

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

Diplomová práce

Bc. et Bc. Lýdie Novotná

Psychická zátěž při výkonu práce probačního úředníka a zdroje podpory při zvládnutí této zátěže

The psychological stress of being a probation officer and sources of support in coping with this stress

Praha 2023

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Cidlinská, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 3. srpna 2023

.....

Bc. et Bc. Lýdie Novotná

Poděkování:

Děkuji vedoucí mé diplomové práce za cenné rady, které mi při vedení této práce poskytla. Také děkuji Probační a mediační službě ČR za umožnění výzkumu a za jejich vstřícný přístup. Nemenší poděkování patří mé rodině, která mi byla při psaní oporou.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřená na pracovní zátěž probačních úředníků a jejich zdroje zvládnutí. Cílem práce je zjistit, jaké typy činností a situací jsou pro probační úředníky nejvíce zatěžující a jaké mají zdroje pro zvládnutí této zátěže. Zároveň je cílem práce objasnit, co by probační úředníci ke zvládnutí pracovní zátěže ze strany zaměstnavatele potřebovali. První část práce je věnována teoretickému vymezení pojmů Probační a mediační služby ČR, pracovní zátěže, zvládnutí a prevence pracovní zátěže. Druhá část práce je věnována vlastnímu výzkumu. K dosažení cíle diplomové práce byl využit kvalitativní výzkum realizovaný formou polostrukturovaných rozhovorů s probačními úředníky napříč celou Českou republikou. Do analýzy se zapojilo celkem 23 probačních úředníků a úřednic. Sebraná data byla analyzována pomocí tematické analýzy. Výzkum identifikuje činnosti a situace, které jsou nejvíce zatěžové, těmi jsou obzvláště nepřímá práce s klienty, v přímé práci s klienty to jsou problémoví klienti, dále velké množství klientů na jednoho probačního úředníka a s tím související přetížení. Výzkum dále identifikuje vlastní zdroje zvládnutí pracovní zátěže probačních úředníků, těmi jsou nejčastěji volnočasové aktivity, sport, čas strávený s rodinou, intervize a pracovní kolektiv. Zdroje zvládnutí zátěže poskytované probačním úředníkům zaměstnavatelem jsou supervize a průběžné vzdělávání, ty jsou vnímány jako důležité a respondenti vyjádřili potřebu častějších případových supervizních setkání, snazší a rychlejší dostupnost individuální supervize a rozsáhlejší nabídku vzdělávacích kurzů. Výzkum dále přibližuje zdroje podpory, které by probační úředníci pro zvládnutí pracovní zátěže potřebovali, těmi jsou lepší finanční ohodnocení, snížení administrativy, snížení počtu klientů na jednoho pracovníka, více benefitů, interního psychologa, větší důraz na psychohygienu, zvýšení bezpečnosti na pracovišti a zlepšení vztahů mezi ředitelstvem a probačními úředníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Probační a mediační služba, Probační úředník, Psychická zátěž, Pracovní zátěž, Zdroje podpory

ABSTRACT

The thesis focuses on the workload of probation officers and their coping resources. The aim of the thesis is to find out what types of activities and situations are the most burdensome for probation officers and what resources they use to cope with these burdens. At the same time, the thesis aims to clarify what probation officers would need from their employer to manage their workload. The first part of the thesis is devoted to the theoretical definition of the concepts of the Probation and Mediation Service of the Czech Republic, workload, workload management and prevention. The second part of the thesis is devoted to the research itself. The aim of the thesis was explored through qualitative research conducted in the form of semi-structured interviews with probation officers across the Czech Republic. A total of 23 male and female probation officers were involved in the analysis. The data collected was analysed using thematic analysis. The research identifies activities and situations that are the most stressful, these are especially indirect work with clients, in direct work with clients these are problematic clients, as well as many clients per one probation officer and the related overload. The research also identifies probation officers' own sources of coping with workload, these are most often leisure activities, sports, time spent with family, group supervision and the work team. The sources of workload management provided to probation officers by the employer are supervision and ongoing training, these are perceived as important and respondents expressed a need for more frequent case supervision meetings, easier and quicker access to individual supervision and a more extensive range of training courses. The research also outlines the sources of support that probation officers would need to manage their workload, these are better financial compensation, reduced administration, fewer clients per officer, more benefits, an in-house psychologist, more emphasis on mental hygiene, increased safety in the workplace, and improved relations between the directorate and probation officers.

KEY WORDS

Psychological stress, Workload, Sources of support, Probation and mediation service, Probation officer

Obsah

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1	PROBAČNÍ A MEDIAČNÍ SLUŽBA ČR	8
2.1.1	<i>Probace</i>	9
2.1.2	<i>Mediace</i>	10
2.1.3	<i>Principy a činnosti PMS ČR</i>	10
2.1.4	<i>Organizační struktura PMS ČR</i>	13
2.1.5	<i>Nástroje probačních úředníků a asistentů</i>	14
2.2	STRES A ZÁTĚŽ PŘI VÝKONU POVOLÁNÍ	15
2.2.1	<i>Stres na pracovišti</i>	15
2.2.2	<i>Stresory na pracovišti</i>	18
2.2.3	<i>Pracovní zátěž</i>	19
2.2.4	<i>Pracovní zátěž a syndrom vyhoření v pomáhajících profesích</i>	25
2.2.5	<i>Zvládání pracovní zátěže</i>	28
2.2.6	<i>Prevence pracovní zátěže</i>	31
3	EMPIRICKÁ ČÁST	36
3.1	CÍL PRÁCE	36
3.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	36
3.3	VÝZKUMNÝ DESIGN	36
3.4	METODA SBĚRU DAT	37
3.5	VÝZKUMNÝ VZOREK	37
3.6	METODA ANALÝZY DAT	38
3.7	VÝSLEDKY VÝZKUMU (ANALÝZA DAT)	39
3.7.1	<i>Typy zátěže probačních úředníků</i>	39
3.7.2	<i>Vlastní zdroje vyrovnávání se s náročností profese</i>	40
3.7.3	<i>Zdroje podpory poskytované probačním úředníkům zaměstnavatelem</i>	41
3.7.4	<i>Vnímání přístupu nadřízených k problematice zátěže probačních úředníků</i>	43
3.7.5	<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	44
3.8	DISKUSE	47
4	ZÁVĚR	51
5	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
6	SEZNAM PŘÍLOH	56

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem psychické zátěže při výkonu práce probačního úředníka a zdroji podpory, které pro zvládnutí této zátěže má, a zároveň co by pro zvládnutí této zátěže potřeboval. Hlavním důvodem, proč jsem si toto téma vybrala, byla aktuálnost tématu. Péče o psychické zdraví zaměstnanců se stává nedílnou součástí zaměstnaneckých politik, mým záměrem tedy bylo výzkum směřovat do pomáhajících profesí, konkrétně k pracovníkům restorativní justice, tedy k probačním úředníkům, a zjistit, co vnímají na své práci jako nejnáročnější z hlediska psychické zátěže a co jim pomáhá tuto zátěž zvládat. Zjištění, která ze závěru této práce vyvstanou, mohou přispět k lepšímu nastavení poskytování podpory zvládnutí pracovní zátěže probačním úředníkům tak, aby se předcházelo pracovnímu přetížení a s ním spojenému syndromu vyhoření, který může vést k odchodům z profese nebo k jejímu vykonávání jen formalistním neangažovaným způsobem, a tedy ohrožovat kvalitu pracovního výkonu.

Práce sestává ze dvou částí, teoretické a empirické. První část teoreticky vymezuje základní pojmy, které jsou potřeba k porozumění tématu. Konkrétně je zde přiblížena Probační a mediační služba České republiky (dále jen PMS ČR), následně je vymezena pracovní zátěž, zvládnutí a prevence pracovní zátěže. Druhá část této práce se věnuje empirickému výzkumu, který byl proveden s probačními úředníky PMS ČR napříč celou Českou republikou. Tento výzkum byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů a data z něj získaná byla analyzována za použití tematické analýzy.

2 Teoretická část

Pro porozumění hlavnímu cíli práce, kterým je zjistit a popsat zdroje psychické zátěže při výkonu práce probačního úředníka a zdroje zvládnání této zátěže, je důležité porozumět základní terminologii jako je Probační a mediační služba České republiky, probace a mediace. Dále jsou v této kapitole popsány cíle a principy fungování PMS ČR. Jelikož je výzkum zaměřen na probační úředníky, je nezbytné popsat činnosti, které probační úředníci vykonávají, a nástroje, které k tomu používají. Následně bude v této kapitole popsána pracovní zátěž a stres při výkonu povolání obecně, včetně specifické pracovní zátěže pracovníků v pomáhajících profesích. Součástí této kapitoly je také zvládnání a prevence pracovní zátěže.

2.1 Probační a mediační služba ČR

Probační a mediační služba ČR je organizační složkou státu a spadá pod resort Ministerstva spravedlnosti České republiky. PMS ČR je instituce v systému trestní justice zaměřující se na zprostředkování účinného a společensky prospěšného řešení konfliktů spojených s trestnou činností. Souběžně organizuje a zajišťuje efektivní a důstojný výkon alternativních trestů a opatření, a to vše s důrazem na zájmy poškozených, ochranu komunity a prevenci kriminality (PMS ČR).

Probační a mediační služba České republiky byla zřízena dle zákona č. 257/2000 Sb. o Probační a mediační službě ze dne 14. července 2000 s účinností od 1. ledna 2001. PMS ČR provádí probaci a mediaci (pojmy jsou vysvětleny v následujících podkapitolách) ve věcech projednávaných v trestním řízení anebo v řízení ve věcech dětí mladších 15 let podle zákona o soudnictví ve věcech mládeže. Dále činnost PMS ČR upravují některá ustanovení trestního řádu a trestního zákoníku. Základní právní předpisy doplňují interní normy PMS ČR – Statut PMS, Organizační řád PMS a Pravidla a standardy probační a mediační činnosti (PMS ČR).

Činnosti PMS ČR lze rozdělit do tří základních cílů. Zaprvé se snaží o integraci (začlenění) obviněného, respektive pachatele, do života ve společnosti bez dalšího porušování zákonů. Zadruhé usiluje o zapojení poškozeného do procesu vlastního odškodnění, o obnovení pocitu bezpečí, integrity a důvěry ve spravedlnost u poškozeného. Zatřetí PMS ČR přispívá k ochraně společnosti účinným řešením konfliktních a rizikových stavů spojených s trestním řízením a efektivním zajištěním realizace uložených alternativních trestů a opatření. Dále se PMS ČR podílí se na prevenci trestné činnosti a poskytování relevantních podkladů pro rozhodování orgánů činných v trestním řízení (PMS ČR).

2.1.1 Probace

Probací se dle zákona č. 257/2000 Sb. rozumí: „**organizování a vykonávání dohledu nad obviněným, obžalovaným nebo odsouzeným, kontrola výkonu trestů nebo trestních opatření** nespojených s odnětím svobody, **kontrola výkonu omezení a povinností** uložených podezřelému nebo obviněnému v souvislosti s podmíněným upuštěním od potrestání, podmíněným odložením podání návrhu na potrestání, podmíněným zastavením trestního stíhání, nahrazením vazby jiným opatřením, podmíněným odsouzením, odkladem nebo přerušením výkonu trestu odnětí svobody, podmíněným propuštěním nebo výkonem jiných trestů a **individuální pomoc podezřelému nebo obviněnému a působení na něj, aby vedl řádný život**, vyhověl soudem nebo státním zástupcem uloženým podmínkám, a tím došlo k obnově narušených právních i společenských vztahů.“ Probace je tedy provádění dohledu nad chováním odsouzeného, jenž vykonává trest na svobodě a který musí být v rámci tohoto trestu po soudem stanovenou dobu v osobním kontaktu s probačním úředníkem pověřeným k výkonu této činnosti. Probace znamená kontrolu toho, jak odsouzený v rámci svého trestu plní opatření (povinnosti a omezení) stanovená soudem, zároveň však znamená podporu, pomoc a vedení odsouzeného k tomu, aby se v budoucnosti vyvaroval protiprávního jednání. Součástí probace je také řešení následků způsobených trestným činem, a to s ohledem na zájmy a potřeby obětí, případně pozůstalých po obětech.

Probace je individuálně vykonávaný trest, v rámci něhož je odsouzený probačním úředníkem podporován a veden k udržení a vytváření podpůrných sociálních vztahů, osvojování si pozitivních návyků a nových dovedností a řešení problémů, které vedly ke spáchání trestné činnosti tak. Cílem je poskytování podpory takového způsobu života odsouzeného, jímž neohrožuje sebe, ani nikoho jiného.

Plnění cílů probace je ze strany probačního úředníka průběžně vyhodnocováno a o průběhu probace je pravidelně informován soudce, který na základě těchto informací a doporučení probačního úředníka přijímá další opatření (Matoušková, Matoušek in Matoušek, 2013). Probační úředník v rámci probačního dohledu pomáhá pachateli vytvářet podmínky pro reintegraci do společnosti. Dohled probíhá zejména formou osobních konzultací s pachatelem, přičemž nedílnou součástí dohledu jsou také osobní návštěvy v místě bydliště. (PMS ČR). Se snahou probačních úředníků vést odsouzeného i k urovnání konfliktu s poškozeným/i souvisí také druhá základní náplň jejich práce, a sice mediace, kterou představuji níže.

2.1.2 Mediace

Mediací se dle zákona č. 257/2000 Sb. rozumí „**mimosoudní zprostředkování za účelem řešení sporu mezi podezřelým nebo obviněným a poškozeným a činnost směřující k urovnání konfliktního stavu** vykonávaná v souvislosti s trestním řízením. Mediaci lze provádět jen s výslovným souhlasem podezřelého nebo obviněného a poškozeného“. V České republice je mediace dále upravena zákonem č. 202/2012 Sb. O mediaci. Mediaci můžeme chápat jako jeden ze způsobů zprostředkovaného řešení konfliktů. Direktiva Evropské komise 2008/52/EC definuje mediaci jako „strukturovaný proces, ve kterém dva a více účastníků sporu vlastními silami a ze svého dobrovolného rozhodnutí hledají možnosti řešení konfliktu a prostřednictvím účasti třetí nezávislé osoby, mediátora, usilují o uzavření dohody o způsobu řešení konfliktu.“ (Directive 2008/52/EC in Matoušek, 2013; str. 299).

Mediace je možnost mimosoudního řešení konfliktu, jež má v trestní justici široké uplatnění a je jedním z nástrojů řešení trestného činu a jeho následků mezi pachatelem a poškozeným. Mediace nabízí poškozenému pochopení situace a okolností za nichž mu byla spáchána újma a zvyšuje pravděpodobnost rychlejší náhrady škody poškozenému, zároveň pachateli umožňuje vyjádření omluvy, vysvětlení svého jednání a odčinění důsledků spáchaného trestného činu. Mediace je provázána s trestním řízením a její výsledky jsou v něm zohledněny (PMS ČR). V procesu řešení konfliktu pomocí mediace pomáhá mediátor, jakožto nezávislá a nezaujatá osoba, všem zúčastněným stranám identifikovat jejich zájmy a zároveň jim poskytuje podporu při hledání konsenzuálních a reálných řešení v bodech způsobujících konflikt. Účastníci mediace by měli směřovat k vytvoření vzájemně přijatelné dohody (Matoušek, 2008). Jak je z dosavadního popisu náplně práce probačního úředníka a obecně probační a mediační služby zřejmé, podmínkou efektivní práce s odsouzenými i poškozenými/i je individuální práce. Zároveň je třeba dodržovat základní principy.

2.1.3 Principy a činnosti PMS ČR

Probační a mediační služba je instituce na poli trestní politiky, která vychází ze součinnosti dvou profesí – sociální práce a práva, zejména trestního. Vyváženým propojením obou se vytváří multidisciplinární profese probačního úředníka v systému trestní justice. Posláním této profese je přispívat k naplňování trestní spravedlnosti pomocí uplatňování alternativních postupů v trestním řízení a zajištěním účinného výkonu alternativních trestů (PMS ČR).

Probační a mediační služba se řídí pěti základními principy své činnosti. **Princip transparentnosti** spočívá v úsilí dostatečně informovat orgány činné v trestním řízení o průběhu spolupráce s klienty a zároveň poskytovat dostatečné a srozumitelné informace

klientům o tom, jaký bude další postup řešení situace vzniklé v souvislosti se spáchaným trestným činem. **Princip individualizace** je charakteristický pro práci s klienty, přičemž se probační úředník zaměřuje na individuální potřeby klientů, jejich zájmy a okolnosti případu. Cílem **principu včasnosti** je, aby byla spolupráce s klienty navázána co nejdříve, pokud možno již od počátku trestního řízení. **Princip vyváženosti** spočívá v nalezení vzájemně přijatelného řešení případu jak pro společnost, tak pro obviněného a poškozeného. **Princip motivace** má za cíl motivovat klienta k aktivnímu přístupu a účasti při řešení následků trestné činnosti (Doubravová, Ouředníčková, Štern in Doubravová et al., 2001).

Činnosti PMS ČR se soustřeďují na několik oblastí. Probační úředníci poskytují probační dohled nad chováním podezřelého nebo obviněného během zkušební doby prověřují, zda vede řádný život a plní uložené povinnosti, omezení a opatření. V rámci probačního dohledu je podezřelému nebo obviněnému poskytována nezbytná pomoc při řešení obtížných životních situací (PMS ČR). Dále činnosti PMS ČR spočívají dle zákona č. 257/2000 Sb. v obstarávání podkladů k osobě podezřelého nebo obviněného a jeho rodinnému a sociálnímu zázemí; ve vytváření podmínek pro rozhodnutí o podmíněném odložení podání návrhu na potrestání, odstoupení od trestního stíhání, nebo schválení narovnání; v zabezpečování a poskytování probačních a resocializačních programů; v odstraňování následků trestného činu poškozeným a dalším osobám dotčeným trestným činem a v prevenci trestné činnosti. Dle Pravidel a standardů probační a mediační služby (2021) jsou probační úředníci povinni vést o činnostech a úkonech v každém jednotlivém případě spis, který má elektronickou i papírovou podobu. Záznamy o každém provedeném úkonu jsou zaznamenávány ve spise bez zbytečného odkladu. Pachateli i oběti trestného činu je v souladu s interními předpisy PMS umožněno nahlížet do spisové dokumentace o nich vedené, o případném odmítnutí nahlížení je rozhodnuto v souladu s interními předpisy PMS a rozhodnutí je náležitě odůvodněno. Pro jednotlivé oblasti probační a mediační činnosti je stanoven postup založení spisu i jeho ukončení a skartace.

