

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

**Mindfulness a self-compassion na pracovišti v kontextu
rozvoje zaměstnanců veřejné správy**

Zuzana Bassetto

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Bassetto

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Mindfulness a self-compassion na pracovišti v kontextu rozvoje zaměstnanců veřejné správy

Název anglicky

Mindfulness and self-compassion in the workplace in the context of public employee development

Cíle práce

Cílem diplomové práce je porovnat současný stav míry aspektů mindfulness, self-compassion a míry úzkosti u zaměstnanců ve vybraném sektoru veřejné správy.

Dílní podcíle:

Zmapovat motivace zaměstnanců veřejné správy k využívání technik mindfulness pro osobní rozvoj s přesahem do pracovního prostředí.

Formulovat doporučení pro aplikaci poznatků do pracovní praxe.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, teoretická východiska a vlastní práce. Teoretická východiska zkoumané problematiky budou vymezena s využitím odborných monografií, odborných článků a dalších zdrojů.

Pro vlastní část práce bude zvolen kvantitativní přístup, metoda sběru dat dotazníkové šetření. K měření skóru mindfulness, self-compassion a míry úzkosti bude použito standardizovaných inventářů. Data budou podrobena deskripci a dále vhodné matematicko-statistické analýze s použitím programu Statistica, včetně ověření predikce – stanovených hypotéz, s následnou interpretací výsledků a diskuzí.

Doporučený rozsah práce

70 s.

Klíčová slova

mindfulness, pracovní chování, self-compassion, úzkost, well-being

Doporučené zdroje informací

BENDA, Jan, 2019. Všímavost a soucit se sebou: proměna emocí v psychoterapii. Praha: Portál. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-262-152-40.

BROWN, Kirk Warren, J. David CRESWELL a Richard M. RYAN, ed., 2015. Handbook of Mindfulness: Theory, Research, and Practice [online]. New York: Guilford Publications [cit. 2023-03-03]. ISBN 9781462519040. Dostupné z:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/knav/reader.action?docID=1774374>

JOHNSON, Karen R., Sunyoung PARK a Sanghamitra CHAUDHURI, 2020. Mindfulness training in the workplace: exploring its scope and outcomes. European Journal of Training and Development [online]. 44(4/5), 341-354 [cit. 2023-03-03]. ISSN 2046-9012. Dostupné z: doi:10.1108/EJTD-09-2019-0156

NEFF, Kristin D., 2023. Self-Compassion: Theory, Method, Research, and Intervention. Annual Review of Psychology [online]. 74(1), 193-218 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z:

<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032420-031047>

PRAŠKO, Ján, 2005. Úzkostné poruchy: klasifikace, diagnostika a léčba. Praha: Portál. ISBN 80-7178-997-6.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Kristýna Krejčová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2023

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Mindfulness a self-compassion na pracovišti v kontextu rozvoje zaměstnanců veřejné správy“ 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. 3. 2024

Zuzana Bassetto

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Kristýně Krejčové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, rady a podnětné připomínky, které mi byly velkým přínosem. Poděkování patří i všem respondentům za jejich ochotu účastnit se dotazníkového šetření. V neposlední řadě patří velké díky mému manželovi za ohleduplnost a podporu během celého studia.

Mindfulness a self-compassion na pracovišti v kontextu rozvoje zaměstnanců veřejné správy

Abstrakt

Práce se zabývá tématem „Mindfulness a self-compassion na pracovišti v kontextu rozvoje zaměstnanců veřejné správy“, které se dostalo do popředí zájmu pro širokou škálu pozitivních účinků na duševní a fyzické zdraví, well-being, výkonnost a pracovní chování. Práce reaguje na požadavky péče o zaměstnance a implementaci vhodných efektivních nástrojů do pracovní praxe s akcentem na duševní zdraví. Pro vlastní kvantitativní výzkum, porovnání současného stavu sledovaných aspektů v závislosti na pracovišti a pozici byly použity škály FFMQ-15-CZ (mindfulness), SCS-SF (self-compassion) a DASS-A (úzkost). Výsledky testování hypotéz ukázaly u zaměstnanců (N = 398) negativní vztah mezi mindfulness a úzkostí ($r_s = -0,41$; $p < 0,05$) i self-compassion a úzkostí ($r_s = -0,42$; $p < 0,05$). Úzkost byla zaznamenána u 35,2 % dotazovaných, z toho v úrovni těžké úzkosti 6 % a extrémně těžké úzkosti 6 %. Rozdíl na signifikantní úrovni byl odhalen mezi vedoucími a řadovými pracovníky v míře mindfulness ($p = 0,0342$; $p < 0,05$), dále v míře self-compassion mezi úředníky sociálních a ostatních odborů ($p = 0,0308$; $p < 0,05$). Nalezeny byly i další difference. Z výběru přínosů mindfulness u zaměstnanců vyplynul zájem o péči o duševní zdraví, dále regulaci emocí a rozvoj kognitivních funkcí. Výsledky ve výběrech odhalily odlišné motivace zaměstnanců k absolvování programu mindfulness. Ze získaných poznatků jsou formulována doporučení pro pracovní praxi.

Klíčová slova: mindfulness, pracovní chování, self-compassion, úzkost, well-being

Mindfulness and Self-compassion in the Workplace in the Context of Public Employee Development

Abstract

The thesis looks into “Mindfulness and Self-compassion in the Workplace in the Context of Public Employee Development”, which has come to the fore for its wide range of positive effects on mental and physical health, well-being, productivity, and work behaviour. The study responds to employee care requirements and the implementation of suitable efficient tools into practice with an emphasis on mental health. For quantitative research, i.e. the comparison of present state of monitored aspects in relation to the workplace and position, the FFMQ-15-CZ (mindfulness), SCS-SF (self-compassion), and DASS-A (anxiety) scales were used. In employees ($N = 398$), the results of hypothesis testing showed a negative relation between mindfulness and anxiety ($r_s = -0.41$; $p < 0.05$) as well as self-compassion and anxiety ($r_s = -0.42$; $p < 0.05$). Anxiety was recorded in 35.2% of the enquired, of which 6% on severe anxiety level and 6% on extremely severe anxiety level. A significant difference in mindfulness level ($p = 0.0342$; $p < 0.05$) was uncovered between head and line employees and in self-compassion level between civil servants of social and other departments ($p = 0.0308$; $p < 0.05$). Other differences were also detected. From the choice of positive effects of mindfulness, it follows that employees took interest in mental health care, emotion regulation, and cognitive functions development. The results of choices revealed differing employee motivations to undertake the mindfulness programme. Based on the data acquired, recommendations for work practice were formulated.

Keywords: mindfulness, work behaviour, self-compassion, anxiety, well-being

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Mindfulness.....	14
3.1.1 Vymezení mindfulness	14
3.1.2 Programy mindfulness	16
3.1.3 Trénink mindfulness, formální a neformální praxe	18
3.1.4 Pozitivní efekty, negativní dopady a limity mindfulness	19
3.1.5 Měření míry mindfulness.....	22
3.2 Mindfulness na pracovišti	24
3.2.1 Přínos mindfulness v pracovním kontextu.....	24
3.2.2 Vliv mindfulness na pozornost, kognitivní funkce.....	25
3.2.3 Vliv mindfulness na regulaci emocí	26
3.2.4 Vliv mindfulness na fyzické zdraví	28
3.2.5 Vliv mindfulness na duševní zdraví a well-being.....	29
3.3 Self-compassion	30
3.3.1 Vymezení a pozitivní efekty self-compassion	30
3.3.2 Programy, trénink self-compassion	32
3.3.3 Měření míry self-compassion	34
3.4 Self-compassion na pracovišti.....	34
3.4.1 Přínos self-compassion v pracovním kontextu	35
3.4.2 Vliv self-compassion na regulaci emocí	36
3.4.3 Vliv self-compassion na duševní zdraví a well-being	37
3.4.4 Self-compassion, mindfulness a úzkost	38
3.5 Rozvoj a péče o zaměstnance veřejné správy	39
3.5.1 Rozvoj a péče o zaměstnance	40
3.5.2 Podpora duševního zdraví na pracovišti	41
3.5.3 Shrnutí teoretických poznatků a pracovní praxe.....	42
4 Vlastní práce	44
4.1 Výzkumné otázky a hypotézy	44
4.1.1 Výzkumné otázky	44
4.1.2 Hypotézy	45
4.2 Popis výzkumných metod	46
4.2.1 Dotazník pěti aspektů všímavosti (FFMQ-15-CZ).....	46

4.2.2	Škála soucitu se sebou (SCS-SF)	47
4.2.3	Škála úzkosti (DASS-A)	47
4.3	Vzorek, sběr dat a etika výzkumu	48
4.3.1	Výzkumný vzorek a sběr dat	48
4.3.2	Etika výzkumné práce	50
4.4	Analýza dat	50
4.4.1	Charakteristiky výzkumného souboru	51
4.4.2	Charakteristiky výstupů „motivace“	54
4.4.3	Deskriptivní statistika proměnné mindfulness	58
4.4.4	Deskriptivní statistika proměnné self-compassion	61
4.4.5	Deskriptivní statistika proměnné úzkost	64
5	Výsledky a diskuse	68
5.1	Výsledky testování hypotéz	68
5.2	Diskuse	72
5.2.1	Diskuse k otázkám míry mindfulness, self-compassion a úzkosti	72
5.2.2	Diskuse k otázkám „motivace“	76
5.3	Limity výzkumu	78
5.4	Doporučení	79
6	Závěr	83
7	Seznam použitých zdrojů	85
8	Seznam tabulek a grafů	96
8.1	Seznam tabulek	96
8.2	Seznam grafů	96
Přílohy		97
	Příloha A – grafy	98
	Příloha B – dotazník	100

1 Úvod

Diplomová práce s tématem „Mindfulness a self-compassion na pracovišti v kontextu rozvoje zaměstnanců veřejné správy“ reaguje na aktuální výzvy spojené s řadou negativně působících faktorů, od krizových událostí posledních let (epidemiologické, politické, teroristické, ekonomické), tlaku na přizpůsobení se rychlým změnám, technologické a informační explozi až po vysoké nároky na výkon, rozhodování. S těmito negativními činiteli souvisí namáhání adaptačních způsobilostí a vyšší stresové zatížení. Česká správa sociálního zabezpečení (31. ledna 2024) dokládá vzrůstající tendenci počtu pracovních neschopností zaměstnanců u diagnóz duševních nemocí (rok 2019 = 47,7 tis., rok 2023 = 57,4 tis.). Vzhledem ke skutečnosti, že prevalence duševních potíží geometrickou řadou narůstá, zvyšuje se zatížení rozpočtu, pokles produktivity, s nežádoucími dopady na lidské životy, organizační cíle a trvale udržitelný rozvoj. Hledána jsou proto nákladově efektivní řešení s důrazem na preventivní opatření s dlouhodobými účinky.

Do popředí zájmu odborné veřejnosti se dostaly programy založené na mindfulness pro širokou škálu pozitivních přínosů na duševní a fyzické zdraví, well-being, rozvoj osobnosti a pracovní chování. Ve veřejném sektoru se otázkami mindfulness v pracovním prostředí zabývala např. britská parlamentní skupina, která v roce 2015 v politickém dokumentu *Mindful Nation UK* otevřela diskusi založenou na vědeckých důkazech pro implementaci intervencí mindfulness do veřejné politiky (Mindfulness All-Party Parliamentary Group, October 2015). Studie dokládají, že při používání technik mindfulness dochází ke zlepšení kognitivních funkcí, např. pozornosti, inovativního myšlení a rozvoji kreativity, díky žádoucí regulaci emocí ke snížení pocíťovaného stresu, depresí, úzkostí, tj. zvýšení odolnosti, ke zlepšení rozhodování, spolupráce, vztahů apod. Mindfulness není jen řadou technik k udržení bdělé pozornosti, důležitým faktorem pozitivního rozvoje a zdraví je mentální nastavení a vztah k sobě samému, jehož součástí je i schopnost soucitu se sebou samým (self-compassion).

Teoretická východiska předkládané práce vymezují pojmy mindfulness a self-compassion, základy metod – programy a trénink, jejich pozitivní efekty, limity i negativní dopady, způsoby měření, využití v pracovním kontextu pro rozvoj zaměstnanců, s akcentem na duševní zdraví a využití mindfulness a self-compassion pro snížení úzkosti.

Dlouhodobé přínosy metod mindfulness a self-compassion jsou v souladu s legislativně zakotvenými požadavky na péči a rozvoj zaměstnanců. V rámci přijetí společensky odpovědného přístupu vyvstávají otázky, kam podporu na rozvoj zaměstnanců efektivně zacílit, která pracoviště mají větší zatížení, jaká je aktuální míra úzkosti a zda u zaměstnanců existuje vztah mezi úrovní mindfulness/self-compassion a mírou úzkosti. Veřejná správa se skládá z různých osobnostních a profesně zaměřených typů zaměstnanců, od technicky založených po zaměstnance s prosociálními tendencemi. Zde je otázkou, zda se liší míra mindfulness/self-compassion např. u běžného úředníka oproti pracovníkovi s častým kontaktem s občany z ohrožených skupin (sociální odbory) či v závislosti na pozici, tj. mezi vedoucími (náročnost na rozhodování a zodpovědnost) a řadovými pracovníky. Pro úspěšnou a efektivní aplikaci rozvojových aktivit na pracoviště jsou stěžejní poznatky, zda mají zaměstnanci o programy založené na mindfulness zájem a jaký benefit mindfulness by je motivoval k absolvování programu na pracovišti. Vlastní práce řeší vzešlé otázky v rámci proaktivního řízení problematiky rozvoje, zdraví a pohody na pracovišti. Součástí výstupu jsou doporučení pro implementaci vhodných nástrojů do pracovní praxe.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je porovnat současný stav míry aspektů mindfulness (všímavosti), self-compassion (soucitu se sebou samým) a míry úzkosti u zaměstnanců ve vybraném sektoru veřejné správy, konkrétně na pracovištích ORP v Ústeckém kraji. Dílčím podcílem je zmapovat motivace zaměstnanců k využívání metod založených na mindfulness pro osobní rozvoj s přesahem do pracovního prostředí a dále formulovat doporučení pro aplikaci poznatků do pracovní praxe.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretická východiska a vlastní práce. Teoretická východiska zkoumané problematiky jsou vymezena s využitím odborných monografií, vědeckých článků a internetových zdrojů.

K plnění cílů vlastní práce je zvolen kvantitativní přístup, metoda sběru dat dotazníkové šetření. Testová baterie je složena ze tří sebehodnoticích škál. Skóry mindfulness jsou měřeny pomocí inventáře FFMQ-15-CZ, v české verzi 15položkový „Dotazník pěti aspektů všímavosti“. K měření skóru self-compassion je použita 12položková verze „Škály soucitu se sebou“ – SCS-SF. Pro zachycení aktuálního stavu úzkosti je využita 7položková škála úzkosti DASS-A. Zvolené metody jsou standardizovanými inventáři s ověřenou reliabilitou a validitou.

Do dotazníku jsou dále zařazeny otázky, zda mají respondenti zkušenost s programem mindfulness a používáním těchto metod v běžném životě, motivace k absolvování programu zaměřeného na mindfulness/self-compassion a míru ochoty k této účasti v pracovním prostředí. Součástí dotazníku jsou též demografické charakteristiky – pohlaví, věková kategorie, vzdělání. Dále jsou pro získání poznatků pro pracovní praxi zařazeny tyto faktory: oblast zaměření práce ve veřejné správě (sociální odbor / ostatní odbory) a pracovní pozice (vedoucí / řadový pracovník).

Data shromážděná pomocí dotazníků jsou v práci podrobena deskripci, uspořádána do tabulek a grafů, analyzována vhodnými matematicko-statistickými metodami s použitím programu Statistica, včetně ověření predikce – stanovených hypotéz (statistické indukce), s následnou interpretací výsledků a diskusí.

3 Teoretická východiska

3.1 Mindfulness

Původ mindfulness, jak uvádí Brown et al. (2015, s. 9), lze vysledovat do buddhistické filozofie a psychologie, kde má tento koncept tradici již více než 2500 let. Tradiční meditace mindfulness byla spojena s introspektivním přístupem za účelem poznání a snižování duševního utrpení. Buddhistické pojetí mindfulness se stalo významným zdrojem pro čerpání vědeckých poznatků a inspirací pro novodobé psychotherapeutické směry a západní koncept mindfulness.

3.1.1 Vymezení mindfulness

Pojem mindfulness je používán různými způsoby a v odlišných kulturách, náboženstvích či v sekulárním pojetí tak může být chápán odlišně. Ekvivalentem pojmu mindfulness východního učení je pálijské „*sati*“¹, který v roce 1921 přeložil T. W. Rhys Davids ve významu mít dobrou paměť, plný péče, pozorný, přemýšlivý a být vědomý nebo uvědomělý (Brown et al., 2015, s. 9–10). Frýba termín „*sati*“ popisuje jako „...*fenomén neustálé duchapřítomnosti, která vše zaznamenává a nic nepotlačuje.*“ (Frýba, 1995, s. 91). Pojmové užití není snadné vymezit bez kulturního kontextu a sémantický rozsah není plně totožný s anglickým mindfulness.

Výraz mindfulness je užíván dle různé perspektivy, pro označení teoretického konstruktu, charakteristiku osobnosti (rys), určitou schopnost jedince, probíhající mentální proces či aktuální duševní stav (Benda, 2019, s. 19). V odborné literatuře neexistuje shoda na přesném vymezení pojmu mindfulness, do českého jazyka je překládán jako **všímavost**², který ovšem plně nevystihuje jeho podstatu. Pro účely této práce bude dále používán zažitý anglický ekvivalent „mindfulness“.

Vybrané definice mindfulness:

- Kabat-Zinn definuje západní koncept mindfulness jako „...*uvědomování skrze záměrné věnování pozornosti, v přítomném okamžiku a bez posuzování.*“ (Kabat-Zinn, 2016, s. 23).

¹ dále také sanskrtské „*smṛti*“, čínské „*nian*“ a tibetské „*dran pa*“ (Brown et al., 2015, s. 9–10).

² V literatuře je možné setkat se i s termíny bdělá pozornost, vědomé pozorování, uvědomování a další.

- Další vědeckou definicí mindfulness je: „*Druh neelaborativního, neposuzujícího, na přítomnost zaměřeného uvědomování, při němž je každá myšlenka, pocit nebo vjem, který se objeví v poli pozornosti, uznán a přijat takový, jaký je.*“ (Bishop et al., 2004, s. 232).
- Benda mindfulness vysvětluje slovy „*Všímavost ale není meditace. Je to schopnost uvědomovat si procesy ...“*, „*...být v přítomném okamžiku, mít jistý odstup od vlastních myšlenek či akceptovat všechno to, co probíhá v našem těle i mysli okamžik za okamžikem.*“ (Benda, 2019, s. 12, 19).

Bishop et al. (2004) popisuje mindfulness ve smyslu pozorování myšlenek a pocitů jako duševních událostí v mysli bez automatických navyklých vzorců reakcí. Vzniká tak určitý prostor mezi vnímáním a reakcí jedince (odstup pomáhá pochopit pozorované jevy), což ve výsledku může změnit reakci na danou situaci a ovlivnit chování. Bishop s kolegy navrhli dvousložkový model mindfulness, seberegulace pozornosti – udržení pozornosti na bezprostředním prožitku a orientace na prožitek – orientace na vlastní prožitek v přítomném okamžiku vyznačující se zvědavostí, otevřeností a přijetím (Bishop et al., 2004, s. 232–234). Faktorová analýza autorů Baer et al. (2006) pak identifikovala pětisložkové pojetí mindfulness. Pět aspektů³ – **pozorování, popisování, vědomé jednání, nehodnocení vnitřní zkušenosti a nereagování na vnitřní prožitky** – tvoří podsložky konstruktů mindfulness a jejich struktura se v závislosti na meditační zkušenosti může lišit. Aspekt nereagování na vnitřní prožitky Baer (2014) vysvětluje jako posun od „to react“ k „to respond“, tj. od automatických reakcí ke schopnosti pozorovat reakce na prožitky a dovedně na ně reagovat (vědomá odpověď).

Kabat-Zinn (2016, s. 23) uvádí, že mindfulness ve významu uvědomění či uvědomování (angl. awareness) je významnější než myšlení, protože jde za hranice pojmového vědění. Rozdíl v psychickém stavu člověka při přemýšlení v porovnání s pozorováním vlastních psychických pochodů popsal již Freud ve *Výkladu snů*. Při sebezpozorování oproti aktivitě přemýšlení jedinec nezaujímá k vjemům kritický postoj a neblokuje sledování myšlenkových cest (mysl běžně upřednostňuje příjemné myšlenky před nepříjemnými⁴). Stav při soustředěném sebezpozorování Freud přirovnal ke stavu

³ Pět aspektů mindfulness tvoří dotazník FFMQ; český překlad aspektů uveden dle Kořínek et al. (2019).

⁴ Další stránkou nastavení mysli je reakce na hrozbu (pudově podmíněné), např. při dlouhodobých stresujících pracovních podmínkách dochází k trvalému stavu připravenosti a tenzi.

před usnutím (Freud, 1998, s. 120), kdy se mozkové vlny pohybují ve frekvenci alfa (7–13 Hz) stejně jako při meditačních stavech (Loja, 2022, s. 51).

Díky moderním neurovizovacím metodám bylo prokázáno, že meditace mindfulness vede k trvalým strukturálním změnám mozku, při mentálním procesu meditace je možné zaznamenat specifickou konektivitu mozkových sítí při různých meditačních technikách či stavech a specifickou neuroplasticitu exekutivních funkcí, která umožňuje dosahovat jedinečných mentálních stavů u zkušených dlouhodobě meditujících osob (Yordanova et al., 2021). Frýba (1995) popisuje, že podstatou meditace mindfulness není uklidnění ve smyslu nečinnosti mysli, ale naopak, mentální procesy jsou plně aktivní, a to i v případě kultivace klidu či kultivace vhledu⁵. Pravidelná meditace mindfulness vede k pozitivním změnám v prožívání, chování, má příznivý vliv na duševní i fyzické zdraví a na žádoucí rozvoj osobnosti.

Výzkum v oblasti psychologie, neurobiologie a dalších vědních disciplínách přináší poznatky, jak mindfulness funguje, jaké má přínosy, jak ji nejlépe učit (i osoby, které s meditací nemají žádné zkušenosti) a jak konceptualizovat programy založené na mindfulness se zacílením na konkrétní problematiku.

3.1.2 Programy mindfulness

Metody založené na mindfulness mají společný základ – pomocí jednotlivých technik naučit mysl vnímat vjemy okamžité přítomnosti, zapojovat bdělou pozornost, uvědomovat si tady a teď, tedy žít v přítomnosti. Neulpívat myšlenkami v minulosti (ta se již nedá změnit), neobávat se budoucnosti (proč si navozovat nepříjemné pocity z něčeho, co ještě nenastalo), ale vnímat současný okamžik, ať je pozitivní, či negativní.

Základní programy založené na mindfulness:

MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) – první západní program v rámci behaviorální medicíny (bez náboženského či esoterického podtextu) vytvořil americký psycholog Jon Kabat-Zinn v roce 1979 původně za účelem redukce stresu pro klienty s dlouhodobými bolestmi (Kabat-Zinn, 1982). Program MBSR (snižování stresu založené na mindfulness) je používán v psychoterapii i jako volnočasová aktivita na podporu zdraví,

⁵ Meditace vedoucí k povznášejícímu klidu (samatha) – koncentrace pozornosti na objekt, např. dech a setrvání mysli v tomto místě, vhodné pro uvolnění a okamžitou změnu prožívání; meditace vedoucí k osvobozujícímu vhledu (vipassaná) – schopnost uvědomování si myšlenek, představ (jako kolem procházejících jevů) s nehodnotícím postojem a plnou otevřeností; kultivace vhledu je účinným nástrojem pro odstraňování patologických sklonů, včetně využití v psychoterapii (Frýba, 1995).

od lepšího zvládnání emocí, snížení stresu, bolestí, úzkostí, deprese, po zlepšení psychosomatických obtíží, dále k rozvoji osobnosti a zlepšení kvality života (Kabat-Zinn, 2016). Osmítýdenní program MBSR zahrnuje trénink soustředění na dech, skenování těla, meditaci v sedě, při chůzi a józe. Četnost skupinového prezenčního tréninku je jednou týdně v délce 2,5 hodiny za přítomnosti a edukace lektora a dále šestkrát týdně po 45 minutách samostatné domácí cvičení zadaných formálních i neformálních praktik (Brown et al., 2015, s. 270).

MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy) – kognitivní terapie založená na mindfulness od autorů Segal, Williams a Teasdale (2012) vychází z konceptu MBSR. Program je také v délce osmi týdnů a upraven byl původně pro terapii cyklicky se opakujících depresivních stavů (trénink uvědomování si negativních procesů, přiměřené odpojení se od nich a nastavení přijímajícího postoje). Dosavadní studie zaznamenaly výrazně nižší relaps depresí (až rok po dokončení programu) oproti kontrolní skupině s běžnou léčbou (Kabat-Zinn, 2016, s. 423).⁶ Další studie ukazují širší spektrum využití MBCT, např. pro snížení stresu či úzkosti (Bamber a Kraenzle Schneider, 2016).

MBCT-L (Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Life) – nové poznatky kognitivně behaviorálních terapií (KBT) a mindfulness propojil tým Centra pro výzkum mindfulness na Oxfordské univerzitě a vytvořil program pro běžnou populaci, tj. mindfulness pro život. Studie programu odhalily pozitivní přínosy na snížení stresu a sekundárně na well-being, dále na soucit k sobě samému a duševní zdraví (snížení úzkosti, deprese). Dle výsledků se program ukazuje jako vhodný také pro použití v pracovním prostředí (Strauss et al., 2021).

Díky nárůstu vědeckých studií s prokázanými pozitivními efekty mindfulness se lze setkat se sekulárními programy pro pracovní prostředí zacílenými na zvládnání vysokých pracovních nároků, posílení žádoucího pracovního chování, zvýšení výkonnosti, zvládnání stresových situací, well-being zaměstnanců, zlepšování vztahů na pracovišti apod. (Glomb et al., 2011; Johnson et al., 2020).⁷

⁶ Další terapeutické programy založené na mindfulness jsou DBT – dialekticko-behaviorální terapie, používaná v každodenním životě pro zvládnutí dysregulace emocí v závažnějších formách; ACT – terapie přijetí a závazku účinná při léčení úzkostných poruch (Brown et al., 2015). Dále specializované programy, např. MMFT – na pomoc nasazeným vojákům a jejich rodinám (Kabat-Zinn, 2016, s. 257).

⁷ Speciálním programem je pak CMTT (Corporate mindfulness teacher training) – osmiměsíční program k získání kvalifikace interního lektora mindfulness v pracovním prostředí pro snížení stresu, zvýšení spokojenosti a zlepšení výkonu spolupracovníků (Český mindfulness institut, © 2023).

S rozvojem moderních technologií došlo také k velkému nárůstu programů ve formě webových a mobilních aplikací pro trénink mindfulness, které lze využít odkudkoliv on-line, časově neomezeně dle potřeb uživatele. Mnohé studie dokládají podobné účinky jako u prezenčních programů s lektory (tváří v tvář), např. při používání mobilní aplikace Calm u zaměstnanců velkého prodejce elektroniky (Huberty et al., 2022), ale existují i výzkumy, které u používání pouze aplikací mindfulness u zaměstnanců nepřinesly tak jednoznačné výsledky (Bartlett et al., 2022).

3.1.3 Trénink mindfulness, formální a neformální praxe

Mindfulness jako mentální proces lze cvičením kultivovat, postupně zdokonalovat umění zaměřené i otevřené pozornosti tak, aby myšlenky a emoce neodváděly mysl do minulosti či budoucnosti. Netrénovanou mysl, její roztěkanost a bloumání Mikulas (2015) přirovnává k chování opilé opice. Trpělivý trénink soustředěného zaměření (přivádět pozornost zpět k objektu) a uvědomování si procesů v mysli je cestou k rozlišování vnitřní versus vnější reality, vědomé sebekontroly a odhalení vzorců, motivace a potřeb.

Trénink mindfulness zahrnuje tři synergicky působící prvky: záměr (intention) – vztah k určení směru, jaká je motivace k praktikování mindfulness, dále pozornost (attention) – zaměření na přítomný okamžik a třetím prvkem je postoj (attitude) – kvalita pozornosti v míře otevřenosti (Brown et al., 2015, s. 270). Přijímající postoj, kvalita bdělé pozornosti a uvědomování pocitů, myšlenek⁸, emocí souvisí s dosažením určitého meditačního stavu. Tréninkem lze dosáhnout různých úrovní mindfulness, Benda (2019, s. 19–32) zmiňuje tři: první úroveň cvičení je vhodná pro mysl začátečníka, relaxaci (nedosahuje účinků psychoterapie), druhá je často používána v psychoterapii při zacílení na konkrétní patologii (rozpuštění maladaptivních emočních schémat) a třetí úroveň, tzv. sebezpřesazení, zahrnuje intenzivní meditace mindfulness dvanáct a více hodin denně, až několik měsíců (meditační retreaty), ve čtyřech stupních s postupnými změnami chápání pomíjivosti, sebezpojetí, porozumění „ne-Já“, až k dosažení stavu osvícení s nevratnými změnami osobnosti postrádající patologie.

⁸ Benda (2019) uvádí, že odstup od myšlenek a představ pomůže zaznamenat tzv. lepidivé myšlenky (myšlenky, jež se vrací, je těžké nechat je být) a identifikovat negativní pocit, se kterým se pojí. Uvědomění a popsání pocitů (příjemný, nepříjemný, neutrální) je efektivní strategií k regulaci emocí.

Formální a neformální praxe

Mindfulness je možné rozvíjet pravidelným tréninkem, tzv. formální a neformální praxí. Formální praxe sestává z kontinuálního udržování tréninku mindfulness, tj. zařazení jednotlivých cvičení (vedené meditace, nahrávky, aplikace) do běžného života, které se stanou přirozenou součástí denního režimu (místo, čas). Meditace mindfulness od sezení s vědomím dechu⁹, skenování těla, meditace v sedě a v chůzi po jógu postupně kultivuje schopnost bdělé pozornosti v přítomném okamžiku.

Neformální praxe dle Kabat-Zinna (2016, s. 550–564) taktéž pracuje se záměrným zaměřením pozornosti na tady a teď při jakékoliv právě se odehrávající běžné činnosti. Např. uvědomování si mytí nádobí, oblékání, chůze do schodů, jedení, venčení psa nebo uvědomování si právě probíhající příjemné/nepříjemné situace atd. Praxe mindfulness zvyšuje soustředění a vrací mysl z režimu autopilota do stavu bdělé pozornosti.

Shapiro et al. (2015) popsal cvičení vhodná pro pracovní prostředí – záměr (stanovení záměru před každou novou aktivitou), pauza (zastavení se, tři vědomé nádechy, pokračování v záměru), hluboké naslouchání druhým během dne, vědomé naslouchání svému tělu, reflexe (na konci dne zápis sebereflexe a pak to „nechat být“), vděčnost (uznání sobě i pomáhajícím kolegům). Zapojování aktivit neformální praxe během dne je pak otázkou vlastní kreativity a preferencí. Praxe mindfulness v každodenním životě ovlivňuje uvědomování si jevů a vztahů mezi nimi, mění navyklý způsob reakcí a přináší benefity v podobě pozitivních dopadů na mysl, tělo i vztahy s okolím.

3.1.4 Pozitivní efekty, negativní dopady a limity mindfulness

Tak jako každý způsob léčby či zdravého životního stylu i metody mindfulness mohou mít pozitivní i negativní efekty a určitá omezení v proveditelnosti či vhodnosti použití. Současná odborná literatura uvádí především velké množství pozitivních přínosů.

Pozitivní efekty:

Průkopnickou prací s použitím meditace mindfulness byl program Kabat-Zinna na snižování stresu, relaxaci a seberegulaci u pacientů s chronickou bolestí, kde byl popsán efekt určitého odpojení smyslů (vnímání bolesti) od afektivní hodnotící poplachové reakce

⁹ U některých lidí může zaměření pozornosti na dech vyvolat úzkost (úzkostné poruchy, astma apod.) vzhledem k hypersenzitivitě – spojení s dechovými potížemi při akutním stavu. Pro tyto účely je možné využít nácvik dechového cvičení mindfulness ve formě virtuální reality, kde dochází k synchronizaci dechu na základě biofeedback signálu (Šouláková et al., 2019).

s následným kognitivním přehodnocením, v jehož důsledku došlo ke snížení pocíťované bolesti (Kabat-Zinn, 1982). V návaznosti na rozšíření metod v západní společnosti bylo prezentováno mnoho odborných článků, které přichází s pozitivními efekty mindfulness na **duševní zdraví a well-being**, např. stres, deprese a úzkosti (Baer, 2003; Bamber a Kraenzle Schneider, 2016; Benda, 2019; Jaiswal et al., 2019; Marciniak et al., 2020), **fyzické zdraví**, např. na imunitní reakce, snížení krevního tlaku či poruchy spánku (Baer, 2003; Brown et al., 2015; Creswell et al., 2019; Grossman et al., 2004; Heckenberg et al., 2018; Intarakamhang et al., 2020; Williams, 2010). A dále v souvislosti s pozitivními účinky na **rozvoj zaměstnanců** v oblasti pozornosti, kognitivních funkcí a regulace emocí s příznivým dopadem na pracovní chování (Bartlett et al., 2017; Fiaz a Muhammad Fahim, 2023; Glomb et al., 2011; Hyland et al., 2015; Johnson et al., 2020; Shapiro et al., 2015; Vonderlin et al., 2020). Blíže jsou pozitivním efektům mindfulness věnovány kapitoly 3.2.1 až 3.2.5, kde je popsán přínos v pracovním kontextu.

