

Možnosti využití programů mindfulness k redukci rizik selhání lidského faktoru při výkonu práce

Jana Kaspar

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana Kaspar**
Osobní číslo: **L21804**
Studijní program: **B1022A020002 Management rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Možnosti využití programů mindfulness k redukci rizik selhání lidského faktoru při výkonu práce**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte přehled současných poznatků o možnostech využití programů mindfulness k redukci rizik souvisejících se selháním lidského faktoru v pracovní oblasti.
2. Analyzujte vybranou skupinu zaměstnanců za účelem zjištění zájmu o programy mindfulness a analyzujte míru podpory jejich zaměstnavatele v této oblasti.
3. Navrhněte pro tuto skupinu zaměstnanců systém programů mindfulness, který by reflektoval jejich zájem a reflektoval možnou podporu zaměstnavatele v této oblasti.

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

Seznam doporučené literatury:

1. DE BRUIN, Esther et al. The Unilever Study: Positive Effects on Stress and Risk for Dropout from Work after the Finding Peace in a Frantic World Training. *Mindfulness* [online]. 2020, vol. 11, s. 350–361 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-018-1029-6>.
2. HENDL, Jan. *Základy matematiky, logiky a statistiky pro sociologii a ostatní společenské vědy v příkladech*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. Druhé rozšířené vydání. ISBN: 978-80-246-4869-9
3. MENARDO, Elisa et al. Nature and Mindfulness to Cope with Work-Related Stress: A Narrative Review. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. [online]. 2022, 19(10), 5948 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph19105948>.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Mgr. Tomáš Zeman, Ph.D. et Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 3.5.2024

Jméno a příjmení studenta: Jana Kaspar

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Práce se zabývá využitelností programů mindfulness při řízení rizika pracovního stresu v českém prostředí. Nejprve jsou shrnuty problematické body programů, které by mohly negativně ovlivnit jejich realizaci a průběh. Následně je na vybraném vzorku zaměstnanců provedena analýza zaměstnaneckého prostředí, analýza preferencí zaměstnanců a zaměstnavatele. Na základě analýzy jsou pak identifikovány takové formy programů mindfulness, které by mohly reflektovat zájmy zaměstnanců, zaměstnavatele a zapadaly do prostředí. Výsledky analýzy také potvrzují, že minimálně v tomto konkrétním českém zaměstnaneckém prostředí je o program mindfulness zájem, a pokud by došlo k jeho implementaci, je zde potenciál pro využití programu všímavosti jako významného nástroje k řízení rizika pracovního stresu v souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti.

Klíčová slova: řízení rizika pracovního stresu, psychosociální rizika, programy pro zvládání stresu, mindfulness programy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ABSTRACT

The paper addresses the applicability of mindfulness programs for managing the risk of work - related stress within the Czech environment. Initially, the problematic aspects of the programs, which could negatively affect their implementation and progress, are summarized. Subsequently, an analysis of the employee environment, employee preferences, and employer attitudes is conducted on a selected sample of employees. Based on the analysis, those forms of mindfulness programs are identified that could reflect the interests of employees and employer and fit into the environment. The results of the analysis also confirm that, at the very least in this specific Czech work environment, there is an interest in the mindfulness program, and if it implemented, there is potential to use the mindfulness program as an important tool for managing the work - related stress risk in relation to occupational health and safety protection.

Keywords: work-related stress risk management, psychosocial risks, stress management interventions, mindfulness programs, occupational health and safety

Mé poděkování patří vedoucímu práce doc. Mgr. Tomášovi Zemanovi, Ph.D. et Ph.D. a nemalé poděkování patří také řadě personalistů a zástupců firem, kteří se mnou téma pracovního stresu diskutovali a umožnili mi téma vnímat komplexně. Speciální poděkování patří Mgr. Alici Kutnarové za odbornou konzultaci týkající se metodologie měření stresu.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIZIKO PRACOVNÍHO STRESU.....	11
1.1 STRES	11
1.2 DOPADY STRESU	11
1.3 PŘÍČINY PRACOVNÍHO STRESU – PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA	13
2 ŘÍZENÍ RIZIKA PRACOVNÍHO STRESU.....	15
2.1 KOMUNIKACE, KONTEXT A POSOUZENÍ RIZIKA PRACOVNÍHO STRESU.....	16
2.2 OPATŘENÍ.....	16
3 PROGRAMY VŠÍMAVOSTI (MINDFULNESS) JAKO MOŽNÁ OPATŘENÍ REDUKCE STRESU NA PRACOVIŠTI	18
3.1 PROGRAMY VŠÍMAVOSTI (MINDFULNESS).....	18
3.2 VLIV PROGRAMŮ VŠÍMAVOSTI.....	19
3.3 FORMÁTY (DISTRIBUCE) PROGRAMŮ VŠÍMAVOSTI.....	19
3.4 AKCEPTACE PROGRAMŮ VŠÍMAVOSTI PŘÍJEMCI PROGRAMŮ	20
3.5 VĚDECKÉ POSOUZENÍ MOŽNÝCH FORMÁTŮ PROGRAMŮ VŠÍMAVOSTI	22
4 SITUACE V ČESKÉ REPUBLICCE	26
4.1 ZÁKONNÉ POŽADAVKY V OBLASTI ŘÍZENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	26
4.2 PROGRAMY VŠÍMAVOSTI	26
4.2.1 Vědecká činnost v oblasti akceptace formátů programů všímavosti	27
4.2.2 Dostupnost zdrojů v oblasti tématu všímavosti	27
4.3 VZDĚLÁVACÍ METODY V ČESKÉM FIREMNÍM PROSTŘEDÍ.....	28
5 FORMULACE CÍLE PRÁCE	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 METODOLOGIE.....	31
6.1 OSLOVENÍ FIRMY (KROK 1)	31
6.2 IDENTIFIKACE PROMĚNNÝCH VÝZKUMU (KROK 2)	31
6.3 SBĚR, ZPRACOVÁNÍ DAT A NASTAVENÍ HODNOT PROMĚNNÝCH (KROK 3).....	32
6.4 NALEZENÍ OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ (KROK 4).....	32
6.5 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ A DISKUZE ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ (KROK 5).....	33
7 APLIKACE POSTUPU VEDOUCÍMU K NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	34
7.1 OSLOVENÍ A VÝBĚR FIRMY	34
7.2 IDENTIFIKACE PROMĚNNÝCH VÝZKUMU.....	34
7.2.1 Proměnné prostředí organizace	34

7.2.2	Proměnné zájmu o programy mindfulness.....	35
7.2.3	Proměnné programů mindfulness	35
7.2.4	Proměnné ochutnávky programu	40
7.3	SBĚR, ZPRACOVÁNÍ DAT A NASTAVENÍ HODNOT PROMĚNNÝCH.....	40
7.3.1	Prostředí organizace	40
7.3.2	Zájem o programy mindfulness	42
7.3.3	Skóring a charakter programů mindfulness pro skupinu vážných zájemců	43
7.3.4	Skóring a charakter ochutnávky programu pro zájemce o ochutnávku	48
7.4	ODHAD OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ	51
7.4.1	Optimální formát programu mindfulness pro zájemce o program.....	51
7.4.2	Optimální formát ochutnávky pro skupinu zájemců o ochutnávku	55
7.4.3	Řešení pro zájemce o informace	58
8	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	59
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75

ÚVOD

O stresu v pracovní oblasti se hodně píše, hodně mluví, říká se, jak je to špatně, je to fenomén doby, občas i móda, ale je otázkou, co s tímto běžným doprovodným aspektem pracovního života nakonec organizace dělá. Tato práce je jednou z mnoha dalších ukázek toho, že účinná řešení tu jsou, nejsou nedostupná, jen pro dané pracovní prostředí mohou vyžadovat specifická nastavení, akceptování potřeb zaměstnanců, dostupné zdroje a hledání rovnováhy mezi těmito aspekty. Řeč je o programech všímavosti (mindfulness).

Programy všímavosti určitě nejsou jediným řešením rizika pracovního stresu, ale určitě řešením významným a více bude o jejich struktuře, vlivu a možnostech pojednáno v kapitole 3. Předchozí kapitoly, kapitola 1 a kapitola 2, čtenáře naopak seznamují se základními pojmy, problematikou stresu, psychosociálních rizik, řízením rizika pracovního stresu a zasazením programů všímavosti do těchto konceptů.

Teoretická část se již zaměřuje na konkrétní pracovní prostředí. Cílem teoretické části a tedy i cílem práce je analyzovat vybrané zaměstnanecké prostředí, preference zaměstnanců v oblasti programů všímavosti a postoje zaměstnavatele, které by mohly mít na realizaci programů vliv. Druhým cílem je pak na základě těchto analýz nalézt vhodné řešení (formy programů), které by v maximální možné míře reflektovalo preference zaměstnanců, zaměstnavatele a ladilo s daným zaměstnaneckým prostředím. Třetím cílem je nastínit možnou míru využitelnosti programů všímavosti jako opatření k redukci pracovního stresu v tomto konkrétním českém zaměstnaneckém prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO PRACOVNÍHO STRESU

Znalost principů rizika pracovního stresu je základním předpokladem pro stanovení účinných opatření na jeho redukci.

1.1 Stres

„Stres definujeme jako reakci organismu na agresi způsobenou vnitřním nebo vnějším stresorem s cílem odolat, přizpůsobit se a obnovit vnitřní rovnováhu. Jedná se o stav zvýšené aktivace autonomního nervového systému s afektivními, kognitivními a behaviorálními projevy. Jedinec může tuto aktivaci pociťovat, když vnímá své zdroje a schopnosti jako nedostatečné ke zvládnutí obtíží v daném prostředí. (Menardo et al., 2022).

Je třeba zdůraznit, že stresovou reakci nelze považovat za negativní, jedná se o mechanismus, který primárně zajišťuje adaptabilitu a přežití organismu. Stresová reakce se může stát škodlivou (maladaptivní) v případě, že se vzniká nesoulad mezi požadavky a adaptační schopností organismu. Tuto adaptační schopnost organismu ovlivňuje řada aspektů, jako například frekvence nebo intenzita stresové reakce a další. Finálně však vždy dochází k fyziologickým změnám organismu, které mají podpořit přežití organismu (Koolhaas et al, 2011). Kromě fyziologické reakce (např. zvýšení srdeční frekvence, krevní tlaku) může následně dojít k reakci v úrovni (OSHWiki, 2015) :

1. Emoční – např. pocit nervozity nebo podráždění.
2. Kognitivní – např. snížená koncentrace, pozornost, vnímání, zapomnětlivost.
3. Behaviorální – např. agresivní, impulzivní chování nebo chybovost.

Pokud hovoříme o pracovním stresu, máme na mysli stres, který jedinec zažívá v práci, pokud existuje nerovnováha mezi požadavky, které jsou na něj kladeny a jeho fyzickými a duševními zdroji, které má k dispozici pro zvládnutí těchto požadavků (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024).

1.2 Dopady stresu

Dopady stresu lze sledovat jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024), obojí se vzájemně propojuje a často nelze oddělit.

Vlivem stresu může vznikat jev zvaný **presentismus** – zaměstnanci jsou v práci, ale v důsledku pracovního stresu nebo nemoci způsobené stresem věnují jen část své mentální energie práci. Mentální zdroje, které by za jiných okolností byly věnovány práci, jsou vyčerpávány snahou vyrovnat se stresory nebo nemocí. (Mathieu a Gilbreath, 2022). Dopady presentismu je možné kvantifikovat a vyjádřit v peněžní hodnotě (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2014). Jedním z dopadů může být například **snížená výkonnost** (Světová zdravotnická organizace, 2020). Příčinou snížené výkonnosti je špatná koncentrace, potíže s rozhodováním, negativní myšlení a únava (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024). Stres může také vyvolávat nespokojenost v pracovní oblasti a zvyšovat pravděpodobnost, že zaměstnanec opustí práci (Mathieu a Gilbreath, 2022) a (Yu, et al., 2021) a až pětina **fluktuace** může souviset s pracovním stresem. Fluktuace může mít za následek ztrátu cenných znalostí, zkušeností, ztrátu investic do školení a dodatečné náklady na nábor (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024).

Z pohledu řízení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti je však podstatné, že dopady stresu lze sledovat také v oblasti zdraví zaměstnanců, ať už jde o **krátkodobější absence** (sickness) (až polovina může být způsobena stresem (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024), nebo **vážnější fyzické i duševní onemocnění** (hypertenze, cukrovka, poruchy spánku, anorexie, deprese atd., zvláště když je stres chronický (Yu, et al., 2021). Stres se následně může projevit špatnými stravovacími návyky, obezitou, alkoholismem nebo užíváním drog. *"Mezi nimi nejvíce převládají špatné stravovací návyky a nadměrná konzumace alkoholu."* (MHealthProm a McIver, 2018). Dalším neblahým dopadem může být zvýšená **pracovní úrazovost**. Příčinou může být únava, špatná koncentrace, rizikovější chování, nedostatek komunikace a pokušení využívat „zkratky“ v časové tísní (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024).

Dopady stresu v pracovní oblasti jsou **kvantifikovatelné prostřednictvím ukazatelů** souvisejících s presentismem, fluktuací, krátkodobější absencí, vážnějšími fyzickými a duševními nemocemi, úrazovostí nebo také měřením zaměstnanecké spokojenosti (well-being). Mnohé z těchto oblastí lze pomocí vhodné metodologie (Mathieu a Gilbreath, 2022) vyjádřit peněžně a výstupy mohou být použity při posuzování akceptovatelnosti rizika (pokud jsou k dispozici relevantní data). Záleží na postoji zaměstnavatele, kterou z metrik chce sledovat, v souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví při práci by však mělo jít primárně

o zdraví zaměstnanců. Zaměstnavateli pak z takového zohlednění z plynou výhody, jak zmiňuje metodologie Státního zdravotního ústavu a Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (Senčík et al., 2021).

1.3 Příčiny pracovního stresu – psychosociální rizika

Příčiny stresu v pracovní oblasti jsou označovány jako **psychosociální rizika** (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024). Pokud je tedy zmíněn **pracovní stres**, je myšlen stres v souvislosti s psychosociálními riziky.

Psychosociální rizika můžeme kategorizovat následovně (Menardo et al., 2022) :

1. **Požadavky** (zahrnuje pracovní zátěž, pracovní vzorce a pracovní prostředí).
2. **Kontrola** (souvisí s mírou rozhodování lidí o způsobu, jakým pracují).
3. **Podpora** (zahrnuje povzbuzování, sponzorství a zdroje poskytované organizací, liniovým vedením a kolegy).
4. **Vztahy** (zahrnuje podporu pozitivní práce s cílem vyhnout se konfliktům a řešení nepřijatelného chování).
5. **Role** (pracovníci chápou svou roli v organizaci a mají jasné a nekonfliktní role).
6. **Změna** (týká se způsobu řízení a komunikace změn v rámci organizace).

Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2024) ve svém elektronickém průvodci k řízení stresu a psychosociálních rizik navíc vyděluje z bodu 4 další (sedmou) oblast:

7. **Násilí ze strany třetích stran** v pracovní oblasti (klienti, veřejnost).

Další možnou skupinou stresorů, které mohou ovlivňovat pracovní oblast, jsou stresory související se soukromou oblastí zaměstnance. (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024):

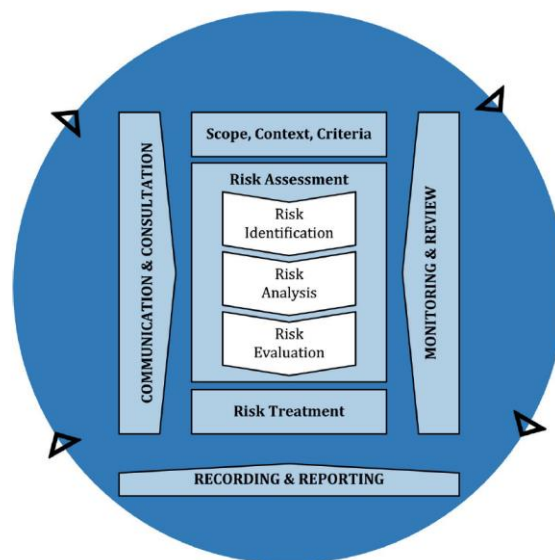
1. **Work - life balance** (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Slučování pracovních a domácích požadavků).
2. **Velké životní události** (manželství, těhotenství a péče o děti, rozvod, stěhování).
3. **Osobní a sociální otázky** (otázky životního stylu, alkohol a drogy, životní podmínky).
4. **Vztahy** (konflikt, obtěžování, nedostatek podpory).

5. **Finance** (starosti o dluhy nebo peníze).
6. **Nemoc/úmrť** (pečovatelské povinnosti, osobní nemoc, ztráta člena rodiny nebo přítele).

Kategorizaci psychosociálních rizik však mohou různé zdroje prezentovat různě. Norma ISO 45 003 (ISO, 2021) (obecný návod pro práci s psychosociálními riziky) přistupuje ke kategorizaci psychosociálních rizik mnohem detailněji a jinak, například oblast work - life balance řadí rovněž mezi psychosociální rizika, nikoliv mezi stresory v soukromé oblasti.