Konkrétní oblasti činností probačních úředníků jsou:

Zprostředkovávání parole čili podmíněné propuštění z výkonu trestu odnětí svobody, a to v rámci vykonávacího řízení. Odsouzený ve věznicí má možnost v rámci své přípravy na podmíněné propuštění požádat o spolupráci probačního úředníka. Ta spočívá v přípravě odsouzeného na podmíněné propuštění, přípravě podkladů pro rozhodnutí soudu o podmíněném propuštění. Dále je součástí analýza rizik a potřeb odsouzeného v souvislosti s jeho návratem na svobodu. V případě, že dojde k rozhodnutí o podmíněném propuštění odsouzeného, nad kterým je současně vysloven dohled probačního úředníka, probační úředník

kontroluje plnění podmínek zkušební doby podmíněného propuštění a zároveň podmíněně propuštěnému poskytuje pomoc při řešení problémů souvisejících s návratem odsouzeného do života na svobodě (PMS ČR).

Probační úředník je garantem zajištění výkonu obecně prospěšných prací (OPP), navrhuje místo výkonu a druh práce s přihlédnutím k osobnosti a potřebám odsouzeného. Dále probační úředník sleduje a kontroluje průběh vykonávání OPP a informuje soud o výkonu OPP či o případných potížích. Odsouzeného probační úředník v průběhu výkonu trestu motivuje k výkonu OPP a pomáhá mu při řešení osobních problémů a problémů spojených s jeho trestní minulostí. Pokud odsouzený trest OPP nevykoná, zůstane mu záznam v rejstříku trestů a trest OPP se mu přemění na trest odnětí svobody (PMS ČR).

Probační úředníci zajišťují výkon a kontrolu uložených trestních opatření i u mladistvých a dětí, zejména dohled probačního úředníka, dohled nad výchovnými povinnostmi a probační program pro mladistvé. Probační úředníci spolupracují v rámci přípravného řízení s mladistvými pachateli, jejich rodinami a poškozenými na mimosoudním řešení konfliktu (pomocí mediace), nabízí vhodné programy a výchovná opatření, která lze se souhlasem mladistvého uložit již v přípravném řízení a v dalším průběhu řízení jsou zohledněny PMS ČR).

Ve spolupráci s Policií ČR kontrolují plnění trestu zákazu vstupu na sportovní, kulturní a jiné společenské akce, který je alternativním trestem pro pachatele, jež se dopustili úmyslného trestného činu v souvislosti s návštěvou určité akce. V rámci tohoto trestu má odsouzený povinnost vykonávat soudem stanovené programy sociálního výcviku a převýchovy anebo programy psychologického poradenství (PMS ČR).

Dohlíží na plnění trestu domácího vězení. Odsouzený k trestu domácího vězení má povinnost zdržovat se v obydlí na určené adrese ve dnech pracovního klidu a pracovního volna po celý den a v ostatních dnech v době stanovené soudem tak, aby výkon trestu nebránil zaměstnání, potřebné lékařské péči nebo účasti na bohoslužbách. Trest domácího vězení byl kontrolován pomocí elektronického monitoringu, ale ten byl ukončen ke dni 22. 11. 2021. Probační úředník dohlíží na dodržování trestu domácího vězení pomocí namátkových kontrol v místě bydliště (PMS ČR).

PMS ČR disponuje pěti specializovanými pracovišti, která se zaměřují na poskytování [resocializačních programů](#) Vnímám i Tebe, Program pro řidiče a Punkt Rodina. Resocializační programy jsou intenzivní, strukturovaná a časově omezená práce lektora s pachatelem zaměřená na změnu jeho chování a získání náhledu na jeho kriminální jednání. Dalším

speciálním resocializačním programem je pobytový program Probační dům, který provozuje PMS ČR v rámci projektu Zpátky do života. Prvních šest měsíců po podmíněném propuštění je možné strávit v probačním domě a s podporou pracovníků PMS ČR se postupně adaptovat podmínkám života ve společnosti (PMS ČR). Činnosti probačních úředníků jsou tedy různorodé, následně bude popsána organizační struktura, pro lepší porozumění tomu, čím se jaký orgán zabývá.

2.1.4 Organizační struktura PMS ČR

PMS ČR spadá pod Ministerstvo spravedlnosti ČR. Organizační uspořádání PMS ČR je obsaženo v zákoně č. 257/2000 Sb. o Probační a mediační službě. Podrobnější úpravu nalezneme ve Statutu Probační a mediační služby ČR vydaném Ministerstvem spravedlnosti ČR dne 21. 10. 2022 (dále jen „Statut PMS“) a v Organizačním řádu Probační a mediační služby stanoveném ředitelem PMS dne 31. 10. 2022 (dále jen „Organizační řád PMS“).

V čele PMS ČR stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr spravedlnosti. Ředitel PMS řídí, organizuje a kontroluje činnost PMS, jedná za PMS ve všech záležitostech a zastupuje PMS navenek. Ředitel dále vydává vnitřní předpisy k zajištění činnosti PMS. V přímé působnosti ředitele jsou úseky ředitelství a soudní kraje, které se dále člení na další organizační útvary, tj. střediska (Organizační řád PMS, 2022). Ředitelství PMS ČR zajišťuje chod PMS po hospodářské, materiální, finanční, právní, personální a organizační stránce, dále řídí a organizuje vlastní činnost (vzdělávací, informační, koncepční, metodickou a analytickou) a rozvíjí resortní, meziresortní a mezinárodní spolupráci nejen v oblasti probace a mediace, ale také v oblasti sociální práce v trestní justici a v oblasti sociálních služeb. Soudní kraje mají v čele krajského vedoucího, jenž je odpovědný za řádný chod středisek PMS, která patří do jím řízeného soudního kraje. K zajištění řádného chodu středisek využívá krajský vedoucí personálních, řídicích a kontrolních kompetencí v rozsahu stanoveném vnitřními předpisy PMS (Statut PMS, 2022).

Střediska PMS jsou dle Organizačního řádu PMS (2022) základním článkem pro výkon probačních a mediačních činností v průběhu trestního řízení. Středisko vykonává svoji činnost v okresní působnosti. Střediska se mohou vnitřně dělit na oddělení (oddělení pro dospělé, oddělení pro mládež, oddělení obecně prospěšných prací, oddělení zprostředkování řešení konfliktů a pomoci obětem trestných činů a detašovaná oddělení střediska s vyčleněnou místní působností, obvykle v sídle pobočky okresního soudu). V čele střediska stojí vedoucí střediska, který řídí organizaci a činnost střediska a zároveň řídí, ukládá a kontroluje činnost podřízených

zaměstnanců, zajišťuje administrativní podklady v personální a mzdové oblasti a vytváří strategii střediska v souladu s obecnou strategií PMS.

Úkoly PMS plní v rámci středisek zaměstnanci státu ve funkcích úředníků nebo asistentů PMS. Úředníkem Probační a mediační služby se může stát fyzická osoba, která splňuje zákonem č. 257/2000 Sb. o PMS stanovené požadavky, tedy je bezúhonná, svéprávná, má vysokoškolské vzdělání ve společenskovědní oblasti v magisterském studijním programu a splnila odbornou zkoušku, ke které se přistupuje po absolvování základního kvalifikačního vzdělání pro úředníky Probační a mediační služby. Asistenti Probační a mediační služby provádějí a organizačně zajišťují jednotlivé úkony dle pokynů probačního úředníka, včetně potřebné administrativní práce. Z výše uvedeného vyplývá, jaké požadavky musí probační úředník pro výkon své profese splňovat, nyní se zaměříme na to, jaké nástroje má k výkonu své práce k dispozici.

2.1.5 Nástroje probačních úředníků a asistentů

Probační úředníci a asistenti při své práci s klienty používají dva základní druhy nástrojů – **aktivní a pasivní**. Kritériem dělení těchto nástrojů je míra aktivity a zapojení klienta v procesu. Předpokladem uplatnění aktivních nástrojů je osobní kontakt probačního úředníka s klientem a jejich vzájemná komunikace. Využití aktivních nástrojů umožňuje klientovo zapojení do efektivního řešení jeho trestní věci a zohlednění jeho specifických potřeb, zájmů a aktuálních možností. Prostřednictvím těchto nástrojů dochází k realizaci konceptu [restorativní justice](#), jelikož s jejich využitím lze řešit nejen následky, ale i příčiny trestného činu a motivovat pachatele k přijetí odpovědnosti za spáchanou trestnou činnost. Jedním z aktivních nástrojů je **profesionální rozhovor** probačního úředníka s klientem. Profesionální rozhovor by měl být respektující a měl by být veden tak, aby odpovídal možnostem klientova chápání. Je zde důležité, aby měl klient prostor k vyjádření se, aby se probační úředník s klientem společně věnovali všem tématům a profesionální rozhovor byl veden formou návrhů, nikoli příkazů a zákazů, současně je ale důležité směřovat ke stanoveným cílům. Taková forma rozhovoru klientovi umožní přijímat, měnit a rozvíjet své postoje, názory a chování. Klient je v profesionálním rozhovoru považován za znalce vlastních problémů a jejich řešení, je proto důležité posilovat jeho aktivitu a kompetence. Dalším aktivním nástrojem jsou **intervenční programy**, jež mají za cíl zlepšit sociální dovednosti a snížit riziko recidivy. Dále pak například **síťování klienta**, tedy spolupráce s dalšími odborníky a institucemi, aby byla klientům poskytnuta komplexní a koordinovaná podpora (Doubravová, Ouředníčková, Štern, Úlehla in Doubravová et al., 2001).

Pasivní nástroje představují jednostranné aktivity probačního úředníka nebo asistenta, při nichž není aktivní účast klienta vyžadována. Pasivní nástroje tedy nemají interaktivní povahu, jejich výstupem je získání informace nebo potvrzení určité skutečnosti. Jednostrannost pasivních nástrojů s sebou nese povinnost dodržování etických principů spočívajících zejména v poučení a informování klienta o jejich použití. Dodržování těchto principů napomáhá klientům porozumět tomu, proč a za jakým účelem probační úředník nebo asistent činí konkrétní kroky, to usnadňuje vzájemnou spolupráci a minimalizuje sporné situace. Typickým příkladem pasivních nástrojů je **získávání potřebných informací o osobě klienta** (dotazy na rejstřík trestů, centrální evidenci obyvatel, centrální evidenci vězňů nebo vyžádání informací o klientovi z dalších zdrojů). Dalšími pasivními nástroji jsou **zpracování výstupů z konzultací s klientem, hodnocení rizika recidivy klienta a psaní hodnotících zpráv pro soud**. Využívání pasivních nástrojů vychází především z dohledové a kontrolní úlohy PMS ČR, která souvisí se zajištěním výkonu pravomocného rozhodnutí soudu nebo státního zástupce (Doubravová, Ouředníčková, Štern, Úlehla in Doubravová et al., 2001).

Z výše uvedeného vyplývá, že práce probačních úředníků je rozmanitá a psychicky náročná, a proto v následující kapitole budou představena rizika spojená s vykonáváním takto náročného typu práce.

2.2 Stres a zátěž při výkonu povolání

V této kapitole budou podrobněji přiblíženy pojmy psychické zátěže při výkonu povolání. Nejprve v této kapitole budou vysvětleny pojmy stres a stresory v zaměstnání, následně budou popsány typy zátěže, příčiny, důsledky a zdroje zvládnutí zátěže. V závěru této kapitoly budou objasněny pojmy syndromu vyhoření, které jsou pro porozumění této práci neméně důležité.

2.2.1 Stres na pracovišti

Obecně lze stres popsat jako „subjektivní stav, ve kterém má dotyčný pocit, že je vystavený obtížné situaci nebo nepříjemným okolnostem, kterým se nemůže vyhnout ani je nemůže ovlivnit ve svůj prospěch. Buď mu k jejich zvládnutí chybí schopnosti, nebo nemá k dispozici dostatečné zdroje.“ (Prieß, 2015, str. 14). Stres je charakteristický pocitem bezmoci, čím více je pro danou osobu situace nekontrolovatelná a čím větší pocity bezmoci pociťuje, tím silnější pocity stresu to v něm vyvolává. Stres lze rozlišit na pozitivní a negativní, tedy eustres a distres. Pozitivní stres je popisován jako stav vzrušení, kdy je jedinec stimulován k lepším nebo vyšším výkonům. Negativní stres je naopak popisován jako nepříjemná nadměrná, ale také nedostatečná zátěž. Stres se může vyskytovat v jakékoli situaci, nejčastěji se však vyskytuje

ve vztazích – k sobě a ke svému okolí (Prieß, 2015). Stres je reakce organismu na prožívanou zátěž, která ohrožuje individuální vnitřní stabilitu organismu (Klose, Kebza in Baštecká & ed., 2009).

Křivohlavý (1994, str. 10) hovoří o stresu jako o „vnitřním stavu člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává, a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“ Nepřetržité nebo opakované vystavování se stresu má negativní důsledky na fyziologické zdraví jedince, to může vést ke zvýšené náchylnosti k rozvoji psychických poruch, jako jsou deprese či úzkosti (Mc Gee et al., 2018). Hladký & Židková (1999) popisují stres jako mezní případ zátěže, přičemž požadavky kladené na člověka překračují jeho možnosti je zvládnout.

Příznaky stresu vycházejí z dějů, které při něm probíhají. Lze je dle Honzáka (2018) rozdělit na příznaky tělesné, psychické a systémové chorobné změny. Tělesnými příznaky stresu jsou pocity vyčerpání a únavy, bolesti ve svalech, bolesti zad, bolesti nebo nepříjemné pocity na hrudníku, brnění a mravenčení, bušení srdce, zrychlený pulz, pocení, chvění nebo třes, pocity na zvracení, trávicí poruchy, nevolnost, nechutenství, ztráta zájmu o sex, pocity závratí, neklidu nebo točení hlavy, derealizace, depersonalizace, strach ze ztráty kontroly, strach ze smrti. Psychické příznaky stresu se projevují vegetativními obtížemi a narušením základních biorytmů, nespavostí, pocity tělesného i psychického vyčerpání. Mezi systémové chorobné změny patří hypertenze, rozvoj ischemické choroby srdeční, poruchy glykemie až rozvoj diabetu II. typu, obezita z přejídání, poruchy imunity vedoucí druhotně k rozvoji nejrůznějších chorob až po nádorová onemocnění.

Když člověk prožívá stres, jeho stresová reakce se skládá ze tří základních složek, a to z **fyziologické reakce**, tedy z tělesné reakce jako je například zvýšená tepová frekvence či napětí ve svalech; **reakce v chování**, tedy aktivní řešení problému či konfliktu, nebo vyhýbání se problému, únik; **reakce v myšlení**, tedy konstruktivní myšlenky zaměřené na řešení problému, nebo negativní myšlenky (Praško & Prašková, 2001). Reakce na stres (aktivní i pasivní) se mohou objevit v různé formě a intenzitě (Paulík, 2018).

Fyziologickými příznaky stresového stavu jsou dle Křivohlavého (2010) bušení srdce; silné bolesti hlavy, migrény; zvýšené svalové napětí; bolesti a pocity svírání na hrudi; nechutenství a plynatost; křečovitě a svíravé bolesti břicha; ztráta chuti na sex; změny v menstruačním cyklu; exantémy, vyrážky; obtížné soustředění pohledu, dvojitě vidění.

Příznaky stresového stavu, které jsou viditelné v našem chování a jednání se dle Křivohlavého (2010) manifestují nerozhodností a nejistotou ve výběru z více možností;

narušeným denním rytmem, problémy s usínáním a spánkem; neustálým stěžováním si na něco, bédování; změnami ve vztahu k jídlu, ztrátou nebo naopak nabytím chuti k jídlu; zhoršenou koncentrací pozornosti; ztrátou chuti do práce, snahou o vyhýbání se tomu, zhoršenou kvalitou odvedené práce; zvýšeným příjmem nikotinu, alkoholu a jiných drog.

Mezi příznaky stresového stavu, které se projevují na naší psychice řadí Křivohlavý (2010) výrazné změny nálad; zvýšenou podrážděnost a úzkostnost; zvýšenou únavu; ochabnutí emocionálních postojů k sobě samému i k druhým; nadměrné snění; izolace od druhých, stažení se do sebe. Dle Stocka (2010) i člověk, který se se zátěžovými situacemi zvládá dobře vyrovnávat a je odolný vůči stresu, může podlehnout stresu v případě, že „je toho na něj moc“, anebo pokud je vlivu stresových faktorů vystaven příliš dlouho. V případě dlouhodobější a nepřetržité expozice stresu lze hovořit o chronickém stresu.

Dlouhodobé prožívání stresu a pocity nepohody jako důsledek zátěžové vnější situace je civilizační problém, jímž trpí téměř 40 % lidí. Příznaky se objevují i u lidí, kteří jsou vnímáni jako „silní“. A i když je to častý problém, tak o něm lidé většinou neradi mluví. Prožívání stresu však ještě neznamená duševní nemoc. Prožívání stresu je varovný signál, který varuje před vážnějšími důsledky. Určitá úroveň stresu je potřeba v situacích, kdy potřebujeme mobilizovat síly – přiměřená hladina stresu vede k zostření pozornosti, soustředění a zvýšení schopnosti se rozhodovat. Avšak příliš vysoká úroveň stresu již blokuje myšlení i účinné chování (Praško & Prašková, 2001). To může být překážkou i pro pracovní výkon a zároveň pracovní život je jedním z často tematizovaných původců prožívání stresu.

Hanáková & Matoušek (2006, str. 102) o pracovním stresu hovoří jako o „synonymu nepřiměřené pracovní zátěže, jež je vyvolána nějakým vnějším činitelem (stresorem) a ohrožuje integritu organismu. Paulík (2018) koncipuje pracovní stres jako zvláštní kategorii pracovní zátěže. Pracovní stres dle něj nastává, když je vztah pracovních nároků a individuálních dispozic pracovníka v rozporu či nepřiměřený jeho adaptačním možnostem. Za potenciální pracovní stresory lze považovat pravděpodobné zdroje pracovní zátěže. „Pracovní stres je stav napětí vznikající v pracovním prostředí, jež ovlivňuje zdraví a chování člověka“ (Dollard et al., 2019). Nespokojenost v práci jedinec prožívá v situacích, které jsou pro něj příliš náročné, vyčerpávající či přesahující jeho adaptační možnosti. Také pokud je práce nebezpečná, ohrožuje pracovníkovy potřeby a hodnoty, či podstata práce neposkytuje pracovníkovi potřebný prostor pro vlastní rozhodování při vysokém stupni kontroly a zodpovědnosti. Nespokojenost může nastat i v případech, kdy je práce monotónní, nedostatečně využívá pracovníkovu pracovní kapacitu, nebo neposkytuje pracovníkovi dostatek příležitostí k saturaci

základních potřeb, hodnot a zájmů (Paulík, 2018). Stres na pracovišti je komplexní problém, s nímž se potýká mnoho pracovníků, níže budou charakterizovány příčiny stresu, tedy stresory, na pracovišti.