Negativní dopady:

Během praktikování mindfulness nedochází jen k příjemným zážitkům, člověk je běžně vystaven i negativním počitkům a prožívání. U některých jedinců s vyšší senzitivitou se může v počátcích projevit např. zvýšená úzkost nebo neklid jako dočasný vedlejší efekt. Tento jev souvisí s tím, že si lidé začínají více uvědomovat své kognitivní a somatické procesy, aniž by ještě zvládli přijímat je bez hodnocení¹⁰ (Baer, 2014).

Zdokumentovány byly negativní účinky meditací od mírných potíží po nebezpečí vážně ohrožující zdraví. Ve studii tradiční meditace autoři zaznamenali negativní účinky do sedmi kategorií (Lindahl et al., 2017, s. 16–20):

- **Kognitivní** – mentální neklid, obsedantní myšlenky, neschopnost soustředit se, problémy s pamětí, odpojení vjemů a pojmů v oblasti sémantiky, zvýšená rychlost kognitivního zpracování („závod myslí“).
- **Percepční** – zvýšená citlivost na světlo, zvuky nebo pocity, deformace v čase a prostoru, derealizace – jevy snové, neskutečné, iluze, halucinace.
- **Afektivní** – nervozita, strach, úzkosti, panické ataky, emoční plochost, odpojení, znovuprožívání traumat, smutek, deprese, výjimečně sebevražedné myšlenky.

¹⁰ Zařadit lze cvičení, kdy je znepokojující pocit záměrně prožíván, pojmenováván a přijímán nehodnotícím a laskavým přístupem (odnaučit tendence bránění se problému), např. dýchání s obtížemi (Baer, 2014).

- **Somatické** – poruchy spánku, noční můry, změna chuti k jídlu, méně často závratě, srdeční nepravidelnosti, potíže s dýcháním, únava, bolesti hlavy, změny v sexualitě.
- **Konativní** – změny v motivaci nebo chování zaměřené na cíl, nedostatek úsilí vč. změny v sociálním nebo pracovním chování.
- **Sebepojetí** – změny v narativním Já, změna hranic vlastního světa, ztráta smyslu pro svobodu jednání, ztráta základního Já – pocit neexistence, zmizení.
- **Sociální** – problémy s přechodem od meditace do běžného života, změny v sociální interakci, zvýšená extravertze a další.

Výše uvedená studie byla provedena ve vztahu k tradiční buddhistické meditaci. Oproti tomu Wong et al. (2018) v systematickém přehledu 36 studií uvádí, že u absolventů západních programů založených na mindfulness (MBSR, N = 1231; MBCT, N = 768) nebyl pozorován žádný signifikantní rozdíl v hlášení nežádoucích účinků mezi intervenční a kontrolní skupinou, negativních příznaků bylo velmi málo a závažné negativní účinky žádné. Autoři považují uvedené programy za poměrně bezpečné. Lomský (2022, s. 126–129) k problematice negativních dopadů uvádí, že za svou dvacetiletou praxi se osobně s negativními účinky nesetkal, ale upozorňuje na fakt, že rozvíjení soustředění při meditaci může v rámci mentální aktivity odhalit nevědomé složky psychiky, vyplavit skryté emoce, nezpracované konflikty a traumata.

Dále je nutné zdůraznit, že tradiční meditace mindfulness byla původně určena pro duševně zdravou populaci (Benda, 2019, s. 26), v případě duševních potíží je tedy nezbytné konzultovat vhodnost konkrétního programu s terapeutem. Kontraindikací k absolvování intervencí jsou zejména stavy aktivní schizofrenie, bipolární poruchy, posttraumatické stresové poruchy, psychotické stavy apod. (Dobkin et al., 2012; Van Dam et al., 2018). U zdravých jedinců je vhodná informovanost o možném prožívání nejen pozitivní, ale i negativní zkušenosti a existenci nežádoucích účinků.

Limity mindfulness:

Pro využití potenciálu mindfulness je třeba zvážit kulturní zvyklosti, výchovu a životní styl meditujícího¹¹. Limitem může být absolvování programu bez dalšího rozvíjení

¹¹ Člověk vyrůstající v západní kultuře je vystaven vlivu výchovy se zvyšujícím se důrazem na individualitu, dosažený status/ekonomickou nezávislost atd. V důsledku to s sebou nese zaujetí postoje náročnosti k sobě samému. Jestliže člověk trpí emočním zraněním z dětství, může být pro něj velmi těžké naučit se pomocí mindfulness akceptovat své pocity a zaujmout k sobě postoj vřelý, soucitný, laskavý. Samotné techniky mindfulness bez pomoci terapeuta pak nepřinesou očekávané pozitivní efekty (Benda, 2019, s. 26).

mindfulness nebo soustředění se na čistě technické provádění. V západní společnosti lze narazit na bariéru – nedůvěra a obavy z náboženského podtextu mindfulness (Benda, 2019; Lomský, 2022). Jako nevýhody meditace jsou jmenovány časová náročnost, fyzická nepohoda a obtížnost (Anderson et al., 2019).

Na multikulturních pracovištích je nutné zvážit rozdíly v chápání mindfulness, buddhistické versus sekulární (Hyland et al., 2015). Praktickými těžkostmi mohou být sladění pracovního rozvrhu zaměstnanců s časem programu, horší dostupnost vhodných tichých prostor a proveditelnost či úspěšnost může být ovlivněna také negativním postojem vedení, organizační kulturou či negativním klimatem na pracovišti (Bartlett et al., 2017). V úvahu lze vzít též potřeby jednotlivých zaměstnanců spočívající např. v neochotě nebo neschopnosti otevření se a sdílení prožitků v kolektivu apod. Z pohledu zaměstnavatele je pak neefektivní a neekonomické absolvování programu zaměstnancem pouze z nařízení, bez ochoty a motivace využít pozitivní účinky mindfulness pro osobní i pracovní rozvoj.

V neposlední řadě může být limitem kvalita lektora, jeho dosaženého vzdělání a výcviku¹² či výrazné nesplnění doporučených standardů „Směrnice pro správnou praxi výuky programů založených na mindfulness“ (Masarykova univerzita, 2023).

3.1.5 Měření míry mindfulness

Současné vědecké studie díky souboru metod mohou rysy a stavy mindfulness měřit, zkoumat účinky programů tréninku i jednotlivých cvičebních technik mindfulness, a poskytovat tak informace o přínosech mindfulness pro klinickou i neklinickou populaci v oblasti fyzického zdraví, duševního zdraví a well-being. Pro měření míry mindfulness byla vyvinuta řada dotazníků s ověřením jejich reliability a validity. Pro kvantitativní přístup výzkumu se nejčastěji používají sebehodnoticí inventáře.

Vybrané dotazníky pro měření mindfulness:

MAAS (Mindful Attention Awareness Scale) – škála všímavé pozornosti a uvědomování autorů Brown a Ryan (2003) měří obecnou tendenci pozornosti zaměřenou na přítomnost. Dotazník měří jeden celkový faktor, má 15 položek, hodnocení na šestibodové škále, vnitřní konzistence dotazníku 0,82. Měřit lze interindividuální i intraindividuální rozdíly mindfulness.

¹² Dále ověření edukace lektora pod vedením zkušených východních učitelů, absolvování intenzivní meditace/meditačních retreatů, každodenní formální i neformální praxe, zkušenosti ze zahraničí, reference, případně akreditace kurzů.

FMI (Freiburg Mindfulness Inventory) – Freiburský inventář mindfulness od Walacha et al. (2006) měří schopnost zaznamenávat jevy nehodnotícím způsobem a míru otevřenosti k negativním zkušenostem, má 30 položek (krátká verze 14), hodnocení na čtyřbodové škále, vnitřní konzistence dotazníku 0,93 (krátká verze 0,86). Jedná se o jednofaktorové pojetí mindfulness, tj. výsledkem měření je jeden skór. Inventář byl testován na dlouhodobě meditujících, krátká verze je doporučena i pro jedince bez meditační zkušenosti.

KIMS (Kentucky Inventory of Mindfulness Skills) – Kentucký inventář mindfulness dovedností autorů Baer et al. (2004) sestává ze čtyř subškál: pozorování, popisování pozorovaných jevů, uvědomělé jednání a přijetí bez posuzování. Dotazník má 39 položek, hodnocení na pětibodové škále. Výsledkem měření jsou skóry dílčích aspektů a celkový skór mindfulness – obecná tendence mindfulness v běžném životě.

CAMS-R (Cognitive and Affective Mindfulness Scale) – Škála kognitivní a afektivní mindfulness od Feldmana et al. (2007) je revidovaná verze CAMS. Inventář zahrnuje čtyři aspekty: pozornost, uvědomění, zaměření na přítomnost a dále přijetí a nehodnocení. Dotazník má 12 položek, hodnocení na čtyřbodové stupnici. Pro nízkou vnitřní konzistenci subškál je vhodné měřit celkový skór.

SMQ (Southampton Mindfulness Questionnaire) – Southamptonský dotazník mindfulness je revidovaná verze MQ. Doporučením Chadwicka et al. (2008) je hodnotit výsledky souhrnně v rámci celé škály, ač obsahuje čtyři faktory mindfulness: pozorování, neulpívání, postoj bez averze a nehodnocení. Dotazník má 16 položek, hodnocení na sedmibodové škále, vnitřní konzistence 0,89. Vhodný je zejména pro zachycení uvědomování si stresujících myšlenek a představ.

FFMQ (Five Facets Mindfulness Questionnaire) – dotazník pěti aspektů mindfulness od autorů Baer et al. (2006) byl vyvinut na základě provedení faktorové analýzy dotazníků MAAS, FMI, KIMS, CAMS a MQ. Inventář FFMQ sestává z pěti subškál: pozorování, popisování, vědomé jednání, nehodnocení vnitřní zkušenosti a nereagování na vnitřní prožitky. Dotazník má 39 položek, hodnocení na pětibodové stupnici. Vnitřní konzistence subškál se pohybuje v rozmezí od 0,75 do 0,91. Výsledkem měření jsou skóry dílčích subškál a celkový skór mindfulness. K dispozici je česká verze dotazníku v plné i zkrácené formě (FFMQ-15-CZ) s upravenými položkami (Kořínek et al., 2019).

Měřením míry mindfulness lze zachytit stav před po absolvování programu mindfulness a po něm. Při praktikování mindfulness je tak možné pozorovat a vědecky ověřovat pozitivní účinky v osobním, ale i pracovním životě.

3.2 Mindfulness na pracovišti

Vědečtí pracovníci a odborníci z oblasti psychologie práce se v posledních letech soustředí na pozitivní efekty mindfulness, které lze využít v pracovním prostředí jak z pohledu osobního a lidského (osobní rozvoj, zdraví a well-being), tak z pohledu ekonomického (efektivnost, produktivita, udržitelný rozvoj). Přítomný okamžik je totiž „... jediným místem, kde dochází k inovacím, produkci, učení a tvorbě.“ (Shapiro et al., 2015, s. 20).

3.2.1 Přínos mindfulness v pracovním kontextu

V pracovním prostředí lze rozlišovat individuální mindfulness a kolektivní mindfulness v rámci organizačního rozvoje. Badham a King (2021) uvádějí, že kolektivně-instrumentální přístupy jsou zaměřeny na vztahové, skupinové a institucionální mindfulness vedoucí k rozvoji a udržitelnosti organizační spolehlivosti, přizpůsobivosti a odolnosti.

Pozitivní efekty mindfulness na pracovišti Johnson et al. (2020) shrnuli do čtyř kategorií. Na individuální úrovni – snížení stresu, úzkosti, emočního vyčerpání a vyhoření jednotlivců. V kategorii vztahující se k pracovní činnosti – snížení pracovního vypětí, psychického i fyzického stresu a odstraňuje bariéry mezi osobními a organizačními zájmy (konflikty osobní vs. pracovní život). Ke skupinovým efektům autoři zařadili týmovou soudržnost, vnímání opory, týmovou spolupráci a produktivitu oproti snížení sociálního podkopávání a konfliktů týmových vztahů. Na organizační úrovni byly identifikovány pozitivní efekty v oblasti procesní spravedlnosti, pozitivního a etického klimatu a kultury na pracovišti.

Glomb et al. (2011) popsali procesy založené na mindfulness s identifikací žádoucí změny pozorované na pracovním chování a výkonu zaměstnance. Jednalo se o lepší flexibilitu reaktivity, snížení ruminace (přemítání), zvýšení empatie, zlepšení v oblasti regulace emocí (afektivita), větší sebeurčení (nezávislost) a vytrvalost, zlepšení pracovní paměti a přesnější předvídání (odhadování).

Trénink mindfulness, jak dokládá přehledová revize 28 studií (Johnson et al., 2020), má pozitivní vliv na pracovní chování. Klidná mysl, zvýšená pozornost, lepší soustředění a méně stresu vedou u zaměstnanců k pozitivním změnám v oblasti aktivního naslouchání, soucitu, empatie, regulace fungování ega, nárůstu pozitivních emocí, well-being a zvýšení odolnosti. Praktikování mindfulness tak ovlivňuje pracovní chování žadaným směrem a výsledky je možné pozorovat na zvýšené angažovanosti, pracovním výkonu, zefektivnění

rozhodování, produktivě práce, spokojenosti zaměstnanců s prací, pro-ekologickém pracovním chování, ale také na zlepšení vztahů na pracovišti a zlepšení duševního zdraví souvisejícího s prací (Johnson et al., 2020). Tato zjištění podporuje metaanalýza 56 studií mindfulness programů na pracovišti autorů Vonderlin et al. (2020). Nalezeny byly pozitivní účinky v oblastech snížení stresu, vyhoření, psychických a somatických potíží a zvýšení well-being a spokojenosti s prací.

Pro lepší porozumění, jak mindfulness funguje a jaké má konkrétní dopady na pracovní chování, se následující kapitoly soustředí na vliv mindfulness na pozornost, kognitivní funkce, regulaci emocí, fyzické i duševní zdraví a well-being.

3.2.2 Vliv mindfulness na pozornost, kognitivní funkce

Anatomicky lze systém pozornosti rozdělit dle funkcí na tři mozkové sítě. Petersen a Posner (2012 cit. podle Brown et al., 2015, s. 81–82) uvádějí, že síť upozorňování souvisí se stavem ostražitosti k podnětům (bdělost), orientační síť zajišťuje selektivní výběr ze smyslových vstupů a síť výkonné pozornosti je spojena s kontrolou a koordinací složitých mentálních procesů. Fungování systému pozornosti (aktivaci, rychlost, přesnost, konektivitu) je možné vědeckými nástroji měřit a zefektivňovat tréninkem.

Výzkumy ukazují, že praktikování mindfulness díky zaměření pozornosti na přítomný okamžik (bdělá pozornost jako ústřední rys) kultivuje udržení pozornosti oproti odvádění pozornosti – ztracení se v myšlenkách, bloumání mysli¹³. Systém pozornosti je pak propojen s oblastmi kognitivního a emočního zpracování při plnění úkolů (Brown et al., 2015, s. 83).

Trénink mindfulness může ovlivnit pozornost a kognitivní funkce, kdy lze sledovat žádoucí změny pracovního chování. Glomb et al. (2011) popisují např. zlepšení v oblasti flexibility reakcí, zvýšenou pracovní paměť, která umožní zvládat více pracovních požadavků najednou či v kratším časovém úseku, a zlepší schopnost pracovat ve stresu. Dalšími pozitivními účinky, jak uvádějí Karellaia a Reb (2015), jsou přesnější předvídání, odhadování a očekávání. To se sekundárně projeví snížením frustrace a neobjektivního rozhodování. Zlepšení rozhodování prostřednictvím mindfulness s sebou přináší např. konstruktivní práce se zpětnou vazbou a uvědomění si struktur učení, rozpoznání etických dilemat, efektivnější výběr relevantních informací nebo soulad intuice a analýzy v rozhodovacím procesu.

¹³ Na vzorku více než 650 tisíc lidí bylo prokázáno, že lidé bez praktikování mindfulness tráví bloumáním v mysli 47 % času (Killingsworth and Gilbert, 2010 cit. podle Shapiro et al., 2015, s. 19–20).

Díky zaměření pozornosti a snížení přemítání a hloubání lze následně pozorovat lepší trpělivost a soustředěnost jedince, zlepšení v oblasti řešení problémů, což s sebou nese také efektivnější využívání sociální podpory na pracovišti. Posílení kognitivních funkcí má sekundární vliv na vytrvalost a sebeřízení, v pracovním chování to může pozitivně ovlivnit angažovanost, úsilí, zaměřenost na cíl, výkonnost při plnění úkolů i zvýšený výkon při tvůrčí činnosti (Glomb et al., 2011).

Trénink mindfulness lze taktéž použít na rozvíjení kreativity (kognitivní flexibilita, snížení diskurzivního myšlení, zvýšení meta-uvědomování a regulace pozornosti). Kudesia (2015) však upozorňuje, že pro tento účel je třeba trénink konceptualizovat přímo na kreativitu a jedinec podstupující intervenci musí být seznámen s tímto zacílením, aby tvořivost, kreativní nápady a neobvyklé způsoby řešení (díky mentálním procesům mindfulness) bylo skutečně možno zachytit a využít.

Příkladem z praxe (v rámci vlivu mindfulness na pozornost) lze uvést studii zaměstnanců helpdesku se zaměřením na zákaznický servis v technologické společnosti. Prokázáno bylo statisticky významné zlepšení pozornosti zaměstnanců po šestitýdenním programu mindfulness (oproti kontrolní skupině), trend v poklesu potřeby doby odpočinku (zde bez signifikantního rozdílu) a zvýšení času věnované jednomu zákazníkovi bez snížení sledovaných atributů produktivity (Bernárdez et al., 2023).

3.2.3 Vliv mindfulness na regulaci emocí

Geneticky a evolučně podmíněné reakce na hrozbu (prospěšné pro přežití) s sebou přináší i určité afektivní odezvy na stresory¹⁴ s možnými emocionálními projevy různé intenzity, které nemusí odpovídat situaci a závažnosti. Nadměrné emocionální reakce se mohou stát maladaptivními vzorci chování, pro běžný i pracovní život zcela neefektivní. Vědeckým ověřováním účinků mindfulness bylo zjištěno, že praktikování metod mindfulness snižuje aktivitu amygdaly, tlumí reakci na stresové podněty a reguluje reaktivitu (Brown et al., 2015, s. 430–433). Díky tréninku zaměření pozornosti na přítomný okamžik vzniká určitý prostor mezi vnímáním a odezvou, tj. snížení reaktivity a regulace negativních emocí, což ve výsledku může změnit reakci na danou situaci a ovlivnit chování jedince (Bishop et al., 2004). Včasné „nasazení pozornosti“ tedy ovlivní následnou kognitivní fázi,

¹⁴ Změna aktivity v mozkové kůře, násl. aktivace amygdaly a dále dráhy HPA – hypotalamus, hypofýza, kůra nadledvin (ovlivnění produkce a uvolňování kortizolu) a SAM – sympatická nervová vlákna v mozkovém kmeni a míše (ovlivnění uvolňování noradrenalinu ze sympatických nervových zakončení a uvolňování adrenalinu z dřene nadledvin) (Brown et al., 2015, s. 430–433).

a reguluje tak emoční reakci¹⁵, např. sníží hodnotu pocíťovaného ohrožení a zvýší schopnost tolerance k negativním emocím (Brown et al., 2015, s. 217).

Studie ukazují, že pozitivní dopady na zpracování afektivních podnětů je možné sledovat již u krátkodobého tréninku mindfulness (Williams, 2010). Dlouhodobější efekty dle Brown et al. (2015, s. 208–219) přináší kontinuální rysová mindfulness, jež snižuje reaktivitu na emoční podněty a zmírňuje počáteční vzestup emocí, vyšší dispoziční mindfulness predikuje nižší emoční labilitu, umožňuje lépe rozlišovat a reagovat adaptivně na negativní emoce (stabilnější a pozitivnější reakce). Podobné výstupy jsou nalézány u trénovaných forem mindfulness s rozdíly dle délky a intenzity tréninků.

Trénink mindfulness s žádoucím efektem na regulaci emocí s sebou sekundárně přináší změny v pracovním chování. Glomb et al. (2011) uvádějí lepší zvládání stresových situací, snížení incidentů či lepší zvládání konfliktů na pracovišti a rychlejší zotavení z negativních událostí. Funkční emoční regulaci můžeme sledovat v oblasti zlepšení komunikace. Např. v komunikaci o prožitých krizích změna zpracování emocí umožní jedinci nenechat se emocemi pohltit, naopak o problematice konstruktivně uvažovat (Williams, 2010). To je v souladu s teorií popisovanou Brown et al. (2015, s. 211, 215–216), že mindfulness a nehodnotící přístup k pozorovanému prožitku a vystavení se primárním emocím vede k regulaci sekundárních emocionálních reakcí, tj. snížení nadměrného prožívání, potlačování emocí nebo vyhýbání se emocím. Kvalita zpracování stresorů a averzních prožitků (spojená s aktivací v různých oblastech mozku) však závisí na míře zkušenosti s meditací mindfulness. Schopnost regulace emocí tak může být podstatně nižší a kvalitativně odlišná u začátečníků oproti zkušeným meditujícím.

Dle Glomb et al. (2011) klidná mysl bez rychlých maladaptivních vzorců emociálních reakcí umožní rozvinout empatické cítění, zvýší se interakční a informační spravedlnost a sníží se antisociální chování. U manažerských pozic je pak žádaným efektem pozitivní chování při vedení zaměstnanců. Výsledky studií ukazují, že rysová mindfulness a trénink mindfulness mají významný vliv na konstruktivní zvládání konfliktů na pracovišti vedoucí ke zvýšení spolupráce (Kay a Skarlicki, 2020). V nedávné studii pak bylo prokázáno, že v době krize vysoce kvalitní vztahy na pracovišti a meditace mindfulness pozitivně ovlivňují pracovní chování a podněcují angažovanost zaměstnanců (Fiaz a Muhammad

¹⁵ Nasazení pozornosti je jedním z procesů v Grossově modelu strategie regulace emocí (Gross, 2014b cit. podle Brown et al., 2015, s. 217).

Fahim, 2023). Výzkumy tak dokládají, že účinky mindfulness na regulaci emocí mohou ovlivnit širokou škálu výsledků na pracovišti.

3.2.4 Vliv mindfulness na fyzické zdraví

Studie dle Heckenberg et al. (2018) soustředící se na dopady na zdraví¹⁶ ukazují, že intervence založené na mindfulness mají vliv na snížení produkce kortizolu, snížení reaktivity sympatického nervového systému či zlepšení imunitních reakcí, např. zvýšení protilátkové odpovědi na virovou vakcínu. Tyto fyziologické indikátory poukazují na snížení stresu a zlepšení zdraví vlivem tréninku mindfulness, což je pro zvládnání běžného i pracovního života důležitým aspektem. Dále byly prezentovány pozitivní dopady mindfulness intervencí na snížení krevního tlaku (Intarakamhang et al., 2020), zlepšení kvality spánku jako sekundární benefit při redukci stresu (Baer, 2003; Bartlett et al., 2017). Stejně tak metaanalýza autorů Grossman et al. (2004) předkládá důkazy o významných pozitivních účincích mindfulness v rámci programu MBSR, a to zlepšení obecných rysů zvládnání distresu a zdraví u běžné i klinické populace.

Řada onemocnění je často spojena s pociťováním bolesti různé intenzity. Studie ukazují, že trénink mindfulness pomáhá odlišně reagovat na bolest a lépe pociťovanou bolest zvládat, po intervenci dochází k významnému zlepšení v hodnocení chronických bolestí a souvisejících zdravotních a psychických problémů, včetně snížení úzkosti spojené s bolestí (Baer, 2003; Kabat-Zinn, 1982; Williams, 2010).

Významné pozitivní účinky mindfulness jsou zaznamenány také u méně frekventovaných onemocnění, např. u pacientů trpících psoriázou (Baer, 2003), dále byly ověřovány účinky na biologické procesy související se stresem u různých nemocí, např. na zánětlivá onemocnění nebo na redukci nádorových procesů u některých druhů rakoviny (Brown et al., 2015, s. 433–434), na klinické nachlazení, syndrom dráždivého tračníku, diabetes, patogeneze HIV pozitivních a další (Creswell et al., 2019).

Téměř všechna onemocnění jsou pro pracující nějakým způsobem limitující, mohou ovlivnit denní režim, narušit optimální fungování v pracovním prostředí či zapříčinit dlouhodobou pracovní neschopnost a mají negativní dopad na kvalitu života a duševní pohodu.

¹⁶ Definice zdraví dle WHO: „... stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody a nikoli pouze nepřítomnost nemoci nebo vady.“ (World Health Organization, © 2023).

3.2.5 Vliv mindfulness na duševní zdraví a well-being

Poznatky o přínosech mindfulness zahrnují taktéž studie z oblasti duševního zdraví. V empirickém přehledu Baer (2003) předkládá výsledky studií intervencí mindfulness, a to snížení četností relapsů u jedinců trpících depresivní poruchou, statisticky významné snížení úzkostí a deprese u lidí trpících generalizovanou úzkostnou poruchou či panickou poruchou a v dalších studiích bylo zaznamenáno významné snížení stresu a únavy. Shapiro et al. (2011) zkoumali, pro koho jsou intervence na redukci stresu nejúčinnější, a došli k závěru, že mindfulness je moderátorem účinků intervence MBSR. Účastníci programu na redukci stresu, kteří měli vyšší úroveň rysů mindfulness před intervencí, dosahovali vyšších výsledků po intervenci (než soubor s nižší úrovní mindfulness před intervencí) a vykazovali větší nárůst well-being, empatie a naděje a větší snížení stresu. Všichni účastníci programu MBSR pak vykazovali výrazně vyšší zlepšení než kontrolní skupina v naměřené úrovni mindfulness, empatie a well-being.

Pozitivní účinky mindfulness na duševní zdraví dokládají i výzkumy z pracovního prostředí. U vzorku státních zaměstnanců ve studii Vella a McIver (2018), po absolvování mindfulness programu v zaměstnání, bylo shledáno snížení vnímaného stresu a emočního vyčerpání na signifikantní úrovni. V rámci kvalitativních dat byla popsána zvýšená schopnost rozeznat spouštěče stresu a odpoutání se od stresorů, větší klid a efektivnější nastavování pracovních priorit. Příkladem významných pozitivních přínosů mindfulness pro pracovní prostředí je také randomizovaná kontrolovaná studie autorů Bartlett et al. (2017), která zkoumala účinky 5týdenního programu „Mindfulness at work“. U vzorku zaměstnanců veřejného sektoru (oproti kontrolní skupině) bylo prokázáno významné zlepšení míry mindfulness ($p < 0,001$), stresu ($p < 0,001$), kvality života související se zdravím ($p = 0,002$) a sociálního fungování ($p = 0,019$). Kvalitativní analýza pak u účastníků zaznamenala zlepšení ve vztazích, pozornosti, produktivitě, stresu a emoční regulaci.

Tyto výsledky jsou v souladu se zjištěními z metaanalýzy dokládající významné snížení stresu (z pracovního přepětí, pracovních stresorů apod.), včetně snížení subsyndromálních příznaků (např. psychická tíseň, úzkost, ruminace, deprese, únava a další) se zvýšením uspokojení z práce (Vonderlin et al., 2020).

Ve shodě jsou i pozitivní účinky on-line mindfulness aplikací. Ve studii zaměstnanců veřejného sektoru u skupiny používající mindfulness aplikaci „Smiling Mind Workplace Program“ a současně program s lektorem v počtu 4× 1 hodina byl pozorován nižší psychický stres a vyšší míra mindfulness (účinky po 6 měsících) (Bartlett et al., 2022). Pozitivní efekty

byly naměřeny také ve studii Huberty et al. (2022) u zaměstnanců používajících mobilní aplikaci Calm, a to významné zlepšení deprese, úzkosti, stresu, kvality spánku, odolnosti, produktivity a snížení návštěv zaměstnanců u lékaře (v porovnání s kontrolní skupinou). Současně bylo prokázáno snížení nákladů na produktivitu pro zaměstnavatele.

Předložené výzkumy programů mindfulness dokládají řadu pozitivních přínosů pro využití v pracovním prostředí. Stejně jako důležitost komplexního propojení a vzájemných vazeb harmonie těla a duše v rámci celostní medicíny ani mindfulness není jen řadou technik k udržení bdělé pozornosti. Důležitým faktorem pozitivního rozvoje a zdraví je mentální nastavení a vztah k sobě samému, jehož součástí je i schopnost soucitu se sebou samým.

3.3 Self-compassion

Buddhistické pojetí soucitu nerozlišuje mezi soucitem k ostatním a soucitem k sobě. Oproti tomu západní společnost vlivem kulturních rozdílů soucit vnímá ve dvou rovinách. Západní člověk tak často dokáže být soucitný k utrpení druhých a chápavý k jejich nedokonalostem, ale v rovině soucitu k sobě samému se kvůli vlivu výchovy a prožitkům z raného dětství ocitá před nelehkým úkolem. Změnit nastavení mysli v postoji k sobě samému, přijmout, že zdravá míra soucitu se sebou není slabostí, ale naopak může být velmi silnou oporou pro prožívání negativních zkušeností, duševní zdraví a fungování v běžném i pracovním životě.

3.3.1 Vymezení a pozitivní efekty self-compassion

Konstrukt self-compassion, do českého jazyka překládán jako soucit se sebou¹⁷, je popisován ve vztahu ke zdravému pozitivnímu postoji k sobě samému, jako mentální nastavení, kdy člověk zaujímá neodsuzující postoj k vlastním selháním nebo nedostatkům (Neff, 2023).

Výzkumu soucitu se sebou samým (dále angl. self-compassion) v západním pojetí se již několik let věnuje Kristina Neff (2023). Self-compassion dle buddhistického myšlení rozdělila na tři elementy: **laskavost k sobě samému, lidská sounáležitost a mindfulness**. K těmto elementům dále přiřadila negativní variace: **sebeodsuzování, izolace a přílišné ztotožnění**. Mindfulness, tedy bdělá pozornost, je základem pro uvědomování si negativních

¹⁷ V literatuře se můžeme setkat s výrazy: soucit se sebou samým, soucit se sebou, sebesoucit apod.

jevů v přítomném okamžiku bez posuzování (negativních prožitků, trápení, bolesti, strádání apod.) a zároveň předpokladem pro následné soucitné reagování. Soucitný laskavý postoj k sobě samému je stěžejní pro vnímání vlastního utrpení a spolu s uvědomováním si celé širě obyčejné lidskosti pomáhá v regulaci emočních schémat. Jak popisuje Neff, díky soucitu zaměřenému dovnitř¹⁸ lze usměrnit nepříjemné pocity osobní nedostatečnosti a selhání a pozitivně ovlivnit subjektivní well-being a duševní zdraví (Neff a Gahm, 2015; Neff, 2023).

Benda (2019, s. 174) upozorňuje, že self-compassion nesouvisí se sebeúctou, vztah k sobě tedy není podmíněn srovnáváním se s ostatními, ale má blízko k bezpodmínečnému sebezpyjetí při vztahování se k vlastním prožitkům. Z neurobiologického hlediska Benda uvádí funkci self-compassion jako součást zklidňujícího systému¹⁹ a dále spojitost s korektivní emoční zkušeností, tj. díky soucitnému postoji k sobě samému lze přenastavit maladaptivní emoční schéma na funkční žádaný vzorec prožívání a následného chování (Benda, 2019, s. 183). V rámci elementů self-compassion je možné s laskavostí k sobě zmírnit vnitřního kritika („nemusím být přece dokonalý, je to náročná situace“), díky obyčejné lidskosti si uvědomit, že chybují a zažívají nepříjemné situace všichni lidé, a díky vědomé pozornosti vnímat vnitřní i vnější realitu a snížit přehnanou identifikaci (s myšlenkou, pocitem, sebevztažnou emocií²⁰ atd.). Vnitřní konfrontace tak nemusí mít silný negativní náboj, emoce se regulují a následně se zmírní sebekritika.

Výzkumy přínosů self-compassion přináší poznatky, např. mindfulness významně pozitivně souvisí se self-compassion (Neff, 2023; Van Dam et al., 2011; Yang et al., 2022), self-compassion má významný vliv na regulaci emocí, významně negativní vztah k duševním poruchám, poruchám osobnosti, poruchám příjmu potravy, různým typům závislosti a významné přínosy pro životní spokojenost a subjektivní well-being (Benda, 2019, s. 175; Neff a Germer, 2013). Metaanalýza 71 studií (N = 13 339 osob) autorů Yarnell et al. (2015) ukázala, že úroveň self-compassion byla u mužů oproti ženám výrazně vyšší s malou velikostí účinku, s rozdílnými výsledky dle etnik. V nedávné studii self-compassion u studentů Fakulty ekonomiky a managementu ČZU v Praze genderové rozdělení odhalilo

¹⁸ Soucit – rozpoznání lidského utrpení spolu s touhou ho zmírnit (interpersonální postoj); Soucit se sebou samým – intrapersonální soucitný postoj, tj. soucit zaměřený dovnitř (Neff a Gahm, 2015; Neff, 2023).

