

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Mindfulness a self-compassion na pracovišti

Bc. Sabina Prantová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sabina Prantová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Most

Název práce

Mindfulness a self-compassion na pracovišti

Název anglicky

Mindfulness and self-compassion in employment

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude analýza praktik všímavosti, zmapování pomocí dotazníkového šetření jaké skutečné dopady má tato technika praktikování na vliv výkonu zaměstnanců. Zaměstnanci budou hodnoceni dle zařazení pracovní pozice podle náročnosti. Bude zhodnoceno, zdali zaměstnanci aplikují principy vědomé pozornosti, jakým způsobem, zdali je ovlivňuje výkon, vztahy a well-being na pracovišti. Dále bude zhodnoceno, jak se tato praktika odráží na self-compassion ve smyslu zvládnání každodenních situací v práci. Jakou roli mohou hrát tyto praktiky pro rozvoj zaměstnanců v organizacích a jak podpořit kvalitu a motivaci lidí na pracovišti k efektivnosti.

Dále bude cílem identifikovat dopady, metody a nástroje k eliminaci možných rizik a navrhnout vlastní doporučení.

Metodika

V teoretické části diplomové práce bude použita metoda studia a literární rešerše, odborná literatura a články, výzkumné zprávy, zdroje z odborných časopiseckých databází k vymezení pojmů a problematiky souvisejících s Mindfulness a self-compassion, integrací těchto vlivů na pracovišti a vlivů na funkce myslí a chování.

V praktické části bude použita pro získání dat metoda dotazníkového výzkumu, kdy lze pomocí této techniky získat kvalitní údaje od respondentů v relativně krátkém časovém horizontu. Závěrem dojde k vyhodnocení zjištění a k návrhu vlastního doporučení.

Doporučený rozsah práce

70 s.

Klíčová slova

Mindfulness, self-compassion, všímavost, pozornost, chování, stres, mysl,

Doporučené zdroje informací

Gary Hennessey, Mindfulness pro každý den: Malými kroky k velkým změnám, ISBN: 978-80-262-1460-1

J. Mark G. Williams, Mindfulness, ISBN: 9780749953089

Jon Kabat Zinn, Mindfulness for Beginners, EAN 9781622036677

Kristin Neff, Self-Compassion, EAN: 9780061733529

Marcela Roflíková; Martina Vančurová, Mindfulness pro každého, ISBN: 978-80-271-1241-8

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Kristýna Krejčová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Mindfulness a self-compassion na pracovišti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9.3.2023

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Kristýně Krejčové, Ph.D. za vedení diplomové práce, za její vstřícnost a podnětné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Rovněž děkuji všem respondentům za spolupráci při vyplňování dotazníků a v neposlední řadě děkuji hlavně mé rodině.

Mindfulness a self-compassion na pracovišti

Abstrakt

Diplomová práce na téma mindfulness a self-compassion na pracovišti se zabývá zmapováním praktik všímavosti a jaké skutečné dopady má tato technika praktikování na výkon zaměstnanců. Všímavost představuje trénink pozornosti, jehož cílem je dosáhnout klidného soustředění a uvědomovat si, co děláme, což značně přispívá ke zlepšení pracovních podmínek. Teoretická část práce za použití popisné metody vymezuje základní pojmy spojené s mindfulness, jejich principy, dále vlivy mindfulness, a v neposlední řadě i implementace mindfulness na pracovišti a její přínosy v praxi. Praktická část se zaměřuje na realizaci vlastního průzkumu a vyhodnocení výsledků šetření. Pro naplnění stanovených cílů byly zvoleny techniky: dotazníkového šetření a ověření hypotéz. Závěr obsahuje interpretaci dat a jejich souvislosti, shrnutí poznatků k ověřování stanovených cílů, odpovědi na výzkumné otázky a návrh přístupů mindfulness ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: Mindfulness, self-compassion, všímavost, pozornost, chování, stres, mysl,

Mindfulness and self-compassion in the workplace

Abstract

The thesis on mindfulness and self-compassion in the workplace deals with mapping out mindfulness practices and what real effects this practice technique has on employee performance. Mindfulness is a training of attention, the aim of which is to achieve calm concentration and awareness of what we are doing, which greatly contributes to the improvement of working conditions. Using the descriptive method, the theoretical part of the work defines the basic terms associated with mindfulness, their principles, the effects of mindfulness, and last but not least, the implementation of mindfulness in the workplace and its benefits in practice. The practical part focuses on the implementation of the own survey and the evaluation of the survey results. Techniques were chosen to fulfil the set goals: questionnaire survey and hypothesis testing. The conclusion contains the interpretation of the data and their context, a summary of findings to verify the set goals, answers to research questions and a proposal for mindfulness approaches in the selected society.

Keywords: Mindfulness, self-compassion, attention, behavior, stress, mind,

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika.....	12
2.2 Metodika	13
2.2.1 Kvantitativní výzkum	13
2.2.2 Dotazník	14
3. Teoretická východiska.....	16
3.1 Definice Mindfulness	16
3.1.1 Principy mindfulness	18
3.1.2 Hlavní proměnné v mindfulness.....	23
3.1.3 Vliv mindfulness	24
3.1.4 Vliv mindfulness na jednotlivé složky psychiky	27
3.1.4.1 Pozornost	28
3.1.4.2 Myšlení	28
3.1.4.3 Emoce	29
3.1.4.4 Chování.....	29
3.1.4.5 Fyziologie	30
3.1.4.6 Výkon.....	30
3.1.4.7 Well-being	30
3.2 Implementace mindfulness na pracovišti	31
3.2.1 Výkon na pracovišti.....	32
3.2.2 Vztahy na pracovišti	33
3.2.3 Pracovní well-being.....	33
3.3 Základní techniky mindfulness k využití na pracovišti.....	34
3.3.1 Technika MBSR a MBCT	34
3.4 Mindfulness jako životní styl.....	36
3.5 Self-Compassion	37
4. Vlastní práce.....	39
4.1 Technika sběru dat	39
4.1.1 Firma IRMA Glass, a.s.	39
4.1.2 Analýza dotazníkového šetření a výzkumný vzorek	39
4.1.2 Shrnutí dotazníkového šetření	60
5. Výsledky a Diskuse	62
5.1 Cíle práce	62
5.2 Výzkumné otázky.....	63

5.3 Možný návrh přístupu mindfulness ve firmě	64
6. Závěr	65
7. Seznam použitých zdrojů	67
8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	74
Seznam obrázků	74
Seznam grafů.....	74
9. Přílohy.....	75

1. Úvod

Mezi podnětem a odezvou je určitý prostor. V tomto prostoru se nachází naše schopnost vybrat si reakci. V Naší reakci pak spočívá náš rozvoj a naše svoboda. Všímavost je dobře dostupná a neomezená, je přítomná v každém okamžiku, který prožíváme.

Čas na sebe máte vždy, kdekoliv právě jste, kamkoliv jdete, cokoliv děláte a s kýmkoliv jste – trik spočívá v tom, že jste tam vždy přítomní i vy.

Viktor Frankl (2019, s. 21)

V éře turbulence a zejména v období finanční krize, kdy jsou na jedince kladeny stále větší nároky, a to jak v pracovním životě, tak i v tom osobním, se setkáváme s obrovskou konkurencí na trhu. Společnosti jsou nuceni reagovat na rychle se měnící podmínky, a aby zvýšily své požadavky, požadují stále větší výkon i od svých zaměstnanců. To bohužel ve většině případů vede k nezdravému prostředí spojené se stresem. Tomu se dnešní společnost vystavuje každým dnem. Žijeme ve spěchu a jsme pod tlakem konzumních principů, kdy stále více pracujeme, abychom vytvářené potřeby uspokojili. Často se tak ocitneme ve stresu, kdy naše duševní zdraví strádá. Existují však metody a nauky, jak si i přesto všechno duševní zdraví udržet a utužovat ho. Tento zrychlený svět proto způsobil, že naše společnost začala vnímat a ukládat větší pozornost duševní stránce zdraví člověka, psychické pohodě a mentálnímu zdraví, a díky tomu se začínáme setkávat s pojmem mindfulness. Oproti jiným technikám díky všímavosti získá jedinec pravdivější pohled na sebe, druhé lidi i okolní svět. To mu umožní lepší nadhled, vhled a zároveň odstup od situace. Díky tomu také lépe rozumí souvislostem, může efektivněji reagovat a rozhodovat se. Plné uvědomění zároveň pomáhá snižovat stres, zvládat emoce a utrpení a zlepšuje porozumění druhým lidem. Tréninkem a používáním správných technik při běžných každodenních činnostech se mindfulness mohou naučit všichni. Do života nám tak vnese větší radost, tělesné a psychické zdraví, nižší riziko deprese, zdravé pracovní prostředí, ale třeba i vyšší sebedůvěru či samostatnost a ochotu ke spolupráci, a to vše ve zdraví i nemoci.

Cílem teoretické části diplomové práce je sumarizace aktuálně dostupných informací a poznatků o mindfulness. Vymezení základních pojmů a definice mindfulness spojené s psychohygienou, dále se zabývám principy a vlivy mindfulness a také prvky, které jsou následně rozčleněny do podkategorií, které úzce souvisejí s pochopením všímavosti u jednotlivců. Druhá kapitola se věnuje přímo implementaci mindfulness na pracovišti, jak

souvisí s výkonem zaměstnanců na pracovišti, vztahy a pracovním well-being. Třetí kapitola je pak věnována self-compassion, které je propojené s negativními aspekty všímavosti a závěrem zhodnotím mindfulness jako životní styl.

V praktické části se zabývám šetřením, jaké skutečné dopady má technika praktikování na vliv výkonu zaměstnanců ve vybrané firmě IRMA Glass, a.s., která se zabývá výrobou skla, skleněných výrobků pro domácí a zahraniční trh. Cílem bude analýza praktik všímavosti v této firmě pomocí dotazníkového šetření, což je jedna z metod kvantitativního výzkumu. Dále vyhodnocení sestavených hypotéz za pomocí statistických metod.

Bude zhodnoceno, zdali zaměstnanci aplikují principy vědomé pozornosti, jakým způsobem, zdali je ovlivňuje výkon, vztahy a well-being na pracovišti.

Dále bude zhodnoceno, jak se tato praktika odráží na self-compassion ve smyslu zvládání každodenních situací v práci. Jakou roli mohou hrát tyto praktiky pro rozvoj zaměstnanců v organizacích a jak podpořit kvalitu a motivaci lidí na pracovišti k efektivnosti. Dílčím cílem bude dále identifikovat dopady, metody a nástroje k eliminaci možných rizik a navrhnout vlastní doporučení.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíle práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem této diplomové práce bude analýza praktik všímavosti, zmapování pomocí dotazníkového šetření toho, jaké skutečné dopady má tato technika praktikování a jaký má vliv na výkon zaměstnanců firmy IRMA Glass, a.s.

Dílčí cíle práce:

- Zhodnotit, zdali zaměstnanci aplikují principy vědomé pozornosti, jakým způsobem, zdali je ovlivňuje výkon, vztahy a well-being na pracovišti.
- Zhodnotit, jak se tato praktika odráží na self-compassion ve smyslu zvládnání každodenních situací v práci. Jakou roli mohou hrát tyto praktiky pro rozvoj zaměstnanců v organizacích a jak podpořit kvalitu a motivaci lidí na pracovišti k efektivnosti.
- Identifikovat dopady, metody a nástroje k eliminaci možných rizik a navrhnout vlastní doporučení.

V souvislosti se zadanými cíli, bude úkolem šetření zároveň nalézat odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Jsou si zaměstnanci firmy vědomi svých slabých stránek ve vztahu k mindfulness na svém pracovišti?
- Je v podvědomí zaměstnanců dostatečně zakotven princip a praktiky využití mindfulness na pracovišti?
- Dochází k pravidelnému užívání mindfulness principů, jsou dostatečně podporovány ze strany vedení?

2.2 Metodika

Ke splnění cílů této práce bude zvolena metoda kvantitativního výzkumu, a to konkrétně formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zvolené firmy s následným testováním hypotéz.

2.2.1 Kvantitativní výzkum

Metody kvantitativního výzkumu kladou důraz na objektivní měření a statistickou, matematickou nebo numerickou analýzu dat shromážděných prostřednictvím průzkumů veřejného mínění, dotazníků a průzkumů nebo pomocí manipulace s již existujícími statistickými údaji pomocí výpočetních technik. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na shromažďování číselných dat a jejich zobecňování napříč skupinami lidí nebo na vysvětlení určitého jevu. Závěrečná písemná zpráva má stanovenou strukturu, kterou tvoří úvod, literatura a teorie, metody, výsledky a diskuse (Creswell, 2013).

Cílem při provádění kvantitativní výzkumné studie je určit vztah mezi jednou věcí (nezávislou proměnnou) a jinou (závislou nebo výslednou proměnnou) v rámci populace. Kvantitativní výzkumné návrhy jsou buď deskriptivní (subjekty obvykle měřeny jednou) nebo experimentální (subjekty měřené před a po léčbě). Deskriptivní studie stanoví pouze souvislosti mezi proměnnými; experimentální studie stanoví kauzalitu (Gulová, Šíp, 2013).

Kvantitativní výzkum se zabývá čísly, logikou a objektivním postojem. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na numerická a neměnná data a podrobné, konvergentní uvažování spíše než na divergentní uvažování (tj. generování různých představ o výzkumném problému spontánním, volně plynoucím způsobem).

Jeho hlavní vlastnosti jsou (Hendl, 2016):

- Data se obvykle shromažďují pomocí strukturovaných výzkumných nástrojů.
- Výsledky jsou založeny na větších velikostech vzorků, které jsou reprezentativní pro populaci.
- Výzkumná studie může být obvykle replikována nebo opakována, vzhledem k její vysoké spolehlivosti.
- Výzkumník má jasně definovanou výzkumnou otázku, na kterou se hledají objektivní odpovědi.
- Všechny aspekty studie jsou pečlivě navrženy před sběrem dat.
- Data jsou ve formě čísel a statistik, často uspořádaných do tabulek, grafů, obrázků nebo jiných netextových forem.

- Projekt lze použít k širšímu zobecnění pojmů, předpovídání budoucích výsledků nebo zkoumání kauzálních vztahů.
- Ke sběru číselných údajů výzkumník využívá nástroje, jako jsou dotazníky nebo počítačový software.

2.2.2 Dotazník

Dotazník je výzkumný nástroj skládající se ze série otázek za účelem sběru informací od respondentů. Dotazníky lze chápat jako druh písemného rozhovoru. Mohou být provedeny tváří v tvář, telefonicky, počítačem nebo poštou.

Dotazníky poskytují relativně levný, rychlý a efektivní způsob, jak získat velké množství informací od velkého vzorku lidí.

Data lze sbírat poměrně rychle, protože výzkumník by nemusel být přítomen při vyplňování dotazníků. To je užitečné pro velké populace, kdy by rozhovory byly nepraktické (Hendl, 2016).

Dotazníky mohou být účinným prostředkem měření chování, postojů, preferencí, názorů a záměrů relativně velkého počtu subjektů levněji a rychleji než jiné metody.

Dotazník často používá ke sběru dat otevřené i uzavřené otázky. To je výhodné, protože to znamená, že lze získat kvantitativní i kvalitativní data.

- **Uzavřené otázky:** Uzavřené otázky strukturují odpověď tak, že umožňují pouze odpovědi, které zapadají do předem určených kategorií. Uzavřené otázky mohou také poskytovat řadové údaje (které lze seřadit). To často zahrnuje použití kontinuální hodnotící stupnice k měření síly postojů nebo emocí. Například silně souhlasím / souhlasím / neutrální / nesouhlasím / rozhodně nesouhlasím / neumím odpovědět.
- **Otevřené otázky:** Otevřené otázky umožňují lidem vyjádřit, co si myslí, vlastními slovy. Otevřené otázky umožňují respondentovi odpovědět tak podrobně, jak chce vlastními slovy. Pokud se žádá od svých respondentů získat podrobnější odpovědi, pak budou lépe fungovat otevřené otázky. Neposkytují žádné přednastavené možnosti odpovědi a místo toho umožňují respondentům, aby svými vlastními slovy uvedli přesně to, co se jim líbí. Otevřené otázky se často používají pro složité otázky, které nelze zodpovědět v několika jednoduchých kategoriích, ale vyžadují více podrobností a diskusi (Hendl, 2016).

Při návrhu dotazníku je řada důležitých faktorů:

- **Cíle:** Je třeba se ujistit, že všechny položené otázky odpovídají cílům výzkumu. Pro každou položku však lze použít jednu vlastnost konstrukce, která je zkoumána.
- **Délka:** Čím delší je dotazník, tím je méně pravděpodobné, že jej lidé vyplní. Otázky by měly být krátké, jasné a k věci; veškeré zbytečné otázky/položky by měly být vynechány.
- **Pořadí otázek:** Otázky by měly logicky postupovat od nejméně citlivých k nejcitlivějším, od faktických a behaviorálních ke kognitivním a od obecnějších ke konkrétnějším. Výzkumník by měl zajistit, aby odpověď na otázku nebyla ovlivněna předchozími otázkami.
- **Terminologie:** Otázky by měly být jednoduché, věcné a snadno pochopitelné. Jazyk dotazníku by měl odpovídat slovní zásobě studované skupiny lidí (Hendl, 2016).

3. Teoretická východiska

3.1 Definice mindfulness

Mindfulness neboli všímavost, pozornost, sebeuvědomění, ale také věnování pozornosti něčemu určitým způsobem, úmyslně, v přítomnosti a nehodnotícím způsobem, je významným fenoménem v současné psychologii a psychoterapii, kdy se zaměřuje na změny postojů k prožívání. Mindfulness je původně inspirována buddhistickou psychologií a v jejím rámci je rozvíjen více jak 2500 let. Mindfulness je anglický překlad slova sati z jazyku páli, ve kterém jsou zapsány nejstarší buddhistické texty. Význam slova sati je paměť, uložit do paměti, ovšem v buddhistických textech dostal jasný termín a to, uvědomovat si, co se v přítomném okamžiku děje v těle a v mysli. Klasické buddhistické texty mindfulness popisují jako jasnou mysl, pozornost a povědomí o tom, co je vnímáno v přítomnosti (Quaglia a kol., 2015).

Tibetský buddhistický mnich a učenec Chogyam Trungpa o všímavosti napsal: *„Všímavost můžeme přirovnat k mikroskopu, který ve vztahu k pozorovaným mikrobům není útočnou, ani obrannou zbraní. Funkcí mikroskopu je jen jasně zobrazovat zkoumané objekty. Všímavost se nevztahuje ani k minulosti, ani k budoucnosti, pozornost je plně v přítomném okamžiku“* (Quaglia a kol., 2015, s. 34). Protože v českém jazyce neexistuje všeobsahující ekvivalent slova mindfulness, používá se tedy v původním jazyce.

Mindfulness lze definovat jako trénink pozornosti, jehož cílem je dosáhnout klidného soustředění a pozitivních emocí. Kabat-Zinn uvádí, že všímavost je určitý způsob udržování pozornosti: záměrně, v přítomném okamžiku a bez hodnocení. Dále mindfulness znamená být bdělí a uvědomovat si, co děláme. Podle Baer (2016) je zase všímavost nehodnotící pozorování probíhajícího proudu vnitřních a vnějších podnětů tak, jak vyvstávají. Brown a Ryan definují všímavost jako stav, ve kterém si člověk uvědomuje a je pozorný k tomu, co se děje v přítomném okamžiku a Linehanová (1993, s. 144) definuje mindfulness jako *„záměrný proces pozorování, popisování a podílení se na skutečnosti, a to bez hodnocení se zaměřením na přítomnost efektivně“*. Frýba (2003, s. 17) pro změnu uvádí, že *„všímavost je více než pouhá pozornost a vnímání. Je nepřetržitou ostražitostí mysli neboli souvislou duchapřítomností. Spočívá v plynulém všímání, v neselektivním pojmání a zaznamenávání skutečných dějů a v nic nevyřazujícím zapamatování toho, co se skutečně událo. Všímavost se vždy vztahuje na celé pole našeho zážitku skutečnosti zde a nyní“*. Přístup mindfulness byl původně inspirován buddhistickou psychologií, ale její praktikování není vázáno na žádný duchovní ani kulturní kontext, neboť vychází z obecných principů fungování psychiky.

Většina autorů (např. Guendelman a kol., 2017, Benda, Reichová, 2016) se shoduje na tom, že všímavost a všímavý stav mysli je spojen se zaměřením pozornosti na přítomný okamžik, s omezením pojmového myšlení, nekonceptuálním pozorováním jevů, s důkladným uvědomováním si všeho, co přichází do vědomí, přičemž se toto děje s postojem otevřenosti, nehodnocení, neulpívání, přijímání, zájmu a neusilování. Díky těmto vlastnostem mysli se rozvíjí faktory, které pozitivně ovlivňují proces: Co

právě teď děláme, čemu věnujeme pozornost, zdali zůstáváme otevřeni vjemům, ale nenecháváme se jimi vyrušit a zdali se neubíráme do hodnocení dění, jen si ho uvědomíme, ale nerozvádíme ho.

Ve zkušenostním zpracování skutečnosti člověk pouze pozoruje pro všechny lidi společné psychologické znaky, jako jsou obsahy mysli, mentální obrazy, vnitřní dialogy, emoce, impulsy jednat, jako součást pokračujícího proudu vědomí. Sebeuvědomění a pozorování těchto reakcí poskytuje určitý stupeň mentálního odstupu. Mindfulness je meditativní stav mysli, kdy je člověk pouze svědkem událostí, myšlenek a emocí takových, jaké jsou. Není zde přítomná jakákoliv analýza zkeslená osobními vzpomínkami nebo budoucími projekcemi. Důležité je, že všímavost není v protikladu k hodnocení nebo rozhodnutí. Naopak, ve stavu bdělé pozornosti, která charakterizuje všímavost, hodnocení, soudy a přidružené vzpomínky nejsou v rozporu s myslí, která si je vědoma toho, co se děje v přítomném okamžiku (Leary, Tate, 2007).

Čím více je tedy člověk všímavý, což znamená, jak již bylo zmíněno výše, že věnuje plnou pozornost přítomnému okamžiku s postojem přijetí, bez hodnocení a posuzování, tím lepší získá zpětnou vazbu pro svůj mozek, který tak lépe a efektivněji vyhodnocuje informace a je schopen účelnější reakce. Tím pak dochází k lepšímu rozvoji duševních schopností, k lepší integraci jednotlivých funkcí části mozku, k lepšímu sebepoznání, k lepší empatii a v neposlední řadě k většímu pocitu spokojenosti.

Pojem mindfulness dále úzce souvisí i s pojetím psychohygieny, jelikož se rovněž odráží na duševním zdraví. Tyto podpůrné aktivity, které slouží jako prevence negativních dopadů na stres, vedou k lepší schopnosti vnímat a reagovat na realitu, popřípadě ke zdokonalování duševního zdraví. Co se týče schopnosti zvládat stres, může se zlepšit, když zařadíme do svého každodenního života pozitivní aktivity jako je řešení problémů, které jsou pro nás výzvou, pravidelná fyzická aktivita a relaxační techniky, ty jsou právě propojené s technikami mindfulness (McKay, Hanson, 2022). Tito autoři i uvádějí, že relaxační techniky lze rozdělit na relaxační techniky těla a na relaxaci mysli. (Lojková, 2012) dále hovoří o propojení těla, mysli, duše a ducha, jejichž propojení je pro pochopení problematiky životního stylu zásadní. Kultivování mindfulness můžeme propojit se sebepéčí a sebevýchovou. Úkolem mindfulness i sebevýchovy je usměrňování myšlenek a představ. Křivohlavý se domnívá, že lze zadržet jednání a myslet dříve, než jednáme, a to významně přispívá ke zlepšování komunikaci, ke které mindfulness rovněž přispívá. Shrnutím účinků mindfulness na jedince se tedy projevují skrze pozornost, stabilitu, kognitivní kapacitu a flexibilitu či zvládání stresu. Kultivování mindfulness může tedy ovlivnit duševní pohodu jedince, ale také pracovní výkon a well-being, kterým se budu věnovat v dalších kapitolách.

