

Mindfulness u kontekstu rada

Dario Ostojić

Filozofski fakultet u Zagrebu

Odsjek za psihologiju

ORCID: 0009-0004-0298-2009

Sažetak

Cilj je ovog rada sistematizirati pregled postojećih istraživanja i literature o *mindfulnessu*, radnoj učinkovitosti, dobrobiti zaposlenika te implementaciji i mjerenju učinaka *mindfulness* programa u organizacijama, s ciljem stjecanja novih uvid koji bi mogli poslužiti u teorijske i praktične svrhe. Pretraživanje literature je provedeno u bazama podataka ScienceDirect, PsycInfo i PubMed, a kriterij izbora radova temeljio se na središnjem načelu promicanja *mindfulnessa*. Brojna istraživanja pokazuju pozitivnu povezanost *mindfulnessa* s različitim aspektima poput dobrobiti i psihičkog zdravlja, ali pokazuju i negativnu povezanost s neuroticizmom i problemima u emocionalnoj kontroli kod zaposlenika. Pored istraživanja o *mindfulnessu* i dobrobiti zaposlenika, druga istraživanja su pronašla pozitivnu povezanost između *mindfulnessa* i radne učinkovitosti, produktivnosti i angažiranosti. *Mindfulness* je primjenjiv u različitim okruženjima zbog čega raste broj organizacija koje ga uvode. Dokaz tome su popularne IT tvrtke koje su implementirale *mindfulness* programe što se pokazalo djelotvornim za radnu učinkovitost i dobrobit zaposlenika.

Ključne riječi: dobrobit zaposlenika, *mindfulness*, radna učinkovitost

Uvod

U svijetu koji se kreće brže nego ikada prije, sposobnost usporavanja i bivanja u trenutku postala je jedna od dragocjenijih vještina modernog doba. *Mindfulness* (hrv. usredotočena svjesnost) je svjesno usmjeravanje i održavanje pažnje na onome što se događa u trenutku, s otvorenošću i znatiželjom prema iskustvima (Hayes i Feldman, 2004). Primjerice, Google je poznat po prepoznavanju potencijalnih prednosti *mindfulnessa*, kao što su bolja radna učinkovitost i

dobrobit zaposlenika, zbog čega su implementirali *mindfulness* programe u svojim okruženjima (Good i sur., 2016). *Search Inside Yourself* (SIY) je primjer takvog programa, razvijenog kako bi Googleovim zaposlenicima pomogao u razvijanju emocionalne inteligencije upravo pomoću tehnika *mindfulnessa* i meditacije (Tan, 2012). Implementacija tog programa uključuje provođenje radionica, pristup aplikacijama, vodičima i mirnim prostorijama unutar ureda koji služe za meditaciju. Još jedan važan aspekt implementacije jest poticanje zaposlenika na sudjelovanje pomoću edukacija i svjedočanstava onih koji su već primijetili prednosti *mindfulnessa* u svakodnevnom radu. Istraživanje u kojem je sudjelovalo 123 Googleova zaposlenika, koji su prošli kroz SIY program, pokazalo je značajan rast u *mindfulnessu* i komponenti “svjesnost emocija” emocionalne inteligencije četiri tjedna nakon sudjelovanja, s veličinom efekta u rasponu od $d = 0.50$ do $d = 0.80$ (Caporale-Berkowitz i sur., 2021).

Interes za *mindfulnessom* objašnjavaju brojna istraživanja koja pokazuju da je *mindfulness* pozitivno povezan sa subjektivnom dobrobiti, osjećajem autonomije i kompetentnosti, a da je negativno povezan s neuroticizmom i problemima u emocionalnoj regulaciji (Keng i sur., 2011). Primjerice, istraživanja su pokazala da je *mindfulness* umjereno do snažno pozitivno povezan sa subjektivnom dobrobiti ($r = .30 - .49$), autonomijom i kompetencijom ($r = .40 - .60$), dok je negativno povezan s neuroticizmom ($r = -.40 - -.55$), i problemima emocionalne regulacije ($r = -.30$) (Iani i sur., 2017; Wenzel i sur., 2015). Integracijom *mindfulness* programa, organizacije teže stvaranju radnog okruženja koje potiče dobrobit, emocionalnu inteligenciju i otpornost zaposlenika, omogućujući im da se bolje nose s izazovima i razvijaju svoje potencijale (Hyland i sur., 2015).

Cilj ovog rada je pružiti sažet i sustavan pregled istraživanja o *mindfulnessu* u kontekstu rada, radne učinkovitosti, dobrobiti zaposlenika te u kontekstu implementacije i mjerenja učinaka *mindfulness* programa u organizacijama kako bi se stekli novi uvidi koji bi pomogli pri odabiru *mindfulness* programa primjerenog određenoj organizaciji. Rad uključuje analizu različitih metodoloških pristupa koji se koriste u istraživanjima, prikaz njihovih prednosti i nedostatke te prikaz područja koja zahtijevaju daljnje istraživanje. Prvo ćemo odgovoriti na pitanje što je to *mindfulness*, nakon čega slijedi opis i pojašnjenje koncepta radne učinkovitosti i dobrobiti zaposlenika u sklopu primjene *mindfulnessa* na radnim mjestima. Naposljetku, fokus će biti na mogućnosti implementacije i mjerenjima učinaka programa *mindfulnessa* u organizacijama.

Kako bi se pronašla relevantna istraživanja, provedeno je pretraživanje literature u bazama podataka ScienceDirect, PsycInfo i PubMed. Glavna istraživanja koja će biti prikazana objavljena su u posljednjih 15 godina. Kriterij izbora radova temeljio se na središnjem načelu promicanja *mindfulnessa*, što je moralo biti jasno vidljivo u opisu istraživanja. To znači da su svi opisi sadržavali ili izričit cilj povećanja *mindfulnessa* ili povećanja samosvijesti (na primjer o tjelesnim senzacijama, emocijama ili mislima) ili su koristili tehnike *mindfulnessa* za postizanje drugih rezultata u kontekstu radne učinkovitosti ili dobrobiti zaposlenika.

Što je mindfulness?

