

# Odnos dispozicijskog mindfulnessa, samoregulacije i radne uspješnosti

---

**Balentić, Jakov**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:447435>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Sveučilišni diplomski jednopredmetni studij Psihologija

Jakov Balentić

**ODNOS DISPOZICIJSKOG *MINDFULNESSA*,  
SAMOREGULACIJE I RADNE USPJEŠNOSTI**

Diplomski rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za psihologiju  
Sveučilišni diplomski jednopredmetni studij Psihologija

Jakov Balentić

**ODNOS DISPOZICIJSKOG *MINDFULNESSA*,  
SAMOREGULACIJE I RADNE USPJEŠNOSTI**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnoga, odnosno diplomskog rada.

**IZJAVA**

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napisao/napisala te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s navođenjem izvora odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da Filozofski fakultet u Osijeku trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku 29. studenog 2023.

Jakov Balentić, 0111132258

Ime i prezime studenta, JMBAG

## Sadržaj

Uvod.....	1
<i>Mindfulness</i> .....	2
Samoregulacija .....	6
Radna uspješnost .....	9
Međudnosi dispozicijskog <i>mindfulnessa</i> , samoregulacije i radne uspješnosti.....	11
Cilj, problemi i hipoteze.....	13
Metoda.....	13
Sudionici.....	13
Instrumenti.....	14
Postupak.....	16
Rezultati .....	16
Testiranje preduvjeta za provođenje parametrijskih postupaka .....	16
Deskriptivni pokazatelji.....	17
Korelacije.....	18
Hijerarhijska regresijska analiza.....	19
Medijacijska analiza .....	21
Rasprava .....	22
Zaključak.....	30
Literatura .....	31

## **Odnos dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti**

Cilj ovog istraživanja je provjeriti učinke dispozicijskog *mindfulnessa* na samoprocjenu radne uspješnosti zaposlenika u organizaciji. Uz to, ovo istraživanje se usmjerilo na ispitivanje medijacijske uloge samoregulacije u međuodnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Uzorak se sastojao od N=274 sudionika zaposlenih na istom radnom mjestu barem 6 mjeseci. Zaposlenici su ispunjavali Upitnik sociodemografskih podataka, Petofacetni upitnik *mindfulnessa*, Kratki upitnik samoregulacije i Ljestvicu uspješnosti u radnim zadacima. Istraživanje se provodilo online. Rezultati istraživanja upućuju da je dispozicijski *mindfulness* značajan pozitivni prediktor radne uspješnosti, te da je u tom međuodnosu samoregulacija značajan medijator. Na osnovi dobivenih rezultata u radu se analiziraju moguća teorijska objašnjenja, te donose potencijalni teorijski i praktični zaključci relevantni za organizacije.

*Ključne riječi:* dispozicijski *mindfulness*, samoregulacija, radna uspješnost, uspješnost u radnim zadacima, medijacija

## **The relationship between dispositional mindfulness, self-regulation and job performance**

The aim of this research is to examine the effects of dispositional mindfulness on employees' self-assessment of job performance in an organization. Additionally, this study focuses on investigating the mediating role of self-regulation in the relationship between dispositional *mindfulness* and job performance. The sample consisted of N=274 participants who had been employed in the same position for at least 6 months. Participants completed a questionnaire on sociodemographic data, the Five Facet Mindfulness Questionnaire, the Short Form Self-Regulation Questionnaire, and the Task Performance Questionnaire. The research was conducted online. The results suggest that dispositional mindfulness is a significant positive predictor of job performance, and self-regulation plays a significant mediating role in this relationship. Based on the obtained results, the paper analyzes possible theoretical explanations and provides potential theoretical and practical conclusions relevant to organizations.

*Keywords:* dispositional mindfulness, self-regulation, job performance, task performance, mediation

## Uvod

Organizacije diljem svijeta traže razne načine kako da učine svoje zaposlenike učinkovitijima. Isto tako, posvećuju mnogo pažnje odabiranju onih kandidata koji imaju najveću vjerojatnost za adekvatno obavljanje posla. Pritom, fokusiraju se na identifikaciju osobina koje su povezane s učinkovitosti na određenom radnom mjestu. Jedna od neočekivanih osobina čiju važnost organizacije sve više uviđaju, te kojoj se pridaje sve više istraživačke pozornosti u organizacijskom kontekstu je dispozicijski *mindfulness*. Tomu svjedoči i činjenica da velike organizacije poput Googlea, Mayo Clinica i američke vojske koriste treninge *mindfulnessa* kako bi poboljšali funkcioniranje na radnom mjestu (Good i sur., 2016). Također, trinaest posto zaposlenika u Sjedinjenim Američkim Državama prijavljuje da su imali iskustvo s prakticiranjem *mindfulnessa*. Razlog sve veće popularnosti i prepoznatosti *mindfulnessa* leži u njegovoj općoj blagotvornosti na brojne aspekte ljudskog funkcioniranja (Brown i sur., 2007). Isto tako, pregršt istraživanja iz područja psihologije, neuroznanosti i medicine pokazuje da *mindfulness* ima pozitivan učinak na pažnju, kogniciju, emocije, ponašanje i fiziologiju (Good i sur., 2016). Uz to, malen, ali rastući broj istraživanja pokazuje da je *mindfulness* povezan s boljim funkcioniranjem na radnom mjestu (Glomb i sur., 2011). Međutim, mehanizmi putem kojih *mindfulness* ispoljava svoje dobrobiti na funkcioniranje na radnom mjestu i dalje su neutvrđeni, no postoji opravdana sumnja da *mindfulness* poboljšava radnu uspješnost putem samoregulacije, o čemu više naknadno u tekstu.