¹⁹ Při soucitu jsou v mozku aktivní části spojené s empatií, s emoční vřelostí, péčí; soucit je spojen s účinky oxytocinu (snižuje aktivitu amygdaly, hladinu kortizolu, tlumí reakce na stresové podněty) (Benda, 2019, s. 176–177).

²⁰ Sebevztažné emoce – hrdost, pýcha, vina, trapnost a stud jsou důležité pro fungování ve společnosti (Benda, 2019).

odlišnosti, a to na signifikantní úrovni vyšší míru laskavosti k sobě u žen, vyšší skóry u subškál izolace a přílišné ztotožnění v souboru mužů a dále u respondentů úroveň self-compassion nesouvisela se studijními výsledky (Krejčová et al., 2023). U studentů medicíny byl nalezen významný vztah mezi mírou self-compassion a rozporem mezi sebepojetím studentů a jejich představou ideálního profesionálního lékaře (bez výrazných genderových rozdílů), rozpor snižovala vyšší úroveň self-compassion (Světlák et al., 2021). Přehledová studie autorů Kotera a Van Gordon (2021) pak přináší řadu pozitivních efektů self-compassion v pracovním kontextu (blíže kapitola 3.4.1).

Využitelnost self-compassion v praxi se ukazuje zejména v oblasti regulace emocí a zlepšení duševního zdraví. Pozitivním aspektem je, že se tato dovednost určitého mentálního nastavení dá cvičit a rozvíjet.

3.3.2 Programy, trénink self-compassion

Pro rozvoj a kultivaci soucitu byly vyvinuty programy, které jsou zaměřené zejména na regulaci emocí a na nastavení mysli k soucitnému postoji k sobě samému.

Vybrané programy self-compassion:

CTF (Compassion Focused Therapy) – terapii zaměřenou na soucit založil britský psycholog Paul Gilbert (2020). Oproti terapiím založeným na mindfulness vychází CFT z biopsychosociálního přístupu chápání mentálních funkcí. V rámci terapie jsou využívány tři emoční systémy, a to ochrana před hrozbami (hněv/vztek, strach/úzkost, znechucení), vyhledávání a získávání zdrojů (radost, zábava, různé potěšení) a zklidňující systém a odpočinek (bezpečí, uklidnění). Lze tak kultivovat i soucit se sebou samým, zvýšit odolnost a lépe se vyrovnávat s životními překážkami (Gilbert, 2020).

MBSR / MBCT / MBCT-L – programy založené na mindfulness (viz kapitola 3.1.2) mohou být velmi užitečným nástrojem ve spojení se self-compassion. Výzkumy ukazují, že jedinci s vyšší výchozí úrovní self-compassion mají z absolvování programu MBSR vyšší prospěch (větší snížení stresu během intervence), self-compassion je prediktorem účinku programu (Sevel et al., 2020). Pozitivní efekt na zvýšení self-compassion přináší i program MBCT-L pro každodenní život (Strauss et al., 2021). Úzce zacílená terapie (MSC) se však pro účely zvýšení úrovně self-compassion jeví jako metoda s vyššími účinky (Neff a Germer, 2013).

MSC (Mindful Self-Compassion) – terapii „Všímový soucit se sebou samým“ kombinující mindfulness a self-compassion vyvinula Kristina Neff a Christopher Germer (2013) zejména pro dosažení emocionální odolnosti. Osmítýdenní program MSC zahrnuje edukaci v oblasti self-compassion, mindfulness a souladu se základními hodnotami, trénink rozvoje vnitřního soucitného hlasu, dovedností vypořádat se s obtížnými emocemi a náročnými mezilidskými vztahy. Četnost skupinového prezenčního programu je jednou týdně v délce 2 hodin a dále jeden půldenní retreat v tichu zahrnující meditační techniky. V programu se účastníci učí formálním i neformálním praktikám self-compassion (Neff a Germer, 2013).

Trénink self-compassion:

Součástí rozvíjení self-compassion je i mindfulness, sestávající ze sedmi základních postojových prvků²¹. Jejich kultivací a uvědomováním si přítomného okamžiku můžeme zaznamenat a rozvíjet ctnostné vlastnosti mysli a srdce jako laskavost a soucítění²², což ve výsledku pozitivně ovlivní kvalitativní stránku našeho každodenního prožívání, harmonii bytí (Kabat-Zinn, 2016, s. 79).

Cílená kultivace self-compassion (MSC) dle Neff a Germer (2013) zahrnuje metody mindfulness (identifikace myšlenek a pocitů, např. hněv, nedostatečnost, sebekritika) a cvičení self-compassion pro naučení se na negativní emoce reagovat s laskavostí a porozuměním, pro zmírnění nepříjemných prožitků a dosažení stavu klidu. Formální praxe self-compassion zahrnuje meditační techniky, např. meditace milující laskavosti a láskyplné dýchání. Neformální praxe využívá techniky použitelné v každodenním životě, např. položení ruky na srdce ve chvílích stresu, opakování frází spjatých se soucitem k sobě (nejdříve nahlas, později v duchu), přeformulování vnitřního sebekritického hlasu na pozitivnější (jako byste mluvili s přítelem) a další. Autoři programu MSC doporučují kombinovat formální a neformální praxi v délce 40 minut denně. Tréninkem lze self-compassion rozvíjet, míru self-compassion zvýšit, což v důsledku přináší pozitivní změny do běžného i pracovního života. Výzkum ovšem ukazuje, že výsledky záleží na kvalitě metod a frekvenci zařazení cvičení do denního režimu (Neff a Germer, 2013).

²¹ Neposuzování, trpělivost, mysl začátečníka, důvěra, neusilování, přijetí, „nechat být“ (Kabat-Zinn, 2016, s. 71–79).

²² Dále neublížování, štědrost, vděčnost, trpělivost, odpouštění, empatická radost, vyrovnanost (Kabat-Zinn, 2016, s. 79).

3.3.3 Měření míry self-compassion

Míru self-compassion lze ověřenými vědeckými nástroji měřit a porovnávat specifika v souborech. Níže jsou uvedeny vybrané sebehodnotící inventáře.

SCS (Self-Compassion Scale) – Škála soucitu se sebou konstruovaná Neff (2003) sestává z šesti subškál, tři aspekty v pozitivní variaci: laskavost k sobě samému, lidská sounáležitost a mindfulness a tři v negativní variaci: sebeodsuzování, izolace a přílišné ztotožnění. Dotazník má 26 položek, hodnocení na pětibodové škále. Vnitřní konzistence jednotlivých subškál se pohybuje v rozmezí od 0,75 do 0,81; celková vnitřní konzistence dotazníku je 0,92. Výsledkem měření jsou skóry jednotlivých subškál a celkový skóre self-compassion. Výsledky ukazují, že self-compassion pozitivně koreluje s nižší mírou deprese a úzkosti a dále větší životní spokojeností. Inventář SCS je nejčastěji užívaným měřicím nástrojem pro soucit se sebou samým, existuje nejméně ve 22 různých jazykových variacích. (Neff, 2003; Neff, 2023) Vyvinuta byla i zkrácená verze (SCS-SF) s 12 položkami (Raes et al., 2011) a k dispozici je též česká jazyková verze (SCS-CZ) od autorů Benda a Reichová (2016).

SOCS-S (Sussex-Oxford Compassion for the Self Scale) – nedávno vyvinutá Sussexsko-Oxfordská škála soucitu se sebou od Gu et al. (2020) zahrnuje pět subškál: rozpoznávání utrpení, pochopení univerzality utrpení, spoluprožívání trápení trpící osoby, tolerance vůči nepříjemným pocitům a jednání nebo motivace zmírnění utrpení. Dotazník se skládá z 20 položek, hodnocení pravdivosti tvrzení na pětibodové škále. Oproti dotazníku SCS nezahrnuje položky v negativní variaci. Vnitřní konzistence jednotlivých subškál se pohybuje v rozmezí od 0,75 do 0,92 a celého konstruktů $\alpha = 0,93$ (Gu et al., 2020). Do českého jazyka SOCS-S přeložil Benda v roce 2019²³, ověřování metody v budoucnu ukáže, zda se odborná veřejnost přikloní k používání tohoto nového nástroje.

3.4 Self-compassion na pracovišti

Pracovní podmínky v posledních letech kladou na zaměstnance vysoké nároky. Výkonově nastavená kritéria, časté změny a potřeba rychlejší adaptace na nové podmínky mohou na zaměstnance působit negativně, snižovat jejich odolnost a výkonnost. Odborná veřejnost přináší důkazy o přínosech self-compassion pro pracovní prostředí v oblastech regulace emocí, duševního zdraví a well-being zaměstnanců.

²³ Dotazník SOCS-S-CZ ke stažení z.: <https://www.jan-benda.com> (Jan Benda, © 2022).

3.4.1 Přínos self-compassion v pracovním kontextu

Systematický přehled deseti studií autorů Kotera a Van Gordon (2021) shrnula poznatky řady pozitivních efektů self-compassion v pracovním kontextu, a to zvýšení úrovně self-compassion a mindfulness, snížení míry stresu a syndromu vyhoření, zlepšení kvality života, duševní pohody a odolnosti zaměstnanců. Zkoumané vzorky byly složeny z pomáhajících profesí²⁴, autoři přehledu doporučují výzkum rozšířit do dalších odvětví.

Výzkumné studie dále dokládají, že trénink self-compassion může mít sekundární pozitivní dopady na pracovní chování. Např. jedinci s vyšší mírou self-compassion mají tendenci být zvědaví, tvořiví, nadšení a optimističtí oproti lidem s nízkými skóry (Neff a Gahm, 2015), efektivnější práce s emocemi a pozitivní postoj jim tak může zajistit kariérní výhodu. Ve vztahu k pracovnímu chování byla předložena studie prokazující, že je chronická prokrastinace spojena s nižší úrovní self-compassion a dále self-compassion částečně vysvětluje vztah stresu s prokrastinací (Sirois, 2013), zvýšená úroveň self-compassion tedy může nežádoucí pracovní prokrastinaci pozitivně ovlivnit. Umandap a Teh (2020) dále uvádí, že jedinci s vysokým stupněm svědomitého perfekcionismu (adaptivní forma) dosahují vyšší míry soucitu se sebou samým a je zde větší předpoklad, že rozvinou iniciativu k osobnímu růstu, což je přínosné pro organizační udržitelný růst. U sebehodnotícího perfekcionismu (maladaptivní forma) je tomu naopak.

Neff (2023) popisuje další příklady vztahu self-compassion a pracovního chování. Cíle výkonnosti pro zvýšení sebeobrazu souvisí se self-compassion negativně oproti pozitivnímu vztahu self-compassion a vnitřní motivace k učení a růstu s dosahovanými vysokými výkony. Lidé s vyššími skóry self-compassion také s větší pravděpodobností zkusí při pracovním neúspěchu úkol splnit opakovaně. Self-compassion dále významně pozitivně koreluje s benevolencí (oblast prosociálního chování) (Andersson et al., 2021), jež může pozitivně ovlivnit řadu aspektů, např. efektivnější a vstřícnější spolupráci v pracovních týmech či prozákaznické chování v oblasti služeb. Ve studii od Simões et al. (2016) na vzorku zaměstnanců místní správy byly odhaleny pozitivní korelace mezi optimismem a integritou (v rámci dimenze organizační virtuozity), úrovní sebekritiky a self-compassion. Autoři studie mimo jiné vyvodili závěry, že rozvoj self-compassion zlidšťuje zaměstnance i organizaci a může pomoci podpořit angažovanost zaměstnanců a úspěch organizace.

²⁴ Oblast zdravotnictví, lékaři, sestry, sociální pracovníci, pracovníci na podporu postižení, odborníci z oblasti lidských služeb a vzdělávání.

Většina studií se shoduje na nejvýznamnějším efektu – trénink self-compassion souvisí s emocionální vyrovnaností a má pozitivní vliv na duševní zdraví a well-being zaměstnanců.

3.4.2 Vliv self-compassion na regulaci emocí

Self-compassion má vliv na emocionální vyrovnanost, souvisí s emoční inteligencí, moudrostí, životní spokojeností a pocitem sociální sounáležitosti (Neff, 2003), což přináší řadu výhod pro fungování v pracovním prostředí.

Dostatečná úroveň self-compassion spolu s mindfulness pomůže reflektovat obtížné emoce, např. tendence k sebevztázným emocím („klient/kolega mi schválně zamlčel...“), nehodnotícím způsobem vnímat vlastní negativní pocity (neklid, vztek apod.) a chápat je jako odezvu na vlastní potřeby. Neff uvádí, že soucitným postojem k probíhajícím negativním prožitkům jsou vytvářeny pozitivní emoce díky uvědomění si a přijetí emocí negativních (Neff a Gahm, 2015). Jde o změnu vztahování se k vlastním prožitkům (vjem, pocit, představa, myšlenka, nálada), o přijetí obtížných emocí a deaktivaci obranných mechanismů v rámci maladaptivních emočních schémat (Benda, 2019, s. 101–102). Regulaci emocí pomocí self-compassion lze uplatnit také u osobností se zvýšeným sebehodnocením a pokřiveným sebeobrazem. Dle studií soucit se sebou nesouvisí s narcismem (oproti sebeúctě, kde byl odhalen silný vztah), v pracovním chování pak lze pozorovat méně sebestředných tendencí, např. snížené nadhodnocování vlastní důležitosti, nadřazenosti, agresivních reakcí na nesouhlas apod. (Neff, 2023).

Běžnější je ale opačný emocionální trend (sebekritika, sebeodsuzování). Příkladem je studie účinků seberegulace, kde byl zaznamenán negativní a významný vztah mezi intervencí self-compassion (zaměřeno na pracovní sebesoucitný způsob myšlení) a emočním vyčerpáním a dále byl nalezen pozitivní a významný nepřímý účinek na denní pracovní nasazení prostřednictvím snížení vyčerpání zaměstnanců (Jennings et al., 2023). Další analýza prokázala významně zmírněný vztah mezi strachem z onemocnění covid-19, emočními dopady a úrovní self-compassion (zde v ochranné roli) (Beshai et al., 2022). Trénink self-compassion a jeho vliv na regulaci emocí se tak ukazuje jako účinný nástroj pro efektivní zvládnání práce v náročných a stresujících podmínkách.

3.4.3 Vliv self-compassion na duševní zdraví a well-being

Výzkumné studie naznačují, že self-compassion v rámci zdravého vztahu k sobě samému (zejména u jedinců s vysokou úrovní stresu) je nezbytný pro kvalitu duševního zdraví (Kotera et al., 2022; Neff, 2023). Konkrétně program MSC po intervenci přinesl pokles deprese (s velkým účinkem), úzkosti (se středním účinkem) a stresu (s malým účinkem) a významné zvýšení životní spokojenosti (Neff a Germer, 2013). Další studie odhalily, že má self-compassion významně negativní vztah k poruchám nálad, úzkostným poruchám, depresi, poruchám osobnosti, poruchám příjmu potravy a různým typům závislosti (Benda, 2019, s. 175). Významné negativní korelace mezi neuroticismem a škálou self-compassion (a jejími subškálami) byly zaznamenány při ověřování vztahu self-compassion a osobnostních specifik u studentů ČZU v Praze (Krejčová et al., 2023).

Prezentovány byly také nálezy pozitivní korelace na signifikantní úrovni mezi self-compassion a well-being. Další analýza prokázala, že self-compassion částečně zprostředkovává vztah mezi mindfulness a subjektivním well-being (Neff a Germer, 2013; Yang et al., 2022).

Dalším příkladem praxe je studie, která odhalila vyšší naměřené skóry u škály self-compassion a současně nižší úroveň stresu, deprese a dále větší pozornost při každodenních aktivitách u žen ve vedoucích pozicích (Pires et al., 2018). Výzkumy také ukazují, že self-compassion zvyšuje odolnost a chrání zaměstnance před dopady traumatu. Byl prokázán významný vliv soucitného přístupu k vlastní práci na snížení vyčerpání a následně na zvýšení odolnosti (Jennings et al., 2023), intervence MSC přináší pozitivní výsledky u lidí ohrožených syndromem vyhoření, včetně přínosů u pomáhajících profesí při únavě ze soucitu (Neff, 2023). Ve studii v povolání hasičů výsledky naznačují, že self-compassion hraje ochrannou roli před sebekritikou a rozvojem deprese z traumatických zážitků (Kaurin et al., 2018). Pozitivní výsledky přinesla i intervence MSC u zdravotníků ve zkrácené formě (1 hod. týdně po dobu 6 týdnů) pouze neformálního cvičení vhodného do pracovního prostředí. Naměřeno zde bylo významné zvýšení self-compassion, mindfulness, snížení stresu a významné snížení sekundárního traumatického stresu a vyhoření (Neff, 2023, s. 207). Dle předložených studií se programy self-compassion u zaměstnanců jeví jako účinný způsob pro snížení duševních potíží.

3.4.4 Self-compassion, mindfulness a úzkost

Klinická praxe a výzkum v oblasti duševního zdraví dle Praško (2005) ukazují, že pracovní výkon, vzdělávání, sociální vztahy a well-being značně negativně narušují úzkost a strach²⁵ ve své maladaptivní formě, tzn. nadměrná četnost, délka trvání a intenzita či nepřiměřenost reakce na situaci. Vyjádření našich představ, myšlenek a emocí má při prožívání úzkosti řadu příznaků psychických i somatických²⁶, které ovlivňují prožívání, chování a optimální výkon (Praško, 2005, s. 10–13). Obavy²⁷, jak popisuje Moran (2016), mají vliv na kognitivní funkce, procesy pozornosti, tj. snižují pozornost či odklánějí pozornost od úkolu v rámci upřednostnění zaměření pozornosti na proces úzkosti. Autorova metaanalýza 177 studií (N = 22 061 osob) prokázala, že úzkost má významnou příčinnou souvislost s fluidními kognitivními schopnostmi, zhoršuje paměť, kontrolu pozornosti, rychlost vnímání, uvažování a slovní zásobu, tzn. zhoršený výkon při řešení úkolů.

Vztah k vnitřnímu prožívání při úzkosti je reaktivní, zúžený a hodnotící (Brown et al., 2015, s. 368), při stavech úzkosti pak dochází k vyhýbavému, afektivnímu či nestandardnímu pracovnímu chování s důsledky na pracovní výkon i celý pracovní tým. Pro snížení negativních projevů a stavů úzkosti se účinným přístupem jeví použití metod mindfulness (zaměřená i otevřená pozornost vůči podnětu vyvolávajícímu úzkost) a self-compassion (na optimální vyvážení mezi soucitným postojem k sobě a prožívaným afektem). Cílem intervencí je regulace emocí, které úzkost vyvolává (Benda, 2019; Neff, 2023). Jaiswal et al. (2019) popisují model, kde jsou mindfulness a úzkost ovlivňovány mechanismy regulace emocí (obavy, nepřijetí, ruminace), jejichž prostřednictvím působí antagonisticky. Mindfulness pak může mít zmírňující účinek na míru úzkosti a projevující se symptomy. Pozitivní střední účinky na snížení úzkosti byly odhaleny při první studii intervence MSC (Neff a Germer, 2013) a na signifikantní úrovni bylo snížení úzkosti naměřeno po absolvování programu MSC/MBSR u účastníků psychologického výcviku (Jiménez-Gómez et al., 2022 cit. podle Neff, 2023, s. 206). Pozitivní přínos na snížení

²⁵ Úzkost je nepříjemný emoční stav, kdy si jedinec neuvědomuje příčinu pocitu ohrožení a současně je u něj aktivován stav připravenosti na nebezpečí. Oproti tomu strach je tělesnou a emoční reakcí na konkrétní objekt nebo situaci (Praško, 2005, s. 13).

²⁶ Psychické příznaky úzkosti – pocit ohrožení, napětí, strach, negativní myšlenky, pocit vnitřního chvění, potíže s koncentrací, zvýšená ostražitost, lekavost, podrážděnost, neschopnost odpočívat, psychická únava až vyčerpání, dále ospalost nebo nespavost, záchvaty paniky a další. Somatické příznaky úzkosti – zrychlené dýchání, bolesti svalů, zad, hlavy, dále třes, tiky, tíha na hrudi, tachykardie, nadměrné pocení, sucho v ústech, časté močení, víření v žaludku, červenání či blednutí a další (Praško, 2005, s. 10–11).

²⁷ Úzkost (anxiety) lze jako heterogenní konstrukt rozdělit na dvě složky – obavy (obavy, strachování se, zlé předtuchy) a vzrušení/emotivitu (fyziologické nadměrné vzrušení a somatické projevy napětí) (Moran, 2016).

úzkosti přinesl také program MBCT-L u vzorku zdravotnického personálu (Strauss et al., 2021). Jiné studie nepřináší u úzkosti tak jednoznačné výsledky. U studentů s vyššími skóry mindfulness a self-compassion byla naměřena negativní korelace se škálou DASS²⁸, meditující oproti nemeditujícím studentům vykazovali významně vyšší rozdíl v úrovni mindfulness, self-compassion, stresu a deprese, ale vliv meditace na úzkost nebyl nalezen (Stogianni a Lin, 2022).

Zajímavý poznatek předložili Van Dam et al. (2011), analýza dat identifikovala self-compassion (škála SCS) jako robustnější prediktor závažnosti symptomů úzkosti (dále také deprese a kvality života) než mindfulness (škála MAAS). Výsledky ovšem nelze zobecnit vzhledem ke klinickému vzorku. Mnoho studií prokázalo inverzní vztah self-compassion/mindfulness a stavové či rysové úzkosti, přineslo poznatky o příčinné souvislosti úzkosti se zhoršeným pracovním chováním a výkonem, a naopak o snížení negativního afektu, sebekritiky a destruktivních tendencí při absolvování programu self-compassion i mindfulness (Brown et al., 2015; Neff, 2023; Woodruff et al., 2014). Programy založené na mindfulness vhodné pro pracovní prostředí tak představují širokou škálu možností pro využití v péči o zdraví, well-being i rozvoj zaměstnanců.

3.5 Rozvoj a péče o zaměstnance veřejné správy

Veřejná správa ČR se dělí na státní správu a samosprávu, veřejné záležitosti spravuje ve veřejném zájmu. Územní samospráva spravuje záležitosti svého společenství (samostatná působnost), základními územními samosprávnými celky jsou obce. Výkon státní správy činí obce dle rozsahu přenesené působnosti (obce I., II. a III. stupně) (Ministerstvo vnitra České republiky, 2022). Obce III. stupně, tj. obce s rozšířenou působností (ORP) ve svém správním obvodu zajišťují široký okruh činností spojených jak s rozvojem území, tak se službami občanům, např. v sociálních službách (sociálně-právní ochrana dětí, péče o nepřizpůsobivé občany a další). Úředník vykonávající správní činnost se (oproti vyšším územním celkům) nachází blíže občanům, jejich zájmům a potřebám, což s sebou často přináší vyšší míru stresových podnětů. O zaměstnance veřejné správy je pečováno dle platné legislativy a dalších systematických nástrojů pro rozvoj a péči o zdraví.

²⁸ Pro měření míry úzkosti se používají převážně sebehodnotící dotazníky: DASS (Depression Anxiety and Stress Scale), BAI (Beck Anxiety Inventory), GAD-7 (Generalized Anxiety Disorder), STAI (State Trait Anxiety Inventory) a další.

3.5.1 Rozvoj a péče o zaměstnance

Rozvoj, péči a ochranu zaměstnanců veřejné správy lze rozdělit na péči povinnou (legislativně zakotvenou²⁹) a dobrovolnou. Společně plní funkci pro zajištění vhodných pracovních podmínek, ochrany zdraví (fyzické i duševní), optimálního pracovního výkonu a produktivity spojené s nákladovou efektivností (Štikar, 2003). Dobrovolná péče závisí na zaměstnanecké politice a rozpočtových prostředcích, v jednotlivých institucích veřejné správy se tak může diametrálně lišit. Na pracovištích ORP je možné realizovat semináře, kurzy a podobné rozvojové aktivity pro zaměstnance nad rámec povinného vstupního a průběžného vzdělávání, zkoušek zvláštní odborné způsobilosti (samospráva), případně úřednických zkoušek (státní správa), pouze při úspoře a vyčlenění finančních prostředků (např. „sociální fond“). Dále je možno využít aktuálně vypsanych dotačních programů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které mají pevně nastavena kritéria pro využití.

Oblastí rozvoje a péče o zaměstnance v rámci psychologie práce v organizacích je mimo jiné sociálně psychologické poradenství, prevence a zvládání stresu v pracovním prostředí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a další (Štikar, 2003). Jednotlivé kompetence pracovníků lze rozvíjet a trénovat. Příkladem rozvoje není pouze vzdělávání úzce spojené s konkrétní vykonávanou činností (nabýt znalosti, naučit se s PC programem apod.). Jde také o posílení kompetencí v oblasti **kognitivních funkcí** zaměstnance, které ovlivňují pracovní chování v oblasti zaměření pozornosti, soustředění, kreativity, nápaditosti, zvědavosti myslí a inovativnosti. Další pozitivní směr rozvoje jedince je oblast **regulace emocí**, která má vliv např. na rozvoj naslouchání a lepší porozumění kolegům, konstruktivní zvládání konfliktů vedoucí ke zvýšení spolupráce, kvalitní vztahy na pracovišti podněcující angažovanost zaměstnanců apod.

V pracovním prostředí se můžeme setkat s negativními činiteli, jako je pracovní stres (stres časový, stres z lidí, z rolí apod.), workoholismus, ztráta motivace, emoční vyčerpání, vyhoření atd., což se v pracovním chování projevuje od vyhýbavého chování až po afektivní neadekvátní reakce. Nedílnou součástí rozvoje a péče o zaměstnance je proto péče o **fyzické i duševní zdraví a well-being** pro zvýšení odolnosti a zdraví, s pozitivním dopadem na dosahování osobních i organizačních cílů.

²⁹ Např. Zákoník práce (Česko, 2006), Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Česko, 2002).

3.5.2 Podpora duševního zdraví na pracovišti

Do popředí zájmu se dostává péče o duševní zdraví zaměstnanců. Zkušenosti z období covidu-19 spojené s vysokým nárůstem duševních potíží zaměstnanců (stres, úzkosti, depresivní stavy) tomu přispívají. Téma péče o duševní zdraví na pracovišti však není nové. Evropská komise vydala dokument *Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu* (Wynne et al., 2014), který je založen na rámcové směrnici Rady 89/391/EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Ve zmíněných pokynech mimo jiné podává podnět k proaktivnímu řízení problematiky duševního zdraví a pohody na pracovišti, klade důraz na prevenci rizik, zejména na psychosociální faktory. Prevenci uvádí jako nákladově efektivní řešení, vzhledem ke skutečnosti, že prevalence duševních potíží u zaměstnanců geometrickou řadou narůstá. Další iniciativou v problematice je např. od WHO *Deklarace o duševním zdraví pro Evropu a Akční plán duševního zdraví pro Evropu*, který vyzývá k vytvoření zdravého pracoviště zavedením změny pracovních vzorců, tělesných cvičení a dalších opatření (Wynne et al., 2014). Do *Národního akčního plánu pro duševní zdraví 2020–2030* pak bylo zahrnuto opatření – detekce, prevence a zařazení vhodné intervence na podporu duševního zdraví zaměstnanců v rámci BOZP (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2020).

Štikar (2003, s. 131–134) uvádí potřebu psychologické poradenské péče v rámci organizačního poradenství u dvou okruhů zaměstnanců. První jsou manažerské pozice (emocionální náboj rozhodování, řešení konfliktů interních i externích, osamocení a izolace od podřízených vzhledem k pozici apod.) a profese se zvýšenou emocionální a psychickou zátěží, např. u policistů, pracovníků HZS (hasičů), sociálních pracovníků apod. Tito pracovníci jsou z povahy svého povolání na zátěž a dopady na duševní zdraví a well-being připravováni (intervence, supervize atd.). Druhý okruh pracovníků se skládá z osob pracujících v různých sektorech bez periodické či soustavné podpory duševního zdraví a zvláštní péči z pohledu psychologie práce vyžadují v důsledku krátkodobého či dlouhodobého působení nepříznivých a zatěžujících situací, které mohou mít negativní dopad nejen na dotyčného jedince, ale také na emocionální ladění, funkčnost a výkonnost celého pracovního týmu.

Příkladem aplikace psychologie práce a péče o zaměstnance ve veřejném sektoru v ČR je např. Oddělení personálního rozvoje a psychologických služeb (součást personálního odboru Ministerstva vnitra ČR), které odpovídá za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a působí jako psychologické pracoviště (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2023). Oproti tomu

na pracovištích nižších instancí (např. ORP) nejsou specializovaná oddělení zřizována. ORP dle svých rozpočtových možností hledají efektivní a ekonomicky nenákladné možnosti podpory tohoto segmentu péče o zaměstnance.

Pro podporu duševního zdraví, snížení emoční zátěže a zlepšení efektivity zaměstnanců mohou být zváženy intervence – programy založené na mindfulness, které se v posledních letech dostaly do popředí zájmů výzkumníků a psychologů. Výzkumné studie programů mindfulness v pracovním prostředí dokládají mnoho pozitivních účinků na zdraví, osobní a profesní rozvoj (blíže kapitoly 3.2 a 3.4). Metody založené na mindfulness se díky šíři benefitů a dlouhodobým efektům ukazují jako potenciálně vhodné pro aplikaci do pracovní praxe.

3.5.3 Shrnutí teoretických poznatků a pracovní praxe

Literární rešerše teoretických východisek předložila mnoho důkazů o pozitivním vlivu mindfulness a self-compassion v oblasti péče a rozvoje zaměstnanců. V intrapersonální oblasti mají žádaný efekt na pozornost, kognitivní a emocionální procesy, fyzické a duševní zdraví, well-being, odolnost, spokojenost s prací a pracovní výkon. V interpersonální oblasti je benefitem zlepšení v oblasti prozákaznického / na klienta zaměřeného chování a dále na zlepšení vztahů, komunikace a kooperace mezi spolupracovníky v horizontální i vertikální rovině, s pozitivním dopadem na organizační cíle a udržitelný rozvoj.

Legislativně zakotvený požadavek na péči a rozvoj zaměstnanců je v souladu s přínosy metod mindfulness a self-compassion. V rámci přijetí společensky odpovědného přístupu vyvstávají otázky, kam podporu na rozvoj zaměstnanců efektivně zacílit. Zodpovědní pracovníci z řad vedení správy obcí si kladou otázky, která pracoviště mají větší zatížení, jaká je aktuální míra úzkosti u zaměstnanců³⁰ a zda u zaměstnanců existuje vztah mezi úrovní mindfulness/self-compassion a mírou úzkosti. Veřejná správa se skládá z různých osobnostních a profesně zaměřených typů zaměstnanců, od technicky založených po zaměstnance s prosociálními tendencemi. Liší se míra mindfulness/self-compassion např. u běžného úředníka oproti pracovníkovi s častým kontaktem s občany z ohrožených skupin (sociální odbory)? Jsou rozdíly v závislosti na pozici, tj. mezi vedoucími pracovníky

³⁰ Pozn.: v době covidu-19 i po návratu z izolace do běžného pracovního režimu byla u zaměstnanců zaznamenána zvýšená četnost duševních potíží. ČSSZ dokládá vzrůstající tendenci počtu pracovních neschopností zaměstnanců u diagnóz duševních nemocí: rok 2019 = 47,7 tis.; rok 2020 = 49,3 tis.; rok 2021 = 52,8 tis.; rok 2022 = 55,3 tis.; rok 2023 = 57,4 tis. dokončených pracovních neschopností / nemocí duševní (Česká správa sociálního zabezpečení, 31. ledna 2024).

(náročnost na rozhodování a zodpovědnost) a řadovými zaměstnanci? Mají zaměstnanci o programy založené na mindfulness zájem? Jaký benefit mindfulness by je motivoval k absolvování programu na pracovišti?

V rámci rozhodovacích procesů účelného a efektivního vynakládání prostředků a vhodnosti implementace rozvojových programů pro zaměstnance by organizace měla vycházet z analýzy aktuálního stavu na pracovišti. Na žádost vedoucích pracovníků z ORP v Ústeckém kraji budou vzešlé relevantní otázky (mindfulness na pracovišti) zařazeny jako výzkumný problém vlastní práce.

4 Vlastní práce

Vlastní práce navazuje na teoretickou část, kde byly popsány a dány do souvislosti podstatné poznatky fenoménu mindfulness a self-compassion v pracovním prostředí. Kapitola 3.5.3 shrnula pozitivní přínosy mindfulness a self-compassion v kontextu rozvoje zaměstnanců veřejné správy a péče o ně a předložila otázky z pracovní praxe.

Práce v rámci výzkumného problému porovnává míru aspektů mindfulness, self-compassion a úroveň úzkosti u zaměstnanců ve vybraném sektoru veřejné správy, konkrétně u úředníků na pracovištích ORP v Ústeckém kraji. Dále zjišťuje motivace uvedených zaměstnanců k využívání metod založených na mindfulness pro osobní i pracovní rozvoj a míru zájmu absolvovat program mindfulness v pracovním prostředí. S ohledem na dosavadní výzkumy a výsledky vlastní práce jsou v závěru zjištění diskutována, uvedeny limity výzkumu a formulována doporučení pro aplikaci poznatků do pracovní praxe.

4.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Dle cíle práce a metodiky (kapitola 2) byla použita kvantitativní forma výzkumu, sběr dat pomocí dotazníkového šetření. Zvolený metodický postup a jednotlivé metody umožňují zkoumané jevy zachytit, analyzovat, ověřit predikci hypotetických tvrzení a výsledky zjištění interpretovat. Na základě předloženého výzkumného problému jsou níže stanoveny relevantní výzkumné otázky a formulovány hypotézy.