Mindfulness uključuje pažnju i svijest; osim što osoba održava pažnju na nečemu ili nekomu, u isto vrijeme mora biti svjesna da održava pažnju, odnosno treba vraćati pažnju na radnju – tek tada je riječ o *mindfulnessu* (Hayes i Feldman, 2004). Postojanje integracije pažnje i svijesti određuje je li osoba „*mindful*“ ili ne (Good i sur., 2016). Konkretni primjer spomenutog je ispijanje kave ili čaja. U tim trenucima, osoba drži šalicu u ruci, osjeća toplinu, miris napitka, okus na jeziku. Ako je u isto vrijeme svjesna da doživljava sve te senzacije, i ne misli o tome što je sljedeće na listi za obaviti, već je potpuno tu, u trenutku, tada govorimo o integraciji pažnje i svijesti. To je poput osjećaja da je vrijeme na trenutak stalo, ili barem usporilo. Pored pažnje i svijesti, druga obilježja *mindfulnessa* su svjesnost trenutka bez zadržavanja u mislima o prošlosti i budućnosti te opažanje bez etiketiranja, koje uključuje prihvaćanje svega što se događa (Janssen i sur., 2018). Primjerice, ako tijekom meditacije osoba primijeti da joj se počinje javljati neugoda u nozi, cilj nije odmah reagirati i stati s meditacijom, već samo registrirati tu senzaciju, bez etiketiranja iste kao „loše“ ili „nepoželjne“. Također, u kontekstu *mindfulnessa* naglašava se kontrolirano disanje ili usmjeravanje pažnje na udisanje i izdisanje, osvještavanje tijela ili usmjeravanje pažnje na različite dijelove tijela te svjesno kretanje (Hyland i sur., 2015).

Povijest *mindfulnessa* je bogata, seže unatrag tisućama godina i duboko je ukorijenjena u duhovnim i religijskim tradicijama, a posebno u budizmu. Dolaskom istočnih filozofija u zapadni svijet tijekom 20. stoljeća pojavio se interes za *mindfulness* u zapadnom društvu i kulturi (Good i sur., 2016). Kabat-Zinn (1982), biolog i liječnik, osmislio je program pod imenom *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR) na Sveučilištu Massachusetts 1979. godine (Janssen i sur., 2018), koji uključuje korištenje *mindfulnessa* u zapadnoj medicini kako bi pomogao osobama koje su pod

stresom i u fizičkim bolovima (Davidson i sur., 2003). Ključne komponente MBSR programa su svjesnost o mislima i emocijama, osvještavanje tijela, joga, grupna sastajanja osoba koje su u programu, praksa kod kuće te tehnike smanjenja stresa (Janssen i sur., 2018).

Istraživanja pokazuju da sudjelovanje u MBSR programu može značajno smanjiti razinu percipiranog stresa, anksioznih i depresivnih simptoma, poboljšati kvalitetu sna i opće psihološko funkcioniranje, kako u kliničkim tako i u nekliničkim populacijama (Khoury i sur., 2015). Popularnost *mindfulnessa* porasla je u 21. stoljeću jer su različiti programi za učenje *mindfulnessa* postali dostupni diljem svijeta (Good i sur., 2016). Važno je spomenuti da *mindfulness* programi moraju biti prilagođeni specifičnostima radnog okruženja pojedine organizacije te vođeni od strane kompetentnih osoba ukoliko se teži postići značajne promjene kod zaposlenika u korištenju *mindfulnessa* (Chaskalson, 2011).

U pregledu literature Keng i suradnici (2011) pronašli su pozitivnu povezanost između *mindfulnessa* i poboljšanja koncentracije, dobrobiti i zadovoljstva životom kod sudionika, i ona se kreće u rasponu od $r = .30$ do $r = .60$. Istraživanje Schmertza i suradnika (2009) ispitalo je odnos između razine *mindfulnessa* i izvedbi na zadacima koji zahtijevaju održavanu pažnju. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici različitih struka koji su prošli standardizirane testove za procjenu njihove sposobnosti održavanja pažnje tijekom duljih vremenskih razdoblja. Rezultati su pokazali pozitivnu povezanost (kreću se u rasponu od $r = .30$ do $r = .60$) između viših razina *mindfulnessa* i boljih rezultata na testovima pažnje, sugerirajući da vježbanje *mindfulnessa* može poboljšati sposobnost fokusiranja i održavanja pažnje na zadacima. Ovi nalazi podupiru ideju da integracija *mindfulness* tehnika u radnom okruženju može doprinijeti poboljšanju kognitivnih funkcija zaposlenika, posebice u kontekstu zadataka koji zahtijevaju kontinuiranu pažnju.

Prednosti korištenja *mindfulnessa* su brojne. *Mindfulness* potiče osobu da bude svjesnija sebe, svojih misli, emocija i ponašanja, što pridonosi prilagođavanju odgovora na stresne situacije i smanjenju doživljenog stresa (Keng i sur., 2011). *Mindfulness* je također pozitivno povezan s poboljšanjem psihičkog zdravlja, posebice s ublažavanjem anksioznih i depresivnih stanja (Baer, 2003). Jedan od razloga tome je direktna posljedica *mindfulness* treninga – on potiče inhibiciju aktivnosti limbičkog sustava i amigdale putem prefrontalnog korteksa (Britton, 2019). Drugim riječima, *mindfulness* omogućuje mozgu da ublaži pretjerane emocionalne reakcije i poboljša sposobnost smirenog razmišljanja, čineći osobu otpornijom na stres i neugodne emocije. Ukratko,

mindfulness je svestrana i dostupna tehnika koja se primjenjuje u različitim područjima te na taj način pridonosi mentalnoj, emocionalnoj i fizičkoj dobrobiti osobe. Bilo da se koristi kao terapijska intervencija ili tehnika osobnog razvoja, *mindfulness* pruža put prema većoj svjesnosti, prisutnosti i uravnoteženijem načinu suočavanja sa životom (Hyland i sur., 2015).