Sukladno tomu, samoregulacija je također ključna za funkcioniranje na radnom mjestu. Samoregulacija na radnom mjestu je iznimno važna jer izravno doprinosi fokusiranju i ostvarivanju produktivnosti. Kada je samoregulacija loša, osobe mogu imati problema s reguliranjem emocija, fokusiranjem na zadatke i ignoriranjem distrakcija. Sve navedeno može dovesti do poteškoća s ispunjavanjem radnih zadataka, te možebitno i stresa. S druge strane, kada je samoregulacija razvijena, zaposlenici se mogu nositi sa zahtjevima radnog mjesta i pritiscima okoline, te u konačnici imati dobru radnu uspješnost.

Ovim se istraživanjem pokušava omogućiti dublji uvid u odnos dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti. Na osnovi teorijske podloge i dobivenih rezultata, analiziraju se moguća teorijska objašnjenja, te se nameću praktične implikacije za rad ljudskih resursa unutar organizacije.

## *Mindfulness*

**Općenito o *mindfulnessu*.** *Mindfulness* se definira kao svjesnost koja nastaje kao posljedica obraćanja namjerne pozornosti na sadašnji trenutak s neosuđujućim stavom (Kabat-Zinn, 1990). Isto tako, *mindfulness* se opisuje kao vrsta neelaborativne, neosuđujuće, u sadašnjosti utemeljene svijesti u kojoj se svaka misao, osjećaj i senzacija koja dođe u polje pažnje uvažuje i prihvaća onakvom kakva je (Bishop i sur., 2004). *Mindfulness* je koncept koji je izvorno bio dio šireg filozofskog i duhovnog sustava vjerovanja povezanog s Budizmom. Međutim, ključne ideje ove filozofije popularizirale su se i u zapadnjačkoj psihologiji u drugoj polovici dvadesetog stoljeća (Baer i sur., 2008). Klasični budistički pogledi na *mindfulness* naglašavaju pažnju i svjesnost o tome što se percipira u sadašnjosti. Pažnja i svjesnost su ključni jer njihovo zajedničko djelovanje razlikuje *mindfulness* od sličnih stanja. Samo onda kada je istodobno fokusirana pažnja i osoba motri trenutno stanje uma, može se govoriti o bivanju u stanju *mindfulnessa*. Isto tako, iz definicije Kabat-Zinna (1990), može se zaključiti da su tri glavna aspekta *mindfulnessa* namjera, pažnja i stav neprosuđivanja, otvorenosti i prihvaćanja. U stanju *mindfulnessa* misli i osjećaji se promatraju samo kao događaji u umu, bez pretjeranog identificiranja s njima i bez reagiranja na njih na automatski način. Ovo nepristrano stanje promatranja samog sebe stvara određeni prostor između percepcije i odgovora. Stoga, smatra se da *mindfulness* omogućuje pojedincima da odgovaraju na situacije na reflektivniji način (Bishop i sur., 2004). Iako postoje brojne prakse *mindfulnessa*, među njima postoje velike sličnosti u vidu temeljnih procedura i ciljeva. Osoba koja prakticira *mindfulness* je obično u sjedećem položaju, no ispravne posture. Cilj je pokušati održati pažnju na određenom podražaju, najčešće na somatske senzacije daha ili određenog dijela tijela. Svaki put kada pažnja odluta s daha ili drugog ciljnog podražaja na misli ili emocije koje se u trenutku javljaju, osoba navedene misli i osjećaje treba primijetiti, te nježno vratiti fokus na dah. Tijekom prakticiranja meditacije, naglašava se primjećivanje misli i emocija koje odvrćaju pažnju od daha ili ciljnog podražaja, te prihvaćanje istih bez rađenja naknadnih prosudbi i razmišljanja o njihovim implikacijama, te pridavanja značenja. Osobu koja prakticira *mindfulness* se također potiče da koristi isti općeniti pristup izvan formalnih meditacijskih praksi, na način da i u svakodnevnom životu preusmjerava svjesnost na sadašnji trenutak, pritom koristeći dah ili drugi ciljni podražaj kao svojevrsno sidro, kada god primijeti manjak svjesnosti ili pretjeranu fokusiranost na struju misli, brige i ruminacije.

Intervencije *mindfulnessa* se naširoko primjenjuju u kliničkoj praksi, te su se pokazale učinkovitima za širok raspon mentalnih i psiholoških problema. Prakticiranje *mindfulnessa* ima



mnogobrojne koristi poput poboljšanja kvalitete života, živosti svakodnevnih iskustava i boljeg nošenja sa životnim izazovima. Interes za *mindfulness* se kod istraživača konstantno povećava kroz zadnja tri stoljeća, što je uzrokovano brojnim potencijalnim koristima prakticiranja *mindfulnessa*, kao i lakoćom implementacije intervencija *mindfulnessa*. Primjerice, prakticiranje *mindfulnessa* nerijetko dovodi do poboljšanja u mentalnom i fizičkom zdravlju (Ludwig i Kabat-Zinn, 2008, prema Creswell, 2017), te poboljšanja u kognitivnim, afektivnim i interpersonalnim područjima (Brown i sur., 2015, prema Creswell, 2017). Nadalje, prakticiranje *mindfulnessa* je povezano s manjim razinama psihološkog stresa, anksioznosti, depresije, ljutnje i brige (Baer, 2003, Brown i sur., 2007, Greeson i Brantley, 2008, Grossman i sur., 2004, sve prema Greeson, 2009).