2 ŘÍZENÍ RIZIKA PRACOVNÍHO STRESU

Rizika související se stresem na pracovišti lze řídit podobně jako kterákoliv jiná rizika (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024), přestože jde o specifickou záležitost. Aplikuje se standardní princip založený na Demingově cyklu Plan – Do – Check – Act s typickými kroky, které vyžadují úvodní analýzu - vyjasnění kontextu, posouzení rizika stresu na pracovišti, formulaci akčního plánu, implementaci vhodných opatření (Senčík et al., 2021) - tedy tak, jak doporučuje norma pro řízení rizik ISO 31 000:2018 (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018).



Obrázek 1. Proces managementu rizik.

Zdroj: norma ISO 31000:2018

Stejný postup a terminologii reflektuje i norma ISO 45003:2021 (ISO, 2021), která je v rodině norem nováčkem a jako první se detailně zabývá mentálním zdravím zaměstnanců. Co se týče terminologie, je záhodno poznamenat, že v literatuře (Nielsen, Abildgaard, 2013), která se zabývá čistě opatřeními pro zvládnání stresu na pracovišti (SMI – Stress Management Intervention) lze nalézt i tuto terminologii:

1. iniciace – zahrnuje určení rolí, kdo, komunikační strategie vůči zaměstnancům,
2. screening – zahrnuje mapování problematických oblastí,
3. akční plán – zahrnuje návrh opatření,
4. implementace řešení – realizace opatření,
5. evaluace – což je následné vyhodnocení opatření.

2.1 Komunikace, kontext a posouzení rizika pracovního stresu

Vnější organizační kontext zahrnuje identifikaci vnějších okolností, například kulturních, politických, právních, ekonomických nebo enviromentálních, které by mohly mít vliv na oblast managementu stresu. Vnitřní organizační kontext může souviset například cíli, vizemi a hodnotami společnosti, dostupnými technologiemi, procesy.

Významnou součástí vnějšího i vnitřního kontextu je pochopení zájmu zainteresovaných stran, jejich mentální modely, vztahy. Jedná se například o zaměstnance, vedoucí pracovníky na všech úrovních nebo lidské zdroje (Nielsen, Abildgaard, 2013).

Posouzení rizika stresu pak vychází z identifikace psychosociálních rizik na pracovišti a následného vyhodnocení jejich závažnosti pomocí zvolené metodologie. Zásadní roli zde hraje zaměstnanecký report subjektivního vnímání daného stresoru na pracovišti (Sencík et al., 2021).

2.2 Opatření

Kategorizace opatření související se stresem na pracovišti a studie jejich účinnosti je podrobně zkoumána v práci Holmana, Johnsona, O'Connora (2018). Opatření jsou kategorizována na primární - odstraňují zdroje stresu, sekundární - kultivace schopnosti zvládání stresu, a terciární – rehabilitace, pokud již došlo k vážnému poškození zdraví.

Kromě toho, že jsou opatření pro redukci stresu (SMI) členěna na primární, sekundární a terciární, je každá z těchto kategorií dále členěna dle úrovně, na které opatření probíhá. Opatření může probíhat na úrovni individuální – na úrovni jedince nebo na úrovni organizační – tedy na úrovni celé firmy.

Příkladem primárních organizačních opatření může být úprava pracovní doby dle potřeb zaměstnanců, kvalita leadershipu (Anger et al., 2015), revize rozhodovacích pravomocí, úprava pracovní zátěže, ergonomický design (Holman, Johnson, O'Connor, E. 2018) úprava pracovních procesů (Sørensen a Holman, 2014).

Sekundární organizační opatření mohou mít charakter možnosti diskutovat obtíže týkající se stresu na pracovišti nebo charakter pracovního koučinku (Holman, Johnson, O'Connor, E. 2018).

Sekundární individuální opatření zase reprezentují tréninky měkkých dovedností (tzv. soft skills) nebo programy osobního rozvoje jako jsou například programy mindfulness a jiné (Holman, Johnson, O'Connor, E. 2018).

Významnou roli v účinnosti opatření sehrává ochota zaměstnanců opatření využívat (Nielsen, Randall, Holten, González, 2010). Vnímání míry zaměstnanecké angažovanosti v této oblasti je tedy pro úspěšné řízení rizika stresu principiální (Evropská Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2024).

Vyhodnocení účinnosti daného opatření by navíc nemělo zahrnovat jen vyhodnocení účinnosti samotné intervence, ale mělo by zahrnovat vyhodnocení celého procesu realizace opatření, a to zvláště u opatření organizačních. Jen takto se totiž realizátor vyhne chybnému závěru, že provedená opatření nejsou účinná (Cox, Karanika, Griffiths, Houdmont, 2007), přestože účinná být mohla (Holman, Johnson, O'Connor, E. 2018). Proto se doporučuje sledovat tzv. kritéria implementace SMI. jako jsou zájmy zúčastněných stran, mentální modely zúčastněných stran, zdroje, které má organizace pro realizaci k dispozici, procesy, které jsou využívány a jakékoliv jiné aspekty, které mohou mít na realizaci opatření vliv.

3 PROGRAMY VŠÍMAVOSTI (MINDFULNESS) JAKO MOŽNÁ OPATŘENÍ REDUKCE STRESU NA PRACOVIŠTI

Princip všímavosti je v odborné literatuře popsán více způsoby. Zde je jeden z nich:

„Všímavost zahrnuje dva aspekty – seberegulaci pozornosti zaměřenou na bezprostřední zkušenost v přítomnosti a otevřený, zvědavý a akceptující postoj k této současné zkušenosti.“ (Bishop et al., 2004).

Rozsah všímavosti člověka lze měřit (Tomay a Behzad, 2021), a to například dotazníkem pěti hledisek všímavosti (FFMQ). Dotazník pracuje s těmito 5 rysy všímavosti (Carpenter et al., 2019): (a) schopnost pozorování; (b) schopnost popisování; (c) schopnost jednat s vědomím; (d) neposuzovat vnitřní zkušenost; (e) nereagovat na vnitřní zkušenost. Jedná se o schopnosti, které mohou být člověku přirozené, aniž by byly jakkoliv kultivovány pomocí programů všímavosti.

3.1 Programy všímavosti (mindfulness)

Programem všímavosti MBP (mindfulness - based program) je jakýkoliv program, který se zaměřuje na praktiky kultivující všímavost, tedy na praktiky věnování pozornosti přítomnému okamžiku, a to bez posuzování a zároveň vědomě (Strohmaier, 2020).

Mezi nejznámější z programů mindfulness patří program MBSR (mindfulness - based stress reduction program) (Kabat-Zinn, 1990), jehož první, standardizovaná a doposud plně uznávaná verze vznikla zhruba před 40 lety (Dobkin, 2008). Autorem programu je Jon Kabat-Zinn. Program se sestává z osmi 2,5 - hodinových týdenních sezení a jednoho dne ticha. Podstatnou součástí tréninku je vykonávání každodenních domácích cvičení v délce 40 - 60 minut, 6 dní v týdnu, s podporou zvukového nosiče, např. CD (Janssen et al., 2018).

„MBSR postupně získalo povědomí jako důležitý prostředek k výuce lidí, jak žít svůj život naplno, ať už se jedná o pacienty s chronickým onemocněním, zdravotníky, členy komunity vypořádávající se s životní zátěží, studenty, vězně nebo kněze.“ (Dobkin, 2008).

Od té doby se fenomén všímavosti stal předmětem rozsáhlého vědeckého výzkumu. Mezi vědecky nejvíce prozkoumané programy všímavosti patří právě MBSR, ale známý je také například program MBCT (mindfulness - based cognitive therapy), který kombinuje prvky všímavosti a kognitivně- behaviorální terapie (Stein, Witkiewitz, 2020).

3.2 Vliv programů všímavosti

Vliv programů všímavosti na životy jejich absolventů je skutečně rozsáhlý, jak ve svém review zmiňuje Zhang et al. (2021). Desítky testů prokázaly **redukcí stresu** (de Bruin et al., 2020), hlášena je řada pozitivních dopadů na fyzické a mentální zdraví vůbec - vliv na depresi, úzkost (Janssen et al., 2018), závislosti, nespavost, anorexii, přejídání, posttraumatickou stresovou reakci (Zhang et al., 2021), vliv na kvalitu života, well-being, vliv na soucit nebo schopnost relaxace (Janssen et al. 2018), reportován je také pozitivní vliv na fyzickou bolest, vysoký krevní tlak, kardiovaskulární nemoci (Zhang et al., 2021).

Pro organizaci může být zajímavý fakt, že intervence všímavosti mohou kultivovat schopnosti zaměstnanců jako například **schopnost koncentrace** (Valentine and Sweet, 1999), což může mít pozitivní vliv na **úrazovost** (Tomay a Behzad, 2021), ale také na **produktivitu**. Všímavost může mít také vliv na **kreativitu** (Khan a Jawad 2022). interní **komunikaci** zaměstnanců v době krize (Adamu et al., 2022), schopnost včas **identifikovat přicházející krizi** díky pohledů nezatíženému rutinním myšlením Veil (2010). Všímavost také významně zvyšuje připravenost jedince i organizace na **zvládnání změny** (Gärtner, 2013). Intervence všímavosti také podporují psychologické odpojení od práce, zotavení mimo pracovní dobu a zvyšuje emoční regulaci. Tyto tři aspektů mohou být klíčové pro zlepšení tzv. **work - life balance a při zvládnání pracovní zátěže**. Redukovaný stres na pracovišti navíc znamená spokojenější zaměstnanecké prostředí (well-being) a má pozitivní vliv na **fluktuační**. Dle Althammer et al. (2021).

3.3 Formáty (distribuce) programů všímavosti

Z praktického hlediska mohou být programy všímavosti parametrizovány dle těchto atributů:

1. Přítomnost jiných praktik a přístupů než je všímavost - například MBCT (Stein, Witkiewitz, 2020).
2. Časové dávky - časové parametry, jako délka sezení, délka sezení a celková délka programu (Světlák et al., 2021).
3. Komunikační kanál – osobně, online s lektorem, online bez lektora (e-learning, video - záznamy) (Světlák et al., 2021).
4. Obsah - obsahová náplň programu, která může být parametrizována ještě následovně:

- a. Míra uplatnění formálních a neformálních technik v programu – časově náročnější formální techniky vyžadují soukromí (např. meditační techniky jako body scan, dýchací techniky, třiminutová meditace), neformální techniky jsou naopak aplikovány v běžném životě (vědomé jedení, vědomá chůze, vědomá komunikace, vědomé psaní emailu atd.) (Verger et al., 2021).
 - b. Zaměření - předem sjednané, tematické zaměření, např. zaměření na stres, na komunikaci, work - life balance apod.
 - c. Komponenty všímavosti - jaké prvky všímavosti jsou v programu obsaženy, např. zaměření se na kultivaci zaměření se na přítomnost, na ne - reaktivitu, na schopnost rozpoznávat percepční, kognitivní, emocionální zkušenosti a předsudky (Levit-Binnun, Arbel, Dorjee, 2021).
5. Úroveň podpory - terapeuta, lektora, skupiny (včetně sociálních sítí), upomínky během programu (e-mail, sms, aplikace) (Světlák et al., 2021).
 6. Forma podpůrných materiálů - např. text, zvuk, videa a výtisky) (Světlák et al., 2021).

Celkové shrnutí těchto atributů je uvedeno níže v tabulce 1.

Program všímavosti, který je při praktické aplikaci charakterizován výše uvedenými atributy (např. časová dávka, obsah, úroveň podpory atd.) se nazývá **distribuce (formát) programu všímavosti**. Snaha charakterizovat programy všímavosti dle výše uvedených atributů se vyvinula z potřeby nalézt takové formáty programu, které vyhovují jejich příjemcům (účastníkům) a zároveň zůstává zachována jejich účinnost.

3.4 Akceptace programů všímavosti příjemci programů

Birtwell et al. (2019) zmiňují ve své práci tři typické obtíže spojené s programy všímavosti. Prvním a účastníky nejčastěji zmiňovaným problémem při aplikaci programů je najít si čas (**atribut časové dávky**). Například MBSR program vyžaduje časovou alokaci 2,5 hodiny týdně na společné sezení, 45 minut denního domácího cvičení a jeden den na celodenní retreat. Čas je také nejčastější důvod opuštění programu účastníkem. Jeden z účastníků například uvádí, že kdyby bylo cvičení méně, mohl by v cvičení dál pokračovat (Strohmaier, 2020). To byl důvod pro vývoj programů se zkráceným časem pro týdenní sezení i domácí cvičení. Druhý reportovaný problém se týká formálních technik, konkrétně usínání během jejich praktikování (**atribut obsah** - míra uplatnění formálních a neformálních technik).

Do třetice, účastníci reportují častou ztrátu motivace při prvních obtížích (**atribut úroveň podpory**). Birtwell et al. (2019) navrhuje pro výše zmíněné problematické body tři opatření - zavedení časové rutiny, podporu skupiny a zaměření se na osobní motivaci. Nejde však o celkový výčet reportovaných požadavků.

Účastníci programů (zaměstnanci) volají po kratších formálních technikách nebo po neformálních technikách, které dokáží snadno využít v průběhu běžného dne, aniž by je to časově zatížilo (Verger et al., 2021) (**atribut obsah** - míra uplatnění formálních a neformálních technik). Preference kratších formálních technik může také souviset s prožívanou intenzitou myšlenek a pocitů během programu (Strohmaier, 2020).

Dariotis et al. (2016) ve své studii identifikují požadavek účastníků programu, aby lektor poznal více jejich pracovní prostředí a zaměřil techniky všímavosti specificky na tuto oblast (**atribut obsah** - zaměření).

Podle studie Wahbeh et al. (2014) přibližně polovina lidí (vzorek ze Spojených států) preferuje online formát tréninku všímavosti oproti formátu osobně (**atribut komunikační kanál**).

Studie Wilkins et al. (2018), upozorňují na fakt, že různé segmenty uživatelů z hlediska věku či vzdělání mohou preferovat různé formy vzdělávacích materiálů. Ve studované demograficky specifické skupině byly například preferovány osobní zkušenosti, čtení online obsahu a sledování videí online a nejdůvěryhodnějšími zdroji byly vědecké organizace, univerzity a přátelé či rodina. (**atribut forma podpůrných materiálů**).

Dalším z atributů, který účastníci programů hodnotí (ať už negativně nebo pozitivně) je jejich subjektivní vnímání osobnosti **lektora** (Dariotis et al., 2016), nebo jeho neverbální projev (Vich, 2023). Někteří zaměstnanci také reportují problém s rušivým efektem **návazných aktivit** po formálních cvičeních, pokud se vracejí do pracovního prostředí (Dariotis et al., 2016). Neméně důležité je **terminologicko - koncepční pojetí** programu, tedy přizpůsobení formy a terminologie dané kultuře nebo skupině (např. pojetí univerzální, vědecké, křesťanské, budhistické atd.). Někteří respondenti totiž mohou opustit program z náboženských důvodů, např. křesťané (Světlák et al. 2021). Proto O'Farrell (2016) poskytuje "překlad" pojmů typicky užívaných v programech všímavosti do křesťanské terminologie. Jeden z účastníků programu naopak kvituje vědecký přístup (Vich, 2023). Loucks, Crane a Kuyken, (2022) proto poskytují mnohé praktické příklady jak MBRS přizpůsobit dané kultuře či tradici.

Obecně lze předpokládat, že budou existovat kategorie zaměstnanců, kteří budou preferovat určité atributy programu, tedy různé formáty programu, a to se navíc může v různých fázích života měnit (Loucks, Crane, Kuyken, 2022).

3.5 Vědecké posouzení možných formátů programů všímavosti

Na základě zpětné vazby účastníků byly v posledních desetiletích zkoumány různé formáty MBP za účelem potvrdit jejich účinnost, aniž by byl dodržen původní klasický formát tedy standardní atributy programu.

Studie Strohmaier (2020) metaanalýzou již dostupných studií v souvislosti s **časovými dávkami** nenalezl větší souvislost mezi časovými dávkami programu a výsledným efektem na redukci stresu, snižování deprese a úzkosti. Navíc se zdá, že pro začínající praktikující větší časové dávky nejsou výrazně užitečnější a větší intenzita může spíše odradit. Studie však nezmiňuje jakou časovou dávku vzhledem k délce setkání, délce domácí praxe nebo délce programu, ani jakou intenzitu a míru kontaktu s lektorem lze považovat za defaultní. Lze však konstatovat, že se pracuje s celou řadou možných časových dávek – například osmitýdenní intervence s půlhodinovým setkáním týdně a denním cvičením 10 - 20 minut denně (Aisenberg-Shafran, Harmatz, 2022) nebo třeba čtyřtýdenní intervence se 4 týdenními 1,5 - hodinovými setkáními s lektorem online, s 20-ti minutami cvičení denně a následným 6-ti měsíčním 'follow up' pro podporu pokračovat, ale již bez aktivního zadávání domácích cvičení (Sado et al., 2022).