3.1.1 Principy mindfulness

Mezi základní principy techniky mindfulness patří: neposuzování, trpělivost, mysl, důvěra, neusilování, přijetí a nechat být. Všechny tyto prvky se navzájem propojují a je dobré je znát. Princip neposuzování doporučuje Kabat – Zinn rozvíjet pro předcházení neuvědomělým soudům, strachu a stresu. Tento princip vede k uvědomění si soudů, automatismu myšlenek a nereagování na ně. Toto také zdůrazňuje Rosenberg v oblasti nenásilné komunikace, která pozorování odděluje od hodnocení (Rosenberg, 2022). Tato komunikace je nápomocna při zlepšení vztahů, ať už na pracovišti nebo při předcházení konfliktům. Při cvičení mindfulness se člověk učí být zodpovědný za to, kým skutečně je a učí se naslouchat a důvěřovat sobě samému, protože je nemožné stát se někým jiným. Tím se také prohlubuje důvěra k ostatním lidem a okolnímu světu (Kabat-Zinn, 2016). U principu trpělivosti se veškeré podněty odehrávají v určitém čase s plností vědomí. Cílem je odstoupení od minulosti, nebo budoucnosti, což někdy může vést k negativnímu aspektu, jako je stres. Ukázalo se, že trpělivost ovlivňuje kvalitu života (Mischel, Nový, 2015) a souvisí s ní další principy, a to neusilování, přijetí a nechat být. Princip neusilování poukazuje na snahu oprostit se od určitého záměru ve všech situacích a zaujmout tak svůj postoj a myšlenky, a tím pochopit, že s nimi nemusí nijak dále pracovat. S tímto principem dále souvisí princip přijetí, který vybízí k přijetí toho, co se právě odehrává. Jedná se zejména o přijetí každodenních mrzutostí, proti nimž člověk často bojuje a plýtvá zbytečně svou energií (Kabat-Zinn, 2016). Tento princip se objevuje zejména ve stresové náročných situacích spojených i s pracovním prostředím. Za to princip nechat být nás učí, jak se s takovými stresovými situacemi vypořádat a nechat nepřijemné myšlenky a stresové situace takové, jaké jsou.

K dalším možnostem využití principů mindfulness je třeba znát i další fakta v rámci průzkumů a studií k tomuto tématu, které byly provedeny celosvětově, a to s různými výsledky. Ne vždy je pracoviště sladěno s ochotou v přístupech k mindfulness a jeho implementacím. Lze konstatovat, že se jedná o oblast ne zcela probádanou tak, aby docházelo k automaticky pozitivním odezvám. Jednotlivým oblastem se budou věnovat následující kapitoly.

Zaměstnanci

Na základě uvedeného zjištění, lze s jistotou konstatovat, že zaměstnanci jsou jedním z nevlivnějších prediktorů výkonnosti organizace, inovací a konkurenceschopnosti. Všichni zaměstnanci však významně nepřispívají k organizační výkonnosti a úspěchu kvůli nedostatku inovativnosti a nedostatku kreativity, sebevědomí atd. Někteří zaměstnanci jsou vědomější, intelektuálnější, inteligentnější a aktivnější, zatímco jiní jsou introvertní, ustaraní a postrádají důvěru. Z toho logicky vyplývá, že intelektuální, kreativní a aktivní zaměstnanci přispívají více než nedostatky ostatních zaměstnanců. Byla provedena řada studií s cílem uvolnit faktory, které ovlivňují oddanost zaměstnanců k výkonu organizace, jako je kreativita, inovace, odhodlání, znalosti, vedení atd. Navzdory těmto studiím však v existující literatuře stále zůstává jistý propad v tématech, která nebyla zkoumána, zejména není dosud jasně uvedeno, jak vlastnost všímavosti manažerů usnadňuje jejich výkon a inovativní chování. Přesněji řečeno, studie dosud neodhalily důležitost rysů všímavosti ve výkonu zaměstnanců se zprostředkující rolí inovativního chování.

Význam vědomí a všímavosti roste v posledních několika desetiletích v obchodních i nepodnikatelských organizacích. Shapiro (2009) také upřednostňoval stejný názor a odhalil, že všímavost je klíčem k inovaci a vývoji nových produktů v obchodních organizacích, což vede k vysokému výkonu. Zaměstnancům poskytuje řadu výhod. Například Gambrel a kol., (2012) zkoumali, že všímavost šetří organizační zdroje a konfiguruje manažerské dovednosti směrem k efektivitě. Proto plní svůj úkol lépe, což poskytuje vysoký výkon. Manažeři s nedostatečnou všímavostí nejsou schopni plnit své úkoly neefektivním způsobem. Jejich výkonnost a výstupy v organizacích tedy chybí. Některé studie diskutovaly o výhodách všímavosti v nových nápadech a kreativitě. Například, Baer (2016) prokázala, že manažeři všímavosti se chopí nových příležitostí na trhu. Podobně se také tvrdí, že manažeři a zaměstnanci všímavosti se zajímají o nové způsoby, jak dělat věci, které prospívají jejich výkonu. Mnoho zaměstnanců s vědomím a všímavostí má vážnost své práce a úkolu, a proto se snaží úkol dělat inovativním způsobem. Někteří výzkumníci uvedli, že všímavost přímo nepřispívá k výkonu zaměstnance, ale nejprve prospívá vnitřním procesům a pracovním činnostem. Baer (2016) uvádí, že manažeři všímavosti nejprve plní své úkoly efektivním způsobem, což vede k vysokému výkonu. Podobně Bindl a kol. (2019) také upřednostnili prohlášení a tvrdili, že manažeři všímavosti se zaměřují na novost a alternativní zdroje dělání věcí, které prospívají jejich plnění úkolů a výstupům v organizacích. Proto je vhodné uvést, že vlastnost všímavosti poskytuje organizacím několik výhod, včetně inovativnosti a výkonu. Abychom to shrnuli, předpokládáme, že manažeři a zaměstnanci všímavosti mají více výhod oproti nedostatku všímavosti a nedostatku vědomých manažerů a zaměstnanců v organizacích.

Výkonnost a úspěch organizace závisí na několika faktorech, jako je řízení lidských zdrojů, zdroje, technologie, inovace, výkonní manažeři atd. Přes všechny tyto zdroje však mnoho organizací stále nedokáže fungovat na konkurenčních trzích kvůli nedostatku kreativity a všímavosti. manažerské dovednosti a schopnosti. Organizace čelí velkým výzvám manažerů s nízkou parcelací a nedostatku kreativních nápadů. Existuje velká potřeba výzkumu, který by zhodnotil, jaké typy zaměstnanců mohou vytvářet nové nápady a inovativní věci, aby dosahovaly vysokého výkonu. Klíčovými faktory pro vysoký výkon jsou tedy manažeři s vlastnostmi všímavosti. Pokud mají například zaměstnanci a manažeři vysokou pozornost, budou vytvářet a využívat nové příležitosti, které povedou k vysokému výkonu. Nicméně všímavost může být hlavním prediktorem vysokých inovačních schopností, které mohou vést k vysokému výkonu. Studie však nediskutovaly o roli zprostředkovatele inovativního chování mezi všímavostí a výkonem zaměstnanců. Od posledních několika desetiletí bylo provedeno několik studií, které diskutovaly o důležitosti všímavosti pro výkonnost organizace, výstupy zaměstnanců a úspěch. Některé studie se zaměřily na důležitost všímavosti v organizacích (Desmond, 2015), zatímco jiné ukázaly svůj zájem o kreativitu zaměstnanců a plnění úkolů (Whitehead, 2019). V poslední době několik studií přikládá větší váhu výkonu zaměstnanců, kterého lze dosáhnout prostřednictvím všímavosti (Whitehead, 2019). Chybí však studie o důležitosti všímavosti v inovativním chování. Athanasakou a kol. (2019) navíc tvrdil, že je dobré otestovat důležitost všímavosti v inovativním chování, které může být přínosem pro výkon zaměstnanců. Podobně i Whitehead (2019) také tvrdil, že všímavost může být významným prediktorem inovací a vysokého výkonu.

Kontext vedení

Vedení je jedna kontextová proměnná, která může ovlivnit přínosy všímavosti v organizacích. Například na základě empirických důkazů, že všímavost je spojena s kreativitou (Lazar, 2005), Niemiec a kol. (2012) zkoumali tento vztah v pracovním prostředí a zjistili, že všímavost byla spojena s kreativitou zaměstnanců, ale pouze v kontextu vnímaného pokorného vedení. Konkrétně, nepřímý účinek všímavosti na kreativitu byl významný, když byla vnímaná pokora vůdce vysoká, ale nevýznamný, když byla vnímaná pokora vůdce nízká. Biegel a Brown (2015) navrhl, že vnímaná pokora vedoucího slouží jako vodítko pro zaměstnance, že kreativita je legitimní akt. Existují tedy důkazy, které naznačují, že míra, do jaké se všímavost prokáže v organizacích prospěšná, závisí na vhodném vedení.

Jak již bylo zmíněno dříve, všímavost zahrnuje zvýšenou vnitřní a vnější pozornost a uvědomění, díky čemuž mohou být všímaví zaměstnanci citlivější na vliv podnětů a chování vedoucích (Biegel, Brown, 2015). Důkazy pro tuto myšlenku poskytují Biegel a Brown (2015), kteří studovali vzorek dyád supervizor-následovník v Německu a zjistili, že všímavost následovníků zmírňuje vliv etického vedení supervizorů na dobrovolné pracovní chování následovníků. Konkrétně zjistili, že na vysoké úrovni všímavosti následovníků etické vedení silněji souviselo s mimořádným úsilím následovníka a pomáhajícím chováním. Jak navrhuje Biegel a Brown (2015), velmi všímaví následovníci jsou více pozorní k tomu, jaké vlivy vedení a řízení se odvíjejí v jejich pracovním prostředí.

Existují však důkazy, které naznačují, že zvýšená pozornost vůči signálům a chování vůdců nemusí být vždy prospěšná. Bianco a kol. (2016) prokázali, že zvýšená citlivost vůči vedoucím vyvolaná všímavostí může mít žádoucí nebo nežádoucí účinky na zaměstnance v závislosti na povaze vodítek a chování vedoucích. Bianco a kol. (2016) zkoumali vliv všímavosti na pohodu zaměstnanců, kteří pracovali s transformačními nebo zneužívajícími vůdci. Na vzorku zaměstnanců na plný úvazek z řady průmyslových odvětví Bianco a kol. (2016) zjistili, že transformační vedení bylo pozitivně spojeno s blahobytem zaměstnanců, zneužívající dohled byl negativně spojen s blahobytem zaměstnanců a všímavost tyto vztahy zmírňovala, např. že asociace byly významné pouze při vysoké úrovni všímavosti zaměstnanců. Podobně na nízké úrovni transformačního vedení vysoce všímaví zaměstnanci vykazovali velmi nízkou úroveň blahobytu. Bianco a kol. (2016) dospěli k závěru, že všímavost zesiluje dopad vedení na pohodu zaměstnanců prostřednictvím svého vlivu na povědomí zaměstnanců o chování vedoucího a pozornost vůči němu. Dále poznamenávají, že jejich výsledky naznačují, že všímavost má svou temnou stránku a že může být někdy v organizacích škodlivá, protože zesiluje účinky špatného vedení. Přestože jde pouze o rozvíjející se oblast šetření, předběžné důkazy naznačují, že všímavost může způsobit, že zaměstnanci budou lépe naladěni na podněty a chování vedoucích, tato zvýšená pozornost však nemusí být vždy prospěšná pro zaměstnance nebo organizace. Zdá se, že všímavost může někdy přispívat k nežádoucím výsledkům tím, že zvyšuje pozornost zaměstnanců a povědomí o nepříjemných aspektech neefektivního vedení a zhoršuje jeho negativní účinky.

Týmový kontext a organizační klima

Druhá kategorie kontextových problémů, které mohou ovlivnit hodnocení, přiměřenost a užitečnost všímavosti v organizacích, zahrnuje sociální kontext. Některá pracovní prostředí mohou podporovat postoje a sociální normy, které zvyšují nebo snižují přijatelnost a výhody všímavosti (Whitehead, 2019). Jedním kontextovým sociálním faktorem, který může ovlivnit hodnotu úrovně všímavosti jednotlivých zaměstnanců, je týmová všímavost, která se týká sdíleného vnímání mezi členy týmu, že jejich interakce jsou typické současnou soustředěnou pozorností a uvědoměním a zkušenostním, neodsuzujícím zpracováním týmových zkušeností. Coe a Salanova (2018) zjistili, že všímavost zaměstnanců byla spojena s pracovním nasazením prostřednictvím zprostředkujícího účinku úrovně zotavení a že týmová všímavost tento účinek zmírnila. Konkrétně byl vztah mezi všímavostí zaměstnanců a úrovní zotavení silnější, když byla týmová všímavost vysoká, a nepřímý účinek všímavosti na angažovanost byl významný pouze při vysoké úrovni týmové všímavosti. Stručně řečeno, týmová všímavost vytvořila sociální kontext, ve kterém byla individuální všímavost zaměstnanců podporována a generovala žádoucí pracovní výsledek. Výsledky Coe a Salanova (2018) naznačují, že individuální všímavost může být převládající a prospěšnější v sociálních kontextech na pracovišti, které mají normy podporující všímavost. Na podporu této myšlenky Deci a kol. (2020) zjistili, že účinnost intervence založené na všímavosti byla silnější u policistů, kteří vnímali příznivé sociální normy pro takovéto intervence. Účinnost intervence byla slabší u policistů, kteří se domnívali, že jejich kolegové si myslí, že účast na intervenci všímavosti je směšná, ztráta času vhodná pouze pro slabé lidi atd. Deci a kol. (2020) tak prokázali důležitost sociálních norem a klimatu na pracovišti při zmírňování potenciálních přínosů všímavosti v organizacích. Deci a kol. (2020) také prokázali, že klima na pracovišti ovlivňuje všímavost. Deci a kol. (2020) zjistili, že psychosociální bezpečnostní klima – sdílené vnímání zájmu organizace o zdraví a bezpečnost zaměstnanců – zmírnilo vliv každodenní kontroly práce na každodenní všímavost tak, že vztah byl silnější na vyšších úrovních PSC. Deci a kol. (2018) navrhli, že PSC slouží jako signál, že pro zaměstnance je bezpečné využívat své dostupné zdroje, čímž vytváří klima příznivé pro podporu všímavosti. Podobně Bindl a kol. (2019) tvrdili, že všímavost by způsobila, že by zaměstnanci byli citlivější k situačním podnětům v organizacích, a tím by se zvýšil dopad klimatu na pracovišti na chování zaměstnanců. Na podporu tohoto tvrzení Bindl a kol. (2019) zjistili, že ve srovnání s vysoce uvědomělými zaměstnanci, kteří pracovali v kontextu slabého bezpečnostního prostředí, se vysoce dbalí zaměstnanci, kteří pracovali v kontextu silného bezpečnostního prostředí, zabývali více chováním v oblasti bezpečnosti a účasti na bezpečnosti. V souladu s tvrzením Baer (2016), že všímavost činí zaměstnance citlivějšími na signály získané od vedoucích, Bindl a kol. (2019) dospěli k závěru, že všímavost zvyšuje povědomí a pozornost k podnětům dostupným v organizacích, což následně ovlivňuje chování. Výsledky předchozích studií naznačují, že sociální kontext na pracovišti může ovlivnit, do jaké míry je všímavost přijímána, prospěšná a pozitivní pro zaměstnance a organizace. Toto je rodící se oblast zkoumání, která potřebuje další výzkum.

Kontext úkolu

Další kontextovou proměnnou, která může ovlivnit hodnotu a pozitivitu všímavosti v organizacích, jsou požadavky na úkoly. Edmonson (2021) navrhl, že výhody všímavosti mohou být nejsilnější v kontextech, které vyžadují malé povrchové působení. Navrhli tento návrh poté, co zjistili, že všímavost zmírňuje účinek povrchového působení na výkon zaměstnanců prostřednictvím zprostředkujícího účinku vyčerpání sebekontroly. Konkrétně více všímaví zaměstnanci prokázali silnější spojení mezi povrchovým jednáním a vyčerpáním sebekontroly a vztah mezi povrchovým jednáním a pracovním výkonem, který byl zprostředkován vyčerpáním sebekontroly, byl silnější u zaměstnanců s větší všímavostí. Jinými slovy, všímavost ohrozila pracovní výkon více všímavých zaměstnanců, kteří se zabývali povrchovým jednáním tím, že zvýšili vyčerpání sebekontroly. Edmonson (2021) použili měřítko rysu všímavosti, ale jejich výsledky naznačují možnost, že stavová všímavost nebo trénink všímavosti mohou podobně vyčerpat zdroje sebekontroly a ohrozit výkon mezi zaměstnanci, kteří pracují v kontextech, ve kterých je vyžadováno povrchové jednání.

Edmonson (2021) navrhl, že účinek všímavosti na výkon v organizacích bude záviset na požadavcích zaměstnanců na úkoly. Zejména navrhl, že protože zahrnuje širokou externě orientovanou šíři pozornosti, bude všímavost podporovat vysoký výkon v prostředí dynamických úkolů, které zahrnují opakovaná, vzájemně závislá rozhodnutí, ale vedou ke snížení výkonu v prostředích statických úkolů, které vyžadují úzké zaměření na úkoly. Podpůrný důkaz pro tento návrh poskytuje Baer (2016), která zjistila, že vysoká úroveň všímavosti byla významně pozitivně spojena s plněním úkolů a účastí na bezpečnosti zaměstnanců jaderného reaktoru, kteří se zabývali velmi složitými úkoly (operátoři velínu monitorující více než 1000 displejů a odpovědní za bezpečnost celého systému), ale byl nevýznamně spojen s těmito výsledky u zaměstnanců zapojených do prací s nízkou složitostí (operátoři v terénu s omezenou svobodou rozhodování). Baer (2016) vysvětlila tyto účinky tvrzením, že přínosy časově náročné a nepřetržité pozornosti, která charakterizuje všímavost, převažují její náklady pouze u složitých pracovních míst.

Naopak Coe a Salanova (2018) naznačují, že stabilita pozornosti, kontrola a efektivita, které charakterizují všímavost, nabídnou výkonnostní výhody v širším měřítku a zobecní se na rutinní úkoly ve statických kontextech. Nicméně Coe a Salanova (2018) poznamenávají, že chybí výzkum úkolových a kontextových funkcí, které mohou významně interagovat s všímavostí při předpovídání výkonu a že existuje nedostatek výzkumu mechanismů všímavosti, které řídí výkon. Toto je důležitá mezera v literatuře, protože nedávný výzkum naznačuje, že na rozdíl od předpokladu, že všímavost zahrnuje výhradně širokou pozornost (Edmonson, 2021) nebo prodlouženou pozornost (Baer, 2016), může být lépe charakterizována schopností nasměrovat pozornost podle potřeby (Whitehead, 2019).

Jak Deci a kol. (2020) navrhuje, že všímavost může být někdy úzce zaměřená pozornost na objekt a jindy široké a obecné povědomí, které je otevřené pro vznik vnitřních a vnějších podnětů. Jinými slovy, rozsah pozornosti člověka se liší v závislosti na situaci, ve které se právě nachází, a tudíž ani úzká pozornost, ani široké povědomí není definitivním ukazatelem všímavosti. Míra, do jaké může být všímavost cenná v různých pracovních kontextech, tedy může záviset na míře, do jaké jsou

zaměstnanci schopni nasměrovat svou pozornost podle potřeby. Taková dovednost v regulaci pozornosti pravděpodobně závisí na množství zkušeností zaměstnanců s všímavostí, může být omezena na osoby s rozsáhlými zkušenostmi a představuje důležitého moderátora, který ve většině výzkumů na toto téma chybí. Například Bindl a kol. (2019) zjistili, že každodenní pracovní požadavky byly negativně spojeny s každodenní stavovou všímavostí, což, jak poznamenali, je ironické, protože právě za náročných okolností se všímavost může ukázat jako nejcennější. Nicméně Bindl a kol. (2019) nehodnotili zkušenost účastníků s všímavostí. Je možné, že zaměstnanci, kteří mají více zkušeností s praktikováním všímavosti, by byli více, nikoli méně, náchylní k vyvolání stavu všímavosti tváří v tvář náročnému pracovnímu kontextu, který by mohl mít dopad na výkon. Podobně mohou být zaměstnanci, kteří mají více zkušeností s všímavostí, lépe schopni přiměřeně nasměrovat svou pozornost na daný úkol ve statických prostředích úkolů.

Dostupné výzkumy nejsou jednoznačné ohledně toho, zda všímavost nabízí kromě mechanismů a moderátorů těchto efektů také výkonnostní výhody v různých pracovních kontextech. Další výzkum je opodstatněný.

3.1.2 Hlavní proměnné v mindfulness

Mnoho autorů v rámci svých výzkumů pracuje s následujícími proměnnými:

- **Pracovní nasazení:** Podle Schaufeliho (2006) se jedná o pozitivní, naplňující stav mysli související s prací, který je charakterizován elánem, obětavostí a pohlcením kde elán souvisí s vysokou úrovní energie a duševní odolnosti; oddanost představuje silné zapojení se do své práce a zažívání pocitu smysluplnosti, nadšení, inspirace, hrdosti a výzvy, a zaujatý personál je plně koncentrovaný a šťastně ponořený do práce. Ukázalo se, že angažovaní pracovníci jsou kreativnější, produktivnější, ochotnější vykonat něco navíc a méně pravděpodobné, že práci opustí.
- **Pohoda:** V roce 2001 popsala Světová zdravotnická organizace (WHO) duševní zdraví jako „stav pohody, který jednotlivcům umožňuje realizovat své schopnosti, vyrovnat se s běžnými stresy života, pracovat produktivně a plodně a přispívat ke své komunitě.“ (WHO, 2001).
- **Štěstí:** Cropanzano, Wright (2001) naznačují, že štěstí je subjektivní úsudek o tom, kdy člověk zažívá podstatně více pozitivních emocí než negativních. Lyubomirsky (2010), která se zabývá výzkumem štěstí, souhlasí s tím, že tato nastavená hodnota je základní linií nebo potenciálem pro štěstí, ke kterému se vrátíme i po velkých neúspěších nebo triumfech.
- **Pozitivita:** zahrnuje pozitivní emoce radosti, vděčnosti, vyrovnanosti, zájmu, naděje, hrdosti, pobavení, inspirace, bázně a lásky. Fredrickson (2009) ukázal, že pravidelné prožívání těchto emocí může pomoci vytvořit a posílit další teorie ve vztahu k této problematice.