**Dispozicijski *mindfulness*.** *Mindfulness* se konceptualizira kao stanje, ali i kao osobina, odnosno stabilna karakteristika pojedinca. *Mindfulness* kao stanje može biti povišen kroz intervencije poput smanjenja stresa temeljenog na *mindfulnessu* (eng. *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR), Kabat-Zinn, 1990) ili kroz kognitivnu terapiju temeljenu na *mindfulnessu* (eng. *Mindfulness-Based Cognitive Therapy* (MBCT), Segal i sur., 2002). Uspjeh spomenutih terapija je doveo do istraživanja postojanja mogućnosti koncipiranja *mindfulnessa* stabilnom karakteristikom, odnosno djelomično urođenim kapacitetom. Tako poiman *mindfulness* u literaturi se naziva *trait mindfulness*, odnosno dispozicijski *mindfulness*. Dispozicijski *mindfulness* definira se kao unutarnji kapacitet za posvećivanje i održavanje pažnje na sadašnjem trenutku s otvorenim i neosuđujućim stavom (Brown i Ryan, 2003). Utvrđeno je da je dispozicijski *mindfulness* različito razvijen u populaciji, što nije ovisno o prethodnom prakticiranju *mindfulnessa* (Brown i sur., 2007). Također je pronađeno da redovito prakticiranje *mindfulnessa* može dovesti do povećanja osnovne razine dispozicijskog *mindfulnessa* (Quaglia, 2016), što sugerira da intervencije temeljene na *mindfulnessu* potencijalno mogu dovesti do dugoročnih promjena. Posljednjih godina događa se veliki porast broja istraživanja koja se bave tematikom dispozicijskog *mindfulnessa* i njegove uloge u poboljšanju psihološkog zdravlja. Istraživanja se većinom fokusiraju na slična istraživačka pitanja kao i prethodna istraživanja koja su istraživala *mindfulness* kao stanje. Pregled istraživanja dispozicijskog *mindfulnessa* sugerira širok raspon dobiti dispozicijskog *mindfulnessa* na razne indikatore psihološkog zdravlja (Keng i sur, 2011). Primjerice, istraživanja na nekliničkoj populaciji pokazala su negativnu povezanost sa simptomima depresije (Branstrom i sur, 2011, Jimenez i sur., 2010, Marks i sur., 2010, sve prema Tomlinson i sur., 2018), PTSP-a (Smith i sur., 2011), graničnog poremećaja ličnosti (Fossati i sur., 2011) i poremećaja hranjenja (Adams i sur., 2010, Lavender

i sur., 2011, Masuda i sur., 2012, sve prema Tomlinson i sur., 2018). Nadalje, istraživanja pokazuju negativnu povezanost dispozicijskog *mindfulnessa* sa stresom (Brown i sur., 2012) i anksioznosti (Hou i sur., 2015), te pozitivnu povezanost sa psihološkom dobrobiti (Bajaj i sur., 2016).

**Učinak *mindfulnessa* na procesiranje.** Kako bi se shvatio učinak *mindfulnessa* na procesiranje, valja razlikovati dvije vrste procesiranja, odnosno konceptualno procesiranje i iskustveno procesiranje. Dok je konceptualno procesiranje dominantno u organizacijama, iskustveno procesiranje je obilježje *mindfulnessa*. Ključno obilježje konceptualnog procesiranja je da misli dominiraju nad pažnjom. Dok se susrećemo s podražajima tijekom dana, misli znatnom brzinom evaluiraju i interpretiraju ono što se percipira. Kada počnemo razmišljati o tim mislima, često dolazi do razmišljanja o mentalnom sadržaju s ciljem razumijevanja, prorađivanja i rješavanja onoga što okupira um, a pogotovo onda kada je od osobne važnosti. Zabrinutost za sebe je referentna točka za interpretiranje onoga što se dogodilo, onoga što se događa i onoga što će se dogoditi. Konceptualno procesiranje nerijetko ima repetitivne karakteristike, te se može odvijati u vidu zabrinutosti ili ruminacije (Watkins, 2008). U suštini, konceptualno procesiranje obilježeno je interpretiranjem podražaja na način koji je evaluativan, te usmjeren na brige vezane uz pojedinca (Watkins, 2008). S druge strane, iskustveno procesiranje, koje je karakteristično za *mindfulness*, omogućava pojedincu da obraća pažnju na podražaje bez istovremenih pokušaja stvaranja značenja iz podražaja. U iskustvenom procesiranju mentalni sadržaj se promatra kao kontinuirani tijek svijesti.

**Učinak *mindfulnessa* na pažnju.** Smatra se kako *mindfulness* doprinosi ljudskom funkcioniranju primarno kroz pažnju koja onda ima učinak na druge domene. Pokazalo se da *mindfulness* ima učinak na tri kvalitete pažnje, odnosno na stabilnost, kontrolu i učinkovitost (Good i sur., 2016). Procjenjuje se da ljudski um odluta otprilike polovicu vremena u kojemu smo budni (Killingsworth i Gillbert, 2010), no *mindfulness* može stabilizirati pažnju u sadašnjosti. U skladu s tim, dispozicijski *mindfulness*, kao i trening *mindfulnessa* su povezani sa smanjenjem lutanja uma (Mrazek i sur. 2012). Nadalje, pojedinci koji su završili trening *mindfulnessa* bili su duže budni na vizualnim i auditivnim zadacima (MacLean i sur., 2010, Lutz i sur., 2009, sve prema Good i sur., 2016). Teoretizira se da povećana stabilnost pažnje proizlazi iz povećanog primjećivanja lutanja uma i preusmjeravanja pažnje na sadašnjost, što je osnovno obilježje *mindfulnessa*. Nadalje, postoje dokazi da *mindfulness* povećava i kontrolu pažnje na način da smanjuje pridavanje pažnje ometajućim informacijama. Primjerice, istraživanja pokazuju da su praktičari *mindfulnessa* manje podložni ometanju (Tang i sur.,

2007), čak i kada su informacije emocionalne prirode (Allen i sur., 2012). Uz to, povećanje stabilnosti i kontrole pažnje dovodi do povećanja učinkovitosti pažnje i ekonomičnog korištenja mentalnih resursa.