Dalším významně sledovaným atributem programu je **komunikační kanál**, neboť může mít zásadní vliv na náklady zaměstnavatele (lektor, podpora terapeuta), ale i na uživatelské pohodlí příjemců programů (dostupnost). Studie Krusche et al. (2013) nebo Světláka et al. (2021) potvrzují, že online forma školení bez lektora (e-learning, upomínkový systéme) je z hlediska účinnosti na redukci stresu plně akceptovatelná. Studie několika tisíců respondentů (Wolever, Finn, Shields, 2022) to nepopírá ale naznačuje, že živé programy všímavosti (osobně) doplněné o nahraná videa poskytují větší pravděpodobnost dosažení významného snížení úrovně stresu. Je však třeba dodat, že i studie Světláka et al. (2021) vyžadovala úvodní setkání osobní formou. Modely digitální intervence (e-learning) jsou však z hlediska výsledného přínosu v oblasti zdraví obecně vyhodnoceny jako efektivnější ve srovnání s žádnými intervencemi (Gega a spol, 2022).

Stran **míry formálních a neformálních technik**, praktikování spíše neformálních praktik účastníkem programu může mít na well-being stejný vliv jako praktikování kombinace obou

- formálních i neformálních praktik (Verger et al., 2021), nehovoří se však o vlivu na redukci stresu. Hindman et al. (2015) dospívají k závěru, že praktikování pouze neformálních cvičení všímavosti má na redukci stresu slabší vliv než kombinace obou - formálních a neformálních praktik. Shankland et. al, (2020) prohlašují, že nelze tvrdit, že by neformální praktiky neměly zmírnění stresu žádný vliv.

Některé **komponenty všímavosti** (viz kapitola 3.3) mohou mít výrazný vliv na redukci stresu (Stein, Witkiewitz. 2020) a jejich přítomnost v programu je zásadní.

Neméně podstatné jsou **procesy, které probíhají ve skupině**, protože dávají lidem možnost klást otázky a diskutovat o problémech s dalšími účastníky kurzu a lektory, což může být pro učení dovednosti, jako je všímavost velmi užitečné (Strohmaier 2020).

Tabulka 1 níže shrnuje poznatky kapitol 3.3, 3.4 a 3.5. Je zde souhrn sledovaných atributů programů všímavosti, vyjádření postojů účastníků programů k atributům a komentář odborníků k účinnosti programů při různých stavech (hodnotách) atributů.

Tabulka 1. Vyjádření účastníků a odborníků k atributům programům všímavosti.

Zdroj: Souhrn poznatků kapitol 3.3, 3.4, 3.5

Atribut	Poznámka	Postoj účastníků	Odborné vyjádření k účinnosti na stres
Časové dávky	Délka domácí praxe, délka sezení a celková délka programu.	Problém najít si čas.	Pozitivní testy účinnosti kratších forem programu.
Komunikační kanál	Osobně. Online s lektorem. Online bez lektora (e-learning, video - záznamy).	U některých respondentů požadavek na dostupnost.	E-learning je účinný a vhodnější než nic, ale formát s lektorem a skupinou je více.
Obsah - zaměření	Např. na stres, komunikaci, vztahy, well - being.	Požadavek na praktické uplatnění v reálném prostředí.	Nutné konzultovat s příjemci programu.

Atribut	Poznámka	Postoj účastníků	Odborné vyjádření k účinnosti na stres
Obsah - formální techniky	Např. meditační techniky jako body scan, dýchací techniky, třiminutová meditace, atd.	Problém s usínáním a časem. Požadavek na časově nenáročné techniky.	Přítomnost těchto praktik může mít vliv na výsledný efekt redukce stresu. Kratší techniky mohou být pro začátečníky příjemnější z hlediska intenzity. Dlouhé techniky mohou začátečníky odradit.
Obsah - neformální techniky	Např. vědomé jedení, vědomá chůze, vědomá komunikace, vědomé psaní emailu atd.)	Požadavek na kratší techniky.	
Obsah - komponenty všímavosti	Zaměřené na kultivaci zaměření se na přítomnost, na ne-reaktivitu, na kultivaci schopnosti rozpoznávat percepční, kognitivní a emocionální zkušenosti a předsudky.		Skladba komponent může mít výrazný vliv na redukci stresu.
Úroveň podpory	Terapeut, lektor. Skupina (včetně sociální sítě). Upomínky během programu (e-mail, SMS, aplikace).	Ztráta motivace při prvních obtížích.	Podpora skupiny je podstatná pro sdílení, proces učení a má vliv na předčasné opuštění programu.
Lektor	Osobnost a neverbální projev.	Nemusí vyhovovat.	
Typ podpůrných materiálů	Text, zvuk, videa, atd.	Různé segmenty z hlediska věku, vzdělání mohou preferovat různé formy vzdělávacích materiálů. Důvěryhodné mohou být vědecké organizace, univerzity, přátelé a rodina.	

Atribut	Poznámka	Postoj účastníků	Odborné vyjádření k účinnosti na stres
Terminologicko - koncepční pojetí	Např. univerzální, vědecký, křesťanský, budhistický přístup.	Opuštění programu z náboženských důvodů nebo naopak preference vědeckého přístupu.	Doporučení přizpůsobit pojetí programu dané kultuře, skupině.

4 SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE

Z hlediska řízení stresu na pracovišti, přístupu k této oblasti nebo z hlediska využívání programů všímavosti jako účinného opatření pro redukci stresu v práci může být situace v České republice odlišná od stavu, který reprezentují studie z jiných zemí či jiných oblastí světa.

4.1 Zákonné požadavky v oblasti řízení psychosociálních rizik

Společnost Grafton reportuje fakt, že dvě třetiny českých zaměstnanců se potýká se stresem (Grafton, 2020). Dle zákoníku práce (Česko, 2016) je *“zaměstnavatel povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění.“*

Tato zmínka je velmi obecná, proto tuto povinnost upravuje vyhláška č. 432/2003 Sb. (Česko, 2003). Jedná se však jen o specifické případy, tzv. zátěž stresem, tedy o práci ve vnučeném pracovním tempu, práci spojenou s monotonií, práci vykonávanou v třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu, či v noční době. *„Problematika pro ostatní situace není v českém prostředí podrobněji řešena“*, komentují stav v Česku autoři metodiky pro řízení psychosociálních rizik (Senčík et al., 2021). České organizace k problematice stresu přistupují dle svého uvážení a dle svých možností - například zaměstnaneckými benefity (Benefit Plus, 2023), nebo jednorázovými aktivitami.

4.2 Programy všímavosti

Z předchozí kapitoly, kapitoly 3, je zřejmé, že programy všímavosti (mindfulness) mají silný potenciál stát se účinným opatřením při řízení rizika pracovního stresu, a tedy silný potenciál stát se účinným opatřením při řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto programy navíc mohou do pracovního prostředí přinést řadu dalších benefitů specifikovaných v kapitole 3.2. Principiální je však jejich akceptovatelnost daným zaměstnaneckým prostředím. Kapitola 3 zmiňuje, že ve svém typickém, standartním formátu, programy nebyly účastníky vždy plně přijaty, proto byla jejich struktura modifikována a účinnost opětovně verifikována. Nabízí se tedy otázka: Jaká míra akceptace programů všímavosti je charakteristická pro české pracovní prostředí? A pokud je o tyto programy v daném zaměstnaneckém prostředí zájem, jak najít optimální formát programu, pokud vezmeme

v potaz zájmy zaměstnavatele, zaměstnanců a možné modifikace (formáty) programů? Existují na toto téma pro Českou republiku nějaké studie?

4.2.1 Vědecká činnost v oblasti akceptace formátů programů všímavosti

Knejzlíková, Linhartová a Světlák (2019) realizovali projekt, který připravuje technické zázemí pro eMental Health péči určenou studentům a zaměstnancům v České republice. Účinnost tohoto online systému pak byla testována na 800 dobrovolnících v rámci osmítýdenního online programu založeného právě na všímavosti. Další studie z českého prostředí se zabývají testováním účinnosti online distribucí (formátů) programů (Světlák et al., 2021). Tyto nesporně velmi významné studie se však principiálně zabývají důkazem účinnosti konkrétního formátu programu na redukci stresu nebo na kultivaci dalších kvalit člověka. Autorce práce však není známo, že by se výzkum v České republice systematicky zabýval tématem, do jaké míry lze programy všímavosti využít při řízení rizika pracovního stresu, tedy konkrétně testoval míru akceptace těchto programů a preferenci jejich formátu.

4.2.2 Dostupnost zdrojů v oblasti tématu všímavosti

Programy všímavosti jsou v České republice dostupné prostřednictvím řady komunikačních kanálů - knihy, audio, video nahrávky, aplikace e - learningové kurzy a také kurzy MBSR s certifikovanými lektory (Dvořák, Lašková a Šumec, 2024). Tyto zdroje jsou placené i neplacené, liší se průkazem vědecké účinnosti, terminologickým a koncepčním pojetím (univerzální, vědecký, buddhistický, křesťanský), hloubkou (ochutnávka nebo systematický program), dostupnosti v českém jazyce a dalšími.

Řada těchto online zdrojů by mohla být po dohodě s autory transformována do dvouhodinové e-learning ochutnávky či do osmítýdenního e-learning MBSR programu určených pro potřeby firmy. Služba tvorby e-learningových kurzů na míru je běžně dostupná online. Cena za úvodní e-learning ochutnávku pro firmu by mohla být hrubě odhadnuta na 20 000 Kč, cena za osmítýdenní e-learning MBSR pro firmu na 45 000 Kč. Pokud vezmeme v potaz jednotlivce, existuje řada běžně dostupných ochutnávek programu a cena se pohybuje kolem 1000 Kč, v případě dlouhodobějších programů MBSR formou e-learningu můžeme uvažovat například cenu 3 800 Kč.

Ceny programů všímavosti pro firmy s osobně přítomnými lektory nejsou na internetu dostupné. Pokud by však tato služba pro firmy byla zařazena do oblasti poskytování služeb v oblasti osobního rozvoje, kde je standardně účtována částka za hodinu, u jednorázové

ochutnávky by mohlo jít například o cenu 3 000 Kč / hodinu, u dlouhodobějšího programu například o cenu 2 000 Kč / na hodinu. Veškeré výše uvedené ceny je třeba brát velmi orientačně, protože situace na trhu se rychle mění a navíc každý z lektorů má silnou stránku v něčem jiném.

Z telefonického rozhovoru se třemi náhodně vybranými lektory všímavosti vyplynulo, že lektoři jsou si velmi dobře vědomi časových parametrů, které předepisuje klasický osmitýdenní MBSR, ale zároveň se snaží reflektovat časové možnosti příjemců programů. V zásadě pracují s formátem - úvodní ochutnávka a poté dlouhodobější program. V rámci dlouhodobějších programů běžně pracují i s kratším časovým formátem, např. 2 hodiny týdně a 10 minut denně. Subjektivně vnímají, že větší zájem je spíše o jednorázové ochutnávky a jednorázové celodenní kurzy, než o dlouhodobější programy. Lektoři běžně poskytují programy online, a to se skupinou 8 - 16 lidí a dokáží pracovat i s různým terminologicko - koncepčním pojetím (vědecký, budhistický, křesťanský). Všichni lektoři se shodují v tom, že účast v programu musí být ze strany zaměstnanců zcela dobrovolná jinak je velice náročné, ne-li nemožné, dosahovat významnějších efektů.

4.3 Vzdělávací metody v českém firemním prostředí

Studie Gabriely Ježkové Petřů (2019) se zabývá kategorizací českých organizací podle vzdělávacích metod, které běžně využívají. Dle této studie jsou nejvíce využívanou metodou v oblasti **osobního rozvoje** odborné přednášky, sebevzdělávání, internet a e-learning. Gabriela Ježková Petřů však upozorňuje na fakt, že ačkoliv sebevzdělávání, používání internetu a e-learningu přináší časovou flexibilitu, snadnou dostupnost a pohodlí, může chybět osobní kontakt s učitelem a posouzení efektivity těchto metod může být komplikované. Na závěr studie je prezentováno doporučení, že s rostoucím využíváním internetu a digitalizovaných metod ve vzdělávání je klíčové vyvíjet strategie pro efektivní hodnocení těchto vzdělávacích programů.

5 FORMULACE CÍLE PRÁCE

Cíl této práce souvisí s otázkami, které byly položeny v úvodní části předchozí kapitoly, tedy kapitoly 4: Jaká míra akceptace programů všímavosti je charakteristická pro české pracovní prostředí, respektive jak moc je možné využít tyto programy v oblasti řízení bezpečnosti a zdraví při práci (k řízení rizika pracovního stresu)? A pokud je o tyto programy v daném zaměstnaneckém prostředí zájem, jak najít optimální formát programu, pokud vezmeme v potaz charakteristiky prostředí, zájmy zaměstnavatele, zaměstnanců a možné modifikace (formáty) programů?

Práce si tedy klade za cíl analyzovat vzorek zaměstnanců, identifikovat podmínky jejich zaměstnaneckého prostředí, které mohou mít vliv na realizaci programů všímavosti, zjistit zájem zaměstnanců o programy všímavosti, identifikovat možnosti a preference zaměstnanců vzhledem k atributům programů všímavosti a identifikovat postoje a míru podpory zaměstnavatele v této oblasti. Na základě těchto informací by pak mělo být navrženo konkrétní řešení zahrnující takové formáty programů všímavosti, které reflektují požadavky zaměstnanců, zaměstnavatele i daného prostředí. Analýza by také měla poskytnout primární informace pro možnou využitelnost programů všímavosti v oblasti řízení rizika pracovního stresu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODOLOGIE

Metodologie je rozvržena do pěti kroků.

6.1 Oslovení firmy (krok 1)

Formou strategií email marketingu s přílohou zpracovanou v programu Canva, popřípadě formou strategií na sociální síti LinkedIn budou osloveny firmy s prosbou o spolupráci. Oslovené firmy budou vybrány z oboru, který je typický tím, že zaměstnanci bývají často vystaveni stresu. Taková firma by mohl mít zájem o spolupráci na tématu, který se týká této práce. Výstupem tohoto kroku bude výběr jedné firmy pro následnou spolupráci.

6.2 Identifikace proměnných výzkumu (krok 2)

V tomto kroku budou specifikovány tři skupiny proměnných. Některé budou přímo využity k zodpovězení cílových otázek výzkumu, některé budou využity jako vstup v následných krocích.

- a. **Proměnné prostředí organizace** budou charakterizovat vnitřní prostředí firmy a reprezentovat ty vlastnosti prostředí, které by mohly mít vliv na realizaci programů všímavosti, včetně postojů zaměstnanců a zaměstnavatele vůči k mentálnímu zdraví. Některé z těchto proměnných jsou totožné s tzv. kritérii implementace SMI (význam jejich sledování byl zmíněn v kapitole 2). Vnější prostředí organizace vzhledem k realizaci programů mindfulness bylo popsáno v teoretické části, kapitola 4 (situace v České republice) a více pozornosti mu věnováno nebude.
- b. **Proměnné zájmu o programy všímavosti** budou reprezentovat zájem o některou z forem programu (hlubší program, ochutnávka, zájem o informace).
- c. **Proměnné programů všímavosti a proměnné ochutnávek všímavosti** budou reprezentovat charakteristiky potřebné pro nalezení optimálního řešení formátu programu či ochutnávky.

Specifikace těchto proměnných bude vycházet z vědeckých poznatků z oblasti managementu stresu a z vědeckých poznatků z oblasti programů mindfulness shrnutých v teoretické části výše. Pro každou proměnnou bude v tomto kroku také uvedeno, jakým způsobem bude získána její hodnota.

6.3 Sběr, zpracování dat a nastavení hodnot proměnných (krok 3)

Sběr dat bude probíhat formou dotazníkové šetření zaměstnanců a komunikací se zaměstnavatelem. Využity budou také odborné zdroje nebo dostupné internetové zdroje. Dotazníkové šetření na pracovišti bude pokud možno respektovat principy metodologie statistických úřadů (ISTAT, FSO, INE, ZUMA, 2006).



Obrázek 2. Doporučený postup pro tvorbu dotazníků. Zdroj: Handbook, (ISTAT, FSO, INE, ZUMA, 2006)

Dotazníkové šetření bude realizováno prostřednictvím systému Google forms. Pro zpracování získaných dat bude využit program Microsoft Excel a umělá inteligence ChatGPT (generování VBA skriptu za účelem rychlejší práce s daty v aplikaci Excel).

Poté, co budou získána potřebná data, budou spočteny nebo nastaveny hodnoty proměnných, specifikovaných o krok výše. Hodnoty, založené na datech z dotazníku budou reprezentovány tabulkami, histogramy, grafy, tedy nástroji deskriptivní statistiky (Hendl, 2021) a s využitím aplikací JASP a Excel. Některé proměnné (jejich hodnoty) budou vstupovat do následujícího kroku jako prvky kritériální matice.