3.1.3 Vliv mindfulness

Díky všímavému pozorování dochází k porozumění souvislostí mezi myšlenkami, pocity a chováním a k porozumění povaze jednotlivých pozorovaných jevů. Díky všímavému pozorování skutečnosti chápeme, že určitý obsah myšlenek není objektivním popisem skutečnosti, ale je ovlivněný naší předchozí zkušeností, aktuálními pocity a fantaziemi. Že myšlenky a pocity jsou procesy, které mají své příčiny, svůj počátek, průběh a konec. Všímavost umožňuje vyhnout se zaběhnutým zkrslým kognitivním schémátům a interpretacím, které jsou jedním z nejčastějších příčin psychických potíží. To, co se děje, je v modu všímavosti přijímáno bez hodnocení a bez usilování o změnu. Změna paradoxně nastává spontánně, právě proto, že nedochází k záměrnému vyhýbání se nepříjemným aspektům zkušenosti. Mezi účinnými faktory všímavosti bývá uváděná kontrola pozornosti na situaci tady a teď a díky aspektu neusilování pomáhá mindfulness aktualizovat mechanismy organismu, které mohou být zablokovány nevhodnými strategiemi zvládání. Všímavost podporuje emoční rovnováhu tím, že jsou emoce a jejich projevy povšimnuty, rozpoznány, pojmenovány a akceptovány.

Jak ukazuje řada vědeckých studií, na všímavosti založené postupy byly doposud úspěšně použity při zvládání stresu, při léčbě afektivních poruch, sociálních fobií, při léčbě posttraumatické stresové poruchy, při poruchách spánku nebo při psychotických poruch. Chceme-li tedy naplno prožívat svůj přítomný život, budovat lepší vztahy k sobě i k ostatním lidem, lépe zvládat náročné situace a stres, lépe se soustředit a lépe se učit, budovat kvalitní pracovní prostředí, všude zde nám mindfulness může být nápomocno. Všímavost je schopnost, kterou mají všichni lidé bez rozdílu, jejímu rozvoji se tedy může věnovat kdokoliv. Při rozvíjení všímavosti nejde jen o to, uvědomovat si procesy probíhající v naší mysli a v našem těle v přítomném okamžiku. Jde také o to, abychom se žádnému z prožívaných fenoménů nevyhýbali, nepotlačovali je a naučili se vše, co prožíváme, také akceptovat (Benda, 2019).

Další vlivy:

Vědci se domnívají, že meditace všímavosti podporuje meta kognitivní uvědomění, odpoutává od vytrvalých kognitivních aktivit a zvyšuje schopnosti pozornosti prostřednictvím zlepšení pracovní paměti. Tyto kognitivní zisky zase přispívají k účinným strategiím regulace emocí.

Přesněji řečeno, výzkum všímavosti identifikoval tyto výhody:

- **Snížená ruminace:** Je mentální stav, kdy v mysli opakujeme stále něco dokola. Několik studií ukázalo, že všímavost snižuje tento stav. V jedné studii například Chambers a kol., (2008) požádal 20 začínajících meditujících, aby se zúčastnili 10denního intenzivního meditačního kurzu všímavosti. Po ústupu měla meditační skupina významně vyšší sebevědomí a snížený negativní pocit ve srovnání s kontrolní skupinou. Také zaznamenali méně depresivních symptomů a méně přezvykávání. Kromě toho měli meditující výrazně lepší kapacitu pracovní paměti a byli schopni lépe udržet pozornost během výkonového úkolu ve srovnání s kontrolní skupinou.
- **Snížení stresu:** Mnoho studií ukazuje, že cvičení všímavosti snižuje stres. V roce 2010 Hoffman a kol., provedli metaanalýzu 39 studií, které zkoumaly použití snižování stresu založeného na všímavosti a kognitivní terapie založené na všímavosti. Vědci dospěli k závěru, že terapie založená na všímavosti může být užitečná při změně afektivních a kognitivních procesů, které jsou základem mnoha klinických problémů.

Tato zjištění jsou v souladu s důkazy, že meditace všímavosti zvyšuje pozitivní vliv a snižuje úzkost a negativní pocit. V jedné studii byli účastníci náhodně zařazení do osmitýdenní skupiny zaměřené na snižování stresu založené na všímavosti srovnávány s kontrolami na měření deprese, úzkosti a psychopatologie, kterou sami uvedli, a na neurální reaktivitě měřené fMRI po sledování smutných filmů (Farb a kol., 2010). Výzkumníci zjistili, že účastníci, kteří zažili snížení stresu založeného na všímavosti, měli výrazně méně úzkosti, deprese a somatického stresu ve srovnání s kontrolní skupinou. Kromě toho data fMRI naznačovala, že skupina všímavá měla menší nervovou reaktivitu, když byla vystavena filmům než kontrolní skupina, a vykazovala zřetelně odlišné nervové reakce při sledování filmů než před tréninkem všímavosti. Tato zjištění naznačují, že meditace všímavosti posouvá schopnost lidí používat strategie regulace emocí způsobem, který jim umožňuje prožívat emoce selektivně, a že emoce, které prožívají, mohou být v mozku zpracovány odlišně (Farb a kol., 2010; Williams, 2010).

- **Zvyšuje pracovní paměť:** Výzkum zjistil, že zlepšení pracovní paměti je další výhodou všímavosti. Studie Jha et al. z roku 2010 například zdokumentovala výhody meditace všímavosti mezi vojenskou skupinou, která se účastnila osmitýdenního výcviku všímavosti, nemeditující vojenskou skupinou a skupinou nemeditujících civilistů. Obě vojenské skupiny byly před nasazením ve vysoce stresovém období. Výzkumníci zjistili, že nemeditující vojenská skupina v průběhu času snížila kapacitu pracovní paměti, zatímco kapacita pracovní paměti mezi nemeditujícími civilisty byla v průběhu času stabilní. V rámci meditující vojenské skupiny se však kapacita pracovní paměti zvýšila s meditační praxí. Navíc meditační praxe přímo souvisela s pozitivním afektem.
- **Soustředění se:** Další studie zkoumala, jak meditace všímavosti ovlivnila schopnost účastníků soustředit pozornost a potlačit rušivé informace. Vědci porovnávali skupinu zkušených meditujících všímavosti s kontrolní skupinou, která neměla žádnou meditační zkušenost. Zjistili, že meditační skupina měla výrazně lepší výkon ve všech měřeních pozornosti a měla vyšší sebevědomí. Praxe meditace všímavosti a sebevědomá všímavost přímo korelovaly s kognitivní flexibilitou a fungováním pozornosti (Moore, Malinowski, 2009).
- **Menší emoční reaktivita:** Výzkum také podporuje názor, že meditace všímavosti snižuje emoční reaktivitu. Ve studii lidí, kteří měli kdekoli od jednoho měsíce do 29 let praxe meditace všímavosti, vědci zjistili, že meditační praxe všímavosti pomohla lidem odpoutat se od emocionálně rozrušujících obrázků a umožnila jim lépe se soustředit na kognitivní úkol (Ortner a kol., 2007).
- **Více kognitivní flexibility:** Další směr výzkumu naznačuje, že kromě toho, že pomáhá lidem stát se méně reaktivními, může jim meditace všímavosti také poskytnout větší kognitivní flexibilitu. Jedna studie zjistila, že lidé, kteří praktikují meditaci všímavosti, zřejmě rozvíjejí schopnost sebezpozorování, která neurologicky odpojuje automatické dráhy, které byly vytvořeny předchozím učením, a umožňuje přítomný okamžik.

Meditace také aktivuje oblast mozku spojenou s adaptivnějšími reakcemi na stresové nebo negativní situace (Cahn, Polich, 2006; Davidson a kol., 2003). Aktivace této oblasti koresponduje s rychlejším zotavením se na výchozí hodnotu po negativní provokaci (Davidson, 2000; Davidson, Jackson, Kalin, 2000).

- **Spokojenost ve vztahu:** Několik studií zjistilo, že schopnost člověka být všímavý může pomoci předvídat spokojenost ve vztahu – schopnost dobře reagovat na stres ve vztahu a dovednost sdělovat své emoce partnerovi. Empirické důkazy naznačují, že všímavost chrání před emocionálně stresujícími účinky konfliktu ve vztahu je pozitivně spojena se schopností vyjádřit se v různých sociálních situacích a předpovídá spokojenost ve vztahu (Barnes a kol., 2007; Wachs, Cordova, 2007).
- **Ostatní výhody:** Bylo prokázáno, že všímavost zvyšuje sebezpoznaní, morálku, intuici a modulaci strachu, což jsou všechny funkce spojené s oblastí středního prefrontálního laloku mozku. Důkazy také naznačují, že meditace všímavosti má četné zdravotní přínosy, včetně zvýšeného imunitního fungování (Davidson a kol., 2003) přehled přínosů pro fyzické zdraví (Grossman, Niemann, Schmidt a Walach,

2004), zlepšení pohody (Carmody, Baer, 2008) a snížení psychické tísně (Coffey, Hartman, 2008; Ostafin a kol., 2006). Kromě toho se zdá, že meditační praxe všímavosti zvyšuje rychlost zpracování informací (Moore, Malinowski, 2009), stejně jako snižuje úsilí o úkol a myšlenky, které nesouvisejí s daným úkolem.

3.1.4 Vliv mindfulness na jednotlivé složky psychiky

Chceme-li plně pochopit, jaký může mít všímavost efekt u jednotlivců, týmů a organizací, je důležité nejprve uvést její základní prvky, kterými jsou pozornost a přijetí. Vliv pozornosti si dále rozvedeme na čtyři další podúrovně a to: myšlení, emoce, chování a fyziologie, což vede k celkovému zlepšení výkonu, úrovni vztahů a well-beingu na pracovišti.



Schéma 1: Prvky mindfulness (vlastní zpracování)

3.1.4.1 Pozornost

Nejvýznamnější vliv má všímavost na pozornost, jelikož rozvíjí její uvědomění v přítomnosti okamžiku. Všímavost dále pozitivně ovlivňuje také stabilitu pozornosti, kontrolu nebo účinnost a pomáhá k jejímu správnému využití a dále snižuje odbíhání k distraktorům. Podle Good, Lynddy a kol., (2015) všímavost přispívá k ekonomice rozdělení kognitivních sil. Nejvýznamnějším účinkem je, že chrání před touláním myslí. Killingsworth a Gilbert (2010) zase ve své studii objevili, že lidé se běžně věnují toulání v myšlenkách více než polovinu svého bdělého času a Goleman (2014) pro změnu uvádí, že trénink všímavosti rozvíjí schopnost utlumit prefrontální mediální oblasti mozkové kůry, které jsou zodpovědné za odbíhání myšlenek a posílit okruhy prefrontální kůry zodpovědné za kognitivní kontrolu.

Mindfulness může tedy naši pozornost a zpracování informací pozitivně ovlivnit. Zaměřuje se na propojení s tím, co prožíváme, a soustředění se na to, co se děje v přítomném okamžiku. Bylo prokázáno, že všímavost ovlivňuje tři vlastnosti pozornosti, kterými jsou stabilita myslí, kontrola myslí a efektivita myslí.

- **Stabilita myslí:** Mírou stability rozumíme schopnost nenechat se snadno rozrušit okolními podněty. Mnohé studie prokázaly, že využití mindfulness má vliv na stabilitu naší pozornosti (Smallwood, Schooler, 2015).
- **Kontrola myslí:** Mírou kontroly rozumíme vhodné zaměření se na předmět našeho zájmu. Jak výzkumy dokládají, mindfulness zvyšuje kognitivní kontrolu (zaměření se na subjekt), a současně snižuje schopnost nechat se rozptýlit (Wadlinger, Isaacowitz, 2011). V případě, že si udržíme stabilitu naší myslí, potřebujeme ještě mysl správně zaměřit na zdroj našeho zájmu.
- **Efektivita myslí:** V tomto ohledu mluvíme o ekonomickém využívání kognitivních zdrojů. Lidé praktikující mindfulness mají nižší tendenci věnovat pozornost distraktorům (Cahn, Polich, 2006).

3.1.4.2 Myšlení

Vyjadřuje souhrn myšlenkových pochodů, kterými si jedinec uvědomuje a poznává prostřednictvím vnímání, usuzování a intuice. Existuje značný počet výzkumů spojujících všímavost a vlastnosti kognitivních funkcí včetně kognitivní schopnosti a kognitivní flexibility. I když obecně platí, že se duševní schopnosti typicky liší v případě každého jednotlivce, vlastnosti, jako jsou stabilní individuální pracovní paměť a inteligence jsou však tvarovatelné a ohebné aspekty kognitivní schopnosti. Mindfulness má zásadní vliv na pracovní paměť, zejména při dlouhodobém praktikování. Řada mezinárodních studií provedených v různých skupinách populace, naznačuje, že všímavost zvyšuje pracovní paměť a dokládá to mindfulness intervence.

Všímavost byla také dále propojena s flexibilní kognicí, která podporuje přizpůsobivost prostřednictvím nových perspektiv a odpovědí. Mindfulness lze tedy použít v pracovním procesu zejména v momentech, kdy potřebujeme zvýšit svou efektivitu, ale i při zvládání úkolů. Tyto výsledky jasně ukazují, že mindfulness zvyšuje kognitivní schopnosti, přes její pozitivní vliv na pozornost. Mezi další příznivé účinky všímavosti na kognici se řadí: zvýšení pracovní paměti, redukce deprese, zrychlení procesu učení, zvýšení adaptivního chování v náročných nebo stresových situacích a zpomalení kognitivní degradace ve stáří.

3.1.4.3 Emoce

Emoce bývají definovány jako psychické stavy nebo procesy charakteristické fyziologickou aktivací organismu, tělesným pocíťováním a výrazným cítěním. Jsou spojeny s typickými expresivními motorickými projevy a zahrnují vždy nutkání k nějaké konkrétní tělesné akci. Dále jsou výsledkem hodnotících reakcí na pozorované podněty, které slouží jako katalýza pro následné chování. Dle Killingswortha (2010) má všímavost vliv na emoce prostřednictvím pozornosti, která ovlivňuje výběr podnětů pro pozorování a mění způsob, jakým jsou vyhodnoceny v konečném důsledku formování následné emoční reakce. Hülsheger, Alberts, Feinholdt, Lang (2012) uvádějí, že mindfulness umožňuje zaujmout odstup od emocí, plně si je uvědomit a nehodnotit. Dále umožňuje prožívat vnitřní i vnější události bez hodnocení, a to skrze záměrné soustředění pozornosti na to, co je tady a teď s nehodnotícím postojem. Všímavý člověk se drží zpátky, a je nehodnotícím svědkem svého vnímání, myšlení i prožívání. To mu umožňuje být více objektivní, aniž by byl událostí zasažen. Mindfulness tedy pozitivně ovlivňuje celkové emoční naladění, což je důležité především v každodenním pracovním životě. Mezi emoce můžeme zařadit i výše zmíněné přijetí, které zahrnuje vnímání a pozorování pocitů a vjemů bez jejich posuzování. Místo toho, abyste na ně bezmyšlenkovitě reagovali, prostě si jich všimněte a nechte je být. Díky emocím můžeme tedy vše hodnotit, můžeme se díky nim rozhodovat. Emoce mají dále vztah k motivaci, ke smyslu života a mají význam i při učení se a ukládání zkušeností.

3.1.4.4 Chování

Good, Lynddy a kol., (2015) uvádějí, že všímavost přispívá k samoregulaci chování, které má klíčové dopady na fungování v pracovním prostředí. Všímavost umožňuje vytvořit mentální mezeru mezi podnětem a reakcí na něj, snižuje automatické reagování na podněty a tím vytváří prostor pro vědomé zvážení a reagování. Hlavním mechanismem, kterým všímavost ovlivňuje seberegulaci je redukce automatismů, v důsledku, kterého vzniká prostor pro svobodu volby jednání (Good, Lynddy a kol., 2015). Mindfulness praxe tedy vede ke snížení automatických reakcí, ke snížení ruminace a ke zlepšení seberegulace. Obecně lze říci, že se orientuje na maximalizaci našeho vědomého chování.

3.1.4.5 Fyziologie

Kromě účinků na pozornost, poznávání, emoce a chování, má praktikování všímavosti i fyziologické dopady a fyziologické reakce těla. Jednou ze zásadních tělesných reakcí je fyziologická reakce na stres. Velké množství studií prokazuje pozitivní vliv všímavosti na regulaci stresu a v důsledku toho pozitivní vliv na zdraví a zdravotní stav člověka. Přitom pracovní stres a jeho důsledky na výkon a zdraví stojí organizace nemalé prostředky. Mezi další prokázané vlivy všímavosti na fyziologii je její pozitivní vliv na fyziologii mozku, všímavost zlepšuje konektivitu jednotlivých oblastí mozku, podporuje plasticitu mozku, zpomaluje stárnutí mozku, zpomaluje úbytek fluidní inteligence (Good, Lynddy a kol., 2015).

3.1.4.6 Výkon

Všímavost zaměstnanců jako zvláštní vnitřní zdroj jednotlivce pomáhá posílit pozitivní psychologický zdroj pracovního nasazení. Pozornost je jedním ze základních prvků všímavosti (Good, Lynddy a kol., 2015). Když si zaměstnanci dokážou udržet aktivní pozorování a pozornost vůči aktuálním vnitřním a vnějším podnětům, mohou si při každodenní práci zachovat vysokou míru bdělosti a citlivosti k vlastním vnitřním zkušenostem a vnější situaci. To znamená, že zaměstnanci s vysokou všímavostí si s větší pravděpodobností udrží mysl začátečníka, soustředí svou pozornost na aktuální aktivity, považují každý okamžik za jedinečný, a nakonec zažijí vyšší úroveň vitality. Mezitím mohou být zaměstnanci s vysokou všímavostí osvobozeni od rušení různých zbytečnými faktory, protože jsou ve stavu „zaměřeni na přítomnost“. Aktivní manipulací a kontrolou pozornosti mohou lidé zaměřit svou pozornost na úkoly a poté se z celého srdce věnovat své práci. Vzhledem k jejich zaměření na aktuální zkušenosti a události mohou vysoce všímaví zaměstnanci vyhodnotit účinky obvyklého, automatizovaného a nevědomého chápání aktuálních událostí, čímž se vyhnou tendenci k subjektivnímu zkreslení vnímání a zpracování (Brown, Ryan, 2003).

3.1.4.7 Well-being

Organizace stále více investují do duševní pohody zaměstnanců kvůli zvýšenému povědomí o nákladech spojených s nezdravou pracovní silou. Absence, prezentace, fluktuace a nedostatečná produktivita jsou velmi nákladné záležitosti, které jsou úzce spjaty se stresem zaměstnanců a duševním zdravím. Počet dnů nemoci ztracených kvůli vážným problémům s duševním zdravím se za poslední desetiletí zdvojnásobil a duševní zdraví je hlavní příčinou absencí souvisejících s nemocí. Odolnost a schopnost vypořádat se s obtížnými situacemi je rozhodující pro pohodu. Během stresových období budou zaměstnanci s vysokou úrovní odolnosti schopni vytrvat a zůstat angažovaní a produktivní. Všímavost v práci může podpořit odolnost tím, že vybaví zaměstnance schopností porozumět svým emocím, míře stresu a schopnosti je ovlivnit. Trénink všímavosti umožňuje zaměstnancům efektivně reagovat na obtížné situace a prokázalo se, že má pozitivní vliv na syndrom vyhoření, pohodu a stres. Jiný výzkum ukázal, že zaměstnanci, kteří praktikují všímavost, mají vyšší úroveň pohody díky

lepší emocionální odolnosti, lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem a vyššímu hodnocení pracovního výkonu.

Všímavost je lidská schopnost být plně přítomný v daném okamžiku bez jakéhokoli posuzování situace. Znamená to být pozorný ke svým fyzickým pocitům, myšlenkám a pocitům, aniž byste je označovali jako negativní nebo pozitivní. I když je všímavost již součástí každého z nás, někdy se zdá komplikované se k ní dostat. Základním konceptem všímavosti je sebeuvědomění. To může pomoci lépe zvládat stres, zlepšit soustředění a produktivitu v práci, a dokonce udržovat přátelské vztahy s kolegy. Výzkum ukazuje jasnou souvislost mezi technikami všímavosti a snížením stresu. Cvičení všímavosti má však také mnoho fyziologických výhod, které přispívají k lepšímu zdraví, jako je nižší krevní tlak, snížení chronické bolesti, lepší spánek a imunitní funkce. Kromě mnoha pozitivních účinků všímavosti na zdraví jednotlivce existuje také mnoho výhod pro zdravější a produktivnější pracoviště.

3.2 Implementace mindfulness na pracovišti

Pracoviště můžeme definovat jako prostor přidělený zaměstnancům pro plnění pracovních úkolů. Pracoviště také tvoří část pracovního prostoru vymezená určitému pracovníkovi nebo skupině pracovníků pro hlavní a vedlejší činnost (Král, 1999). Dle Michalíka (2009) zase pracoviště představuje dílčí jednotku pracovního prostředí v rámci dané organizace. Je tedy vymezeno v podobě konkrétního pracovního prostoru. K efektivnímu dosažení pracovních výsledků přispívá celá řada vnitřních i vnějších faktorů, které mají podstatný vliv na výkonost v zaměstnání. Často jsou tyto faktory stresující a velmi náročné. Díky technikám mindfulness lze přispět k pocitu duševní pohody a ke zdraví pracovního prostředí i celkové firemní kultury. Jedinci potřebují na pracovišti cítit jistotu, vyrovnání a pohodu, až poté přichází na řadu technické či interiérové vybavení. Stres, spěch a ostatní nekomfortní pocity se mohou nahromadit v našem nitru a negativním způsobem tak ovlivňovat, jak se bude náš pracovní den ubírat. Z výzkumu vyplývá, že stále více zaměstnanců pociťuje narůstající stres, a to zejména z důvodů pocitů velkého pracovního zatížení a nedosažené rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Pozitivní je, že trávit čas v zaměstnání neznamená automaticky vystavovat se celodennímu tlaku nebo pocitu nedostatečně vykonané práce, které v konečném důsledku vedou spíše k demotivaci či frustraci.

Díky aplikaci mindfulness dokážeme transformovat práci na mnohem efektivnější. Tyto způsoby jsou pak především přínosné pro náš vnitřní pocit a prožívání dní strávených na pracovišti. Trénováním všímavosti dosáhneme toho, abychom každý moment věnovali plně pozornost tomu, kde se právě nacházíme a co děláme. Všímavost nám také v přítomnosti pomáhá vědomě si zvolit, jak se budeme chovat, reagovat či odpovědět, přičemž nás zároveň dokáže vytáhnout z režimu autopilota, ve kterém častokrát mechanicky pracujeme. Mezi další účinky všímavosti, které dále ovlivňují širokou škálu faktorů na pracovišti podle Gooda, Lynddy a kol., (2015) se všímavost na pracovišti projeví pozitivními dopady na výkon, lepšími pracovními vztahy a pracovní spokojeností pracovníků a nižší mírou nežádoucího chování. K uvedenému modelu Gooda, Lynddy a kol., (2015) můžeme doplnit ještě model, který uvádějí Langer a Moldoveanu (2000), ti charakterizují všímavost, jako poznávací

proces, ve kterém jsou zaznamenávány stále nová rozlišení situace okamžik za okamžikem.

Tento proces neustálého zaznamenávání nového rozlišení vede k mnoha rozdílným důsledkům zahrnujících:

- 1) větší senzitivitu ke svému prostředí,
- 2) větší otevřenost k novým informacím,
- 3) tvorbu nových kategorií při uspořádávání vlastní percepce a
- 4) lepší uvědomění různých úhlů pohledu při hledání řešení.