**Učinak *mindfulnessa* na kogniciju.** Također, postoje brojna istraživanja koja povezuju *mindfulness* i poboljšanu kogniciju (Smallwood i Schooler, 2015), uključujući poboljšanje kognitivnog kapaciteta i fleksibilnosti. Niz istraživanja je pokazalo da intervencije usmjerene na povećanje *mindfulnessa* povećavaju kapacitet radnog pamćenja (Roeser i sur., 2013). Također, dispozicijski *mindfulness* je povezan s kapacitetom radnog pamćenja, čak i nakon kontroliranja opće inteligencije (Ruocco i Wonders, 2013). Isto tako, pokazalo se da i kratki i dugoročni trening *mindfulnessa* mogu pozitivno doprinosti fluidnoj inteligenciji (Tang i sur., 2007, Gard i sur., 2014). Uz to, *mindfulness* je povezan s kognitivnom fleksibilnošću koja je zaslužna za stvaranje novih perspektiva i spoznaja (Walsh, 1995). Iskustvo s meditacijom je povezano s kreativnosti i divergentnim i konvergentnim razmišljanjem (Colzato i sur. 2012). Dispozicijski *mindfulness*, isto kao i trening *mindfulnessa*, je povezan s boljim rješavanjem problema uvidom (Ostafin i Kassman, 2012). Ding i sur. (2015) pronašli su da su ispitanici nakon kratkog treninga *mindfulnessa* vjerojatnije tražili nove perspektive kada su zapeli na problemu, dok su njihovi neuralni uzorci sugerirali da je za povećanu kognitivnu fleksibilnost zaslužna bolja kontrola pažnje.

**Učinak *mindfulnessa* na emocije.** *Mindfulness* ima određeni učinak i na emocije putem pažnje. *Mindfulness* ima učinak na odabir podražaja za promatranje i mijenja način na koji se ti podražaji evaluiraju i na koji im se dodjeljuje značenje (Killingsworth i Gilbert, 2010). *Mindfulness* skraćuje životni ciklus emocionalnih reakcija, odnosno smanjuje vrijeme do najviše točke emocionalne uzbuđenosti i povratka na osnovnu razinu. Pokazalo se da je *mindfulness* ubrzao oporavak od neugodnih emocija nakon što su se neugodne emocije eksperimentalno izazivale (Keng i sur., 2013). Isto tako, trening *mindfulnessa* je imao učinak na skraćivanje vremena koje je proteklo od početka emocije do vrhunca emocionalne uzbuđenosti kod pacijenata sa socijalnom anksioznošću (Goldin i Gross, 2010). Uz to, *mindfulness* smanjuje reaktivnost na emocionalne podražaje. Pojedinci s izraženijim dispozicijskim *mindfulnessom* su pokazali smanjene razine negativnog afekta nakon stresora (Arch i Craske, 2010). Međutim, pokazalo se i da *mindfulness* smanjuje intenzitet emocionalne reakcije i na pozitivne podražaje (Brown i sur., 2013). Pretpostavlja se da iskustveno procesiranje karakteristično za *mindfulness* promovira neutralnije evaluacije, te se pritom iskustva poimaju bez uobičajenog referiranja na *self*. Sukladno tomu, pokazalo se da pojedinci s višim dispozicijskim *mindfulnessom* promatraju

iskustva objektivnije, te da kod njih dolazi do odvojene aktivacije neuralnih mreža zaslužnih za senzorno procesiranje i narativno procesiranje vezano uz *self*, što omogućava veću psihološku udaljenost (Farb i sur., 2007, Hülshager i sur., 2014, sve prema Good i sur., 2016). Uz to, pokazalo se da je trening *mindfulnessa* povezan s manje negativnim i više pozitivnim emocionalnim tonom (Eberth i Sedlmeier, 2012), što može biti važno za rad u organizaciji i pripadajuću organizacijsku klimu. Također, *mindfulness* doprinosi smanjenju reakcije stresa, odnosno povezan je s manjim povišenjem kortizola te bržim povratkom razina kortizola na osnovnu razinu uslijed različitih kognitivnih i socijalnih prijetnji (Brown i sur., 2012). Stoga, *mindfulness* može imati učinak na otpornost na stres i izgaranje na radnom mjestu.

### **Samoregulacija**

**Općenito o samoregulaciji.** Samoregulacija se definira kao regulacija afekta, kognicija ili ponašanja u skladu s ponašanjem usmjerenim prema cilju (Karoly, 1993, prema Leyland i sur., 2019). Općenito govoreći, samoregulacija je kapacitet osobe da mijenja svoja ponašanja. Samoregulacija uvelike povećava fleksibilnost i prilagodljivost ljudskog ponašanja, što omogućuje ljudima da prilagođavaju svoje ponašanje ogromnom rasponu socijalnih i situacijskih zahtjeva. Samoregulacija ima dobrobiti i za pojedinca i za njegovu okolinu, te dobra samoregulacija dovodi do niza poželjnih ishoda poput boljeg učinka na zadacima, profesionalnog i akademskog uspjeha, popularnosti, mentalnog zdravlja i prilagodbe, te dobrih interpersonalnih odnosa (Baumeister i Vohs, 2007). Samoregulacija obuhvaća tri glavne komponente. Prva komponenta je predanost određenim standardima mišljenja, osjećanja ili ponašanja. Druga komponenta je motrenje. Treća komponenta je dovoljna količina mentalnih i psihičkih resursa za smanjenje razlika između opaženog ponašanja ili stanja i određenog standarda (Forgas i sur., 2009). Poteškoće u samoregulaciji mogu se pojaviti u bilo kojoj od ove tri komponente i sve se smatraju nužnima za uspješnu samoregulaciju. Prema Baumeisteru i Vohsu (2003) *self* je aktivni i responzivni entitet koji modificira stanja, emocije i ponašanja pojedinca kako bi se on prilagodio okolini i situaciji. Pritom, *self* filtrira informacije kako bi odbacio nevažne, odabire prikladne odgovore i pokreće akciju. Za navedene radnje je nužno postojanje kontrolnog i regulatornog mehanizma. Takav mehanizam nužan je za inihibiranje ponašanja, suzbijanje neželjenih misli i odolijevanje iskušenju. Samoregulacija je tako po svojoj prirodi adaptivni mehanizam. Standardi i ciljevi koji se žele dostići i postići mogu biti nametnuti od strane okoline, a mogu i dolaziti od samog pojedinca. Forgas i sur. (2009) tvrde da se ljudi ne bi mogli prilagoditi zahtjevima modernog društva i socijalnoj okolini bez samoregulacije. Isto tako, Baumeister i Alquist (2009, prema Çatalsakal, 2016) tvrde da je

samoregulacija istovremeno svjestan i nesvjestan oblik motrenog adaptiranja od strane *selfa*. Uz to, tvrde da ljudi sa boljom samoregulacijom mogu nadići svoje disfunkcionalne impulse i odgovoriti na zahtjeve okoline na plodonosnije i adaptivnije načine.