2.2.2 Stresory na pracovišti

Stresor je podnět, činitel působící nadměrnou zátěží, která je člověkem považována za ohrožující a vyvolává stresovou reakci. Dopad stresorů negativně ovlivňuje intenzita působení stresoru a doba expozice stresoru. Lze rozeznávat akutní působení stresoru, při kterém je organismus vystaven zátěži náhle, a chronické působení stresoru, při němž dochází k dlouhodobé zátěži, která organismus vyčerpává a může mít závažné důsledky (Klose, Kebza in Baštecká & ed., 2009). „Stresorem může být materiální faktor – nedostatek potravy či tekutiny. Může jím být sociální faktor – třeba působení jednoho člověka na druhého (působení protivných, agresivních, netaktních, hrubých, neurvalých lidí). Stresorem může být i nedostatek času, situace osamění či naopak nedostatek místa apod.“ (Křivohlavý, 1994, str. 12).

Rozeznáváme tři typy stresorů – fyzické, psychické a sociální stresory. Mezi fyzické stresory řadíme například hluk, chlad, teplo, nebo přemíra podnětů. Psychickými stresory jsou emočně nepříjemné myšlenky a představy, časová tíseň nebo časté změny během krátké doby. Sociální stresory mohou být například konflikty s lidmi, odmítnutí, nebo ztráta někoho druhého. Sociální stresory se intenzivně promítají do psychického prožívání, lze je tedy nazvat psychosociálními stresory (Pešek & Praško, 2016).

Za obecné příčiny stresu na pracovišti lze považovat: **organizační problémy**, tedy zdlouhavé a neefektivní organizační procedury, nedostatek peněz a chybějící nebo zastaralé vybavení; **nedostatek personálu**, tedy nedostatek úředníků nebo lidí na klíčových pozicích, což vede k tomu, že ti stávající jsou nuceni pracovat nad rámec svých povinností a své kapacity; **dlouhá pracovní doba**, práce přesčas a práce na směny; **nízká prestiž, malý plat a mizivá šance na povýšení**, je těžké mít pocit skutečné vlastní hodnoty a být spokojený, když okolí vnímá tuto práci jako nepodstatnou, dobré finanční ohodnocení snižuje stres z finančních až existenciálních potíží; **zbytečné rituály a procedury**, tedy nadměrné papírování či schůzování; **nejistota**, tedy neustálé změny v organizaci a nejistota zaměstnanců, zda není ohrožena jejich pozice v organizaci (Fontana, 2016).

Konkrétními příčinami psychického stresu na pracovišti jsou: **nejasně definované role**, tedy jasné a konkrétní informace o tom, kde končí naše zodpovědnost a kde začíná zodpovědnost druhého člověka; **konflikt rolí**, tedy nekompatibilita rolí jednoho pracovníka (u sociálního pracovníka to může být loajalita vůči klientovi a jeho právní zodpovědnost);

nerealistická očekávání od sebe sama; neschopnost ovlivnit rozhodovací proces a s tím spojený nedostatek pravomocí; **střety s nadřízenými** a špatné vztahy s nimi, včetně nevyjadřování uznání svým zaměstnancům; **přepřacování a časová tíseň**, nedostatek oddechového času na regeneraci, který vede k velkému tlaku a přetížení; **malá pestrost práce**, monotónnost; **špatná komunikace; nedostatečné vedení**, nebo nevyhovující styl vedení; **konflikty s kolegy; neschopnost dokončit práci** a neviditelné výsledky na konci; **malicherné souboje** a dohady, kterým by se dalo předejít a které nemají co dočinění s prací (Fontana, 2016). „Stres na pracovišti je dnes způsoben přetížením, nejistotou v práci, přemírou informací a stylem řízení, které spíše trestá, než odměňuje.“ (Arnold, 2007, str. 395).

Mezi příčiny stresu související s pracovními úkoly a povinnostmi dle Fontany (2016) patří **nároční klienti či podřízení**, nejvíce zraňující jsou konflikty s klienty, které jsou nečekané nebo nespravedlivé a neoprávněné; **nedostatečné školení**, nedostatek potřebných profesních dovedností, ale také nadměra potřebných znalostí a vědomostí; **citová zaangažovanost s klienty** či podřízenými, tedy pocity a emoce, ať již libé či nelibé; **pracovní úkoly a nepřiměřená zodpovědnost**, nutnost neustále rozhodovat nad něčím, co ovlivní druhé; **neschopnost pomoci či efektivně zasáhnout**, i přes zmobilizování všech sil se nepodaří dosáhnout kýženého efektu a s tím související pocity selhání a neschopnosti.

2.2.3 Pracovní zátěž

Pracovní zátěž je podstatná složka životní zátěže pracujících lidí. Vychází z pracovní náplně, podmínek vykonávaného povolání a ze souvisejících vztahů. Pracovní zátěž lze tedy definovat jako souhrnné nároky plynoucí z interakcí člověka s pracovní činností a podmínkami pracovního prostředí. Pracovní zátěž chápeme jako obecnou kategorii spojenou s kladením jakýchkoli pracovních nároků na člověka. Míra pracovní zátěže je dána poměrem kladených nároků na člověka a jeho aktuální předpoklady tyto nároky adaptivně zvládat (Paulík, 2018). Hanáková & Matoušek (2006, str. 12 a 16) definují pracovní zátěž jako „soubor vlivu vnějších podmínek a okolností pracovního procesu na organismus pracovníka.“ Dále také definují samotnou zátěž jako „souhrn vnějších podmínek a nároků v rámci pracovního systému (vnější napětí), které jsou rušivé pro fyziologický a psychologický stav člověka.“ Oproti tomu Hladký & Židková (1999, str. 7) popisují zátěž jako „vyrovnávání se s požadavky, kladenými na jedince, vyplývajících ze vztahu mezi jejich náročností a vlastnostmi, jimiž je jedinec k jejich zvládnutí vybaven.“, čímž poukazují na psychické nastavení jedince, které přispívá, nebo naopak překáží v naplňování nároků.

Přiměřená pracovní zátěž je taková zátěž, kdy lze úroveň požadavků zvládnout v rámci adaptačních možností jedince (Hladký & Židková, 1999). Nepřiměřená pracovní zátěž může být způsobena jednak určitými typy pracovních úkolů, jednak nežádoucím vlivem pracovních podmínek. K nepřiměřené pracovní zátěži dochází často, když požadavky úkolů a podmínky, za nichž jsou vykonávány, překračují výkonovou kapacitu člověka čili způsobilost člověka tyto extrémní požadavky úspěšně zvládnout. Za nepřiměřenou nežádoucí pracovní zátěž lze považovat i situace, kdy je výkonová kapacita člověka nevyužitá (Hanáková & Matoušek, 2006). Pracovní přetížení lze rozdělit na kvantitativní, které je charakteristické nadmírou množství úkolů, činností, podnětů nebo informací, a na kvalitativní, kdy je přetížení způsobené vysokou náročností práce či obtížnými pracovními úkoly (Hladký & Židková, 1999).

Pracovní zátěž se také pojí s pracovní únavou, k níž může docházet po určité době vynakládání námahy při podávání pracovního výkonu. Pracovní únava se projevuje poklesem schopnosti podávat adekvátní výkon. Při dlouhodobé pracovní únavě a vynakládané námaze bez dostatečného odpočinku může dojít k vyčerpání. Pracovní únavu lze dále dělit na **běžnou fyziologickou únavu**, kterou lze řešit přiměřeným odpočinkem, **fyzickou únavu**, která již souvisí s tělesnými změnami, **psychickou únavu**, kterou doprovází snížení motivace a zájmu o dění v okolí, a **patologickou únavu**, při které dochází k vyčerpání nejen běžných energetických zdrojů, ale i jejich rezerv. Patologickou únavu lze dále dělit na akutní únavu, kdy jsou překročeny hranice snášenlivosti zátěže, a chronickou únavu, ke které dochází při dlouhodobém přetěžování. Akutní patologická únava nejčastěji vykazuje projevy bolesti hlavy, zrychlení dechu, pocení, třesu, nevolností ad. Chronická patologická únava se projevuje poklesem výkonnosti, ztrátou síly a rychlosti, změnou chuti k jídlu, změnami spánku, zvýšenou dráždivostí, zlostnou náladou až apatií či nepřiměřenými reakcemi. Pocity únavy a vyčerpání jsou v tomto stádiu již permanentní (Paulík, 2018). Důsledkem dlouhodobého působení intenzivních nebo rušivých podnětů v pracovní činnosti mohou být „profesionální deformace“ nebo choroby z povolání, u nichž je vztah k pracovnímu zatížení pravděpodobný. Choroby z povolání jsou evidovány od roku 1988 Světovou zdravotnickou organizací (WHO) jako onemocnění se vztahem k práci (work related diseases). Pomáhající profese jsou v tomto směru náchylné k nemocem z povolání, jak bude podrobněji ukázáno v kapitole věnované pomáhajícím profesím.

Poruchy související se stresem jsou jednou z nejčastějších nemocí z povolání. Přímé i nepřímé náklady vystresovaných a přetížených pracovníků nesou jednotlivci, organizace, ale i celá společnost. Mezi tyto náklady řadíme například zvýšenou pracovní neschopnost, více pracovních úrazů a sníženou produktivitu. Pracovní přetížení nese také vysoké osobní náklady,

u probačních úředníků jimi jsou zejména nadměrné pití alkoholu, kouření, zvýšený cholesterol, nespokojenost, nízká motivace, deprese, úzkosti, mezilidské a partnerské problémy a syndrom vyhoření (O'donnell & Stephens, 2001). Přetěžování a stres zaměstnanců v práci stojí zaměstnavatele i stát mnoho peněz, a to kvůli absencím a nemocenské dovolené zaměstnanců, výdaji za léčbu, zvýšenému náboru nových pracovníků a s ním spojenými výdaji na zaškolení, vysoké fluktuaci a ztrátě hodnoty produkce (Arnold, 2007). Dle Peška & Praška (2016) jsou zaměstnanci často mentálně přetěžováni nedůležitými informacemi a zbytečnou a nadměrnou administrativou. Dalším zdrojem pracovní zátěže je dle autorů také to, že v rámci snižování nákladů, optimalizování pracovních sil a zároveň snaze udržet si stejnou úroveň poskytovaných služeb dochází k situacím, kdy stále méně pracovníků musí vykonávat mnohem více práce, aniž by se jim prodlužovala pracovní doba a zvyšovala mzda. Takové nároky vedou ke zvyšování pracovní zátěže.

Pracovní zatížení v dlouhodobé perspektivě vede k trvalejším poruchám psychického zdraví. Jedná se zejména o příznaky chronické nespokojenosti, syndrom vyhoření, neurotizace jedince a neurotické poruchy. Rizikové faktory práce, které jsou spojené s pracovní zátěží a zdravotními důsledky, jsou vysoká náročnost práce s nízkou mírou vlastní kontroly nad svou prací, časový stres, konfliktní a nejednoznačné požadavky na pracovní roli, špatné vztahy a konflikty mezi spolupracovníky a vedením, rigidní organizační klima, monotónní a repetitivní pracovní úkoly, vnucené pracovní tempo, vysoká odpovědnost a těžká fyzická práce. Míru pracovní zátěže lze sledovat pomocí kvantitativních ukazatelů jako množství vykonané práce, množství času vynaloženého na jednotlivé úkoly, ale třeba i počet zameškaných směn. Složitějšími ukazateli míry pracovní zátěže jsou obtížnost a složitost vykonávané práce (Hladký & Židková, 1999). Pracovní výkon člověka a jeho výkonnost lze vztahovat k množství i kvalitě plnění úkolů. Je to výsledek práce za určitý čas realizovaný v interakci vnitřních (osobnostních) a vnějších (práce, pracovní podmínky) činitelů. Výkonnost pracovníka spočívá v jeho připravenosti podávat určité výkony za určitých podmínek (Paulík, 2018).

Druhy pracovní zátěže

Pracovní zátěž lze dělit obecně podle tradičního schématu na **fyzickou zátěž**, kdy je největší zátěž kladena na fyzický výkon člověka; **psychickou zátěž**, kterou lze dále členit do tří kategorií – na sensorickou zátěž, tedy zátěž periferních smyslových orgánů, mentální zátěž, tedy vysoké nároky na zpracování informací, a emoční zátěž, kdy pracovní nároky vyvolávají emocionální odezvu; **psychosociální zátěž**, která vychází z nepřiměřené zátěže v oblasti

sociálních kontaktů; a **technostres**, tedy zátěž způsobená negativním působením technických prostředků na zdraví a psychickou pohodu (Paulík, 2018).

Hladký a Židková (1999) dělí zátěž podle charakteru působících podnětů a primárních reakcí organismu na: **biologickou zátěž**, kdy faktory zátěže mají fyzikální, chemickou nebo biologickou povahu, organismus na ně primárně odpovídá biologickou reakcí, psychická reakce je až druhotná; **fyzickou zátěž**, kdy je zátěž kladena na svalovou činnost člověka a na jeho energii, svalová činnost člověka se odráží v psychickém prožívání a vnímání jedince; a **psychickou zátěž**, která klade důraz na psychické vyrovnávání se s požadavky životních a pracovních situací, tělesná reakce je zde druhotná. Psychickou zátěž lze dále dělit na: **senzorickou zátěž**, která vyplývá z nároků kladených na činnost periferních smyslových orgánů, jako je zrak a sluch, a činnost centrální nervové soustavy; **mentální zátěž**, která vyplývá z nároků na pozornost, paměť, představivost, myšlení a rozhodování jedince; a **emoční zátěž**, která vyplývá ze situací a nároků vyvolávajících citovou odezvu. V následujících odstavcích budou podrobněji charakterizovány fyzická a psychická pracovní zátěž.

Hanáková & Matoušek (2006, str. 7) definují fyzickou zátěž jako „pracovní zátěž pohybového systému, srdečně cévního a dýchacího systému s odrazem v látkové přeměně a termoregulaci organismu.“ Kritériem pro hodnocení fyzické namáhavosti práce jsou hodnoty energetického výdeje a srdeční frekvence. Nejčastěji je nepřiměřená fyzická pracovní zátěž způsobená ručním zdviháním, ukládáním a přenášením těžkých břemen. Dimunová et al. (2018) k tématu fyzické pracovní zátěže dodává, že se fyzická zátěž často promítá i do psychické sféry osobnosti. Fyzická zátěž se dle ní může projevovat nervozitou, poruchami spánku, hostilitou a může vyústit až do syndromu vyhoření. Psychická zátěž je dle Hanákové & Matouška (2006, str. 13) „pracovní zátěž, která klade nároky na psychické procesy, zejména na pozornost, paměť, představivost, myšlení a rozhodování, ty vyplývají z požadavku na zpracování informací.“ Je to vědomí zvýšené odpovědnosti a rizika, jež ovlivňuje emoční stabilitu. Míra psychické zátěže je značně závislá na osobních vlastnostech pracovníka, na jeho zátěžové toleranci. Ke zvýšené psychické zátěži při výkonu práce dochází při intenzivních sociálních interakcích – práce vyžadující časté až stálé jednání s lidmi, kooperace většího počtu osob či činnosti vyžadující obratnost a zkušenost při jednání s lidmi. V sociálních interakcích může docházet k interpersonálním konfliktům, zejména při výskytu osob se sníženou sociální adaptabilitou či konfliktními jedinci. Tyto konflikty znamenají pro pracovníka zvýšenou psychickou zátěž (Hanáková & Matoušek, 2006).

Psychickou pracovní zátěž lze rozdělit do čtyř základních stupňů. První stupeň je běžná zátěž, která spočívá v řešení úkolů, které pro nás nejsou neobvyklé. Druhý stupeň je zvýšená zátěž spojená s životními a pracovními situacemi, v nichž není možné použít běžně využívané způsoby řešení, tyto problémy a situace jsou pro nás nové a pro jejich zvládnutí musíme vynaložit značné úsilí. Třetí stupeň je hraniční zátěž, která nastává tehdy, je-li nesoulad mezi naší vybaveností a připraveností a nároky vnějšího prostředí. Hraniční zátěž lze zvládnout jen s vynaložením mimořádného úsilí, kdy si sáhneme na dno našich psychických rezerv. Čtvrtý stupeň je extrémní zátěž, která vzniká při rozporu našich možností a požadavků vnějšího okolí. Této zátěži nelze vzdorovat, protože rozpor je příliš velký na to, abychom to zvládli. Tato zátěž je vnímána jako neřešitelná (Mikšík, 2007). „Psychická zátěž je proces psychického zpracovávání a vyrovnávání se s požadavky a vlivy životního a pracovního prostředí. Prostředím v tomto smyslu se rozumí vše, co člověka obklopuje včetně společenských vazeb, událostí a požadavků na chování.“ (Hladký & kol., 1993, str. 20) Psychická pracovní zátěž je posuzována dle úrovně zátěže, tedy zdali je přiměřená nebo nadměrná. Úroveň pracovní psychické zátěže člověka je dána vztahem mezi úrovní požadavků na činnost v daném prostředí a úrovní osobních zdrojů, které má jedinec k dispozici k jejich zvládnutí. Přiměřená psychická pracovní zátěž je taková zátěž, kterou lze zvládnout v rámci adaptačních možností člověka (Hladký & kol., 1993). Negativním důsledkem dlouhodobě trvajících pracovní zátěže je také syndrom vyhoření, jehož charakteristice bude věnována následující část.