3.2.1 Výkon na pracovišti

Mindfulness přináší výhody nejen na individuální úrovni, ale může být také prospěšná přímo pro výkon zaměstnanců. Praxe všímavosti aplikované na pracovišti přispívá k vyšší produktivitě a výkonnosti. Vědomá všímavost může tak efektivně přispět ke zlepšení pracovních záležitostí, se kterými se v práci setkáváme či nás nechat klidnými a rozvážnými v momentech, kdy se nic zátěžového neděje. Kognitivní, emocionální, fyziologické a behaviorální změny mohou být klíčové při podpoře výkonnosti. Bylo prokázáno, že pozitivní emocionální tón a oslabený vliv stresu posiluje pracovní výkon. Stabilizace kontrola pozornosti ve spojení s rozšiřováním kognitivní kapacity, může mindfulness zajistit pohotovější a obratnější reakci na nepříjemné situace. Se zvýšenou kognitivní kapacitou, jsou praktikující pracovníci schopni efektivněji pracovat v rozptylujícím okolí.

Jha a kol., (2015) uvádějí, že vojáci praktikující mindfulness, udrží větší stabilitu a kontrolu pozornosti během intenzivního výcviku. Díky zkoumání toho, co se ve skutečnosti právě děje, můžeme podstatně změnit několik základních přístupů, a proto je dobré se během pracovní doby věnovat cvičení mindfulness. Je prokázáno, že zaměstnancům, kteří se několik minut denně věnují trénování všímavosti, se zcela jistě dokáže pracovní den a jeho kvalita změnit od základů k pozitivu. Bohužel oproti velkým americkým společnostem, které již do své firemní kultury zavedly programy na snižování stresu, v České republice jsou snahy v uplatňování podobných programů zatím v počátcích. Nejpokrokovější firmy zašly zatím nejdále tak, že platí zaměstnancům kurzy jógy. O trendu mindfulness do pracovního prostředí se tedy zatím nedá hovořit, záleží tedy na každém jednom zvlášť, zdali všímavost praktikuje a dokáže ji využít k efektům práce.

3.2.2 Vztahy na pracovišti

Všímavost vede ke zlepšení sociálních vztahů (Glomb a kol., 2012). Pozitivní vztahy na pracovišti mohou mít významný dopad. Tlumí účinky stresorů na pracovišti, podporují prosperitu zaměstnanců a podporují komunikaci, kreativitu a občanské chování. Naznačují, že všímavost podporuje pozitivní sociální vazby na pracovišti prostřednictvím řady integrálních procesů všímavosti, ale především empatie a flexibility reakce. Zaměstnanci, kteří praktikují všímavost, proto s větší pravděpodobností projeví větší přijetí kolegů bez reaktivity. Optimální fungování organizací je v mnoha ohledech závislé na pozitivních mezilidských vztazích. Vzhledem k tomu, že některé studie naznačovaly, že trénink všímavosti může být spojen se sociální propojeností, zdůrazňuje to důležitou roli, kterou může všímavost hrát ve vztazích na pracovišti a úspěchu organizace. Výhodou všímavosti na pracovišti je, že podporuje odolnost. Glomb a kol., (2012) jmenují dva procesy spojené s všímavostí jako procesy, které pravděpodobně podporují odolnost: afektivní regulace a vytrvalost. Všímavost pomáhá jednotlivcům přistupovat k druhým pozitivně, a navíc je chrání před negativními emocemi a rozrušením druhé osoby vhodnou regulací afektů a snižováním reaktivity (Glomb a kol., 2012). Na pracovišti je odolnost proti mezilidským stresorům nebo stresorům souvisejícím s úkoly a je také důležitou součástí optimálního pracovního fungování.

3.2.3 Pracovní well-being

Pojmem spokojenost v práci se rozumí celková spokojenost zaměstnance s každodenní zkušeností a fungováním v pracovním prostředí. Well-being lze tedy definovat jako pohodu a celkovou kvalitu pracovníků a doba koronavirová tento trend posunula ještě více do popředí zájmu. Pohoda na pracovišti je tedy spojená s významným přínosem pro zaměstnance a organizační výkonost, a to prostřednictvím svých účinků na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců. Všímavost může mít určitou spojitost mezi blahem zaměstnanců, celou řadou vlivů na pohodu a také je spojena se snížením syndromu vyhoření. Nadále pak pozitivně ovlivňuje pracovní vztahy, leadership či týmovou práci. Mindfulness dále reguluje negativní pocity a tím snižuje přenášení konfliktů z pracovního prostředí do rodinného a naopak.

Úplným základem by mělo být zdravé pracoviště, kdy průzkumy ukazují, že díky optimálnímu pracovnímu prostředí se výkon zaměstnanců zvýšil až o dvacet procent. Zaměstnavatelé by měli brát zřetel na to, že pokud lidé tráví v práci více jak čtyřicet hodin týdně, nesou zodpovědnost za to, jak se tam cítí. Například společnost Google mají pracovní prostředí přizpůsobené tak, aby si jeho zaměstnanci vyřídili v pohodlí vše na jednom místě. Na pracovišti mají zadarmo zdravé svačinky i občerstvení vařené šéfkuchaři. K dispozici mají lekce jógy, fitness či masáže. V práci si můžou zajít i do kadeřnictví, postarají se tam o jejich poštu a na cestu z práce si můžou půjčit kolo. K well-being v práci souvisí i možnost vzdělání, protože zaměstnanci, kteří se mohou v práci vzdělávat, jsou prokazatelně spokojenější a prohlubuje se tak jejich seberealizace. V práci se tak budou cítit jistější. Studie se stále více zaměřují nejen na „negativní“ absenci nemoci; ale na pozitivnější aspekty blahobytu a fungování. Pozitivní psychologie, vědecká studie lidské síly a optimálního fungování (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000) je metoda, kterou organizace používají ke zlepšení pohody a

dobrých vztahů na pracovišti. Tato šetření se od počátku tohoto století výrazně rozrostla (Schaufeli a kol., 2006). Ústřední filozofií pozitivní psychologie je zaměřit se na to, co funguje dobře, spíše než na selhání, protože se předpokládá, že to podporuje dobré zdraví a pohodu. Seligman, Csikszentmihalyi, (2000) provedli výzkum na pracovišti a zjistili, že zaměstnanci praktikující všímavost měli lepší prodejní výkon než ti, kteří tak neučinili, stejně tak to souviselo i se vztahy na pracovišti. Seligman poznamenal, že nejhůře si vedli zaměstnanci, kteří byli pesimističtí. Dále navrhl, že prostřednictvím tréninku všímavosti lze pesimismus změnit, protože odrazuje přemítavé myšlení. Zde se jedná o myšlenky, které nikam nevedou. Definice „zdraví“ podle Světové zdravotnické organizace (WHO) zdůrazňuje pozitivní aspekty duševního zdraví, které jsou definovány jako „stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody a nikoli pouze nepřítomnost nemoci nebo vady“ (Světová zdravotnická organizace, 2011).

Pozitivní emoce jako: láska, radost, vděčnost, klid a naděje byly spojeny s obchodním a osobním úspěchem (Frederickson, 2009). Bylo zjištěno, že manažeři s větší pozitivitou jsou přesnější a opatrnější při rozhodování a efektivnější v mezilidském vztahu. Malinowski, Lim (2015) ve své studii 299 pracovníků ve Spojeném království potvrdili, že sebevědomá všímavost předpovídá pracovní angažovanost a celkovou pohodu. Zvýšil pozitivní vliv, naděje a optimismus mezi pracovníky a jejich zjištění naznačovala, že ne reaktivita a nesouzení jsou důležité dovednosti všímavosti na pracovišti.

3.3 Základní techniky mindfulness k využití na pracovišti

3.3.1 Technika MBSR a MBCT

Mindfulness-based stress reduction, neboli léčebný program ke snižování stresu vyvinul na konci sedmdesátých let Jon Kabat Zinn na lékařské fakultě v Massachusetts. Cílem programu je za pomoci všímavosti lépe zvládat stresující podněty, úzkost, deprese či jiné dlouhodobé projevy stresu. Jon Kabat-Zinn princip uvědomování popsal jako uvědomování si probíhajících prožitků okamžik za okamžikem, vznikající díky záměrnému věnování pozornosti v přítomném okamžiku a bez posuzování. Metodu je možno popsat jako program pro skupiny lidí, který má za cíl postupně naučit účastníky rozvíjet všímavost – plné prožívání přítomného okamžiku. Všímavost je rozvíjena pomocí různých meditačních cvičení (např. zaměřených na dech, tělo, pohyb, nehodnotící pozorování myšlenek a představ).

Kognitivní terapie založená na všímavosti čili mindfulness-based cognitive therapy je navržena tak, aby pomohla lidem, kteří trpí opakovanými záchvaty deprese a chronického neštěstí. Spojuje myšlenky kognitivní terapie s meditativními praktikami a postoji založenými na kultivaci všímavosti. Jádrem této terapie je seznámit se mody mysli, které často charakterizují poruchy nálady a zároveň se naučit k nim vytvořit nový vztah.

Příklady jak vnést techniky mindfulness do pracovního režimu (Flexitylife, 2021):

- základem cvičení všímavosti by **měly být především různé meditace**,
- **vedená meditace** (i za pomoci aplikace v mobilu, Youtube a pod.) na úvod pracovního dne nebo před polední přestávkou,
- krátká polední pauza v podobě 10 minutové meditace za **poslechu relaxační hudby**,
- **dechová cvičení**, která pomohou zaměřit pozornost na dech a uklidnit nervový systém,
- **krátká jógová sestava** jako například 5x pozdrav slunci.

Účinky:

- napomáhá k udržování otevřené, nápadité a zvědavé mysli,
- učí schopnosti rozvážněji odpovídat namísto náhlé reakce,
- dává nám prostor k uvědomění si, že naše myšlenky nepředstavují fakta,
- přispívá k pocitu duševní pohody, ukotvení se ve svém středu a pocítění rovnováhy,
- dává nám prostor být soustředěnější a naplno odevzdanější pracovní úloze,
- pomáhá lépe zvládat zátěžové a stresové situace,
- buduje v nás nové zdravé návyky, které kultivují náš tvůrčí potenciál (Flexitylife, 2021).

Dalšími doporučeními praktikování mindfulness na pracovišti je:

- **Vědomí přítomnosti:** Všímavost je především o tom, být si vědom než pracovat nevědomě. V rámci vědomé přítomnosti je patrné, že víme, co se děje kolem nás. Všímavá práce znamená být vědomě přítomen v tom, co děláme, a také řídit svůj mentální a emocionální stav. Pokud píšeme email, všímavost vyžaduje, abychom tomu věnovali plnou pozornost.
- **V práci používat krátká uvědomělá cvičení:** Všímavá cvičení trénují mozek, aby byl více všímavý. Čím více je všímavých cvičení prováděno, tím snáze mozek najde svou stabilitu, a tím optimalizuje mozkové funkce. Na rušném pracovišti může být obtížné najít si čas na 30minutové uvědomělé cvičení. Všímavá cvičení mohou být tak krátká. I jedna minuta vědomého spojení s jedním ze svých smyslů může být klasifikována jako všímavé cvičení. V době nadměrného tlaku v práci může být zachráncem krátké cvičení všímavosti.
- **Být Single-Tasker:** Single-tasking je děláním jedné věci najednou. Multi-tasking je pokus o provedení dvou nebo více úkolů současně nebo přepínání mezi úkoly tam a zpět. Nikdo vlastně neumí dělat více věcí najednou. Ve skutečnosti mozek přepíná z

jedné věci na druhou a často přitom ztrácí data. Většina lidí ví, že multitasking je v dnešní době neúčinný.

- **Užití Mindful Reminders:** Dělat některé věci automaticky, bez přemýšlení, je v pořádku, ale výzkum provedený na Harvardově univerzitě ukázal, že 47 procent dne může člověk strávit ztracenými myšlenkami čili zbytečnými. Stejný výzkum zjistil, že denní snění může mít negativní dopad na pohodu. Být na auto-pilotu znamená, že nedochází k plnému uvědomování si přítomnosti, člověk tak nemůže být kreativní, plánovat něco nového nebo správně reagovat, pokud pracuje mechanicky.

3.4 Mindfulness jako životní styl

Praxe všímavosti – nasměrování veškeré pozornosti a uvědomění do přítomnosti – může přinést mnoho výhod pro emocionální a fyzické zdraví, stejně jako pro vztahy v životě.

Mezi jeho mnoha výhodami může praktikování každodenní všímavosti v rámci vlivu na životní styl přinést:

- Odstranění negativní sestupné spirály, která může způsobovat příliš mnoho každodenního stresu, příliš mnoho špatné nálady nebo zvyku přemítat.
- Pomůže udělat méně chyb při zpracování zkušeností.
- Pomůže dát stresující události do perspektivy a vybudovat odolnost, aby do budoucna docházelo k menšímu zahlcení z jejich strany.

Některé pozitivní vlivy na životní styl:

- **Všímavé stravování:** Nácvik toho, jak dodávat tělu energii. Odolat nutkání dělat více věcí najednou během jídla. U jídla je třeba být přítomen celou osobou. Dávat pozor na každé sousto, které je ukousnuto, pomalé žvýkání a vychutnávání jeho chuti. Všímat si signálů, když je člověk sytý, věnovat pozornost, co jíte, soustředit se na to, dodat tělu lepší výživu.
- **Kvalita osobních vztahů:** Všímavost ve vztahu je o pozorování toho, co ten druhý dělá, nehodnotícím způsobem. Jde také o to, aby člověk během konverzace zůstal přítomen v daném okamžiku. Lze se stát všímavějším tím, že je věnována pozornost tomu, jak se člověk cítí, pozorně naslouchá a učí se reagovat na ostatní všímavějším způsobem (spíše automaticky).
- **Zapojení se do činností s rozmyslem:** To znamená soustředit se na přítomný okamžik, naladit se na fyzické vjemy, být si plně vědom všeho, co člověk dělá, a opustit myšlenky na budoucnost nebo úzkost z minulosti. Například úklid domácnosti je vhodné začít brát jako něco pozitivního s pozitivním výsledkem než jako stresující aktivitu.

- **Schopnost umět odpočívat (vypnout):** K tomu mnohdy může sloužit oblíbená činnost, koníček, záliba, nebo jen poslouchání meditační hudby, a to opět s plnou přítomností vnímání zvuků a melodie, dát pozor na to, aby se myšlenky neubíraly jiným směrem.

Všímavost napomáhá k tomu, abychom opět získali kontrolu nad svým životem.

3.5 Self-Compassion

Self-compassion neboli soucit se sebou uvedla do psychologie Kristin Neff v roce 2003.

Sebe-soucit je obecně více zakotven v rozvoji porozumění a přijetí výhradně negativních zkušeností nebo emocí. Mindfulness v rámci sebe-soucit je o využití všímavosti cílenějším způsobem, k podpoře emočního rozvoje s překonáním pocitů osobního utrpení. Často jsme docela dobří v projevování soucitu s ostatními, ale ne tolik se sebou samým. Sebe-soucit může být neuvěřitelně složitý proces. Tam, kde se všímavost může cítit jako péče o sebe, může být sebe-soucit často smíchan s pocity sebeuspokojení. Sebe-soucit, jak jej definuje Neff (2003), je konstrukt, který zahrnuje tři hlavní složky: laskavost k sobě samému, uznání, že jsme součástí běžného lidstva, a schopnost udržet své emocionální zkušenosti ve vyváženém uvědomění, to znamená: být k sobě vřelý a laskavý i ve chvílích, kdy se setkáváme s nějakou bolestí nebo s vlastními nedostatky. Takový postoj je opakem ignorování nebo zraňování se přehnanou sebekritikou. Sebe-soucit nelze zaměňovat se sebeúctou, která zahrnuje porovnávání vlastních schopností se schopnostmi druhých, což vede k hodnocení nebo úsudku o tom, kde se člověk nachází v sociální hierarchii (Neff, Vonk, 2008). Naproti tomu sebe-soucit zahrnuje spojení nebo základní spojení s ostatními prostřednictvím porozumění naší společné lidskosti (Neff, 2003).

Sebe-soucit znamená, že se k sobě chováme stejným způsobem, když prožíváme těžké chvíle, selháváme nebo si všimneme něčeho, co se vám na sobě nelíbí. Místo toho, abychom se nemilosrdně posuzovali a kritizovali za různé nedostatky, sebe-soucit znamená, že jsme laskaví a chápejí, když čelíme osobnímu selhání. Můžeme se tím pádem pokusit změnit způsob, který nám umožní být šťastnější či zdravější a to tak, že nám na sobě záleží, ne proto, že se cítíme nepřijatelní, takoví, jací jsme. Sebesoucit je rozšíření soucitu k sobě samému v případech vnímané nedostatečnosti, selhání nebo obecného utrpení. Kristin Neff (2003) definovala soucit se sebou samým jako složený ze tří hlavních prvků – sebe-laskavosti, obvyčejné lidskosti a všímavosti.

Sebe-soucit se liší od sebelítosti, stavu mysli nebo emocionální reakce člověka, který věří, že je obětí a postrádá sebedůvěru a kompetence vyrovnat se s nepříznivou situací. Výzkumy ukazují, že jedinci se soucitem k sobě samému zažívají lepší psychické zdraví než ti, kterým soucit chybí. Například sebe-soucit je pozitivně spojen se životní spokojeností, moudrostí, štěstím, optimismem, zvědavostí, cíli učení, sociální propojeností, osobní odpovědností a emoční odolností. Zároveň je spojena s nižší tendencí k sebekritice, depresím, úzkostem, přezvykováním, potlačováním myšlenek, perfekcionismem a neuspořádanými stravovacími postoji. Sebe-soucit má jiné účinky než sebeúcta, subjektivní emoční hodnocení sebe sama. I když psychologové po

mnoho let vychvalovali výhody sebeúcty, nedávný výzkum odhalil nevýhody spojené se snahou o vysoké sebevědomí, včetně narcismu, zkresleného vnímání sebe sama, podmíněného a/nebo nestabilního sebe-hodnota a také hněv a násilí vůči těm, kdo ohrožují ego. Vzhledem k tomu, že sebeúcta je často spojena s vnímanou vlastní hodnotou v externalizovaných oblastech, jako je vzhled, akademici a sociální uznání, je často nestabilní a náchylná k negativním výsledkům. Ve srovnání se zdá, že soucit se sebou samým nabízí stejné výhody pro duševní zdraví jako sebeúcta, ale s méně svými nevýhodami, jako je narcismus, ego-obranný hněv, nepřesné vnímání sebe sama, nepředvídatelnost vlastní hodnoty nebo sociální srovnávání.

4. Vlastní práce

V této části práce byla provedena analýza dotazníkového šetření ve zvolené firmě IRMA Glass, a.s. a výsledky jsou vyjádřeny graficky. V rámci své diplomové práce jsem použila kvantitativní výzkum, kde je cílem testování hypotéz. Dále byla provedena diskuse a zodpovězeny výzkumné otázky. Na základě zjištění budou navrženy postupy k implementaci mindfulness na zvoleném pracovišti.

4.1 Technika sběru dat

Pro výzkum jsem si zvolila dotazníkové šetření, kdy jsem vytvořila dotazník za účelem ověření nebo vyvrácení hypotéz, tak jak jsou v diplomové práci stanovené. V dotazníku jsou použité otázky určující, uzavřené i otevřené. Dotazník je uvedený v příloze této práce. Vyplnění dotazníku probíhalo v rámci společnosti IRMA Glass, a.s. Dotazník byl následně vyhodnocen graficky. Dále byla z grafických výsledků sestavena datová matice, ze které vyplynula statistická data pro ověření stanovených hypotéz. Výzkum probíhal v říjnu roku 2022. Jeho obsahem byla technická příprava, distribuce a sběr dotazníků.

4.1.1 Firma IRMA Glass, a.s.

Firma IRMA Glass má znalosti a zkušenosti v oblasti výroby a zpracování skla, a to převážně v oblasti poskytování kompletních služeb pro komerční projekty. Je na trhu více než 14 let a jako komerční sklářská společnost je plně licencována a pojištěna. Firma působí převážně na českém trhu, ale své výrobky prodává i na Slovensko a do Maďarska. V souvislosti s rozšiřováním prodeje se u některých zaměstnanců, a také v rámci pracovních týmů, mohou objevit stresové situace, při náporu objednávek a plnění zadaných pracovních úkolů. Ze strany vedení firmy existuje snaha podpořit své zaměstnance a vytvářet spokojené a příjemné pracovního prostředí byl proveden v této souvislosti průzkum mezi zaměstnanci firmy. Výsledná zjištění jsou zanesena v následujících grafických vyjádřeních.

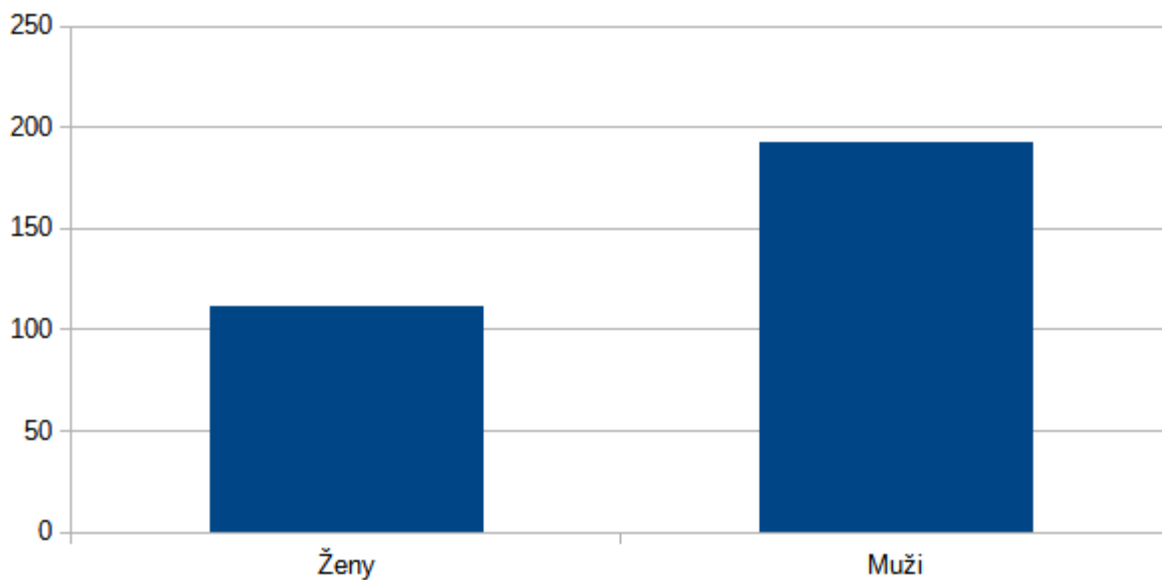
4.1.2 Analýza dotazníkového šetření a výzkumný vzorek

Ve firmě IRMA Glass, a.s. pracuje celkem 375 zaměstnanců, dotazník zodpovědělo celkem 305 zaměstnanců. Všichni respondenti měli stejnou pravděpodobnost, že budou vybráni do vzorku. Zaměstnanci společnosti disponují svým osobním zaměstnaneckým číslem, podle kterého byli pomocí číselného generátoru vybráni. Na generátoru lze nastavit hodnoty minimální a maximální. Základní soubor zde tedy byli zaměstnanci, kteří mají něco společného, tudíž stejného zaměstnavatele. Výskyt relevantních vlastností je tedy podobný a hypotézy jsou na daný vzorek použitelné. Výhody tohoto výběru jsou nejpřesnější, objektivní a ideální pro statistické zpracování. V dotazníku byly vybrány otázky tak, aby jim porozuměli zaměstnanci na všech pracovních pozicích. Nejprve jsem zvolila otázky určující dle pohlaví, věku a zařazení na pracovní pozici. Navazující otázky se již týkaly samotného mindfulness a jeho praktikování, které se odráží na zvládání každodenních situacích v zaměstnání se zaměřením na stres, a na možnosti využití praktik všímavosti přímo na pracovišti. V závěru byly použity otázky, které se týkají doporučení praktikování mindfulness v budoucnosti ve firmě a v osobním životě.