Prema Forgasu i sur. (2009), istraživačka literatura o samoregulaciji se može podijeliti pet širokih kategorija, ovisno o vrsti fenomena nad kojom pojedinci žele ostvariti kontrolu, odnosno regulirati. Prvo, ljudi često pokušavaju kontrolirati svoje misli. Primjerice, ljudi mogu pokušavati usmjeravati svoje misli prema ili suprotno nekom zaključku, mogu pokušavati suzbiti neželjene misli poput ruminacije o određenom problemu. Isto tako, ljudi mogu ulagati trud u pokušaju fokusiranja na nešto, poput koncentriranja. Drugo, ljudi mogu pokušati kontrolirati svoje emocije i raspoloženja. Često se smatra kako postoji šest širokih kategorija ovog nastojanja, odnosno induciranje, zaustavljanje ili produljivanje ugodnih ili neugodnih emocija. Takvi mehanizmi kontroliranja emocija mogu biti spontani i automatski, ili mogu biti voljni i namjerni. Međutim, najčešće ljudi pokušavaju zaustaviti neugodne emocije i raspoženja. Treća domena samoregulacije je kontrola impulsa. Međutim, suprotno nazivu ove domene, osoba ne kontrolira sam impuls, nego njegovu bihevioralnu manifestaciju. Kontrola impulsa se najčešće odnosi na suzdržavanje od uključivanja u ponašanja poput konzumiranja alkohola, droge, pušenja, nezdrave hrane i drugih impulzivnih i rizičnih ponašanja. Četvrta kategorija je regulacija motivacije, što se odnosi na ulaganje truda i pronalaženje nužnih mentalnih resursa za obavljanje zadataka koji u suprotnom ne bi bili obavljani. Peta kategorija samoregulacije je regulacija učinka. Prilikom obavljanja zadataka nužna je samoregulacija kako bi se optimizirao učinak na zadacima. Regulacija učinka pritom uključuje ulaganje maksimalnog truda, ustrajnosti uslijed neuspjeha, izbjegavanje greški potaknutih unutarnjim ili vanjskim faktorima, rad pod pritiskom, pronalazak adekvatnog omjera brzine i točnosti, te odabiranje najbolje strategije (Forgas i sur., 2009).

**Ishodi povezani sa samoregulacijom.** Problemi sa samoregulacijom česti su kod mnogih kliničkih stanja, poput impulzivnosti kod ADHD-a (Barkley, 2010) ili ruminacije kod depresije (Aldao i sur., 2010). Međutim, problemi sa samoregulacijom također su uobičajeni u nekliničkim populacijama i negativno su povezani s fizičkim zdravljem, upravljanjem osobnim financijama i kriminalnim ponašanjem (Moffitt i sur., 2011). Prijašnja istraživanja su pronašla da je samoregulacija pozitivno povezana sa socioekonomskim statusom (Cuartas i sur., 2022), općenitim zdravljem (Buckley i sur., 2014, prema Reed i sur., 2020), fizičkom aktivnošću, uravnoteženom prehranom i prestankom pušenja (Ginis i Bray, 2010, prema Reed i sur., 2020). Također, samoregulacija je pozitivno povezana sa subjektivnom dobrobiti i ostalim

pokazateljima dobrog psihičkog zdravlja (Zhao i sur., 2022). Uz to, postoje dokazi da je samoregulacija od velike važnosti u akademskom i profesionalnom smislu. Točnije, jedno istraživanje je pokazalo da je mjera samoregulacije bila povezanija s ocjenama od mjere kvocijenta inteligencije (Checa i Rueda, 2011). Isto tako, u velikoj studiji pronađeno je da su djeca s boljom samoregulacijom 30 godina kasnije imala više prihode, bolje zdravlje i iskazivala manje devijantnog ponašanja u odrasloj dobi (Moffit i sur., 2011).

**Komponente samoregulacije.** Obično se smatra da se samoregulacija sastoji od tri komponente, od kojih su sve neizostavne, te deficit u jednoj može dovesti do neuspješne samoregulacije. Prva komponenta je posvećenost određenom standardu. Standardi su koncepti o tome kakav bi pojedinac mogao biti, te je samoregulacija usmjerena na izmjenjivanje pojedinca kako bi on bio što bliže tom standardu. Bez spomenutih standarda, samoregulacija ne bi imala nikakav cilj, te se ne bi nikako razlikovala od nasumičnih promjena. Također, postoji mogućnost da istovremeno postoji nekoliko standarda koji su u međusobnom konfliktu. Primjerice, većina moralnih dilema sastoji se u tome da se mora odlučiti za jedno moralno načelo na štetu drugog. Isto tako, valja napomenuti da je posvećenost standardu usko vezana uz motivaciju. Točnije, ako osoba nije iznimno iznutra motivirana za dostizanje standarda samo poznavanje standarda neće dovesti do učinkovite samoregulacije. Posljedično, kada se sukobe dva standarda moguće je da će prevladati onaj za kojega je pojedinac više motiviran (Forgas i sur., 2009).