Primjena mindfulnessa u radnom okruženju

Mindfulness i radna učinkovitost

Radna učinkovitost odnosi se na sposobnost organizacije ili zaposlenika da izvodi radne zadatke i postiže ciljeve s minimalnim gubicima u vremenu, trudu i drugim relevantnim sredstvima (American Psychological Association, b.d.). Jedan od ključnih elemenata radne učinkovitosti su ciljevi i prioriteti na osnovi kojih zaposlenici razumiju što se od njih očekuje i kojim redoslijedom trebaju izvršavati radne zadatke (Hyland i sur., 2015). Ostali ključni elementi su: upravljanje vremenom ili sposobnost planiranja i raspodjele vremena između različitih radnih zadataka te organizacija radnog prostora, alata ili informacija radi lakšeg pronalaženja potrebnih sredstava za izvođenje zadataka (Good i sur., 2016). Također je važno spomenuti relevantnost povratne informacije, najčešće od nadređenog, koja pomaže u ispravljanju ponašanja stoga što se na osnovi povratne informacije o radu mogu prepoznati aspekti koji zahtijevaju poboljšanje i prilagodbu zaposlenika (Hyland i sur., 2015). Mjerenje radne učinkovitosti uključuje spomenute ključne elemente na osnovi kojih se mjeri ostvarenje ciljeva, praćenje vremena provedenog na zadacima, ocjena kvalitete rada te povratne informacije od nadređenih i kolega (Spangenberg i Theron, 2004).

Kako bi organizacija mogla adekvatno poslovati i ostvarivati svoju misiju, važno je da postavlja i ostvaruje organizacijske ciljeve. Na putu ostvarenja tih ciljeva, ključan zadatak svakog poslodavca je određivanje doprinosa svakog zaposlenika, odnosno njegove radne učinkovitosti (Armstrong i Taylor, 2014). Razlike u radnoj učinkovitosti obično se pripisuju pojedincu i njegovim kompetencijama. Produktivnost zaposlenika, osim o njihovim znanjima i vještinama, ovisi i o mnogim vanjskim faktorima poput težine zadatka i socijalnog okruženja (Sharma, 2021). S obzirom na to koliko dobro možemo definirati i izmjeriti radnu učinkovitost zaposlenika, utoliko će to utjecati na kvalitetu vrednovanja njihova rada i pružanja prikladnih i

korisnih povratnih informacija o istome. Drugim riječima, radna učinkovitost predstavlja važan aspekt uspjeha organizacije i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika. Zbog mogućnosti oscilacija, radna učinkovitost zaposlenika postala je važan konstrukt u istraživanjima na području organizacijske psihologije i psihologije rada. Poslodavcima je od iznimnog značaja procijeniti i unaprijediti učinkovitost svojih zaposlenika u svrhu ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva (Armstrong i Taylor, 2014).

Uzimajući u obzir važnost radne učinkovitosti za uspjeh organizacije, ne čudi što se sve više pozornosti posvećuje tehnikama koje mogu unaprijediti produktivnost zaposlenika. Rad, kao svjesno organizirana i svrsishodna djelatnost, neizbježno uključuje izazove koji mogu utjecati na pojedinačevu radnu učinkovitost. U tom kontekstu razvijaju se razne tehnike za podršku zaposlenicima, uključujući *mindfulness*, koji se pokazao kao učinkovita tehnika za povećanje radne učinkovitosti. Michaelsen i suradnici (2023) u svojoj metaanalizi, koja obuhvaća 92 istraživanja, ukazuju na male do srednje veličine efekta *mindfulnessa* ($g = 0.32 - 0.53$) na različite radne ishode, poput zadovoljstva poslom, angažiranosti i produktivnosti. Ovi nalazi naglašavaju važnost integriranja programa usmjerenih na *mindfulness* u organizacijske prakse, čime se ne doprinosi samo ostvarenju organizacijskih ciljeva, već se i osigurava dugoročna angažiranost zaposlenika.

Dane i Brummel (2014) su za potrebe istraživanja, u kojem su sudionici bili poslužitelji u restoranu, konstruirali upitnik samoprocjene *mindfulnessa* u radnom okruženju. Menadžeri, koji su također zaposleni u restoranu, procjenjivali su radnu izvedbu poslužitelja te nalazi istraživanja pokazuju da postoji pozitivna povezanost između vježbanja *mindfulnessa* u radnom okruženju i radne učinkovitosti ($r = .23$). Drugo istraživanje, u kojem su sudjelovali studenti psihologije koji imaju honorarni posao, pokazuje preko rezultata SEM modela da studenti koji vježbaju *mindfulness* imaju manje negativnih osjećaja, poput ljutnje, i manje ponašanja koja mogu povrijediti druge zaposlenike u radnom okruženju (Krishnakumar i Robinson, 2015). U metaanalizi O'Dean i suradnika (2025), rezultati potvrđuju da *mindfulness* intervencije proizvode manje ljutnje ($d = -0.48$) i manje agresije ($d = -0.61$).

Hyland i suradnici (2015) spominju da postoji manji broj istraživanja o *mindfulnessu* i radnoj učinkovitosti u odnosu na istraživanja o *mindfulnessu* i dobrobiti zaposlenika. Iako istraživanja ukazuju na pozitivnu povezanost između *mindfulnessa* i radne učinkovitosti, potrebno je provesti dodatna istraživanja kako bi se bolje razumjeli mehanizmi i povezanost tih dvaju

pojmov, te kako bi se pružili snažniji dokazi. Posebna pažnja trebala bi se posvetiti raznolikim radnim okruženjima i njihovim specifičnostima kako bi se prilagodila upotreba i oblici *mindfulnessa*.

Mindfulness i dobrobit zaposlenika

Dobrobit zaposlenika je stanje zadovoljstva i sreće, cjelokupno dobro fizičko i psihičko zdravlje koje se odražava u funkcioniranju na poslu (American Psychological Association, b.d.). U pregledu literature Danna i Griffin (1999) pronašli su da brojna istraživanja već duži niz godina pokazuju pozitivnu povezanost između dobrobiti zaposlenika i radne učinkovitosti, što se očituje kroz pozitivne učinke na zdravlje, sniženi apsentizam i sagorijevanje. Apsentizam se odnosi na neopravdano odsustvo s posla koje se ponavlja kod zaposlenika, a sagorijevanje na fizičku i psihičku iscrpljenost zaposlenika koja je popraćena smanjenjem motivacije (American Psychological Association, b.d.).

