

Syndrom vyhoření a jeho prevence u vojáků z povolání

Jiří Brunclík

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří Brunclík
Osobní číslo: L16249
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor: Ovládání rizik
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Syndrom vyhoření a jeho prevence u vojáků z povolání

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se syndromu vyhoření a jeho prevence.
2. Analyzujte a zhodnoťte syndrom vyhoření a jeho prevenci u vojáků z povolání.
3. Analyzujte a interpretujte dotazníky.
4. Navrhněte a formulujte doporučení v závislosti na syndromu vyhoření a jeho prevenci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] **Bílá kniha o obraně.** Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-80-7278-564-3.

[2] **HONZÁK, Radkin.** Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.

[3] **PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA.** Burnout syndrom jako mezioborový jev. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2019

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

Jméno a příjmení studenta: Jiří Brunclík

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problémem syndromu vyhoření a jeho prevence u vojáků z povolání v Armádě České republiky. Teoretická část bakalářské práce vysvětluje syndrom vyhoření, příčiny jeho vzniku, vývoj a důsledky. Je zde také popsáno specifické prostředí armády a funkce kariérového řádu. Praktická část zkoumá projevy syndromu vyhoření a jeho prevence u vojáků z povolání. Cílem této bakalářské práce je zjištění aktuálního stavu vojáků v oblasti syndromu vyhoření a jejich schopnost se s tímto problémem vypořádat.

Klíčová slova:

Kariéra, prevence, prostředí, supervize, syndrom vyhoření, vyčerpání

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the problem of burnout and its prevention in professional soldiers in the Army of the Czech Republic. The theoretical part of the thesis explains burnout syndrome, causes of its origin, development and consequences. There is also described the specific environment of the army and the function of the career order. The practical part examines the symptoms of burnout and its prevention in professional soldiers. The aim of this bachelor thesis is to find out the current state of burnout and their ability to deal with this problem.

Keywords:

Career, prevention, environment, supervision, burnout, exhaustion

Poděkování:

Chtěl bych tímto poděkovat Mgr. Veronice Kavkové, PhD za ochotu, cenné rady a trpělivost v průběhu vedení této bakalářské práce. Děkuji také veliteli vojenského útvaru, který mi umožnil provést výzkum u jeho jednotky. Chtěl bych rovněž poděkovat mojí rodině, která mě v průběhu celého studia podporovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 SYNDROM VYHOŘENÍ	11
1.1 HISTORIE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	11
1.2 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	12
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.4 JAK SE DOPRACOVAT AŽ K VYHOŘENÍ	14
1.4.1 Fyziologické potřeby organismu.....	15
1.4.2 Stresové kontinuum.....	15
1.4.3 Syndrom vyhoření a asertivita	16
1.4.4 Rozdíly v chování lidí	16
1.4.5 Symptomy syndromu vyhoření	17
2 PREVENCE PROTI SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	18
2.1 NÁSTROJE OSOBNÍHO ROZVOJE A MOTIVOVÁNÍ.....	18
2.2 PREVENCE JE LEPŠÍ NEŽ LÉČBA.....	19
2.3 HUMOR JAKO LÉK.....	19
2.4 ODPOČINEK V PRÁCI.....	20
2.5 ORGANIZACE PRACOVNÍHO ČASU	20
2.6 ODPOČINEK PO PRÁCI	20
2.7 VZTAHY S DRUHÝMI LIDMI.....	20
2.8 DOBRÝ PLAT A PRACOVNÍ PODMÍNKY	21
2.9 SEBEOVLÁDÁNÍ A SEBEROZVOJ	21
2.10 PŘIMĚŘENÝ STRES A TŘI PILÍŘE SPOKOJENOSTI.....	21
3 SYNDROM VYHOŘENÍ U VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ	23
3.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY	23
3.2 DLOUHÁ PRACOVNÍ DOBA A PRÁCE NA SMĚNY	23
3.2.1 Zbytečná papírová práce	24
3.2.2 Role nadřízených a velitelů	24
3.2.3 Spolupráce s kolegy a konflikty	24
3.3 ŘÍZENÍ KARIÉR JAKO SUPERVIZE.....	25
3.3.1 Řízení kariér v systému AČR.....	25
3.3.2 Personální řízení	26
3.3.3 Vyhlídka na povýšení.....	27
3.3.4 Resortní vyznamenání	27
3.3.5 Eliminace nejistoty	27

3.4	CHYBNÉ UŽITÍ SUPERVIZE	28
3.5	ZRANITELNÉ MÍSTO VE FUNGUJÍCÍM SYSTÉMU	28
3.6	VYHOŘELÝ PRACOVNÍK.....	28
II	PRAKTICKÁ ČÁST	29
4	CÍLE A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	30
4.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM	30
4.2	OTÁZKY PRO VÝZKUM.....	30
5	METODIKA VÝZKUMU	31
5.1	POPIS METODY	31
5.2	VZOREK RESPONDENTŮ.....	31
5.3	PRŮBĚH VÝZKUMU	32
5.4	PROCES ANALÝZY DAT	32
6	VÝSLEDKY A DISKUZE.....	33
6.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU AČR	33
6.2	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A DISKUZE.....	43
6.2.1	Jsou dotazovaní VZP v ohrožení syndromem vyhoření?.....	43
6.2.2	Jsou VZP dostatečně informováni v oblasti prevence syndromu vyhoření?.....	46
6.2.3	Předchází kariérní řád syndromu vyhoření?	46
6.2.4	Nabízí AČR možnosti řešení v oblasti syndromu vyhoření?	46
7	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	48
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral problematiku syndromu vyhoření a jeho prevence u vojáků z povolání v Armádě České republiky. Hlavním důvodem byla rozmanitost jednotlivých profesí v tomto resortu a náročnost požadavků na fyzickou i psychickou odolnost. Právě nadměrná fyzická zátěž a odloučení od rodiny mohou být následkem vzniku syndromu vyhoření. Během své patnáctileté praxe v tomto resortu jsem se již s případy syndromu vyhoření setkal, a proto se chci věnovat současnému stavu ve svém okolí.

Každodenní kontakt vojáka s velkou skupinou lidí může být střídán několika týdenním soužitím s malým počtem osob na malém prostoru. Během této doby mohou být na dotyčného vojáka z povolání kladeny specifické požadavky a záleží na každém individuálně, jak se s nimi vyrovná.

Teoretická část se bude zabývat tím, co vlastně znamená syndrom vyhoření, kdy tento pojem vznikl, jaké jsou příznaky jeho vzniku a hlavně jak je možno s tímto fenoménem dnešní doby bojovat. Dále objasním některé základní pojmy, které jsou se syndromem vyhoření provázány, a představím prostředí, ve kterém pracuje vybraná skupina. Praktická část je zaměřena na zjištění stávající situace v oblasti syndromu vyhoření a jeho prevence. Pomocí dotazníkové metody se také zaměřím na znalosti tohoto problému a používané způsoby prevence.

Tato práce by měla být přínosem jak pro mě, tak pro všechny, kteří v tomto resortu pracují. Měli bychom si díky ní uvědomit, jaký negativní dopad může tento problém mít na psychický i fyzický stav člověka. Mohla by být také určitou pomůckou, jak se syndromem vyhoření bojovat nebo postiženému pomoci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYNDROM VYHOŘENÍ

Dnešní doba s sebou přináší spoustu pozitivních výhod a příležitostí. Bohužel ruku v ruce s tímto jevem se čím dál více projevuje negativní oblast tohoto období. Jedná se především o člověka, který při nasazeném tempu nedokáže vždy pružně reagovat a rychle se přizpůsobit. Pokud je člověk dlouhodobě vystaven určitému problému a je vlečen nezvladatelnou rychlostí doby, je možné, že se tento stav negativně projeví na jeho psychickém nebo fyzickém stavu. Jedním z možných řešení, jak tuto situaci udržet v určitých mezích, je zavedení určitých podpůrných metod a systémů. První pomocí je připuštění problému a správně ho kvalifikovat.

Syndrom vyhoření se stává v tichosti jednou z nejrozšířenějších psychických nemocí vůbec. Nelze tedy tento faktor ignorovat. Je nutné o něm mluvit a hledat možná adekvátní řešení, jak se účinně bránit.

1.1 Historie syndromu vyhoření

Tento problém nazývaný syndrom vyhoření (burnout, resp. nejprve burn-out-syndrome) byl uveden do odborné literatury americkým psychologem německého původu Herbertem J. Freudenbergerem (1926-1999) v jeho stati, která byla publikovaná v časopisu *Journal of Social Issues* v roce 1974 a v následné navazující publikaci „Burn-out: the high cost of high achievement“ (1980). Jedná se tedy o první zmínku tohoto problému v oblasti odborné literatury. Dříve však použil pojmu „burn out“ britský romanopisec Graham Greene (1904-1991) ve svém románu „A Burn-out Case“ (1961). Toto dílo však není řazeno do odborné literatury, a proto tento pojem byl vnímán jako určitá součást daného příběhu, v němž nadějný architekt Querry, unaven stále sílícím pocitem věčných sporů, nesmyslností konfliktů a zdoláváním zbytečných překážek postrádá radost z práce a ze života, opouští svoji práci i městské prostředí a uniká před pocitu vyhoření do africké džungle (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013).

Existují však mnohem starší zmínky, které popisují tento jev a nepřímo je lze tedy spojit se současnou definicí syndromu vyhoření. Tuto problematiku lze najít u některých starořeckých příměrů pod pojmem „sysifovská práce“ nebo „sysifovský komplex“, související s postavou z řecké mytologie jménem Sysifos, synem Aiola a jeho manželky Enareté a vnuk Helléna, praotce všech Řeků. Sysifos byl potrestán nikdy nekončící nesmyslnou prací v podobě tlačení kamene na vrchol hory. Opakovaně, vždy pod vrcholem, došlo

ke sklouznutí kamene opět do údolí a Sysifos musel neustále začínat znovu. Toto konání ho přivádělo k šílenství a bylo pro něj velice frustrující a depresivní. Tedy jednoznačné symptomy burnout syndromu (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013).

1.2 Definice syndromu vyhoření

Hartl (2004) popisuje tento jev v oblasti lidské činnosti, v zaměstnání a na jeho konkrétní pozici či funkci. Jejím projevem je vyčerpávající práce, která přerůstá ve ztrátu profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí; propojená se ztrátou čínorodosti a vlastního poslání, s pocity zklamání, beznaděje, hořkosti; ztráta zájmu o práci, nastupuje každodenní stereotyp, rutina, snaha pouze přežít a nemít žádné problémy.

Naopak Honzák (2013) se zaměřuje na oblast lidského organismu, tedy na jeho zdravotní stav a změny chování s tímto související. Objevuje se emoční, celkový psychický i fyzický kolaps, který by měl být zásadním důvodem k vyhledání lékařské pomoci. V některých extrémních případech se objevují silné deprese, které vyústí až do podoby sebevražedné tendence, na něž je možné pohlížet jako na snahu uniknout za každou cenu z bezvýchodné situace. Naštěstí jen malé procento takto postižených jedinců se o sebevraždu skutečně pokusí.

„Ten, kdo vyhořel, zde mám na mysli psychopatologický stav s možnými vážnými zdravotními důsledky, musel předtím hořet. Musel být zapálený pro svou – většinou lidumilnou – činnost. Ale zapálíš-li svíčku na obou koncích, dostaneš sice dvakrát více světla, vyhoří však za poloviční dobu, upozorňují odborníci v této oblasti“ (Honzák, 2013, s. 11).

1.3 Základní pojmy

Pojem syndrom vyhoření je vnímán jako konečná definice určitého problému. Je však nezbytné objasnit některé základní stavební kameny, které vedou k pomyslnému vrcholu. Nelze přesně určit všechny tyto jednotlivé podsložky, lze však vybrat některé důležité pojmy, které tvoří nosnou konstrukci.

Supervize

Hartl (2004) definoval tento pojem, jako součást odborné přípravy jednotlivce na určené povolání. Během této doby se nováček zapracovává na svou stanovenou pozici pod případným vedením zkušenějšího odborníka. Tuto dobu stanovil v rozmezí 1-5 let v závislosti na konkrétní náročnosti určitého povolání.