4.1.1 Výzkumné otázky

Pro získání nových poznatků z oblasti „mindfulness a self-compassion na pracovišti“ a s přihlédnutím na dotazy z pracovní praxe byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

V01 Jaká je aktuální míra mindfulness, self-compassion a úzkosti u zaměstnanců?

V02 Existuje u pracovníků významný vztah mezi úrovní mindfulness/self-compassion a mírou úzkosti?

V03 Liší se míra mindfulness/self-compassion u zaměstnanců ze sociálních odborů oproti pracovníkům z ostatních odborů?

V04 Jsou rozdíly v míře mindfulness/self-compassion v závislosti na pozici, tj. mezi vedoucími pracovníky a řadovými pracovníky?

V05 Jaký benefit mindfulness by zaměstnance motivoval k absolvování programu založeného na metodách mindfulness?

V06 Jaký mají zaměstnanci zájem absolvovat v zaměstnání program mindfulness/self-compassion pro osobní a pracovní rozvoj?

Výzkumné otázky V01 až V04 se týkají hlavního cíle práce, tj. porovnání současné míry aspektů mindfulness, self-compassion a míry úzkosti u úředníků na pracovištích ORP v Ústeckém kraji. Otázky V02 až V04 jsou dále přeformulovány na hypotetické předpoklady a predikce je ověřována matematicko-statistickými metodami. Výzkumné otázky V05 a V06 se vztahují k dílčímu podcíli práce (zmapování motivace a zájmu pro absolvování programu mindfulness v pracovním prostředí), interpretovány jsou pomocí popisné statistiky.

4.1.2 Hypotézy

V souladu s řešenou problematikou a výzkumným cílem byly vymezeny následující nulové a alternativní hypotézy:

H1₀: Mezi skóry ve škále mindfulness a self-compassion není u úředníků žádný vztah.

H1_a: Mezi skóry ve škále mindfulness a self-compassion existuje u úředníků významný pozitivní vztah.

H2₀: Mezi skóry ve škále mindfulness a úzkosti není u úředníků žádný vztah.

H2_a: Mezi skóry ve škále mindfulness a úzkosti existuje u úředníků významný negativní vztah.

H3₀: Mezi skóry ve škále self-compassion a úzkosti není u úředníků žádný vztah.

H3_a: Mezi skóry ve škále self-compassion a úzkosti existuje u úředníků významný negativní vztah.

H4₀: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů neexistuje rozdíl ve škále mindfulness.

H4_a: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů existuje statisticky významný rozdíl ve škále mindfulness.

H5₀: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů neexistuje rozdíl ve škále self-compassion.

H5_a: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů existuje statisticky významný rozdíl ve škále self-compassion.

H60: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky neexistuje rozdíl ve škále mindfulness.

H6a: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky existuje statisticky významný rozdíl ve škále mindfulness.

H70: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky neexistuje rozdíl ve škále self-compassion.

H7a: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky existuje statisticky významný rozdíl ve škále self-compassion.

4.2 Popis výzkumných metod

Pro získání relevantních dat kvantitativního výzkumného šetření byla do skladby dotazníku zařazena testová baterie – standardizované inventáře zachycující míru mindfulness (FFMQ-15-CZ), self-compassion (SCS-SF) a úzkosti (DASS-A). Jednotlivé metody jsou popsány níže.

4.2.1 Dotazník pěti aspektů všímavosti (FFMQ-15-CZ)

FFMQ-15-CZ (Five Facets Mindfulness Questionnaire) – sebehodnotící dotazník pěti aspektů všímavosti je validizovaná 15položková česká verze inventáře FFMQ. Faktorová analýza autorů Kořínek et al. (2019) potvrdila složení z pěti subškál: pozorování, popisování, vědomé jednání, nehodnocení vnitřní zkušenosti a nereagování na vnitřní prožitky a celkové škály mindfulness. Vnitřní konzistence jednotlivých škál se u dvou souborů pohybovala v rozmezí od 0,64 do 0,83 a u celého dotazníku činila $\alpha = 0,77/0,78$. Při ověřování metody byly shledány silné pozitivní korelace FFMQ-15-CZ s dotazníky self-compassion a životní spokojenosti a dále vysoce negativní korelace s dotazníky míry úzkosti, deprese, regulace emocí. Dotazník FFMQ je nejpoužívanější inventář pro kvantitativní přístup měření míry mindfulness.

Dotazník pěti aspektů všímavosti (Kořínek et al., 2019) se hodnotí pomocí pětibodové Likertovy škály (od 1 „Téměř nikdy“ po 5 „Velmi často, téměř vždy“), reverzní položky jsou skórovány opačně. Výsledkem měření jsou skóry jednotlivých subškál a celkový skór mindfulness. Dotazník zachycuje míru mindfulness, tedy schopnost bdělé pozornosti v přítomném okamžiku spojené s lepší regulací emocí a pozitivním dopadem na duševní zdraví.

4.2.2 Škála soucitu se sebou (SCS-SF)

SCS-SF (Self-Compassion Scale Short Form) – je krátká 12položková verze škály soucitu se sebou SCS (26 položek). Výsledky ověřování metody SCS-SF autorů Raes et al. (2011) ukázaly shodnost šesti subškál a dále celkového faktoru self-compassion, stejně jako u plné verze SCS, korelace mezi krátkou a plnou verzí inventáře činila $r \geq 0,97$; vnitřní konzistence SCS-SF $\alpha \geq 0,86$ (u všech vzorků). SCS-SF, tedy krátká verze škály soucitu se sebou, se jeví spolehlivou formou pro testování míry self-compassion. V českém prostředí byla 12položková SCS-SF použita při studii self-compassion u studentů medicíny ve spojení s tlakem na profesionalitu (Světlák et al., 2021).

Škála SCS (Neff, 2003) byla převedena do české jazykové verze (SCS-CZ) autory Benda a Reichová (2016) a upravena na 20 položek. Při ověřování metody byly shledány vysoce pozitivní korelace SCS-CZ s dotazníky mindfulness a vysoce negativní korelace SCS-CZ se škálou úzkostnosti (STAI X-2) a Beckovou sebesuzovací škálou depresivity. Vnitřní konzistence jednotlivých subškál se pohybovala od $\alpha = 0,65$ do $0,86$ a vnitřní konzistence celé škály $0,89$; při re-testu pak $0,90$.

Inventář SCS-SF autorů Raes et al. (2011) je konstruován pro měření šesti subškál, s třemi aspekty v pozitivní variaci: laskavost k sobě, lidská sounáležitost a mindfulness a dále s třemi v negativní variaci: sebeodsuzování, izolace a přílišné ztotožnění. Pro hodnocení se používá Likertova pětibodová škála, od 1 „Téměř nikdy“ po 5 „Téměř vždy“ (reverzní položky jsou skórovány opačně). Výsledný skór self-compassion je průměrem šesti průměrů jednotlivých subškál. Naměřené hodnoty vykazují údaje o míře zdravého vztahu k sobě samému s dopady do oblasti prožívání a chování.

4.2.3 Škála úzkosti (DASS-A)

DASS-A je součástí dotazníku DASS-21 (Antony et al., 1998), který hodnotí negativně nabitě emoční stavy ve třech subškálách: D – deprese (Depression), A – úzkosti (Anxiety), S – stres (Stress). Každý aspekt je měřen pomocí 7 položek, tj. celkem 21 položek z původní 42položkové plné verze DASS autorů Lovibond a Lovibond (1995a). Vnitřní konzistence plné verze pro subškálu úzkost (anxiety) činila $\alpha = 0,84$ (Lovibond a Lovibond, 1995b). V analýze porovnávající plnou DASS a zkrácenou verzi DASS-21 byla u plné 14položkové subškály úzkosti zaznamenána vnitřní konzistence $\alpha = 0,92$; oproti $0,87$ u 7položkové DASS-A (Antony et al., 1998).

DASS-A (Anxiety), jak uvádějí Lovibond a Lovibond (1995a, 1995b), zachycuje emoční stav úzkosti (míru situační úzkosti, subjektivní pocit úzkosti a fyziologické projevy úzkosti), hodnotí se na Likertově čtyřbodové stupnici, od 0 „Vůbec“ po 3 „Téměř vždy“. Sebeuposuzující ohodnocení uvedených tvrzení pak odráží frekvenci/závažnost pocitů a prožívání během uplynulého týdne. Výsledný hrubý skóre tvoří součet položek (pro účely studií lze použít průměr). Doporučením je získaný skóre vynásobit dvěma, v případě potřeby porovnání výsledku s plnou 42položkovou verzí. Nižší skóre lze očekávat u neklinického vzorku. Český překlad DASS-21 od autorů Vilimovský a Kučera [2018?] je dostupný na oficiálních webových stránkách škály DASS.

4.3 Vzorek, sběr dat a etika výzkumu

Následující dvě kapitoly popisují výzkumný vzorek, způsob sběru dat a skladbu dotazníku výzkumného šetření (testová baterie, otázky demografické povahy a další zjišťující otázky). Dále je uvedena etika výzkumné práce, kde je kladen důraz na zásady etických postupů, zachování anonymity respondentů a důvěrnosti získaných informací.

4.3.1 Výzkumný vzorek a sběr dat

Výzkumné šetření je účelové, s kritériem záměrného výběru zaměstnanců veřejné správy na pracovních místech úřednické povahy (dále úředník/úředníci). Za úředníka je považován zaměstnanec vykonávající správní činnost v územním samosprávném celku na obecním, městském úřadu či na magistrátu statutárního města, blíže § 2 odst. 4 Zákona č. 312/2002 Sb. (Česko, 2002). Co se týče osobnostních předpokladů úředníků, novým trendem úředníka 21. století je snaha o posun z byrokratického, rigidního a neochotného na proklientsky orientovaného úředníka v rámci přívětivého úřadu poskytujícího služby občanům (Ministerstvo vnitra České republiky, [2020]). Široké pole správních úkonů (podle odlišných činností úředníků) předpokládá osobnosti jak technicky a ekonomicky zaměřené, administrativně zdatné, tak prosociálně laděné.

Dle územně správního členění státu se výzkum zaměřil na **úředníky z Ústeckého kraje, z obcí s rozšířenou působností (ORP)** – Bílina, Děčín, Chomutov, Kadaň, Litoměřice, Litvínov, Louny, Lovosice, Most, Podbořany, Roudnice nad Labem, Rumburk, Teplice, Ústí nad Labem, Varnsdorf a Žatec. Výzvy k vyplnění dotazníkového šetření s příloženým online odkazem na dotazník byly rozeslány na jednotlivé odbory výše

uvedených ORP v Ústeckém kraji³¹. Všichni výběrovým kritériem dotčení respondenti měli dostupnost a možnost vyplnění dotazníku přes e-maily a intranet ORP.

Dotazník pro účely výzkumného šetření obsahoval prvotní informaci o povaze dotazníku, testovou baterii pro zachycení míry mindfulness, self-compassion a úzkosti (blíže kapitola 4.2), otázky demografické povahy a další zjišťující skupinu otázek:

- Pohlaví – žena, muž
- Věková kategorie – 18–30 let, 31–45 let, 46–60 let, 61 a více let³²
- Vzdělání – středoškolské, vyšší odborné (DiS.), vysokoškolské³³
- Odbor – sociální odbor (sociálních věcí, práce, služeb, OSPOD apod.) a ostatní odbor
- Pracovní pozice – vedoucí pracovník, řadový pracovník
- Uživatel technik mindfulness či absolvent programu mindfulness – ANO/NE
- Četnost používání technik mindfulness – často, zařadil(a) jsem je do běžného života; občas – nepravidelně nebo v období zvýšené zátěže; nepoužívám – pouze jsem absolvoval(a) program mindfulness nebo jsem techniky přestal(a) používat; jiná četnost (možnost slovního vyplnění).
- Motivace k absolvování programu mindfulness/self-compassion v pracovním prostředí (možnost výběru jedné či více odpovědí, vč. možnosti „Jiný, vypište.“) – viz baterie 17 možných odpovědí, k nahlédnutí v tabulce 1 na straně 56. Baterie otázek „motivace“ pokrývají oblast podpory kognice, zvýšení pracovního výkonu, regulace emocí, zlepšení pracovních vztahů, fyzického a duševního zdraví a well-being.

Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze B. Distribuce a sběr všech dotazníků proběhl v období od 14. 6. do 31. 7. 2023 elektronickou formou s využitím nástroje Survio.com. Nástroj umožňuje plnohodnotné zobrazení a vyplnění dotazníku na počítači i mobilních telefonech a dále např. logické přeskokování otázek dle relevantnosti k předešlým odpovědím respondenta. Během sběru dat byla zaznamenána nízká návratnost

³¹ Jedná se o odbory sociálních věcí, služeb, sociálně-právní ochrany dětí, zdravotnictví, školství, kultury a sportu, dopravy a silničního hospodářství, ekonomický, finanční, územního plánování, stavební, rozvoje města, nemovitostí, investic, dotací a projektů, městského majetku, vnitřních věcí, správní a živnostenský, životního prostředí, vnějších vztahů a odbory/kanceláře tajemníka. Každá obec má ve své pravomoci odbory zřídit a pojmenovat dle potřeb obce s ohledem na efektivní vykonávání samosprávy a správy v přenesené působnosti. Názvy odborů se tedy v jednotlivých obcích mírně liší.

³² Věkové kategorie byly rozděleny dle období od plné dospělosti, mladého věku, středního věku po období stárnutí až stařeckého věku.

³³ Povaha výkonu dané pracovní činnosti vyžaduje minimálně středoškolské vzdělání.

responzí ze sociálních odborů, žádost o vyplnění dotazníků na tato pracoviště byla proto zaslána opakovaně³⁴. Dle statistiky sběru dat bylo evidováno celkem 873 návštěv (otevření odkazu dotazníku), 398 kompletně vyplněných a 475 nevyplněných dotazníků. Úspěšnost návratnosti činila 45,6 %. Možnost odeslat dotazník byla nastavena pouze při vyplnění všech otázek, do výzkumného vzorku tak mohlo být zařazeno všech 398 responzí.

4.3.2 Etika výzkumné práce

Během výzkumného šetření byly dodržovány zásady etických postupů. Průvodní e-mailová žádost o vyplnění dotazníku obsahovala informaci o anonymitě účastníků, účelu – data k uskutečnění analýzy výzkumné části diplomové práce a dále povaze výzkumného šetření („*Vyplněním dotazníku můžete díky svým pocitům a myšlenkám pomoci upozornit na důležité otázky v oblasti všímavosti, bdělé pozornosti, soucitu k sobě, duševní pohody a zdraví.*“). Další informací bylo, komu je dotazník určen (cílová profesní skupina), předpokládaný čas vyplnění a poděkování za případnou responzi. Součástí žádosti byl online odkaz na dotazník s názvem „*Dotazník pro zaměstnance veřejné správy*“.

Způsob sběru dat elektronickou formou zajišťoval plnou anonymitu respondentů, dotazník neobsahoval prvky umožňující ztotožnění účastníků (např. jméno, e-mail apod.) a každá příchozí responze byla opatřena pouze číslem v pořadí. Údaje např. o pohlaví, věku, vzdělání a pracovním zařazení jsou v celém vzorku natolik obecné informace, že jednotlivé probandy nelze identifikovat. Respondenti měli možnost kdykoliv z výzkumného šetření odstoupit, tj. vyplňování přerušit a dotazník neodeslat. Vzhledem k uvedeným informacím a možnosti odstoupení je vyplnění dotazníku považováno za souhlas se zpracováním dat. Účastníkům, kteří skrze uvedený kontaktní e-mail využili možnosti dotazník jakkoli komentovat, byla zaslána odpověď a poděkování za zpětnou vazbu a případné vyplnění. Dle etických standardů výzkumných prací byly dodrženy zásady jak zachování důvěrnosti informací, tak korektního zpracování při sběru i následné analýze dat.

4.4 Analýza dat

Data sesbíraná prostřednictvím nástroje Survio.com byla zaznamenána do matice, hodnoty řádně překódovány, včetně zohlednění reverzních položek škál mindfulness a self-compassion a kontroly datových vlastností pro analýzu. Následně byla data zpracovávána

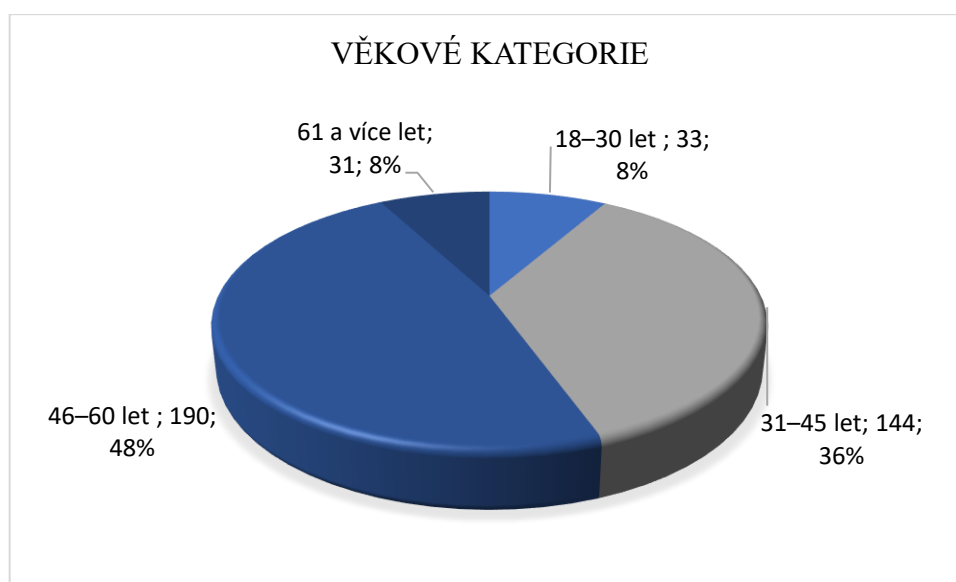
³⁴ Informace od vedoucích sociálních odborů: nezájem o vyplňování dotazníků je z důvodu pracovní přetíženosti sociálních odborů a dále velká četnost žádostí o vyplnění dotazníků z řad studentů VŠ.

s použitím Microsoft Excel a programu Statistica verze 14.0.0.15. Výstupy analýzy dat jsou komentovány slovně a prezentovány prostřednictvím grafů a tabulek, mimo deskriptivní statistiky práce zahrnuje taktéž matematicko-statistické metody (dle povahy dat parametrické či neparametrické) pro ověřování platnosti hypotéz.

4.4.1 Charakteristiky výzkumného souboru

Výzkumný soubor čítá celkem 398 respondentů – úředníků ORP Ústeckého kraje, v genderovém složení 329 žen (82,7 %) a 69 mužů (17,3 %). Dle věkových kategorií je 33 respondentů ve věku 18–30 let (8,3 %), v kategorii 31–45 let činí počet 144 (36,2 %), 46–60 let počet 190 (47,7 %) a ve věku 61 a více let je 31 (7,8 %) respondentů, viz graf 1 níže.

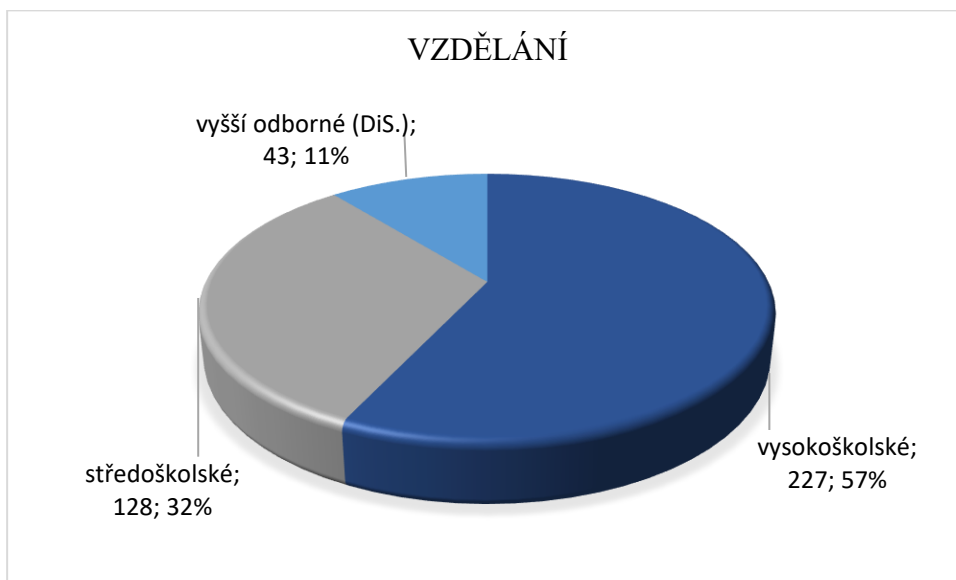
Graf 1 Složení vzorku dle věkových kategorií



Zdroj: vlastní zpracování

Ve vzorku převažují respondenti s vysokoškolským vzděláním v počtu 227 (57,0 %), dále se středoškolským vzděláním 128 (32,2 %) a nejméně jsou zastoupeni respondenti s vyšším odborným vzděláním (DiS.), a to v počtu 43 (10,8 %), viz graf 2 na následující straně.

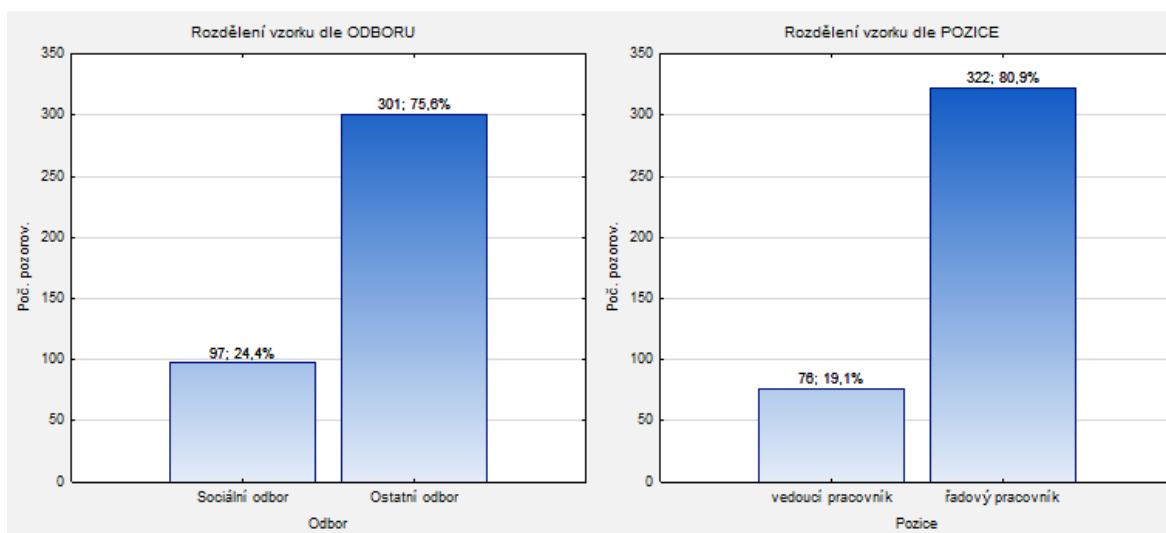
Graf 2 Složení vzorku dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Dle oblasti výkonu pracovní činnosti je nižší podíl responzí z odborů sociálních, a to 97 (24,4 %) respondentů. Ostatní odbory pak zastupuje 301 (75,6 %) respondentů. Pracovní pozice jsou ve složení 76 (19,1 %) vedoucích pracovníků a 322 (80,9 %) řadových pracovníků. Rozložení souboru dle odboru a pracovní pozice zobrazuje graf 3 níže.

Graf 3 Složení vzorku dle odboru a pracovní pozice

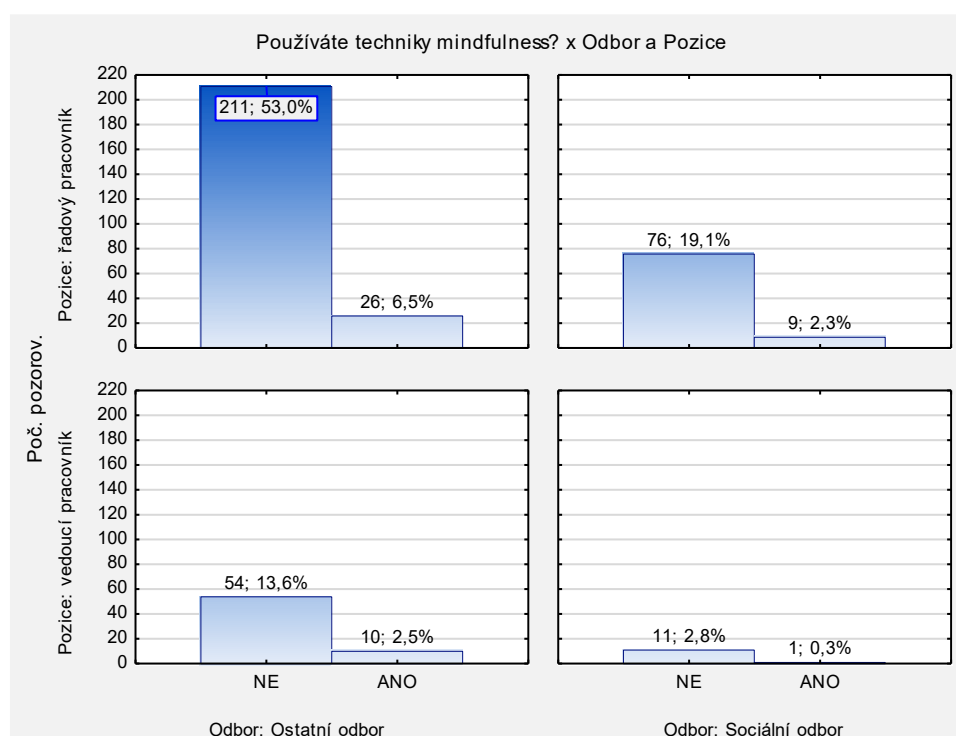


Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Respondentů, kteří nepoužívají techniky mindfulness, je 352 (88,4 %), dále jsou ve vzorku zastoupeni jedinci, kteří praktikují techniky či absolvovali program mindfulness

v celkovém počtu 46 (11,6 %). Při náhledu do skupin dle faktoru „odbor“ a „pozice“ lze pozorovat nižší podíl jedinců se zkušeností s mindfulness u pracovníků ze sociálních odborů (2,6 % z celkového vzorku; 10,3 % ze souboru sociální odbor) než z ostatních odborů (9 % z celkového vzorku; 12 % ze souboru ostatní odbor). Tento trend je dále pozorován jak v řadových, tak vedoucích pozicích. Rozložení vzorku uživatelů technik mindfulness ANO/NE dle faktoru odbor a pozice ukazuje graf 4.

Graf 4 Složení vzorku dle otázky „Používáte techniky mindfulness ANO/NE“ × odbor a pozice

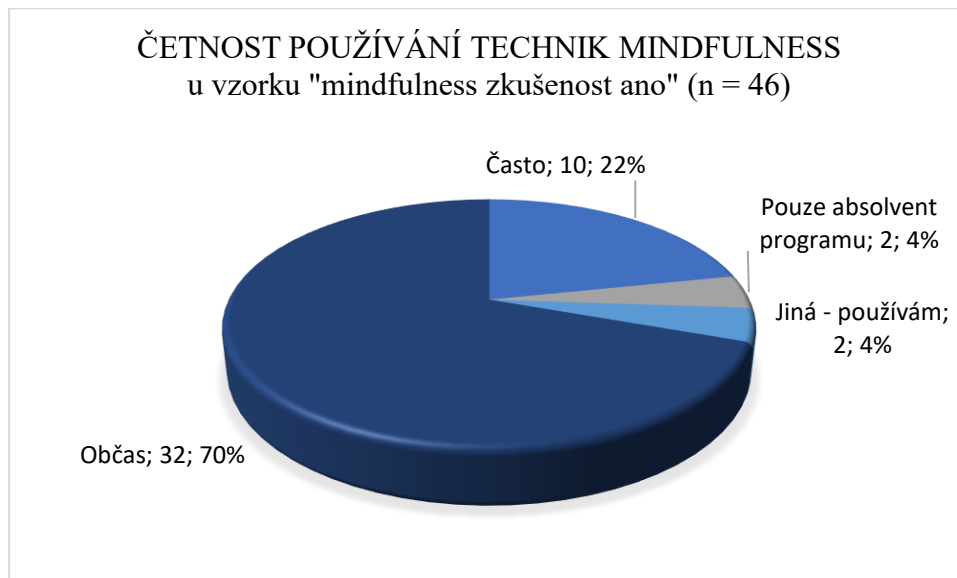


Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Praktikující mindfulness / účastníci programu mindfulness jsou dále identifikováni podle četnosti využívání technik mindfulness do kategorií „Často – zařadil(a) jsem je do běžného života“ v počtu 10 (21,7 %) praktikujících, „Občas – nepravidelně nebo pouze v období zvýšené zátěže“ v počtu 32 (69,6 %) a „Nepoužívám – pouze jsem absolvoval(a) program mindfulness nebo jsem přestal(a) techniky používat“ jsou zastoupeni 2 (4,3 %) respondenti. Další 2 probandi (4,3 %) z kategorie uživatelů mindfulness „ANO“ využili dále možnosti odpovědi „Jiná“ a doplnili informaci ještě slovním komentářem. Jeden komentář upřesňoval používání technik včetně jógy a druhý definoval zkušenost s meditací slovy „Používám něco velmi podobného, co mě uklidňuje a dodává sílu – meditace, kvantové unášení.“. Všech 46 respondentů v souboru „mindfulness zkušenost ANO“, včetně dvou,

kteří pouze absolvovali program mindfulness, se touto zkušeností a znalostí technik od respondentů nepoužívajících techniky mindfulness mohou odlišovat, jak dokládají některé studie krátkodobých programů založených na mindfulness. Rozložení ve vzorku znázorněno na grafu 5 níže.

Graf 5 Četnost používání technik u jedinců se zkušeností s mindfulness



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí proměnných: demografické údaje pohlaví, věk a vzdělání byly využity pouze pro popisnou statistiku, v práci nejsou sledovanými proměnnými při testování hypotéz. Dále do testování hypotéz nebyl zařazen faktor zkušenost s používáním technik mindfulness s ohledem na velmi nerovnoměrné zastoupení v podsouborech ($n = 352$; $n = 46$). Těsnost vztahu a rozdíly ve škálách mindfulness, self-compassion a úzkosti (závislé proměnné) byly testovány v závislosti na proměnných – odbor, pozice.

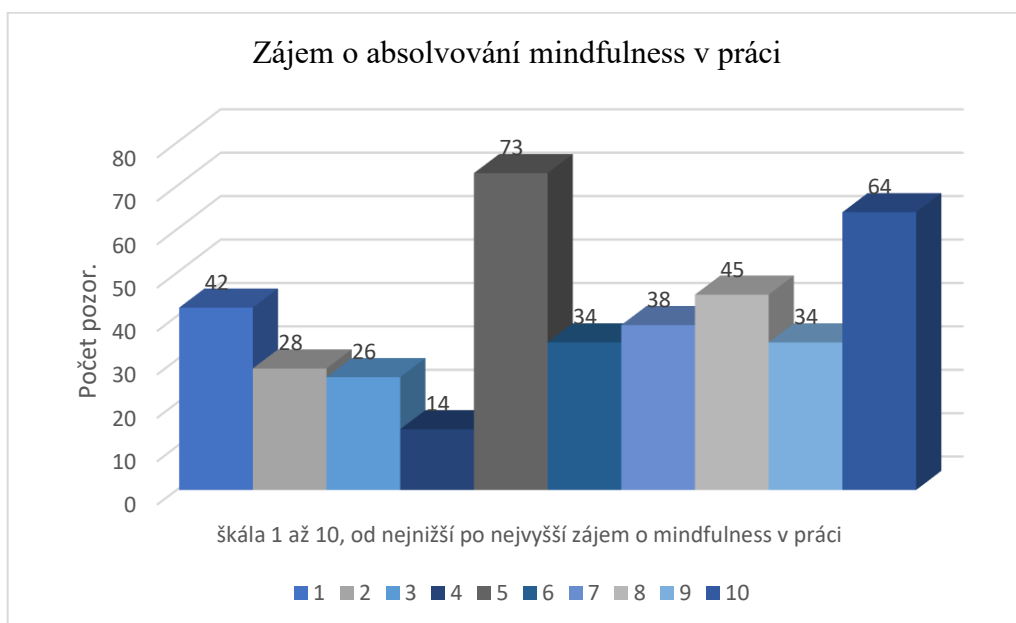
4.4.2 Charakteristiky výstupů „motivace“

Vzhledem ke stanovenému dílčímu cíli práce byl výzkumný vzorek podroben zjišťování v otázkách míry zájmu o absolvování programu mindfulness v pracovním prostředí a dále byla sledována motivace zaměstnanců (úředníků ORP) k účasti v programu dle preferovaného benefitu mindfulness. Poskytnuté údaje mapují téma „mindfulness v pracovním prostředí“ z pohledu zaměstnanců a přináší poznatky pro vedoucí pracovníky dotyčných ORP v Ústeckém kraji.