Stres u radnom okruženju jedan je od najistraživanijih koncepata u okviru psihologije rada (Dollard i de Jonge, 2003) stoga što otprilike 40% zaposlenih izvještava da u radnom okruženju doživljava značajnu razinu stresa (Hyland i sur., 2015). Smanjenje stresa ne predstavlja dobitak samo za zaposlenike, već i za organizaciju, iz razloga što se time povećava radna učinkovitost zaposlenika koja posljedično utječe na uspješnost organizacije. Učinci *mindfulness* programa u organizacijskom kontekstu su iznimni. Štoviše, smatra se da, između ostalog, program pridonosi i boljoj koncentraciji u radnom okruženju, smanjenju sagorijevanja te povećanju zadovoljstva poslom (Good i sur., 2016).

Kersmaekers i suradnici (2018) proveli su istraživanje u četiri tvrtke koje je uključivalo 161 sudionika. Korišten je *Workplace Mindfulness Training* (WMT), program koji uključuje meditaciju, vježbe usmjerenosti na sadašnji trenutak i tehnike za primjenu *mindfulnessa* u radnom okruženju. Program se provodio kroz osam tjedana s tjednim grupnim sastancima. Psihološka dobrobit i produktivnost mjerene su prije i nakon intervencije te tri mjeseca nakon završetka. Veličina efekta za dobrobit, sagorijevanje i percipirani stres iznosi $d = 0.5 - 0.8$. Uočena poboljšanja zadržana su i tri mjeseca nakon praćenja, što ukazuje na trajne učinke programa. Istraživači su uočili da WMT može imati pozitivan učinak na psihološku dobrobit i produktivnost zaposlenika. Međutim, ističu potrebu za dodatnim istraživanjima kako bi se potvrdili ti rezultati jer je istraživanje bilo preliminarno i nije uključivalo kontrolnu skupinu, što otežava precizno

utvrđivanje učinkovitosti intervencije. Ovdje je bitno navesti da zahtjevi u radnom okruženju i akutni stres ne utječu na sve pojedince jednako, odnosno kvaliteta njihova suočavanja s navedenim zahtjevima ovisi o resursima koje zaposlenik posjeduje i njegovoj sposobnosti nošenja sa zahtjevima (Sharma, 2021).

Istraživanje Flooka i suradnika (2013) ispitivalo je učinak *mindfulness* programa na razinu sagorijevanja kod zaposlenika. Rezultati su pokazali značajno smanjenje sagorijevanja nakon sudjelovanja u programu ($d = 0.25$), odnosno pokazalo se da vježbanje *mindfulnessa* može biti učinkovita strategija za smanjenje stresa povezanog s poslom i za prevenciju sagorijevanja, ali i strategija osobnog ostvarenja u kontekstu kompetentnosti i produktivnosti ($d = 0.99$). Implementacijom *mindfulness* programa, organizacije nastoje utjecati na dobrobit zaposlenika i smanjenje apsentizma, stvaranjem zdravijeg i pozitivnijeg radnog okruženja (Chaskalson, 2011).

Nadalje, rukovoditelji se suočavaju sa sve složenijim, konstantno promjenjivim radnim okruženjem. Prema zagovarateljima *mindfulness* programa, ključ uspješnog vođe krije se u sposobnosti razumijevanja i upravljanja vlastitim mislima, odnosno započinje razumijevanjem prirode naše pažnje (Hougaard i sur., 2015). Autori navode kako su, u današnje vrijeme, zahtjevi premašili resurse zaposlenika, pa samim time i rukovoditelja, te da je ispravan odgovor na ubrzano radno okruženje - usporavanje. Naime, važno je osigurati (i/ili usvojiti) vještinu upravljanja, ne samo svojim aktivnostima, nego i vlastitim umom. Hougaard i suradnici (2015) navode kako *mindfulness* ima pozitivan efekt na vještine rukovođenja, uključujući poboljšanje u donošenju odluka, komunikaciji sa zaposlenicima i povećanoj otpornosti na stres. Međutim, važno je spomenuti da postoji mogućnost subjektivnosti i pristranosti autora, što može utjecati na objektivnost prezentiranih informacija.

Mindfulness programi

Tijekom posljednjih desetak godina organizacije sve više angažiraju kompanije specijalizirane za provođenje *mindfulness* treninga. Sadržaji *mindfulness* programa, zbog postojećih okolnosti u organizacijama, prilagođeni su tako da oduzimaju što manje od vremena koje zaposlenici imaju za svoje radne zadatke. Postoje različiti tečajevi unutar *mindfulness* programa koji mogu trajati od pet do dvanaest tjedana, ovisno o različitim potrebama zaposlenika.

Kratke *online* verzije programa su sve popularnije, međutim, stručnjaci su zabrinuti zbog skraćivanja *mindfulness* programa jer, kako kažu, to može utjecati na kvalitetu samih treninga (Hyland i sur., 2015).

Lacerda i suradnici (2018) proveli su istraživanje u sklopu kojeg su vrednovali *mindfulness* program pod imenom PROGRESS, koji je razvijen da zadovolji specifične potrebe radnika u radnom okruženju i istraži utjecaj tog programa na stres, anksioznost, depresiju i pažnju. PROGRESS je prilagodba MBSR programa, na osnovi kojeg se područje poučavanja *mindfulnessa* proširuje; pored naglašavanja svijesti o sebi, vježbaju se i socijalne vještine. Sudionici u istraživanju bili su zaposlenici dvaju različitih tvrtki, nasumično dodijeljeni u eksperimentalnu i kontrolnu skupinu (po 22 sudionika u svakoj skupini). Program je trajao osam tjedana i bio je strukturiran radionicama koje su se održavale svakog tjedna. Dok su početna i završna radionica trajale 90 minuta, ostale su trajale 60 minuta. Na kraju svake radionice podijeljeni su tiskani materijali i CD-i relevantni za radionicu. Sudionici su bili upućeni da vježbaju barem pet puta tjedno te im je bila osigurana soba u tvrtki koja je bila posebno namijenjena za tu svrhu.