Stres

Podle Hartla (2004, s. 263) je stres definován jako „*nadměrná zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci; liší se od reakce, v níž zátěž může být vyřešena únikovým mechanismem; rozsah psychologických stresorů je individuálně rozdílný a velmi široký; rozdílná je i tolerance stresu.*“

Stresové situace

Stresové situace jsou neoddiskutovatelně pevně svázány s pojmem stres, který je finálním produktem těchto situací (Paulík, 2017).

Při těchto situacích dochází k výraznému rozporu mezi expozičními a dispozičními faktory (v důsledku přesahu kladených nároků na osobnostní dispozice nebo naopak nevyužívání dispozic a výkonové kapacity či nedostatečnou stimulaci danými požadavky vůbec). Neoptimální zátěž se vyznačuje přetížením nebo naopak nevyužitím celé kapacity odolnosti organismu úkoly, sensorickými stimuly nebo informacemi (Paulík, 2017).

Útok a únik

Útok a únik lze považovat za dva elementární pokusy jak se vyrovnávat se situací stresu, kterou lze pozorovat již na úrovni subhumánních signálů. Jedná se tedy o přesné informační signály, které jsou specifické pro člověka či jiný živočišný druh (Kliment, 2014).

Traumatická událost

Herman a Doubek (2008) označují traumatické události jako nejintenzivnější zdroj stresu vůbec. Dochází k nim neočekávaně a zcela přesahují běžnou lidskou zkušenost. Jedná se o momenty, ve kterých si každý člověk projde určitými stádii. V první fázi dojde k absolutnímu ochromení a omráčení, kdy člověk není schopen cokoli dělat nebo reagovat. Následuje stádium, kdy člověk slepě následuje ostatní a nechá se unášet proudem. V posledním stádiu člověk procitne a dojde ke znovuvybavení traumatické události a z toho vyplývající pochybnosti a obavy.

Strach a úzkost

Paulík (2017) zdůrazňuje, že současný psychologický proud považuje strach a úzkost za negativní, nelibé emocionální jevy negativního a pasivního charakteru, doprovázející nebezpečné, ohrožující situace. Jsou také často spojovány s některými negativními pocity v lidském těle, kterými jsou například svalová tenze, slabost a projevy (tremor, změna vý-

razu obličej, zrychlení dechu, tepu). Jedná se také o častou úzkost, která je však stejně jako ostatní spojována s přirozeným jevem v lidském životě. Tyto signály působí jako stimulant v případě ohrožení a jako příprava k obraně. Bohužel nedojde často k jejich dostatečnému vyplavení z organismu a postupně se hromadí, a tím ovlivňují chování člověka.

Odolnost

Přenesením tohoto pojmu na člověka představuje odolnost určitou adaptační schopnost umožňující zvládat dynamické podmínky, v nichž žije, a postupně se vyrovnat se změnou, či nároky na něho kladenými. Při správně fungující odolnosti nesmí dojít k narušení správné funkce osobnosti (Paulík, 2017).

Problém

Paulík (2017) tento jev označuje jako značně nepříjemnou, obtěžující, znepokojující či dokonce ohrožující nežádoucí situaci v životě člověka. Pokud se člověk dostane do této situace, často hledá možnost úniku ven. Jedná se také o obecné označení určitého typu závažných situací.

Dále také Paulík (2017) zdůrazňuje, že pokud se problémy neřeší a zůstávají nevyřešené, mohou mít na jedince značný negativní důsledek.

Řešení problémů

Kliment (2014) poukazuje na to, že hledání řešení problémů je v rámci copingu (zvládnání stresu) hojně studováno a následně přesně klasifikováno. Jednoduše lze říci, že se jedná o určitou únikovou reakci, která se snaží najít cestu z problémové situace a pomocí transformace převést na situace neproblémové.

Stock (2010) se zmiňuje o důležitosti vytvoření plánu a zhodnocení stávající situace. V případě užití vlastní síly a víry lze najít řešení problémů sám v sobě.

1.4 Jak se dopracovat až k vyhoření

Jak lze jednoduše vyhořet? Praktický návod dává přímo Herbert J. Freudenberger (1985), který v roce 1974 tento jev poprvé definoval. Jeho doporučení se všemi důsledky, lze jednoduše definovat takto (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013):

Velké ambice, neustálé překonávání svého maxima a intenzivnější práce oproti ostatním. Odproštění se od svého osobního života a od lidí, kteří vám chtějí pomoci. Touto pomocí

vás vlastně stejně jen zatěžují a rozptylují. Špatně se vám bude spát, ale zjistíte, že sklenka alkoholu nebo nějaká lehká droga, či prášky vám pomáhají tento problém řešit. Po krátké době zjistíte, že osvědčené prostředky nezabírají a vlastně vás zpomalují, a proto přidáte. Následně přejdete do fáze, kdy už člověk nestíhá nastavené tempo a dostaví se pocit obrovské únavy a bezmoci. Následuje pocit prázdnoty a všechno čeho jste v životě chtěli dosáhnout, ztratí smysl (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013).

Honzák (2013, s. 36) tuto definici rozšiřuje o pojem „*Inkubační doba vyhoření*“. Zdůrazňuje, že není jednotná a vždy záleží na několika osobnostních faktorech a na mnoha dalších okolnostech. Přechod mezi prodromy a plně rozvinutými obtížemi je plynulý.

Podle Honzáka (2013, s. 36) existuje šest základních charakteristik, které mohou v interakci s osobností pracovníka predikovat vyšší riziko vyhoření. Z analýz vyšlo těchto šest faktorů:

- nadměrné množství práce
- nespravedlivé poměry a praktiky v pracovním prostředí
- nedostatek sociální podpory
- malé kompetence v pracovním procesu
- práce v prostředí konfliktů hodnot
- nedostatečná odměna, ať už ve smyslu ekonomickém nebo psychosociálním

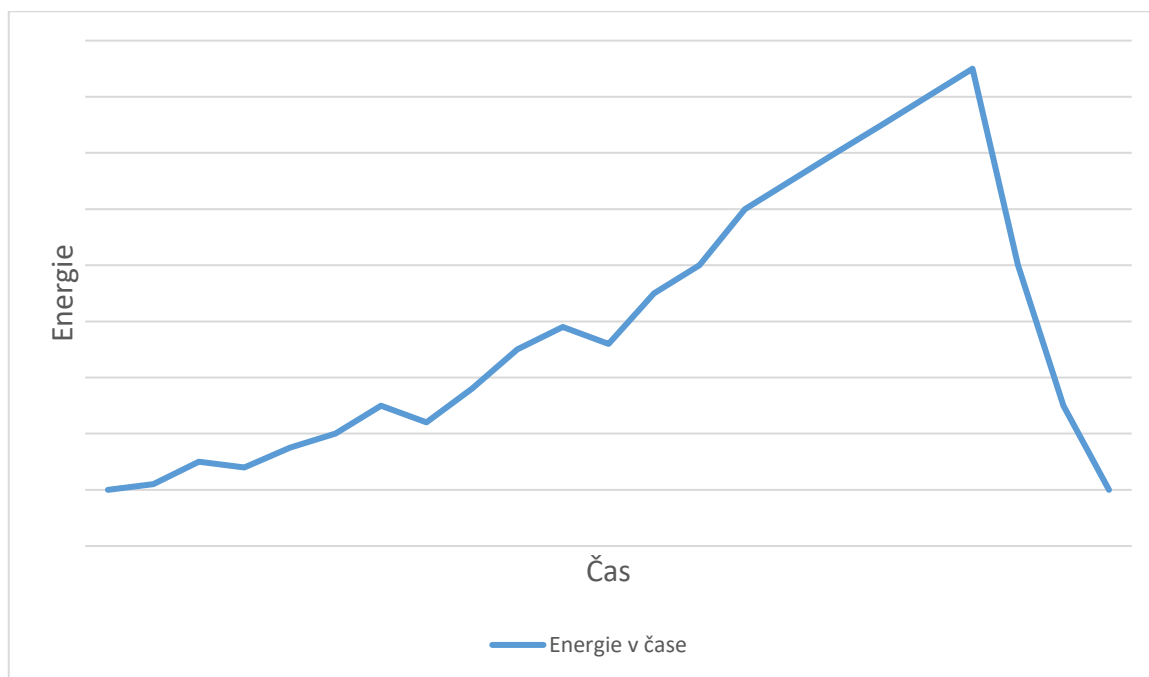
1.4.1 Fyziologické potřeby organismu

Často je až s podivem, že přehlížení vlastních fyziologických potřeb organismu vyvolává u ostatních lidí určitý obdiv. Lidé, kteří nepotřebují spát, odpočívat, chodit na záchod a nepijí, mohou být považováni za nějaké vzory. Pokud tyto problémy vědomě potlačujeme, naše tělo se naopak nezávisle na našem odporu připraví na zlé časy. Následně dojde ke spuštění určitého poplachu nebo alarmu, který je pak nutné řešit (Honzák, 2013).

1.4.2 Stresové kontinuum

Van Hoof (2018, s. 46) označuje stresové kontinuum jako „*dálnici do pekla*“. Zdůrazňuje, že se člověk nedopracuje k syndromu vyhoření přes noc. Naopak, jedná se o dlouhodobě přehlížený proces, který se neustále zrychluje, stejně jako jízda po stále širší a prázdnější dálnici. Nakonec však dojde k vyčerpání paliva nebo vážnému poškození a dojde k rapidnímu poklesu energie. Důležité je sledovat určité ukazatele, tedy pomyslný stav

paliva na přístrojové desce a včas doplnit energii. Další možností je, že je zvolen úsporný režim, abych se stejným množstvím paliva dojel co nejdále, při nižší spotřebě.



Obr. 1. Vyvinutá energie v průběhu času

Zdroj: (Van Hoof, 2018) upravil autor

1.4.3 Syndrom vyhoření a asertivita

Tyto dva pojmy spolu neoddiskutovatelně souvisejí. Pokud má člověk nízkou míru asertivity je vysoká pravděpodobnost, že může dojít ke vzniku syndromu vyhoření. U těchto lidí dochází k nadměrné tvorbě stresu, jelikož nejsou schopni prosadit svoje myšlenky a názory vůči ostatním. Jedná se o situace vznikající nejen v zaměstnání, ale i v osobním životě mezi rodinou či přáteli (Pešek, Praško, 2016).

1.4.4 Rozdíly v chování lidí

Způsob jak pracujeme, chování a přístup k dalším lidem bývají výsledkem určité řady faktorů, které jsme zdělili, kterým jsme se naučili v rodině a v dětství, nebo které jsme si osvojili v průběhu vzdělávání a zaměstnání. Patří mezi ně schopnosti, vlastnosti osobnosti, temperament, postoje a potřeby. Vyznačují se naším každodenním chováním. Následně se pak vyznačuje naší úspěšností či neúspěšností v určité profesi. Některé schopnosti, jako inteligence nebo osobní tempo, bývají vrozené a jen stěží lze docílit změny jejich úrovně (Bělohlávek, 2010).

1.4.5 Symptomy syndromu vyhoření

Prvním příznakem syndromu vyhoření, který se u postiženého projevuje, je stav vyčerpání a to jak psychického, tak fyzického. Mezi hlavní tělesné příznaky patří únava, nedostatek energie, bolesti hlavy, zad, kloubů a trávící potíže. Dostávají se poruchy spánku a snížená odolnost organismu a narušení imunity. Pokud jde o oblast psychiky, nejčastěji dochází k emocionálnímu vyčerpání a k nástupu depresivních stavů a pocitů úzkosti. Dalšími příznaky může být ztráta sebeovládání, sebedůvěry, soustředění a snížení sebevědomí.

Následkem zmíněných symptomů dochází ke vzniku jevu, který nazýváme odcizení. Význam tohoto slova spočívá v postupné ztrátě cílevědomosti, idealismu a zájmu. Dochází k utlumení počátečního nadšení a nastupuje pocit lhostejnosti a nezájmu o jakoukoliv činnost. Tento stav se postupně přenáší do pracovního i soukromého života a dochází k rapidnímu nárůstu konfliktů postiženého s okolím (Stock, 2010).

2 PREVENCE PROTI SYNDROMU VYHOŘENÍ

Oblast prevence syndromu vyhoření je často podceňována. Přitom pomocí základních jednoduchých rad či návodů lze předejít často katastrofálním následkům. Pokud není v silách jednotlivce se vzniklým problémem bojovat, nebo ho vůbec odhalit, je potřeba určité pomoci z vnější. Ať už se jedná o rodinu, přátele nebo zaměstnavatele. Právě zaměstnavatel by si měl uvědomovat, že v ohrožení je vzácný lidský zdroj, jehož ztráta mu může způsobit značnou škodu. Základním stavebním kamenem může být jen obyčejné seznámení s pojmem „syndrom vyhoření“ u pracovníků. Následně pak vytvoření pracovního prostředí, které tomuto jevu předchází. Každopádně je třeba této oblasti věnovat nemalé úsilí, které se však v konečném efektu mnohonásobně vyplatí (Paulík, 2017).