Syndrom vyhoření

Jednou z typických nemocí z povolání, která je spojena s dlouhodobou negativní pracovní zátěží a stresem je syndrom vyhoření. Ten je v Mezinárodní klasifikaci nemocí zařazen do kategorie Z73 – *Problémy spojené s obtížemi při vedení života. Vyhasnutí (vyhoření)* spadá pod kód Z73-0 a je definováno jako „stav životního vyčerpání“ (MKN-10). Dle Křivohlého (1998) znamená syndrom vyhoření (též burnout syndrom) doslova se fyzicky, emocionálně a mentálně zcela vyčerpat. Syndrom vyhoření je odpověď organismu na silně zátěžovou situaci. Křivohlavý (1998, str. 49) cituje Freudenbergovu definici syndromu vyhoření – „burnout je konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).“ Maslachová (1976 in Maroon, 2012) popisuje vyhoření jako nepřetržitý, systematický proces ochabování, narůstajícího cynismu a ztráty angažovanosti. Podle jejího názoru má tento jev kořeny v dynamice úzce spjaté s určitým pracovním prostředím, jako jsou byrokratické překážky, přepracování a konflikty způsobující stres.

Profesionální vyhoření je psychická reakce člověka na chronický stres v práci, který je interpersonální a emocionální povahy. Za příčinu onemocnění syndromem vyhoření je neustále považováno přetížení a nadměrné vyčerpání. Syndrom vyhoření ale není výrazem slabé vůle, nenastává rozumově a nelze se ho zbavit pouze racionálním jednáním (Loera et al., 2014). Syndrom vyhoření je definován změnou chování pracovníka. Typickými projevy syndromu vyhoření jsou neangažovaný vztah ke klientům, lpění na zavedených postupech, věnování práci pouze nutné minimum energie, preference administrativní činnosti oproti kontaktu s klienty, častá pracovní neschopnost, omezení komunikace s kolegy, pocity depersonalizace a vyčerpání, skepse ohledně účinnosti služby a klientů (Matoušek, 2008). Syndrom vyhoření se zpravidla omezuje jen na určitou oblast života, nejčastěji na pracovní oblast. Často se projevuje cynickým přístupem ke klientům i k nadřízeným a neuspokojivými kontakty s druhými. Syndrom vyhoření mnohdy postihuje ty, kteří byli dříve příliš angažovaní a dostatečně nedbali na rovnováhu mezi pracovní stránkou a soukromým životem (Rohwetter, 2022).

K rizikovým faktorům vzniku syndromu vyhoření se řadí zejména nerealistické představy, očekávání a profesní ideály pracovníka, také jeho silná emocionální angažovanost, ochota a povinnost přijímat a plnit úkoly nad rámec svých pracovních povinností (Paulík, 2018). Ke vzniku syndromu vyhoření u svých pracovníků přispívají pracoviště bez existujících plánů osobního rozvoje, bez pravidelné supervize, pracoviště, kde nevěnují pozornost potřebám personálu, pracoviště se silnou byrokratickou kontrolou chování personálu, případně i klientů, pracoviště, kde noví členové nejsou řádně zacvičeni zkušeným personálem, a kde nemá pracovník příležitost sdělit někomu kompetentnímu, jaké potíže v práci ho tíží a poradit se s ním o jejich možném řešení (Matoušek, 2008).

Příznaky syndromu vyhoření lze dle Křivohlavého (1998) rozdělit do dvou skupin na **subjektivní příznaky**, tedy mimořádně velká únava, snížené sebecenění, pocity snížené profesionální kompetentnosti, špatné soustředění pozornosti, podrážděnost a negativismus, a **objektivní příznaky**, tedy příznaky, které jsou viditelné jak pro spolupracovníky, tak pro příjemce služby, jako například dlouhodobě snížená pracovní výkonnost. Stock (2010) uvádí jako tři hlavní příznaky syndromu vyhoření vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. Vyčerpání se projevuje nedostatkem energie, únavou, beznadějí, pocity prázdnoty ad. Při odcizení se objevuje odosobněný až lhostejný postoj ke svému okolí, u pracovníka dochází ke ztrátě idealismu, cílevědomosti a zájmu, pokles výkonnosti se manifestuje snížením produktivity a efektivity práce.

Syndrom vyhoření je signál těla, že už nadále zátěž nezvládá. Pokud dojde ke změně, ať již změně pracoviště, samotné profese nebo i jen přeorganizování pracovní náplně, symptomy syndromu vyhoření rychle vymizí. Pokud však nedojde ke skutečné změně, syndrom vyhoření se rychle navrátí (Rohwetter, 2022). Pokud se objeví syndrom vyhoření u zaměstnance je důležité reagovat okamžitě, v případě, že zaměstnavatel či vedoucí pracovník pozoruje první známky vyhoření, měl by si s ním ihned promluvit. Rozhovor by měl být přímý, otevřený ale citlivě vedený. K otevřenému rozhovoru pomáhá dobrá pracovní atmosféra a firemní kultura rovnocenného dialogu (Prieß, 2015).

Dle Paulíka (2018, str. 59) „V profesích spojených s prací s lidmi se může projevit exhaustivní syndrom burnout (vyhoření), jako negativní důsledek intenzivního nebo dlouhodobého rozporu mezi kladenými nároky a adaptabilitou jedince.“ Syndrom vyhoření se často vyskytuje u pracovníků sociálních služeb, tedy sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách, sociálních kurátorů, pracovníků vězeňské služby atp., jelikož jsou v každodenním osobním kontaktu s druhými lidmi v těžkých životních situacích (Křivohlavý, 1998). „Odhadem 20–30 % profesionálů, kteří pracují s lidmi, se v životě potká s vyhořením.“ (Pešek & Praško, 2016, str. 15). V následující kapitole se proto zaměříme na pracovní zátěž v pomáhajících profesích.

2.2.4 Pracovní zátěž a syndrom vyhoření v pomáhajících profesích

K pracovnímu přetížení a možnému následnému rozvoji syndromu vyhoření dochází často tam, kde jsou kladeny příliš velké nároky na pozitivní emocionální vztahy mezi lidmi, což se od sociálních pracovníků přímo očekává. K pracovní zátěži také přispívají špatné vztahy tzn. vztahy, kde dochází k nedorozuměním, sporům, urážkám a konfliktům (Křivohlavý, 1998). U sociálních pracovníků často dochází k jejich emocionálnímu, fyzickému a intelektuálnímu vyčerpání způsobenému neustálou mentální zátěží zapříčiněnou zejména tím, že jsou při výkonu svého povolání často v situacích, v nichž ze sebe musí hodně vydat, a kdy neustále věnují pozornost problémům jiných lidí, aniž by se jim za to dostalo uznání či povzbuzení. Sociální pracovníci se denně setkávají s klienty s tělesnými, citovými a sociálními problémy, doprovázenými například pocity zlosti, strachu i zoufalství, jejichž problémy jsou často neřešitelné, a to může být pro pracovníka časem skličující. Neustálý kontakt s takovými klienty vyžaduje intenzivní citovou spoluúčasť a klade na pracovníka velké nároky (Maroon, 2012).

Práce v pomáhajících profesích je náročná tím, že je obtížné definovat žádoucí výsledek práce a kritéria úspěšnosti pracovníka, která jsou navíc zatížena subjektivitou hodnotitele.

Pracovník v pomáhajících profesích nese do jisté míry odpovědnost za své klienty, a přitom nemá možnost mít plně pod kontrolou jejich chování (Matoušek, 2008). Povolání v oblasti lidských služeb jsou vysoce vystavená pracovnímu stresu, který je spojen se špatným pracovním prostředím, zdravotními problémy, dlouhodobou pracovní neschopností a vysokými náklady. Pracovní stres je často způsobován neslučitelnými zájmy stran, vysokými nároky zaměstnavatele, s nedostatkem času, nedostatkem finančních zdrojů a nedostatkem zaměstnanců. To v pracovnících vyvolává pocity bezmoci a nedostatečnosti (Asplund et al., 2022). Fontana (2016, str. 55) k výše zmíněnému dodává: „Je smutnou skutečností, že v naší západní společnosti dostávají lidé s nejzodpovědnějším povoláním nejnižší odměnu a jsou nuceni pracovat v nedostačujících pracovních podmínkách. Příkladem toho jsou pomáhající profese.“ (Fontana, 2016, str. 55) Stres, nadměrná zátěž či únava ze soucitu v pracovnících v pomáhajících profesích nemusí vyvolávat jen klienti s těžkými traumatickými zkušenostmi, ale i klienti, s nimiž se dostávají do vztahových pastí, kladou velký odpor, nebo se s nimi pracovníci identifikují (Rohwetter, 2022).

Dle Maroona (2012) se u sociálních pracovníků, ve srovnání s jinými pomáhajícími profesemi, častěji projevují pocity zoufalství, zátěže a vyhoření, jelikož se tato profese netěší společenské prestiži. Popisuje to konkrétně takto: „Sociální pracovník se pro své povolání rozhodl, investoval do svého vzdělání mnoho let, a nakonec pln energie a očekávání nastoupil na své první pracoviště. Avšak těžkosti, s nimiž se setkává, každodenní tlak, boje s těžkopádným byrokratickým systémem a jeho snahy, kterých si nikdo nevšímá ani je nechválí – to všechno krok za krokem podkopává jeho původní odhodlání. Nepřichází s novými nápady a ztrácí zájem o práci“ (Maroon, 2012, str. 12). V reakci na pracovní zátěž tak dochází ke ztrátě idealismu, nadšení a angažovanosti, to se může objevit v jakékoli fázi a době zaměstnání.

Povolání mající za cíl nápravu pachatelů trestné činnosti je často považováno za extrémně stresující. Pracovníci v oblasti trestní justice, zejména pak probační úředníci a policisté, pracují dlouhé hodiny, vypořádávají se s přebytečným papírováním a přicházejí do styku s odsouzenými zločinci, které není vždy snadné zvládnout v prostředí, které není tak důkladně zabezpečené ve srovnání s prostředím věznic, kde pracují další pracovníci trestní justice (Anson & Bloom, 1988 in O'donnell & Stephens, 2001). Maroon (2012) ve své publikaci o syndromu vyhoření u sociálních pracovníků uvádí, že pro sociální pracovníky jsou byrokratické překážky více zatěžující a stresující než samotná přímá práce s lidmi. Největší pracovní zátěž sociálních pracovníků způsobuje podle Maroona přílišné množství práce pro jednoho pracovníka, nedostatečná autorita negativně ovlivňující schopnost rozhodovat se,

přísné formality a pravidla a nekonečná administrativní zátěž. Velké pracovní zatížení snižuje pracovníkovu výkonnost.

Od sociálních pracovníků se očekává, že jsou schopni pomáhat lidem zvládat jejich sociální a emoční problémy. Pracovníci v pomáhajících profesích, do nichž patří i sociální pracovníci, jsou vystaveni ve zvýšené míře určitým rizikům, nejzávažnější z nich je syndrom vyhoření. Syndrom vyhoření vzniká u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nevládnutého pracovního stresu. Syndrom vyhoření vzniká interakcí pracovních podmínek vytvořených organizací a subjektivním očekáváním pracovníka (Matoušek, 2008). „Syndrom vyhoření nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím, prakticky každý pracovník po určité době má některé jeho projevy. Nespecifickou, obecnou příčinou jeho vzniku jsou zvláštní nároky, jež na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi využívajícími sociální služby. [...] Profesionální sociální práce přináší pracovníkům nepřetržitý kontakt se skupinami lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejich představa o přiměřené pomoci není vždy realistická. Dlouhodobý kontakt s handicapovanými lidmi vyžaduje ze strany pracovníka vysokou míru nezdolnosti a schopnost průběžně a efektivně se vyrovnávat s pracovním stresem, ze strany organizace to vyžaduje zajištění podmínek minimalizujících popsany specifický stres.“ (Matoušek, 2008, str. 55).

Syndrom vyhoření se dle Honzáka (2018) často týká pomáhajících pracovníků z důvodu, že často investují do své práce mnohem více než své znalosti a dovednosti, představitelé pomáhajících profesí při výkonu své práce nasazují také část své osobnosti. „Práce s lidmi a s jejich trápením je mnohem náročnější než práce s neživým materiálem, i když ji nijak nepodceňuji. Kromě toho, že s postiženými soucítíme, jsme také vybaveni vlastností, které se říká empatie. Empatie je něco jiného než sympatie, je to naladění na stejnou vlnu, sdílení příběhu, který nám druzí vyprávějí, ale také jejich emocí.“ (Honzák, 2018, str. 53). Přílišná empatie může být zdrojem vyhoření, naopak soucit s druhými může v pracovníkovi posilovat jeho odolnost. Problémem může být i sebpřetěžování pracovníka, nedržení si vlastních hranic, nepřijetí faktu, že nelze pomoci všem. Tyto skutečnosti následně vedou k pocitům nedostatečnosti a strachu ze selhání. Situaci nepomáhá ani fakt, že na osoby pracující v pomáhajících profesích jsou kladena velká očekávání a jejich selhání je velmi přísně hodnoceno. Pokud není pracovník v pomáhajících profesích spokojený a jeho ideály, se kterými do pomáhající profese vstupoval, se nenaplnují, často začne mít výčitky, cítí se mizerně a připadá si nedostatečně kompetentní. Pracovník, který má pocit, že selhal, vidí jen své chyby a svou bezmocnost, málokdy však rozlišuje, zda očekávání, ve kterých selhal, byla oprávněná, nebo jestli je vůbec bylo možné je naplnit (Rohwetter, 2022).

2.2.5 Zvládání pracovní zátěže

Coping neboli zvládání zátěže definuje Hartl (2004, str. 307) jako „schopnost člověka přiměřeně se vyrovnat s nároky, které jsou na něj kladeny, případně zvládat nadhraniční zátěže.“ Můžeme se také setkat s pojmy jako copingové zvládací mechanismy, nebo zvládací reakce, kterými se rozumí relativně vrozené formy reakce na stresovou situaci. Copingové zvládací strategie jsou vědomě řízené aktivity zaměřené na zvládnutí stresové situace a na zmírňování reakcí na zátěž (Křivohlavý, Baštecká in Baštecká & ed., 2009). Vedle copingu je důležitá také adaptace na zátěž, tedy přizpůsobování se zátěži a zlepšování se ve zvládání situací, které dříve mohly být zátěžové. Je to vyrovnávání se se zátěží, která je relativně v běžných mezích a je tak pro člověka poměrně dobře zvládnutelná (Křivohlavý, 1994).

Se zvládáním pracovní zátěže se pojí také odolnost (resilience) vůči pracovním nárokům, někdy označovaná jako pracovní kapacita. Odolnost Paulík (2017, s 172) definuje jako „psychofyziologickou adaptační kapacitu spočívající v získávání, rozvíjení a optimálnímu využívání všech vnějších a vnitřních zdrojů pro funkční interakci s prostředím umožňující zvládnutí kladených nároků.“ Dle Křivohlavého (2010) je resilience protikladem naší zranitelnosti, je to pružnost a nezdolnost v těžkých situacích. Je to elasticnost, nezlomnost a houževnatost. Osobní resilience je individuální schopnost zvládnout co nejrychleji a nejúčinněji zátěžovou situaci. „Odolní lidé si i navzdory neúspěchům zachovávají duševní rovnováhu a dále se rozvíjejí. K problémům se naučili přistupovat ofenzivně a jsou otevření vůči výzvam. [...] Také mají své strachy a pochybnosti, jen jim tolik nepodléhají.“ (Stock, 2010, str. 53).

Odolnost vůči stresu si lidé budují a osvojují během dětství, ale i v dospělosti může člověk svou odolnost posilovat. Odolní lidé se starají o svou psychickou pohodu a zdraví. Spokojení lidé jsou často odolnější vůči stresu. Životní spokojenost člověka stojí na třech základech – práci, rodině a volném času. Lidé odolnější vůči stresu mají tedy v rovnováze a harmonii všechny tyto tři oblasti, pěstují a kultivují své vztahy s blízkými lidmi, věnují určitý čas svým zájmům a sama sobě a dbají na to, aby měli uspokojivou práci (Pešek & Praško, 2016). Rezistence, tedy schopnost vzdorovat, je spojována se schopností a kapacitou systému udržovat homeostatickou rovnováhu při expozici stresu. Rezistence vůči stresu může být zvýšená díky předchozí expozici určitým stresorům, což vede k tzv. zvýšenému prahu stresu. Rezistence se dle autorů týká kapacity systému udržovat homeostázu, zatímco resilience se vztahuje ke schopnosti systému využít dřívější adaptační mechanismy ke snížení stresu (Hladký & kol., 1993).

Při zvládání zátěže je pro člověka také důležitá sociální opora, která mu dodává sílu zátěž zvládnout. Sociální oporu poskytuje primární sociální skupina – tj. rodina, blízcí, spolupracovníci a signifikantní lidé. Sociální oporou je myšlena podpora a „podržení“, když člověk sám klesá pod tíhou těžké životní situace. Pocit, že na něm někomu záleží, že mu chce pomoci a nebojí se přitom mimořádně silných emocí, které s tím jsou spojeny, pomáhá člověku v tísní. Pomáhá mu to v přicházení na nové myšlenky a pohledy na danou zátěžovou situaci (Křivohlavý, 1994). Sociální oporu přitom nemusí poskytovat nutně jen rodina, ale i spolupracovníci, jak upozorňuje např. Arnold, když říká, že: „Vztahy s ostatními spolupracovníky na pracovišti mají velký potenciál vytvářet stres nebo ho snižovat.“ (Arnold, 2007, str. 400).

Vliv na zvládání pracovní zátěže má také do značné míry pracovní motivace. Pracovní motivaci lze chápat jako proces podněcování a usměrňování pracovní aktivity jedince pomocí uvědomovaných i neuvědomovaných faktorů. Je to interakce motivačních dispozic a incentiv. K hlavním motivačním dispozicím člověka, jež ovlivňují a podněcují pracovní aktivity, patří potřeby, zájmy, postoje, návyky, hodnoty či ideály. Aby motivování zaměstnanců bylo účinné, je důležité spojit vnější podněty s vnitřním motivačním nastavením jedince. Každá organizace by měla mít vytvořenou motivační strategii, ve které budou popsány postupy organizace zaměřené na podněcování a usměrňování aktivity zaměstnanců žádoucím směrem. Pozitivní stimulaci zaměstnanců ovlivňují peníze, odměna za vykonanou práci a charakter samotné práce, tedy například její smysluplnost či zajímavost. Zaměstnanec dále pozitivně stimuluje vysoká prestiž profese a vykonávané práce či pozitivní hodnocení nadřízeného a spolupracovníků. Opatření založená na pozitivním oceňování bývají z hlediska vlivu na pracovní chování účinnější (Paulík, 2018).