Rezultati istraživanja pokazuju smanjenje stresa, anksioznosti i depresije, ali i poboljšanje u vještinama pažnje. Rezultati također ukazuju kako se poboljšanje održalo čak do osam tjedana nakon programa, a veličina efekta iznosi $d = 0.52 - 0.83$ (Lacerda i sur., 2018). Istraživači spominju kako je moguće da su rezultati pristrani, iz više razloga, odnosno zbog više izvora. Jedan od izvora pristranosti je zasigurno sudjelovanje istraživača koji je ujedno i razvio spomenuti *mindfulness* program. Zbog toga, postoji mogućnost da je ta osoba svjesno ili nesvjesno mogla utjecati na ishod istraživanja kako bi prikazala program učinkovitim. Nadalje, PROGRESS je za sada provjeren samo u brazilskoj industriji, zbog čega je mogućnost generalizacije rezultata na industrije u drugim zemljama upitna. Treće ograničenje je takozvani „Hawthorne efekt“, koji u suštini znači da se sudionici drugačije ponašaju jer znaju da su promatrani. Prisutnost spomenutog efekta se opravdava time što su sudionici znali u kojoj su grupi, eksperimentalnoj ili kontrolnoj.

Allexandre i suradnici (2016) u svom istraživanju mjerili su učinkovitost *mindfulness* programa za upravljanje stresom u korporativnom pozivnom centru. Program je trajao osam tjedana u online obliku, a uključivao je edukacijske programe osnovane na *mindfulness* meditaciji. Svakog tjedna sudionici su bili uvedeni u novu *mindfulness* temu i meditacijsku tehniku. Prvo su dobili uvodni govor u pisanom i zvučnom formatu na temu određene meditacijske tehnike. Nakon

toga su im *mindfulness* meditacijske tehnike bile pružene u zvučnom formatu te su se mogle pokrenuti ili skinuti s web stranice. Sudionici su bili nasumično podijeljeni u četiri grupe (eksperimentalna, grupa s podrškom, grupa s podrškom kliničkog stručnjaka i kontrolna grupa). Percipirani stres, sagorijevanje, dobrobit zaposlenika, *mindfulness* i produktivnost bili su mjereni na početku i na kraju *mindfulness* programa te 16 tjedana poslije i jednu godinu od završetka programa.

Rezultati sugeriraju da su sve grupe, osim kontrolne, pokazale značajno smanjenje u percipiranom stresu i poboljšanje u dobrobiti zaposlenika (Allexandre i sur., 2016). U kontekstu eksperimentalne grupe, gdje je glavni fokus bio na djelovanju *mindfulnessa*, veličina efekta za stres je iznosila $d = 1$, za iscrpljenost $d = 0.4$, za *mindfulness* $d = 0.5$, i za dobrobit $d = 0.8$. Ograničenje istraživanja je u tome da su sudionici bili primarno žene bjelkinje zbog čega nije moguće generalizirati rezultate. Ova specifična demografska skupina možda ne odražava iskustva i potrebe šire populacije zaposlenika, uključujući muškarce, osobe različitih etničkih skupina ili one s različitim socioekonomskim i kulturnim pozadinama.

Bartlett i suradnici (2017) odlučili su vrednovati *Mindfulness at Work Program* (MaWP) koji je trajao pet tjedana, a sudionici su bili zaposlenici koji rade u javnom sektoru. Cilj je bio provjeriti učinkovitost programa u poboljšavanju *mindfulnessa* zaposlenika i smanjenju stresa te vezanih zdravstvenih i produktivnih problema. MaWP program je također jednim dijelom prilagodba MBSR kurikuluma. Uzorak se sastojao od sudionika koji su većinom bili ženskog spola, a prosječna dob je bila oko 45 godina. Zaposlenici koji su bili sudionici u ovom istraživanju bili su podijeljeni u dvije skupine (20 sudionika u eksperimentalnoj skupini i 100 sudionika u kontrolnoj skupini). Razlika u veličini skupina može se objasniti metodološkim pristupom istraživača, koji su možda željeli osigurati dovoljnu statističku snagu za otkrivanje učinaka intervencije, uzimajući u obzir ograničene resurse za provođenje programa u eksperimentalnoj skupini. Sudionici su tijekom programa bili izloženi temama stresa, fiziologije, metodama identificiranja i upravljanja stresom, tehnikama kako se nositi s izazovnim emocijama i interakcijama u radnom okruženju. Rezultati istraživanja pokazuju poboljšanja u *mindfulnessu* ($d = 0.57$), i smanjenje percipiranog stresa ($d = 0.97$) kod eksperimentalne grupe u odnosu na kontrolnu grupu. Ograničenja istraživanja su veličina uzorka te podzastupljenost muških sudionika. Istraživači također spominju da su sudionici znali u kojoj su skupini što je još jedan mogući uzrok pristranosti.

Većina *mindfulness* programa koji su bili ocjenjivani u različitim istraživanjima zapravo su prilagodba MBSR programa. Glavni fokus programa je na poboljšavanju pažnje i emocionalne regulacije zbog čega je donekle moguće uspoređivati rezultate različitih istraživanja o *mindfulness* programima. Na osnovi rezultata iz istraživanja o učinkovitosti *mindfulness* programa, može se pretpostaviti da programi imaju pozitivne utjecaje na zaposlenike jer stečena znanja i vještine pomažu smanjiti razinu stresa, anksioznosti, depresije, a poboljšavaju dobrobit i pažnju. Svi spomenuti pozitivni utjecaji mogu biti čimbenici koji utječu na smanjenje apsentizma, sagorijevanja i povećanje radne učinkovitosti zaposlenika.

S druge strane, jedan od problema je da se većina istraživanja oslanja na mjerne instrumente poput različitih upitnika stoga bi bilo korisno uključiti i fiziološke mjere kako bi se prikupili dodatni dokazi o učinkovitosti *mindfulness* programa. Iako je većina *mindfulness* programa slična, ipak se može primijetiti nedostatak standardizacije istih zbog korištenja različitih pristupa. To pak može voditi do negativnih posljedica poput provedbe programa od strane nedovoljno kvalificirani instruktori te korištenja tehnika za koje ne postoji jasna znanstvena podloga na osnovu koje se može opravdati njihovo korištenje. Sve u svemu, istraživanja pokazuju značajne prednosti implementiranja *mindfulness* programa u radnim okruženjima koje se odražavaju u boljoj emocionalnoj regulaciji i održavanju pažnje od strane zaposlenika.