Existuje spousta způsobů, jakými lze prevenci infiltrovat na určené místo či osobu. Bohužel na každého působí něco jiného a lze tedy říci, že jednoduchý univerzální model neexistuje.

2.1 Nástroje osobního rozvoje a motivování

Jestliže podřízení zaměstnanci projevují známky problematické osobnosti a dochází ke snížení efektivity jejich práce či úrovně mezilidských vztahů, je nezbytné přijmout určitá opatření. Tato opatření musí být zaměřena pozitivním způsobem a usměrnit práci a chování ohrožených zaměstnanců. Je důležité je také správně motivovat a zajistit jejich osobní rozvoj (Bělohávek, 2010).

Deset možností a intervencí pro osobní rozvoj podle Bělohávka (2010, s. 19-21):

- 1) Vzdělávání a trénink – obvykle volí nadřízený jako první řešení, které je napadne.
- 2) Koučování – je mimořádně účinnou rozvojovou intervencí, protože je postaveno na intenzivní práci jednotlivce s osobním koučem, který může být nadřízený, pověřený spolupracovník nebo profesionální konzultant.
- 3) Stínování (shadowing) – je užitečné pro méně zkušené pracovníky a spočívá v získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů.
- 4) Delegování – spočívá v přenášení celé agendy nebo konkrétního procesu na podřízené.

- 5) Týmová práce – zejména pak v průřezových (interdisciplinárních, projektových) týmech, učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí různých oddělení.
- 6) Změna pracovní náplně – může souviset s potřebami organizačních změn, nebo být součástí záměru přidělit pracovníkovi práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem a zaměření.
- 7) Přemístění – na jiné pracovní místo znamená povýšení do náročnější a odpovědnější funkce, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni, nebo zařazení do nižšího postavení.
- 8) Pochvala – je na místě tam, kde pracovník splní požadované cíle nebo dokáže něco mimořádného, a my jej chceme nadále motivovat.
- 9) Kritika – jakožto nástroj negativní motivace nabádá pracovníka, aby určitou aktivitu nadále neopakoval nebo aby ji prováděl jiným způsobem.
- 10) Zadávání vhodných úkolů – motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet schopnosti vykonáním nových, zatím nevyzkoušených činností.

2.2 Prevence je lepší než léčba

Předcházení vzniku stresu a syndromu vyhoření je vždy lepší volbou, než následná léčba těchto negativních jevů. Jednoduše můžeme strávit pár minut denně určitou relaxací, či odpočinkem, a tím je možno vytvořit obranu proti dlouholetým následkům případné psychické poruchy (Van Hoof, 2018).

Herman a Doubek (2008) upozorňují na fakt, že více než 70 procent pracovní neschopnosti je způsobeno stresem. Proto je velmi důležitá pomoc a angažovanost ze strany zaměstnavatele v oblasti prevence.

2.3 Humor jako lék

Humor je jedním z nejdostupnějších a nejúčinnějších léků vůbec. Ačkoliv se zdá, že je lehce dostupný, pro někoho je nedosažitelný vzhledem ke zvládnutí psychologické zátěže. Toto slovo pochází z latiny a znamená vláhu a vlhkost. Tedy určitý zdroj podpůrné životní síly a energie (Paulík, 2017).

2.4 Odpočinek v práci

Pešek a Praško (2016) poukazují, jakou důležitou roli v našem životě hraje prevence. Tato je nezbytná pro vytvoření dostatečných zásob energie a dobré nálady. Jedním ze způsobů prevence je udržení pestré a smysluplné pracovní náplně a dodržování základních pravidel životosprávy jako je stravování, spánek, koníčky, přátelé. Každý člověk se musí naučit naslouchat svým tělesným potřebám nebo varovným signálům. Je třeba se naučit vnímat negativní pocity ještě před tím, než vypuknou. Jedním z příkladů může být přílišná únava. Je důležité vědět, že je nutné si odpočinout před tím, než dojde k totálnímu vyčerpání nebo nadměrné únavě. Je důležité poznat okamžik, kdy lze pracovat na plný výkon a kdy je nutné zvolnit.

2.5 Organizace pracovního času

Je samozřejmostí, že čas na práci a na odpočinek bývá stanoven zaměstnavatelem s ohledem na dodržení mezí zákona. Někteří zaměstnavatelé preferují pružnou pracovní dobu a zaměstnanec má tedy možnost rozvržení svých pracovních sil dle aktuálního stavu a pocitů. Každý se tedy stává organizátorem svého času, což s sebou nese řadu pozitivních výsledků, ve výkonu jednotlivce (Pešek a Praško, 2016).

2.6 Odpočinek po práci

Někteří lidé se často mylně domnívají, že odpočinek po práci jakýmkoliv způsobem stačí pro tzv. dobíjení bateriek. Tedy trávení volného času se svým partnerem, rodinou, přáteli, nebo věnování se svým koníčkům. Často však dochází ke špatné kombinaci oněch volnočasových aktivit a nastává fáze pasivního odpočinku, který naopak působí negativně a ony pomyslné baterie nám vybíjí. Jedním z těchto případů je prokrastinace v podobě sledování televize. Lepší je například místo sledování receptáře jít ven a pracovat na své zahrádce nebo místo návštěvy koncertních sálů naučit se hrát na nějaký hudební nástroj. Pokud se takto nechováme, dochází k tomu, že postupem času hloupneme (Pešek a Praško, 2016).

2.7 Vztahy s druhými lidmi

Obecně platí, že lidé žijící ve spokojeném harmonickém vztahu a lidé, kteří mají dostatek přátel, jsou v životě spokojenější a odolnější vůči stresu. Jsou následně mnohem více odol-

ní proti negativním vlivům a dokáží se lépe vypořádat i se syndromem vyhoření (Pešek a Praško, 2016).

2.8 Dobrý plat a pracovní podmínky

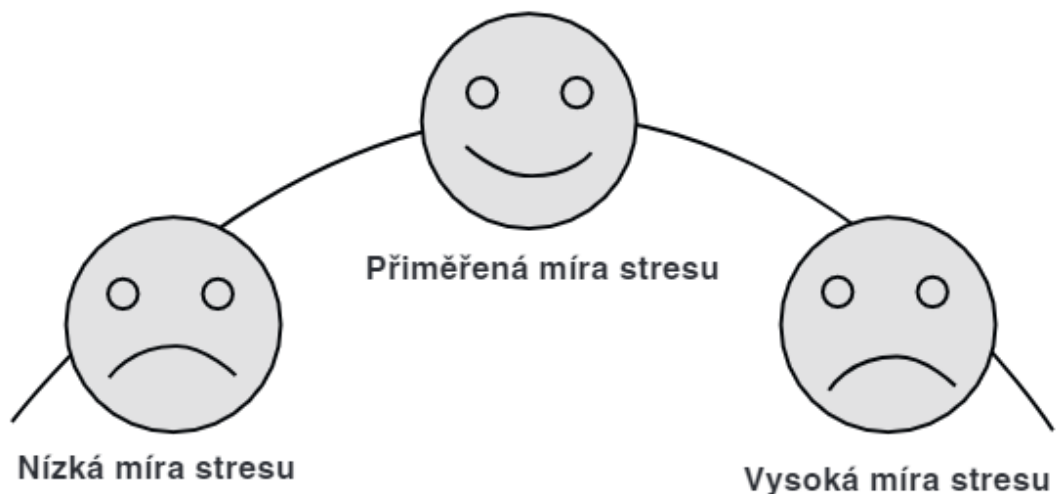
Dobrý plat a dobré pracovní podmínky jsou pro každého velmi cenné a často nezbytné. Vždyť poskytnutí dostatečné finanční jistoty eliminuje vznik finančních potíží v osobním životě. Dobré pracovní podmínky mají vliv na efektivitu vykonávané práce. Při splnění těchto dvou vzájemně provázaných prvků dostává člověk důkaz jeho vlastní důležitosti a ceny. Pokud však dochází k užití často fádních formálních komplimentů, člověk se může po čase cítit zneužíván a jedinou odměnou jsou slovní pochvaly (Fontana, 2016).

2.9 Sebeovládání a seberozvoj

Jestliže se lidský život přirovnává k tekoucí řece, jsou základní dvě možnosti, jak s touto řekou zacházet. První z nich a pravděpodobně ta jednodušší je, že jí necháme volně plynout a ze břehu budeme pozorovat, jak si sama razí cestu přes různé překážky. Občas někde uhne nebo způsobí záplavy a tím velké nevratné škody. Každopádně člověk je jen v roli diváka. Druhá možnost je, naučit se s řekou žít. Není nutno jí ovládat, ale jen jí pomáhat. Bude si cestu i nadále hledat sama ale občas jí podáme pomocnou ruku, aby nedošlo k velkým škodám. V této pomoci je nutno se zdokonalovat po celý život (Paulík, 2017).

2.10 Přiměřený stres a tři pilíře spokojenosti

Pešek a Praško (2016) používají výraz přiměřeného stresu, který je pro nás velmi užitečný. Dokáže stimulovat naše tělo a mysl k lepším výkonům a vytvořit tak blažený pocit spokojenosti. Při negativním působení stresu dochází vždy k určitým extrémům a rapidním výchylkám od normálu, tedy od přirozenosti našeho organismu. Pokud je stresu málo nastává u organismu pocit znužení a tzv. boreout, tedy syndromu znužení. Pokud jsme však dlouhodobě vystaveni extrémní zátěži, vzniká syndrom vyhoření, tedy burnout. Většina života je poznamenána neustálým vyrovnáváním určitých rozdílů a hledáním vnitřního optima. Lze také říci, že každý člověk se pohybuje po určité sinusoidě a neustále hledá spodní a horní hranici. Dochází k hledání optima, ve kterém se člověk cítí bezpečně. Stejně jako při rovnovážném stavu jsou zobáčky vah naproti sobě, je nutno dělat vše proto, abychom se k tomuto vyrovnanému stavu co nejvíce přiblížili.

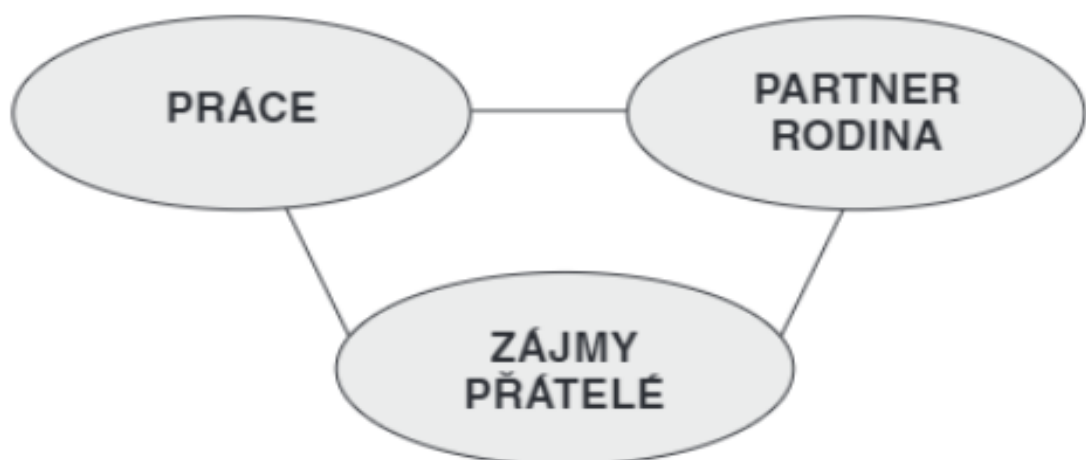


Obr. 2. Vliv stresu na emoční pohodu a výkon

Zdroj: (Pešek a Praško, 2016, s. 13)

Mezi důležité schopnosti každého člověka patří naučit se rozdělovat svoji energii do správných oblastí, a tím nevyčerpávat svou životní radost. Každý má jinou potřebu relaxace v podobě trávení času s rodinou či partnerem, práci, nebo koníčky a ostatními zájmy. Obecně platí, že čím je člověk v životě spokojenější, tím více je odolný vůči stresu (Pešek a Praško, 2016).