Zájem o mindfulness v práci

Míra zájmu o absolvování programu založeného na mindfulness v pracovním prostředí byla sledována na škále od nejnižší (1) po nejvyšší (10) zájem. Na grafu 6 níže je patrný jev středových odpovědí v počtu 73 odpovědí (může se vyskytovat při neznalosti tématu, nerozhodnost/nevím), vyšší zájem je pak relativně rostoucí trend od kategorie 6 a výše. Odpověď 10 „nejvyšší zájem“ byla volena jako druhá nejčastější možnost výběru ($n = 64$).

Graf 6 Míra zájmu o program mindfulness v pracovním prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Dle očekávání mají o program mindfulness výrazně nižší zájem muži a dále pracovníci ve věku 61 a více let (volili nejčastěji 1, nejnižší míru zájmu). Vyšší zájem mají jedinci se zkušeností s mindfulness ANO oproti pracovníkům bez zkušenosti (v kategorii od 6 a výše 78 % oproti 51 %). Vedoucí pracovníci nejčastěji volili možnost 10, tedy nejvyšší míru zájmu o program a byla u nich pozorována výrazně nižší nerozhodnost (tj. volba 5), řadoví pracovníci odpovídali v souladu s trendem celého vzorku. V kategoriích vyššího zájmu (odpovědi 6 až 10) je u obou pracovních pozic podobný celkový podíl četnosti, a to 59 % u vedoucích vs. 53 % u řadových pracovníků a dále u odborů sociálních 50 % oproti ostatním odborům 44 %. Dále je při zohlednění faktoru odboru v míře zájmu u pracovníků sociálních odborů sledována mírná odchylka, zcela vyrovnaná četnost v odpovědích 7 až 10.

Míra zájmu byla kódována jako ordinální data, na škále od nejnižší po nejvyšší zájem ($1 < 2 < \dots < 10$). Při bližším zkoumání pomocí neparametrického testu (Spearmanova korelace) byla odhalena slabá, ale statisticky významná pozitivní korelace míry zájmu o absolvování programu mindfulness a škály úzkosti ($r_s = 0,11$; $p < 0,05$). Mezi proměnnými mindfulness a self-compassion versus zájem o program nebyl významný vztah nalezen.

Motivace k absolvování programu mindfulness

Motivace respondentů k absolvování programu mindfulness byla sledována dle přínosů pro osobní i pracovní rozvoj (sestava na základě pilotního průzkumu). Respondenti měli na výběr ze 16 možných benefitů mindfulness, možno bylo volit jednu či více odpovědí a dále byl poskytnut prostor pro vyjádření vlastními slovy, který byl využit ve 20 případech. Seznam předvolených benefitů seřazený dle absolutních četností a podílů responzí je uveden níže (tabulka 1).

Tabulka 1 Motivace k absolvování programu mindfulness dle benefitu

MOTIVACE k absolvování programu mindfulness	počet responzí	Podíl z (N = 398)
Chci být odolnější, zvládat náročné situace a emoce.	169	42,5 %
Zvýšit pocit pohody, dobré nálady.	141	35,4 %
Nestresovat se z množství povinností.	126	31,7 %
Lépe se soustředit, snížit rozptylování pozornosti či zlepšit paměť.	119	29,9 %
Zlepšit kvalitu spánku.	112	28,1 %
Lépe se vyrovnat s tím, co se děje.	83	20,9 %
Chci, aby se mi hlavou stále nehonily nepříjemné myšlenky.	81	20,4 %
Nechci mít strach ze změn či z budoucnosti.	80	20,1 %
Podpořit svou kreativitu, rozvoj nápadů, pružnost myšlení.	74	18,6 %
Nechci mít resty nebo odbíhat od rozdělané práce.	70	17,6 %
Chci být spokojenější s prací.	50	12,6 %
Zlepšit rozhodování, snížit neobjektivní rozhodování.	49	12,3 %
Chci zvýšit svou výkonnost či vytrvalost.	44	11,1 %
Chci mít nadhled a lépe rozumět kolegům.	38	9,5 %
Zlepšit komunikaci a mít méně konfliktů.	34	8,5 %
Snížit nemocnost.	31	7,8 %
Jiný, vypište:	20	5,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

První tři pozice nejčastější preference benefitu mindfulness u celého vzorku lze zahrnout do oblasti duševního zdraví a regulace emocí, které jsou úzce provázány. Nejvyšší

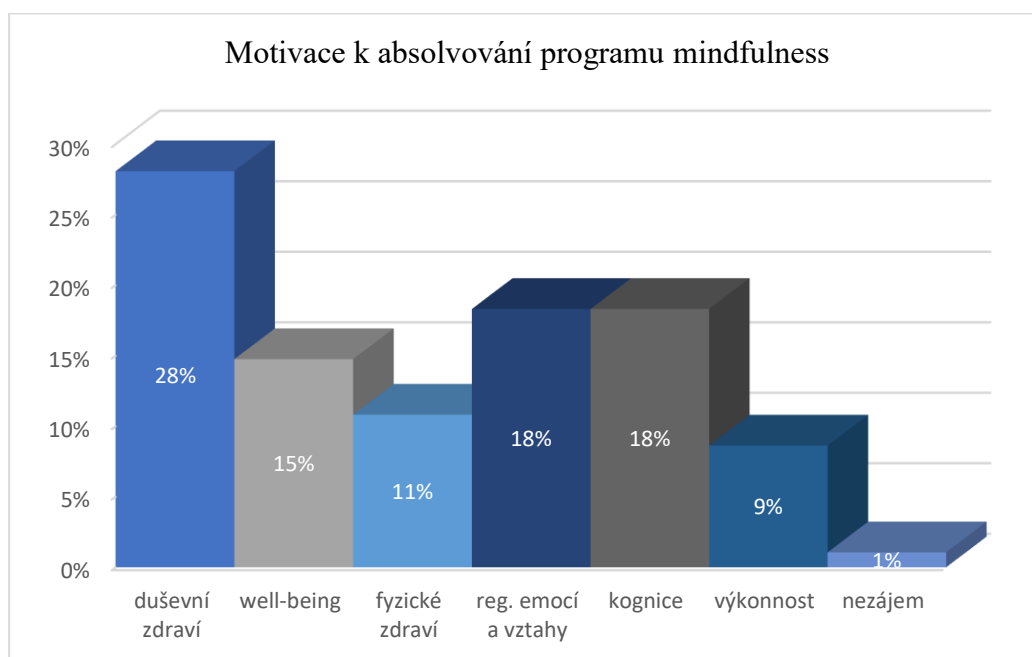
četnost volby byla zaznamenána u benefitu „Chci být odolnější, zvládat náročné situace a emoce“, podíl 42,5 % ze všech respondentů (N = 398).

V případě zohlednění skupinových preferencí jsou u některých jednotlivých benefitů odchylky. Pracovníci sociálních odborů mírně výše preferovali otázky z okruhu duševního zdraví a well-being, např. „Zvýšit pocit pohody, dobré nálady.“ (o 10 %), „Lépe se vyrovnat s tím, co se děje.“ a „Chci, aby se mi hlavou nehonily nepříjemné myšlenky.“ (o 5 %) oproti pracovníkům z ostatních odborů, kteří naopak v 5 až 6 % častěji volili benefit spojený s podporou kognice a výkonem „Lépe se soustředit, snížit rozptylování pozornosti či zlepšit paměť.“, „Podpořit kreativitu, rozvoj nápadů, pružnost myšlení.“ a „Nechci mít resty a odbíhat od rozdělané práce.“. Motivace k absolvování programu mindfulness dle odboru je vizualizována na grafu 11 v příloze A, strana 98.

Vedoucí pracovníci ani v jednom případě nevolili variantu „Snížit nemocnost.“ (0 %; meziskupinový rozdíl 10 %), jejich volba byla čtenější u „Podpořit kreativitu, rozvoj nápadů, pružnost myšlení.“ (o 8 %) oproti řadovým pracovníkům, kteří častěji preferovali „Nechci mít strach ze změn či z budoucnosti.“ (o 14 %) nebo „Lépe se soustředit, snížit rozptylování pozornosti či zlepšit paměť.“ (o 8 %). Podrobný náhled rozdílů v preferencích dle pracovní pozice ukazuje graf 12 v příloze A, strana 99. Odchylky ve skupinách nebyly statisticky významné, většina meziskupinových rozdílů v četnosti volby jednotlivých benefitů byla do 4 %.

Všechny benefity byly pro přehlednost dále uspořádány do 7 kategorií (duševní zdraví, well-being, fyzické zdraví, regulace emocí a vztahy, kognice, výkonnost a nezájem), ovšem je třeba brát na zřetel, že se jednotlivé kategorie prolínají, např. zlepšení v oblasti regulace emocí má sekundárně pozitivní vliv na fyzické zdraví. Slovní odpovědi dvaceti respondentů z možnosti „Jiný, vypište.“ byly překódovány dle povahy. Například odpověď „*Chci žít šťastný život, mít ráda svou práci, dělat to, co si myslím, že je správné.*“ byla přiřazena do kategorie well-being (sem byly zařazeny celkem čtyři odpovědi), do kategorie duševní zdraví a do kategorie regulace emocí bylo přiřazeno po jedné odpovědi a dále do kategorie „nezájem“ např. odpověď „*Nic, nepotřebuji sebesoucit.*“ (do kategorie nezájmu o absolvování programu spadá celkem čtrnáct odpovědí). Graf 7 na následující straně zobrazuje motivaci k absolvování programu mindfulness dle odpovědí všech respondentů ve zmíněných kategoriích.

Graf 7 Motivace k absolvování programu mindfulness dle kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s nejvyšším podílem u zaměstnanců naznačuje zájem o péči o duševní zdraví (28 %), následuje regulace emocí a vztahy a kategorie rozvoj kognitivních funkcí se stejným podílem (18 %) a dále motivace ke zlepšení subjektivní well-being (15 %). Nižší je výskyt volby přínosu pro fyzické zdraví (11 %), pracovní výkonnost (9 %) a nejméně responzí (1 %) respondenti uvedli v případě nezájmu o absolvování programu.

4.4.3 Deskriptivní statistika proměnné mindfulness

Míra mindfulness byla měřena standardizovaným inventářem FFMQ-15-CZ, hrubé skóry jsou součtem bodů jednotlivých odpovědí. Reliabilita – spolehlivost položek byla ověřena výpočtem koeficientu **Cronbachova alfa**. Vnitřní konzistence škály mindfulness $\alpha = 0,77$ vypovídá o spolehlivosti odpovědí. Na základě této hodnoty lze usoudit, že jsou data škály mindfulness vhodná pro uskutečnění kvalitní analýzy.

Položky mindfulness (FFMQ-15-CZ) jsou popisovány indikátory míry polohy a variability, tj. průměru a směrodatné odchylky. Položky subškál zobrazuje tabulka 2 na následující straně.

Tabulka 2 Vlastnosti položek škály mindfulness

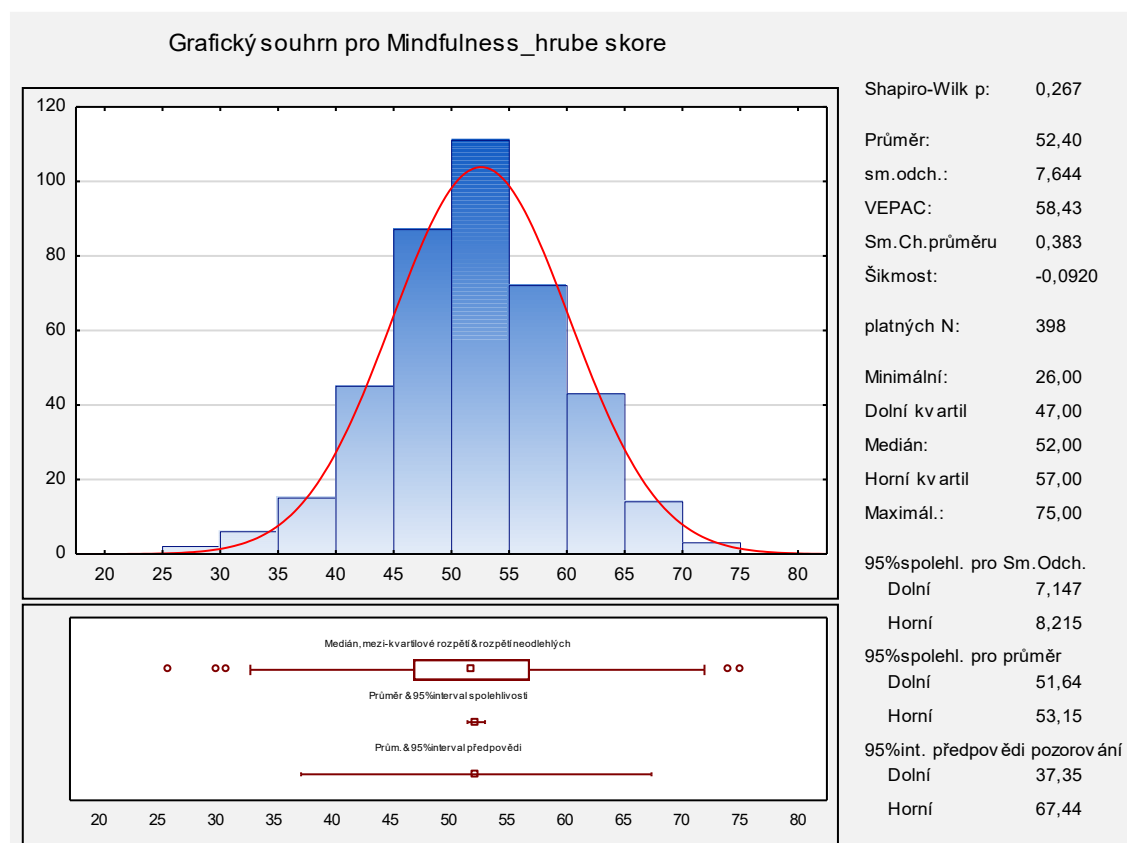
Mindfulness (FFMQ-15-CZ)				$\alpha = 0,77$
Subškála	Položka	Prům. po	Rozptyl	Sm.odch
Nereagování	5	49,31	50,67	7,12
	10	49,65	52,02	7,21
	15	49,41	52,69	7,26
Pozorování	1	49,27	50,97	7,14
	6	49,21	50,46	7,10
	11	48,95	50,21	7,09
Vědomé jednání	3	48,52	52,96	7,28
	8	48,60	52,29	7,23
	13	48,89	53,08	7,29
Popisování	2	48,79	51,01	7,14
	7	48,67	50,84	7,13
	12	48,92	50,70	7,12
Nehodnocení	4	48,45	52,41	7,24
	9	48,27	52,23	7,23
	14	48,67	51,77	7,20

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyššího průměrného skóru dosáhla subškála „Nereagování“ a položka č. 10 „*Když mám úzkostné myšlenky nebo představy, obvykle jsem schopný je jen zaznamenat, aniž bych reagoval.*“. Oproti tomu nejnižšího průměru dosáhla subškála „Nehodnocení“ a položka č. 9 „*Myslím si, že některé mé city jsou špatné nebo nevhodné a neměl bych je cítit.*“. Pro ověřování predikce je dále pracováno se skóry celé škály mindfulness.

Popisné statistiky na souhrnném grafu 8 na následující straně u škály mindfulness ukazují, že minimální naměřený skór byl 26 a maximální 75, rozpětí hodnot 49. Aritmetický průměr (52,4) se od mediánu (52,0) příliš neliší, což naznačuje, že extrémní hodnoty nelze očekávat, variabilita veličin je dána směrodatnou odchylkou 7,44. Zešikmení blížící se nule $-0,092$ vypovídá o souměrnosti, kladná hodnota špičatosti 0,321 předpovídá vyšší koncentraci kolem středu. Distribuce dat normálního rozdělení byla u škály mindfulness ověřena vizuálně sestrojením histogramu (rozptýlení hodnot i symetrie kolem střední hodnoty ukazuje vykreslená Gaussova křivka) a dále pomocí Shapiro-Wilkova testu ($W = 0,9953$; $p = 0,27$). Očekávána je normalita výběru.

Graf 8 Grafický souhrn – škála mindfulness



Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Popisná statistika dle skupinových proměnných, tedy dle kategorie odbor, pozice a používání technik mindfulness ANO/NE je zobrazena v tabulce 3 níže.

Tabulka 3 Popisné statistiky škály mindfulness dle skupinových proměnných

Grupovací	Proměnná	Popisné statistiky – MINDFULNESS					
		N	Průměr	Medián	Min.	Max.	Sm.odch
	CELÝ VZOREK	398	52,40	52,00	26,00	75,00	7,64
Odbor	OSTATNÍ odbor	301	52,17	52,00	26,00	75,00	7,72
	SOCIÁLNÍ odbor	97	53,09	53,00	35,00	74,00	7,39
Pozice	ŘADOVÝ pracovník	322	52,00	52,00	26,00	74,00	7,47
	VEDOUCÍ pracovník	76	54,07	53,50	39,00	75,00	8,19
Mindful. používání	ANO mindful. zkušenost	46	55,59	58,00	33,00	70,00	7,74
	NE mindful. zkušenost	352	51,98	52,00	26,00	75,00	7,54

Zdroj: vlastní zpracování

Pro úroveň dovednosti mindfulness není stanovena klinická norma. Autoři české škály FFMQ-15-CZ (Kořínek et al., 2019), pro běžné vyhodnocení dosažených skóre (15 až 75), rozdělili stejně obsažené skóre na percentily. Za střední hodnotu je zde považován skóre 52. Pro přehlednost a rychlou orientaci v dosažených výsledcích dle úrovně mindfulness v jednotlivých souborech jsou níže v tabulce 4 skóre rozděleny do čtyř intervalů (15–47, 48–51, 52–56 a 57–75). Rozdělení odpovídá dolnímu kvartilu 47, mediánu 52 a hornímu kvartilu 57 shodně dle Koříneka et al. (2019) i vlastní předkládané práce.

Tabulka 4 Mindfulness dle dosažené míry – v intervalech FFMQ skóre

Úroveň mindfulness	FFMQ skóre	ČETNOSTI (v %) dle úrovně MINDFULNESS								
		celý vzorek	ženy	muži	sociální odbor	ostatní odbor	vedoucí prac.	řadový prac.	mind. zkuš. ANO	mind. zkuš. NE
Nízká	15–47	25 %	26 %	23 %	21 %	27 %	25 %	25 %	17 %	26 %
Nízká až střední	48–51	19 %	20 %	17 %	16 %	20 %	12 %	21 %	9 %	21 %
Střední až vysoká	52–56	27 %	26 %	29 %	36 %	24 %	26 %	27 %	15 %	28 %
Vysoká	57–75	29 %	29 %	30 %	27 %	30 %	37 %	27 %	59 %	25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Skórování v jednotlivých úrovních mindfulness je v četnosti napříč skupinami relativně vyrovnané, jak ukazuje tabulka 4 výše. Odchylkou je výrazně vyšší podíl (59 %) ve vysoké úrovni mindfulness u pracovníků se zkušeností s mindfulness „ANO“ (nižší podíl je pak v úrovních s nižšími skóre) oproti kategorii bez zkušenosti (25 %). Dále je pozorován rozdíl ve faktoru pozice, kdy vedoucí úředníci častěji skórovali ve vysoké úrovni (37 %) než řadoví pracovníci (27 %). U faktoru odbor je patrný posun podílů skóre z úrovně „nízká“ až do úrovně „střední až vysoká“ u pracovníků sociálních odborů. V úrovni „střední až vysoká“ tak sociální pracovníci dosahují podílu 36 % oproti pracovníkům z ostatních odborů s 24 %.

4.4.4 Deskriptivní statistika proměnné self-compassion

Sledovaná proměnná self-compassion byla měřena standardizovaným inventářem SCS-SF. Pro výpočet hrubých skóre byl použit součet položek jednotlivých odpovědí. Reliabilita položek byla ověřena výpočtem koeficientu **Cronbachova alfa**. Vnitřní konzistence škály self-compassion $\alpha = 0,82$ vypovídá o vysoké spolehlivosti odpovědí. Data lze tedy považovat za vhodná pro uskutečnění kvalitní analýzy.

Vlastnosti jednotlivých položek škály self-compassion (SCS-SF) jsou zobrazeny níže v tabulce 5. Nejvyššího průměrného skóru dosáhla subškála „Laskavost k sobě“ a položka č. 6 „*Když procházím nějakým velmi těžkým obdobím, poskytuji si takovou péči a láskyplnost, jakou potřebuji.*“. Nejnižší průměr byl naměřen u subškály „Sebeodsuzování“ a položky č. 12 „*Jsem netolerantní a netrpělivý/á vůči těm stránkám své osobnosti, které nemám rád/a.*“. V práci bude dále pracováno s celkovou škálou Self-compassion.

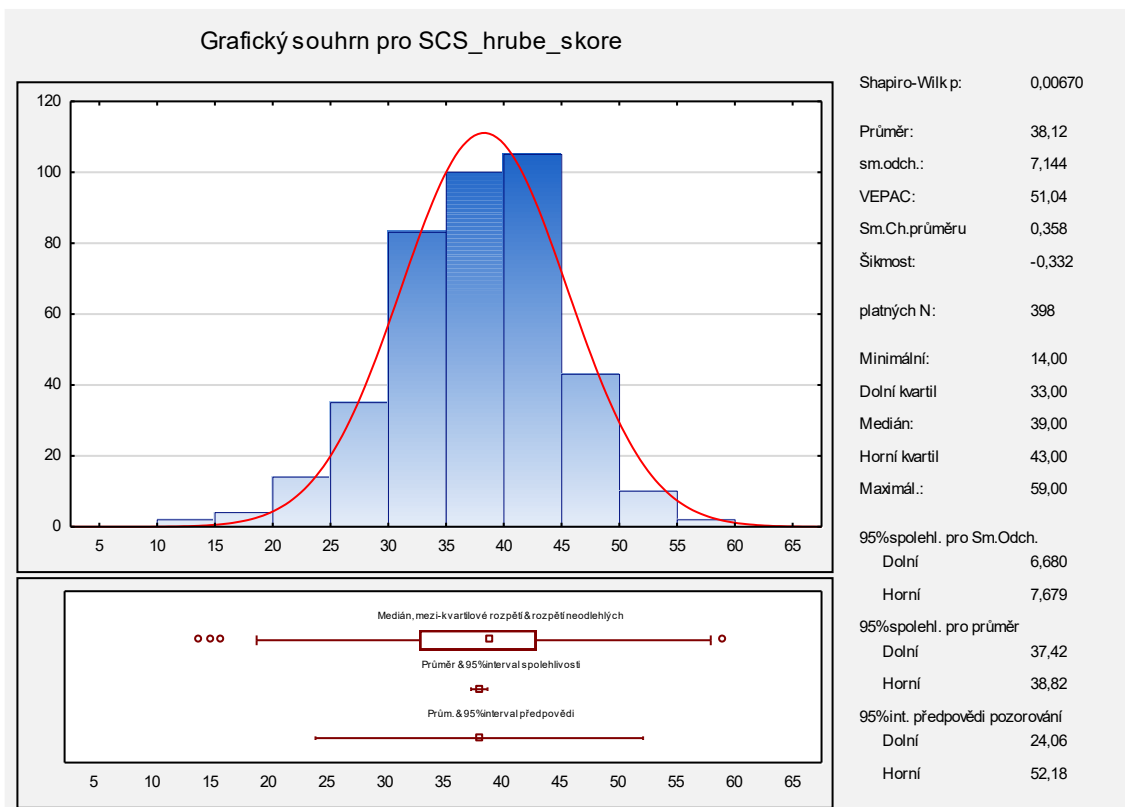
Tabulka 5 Vlastnosti položek škály self-compassion

Self-compassion (SCS-SF)				$\alpha = 0,82$
Subškála SCS	Položka	Prům. po	Rozptyl	Sm.odch
Laskavost k sobě	2	35,00	44,30	6,66
	6	35,40	42,45	6,52
Sebeodsuzování	11	34,64	43,51	6,60
	12	34,57	43,72	6,61
Lidská sounáležitost	5	34,88	43,74	6,61
	10	35,29	47,00	6,86
Izolace	4	34,58	42,84	6,54
	8	35,03	42,55	6,52
Všímavost	3	35,19	44,02	6,64
	7	34,80	44,54	6,67
Přílišné ztotožnění	1	35,32	42,22	6,50
	9	34,63	40,87	6,39

Zdroj: vlastní zpracování

Popisné statistiky celkové škály self-compassion (N = 398) shrnuje graf 9 na následující straně. Míry polohy – minimální hrubý skór činí 14 a maximální 59, hodnota rozpětí 45. Průměr hrubého skóru 38,12 a mediánu 39 se ve vzorku příliš neliší, předpokladem je, že nelze očekávat extrémní hodnoty. Míra variability činí 7,14; jak ukazuje směrodatná odchylka. Záporná šikmost $-0,332$ v rámci souměrnosti rozdělení vypovídá o datech mírně pravostranných, kladná špičatost v hodnotě $0,400$ ukazuje na koncentrovanější střed hodnot, tedy strmější trend. Sestrojený histogram s vykreslenou křivkou vizuálně budí dojem normálně rozložených dat škály self-compassion, Shapiro-Wilkův test však distribuci normálního rozdělení nepotvrdil ($W = 0,9897$; $p = 0,0067$), p -hodnota je nižší než $0,05$; výsledek značí odchylku od normality.

Graf 9 Grafický souhrn – škála self-compassion



Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Popisná statistika dle skupinových proměnných, tj. kategorie odbor, pozice a používání technik mindfulness ANO/NE je zobrazena ve škále self-compassion v tabulce 6 níže.

Tabulka 6 Popisné statistiky škály self-compassion dle skupinových proměnných

Grupovací	Proměnná	Popisné statistiky – SELF-COMPASSION					
		N	Průměr	Medián	Min.	Max.	Sm.odch
	CELÝ VZOREK	398	38,12	39,00	14,00	59,00	7,14
Odbor	OSTATNÍ odbor	301	37,64	39,00	14,00	59,00	7,28
	SOCIÁLNÍ odbor	97	39,62	40,00	27,00	53,00	6,51
Pozice	ŘADOVÝ pracovník	322	37,75	39,00	14,00	54,00	7,13
	VEDOUCÍ pracovník	76	39,71	40,00	19,00	59,00	7,01
Mindful. používání	ANO mindful. zkušenost	46	41,37	42,00	28,00	54,00	6,32
	NE mindful. zkušenost	352	37,70	38,00	14,00	59,00	7,14

Zdroj: vlastní zpracování

Soucit se sebou samým nemá pro hodnocení výsledků klinickou normu. V rámci popisné statistiky a zběžného náhledu výsledků je využito skóre předložené autory škály SCS-SF. Intervaly pro hodnocení jsou v rozmezí 1,0–2,49 nízká; 2,5–3,5 střední a 3,51–5,0 vysoká míra self-compassion (Raes et al., 2011). Výpočet pro interpretaci skóre vychází z průměrů jednotlivých škál a výpočtu celkového průměru škály.

Tabulka 7 níže udává souhrnný přehled procentuálního výskytu dle úrovně self-compassion v jednotlivých skupinách. Vyšší četnosti vysoké míry self-compassion dosáhli muži než ženy, pracovníci sociálních odborů mají větší podíl vysoké míry self-compassion (36 %) než pracovníci ostatních odborů (25 %), mezi vedoucími a řadovými pracovníky jsou v úrovních pouze minimální rozdíly. Nejvýraznější je rozdíl mezi pracovníky se zkušeností nebo bez zkušeností s metodami mindfulness, četnost nízké míry (2 %) a vysoké míry (41 %) self-compassion zde dosáhli pracovníci v kategorii „zkušenost mindfulness ANO“ oproti kategorii „zkušenost mindfulness NE“ (nízká míra 10 %, vysoká 26 %).

Tabulka 7 Self-compassion dle dosažené míry – v intervalech SCS-SF skóre

		ČETNOSTI (v %) dle úrovně SELF-COMPASSION								
Úroveň self-compassion	SCS-SF skóre	celý vzorek	ženy	muži	sociální odbor	ostatní odbor	vedoucí prac.	řadový prac.	mind. zkuš. ANO	mind. zkuš. NE
Nízká	1,0–2,49	9 %	10 %	7 %	5 %	11 %	8 %	10 %	2 %	10 %
Střední	2,5–3,5	63 %	64 %	61 %	59 %	65 %	62 %	64 %	57 %	64 %
Vysoká	3,51–5,0	27 %	26 %	32 %	36 %	25 %	30 %	27 %	41 %	26 %

Zdroj: vlastní zpracování; interpretace úrovně self-compassion dle Raes et al. (2011)

Statisticky významné rozdíly dle dosaženého hrubého skóru škály self-compassion jsou dále testovány u faktoru pozice a odbor. Vzhledem k nenormálnímu rozdělení byly zvoleny neparametrické metody.

4.4.5 Deskriptivní statistika proměnné úzkost

Hrubé skóre proměnné úzkost (anxiety) byly měřeny standardizovaným inventářem DASS-A (anxiety). Reliabilita položek byla ověřena výpočtem koeficientu **Cronbachova alfa**. Vnitřní konzistence škály úzkosti $\alpha = 0,85$ značí vysokou spolehlivost odpovědí. Na základě této hodnoty lze usoudit, že jsou data vhodná pro uskutečnění kvalitní analýzy.

Použitá jednofaktorová škála úzkosti (DASS-A) je subškálou DASS-21, skládá se ze sedmi položek, jak ukazuje tabulka 8 níže. Nejvyššího průměrného skóru ve škále úzkosti dosáhla položka č. 15 „*Cítil(a) jsem se na pokraji paniky (zděšení, strachu)*“. Oproti tomu nejnižšího průměru dosáhla položka č. 2 „*Pocíval(a) jsem sucho v ústech*“. Při práci s daty bylo zohledněno doporučení autorů škály DASS-21, dosažené skóry byly vynásobeny dvěma. Výsledky jsou pak porovnatelné s původní plnou 42položkovou verzí škály DASS.

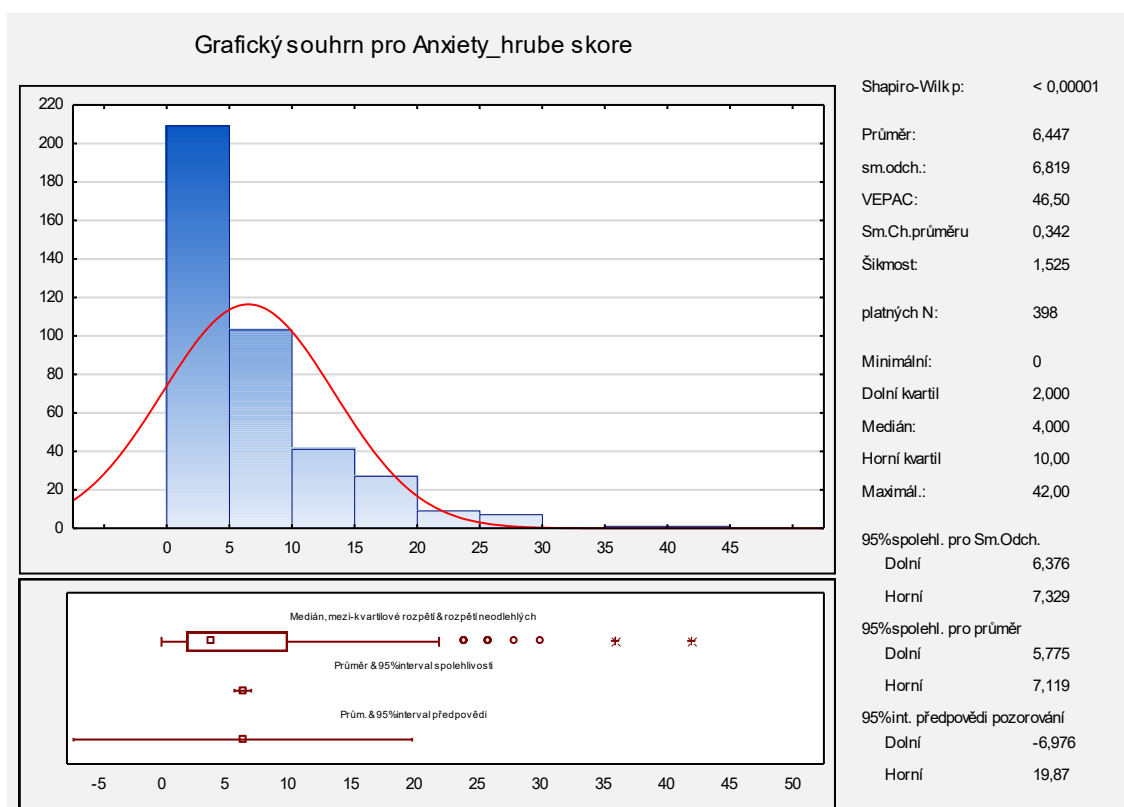
Tabulka 8 Vlastnosti položek škály úzkosti

Anxiety/úzkost (DASS-A)				$\alpha = 0,85$
Subškála DASS-21	Položka	Prům. po	Rozptyl	Sm. odch.
Anxiety (úzkost)	2	2,65	9,11	3,02
	4	2,76	8,69	2,95
	7	2,85	8,84	2,97
	9	2,78	8,67	2,94
	15	2,89	8,75	2,96
	19	2,69	8,34	2,89
	20	2,73	8,70	2,95

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokladem u zkoumaného jevu úzkosti je nenormální rozložení, velká četnost nulových či nízkých hodnot. Charakteristiky polohy dat u škály úzkosti (DASS-A), při porovnání míry centrální tendence, tj. průměru (6,45) a mediánu (4,00), naznačují extrémní hodnoty. Dle popisné statistiky je minimální hrubý skór 0 a maximální 42, odlišnost dat dle rozptýlení hodnot pak ukazuje směrodatná odchylka (6,82). Při bližším prozkoumání datového souboru bylo nalezeno několik odlehlých/extrémních hodnot naznačujících v reálu vysokou úroveň úzkosti. Zešikmení 1,525; tj. vychýlení jedním směrem (vrchol křivky posunut doleva) a výrazná špičatost 2,887 předpovídají očekávané nenormální rozdělení, což na grafickém souhrnu (graf 10 na následující straně) potvrzuje jak vykreslení histogramu, tak Shapiro-Wilkův test ($W = 0,8415$; $p = 0,0000$), tedy p-hodnota statisticky významně nižší než 0,05. Takto asymetricky rozložená data neumožňují použití parametrických metod testování.