1. Pohlaví respondenta (vyberte možnost): Muž, Žena:

Následující graf 1 zachycuje rozdělení zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, podle pohlaví. Celkem tedy na dotazník z počtu 305 zaměstnanců odpovídalo 112 žen a 193 mužů.

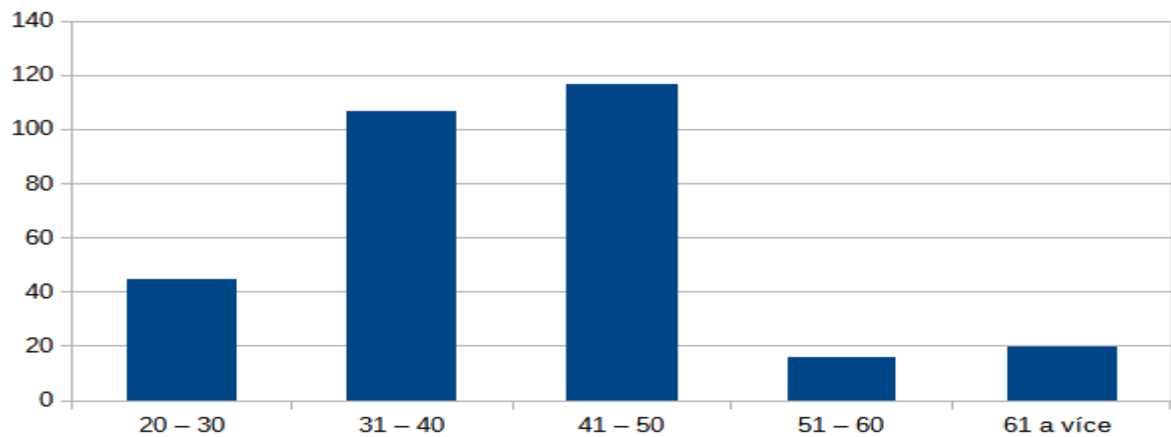
Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Věk respondenta (vyberte možnost): 20 – 30 let, 31 – 40 let, 41 – 50 let, 51 – 60 let, 61 a více:

Graf 2: Věk respondenta (zaměstnanec)

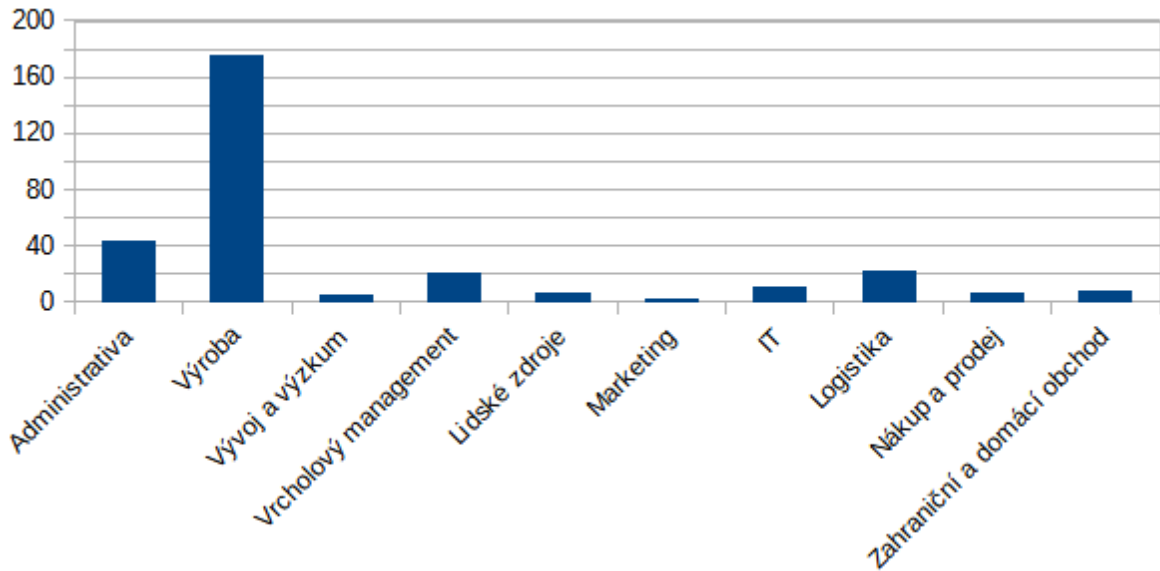


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z Grafu 2, nejvíce zaměstnanců ve firmě IRMA Glass, a.s. spadá do kategorie 41 – 50 roků, a to konkrétně 117 zaměstnanců, následuje 107 zaměstnanců pro věkovou kategorii 31 – 40 roků, dále 45 zaměstnanců v kategorii 20 – 30 roků, kategorie 61 a více roků má 20 zaměstnanců a v poslední, 51 – 60 roků, bylo zastoupeno 16 zaměstnanců.

3. Pracovní pozice (vyberte možnost): Administrativa, Výroba, Vývoj a výzkum, Vrcholový management, Lidské zdroje, Marketing, IT, Logistika, Nákup a prodej, Zahraniční a domácí obchod:

Graf 3: Pracovní pozice zaměstnance

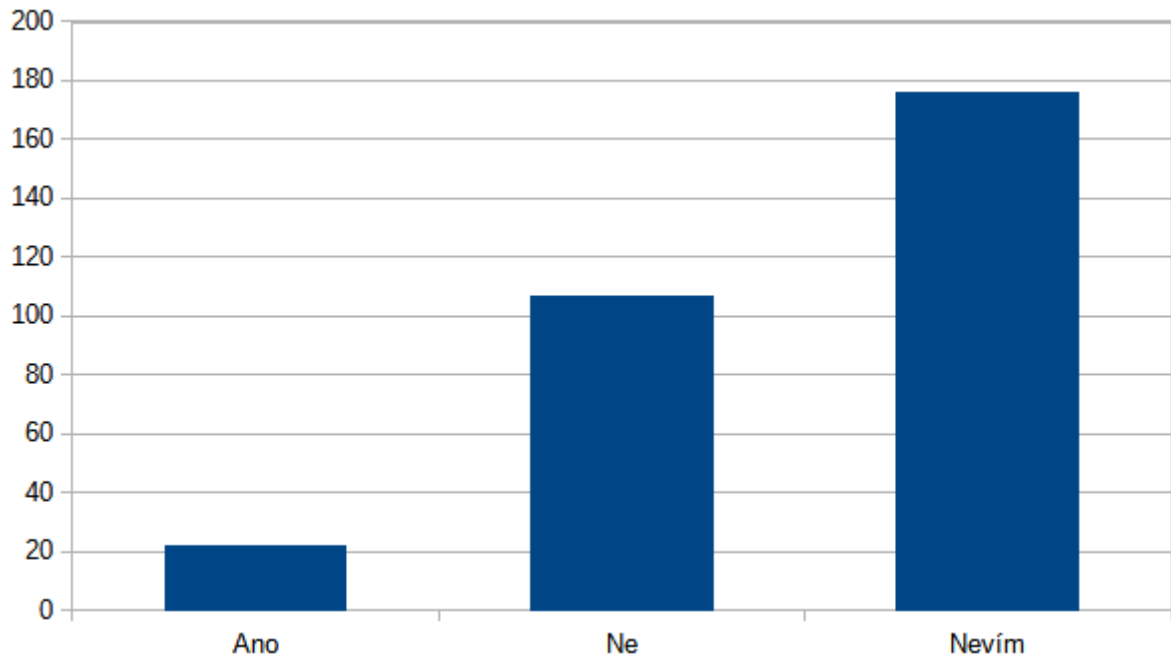


Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 3 je patrné, že největší počet zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník, pracuje ve výrobě, celkem 176, následuje 44 zaměstnanců pracujících v administrativě, dále oblast logistiky s 22 zaměstnanci, 21 zaměstnanců spadalo do vrcholového managementu, oblast informační technologie (IT) v podniku bylo zastoupeno 11 zaměstnanci. Následují podobné počty pro zbývající pracovní zaměření, například zahraniční a domácí obchod 8 zaměstnanců, nákup a prodej 7 zaměstnanců, stejně tak oblast lidských zdrojů 7 zaměstnanců, vývoj a výzkum 6 zaměstnanců a 3 zaměstnanci byli z oblasti marketingu.

4. Máte možnost u Vás ve firmě docházet do kurzů mindfulness (všímavosti)?: Ano, Ne, Nevím, co to znamená:

Graf 4: Možnost docházení do kurzů mindfulness

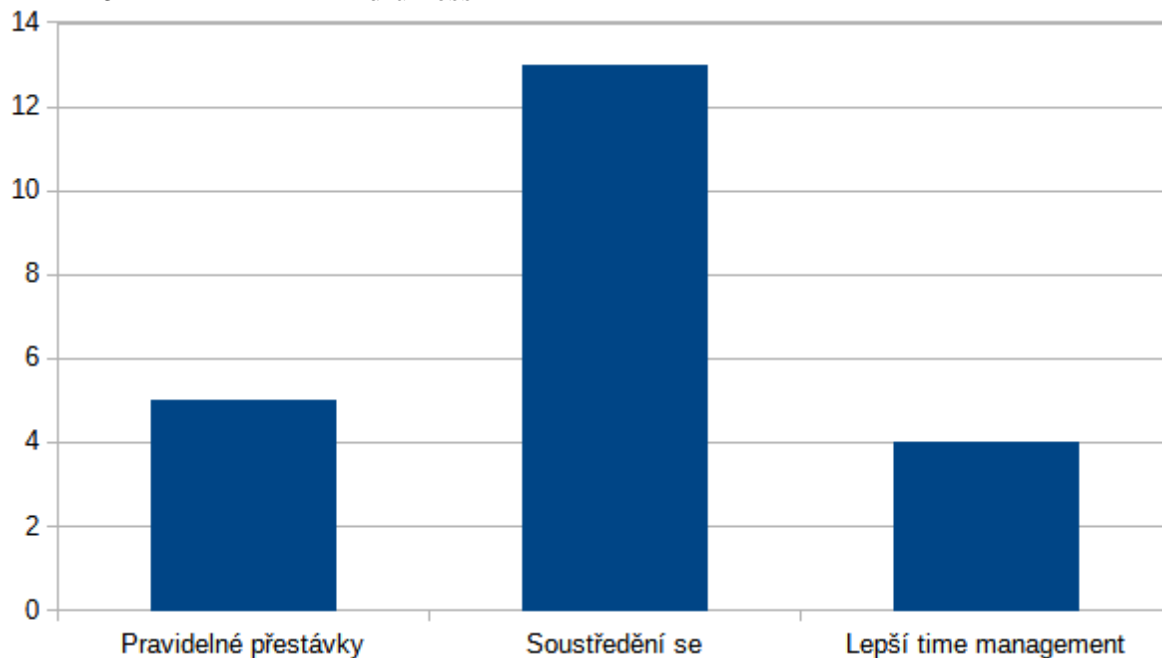


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle odpovědí z Grafu 4 je zcela patrné, že většina, tj. 176 zaměstnanců neví, co přesně by kurzy mindfulness měly znamenat, dále jich 107 uvádí, že „ne“, tuto možnost na svém pracovišti nemají, zbývajících 22 zaměstnanců uvedlo, že „ano“. Těchto 22 zaměstnanců podle odpovědí dotazníků pracuje v oblasti vrcholového managementu firmy, a částečně i do oblasti marketingu.

**5. Pokud jste kurz navštěvovali, jak dlouho a co z něj praktikujete na svém pracovišti?
Pravidelné přestávky, Větší soustředění se na úkon, Lepší time management.**

Graf č. 5 účatníci kurzů mindfulness



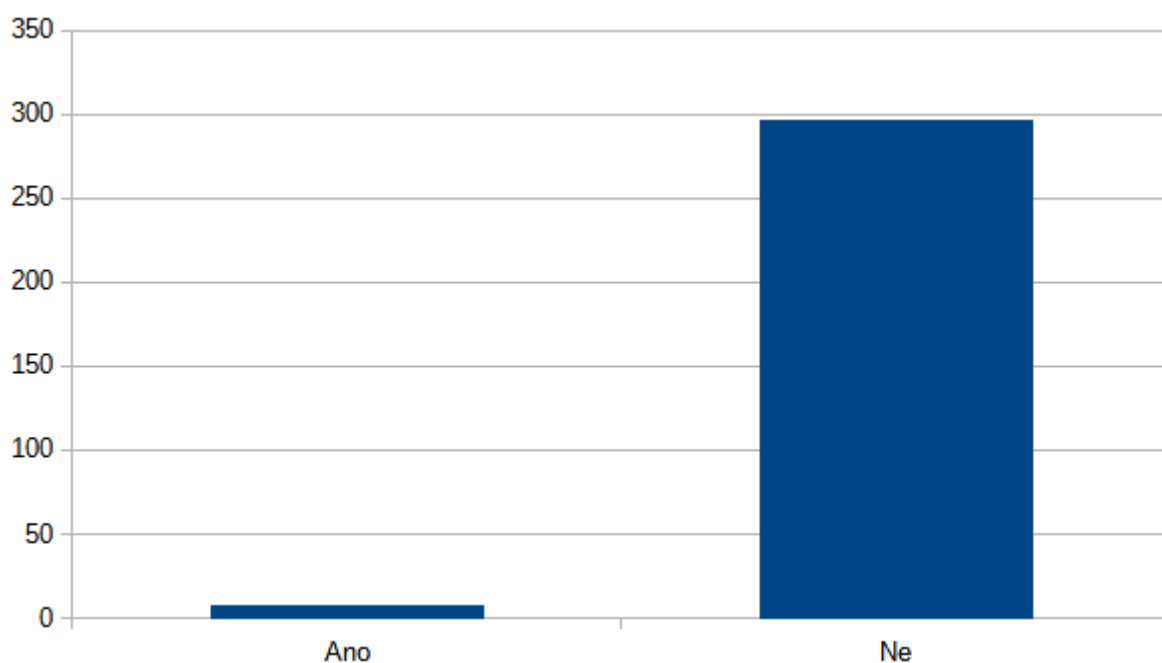
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci podle Grafu 5 uvedli, že ti, co se účastnili kurzů mindfulness, či měli s nimi něco do činění, praktikují nejvíce soustředění se na zadané úkoly a jejich plnění, celkem ve 13 případech z celkového počtu 22 zaměstnanců, pravidelné přestávky se snaží dodržovat 5 zaměstnanců a lepší time management, tj. lepší organizace času, zvolili 4 zaměstnanci.

6. Vnímáte, že existují benefity pro zaměstnance firem nabízejících mindfulness programy v práci? Ano, Ne:

Graf 6 zachycuje odpovědi všech zúčastněných 305 zaměstnanců. I u tohoto dotazu je zcela patrné, že zaměstnanci s touto tematikou nejsou obeznámeni, tedy rovněž ne, co do přínosů aplikace mindfulness na pracovišti.

Graf 6: Benefity mindfulness pro zaměstnance

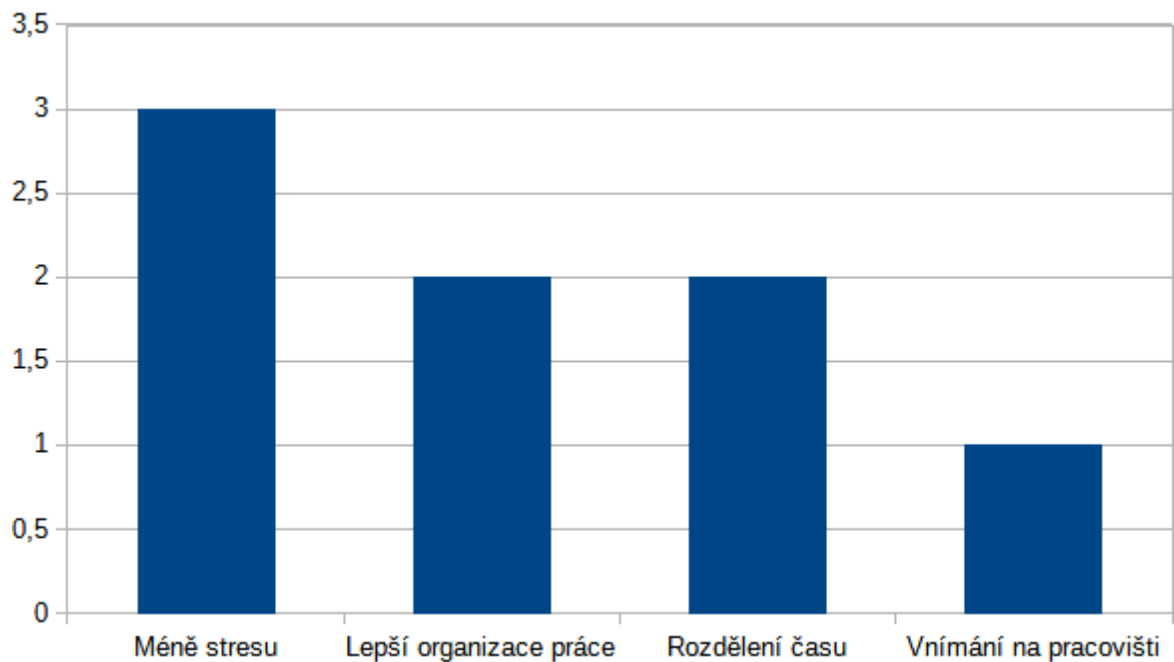


Graf 6 ukazuje, že zaměstnanci o přínosech, benefitech či dalších pozitivních stránkách v souvislosti s mindfulness kurzy a jejich aplikací na pracovišti, nemají přehled, nejsou s touto problematikou obeznámeni dostatečně, tudíž i možné přínosy pro ně samotné jim nejsou známy, a to celkem u 297 zaměstnanců ze 305 dotázaných. Celkem 8 zaměstnanců uvedlo, že některé přínosy jsou jim známy.

7. Pokud jste odpověděli „ano“, napište, jaké konkrétní benefity to přináší?:

Otázka 7 souvisí s předchozí otázkou 6, kdy celkem 8 zaměstnanců uvedlo, že jsou jim přínosy mindfulness přístupů v zaměstnání známy. Konkrétně bylo z jejich strany uvedeno, že podle nich mindfulness přináší méně stresu, lepší organizaci práce, rozdělení času, lepší vnímání dění na pracovišti.

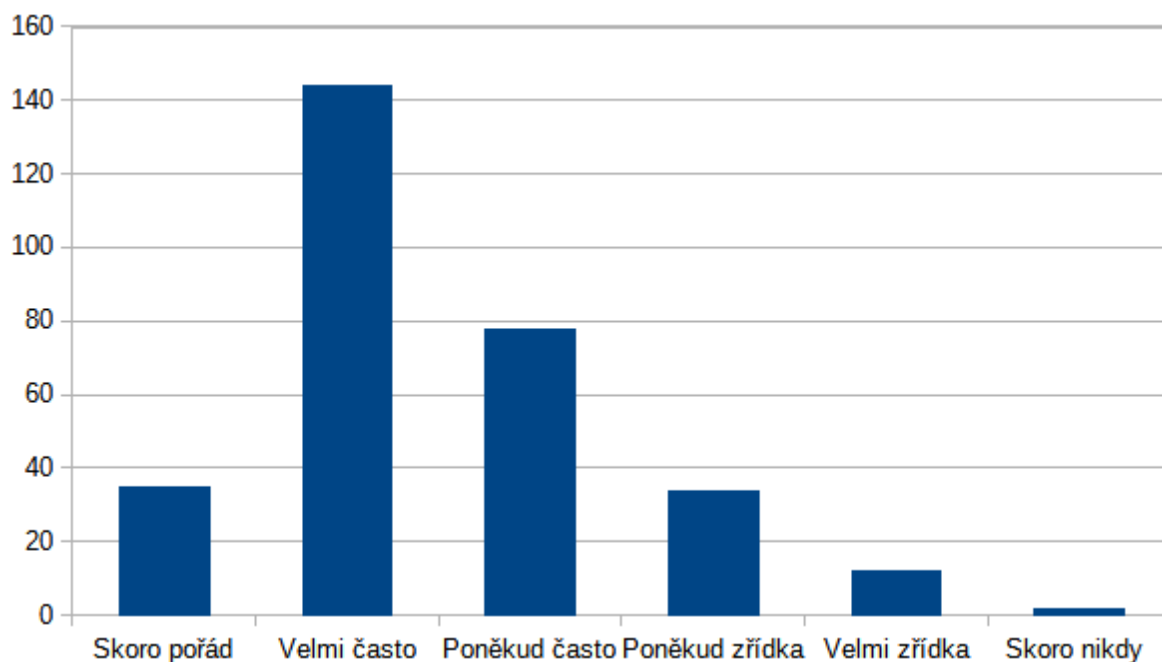
Graf 7: Konkrétní benefity mindfulness



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Vyberte prosím, jednu možnost na dotaz: Je pro mě těžké soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje: Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:

Graf 8: Soustředění se na dění ve firmě

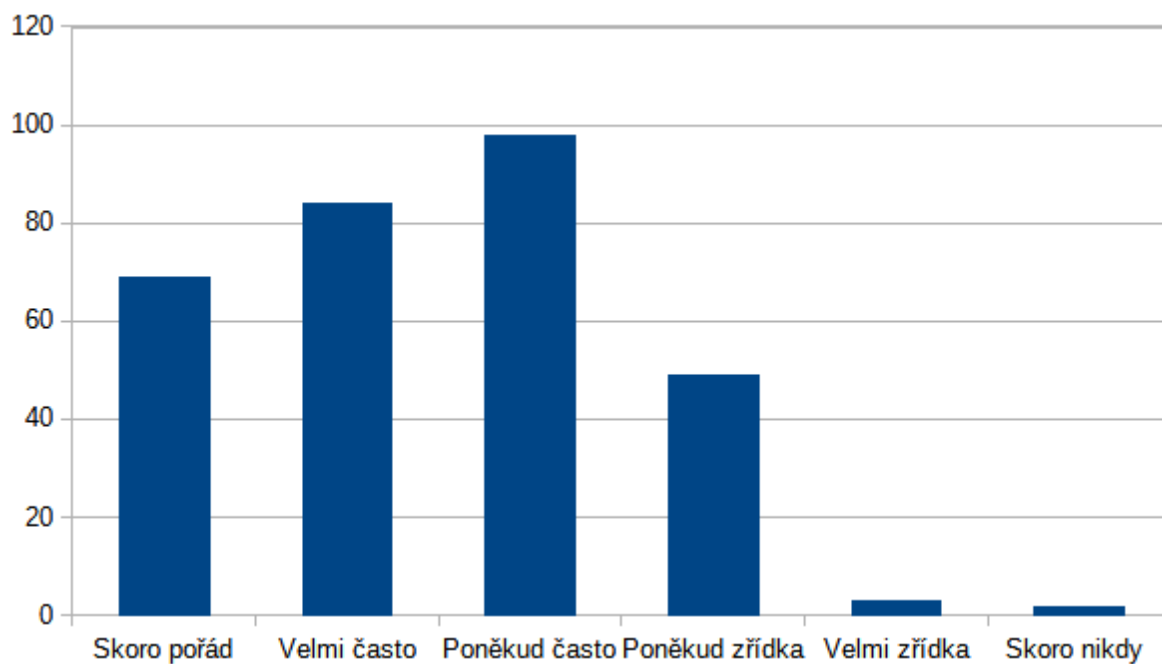


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 zcela jasně zachycuje, že v současné době nebo v poslední době zaměstnanci uvádějí, že je pro ně celkem složité se soustředit na dění ve firmě, na svém pracovišti, jelikož celkem 144 zaměstnanců z 305 odpovědělo, že je to pro ně složité „velmi často“, dále „poněkud často“ zvolilo 78 zaměstnanců, „skoro pořád“ odpovědělo 35 zaměstnanců, „velmi zřídka“ a „skoro nikdy“ zvolilo celkem 12 a 2 zaměstnanci.