6.4 Nalezení optimálního řešení (krok 4)

V tomto kroku bude využita metoda vícekritériálního rozhodování TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution) (Brožová, Houška a Šubrt, 2013), která bude kombinována s Saatyho metodou pro odhad vah kritérií výběru (Saaty a Vargas, 2012). Tvorba Saatyho matice se bude řídit následujícími pravidly:

- Kritéria jsou stejně významná – přiřazena hodnota 1.
- První kritérium je slabě významnější než druhé – přiřazena hodnota 3 nebo 1/3.
- První kritérium je silně významnější než druhé – přiřazena hodnota 5 a 1/5.
- První kritérium je velmi silně významnější než druhé – přiřazena hodnota 7 a 1/7.
- První kritérium je absolutně významnější než druhé – přiřazena hodnota 9 a 1/9.

Váhy kritérií pak budou spočteny metodou EM (eigenvalue method) (Saaty a Vargas, 2012), kdy jsou nejprve spočteny vlastní hodnoty a vlastní vektory matice, poté nalezen spektrální poloměr (největší absolutní hodnota vlastních hodnot) a následně příslušný hlavní vlastní vektor (odpovídá spektrálnímu průměru). Hlavní vlastní vektor pak bude normalizován (vydělen sumou všech prvků vektoru) a jeho hodnoty použity jako váhy kritérií. Závěrečným krokem je ověření validity výsledku výpočtem poměru konzistence CR (consistence ratio). Pokud je poměr konzistence menší než je 0,1, je možné považovat Saatyho matici (i výsledky z ní plynoucí) za validní.

Poměr konzistence CR se spočte jako poměr indexu konzistence CI (consistency index) a indexu RI (random index). Tabulka hodnot indexu RI je pro danou velikost matice n uvedena například v práci Jandové a Talašové (2013) a index konzistence CI bude spočítán jako podíl rozdílu spektrálního poloměru a velikosti matice n (n je počet kritérií) dělený hodnotou $(n-1)$. Výše zmíněný postup je možné nalézt například v knize Saatyho a Vargase (2012).

Protože jde o kapacitně náročnější výpočet bude zde využít ChatGPT, který pro výše zmíněný postup vygeneruje kód v programovacím jazyce Python a po jeho spuštění budou obdrženy výsledky.

Po kontrole validity Saatyho matice bude sestavena kritériální matice, poté normalizovaná kritériální matice a následně vážená normalizovaná kritériální matice. Na základě ní bude spočtena tzv. bazální a ideální varianta, vzdálenost každé z porovnávaných variant od varianty bazální a varianty ideální a nakonec relativní vzdálenost od varianty bazální. Detailní postupy je možné nalézt v práci Brožové, Houšky a Šubrtů (2013). Srovnáním relativních vzdáleností jednotlivých variant bude identifikována optimální varianta (formát programu nebo ochutnávky). Tyto jednoduché výpočty založené na základních matematických operacích budou realizovány prostřednictvím programu Microsoft Excel.

6.5 Celkové vyhodnocení a diskuze získaných výsledků (krok 5)

V tomto kroku budou vyhodnoceny výsledky třetího a předchozího kroku - hodnoty proměnných a výsledky výpočtů budou komentovány vzhledem k výzkumným otázkám.

7 APLIKACE POSTUPU VEDOUCÍMU K NÁVRHU ŘEŠENÍ

V této kapitole aplikuji definované kroky z části metodologie.

7.1 Oslovení a výběr firmy

Výzkumu se nakonec zúčastnila česká firma ABC, konkrétně její oddělení s 78 zaměstnanci. Firma spadá do kategorie středních podniků, podniká v oboru již více než 20 let a zaměstnanci často pracují pod tlakem požadavků klientů. Firma si přeje v rámci průzkumu této práce vystupovat anonymně, informace proto nebudou poskytovány v plné šíři.

7.2 Identifikace proměnných výzkumu

V prvním kroku budou zavedeny tři výše zmíněné skupiny proměnných a vyjasněn způsob, jakým budou získány jejich hodnoty.

7.2.1 Proměnné prostředí organizace

Dle zadání práce budou prostřednictvím proměnných této skupiny zkoumány postoje dvou skupin stakeholders, a to zaměstnanců a zaměstnavatelů. Názor zaměstnanců by měl na základě doporučení uvedených v kapitole 2 hrát významnou roli.

Cíle, vize hodnoty organizace. Data této proměnné budou textového charakteru a budou získána z komunikace se zástupci firmy a z dostupných zdrojů na internetu. Tato proměnná bude vyjadřovat postoj firmy k osobnímu rozvoji a mentálnímu zdraví zaměstnanců.

Využívané technologie či procesy, které je možné využít při realizaci programů. Data budou textového charakteru a budou získána prostřednictvím komunikace se zástupci organizace.

Aktuální management stresu zaměstnavatele. Data pro tuto proměnnou budou získány prostřednictvím rozhovorů se zástupci organizace a budou textového charakteru.

Charakteristika zaměstnanců. Data budou získána z dotazníkového šetření, jedná se o demografické charakteristiky respondentů.

Identifikace stresu na pracovišti. Tato proměnná bude mapovat situaci týkající se aktuálního stresu na pracovišti. Zaměstnanci vyplní standardní test Škála pocíťovaného stresu (PSS) dostupný na stránkách Národního ústavu duševního zdraví, 2021). Výsledky testu škálován jsou škálovány stupnicí malý, mírný a vysoký stres. Výsledek této proměnné bude reprezentován histogramem (deskriptivní statistika).

Mentální modely zaměstnanců. Mentální modely zaměstnanců budou reprezentovány proměnnými:

- zájem o mentální zdraví,
- důvěra v zaměstnavatele,
- osobní odpovědnost za mentální zdraví,
- špatná zkušenost s technikou všímavosti,
- alkohol a závislosti jako řešení stresu.

Data budou získána prostřednictvím dotazníkového šetření a reprezentována nástroji deskriptivní statistiky.

7.2.2 Proměnné zájmu o programy mindfulness

Aktuální zájem o programy všímavosti budou charakterizovat tři proměnné:

- zájem o informace,
- zájem o ochutnávku programů všímavosti,
- zájem o dlouhodobější programy všímavosti.

Hodnoty budou získány prostřednictvím dotazníkového šetření a reprezentovány nástroji deskriptivní statistiky. Výstupem bude identifikace specifických skupin respondentů - zájemců o různé formy programu (informace, ochutnávka, hlubší program).

7.2.3 Proměnné programů mindfulness

Proměnné programů všímavosti budou celkem čtyři.

Charakteristika cílové skupiny. Tuto proměnnou budou reprezentovat charakteristiky zájemců o hlubší programy všímavosti. Půjde především o data, reprezentující preference skupiny ohledně formátu programu či ochutnávky. Tato data reprezentována nástroji deskriptivní statistiky pak budou využita v následných krocích.

Seznam formátů (distribucí) programů mindfulness. Smyslem této proměnné je definovat základní seznam formátů (distribucí) programů mindfulness nebo ochutnávek programu, které budou srovnávány. Pro zjednodušení budou aplikovány následující podmínky. Aby bylo možné formáty srovnávat, budou všechny posuzované formáty zahrnovat 16 hodin setkání (v součtu) a struktura formátu bude reprezentována kombinací

vybraných atributů z tabulky 1 - kombinaci komunikačního kanálu (e-learning, online s lektorem nebo osobně), kombinací atributu délka setkání, kombinací preferovaného zaměření a kombinaci terminologicko - koncepčního pojetí. Pro komunikační kanál budou dále nastavena tato pravidla - varianta online může mít délku setkání pouze 1 hodinu nebo 2 hodiny, varianta osobní může mít délku setkání pouze 2 hodiny (kratší doba nedává v praxi smysl), varianta e-learning má nastavenou délku setkání na hodnotu "jakákoliv".

Varianty mohou vznikat také sloučením varianty osobní a online v jednu program - tedy program běží částečně osobně a částečně online (online / osobně). Pro zjednodušení bude v úvahu vzata pouze jedna možnost zahrnující 1 dvouhodinové setkání osobně a 7 dvouhodinových setkání online.

Pokud bude zájemců o programy více a vytvoří více skupin, vznikají další možnosti kombinací jednotlivých formátů mezi sebou. Celkem tedy může jít o formáty (varianty) reprezentované tabulkou 2 a v případě více skupin navíc kombinace těchto možností.

Tabulka 2. Možné formáty programů mindfulness. Zdroj vlastní

Formáty	Délka setkání / týden	Zaměření	Term. - koncepční pojetí
Osobně	2 hodiny	Hodnoty pro možné kombinace budou upřesněny dotazníkovým šetřením.	Hodnoty pro možné kombinace budou upřesněny dotazníkovým šetřením.
Online	2 hodiny		
Online delší	1 hodina		
E-learning	jakákoliv		
Online / osobně	2 hodiny		

Kritéria programů mindfulness. Smyslem této proměnné je identifikace kritérií, na základě kterých budou varianty programů identifikované v předchozím kroku porovnávány. Kritéria programů mindfulness vycházejí z atributů programů mindfulness popsaných v tabulce 1 a navíc budou připojeny další, které by dle tabulky 1 a kapitoly 3 mohly mít vliv na výsledný efekt programu. U atributů, na které budou dotazováni zaměstnanci, však budou z tabulky vybrány pouze ty, na která dává smysl se v primární fázi plánování programu dotazovat. Nelze totiž automaticky předpokládat zkušenost respondenta s programem a nedoporučuje se, aby se respondent vyjadřoval na základě smyšlených představ o dotazovaném tématu (ISTAT, FSO, INE, ZUMA, 2006). Finálně bude do seznamu kritérií přidán atribut cena, vyjadřující postoj zaměstnavatele.

Kritéria pak budou pro přehled rozdělena do tří skupin - cena, preference zaměstnanců a třetí skupinou budou kritéria, která mohou mít vliv na účinnost výukového procesu. Souhrn všech kritérií programů mindfulness, se kterými se bude pracovat reprezentuje tabulka 3.

Ke každému kritériu je v tabulce připojen komentář, jakým způsobem bude kritérium vyhodnocováno.

Tabulka 3. Kritéria programů mindfulness pro výběr optimálního řešení.. Zdroj: vlastní

Skupina kritérií	Kritéria formátu programu	Popis	Způsob skórování kritéria
Cena	Cena	Cena formátu programu na 1 zaměstnance.	Na základě tabulky 4 níže.
Preference zaměstnanců	Akceptace formátu	Toto kritérium poměrnou hodnotou vyjadřuje, jaká část sledované skupiny akceptuje daný formát programu, tedy podíl akceptujících ku celkovému počtu členů sledované skupiny.	spočten na základě dat z dotazníkového šetření (odpovědi sledované skupiny).
	Akceptace terminologicko - koncepčního pojetí	Toto kritérium poměrnou hodnotou vyjadřuje, jaká část sledované skupiny akceptuje dané terminologicko - koncepční pojetí, podíl akceptujících ku celkovému počtu členů sledované skupiny.	Spočten na základě dat z dotazníkového šetření (z odpovědi zájemců o program).
	Časová akceptovatelnost formátu	Toto kritérium poměrnou hodnotou vyjadřuje, jaké části sledované skupiny vyhovuje daný formát programu z hlediska času (jednorázové setkání týdně), tedy podíl počtu těch, co vyhovuje ku celkovému počtu členů sledované skupiny.	Spočten na základě dat z dotazníkového šetření pravidla: minimální vhodný čas pro online setkání je 1 hodina, pro osobní setkání 2 hodiny (odpovědi sledované skupiny).
	Preferované zaměření formátu	Zaměstnanci v dotazníku reportují největší stresor v pracovní oblasti (psychosociální riziko) a poměrně lze vyjádřit jaké části skupiny řešení stresoru vyhovuje.	Spočten výše na základě dat z dotazníkového šetření (odpovědi sledované skupiny).

Skupina kritérií	Kritéria formátu programu	Popis	Způsob skórování kritéria
Účinnost výukového procesu	Interaktivita	Toto kritérium vyjadřuje jak moc daný formát umožňuje okamžitou interaktivitu, což může mít vliv na hloubku procesu učení.	Přiřazení hodnoty dle tabulek 5 a 6 níže.
	Míra podpory	Toto kritérium vyjadřuje nakolik daný formát umožňuje podporu - skupiny či lektora, což může mít vliv motivaci, překonání obtíží během programu, udržitelnost praktikování technik.	
	Flexibilita vzhledem k obsahu	Kritérium vyjadřuje nakolik je možné formát flexibilně obsahu (tématu, pracovišti, možnost dle potřeby zakomponovat jiné techniky - např. CBT (kognitivně behaviorální terapie).	

Tabulka 4 Podklady pro kalkulaci ceny.
Zdroj vlastní

Podklady pro kalkulaci ceny	
Položka	Cena v Kč
Cena za hodinu - ochutnávka	3000
Cena za hodinu - MBSR	2000
Cestovné lektora / 1 výjezd	500
Cestovné zaměstnance / 1 výjezd	500
Firemní e-learning: 8 - týdenní MBSR	45000
Individuální e-learning: 8 - týdenní MBSR / 1 zam.	3800
Firemní e-learning: 2 - hodinová ochutnávka	20000
Individuální e-learning: 2 - hodinová ochutnávka / 1 zam.	1000

Tabulka 5. Atributy parametrů interaktivita, možnost podpory, flexibilita obsahu.
Zdroj vlastní

Interaktivita	Možnosti podpory	Flexibilita obsahu
Možnost okamžité interakce	Email, SMS, FAQ, apod.	Možnost přizpůsobení obsahu - tématu, pracovišti, zakomponování jiných technik např. technik CBT (kognitivně - behaviorální terapie)
Možnost vnímat neverbální komunikaci	Telefonní kontakt, videohovor - lektor	x
Nedochází ke zhoršení interaktivity vlivem selhání techniky	Osobně - lektor	x
x	Neosobně - skupina na sociálních sítích	x
x	Online - skupina	x
x	Osobně - skupina	x

Tabulka 6. Metodologie vyhodnocení parametrů kritérií v návaznosti na tabulku 5. Zdroj vlastní

Vyhodnocení atributů	Body
Kritérium reprezentované atributem je splněno po celou dobu programu	1
Kritérium reprezentované atributem je splněno částečně, a to po celou dobu programu	0,5
Kritérium reprezentované atributem je není po celou dobu programu splněno	0

Co se týče skóringu kritérií u kombinací formátů, bude využit vážený průměr, a to buď poměr k celkové délce hodin (u formátu online / osobně) nebo poměr vůči počtu zúčastněných při kombinaci formátů (více skupin).

Doporučení pro lektory. Tyto proměnné mohou být následně užitečné především lektory programu a půjde o:

- povědomí o mindfulness – jak moc jsou zaměstnanci s tématem všímavosti obeznámeni a jaké mají zkušenosti,
- čas denně - kolik času denně mají zaměstnanci k dispozici.

7.2.4 Proměnné ochutnávky programu

Proměnné ochutnávky jsou zjednodušením proměnných programů mindfulness z předchozí kapitoly.

Charakteristiky skupiny. Popis proměnné viz předchozí kapitola, pouze jsou získány charakteristiky a preference skupiny zájemců o ochutnávku.

Seznam formátů ochutnávky mindfulness. Zde bude aplikováno pouze jedno omezení - každý formát ochutnávky bude mít délku 2 hodiny. Celkově tedy budou zvažovány následující formáty:

Tabulka 7. Možné formáty programů mindfulness. Zdroj vlastní

Formáty	Zaměření	Term. - koncepční pojetí
Osobně	Hodnoty pro možné kombinace budou upřesněny dotazníkovým šetřením.	Hodnoty pro možné kombinace budou upřesněny dotazníkovým šetřením.
Online s lektorem		
E-learning		

Kritéria ochutnávky. Oproti programům mindfulness půjde o jednodušší model, kde dávají smysl pouze některá kritéria uvedená v tabulce 3, a to cena, akceptace formátu, akceptace terminologicko - koncepčního pojetí, preferované zaměření, interaktivita a flexibilita vzhledem k obsahu. Způsoby vyhodnocení kritérií budou totožné, tedy tak, jak je uvedeno v tabulce 3, u skupin *cena* a *preference zaměstnanců* se hodnoty mohou lišit (nyní se vyjadřují se zájemci o ochutnávku) a u skupiny *účinnost výukového procesu* budou hodnoty totožné.

Doporučení pro lektory. Zde dává smysl pouze proměnná *povědomí o mindfulness*, blíže popsána v předchozí kapitole.

7.3 Sběr, zpracování dat a nastavení hodnot proměnných

S pomocí dotazníkového šetření, prostřednictvím komunikace se zaměstnavatelem a veřejně dostupných internetových zdrojů byly získány následující informace (hodnoty proměnných).

7.3.1 Prostředí organizace

Cíle, vize hodnoty organizace. Firma je otevřená novým pohledům a inovacím, změnám, otevřená vzdělávání, osobnímu rozvoji zaměstnanců, významnými hodnotami jsou naslouchání, respekt, odpovědnost a radost z práce. Vedení firmy není založeno

na tradičním hierarchickém přístupu, spíše na spolupráci a podpoře seberealizace zaměstnanců. Firma si klade za cíl být spolehlivým partnerem a oporou svých klientů.

Využívané technologie či procesy, které je možné využít při realizaci programů.