Graf 10 Grafický souhrn – škála úzkosti



Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Popisná statistika dle skupinových proměnných, tj. kategorie odbor, pozice a používání technik mindfulness ANO/NE je zobrazena ve škále self-compassion v tabulce 9 níže.

Tabulka 9 Popisné statistiky škály úzkosti dle skupinových proměnných

Grupovací	Proměnná	Popisné statistiky – ÚZKOST/Anxiety					
		N	Průměr	Medián	Min.	Max.	Sm.odch
	CELÝ VZOREK	398	6,45	4,00	0,00	42,00	6,82
Odbor	OSTATNÍ odbor	301	6,31	4,00	0,00	42,00	6,80
	SOCIÁLNÍ odbor	97	6,87	4,00	0,00	36,00	6,91
Pozice	ŘADOVÝ pracovník	322	6,87	5,00	0,00	42,00	7,07
	VEDOUCÍ pracovník	76	4,66	2,00	0,00	20,00	5,30
Mindful. používání	ANO mindful. zkušenost	46	5,70	4,00	0,00	28,00	6,73
	NE mindful. zkušenost	352	6,55	4,00	0,00	42,00	6,83

Zdroj: vlastní zpracování

Závažnost úzkost/anxiety je pro porovnání dosažené úrovně možno interpretovat dle doporučených cutoff skóre (Lovibond a Lovibond, 1995a), nejedná se však o klinické posouzení úzkosti. V tabulce 10 níže jsou výsledky zobrazeny v intervalech dle úrovně úzkosti a četnosti procentuálního výskytu v jednotlivých zkoumaných souborech. Skupiny mají velmi podobný podíl četností v úrovních závažnosti. Dle předpokladu je nejvíce skórováno v normální úrovni a muži vykazují nižší míry úzkosti než ženy. Dále je v celém vzorku patrný trend zvýšené středně těžké úrovně úzkosti (16 %) oproti mírné (8 %). Zajímavé jsou odchylky u faktoru pozice, zde mají vedoucí pracovníci vyšší četnost normální úrovně úzkosti (74 %) oproti řadovým pracovníkům (63 %) a dále mají vedoucí nižší podíl úzkosti v těžké (3 %) a extrémně těžké (1 %) úrovni než řadoví pracovníci s podílem 6 % těžká a 7 % extrémně těžká úzkost. Vedoucí pracovníci dosahují nejnižšího podílu extrémně těžké úzkosti napříč sledovanými skupinami. U faktoru „mindfulness zkušenost ANO“ byl zaznamenán pouze mírný posun podílu ze středně těžké k mírné závažnosti úzkosti oproti ostatním skupinám. Souhrnný náhled viz tabulka 10.

Tabulka 10 Výskyt úzkosti dle závažnosti (v %) – v intervalech DASS-A skóre

Úroveň příznaků úzkosti	DASS-A skóre	ČETNOSTI (v %) dle úrovně ÚZKOSTI								
		celý vzorek	ženy	muži	sociální odbor	ostatní odbor	vedoucí prac.	řadový prac.	mind. zkuš. ANO	mind. zkuš. NE
Normální	0–7	65 %	64 %	71 %	62 %	66 %	74 %	63 %	65 %	65 %
Mírná	8–9	8 %	8 %	7 %	7 %	8 %	4 %	9 %	11 %	7 %
Středně těžká	10–14	16 %	16 %	14 %	21 %	15 %	18 %	16 %	13 %	16 %
Těžká	15–19	6 %	6 %	4 %	4 %	6 %	3 %	6 %	7 %	5 %
Extrémně těžká	20+	6 %	6 %	3 %	6 %	6 %	1 %	7 %	4 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování; interpretace závažnosti úzkosti (anxiety) dle DASS (Lovibond a Lovibond, 1995a)

Deskriptivní statistika poskytla o výzkumném vzorku a datech v jednotlivých souborech dle proměnných zdroj informací, který umožnil přikročit k ověření stanovených hypotéz a interpretovat výsledky.

5 Výsledky a diskuse

V souladu s hlavním cílem práce byl porovnán současný stav míry mindfulness, self-compassion a míry úzkosti u zaměstnanců ve vybraném sektoru veřejné správy, konkrétně na pracovištích ORP v Ústeckém kraji. Dílčím podcílem práce bylo zmapovat motivace zaměstnanců k využívání metod založených na mindfulness pro osobní rozvoj s přesahem do pracovního prostředí. Analýza dat a testování platnosti hypotéz poskytly výsledné údaje, které jsou popsány v následující kapitole.

5.1 Výsledky testování hypotéz

Před volbou vhodných testů bylo ověřeno splnění potřebných kritérií. K rozhodnutí o splnění podmínky distribuce normálního rozdělení bylo použito Shapiro-Wilkova testu. Dále k potvrzení homogenity rozptylů dat Leveneův test (rozptyly lze považovat za shodné), při následném testování hypotéz shodnost rozptylů potvrdil taktéž F-test integrovaný v t-testu v programu Statistica. Platnost hypotéz H1 až H3 byla prokazována na základě významnosti síly vztahu výpočtem korelačního koeficientu. Hypotézy H4 až H7 byly ověřovány testováním významnosti rozdílů mezi nezávislými vzorky s použitím testu o střední hodnotě, tj. dvouvýběrového t-testu při předpokladu normality a za pomoci Man-Whitney U testu u souborů dat nepocházejících z normálního rozdělení. Hladina významnosti byla stanovena $\alpha = 0,05$.

Korelace škál mindfulness, self-compassion a úzkosti

Míra statistické závislosti škál mindfulness, self-compassion a úzkosti byla pro povahu dat (porušení normality u proměnných self-compassion a úzkost) hodnocena pomocí Spearmanova koeficientu pořadové korelace. Interpretace korelačního koeficientu je uvedena dle Evanse (1996), tj. 0 až 0,19 velmi slabá $\leq 0,39$ slabá $\leq 0,59$ střední $\leq 0,79$ silná a 0,8 až 1 velmi silná závislost. Výsledky testování dat předkládané práce odhalily statisticky významné síly závislosti, těsnost vztahu mezi mindfulness a self-compassion vyjadřuje korelační koeficient ($r_s = 0,56$), tj. pozitivní středně těsná závislost. Negativní středně těsná závislost je pak sledována mezi proměnnými mindfulness a úzkostí ($r_s = -0,41$) a mezi self-compassion a úzkostí ($r_s = -0,42$), taktéž na hladině významnosti $p < 0,05$. Souhrn závislostí je tabelován v korelační matici na následující straně, tabulka 11.

Tabulka 11 Korelace škál mindfulness, self-compassion a úzkosti

Proměnná	Spearmanovy korelace (N = 398) Označené korelace jsou významné na hladině $p < 0,05$		
	Mindfulness	Self-compassion	Úzkost
Mindfulness	1,00	0,56	-0,41
Self-compassion	0,56	1,00	-0,42
Úzkost	-0,41	-0,42	1,00

Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Hypotéza H1:

H1₀: Mezi skóry ve škále mindfulness a self-compassion není u úředníků žádný vztah.

H1_a: Mezi skóry ve škále mindfulness a self-compassion existuje u úředníků významný pozitivní vztah.

Hypotéza H1 byla ověřována výpočtem korelačního koeficientu na celém vzorku úředníků (N = 398). Na základě statisticky významného výsledku $r_s = 0,56$ ($p < 0,05$) lze konstatovat, že u úředníků existuje významný středně těsný pozitivní vztah mezi úrovní škál mindfulness a self-compassion. **Nulová hypotéza H1₀ byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy.**

Hypotéza H2:

H2₀: Mezi skóry ve škále mindfulness a úzkosti není u úředníků žádný vztah.

H2_a: Mezi skóry ve škále mindfulness a úzkosti existuje u úředníků významný negativní vztah.

Hypotéza H2 byla taktéž ověřována na celém vzorku (N = 398). Na základě signifikantního výsledku $r_s = -0,41$ ($p < 0,05$) lze konstatovat, že u úředníků existuje statisticky významný středně těsný negativní vztah mezi úrovní škály mindfulness a mírou úzkosti. **Nulová hypotéza H2₀ byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy.**

Hypotéza H3:

H3₀: Mezi skóry ve škále self-compassion a úzkosti není u úředníků žádný vztah.

H3_a: Mezi skóry ve škále self-compassion a úzkosti existuje u úředníků významný negativní vztah.

Na základě signifikantního výsledku $r_s = -0,42$ ($p < 0,05$) lze konstatovat, že u úředníků (N = 398) existuje významný středně negativní vztah mezi úrovní škály

self-compassion a mírou úzkosti. **Nulová hypotéza H3o byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy.**

Hypotéza H4:

H4o: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů neexistuje rozdíl ve škále mindfulness.

H4a: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů existuje statisticky významný rozdíl ve škále mindfulness.

Normální rozdělení ve skupinách bylo ověřeno vizuálně i Shapiro-Wilk testem (sociální odbor $W = 0,9869$, $p = 0,4542$; ostatní odbor $W = 0,9937$, $p = 0,2370$). Leveneův test ($p = 0,4186$), rozptyly lze považovat za shodné. Hodnota Grubbsova testu odlehlých hodnot nepřekročila kritickou hodnotu. Pro testování rozdílů H4 byt zvolen dvouvýběrový t-test. Na základě výsledku t-testu, jak ukazuje tabulka 12 níže, nebyl v míře mindfulness mezi úředníky sociálních a ostatních odborů prokázán statisticky významný rozdíl ($p = 0,3032$; $p > 0,05$). **Nulová hypotéza H4o zamítnuta nebyla, alternativní hypotézu H4a nelze přijmout.**

Tabulka 12 Test rozdílu v úrovni mindfulness – Odbor

Proměnná	t-testy; Grupovací: Odbor Skup. 1: Ostatní odbor (N = 301); Skup. 2: Sociální odbor (N = 97)								
	Průměr Ostatní odbor	Průměr Sociální odbor	Hodnota	SV	p	Sm.odch Ostatní odbor	Sm.odch Sociální odbor	F-poměr rozptyl	p rozptyl
Mindfulness	52,17	53,09	-1,03	396	0,3032	7,72	7,39	1,09	0,62

Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Hypotéza H5:

H5o: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů neexistuje rozdíl ve škále self-compassion.

H5a: Mezi úředníky sociálních odborů a úředníky ostatních odborů existuje statisticky významný rozdíl ve škále self-compassion.

Nenormální rozdělení ve skupinách ověřeno Shapiro-Wilk testem, sociální odbor $W = 0,9780$, $p = 0,1034$; ostatní odbor $W = 0,9856$, $p = 0,0041$ (zde $p < 0,05$). Pro testování rozdílů H5 byl zvolen Mann-Whitneyův U test, tj. neparametrická obdoba t-testu. Asymptotická p-hodnota ($n \geq 30$) byla vypočítána $p = 0,0308$ ($p < 0,05$), viz tabulka 13.

Na základě výsledku testu byl v míře self-compassion mezi úředníky sociálních a ostatních odborů odhalen statisticky významný rozdíl. **Nulová hypotéza H5₀ byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy.**

Tabulka 13 Test rozdílu v úrovni self-compassion – Odbor

Proměnná	Mann-Whitneyův U test; Dle proměnné Odbor Grupovací: Ostatní odbor (N = 301); Sociální odbor (N = 97) Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčt. poř. Ostatní odbor	Sčt. poř. Sociální odbor	U	Z	p-hodnot	Z upraven	p-hodnot
Self-compassion	57923,0	21478,0	12472,0	-2,1577	0,0309	-2,1602	0,0308

Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Hypotéza H6:

H6₀: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky neexistuje rozdíl ve škále mindfulness.

H6_a: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky existuje statisticky významný rozdíl ve škále mindfulness.

Normální rozdělení u obou výběrů bylo ověřeno vizuálně na histogramu, Q-Q grafu a dále Shapiro-Wilk testem, $p > 0,05$ (řadový pracovník $W = 0,9920$, $p = 0,0819$; vedoucí pracovník $W = 0,9801$, $p = 0,2771$). Leveneův test ($p = 0,0928$), rozptyly lze považovat za shodné. Hodnota Grubbsova testu odlehlých hodnot nepřekročila kritickou hodnotu. Pro testování H6 byl zvolen dvouvýběrový t-test. Na základě výsledku t-testu (tabulka 14 níže) byl v míře mindfulness mezi vedoucími a řadovými pracovníky odhalen statisticky významný rozdíl ($p = 0,0342$; $p < 0,05$). **Nulová hypotéza H6₀ byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy.**

Tabulka 14 Test rozdílu v úrovni mindfulness – Pozice

Proměnná	t-testy; Grupovací: Pozice Skup. 1: Řadový pracovník (N = 322); Skup. 2: Vedoucí pracovník (N = 76)								
	Průměr Řadový prac.	Průměr Vedoucí prac.	Hodnota	SV	p	Sm.odch Řadový prac.	Sm.odch Vedoucí prac.	F-poměr rozptyly	p rozptyl
Mindfulness	52,00	54,07	-2,13	396	0,0342	7,47	8,19	1,20	0,28

Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Hypotéza H7:

H7₀: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky neexistuje rozdíl ve škále self-compassion.

H7_a: Mezi vedoucími a řadovými pracovníky existuje statisticky významný rozdíl ve škále self-compassion.

Nenormální rozdělení bylo ověřeno Shapiro-Wilk testem, řadový pracovník $W = 0,9849$, $p = 0,0018$ (zde $p < 0,05$); vedoucí pracovník $W = 0,9849$, $p = 0,5067$. Pro testování rozdílů H7 byl zvolen Mann-Whitneyův U test, asymptotická p-hodnota ($n \geq 30$) činí $p = 0,0713$ ($p > 0,05$), viz tabulka 15 níže. V míře self-compassion nebyl mezi řadovými a vedoucími pracovníky dle výsledku testu naměřen významný rozdíl. **Nulová hypotéza H7₀ zamítnuta nebyla, alternativní hypotézu H7_a nelze přijmout.**

Tabulka 15 Test rozdílu v úrovni self-compassion – Pozice

Proměnná	Mann-Whitneyův U test; Dle proměnné Pozice Grupovací: Řadový pracovník (N = 322); Vedoucí pracovník (N = 76) Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05$						
	Sčt. poř. Řadový prac.	Sčt. poř. Vedoucí prac.	U	Z	p-hodnot	Z upraven	p-hodnot
Self-compassion	62613,5	16787,5	10610,5	-1,8015	0,0716	-1,8035	0,0713

Zdroj: vlastní zpracování; program Statistica

Hlavní dosažené výsledky jsou dále diskutovány s ohledem na výzkumné otázky a stanovené hypotézy. Uvedeny jsou taktéž limity výzkumu a formulována doporučení pro aplikaci poznatků do pracovní praxe.

5.2 Diskuse

Převážná část dosavadních výzkumných prací ve vztahu ke konceptům mindfulness a self-compassion byla provedena na vzorcích studentů či na vzorcích pomáhajících profesí, zejména zdravotníků. Někteří autoři doporučili výzkum rozšířit napříč dalšími povoláními, např. Kotera a Van Gordon (2021). Získání poznatků v oblasti mindfulness u vzorku pracovníků veřejné správy v závislosti na pracovišti a pozici, rozšířené o oblast motivace k absolvování programů mindfulness/self-compassion, je tak jedním z přínosů práce.

5.2.1 Diskuse k otázkám míry mindfulness, self-compassion a úzkosti

Výzkumné otázky vztahující se k hlavnímu cíli práce (V01 až V04) byly řešeny na základě porovnání míry dosažených skóre jednotlivých jevů bez klinického hodnocení.

Prozkoumáním výsledků je možné odpovědět na otázku V01 „*Jaká je aktuální míra mindfulness, self-compassion a úzkosti u zaměstnanců?*“. Aktuálně dosahovaná míra mindfulness (čtyři úrovně FFMQ skóre) byla u celého vzorku úředníků ORP v Ústeckém kraji naměřena 25 % v úrovni nízké, 19 % nízké až střední, 27 % střední až vysoké a 29 % probandů s výskytem úrovně vysoké. Výskyt míry self-compassion (tři úrovně škály SCS-SF) u celého vzorku činil 9 % v úrovni nízké, 63 % ve střední a dále 27 % dotazovaných v úrovni vysoké. Dle dosavadních studií mají na dosažené úrovně vliv vlastní dispozice jedinců a kvalita a délka používání praktik mindfulness, tj. rysová versus trénovaná forma (Brown et al., 2015; Neff, 2023).

Sledovaný výskyt úzkosti, zachycující míru situační úzkosti, subjektivní pocit úzkosti a fyziologické projevy úzkosti během uplynulého týdne (v době měření) byl taktéž hodnocen neklinicky. Úzkost dle pěti úrovní DASS-A skóre byla u celého vzorku zachycena v úrovni normální u 65 % pracovníků ($n = 258$), v mírné u 8 % ($n = 31$), středně těžké u 16 % jedinců ($n = 64$), v úrovni těžké u 6 % ($n = 22$) a 6 % ($n = 23$) v úrovni extrémně těžké úzkosti. V období měření tedy byla úzkost naměřena u 140 dotazovaných z celkového vzorku 398 úředníků ORP. U vedoucích pracovníků byl zaznamenán nejnižší výskyt ze všech skupin u extrémně těžké úzkosti (pouze u jednoho dotazovaného) a nejvyšší četnost normální úrovně (74 %), což ukazuje na vyšší odolnost vedoucích.

Celková četnost úzkosti byla očekávána do 15 %, dle výskytu úzkostných poruch v populaci během života (Tašková, 2022), zachycená četnost úzkosti u vzorku však činila 35,2 %. Z výsledků lze usuzovat vzrůstající tendence duševních potíží, nižší adaptabilitu, což koresponduje se zvyšujícím se počtem pracovních neschopností u diagnóz duševních onemocnění (Česká správa sociálního zabezpečení, 31. ledna 2024) a dále s nálezy průzkumu ze zemí EU (European Commission, 2023), kdy pocit deprese nebo úzkosti v posledních 12 měsících uvedlo 48 % dotazovaných z ČR (průměr EU 46 %). Průzkum v ČR proběhl ve stejném období (06/2023) jako sběr dat předkládané práce.

Výzkumná otázka V02 „*Existuje u pracovníků významný vztah mezi úrovní mindfulness/self-compassion a mírou úzkosti?*“ byla přeformulována na hypotézy H1 až H3, jejich testováním byla u celého vzorku úředníků ORP Ústeckého kraje ověřena síla vztahu mezi dosaženými skóry mindfulness, self-compassion a úzkostí. Výsledky korelační analýzy u úředníků odhalily pozitivní závislost mezi mindfulness a self-compassion ($r_s = 0,56$; $p < 0,05$). Ke shodnému zjištění, tedy že mindfulness významně pozitivně souvisí se self-compassion došly např. studie autorů Kořínek et al. (2019)

s výsledkem $r = 0,685$; $p < 0,01$, dále Neff (2023), Pires et al. (2018), Van Dam et al. (2011) a Yang et al. (2022).

Výsledky testování hypotéz dále ukázaly negativní závislost mezi mindfulness a úzkostí ($r_s = -0,41$; $p < 0,05$) i negativní závislost mezi self-compassion a úzkostí ($r_s = -0,42$; $p < 0,05$). Výsledky jsou v souladu např. s nálezy autorů Stogianni a Lin (2022), kteří u vysokoškoláků zaznamenali u škály mindfulness a self-compassion negativní vztah se škálou úzkosti (jako měřicí nástroj použili inventář DASS, stejně jako v předkládané práci) s velmi podobnými těsnostmi závislosti (mindfulness vs. úzkost, $r = -0,47$; $p < 0,001$; self-compassion vs. úzkost, $r = -0,46$; $p < 0,001$). Dále Kořínek et al. (2019) naměřili mezi mindfulness a úzkostí korelaci taktéž negativní ($r = -0,603$; $p < 0,01$), ovšem s použitím škály GAD-7 pro úzkost. Neff (2003) zaznamenala negativní vztah, a to mezi self-compassion a úzkostí ($r = -0,65$; $p < 0,01$), stejně jako Benda a Reichová (2016) s výsledkem ($r = -0,68$; $p < 0,01$), u úzkosti zde bylo využito škály STAI. Korelační analýza vlastní práce tak podpořila dosavadní zjištění zahraničních i domácích vědeckých prací v oblasti závislosti mindfulness, self-compassion a úzkosti, tj. jedinci dosahující vyšších skóreů mindfulness či self-compassion vykazují nižší míru úzkosti.

Pro otázku V03 „*Liší se míra mindfulness/self-compassion u zaměstnanců ze sociálních odborů oproti pracovníkům z ostatních odborů?*“ byly stanoveny hypotézy H4 a H5, jejichž testováním byly ověřeny předpoklady o rozdílech v dosažených skórech u sledovaných proměnných dle faktoru odbor. U hypotézy H4 mezi úředníky sociálních a ostatních odborů nebyl prokázán statisticky významný rozdíl v míře mindfulness ($p = 0,3032$; $p > 0,05$). Dle bližšího náhledu pracovníci sociálních odborů aktuálně disponují vyššími skóry v úrovni „střední až vysoká“ oproti pracovníkům ostatních odborů. Dále výrazně vyšší četnost skóreů v úrovni „vysoká“ byla zaznamenána u jedinců se zkušeností s mindfulness, tedy u trénované formy oproti těm bez zkušenosti. Tento výsledek je v souladu s dosavadními poznatky, např. významně vyšší dosažená úroveň po absolvování programu mindfulness u zaměstnanců veřejného sektoru (Bartlett et al., 2017; Bartlett et al., 2022) i dalších profesí, např. pojišťovnictví, marketingu, farmacie a zejména zdravotnictví (Johnson et al., 2020). Pro pracovní praxi je důležité, že každý jedinec disponuje určitou úrovní dovednosti mindfulness a že se tato dovednost dá trénovat. Výhodu mohou mít jedinci s počáteční vyšší rysovou mindfulness (Shapiro et al., 2011), stejně jako např. ve sportu, pro rozvoj je možné využít synergického efektu vrozené vlohy a píce.

Dále byl testováním hypotézy H5 v míře self-compassion mezi úředníky sociálních a ostatních odborů odhalen rozdíl na signifikantní úrovni ($p = 0,0308$; $p < 0,05$). Významně vyšších hodnot skóre self-compassion dosahovali pracovníci sociálních odborů než pracovníci ostatních odborů. Míru self-compassion (soucitu se sebou samým) zde mohou sytit osobnostní charakteristiky vlastní pomáhajícím profesím (např. schopnost empatie). Vyšší úroveň self-compassion mimo jiné může zastávat ochrannou roli v oblasti emoční stability, únavy ze soucitu či syndromu vyhoření, kterým mohou být sociální pracovníci při výkonu povolání vystavováni s vyšší pravděpodobností než u ostatních odborů.

Podobná specifika v úrovni self-compassion u rozdílných oborů shledali také Kotera et al. (2019), ve studii dosahovali studenti sociální práce vyšších skóre než studenti obchodního zaměření. Současně byl mezioborově zachycen rozdíl ve škále DASS-21, který u sociálního oboru prokázal lepší úroveň duševního zdraví (deprese, stresu a úzkosti).

Výzkumná otázka V04 „*Jsou rozdíly v míře mindfulness/self-compassion v závislosti na pozici, tj. mezi vedoucími pracovníky a řadovými pracovníky?*“ byla převedena na hypotézy H6 a H7. Ověření předpokladu u faktoru pracovní pozice odhalilo u hypotézy H6 mezi vedoucími a řadovými pracovníky statisticky významný rozdíl v míře mindfulness ($p = 0,0342$; $p < 0,05$). Významně vyšších průměrných skóre mindfulness dosahovali vedoucí pracovníci oproti řadovým pracovníkům. Vyšší dovednost zaměření pozornosti v přítomném okamžiku může u vedoucích pracovníkům souviset např. s vyšší odolností, schopností rychlého účelného rozhodování, výkonností apod., což je velmi potřebné pro roli řízení a pro úspěšnost jedinců s vysokým potenciálem pro rozvoj organizace. Využitelný pro oblast psychologie práce je poznatek, že vyšší úroveň mindfulness u vedoucích může zvyšovat jejich sebeuvědomění a odstraňovat uzavřenost vůči zpětné vazbě od ostatních (jako důsledek akumulace úspěchů a tendence k nadměrné sebedůvěře), což je často negativní aspekt pro využití vysokého potenciálu (Hyland et al., 2015).

Dále u faktoru pozice u hypotézy H7 v míře self-compassion mezi vedoucími a řadovými pracovníky nebyl naměřen signifikantní rozdíl ($p = 0,0713$; $p > 0,05$). Tento výsledek je ovšem pro svou hodnotu (blízkou stanovené hladině významnosti) významný věcně pro pracovní praxi, častěji vyšších skóre self-compassion dosahovali vedoucí pracovníci. Vyšší schopnost soucitu zaměřeného dovnitř a zdravý vztah k sobě u manažerských pozic může souviset s osobnostními determinanty jako sebedůvěra a cílesměrnost. S ohledem na náročnost a potřebnou odolnost jsou do manažerských pozic delegováni jedinci se specifickými charakteristikami, např. bez projevů neuroticismu, který

jak ukazují studie, negativně koreluje se self-compassion (Krejčová et al., 2023). Tyto vztahy předpovídají pozitivní dopady v oblasti regulace emocí, následně na pracovní chování a schopnosti např. efektivní rozhodování a řízení.

5.2.2 Diskuse k otázkám „motivace“

Výzkumné otázky V05 a V06 se vztahují k dílčímu podcíli práce (tj. zmapování motivace a zájmu pro absolvování programu mindfulness v pracovním prostředí), analyzovány byly pomocí deskriptivní statistiky.

Odpověď na otázku V05 „*Jaký benefit mindfulness by zaměstnanec motivoval k absolvování programu založeného na metodách mindfulness?*“ ukázala kategorizace benefitů. Zaměstnanci projeví největší zájem o péči o duševní zdraví (28 %), na druhém místě se umístil výběr v oblasti regulace emocí a vztahů a rozvoj kognitivních funkcí, obě s 18% podílem. Zlepšení subjektivní well-being volilo 15 % respondentů. Méně často si vybrali přínos pro fyzické zdraví (11 %), pracovní výkonnost (9 %) nebo uvedli, že o program nemají zájem (1 %). Analýza ukázala, že nejpreferovanějším benefitem celého vzorku bylo „Chci být odolnější, zvládat náročné situace a emoce.“, který byl volbou 42,5 % respondentů. Výsledky naznačují, že pracovníci čelí zatížení zejména v oblasti duševního zdraví a regulaci emocí, které jsou úzce provázané a mají významný dopad na jejich osobní i pracovní život.

V případě zohlednění skupinových preferencí byly u některých jednotlivých benefitů odchylky. Pracovníci sociálních odborů dávali mírně vyšší prioritu otázkám týkajícím se duševního zdraví a well-being, např. „Zvýšit pocit pohody, dobré nálady.“ (o 10 %), „Lépe se vyrovnat s tím, co se děje.“ a „Chci, aby se mi hlavou nehonily nepříjemné myšlenky.“ (o 5 %) oproti pracovníkům z ostatních odborů. Ti častěji (o 5 až 6 %) preferovali benefit související s podporou kognice a výkonem „Lépe se soustředit, snížit rozptylování pozornosti či zlepšit paměť.“, „Podpořit kreativitu, rozvoj nápadů, pružnost myšlení.“ a „Nechci mít resty a odbíhat od rozdělané práce.“.

Rozdíl v meziskupinových preferencích může být ovlivněn různými faktory, jako jsou osobní, sociální, psychologické a ekonomické podmínky. Tyto faktory mohou ovlivnit, jaké benefity považují zaměstnanci za důležité a atraktivní. Například vedoucí pracovníci při volbě benefitů programů založených na mindfulness častěji než řadoví pracovníci (o 8 %), volili přínosy z oblasti „Podpořit svou kreativitu, rozvoj nápadů, pružnost myšlení.“. Dle autorů Neff a Gahm (2015) mají jedinci s vyšší mírou self-compassion tendenci být

zvědaví a tvořiví, což je v souladu s výběrem benefitů u vedoucích pracovníků. Lze tedy zvážit, že výběr těchto přínosů mindfulness/self-compassion odráží motivaci pro dosahování růstových potřeb vedoucích pracovníků. Tuto úvahu podporuje souvislost pozitivního vztahu self-compassion a vnitřní motivace k učení a růstu s dosahovanými vysokými výkony, jak uvádí Neff (2023). Zajímavým zjištěním bylo, že vedoucí pracovníci ani v jednom případě nevolili benefit „Snížit nemocnost.“ (0 %; meziskupinový rozdíl 10 %). Řadoví pracovníci oproti tomu častěji preferovali „Nechci mít strach ze změn či z budoucnosti.“ (o 14 %) nebo „Lépe se soustředit, snížit rozptylování pozornosti či zlepšit paměť.“ (o 8 %). Podřízení pracovníci mohou být více znepokojeni strachem ze změn vzhledem k menší kontrole nad svou pracovní situací a závislostí na rozhodnutích nadřízených. Dále zaměstnanci z úzce administrativních a technicky zaměřených pracovišť mohou mít vyšší potřebu podpory kognitivních funkcí a výkonnosti, protože jejich práce vyžaduje vyšší koncentraci a paměť pro splnění požadavků pracovních úkolů. Zjištění specifických odlišností mezi výběry mohou být využitelné jak v práci se stresovým zatížením, tak v řízení rozvoje a inovací.

Otázka V06 *„Jaký mají zaměstnanci zájem absolvovat v zaměstnání program mindfulness/self-compassion pro osobní a pracovní rozvoj?“* je důležitá pro aplikaci mindfulness programů do pracovní praxe. V případě nezájmu a pasivního postoje k rozvojovým aktivitám nepřináší absolvování programu u zaměstnanců očekávané výsledky. Výzkumný vzorek úředníků ORP v Ústeckém kraji míru zájmu o program mindfulness v pracovním prostředí projevoval na škále od nejnižší (1) až po nejvyšší zájem (10). Četnost odpovědí 215, tj. 54 % z celého vzorku (N = 398), se vyskytovala u voleb hodnot 6 až 10 (oblast vyššího zájmu) oproti počtu 110, tj. 28 % ve volbě v oblasti nízkého zájmu 1 až 4. Nejčtenější volbou byla středová odpověď ($n = 73$; 18 %), kde lze usuzovat tendenci k vyjádření nerozhodnosti, typicky odpověď „nevím, nejsem si jist“, např. při neznalosti tématu. Na druhou stranu při správné komunikaci tématu a edukaci se zde nachází potenciál pro kladné přijetí záměru aplikace mindfulness na pracoviště. Odpověď 10 „nejvyšší zájem“ byla volena jako druhá nejčastější možnost výběru ($n = 64$; 16 %).

Výrazně nižší nerozhodnost (středová volba) byla pozorována u vedoucích pracovníků, kteří nejčastěji volili nejvyšší míru zájmu, což může souviset s jejich osobním potenciálem a nastavením směrem k růstovým potřebám. Rozdíly v zájmu na pracovištích dle odborů nebyly příliš významné, ač byl vzhledem ke stresovému zatížení očekáván podstatně vyšší zájem ze strany sociálního odboru. Důvodem může být vyšší pracovní

a časové zatížení z důvodu nedostatku zaměstnanců v této oblasti, s negativním dopadem na zájem o aktivity „navíc“.

Při dalším porovnání ve výběrech, dle očekávání, výrazně nižší zájem projeví muži a dále pracovníci ve věku 61 a více let. Nezájem mužů lze spatřovat v zaměření programu, u mužů na úřednických pozicích lze obecně očekávat tendence spíše k odborně technickým rozvojovým aktivitám v rámci kariérních potřeb. Dále lze zvažovat také sociálně-kulturní aspekty, neznalost mindfulness v západním sekulárním pojetí, případně self-compassion, tedy soucit se sebou samým může při neinformovanosti u mužů vzbuzovat odstup (výchovně podmíněné, např. „přece nejsi bačkora“). U pracovníků před dovršením důchodového věku (zde kategorie 61 a více let) a po něm je zájem o rozvojové aktivity značně snížen, faktory nízkého zájmu mohou souviset s vývojovou fází člověka (stárnutí až stařecký věk), např. s aktuálním zdravotním stavem, zvýšenou únavou, dovršením kariérních met apod.