Druga komponenta samoregulacije je motrenje, što se odnosi na obraćanje pažnje na ponašanje koje se pokušava regulirati. Motrenje se pritom odnosi na praćenje aktivnosti koje su važne za ostvarivanje nekog cilja ili standarda, te praćenje napretka ka tome (MacKenzie i Baumeister, 2015) Slično, prema Carveru i Scheieru (1981) glavna funkcija samosvjesnosti je upravo samoregulacija. Pritom, samosvjesnost se ne odnosi na puku svjesnost osobe da postoji, već uključuje usporedbu određenog aspekta sebe s određenim standardom. Primjerice, osoba može biti svjesna da je pretiła samo putem usporedbe s nekim socijalnim ili medicinskim standardom (MacKenzie i Baumeister, 2015). Bitno je istaknuti kako je pritom praćenje emocija jako važno za praćenje uspjeha u samoregulaciji. Također, Carver i Scheier (1981) opisuju samoregulaciju kao sustav povratne petlje. Točnije, kada se odvija samoregulacija osoba uspoređuje sebe sa standardom. Ako osoba nije u skladu sa standardom, samoregulacija započinje neku operaciju kako bi se osoba promjenila da bude u skladu sa standardom. Nadalje, provode se daljnje usporedbe kako bi se procijenio napredak prema cilju, te eventualno potvrđuju da je osoba sada u skladu sa standardom, gdje nestaje potreba za provođenjem daljnjih

operacija (Baumeister i Vohs, 2007). Uz to, valja napomenuti da će bilo što što ometa samomotrenje isto tako i ometati samoregulaciju. Primjerice, alkohol je poznat kao nepovoljan za samoregulaciju, upravo iz razloga što ometa samomotrenje i samosvjesnost. Isto tako, najčešći i najučinkovitiji način za poboljšavanje samoregulacije je putem poboljšavanja motrenja (Forgas i sur., 2009).

Treća komponenta samoregulacije je kapacitet za promjenu (Forgas i sur., 2009), što se pritom odnosi na snagu same samoregulacije, odnosno snagu volje (Baumeister i Vohs, 2007). Tradicionalni koncept snage volje odnosi se na ideju da postoji neka unutarnja snaga ili energija koja se može koristiti za stvaranje promjena u pojedincu. Budući da su operacije usmjerene ka mijenjanju *selfa* teške, one zahtijevaju određenu količinu snage. Dakle, reguliranje *selfa* ovisi o ograničenom resursu koji djeluje kao snaga ili energija koja postaje privremeno iscrpljena nakon provođenja operacija.

Prema Baumeisteru i Vohsu (2007), postoji i četvrta komponenta samoregulacije, odnosno motivacija. Točnije, nužna je motivacija za postizanje cilja ili usklađivanje sa standardom. Čak i ako su sve tri komponente samoregulacije pristune, odnosno kada je standard jasno identificiran, prisutno je motrenje ponašanja, te postoji dovoljno resursa za samoregulaciju, samoregulacija neće biti uspješna ako osoba nije motivirana za postizanje cilja. Također, valja napomenuti da iako je u principu svaka od ovih komponenti nužna kako bi došlo do samoregulacije, moguće je da u nekim slučajevima jedna od komponenti kompenzira nedostatak druge. Primjerice, ako je motivacija vrlo visoka to može donekle kompenzirati za nešto manju od uobičajene razine snage volje ili za poteškoće u motrenju.

### **Radna uspješnost**

Radna uspješnost (engl. *job performance*) se definira kao stupanj u kojem pojedinac pomaže organizaciji dostići zadane ciljeve (Campbell, 1990, prema Motowidlo i sur., 1997). Radna uspješnost je središnji konstrukt u organizacijskoj psihologiji. Veliki dio selekcije zaposlenika temelji se na odabiranju onih kandidata koji imaju veću vjerojatnost adekvatnog obavljanja posla. Mnogi treninzi fokusiraju se upravo na poboljšavanje radne uspješnosti, te se nerijetko vrše procjene snaga i slabosti zaposlenika kako bi se konstruirali treninzi usmjereni na povećanje radne uspješnosti, te kako bi se odlučilo kako optimalno pozicionirati zaposlenike unutar organizacije (Guion, 1998, prema Viswesvaran i Ones, 2000). Ocjene rada, povratne informacije i sustavi nagrađivanja temeljeni na učinku također se koriste informacijama o radnoj uspješnosti. Sve navedeno ilustrira da je radna uspješnost temeljni dio radne psihologije

(Viswesvaran i Ones, 2000). Individualne razlike ljudi se mogu povezati s njihovom radnom uspješnosti, te su tako neke relevantne pri provedbi profesionalne selekcije. Najistraživanije individualne razlike odnose se na kogniciju i ličnost, što se pokazuje poprilično uspješnim u objašnjavanju kriterija povezanih s radnom uspješnosti.

Motowidlo i sur. (1997) tako tvrde da se radna uspješnost sastoji od kontekstualnih ponašanja (engl. *contextual performance*), te od uspješnosti u radnim zadacima (engl. *task performance*). Pritom se kontekstualna ponašanja odnose na uspješnost u socijalnim i psihološkim aktivnostima koje podržavaju ključne organizacijske aktivnosti. S druge strane, uspješnost u radnim zadacima definira se kao uspješnost u izvršavanju i facilitaciji ključnih organizacijskih aktivnosti. Uspješnost u radnim zadacima odnosi se na uspješnost u izvršavanju onih zadataka koji su propisani opisom posla. Primjeri takvih aktivnosti su poučavanje u školi, upravljanje strojem ili distribucija proizvoda. Nastavno na to, Borman i Motowidlo (1997) navode da postoje tri osnovne razlike između uspješnosti u radnim zadacima i kontekstualnih ponašanja. Točnije, tvrde da su aktivnosti kontekstualnih ponašanja usporedive za sve poslove, dok je uspješnost na radnim zadacima specifična za pojedine poslove. Također, tvrde da uspješnost na radnim zadacima predviđa uglavnom kognitivna sposobnost, dok su kontekstualna ponašanja uglavnom određena motivacijom i osobnosti. Naposljetku, uspješnost u radnim zadacima je dio opisa posla, dok kontekstualna ponašanja nadilaze opis posla, te često nisu nagrađivana od strane formalnih sustava nagrađivanja. Također, pokazalo se da postoji nešto veća povezanost uspješnosti u radnim zadacima i opće radne uspješnosti ( $r=.43$ ), nego povezanost kontekstualnih ponašanja i opće radne uspješnosti ( $r=.41$ ) (Borman i Motowidlo, 1997).