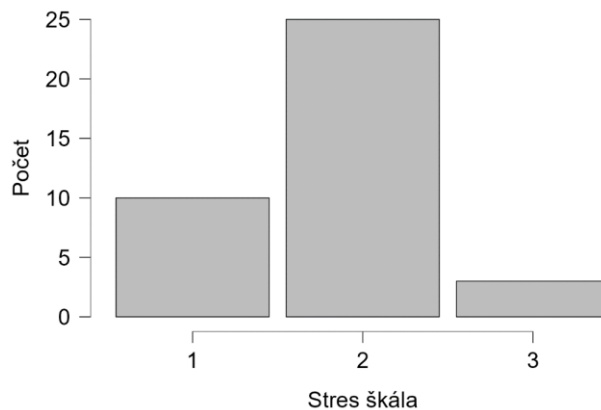
Zaměstnanci běžně pracují s moderními informačními a komunikačními systémy.

Aktuální management stresu zaměstnavatele. Firmě záleží na mentálním zdraví a pohodě zaměstnanců, existuje řada podpůrných aktivit počínaje volnou pracovní dobou, home - office, konče příspěvky na sport a zdraví, tyto aktivity však nejsou nijak systematicky vyhodnocovány nebo řízeny. Programy všímavosti nejsou zařazeny. Povinnosti ohledně faktoru zátěž stresem dle vyhlášky č. 432/2003 Sb. zmíněné v kapitole 4.1 nejsou pro firmu relevantní, a to díky charakteru jejich pracovních pozic. Relevantní však mohou být psychosociální rizika.

Charakteristika zaměstnanců. Na dotazníkové šetření odpovědělo 40 zaměstnanců ze 78 oslovených, tedy 51 procent dotázaných. Jedná se o respondenty s těmito charakteristikami: 70% dotázaných jsou ženy a 30% muži, průměrný věk respondentů je přibližně 32,9 roku, standardní odchylka 11,4, s rozpětím od 20 do 62 let, medián 28, mode 22. Nejvíce zastoupené kraje jsou Ústecký (45%), Středočeský (12,5%) a Hlavní město Praha (27,5%). Většina respondentů má vysokoškolské (25) nebo středoškolské (12) vzdělání. 52 % respondentů deklaruje jako hlavní pracovní náplň provádění administrativních prací, 27,5 % analytickou nebo vědeckou činnost, 12,5% uměleckou činnost a kreativitu.

Identifikace stresu na pracovišti.

Průměrná hodnota stresu je 17 ze 40 (mírný stres), standardní odchylka 5,4. 5 respondentů tuto otázku nezodpovědělo nebo neodpovědělo přesně. Vyjádřeno ve škále stresu – malý, mírný, vysoký, průměrná hodnota stresu odpovídá hodnotě mírný a také medián a mode.

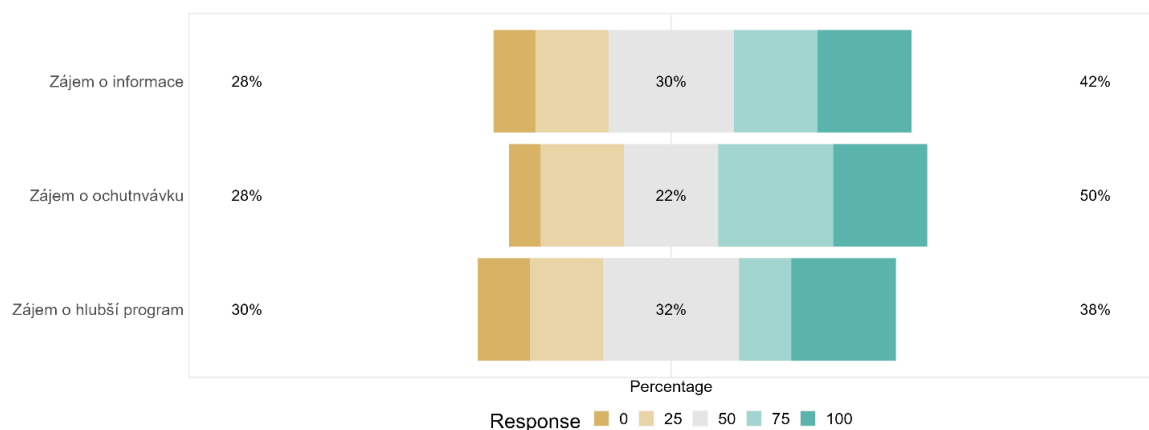


Obrázek 3. Škála pocíťovaného stresu – malý, mírný, vysoký. Zdroj: vlastní

Mentální modely zaměstnanců. Zájem o téma mentální zdraví. Většina respondentů (85 %) reportuje vyšší nebo střední zájem o mentální zdraví. 95 % respondentů důvěřuje svým manažerům a vedení. Respondenti mají vysokou osobní odpovědnost za své mentální zdraví. Nikdo z respondentů se nedomnívá, že na to, jak zvládají stresující situace „nemají vliv, nebo že za to plně může okolí“. Nikdo se nedomnívá, že pečovat o mentální zdraví nedává smysl. 1 respondent reportuje špatnou zkušenost s programem všímavosti a domnívá se, že by se to opakovalo. Pouze dva respondenti souzní s tvrzením, že „alkohol nebo cigarety od stresu uvolní vždycky a víc nepotřebují“.

7.3.2 Zájem o programy mindfulness

Zájem respondentů o programy reprezentuje následující obrázek 4. Nějakou formu zájmu o program vyjádřilo nebo jej neodmítlo 32 dotázaných, tedy 80 % respondentů.



Obrázek 4. Vyjádření zájmu o programy mindfulness. 0- ne, 25 – spíše ne, 50 středně, 75 - spíše ano, 100 – ano. Zdroj: vlastní

Dle odpovědí lze nyní identifikovat tři významné skupiny respondentů:

1. Zájemci o dlouhodobý program - 15 respondentů má skutečný zájem o hlubší program mindfulness (14 z nich mělo zájem také o ochutnávku).
2. Zájemci o ochutnávku - 15 respondentů má zájem o ochutnávku nebo ještě zvažují a nevyjádřili zájem o hlubší program.
3. Zájemci o informace - 2 respondenti mají čistě zájem o informace.

Charakteristiky členů těchto skupin budou studovány níže.

7.3.3 Skóring a charakter programů mindfulness pro skupinu vážných zájemců

V této kapitole budou spočteny hodnoty proměnných programů mindfulness na základě preferencí skupiny 15 zájemců o dlouhodobý program identifikované v kapitole 7.3.2.

Charakteristiky skupiny. Charakteristiky preferencí týkající se zájemců o hlubší program, vyjadřují tabulky 8 – 13.

Tabulka 8. Preferovaný komunikační kanál – zájemci o program. Zdroj: vlastní

Kraj	E-learning		Online s lektorem		Osobně	
	Odmítá	Neodmítá	Odmítá	Neodmítá	Odmítá	Neodmítá
Praha	2	2	2	2	1	3
Jihomoravský	1	0	0	1	0	1
Královehradecký	0	1	0	1	0	1
Olomoucký	0	1	0	1	1	0
Středočeský	0	1	0	1	1	0
Vysočina	1	0	1	0	0	1
Ústecký	4	2	2	4	0	6
Celkem	8	7	5	10	3	12

Tabulka 9. Možná délka setkání týdně – vážní zájemci o program. Zdroj: vlastní

Maximální možná délka setkání v hodinách	Četnost
0,5	1
1	2
1,5	2
2	5
2,5	5
Celkem	15

Tabulka 10. Možná alokace času denně – zájemci program.

Zdroj: vlastní

Maximální možná alokace času denně v minutách	Četnost
10	2
15	3
20	0
25	0
30	6
35	0
40	4
Celkem	15

Tabulka 11. Terminol. – koncepční pojetí – zájemci program.

Zdroj: vlastní

Preferované terminologicko - koncepční pojetí	Četnost
Univerzální	12
Vědecké	2
Vlastní: terapeutické	1
Celkem	15

Tabulka 12. Stresory související s pracovní oblastí – zájemci program. Zdroj: vlastní

Reportovaná psychosociální rizika	Četnost
Pracovní zátěž nebo work - life balance	11
Malý vliv na změny	1
Nevyjasněná pracovní role	1
Stresor v pracovní oblasti nespecifikovali	2
Celkem	15

Tabulka 13. Povědomí zájemců
o programy ohledně všímavosti.

Zdroj: vlastní

Reportovaná míra povědomí o všímavosti	Četnost
Letmo slyšel / četl	5
Aktivně hledal o tématu informace	4
Alespoň jednou nějakou techniku zkoušel	6
Celkem	15

Seznam formátů (distribucí) programů mindfulness. Vzhledem k velikosti skupiny (15) a z organizačních důvodů si vedení firmy nepřeje tříštít zaměstnance do více skupin. Individuálním požadavkům je ochotno vyjít vstříc výjimečně. To je důvod proč budou vyloučeny všechny vzájemné kombinace formátů z tabulky 2, kromě kombinace část skupiny online (12), a část skupiny e-learning (3). Co se týče preferovaného zaměření, které bylo reportováno jako hlavní stresory, vedení firmy upřednostňují jednotně zvolit nejvíce zmiňované téma *pracovní zátěž a work - life balance*. Terminologicko - koncepční pojetí bude také zvoleno jednotně, a to *univerzální*. Z postoje vedení firmy a z tabulky 2 tak plyne, že finálně budou posuzovány tyto formáty programů mindfulness:

Tabulka 14. Možné formáty programů mindfulness. Zdroj: vlastní

Formát	Popis
Osobně	8 - týdenní MBSR, délka setkání je 2 hodiny / týden, osobně v Ústeckém kraji.
Online	8 - týdenní MBSR, délka setkání je 2 hodiny / týden, online.
E-learning	MBSR, čas alokovaný týdně dle osobních preferencí.
Online - delší	16 - týdenní MBSR, délka setkání je 1 hodiny / týden, online.
Online / osobně	8 - týdenní MBSR, délka setkání je 2 hodiny / týden, 1 dvouhodinová schůzka osobně v Ústeckém kraji, 7 schůzek online.
Osobně (12) a e-learning (3)	Pro 12 respondentů formát osobně v Ústeckém kraji pro 3 respondenty e-learning.

Kritéria programů mindfulness. Některá kritéria (zaměření a terminologicko - koncepční pojetí) jsou na základě vyjádření zaměstnavatele vynechána a jsou považována za fixní

pro všechny varianty. Výčet kritérií programů mindfulness i návod na jejich vyhodnocení poskytuje tabulka 3 a na základě je v níže uvedených tabulkách proveden výsledný skóring.

Tabulka 15. Výpočet ceny formátu programu mindfulness (v Kč, na 1 zaměstnance) na základě informací v kapitole 4.2.2 . Zdroj: vlastní

Položka a cena v Kč	E-learning	Online	Osobně	Online / osobně	Osobně (12) a e-learning (3)	Online delší
16 hodin setkání s lektorem	0	32000	32000	32000	32000	32000
Cestovné lektora	0	0	4000	500	4000	0
Cestovné zaměstnanců	0	0	32000	4000	24000	0
Cena za firemní e-learning a individuální e-learning	45000	0	0	0	11400	0
Cena celkem	45000	32000	68000	50000	71400	32000
Cena / 1 zam.	3000	2133	4533	2433	4760	2133

Tabulka 16. Výpočet hodnot kritérií preference zaměstnanců. Zdroj: vlastní

Formát programu	Délka setkání přiřazená formátu vyhovuje (počet zam.)	Časová akceptov. formátu	Formát vyhovuje (počet zam.)	Akceptace formátu
E-learning	15	1,00	7	0,47
Online	10	0,67	10	0,67
Osobně	10	0,67	12	0,80
Online / osobně	10	0,67	15	0,69
Osobně (12) a e-learning (3)	11	0,73	15	1,00
Online delší	14	0,93	10	0,67

Tabulka 17. Skóring kritéria interaktivita formátu programu mindfulness. Zdroj: vlastní

Interaktivita formátu programu mindfulness	Možnost okamžité interakce	Možnost vnímat neverbální komunikaci	Nedochází k selhání techniky	Celkové skóre
E-learning	0	0	1	1
Online	1	0,5	0,5	2
Osobně	1	1	1	3
Online / osobně	1	0,56	0,56	2,1
Osobně (12) a e-learning (3)	0,8	0,8	1	2,6
Online delší	1	0,5	0,5	2

Tabulka 18. Skóring kritéria míra podpory během programu . Zdroj: vlastní

Míra podpory během programu	Email, SMS, FAQ, apod.	Telefonní kontakt, videohovor s lektorem	Lektor osobně	Skupina na soc. sítích	Skupina online	Skupina osobně	Celkové skóre
E-learning	1	0	0	1	0	0	2
Online	1	1	0	1	1	0	4
Osobně	1	1	1	1	0	1	5
Online / osobně	1	1	0,1	1	0,9	0,1	4,1
Osobně (12) a e-learning (3)	1	0,8	0,8	1	0	0,8	4,4
Online delší	1	1	0	1	1	0	4

Tabulka 19. Skóring kritéria flexibilita vzhledem k obsahu . Zdroj: vlastní

Flexibilita vzhledem k obsahu	Možnost flexibilního přizpůsobení obsahu tématu, pracovišti, nebo zakomponování jiných technik
E-learning	0
Online	1
Osobně	1
Online / osobně	1
Osobně (12) a e-learning (3)	0,8
Online delší	1

Doporučení pro lektory. Lektori programů by mohli u dané skupiny pracovat se dvěma možnostmi času určeného na cvičení denně - formátem 30 minut cvičení denně a 10 minut cvičení denně, viz tabulka 7. Pokud by měl být délka času denně měla být sjednocena, byl by vhodný formát 10 minut denně, který vyhovuje všem ve skupině a reflektuje fakt, že se jedná o jedince bez hlubší zkušenosti s programem, viz tabulka 10.

7.3.4 Skóring a charakter ochutnávky programu pro zájemce o ochutnávku

Podobným postupem jako v předchozí kapitole budou získány hodnoty proměnných ochutnávky a posuzovány budou potřeby zájemců o ochutnávku.

Charakteristiky skupiny. Jedná se o skupinu 15 respondentů, jejich preference vyjadřují tabulky 20 – 23.

Tabulka 20. Preferovaný komunikační kanál - zájemci o ochutnávku. Zdroj: vlastní

Kraj	E-learning		Online s lektorem		Osobně	
	Odmítá	Neodmítá	Odmítá	Neodmítá	Odmítá	Neodmítá
Praha	1	3	2	2	1	3
Olomoucký	0	1	0	1	0	1
Středočeský	0	2	0	2	1	1
Ústecký	3	5	3	5	1	7
Celkem	4	11	5	10	3	12

Tabulka 21, Terminol. - koncepční pojetí - zájemci o ochutnávku. Zdroj: vlastní

Preferované terminologicko - koncepční pojetí	Četnost
Univerzální	13
Vědecké	1
Budhistické	1
Celkem	15

Tabulka 22. Stresory související s pracovní oblastí – zájemci o ochutnávku. Zdroj: vlastní

Reportovaná psychosociální rizika	Četnost
Pracovní zátěž nebo work - life balance	7
Třetí strany	2

Reportovaná psychosociální rizika	Četnost
Nevyjasněná pracovní role	1
Nízká podpora	1
Stresor v pracovní oblasti nespecifikovali	4
Celkem	15

Tabulka 23. Povědomí zájemců o ochutnávku ohledně všímavosti.

Zdroj: vlastní

Reportovaná míra povědomí o všímavosti	Četnost
Nikdy neslyšel	2
Letmo slyšel / četl	6
Aktivně hledal informace	2
Alespoň jednu techniku zkoušel	5
Celkem	15

Možné formáty ochutnávky. Ani zde si vzhledem k velikosti skupiny (15) vedení firmy nepřeje tříštit zaměstnance do více skupiny a individuálním požadavkům je ochotno vyjít vstříc výjimečně. Co se týče preferovaného zaměření, i zde si vedení firmy přeje zvolit nejvíce zmiňované téma *pracovní zátěž a work - life balance*, viz tabulka 22. Terminologicko - koncepční pojetí bude na základě výsledků v tabulce 21 také zvoleno jednotně – *univerzální*. Z tabulky 7 plyne, že finálně budou posuzovány formáty ochutnávky shrnuté v tabulce 24.

Tabulka 24. Možné formáty ochutnávky. Zdroj: vlastní

Formát	Popis
Osobně	Ochutnávka s lektorem osobně - 2 hodiny a v Ústeckém kraji.
Online	Ochutnávka – 2 hodiny a online s lektorem.
E-learning	Ochutnávka - čas dle osobních preferencí.
Osobně (12) a e-learning (3)	Pro 12 respondentů formát osobně v Ústeckém kraji a pro 3 respondenty e-learning.