9. Mám tendenci jít rychle, abych se dostal tam, kam potřebuji, jdu, aniž bych věnoval pozornost tomu, co cestou zažívám nebo vnímám: Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:

Graf 9: Zamyšlenost zaměstnanců

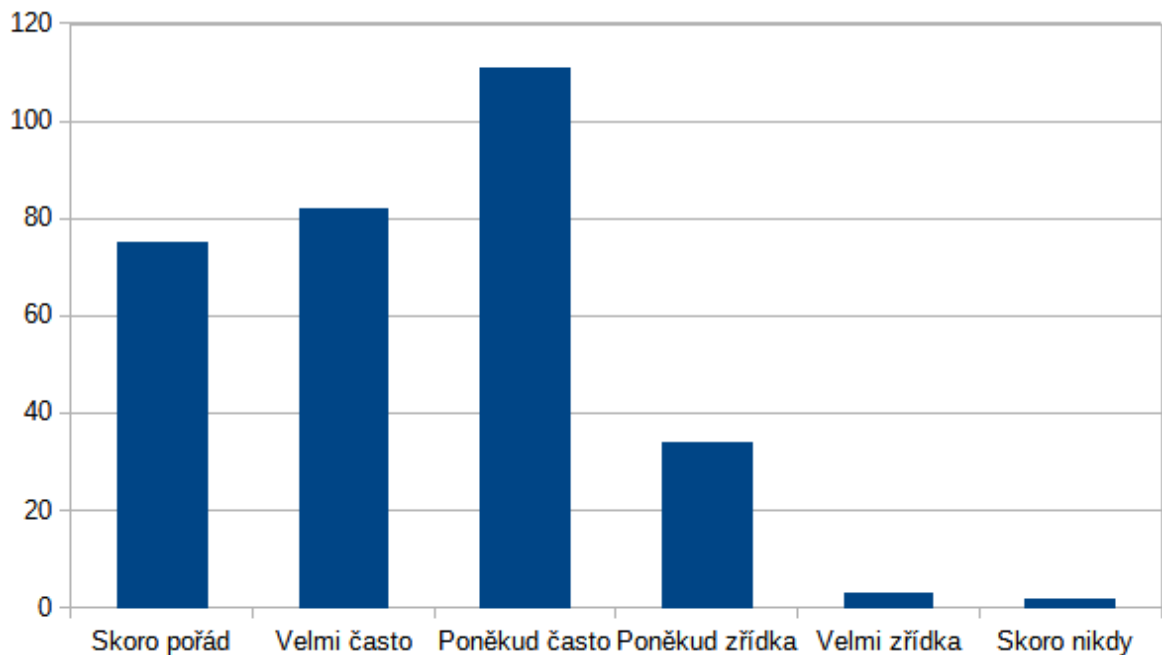


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 ukazuje, že i na tuto otázku je nejčastěji zastoupena odpověď „poněkud často“, kterou zvolilo 98 zaměstnanců, následuje „velmi často“, a to u 84 zaměstnanců, odpověď „skoro pořád“ byla vybrána 69 zaměstnanci, následuje odpověď „poněkud zřídka“ u 34 zaměstnanců, odpovědi „velmi zřídka“ a „skoro nikdy“ byly zvoleny u 3 a 2 zaměstnanců.

10. Mám tendenci si nevšimnout pocitů fyzického napětí nebo nepohodlí, dokud opravdu nepřitahují mou pozornost: Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:

Graf 10: Nedostatečná všímavost pocitů nepohodlí a napětí

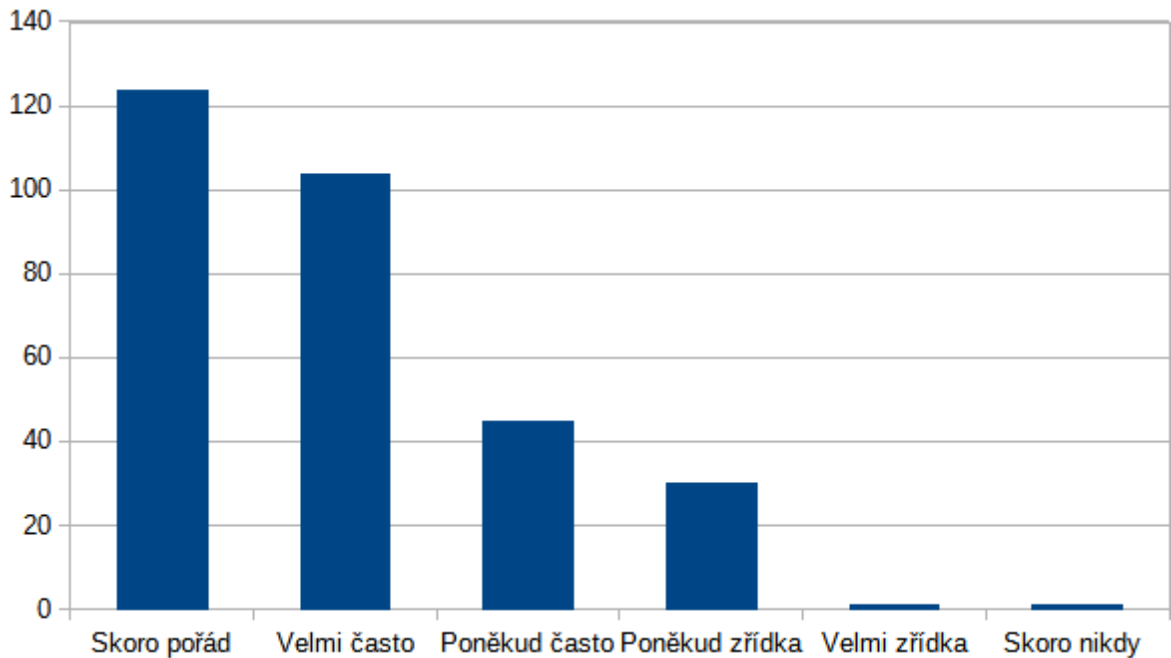


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 vyjadřuje opět shodné odpovědi na dotaz všímavosti, tedy spíše odpovědi v negativnějším slova smyslu, kdy dostatečné všímavosti pocitů nepohodlí a napětí vykazují pouze tři zaměstnanci s svými odpověďmi „velmi zřídka“ „skoro nikdy“, spíše se zaměstnanci přiklánějí k odpovědím „poněkud často“, se jim stává, že si této skutečnosti nevšimnou, a to ve 111 případech, „velmi často“ u 82 zaměstnanců, „skoro pořád“ 75 zaměstnanců.

11. Zapomněl jsem jméno osoby téměř hned, jak mi bylo řečeno poprvé: Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:

Graf 11: Nepozornost či zapomětlivost

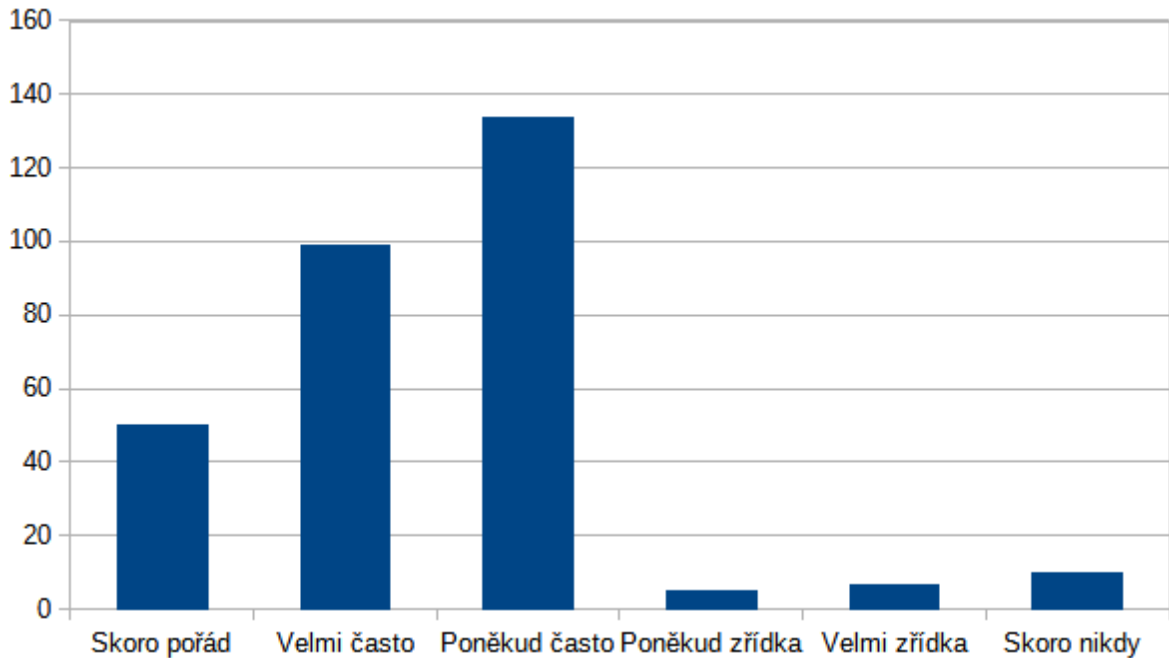


Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti se zapomětlivostí a nepozorností lze rovněž podle Grafu 11 říci, že zaměstnanci samo přiznávají na příkladu zapamatování si jména představené osoby, že se jim v tomto nedaří, to vykazuje skutečnost, že se nedokáží opět dostatečně soustředit na daný okamžik. Celkem 124 zaměstnanců má s tímto problémy „skoro pořád“, „velmi často“ uvádí 104 zaměstnanců, 45 zaměstnanců uvedlo, že „poněkud často“, 30 zaměstnanců, že „velmi zřídka“, pouze 2 zaměstnanci uvádějí, že „velmi zřídka“ nebo „skoro nikdy“.

**12. Zdá se, že funguji v práci automaticky, aniž bych si moc uvědomoval(a), co dělám:
Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:**

Graf 12: Nedostatečné uvědomění sebe sama

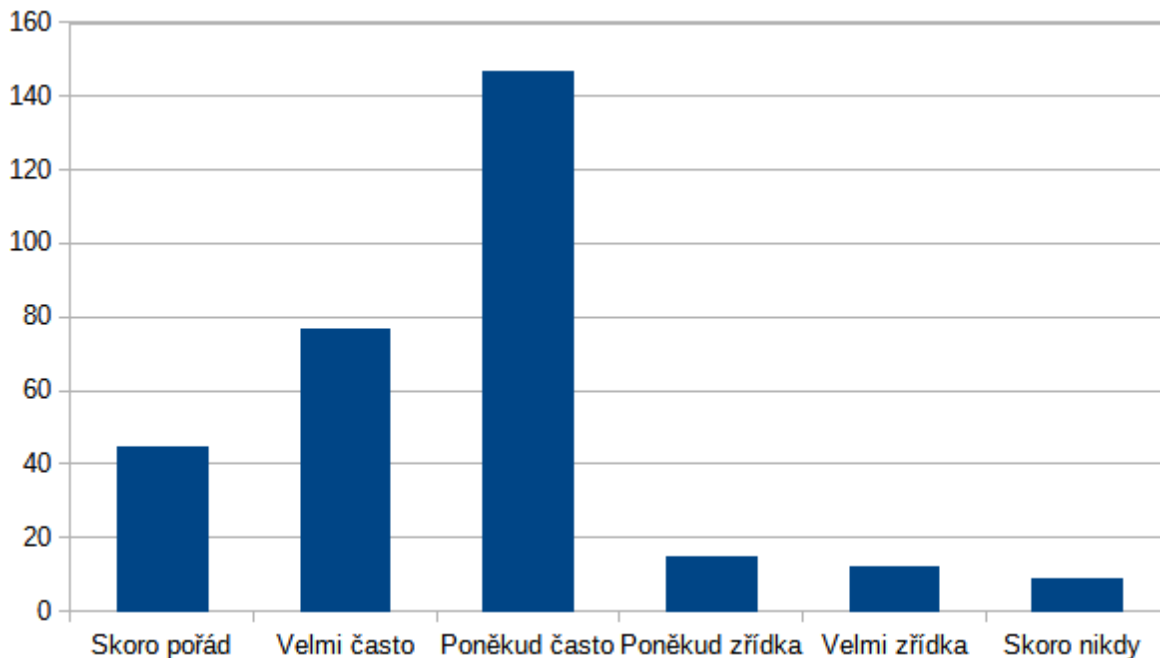


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 vyjadřuje skutečnost v souvislosti s odpověďmi dotazovaných zaměstnanců, že jejich vlastní sebeuvědomění se v zaměstnání je malé, většina z nich má dojem, že funguje v práci automaticky, a to „poněkud často“ u 134 zaměstnanců, 99 zaměstnanců uvedlo, že „velmi často“, 50 zaměstnanců, že „skoro pořád“, 5 zaměstnanců uvádí, že „poněkud zřídka“, 7 „velmi zřídka“ a 10 „skoro nikdy“. Nejvíce zaměstnanců, kteří uvedli odpověď „poněkud často“, působí v oblasti výroby.

13. Spěchám v činnostech, aniž bych jim byl skutečně pozorný (á): Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:

Graf 13: Nepozornost a uspěchanost

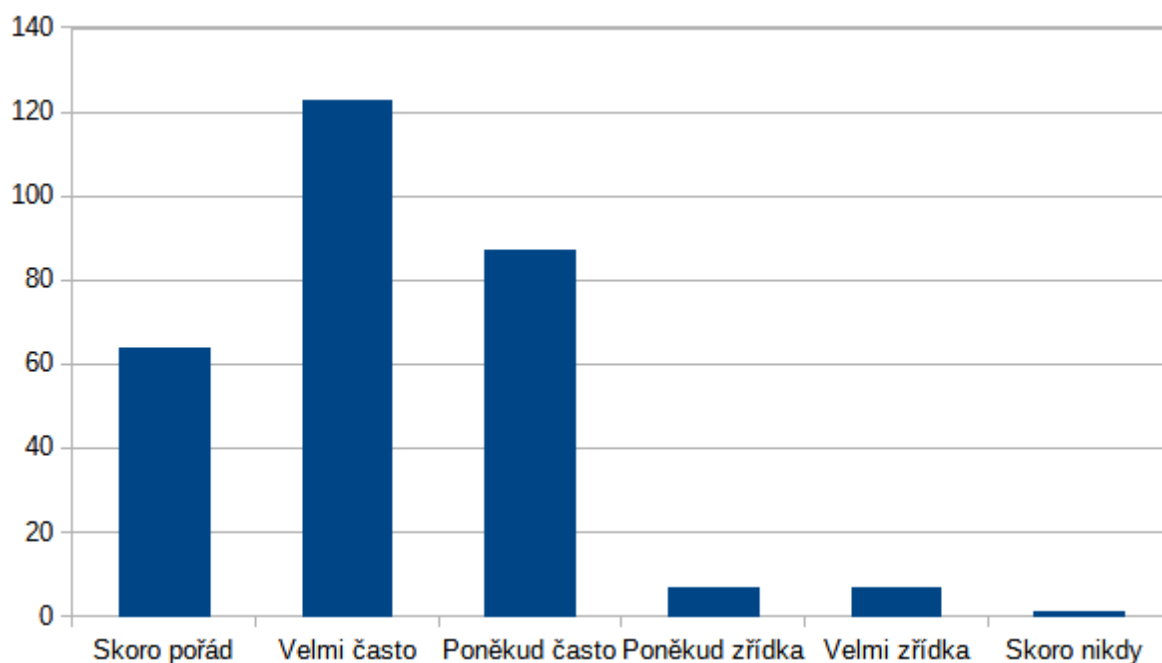


Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně tak v rámci dotazu na projevy nepozornosti či uspěchanost v souvislosti s různými pracovními aktivitami, souhlasně a v převážné většině odpovědělo 147 zaměstnanců, že „poněkud často“, dále 77 uvádí, že dokonce „velmi často“, 45 zaměstnanců „skoro pořád“, 15 zaměstnanců si myslí, že „poněkud zřídka“, 12 a 9 zaměstnanců uvádí, že „velmi zřídka“ a „skoro nikdy“.

14. Přistihl(a) jsem se, že někoho poslouchám, a zároveň dělám něco jiného: Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:

Graf 14: Provádění vícero úkonů najednou

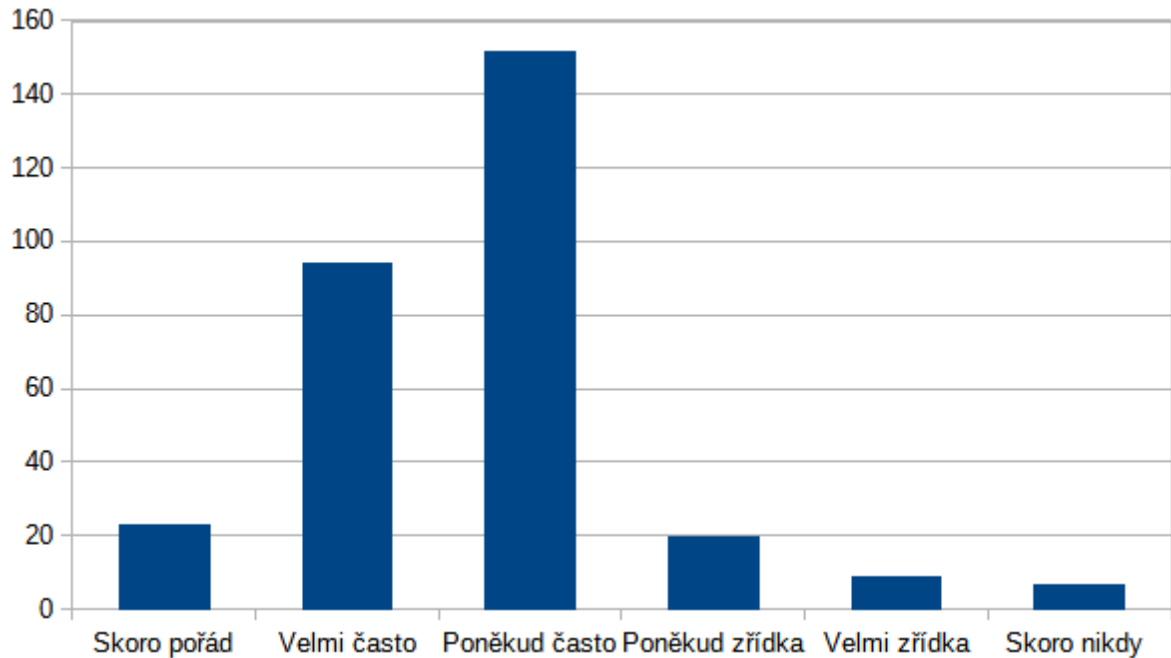


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 vyjadřuje, že převážná část zaměstnanců „velmi často“ provádí vícero úkonů najednou, aniž by si dostatečně uvědomovali, co dělají, celkem 123 zaměstnanců, dále „poněkud často“ má tento dojem 87 zaměstnanců, 64 zaměstnanců uvedlo, že dokonce „skoro pořád“ to takto vnímají, 7 zaměstnanců uvedlo, že „poněkud zřídka“, stejně tak i „velmi zřídka“ se stejným počtem 7 zaměstnanců a jeden zaměstnanec uvedl, že „skoro nikdy“.

15. Svačím, aniž bych věděl(a), co jím: Skoro pořád, Velmi často, Poněkud často, Poněkud zřídka, Velmi zřídka, Skoro nikdy:

Graf 15: Nedostatečné vnímání jídla

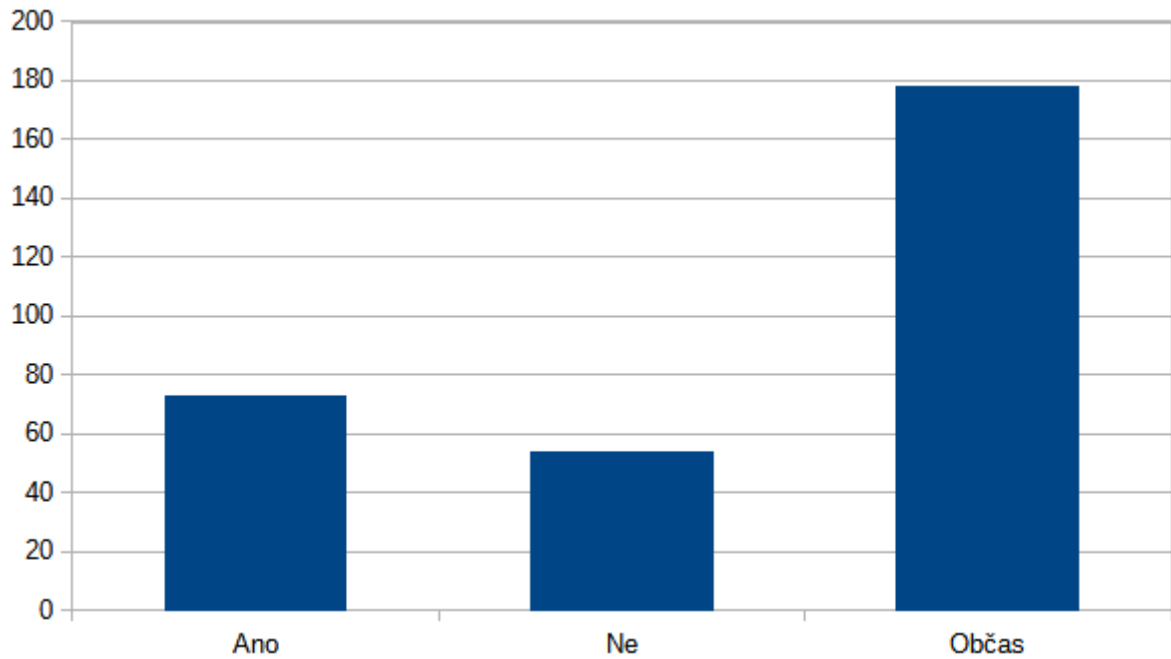


Zdroj: Vlastní zpracování

Vychutnávání a vnímání pokrmů, tedy schopnost se oprostit od úkolů a vnímat čistě během přestávky svůj oběd, snídani, svačinu atd. uvedlo pouze 7 zaměstnanců, že s tímto problémem nemá, 9 zaměstnanců uvedlo, že „velmi zřídka“ si neuvědomují, co jedí, „poněkud zřídka“ zvolilo 20 zaměstnanců, nejvíce zastoupená odpověď „poněkud často“ zvolilo 152 zaměstnanců, „velmi často“ 94 zaměstnanců a 23 zaměstnanců zvolilo odpověď, že „skoro pořád“.