Slično, radna uspješnost se nerijetko dijeli i na tri dimenzije, odnosno na uspješnost u radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje (engl. *organizational citizenship behavior*) i kontraproduktivna ponašanja (engl. *counterproductive behaviors*). Kao što je već spomenuto, uspješnost u radnim zadacima se definira kao uspješnost s kojom zaposlenici obavljaju aktivnosti koje su formalno prepoznate kao dijelovima njihova posla, odnosno aktivnosti koje pridonose organizacijskoj tehničkoj jezgri ili izravno kroz implementiranje dijela njezinih tehnoloških procesa, ili neizravno kroz pružanje usluga ili materijala organizaciji (Borman i Motowidlo, 1993, prema Borman i Motowidlo, 1997). S druge strane, odgovorno organizacijsko ponašanje se definira kao ponašanje pojedinca koje nadilazi njegovu radnu ulogu, nije izravno ili eksplicitno prepoznato u sustavu nagrađivanja, ali u konačnici promovira učinkovito funkcioniranje organizacije. Neke od karakteristika odgovornog organizacijskog



ponašanja su altruizam, potpora, korektnost, savjesnost, te spremnost na pomoć drugim kolegama (Organ, 1988, prema Viswesvaran i Ones, 2000). Nadalje, kontraproduktivna organizacijska ponašanja definiraju se kao voljna ponašanja koja krše organizacijske norme na način koji prijeti dobrobiti organizacije i /ili njezinih članova (Robinson i Bennet, 1995, prema Viswesvaran i Ones, 2000). To su ponašanja koja imaju negativnu vrijednost za organizacijsku učinkovitost, poput krađe, prevare, agresije, korištenja supstanci i apsentizma.

### **Međuodnosi dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti**

**Odnos dispozicijskog *mindfulnessa* i samoregulacije.** Stupanj u kojem osoba ima izraženu osobinu *mindfulnessa* povezan je s njenom samoregulacijom na mnoštvo načina. Isto tako, kako bi se postiglo stanje *mindfulnessa* nužno je imati dobru samoregulaciju. Budući da je *mindfulness* povezan s poboljšanjem pažnje i kultiviranjem samosvjesnosti, može se očekivati pozitivna povezanost dispozicijskog *mindfulnessa* i samoregulacije. To je i često zabilježeno u literaturi, te su tako Hölzel i sur. (2011a) pronašli da prakticiranje *mindfulnessa* poboljšava samoregulaciju, dok su Teper i sur. (2013) pronašli da prakticiranje *mindfulnessa* poboljšava izvršnu kontrolu. Uz to, pronađene su i povezanosti dispozicijskog *mindfulnessa* s dispozicijskom samokontrolom (Fetterman i sur., 2010) i bihevioralnom regulacijom (Keng i sur., 2011). Također, pronađeno je da *mindfulness* poboljšava emocionalnu regulaciju (Hölzel i sur., 2011b) i percipiranu regulaciju raspoloženja (Jimenez i sur., 2010). Sukladno tomu, očito je da je *mindfulness* povezan s raznim oblicima samoregulacije. Prema Hölzel i sur. (2011a) postoji nekoliko zasebnih mehanizama koji su u međuodnosu koji su zaslužni za dobrobiti *mindfulnessa*. Tako navode regulaciju pažnje, svjesnost tjelesnih procesa, regulaciju emocija i promjenu u perspektivi *selfa*. Prema Hölzel i sur. (2011a) ove komponente usko surađuju kako bi poboljšali samoregulaciju. Slično, Tang i sur. (2015) tvrde da su kontrola pažnje i regulacija emocija dva glavna mehanizma preko kojih *mindfulness* ima učinak na samoregulaciju.

**Odnos dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti.** Pojavljuje se sve veći broj dokaza da *mindfulness* doprinosi cijelom rasponu kategorija radne uspješnosti. Pronađeno je da je dispozicijski *mindfulness* povezan s radnom uspješnosti kod radnika u restoranu (Dane i Brummel, 2014). Također, menadžeri koji su prošli trening *mindfulnessa* su iskazali velika poboljšanja u radnoj uspješnosti kada su ih ocijenjivali njihovi nadređeni (Shonin i sur., 2014). Beach i sur. (2013) pronašli su da je viši dispozicijski *mindfulness* kod psihoterapeuta povezan s boljom kvalitetom komunikacije i općim zadovoljstvom pacijenata. Kada se pokušava izvršiti bilo koje ponašanje usmjereno prema cilju, primjerice obavljanje radnih zadataka, nužna je kognitivna kontrola kako bi se mentalni resursi učinkovito raspodjelili. Tijekom izvršavanja

zadataka nužno je imati dobru izvršnu kontrolu, izvršnu pažnju, kao i radno pamćenje. Kao što je već spomenuto, pronađeno je da je *mindfulness* povezan s navedenim funkcijama (Teper i sur., 2013, Tang i sur., 2015, Ruocco i Wonders, 2013). U skladu s tim, pronađeno je da je *mindfulness* povezan s uspješnosti na radnim zadacima (Cleirigh i Greaney, 2015, Çatalsakal, 2016). Isto tako, pokazalo se da je dispozicijski *mindfulness* pozitivno povezan s organizacijskim građanskim ponašanjem, te negativno povezan s kontraproduktivnim ponašanjima (Çatalsakal, 2016). Glomb i sur. (2011) predlažu da *mindfulness* ima učinak na organizacijsko građansko ponašanje iz razloga što povećava empatiju. Nalaz da je *mindfulness* negativno povezan s kontraproduktivnim ponašanjima u skladu je s nalazom da pojedinci s izraženijim *mindfulnessom* imaju više etičke standarde, te ih manje krše (Ruedy i Schweitzer, 2010).