Cílem zvládání stresu a zátěžových situací je unést po určitou dobu to, co není únosné, zachovat si emocionální klid a pozitivní sebeobraz a snížit úroveň toho, co nás zatěžuje a stresuje. Mezi strategie a postupy pro zvládání stresových a zátěžových situací se řadí hledání řešení daného problému; zklidňování rozrušených emocí; distancování se od stresové situace; hledání pozitivních stránek nastalé situace; hledání sociální opory a pomoci; přijetí osobní odpovědnosti; utkání se s těžkou situací (Křivohlavý, 2010). Existují různé strategie zvládání zátěže. Obecně lze vymezit tři hlavní copingové strategie – **aktivní strategie na úrovni chování**, kdy se člověk zaměřuje na zvládnutí zátěžové situace, **aktivní strategie na úrovni myšlení**, v níž se osoba snaží zvládnout ohodnocení situace a tím i zvládnout její prožitek, a **vyhýbaní**, jímž se osoba vyhýbá čelení problému. Konkrétními strategiemi zvládání zátěže jsou například hledání sociální opory, hledání, jak problém řešit, distancování se od problému,

hledání pozitivních stránek, přímá konfrontace a sebeovládání (Křivohlavý, Baštecká in Baštecká & ed., 2009).

Strategie zacházení se stresem, které lidé využívají v reakci na stres, popisují ve své knize Praško & Prašková (2001): **Bagatelizace**, tedy podceňování významu stresoru; **odvedení pozornosti**, myšlení na něco jiného; **sebeobviňování**; **odmítání odpovědnosti**; **vyhýbání se stresorům**; **rezignace** na řešení nastalé situace; **náhradní uspokojení**, nejčastěji ve formě jídla, alkoholu či cigaret; **kontrola situace** a snaha aktivně problém řešit; **dělání něčeho pro zdraví**, namísto řešení problému jde člověk sportovat; **sebe-potvrzení**, skrze aktivity, ve kterých je jedinec úspěšný a dělají mu radost; **ruminace**, tedy neustálé vracení se k problému a přemýšlení nad ním; **somatizace**, problém se začne projevovat tělesnými obtížemi, případně i problémy se spánkem; **uzavírání se** do sebe a omezení komunikace s druhými lidmi; **sociální opření** se o druhého se kterým své starosti sdílím a konzultuji; **agrese**; **přesun agrese**, tedy chování se agresivně k někomu, ke komu si to můžu dovolit, často proti někomu bezbrannému; **naříkání a bědování**, tedy stěžování si před druhými a čekání na politování.

Zotavení z pracovního stresu probíhá z velké části mimo pracovní dobu, pokud je však pracovní zátěž a stres příliš intenzivní nebo je velmi častý, k přirozenému zotavení nemusí dojít a je potřeba situaci řešit, aby se minimalizovala rizika syndromu vyhoření (Dollard et al., 2019). Dalším možným způsobem, jak zvládat pracovní zátěž a stres s ní spojený, je mít naučené asertivní dovednosti. „Asertivita je způsob přímého a přiměřeného sebevyjádření a sebeprosazení, kdy zároveň bereme ohledy na práva, potřeby a pocity druhých.“ (Pešek & Praško, 2016, str. 94). Pro získání asertivních dovedností je nutná edukace a nácvik, které nebývají součástí vzdělávání sociálních pracovníků.

K uvolnění nastrádaného napětí lze použít také relaxační techniky. Relaxaci můžeme rozdělit do dvou kategorií – spontánní relaxace, ke které dochází samovolně bez našeho úsilí, například ve spánku, a diferencovaná relaxace, tedy záměrná. Mezi záměrné relaxační techniky patří procházky na čerstvém vzduchu, kontrolované dýchání, uvolňování svalů pomocí střídavého zatínání a uvolňování, ventilování emocí pomocí hovoření o problému, či „vypsáním se z toho“, a klasická relaxační cvičení, která mají mnoho podob (Křivohlavý, 2010). Je důležité věnovat vlastnímu tělu pozornost a péči, nejen formou nějakého sportu, ale také pomocí relaxačních a uvolňovacích technik. Ideální je kombinace, která bude vyvážená a individuálně nastavená (Stock, 2010). Odpočinek a relaxace jsou důležité pro získání větší odolnosti vůči zátěži a stresu. Čím více zdrojů si člověk osvojí a využívá ke zvládnutí stresu,

tím lépe se dovede vyrovnávat s negativními dopady a důsledky pracovní zátěže. Důležité je dodržovat základní pravidla odpočinku, tedy dostatečné množství spánku, pohyb, vyvážená strava, vnímání vlastního dechu a věnování času vlastním zájmům a zálibám (Hughes et al., 2019).

Pro zvládnání pracovní zátěže je důležitá také duševní hygiena, tedy soubor opatření, poznatků a aktivit, které ovlivňují podmínky lidského života a umožňují člověku zachovat a udržet si psychické a psychosomatické zdraví. Duševní hygiena se zaměřuje na snížení či odstranění rizik, která vyvolávají psychické problémy či poruchy. Dále je jejím cílem zvyšování vlivu protektivních čili ochranných činitelů, které podporují osobní well-being a psychické zdraví, včetně podpory psychické a fyzické odolnosti a výkonnosti. Psychohygiena se zaměřuje na to, aby si člověk zvládl účinně poradit s každodenními a náročnými situacemi (Kebza in Baštecká & ed., 2009). V této kapitole bylo řečeno, jak pracovní zátěž zvládat, v následující bude vyličen, jak pracovní zátěži předcházet, tedy bude zaměřená na prevenci.

2.2.6 Prevence pracovní zátěže

Prevenci pracovního stresu a zátěže lze rozdělit na primární, sekundární a terciární intervenci. Primární preventivní intervence má za cíl snížení rizikových faktorů a pracovních stresorů. Sekundární preventivní intervence slouží ke zvládnání již vzniklého stresu, tedy způsoby, kterými jednotlivci reagují na pracovní stres a zátěž. Terciární preventivní intervence pomáhá těm, kteří již stresu podleli (Hurrell Jr. in Barling et al., 2005). Prevence psychické zátěže při práci spočívá v individuálních a systémových opatřeních. Na individuální úrovni prevence spočívá v podpoře a ochraně vlastního zdraví skrze zdravý životní styl, tj. zdravé stravování, fyzická aktivita a psychohygiena. Systémová preventivní opatření spadají do kompetence zaměstnavatele a spočívají v pracovním prostředí (Dimunová et al., 2018). Dle Kallwass (2007, str. 52–53) je včasná prevence zásadní. Často si sami přetížení pracovníci, ani jejich blízcí vůbec nevšimnou plíživého procesu, který může vyústit až v syndrom vyhoření. Stav trvalé únavy a lhostejnosti, během něhož se může vyskytovat pocit nesmyslnosti života, je nutné brát jako varovný signál, který je důležité brát vážně. „Dotyční mívají sklon přepínat své síly a zacházet nedbale se svým energetickým potenciálem. Tělesný stres působí na psychiku, psychický stres působí na tělo. Symptomy jsou tudíž také příznaky psychosomatických nemocí. Tělo a duše musí intenzivně spolupracovat, aby dokázaly včas zastavit vývoj syndromu vyhoření.“

Zotavení z pracovního stresu probíhá z velké části mimo pracovní dobu, pokud je však pracovní zátěž a stres příliš intenzivní nebo je velmi častý, k přirozenému zotavení nemusí dojít

a je potřeba situaci řešit, aby se minimalizovala rizika syndromu vyhoření (Dollard et al., 2019). Pro předcházení pracovnímu přetížení a syndromu vyhoření je důležité, aby nadřízení průběžně monitorovali a v případě nutnosti upravovali pracovní zátěž svých zaměstnanců. Preventivně by také měli dbát na to, aby jejich zaměstnanci měli pravidelné pauzy a vybírali si dovolenou, kterou mají k dispozici. Někteří zaměstnavatelé v rámci prevence pracovního přetížení zřizují prostory, kde si mohou pracovníci odpočinout, krátce si zdřímnout či si zacvičit, tím zvyšují jejich výkonnost a zároveň spokojenost a odolnost vůči pracovní zátěži. Podstatnou složkou zvládání pracovní zátěže je i **supervize**. Supervize je forma podpory a poradenství pro pracovníky v pomáhajících profesích. Supervize je velmi užitečný nástroj, který zlepšuje nejen kvalitu a profesionalitu vykonávané práce, ale také pracovníkům pomáhá v sebereflexi (Pešek & Praško, 2016). Supervize může být individuální, případová, skupinová, týmová či organizační. Existuje také **intervize**, tedy kolegiální supervize (peer supervize), kterou si vzájemně poskytují kolegové na stejné či obdobné pracovní pozici (Havrdová in Matoušek & kol, 2013).

Preventivními opatřeními, kterými pracoviště a pracovníci v pomáhajících profesích mohou předcházet nebo alespoň snižovat riziko pracovního stresu, nadměrné pracovní zátěže a následného rozvoje syndromu vyhoření jsou dle Matouška (2008) kvalitní příprava na výkon povolání, vzdělání a výcvik včetně praxe; jasná definice poslání organizace a metody práce; jasná definice profesionální role pracovníka a jeho pracovní náplně; možnost využívání profesionálního poradenství; existence programů osobního rozvoje a vzdělávání; průběžná supervize; případové konference; omezení počtu případů na jednoho pracovníka; nasazení více pracovníků v náročných programech; omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty pracovníků; omezení pracovního úvazku; kombinování přímé práce s klienty s jinými činnostmi.

Prevenci pracovní zátěže na úrovni organizace popisuje ve své knize také Křivohlavý (1998). Dle něj je důležité zaměstnancům zajistit takové pracovní podmínky, aby mohli co nejlépe pracovat, a zároveň aby bylo eliminováno vše, co by mohlo jejich úsilí mařit a tlumit jejich nadšení a motivaci. Vzdělávání v organizaci by mělo být zaměřené na minimalizování psychického vyčerpání, aby zaměstnanci dokázali u sebe a svých kolegů rozpoznat stresový stav a psychické vyčerpání, aby věděli, co je možné s tím dělat, a měli by také znát možnosti, kterými organizace disponuje pro zlepšení pracovních podmínek s ohledem na prevenci pracovního stresu a zátěže. Vzdělávání by mělo být doplněno efektivní supervizí. Pracovní úkoly zaměstnanců by měly být stanoveny s ohledem na možnost jejich realizace a množství nároků na pracovníka by mělo být přiměřené jeho možnostem a schopnostem tak, aby

nedocházelo k nadměrné zátěži pracovníka. Organizace by také měla být alespoň částečně flexibilní, aby respektovala specifické potřeby svých pracovníků a aby naslouchala jeho potřebám. Pro zaměstnance je také důležité uznání, které by mělo být přiměřené a vyjádřené všemi možnými prostředky, nejen slovy, ale i penězi a zvláštními odměnami.

V prevenci pracovní zátěže a stresu s ní spojeným má organizace nespočet možností, kterými může k prevenci přispět. Jednou z možností je vytvoření podmínek pro odpočinek a uvolnění napětí, které budou účinným prostředkem proti totálnímu psychickému vyčerpání, ať již v podobě zvláštní místnosti na odpočinek, nebo mimořádným volnem na zotavenou. Dále dle Křivohlavého (1998) je osvobození od administrativního a byrokratického balastu další významný faktor snižující možnost vzniku tzv. administrativní únavy, která pracovníky psychicky vyčerpává a vytváří významnou zátěž. Dalším preventivním opatřením, kterým může organizace snížit množství pracovní zátěže a stresu, je zjednodušení příliš složitých pracovních postupů a zvyků. Mezi preventivní opatření se řadí obohacení práce (job enrichment), tedy zpestření práce a podpora společenského soužití zaměstnanců v práci, to se týká vzájemných interakcí, spolupráce a vytváření pracovních vztahů. Obohacení práce souvisí nejen s vlastní pracovní činností, také s pracovními poradami, školeními, ale i se společnou rekreací a teambuildingy. Toto obohacení má pozitivní vliv na celkovou pracovní výkonnost a psychickou pohodu zaměstnanců, tím i na prevenci stresu a přetížení (Křivohlavý, 1998). Pracovní zátěž se dá dále dle Stocka (2010) snížit pomocí navýšení personálu, zkrácením pracovní doby, prodloužením pracovních přestávek nebo například poskytováním zvláštní dovolené (tzv. tvůrčího volna).

Pracovní stres a zátěž přispívají ke vzniku nemocí z povolání a pracovním úrazům. Pracovní stres je často chápán jako individuální problém, avšak není tomu tak, jelikož dopady pracovní zátěže a stresu se týkají celé organizace (Vallance et al., 2007). Většina preventivních intervencí zvládání pracovní zátěže je zaměřená na individuální copingové dovednosti, ty se ale zaměřují na symptomy, nikoli příčiny stresu, avšak složité kauzální cesty ke stresu vznikají a existují v kontextu, nikoli v samotném jedinci. Podstatou resilience a efektivního zvládání zátěže je vzájemně provázaná kombinace kontroly, podpory a optimismu na všech úrovních od jedince a zaměstnavatele, až po celou společnost (Devonport, 2011). Bez ohledu na zdroj syndromu vyhoření se často předpokládá, že je to odpovědnost pouze daného zaměstnance, nikoli celé organizace, aby s problémem něco udělal. I přes to, že je pracovní prostředí stresující a vytváří zátěž na své zaměstnance, pozornost je neustále směřována k tomu, že se daný zaměstnanec není schopný vypořádat s touto zátěží. Je důležité, aby zaměstnanci

upozorňovali na klíčové problémy způsobující nadměrný stres v práci a tím umožnili zaměstnavateli dané problémy řešit (Cooper, 2018).

Také motivace zaměstnanců k výkonu jejich práce je pro prevenci nesmírně důležitá. Pracovní motivaci zaměstnanců lze charakterizovat jako oddanost práci, soubor aktivizujících vnitřních i vnějších sil, které ovlivňují pracovní výkon. Podpora a zvyšování motivace při práci pomáhá předcházet pracovnímu přetížení, podporuje well-being zaměstnanců a přispívá k pozitivnímu fungování organizace (Gagné, 2014). Předpokládá se, že pracovní spokojenost vede k motivovanosti pracovníka a jeho dobrým pracovním výkonům. Spokojení pracovníci mají vyšší pracovní produktivitu než nespokojení pracovníci. Spokojenost v práci ovlivňuje především výše mzdy, pracovní podmínky, kolegové, nadřízení, kariérní možnosti a vnitřní aspekty práce samotné. Uspokojení z práce závisí také na tom, jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle daného pracovníka (Arnold et al., 2007).

Zdraví a duševní pohoda zaměstnanců na pracovišti je důležitým tématem, jemuž by měla být věnována pozornost, neboť ovlivňují zaměstnance i jeho výkon. Důsledky pracovní zátěže dopadají nejen na samotného pracovníka, ale také na zaměstnavatele v podobě dalších nákladů (Danna & Griffin, 1999). Zaměstnavatel může ovlivnit spokojenost svých zaměstnanců přiměřenou kompenzací. Kompenzace může být v podobě odměny za splnění těžkých úkolů či jako projev uznání, avšak čím nižší kompenzace je, tím vyšší riziko napětí vzniká. Pokud je zaměstnanec dostatečně odměňován a oceňován za vykonanou práci, je mnohem odolnější vůči pracovní zátěži a stresu (Maroon, 2012). Farber (1991 in Maroon, 2012, str. 61) k tomu dodává: „Kompenzace je neadekvátní v případě, kdy má pomáhající pracovník nižší plat než jiné profesní skupiny se srovnatelnou kvalifikací, když se mu dostane málo uznání a společnost je lhostejná vůči jeho výkonům.“ Pravidelné rozhovory s jednotlivými zaměstnanci by měly napomoci k identifikaci přetížených zaměstnanců. Důležité je vytvořit takové prostředí, aby mohli zaměstnanci svobodně sdělit své pocity a konstruktivní názory, aniž by to v nich vyvolalo obavu z následků (Stranks, 2005).

V souvislosti se stresem a zátěží na pracovišti existuje pojem „zdravá pracovní organizace“, který popisuje organizaci, jež dbá na duševní zdraví svých zaměstnanců a je schopná udržovat zdravé a uspokojující pracovní prostředí a kulturu organizace. Zdravé pracovní organizace mají nízkou hladinu stresu u pracovníků, pracovníci jsou organizaci vysoce oddaní a jsou v práci spokojení, je nízká míra nemocnosti, absencí a fluktuace pracovníků, je dobře zabezpečená bezpečnost pracovníků a dobrá ziskovost nebo účinnost použitých zdrojů (Arnold, 2007). Pracovní zátěž je kontraproduktivní, vede ke zvýšenému

stresu, úzkostem, apatii a demotivaci. Navzdory nejlepšímu úmyslu je dobré neignorovat příznaky stresu a pracovního přetížení. Spokojenost v práci neznamena být 100% spokojený, k celkové spokojenosti v práci stačí být spokojený ze 70 %. Pro spokojenost v práci je důležitá rovnováha mezi prací a životem mimo ni. Pro dostatečný odpočinek mimo práci by měla být správně nastavená hranice mezi prací a osobním životem (Hughes et al., 2019). Praško & Prašková (2001, str. 90) k tomu dodávají: „Vyváženost mezi prací, rodinným životem, pěstováním vztahů, aktivním odpočinkem a studiem nového vytváří harmonii v životě a upevňuje zdraví. Dobré plánování vede k tomu, že se člověk nemusí tolik času zabývat problémy, protože jim předchází.“

3 Empirická část

V této kapitole představíme design mého vlastního výzkum. Nejprve formulujeme cíl práce a hlavní výzkumné otázky. Následně bude popsána metoda sběru dat, výběr zkoumaného vzorku a metoda analýzy dat. V závěru této kapitoly budou objasněny výsledky výzkumu včetně diskuse.

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat zdroje pracovní zátěže probačních úředníků a zdroje podpory, které obecně využívají. Bude přitom věnována specifická pozornost tomu, které z těchto zdrojů podpory jsou poskytovány zaměstnavatelem. Zároveň bude zjišťováno, jaké další zdroje podpory by probační úředníci uvítali, ale nyní se jim jich na straně zaměstnavatele nedostává.

3.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky, které vyplývají z cíle práce jsou:

VO 1. *„Co vnímají probační úředníci jako nejvýznamnější zdroje zátěže při výkonu svého povolání?“*

VO 2: *„Jaké zdroje podpory probační úředníci ke zvládnutí pracovní zátěže využívají?“*

VO 3: *„Jaké další zdroje podpory by probační úředníci uvítali pro zvládnutí pracovní zátěže, ale nyní se jim jich nedostává?“*

Na výzkumné otázky získáme odpovědi prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s probačními úředníky a úřednicemi PMS ČR.