16. V práci mi byla od nadřízeného pravidelně vytýkána nepozornost: Ano, Ne, Občas:

Graf 16: Vytýkání nepozornosti



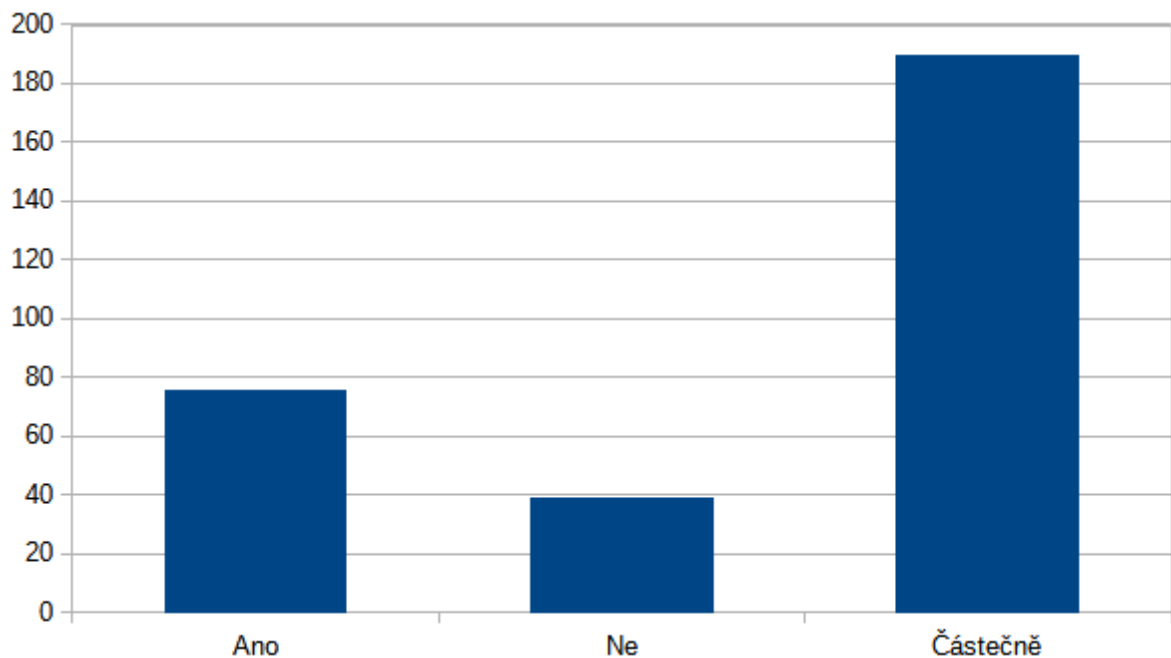
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výtky pro nepozornost uvedlo celkem 178 zaměstnanců ze 305, že občas tuto výtku obdrží, 73 jich uvedlo, že k nim dochází pravidelně, a zbývajících 54 zaměstnanců uvádí, že „ne“.

**17. Myslím si, že kurzy všímavosti mohou ovlivnit i pozitivní výkon firmy: Ano,
Ne, Částečně:**

Následující Graf 17 jasně ukazuje, že zaměstnanci jsou spíše pozitivně nakloněni k možnosti kladného vlivu kurzů mindfulness a jejich zvýšení výkonu firmy, odpověď „částečně“ zvolilo 190 zaměstnanců, vyloženě kladně je přesvědčeno 76 zaměstnanců s odpovědí „ano“, 39 zaměstnanců naopak uvedlo, že „ne“ vliv nepřipouští.

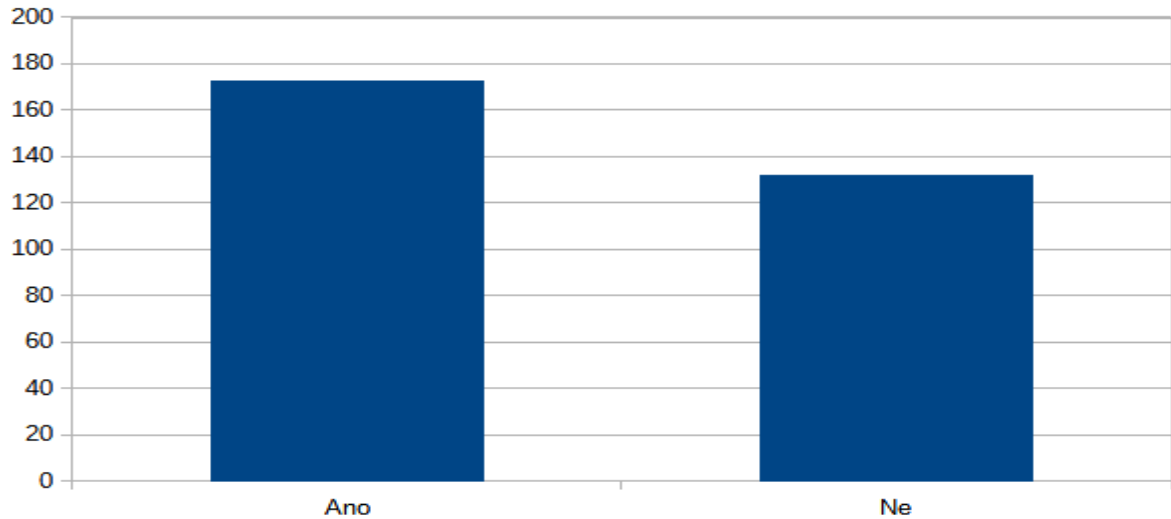
Graf 17: Vliv kurzů všímavosti na výkon firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

18. Uvítal(a) bych pravidelnost těchto kurzů, a to na všech úrovních a pracovních pozicích? Ano, Ne:

Graf 18: Pravidelnost kurzů u všech pracovních pozicích

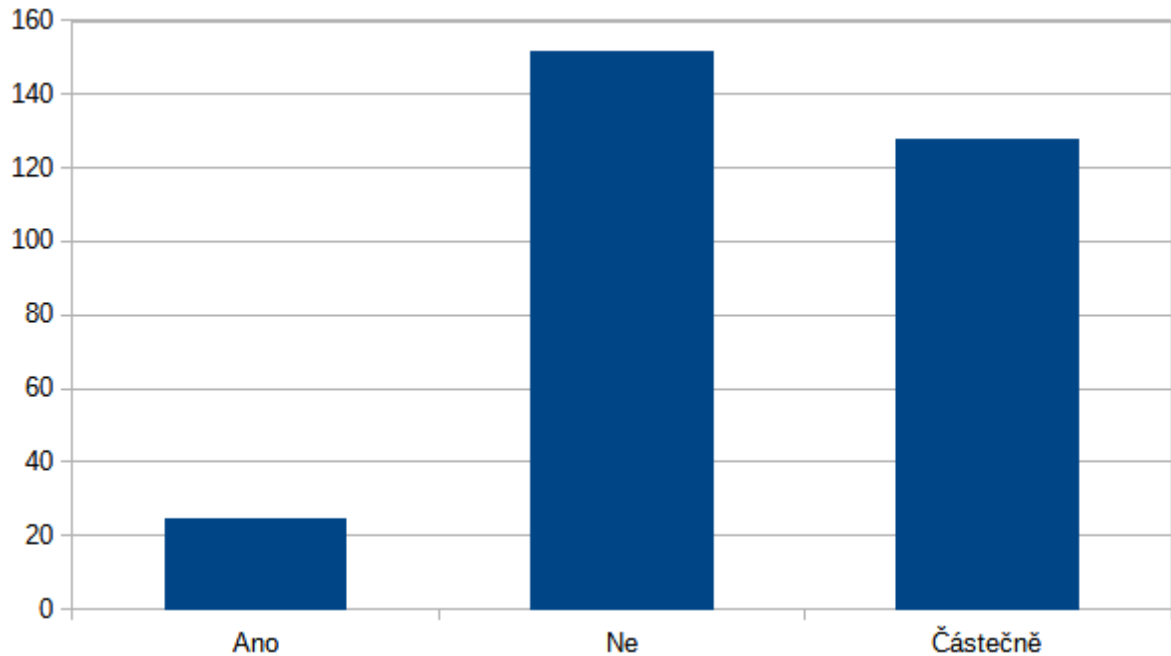


Zdroj: Vlastní zpracování

I když Graf 18 ukazuje převládající kladnou odpověď „ano“, lze říci, že u zaměstnanců firmy není zcela pocit přesvědčení o možnostech, přínosech a funkčnosti kurzů mindfulness na pracovišti. Kladně odpovědělo celkem 173 zaměstnanců, „ne“ zvolilo 132 zaměstnanců.

19. Vedení firmy věnuje pozornost duševnímu zdraví a pohodě svých zaměstnanců na pracovišti: Ano, Ne, Částečně:

Graf 19: Pozornost k mindfulness ze strany vedení

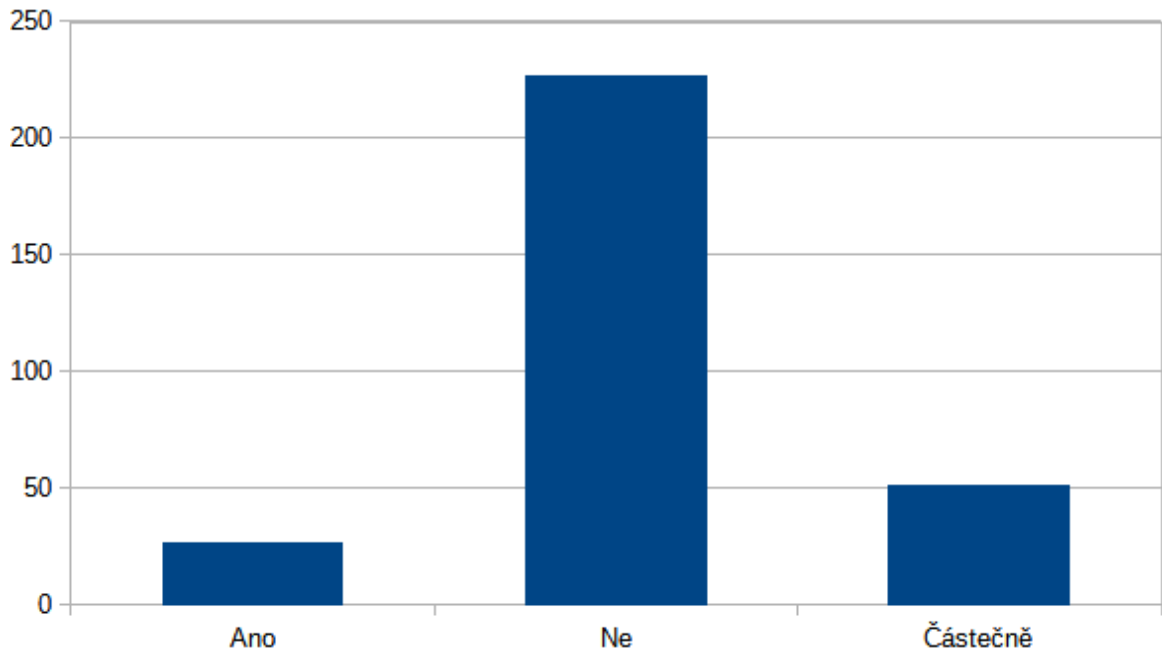


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19 zachycuje názor zaměstnanců na kurzy a přístupy k mindfulness ve firmě ze strany vedení. 25 zaměstnanců uvedlo, že “ano”, přístupy mindfulness jsou ze strany vedení patrné, do této skupiny patří zaměstnanci vrcholového managementu, ti, kteří již odpovídali, že ke kurzům mindfulness dochází. Většina zaměstnanců si však myslí, že “ne”, a to celkem ve 152 případech, a odpověď “částečně” zvolilo 128 zaměstnanců.

20. Přebíráte prvky mindfulness i do svého osobního života v rámci svého životního stylu? Ano, Ne, Částečně:

Graf 20: Mindfulness v osobním životě



Zdroj: Vlastní zpracování

Z posledního Grafu 20 je zřejmé, že zaměstnanci si nepřebírají přístupy a prvky mindfulness do svého osobního života, lze říci, že se tomuto nevěnují, či nevěnují pozornost. Celkem 227 zaměstnanců uvedlo, že „ne“, 27 uvedlo, že naopak „ano“, a odpověď „částečně“ zvolilo 51 zaměstnanců.

4.1.2 Shrnutí dotazníkového šetření

V rámci shrnutí výsledků z dotazníkového šetření je zcela viditelné, že zaměstnanci nejsou zcela jasně informováni či edukováni o možnostech kurzů mindfulness, které by měly přínos jak pro jejich osobu, výkon na pracovišti, ale také by mohly v mnoha případech obohatit přístup k vlastnímu životnímu stylu zaměstnanců, a to tedy i v osobním životě. Částečně lze rozpoznat snahy o tyto přístupy, ale jen u některých pracovních pozicích, což tedy jasně vykazali zaměstnanci spadající do vrcholového managementu firmy.

H1: Obtížnost soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje má statisticky významný vztah s pohlavím.

Byly spočteny průměry pro obě dvě nezávislé skupiny, kdy m žen bylo 2,54, std. 0,882 a m žen 2,45, std. 1,1078. Výsledek t testu pro dvě nezávislé skupiny ukázal $t=0,755$; $p = 0,451$. Nebyl tedy zachycen statisticky významný vztah, hypotézu zamítáme a můžeme konstatovat, že mezi pohlavím a obtížností soustředit se na aktuální dění ve firmě neexistuje statisticky významný vztah.

H2: Obtížnost soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje má statisticky významný vztah s pracovní pozicí respondenta.

ANOVA

8) Vyberte prosím, jednu možnost na dotaz: Je pro mě těžké soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	51,173	9	5,686	6,475	,000
Within Groups	259,057	295	,878		
Total	310,230	304			

Testování testem ANOVA ukázalo $F=6,475$; $p=0,000$; lze tedy konstatovat, že mezi proměnnými existuje statisticky významný vztah a hypotézu tak nemůžeme zamítnout.

H3: Obtížnost soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje má statisticky významný vztah s věkem respondentů.

Korelace ukázala $r=0,073$; $p=0,205$ (viz korelační matice níže). Mezi proměnnými tedy není statisticky významný vztah a hypotézu zamítáme.

Correlations

		2) Věk respondenta (vyberte možnost):	8) Vyberte prosím, jednu možnost na dotaz: Je pro mě těžké soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje.
2) Věk respondenta (vyberte možnost):	Pearson Correlation	1	,073
	Sig. (2-tailed)		,205
	N	305	305
8) Vyberte prosím, jednu možnost na dotaz: Je pro mě těžké soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje.	Pearson Correlation	,073	1
	Sig. (2-tailed)	,205	
	N	305	305

Všechny výpočty testování hypotéz byly provedeny v programu SPSS při hladině významnosti 95 %.

5. Výsledky a Diskuse

5.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat praktiky všímavosti, a to pomocí dotazníkového šetření ve firmě IRMA Glass, a.s., zjistit, jaké skutečné dopady má tato technika praktikování a její vliv na výkon zaměstnanců firmy IRMA Glass, a.s. Dalším cílem bylo ověření těchto výsledků pomocí hypotéz. Byly sestaveny tři hypotézy, díky kterým jsem mohla ověřit, zdali vliv mindfulness souvisí s pohlavím respondentů, s pracovní pozicí a s věkem. Z výsledků dotazníkového šetření a ověřením hypotéz bylo zjištěno, že praktikování mindfulness souvisí s pracovní pozicí a to tak, že jeho užívání se věnují zaměstnanci především na pozicích vrcholového managementu. Další výsledky ukázaly, že pohlaví ani věk zde není rozhodující.

Díličními cíli práce byly:

- ***Zhodnotit, zdali zaměstnanci aplikují principy vědomé pozornosti, jakým způsobem, zdali je ovlivňuje výkon, vztahy a well-being na pracovišti.***

Z dotazníkového šetření ve firmě IRMA Glass, a.s. vyplynulo, že zaměstnanci firmy si nejsou zcela vědomi možností a potřeby aplikace principů pozornosti, všímavosti, tedy mindfulness na svém pracovišti. Jednoznačně z výsledků vyplynulo, že ve firmě oficiálně pro všechny zaměstnance tyto přístupy zatím neexistují. Objevily se první náznaky, které však spíše souvisí s omezeností aplikace principů mindfulness, a to konkrétně pouze u zaměstnanců, kteří působí v oblasti vrcholového managementu firmy IRMA Glass, a.s.

- ***Zhodnotit, jak se tato praktika odráží na self-compassion ve smyslu zvládání každodenních situací v práci. Jakou roli mohou hrát tyto praktiky pro rozvoj zaměstnanců v organizacích a jak podpořit kvalitu a motivaci lidí na pracovišti k efektivnosti.***

I stejně tak rovněž v tomto případě odpovědi na výše uvedený cíl práce, je zde jednoznačná odpověď, že pozornost tomuto není věnována, přičemž zaměstnanci, dle odpovědí, vykazují zvýšenou nepozornost, nevědomost, zamyšlenost při výkonu zadaných úkolů, a to v důsledku vykonávání více věcí najednou, z toho plynoucí I rozhodování za pochodu. Stejně tak i toto nesoustředění bylo zjištěno, když jedí, zapomínají, a lze tedy říci, že vykazují notnou dávku potřeby začít více vnímat, a právě přístupy a aplikace mindfulness kurzů na celém pracovišti firmy, by jim jistě prospěly.

- ***Identifikovat dopady, metody a nástroje k eliminaci možných rizik a navrhnout vlastní doporučení.***

Jak již bylo zjištěno, přístupy a nástroje pro aplikaci mindfulness nejsou ve firmě IRMA Glass, a.s. přítomny, v malé míře jen u zaměstnanců vrcholového managementu. Kapitola 5.3 se bude zabývat možným návrhem na zlepšení všeobecné vnímavosti zaměstnanců ve firmě.

5.2 Výzkumné otázky

V souvislosti se zadanými cíli, měla práce za úkol nalézt odpovědi na následující výzkumné otázky:

- ***Jsou si zaměstnanci firmy vědomi svých slabých stránek ve vztahu k mindfulness na svém pracovišti?***

Rovněž i u odpovědi na výzkumné otázky bude převládat jednoznačnost, a to v ohledu tom, že zaměstnanci si jsou vědomi svých slabých stránek a nedostatků v jejich pozornosti a vnímavosti k úkolům a všeobecnému svému „uvědomění se“ na svém pracovišti, jak prokázaly jejich odpovědi, kdy mnozí z nich přiznali, že jim je vytýkána od svých nadřízených nepozornost, z toho může plynout i nedostatečné zaujetí pro práci, výkon, iniciativu a další. Stejně tak s odpovědi na tuto otázku souvisí i fakt, že zaměstnanci ve firmě všeobecně vykazují jistou „únavu“, tedy, že jejich reakce a jistá pracovní vitalita jsou oslabeny.

- ***Je v podvědomí zaměstnanců dostatečně zakotven princip a praktiky využití mindfulness na pracovišti?***

Zaměstnanci firmy IRMA Glass, a.s. nemají dostatečné povědomí o principech mindfulness, což vyplynulo z jejich odpovědi v dotazníku. Někteří již o této možnosti využití zaslechli, někteří nevědí, co přesně tyto principy obnáší, konkrétně zaměstnanci pracující na postu vrcholového managementu ve firmě, se s tímto setkali, jak uvedli. Všeobecně však nelze hovořit o zakotvení principů mindfulness, jelikož chybí dostatečná informovanost o principech a přínosech.

- ***Dochází k pravidelnému užívání mindfulness principů, jsou dostatečně podporovány ze strany vedení?***

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pravidelné využívání principů ve firmě neexistuje, pouze na pracovištích spadajících do vrcholového managementu, zde však nelze hovořit o pravidelnosti. Vedení firmy IRMA Glass, a.s. si je vědomo těchto principů, a je jistě v jeho zájmu, podpoře zaměstnanců a celkového blaha firmy, související s požadovaným výkonem, na tomto do budoucna zapracovat.

5.3 Možný návrh přístupu mindfulness ve firmě

V rámci návrhu na užití a aplikace principů mindfulness na pracovišti firmy IRMA Glass, a.s. by bylo vhodné ve firmě praktikovat následující kroky:

1. Zapracování principů mindfulness do pracovní filozofie firmy, stejně tak by se mohly tyto principy stát součástí sociální zodpovědnosti firmy ve vztahu k zaměstnancům (CSR).
2. O tomto přístupu informovat a udržovat plnou a pravidelnou informovanost mezi všemi zaměstnanci na všech úrovních a všech profesních oblastech ve firmě.
3. S tím souvisí i pravidelné porady všech zaměstnanců, co konkrétně by zavedení principů mindfulness jednotlivcům, týmům a celé firmě přineslo, či přinášelo do budoucna.
4. Přesvědčit zaměstnance o výhodách a postupně dobrovolně uplatňovat principy mindfulness na jednotlivá pracoviště, pod dohledem zkušeného vedoucího.
5. Jednotlivá volba by byla na vedoucím, zda by upřednostňoval meditaci, poslech relaxační hudby, lehký strečink dle možností pracoviště a zaměstnanců atd.
6. Dále by vedoucí zaměstnanci měli vést časovou řadu, či časovou osu, kde by byly monitorovány výkony a výsledky daného pracoviště s odkazem na vliv pravidelného uplatňování principů mindfulness na daném pracovišti. V tomto návrhu by bylo vhodné vypracovat i možnost uplatnění time managementu na pracovišti, například metody kanban, či další aplikace pro time management, které by měl uplatňovat každý zaměstnanec firmy.
7. Každý měsíc by pak vedení firmy mělo seznámit celou firmu s výsledky a příznivými vlivy na zaměstnance a jejich výkon v souvislosti s těmito principy.
8. Konkrétně by do těchto výsledků spadaly například promyšlené úspory energie v souvislosti se všímavostí zaměstnanců, recyklace a dalšími úsporami, které by se konkrétně na daném pracovišti nabízely.
9. Dalším přístupem ze strany vedení by byla podpora principů mindfulness nejen na pracovišti firmy IRMA Glass, a.s., ale měla by existovat i podpora přebírat tyto principy jako součást zdravého životního stylu svých zaměstnanců.

10. Jako součást podpory a informovanosti i přínosech principů mindfulness by na pravidelných poradách firmy, mělo vedení firmy seznamovat zaměstnance s výsledky v zahraničí u konkrétních zahraničních firem, čeho bylo dosaženo, co konkrétně bylo na daných pracovištích ovlivněno, co se zlepšilo ve srovnání s předchozím stavem atd.
11. V rámci podpory sociální odpovědnosti firmy IRMA Glass, a.s. a jejího programu, by mělo docházet i k pravidelným setkáváním firmy, tedy konkrétně zaměstnanců a jejich rodin, kde by si konkrétně všichni mohli, pod vedením zkušených odborníků, osvojit principy mindfulness nejen k využití na pracovišti, ale také jako součást životního stylu všeobecně.
12. V souvislosti se zaváděním principů mindfulness na pracoviště by mohlo vedení firmy spolupracovat, kromě vyškolených odborníků, také s jinými českými firmami, či jinými firmami působícími v českém podnikatelském prostředí, které již osvojují nebo uvažují o implementaci principů mindfulness. Lze říci, že zde bude docházet k určitým výzvám, a uplatňování dosavadních zkušeností, které mohou být vyměňovány navzájem.