Kritéria ochutnávky. Kritéria ochutnávky jsou specifikována v kapitole 7.3.4 a některá z nich již do procesu hodnocení díky rozhodnutí ze strany vedení nevstupují (zaměření, terminologicko - koncepční pojetí). Způsob vyhodnocení kritérií ochutnávky probíhá stejně jako v případě kritérií programů, a to na základě tabulky 3. Skóring kritérií interaktivita a flexibilita byl již v podstatě proveden v tabulce 17 a 19. Evaluace zbylých kritérií (cena, akceptace formátu) je uvedena v tabulkách 25 a 26.

Tabulka 25. Výpočet ceny formátu programu mindfulness (v Kč a na 1 zaměstnance) na základě informací v kapitole 4.2.2. Zdroj: vlastní

Položka a cena v Kč	E-learning	Online s lektorem	Osobně	Osobně (12) a e-learning (3)
2 – hodinové setkání s lektorem	0	6000	6000	6000
Cestovné lektora	0	0	500	500
Cestovné zaměstnanců	0	0	4000	2500
Cena za firemní e-learning a individuální e-learning	20000	0	0	3000
Cena celkem	20000	6000	10500	12000
Cena / 1 zam.	1333	400	700	800

Tabulka 26. Skóring kritéria akceptace formátu. Zdroj: vlastní

Formát programu	Formát vyhovuje (počet resp.)	Akceptace formátu
E-learning	11	0,73
Online	10	0,67
Osobně	12	0,80
Osobně (12) a e-learning (3)	15	1,00

Doporučení pro lektory. Lektoři programů mohou využít faktu, že 5 zájemců o ochutnávku má již mají jednorázovou zkušenost s technikou všímavosti. Ostatní zájemci jsou úplní začátečníci, viz tabulka 23.

7.4 Odhad optimálního řešení

V tomto kroku bude odhadnut optimální formát pro dlouhodobý hlubší program všímavosti, následně optimální formát pro ochutnávku programu. Z předchozího kroku jsou již známy skupiny hodnotících kritérií, skupiny formátů, které vstupují do procesu vyhodnocení a také vyhodnocení formátů vůči těmto hodnotícím kritériím.

7.4.1 Optimální formát programu mindfulness pro zájemce o program

Nejprve je potřeba provést odhad vah kritérií programu všímavosti (seznam kritérií je reprezentován proměnnou *kritéria programu mindfulness*). Po sestavení Saatyho matice (viz tabulka 27) je aplikován postup uvedený v metodologii a s pomocí programovacího kódu v jazyce Python (viz obrázek 5) jsou váhy kritérií spočteny. Po zaokrouhlení nabývají pro jednotlivá kritéria těchto hodnot : 0,20; 0,20; 0,37; 0,09; 0,09; 0,04. Poměr konzistence CR vyšel 0,04, takže výsledky je možné považovat za validní.

Tabulka 27. Saatyho matice pro kritéria programu všímavosti. Zdroj: vlastní

Kritérium	Cena	Akceptace formátu	Časová akceptov. formátu	Inter-aktivita	Míra podpory	Flexibilita vzhledem k obsahu
Cena	1,00	1,00	0,33	3,00	3,00	5,00
Akceptace formátu	1,00	1,00	0,33	3,00	3,00	5,00
Časová akceptov. formátu	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	5,00
Interaktivita	0,33	0,33	0,33	1,00	1,00	3,00
Míra podpory	0,33	0,33	0,33	1,00	1,00	3,00
Flexibilita vzhledem k obsahu	0,20	0,20	0,20	0,33	0,33	1,00

```

# Vstupní Saatyho matice
A = np.array([
    [1.00, 1.00, 0.33, 3.00, 3.00, 5.00],
    [1.00, 1.00, 0.33, 3.00, 3.00, 5.00],
    [3.00, 3.00, 1.00, 3.00, 3.00, 5.00],
    [0.33, 0.33, 0.33, 1.00, 1.00, 3.00],
    [0.33, 0.33, 0.33, 1.00, 1.00, 3.00],
    [0.20, 0.20, 0.20, 0.33, 0.33, 1.00]
])

# Výpočet vlastních hodnot a vlastních vektorů
eigenvalues, eigenvectors = np.linalg.eig(A)

# Spektrální poloměr a odpovídající vlastní vektor
lambda_max = max(np.abs(eigenvalues))
principal_eigen_vector = eigenvectors[:, np.argmax(np.abs(eigenvalues))].real

# Normalizace hlavního vlastního vektoru
weights = principal_eigen_vector / sum(principal_eigen_vector)

# Výpočet indexu konzistence (CI) a poměru konzistence (CR)
n = len(A)
CI = (lambda_max - n) / (n - 1)
RI = 1.25 # RI pro matice velikosti 6
CR = CI / RI

# Výstupní váhy kritérií a poměr konzistence
weights, CR

print('Váhy kritérií:', weights)
print('Poměr konzistence (CR):', CR)

```

```

Váhy kritérií: [0.20334816 0.20334816 0.37347273 0.08944092 0.08944092 0.0409491 ]
Poměr konzistence (CR): 0.0403205242509793

```

Obrázek 5. Výpočet vah kritérií programu všímavosti a výpočet poměru konzistence CR.
Zdroj: vlastní

Nyní je aplikován postu metody multikriteriálního rozhodování TOPSIS. Na základě znalosti seznamu kritérií, na základě znalosti seznamu formátů, které vstupují do vyhodnocení (proměnná *možné formáty programu mindfulness*) a na základě znalosti hodnot kritérií pro jednotlivé formáty (proměnná *kritéria programu mindfulness*) je sestavena kriteriální matice řádu 6. Následně je pro každý j - tý sloupec kriteriální matice ($j = 1, 2, \dots, 6$) spočtena hodnota y_j jako druhá odmocnina součtu čtverců hodnot tohoto sloupce. Výsledky tohoto výpočtu i kriteriální matice jsou uvedeny v tabulce 28. V tabulce jsou již také uvedeny výše spočtené váhy kritérií.

Tabulka 28. Kriteriační matice pro výběr optimálního formátu programu mindfulness.
Zdroj: vlastní

Kriteriační matice v základním tvaru	Cena / 1 zam.	Akceptace formátu	Časová akceptov. formátu	Inter-aktivita	Míra podpory	Flexibilita vzhledem k obsahu
Typ kritéria	Min	Max	Max	Max	Max	Max
Váha kritéria	0,20	0,20	0,37	0,09	0,09	0,04
E-learning	3000,00	0,47	1,00	1,00	2,00	0,00
Online	2133,33	0,67	0,67	2,00	4,00	1,00
Osobně	4533,33	0,80	0,67	3,00	5,00	1,00
Online / osobně	2433,33	0,69	0,67	2,13	4,13	1,00
Osobně (12) a e-learning (3)	4760,00	1,00	0,73	2,60	4,40	0,80
Online - dvojnásobná doba kurzu	2133,33	0,67	0,93	2,00	4,00	1,00
Odmocnina součtu druhých mocnin	8199,51	1,80	1,94	5,41	9,87	2,15

S pomocí hodnoty y_j je kriteriační matice převedena na normalizovaný tvar (podíl příslušné hodnoty kriteriační matice a jí odpovídající hodnoty y_j). Hodnoty normalizované kriteriační matice jsou uvedeny v tabulce 29.

Tabulka 29. Normalizovaná kriteriační matice pro výběr formátu programu mindfulness.
Zdroj: vlastní

Normalizovaná kriteriační matice	Cena / 1 zam.	Akceptace formátu	Časová akceptov. formátu	Inter-aktivita	Míra podpory	Flexibilita vzhledem k obsahu
Typ kritéria	Min	Max	Max	Max	Max	Max
Váha kritéria	0,20	0,20	0,37	0,09	0,09	0,04
E-learning	0,37	0,26	0,52	0,18	0,20	0,00
Online	0,26	0,37	0,35	0,37	0,41	0,46
Osobně	0,55	0,45	0,35	0,55	0,51	0,46
Online / osobně	0,30	0,38	0,35	0,39	0,42	0,46
Osobně (12) a e-learning (3)	0,58	0,56	0,38	0,48	0,45	0,37
Online delší	0,26	0,37	0,48	0,37	0,41	0,46

Na základě znalosti vah a hodnot normalizované kriteriační matice jsou spočteny hodnoty normalizované vážené matice (součin hodnoty kritéria a odpovídající váhy kritéria). Následně je identifikována bazální varianta D (nejhorší hodnota pro dané kritérium) a ideální variantu H (nejlepší hodnota pro dané kritérium). Pro každou variantu (formát programu) je pak spočtena vzdálenost této varianty d^+ od varianty bazální (druhá odmocnina součtu

čtverců rozdílů hodnot této varianty a hodnot varianty bazální). Podobným způsobem je pro každou variantu spočtena vzdálenost d^+ od varianty ideální. Výsledky kalkulací jsou uvedeny v tabulce 30.

Tabulka 30. Normalizovaná vážená kritériální matice a kalkulace bazální a ideální varianty. Zdroj: vlastní

Vážená normalizovaná kritériální matice	Cena / 1 zam.	Akcept. formátu	Časová akcept. formátu	Inter-aktivita	Míra podpory	Flexibilita vzhledem k obsahu	Hodnota d^-	Hodnota d^+
Typ kritéria	Min	Max	Max	Max	Max	Max	-	-
Váha kritéria	0,20	0,20	0,37	0,09	0,09	0,04	-	-
E-learning	0,07	0,05	0,19	0,02	0,02	0,00	0,08	0,08
Online	0,05	0,08	0,13	0,03	0,04	0,02	0,08	0,08
Osobně	0,11	0,09	0,13	0,05	0,05	0,02	0,06	0,09
Online /osobně	0,06	0,08	0,13	0,04	0,04	0,02	0,07	0,08
Osobně (12) a e-learning (3)	0,12	0,11	0,14	0,04	0,04	0,02	0,07	0,08
Online delší	0,05	0,08	0,18	0,03	0,04	0,02	0,09	0,04
Bazální varianta D	0,12	0,05	0,13	0,02	0,02	0,00	-	-
Ideální varianta H	0,05	0,11	0,19	0,05	0,05	0,02	-	-

Finálně je pro každou variantu (formát) spočítána relativní vzdálenost této varianty od varianty bazální jako podíl d^- a součtu $d^- + d^+$. Čím je hodnota tato relativní vzdálenost větší, tím je daná varianta vhodnějším (ideálnějším) řešením. Po srovnání relativních vzdáleností je tedy obdrženo nejvhodnější řešení - nejvhodnější formát programu pro zájemce o hlubší program. Výsledek je uveden v tabulce 31.

Tabulka 31. Výběr výsledného formátu programu mindfulness
Zdroj: vlastní

Formát programu mindfulness	Relativní vzdálenost od bazální varianty	Výsledné pořadí
E-learning	0,494	3
Online	0,498	2
Osobně	0,400	6
Online / osobně	0,485	4
Osobně (12) a e-learning (3)	0,461	5
Online delší	0,674	1

7.4.2 Optimální formát ochutnávky pro skupinu zájemců o ochutnávku

Aplikuji zcela stejný postup jako v předchozím případě výpočtu ideálního řešení pro hlubší program všímavosti.

Kritéria hodnocení jsou reprezentována proměnnou *kritéria ochutnávky*, je pro ně sestavena Saatyho matice (tabulka 32) a pomocí programovacího kódu v jazyce Python (viz obrázek 6) jsou spočteny váhy. Po zaokrouhlení nabývají hodnot: 0,08; 0,16; 0,36; 0,40. Poměr konzistence CR má hodnotu 0,04, takže výpočty je možné považovat za validní.

*Tabulka 32. Saatyho matice pro výpočet vah kritérií ochutnávky.
Zdroj: vlastní*

Kritérium ochutnávky programu	Cena / 1 zam.	Akceptace formátu	Interaktivita	Flexibilita vzhledem k obsahu
Cena / 1 zam.	1,00	0,33	0,33	0,20
Akceptace formátu	3,00	1,00	0,33	0,33
Interaktivita	3,00	3,00	1,00	1,00
Flexibilita vzhledem k obsahu	5,00	3,00	1,00	1,00

```

# Vstupní Saatyho matice
A = np.array([
    [1.00, 0.33, 0.33, 0.20],
    [3.00, 1.00, 0.33, 0.33],
    [3.00, 3.00, 1.00, 1.00],
    [5.00, 3.00, 1.00, 1.00]
])

# Výpočet vlastních hodnot a vlastních vektorů
eigenvalues, eigenvectors = np.linalg.eig(A)

# Spektrální poloměr a odpovídající vlastní vektor
lambda_max = max(np.abs(eigenvalues))
principal_eigen_vector = eigenvectors[:, np.argmax(np.abs(eigenvalues))].real

# Normalizace hlavního vlastního vektoru
weights = principal_eigen_vector / sum(principal_eigen_vector)

# Výpočet indexu konzistence (CI) a poměru konzistence (CR)
n = len(A)
CI = (lambda_max - n) / (n - 1)
RI = 0.89 # RI pro matice velikosti 4
CR = CI / RI

# Výstupní váhy kritérií a poměr konzistence
weights, CR

print('Váhy kritérií:', weights)
print('Poměr konzistence (CR):', CR)

```

Váhy kritérií: [0.08091706 0.15892179 0.36037334 0.39978781]
Poměr konzistence (CR): 0.039684519221353055

Obrázek 6. Výpočet vah kritérií ochutnávky programu a výpočet poměru konzistence CR.
Zdroj: vlastní

Následně je na základě znalosti kritérií ochutnávky, formátu ochutnávky (proměnná *možné formáty ochutnávky*) a hodnot jednotlivých kritérií pro formát (proměnná *kritéria ochutnávky*) postupně spočtena kritériální matice, normalizovaná kritériální matice a vážená normalizovaná kritériální matice včetně ideální varianty, bazální varianty a včetně vzdáleností variant od varianty bazální a ideální. Výsledky reprezentují tabulky 33 – 35.

Tabulka 33. Kritériální matice pro výběr optimálního formátu ochutnávky.
Zdroj: vlastní

Kritériální matice	Cena / 1 zam.	Akceptace formátu	Interaktivita	Flexibilita vzhledem k obsahu
Typ kritéria	Min	Max	Max	Max
Váha kritéria	0,08	0,16	0,36	0,41
E-learning	1333	0,73	1	0
Online	400	0,67	2	1

Kriteriální matice	Cena / 1 zam.	Akceptace formátu	Interaktivita	Flexibilita vzhledem k obsahu
Osobně	700	0,8	3	1
Osobně (12) a e-learning (3)	800	1	2,6	0,8
Odmocnina součtu druhých mocnin	1751,25	1,62	4,56	1,62

Tabulka 34. Normalizovaná kriteriální matice pro výběr optimálního formátu ochutnávky. Zdroj: vlastní

Normalizovaná kriteriální matice	Cena / 1 zam.	Akceptace formátu	Interaktivita	Flexibilita vzhledem k obsahu
Typ kritéria	Min	Max	Max	Max
Váha kritéria	0,08	0,16	0,36	0,41
E-learning	0,76	0,45	0,22	0,00
Online	0,23	0,41	0,44	0,62
Osobně	0,40	0,49	0,66	0,62
Osobně (12) a e-learning (3)	0,46	0,62	0,57	0,49

Tabulka 35. Normalizovaná vážená kriteriální matice a kalkulace bazální a ideální varianty. Zdroj: vlastní

Vážená normalizovaná kriteriální matice	Cena / 1 zam.	Akceptace formátu	Interaktivita	Flexibilita vzhledem k obsahu	Hodnota d^-	Hodnota d^+
Typ kritéria	Min	Max	Max	Max	-	-
E-learning	0,06	0,07	0,08	0,00	0,01	0,30
Online	0,02	0,06	0,16	0,25	0,27	0,08
Osobně	0,03	0,08	0,24	0,25	0,30	0,02
Osobně (12) a e-learning (3)	0,04	0,10	0,20	0,20	0,24	0,06
Bazální varianta D	0,06	0,06	0,08	0,00	-	-
Ideální varianta H	0,02	0,10	0,24	0,25	-	-

Následně je spočtena relativní vzdálenost každé varianty od varianty bazální (podíl d^- a součtu $d^- + d^+$) a na základě tohoto indikátoru identifikováno optimální řešení, viz tabulka 36.

Tabulka 36. Výběr výsledného formátu ochutnávky. Zdroj: vlastní

Možné formáty ochutnávky	Relativní vzdálenost od bazální varianty	Výsledné pořadí
E-learning	0,02	4
Online	0,76	3
Osobně	0,93	1
Osobně (12) a e-learning (3)	0,79	2

7.4.3 Řešení pro zájemce o informace

Dva respondenti mají zájem o bližší informace, ne však o ochutnávku programu ani hlubší program. Tito dva lidé reportují zájem o mentální zdraví a uvádějí jako stresor oblast work - life balance. Pokud se jimi vedení firmy nechce zabývat individuálně, je vhodným řešením využít kompetencí lektora, který bude vybrán pro realizaci ochutnávky programu všímavosti a požádat jej o relevantní a vhodnou formu informací, které by těmito dvěma zájemcům mohly být předány. Je zde také možnost odkázat tyto dva zaměstnance na dostupné zdroje diskutované v teoretické části, v kapitole 4.2.2.