Tablica 1

Prikaz glavnih istraživanja, relevantnih konstrukata i veličina efekata

Istraživanja	Konstrukti	Veličine efekta
Caporale-Berkowitz i suradnici (2021)	Mindfulness, emocionalna inteligencija	$d = 0.50 - 0.80$
Khoury i suradnici (2015)	Percepcija stresa, anksioznost, depresivni simptomi	$g = 0.26 - 0.47$
Michaelsen i suradnici (2023)	Zadovoljstvo poslom, angažiranost, produktivnost	$g = 0.32 - 0.53$
Dane i Brummel (2014)	Radna učinkovitost	$r = .23$
Krishnakumar i Robinson (2015)	Ljutnja, štetna ponašanja prema kolegama	smanjenje (SEM model)
O'Dean i suradnici (2025)	Ljutnja, agresija	$d = -0.48 - -0.61$
Kersemaekers i suradnici (2018)	Dobrobit, sagorijevanje, percipirani stres	$d = 0.5 - 0.8$

Flook i suradnici (2013)	Sagorijevanje, kompetentnost, produktivnost	$d = 0.25 - 0.99$
Lacerda i suradnici (2018)	Stres, anksioznost, depresija, pažnja	$d = 0.52 - 0.83$
Allexandre i suradnici (2016)	Stres, iscrpljenost, mindfulness, dobrobit	$d = 0.40 - 1.00$
Bartlett i suradnici (2017)	Mindfulness, percipirani stres	$d = 0.57 - 0.97$

Legenda: d = Cohen's d ; g = Hedges' g ; r = Pearsonov koeficijent korelacije; SEM model = modeliranje strukturnih jednadžbi

Implementacija i mjerenje učinaka mindfulness programa u organizacijama

Implementacija

Provođenje *mindfulness* programa u radnom okruženju zahtijeva pažljivo planiranje i usmjerenost na njegovanje kulture dobrobiti zaposlenika. Good i suradnici (2016) u svom preglednom radu predlažu četiri točke, odnosno prakse za što bolju implementaciju. Prvo i osnovno je dobiti podršku nadređenih. To je temelj za usvajanje ideje o *mindfulnessu* u radnom okruženju kod zaposlenika.. Zatim bi trebalo osigurati da nadređeni aktivno sudjeluju u programu kako bi postavili primjer ostalima . Drugo, prije provođenja programa, trebalo bi provjeriti potrebe zaposlenika i njihova očekivanja od *mindfulness* programa. Korištenjem anketa, intervju a i fokus grupa mogu se prikupiti informacije o razinama stresa kod zaposlenika i razinama interesa za *mindfulness*. Korisno je postaviti i naglasiti ciljeve programa, poput smanjenja stresa, poboljšanja fokusa i timskog rada te cjelokupne dobrobiti zaposlenika. Treće, kako bi se dogodio transfer naučenog iz programa na sam posao, pružanje povratne informacije sudionicima je ključno. Na taj će način saznati uče li materijal pravilno i dobiti eventualne dodatne smjernice. Četvrto, program bi također trebao uključivati identične elemente koji su prisutni i na poslu. Postavljanje situacija sličnih onima na poslu unutar programa , pomoći će sudioniku da primijeni naučena znanja i vještine u okruženju u kojem radi.

Tijekom provođenja *mindfulness* programa, idealno bi bilo kad bi zaposlenici paralelno integrirali *mindfulness* u rutinu dnevnog rada, primjerice uvođenjem *mindfulness* stanke, kao što je *mindfulness* jedenje ili korištenje *mindfulness* tehnika prije početka sastanka. Dizajniranje tih i udobnih prostorija u radnom okruženju, u kojima bi zaposlenici mogli vježbati *mindfulness*, moglo

bi biti od velike pomoći u stjecanju navika usporavanja i opuštanja, pogotovo kad su zaposlenici pod visokim stresom. Mogućnost uključivanja vanjskih organizacija poput *Search Inside Yourself Leadership* Instituta, koji je osnovan u Google-u, također može biti od pomoći. Spomenuta organizacija i one slične njoj specijalizirane su za provođenje *mindfulness* programa koji pomažu radnicima na menadžerskim pozicijama (Hyland i sur., 2015). Uzimajući u obzir holistički pristup, organizacije mogu implementirati *mindfulness* programe koji doprinose zdravijim, otpornijim i produktivnijim radnim mjestima.

Mjerenje učinaka

Evaluacija *mindfulness* programa na radnim mjestima je relevantna za razumijevanje njihovog utjecaja na zaposlenike i za donošenje novih informiranih odluka o redizajnu programa s ciljem poboljšanja. Učinkovitost *mindfulness* programa može se mjeriti na različite načine. Google često provodi eksperimente unutar organizacije kako bi provjerio učinke različitih programa, pa tako i *mindfulnessa*, oslanjajući se na metodu poznatu kao „A/B testiranje“, pomoću koje se uspoređuju učinci između dvije ili više skupina – eksperimentalne skupine i kontrolne skupine (Bock, 2015). Ovakav pristup omogućava izolaciju specifičnih čimbenika, poput *mindfulness* tehnika, kako bi se procijenio njihov utjecaj na zaposlenike. Google često implementira ove testove na velikim uzorcima unutar svojih timova, čime dobiva statistički značajne rezultate na temelju kojih se mogu donositi buduće odluke.

Pored eksperimenta, moguće je provesti i ankete sa upitnicima o *mindfulnessu*. Upitnici koji mjere *mindfulness* kao opću crtu ili dispoziciju da osoba bude mindful kroz dan su: *Freiburg Mindfulness Inventory* (FMI; Buchheld i sur., 2001), *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS; Brown i Ryan, 2003) i *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ; Baer i sur., 2006). Njihova najveća razlika je u tome koliko čestica koji upitnik sadrži te koliko je faktora u pozadini. Korištenjem spomenutih upitnika, moguće je provjeriti različite dimenzije *mindfulnessa* (poput prisustva, otvorenosti, neosuđujućih stavova prema događajima) kod zaposlenika prije i poslije implementacije *mindfulness* programa (Brown i Ryan, 2003).