V kontrastu s tím výrazně vyšší zájem o program projeví zaměstnanci se zkušeností s mindfulness, v kategorii vyššího zájmu od 6 a výše se jednalo o četnost 78 % oproti pracovníkům bez zkušenosti s 51 %. Předpokladem rozdílnosti voleb je znalost/neznalost tématu a zkušenost s konkrétními benefity. Při bližším porovnávání získaných dat v celém vzorku byla odhalena slabá, ale statisticky významná pozitivní korelace ($r_s = 0,11$; $p < 0,05$) míry zájmu o absolvování programu mindfulness se škálou úzkosti, což je podnětná informace vzhledem k faktu, že v otázce „motivace“ respondenti nejčastěji volili odpovědi z kategorie *péče o duševní zdraví*. Celkově se jako jeden z důležitých předpokladů pro zájem o absolvování programu založeného na mindfulness a úspěšnost otevření diskuse o aplikaci na konkrétní pracoviště jeví míra informovanosti zaměstnanců o pozitivních přínosech a používaných technikách v pracovním prostředí.

5.3 Limity výzkumu

Výzkumné šetření je vždy ovlivněno způsobem sběru dat a výběrem vzorku. U účelového vzorku (v tomto případě zaměstnanců z pracovní praxe) s použitím dotazníkového šetření na základě dobrovolnosti (zaměstnanec není povinen dotazník vyplnit) může ochota vyplnit dotazník pozitivně korelovat s pozitivním vztahem k tématu. Sběr dat pomocí sebehodnoticích inventářů může být zkreslen z hlediska respondentova aktuálního emočního stavu, odlišných podmínek při vyplňování v pracovním prostředí (časový aspekt, klima na pracovišti apod.) a nemožnosti blíže se doptat na otázku v on-line dotazníku bez přítomnosti výzkumníka (respondent otázce nerozumí).

Limitujícím aspektem pro nezařazení faktoru „zkušenost s technikami mindfulness“ do testování hypotéz byl velmi nerovnoměrný počet statistických jednotek ve výběrech bez zkušenosti ($n = 46$) a se zkušeností s technikami mindfulness ($n = 352$). Tento nepoměr je dán relativně řídkým zastoupením „mindfulness praktikujících“ v populaci ČR. Pro porovnání rozdílů u tohoto faktoru tak byla využita pouze deskriptivní statistika.

Výzkumný vzorek byl dle oblasti výkonu práce sledován ve dvou výběrech, sociální odbory a ostatní odbory. Dělení ostatních odborů na konkrétní pracoviště by bylo přínosné pro získání podrobnějších informací zejména pro ověření preferovaných benefitů mindfulness na pracovišti. Nicméně, z pohledu předkládané práce by výzkumný vzorek úředníků byl příliš rozptýlen na malé soubory (vzhledem k relativně velkému počtu odborů), což by mohlo vést k výskytu extrémních hodnot.

K úvaze o limitech práce lze přiřadit také fakt, že byly rozdíly ve skupinách testovány pouze s ohledem na celkové skóre sledovaných škál. Při testování jednotlivých subškál by bylo možné ve výběrech ověřit i jemnější odlišnosti a specifické tendence. Dále se nabízí otázka, zda bylo do šetření vhodnější zařadit celou škálu DASS, tedy včetně deprese a stresu, neboť se tyto negativní činitele v prožívání velmi prolínají a značně ovlivňují zdraví, well-being i pracovní chování. Omezení lze předpokládat také při srovnávání výsledků předkládané práce s jinými studiemi vzhledem k odlišným charakteristikám výzkumných vzorků, jako jsou demografické odlišnosti, rozdílné osobnostní charakteristiky u profesních zaměření apod. Při srovnávání je důležité vzít v potaz použití rozdílných metod k měření míry mindfulness, self-compassion a úzkosti a zvážit vliv kulturních rozdílů.

5.4 Doporučení

Obecným doporučením pro zaměstnavatele je analyzovat, plánovat, provést zkušební provoz, následné hodnocení, přijmout nápravná opatření a cíleně implementovat. Níže uvedená doporučení pro pracovní praxi vychází z poznatků vlastního výzkumného šetření a dále z návodných doporučení publikace *Building the Case for Mindfulness in the Workplace* (The Mindfulness Initiative, October 2016, s. 18–36):

1) Informativní seminář – uspořádat pro seznámení se západním konceptem mindfulness v rámci edukace zaměstnanců (přínosy, využití pro osobní i pracovní rozvoj, formy praktikování, průběh při absolvování programu, ne/reálná očekávání, nežádoucí dopady). Pro odstranění negativního přístupu a předsudků (pro snížení vnímaného náboženského či esoterického podtextu z neznalosti) zvážit vhodný název. Jako motto

semináře je možné využít např. ve výzkumném šetření nejčastěji volený benefit „Chci být odolnější, zvládat náročné situace a emoce.“. Výběru lektora je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, ověřit jeho vzdělání, zkušenosti, prezentační schopnosti atd. Lze se orientovat dle doporučených standardů „Směrnice pro správnou praxi výuky programů založených na mindfulness“ (Masarykova univerzita, 2023).

2) Plán zkušební provozu na konkrétní pracoviště – provést analýzu přístupu k problematice a zájmu zaměstnanců o tento typ programu na konkrétním pracovišti (plošné zavádění není ekonomické, u odmítavých jedinců je program neúčinný, důležitost podporující kultury pracoviště, na různých pracovištích ORP se může situace podstatně lišit). Naplánovat zkušební provoz, zvolit mindfulness benefit dle preference a potřeb zaměstnanců a nechat odborníka v oboru sestavit program na dané téma či využít již nabízené specializované programy. Zde je nutné podotknout, že při zacílení na konkrétní problém je program založený na mindfulness účinnější. Při zájmu o absolvování programu ze strany zaměstnanců přistoupit k řízení rozvojového projektu „mindfulness na pracovišti“ vertikálně shora dolů. Vedoucí manažer zde může hrát významnou roli lídra. Podporující a pozitivní klima na pracovišti je jedním z prediktorů úspěšnosti osvojení si nových dovedností a využívání technik mindfulness pro osobní i profesní rozvoj. Pro vedoucí je vhodné zařadit edukaci v tématu mindfulness a rozvoje podřízených, v oblasti řízení změn na pracovišti (změny jsou ze strany pracovníků často nevědomě vnímány jako ohrožující), edukace obousměrné otevřené komunikace a podporujícího postoje vedoucích.

3) Hodnocení účinnosti – dalším vhodným krokem je nastavit opatření, které umožní posoudit účinnost programu u absolvujících zaměstnanců, tedy evaluace efektivity, rozsahu a kvality přínosů. Doporučit lze změřit míru mindfulness u vybraných účastníků před absolvováním kurzu, následně po absolvování a např. půl roku po programu. Součástí by měla být i zpětná vazba účastníků, tj. spokojenost s programem, lektorem a uvedení překážek či naopak pozitiv k využívání technik, subjektivní vnímání přínosů. Hodnotit lze také celkovou změnu organizačního klimatu, týmové spolupráce a změny v efektivitě a kvalitě výkonu na pracovištích. Je možné zvážit přínosy i negativa z pohledu psychologie práce, nákladovou efektivitu (náklady na program versus snížení nákladů na nemocnost, fluktuaci zaměstnanců). Ze získaných dat vyhodnotit výsledky úspěšnosti programu „mindfulness na pracovišti“, přistoupit k nápravným opatřením (např. úprava délky či formy programu, změna prostor, změna času atd.), vhodně zařadit další skupinu zaměstnanců do nového běhu programu. Je podstatné mít na paměti, že vše je dynamický proces, mohou

se měnit preference zaměstnanců dle aktuálních podmínek na jednotlivých pracovištích, mohou nastat náhlé neočekávané změny v organizaci i celé společnosti apod. Z pohledu psychologie práce a udržitelného rozvoje jak zaměstnanců, tak celé organizace je důležitý funkční informační tok řádně podložených poznatků, pozitivní vzájemná komunikace, podporující přístup a etické chování.

4) Postupná cílená implementace – doporučení pro ORP v Ústeckém kraji je zvolení implementace postupné. Uspořádání diskuse „mindfulness na pracovišti“ pro vedoucí odborů se zvoleným odborníkem, nejlépe s psychologickým vzděláním. Diskutovat lze vhodnost konkrétní formy programu (prezenční, on-line, mobilní aplikace), zařazení konkrétních technik dle požadovaných benefitů mindfulness. Zaměstnanci ORP Ústeckého kraje dle realizovaného šetření projevili zájem o program nejvíce v oblasti duševního zdraví. Při zvážení konkrétní skupiny je však vhodné program úžeji specifikovat, např. při zařazení pouze vedoucích lze doporučit směřovat program také na podporu kreativity, rozvoj nápadů a pružnost myšlení a dále na pozorné vedení zaměstnanců. U sociálních odborů se zaměřit především na well-being a duševní zdraví. Ohledně práce s úzkostí by mohl být program preventivně zařazen např. u řadových pracovníků sociálních odborů, kde byla zaznamenána mírně zvýšená četnost u středně těžké úrovně úzkosti oproti ostatním odborům. Rozvoj v oblasti zvýšení self-compassion je vhodné zacílit na řadové pracovníky, při zohlednění odboru pak na odbory ostatní (rozdíly mezi odbory zde byly signifikantní). Implementace by v optimální variantě měla vést k postupnému zakotvení principů mindfulness na pracovišti a dále k celkové edukaci zaměstnanců o důležitosti péče o duševní zdraví, se snahou o odstranění stigmatizace tématu duševních potíží, stejně jako je pro zaměstnance běžné uvažovat o ochraně fyzického zdraví při práci.

5) Zapojení zaměstnanců – pro postupnou implementaci do praxe lze využít zaměstnance, kteří již mají s programy mindfulness zkušenost. Doporučením je provést informativní anketu pro zapojení se do řízení změny, naslouchat zkušenostem těchto zaměstnanců a získat tak partnery s nadšením pro „věc“. V případě zájmu umožnit rozvoj potenciálu v této oblasti, spolupráci s odborníkem, personálním oddělením, vytvořit prostor pro roli mentora či umožnit absolvování kvalifikace interního lektora mindfulness, a získat tak vlastního ambasadora, který umožní udržení záměru implementace mindfulness na pracovišti v dlouhodobém horizontu. Možné je uvažovat o sdíleném interním lektorovi napříč pracovišti v kraji v rámci určité „sociální inovace pro budoucnost“.

Podporou pro doporučení programů mindfulness pro pracoviště ORP Ústeckého kraje je vyšší průměrná úroveň mindfulness a self-compassion u úředníků již používajících techniky založené na mindfulness oproti kolegům bez zkušenosti, dále výskyt úzkosti nad normální úroveň u více než jedné třetiny dotazovaných a projevený zájem zaměstnanců, zejména v oblasti *péče o duševní zdraví*. Příkladný vzor z praxe poskytují dosavadní studie s nálezy pozitivních efektů po absolvování programu mindfulness u zaměstnanců nejen veřejného sektoru.

6 Závěr

Programy založené na mindfulness otvírají široké možnosti využití pro rozvoj zaměstnanců i organizací. V českém kulturním prostředí však na pracovištích poznatky k tomuto konceptu často chybí. Jedním ze základních principů západního pojetí mindfulness je trpělivý trénink soustředěného zaměření (přivádět pozornost zpět k objektu) a uvědomování si procesů v mysli, odstup od vlastních myšlenek, tedy cesta k rozlišování vnitřní versus vnější reality, vědomé sebekontroly a regulaci emocí. Kultivace mindfulness odhaluje vzorce chování, motivace a potřeby. Přínosy nejsou jen snížení nadměrné reaktivity, ale sekundárně i zlepšení duševního a fyzického zdraví, well-being, s pozitivním vlivem na rozvoj osobnosti. Významným efektem metod mindfulness je zkvalitnění pozornosti s následným zvýšením pracovního výkonu a žádoucího chování.

V rámci současných výzev organizace hledají efektivní nástroje k řešení problematiky vzrůstající četnosti duševních potíží a jednou z možností se nabízí implementace metod mindfulness do pracovního prostředí. V této souvislosti se předkládaná práce zabývala tématem „Mindfulness a self-compassion na pracovišti v kontextu rozvoje zaměstnanců veřejné správy“. Kvantitativní šetření bylo realizováno na pracovištích ORP v Ústeckém kraji. Na základě zájmu vedoucích manažerů byl porovnáván současný stav sledovaných aspektů v závislosti na pracovišti a pozici. Sociální odbor byl oproti ostatním odborům záměrně vyčleněn (přetíženost pracovišť, práce s občany z vyloučených lokalit, ohrožení vyhořením v rámci pomáhající profese). Dle dostupných informací u zaměstnanců nebyly motivace k absolvování programů dosud zjišťovány, výzkumné šetření v této oblasti se tak dá považovat za jeden z přínosů práce.

Výsledky přinesly odpovědi na otázky z pracovní praxe. Podařilo se zachytit a porovnat míry sledovaných proměnných pomocí škál FFMQ-15-CZ (mindfulness), SCS-SF (self-compassion) a DASS-A (úzkosti) u vzorku úředníků (N = 398). V souladu s nálezy dosavadních studií byla u zaměstnanců nalezena negativní závislost mezi mindfulness a úzkostí i self-compassion a úzkostí. Úzkost nad normální úroveň byla zaznamenána u více než jedné třetiny pracovníků. Ve škálách mindfulness, self-compassion a úzkosti byly ve skupinách odhaleny rozdíly v jednotlivých úrovních od nízkých až po vysoké skóry. Dle testování hypotéz nebyl u faktoru odbor (sociální / ostatní odbor) nalezen statisticky významný rozdíl v míře mindfulness, avšak v míře self-compassion dosáhli pracovníci sociálních odborů na signifikantní úrovni vyšších skóru. U faktoru pozice (vedoucí / řadový

pracovník) vedoucí skórovali statisticky významně výše v míře mindfulness. Rozdíl mezi pracovními pozicemi v úrovni self-compassion nebyl významný statisticky, ovšem naměřené hodnoty měli vedoucí taktéž vyšší než řadoví pracovníci.

Zaměstnanci se zkušeností s programem mindfulness dosáhli vyšší četnosti v nejvyšší (tj. žádoucí) úrovni mindfulness i self-compassion než pracovníci bez zkušenosti a projeví o programy na pracovišti vysoký zájem, stejně jako vedoucí pracovníci. Ve skupinách byly nalezeny odlišnosti ve výběru benefitů mindfulness. Největší motivací k absolvování programu byla kategorie *péče o duševní zdraví*, dále *regulace emocí* a *rozvoj kognitivních funkcí*. Nejpreferovanější benefit „Chci být odolnější, zvládat náročné situace a emoce.“ byl volbou téměř poloviny respondentů a např. řadoví pracovníci častěji volili aspekt „Nechci mít strach ze změn či z budoucnosti.“, který se často pojí s úzkostnými pocity. S přihlédnutím na osobnostní charakteristiky a profesní zaměření výběr benefitu mindfulness může korespondovat s vnitřní motivací a potřebami zaměstnanců. Výzkumné šetření tak ukázalo možný směr dalšího výzkumu. Pro specialisty v péči o zaměstnance projevovaný zájem ze strany pracovníků otevírá možnost pracovat s tématy duševního zdraví, nežádoucích tendencí a maladaptivních vzorců chování, které negativně ovlivňují samotné pracovníky i celé týmy. Dle výsledků se také jeví přínosné podpořit u vybraných skupin prorůstové motivace a rozvíjet dispozice jako např. zvědavost mysli, kreativitu a inovativní myšlení.

Při samotném průběhu šetření bylo zajímavostí, že otázky z dotazníku vyvolaly na některých pracovištích debaty a jednotliví pracovníci argumentovali své postoje a prožívání. To přináší podnět pro vedoucí oddělení k možnosti otevření diskuse a uspořádání informativního semináře k tématu mindfulness na pracovišti. Pro postup implementace je v práci uveden souhrn doporučení.

Metody založené na mindfulness se pro pracovní prostředí ukazují jako vhodná prevence duševních potíží s dlouhodobým pozitivním efektem. Spojení principů mindfulness s rozvojem kognitivních funkcí a současně vědomá práce s regulací emocí se jeví jako optimální kombinace pro kontinuální proces učení a osobní udržitelný růst zaměstnanců v sektoru veřejné správy. Je otázkou, zda postupná implementace mindfulness na pracoviště bude chápána pouze na úrovni rozvojových technik sekulárního pojetí, nebo zda se postupně podaří změnit kulturu pracovního prostředí a přenést do praxe část z původních tradičních myšlenek mindfulness, uvědomění si potenciálu a hlubšího přesahu, vnímání etických hledisek, odklon od výlučně výkonnostního a spotřebního způsobu života ke kvalitnímu a hodnotnému.

7 Seznam použitých zdrojů

ANDERSSON, Christina; STENFORS, Cecilia U. D.; LILLIENGREN, Peter; EINHORN, Stefan a OSIKA, Walter, 2021. Benevolence – Associations With Stress, Mental Health, and Self-Compassion at the Workplace. Online. *Frontiers in Psychology*. 2021-6-1, roč. 12. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.568625>. [cit. 2023-08-17].

ANDERSON, Thomas; SURESH, Mallika a FARB, Norman AS, 2019. Meditation Benefits and Drawbacks: Empirical Codebook and Implications for Teaching. Online. *Journal of Cognitive Enhancement*. Roč. 3, č. 2, s. 207–220. ISSN 2509-3290. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s41465-018-00119-y>. [cit. 2023-08-05].

ANTONY, Martin M.; BIELING, Peter J.; COX, Brian J.; ENNS, Murray W. a SWINSON, Richard P., 1998. Psychometric properties of the 42-item and 21-item versions of the Depression Anxiety Stress Scales in clinical groups and a community sample. Online. *Psychological Assessment*. Roč. 10, č. 2, s. 176–181. ISSN 1939-134X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/1040-3590.10.2.176>. [cit. 2023-08-14].

BADHAM, Richard a KING, Elizabeth, 2021. Mindfulness at work: A critical re-view. Online. *Organization*. Roč. 28, č. 4, s. 531–554. ISSN 1350-5084. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1350508419888897>. [cit. 2023-02-08].

BAER, Ruth A., 2003. Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. Online. *Clinical Psychology: Science and Practice*. Roč. 10, č. 2, s. 125–143. ISSN 1468-2850. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>. [cit. 2023-05-21].

BAER, Ruth A., 2014. Introduction to the Core Practices and Exercises. Online. In: *Mindfulness-Based Treatment Approaches*. Elsevier, s. 3–25. ISBN 9780124160316. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-416031-6.00001-3>. [cit. 2023-08-30].

BAER, Ruth A.; SMITH, Gregory T. a ALLEN, Kristin B., 2004. Assessment of Mindfulness by Self-Report. Online. *Assessment*. Roč. 11, č. 3, s. 191–206. ISSN 1073-1911. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1073191104268029>. [cit. 2023-08-13].

BAER, Ruth A.; SMITH, Gregory T.; HOPKINS, Jaclyn; KRIETEMEYER, Jennifer a TONEY, Leslie, 2006. Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. Online. *Assessment*. Roč. 13, č. 1, s. 27-45. ISSN 1073-1911. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>. [cit. 2023-05-21].

BAMBER, Mandy D. a KRAENZLE SCHNEIDER, Joanne, 2016. Mindfulness-based meditation to decrease stress and anxiety in college students: A narrative synthesis of the research. Online. *Educational Research Review*. Roč. 18, s. 1–32. ISSN 1747938X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.12.004>. [cit. 2023-02-07].

BARTLETT, Larissa; LOVELL, Pamela; OTAHAL, Petr a SANDERSON, Kristy, 2017. Acceptability, Feasibility, and Efficacy of a Workplace Mindfulness Program for Public Sector Employees: a Pilot Randomized Controlled Trial with Informant Reports. Online. *Mindfulness*. Roč. 8, č. 3, s. 639–654. ISSN 1868-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0643-4>. [cit. 2023-02-08].

BARTLETT, Larissa; MARTIN, Angela J; KILPATRICK, Michelle; OTAHAL, Petr; SANDERSON, Kristy et al., 2022. Effects of a Mindfulness App on Employee Stress in an Australian Public Sector Workforce: Randomized Controlled Trial. Online. *JMIR mHealth and uHealth*. Roč. 10, č. 2. ISSN 2291-5222. Dostupné z: <https://doi.org/10.2196/30272>. [cit. 2023-07-18].

BENDA, Jan, 2019. *Všímavost a soucit se sebou: proměna emocí v psychoterapii*. Spektrum (Portál). Praha: Portál. ISBN 978-80-262-152-40.

BENDA, Jan a REICHOVÁ, Anna, 2016. Psychometrické charakteristiky české verze Self-Compassion Scale (SCS-CZ). Online, PDF. *Československá psychologie*. Roč. 60, č. 2, s. 120–136. Dostupné z: https://www.jan-benda.com/downloads/benda_reichova_2016.pdf. [cit. 2023-08-13].

BERNÁRDEZ, Beatriz; PANACH, José Ignacio; PAREJO, José A.; DURÁN, Amador; JURISTO, Natalia et al., 2023. An empirical study to evaluate the impact of mindfulness on helpdesk employees. Online. *Science of Computer Programming*. Roč. 230. ISSN 01676423. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2023.102977>. [cit. 2023-07-30].

BESHAI, Shadi; SALIMUDDIN, Saba; REFAIE, Nabhan a MAIERHOFFER, Jenna, 2022. Dispositional Mindfulness and Self-Compassion Buffer the Effects of COVID-19 Stress on Depression and Anxiety Symptoms. Online. *Mindfulness*. Roč. 13, č. 12, s. 3028-3042. ISSN 1868-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-022-02008-0>. [cit. 2023-08-17].

BISHOP, Scott R.; LAU, Mark; SHAPIRO, Shauna; CARLSON, Linda; ANDERSON, Nicole D. et al., 2004. Mindfulness: A proposed operational definition. Online. *Clinical Psychology: Science and Practice*. Roč. 11, č. 3, s. 230–241. ISSN 1468-2850. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>. [cit. 2023-05-28].

BROWN, Kirk Warren a RYAN, Richard M., 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. Online. *Journal of Personality and Social Psychology*. Roč. 84, č. 4, s. 822–848. ISSN 1939-1315. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>. [cit. 2023-08-13].

BROWN, Kirk Warren; CRESWELL, J. David a RYAN, Richard M. (ed.), 2015. *Handbook of Mindfulness: Theory, Research, and Practice*. Online. New York: Guilford Publications. ISBN 9781462519040. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/knav/reader.action?docID=1774374>. [cit. 2023-02-21].

CRESWELL, J. David; LINDSAY, Emily K.; VILLALBA, Daniella K. a CHIN, Brian, 2019. Mindfulness Training and Physical Health: Mechanisms and Outcomes. Online. *Psychosomatic Medicine*. Roč. 81, č. 3, s. 224–232. ISSN 1534-7796. Dostupné z: <https://doi.org/10.1097/PSY.0000000000000675>. [cit. 2023-08-06].

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ [ČSSZ], 31. ledna 2024. *Počet ukončených případů dočasné pracovní neschopnosti podle skupin diagnóz*. Online, dataset. In: Česká správa sociálního zabezpečení: Otevřená data. Katalogové záznamy datových sad. Dostupné z: <https://data.cssz.cz/web/otevrena-data/graf-pocet-ukoncenyh-pripadu-docasne-pracovni-neschopnosti-podle-skupin-diagnoz>. [cit. 2024-02-04].

ČESKO, 2002. *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2023. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>. [cit. 2023-08-23].

ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. © AION CS 2010–2023. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2023-08-23].

ČESKÝ MINDFULNESS INSTITUT, © 2023. *Pro firmy*. Online. Programy. Český mindfulness institut. Dostupné z: <http://www.mindfulness-institut.cz/pro-firmy/>. [cit. 2023-08-06].

DOBKIN, Patricia L.; IRVING, Julie A. a AMAR, Simon, 2012. For Whom May Participation in a Mindfulness-Based Stress Reduction Program be Contraindicated? Online. *Mindfulness*. Roč. 3, č. 1, s. 44–50. ISSN 1868-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-011-0079-9>. [cit. 2023-07-23].

EUROPEAN COMMISSION, 2023. *Bleskový Eurobarometr 530: Duševní zdraví*. Online, PDF. In: EUROPEAN UNION. Eurobarometer: Mental health - Country Factsheets Czechia - cs. Dostupné z: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3032>. [cit. 2024-01-21].

EVANS, James D., 1996. *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company. ISBN 9780534231002.

FELDMAN, Greg; HAYES, Adele; KUMAR, Sameet; GREESON, Jeff a LAURENCEAU, Jean-Philippe, 2007. Mindfulness and Emotion Regulation: The Development and Initial Validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). Online. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*. 2007-7-13, roč. 29, č. 3, s. 177-190. ISSN 0882-2689. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10862-006-9035-8>. [cit. 2023-08-13].

FIAZ, Sumbol a MUHAMMAD FAHIM, Syed, 2023. The influence of high-quality workplace relational systems and mindfulness on employee work engagement at the time of crises. Online. *Heliyon*. Roč. 9, č. 4. ISSN 24058440. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15523>. [cit. 2023-05-21].

FREUD, Sigmund, 1998. *Výklad snů: O snu*. Praha: Psychoanalytické nakladatelství. ISBN 80-86123-07-3.

FRÝBA, Mirko, 1995. *Psychologie zvládnání života: aplikace metody abhidhamma*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1153-X.

GILBERT, Paul, 2020. Compassion: From Its Evolution to a Psychotherapy. Online. *Frontiers in Psychology*. 2020-12-9, roč. 11. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.586161>. [cit. 2023-08-19].

GLOMB, Theresa M.; DUFFY, Michelle K.; BONO, Joyce E. a YANG, Tao, 2011. Mindfulness at Work. Online. In: JOSHI, Aparna; LIAO, Hui a MARTOCCHIO, Joseph J. (ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Research in Personnel and Human Resources Management. Emerald Group Publishing Limited, 2011-01-14, s. 115–157. ISBN 978-0-85724-553-3. Dostupné z: [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005). [cit. 2023-07-31].

GROSSMAN, Paul; NIEMANN, Ludger; SCHMIDT, Stefan a WALACH, Harald, 2004. Mindfulness-based stress reduction and health benefits. Online. *Journal of Psychosomatic Research*. Roč. 57, č. 1, s. 35–43. ISSN 00223999. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(03\)00573-7](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(03)00573-7). [cit. 2023-05-21].

GU, Jenny; BAER, Ruth; CAVANAGH, Kate; KUYKEN, Willem a STRAUSS, Clara, 2020. Development and Psychometric Properties of the Sussex-Oxford Compassion Scales (SOCS). Online. *Assessment*. Roč. 27, č. 1, s. 3–20. ISSN 1073-1911. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1073191119860911>. [cit. 2023-05-28].

HECKENBERG, Rachael A.; EDDY, Pennie; KENT, Stephen a WRIGHT, Bradley J., 2018. Do workplace-based mindfulness meditation programs improve physiological indices of stress? A systematic review and meta-analysis. Online. *Journal of Psychosomatic Research*. Roč. 114, s. 62–71. ISSN 00223999. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2018.09.010>. [cit. 2023-05-21].

HUBERTY, Jennifer L; ESPEL-HUYNH, Hallie M; NEHER, Taylor L a PUZIA, Megan E, 2022. Testing the Pragmatic Effectiveness of a Consumer-Based Mindfulness Mobile App in the Workplace: Randomized Controlled Trial. Online. *JMIR mHealth and uHealth*. Roč. 10, č. 9. ISSN 2291-5222. Dostupné z: <https://doi.org/10.2196/38903>. [cit. 2023-07-27].

HYLAND, Patrick K.; LEE, R. Andrew a MILLS, Maura J., 2015. Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. Online. *Industrial and Organizational Psychology*. Roč. 8, č. 4, s. 576–602. ISSN 1754-9426. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>. [cit. 2023-07-16].

CHADWICK, Paul; HEMBER, Martin; SYMES, Janette; PETERS, Emmanuelle; KUIPERS, Elizabeth et al., 2008. Responding mindfully to unpleasant thoughts and images: Reliability and validity of the Southampton mindfulness questionnaire (SMQ). Online. *British Journal of Clinical Psychology*. Roč. 47, č. 4, s. 451–455. ISSN 01446657. Dostupné z: <https://doi.org/10.1348/014466508X314891>. [cit. 2023-08-13].

JAISWAL, Satish; MUGGLETON, Neil G.; JUAN, Chi-Hung a LIANG, Wei-Kuang, 2019. Indices of association between anxiety and mindfulness: a guide for future mindfulness studies. Online. *Personality Neuroscience*. Roč. 2. ISSN 2513-9886. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/pen.2019.12>. [cit. 2023-05-13].

JAN BENDA, © 2022. *Jan Benda*. Online. Dostupné z: <https://www.jan-benda.com/>. [cit. 2023-08-15].

JENNINGS, Remy E.; LANAJ, Klodiana a KIM, You Jin (YJ), 2023. Self-compassion at work: A self-regulation perspective on its beneficial effects for work performance and wellbeing. Online. *Personnel Psychology*. Roč. 76, č. 1, s. 279–309. ISSN 0031-5826. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/peps.12504>. [cit. 2023-08-17].

JOHNSON, Karen R.; PARK, Sunyoung a CHAUDHURI, Sanghamitra, 2020. Mindfulness training in the workplace: exploring its scope and outcomes. Online. *European Journal of Training and Development*. 2020-01-02, roč. 44, č. 4/5, s. 341–354. ISSN 2046-9012. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156>. [cit. 2023-02-23].

KABAT-ZINN, Jon, 1982. An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. Online. *General Hospital Psychiatry*. Roč. 4, č. 1, s. 33–47. ISSN 01638343. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0163-8343\(82\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3). [cit. 2023-07-18].

KABAT-ZINN, Jon, 2016. *Život samá pohroma: jak čelit stresu, nemoci a bolesti pomocí moudrosti těla a mysli*. Pod povrchem. V Brně: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-012-5.

KARELAIA, Natalia a REB, Jochen, 2015. Improving decision making through mindfulness. Online. In: REB, Jochen a ATKINS, Paul W. B. (ed.). *Mindfulness in Organizations*. Cambridge University Press, 2015-07-05, s. 163–189. ISBN 9781107064805. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.009>. [cit. 2023-08-07].

KAURIN, Aleksandra; SCHÖNFELDER, Sandra a WESSA, Michèle, 2018. Self-compassion buffers the link between self-criticism and depression in trauma-exposed firefighters. Online. *Journal of Counseling Psychology*. Roč. 65, č. 4, s. 453–462. ISSN 1939-2168. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/cou0000275>. [cit. 2023-08-17].

KAY, Adam A. a SKARLICKI, Daniel P., 2020. Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. Online. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Roč. 159, s. 8–20. ISSN 07495978. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>. [cit. 2023-05-21].

KOŘÍNEK, Daniel; BENDA, Jan a ŽITNÍK, Jiří, 2019. Psychometrické charakteristiky krátké české verze Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ-15-CZ). Online, PDF. *Československá psychologie*. Roč. 63, č. 1, s. 55–70. Dostupné z: https://www.jan-benda.com/downloads/korinek_benda_zitnik2019.pdf. [cit. 2023-08-12].

KOTERA, Yasuhiro; CONWAY, Elaine a VAN GORDON, William, 2019. Mental health of UK university business students: Relationship with shame, motivation and self-compassion. Online. *Journal of Education for Business*. Roč. 94, č. 1, s. 11–20. ISSN 0883-2323. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1496898>. [cit. 2024-01-21].

KOTERA, Yasuhiro a VAN GORDON, William, 2021. Effects of Self-Compassion Training on Work-Related Well-Being: A Systematic Review. Online. *Frontiers in Psychology*. 2021-4-23, roč. 12. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630798>. [cit. 2023-08-20].

KOTERA, Yasuhiro; ANDRZEJEWSKI, Denise; DOSEDLOVA, Jaroslava; TAYLOR, Elaina; EDWARDS, Ann-Marie et al., 2022. Mental Health of Czech University Psychology Students: Negative Mental Health Attitudes, Mental Health Shame and Self-Compassion. Online. *Healthcare*. Roč. 10, č. 4. ISSN 2227-9032. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/healthcare10040676>. [cit. 2023-08-17].

KREJČOVÁ, Kristýna; RYMEŠOVÁ, Pavla a CHÝLOVÁ, Hana, 2023. Self-compassion as a Newly Observed Dimension of the Student's Personality. Online. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. 2023-6-30, roč. 16, č. 2, s. 140–148. ISSN 23362375. Dostupné z: <https://doi.org/10.7160/eriesj.2023.160205>. [cit. 2023-08-01].

KUDESIA, Ravi S., 2015. Mindfulness and creativity in the workplace. Online. In: REB, Jochen a ATKINS, Paul W. B. (ed.). *Mindfulness in Organizations*. Cambridge University Press, 2015-07-05, s. 190–212. ISBN 9781107064805. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.010>. [cit. 2023-08-07].

LINDAHL, Jared R.; FISHER, Nathan E.; COOPER, David J.; ROSEN, Rochelle K.; BRITTON, Willoughby B. et al., 2017. The varieties of contemplative experience: A mixed-methods study of meditation-related challenges in Western Buddhists. Online. *PLOS ONE*. 2017-5-24, roč. 12, č. 5. ISSN 1932-6203. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0176239>. [cit. 2023-07-16].

LOJA, Radka, 2022. *Myšlení pod kontrolou: alfa stav a jeho využití v pracovním a osobním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3402-1.

LOMSKÝ, František, 2022. *Mindfulness: co vám ještě neřekli?* V Praze: Pointa. ISBN 978-80-7650-709-8.