3.3 Výzkumný design

Design výzkumu je tvořen kvalitativní výzkumnou strategií. Tu jsem pro tento výzkum zvolila z toho důvodu, že cílem výzkumu je právě lépe porozumět tomu, jak sami probační úředníci vnímají svoji psychickou zátěž spojenou s výkonem své profese, a jak vnímají podporu, kterou jim zaměstnavatel poskytuje ke zvládnutí této zátěže. Dle Novotné (2019) kvalitativní výzkumná strategie umožňuje porozumění způsobům prožívání jednotlivců, a kontextům, které toto prožívání ovlivňují.

3.4 Metoda sběru dat

Výzkum této práce je založený na polostrukturovaném rozhovoru. Dle Miovského (2006) je polostrukturovaný rozhovor tvořen závazným schématem, kterého se tazatel musí držet, aby byly rozhovory mezi sebou dobře porovnatelné, zároveň je však na tazateli ponecháno znění a pořadí otázek. V polostrukturovaném rozhovoru tazatel klade doplňující otázky vedoucí k vysvětlení a upřesnění odpovědi respondenta, tím je docíleno lepšího porozumění. Informace, které se vztahují ke kontextu a zároveň usnadňují ucelené pochopení a vhled do problematiky, získáme právě díky doplňujícím otázkám.

Sběr dat probíhal formou online rozhovoru prostřednictvím platformy Skype for business. Výzkum probíhal v průběhu července a srpna roku 2022. Rozhovory nebylo možné z nařízení Ředitelství PMS ČR nahrávat, tudíž výstupem rozhovorů jsou pouze mnou psané poznámky vytvořené z odpovědí respondentů. Namísto jmen, která jsou z etických důvodů anonymizována, jsem každému z respondentů přidělila vlastní číslo. Průměrná délka rozhovoru byla 30 minut.

3.5 Výzkumný vzorek

Pro výběr zkoumaného vzorku byla nejdříve vybrána metoda záměrného (účelového) výběru, kdy jsou do výzkumu vybráni ti respondenti, kteří splňují stanovená kritéria a s výzkumem souhlasí. Tato metoda byla následně doplněna metodou výběru souboru samovýběrem, ta je založená na principu aktivního projevení zájmu respondenta o zapojení se do výzkumné studie. Zde je více potenciálním účastníkům nabídnuta možnost zapojit se do výzkumu a je na jejich volbě, zda tak učiní, či nikoli (Miovský, 2006).

Kritériem výběru pro zařazení do výzkumného vzorku byl aktuální pracovní poměr na pozici probačního úředníka/probační úřednice a souhlas s účastí na výzkumu. Zkoumaný vzorek k tomuto výzkumu byl tedy tvořen úřednicemi a úředníky Probační a mediační služby České republiky. Výzkum probíhal celorepublikově ve všech krajích mimo kraj Zlínský, kde se nepodařilo získat žádného respondenta. Oslovení respondentů probíhalo následovně: Ředitelství Probační a mediační služby ČR mi poskytlo data s údaji o počtu pracovníků všech středisek a jejich zatížením případovou prací. Zátěž středisek případovou prací je rozdělena do čtyř kategorií – přetížené, zatížené, standardní a optimální. Středisek PMS ČR je celkem 76, z toho je 13 středisek přetížených případovou prací, 39 středisek je zatížených případovou prací, 22 středisek má standardní zatížení případovou prací a pouze dvě střediska mají optimální počet případové práce. V každém kraji jsem vybrala střediska tak, abych v každém

kraji získala data od každé možné kategorie zatížení tak, aby byl výzkumný vzorek vyvážený. Ředitelství PMS ČR předem kontaktovalo mnou vybraná střediska o mém záměru výzkumu a požádalo je o spolupráci. Následně jsem kontaktovala vedoucí střediska s žádostí o oslovení pracovníků k rozhovoru. Po obdržení kontaktu na probačního úředníka, který se svojí účastí na výzkumu souhlasil, jsem ho kontaktovala a následně se s ním domlouvala na uskutečnění rozhovoru. Všichni respondenti, kteří se na výzkumu podíleli, vyjádřili explicitní individuální souhlas s účastí na výzkumu. Celkový počet respondentů výzkumného vzorku byl 23 respondentů, z toho 13 žen a 10 mužů. Z toho bylo deset probačních úředníků ze středisek přetížených případovou prací, sedm probačních úředníků ze středisek zatížených případovou prací a šest probačních úředníků se standardní zátěží případovou prací. Ze středisek s optimálním počtem případové práce se mi nepodařilo získat žádného respondenta, vzhledem k tomu, že jsou to pouze dvě střediska ze 76 středisek, můžeme se tedy domnívat, že data získaná z těchto středisek by finální výsledky spíše neovlivnila.

3.6 Metoda analýzy dat

Jelikož nebylo možné rozhovory nahrávat, nebylo také možné provést hloubkovou analýzu, jak bylo původně zamýšleno. Nakonec byly poznámky z rozhovorů podrobeny tematické analýze, kdy jsem se snažila identifikovat hlavní témata, která se v rozhovorech objevovala ve vztahu k mým výzkumným otázkám. Nebylo však možné sledovat i rovinu toho, jak přesně účastnice a účastníci výzkumu o své zátěži a zdrojích hovořili, neboť nemám k dispozici nahrávky, a tím pádem ani přesné přepisy jejich formulací. I tak však bylo možné provést základní kroky tematické analýzy, tak jak je popisují Braun a Clarke (2006):

1. **Seznámení se s daty** (opakované čtení)
2. **Generování počátečních kódů** (vytváření seznamu konkrétních kódů z datového souboru)
3. **Hledání témat** (třídění a porovnávání kódů s cílem identifikovat témata – širší než kódy)
4. **Přezkoumávání témat** (snaha porozumět hranicím jednotlivých témat; vyhodnocování platnosti jednotlivých témat)
5. **Definování a pojmenování témat** (definice témat složených ze subtémat; zvážení jejich propojení)
6. **Sepsání zprávy**

3.7 Výsledky výzkumu (analýza dat)

V této kapitole představím zjištění vyplývající z mého výzkumu. Struktura této kapitoly je rozdělena na šest podkapitol, poslední z nich je věnována diskusi.

3.7.1 Typy zátěže probačních úředníků

Tato kapitola je zaměřená na to, co probační úředníci vnímají jako nejvíce zatěžující při své práci. Všichni respondenti shodně uvedli, že největší zátěž představuje nepřímá práce s klienty, tedy administrativa spojená s výkonem práce probačního úředníka, jak ukazuje tato citace jednoho z respondentů: *„Hodně času zabere administrativa, které je zbytečně moc. Docházku evidujeme na třech systémech, to zabere taky hodně času. Porady trvají dlouho a ani nejsou o klientech, ale jen o tom, jak se co nálepkuje a jak se co píše.“* (R17, muž, přetížené pracoviště). Další z respondentů uvádí: *„Jsme zavalení administrativou a nemůžu se klientům věnovat tak, jak by bylo potřeba.“* (R12, muž, standardně zatížené pracoviště).

Přímou práci s klienty uvedla jako zátěžovou polovina respondentů. Mezi problematické situace při práci s klienty respondenti řadili převážně situace, kdy je klient pod vlivem návykových látek, kdy pracují s klientem agresivním a nebezpečným, práci s problematickým nespolupracujícím klientem, práci s obětí, anebo když pracují s klientem s psychiatrickou poruchou. Jak uvádí jeden z respondentů: *„Náročný je, když je klient pod vlivem drog, nebo je agresivní, taky když nepřijímá trest a nespolupracuje.“* (R7, muž, zatížené pracoviště). Práci s problematickými klienty jako zátěžovou uvedli shodně probační úřednice i probační úředníci. Zároveň je pro probační úředníky zatěžující práce s oběťmi, jelikož se k tomu necítí být dostatečně kompetentní, jak poukazuje jedna z respondentů: *„Pro práci s oběťmi nám chybí vzdělání a postupy, což je pak frustrující.“* (R5, žena, zatížené pracoviště).

Následně respondenti spatřovali zátěž také v nedostatku personálu, s tím související přetížení pracovníků a zastupování v případě absence některého ze stávajících pracovníků, jak na situaci poukazuje jedna z respondentek: *„Pokud někdo vypadne, tak ho musíme zastoupit, což je vyčerpávající to pak kloubit s vlastní prací, navíc to není ohodnocený.“* (R15, žena, standardní zatížení pracoviště). Se zátěží v podobě nedostatku času souvisí i situace, kdy probační úředníci musí navštívit klienty v místě jejich bydliště, jak ukazuje tato citace jednoho z respondentů: *„Všechny klienty musíme navštívit u nich doma, to ale jde, když jich je málo, a ne když jich máme tolik, pak není čas na další práci a nestíhá se.“* (R9, muž, zatížené pracoviště).

Pro některé respondenty představuje zátěž jednání se soudy, konkrétně když soudce nereaguje na zprávy. Zároveň doplňují případy, kdy vnímají rozhodnutí soudu jako neadekvátní okolnostem, například, když soud osvědčí někoho, kdo neplní podmínky, či když soud opakovaně uděluje trest i přes jeho neplnění, jak uvádí respondenti v následujících citacích: „*Těžké je, když soudce i přes neplnění podmínek prodlužuje dohledy namísto proměny.*“ (R1, žena, přetížené pracoviště), „*Když u OPP neplní podmínky a soud mu znovu udělí OPP.*“ (R20, žena, přetížené pracoviště).

Poslední oblastí, která z výzkumu vyplynula jako zatěžující, je oblast péče o zaměstnance a vztah mezi nadřízeným a probačními úředníky. Zátěž respondenti spatřovali zejména v přístupu nadřízených, kdy vnímají, že se jim nedostává dostatečná podpora a zastání. Respondenti dále zmiňovali, že v případě, kdy nastane problém, který nevnímají jako vlastní pochybení, vedení namísto zastání řeší, co mohli udělat jinak. Jak uvádí citace respondentů: „*Náročné je sledovat, jak vedení pracuje se svými lidmi a jaká vydává nařízení*“ (R12, muž, standardně zatížení pracoviště), „*Nikdo se za nás nepostaví, nemáme zastání v rámci zaměstnání. Když je problematický a agresivní klient a něco se stane, tak vedení pak řeší, co jsme mohli udělat jinak a nepodpoří nás.*“ (R18, žena, přetížené pracoviště). Dále respondenti uvedli, že zátěž spatřují v tom, jak se nadřízený stará o své zaměstnance, jak uvádí citace jedné z respondentek: „*Systém a péče o zaměstnance ve mně vyvolává beznaděj. Finanční ohodnocení, že nedokážou zaplatit pracovníky.*“ (R14, žena, standardní zatížení pracoviště).

3.7.2 Vlastní zdroje vyrovnávání se s náročností profese

V následující kapitole bude popsáno, jak se probační úředníci sami vyrovnávají s pracovní zátěží a s náročností své profese. Z výzkumu vyplývá, že kruciálním zdrojem pro vyrovnávání se s pracovní zátěží jsou pro respondenty volnočasové aktivity, sportovní aktivity a čas strávený s rodinou. Na tomto se shodla většina respondentů. V citaci na to poukazuje jedna z respondentek: „*Tak pomáhají mi procházky do přírody se psem, jet se projet na kole a při tom vypnout, četba a taky být s rodinou je pro mě důležité.*“ (R15, žena, standardní zatížení pracoviště). Dalšími, nejčastěji tematizovanými zdroji jsou intervize a pracovní kolektiv, jak uvádí citace jednoho z respondentů: „*Určitě kolektiv, který máme dobrý a setkáváme se i mimo práci, intervize s kolegy, když je něco potřeba řešit hned.*“ (R23, muž, přetížené pracoviště). Zhruba polovina respondentů se při řešení pracovní zátěže přiklání k psychoterapii a psychohygieně, jak ukazují tyto citace respondentů: „*Mně hodně pomáhá s vyrovnáváním se s psychoterapií.*“ (R18, žena, přetížené pracoviště), „*Důležité je věnovat čas taky psychohygieně a odpočinku.*“ (R11, muž, zatížené pracoviště). Pro některé z respondentů je pro zvládnutí

pracovní zátěže podstatné oddělování pracovního života od toho soukromého, jak na to poukazuje citace jednoho z respondentů: *„Je nutné oddělovat práci a soukromý život, což jde těžko, když člověk potkává klienty ve městě. Prostě se snažit nechat práci v práci, zamknout za sebou dveře i v hlavě.“* (R8, žena, zatížené pracoviště). Ve vzorku bylo i nezanedbatelné zastoupení těch respondentů, kteří při vyrovnávání se s pracovní zátěží sahají po alkoholu a psychofarmacích (7 respondentů), jak uvádí respondentky v následujících citacích: *„Hodně mi pomohly až psychofarmaka, bez nich bych to nezvládala.“* (R1, žena přetížené pracoviště), *„Abych to zvládala, tak po práci dost piju.“* (R10, žena přetížené pracoviště). Část respondentů uvedlo, že se snaží si pracovní zátěž raději nepřipouštět, jak poukazuje citace jednoho z respondentů: *„Zátěž si nepřipouštím, to bych pak nic neudělal.“* (R9, muž zatížené pracoviště).

Vliv na zvládání pracovní zátěže má také do značné míry pracovní motivace. Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejvíce motivující je pro probační úředníky zpětná vazba od klientů. Ať se již jedná o úspěšnou reintegraci klienta do společnosti, klientův posun k lepšímu, nebo dokonce samotné vyjádření díky ze strany klienta. Jak uvádí citace jednoho z respondentů: *„Motivací a zároveň odměnou pro mě je zpětná vazba od klienta, když moje snaha má výsledky, u klienta dojde k posunu k lepšímu, když třeba přijdou a poděkují.“* (R4, muž, standardně zatížené pracoviště). Někteří z respondentů uvedli, že motivaci spatřují ve smysluplnosti své práce, jak ukazuje tato citace jednoho z respondentů: *„Samotnou motivací je pro mě to, že mi to dává smysl, ta práce, že to k něčemu je.“* (R2, muž, zatížené pracoviště). Kontakt s lidmi, konkrétně přímá práce s klienty, motivuje část respondentů, jak poukazuje citace jedné z respondentek: *„Je to pro mě samotný kontakt s klienty, když se ještě klient snaží a spolupracuje, to je pak radost.“* (R6, žena, standardně zatížené pracoviště). Dále respondenti uváděli pracovní kolektiv jako motivující faktor, jak ukazuje citace jedné z respondentek: *„Máme výborný kolektiv, což je důležité pro to, aby člověk chodil do práce rád.“* (R5, žena, zatížené pracoviště). Malá část respondentů je motivována zaměstnaneckými benefity v podobě pružné pracovní doby a vyrovnávacího období tří měsíců, jak uvádí citace jednoho z respondentů: *„Co je dobrý, tak to je pružná pracovní doba a vyrovnávací období, který máme tři měsíce.“* (R9, muž, zatížené pracoviště).

3.7.3 Zdroje podpory poskytované probačním úředníkům zaměstnavatelem

Tato kapitola je zaměřená na zdroje podpory zvládání pracovní zátěže, které probačním úředníkům poskytuje sám zaměstnavatel, konkrétně na supervizi a průběžné vzdělávání.

Supervize je podstatnou složkou zvládnání pracovní zátěže. Velmi pozitivní zkušenosti s poskytovanou supervizí má většina respondentů, jak je uvedeno v následujících citacích: „S případovou supervizí jsem spokojená, supervizor pracuje na podnět skupiny, což je fajn.“ (R18, žena, přetížené pracoviště), „Supervize je důležitá, jsou celkem dobrý, jsou spíše o tom setkání s kolegy, důležité ale je, aby byl dobrý supervizor.“ (R7, muž, zatížené pracoviště). Naopak menší část respondentů má s poskytovanou supervizí negativní zkušenosti, a to zejména z důvodů, že supervizní setkání neprobíhají tak často a tím pádem nemají efekt, který by měly mít, zároveň respondenti zmiňovali jako nevyhovující častou změnu supervizorů. Dalším vnímaným negativem zmiňovaným respondenty byla velikost supervizní skupiny, která je nastavená tak, že se nedostane na každého. Na tuto situaci poukazují následující citace respondentů: „Supervizní skupiny jsou velké, většinou dvanáct lidí, a to je hodně, pak se nedostane na všechny.“ (R6, žena, standardně zatížené pracoviště), „Bylo by lepší, kdyby se supervizoři neměnili tak často, ti dobří většinou odcházejí a ti povrchní zůstávají.“ (R17, muž, přetížené pracoviště).

Téměř polovina respondentů vyjádřila potřebu častějších supervizních setkání, jelikož často dochází k tomu, že věci, které bylo potřeba řešit, již mají zpracované a nejsou aktuální, jak ukazují tyto citace respondentů: „Supervize má smysl, ale není moc přínosná, když není často, spousta věcí už není aktuálních a není potřeba je řešit.“ (R13, muž, zatížené pracoviště), „Supervize není moc užitečná, když je jí tak málo, efektivnější to je řešit s kolegou, mít se prostě na koho obrátit hned, a ne když už je pozdě.“ (R4, muž, standardně zatížené pracoviště), „Supervize by byla lepší častěji, někdy je pozdě a pak se řeší to, co už je vyřešený.“ (R15, žena, standardně zatížené pracoviště). Zároveň téměř polovina respondentů vyjádřila potřebu větší a snazší dostupnosti individuální supervize, na to v citacích poukazují respondenti: „Individuální supervize by měla být dostupnější a rychlejší, klidně i povinná.“ (R22, žena, přetížené pracoviště), „Na individuální supervizi se dlouho čeká, musí se to řešit přes krajského vedoucího a je to na dlouho.“ (R11, muž, přetížené pracoviště).