Pešek a Praško (2016) popisují model životní spokojenosti, který má tři základní pevné pilíře. Patří mezi ně práce, volný čas a rodina.



Obr. 3. Model životní spokojenosti postavený na třech pilířích

Zdroj: (Pešek a Praško, 2016, s. 24)

3 SYNDROM VYHOŘENÍ U VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ

Mezi první významné události v profesním životě každého příslušníka ozbrojených složek patří složení jeho slibu. Jedná se o závaznou smlouvu, která je jasně definována zákonem. Nese v sobě určité povinnosti každého vojáka v oblasti úcty, pomoci, respektování a ochraně lidského práva. Nutností je si uvědomit, že se jedná o formu závazku, který je potřeba plnit za stanovených podmínek. Tento slib lze chápat jako doplňující doložku pracovní smlouvy, která dává tomuto zaměstnání značku originálu (Ptáček, Raboch a Kebza, 2013).

3.1 Pracovní prostředí v Armádě České republiky

Pracovní prostředí je významným determinantem pracovní činnosti. Je nedílnou součástí systému popisující vztah mezi člověkem a prací. V rámci pracovních podmínek složek bezpečnostní praxe pak existují více či méně exponovaná pracoviště, kde se při výkonu povolání vyskytnou situace, které překračují běžný pracovní rámec. Pracovní prostředí v Armádě České republiky (AČR) je vysoce namáhavé, rizikové, vyžadující profesionální připravenost, fyzickou zdatnost a psychickou odolnost, navíc se uskutečňuje v rámci specifických podmínek determinovaných, jak faktory fyzikálními (hluk, prach, teplota, bezpečnost práce atp.), tak faktory sociálními (konflikty rolí), v kombinaci s obsahovými nároky samotné práce (odpovědnost, práce nad rámec pracovních povinností, nekolísající výkon, rozhodování v časové tísní, nezřídka ohrožení zdraví či života) (Ptáček, Raboch a Kebza, 2013).

Jedná se tedy o práci, která je charakteristická svou složitostí, komplikovaností a opakovanými složitými stresujícími momenty. Dlouhodobě působící stres propojený s fyzickým vypětím může vést až ke vzniku syndromu vyhoření. Následkem nahromadění nezvladatelného množství těchto faktorů dochází ke vzniku nemoci nebo předčasnému odchodu z aktivní služby (Ptáček, Raboch a Kebza, 2013).

3.2 Dlouhá pracovní doba a práce na směny

Specifikem pro AČR, jakož i pro armády ostatní, je určitý rozdíl v rozvržení pracovní doby oproti civilnímu sektoru. Jedná se například o směnný provoz při střežení objektů ve sledu 28-32 hodin nebo účast na cvičeních trvajících několik dnů, týdnů či měsíců.

Příliš dlouhá pracovní doba je únavná a stresující sama o sobě. Lidské tělo má uloženo svůj přirozený 24hodinový rytmus (odborně označovaný jako cirkadiánní rytmus). V každém člověku je určitým způsobem rozložen čas na odpočinek a aktivitu. Jsou často také zmiňovány určité absolutní vrcholy a absolutní propady. K těmto vrcholům a propadům se přidává množství malých výkyvů, které jsou rozloženy do zmíněných 24 hodin (někteří z nás se cítí nejčerstvější ráno a dopoledne a dejme tomu v podvečer, jiní v poledne a pozdě večer). Naše cirkadiánní rytmy jsou nám částečně dané od přírody, která chce, abychom pracovali od svítání do soumraku a regenerovali v čase, kdy je tma. Částečně jsou ale dány i společností, která po nás chce, abychom svůj den uzavírali o něco později než by bylo přirozené (Fontana, 2016).

3.2.1 Zbytečná papírová práce

Jedním ze zatěžujících a stresujících prvků je bezesporu nesmyslná a často zbytečná papírová práce. Časté obměny vzorů různých formulářů a úzkostlivé dodržování pravidel jejich vyplňování je velmi neefektivní a neúčinné. Pokud se k tomu přidá čas strávený nad jejich správným a opakovaným vyplňováním, může člověk často bojovat s pocitem zbytečnosti a frustrace. Přehnané papírování a vyplňování různých nesmyslných formulářů má za následek, že člověk stráví stejně času psaním hlášení a zpráv a prací samotnou. Nehledě na fakt, že tyto formuláře jsou často ubohým výmyslem nezkušených nebo úzkostných úředníků a pro naši práci a odvedený výkon nemají smysl a užitek (Fontana, 2016).

3.2.2 Role nadřízených a velitelů

Pokud se na pracovišti vyskytují špatné vztahy nadřízených směrem k podřízeným, je to vždy potencionální zdroj stresu. Nadřízení mohou často manipulovat s jednotlivci, udělovat jim nesplnitelné úkoly a snižovat, či ponižovat jejich osobnost v očích kolegů. Mohou ovlivňovat jejich hodnocení a tím mají negativní vliv na jejich výkon. Necitlivý vedoucí může být určitým stresorem, který negativně ovlivňuje pracovní a profesní život (Fontana, 2016).

3.2.3 Spolupráce s kolegy a konflikty

Pokud jsou lidé nuceni trávit delší časový úsek se stejnou skupinou lidí, těžko se lze vyhnout vzniku konfliktů a konfrontaci názorů. V případě AČR je tato situace poměrně běžná u účastníků zahraničních operací, kde v určité oblasti spolupracují s ostatními kolegy

na splnění určitého cíle. Někdy tyto vypjaté situace mohou vznikat i po mnohem kratší době, jako třeba na společném cvičení trvajícím čtrnáct dnů. Je tedy zřejmé, že konflikty můžou způsobit určité negativní dopady a je těžké se jim vyhnout.

Většina organizací obsahuje dostatek živné půdy pro střety mezi zaměstnanci, ať už ve formě slabého vedení, osobnostních konfliktů, nebo nejasným stanovením jednotlivých rolí v hierarchii společnosti (Fontana, 2016).

„Boj o status, teritorium či „výsady“ jenom vytvářejí další příležitosti ke konfliktům“ (Fontana, 2016, s. 68).

Pokud každý další den začíná nepříjemným zraňujícím setkáním je to velmi nepříjemné. Přitom by se většina lidí tomuto stavu chtěla vyhnout. Ve vyhrocené atmosféře plné obviňování a zapírání nejsou lidé schopni podávat dobré výkony a automaticky to neočekávají ani od druhých (Fontana, 2016).

3.3 Řízení kariér jako supervize

Dlouhodobou snahou AČR je stabilizovat počet zaměstnanců a postupně jej navyšovat vzhledem k plnění úkolů v závislosti na našem členství v NATO nebo naše role v EU. Nezbytností je tedy vytvoření přesně stanovených postupů, podmínek a pravidel, podle kterých budou počty pracovníků zajištěny. Každý z lidí má určité představy o své kariéře do budoucna a je tedy důležité tyto představy promítnout do reality, a tím zajistit určitý pocit jistoty.

Vyhoření je popisováno jako nerovnováha mezi profesním očekáváním a profesní realitou. Někteří zaměstnanci považují svoji práci za smysl svého života. Toto zjištění je poměrně nové a překvapivé. Nerealistické pracovní očekávání naznačuje spojitost se syndromem vyhoření. Nicméně je nutné tuto oblast pečlivě sledovat, prozkoumat a následnou analýzou přijmout podložené závěry (Ptáček, Raboch a Kebza, 2013).

3.3.1 Řízení kariér v systému AČR

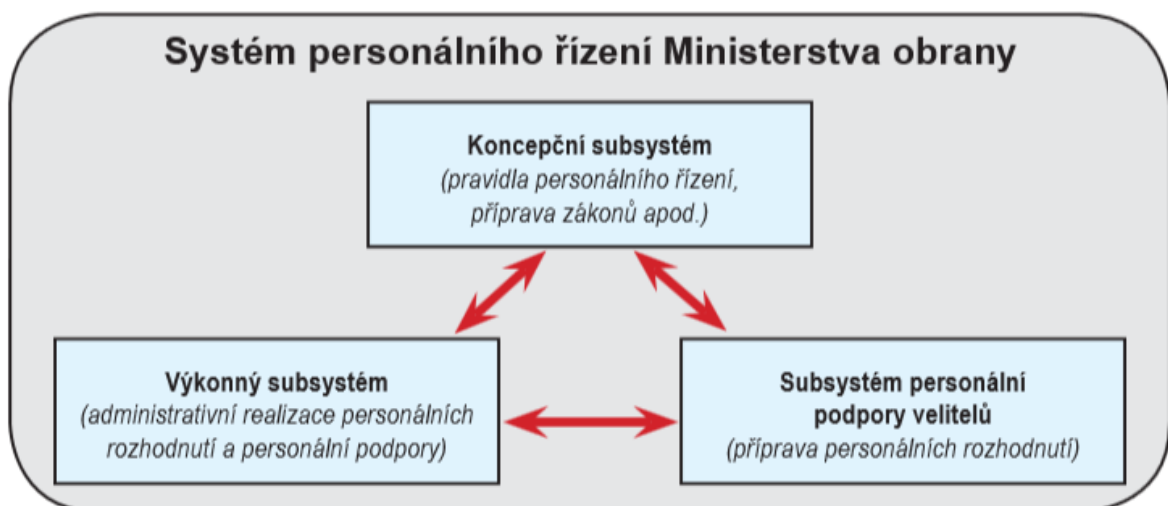
Voják vykonává vojenskou službu v zájmu obrany České republiky doma i v zahraničí s vědomím, že jeho služební poměr je časově omezen podle určitých pravidel, která jsou platná pro každý hodnostní sbor. Omezena je i doba setrvání na každém hodnostním stupni. Každé systemizované místo má přesně stanovenou dobu v hierarchii růstu kariér (Bílá kniha o obraně, 2011).

Hlavní podmínkou pro postup v kariéře jsou výsledky služebního hodnocení dosahované na zastávaném místě. Hodnotí vždy nejbližší nadřízený každého vojáka. Nezbytným předpokladem je splnění vymezených kritérií, mezi která patří zejména dosažení kvalifikačních předpokladů, vojenskoodborná kvalifikace, doba výkonu služby ve vojenské hodnosti (na systemizovaném místě) a účast ve vojenských operacích. Před zařazením na každé místo je třeba vždy zvážit osobnostní zkušenosti a nejvyšší dosažené vzdělání. Pro výběr kvalifikované osoby se použijí přesně stanovená kritéria v rámci výběrového řízení vypsaného na systemizované místo (Bílá kniha o obraně, 2011).

3.3.2 Personální řízení

Personální řízení v sobě obsahuje komplex manažerského přístupu v oblasti práce s lidmi jako nejdůležitější entitou ve prospěch všech organizací v působnosti Ministerstva obrany. Jedná se o široké spektrum různých přístupů z řad nadřízených a velitelů včetně využití všech možných prostředků v oblasti personální služby (Bílá kniha o obraně, 2011).

„*Systém personálního řízení je z procesního i organizačního hlediska založen na třech pilířích (subsystémech): koncepčním, výkonném a podpurném*“ (Bílá kniha o obraně, 2011, s. 79).



Obr. 4. Systém personálního řízení MO

Zdroj: (Bílá kniha o obraně, 2011, s. 79)

3.3.3 Vyhlídka na povýšení

Každý člověk by měl být určitým způsobem motivován, ať už se jedná o činnosti v soukromém životě nebo v pracovním. Důležité je zaměřit se na nějaký cíl, či metu a snažit se tohoto dosáhnout za určitý časový úsek. Jedním takovým mezníkem může být v pracovním životě určitá vyhlídka na povýšení nebo kariérní postup. Všechny tyto mety však musí být reálné. Nelze si stanovit nedosažitelných cílů. Následkem neúspěchu by mohlo nastat velké zklamání, které by mohlo syndrom vyhoření jen podpořit. Proto je důležité být k sobě přísný, ale spravedlivý a zároveň realistický (Fontana, 2016).