8 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Z analýzy zkoumaného zaměstnaneckého prostředí (proměnné prostředí organizace) plyne, že se jedná o skupinu zaměstnanců s širokým věkovým rozpětím, ale výrazným zastoupením jedinců do 30 let. Polovina těchto zaměstnanců deklaruje svou práci jako administrativní činnost a většina z nich má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. Co se týče reportovaného stresu, ve většině případů reportován stres mírný (2. stupeň), ve třech případech vysoký (3. stupeň). **Podmínky pro rozvoj péče o mentální zdraví a pro implementaci případných opatření (SMI) jsou zde velmi příznivé** – zaměstnanci pro komunikaci běžně využívají online nástroje, zaměstnavatel prostřednictvím svých politik reportuje podporu osobního rozvoje, má zájem na budování příjemného pracovního prostředí a podporuje zaměstnance v oblasti osobního rozvoje. Respondenti dotazníku pak reportují vysokou osobní míru odpovědnosti za své mentální zdraví (100 %), mají zájem o téma mentálního zdraví (85%), výrazně důvěřují svému zaměstnavateli (95 %) a zhruba 80 % respondentů projevilo nějakou formu zájmu o programy všímavosti nebo je neodmítá.

Pokud vezmeme v úvahu fakt, že text emailu, s pomocí něhož byli zaměstnanci osloveni, obsahoval klíčová slova “stres“, “test aktuálního stresu“, “programy všímavosti“ a “pomoc s bakalářskou prací”, lze usoudit, že email mohl k vyplnění motivovat právě ty zaměstnance, kteří mají zájem o mentální zdraví, nebo mají zájem o téma “všímavost“, nebo aktuálně pociťují stres, nebo mají vysokou míru důvěry k manažerům, kteří email napříč firmou propagovali anebo rádi pomáhají. Lze však konstatovat, že na dotazník odpovědělo 51 % zaměstnanců sledovaného oddělení, tedy skupina s výše popsányi pozitivními charakteristikami reprezentuje minimálně polovinu zaměstnanců oddělení (minimálně 43 % zaměstnanců oddělení má zájem o mentálních zdraví, minimálně 51 % zaměstnanců oddělení má vysokou míru odpovědnosti za své mentální zdraví, minimálně 48 % zaměstnanců tohoto oddělení důvěřuje svému vedení a minimálně **41 % zaměstnanců zkoumaného oddělení projevilo nějakou formu zájmu o programy všímavosti nebo je neodmítá**).

Je však třeba mít na paměti, že tato čísla ještě nevyjadřují finální využitelnost programů všímavosti v tomto zaměstnaneckém prostředí, ale poskytují pouze velmi solidní základ pro jejich využití. Jak bylo zmíněno v teoretické části, jsou zde totiž rizika opuštění programu, nebo se část zaměstnanců programu nakonec nezúčastní. I přesto lze však tyto výsledky považovat za pozitivní, protože výše uvedené pozitivní charakteristiky jsou

jedněmi ze základních předpokladů využitelnosti programů všímavosti v zaměstnaneckém prostředí.

Z výše uvedeného zároveň plyne, proč dává smysl zabývat se detailně potřebami třech skupin zaměstnanců, kteří projeví nějakou formu zájmu o program všímavosti nebo tuto formu neodmítli.

Specificky byla zkoumána skupina zaměstnanců s **vážným zájmem o hlubší program** (15 zaměstnanců, 37,5 % odpovědí dotazníku, **19 % z celkového počtu zaměstnanců oddělení**), skupina zaměstnanců se **zájmem o ochutnávku** nebo ji zvažuje a nemá zájem o hlubší program (15 zaměstnanců, 37,5 % odpovědí dotazníku, **19 % z celkového počtu zaměstnanců oddělení**) a skupina zaměstnanců se zájmem o informace, která nemá zájem o ochutnávku ani hlubší program (2 zaměstnanci, 5 % odpovědí dotazníku, **2,6 % z celkového počtu zaměstnanců oddělení**).

S pomocí metody TOPSIS byla **pro skupinu zájemců o hlubší program** identifikována jako optimální **varianta dvojnásobně prodlouženého online programu všímavosti** (tedy celková doba programu je 16 týdnů, setkání probíhají 1 hodinu týdně, a to online s lektorem. V rámci této skupiny by se dalo pracovat s časem 10 minut denně nebo 30 minut denně. Tyto kratší denní formáty by mohly více reflektovat potřeby začátečníků (skupina má malé nebo žádné povědomí o tématu) a nejsou nijak v rozporu z účinností programu. Program by se měl **zaměřovat na téma stresu v souvislosti pracovní zátěží a work - life balance** a měl by preferovat univerzální výklad koncepce a pojmů. Jak plyne z teoretické části, tuto oblast je možné ošetřit pomocí programů všímavosti, ale zároveň by byl vhodný průzkum a případná opatření na úrovni organizační tam, kde jsou realizovatelné.

Online varianta zvítězila i přesto, že skupina reportuje nejvyšší akceptaci osobní formy programu. Vítězný online program tedy nemusí příliš ladit s některými zaměstnanci, kteří online formu striktně odmítli. Do hry však kromě potřeb zaměstnanců vstupovalo i zohlednění ceny programu ze strany zaměstnavatele a váhy, které byly jednotlivým kritériím přisuzovány, což mělo na výběr optimální varianty zásadní vliv. Nelze však říci, že by postoje zaměstnanců nebyly zásadně zohledněny – váha kritéria, který reflektoval jejich časové možnosti (akceptace časového formátu) byla nakonec nejvyšší. Řešením by mohla být následná komunikace s některými zaměstnanci ohledně jejich ochoty přijmout tento typ formátu programu a možný kompromis – například doplnit vítěznou variantu úvodním sezením osobního charakteru.

Ze závěrečného vyhodnocení (tabulka 31) je také patrné, že mezi formáty e-learning, online, a online / osobně, které se umístily na 2, 3, a 4 místě není z hlediska výhodnosti výrazný rozdíl, ale “osobní“ varianty zcela propadly (pravděpodobně z důvodu ceny). Velikost ceny u této zaměstnanecké skupiny však zásadně ovlivnil fakt, že dělení do menších skupin není efektivní, a fakt, že zaměstnanci pracují v různých krajích (vyšší náklady na cestování).

Analýzou preferencí **patnáctičlenné skupiny zájemců o ochutnávku programu** bylo zjištěno, že optimální variantou ochutnávky a je varianta **osobní**. Ochutnávka by se měla také tematicky **zaměřit na stres v souvislosti s pracovní zátěží a work - life balance**, lektor by měl respektovat potřebu **univerzálního výkladu koncepce a pojmů**. Členové této skupiny mají také malé nebo žádné povědomí o všímavosti, jedná se tedy o začátečníky.

Míra akceptace různých komunikačních kanálů (online, osobně, e-learning) byla v této skupině podobná a narozdíl od dlouhodobého programu zde nebyla zohledněna primárně cena. Pro zaměstnavatele totiž může být z dlouhodobého hlediska zajímavé motivovat zaměstnance úvodní ochutnávku k osobnímu rozvoji (viz výhody programů všímavosti, kapitola 3.2.) a u jednorázového setkání cena je cena nižší než u dlouhodobého programu.

ZÁVĚR

V teoretické části byly shrnuty vědecké poznatky z oblasti řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik a bylo ukázáno, jak do tohoto konceptu zapadají programy všímavosti (mindfulness). Následně byl reportován nadstandardní dosah vlivu těchto programů v pracovní oblasti včetně vlivu na zdraví zaměstnanců. Nakonec byly popsány známé poznatky o programech všímavosti, shrnuty atributy těchto programů a zmíněny typické problémy při jejich využití. Teoretická část byla završena popisem situace v České republice. Byly zmíněny zákonné podmínky související s povinnostmi zaměstnavatele v oblasti pracovního stresu, naznačena reálná situace vnímání pracovního stresu, uvedeny veřejně dostupné zdroje informací týkající se programů všímavosti a zmíněny postřehy vybraných lektorů programů všímavosti.

Pokud na tuto situaci nahlédneme jako na součást vnějšího kontextu jakékoliv organizace v České republice, můžeme konstatovat, že zdroje týkající se programů všímavosti jsou běžně dostupné a je možné je flexibilně přizpůsobit konkrétním požadavkům.

V konkrétním zaměstnaneckém prostředí pak byla provedena analýza interního zaměstnaneckého prostředí, analýza potřeb a preferencí zaměstnanců a analýza postojů zaměstnavatele v oblasti mentálního zdraví a programů mindfulness.

Bylo zjištěno, že interní podmínky poskytují vysoký potenciál pro úspěšnou realizaci projektů v oblasti mentálního zdraví a stresu. Ze strany zaměstnanců byl dále reportován poměrně vysoký potenciál zájmu o programy všímavosti (minimálně 41 % tuto formu rozvoje neodmítá). Pro tento vzorek zaměstnanců tedy bylo ukázáno, že programy všímavosti zde mají solidní základní potenciál uplatnit se jako účinné opatření typu sekundární, individuální v souvislosti s dopady pracovního stresu a v rámci řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Finální závěr je však možné konstatovat po odezvě zaměstnanců na reálnou zkušenost s programem, jak již bylo výše diskutováno.

Detailnější průzkum zájemců o programy odhalil tři skupiny zájemců: minimálně pětina ze všech oslovených má zájem o hlubší program, minimálně další pětina oslovených má zájem o ochutnávku a třetí minoritní skupinou jsou zájemci o informace.

Pro každou z těchto skupin pak bylo navrženo optimální řešení (optimální formát / distribuce programu) respektující jejich potřeby, ale zároveň zohledňující i další aspekty jako zájmy zaměstnavatele a vlivy na účinnost programu. Mezi nejčastěji reportovaná psychosociální

rizika patří pracovní zátěž a work - life balance, což jsou navrhovaná zaměření programu a ochutnávky programu.

Co se týče nástrojů (JASP, Microsoft Excel, ChatGPT jako nástroj pro tvorbu programovacího kódu, Canva pro tvorbu marketingových materiálů, LinkedIn), které jsem při práci nakonec více či méně využila, byla to nesporně zajímavá zkušenost. V práci nebyly nakonec využity pokročilejší statistické metody, jak bylo původně zamýšleno, protože se zkoumání odvinulo jiným směrem. Tento výzkum však vnímám jako inspirující pro testování možných statistických hypotéz.

Ráda bych zmínila, že výpočty realizované prostřednictvím aplikace Microsoft Excel, jsou uvedeny v zaokrouhlené formě a pokud by z nich někdo konstruoval výsledné hodnoty, mohou se z tohoto důvodu mírně lišit.

K práci s ChatGPT bych ráda poznamenala, že ačkoliv tento fenomén dnešní doby dokáže lehce vygenerovat programovací kód, bez bližší znalosti základů programování a kontroly bych takový kód nedoporučovala užívat. Tento můj ryze subjektivní názor je platný v době, kdy píšu tuto bakalářskou práci.

Ráda bych také komentovala své zkušenosti s Saatyho metodou a metodou EM (eigenvalue method), kterou jsem zvolila k odhadu vah kritérií a které jsem používala poprvé. V první řadě bych chtěla zmínit, že existují i jiné metody než metoda EM, které pracují s Saatyho maticí, například metoda geometrického průměru a výsledky obou metod by měly být při vysoké konzistenci matice ($CR < 0.1$) velmi blízké (Jandová a Talašová, 2013). Testy, které jsem prováděla mimo tuto práci mi to potvrdily. Dále bych ráda zmínila, že obecně je Saatyho metoda vyvinuta pro případ vysokého počtu kritérií (z důvodu kapacity lidského mozku posoudit vysoké množství kritérií zároveň), ale pro nižší počet kritérií je stejně dobře využitelná i metoda pořadí, nebo metoda bodovací (Brožová, Houška Šubrt, 2013). Tyto metody by tedy bylo možné využít i pro posuzování výhodnosti programů či ochutnávek a osobně by mě zajímalo srovnání výsledků. Toto však již není náplní této práce.

Pokud bych příště pracovala s Saatyho metodou, určitě bych volila rozšířenější stupnici než je stupnice, 1, 3, 5, 7, a 9, tedy celou škálu přirozených čísel mezi 1 a 9. I toto je regulérní postup, přestože spousta prací, které jsem viděla, pracuje se stupnicí 1, 3, 5, 7, a 9. S méně rozšířenou stupnicí 1, 3, 5, 7, a 9 jsem občas měla problém korigovat konzistenci matice, aniž bych musela výrazně násobit rozdíly důležitostí kritérií.

Za třetí bych ráda zmínila, že výsledky práce (optimální formát programu, ochutnávky) mohou být limitovány úvodními pravidly, které stanovují jaké formáty vstupují do procesu hodnocení a jaké už ne. Z praktických důvodů a po zvážení souvislostí mi však toto omezení připadalo rozumné. V praxi je navíc potřeba vítězný formát zpětně komunikovat se zaměstnanci a lektory a případně doladit, jak již bylo zmíněno, protože nelze vyhovět všem. Pokud by se však postup uvedený v této práci zautomatizoval pomocí vhodných nástrojů, aby byl časově efektivní, mohl by na vstupu přijmout desítky parametrů a je možné, že by bylo dosaženo zajímavých výstupů. Je také ale možné, že by výstupy byly podobné jako když jsou vstupy (formáty) pouze základní.

Dalším aspektem, který měl nesporně vliv na výsledky, byly ceny za jednotlivé položky formátu programu. Ceny byly stanoveny hrubým odhadem, při konkrétní nabídce se mohou lišit a tyto informace jsem k dispozici neměla.

Závěrem si dovoluji si tvrdit, že cíle práce byly naplněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMU, Adamu Abbas; RAZA, Syed Hassan a BAHTIAR, Mohamad. The interactive effect of mindfulness and internal listening on internal crisis management and its outcomes: the moderating role of emotional exhaustion. Online. *Corporate Communications: An International Journal*. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2022-0051>. [cit. 2024-03-08].

AISENBERG-SHAFRAN, Daniela a HARMATZ, Margalit. Improving depressive symptoms and maintaining cognitive abilities of seniors within the nursing homes: A pilot study of brief mindfulness-based interventions for seniors in a semi-randomized trial. Online. *Frontier Psychology*. 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.994336>. [cit. 2024-03-08].

ALTHAMMER, Sarah Elena; REIS, Dorota; VAN DER BEEK, Sophie; BECK, Laura; MICHEL, Alexandra. A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. Online. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/joop.12346>. [cit. 2024-03-08].

ANGELOPOULOU, Anastasia, MYKONIATIS, Konstantinos a REDDY, Boyapati Nithisha. Industry 4.0: The use of simulation for human reliability assessment. Online. *Procedia Manufacturing*. 2019. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920306594?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=78d8917cbef9b386. [cit. 2024-03-08].

ANGER, W. Kent et al. Effectiveness of total worker health interventions. Online. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2015. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/a0038340>. [cit. 2024-03-08].

BENEFIT PLUS. Zdraví. Online. © 2023. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.cz/zdravi>. [cit. 2024-03-08].

BISHOP, Scott R. et al. Mindfulness: A proposed operational definition. Online. *Clinical Psychology: Science and Practice*. 2006. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>. [cit. 2024-03-08].

BIRTWELL, Kelly et al. An Exploration of Formal and Informal Mindfulness Practice and Associations with Wellbeing. Online. *Mindfulness*. 2019. Vol 10, pages 89–99. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-018-0951-y>. [cit. 2024-03-08].

BROŽOVÁ, Helena; HOUŠKA, Milan a ŠUBRT, Tomáš. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Vysokoškolská skripta. První vydání. České zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-1019-3.

CARPENTER, Joseph K. et al. The relationship between trait mindfulness and affective symptoms: A meta-analysis of the Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ). Online. *Clinical Psychology Review*. 2019. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2019.101785>. [cit. 2024-03-08].

ČESKO, 2016. *Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2024-03-08].

ČESKO, 2003. Vyhláška č. 432/2003 Sb.. Vyhláška, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-432> [cit. 2024-03-08].

DARIOTIS, Jacinda K. et al. A qualitative exploration of implementation factors in a school-based mindfulness and yoga program: lessons learned from students and teachers. Online. 2016. In: *Psychology in the schools*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/pits.21979>. [cit. 2024-03-08].

DOBKIN, Patricia. Mindfulness-based stress reduction: What processes are at work?. Online. *Complementary Therapies in Clinical Practice*. 2008. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2007.09.004>. [cit. 2024-03-08].

DE BRUIN, Esther et al. The Unilever Study: Positive Effects on Stress and Risk for Dropout from Work after the Finding Peace in a Frantic World Training. Online. *Mindfulness*. 2020. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-018-1029-6>. [cit. 2024-03-08].