Průběžné vzdělávání je nástroj, kterým si sociální pracovník upevňuje a rozšiřuje svoji kvalifikaci. Pozitivní zkušenost s poskytovaným vzděláváním má menší část respondentů, ti považují vzdělávání za dostačující a kvalitní, jak uvádí jeden z respondentů: „Vzdělávání je důležité, měl by se na něj klást větší důraz. Pokud jde o externí vzdělávání, tak je to vždycky velmi kvalitní.“ (R17, muž, přetížené pracoviště). Někteří respondenti ze zkoumaného vzorku vnímají vzdělávání jako zátěž. Vzdělávání považují za práci navíc, něco, na co je těžké si udělat prostor, jak na to v citaci poukazuje jeden z respondentů: „V okamžiku, kdy jsem na školení, tak myslím na to, jak mi stojí práce a jak nebudu nic stíhat.“ (R2, muž, zatížené pracoviště). Více

jak polovina respondentů považuje nabídku vzdělávání za omezenou. Ocenili by, kdyby byla nabídka širší, neustále se neopakovala a byla více zaměřená na psychohygienu, krizovou intervenci a zvládání stresových situací, jak uvádí respondenti v následujících citacích: „Nabídka by mohla být lepší, také by to chtělo něco pro pokročilé pracovníky, kteří už tu pracují dlouho.“ (R18, žena, přetížené pracoviště), „Vzdělávání nefunguje, to, co nabízí ředitelství, je hned plný, větší nabídka a kapacita by byla lepší.“ (R9, muž, zatížené pracoviště).

3.7.4 Vnímání přístupu nadřízených k problematice zátěže probačních úředníků

V následující kapitole bude přiblíženo, jak vnímají probační úředníci přístup ředitelství k problematice pracovní zátěže. Z výsledků vyplývá, že pouze dva respondenti považují přístup ředitelství a jejich snahu za dostačující, jak ukazuje tato citace jednoho z respondentů: „Ředitelství se snaží, dělá, co může.“ (R2, muž, zatížené pracoviště), druhá respondentka, která se řadí do této kategorie, je z pracoviště se standardní zátěží. Respondentů, kteří odpověděli, že neví a nedokážou říct, co ředitelství pro snížení pracovní zátěže mimo poskytovaných supervizí a vzdělávání dělá, byla také tvořena malou částí. Citace jednoho z respondentů na to poukazuje takto: „Nevím, jestli k tomu nějak přistupují, asi to chtějí řešit, ale řeší to jen supervizí, přitom péče o zaměstnance a tím i zvyšování produktivity má obrovský potenciál.“ (R12, muž, standardně zatížené pracoviště).

Více jak polovina respondentů uvedla, že se dle jejich názoru ředitelství o jejich pracovní zatížení, i o ně jako zaměstnance samotné, nijak nezajímá. Respondenti uváděli, že vnímají malou angažovanost ředitelství v problematice pracovního přetížení. Dále respondenti uváděli, že vnímají odpoutání ředitelství od zbytku pracovníků, že nevnímají podporu a respekt z jejich strany, jak přibližují následující citace: „Ředitelství se o nás nezajímá, jsou odtrženi od reálné práce, zapomněli na to, jak je reálná práce s klienty náročná. Na poradách říkají, že nám rozumí, že toho máme hodně, a přitom ani neví, kolik jich máme. Jejich jediná rada na naši přetíženost je, že si máme vzít dovolenou a odpočinout si.“ (R23, muž, přetížené pracoviště), „Ředitelství se spíše nezajímá. Nezastanou se pracovníků, vždycky vidí chybu na jeho straně, a ne na straně klienta. Napadení pracovníků je tabu, které se tutlá a je to bráno jako selhání pracovníka.“ (R17, muž, přetížené pracoviště), další z respondentek k tomu uvádí: „Ředitelství by se mělo víc starat, zajímat, poslouchat problémy středisek. Měl by od nich někdo přijet a podívat se, jak to tam doopravdy je.“ (R6, žena, standardně zatížené pracoviště).

3.7.5 Příležitosti pro zlepšení

Tato kapitola je zaměřená na to, jakými způsoby lze snížit, anebo kompenzovat pracovní zátěž probačních úředníků. Všichni respondenti shodně uvedli, že by uvítali lepší finanční ohodnocení, zvýšení rizikového příplatku a vyšší osobní ohodnocení, jak komentují respondenti v následujících citacích: „*Měli by dobře zaplatit pracovníky, jinak ti kvalitní odejdou jinam. Náklady rostou a peníze ne. Měli by o své zaměstnance pečovat tak, aby rádi chodili do práce, ale bez peněz to jde těžko.*“ (R14, žena, standardně zatížené pracoviště), „*Vše se zdražuje a je těžké zůstat v hůře placené práci. Práce mě naplňuje, ale žít z toho rodinu nejde. Probační úředníci nejsou adekvátně ohodnoceni vzhledem ke všem požadavkům a nárokům.*“ (R7, muž, zatížené pracoviště).

Téměř všichni respondenti pro zlepšení současné situace navrhuji snížení administrativy, snížení počtu klientů na jednoho probačního úředníka, anebo navýšení počtu probačních úředníků, jak ukazuje tato citace jednoho z respondentů: „*Je zde problém velkého zatížení pracovníků. Probační úředník by měl mít mnohem méně klientů, aby se jim mohl více věnovat. Měl by se snížit počet klientů na úředníka.*“ (R17, muž, přetížené pracoviště).

Větší nabídku benefitů by kvitovala více jak polovina respondentů, a to zejména v podobě možnosti práce z domova, podpory volnočasových aktivit, Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), dlouhodobého placeného volna, služebního poměru či čtyřdenního pracovního týdne, jak uvádí respondenti v následujících citacích: „*Aby práce z domova byla bez zdlouhavého vyřizování, aby se nemuselo vypisovat, co všechno jsme na home office dělali, aby byli služební notebooky, aby se to nemuselo psát na papír a pak v práci zdlouhavě přepisovat.*“ (R23, muž, přetížené pracoviště), „*Zvýšit stravenky alespoň na 150 Kč, FKSP a příspěvky na dopravu by byly fajn, příspěvek na oblečení (ošatné)*“ (R22, žena, přetížené pracoviště), „*Jednou za pár let by bylo fajn dlouhodobé placené volno, třeba čtvrt nebo půl roku, jako to mají jinde.*“ (R8, žena, zatížené pracoviště). Další z respondentek uvádí: „*Jako prevence vyhoření a pro zvýšení produktivity mi čtyřdenní pracovní týden přijde jako super nápad, ale u nás to je utopie. Myslím ale, že by se tím zvedla i kvalita vykonané práce, protože by pracovníci měli víc energie a sil na zvládnání svých povinností.*“ (R1, žena, přetížené pracoviště).

Více jak polovina respondentů by si také přála mít interního psychologického poradce, na kterého by se mohli v případě potřeby obrátit, zároveň by si přáli, aby bylo věnováno více pozornosti psychohygieně, jak ukazuje citace jednoho z respondentů: „*Chybí mi nějaký*

důvěrník, psychologický poradce, se kterým můžu řešit, když je toho na mě hodně.“ (R7, muž, zatížené pracoviště).

V oblasti zvýšení bezpečnosti a zabezpečení pracovních prostor vidí příležitost pro zlepšení téměř polovina respondentů, jak uvádí následující citace: *„Zabezpečení střediska, ve vězení je zabezpečení a my tady pracujeme se stejnými klienty a nemáme zabezpečení žádný. Pípák nestačí.*“ (R18, žena, přetížené pracoviště), *„Pro zajištění bezpečnosti by bylo super, kdybychom měli obrany jednou ročně, aby to pracovníci znali a uměli použít.*“ (R12, žena, standardně zatížené pracoviště).

Někteří respondenti uvedli, že by současné situaci napomohlo lepší pracovní zázemí v podobě samostatných kanceláří a výměny zastaralé techniky, včetně modernizace pracovních telefonů. Dále respondenti uváděli zavedení klimatizací do kanceláří, či zajištění prostoru pro relaxaci, jak poukazují citace respondentů: *„Lepší zázemí, samostatná kancelář, aby nebyly záchody v klientský zóně. Chytré telefony a neomezené volání, při překročení limitu se musí psát vysvětlení. Proč?“* (R23, muž, přetížené pracoviště), *„Vlastní kancelář, klimatizace, nebo možnost práce z domu, když jsou horka. Novější telefony, pro komunikaci s klienty by to bylo lepší, mohli by nám tam posílat doklady, bylo by to jednodušší.*“ (R16, žena, zatížené pracoviště).

Část respondentů vyjádřila nutnost změny postoje ředitelství směrem k probačním úředníkům. Zejména, aby se o své pracovníky ředitelství více a opravdově zajímalo, také aby se ředitelství zaměřilo na duševní zdraví a psychohygienu svých podřízených, jak ukazují citace respondentů: *„Bylo by fajn, kdyby jim šlo i o zaměstnance, ne jen pachatele. Měli by se víc starat o psychické zdraví svých zaměstnanců.*“ (R10, žena, přetížené pracoviště), *„Chtělo by to rychlejší pomoc a pochopení ze strany vedení, aby nestrkali hlavy do písku, když je potřeba řešit to, co pracovníky trápí. Měli by se zaměřit na to, co by zaměstnancům pomohlo při předcházení vyhoření.*“ (R1, žena, přetížené pracoviště).

Zajištění pozice administrativního pracovníka pro krizové situace by uvítali někteří z respondentů. Administrativní pracovník pro krizové situace by měl na starosti zajištění práce a agendy v případě personálního oslabení střediska, jak uvádí respondentka v následující citaci: *„V momentě, kdy vypadne člověk, nebo je středisko personálně oslabené, aby to bylo zajištěné nějakým náhradníkem, aby byly ty agendy zajištěny a nemuseli to dělat ostatní pracovníci. Měl by být nějaký krizový plán ze strany ředitelství pro případ podstavu, nikoli aby to padlo na vedoucí střediska.*“ (R15, žena, standardně zatížené pracoviště). Část respondentů by také ocenila, kdyby každé středisko mělo vlastního poradce pro oběti, jak na situaci poukazuje jedna

z respondentek: „Každý tým by měl mít vlastního poradce pro oběti, bylo by to lepší.“ (R5, žena, zatížené pracoviště).

Někteří z respondentů vyjádřili apel na zlepšení spolupráce s Orgány činnými v trestním řízení (OČTŘ), zejména pak snižování despektu OČTŘ k probačním úředníkům a budování rovnocenného partnerství, jak uvádí citace respondentů: „Měla by se zlepšit spolupráce s OSZ, abychom byli rovnocenní partneři.“ (R21, žena, přetížené pracoviště), „Stát a PMS by měli pracovat na svém jménu hlavně u státních zástupců a u soudců, snížit despekt u OČTŘ.“ (R10, žena, přetížené pracoviště).

3.8 Diskuse

První výzkumná otázka, na kterou jsem v této práci hledala odpověď, byla: „*Co vnímají probační úředníci jako nejvýznamnější zdroje zátěže při výkonu svého povolání?*“ Z výsledků výzkumu vyplývá, že největší zátěž probační úředníci spatřují v nadměrné administrativě, tedy v nepřímé klientské práci. V přímé práci s klienty vytváří největší zátěž situace, kdy je klient pod vlivem návykových látek, nebo je agresivní, či nespolupracuje a staví se k dané situaci s despektem. Respondenti dále uváděli pracovní zátěž způsobenou velkým množstvím spisů na pracovníka, tedy nedostatek personálu, mezi který by bylo možné množství spisů rozdělit, a s tím související přetížení pracovníků. Zátěž také respondenti spatřují ve vztahu mezi nadřízeným a probačními úředníky.

Probační úředníci vnímají svou profesi jako psychicky zátěžovou. Jako největší zátěž při výkonu svého povolání všichni respondenti shodně uvedli administrativní zátěž. Toto zjištění potvrzují například Pešek a Praško (2016), kteří uvádějí, že jsou zaměstnanci často přetěžováni nadměrnou administrativou. Respondenti uvedli, že pro velké množství administrativy není dostatek času na přímou práci s klienty. Přímou práci s klienty vnímá jako zátěžovou polovina respondentů. Tato zjištění jsou ve shodě s Maroonem (2012), tedy s tvrzením, že pro sociální pracovníky jsou byrokratické překážky a nekonečná administrativní zátěž více zatěžující a stresující než samotná přímá práce s lidmi.

Při přímé práci s klienty respondenti uváděli nejčastěji jako zátěžové ty situace, kdy je klient pod vlivem návykových látek, případně je agresivní, či nespolupracuje. Křivohlavý (1994) mezi stresory řadí práci s náročnými a negativně laděnými klienty, například když jsou klienti protivní, agresivní a netaktní. Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že je pro probační úředníky náročná práce s oběťmi, a to z toho důvodu, že se v této oblasti příliš neorientují. Nedostatek potřebných profesních dovedností a nedostatečné vyškolení zmiňuje jako jednu z příčin pracovní zátěže i Fontana (2016).

Zátěž způsobenou nedostatkem personálu, přetížením pracovníků a nedostatkem času na vlastní pracovní povinnosti shodně s tímto výzkumem popisuje Asplund et al. (2022), kdy je pracovní zátěž způsobována vysokými nároky zaměstnavatele, nedostatkem času a nedostatkem zaměstnanců. Fontana (2016), Křivohlavý (1994) a Maroon (2012) ve shodě uvádí, že největší pracovní zátěž způsobuje nedostatek personálu, který nutí stávající pracovníky pracovat nad rámec svých povinností a své kapacity. Pracovní zátěž tedy způsobuje přílišné množství práce na jednoho pracovníka, přepracování a nedostatek času. Z odpovědí respondentů vyplývá, že pociťují zátěž ve špatných vztazích s nadřízenými, konkrétně

s ředitelstvím, a že se jim dostatečně nedostává pocitu uznání a pochopení. Tato zjištění jsou ve shodě s Fontanou (2016), kdy střety s nadřízenými a špatné vztahy s nimi, včetně nevyjadřování uznání svým zaměstnancům, způsobuje stres a zátěž na pracovišti.

Druhá výzkumná otázka, na níž tato práce odpovídala, byla: „*Jaké zdroje podpory probační úředníci ke zvládnání pracovní zátěže využívají?*“ Zdroje podpory zvládnání zátěže jsme rozdělili na vlastní zdroje probačních úředníků a zdroje zvládnání poskytované probačním úředníkům zaměstnavatelem. Z výzkumu vyplývá, že respondenti používají různé copingové strategie ke zvládnání pracovní zátěže. Pozitivní strategie zvládnání, jako jsou volnočasové aktivity, čas strávený s rodinou, podpora od kolegů a intervize, psychoterapie a psychohygienu představují efektivní způsoby, jak se respondenti vyrovnávají se stresem a zátěží v práci. Na druhé straně se u 1/3 respondentů vyskytují i negativní copingové strategie, jako je uchýlování se k alkoholu a psychofarmakům, či nepřipouštění si zátěže. Vzhledem k tomu, že se nemalý podíl z dotazovaných respondentů vyrovnává s náročností své profese alkoholem a psychofarmaky, můžeme vidět jistou korelaci s tvrzením O'donnella & Stephense (2001), že pracovní zátěž u probačních úředníků zvyšuje riziko nadměrného pití alkoholu, kouření, deprese a úzkostí.

Mezi motivující faktory důležité pro zvládnání zátěže při výkonu povolání probačního úředníka patří pozitivní zpětná vazba, smysluplnost práce, samotná přímá práce s klienty, či pracovní kolektiv. Dosavadní benefity, které se respondentům dostávají, jsou motivující jen pro malou část respondentů. Z výzkumu vyplývá, že v oblasti motivace žádný z respondentů nezmínil svou současnou finanční odměnu jako motivující faktor. Charakter samotné práce a její smysluplnost naopak motivuje téměř polovinu z respondentů. Dle Paulíka (2018) se shodně mezi motivující faktory řadí charakter samotné práce, tedy například její smysluplnost. Avšak finanční odměna za vykonanou práci by se dle něj měla také řadit mezi motivující faktory, jelikož má vliv na pracovní výkon a pracovní spokojenost, tato skutečnost ale již ve shodě s respondenty není. Pro část respondentů je motivující pracovní kolektiv, to je ve shodě s Arnold et al. (2007), která mezi motivující faktory řadí pracovní podmínky, kolegy a nadřízené.

Mezi zdroje podpory pro zvládnání zátěže poskytované probačním úředníkům jejich zaměstnavatelem patří supervize a průběžné vzdělávání. S poskytovanou supervizí má většina respondentů pozitivní zkušenost. Téměř polovina respondentů však vyjádřila potřebu častějších supervizních setkání, zároveň také téměř polovina respondentů vyjádřila potřebu snáze dostupnější individuální supervize. Průběžné vzdělávání jako zdroj podpory zvládnání pracovní

zátěže probační úředníci považují za důležité, více jak polovina z dotazovaných respondentů by však ocenila širší nabídku vzdělávacích kurzů.

Třetí výzkumná otázka, kterou jsem si v této práci kladla, byla: „*Jaké další zdroje podpory by probační úředníci uvítali pro zvládnání pracovní zátěže, ale nyní se jim jich nedostává?*“ Lepší finanční ohodnocení, zvýšení rizikového příplatku a vyšší osobní ohodnocení uvedli shodně všichni respondenti. Zdroje v podobě benefitů, jako například práce z domova, podpora volnočasových aktivit, FKSP či dlouhodobé placené volno by si přála většina z dotazovaných respondentů. Tato zjištění jsou ve shodě s Krivohlavým (1998) a Maroonem (2012), kteří uvádějí, že v prevenci pracovní zátěže je pro zaměstnance důležité uznání, které by mělo být vyjádřené všemi možnými prostředky, nejen slovy, ale i penězi a zvláštními odměnami. Pokud je zaměstnanec dostatečně odměňován a oceňován za vykonanou práci, je mnohem odolnější vůči pracovní zátěži.

Téměř všichni respondenti by pro zvládnání pracovní zátěže ocenili snížení administrativy a snížení počtu klientů na jednoho pracovníka, a to navýšením počtu probačních úředníků. Dalším ceněným zdrojem podpory zvládnání pracovní zátěže by byl dostupný interní psychologický poradce a větší zaměření se na psychohygienu probačních úředníků. Respondenti také označili za zdroj podpory zvládnání pracovní zátěže zajištění pozice administrativního pracovníka pro situace, kdy dojde k absenci jednoho ze stávajících pracovníků a také zajištění vlastního poradce pro oběti v každém středisku. Zvládnání pracovní zátěže by dle téměř jedné poloviny respondentů zlepšilo zvýšení bezpečnosti na pracovišti, a zároveň také lepší pracovní zázemí probačních úředníků, včetně zavedení odpočinkové místnosti. To je ve shodě s autory Krivohlavým (1998) a Peškem a Praškem (2016), kteří považují za důležitý aspekt prevence pracovní zátěže a zvýšení výkonnosti a spokojenosti pracovníků vytvoření podmínek pro odpočinek a uvolnění napětí, například v podobě zvláštní místnosti na relaxaci a cvičení, nebo mimořádným volnem na zotavenou.