3.3.4 Resortní vyznamenání

Určitou roli v průběhu kariéry každého vojáka z povolání mají resortní vyznamenání. Tato mohou působit jako určitý motivační systém, který je v případě plnění stanovených úkolů pravidelně aplikován v pětiletých cyklech. Tedy právě v době, která hraničí s určitým úpadkem zájmu o vykonávanou práci. Zákon o udělování státních vyznamenání České republiky č. 157/1994 Sb. stanovuje přesná pravidla pro udělování resortních vyznamenání. Nutno podotknout, že i když některá resortní vyznamenání jsou udělována na základě splnění určitého časového horizontu, nejsou v žádném případě nároková. Nelze je tedy brát jako samozřejmost po uplynutí daného období, ale je nutno po celou dobu plnit veškerá pravidla (Roušar, 2001).

3.3.5 Eliminace nejistoty

Řízení kariér v AČR může částečně také sloužit jako nástroj eliminace nejistoty. Každý voják vnímá pocit nejistoty jinak a rozdílné tedy jsou i reakce na ni.

Jsou lidé, pro které může být nejistota hnací silou. Většina lidí to však vnímá právě opačně. Na pomyslném seznamu stresorů se u většiny zaměstnanců i podnikatelů umísťuje na prvních příčkách. V zaměstnání může nabývat podoby neustálých změn strategie, takže zaměstnanec nikdy přesně neví, jak na tom je. Hlavní dopad to má na oblast plánování. Jen velmi těžko lze naplánovat věci budoucí, když chybí pocit jistoty. Často se střídají změny tak rychle, že sotva si pracovník na něco zvykne a zapracuje se, už je nutno celý proces absolvovat znovu. Nejhorší podobu však na sebe nejistota bere tehdy, když člověk neví, zda si práci udrží, či nikoli (Fontana, 2016).

Fontana (2016, s. 57) se zmiňuje o bolestné snaze se přizpůsobit aktuálním cyklům nejistoty ve fázích „*deprese-spása-deprese*.“ Pod takovým stresem pracovní morálka rychle upadá.

3.4 Chybné užití supervize

Armáda České republiky převzala částečně model karierního řádu, tedy supervize, od Armády Slovenské republiky. Tento model však přepracovala na základě předchozích nedostatků.

Biela kniha o obrane Slovenskej republiky (2016) poukazuje na fakt, že pokud dojde ke striktnímu používání určitých pravidel bez analýzy následků, může dojít k narušení dobře fungujícího systému. Je tedy nutné supervizi uplatňovat velice citlivě a zvažovat možné negativní dopady v oblasti nedostatku personálu. Armáda Slovenské republiky se ze svých chyb v oblasti personálu dokázala poučit.

3.5 Zranitelné místo ve fungujícím systému

Pokud se jedná o AČR, lze ji chápat jako určitý systém, který je složen z několika podsystémů a ty spolu musí vzájemně spolupracovat a hlavně fungovat. Vzhledem k úkolům, které AČR plní, je nepřijatelné, aby docházelo k nějakým chybám nebo narušení fungujícího soukolí. Takto velká organizace může však doplatit na chyby jednotlivce, které se v průběhu plnění určitých úkolů mohou vyskytnout v souvislosti s přehlížením předchozích náznaků problému v oblasti osobnostního vyhoření.

3.6 Vyhořelý pracovník

Vyhořelý pracovník je považován za jedno z nejzranitelnějších míst v oblasti lidské činnosti. Je třeba se tímto problémem zabývat a řešit ho. Pokud před tímto problémem budeme zavírat oči a nebudeme ho řešit, musíme v budoucnu počítat s fatálními následky (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Cílem praktické části je oslovení dostatečného množství vojáků z povolání (VZP) a zjištění jejich postoje, znalosti a názoru v oblasti syndromu vyhoření a jeho prevence bez ohledu na pohlaví. Nedílnou součástí tohoto tématu je vysvětlení výzkumné metody a důvodu, proč tato práce vzniká. Před zahájením výzkumu jsem informoval velitele určené jednotky a požádal ho o souhlasné stanovisko v jeho působnosti. Následně, po zodpovězení několika jeho dotazů, jsem dostal povolení tento výzkum u dané složky provést. Domluvili jsme se také, že ho o výsledku šetření budu informovat.

4.1 Výzkumný problém

Výzkumný problém této práce je zaměřen na syndrom vyhoření, jeho prevenci a eliminaci pomocí zavedeného kariérního řádu. Kariérní řád v tomto případě působí dojmem supervi-ze, a tím by mohl být určitým prostředkem pro zvládnání stresu, nejistoty a vyhoření. Tedy určitým copingovým nástrojem pro VZP. Zjištění vztahu mezi kariérovým řádem a prevencí proti syndromu vyhoření by mohlo sloužit jako účinný nástroj k obraně proti tomuto problému nejen v armádě, ale i v ostatních sektorech.

4.2 Otázky pro výzkum

Zvolil jsem výzkumné otázky, které se zaměřují na skupinu lidí sloužících v AČR po určité době.

Výzkumné otázky:

VO1: Jsou dotazovaní VZP v ohrožení syndromem vyhoření?

VO2: Jsou VZP dostatečně informováni v oblasti prevence syndromu vyhoření?

VO3: Předchází kariérní řád syndromu vyhoření?

VO4: Nabízí AČR možnosti řešení v oblasti syndromu vyhoření?

5 METODIKA VÝZKUMU

Pro svůj výzkum jsem si zvolil kvantitativní metodu šetření, kterou lze pomocí několika proměnných vyjádřit čísla. Výsledek je poté dosažen měřením a sestavením stupnice hodnot (Chráška, 2016).

5.1 Popis metody

Zdrojem informací pro praktickou část byla zvolena forma dvou anonymních dotazníků. První dotazník jsem vytvořil pro získání informací k dané problematice a nazval jsem ho „DOTAZNÍK AČR“. Obsahuje otázky uzavřené, polootevřené a otevřené. Dotazník obsahuje 20 otázek a také nabízí možnost slovního vyjádření k danému tématu, či vyslovení doplňujících informací, které považuje daný respondent za důležité. Tento dotazník byl vytvořen pro specifickou skupinu lidí, kteří pracují v AČR jako vojáci z povolání. Dotazník nabízí možnost vyjádření subjektivního názoru na kariérový řád a zároveň slouží jako pomocný prvek pro zjištění informovanosti dotazovaných o problematice syndromu vyhoření. Jsou v něm také obsaženy otázky ke zjištění informací o zkoumané skupině.

Druhý dotazník s názvem „SYNDROM VYHOŘENÍ“ je převzat z knihy Jara Křivohlavého: Jak neztratit nadšení a obsahuje 18 otevřených otázek, na které je možno odpovědět pomocí předem stanovené bodové stupnice. Po následném sečtení bodů je možno provést sebehodnocení pomocí vyhodnocovací stupnice. Každý z dotazovaných tedy získá ihned informaci o svém aktuálním stavu ve vztahu k zasažení syndromem vyhoření. Může také sloužit jako prvotní podnět pro dotazovaného, že nemá vše pod kontrolou v oblasti pracovního života. Oba tyto dotazníky jsou součástí této bakalářské práce formou příloh.

5.2 Vzorek respondentů

Pro účely tohoto výzkumu byli náhodně vybráni VZP sloužící u AČR u jednoho útvaru po určitou dobu. Konkrétně jsem oslovil vojáky v jednotlivých kancelářích nebo vojáky, které jsem náhodně potkal v rajonu jejich jednotek. Následně jsem pak dostával doporučení na jejich kolegy, kteří se ochotně tohoto výzkumu také zúčastnili. Jednalo se o muže i ženy v různém funkčním zařazení. Věková hranice nebyla stanovena a dotazovanými pak byly osoby ve věku od 22-50 let. Podmínkou výzkumu bylo oslovení obou pohlaví, tedy mužů a žen.

5.3 Průběh výzkumu

Pro svůj výzkum jsem potřeboval nejméně 30 respondentů, a proto jsem vytvořil dostatečné množství dotazníků. V období od 3. 1. 2019 do 31. 1. 2019 jsem předal 68 „DOTAZNÍKŮ AČR“ a 68 dotazníků „SYNDROM VYHOŘENÍ“. Dotazníky byly vždy předávány dotyčným lidem dohromady a osobně s vysvětlením důvodu, k čemu jsou určeny. Případné dotazy byly ihned zodpovězeny. Shromažďování dotazníků proběhlo vhazováním do schránky umístěné na chodbě, z důvodu zachování absolutní anonymity. Ke dni 8. 3. 2019 jsem obdržel 55 dotazníků od každého z nich. Z toho však 12 dotazníků nebylo vyplněno vůbec nebo jen z části. Do svého výzkumu jsem tedy zařadil 98 dotazníků, tedy 49 od každého z nich. Na ostatní dotazníky odevzdané později nelze brát zřetel. Důvodem je vytvoření dostatečného časového prostoru pro vyhodnocení výzkumu.

V průběhu mého výzkumu došlo postupně na prodlužování doby rozhodné, která stanovuje časový interval strávený na jedné funkci. Jednalo se konkrétně o VZP, kteří mají stanovenou dobu na pozici na 4 roky. Tito VZP měli být dnem 1. 7. 2019 přeřazeni na jiné služební místo. V případě těch, kteří tuto možnost nedostali, byla prodloužena doba o 2 roky a tím tedy udělena příležitost setrvat na dané pozici v délce 6 let. Tímto tedy dochází k překročení pomyslné hranice v oblasti zasažení syndromem vyhoření o jeden rok.

5.4 Proces analýzy dat

Pro vyhodnocení získaných informací jsem použil čárkovací metodu s tabulkou absolutní a relativní četnosti v procentech. Použil jsem také metodu výpočtu průměru a stanovení modusu. Pokud se jedná o otevřené otázky, byly rozděleny do kategorií dle četnosti jednotlivých odpovědí.

6 VÝSLEDKY A DISKUZE

V této kapitole se budu věnovat vyhodnocení získaných dat, odpovím na jednotlivé otázky a budu se také věnovat určitým doporučením pro praxi.

6.1 Vyhodnocení dotazníku AČR

Otázka č.1: Pohlaví

Celkem se výzkumu prevence syndromu vyhoření u AČR zúčastnilo 49 respondentů, z toho bylo 86 % mužů a 14 % žen. Vzhledem k tomu, že poměr žen vůči mužům v AČR je přibližně 12 %, byla podmínka účasti obou pohlaví splněna dle stanovených pravidel.

Tab. 1. Pohlaví

Pohlaví	Ženy	Muži
Absolutní četnost	7	42
Relativní četnost (%)	14	86

Otázka č. 2: Věk

Věková hranice respondentů byla v rozmezí 22-50 a proto bylo nutné stanovit určité stupnice pro rozdělení do jednotlivých skupin. Rozdělení bylo upraveno dle německého psychologa Erika Eriksona, který toto období lidského života nazývá dospělost. Dále jí pak člení na mladou dospělost (20 – 40 let), střední dospělost (30 – 45 let) a na pozdní dospělost (45 – 60 let). Z důvodu lepšího přehledu byly tyto parametry upraveny na podmínky výzkumu následovně. Mladá dospělost (22 – 30 let) patří 8 %, střední dospělost (31 – 40 let) patří 65 % a pozdní dospělost (41 – 50 let) patří 27 % dotazovaných. Tyto výsledky potvrzují dlouhodobý trend stárnutí populace, který se nevyhýbá ani státním složkám. I přes snahu armádu naopak omlazovat.

Tab. 2. Věk

Věk	22 – 30 let	31 – 40 let	41 – 50 let
Absolutní četnost	4	32	13
Relativní četnost (%)	8	65	27

Věkový průměr vojáků z povolání sloužících v AČR je 37 let. Výzkumu se účastnilo 49 respondentů, jejichž věkový průměr byl 38 roků.

Otázka č. 3: Celkově zaměstnán/a po dobu

Celkový počet respondentů byl rozdělen do čtyř kategorií po dekadách. V první (0 – 10 let) odpovídalo 14 %, ve druhé (11 – 20 let) odpovědělo 63 %, ve třetí (21 – 30 let) odpovědělo 21 % a ve čtvrté (nad 30 let) odpověděly 2 % dotazovaných. Tyto data potvrzují, že dotazovaní jsou zkušenými vojáky sloužícími převážně více než 10 let. Mohou tedy porovnávat aplikaci kariérového řádu a jeho vliv na prevenci v oblasti syndromu vyhoření. Jeho implementace na AČR byla plně zahájena až v roce 2015.