Tablica 2

Prikaz obilježja različitih upitnika za mjerenje mindfulnessa

Broj čestica	Broj faktora	Imena faktora
--------------	--------------	---------------

FMI	14	4	Prisutnost, Prihvaćanje, Otvorenost i Uvid
MAAS	30	1	Opažanje sadašnjeg trenutka
FFMQ	39	5	Opažanje, Opisivanje, Djelovanje s pažnjom, Nprocjenjivanje i Nereaktivnost

Legenda: FMI = Freiburg Mindfulness Inventory; MAAS = Mindful Attention Awareness Scale; FFMQ = Five Facet Mindfulness Questionnaire

Paralelno s provođenjem *mindfulness* programa, poželjno je uključiti upitnike o radnoj učinkovitosti i dobrobiti prije i poslije *mindfulness* treninga te na taj način provjeriti je li došlo do promjene. Metodom intervjua i fokus grupa mogu se prikupiti kvalitativni podaci i provjeriti misli i emocije zaposlenika kako bi se stekao dublji uvid o *mindfulnessu* od strane zaposlenika. Kombiniranjem kvantitativnih i kvalitativnih metoda, organizacije mogu dobiti sveobuhvatno razumijevanje o tome kako *mindfulness* programi utječu na radnu učinkovitost i dobrobit zaposlenika. Redovna evaluacija i prilagodba programa na osnovi povratnih informacija i rezultata može doprinijeti postizanju ciljeva koji su postavljeni na početku implementacije *mindfulness* programa.

Zaključak

Ovaj rad prikazuje sustavan pregled istraživanja o *mindfulnessu*, njegovoj primjeni u radnom okruženju te njegovim utjecajima na radnu učinkovitost i dobrobit zaposlenika. *Mindfulness* se pokazao kao vrijedna tehnika za smanjenje stresa, sagorijevanja te povećanje emocionalne inteligencije, fokusiranosti i opće dobrobiti zaposlenika. Programi *mindfulnessa*, poput MBSR-a i njegovih prilagodbi, pružaju zaposlenicima tehnike za suočavanje sa svakodnevnim stresom, što doprinosi stvaranju zdravijeg i produktivnijeg radnog okruženja. Brojna istraživanja, uključujući ona provedena u Googlu, potvrdila su pozitivne učinke *mindfulness* programa na smanjenje apsentizma, povećanje produktivnosti i opće zadovoljstvo radom.

Unatoč brojnim prednostima, ovaj rad istaknuo je i nekoliko ključnih ograničenja. Prvo, većina istraživanja koristi subjektivne metode mjerenja, poput upitnika, što može dovesti do pristranosti u rezultatima. Dodatna upotreba fizioloških mjera mogla bi pružiti čvršće dokaze o učinkovitosti *mindfulness* programa. Drugo, nedostatak standardizacije u provođenju programa rezultira varijabilnošću u kvaliteti i rezultatima. Treće, nedovoljna raznolikost uzoraka u istraživanjima ograničava generalizaciju rezultata na širu populaciju zaposlenika. Također, u kontekstu implementacije *mindfulness* programa, kulturni čimbenici igraju ključnu ulogu. U zapadnim društvima *mindfulness* se često prilagođava kroz sekularizirane programe, dok bi u zemljama sa snažnim duhovnim ili religijskim tradicijama moglo doći do otpora ako se *mindfulness* percipira kao nešto što se kosi s lokalnim načelima i uvjerenjima.

Rezultati ovih istraživanja korisni su za menadžere i HR stručnjake koji nastoje poboljšati radnu učinkovitost i dobrobit zaposlenika. Implementacija dobro osmišljenih *mindfulness* programa može pridonijeti ne samo individualnoj dobrobiti zaposlenika, već i ukupnom uspjehu organizacije, stvarajući radno okruženje koje potiče produktivnost zaposlenika. Međutim, pri uvođenju *mindfulness* programa važno je uzeti u obzir određene sociodemografske čimbenike, poput dobi i obrazovanja, koji mogu utjecati na njihovu učinkovitost i prihvaćenost.

Uzimajući u obzir ove čimbenike, organizacije bi trebale prilagoditi *mindfulness* programe specifičnim potrebama svojih zaposlenika kako bi osigurale njihovu dostupnost i učinkovitost za sve skupine zaposlenih. Kako bi se dodatno unaprijedilo ovo područje, buduća istraživanja trebala bi uključiti raznolikije uzorke zaposlenika, razviti standardizirane protokole za provođenje *mindfulness* programa te kombinirati subjektivne i objektivne mjere. Također, bilo bi korisno istražiti dugoročne učinke *mindfulness* programa te njihovu primjenu u različitim industrijama i kulturnim kontekstima. Takva bi istraživanja doprinijela boljem razumijevanju pod kojim uvjetima *mindfulness* djeluje na radnu učinkovitost i dobrobiti zaposlenika, te bi omogućila prilagodbu programa specifičnim potrebama različitih radnih okruženja.

Literatura

Allexandre, D., Bernstein, A. M., Walker, E., Hunter, J., Roizen, M. F. i Morledge, T. J. (2016). A Web-Based Mindfulness Stress Management Program in a Corporate Call Center: A Randomized Clinical

- Trial to Evaluate the Added Benefit of Onsite Group Support. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(3), 254-264. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000680>
- American Psychological Association. (b.d.). *APA Rječnik Psihologije*. Preuzeto 21. prosinca 2024. s <https://dictionary.apa.org/>
- Armstrong, M. i Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness Training as a Clinical Intervention: A Conceptual and Empirical Review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125–143. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. i Toney, L. (2006). Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, 13, 27–45. <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Bartlett, L., Lovell, P., Otahal, P. i Sanderson, K. (2017). Acceptability, Feasibility, and Efficacy of a Workplace Mindfulness Program for Public Sector Employees: A Pilot Randomized Controlled Trial With Informant Reports. *Mindfulness*, 8(3), 639–654. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0643-4>
- Britton, W. B. (2019). Can Mindfulness Be Too Much of a Good Thing? The Value of a Middle Way. *Current Opinion in Psychology*, 28, 159-165. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.12.011>
- Brown, K. W. i Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York: Twelve.
- Buchheld, N., Grossman, P. i Walach, H. (2001). Measuring Mindfulness in Insight Meditation (Vipassana) and Meditation-Based Psychotherapy: The Development of the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). *Journal for Meditation and Meditation Research*, 1, 11–34.
- Caporale-Berkowitz, N. A., Boyer, B. P., Lyddy, C. J., Good, D. J., Rochlen, A. B. i Parent, M. C. (2021). Search inside yourself: investigating the effects of a widely adopted mindfulness-at-work development program. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(6), 593-604. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0139>
- Chaskalson, M. (2011). *The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations With MBSR*. Oxford, United Kingdom: Wiley.
- Dane, E. i Brummel, B. J. (2014). Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Danna, K. i Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., Urbanowski, F., Harrington, A., Bonus, K. i Sheridan, J. F. (2003). Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564-570. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000077505.67574.e3>