- DVOŘÁK, Michal; LAŠKOVÁ, Alena a ŠUMEC, Rastislav. *Co je to mindfulness?* Online, blogový příspěvek. In: MUNIMED, Mindfulness research and practice network of Masaryk university. Masarykova univerzita, © 2024. Dostupné z: <https://mindfulness.med.muni.cz/clanky/co-je-to-mindfulness-a-jak-zacit> [cit. 2024-03-08].
- EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *Výpočet nákladů spojených se stresem při práci a psychosociálními riziky - přezkum literatury*. Online, PDF. 2014. Dostupné z <https://osha.europa.eu/cs/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psycho-social-risks>. [cit. 2024-03-08].
- EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *Elektronický průvodce k řízení stresu a psychosociálních rizik*. Online, PDF. 2024. Dostupné z <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psycho-social-risks>. [cit. 2024-03-08].
- GÄRTNER, Christian. Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. Online. *Journal of Change Management*. 2013. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768433>. [cit. 2024-03-08].
- GEHA, Lina et al.. Digital interventions in mental health: evidence syntheses and economic modelling. Online. *Health Technology Assessment*. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.3310/RCTI6942>. [cit. 2024-03-08].
- GRAFTON. *S pracovním stresem se potýkají dvě třetiny českých zaměstnanců*. Online. In: Grafton. © 2020. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/s-pracovnim-stresem-se-potyka-ji-dve-tretiny>. [cit. 2024-03-08].
- HENDL, Jan. *Základy matematiky, logiky a statistiky pro sociologii a ostatní společenské vědy v příkladech*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN: 978-80-246-4869-9.
- HINDMAN, Robert K. et al. A Comparison of Formal and Informal Mindfulness Programs for Stress Reduction in University Students. Online. *Mindfulness*. 2015. Vol 6, pages 873–884. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0331-1>. [cit. 2024-03-08].
- HOLMAN, David; JOHNSON, Sheena a O'CONNOR, Elinor. Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. Online, PDF. In: *DIENER, E.; OISHI, S.; TAY, L. (Eds.)*. 2018. Dostupné z:

https://pure.manchester.ac.uk/ws/portalfiles/portal/64354486/Holman_2018_Stress_Management_Interventions.pdf. [cit. 2024-03-08].

HÜLSHEGER, Ute R.; WALKOWIAK, Alicia a THOMMES, Marie S. How can mindfulness be promoted? Workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. Online. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2018. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/joop.12206> . [cit. 2024-03-08].

ISO. *ISO 45003:2021, Occupational health and safety management, Psychological health and safety at work, Guidelines for managing psychosocial risks*. Online. In: ISO, 2021. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/64283.html> . [cit. 2024-03-08].

ITALIAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS, ISTAT; FEDERAL STATISTICAL OFFICE GERMANY, FSO, NATIONAL STATISTICAL INSTITUTE OF PORTUGAL, INE, GERMAN CENTER FOR SURVEY RESEARCH AND METHODOLOGY, ZUMA. *Handbook of Recommended Practices for Questionnaire Development and Testing in the European Statistical System*. Online, PDF. European Commission Grant Agreement. 2006. Dostupné z: https://www.istat.it/it/files/2013/12/Handbook_questionnaire_development_2006.pdf . [cit. 2024-03-08].

JANDOVÁ, Věra a TALAŠOVÁ, Jana. Weak Consistency: A New Approach to Consistency in the Saaty's Analytic Hierarchy Process. Online. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Facultas Rerum Naturalium. Mathematica*, 2013. Dostupné z: Czech Digital Mathematics Library, <https://dml.cz/handle/10338.dmlcz/143540>

JANSSEN, Math et al. Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on employees' mental health: A systematic review. Online. *PLoS One*. 2018. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0191332>. [cit. 2024-03-08].

KABAT-ZINN, Jon. *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York: Delacorte, 1990. ISBN 0-383-30312-2.

KHAN, Shumaila Mazhar a JAWAD, Abbas. Mindfulness and happiness and their impact on employee creative performance: Mediating role of creative process engagement. Online. *Thinking Skills and Creativity*. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101027>. [cit. 2024-03-08].

KNEJZLÍKOVÁ, Terézia; LINHARTOVÁ, Pavla a SVĚTLÁK, Miroslav. Efficient use of micro-services architecture for eMental Health care development in the Czech Republic. Online. In: *27th European Congress of Psychiatry*. 2019. ISSN 0924-9338. [cit. 2024-03-08].

KOOLHAAS, Jaap M. et al. Stress revisited: A critical evaluation of the stress concept. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*. Online. 2011. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2011.02.003>. [cit. 2024-03-08].

LEVIT-BINNUN, Nava; ARBEL, Keren a DORJEE, Dusana. The Mindfulness Map: A Practical Classification Framework of Mindfulness Practices, Associated Intentions, and Experiential Understandings. Online. *Frontier Psychology, Sec. Cognitive Science*. 2021. Vol 12. Dostupné z: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.727857/full>. [cit. 2024-03-08].

LOUCKS, Eric B.; CRANE, Rebecca S. a KUYKEN, Willem. Mindfulness-Based Programs: Why, When, and How to Adapt? Online. *Global Advances in Integrative Medicine and Health (Global Advances)*. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/21649561211068805>. [cit. 2024-03-08].

MATHIEU, Cynthia a GILBREATH, Brad. Measuring Presenteeism From Work Stress: The Job Stress-Related Presenteeism Scale. Online. *Journal of occupational and environmental medicine*. 2022. Dostupné z: ResearchGate: DOI: 10.1097/JOM.000000000000275. [cit. 2024-03-08].

MENARDO, Elisa et al..Nature and Mindfulness to Cope with Work-Related Stress: A Narrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph19105948>. [cit. 2024-03-08].

MHEALTHPROM, Elizabeth Vella a MCIVER, Shane. Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A mindfulness meditation pilot study. Online. *Health Promotion Journal of Australia*. 2018. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/hpja.192>. [cit. 2024-03-08].

NÁRODNÍ ÚSTAV DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ. *Škála pocítovaného stresu*. Online. In: Národní ústav duševního zdraví. © 2021. Dostupné z: <https://www.opatruj.se/testy/skala-pocitovaneho-stresu-pss#PssTest-2059> . [cit. 2024-03-08].

O'FARRELL, Ryan P. *Modifying Mindfulness: A Christian Translation of Mindfulness*. Presented to the Faculty of the Graduate Department of Clinical Psychology, George Fox University. Newberg, Oregon, September 2016. Dostupné z:

<https://www.proquest.com/openview/5fe17a7a17f27ec756135cec7a6829dc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>. [cit. 2024-03-08].

OSHWIKI. Work-related stress: Nature and management. Online. In: *OSHWiki*. Stránka byla naposled editována 26.01.2015. Dostupné z:

<https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/work-related-stress-nature-and-management>. [cit. 2024-03-08].

PETRŮ, Gabriela Ježková. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – kategorizace organizací podle používaných vzdělávacích metod. Online, PDF. In: *Ekonomické Listy*. 2019.

Dostupné z: https://www.matematikavsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/ekonomicke_listy_01_2019.pdf. [cit. 2024-03-08].

SADO, Mitsuhiro et al. Effectiveness and Cost-effectiveness of Online Brief Mindfulness-based Cognitive Therapy for the Improvement of Productivity in the Workplace: Study Protocol for a Randomized Controlled Trial. Online. *JMIR Research Protocols*. 2022. Vol 11, No 6 (June). Dostupné z: <https://preprints.jmir.org/preprint/36012>, [cit. 2024-03-08].

SAATY, Thomas Leo., VARGAS, Luis Gerardo. *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Online, PDF. New York, NY: Springer Science+Business Media, 2012. Second Edition. ISBN 978-1-4614-3596-9. Dostupné z: [.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-3597-6](https://www.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-3597-6) ISSN 0884-8289. Dostupné také z: Springer. [cit. 2024-03-08].

SENČÍK, Josef et al., Metodika pro monitorování a řízení psychosociálních rizik u zaměstnanců se zdravotním postižením. Online, PDF. In: © Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. © Státní zdravotní ústav. Praha. 2021. Dostupné z

<https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/TL02000286/Nmet-Methodika-pro-monitorovani-a-rizeni-psychosocialnich-rizik-u-zamestnancu-se-zdravotnim-postizenim.pdf>. [cit. 2024-03-08].

SHANKLAND, Rebecca et al. Improving Mental Health and Well-Being through Informal Mindfulness Practices: An Intervention Study. Online. *Applied Psychology*. 2020.

Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/aphw.12216>. [cit. 2024-03-08].

SØRENSEN, Ole Henning and HOLMAN, David. A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. Online. *Work & Stress*. 2014. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.876124>. [cit. 2024-03-08].

STROHMAIER, Sarah. The Relationship Between Doses of Mindfulness-Based Programs and Depression, Anxiety, Stress, and Mindfulness: a Dose-Response Meta-Regression of Randomized Controlled Trials. Online. *Mindfulness*. 2020. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01319-4>. [cit. 2024-03-08].

SVĚTLÁK, Miroslav et al. Being Mindful at University: A Pilot Evaluation of the Feasibility of an Online Mindfulness-Based Mental Health Support Program for Students. Online. *Frontier Psychology*. 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581086>. [cit. 2024-03-08].

TOMAY, Solomon a BEHZAD, Esmaeili. Examining the Relationship between Mindfulness, Personality, and National Culture for Construction Safety. Online. *Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094998>. [cit. 2024-03-08].

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ, ČSN ISO 31 000. *Management rizik – směrnice*. 2018. Dostupné z: ČSN online, <https://csnonlinefirmy.agentura-cas.cz/podrobne.aspx>. [cit. 2024-03-08].

VALENTINE, Elizabeth R. a SWEET, Philip L. G. Meditation and attention: a comparison of the effects of concentrative and mindfulness meditation on sustained attention. Online. *Mental Health, Religion & Culture*. 1999. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13674679908406332>. [cit. 2024-03-08].

VEIL, Shari R. Mindful Learning in Crisis Management. Online. *International Journal of Business Communication*. 2010. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0021943610382294>. [cit. 2024-03-08].

VERGER, Nicolas et al. Mindfulness-based programs, perceived stress, and well-being. Online. *European Review of Applied Psychology*. 2021. Vol 71, Issue 6, November. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100709>. [cit. 2024-03-08].

WAHBEH, Helané; SVALINA, Matthew N. a OKEN, Barry S. Group, One-on-One, or Internet? Preferences for Mindfulness Meditation Delivery Format and their Predictors.

Online. *Open Med J.* 2014. Dostupné z: <https://doi.org/10.2174/1874220301401010066>. [cit. 2024-03-08].

VICH, Marek. *Mindfulness I - Jak zlepšit svou pozornost a zachovat si nadhled*. Online, video. In: Seduo. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/mindfulness-i-jak-zlepsit-svou-pozornost-a-zachovat-si-nadhled> [cit. 2023-09-08].

WILKINS, Emily J. et al. Communicating information on nature-related topics: Preferred information channels and trust in sources. Online. *Plos One.* 2018. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209013>. [cit. 2024-03-08].

WOLEVER, Ruth Q.; FINN, Michael T. M.; SHIELDS, Denise. The Relative Contributions of Live and Recorded Online Mindfulness Training Programs to Lower Stress in the Workplace: Longitudinal Observational Study. Online. *Journal of Medical Internet Research.* 2022. Dostupné z: <https://jmir.org/2022/1/e31935/>. [cit. 2024-03-08].

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Occupational health: Stress at the workplace. Online. In: World Health Organization. 2020. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>. [cit. 2024-03-08].

YU, Jongsik, PARK, Junghyun, a HYUN, Sunghyup Sean. Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. Online. *Journal of Hospitality Marketing & Management.* 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>. [cit. 2024-03-08].

ZHANG, Dexing; LEE, Eric K P; MAK, Eva C W; HO, C Y; WONG, Samuel Y S. Mindfulness-based interventions: an overall review. Online. *British Medical Bulletin.* 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/bmb/ldab005>. [cit. 2024-03-08].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CI	Consistence index
CR	Consistence ration
EM	Eigenvalue method
MBSR	Minfulness – based – stress - reduction
MBCT	Mindfulness - based cognitive therapy
MBT	Mindfulness – based program
RI	Random index
SMI	Stress management intervention
TOPSIS	Technique for order of preference by similarity to ideal solution

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Proces managementu rizik. Zdroj: norma ISO 31000:2018</i>	15
<i>Obrázek 2. Doporučený postup pro tvorbu dotazníků. Zdroj: Handbook, (ISTAT, FSO, INE, ZUMA, 2006)</i>	32
<i>Obrázek 3. Škála pocíťovaného stresu – malý, mírný, vysoký. Zdroj: vlastní</i>	42
<i>Obrázek 4. Vyjádření zájmu o programy mindfulness. 0- ne, 25 – spíše ne, 50 středně, 75 - spíše ano, 100 – ano. Zdroj: vlastní</i>	42
<i>Obrázek 5. Výpočet vah kritérií programu všímavosti a výpočet poměru konzistence CR. Zdroj: vlastní</i>	52
<i>Obrázek 6. Výpočet vah kritérií ochutnávky programu a výpočet poměru konzistence CR. Zdroj: vlastní</i>	56

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Vyjádření účastníků a odborníků k atributům programům všímavosti. Zdroj: Souhrn poznatků kapitol 3.3, 3.4, 3.5</i>	23
<i>Tabulka 2. Možné formáty programů mindfulness. Zdroj vlastní.....</i>	36
<i>Tabulka 3. Kritéria programů mindfulness pro výběr optimálního řešení.. Zdroj: vlastní..</i>	37
<i>Tabulka 4 Podklady pro kalkulaci ceny. Zdroj vlastní</i>	38
<i>Tabulka 5. Atributy parametrů interaktiva, možnost podpory, flexibilita obsahu. Zdroj vlastní.....</i>	39
<i>Tabulka 6. Metodologie vyhodnocení parametrů kritérií v návaznosti na tabulku 5. Zdroj vlastní.....</i>	39
<i>Tabulka 7. Možné formáty programů mindfulness. Zdroj vlastní.....</i>	40
<i>Tabulka 8. Preferovaný komunikační kanál – zájemci o program. Zdroj: vlastní</i>	43
<i>Tabulka 9. Možná délka setkání týdně – vážní zájemci o program. Zdroj: vlastní</i>	43
<i>Tabulka 10. Možná alokace času denně – zájemci program. Zdroj: vlastní</i>	44
<i>Tabulka 11. Terminol. – koncepční pojetí – zájemci program. Zdroj: vlastní</i>	44
<i>Tabulka 12. Stresory související s pracovní oblastí – zájemci program. Zdroj: vlastní ...</i>	44
<i>Tabulka 13. Povědomí zájemců o programy ohledně všímavosti. Zdroj: vlastní</i>	45
<i>Tabulka 14. Možné formáty programů mindfulness. Zdroj: vlastní</i>	45
<i>Tabulka 15. Výpočet ceny formátu programu mindfulness (v Kč, na 1 zaměstnance) na základě informací v kapitole 4.2.2 . Zdroj: vlastní</i>	46
<i>Tabulka 16. Výpočet hodnot kritérií preference zaměstnanců. Zdroj: vlastní.....</i>	46
<i>Tabulka 17. Skóring kritéria interaktivita formátu programu mindfulness. Zdroj: vlastní</i>	46
<i>Tabulka 18. Skóring kritéria míra podpory během programu . Zdroj: vlastní.....</i>	47
<i>Tabulka 19. Skóring kritéria flexibilita vzhledem k obsahu . Zdroj: vlastní</i>	47
<i>Tabulka 20. Preferovaný komunikační kanál - zájemci o ochutnávku. Zdroj: vlastní</i>	48
<i>Tabulka 21, Terminol. - koncepční pojetí - zájemci o ochutnávku. Zdroj: vlastní</i>	48
<i>Tabulka 22. Stresory související s pracovní oblastí – zájemci o ochutnávku. Zdroj: vlastní</i>	48
<i>Tabulka 23. Povědomí zájemců o ochutnávku ohledně všímavosti. Zdroj: vlastní</i>	49
<i>Tabulka 24. Možné formáty ochutnávky. Zdroj: vlastní</i>	49
<i>Tabulka 25. Výpočet ceny formátu programu mindfulness (v Kč a na 1 zaměstnance) na základě informací v kapitole 4.2.2 . Zdroj: vlastní</i>	50
<i>Tabulka 26. Skóring kritéria akceptace formátu. Zdroj: vlastní</i>	50
<i>Tabulka 27. Saatyho matice pro kritéria programu všímavosti. Zdroj: vlastní</i>	51
<i>Tabulka 28. Kriteriaální matice pro výběr optimálního formátu programu mindfulness. Zdroj: vlastní.....</i>	53

<i>Tabulka 29. Normalizovaná kritériální matice pro výběr formátu programu mindfulness. Zdroj: vlastní.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 30. Normalizovaná vážená kritériální matice a kalkulace bazální a ideální varianty. Zdroj: vlastní.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 31. Výběr výsledného formátu programu mindfulness Zdroj: vlastní</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 32. Saatyho matice pro výpočet vah kritérií ochutnávky. Zdroj: vlastní</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 33. Kritériální matice pro výběr optimálního formátu ochutnávky. Zdroj: vlastní</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 34. Normalizovaná kritériální matice pro výběr optimálního formátu ochutnávky. Zdroj: vlastní.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 35. Normalizovaná vážená kritériální matice a kalkulace bazální a ideální varianty. Zdroj: vlastní.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 36. Výběr výsledného formátu ochutnávky. Zdroj: vlastní</i>	<i>58</i>