LOVIBOND, Peter F. a LOVIBOND, Sydney H., 1995a. *Manual for the Depression Anxiety Stress Scales*. (2nd. Ed.) Sydney: Psychology Foundation. ISBN 7334-1423-0.

LOVIBOND, Peter F. a LOVIBOND, Sydney H., 1995b. The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. Online. *Behaviour Research and Therapy*. Roč. 33, č. 3, s. 335–343. ISSN 00057967. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(94\)00075-U](https://doi.org/10.1016/0005-7967(94)00075-U). [cit. 2023-08-14].

MARCINIAK, Rafał; ŠUMEC, Rastislav; VYHNÁLEK, Martin; BENDÍČKOVÁ, Kamila; LÁZNIČKOVÁ, Petra et al., 2020. The Effect of Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) on Depression, Cognition, and Immunity in Mild Cognitive Impairment: A Pilot Feasibility Study/p. Online. *Clinical Interventions in Aging*. Roč. 15, s. 1365-1381. ISSN 1178-1998. Dostupné z: <https://doi.org/10.2147/CIA.S249196>. [cit. 2023-08-05].

MASARYKOVA UNIVERZITA: LÉKAŘSKÁ FAKULTA: Ústav lékařské psychologie a psychosomatiky [MUNI MED], © 2023. *Směrnice pro správnou praxi výuky programů založených na mindfulness*. Online. MUNI MED: Mindfulness Research and Practice Network of Masaryk University. Brno. Dostupné z: <https://mindfulness.med.muni.cz/mezinarodni-standardy/zasady-spravne-praxe-ucitelu-mindfulness>. [cit. 2023-07-16].

MIKULAS, William L., 2015. Cultivating Mindfulness: a Comprehensive Approach. Online. *Mindfulness*. Roč. 6, č. 2, s. 398–401. ISSN 1868-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0339-6>. [cit. 2023-08-12].

MINDFULNESS ALL-PARTY PARLIAMENTARY GROUP, October 2015. *MINDFUL NATION UK: Report by the Mindfulness All-Party Parliamentary Group (MAPPG)*. Online, PDF. London: The Mindfulness Initiative. Dostupné z: <https://www.themindfulnessinitiative.org/Handlers/Download.ashx?IDMF=1af56392-4cf1-4550-bdd1-72e809fa627a>. [cit. 2024-01-24].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY [MVČR], [2020]. *Ministerstvo vnitra představuje vizi úřadů 21. století*. Online. Zpravodajství. Ministerstvo vnitra České republiky, © 2023. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/ministerstvo-vnitra-predstavuje-vizi-uradu-21-stoleti.aspx>. [cit. 2023-09-06].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY [MVČR], 2022. *Kapitola 1 Organizace a činnost veřejné správy*. Online, PDF. In: Ministerstvo vnitra České republiky, © 2023. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/kapitola-1-organizace-a-cinnost-verejne-spravy-studijni-podklady-sss.aspx>. [cit. 2023-08-23].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY [MVČR], © 2023. *Odbor personální*. Online. Odbory. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/odbor-personalni-4130.aspx>. [cit. 2023-07-29].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY [MZČR], 2020. *Národní akční plán pro duševní zdraví 2020 – 2030*. Online, PDF. In: Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Poslední aktualizace: 25. 6. 2021. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/narodni-akcni-plan-pro-dusevni-zdravi-2020-2030/>. [cit. 2023-08-26].

MORAN, Tim P., 2016. Anxiety and working memory capacity: A meta-analysis and narrative review. Online. *Psychological Bulletin*. Roč. 142, č. 8, s. 831–864. ISSN 1939-1455. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/bul0000051>. [cit. 2023-05-13].

NEFF, Kristin D., 2003. The Development and Validation of a Scale to Measure Self-Compassion. Online. *Self and Identity*. Roč. 2, č. 3, s. 223–250. ISSN 1529-8868. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15298860309027>. [cit. 2023-02-15].

NEFF, Kristin D., 2023. Self-Compassion: Theory, Method, Research, and Intervention. Online. *Annual Review of Psychology*. Roč. 74, č. 1, s. 193–218. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032420-031047>. [cit. 2023-02-15].

NEFF, Kristin D. a GERMER, Christopher K., 2013. A Pilot Study and Randomized Controlled Trial of the Mindful Self-Compassion Program. Online. *Journal of Clinical Psychology*. Roč. 69, č. 1, s. 28–44. ISSN 00219762. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/jclp.21923>. [cit. 2023-08-20].

NEFF, Kristin D. a DAHM, Katie A., 2015. Self-Compassion: What It Is, What It Does, and How It Relates to Mindfulness. Online. In: OSTAFIN, Brian D.; ROBINSON, Michael D. a MEIER, Brian P. (ed.). *Handbook of Mindfulness and Self-Regulation*. New York, NY: Springer New York, s. 121–137. ISBN 978-1-4939-2262-8. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5_10. [cit. 2023-02-04].

PIRES, Fernanda B. C.; LACERDA, Shirley S.; BALARDIN, Joana B.; PORTES, Bruna; TOBO, Patrícia R. et al., 2018. Self-compassion is associated with less stress and depression and greater attention and brain response to affective stimuli in women managers. Online. *BMC Women's Health*. Roč. 18, č. 1. ISSN 1472-6874. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s12905-018-0685-y>. [cit. 2023-05-28].

PRAŠKO, Ján, 2005. *Úzkostné poruchy: klasifikace, diagnostika a léčba*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-997-6.

SEGAL, Zindel; WILLIAMS, Mark, a TEASDALE, John. 2012. *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression*. Online. 2nd ed. New York: Guilford Publications. ISBN 9781462507559. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/knav/detail.action?docID=1034769>. [cit. 2023-08-16].

SEVEL, Landrew S.; FINN, Micheal T.M.; SMITH, Rachel M.; RYDEN, Anna M. a MCKERNAN, Lindsey C., 2020. Self-compassion in mindfulness-based stress reduction: An examination of prediction and mediation of intervention effects. Online. *Stress and Health*. 2020-02-07, roč. 36, č. 1, s. 88–96. ISSN 1532-3005. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smi.2917>. [cit. 2023-08-17].

SHAPIRO, Shauna L.; BROWN, Kirk Warren; THORESEN, Carl a PLANTE, Thomas G., 2011. The moderation of Mindfulness-based stress reduction effects by trait mindfulness: Results from a randomized controlled trial. Online. *Journal of Clinical Psychology*. Roč. 67, č. 3, s. 267–277. ISSN 00219762. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/jclp.20761>. [cit. 2023-08-08].

SHAPIRO, Shauna L.; WANG, Margaret C. a PELTASON, Emily H., 2015. What is mindfulness, and why should organizations care about it? Online. In: REB, Jochen a ATKINS, Paul W. B. (ed.). *Mindfulness in Organizations*. Cambridge University Press, 2015-07-05, s. 17–41. ISBN 9781107064805. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.004>. [cit. 2023-08-07].

SIMÕES, D.; SIMÕES, S.; ESPÍRITO-SANTO, H.; SIMÕES, D.; MARQUES, M. et al., 2016. Mental Health, Self-Compassion, Organizational Virtuosity and Commitment in Workers From Local Administration. Online. *European Psychiatry*. Roč. 33, č. S1, s. S519-S520. ISSN 0924-9338. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2016.01.1924>. [cit. 2023-08-20].

SIROIS, Fuschia M., 2013. Procrastination and Stress: Exploring the Role of Self-compassion. Online. *Self and Identity*. 2013-02-06, roč. 13, č. 2, s. 128–145. ISSN 1529-8868. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15298868.2013.763404>. [cit. 2023-05-28].

STOGIANNI, Eleni a LIN, Eta, 2022. How Mindfulness and Self-Compassion Relate to the Inclination of Seeking Support and to Depression, Anxiety, and Stress Levels. Online. *Psi Beta Research Journal*. 2022-11-15, roč. 2, č. 1, s. 36–43. Dostupné z: <https://doi.org/10.54581/PARF6856>. [cit. 2023-08-21].

STRAUSS, Clara; GU, Jenny; MONTERO-MARIN, Jesus; WHITTINGTON, Adrian; CHAPMAN, Cavita et al., 2021. Reducing stress and promoting well-being in healthcare workers using mindfulness-based cognitive therapy for life. Online. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. Roč. 21, č. 2. ISSN 16972600. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2021.100227>. [cit. 2023-08-30].

SVĚTLÁK, Miroslav; DAŇHELOVÁ, Šárka; KÓŠA, Barbora; SLEZÁČKOVÁ, Alena a ŠUMEC, Rastislav, 2021. Self-compassion in medical students: a pilot study of its association with professionalism pressure. Online. *BMC Medical Education*. Roč. 21, č. 1. ISSN 1472-6920. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02930-2>. [cit. 2023-03-07].

ŠOULÁKOVÁ, Barbora; FRANCOVÁ, Anna; PROCHÁZKOVÁ, Luisa a FAJNEROVÁ, Iveta, 2019. *VR Breathing - SW využívající dechový biofeedback pro trénink mindfulness, relaxace a rytmického dýchání s využitím virtuální reality*. Online, PDF. Národní ústav duševního zdraví [NUDZ]. Specifické výsledky výzkumu. Dostupné z: https://www.nudz.cz/fileadmin/user_upload/Ke_stazeni/Vyzkum/Vysledky/2021-05-svv-09-metodika.pdf. [cit. 2023-07-16].

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

TAŠKOVÁ, Ivana, 2022. Úzkostné poruchy a jejich léčba. Online. *Psychiatrie pro praxi*. Roč. 23, č. 1, s. e17-e27. ISSN 1213-0508. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/psy/2022/01/14.pdf>. [cit. 2024-01-21].

THE MINDFULNESS INITIATIVE, October 2016. *Building the Case for Mindfulness in the Workplace*. Online, PDF. Version 1.1. London: The Mindfulness Initiative. Dostupné z: <https://www.themindfulnessinitiative.org/Handlers/Download.ashx?IDMF=46ef10fd-4d64-41f9-91a6-163d52cd304c>. [cit. 2024-01-27].

UMANDAP, Jofel D. a TEH, Lota A., 2020. Self-Compassion as a Mediator Between Perfectionism and Personal Growth Initiative. Online. *Psychological Studies*. Roč. 65, č. 3, s. 227-238. ISSN 0033-2968. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12646-020-00566-8>. [cit. 2023-05-28].

VAN DAM, Nicholas T.; SHEPPARD, Sean C.; FORSYTH, John P. a EARLEYWINE, Mitch, 2011. Self-compassion is a better predictor than mindfulness of symptom severity and quality of life in mixed anxiety and depression. Online. *Journal of Anxiety Disorders*. Roč. 25, č. 1, s. 123–130. ISSN 08876185. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2010.08.011>. [cit. 2023-08-21].

VAN DAM, Nicholas T.; VAN VUGT, Marieke K.; VAGO, David R.; SCHMALZL, Laura; SARON, Clifford D. et al., 2018. Mind the Hype: A Critical Evaluation and Prescriptive Agenda for Research on Mindfulness and Meditation. Online. *Perspectives on Psychological Science*. Roč. 13, č. 1, s. 36–61. ISSN 1745-6916. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1745691617709589>. [cit. 2023-07-23].

VELLA, Elizabeth a MCIVER, Shane, 2018. Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A mindfulness meditation pilot study. Online. *Health Promotion Journal of Australia*. 2018-08-05, roč. 30, č. 2, s. 219–227. ISSN 1036-1073. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/hpja.192>. [cit. 2023-07-18].

VILIMOVSKÝ, Tomáš a KUČERA, Dalibor, [2018?]. *Vilimovský & Kučera Czech DASS21*. Online, PDF. In: DASS. DASS Translations. August 18, 2023. Dostupné z: <https://www2.psy.unsw.edu.au/dass/Czech/Vilimovsky%20Czech.htm>. [cit. 2023-09-16].

VONDERLIN, Ruben; BIERMANN, Miriam; BOHUS, Martin a LYSENKO, Lisa, 2020. Mindfulness-Based Programs in the Workplace: a Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. Online. *Mindfulness*. Roč. 11, č. 7, s. 1579–1598. ISSN 1868-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>. [cit. 2023-08-16].

WALACH, Harald; BUCHHELD, Nina; BUTTENMÜLLER, Valentin; KLEINKNECHT, Norman a SCHMIDT, Stefan, 2006. Measuring mindfulness—the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). Online. *Personality and Individual Differences*. Roč. 40, č. 8, s. 1543–1555. ISSN 01918869. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.11.025>. [cit. 2023-08-13].

WILLIAMS, J. Mark G., 2010. Mindfulness and psychological process. Online. *Emotion*. Roč. 10, č. 1, s. 1–7. ISSN 1931-1516. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/a0018360>. [cit. 2023-08-05].

WONG, Samuel Y. S.; CHAN, Joyce Y. C.; ZHANG, Dexing; LEE, Eric K. P. a TSOI, Kelvin K. F., 2018. The Safety of Mindfulness-Based Interventions: a Systematic Review of Randomized Controlled Trials. Online. *Mindfulness*. Roč. 9, č. 5, s. 1344–1357. ISSN 1868-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-018-0897-0>. [cit. 2023-07-16].

WOODRUFF, Scott C.; ARNKOFFOVÁ, Diane B.; GLASS, Carol R. a HINDMAN, Robert K., IE, Amanda; NGNOUMEN, Christelle T. a LANGER, Ellen J. (ed.), 2014. *Mindfulness and Anxiety*. In *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness*. Online. Wiley. s. 732–754. ISBN 9781118294871. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/9781118294895>. [cit. 2023-08-21].

WORLD HEALTH ORGANIZATION [WHO], © 2023. *Health and Well-Being*. Online. The global health observatory. Dostupné z: <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>. [cit. 2023-08-12].

WYNNE, Richard; DE BROECK, Véronique; VANDENBROEK, Karla; LEKA, Stavroula; JAIN, Aditya et al., 2014. *Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu*. Online. Lucemburk: Úřad pro publikace EU, 2017. ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/200003>. [cit. 2023-05-19].

YANG, Feng-Hua; TAN, Shih-Lin a LIN, Yuan-Lie, 2022. The Relationships among Mindfulness, Self-Compassion, and Subjective Well-Being: The Case of Employees in an International Business. Online. *Sustainability*. Roč. 14, č. 9. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su14095266>. [cit. 2023-08-17].

YARNELL, Lisa M.; STAFFORD, Rose E.; NEFF, Kristin D.; REILLY, Erin D.; KNOX, Marissa C. et al., 2015. Meta-Analysis of Gender Differences in Self-Compassion. Online. *Self and Identity*. 2015-04-16, roč. 14, č. 5, s. 499–520. ISSN 1529-8868. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15298868.2015.1029966>. [cit. 2023-08-17].

YORDANOVA, Juliana; KOLEV, Vasil; NICOLARDI, Valentina; SIMIONE, Luca; MAURO, Federica et al., 2021. Attentional and cognitive monitoring brain networks in long-term meditators depend on meditation states and expertise. Online. *Scientific Reports*. Roč. 11, č. 1. ISSN 2045-2322. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/s41598-021-84325-3>. [cit. 2023-08-06].

8 Seznam tabulek a grafů

8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1	Motivace k absolvování programu mindfulness dle benefitu	56
Tabulka 2	Vlastnosti položek škály mindfulness.....	59
Tabulka 3	Popisné statistiky škály mindfulness dle skupinových proměnných	60
Tabulka 4	Mindfulness dle dosažené míry – v intervalech FFMQ skóre	61
Tabulka 5	Vlastnosti položek škály self-compassion	62
Tabulka 6	Popisné statistiky škály self-compassion dle skupinových proměnných.....	63
Tabulka 7	Self-compassion dle dosažené míry – v intervalech SCS-SF skóre	64
Tabulka 8	Vlastnosti položek škály úzkosti.....	65
Tabulka 9	Popisné statistiky škály úzkosti dle skupinových proměnných	66
Tabulka 10	Výskyt úzkosti dle závažnosti (v %) – v intervalech DASS-A skóre.....	67
Tabulka 11	Korelace škál mindfulness, self-compassion a úzkosti.....	69
Tabulka 12	Test rozdílu v úrovni mindfulness – Odbor	70
Tabulka 13	Test rozdílu v úrovni self-compassion – Odbor.....	71
Tabulka 14	Test rozdílu v úrovni mindfulness – Pozice.....	71
Tabulka 15	Test rozdílu v úrovni self-compassion – Pozice	72

8.2 Seznam grafů

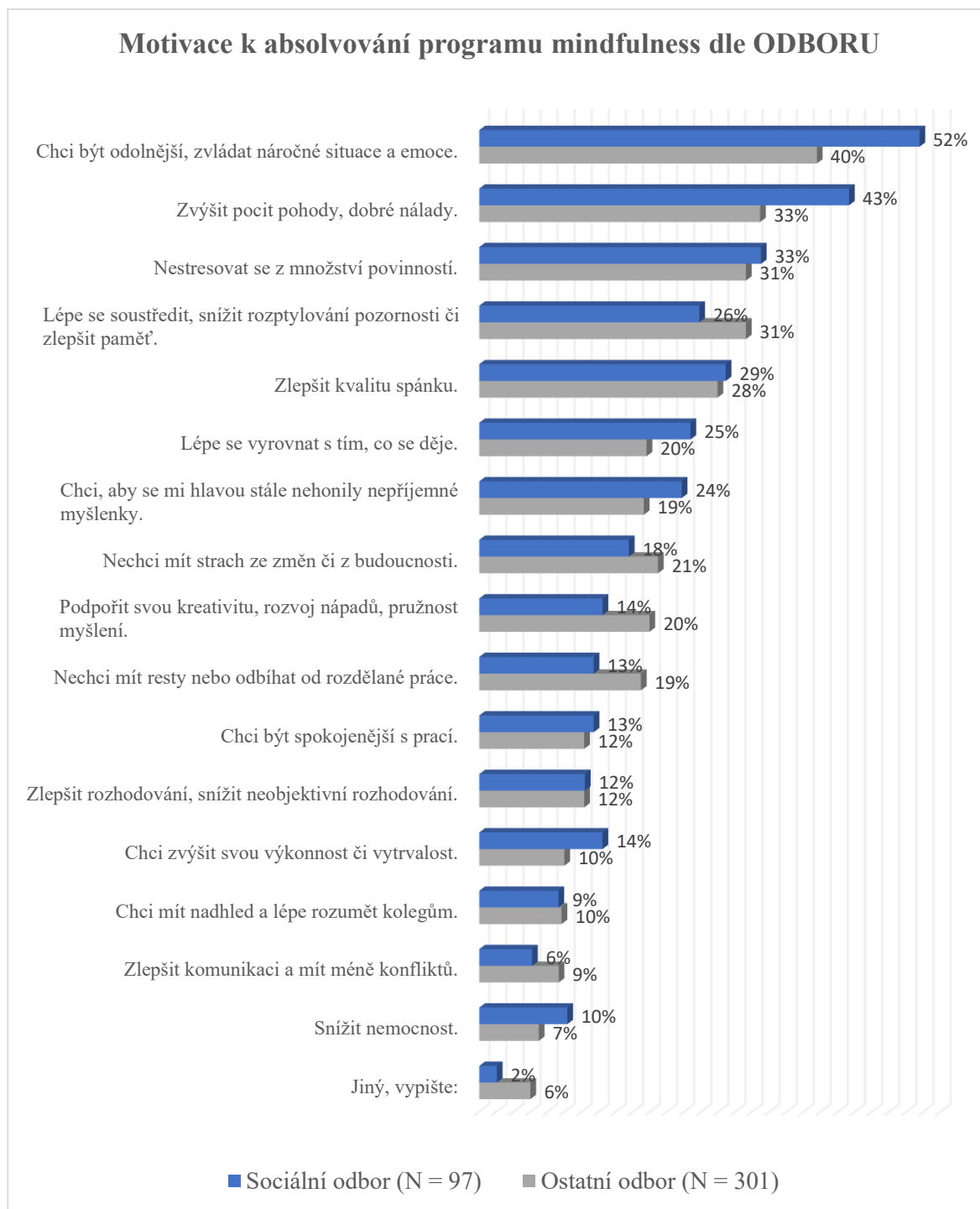
Graf 1	Složení vzorku dle věkových kategorií.....	51
Graf 2	Složení vzorku dle vzdělání.....	52
Graf 3	Složení vzorku dle odboru a pracovní pozice.....	52
Graf 4	Složení vzorku dle otázky „Používáte techniky mindfulness ANO/NE“ × odbor a pozice.....	53
Graf 5	Četnost používání technik u jedinců se zkušeností s mindfulness	54
Graf 6	Míra zájmu o program mindfulness v pracovním prostředí	55
Graf 7	Motivace k absolvování programu mindfulness dle kategorie	58
Graf 8	Grafický souhrn – škála mindfulness	60
Graf 9	Grafický souhrn – škála self-compassion	63
Graf 10	Grafický souhrn – škála úzkosti	66
Graf 11	Motivace k absolvování programu mindfulness dle odboru.....	98
Graf 12	Motivace k absolvování programu mindfulness dle pracovní pozice	99

Přílohy

Příloha A – grafy	98
Příloha B – dotazník	100

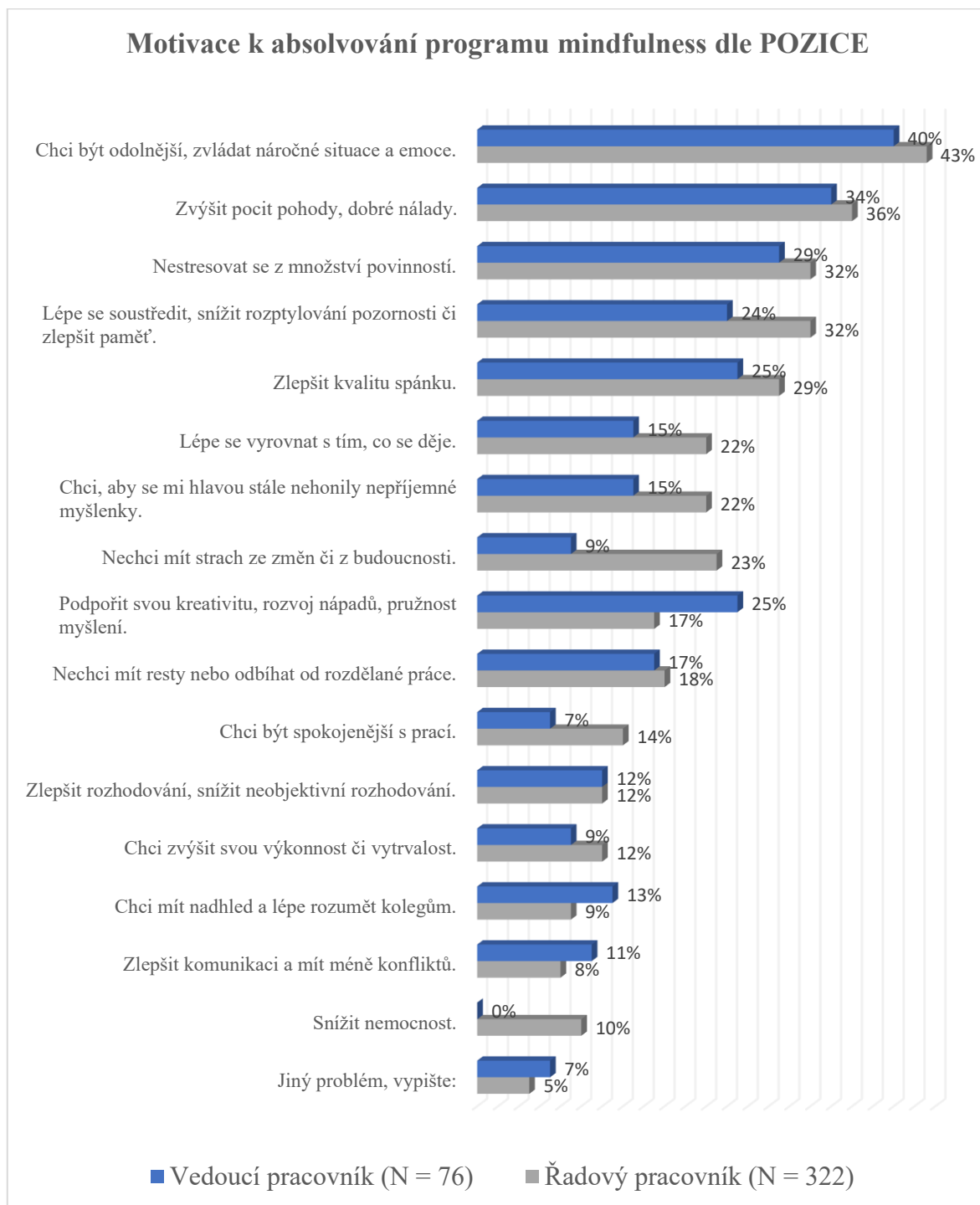
Příloha A – grafy

Graf 11 Motivace k absolvování programu mindfulness dle odboru



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Motivace k absolvování programu mindfulness dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B – dotazník

Dotazník pro zaměstnance veřejné správy

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela ANONYMNÍ, neexistují v něm žádné správné ani špatné odpovědi. Předpokládaný čas vyplnění je přibližně 10 minut.

Na Vás, jako zaměstnance veřejné správy, je v dnešní chaotické době plně změn často zvýšen tlak a nároky. Vyplněním dotazníku můžete díky svým pocitům a myšlenkám pomoci upozornit na důležité otázky v oblasti všímavosti, bdělé pozornosti, soucitu k sobě, duševní pohody a zdraví.

Pojďme vyplněním dotazníku začít věci pozitivně měnit.

Když se sprchuji nebo koupu, uvědomuji si počítky vznikající při kontaktu vody s mým tělem.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Snadno nalézám slova k vylíčení svých pocitů.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Nevěnuji pozornost tomu, co dělám, protože se oddávám dennímu snění, dělám si starosti nebo jsem duchem nepřítomný.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Myslím si, že některé mé myšlenky jsou špatné nebo nejsou normální a neměl bych takto přemýšlet.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když mám úzkostné myšlenky nebo představy, „poodstoupím“ od nich a jsem si těchto myšlenek nebo představ vědom, aniž bych jimi byl přemožen.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Uvědomuji si, jak jídlo a pití ovlivňují mé myšlenky, tělesné pocity a emoce.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Mám potíže nalézat správná slova k vyjádření toho, co prožívám.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Vykonávám svou práci nebo povinnosti automaticky, aniž bych si uvědomoval, co vlastně dělám.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Myslím si, že některé mé city jsou špatné nebo nevhodné a neměl bych je cítit.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když mám úzkostné myšlenky nebo představy, obvykle jsem schopný je jen zaznamenat, aniž bych reagoval.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy
-

Věnuji pozornost vjemům, jako je vítr ve vlasech nebo dotek slunečních paprsků na mé tváři.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Dokonce i když se cítím velmi rozrušený, dokážu najít způsob, jak to vyjádřit slovy.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Přistihuji se, jak dělám věci, aniž bych dával pozor.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Říkám si, že bych se neměl cítit tak, jak se cítím.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když mám úzkostné myšlenky nebo představy, obvykle je prostě jen zaznamenám a nechám je být.

Nápověda k otázce: *Vyberte, do jaké míry pro vás dané tvrzení všeobecně platí.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když selžu v něčem, co je pro mě důležité, zahltní mě pocity vlastní nedostatečnosti.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Snažím se přistupovat s porozuměním a trpělivostí vůči těm stránkám své osobnosti, které nemám rád/a.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy
-

Když mě něco zraní, snažím se na situaci dívat nezaujatým pohledem.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když je mi nanic, mívám pocit, že ostatní lidé jsou jistě šťastnější než já.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Snažím se vnímat svá selhání jako součást lidské přirozenosti.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když procházím nějakým velmi těžkým obdobím, poskytuji si takovou péči a láskyplnost, jakou potřebuji.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když mne něco rozruší, snažím se udržet své emoce v rovnováze.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když selžu v něčem, co je pro mě důležité, mívám pocit, že jsem v tom zcela sám/sama.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Když jsem na dně, mám sklon se nutkavě zaměřovat na vše špatné.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy
-

Když se cítím nějakým způsobem nedostatečný/á, snažím se připomínat si, že pocity nedostatečnosti zažívá většina lidí.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Odmítám a odsuzuji své chyby a nedostatky.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Jsem netolerantní a netrpělivý/á vůči těm stránkám své osobnosti, které nemám rád/a.

Nápověda k otázce: *Vyberte, jak často se chováte daným způsobem.*

- téměř nikdy málokdy někdy často velmi často, téměř vždy

Pociťoval(a) jsem sucho v ústech.

Nápověda k otázce: *Pozorně si přečtěte uvedená tvrzení a posuďte, do jaké míry vystihují Vaše pocity a prožívání BĚHEM UPLYNULÉHO TÝDNE. Nad odpovědí se příliš nerozmyšlejte a vyberte tu položku, která je právě pro Vás nejvýstižnější.*

- vůbec někdy často téměř vždy

Zažíval(a) jsem potíže s dýcháním (např. nepřiměřeně rychlé dýchání, dušnost bez zvýšené námahy).

Nápověda k otázce: *Tvrzení hodnotíte za UPLYNULÝ TÝDEN. Vyberte jednu odpověď.*

- vůbec někdy často téměř vždy

Zažíval(a) jsem třes (např. třásky se mi ruce).

Nápověda k otázce: *Tvrzení hodnotíte za UPLYNULÝ TÝDEN. Vyberte jednu odpověď.*

- vůbec někdy často téměř vždy
-

Obával(a) jsem se situací, ve kterých bych mohl(a) zpanikařit a udělat ze sebe blázna.

Nápověda k otázce: *Twzení hodnotíte za UPLYNULÝ TÝDEN. Vyberte jednu odpověď.*

- vůbec někdy často téměř vždy

Cítil(a) jsem se na pokraji paniky (zděšení, strachu).

Nápověda k otázce: *Twzení hodnotíte za UPLYNULÝ TÝDEN. Vyberte jednu odpověď.*

- vůbec někdy často téměř vždy

Cítil(a) jsem, jak mi tluč srdce i bez větší tělesné námahy (zrychlený tlukot srdce, nepravidelnost).

Nápověda k otázce: *Twzení hodnotíte za UPLYNULÝ TÝDEN. Vyberte jednu odpověď.*

- vůbec někdy často téměř vždy

Bezduvodně jsem se něčeho bál(a).

Nápověda k otázce: *Twzení hodnotíte za UPLYNULÝ TÝDEN. Vyberte jednu odpověď.*

- vůbec někdy často téměř vždy

Používáte techniky mindfulness? (používám, případně účastnil(a) jsem se některého programu mindfulness)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO
 NE

Jak často používáte techniky mindfulness?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Často - zařadil(a) jsem je do běžného života Občas - nepravidelně nebo pouze v období zvýšené zátěže Nepoužívám - pouze jsem absolvoval(a) program mindfulness nebo jsem přestal(a) techniky používat
 Jiná...
-

Co (by) Vás motivovalo k absolvování programu zaměřeného na zvýšení všímavosti, pozornosti, sebesoucitu? (Jaký problém byste tím chtěl(a) vyřešit?)

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí a nakonec se dole posuňte k další otázce šipkou.

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Chci být odolnější, zvládat náročné situace a emoce. | <input type="checkbox"/> Nechci mít resty nebo odbíhat od rozdělané práce. | <input type="checkbox"/> Chci, aby se mi hlavou stále nehonily nepříjemné myšlenky. | <input type="checkbox"/> Snižit nemocnost. |
| <input type="checkbox"/> Nestresovat se z množství povinností. | <input type="checkbox"/> Lépe se soustředit, snížit rozptylování pozornosti či zlepšit paměť. | <input type="checkbox"/> Zvýšit pocit pohody, dobré nálady. | <input type="checkbox"/> Nechci mít strach ze změn či z budoucnosti. |
| <input type="checkbox"/> Chci zvýšit svou výkonnost či vytrvalost. | <input type="checkbox"/> Lépe se vyrovnat s tím, co se děje. | <input type="checkbox"/> Chci mít nadhled a lépe rozumět kolegům. | <input type="checkbox"/> Podpořit svou kreativitu, rozvoj nápadů, pružnost myšlení. |
| <input type="checkbox"/> Zlepšit komunikaci a mít méně konfliktů. | <input type="checkbox"/> Chci být spokojenější s prací. | <input type="checkbox"/> Zlepšit rozhodování, snížit neobjektivní rozhodování. | <input type="checkbox"/> Zlepšit kvalitu spánku. |
| <input type="checkbox"/> Jiný problém, vypište: <input type="text"/> | | | |

Ohodnoťte na škále, na kolik byste měl(a) zájem absolvovat v zaměstnání program na podporu všímavosti, pozornosti, sebesoucitu pro osobní rozvoj.

Nápověda k otázce: 1 hvězdička = vůbec se nechci zúčastnit, nemám zájem; 10 hvězdiček = měl(a) bych 100% zájem zúčastnit se.

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Poslední otázky: Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ŽENA
 MUŽ

Váš věk?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- 18–30 let 31–45 let 46–60 let 61 a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- středoškolské vyšší odborné (DiS.) vysokoškolské

V jaké oblasti veřejné správy pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- Sociální - odbor/oddělení - sociálních věcí, práce, služeb, OSPOD apod. Ostatní odbor/oddělení/útvary

Na jaké pozici pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď.*

- vedoucí pracovník
 řadový pracovník

Mnohokrát děkuji za Vaše odpovědi, velmi si cením ochoty a času, který jste dotazníku věnovali.

Nyní stiskněte tlačítko ODESLAT.