Tab. 3. Zaměstnán/a po dobu

Zaměstnán/a po dobu	0 – 10 let	11 – 20 let	21 – 30 let	Nad 30 let
Absolutní četnost	7	31	10	1
Relativní četnost (%)	14	63	21	2

Otázka č. 4: Délka zařazení na současné pozici

Celkovou dobu zařazení na současné pozici jsem rozdělil do čtyř kategorií (0 – 3 roky) patří 61 %, období (4 – 6 let) patří 21 %, období (7 – 9 let) patří 12 % a období (nad 10 let) patří 6 %. Hlavním ukazatelem je doba 5 let na jednom místě, jelikož je to hranice, při které dochází k propuknutí syndromu vyhoření. Zároveň je to doba, při které dochází k posunu v kariéře VZP v závislosti na zastávané pozici. Pokud se jedná o odborníky je posun v kariéře možno posunout až na 7 let v jedné pozici. Z uvedených údajů vyplývá skutečnost, že dlouhodobá služba nad 10 let na jedné pozici je ojedinělou záležitostí.

Tab. 4. Současná pozice po dobu

Současná pozice po dobu	0 – 3 roky	4 – 6 let	7 – 9 let	Nad 10 let
Absolutní četnost	30	10	6	3
Relativní četnost (%)	61	21	12	6

Otázka č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

Pátá otázka charakterizuje nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých respondentů. Nejpočetnější skupinu tvoří absolventi střední školy s maturitou 57 %. Druhou skupinou jsou absolventi střední školy bez maturity 23 %. Vysokoškoláci tvoří 20 % a absolventi vyšší odborné školy se tohoto výzkumu nezúčastnili. Vzdělání má velký vliv na možnost kariérového růstu a na změnu funkce či hodnosti. V případě střední školy bez maturity má voják možnost postupovat armádou pěti hodnostmi. Střední škola s maturitou umožňuje posun v deseti hodnostech a vysoká škola až ve dvaceti hodnostech.

Tab. 5. Vzdělání

Vzdělání	Střední škola bez maturity	Střední škola s maturitou	Vyšší odborná škola	Vysoká škola
Absolutní četnost	11	28	0	10
Relativní četnost (%)	23	57	0	20

Otázka č. 6: Rodinný stav

V této otázce je vyhodnocen rodinný stav dotazovaných respondentů. Přičemž 25 % je svobodných, 61 % žije v manželství, 14 % je rozvedených a žádná/ý z dotazovaných neovdověl/a. Rodinný stav a zázemí v domácnosti může mít velký vliv na pracovní život.

Tab. 6. Rodinný stav

Rodinný stav	Svobodná/ý	Vdaná/ženatý	Rozvedená/ý	Vdova/vdovec
Absolutní četnost	12	30	7	0
Relativní četnost (%)	25	61	14	0

Otázka č. 7: Pracovní pozice

Pracovní zařazení může také být jedním z faktorů postupného vyhoření a nezvládnání pracovní zátěže. Vedoucí zaměstnanci jsou na místa dosazováni bez potřebné kvalifikace a předpokladů. Naopak někteří zaměstnanci pod vedením se cítí nedoceny a tím se prohlubuje jejich odpor pracovat pod nekvalifikovaným nadřízeným. Vedoucími pracujícími s podřízenými bylo 38 % a 56 % bylo zaměstnanci pod vedením.

Tab. 7. Pracovní pozice

Pracovní pozice	Vedoucí	Zaměstnanec pod vedením	Ostatní
Absolutní četnost	18	27	3
Relativní četnost (%)	38	56	6

Otázka č. 8: Vaše pracoviště

V případě otázky na pracoviště dotazovaní dostali příležitost označit více možností. Proto tedy celkový počet odpovědí po sečtení je 92. Nejčastější odpovědí byla kancelář se 45 %. Na druhém místě jsou venkovní prostory s 31 %. Ve vozidle svou pracovní činnost vykonává 21 % a možnost ostatní vybraly 3 % respondentů. U odpovědi „ostatní“ byly uvedeny písemně 3 položky a to hala, sklad a učebna.

Tab. 8. Pracoviště

Pracoviště	Kancelář	Venkovní prostory	Vozidlo	Ostatní
Absolutní četnost	41	29	19	3
Relativní četnost (%)	45	31	21	3

Otázka č. 9: Prostředky a vybavení na pracovišti

Vzhledem k současné situaci ve světě se investují nemalé prostředky do armády. Současné investice by se měly pohybovat okolo 2 % HDP, což je jedna z podmínek členství v NATO. Reálně však nyní putuje k armádě okolo 1 % HDP, a proto otázka na vybavení na pracovišti má své opodstatnění a může mít vliv na psychický stav člověka. Dotazovaní odpověděli ve 47 %, že jejich vybavení a prostředky na pracovišti jsou zastaralé. Moderní vybavení na pracovišti má 37 %. Co se týká sofistikovaného vybavení, patří sem 14 % respondentů. Ostatní odpovědi 2 % bylo, že plynule probíhá obměna staré techniky za novou.

Tab. 9. Prostředky a vybavení

Prostředky a vybavení	Sofistikované	Moderní	Zastaralé	Ostatní
Absolutní četnost	7	18	23	1
Relativní četnost (%)	14	37	47	2

Otázka č. 10: Jste spokojeni se zařazením na Vaší současné pozici

Otázka spokojenosti se zařazením na současném místě je z pohledu psychologického velice důležitá. Podle dotazovaných příslušníků je se svým současným zařazením spokojeno 44 osob tedy 90 % a naopak nespokojenost pociťuje 5 lidí tedy 10 %.

Tab. 10. Spokojenost se zařazením na pozici

Spokojenost se zařazením	Ano	Ne
Absolutní četnost	44	5
Relativní četnost (%)	90	10

Mezi hlavní důvody spokojenosti patří dobrý kolektiv 12 %. Práce, která baví 41 %, prospěšná změna v zařazení 11 % a 25 % náleželo ostatním důvodům. 11 % dotázaných svůj důvod spokojenosti nevedlo.

Tab. 11. Důvody spokojenosti

Důvody spokojenosti	Dobrá kolektiv	Práce mě baví	Změna v zařazení byla prospěchem	Bez udání důvodu	Ostatní
Absolutní četnost	5	18	5	5	11
Relativní četnost (%)	12	41	11	11	25

Mezi hlavní důvody nespokojenosti patří ze 40 % špatný nadřízený a po 20 % byl uveden špatný kolektiv, touha po povýšení nebo důvod neveden.

Tab. 12. Důvody nespokojenosti

Důvody nespokojenosti	Špatný nadřízený	Špatný kolektiv	Touha po povýšení	Bez udání důvodu
Absolutní četnost	2	1	1	1
Relativní četnost (%)	40	20	20	20

Otázka č. 11: Co je to syndrom vyhoření? (Váš popis)

Odpovědi byly zpracovány dle jednotlivých kategorií. 39 % si spojuje pojem syndrom vyhoření se ztrátou snahy jakkoliv zlepšovat svou práci nebo pracovní výkon. 13 % si pod tímto pojmem představí ztrátu energie, vyčerpání a stereotyp. 14 % dotazovaných uvedlo, že je jednoduše tento výraz propojen s tím, že člověka nic nebaví. Syndrom vyhoření znamenal pro 12 % lidí delší čas strávený na jedné pozici. Zbýlých 8 % popsalo SV například jako pocit beznaděje, či stav, kdy dříve jednoduché úkoly se náhle staly nesplnitelnými.

Tab. 13. Co je syndrom vyhoření

Co je syndrom vyhoření	Ztráta snahy zlepšit svou práci	Ztráta energie a stereotyp	Nic vás nebaví	Delší čas strávený na jedné pozici	Ostatní
Absolutní četnost	19	13	7	6	4
Relativní četnost (%)	39	27	14	12	8

Otázka č. 12: Co je to kariérový řád v AČR? (Váš popis)

Na tuto otázku odpověděli dotazovaní mnoha způsoby, a proto byly vytvořeny základní čtyři kategorie. Největší podíl 47 % vnímá kariérový řád jako řízený postup kariérou. Naopak další pohled, v tomto případě negativní, ho specifikuje jako nedodělaný projekt 27%. Kriticky také vyzněla odpověď v podání 10 % respondentů, kteří v tomto opatření vidí přehnaný posun lidí. Jako dobrou myšlenku vnímá kariérový řád 6 %. Ostatní odpovědi v rozsahu 10 % popisovaly kariérový řád jako prevenci proti syndromu vyhoření, nebo pokus redukovat výsluhy vzhledem k budoucnosti.

Tab. 14. Co je kariérový řád

Co je kariérový řád	Kariéerní postup	Nedodělaný projekt	Přehnaný posun lidí	Dobrá myšlenka	Ostatní
Absolutní četnost	23	13	5	3	5
Relativní četnost (%)	47	27	10	6	10

Otázka č. 13: Máte osobní zkušenost se syndromem vyhoření? (okolí, rodina, přátelé...)

Tato otázka nabízela také možnost se slovně vyjádřit k případné zkušenosti ze SV. Přesto, že většina 69 % uvedla, že nemá osobní zkušenost se syndromem vyhoření, zbylých 31 % se s tímto fenoménem již setkala. Odpovědi obsahovaly popis pocitů celkové únavy, přes znechucení, pokles výkonu až k myšlenkám spáchat sebevraždu.

Tab. 15. Osobní zkušenost ze SV

Osobní zkušenost se SV	Ano	Ne
Absolutní četnost	15	34
Relativní četnost (%)	31	69

Otázka č. 14: Kde byste hledali pomoc, pokud by Vás postihl syndrom vyhoření?

Na tuto otázku bylo odpovězeno celkem 72 možnostmi ve 49 dotaznících. Mezi nejčastější pomoc byla zařazena 39 % psychologická služba. Následovala rodina v 22 %, nadřízení s 11 %, stejně jako přátelé. Mezi zbylých 17 % patřily odpovědi jako partner, internet, kaplan nebo nebylo uvedeno.

Tab. 16. Kde hledat pomoc

Kde hledat pomoc	Psycholog	Rodina	Nadřízení	Přátelé	Ostatní
Absolutní četnost	28	16	8	8	12
Relativní četnost (%)	39	22	11	11	17

Otázka č. 15: Relaxujete ve volném čase?

Relaxace je velice důležitá pro naprostou většinu dotazovaných a 94 % z nich uvedlo, že relaxuje. Na rozdíl od zbylých 6 %, které nerelaxují.

Tab. 17. Relaxace ve volném čase

Relaxujete ve volném čase	Ano	Ne
Absolutní četnost	46	3
Relativní četnost (%)	94	6

Celkem bylo zaznamenáno 75 způsobů relaxace. Dle rozmanitosti způsobu relaxace byla tato otázka rozdělena do tří podkategorií. Největší podíl patřil aktivnímu způsobu relaxace ve 44 %. Pasivní způsob relaxace se objevil v 41 % a 15 % relaxačních aktivit nebylo možno zařadit. Jednalo se například o odpověď děti, koníčky, rodina a jiné.

Tab. 18. Způsob relaxace

Způsob relaxace	Aktivní	Pasivní	Nezařazeno
Absolutní četnost	33	31	11
Relativní četnost (%)	44	41	15

Otázka č. 16: Koníčky ve volném čase?

Mezi nejčastější koníčky ve volném čase patřily také aktivní či pohybové. 36 % dotazovaných uvedlo sport, 13 % turistiku, 12 % preferuje rodinu.

Tab. 19. Koníčky

Koníčky	Sport	Turistika	Rodina	Zahrada a kutilství	Četba	Ostatní	Neuvedeno
Absolutní četnost	40	14	13	11	10	20	2
Relativní četnost (%)	36	13	12	10	9	18	2

Zahradě a kutilství se věnuje 10 % dotazovaných a 10 % uvedlo četbu. U 2 % nebyl uveden způsob relaxace a zbylých 20 % uvedlo aktivity jako PC, motorku a jiné.

Otázka č. 17: Uplatňuje se na Vašem pracovišti systém řízení kariér (kariérový řád)?

Většina dotazovaných 84 % odpověděla, že na jejich pracovišti se uplatňuje kariérový řád. Naopak 16 % respondentů uvedlo, že k uplatňování kariérního řádu na pracovišti nedochází.

Tab. 20. Uplatnění kariérového řádu

Uplatnění kariérového řádu	Ano	Ne
Absolutní četnost	41	8
Relativní četnost (%)	84	16

Otázka č. 18: Bylo Vám nabídnuto zařazení na vyšší či jinou pracovní pozici v posledních 5 letech?