- Dollard, M. F. i de Jonge, J. (2003). *Measurement and Methodological Issues in Work Stress Research* (pp. 89–116). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780203422809-6>
- Flook, L., Goldberg, S. B., Pinger, L., Bonus, K. i Davidson, R. J. (2013). Mindfulness for Teachers: A Pilot Study to Assess Effects on Stress, Burnout, and Teaching Efficacy. *Mind, Brain, and Education*, 7(3), 182-195. <https://doi.org/10.1111/mbe.12026>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A. i Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Hayes, A.M. i Feldman, G. (2004). Clarifying the Construct of Mindfulness in the Context of Emotion Regulation and the Process of Change in Therapy. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 255-262. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph080>
- Hougaard, R., Carter, J. i Coutts, G. (2015). Mindful Leadership: Achieving Results by Managing the Mind. *Leader to Leader*, 2016(79), 49–56. <https://doi.org/10.1002/ltl.20218>
- Hyland, P., Lee, R. i Mills, M. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- Iani, L., Lauriola, M., Cafaro, V. i Didonna, F. (2017). Dimensions of Mindfulness and Their Relations with Psychological Well-Being and Neuroticism. *Mindfulness*, 8(3), 664–676. <https://doi.org/10.1007/S12671-016-0645-2>
- Janssen, M., Heerkens, Y., Kuijer, W., van der Heijden, B. i Engels, J. (2018). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on Employees' Mental Health: A Systematic Review. *PLoS One*, 13(1), e0191332. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0191332>
- Kabat-Zinn, J. (1982). An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: Theoretical Considerations and Preliminary Results. *General Hospital Psychiatry*, 4, 33–47. [https://doi.org/10.1016/0163-8343\(82\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3)
- Kersemakers, W., Rupperecht, S., Wittmann, M., Tamdjidi, C., Falke, P., Donders, R., Speckens, A. i Kohls, N. (2018). A Workplace Mindfulness Intervention May Be Associated With Improved Psychological Well-Being and Productivity: A Preliminary Field Study in a Company Setting. *Frontiers in Psychology*, 9, 195. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00195>
- Keng, S. L., Smoski, M. J. i Robins, C. J. (2011). Effects of Mindfulness on Psychological Health: A Review of Empirical Studies. *Clinical Psychology Review*, 31(6), 1041-1056. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.04.006>
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E. i Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78(6), 519–528. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2015.03.009>
- Kriakous, S. A., Elliott, K. A., Lamers, C. i Owen, R. (2021). The Effectiveness of Mindfulness-Based Stress Reduction on the Psychological Functioning of Healthcare Professionals: A Systematic Review. *Mindfulness*, 12(1), 1–28. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01500-9>
- Krishnakumar, S. i Robinson, M. D. (2015). Maintaining an Even Keel: An Affect-Mediated Model of Mindfulness and Hostile Work Behavior. *Emotion*, 15(5), 579-589. <https://doi.org/10.1037/emo0000060>

- Lacerda, S. S., Little, S. W. i Kozasa, E. H. (2018). A Stress Reduction Program Adapted for the Work Environment: A Randomized Controlled Trial With a Follow-Up. *Frontiers in Psychology*, 9, 668. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00668>
- Lee, C., Vu, T-H. T., Fuller, J. A., Freedman, M., Bannon J., Wilkins, J. T., Moskowitz, J. T., Hirschorn, L. R., Wallia, A i Evans, C. T. (2023). The Association of Burnout With Work Absenteeism and the Frequency of Thoughts in Leaving Their Job in a Cohort of Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Health Services*, 3, 1272285. <https://doi.org/10.3389/frhs.2023.1272285>
- Michaelson, M. M., Graser, J., Onescheit, M., Tuma, M. P., Werdecker, L., Pieper, D. i Esch, T. (2023). Mindfulness-Based and Mindfulness-Informed Interventions at the Workplace: A Systematic Review and Meta-Regression Analysis of RCTs. *Mindfulness*, 14(6), 1271–1304. <https://doi.org/10.1007/s12671-023-02130-7>
- O'Dean, S. M., Summerell, E., Harmon-Jones, E., Creswell, J. D. i Denson, T. F. (2025). The associations and effects of mindfulness on anger and aggression: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 118, 102584. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2025.102584>
- Schmertz, S. K., Anderson, P. L. i Robins, D. L. (2009). The Relation Between Self-Report Mindfulness and Performance on Tasks of Sustained Attention. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 31, 60–66. <https://doi.org/10.1007/s10862-008-9086-0>
- Sharma, R. (2021). *Mindfulness At Workplace: An Approach to Improve Employee's Efficiency*. In P. Khurana i I. Bhardwaj (Eds.) *Strategizing for future: The Post-COVID Economic Order*. 181-199. <https://www.researchgate.net/profile/Manpreet-Arora-2/publication/366893511>
- Spangenberg, H. H. i Theron, C. (2004). Development of a Questionnaire for Assessing Work Unit Performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), 19-28. <https://doi.org/10.4102/sajip.v30i1.134>
- Tan, C. M. (2012). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (And World Peace)*. HarperOne.
- Wenzel, M., von Versen, C., Hirschmüller, S. i Kubiak, T. (2015). Curb your neuroticism – Mindfulness mediates the link between neuroticism and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 80, 68–75. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2015.02.020>

Abstract

The aim of this paper is to systematically review existing research and literature on mindfulness, work performance, employee well-being, and the implementation and measurement of the effects of mindfulness programs in organizations in order to gain new insights that could serve theoretical and practical purposes. The literature search was conducted in the ScienceDirect, PsycInfo, and PubMed databases, and the criterion for selecting papers was based on the central principle of promoting mindfulness. Numerous studies show a positive association of mindfulness with various aspects such as well-being, psychological health, and a negative association with neuroticism and emotional control problems in employees. In addition to research on mindfulness and employee well-being, other studies have found a positive association between mindfulness and work performance, productivity, and engagement. Mindfulness is

applicable in various settings which is why the number of organizations introducing it is growing. An example of this are popular IT companies that have implemented mindfulness programs which have proven to be effective for work performance and employee well-being.

Keywords: employee well-being, mindfulness, work efficiency