6. Závěr

Mindfulness je nesmírně populární téma, které se uplatňuje v organizacích všech typů a je spojeno s žádoucími zaměstnaneckými a pracovními výsledky. Ve svém přehledu všímavosti Desmond (2015) poznamenává, že rostoucí počet výzkumů ukazuje, že všímavost může snížit stres, zvýšit duševní a fyzické zdraví a kognitivní funkce a zlepšit výkon a pohodu. Tento závěr je podpořen několika metaanalýzami, které prokazují, že všímavost je spojena s řadou prospěšných výsledků. Na pracovišti empirický výzkum využívající vzorky zaměstnanců zjistil, že všímavost vykazuje pozitivní vztah k žádoucím výsledkům, jako je angažovanost, a negativní vztah k nežádoucím výsledkům, jako je syndrom vyhoření (Whitehead, 2019). Všímavost je proto cenným konstruktem pro pochopení a podporu výkonu, zdraví a pohody zaměstnanců. Nicméně výzkum a praxe v oblasti všímavosti byly poněkud omezené a vyvolaly řadu kritik, které mají důležité důsledky pro pochopení a uplatňování všímavosti v organizacích, a v této oblasti je ještě spousta práce.

V současné době se hovoří rovněž o tzv. vyváženém přístupu k všímavosti – Balance Framework. Ta nabízí šetrnou a relativně komplexní strukturu pro zvažování výzkumu všímavosti a praxe v organizacích. Důležité je, že nejenže poskytuje výzkumníkům lešení, které jim umožňuje uvažovat o všímavosti přes jemnější a objektivnější čočku, ale také vrhá pozornost na výzkumné otázky, které řeší nevyřešené problémy, které mohou posunout porozumění a zlepšit aplikaci. Zabývá se také některými kritikami vznesenými proti všímavosti.

Vyváženost jako zmírněný pohled se zaměřuje na kritiku, že výzkum a praxe všímavosti obecně ignorovaly potenciálně škodlivé výsledky spojené s všímavostí. Balance jako střední třída se zabývá kritikou, že všímavost může být někdy až příliš

dobrá věc. Rovnováha jako komplementarita reaguje na kritiku, že výzkum všímavosti přehlédl, jak mohou různé aspekty všímavosti a další proměnné fungovat v tandemu. Rovnováha jako kontextová citlivost se zabývá kritikou, že výzkum všímavosti nevěnuje kontextu dostatečnou pozornost. Rovnováha mezi úrovněmi vědomí reaguje na kritiku, že výzkum a praxe všímavosti přehlédly důležitost nevědomých procesů. Jak je nastíněno v tomto dokumentu, každý z těchto způsobů zvažování rovnováhy má důležité důsledky pro pochopení a uplatňování všímavosti ve prospěch zaměstnanců a organizací. Ačkoli se rozhodně nezabývá každou kritikou vznesenou proti všímavosti, The Balance Framework nabízí stručnou strukturu s širokými důsledky pro zvažování výzkumu a praxe na toto téma.

Gambrel a kol., (2012) naznačují, že největší překážkou pro výzkum meditace, včetně meditace všímavosti, je nedostatek přesných teorií. Domníváme se, že absence řádného rámce pro pochopení všímavosti je stejně zhoubnou překážkou výzkumu a praxe. Stejně jako teorie slouží, k vedení vývoje hypotéz, rámec slouží k orientaci výzkumníků a praktiků k důležitým úvahám, které by jinak mohly být přehlíženy. Balance Framework nabízí strukturu, v jejímž rámci lze komplexně zvažovat a implementovat pokroky ve výzkumu a praxi, aby poskytly robustnější a přesnější obrázek o všímavosti a jejích účincích v organizacích. Jak navrhuje Deci a kol. (2020), „*bez ohledu na náklady a přínosy všímavosti je naše současné chápání všímavosti a jejích důsledků neúplné*“ (str. 2). V návaznosti na myšlenky Niemiece a kol., (2012) týkající se realistického hodnocení je navrhováno, aby vyvážený přístup k všímavosti na pracovišti zvažoval, kdo má z této všímavosti prospěch, jakými způsoby, prostřednictvím jakých mechanismů a v jakých kontextech?

Je zapotřebí více výzkumu interakce a relativní důležitosti různých způsobů, kterými lze vyvážit všímavost. Například v sekci vyvážení jako středního rozsahu jsme navrhli, že přemíra všímavého sebeuvědomění může být problematická, a v sekci vyvážení jako komplementarity jsme předložili důkazy, že aspekt vědomí všímavosti může být problematický, pokud aspekt přijetí není také cvičil. Nabízí se tedy otázka, může být vysoká míra všímavosti zdravá, pokud je přítomna akceptace? Podobně jsme v sekci vyváženého pohledu jako zmírněného pohledu zdůraznili, že všímavost může mít negativní účinky, a v sekci vyvážení jako komplementarity jsme poznamenali, že všímavost může interagovat s individuálními rozdíly.

Ačkoli víme, že to platí pro lidi trpící určitými psychickými poruchami, méně se ví o potenciálních nebezpečích všímavosti pro lidi bez diagnostikovatelné psychologické patologie a zaměstnance obecně. Negativní účinky jsou nepochybně pravděpodobnější pro určité jedince než pro jiné, což vyvolává otázku, jak rovnováha jako komplementarita interaguje s rovnováhou jako zmírněným pohledem. Zásadní otázka pro budoucí výzkum se proto týká způsobů, jak vyváženě fungují samotné komponenty.

Stejně jako uvedl průzkum v této diplomové práci mezi zaměstnanci firmy IRMA Glass, a.s., není tato oblast propojení přístupů mindfulness a pozitivních vlivů na pracoviště v České republice zažita. Na základě vlastního přesvědčení lze tvrdit, že české pracovní prostředí všeobecně přistupuje k těmto možnostem s určitou rezervou a odstupem. Tyto reakce mohou pramenit z nedostatečné znalosti, informovanosti, ne zcela komplexně propracovaného programu podpory pohody na pracovišti ze strany českých zaměstnavatelů.

7. Seznam použitých zdrojů

- ADDIS, M. E., & MAHALIK, J. R. (2003). Men, masculinity, and the contexts of help seeking. *American Psychologist*, 58(1), 5–14. [online] [cit. 2022-01-15] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.1.5>
- ATHANASAKOU et al., (2020). Self-Compassion in Clinical Samples: A Systematic Literature Review. *Psychology*, 11(2), 217–244. [online] [cit. 2022-01-05] Dostupné z: <https://doi.org/10.4236/psych.2020.112015>.
- BAER, R. (2016). Assessment of mindfulness and closely related constructs: Introduction to the special issue. *Psychological Assessment*, 28(7), 787-790. [online] [cit. 2022-04-25] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1037/pas0000309>.
- BENDA, J. (2011). Přínos meditace pro psychoterapeuty: Rozvíjení terapeutových kvalit pozitivně ovlivňujících výsledků psychoterapie [online] [cit. 2022-03-11] Dostupné z: <https://www.jan-benda.com/>
- BENDA, J. (2019). *Všímavost a soucit se sebou: proměna emocí v psychoterapii*. ISBN: 978-80-262-1524-0
- BENDA, J. (2020a). Soucit se sebou a jeho role v regulaci emocí, udržování duševního zdraví a osobní pohody. [Disertační práce, Univerzita Karlova] Archiv závěrečných prací
- BENDA, J. (2020b). Škála nepřipoutanosti k Já (NTS-CZ): Pilotní studie české verze. [online] [cit. 2022-03-11] Dostupné z: <https://www.e-psycholog.eu/clanek/385>
- BIANCO, S., BARILINO, P., & PALMIERI, A. (2016). Traditional Meditation, Mindfulness and Psychodynamic Approach: An Integrative Perspective. *Frontiers in Psychology*, 7. Dostupné z <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00552>
- BIEGEL, G. & BROWN, K. (2015). Assessing the efficacy of an adapted in-class mindfulness-based training program for school-age children: a pilot study. A Research Brief for Mindful Schools. Retrieved February 19, 2015 [online] [cit. 2022-03-19] Dostupné z: www.mindfulschools.org.
- BIEN, T. (2009). *Paradise lost: Mindfulness and addictive behavior*. In: Didonna, F. (Ed.), *Clinical handbook of mindfulness*. (pp. 289-297). NY, USA: Springer.
- BINDL, U. K., UNSWORTH, K. L., GIBSON, C. B., & STRIDE, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of*

- Applied Psychology*, 104(5), 605-628. [online] [cit. 2022-05-21] Dostupné z <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000362>.
- BISHOP, S. R., LAU, M., SHAPIRO, S., CARLSON, L. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11 (3), pp. 230-241.
- BLUTH, K., NEFF, K. (2018). New frontiers in understanding the benefits of selfcompassion. *Self and Identity*, 17(6), 605–608. [online] [cit. 2022-02-17] Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15298868.2018.1508494>
- BODHI, B. (2011). What does mindfulness really mean? A canonical perspective. *Contemporary Buddhism*, 12 (1), pp. 19–39.
- CAHN B.R. and Polich, J. (2006) Meditation States and Traits: EEG, ERP, and Neuroimaging Studies. *Psychological Bulletin*, 132, 180-211. [online] [cit. 2022-06-23] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.2.180>
- COHEN, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press.
- COO, C., & SALANOVA, M. (2018). Mindfulness Can Make You Happy-and-Productive: A Mindfulness Controlled Trial and Its Effects on Happiness, Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1680-1691. [online] [cit. 2022-07-01] Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892>.
- CRESWELL, J. W. (2013). *Design výzkumu: Přístupy kvalitativní, kvantitativní a smíšené metody*. London Publications. ISBN 978-0968-78-6.
- CRESWELL, J. D., & Ryan, R. M. (Eds.). *Handbook of mindfulness: Theory, research, and practice*. (151- 170). New York: The Guilford Press.
- CROPANZANO, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199. [online] [cit. 2022-03-11] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- DAHL, C. J., LUTZ, A., & DAVIDSON, R. J. (2015). Reconstructing and deconstructing the self: Cognitive mechanisms in meditation practice. *Trends in Cognitive Sciences*, 19(9), 515–523. [online] [cit. 2022-03-11] Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.07.001>
- DAVIDSON, R. J. (2010). Empirical explorations of mindfulness: Conceptual and methodological conundrums. *Emotion*, 10(1), 8–11. Dostupné z: [online] [cit. 2022-03-11] <https://doi.org/10.1037/a0018480>
- DECI, E. L., OLAFSEN, A. H., & RYAN, R. M. (2020). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. [online] [cit. 2022-05-01] Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032516-113108>.
- DESMOND, T. (2015). *Self-Compassion in psychotherapy: Mindfulness-based practices for healing and transformation*. W. W. Norton & Company.
- EDMONSON, A. C. (2021). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons
- ERSKINE, M. J. et al. (2012). *Beyond empathy: A therapy of contact-in relationships*. Routledge. [online] [cit. 2022-02-02] Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9780203778036>
- EWERT, C., VATER, A., ABE, M. (2021). Self-Compassion and Coping: A MetaAnalysis. *Mindfulness*, 12(5), 1063–1077. Dostupné z: [online] [cit. 2022-03-02] <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01563-8>.
- FARB N, Segal ZV, Mayberg H, Bean J, McKeon D, Fatima Z, Anderson A. Pozornost k současnosti: Meditace všímavosti odhaluje odlišné nervové způsoby sebevztahování. *Sociálně kognitivní a afektivní neurovědy*. 2007; 2 :313-322
- FLEXITYLIFE. *Tipy na mindfulness v pracovním prostředí jako součást firemní kultury*. [online]. 2021. [cit. 2022-08-05]. Dostupné z: <https://www.flexitylife.cz/tipy/tipy-na-mindfulness-v-pracovnim-prostredi-jako-soucast-firemni-kultury/>.
- FRANKL, E. V. (2019). s. 21 *Teorie a terapie neuróz*. 4. Vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1478-6. [cit. 2022-01-12]
- FREDERIKSON, B. L. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the 3 to 1 ratio that will chase your life*. New York: Three Rivers Press
- FRÝBA, M. (2003) s 17: *Umění žít šťastně: Buddhova Abhidhamma v praxi meditace a zvládání života*, Praha, Argo.
- GAMBREL, L. E. & KEELING, M. L., IGONAU, E. (2012). Relational aspects of mindfulness: Implications for the practice of marriage and family therapy. *Contemporary Family Therapy*, 32(4), pp. 412–426.
- GOLEMAN, D. (2014) *Pozornost*. ISBN 9788087270943
- GOOD, LYNDY & kol. 2015 Integrative framework relating mindfulness to workplace outcomes [online] [cit. 2022-04-08] Dostupné z: <http://klinika-zvladani-stresu.cz/sluzby/mindfulness/>
- GULOVÁ, L., ŠÍP, R. (2013). *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-876-80-786-56.

- HENDL, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HONZÍK, J. (2014). *Buddhismus na Západě* (Disertační práce). [online] [cit. 2022-03-19] Dostupné z <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/80669/>
- HROMÁDKOVÁ, K. (2014). *Všímavost a její místo v psychoterapii*. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého. ISBN 978-9087-96-99.
- CHAMBERS, R., Lo, B. C. Y., & Allen, N. B. (2008). The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect. *Cognitive Therapy and Research*, 32(3), 303–322. [online] [cit. 2022-07-26] Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10608-007-9119-0>
- CHRISTOPER, M. S., NEUSER, N. J., MICHAEL, P. G., BAITMANGALKAR, A. (2012). Exploring the Psychometric Properties of the Five Facet Mindfulness Questionnaire. *Mindfulness*, 3(2), 124–131. [online] [cit.2022-03-15]Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-011-0086-x>
- JACKSON, E. S., TUCKER, C. M., & HERMAN, K. C. (2007). Health Value, Perceived Social Support, and Health Self-Efficacy as Factors in a Health-Promoting Lifestyle. *Journal Of American College Health*, 56 (1), pp. 69-74.
- JHA, A.P., Stanley, E.A., Kiyonaga, A., Wong, L., & Gelfand, L. (2010). Examining the Protective Effects of Mindfulness Training on Working Memory Capacity and Affective Experience. *Emotion*, 10(2), 54-64. [online] [cit. 2022-07-21] Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/a0018438>
- KABAT-ZINN, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10 (2), pp. 144-156.
- KABAT-ZINN, J. (2016). *Život samá pohroma: Jak čelit stresu, nemoci a bolesti pomocí moudrosti těla a mysli*. Jan Melvil Publishing.
- KEYES, C. L. M. (2009). *Brief description of the mental health continuum short form (MHC-SF)*. Atlanta. [online] [cit.2022-03-18] Dostupné na: <http://www.sociology.emory.edu/ckeyes/> .
- KILLINGSWORTH M. A., & Gilbert, D. T. (2010). A Wandering Mind Is an Unhappy Mind. *Science*, 330(6006), 932-932. [online] [cit.2022-05-18] <https://doi.org/10.1126/science.1192439>
- KRÁL, Miroslav. *Ergonomický výkladový slovník*. 1. vyd., Rožnovský vzdělávací servis, 1999.

- LANGER a & Moldoveanu, M. (2000). Konstrukt všímavosti. *Journal of Social Issues*, 56 (1), 1–9. [online] [cit. 2022-02-24] Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>
- LAZAR, S. W. (2005). Mindfulness research. In: Germer, Ch., Siegel, R. D., Fulton, P. R., *Mindfulness and Psychotherapy*. NY, USA: *The Guilford Press* .
- LEARY, M. R. & Tate, E. B. (2007). The multi-faceted nature of mindfulness. *Psychological Inquiry*, Vol. 18 (4), s.251-255.
- LEVITT, J. T. KAREKLA, M. (2005). *Integrating acceptance and mindfulness with cognitive behavioral treatment for panic disorder*. In: Orsillo, S. M. & Roemer, L. (Eds.), *Acceptance and mindfulness-based approaches to anxiety: Conceptualization and treatment*. (pp. 165-188). NY, USA Springer Science & Business Media.
- LINEHAN, M. M. (1993) s 144 *Cognitive-behavioral treatment of Borderline Personality Disorder*. New York, Guilford Press.
- LOJKOVÁ D. (2012) *Získejte rovnováhu těla, mysli, duše a ducha* Praha: Grada ISBN: 978-80-247-2268-9
- LYUBOMIRSKY S. (2010) *How of Happiness* EAN: 9780143114956
- MCKAY M., HANSON R. (2022) *Okamžitá pomoc proti úzkosti*, Praha: Portál ISBN: 978-80-262-1925-5
- MICHALÍK, D. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? příručka pro kancelářská pracoviště*. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009. 53 s. EBOZP, Encyklopedie BOZP, VUBP
- MOORE A., MALINOWSKI P. (2009). Meditation, Mindfulness and Cognitive Flexibility. *Consciousness and Cognition*, 18, 176-186. [online] [cit. 2022-05-13] Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.concog.2008.12.008>
- NEFF, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and identity*, 2(2), 85-101.
- NIEMIEC, R. M. (2014). *Mindfulness and character strengths: A practical guide to flourishing*. Cambridge, MA: Hogrefe
- NIEMIEC, R. M., RASHID, T., SPINELLA, M. (2012). Strong mindfulness: Integrating mindfulness and character strengths. *Journal of Mental Health Counseling*, 34(3), pp. 240-253.

- ORTNER, C. N. M., Kilner, S. J., & Zelazo, P. D. (2007). Mindfulness meditation and reduced emotional interference on a cognitive task. *Motivation and Emotion*, 31(4), 271-283. [online] [cit. 2022-03-15] Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9076-7>
- QUAGLIA, J. T., Brown, K. W., Lindsay, E. K., Creswell, J. D., & Goodman, R. J. (2015) s. 34 From conceptualization to operationalization of mindfulness. V Brown, K. W., ROSENBERG, M. B. (2022). *Nenásilná komunikace v praxi – Řeč života* ISBN 978-80-262-1988-0
- SEMPLE, R. J., LEE, J. & MILLER, L. F. (2006). *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for children*. In: Baer, R. A. (Ed.), *Mindfulness-based treatment approaches: Clinician's guide to evidence base and applications*. (pp. 143-166). San Diego, USA: Elsevier Academic Press.
- SELIGMAN, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- SHAPIRO, S. L. (2009). The Integration of Mindfulness and Psychology. *Journal of Clinic Psychology*, 65 (6), 555 – 560.
- SCHAUFELI, W. B., Taris, T. W. & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Eds.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- SMALLWOOD, J., & SCHOOLER, JW (2015). The Science of Mind Wandering: Empirická navigace v proudu vědomí. *Annual Review of Psychology*, 66, 487-518. [online] [cit.2022-06-18] Dostupné z <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015331>
- WADLINGER, H.A. and ISAACOWITZ, D.M. (2011) Fixing Our Focus: Training Attention to Regulate Emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 15, 75-102. [online] [cit.2022-06-18] Dostupné <https://doi.org/10.1177/1088868310365565>
- WACHS, K., & Cordova, J. V. (2007). Mindful relating: Exploring mindfulness and emotion repertoires in intimate relationships. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 464–481. [online] [cit.2022-06-18] Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2007.00032.x>
- WHITEHEAD, R. (2019). The benefits of being less fixated on self and stuff: Nonattachment, reduced insecurity, and reduced materialism. *Personality and Individual*

Differences, 149, 302–308. [Disertační práce, Univerzita Karlova]. Archiv závěrečných prací

WHO (2001) *The Comprehensive Mental Health Action Plan* [online] [cit.2022-06-25]

Dostupné z: <https://www.ec.europa.eu/>

WHO (2011) *The Comprehensive Mental Health Action Plan*[online] [cit.2022-06-15]

Dostupné z: <https://www.ec.europa.eu/>

8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Schéma 1: Prvky mindfulness.....	27
----------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví.....	40
Graf 2: Věk respondenta (zaměstnanec).....	41
Graf 3: Pracovní pozice zaměstnanec.....	42
Graf 4: Možnost docházení do kurzů mindfulness.....	43
Graf 5: Účastníci kurzů mindfulness.....	44
Graf 6: Benefity mindfulness pro zaměstnanec.....	45
Graf 7: Konkrétní benefity mindfulness.....	46
Graf 8: Soustředění se na dění ve firmě.....	47
Graf 9: Zamyšlenost zaměstnanců.....	48
Graf 10: Nedostatečná všímavost pocitů nepohodlí a napětí.....	49
Graf 11: Nepozornost či zapomětivost.....	50
Graf 12: Nedostatečné uvědomění sebe sama.....	51
Graf 13: Nepozornost a uspěchanost.....	52
Graf 14: Provádění vícero úkonů najednou.....	53
Graf 15: Nedostatečné vnímání jídla.....	54
Graf 16: Vytýkání nepozornosti.....	55
Graf 17: Vliv kurzů všímavosti na výkon firmy.....	56
Graf 18: Pravidelnost kurzů u všech pracovních pozicích.....	57
Graf 19: Pozornost k mindfulness ze strany vedení.....	58
Graf 20: Mindfulness v osobním životě.....	59

9. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

- Pohlaví respondenta (vyberte možnost):

Muž
Žena

- Věk respondenta (vyberte možnost):

20 – 30 let
31 – 40 let
41 – 50 let
51 – 60 let
61 a více

- Pracovní pozice (vyberte možnost):

Administrativa
Výroba
Vývoj a výzkum
Vrcholový management
Lidské zdroje
Marketing
IT
Logistika
Nákup a prodej
Zahraniční a domácí obchod

- Máte možnost u Vás ve firmě docházet do kurzů mindfulness (všímavosti)?:

Ano
Ne

- Pokud jste kurz navštěvovali, jak dlouho a co z něj praktikujete na svém pracovišti?
(vypište, prosím, slovy):

- Vnímáte, že existují benefity pro zaměstnance firem nabízejících mindfulness programy v práci?

Ano
Ne

- Pokud jste odpověděli „ano“, napište, jaké konkrétní benefity to přináší?:

- Vyberte prosím, jednu možnost na dotaz: Je pro mě těžké soustředit se na to, co se v současné době ve firmě děje.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- Mám tendenci jít rychle, abych se dostal tam, kam potřebuji, jdu, aniž bych věnoval pozornost tomu, co cestou zažívám.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- Mám tendenci si nevšimnout pocitů fyzického napětí nebo nepohodlí, dokud opravdu nepřitahují mou pozornost.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- Zapomněl jsem jméno osoby téměř hned, jak mi bylo řečeno poprvé.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- Zdá se, že funguji v práci automaticky, aniž bych si moc uvědomoval, co dělám.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- Spěchám v činnostech, aniž bych jim byl skutečně pozorný.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- Přistihl(a) jsem se, že někoho poslouchám a zároveň dělám něco jiného.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- Svačím, aniž bych věděl(a), co jím.

Skoro pořád
Velmi často
Poněkud často
Poněkud zřídka
Velmi zřídka
Skoro nikdy

- V práci mi byla pravidelně od nadřízeného vytýkána nepozornost:

Ano
Ne
Občas

- Myslím si, že kurzy všímavosti mohou ovlivnit i pozitivní výkon firmy:
Ano
Ne
Částečně

- Uvítal(a) bych pravidelnost těchto kurzů, a to na všech úrovních:
Ano
Ne

- Vedení firmy věnuje pozornost duševnímu zdraví a pohodě svých zaměstnanců na pracovišti:
Ano
Ne
Částečně

- Přebíráte prvky mindfulness i do svého osobního života v rámci svého životního stylu?
Ano
Ne
Částečně