Během svého výzkumu jsem identifikovala několik klíčových oblastí, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení. Zde uvádím několik doporučení, která by mohla přispět k pozitivním změnám. Klíčovým podnětem ke změně je zjednodušení administrativy, systém by se měl zefektivnit, aby se minimalizovala administrativní zátěž a probační úředníci mohli věnovat více času přímé práci s klienty. Nezbytné je také navýšení počtu probačních úředníků, čímž se sníží pracovní zátěž probačních úředníků a dojde ke zvýšení kvality přímé práce s klienty. Dalším důležitým krokem je zajištění odpovídajícího finančního ohodnocení a více benefitů, které je klíčové pro setrvání kvalifikovaných pracovníků a jejich motivaci k plnění povinností. Pro

prevenci pracovní zátěže probačních úředníků je také zásadní větší zaměření se na supervize, v ideálním případě by měly být častější případové supervize a individuální supervize by měla být snadněji dostupná. V oblasti průběžného vzdělávání je relevantní větší nabídka vzdělávacích kurzů, jelikož vzdělávání a odborný rozvoj jsou esenciální pro zvládnutí pracovní zátěže a zajištění vysoké kvality služeb. Zároveň je také klíčové větší zaměření se na duševní hygienu probačních úředníků a zajištění dostupného interního psychologa, který by pracovníkům pomohl lépe zvládat stresové a zátěžové situace v práci.

4 Závěr

Záměrem této práce bylo pojmenovat činnosti a situace, které jsou pro probační úředníky nejvíce zatěžující, a jaké mají zdroje pro zvládnání této zátěže. Zároveň bylo cílem této práce zjistit, co by probační úředníci ke zvládnání pracovní zátěže ze strany zaměstnavatele potřebovali. Výzkum ukázal, že největší zátěž generuje nepřímá klientská práce, tedy administrativa a dále zvládnání nebezpečných situací s klienty. Zároveň se ukázalo, že pro zvládnání této zátěže nemají probační pracovníci ze strany zaměstnavatele dostatečné zdroje. V tomto směru se neliší střediska s různou mírou zátěže. Probačním úředníkům chybí podpora především v oblasti finančního ohodnocení, snížení administrativní zátěže a navýšení počtu probačních úředníků. Dále bylo upozorněno na nedostatečnou podporu v oblasti duševního zdraví, psychohygieny a v oblasti zabezpečení pracoviště.

Mezi limity výzkumu patří zejména to, že nemohla být provedena hloubková analýza dat, jelikož nebylo umožněno si rozhovory k analýze nahrávat. I přes tuto skutečnost změna metody analýzy dat umožnila naplnit stanovené cíle práce. Diplomová práce přináší obohacující informace o práci probačních úředníků v České republice. Byť se některé závěry mohou zdát zřejmé, vnímám potřebu upozorňovat na tyto nedostatky, které probačním úředníkům způsobují pracovní zátěž navíc a tím se zvyšuje riziko psychického vyčerpání pracovníků vedoucí až k syndromu vyhoření, snížení produktivity a s tím spojené snížení kvality poskytovaných služeb. S přihlédnutím k faktu, že výsledky výzkumu poukázaly na situaci probačních úředníků, která není stran míry pracovní zátěže ideální, bylo by vhodné navázat na tento výzkum dalšími rozsáhlejšími studii.

5 Seznam použité literatury

- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Computer Press.
- Asplund, S., Åhlin, J., Åström, S., & Lindgren, B. -marie. (2022). Experiences of work-related stress among highly stressed municipal employees in rural northern Sweden. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 17(1), 2056957-2056957. <https://doi.org/10.1080/17482631.2022.2056957>
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (2005). *Handbook of work stress*. SAGE.
- Baštecká, B., & ed. (2009). *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. Portál.
- Cooper, C. (2018). *Current Issues in Work and Organizational Psychology*. Taylor & Francis Group.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Devonport, T. J. (2011). *Managing stress from theory to application*. Nova Science Publishers.
- Dimunová, L., Mohnyánszki, F., & Raková, J. (2018). *Pracovní zátěž v profesi sestry*. Powerprint.
- DIRECTIVE 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial matters*. (2008). Official Journal of the European Union. L 136/4 in Matoušek, O. a kol. (2013). *Encyklopedie sociální práce*. Portál.
- Doubravová, D., Ouředníčková, L., Štern, P., & Úlehla, I. Nástroje pracovníků Probační a mediační služby. In: Doubravová, D., Ouředníčková, L., Štern, P., & Úlehla, I. (2001). *Příručka pro probaci a mediaci*. SPJ – Institut pro probaci a mediaci.
- Doubravová, D., Ouředníčková, L., & Štern, P. Poslaní probační a mediační služby. In: Doubravová, D., Ouředníčková, L., Štern, P., & Úlehla, I. (2001). *Příručka pro probaci a mediaci*. SPJ – Institut pro probaci a mediaci.
- Farber, B. (1991). *Crisis in Education: Stress and Burnout in the American Teacher*. Jossey-Bass. In Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Portál.
- Fontana, D. (2016). *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Portál.

- Gagné, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press.
- Hanáková, E., & Matoušek, O. (2006). *Hygiena práce*. Oeconomica.
- Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Portál.
- Hladký, A., & kol. (1993). *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Karolinum.
- Hladký, A., & Židková, Z. (1999). *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže: metodická příručka*. Karolinum.
- Honzák, R. (2018). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyšehrad.
- Hughes, R., Kinder, A., & Cooper, C. L. (2019). *The Wellbeing Workout: how to manage stress and develop resilience*. Palgrave Macmillan.
- Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Portál.
- Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres*. Grada Avicenum.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Grada.
- Křivohlavý, J. (2010). *Sestra a stres: příručka pro duševní pohodu*. Grada.
- Loera, B., Converso, D., & Viotti, S. (2014). Evaluating the Psychometric Properties of the Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS) among Italian Nurses: How Many Factors Must a Researcher Consider?. *PLoS ONE*, 9(12), e114987-e114987. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0114987>
- Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Portál.
- Maslach, C. (1976). Burn-out. *Human Behavior*, 5, 16-22. in Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Portál.
- Matoušek, O., & kolektiv. (2008). *Metody a řízení sociální práce*. Portál.
- Matoušek, O., & kol. (2013). *Encyklopedie sociální práce*. Portál.
- Mc Gee, S. L., Höltge, J., Maercker, A., & Thoma, M. V. (2018). Sense of Coherence and Stress-Related Resilience: Investigating the Mediating and Moderating Mechanisms in the Development of Resilience Following Stress or Adversity. *Frontiers in psychiatry*, 9, 378-378. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2018.00378>
- Mikšík, O. (2007). *Psychologické teorie osobnosti*. Karolinum. In Dimunová, L., Mohnyánszki, F., & Raková, J. (2018). *Pracovní zátěž v profesi sestry*. Powerprint.

- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada.
- MKN-10*. Retrieved April 23, 2023, from <https://mkn10.uzis.cz/prohlizec/Z73.0>
- Novotná, H., Špaček, O., & Šťovíčková Jantulová, M. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií.
- O'donnell, C., & Stephens, C. (2001). The impact of organisational, social environmental and job content stressors on the work related strains of probation officers. *Australian & New Zealand journal of criminology*, 34(2), 193–203. <https://doi.org/10.1177/000486580103400207>
- Organizační řád Probační a mediační služby*. (2022). https://www.pmscr.cz/wp-content/uploads/2022/11/03_org_rad_pms_aktual_listopad-2022-1.pdf
- Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Grada.
- Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostravská univerzita.
- Pešek, R., & Praško, J. (2016). *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Pasparta.
- Praško, J., & Prašková, H. (2001). *Proti stresu krok za krokem: aneb jak získat klid a odolnost vůči nepohodě*. Grada.
- Pravidla a standardy probační a mediační činnosti*. (2021). https://www.pmscr.cz/wp-content/uploads/2021/12/onas_zakladdokumenty_pravidlaastandardy_2021.pdf
- Prieß, M. (2015). *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Grada.
- Probační a mediační služba ČR*. Retrieved February 10, 2023, from <https://www.pmscr.cz/onas/>
- Rohwetter, A. (2022). *Únava ze soucitu: jak předcházet vyčerpání v pomáhajících profesích*. Portál.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993). *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*. Taylor and Francis. In Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Grada.
- Statut Probační a mediační služby*. (2022). https://www.pmscr.cz/wp-content/uploads/2022/11/02_statut_pms_aktual-2022.pdf
- Stock, C. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Grada.

Stranks, J. W. (2005). *Stress at work: management and prevention*. Elsevier/Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080481180>

Vallance, D., Lamontagne, A., & Keegel, T. (2007). Protecting and promoting mental health in the workplace: developing a systems approach to job stress. *Health promotion journal of Australia*, 18(3), 221–8. <https://doi.org/10.1071/HE07221>

Zákon č. 257/2000 Sb. o Probační a mediační službě a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí: Zákon o Probační a mediační službě.

6 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Scénář rozhovoru

Příloha č. 2 – Ukázka kódování

Příloha č. 1 – Scénář rozhovoru

A. Zátěžové situace, co způsobuje zatížení v práci (jaké činnosti a situace v práci probační úředník prožívá jako zátěžové)?

- Jak dlouho pracujete v PMS?
- Jaká je náplň vaší práce?
- Vnímáte svou práci jako zátěžovou? V čem dle vás ta zátěž spočívá?
- Co považujete ve vaší práci za nejnáročnější a proč? Jaké situace jsou pro vás nejnáročnější? Kterou činnost ve vaší práci považujete za nejnáročnější?
- Kterou činnost vnímáte jako nejvíce vyčerpávající?
- Je nějaká činnost, do které se vám častěji nechce a odkládáte ji na později? Proč?
- Vybavíte si nějakou situaci v práci, která ve vás zanechala obavy, pocity beznaděje? Můžete ji popsat?
- Je nějaký typ klientů, se kterými se vám pracuje hůře než s jinými? Proč tomu tak je?
- Jak hodnotíte nároky, které jsou na vás v práci kladeny? Jsou podle vás adekvátní? (i vzhledem k časové dotaci na jednotlivé činnosti). Pokud některé hodnotíte jako spíše neadekvátní nebo nesmyslné, které a proč?
- Vnímáte nějaký rozdíl v zátěži v přímé a nepřímé práci s klienty? Která z nich je pro vás náročnější? Proč?

B. Co probačním úředníkům pomáhá pracovní zátěž zvládat (Jaké jsou jejich zdroje zvládnutí)?

- Jak se vyrovnáváte s náročností vaší profese? Co vám pomáhá tu zátěž zvládat?
- Co vám pomáhá k udržení motivace při práci? (Co pozitivního vám práce přináší?)
- Jak u vás probíhá průběžné vzdělávání? Jak ho vnímáte/hodnotíte? Pomáhá vám to se zvládnutím zátěžových situací? Pokud ano, jakým způsobem?
- Jaké máte zkušenosti s využíváním supervize při práci?
- Jak byste popsal/a přístup nadřízených/zaměstnavatele k problematice psychické zátěže probačních úředníků?

C. Co by probační úředníci potřebovali pro zvládnutí pracovní zátěže?

- Jak byste popsal/a přístup nadřízených/zaměstnavatele k problematice psychické zátěže probačních úředníků?
- Je něco, co vám v práci chybí ve vztahu k možnosti zvládnutí zátěžových situací?

- Kdybyste mohl/a něco na vašem pracovišti změnit, aby se vám pracovalo lépe, co by to bylo? Kde vidíte prostor pro zlepšení? Je něco, co byste ocenil/potřeboval, aby vám zaměstnavatel poskytoval, abyste lépe zvládal zátěž v práci a nyní se vám toho nedostává?

Příloha č. 2 – Ukázka kódování

Co by probační úředníci potřebovali k lepšímu zvládnutí zátěže – prostor pro zlepšení		
Kódy	Počet respondentů	Citace respondentů
Lepší finanční ohodnocení, zvýšení rizikového příplatku, vyšší osobní ohodnocení	23	Měli bychom být v lepší tabulce, mít vyšší finanční ohodnocení. (R13)
		Měli by nás dostatečně platově ocenit vzhledem k tomu, co po nás požadují. (R21)
		Ty finance jsou strašně malé, obzvlášť pro lidi, kteří nastupují, není to vůbec motivační zde pracovat a zůstat tu. (R16)
		Měli by dobře zaplatit pracovníky, jinak ti kvalitní odejdou jinam. Náklady rostou a peníze ne. Měli by o své zaměstnance pečovat tak, aby rádi chodili do práce, ale bez peněz to jde těžko. (R14)
		Vše se zdrazuje a je těžké zůstat v hůře placené práci. Práce mě naplňuje, ale žít z toho rodinu nejde. Probační úředníci nejsou adekvátně ohodnoceni vzhledem ke všem požadavkům a nárokům. (R7)
		Pomohlo by být líp zaplacení a mít třeba výsluhy, něco jako má policie. (R3)
Snížení administrativy, snížení počtu klientů či navýšení počtu probačních úředníků	21	Je tu velké přetížení pracovníků a místo toho, aby nám dali dalšího člověka a tím snížili přetížení, tak s tím nic nedělají. (R9)
		Je zde problém velkého zatížení pracovníků. Probační úředník by měl mít mnohem méně klientů, aby se jim mohl více věnovat. Měl by se snížit počet klientů na úředníka. (R17)
		Je nutné snížit administrativu. Pokud někdo něco vymyslí a výstupem je tabulka, tak by za to měl být potrestaný a vyvěšený na nástěnce. (R8)
		Měla by se snížit administrativa. Taky by měla být menší administrativa při žádostech o benefity, třeba o home office. (R12)
		Bylo by ku prospěchu mít méně klientů, aby se jim dalo více věnovat. (R2)
Další benefity (HO, FKSP, podpora volnočasových aktivit, dlouhodobé placené volno, služební poměr ad.) <i>pokračuje na následující straně</i>	18	Aby práce z domova byla bez zdlouhavého vyřizování, aby se nemuselo vypisovat, co všechno jsme na home office dělali, aby byli služební notebooky, aby se to nemuselo psát na papír a pak v práci zdlouhavě přepisovat. (R23)
		Zvýšit stravenky alespoň na 150 Kč, FKSP a příspěvky na dopravu by byly fajn, příspěvek na oblečení (ošatný). (R22)

		Střediskový den by mohl být častěji, nebo na více dní. (R19)
		Mohli by udělat služební poměr. (R6)
		Jednou za pár let by bylo fajn dlouhodobé placené volno, třeba čtvrt nebo půl roku, jako to mají jinde. (R8)
		Jako prevence vyhoření a pro zvýšení produktivity mi čtyřdenní pracovní týden přijde jako super nápad, ale u nás je to utopie. Myslím ale, že by se tím zvedla i kvalita vykonané práce, protože by pracovníci měli víc energie a sil na zvládnání svých povinností. (R1)
		Možnost práce z domova, člověk je pak produktivnější. (R14)
		Home office by měl být běžný a ne výjimečně. (R20)
Interní psychologický poradce a psychohygienu	14	Chybí mi nějaký důvěrník, psychologický poradce, se kterým můžu řešit, když je toho na mě hodně. (R7)
		Dobrý by bylo mít vlastního psychoterapeuta. (R11)
		V případě problému okamžitá pomoc, bez objednávání se na někdy. Vlastní psycholog. (R18)
Zvýšení bezpečnosti	10	Zabezpečení střediska, ve vězení je zabezpečení a my tady pracujeme se stejnými klienty a nemáme zabezpečení žádný. Pípák nestačí. (R18)
		Pro zajištění bezpečnosti by bylo super, kdybychom měli obrany jednou ročně, aby to pracovníci znaly a uměli použít. (R12)
		Sebeobrana by se měla zajišťovat pravidelně a v místě práce. Měla by se pravidelně procvičovat. (R22)
Lepší pracovní zázemí <i>pokračuje na následující straně</i>	9	Chytré telefony, abychom nemuseli pro pracovní účely používat svoje, taky to je snazší pro komunikaci s klienty. (R4)
		Vlastní kancelář, klimatizace, nebo možnost práce z domu, když jsou horka. Novější telefony pro komunikaci s klienty, by to bylo lepší, mohli by nám tam posílat doklady, bylo by to jednodušší. (R16)
		Klimatizace, nebo možnost z práce domu, když jsou v létě velký tepla. (R9)
		Zastaralá technika, telefony. Nepříjemné situace skrze zázemí, chybí papír a tak. (R7)
		Fajn by bylo mít nějaký prostor pro relaxaci, vypnutí, vybití se, kde by člověk mohl být chvíli po náročné konzultaci. (R12)

		Lepší zázemí, samostatná kancelář, aby nebyly záchody v klientské zóně. Chytré telefony a neomezené volání, při překročení limitu se musí psát vysvětlení. Proč? (R23)
Změna postoje vedení k probačním úředníkům	7	Měl by se zlepšit obecný postoj vedení k zaměstnancům. (R6)
		Bylo by fajn, kdyby jim šlo i o zaměstnance, ne jen pachatele. Měli by se víc starat o psychické zdraví svých zaměstnanců. (R10)
		Chtělo by to rychlejší pomoc a pochopení ze strany vedení, aby nestrkali hlavy do písku, když je potřeba řešit to, co pracovníky trápí. Měli by se zaměřit na to, co by zaměstnancům pomohlo při předcházení vyhoření. (R1)
		Ředitelství se odřízlo od reality práce s lidmi, vše vymýšlí od stolu, ale těžko se to pak realizuje, výsledný produkt je lejstro, tabulka a ne klient. (R17)
		Ředitelství by mělo víc pečovat o své zaměstnance, zajímat se o ně, víc předcházet vyhoření. (R13)
Administrativní pracovník pro krizové situace	5	V momentě, kdy vypadne člověk, nebo je středisko personálně oslabené, tak aby to bylo zajištěné nějakým náhradníkem, aby byly ty agendy zajištěny a nemuseli to dělat ostatní pracovníci. Měl by být nějaký krizový plán ze strany ředitelství pro případ podstavu, nikoli aby to padlo na vedoucí střediska. (R15)
Vlastní poradce pro oběti v každém týmu	4	Každý tým by měl mít vlastního poradce pro oběti. (R5)
Zlepšení spolupráce s OČTŘ	2	Měla by se zlepšit spolupráce s OSZ, abychom byli rovnocenní partneři. (R21)
		Stát a PMS by měli pracovat na svém jménu hlavně u státních zástupců a soudců, snížit despekt u OČTŘ. (R10)