Nabídku změnit svoje pracovní zařazení za posledních pět let obdrželo 82 % dotazovaných. V 75 % případů tuto nabídku přijali a v 25 % byla nabídka odmítnuta. 18 % respondentů tuto možnost za posledních pět let nedostalo.

Tab. 21. Nabídka změny zařazení v posledních 5 letech

Nabídka změny zařazení v posledních 5 letech	Ano	Ne	Přijalo	Nepřijalo
Absolutní četnost	40	9	30	10
Relativní četnost (%)	82	18	75	25

Otázka č. 19: Jaká je podle Vás optimální doba na jedné pracovní pozici?

Optimální pracovní doba na jedné pozici je vždy závislá na zastávané funkci a nutnosti určité kvalifikace a vzdělání. Vzhledem k tomu, že nebyla žádná konkrétní funkce specifi-

kována, jednalo se o subjektivní názor dotazovaných. Délku 1 – 2 roky nevybral nikdo z respondentů. Horizont 3 – 4 let zvolilo 16 %, zlomovou dobu 5 let volilo 21 %. Nejčastěji označovanou délkou setrvání ne jedné pracovní pozici byl úsek 6 – 8 let s 41 %. Pro možnost 9 let a více se vyjádřilo 16 % a 3 % uvedli písemně, že nelze říct či všechny možnosti.

Tab. 22. Optimální doba na pracovní pozici

Optimální doba na pracovní pozici	1 – 2 roky	3 – 4 roky	5 let	6 – 8 let	9 a více	Ostatní
Absolutní četnost	0	8	10	20	8	3
Relativní četnost (%)	0	16	21	41	16	6

Otázka č. 20: V případě možnosti posunu na vyšší pozici by bylo pro Vás největší překážkou?

V případě možnosti posunout se na vyšší pracovní pozici je vždy nutné zvážit určitá negativa, která s tímto souvisí. Pro 24 % respondentů představuje jeden z problémů dojíždění. Největší podíl 59 % obsáhla problematika odloučení od rodiny. Znovubudování postavení by bylo náročné pro 15 % dotazovaných. 2 % uvedla jiný důvod v případě možnosti posunu na vyšší pozici. Vzhledem k výběru z uvedených možností bylo označeno 61 odpovědí a ty byly zařazeny do jednotlivých kategorií.

Tab. 23. Překážka v případě posunu na vyšší pozici

Překážka v případě posunu	Dojíždění	Odloučení od rodiny	Nově budování postavení	Jiné
Absolutní četnost	15	36	9	1
Relativní četnost (%)	24	59	15	2

Otázka č. 21: Zde uveďte vše, co v dotazníku nevyjádřilo dostatečně Váš názor a zkušenosti.

Tato otázka nabízela možnost vyjádřit vše, co nebylo v dotazníku zmíněno, popřípadě možnost uvést své pocity a názor v oblasti syndromu vyhoření a kariérového řádu v AČR.

Tuto možnost nevyužilo 82 % dotazovaných a neměli žádné dotazy nebo komentáře. Naopak 18 % respondentů doplnilo dotazník o své názory a pocity. Jednalo se o pozitivní i negativní pohled na kariérový řád v AČR. Někteří ho považují za způsob problémů a nástroj k prosazování toho, co se komu hodí. Na druhé straně ho někteří vítají jako čerstvý vítr do staré struktury. Zazněly také obavy, že kariérový řád byl vytvořen jako nástroj, který bude do budoucna redukovat počet vojáků, kteří dosáhnou výsluhových náležitostí. Zbytek dotazovaných uvedl, že je pro ně dotazník dostačující a není tedy třeba nic doplňovat.

Tab. 24. Vyjádření a doplnění zkušeností

Vyjádření a doplnění zkušeností	Vyjádření	Neuvedeno
Absolutní četnost	9	40
Relativní četnost (%)	18	82

6.2 Odpovědi na výzkumné otázky a diskuze

V této kapitole budou zodpovězeny jednotlivé výzkumné otázky na základě výsledků získaných z obou dotazníků.

6.2.1 Jsou dotazovaní VZP v ohrožení syndromem vyhoření?

Odpověď na tuto otázku byla stanovena pomocí dotazníku „SYNDROM VYHOŘENÍ“, kde byli respondenti dotazováni na 18 projevů syndromu vyhoření. Možnost odpovědi v tomto případě vyjadřovala volba hodnoty na bodové stupnici 0 – 5, přičemž 0 = zcela nesouhlasí a 5 = stoprocentně souhlasí. K těmto číselným hodnotám jsem přiřadil i slovní definice pro lepší orientaci takto: 0 – zcela nesouhlasí, 1 – zřídka souhlasí, 2 – občas souhlasí, 3 – napůl souhlasí, 4 – často souhlasí, 5 – stoprocentně souhlasí. Celkově bylo tedy možno získat výslednou hodnotu v rozmezí 0 – 90 a následně provést vyhodnocení, dle předem stanovené stupnice. Přičemž rozmezí 0 – 25 je bez příznaku vyhoření, 26 – 35 naznačuje zvýšený stres, hodnota 36 – 50 označuje mírné příznaky vyhoření, 51 – 65 označuje střední příznaky vyhoření a rozmezí 66 – 90 je jasným znakem vyhoření.

Hodnocení dle výsledné bodové stupnice

76 % dotázaných se pohybovalo v rozmezí 0 – 25 bodů, což znamená, že teoreticky nic nenasmědčuje vzniku syndromu vyhoření. V 16 % byla obsažena hranice 26 – 35 bodů. Toto rozmezí upozorňuje na typické známky stresu a nadměrné zátěže. V tomto případě je nutno přehodnotit své návyky. Pravděpodobnost, že se dříve nebo později syndrom vyhoření projeví, označuje rozmezí 36 – 50 bodů. Mezi těmito body se pohybovaly 4 % dotazovaných. Hranicí, při které je nutno již vyhledat odbornou pomoc představuje rozsah 51 – 65 bodů. V tomto rozmezí odpověděly 4 % dotazovaných. V nejvíce rizikové hranici mezi 66 – 90 body se neumístil žádný z respondentů. Z uvedených dat tedy lze říci, že pokud jsou vojáci z povolání ohroženi syndromem vyhoření, jedná se pouze o velmi malé množství dotazovaných. Vzhledem k informovanosti příslušníků armády v oblasti prevence a znalosti problematiky syndromu vyhoření, lze předpokládat, že tito zasažení vojáci budou schopni vyhledat adekvátní pomoc ve svém okolí. Popřípadě je v blízkém časovém horizontu čeká nabídka na posun na jinou či vyšší pozici vzhledem k uplatnění pravidel kariérového řádu.

Tab. 25. Ohrožení syndromem vyhoření - stupnice

Ohrožení syndromem vyhoření - stupnice	Bez příznaku vyhoření	Zvýšený stres	Mírné příznaky vyhoření	Střední příznaky vyhoření	Vyhoření
Absolutní četnost	37	8	2	2	0
Relativní četnost (%)	76	16	4	4	0

Hodnocení dle průměru a modusu

Posledním hodnotícím faktorem pro zodpovězení otázky ohrožení syndromem vyhoření bylo stanovení nejrizikovější oblasti na základě bodové hodnoty u jednotlivých otázek. Použil jsem metodu výpočtu průměru a stanovení modusu. V případě průměru jsem vždy sečetl všechny číselné hodnoty přidělené ke konkrétní otázce a vydělil je celkovým počtem dotazovaných. Výsledné číslo je pak možno přiřadit k dané hodnotě, doplněné o slovní hodnocení v rozmezí 0-5. Přičemž 0 – zcela nesouhlasí, 1 – zřídka souhlasí, 2 – občas souhlasí, 3 – napůl souhlasí, 4 – často souhlasí, 5 – stoprocentně souhlasí. Lze si tedy ověřit, která z otázek byla pro respondenty nejrizikovější v případě dopadu na syndrom vyhoření.

Tab. 26. Výsledky průměru a modus

Otázka z dotazníku	Průměr	Modus
1/ Máte pocit, že se oproti dřívějšímu snadněji unavíte?	1,49	1
2/ Považujete se momentálně za celkově vyčerpaného člověka bez jakékoliv energie?	0,76	0
3/ Je vaše pracovní tempo vysoké, ale dobrého pocitu z vykonané práce se vám ani tak nedostává?	1,47	0
4/ Otravuje vás hodnocení ostatních, že poslední dobou nevypadáte dobře?	0,73	0
5/ V konverzaci s jinými se o své práci vyjadřujete více negativně než pozitivně?	1,27	0
6/ Přemáhá vás často pocit smutku či nevysvětlitelného zoufalství?	0,65	0
7/ Zvyšuje se míra, s jakou zapomínáte na pracovní záležitosti?	0,76	0
8/ Je v poslední době snadné vás vytočit či rozčítit?	1,16	1
9/ Pozorujete na sobě cholerický až agresivní postoj vůči kolegům a práci jako takové?	0,65	0
10/ Otravuje vás přítomnost jiných lidí na pracovišti?	0,67	0
11/ Omezili jste setkávání s přáteli a blízkými?	0,78	0
12/ Nedovoluje vám práce věnovat se oblíbeným činnostem?	0,80	0
13/ Trápí vás více tělesných obtíží – bolesti hlavy, zad, svalů, kloubů apod.?	1,63	0
14/ Jste na konci dne zmatení a nejste si jistí, zda jste udělali vše, co jste měli?	0,73	0
15/ Pociťujete radost mnohem méně než dříve?	0,71	0
16/ Postrádáte poslední dobou smysl pro humor?	0,59	0
17/ Jste chladní vůči partnerovi/partnerce a nemáte chuť na sex?	0,51	0
18/ Máte pocit, že ostatním nemáte co říci?	0,73	0

Při stanovování modusu jsem vypsál všechna přidělená čísla ke konkrétní otázce a napsal nejčastěji použitou hodnotu. Stejně jako u průměru se jedná o jasný, vypovídající hodnotící faktor. Výsledná data vypovídají o tom, že vojáci z povolání jsou ohroženi syndromem vyhoření jen zřídka.

6.2.2 Jsou VZP dostatečně informováni v oblasti prevence syndromu vyhoření?

Odpověď na tuto otázku byla vyhledána pomocí „DOTAZNÍKU AČR“ v otázkách 11, 13, 14, 15 a 16. Vojáci z povolání znají pojem syndrom vyhoření a jsou schopni ho poměrně přesně definovat. 31 % dotazovaných má osobní zkušenost se syndromem vyhoření ze svého okolí. Nejčastěji by hledali odbornou pomoc v 39 % u psychologa, následně ve 22 % by o pomoc požádali svoji rodinu. V 94 % dokáží relaxovat, což je jeden z nejlepších léků v oblasti prevence proti stresu a následně syndromu vyhoření. Ve většině případů 44 % dokáží relaxovat aktivním způsobem, čímž si udržují i fyzickou kondici. Mezi nejčastější koníčky patří sport s 36 %. Ze získaných dat vyplývá, že VZP jsou v oblasti prevence syndromu dobře informováni a jsou schopni se proti němu účinně bránit.

6.2.3 Předchází kariérní řád syndromu vyhoření?

Odpověď jsem se snažil získat pomocí otázek 10, 12 a 19 uvedené v „DOTAZNÍKU AČR“. Jednoznačně lze říci, že dosavadní aplikace kariérového řádu měla pozitivní vliv na oblast spokojenosti VZP na současném zařazení. 90 % z nich uvedlo, že jsou se svým současným zařazením spokojeni. Také ve 47 % věří, že kariérový řád má pozitivní vliv na postup v kariéře. I přesto 27 % stále označuje kariérový řád za určitý nedodělaný projekt a v 10 % se podle dotazovaných jedná o přehnaný posun lidí. Důvodem této nedůvěry je jejich přesvědčení, že ve většině případů 41 % je optimální doba setrvání na jedné funkci 6 – 8 let. Přitom tato hodnota přesahuje pomyslnou hraniční dobu vzniku syndromu vyhoření. V současné chvíli kariérový řád napomáhá předcházet vzniku syndromu vyhoření.

6.2.4 Nabízí AČR možnosti řešení v oblasti syndromu vyhoření?

Poslední výzkumná otázka objasňuje možnosti nabízené v AČR v oblasti syndromu vyhoření a jeho prevence. Odpověď na tyto otázky jsem určil dle otázek 17, 18 a 20 v „DOTAZNÍKU AČR“. Pokud se jedná o aplikaci kariérového řádu na pracovišti, tak

v drtivé většině 84 % dochází k uplatňování této možnosti. Pravdivost této skutečnosti potvrzuje 82 % nabídka posunu na vyšší či jinou pozici v posledních 5 letech. Této nabídce také bylo využito v 75 % a dotyční oslovení tuto možnost přijali. Hlavním důvodem pro odmítavé stanovisko v případě nabídky změny pozice bylo v 59 % odloučení od rodiny. Tedy přesun na vzdálené pracoviště od rodiny, bez možnosti denního dojíždění.

7 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Tato práce společně s dotazníky může sloužit jako určitý zdroj informací pro další útvary a složky AČR. Zejména pak v oblasti aplikace kariérového řádu jako prevence proti syndromu vyhoření u VZP, ale také občanských zaměstnanců v tomto resortu. Tuto práci také představím svým kolegům ve stejné pozici nebo v pozici vedoucích pracovníků a doporučím vytvoření vlastních výzkumů v této oblasti. Navrhuji také několik opatření pro udržení současného stavu, které je nezbytné dodržovat v nevyšší možné míře.

Základní opatření pro udržení stávajícího stavu:

- 1) Pravidelně prověřovat aktuální stav v oblasti syndromu vyhoření, například pomocí osobních rozhovorů.
- 2) Vyhodnocovat získané informace a vést si jejich evidenci.
- 3) Pořádat pravidelně přednášky a semináře na téma syndromu vyhoření u VZP v rámci prevence rizikového chování (min. 1 ročně). Vést si evidenci přítomnosti jednotlivých vojáků na těchto zaměstnáních.
- 4) Individuálně hodnotit přeřazení a posuny jednotlivých VZP v průběhu jejich služby.
- 5) Zpracovat pečlivě hodnocení nejbližším nadřízeným.
- 6) Předem konzultovat s dotyčným VZP plánovaný posun či přeřazení.
- 7) Nepřehlížet znaky syndromu vyhoření a v případě vzniku tohoto problému ihned doporučit adekvátní řešení.

ZÁVĚR

Moje práce poukazovala na pracovní prostředí v Armádě České republiky a implementaci kariérového řádu v tomto resortu. Vzhledem k současné situaci ve světě jsou na armády všech zemí kladeny stále vyšší požadavky a nároky. Nejen co se týká vybavení, ale také fyzické a psychické odolnosti. Armáda České republiky, jako člen NATO, není v tomto případě žádnou výjimkou. Tento resort je specifický tím, že zahrnuje různé druhy profesí, které jsou také součástí IZS. Jedná se zejména o zdravotní službu, hasiče a jiné. Přesto všechno se právě armádě věnuje jen minimální pozornost v oblasti zasažení syndromem vyhoření. Během svého výzkumu jsem zaznamenal jen minimální množství literatury nebo odborných článků, které se zabývají přímo touto problematikou v armádě. Vyhledal jsem však dostatečné množství informací z oborů, které jsou v armádě také zastoupeny.

Cílem teoretické části bylo srozumitelně vysvětlit základní pojmy a historii syndromu vyhoření. Dalším cílem bylo objasnění důležitosti prevence jako ochranného prostředku proti tomuto jevu. Teoretická část také popisuje prostředí, ve kterém pracují vojáci z povolání a jaká pravidla jsou v současné době zavedena v oblasti jejich profesního kariérního růstu. Praktická část vyobrazuje aktuální stav skupiny dotazovaných v oblasti problematiky syndromu vyhoření. Použil jsem dva druhy dotazníků sestavených takovým způsobem, abych pokryl celou oblast této problematiky. Vyhodnocením obou dotazníků bylo zjištěno, že jen nepatrná část respondentů vykazuje určité příznaky syndromu vyhoření. Výzkumem bylo prokázáno, že dotazovaní užívají velké množství aktivit, které jim pomáhají relaxovat nebo odpočívat. Tato vlastnost je velice důležitá pro oddělení soukromého a pracovního života.

Na základě vyhodnocení dotazníků lze říci, že kariérový řád u zkoumané jednotky funguje. Otázkou, kterou jsem neřešil je, zdali zavedení systému řízení kariér mělo plnit funkci prevence, nebo šlo o myšlenku jiného charakteru. Kariérní řád může tedy být určitým skrytým preventivním prostředkem před syndromem vyhoření. Jediným úskalím zůstává necitlivé a nadměrné využívání tohoto nástroje. Z uvedených komentářů vyplynulo, že je nutno k němu přistupovat individuálně. Jinak bude dosaženo opačného efektu a člověk vyhoří ihned při nástupu do funkce. Doporučil bych jednotlivé posuny zhodnotit nejbližšími nadřízenými a tyto poznatky pak předat k posouzení nadřízenému stupni. Každopádně bude vždy na každém jednotlivci, zdali bude mít sílu a chuť postupovat na vyšší pozice a kariérně růst. Podle Petera Druckera je nejlepší cestou jak předpovědět vlastní budoucnost vytvořit si ji už nyní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3001-1.

Biela kniha o obrane Slovenskej republiky. Bratislava: Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2016. ISBN 978-80-89261-65-9.

Bílá kniha o obraně. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-80-7278-564-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072613977.

FONTANA, David. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Přeložil Alice ZAVADILOVÁ. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026210337.

HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

HERMAN, Erik a Pavel DOUBEK. *Deprese a stres: vliv nepříznivé životní události na rozvoj psychické poruchy*. Praha: Maxdorf, c2008. Jessenius. ISBN 978-80-7345-157-8.

HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-2475326-3.

KLIMENT, Pavel. *Zvládací (copingové) odpovědi v pomáhajících profesích*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 9788024442068.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 8071695513.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6.

ROUŠAR, Jaroslav. *Česká republika a její armáda*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2001. ISBN 8072781359.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-2473553-5.

VAN HOOFF, Elke. *First Aid for Stress & Burnout*. Tiel: Lannoo, 2018. ISBN 9789401448048.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR Armáda České republiky.

HDP Hrubý domácí produkt.

IZS Integrovaný záchranný systém.

MO Ministerstvo obrany.

EU Evropská unie.

NATO North Atlantic Treaty Organisation (Severoatlantická aliance).

PC Personal computer (osobní počítač).

SV Syndrom vyhoření.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vyvinutá energie v průběhu času	16
Obr. 2. Vliv stresu na emoční pohodu a výkon	22
Obr. 3. Model životní spokojenosti postavený na třech pilířích	22
Obr. 4. Systém personálního řízení MO	26

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Pohlaví.....	33
Tab. 2. Věk.....	33
Tab. 3. Zaměstnán/a po dobu.....	34
Tab. 4. Současná pozice po dobu.....	34
Tab. 5. Vzdělání.....	35
Tab. 6. Rodinný stav	35
Tab. 7. Pracovní pozice.....	36
Tab. 8. Pracoviště.....	36
Tab. 9. Prostředky a vybavení	37
Tab. 10. Spokojenost se zařazením na pozici	37
Tab. 11. Důvody spokojenosti	37
Tab. 12. Důvody nespokojenosti	38
Tab. 13. Co je syndrom vyhoření	38
Tab. 14. Co je kariérový řád	39
Tab. 15. Osobní zkušenost ze SV	39
Tab. 16. Kde hledat pomoc	39
Tab. 17. Relaxace ve volném čase	40
Tab. 18. Způsob relaxace	40
Tab. 19. Koníčky	40
Tab. 20. Uplatnění kariérového řádu	41
Tab. 21. Nabídka změny zařazení v posledních 5 letech.....	41
Tab. 22. Optimální doba na pracovní pozici.....	42
Tab. 23. Překážka v případě posunu na vyšší pozici	42
Tab. 24. Vyjádření a doplnění zkušeností.....	43
Tab. 25. Ohrožení syndromem vyhoření - stupnice.....	44
Tab. 26. Výsledky průměru a modus	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník AČR.....	56
Příloha 2: Dotazník syndrom vyhoření.....	59

Příloha 1: Dotazník AČR

Zdroj: autor

DOTAZNÍK AČR

Vážená paní/pane,
chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který se zabývá problematikou syndromu vyhoření a jeho prevence, v konfrontaci s kariérovým řádem v AČR. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere 10-15 minut. Z důvodu získání co nejpřesnějších a aktuálních údajů Vás prosím, abyste odpovídal/a podle pravdy.

Děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

1. Pohlaví?

žena muž

2. Věk?

.....

3. Celkově zaměstnán/a po dobu?

.....

4. Délka zařazení na současné pozici?

.....

5. Nejvyšší dosažené vzdělání?

SŠ bez maturity SŠ s maturitou vyšší odborná škola vysoká škola

6. Rodinný stav?

svobodná/ý vdaná/ženatý rozvedená/ý vdovec/vdova

7. Pracovní pozice?

vedoucí zaměstnanec pod vedením ostatní

8. Vaše pracoviště?(Možno označit více možností)

kancelář venkovní prostory vozidlo ostatní.....

9. Prostředky a vybavení na Vašem pracovišti?

sofistikované moderní zastaralé ostatní.....

10. Jste spokojeni se zařazením na Vaší současné pozici?

ano krátce
proč?.....
 ne krátce
proč?.....

11. Co je to syndrom vyhoření? (Váš popis)

.....
.....
.....
.....

12. Co je to kariérový řád v AČR? (Váš popis)

.....
.....
.....
.....

13. Máte osobní zkušenost se syndromem vyhoření? (okolí, rodina, přátelé...)

ano ne
Pokud ano, jak se to projevilo.....
.....

14. Kde byste hledali pomoc, pokud by Vás postihl syndrom vyhoření?

.....
.....

15. Relaxujete ve volném čase?

ano ne
Způsob relaxace.....
.....

16. Koníčky ve volném čase?

Příloha 2: Dotazník syndrom vyhoření

Zdroj: (Křivohlavý, 1998)

SYNDROM VYHOŘENÍ

Instrukce: Na každou uvedenou otázku si odpovězte dle bodové stupnice **0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5**, přičemž **0** = zcela nesouhlasí a **5** = stoprocentně souhlasí.

1/ Máte pocit, že se oproti dřívějšímu snadněji unavíte?
2/ Považujete se momentálně za celkově vyčerpaného člověka bez jakékoliv energie?
3/ Je vaše pracovní tempo vysoké, ale dobrého pocitu z vykonané práce se vám ani tak nedostává?
4/ Otravuje vás hodnocení ostatních, že poslední dobou nevypadáte dobře?
5/ V konverzaci s jinými se o své práci vyjadřujete více negativně než pozitivně?
6/ Přemáhá vás často pocit smutku či nevysvětlitelného zoufalství?
7/ Zvyšuje se míra, s jakou zapomínáte na pracovní záležitosti?
8/ Je v poslední době snadné vás vytočit či rozčítit?
9/ Pozorujete na sobě cholerický až agresivní postoj vůči kolegům a práci jako takové?
10/ Otravuje vás přítomnost jiných lidí na pracovišti?
11/ Omezili jste setkávání s přáteli a blízkými?
12/ Nedovoluje vám práce věnovat se oblíbeným činnostem?
13/ Trápí vás více tělesných obtíží – bolesti hlavy, zad, svalů, kloubů apod.?
14/ Jste na konci dne zmatení a nejste si jistí, zda jste udělali vše, co jste měli?
15/ Pociťujete radost mnohem méně než dříve?

16/ Postrádáte poslední dobou smysl pro humor?

17/ Jste chladní vůči partnerovi/partnerce a nemáte chuť na sex?

18/ Máte pocit, že ostatním nemáte co říci?

Po **sečtení bodů** můžete přejít k vyhodnocení níže:

- **0 až 25** = teoreticky nic nenasvědčuje tomu, že by vám syndrom vyhoření hrozil
- **26 až 35** = projevují se u vás příznaky typické pro stres a nadměrnou zátěž, zkuste přehodnotit své návyky
- **36 až 50** = je pravděpodobné, že se u vás dříve nebo později syndrom vyhoření projeví, změňte svůj životní styl a načerpejte nové síly
- **51 až 65** = nebojte se požádat o radu odborníka, který zhodnotí váš momentální stav, vše napovídá tomu, že vás syndrom vyhoření sužuje
- **66 až 90** = splňujete veškeré teoretické předpoklady, že jste syndromem vyhoření ochromeni, a to v jeho hlubší a pozdější fázi, zahajte co nejdříve důslednou léčbu, a to návštěvou psychologa či psychiatra