**Odnos samoregulacije i radne uspješnosti.** Također, tijekom svakodnevnog izvršavanja radnih aktivnosti nužno je samoregulirati svoje ponašanje. S obzirom da je samoregulacija zaslužna za reguliranje ponašanja usmjerenog prema cilju, te da podrazumijeva fleksibilnost i prilagodljivost ljudsko ponašanja što dovodi do boljeg nošenja sa zahtjevima okoline može se očekivati da je samoregulacija povezana s radnom uspješnosti. Kao što je već spomenuto, pokazano je da je samoregulacija povezana s profesionalnim uspjehom (Moffit i sur., 2011). Isto tako, pronađena je pozitivna povezanost samoregulacije i radne uspješnosti kod učitelja (Gol i Royaei, 2013) i prodavača (Porath i Bateman, 2006).

Ovo istraživanje nastoji doprinijeti rastućoj istraživačkoj literaturi o dispozicijskom *mindfulnessu* u organizacijskom kontekstu. Prilikom toga, ovo istraživanje povezuje tri varijable, odnosno dispozicijski *mindfulness*, samoregulaciju i radnu uspješnost. Radna uspješnost je odabrana budući da je ključni i središnji konstrukt psihologije rada. S druge strane, odabir samoregulacije je uvjetovan njezinom neosporivom važnosti za izvršavanje raznih vrsta zadataka, pa tako i onih radnih. Budući da je iz pregleda istraživačke literature detaljnije opisanog u odlomcima iznad moguće zaključiti da su ove varijable povezane s dispozicijskim *mindfulnessom*, ovim istraživanjem se pokušava konstruirati model koji objašnjava kako dispozicijski *mindfulness* doprinosi radnoj uspješnosti putem samoregulacije. Konkretno, istraživanjem se ispituje do sada još nedovoljno istraženi model u kojem je samoregulacija medijator između dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Ovim se modelom pretpostavlja da dispozicijski *mindfulness* doprinosi razvoju samoregulacije, koja nadalje doprinosi boljoj radnoj uspješnosti. Uz doprinos rastućoj literaturi o dispozicijskom *mindfulnessu* na radnom mjestu, ovo istraživanje može imati i praktične implikacije za

upravljanje ljudskim resursima, pogotovo u području selekcije i razvoja intervencija usmjerenih na poboljšanje radne uspješnosti. Također, ovo istraživanje može služiti podizanju svijesti o važnosti dispozicijskog *mindfulnessa* u radnom okruženju, ukazujući na njegov doprinos u poticanju samoregulacije i radne uspješnosti.

## **Cilj, problemi i hipoteze**

### **Cilj**

Cilj ovog rada je ispitati odnos dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti.

### **Problemi i hipoteze**

**Problem 1:** Ispitati doprinos dispozicijskog *mindfulnessa* objašnjenju radne uspješnosti zaposlenika.

Hipoteza 1: Postojat će pozitivna povezanost i statistički značajan pozitivan doprinos dispozicijskog *mindfulnessa* zaposlenika samoprocjeni radne uspješnosti zaposlenika.

**Problem 2:** Ispitati ulogu samoregulacije u međuodnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti zaposlenika.

Hipoteza 2: Samoregulacija će posredovati odnos dispozicijskog *mindfulnessa* i samoprocjene radne uspješnosti zaposlenika.

## **Metoda**

### **Sudionici**

U ovom je istraživanju ukupno sudjelovalo 300 sudionika. Nakon isključivanja sudionika koji nisu zaposleni na istom radnom mjestu barem 6 mjeseci, u daljnje je analize uključeno ukupno 274 sudionika. Sudionike je činilo 111 muškaraca (40.5%), te 163 (59.5%) žena. Najviše sudionika imalo je 54 do 59 godina (21.9%), dok je najmanje sudionika imalo iznad 65 godina (1.1%). Također, kada se promatra vrijeme zaposlenosti na trenutnom radnom mjestu, može se vidjeti da najviše sudionika radi na istom radnom mjestu preko 20 godina (21.2%), dok najmanje sudionika radi na istom radnom mjestu 3-4 godine (5.1%). Što se tiče stupnja obrazovanja, najviše sudionika ima završen diplomski studij (52.9%), dok najmanje sudionika ima završenu samo osnovnu školu (1.1%). Nadalje, ako se promatra rod zanimanja,

može se vidjeti da najviše sudionika radi kao tehničari/tehničarke i stručni suradnici/stručne suradnice (29.9%), dok najmanje radi u vojnim zanimanjima (0.4%).

## **Instrumenti**

U ovom se istraživanju koristio upitnik sociodemografskih podataka, skraćena verzija Petofacetnog upitnika *mindfulnessa* (eng. *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ-15); Baer i sur., 2008), Kratki upitnik samoregulacije (eng. *Short-Form Self-Regulation Questionnaire* (SSRQ); Carey i sur., 2004) i Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima (eng. *Task performance Questionnaire*; Williams i Anderson, 1991).

**Upitnik sociodemografskih podataka.** Upitnikom sociodemografskih podataka prikupljali su se podaci o rodu, dobi, stupnju obrazovanja i duljini zaposlenosti na radnom mjestu. Isto tako, ispitalo se je li sudionik ikada prakticirao *mindfulness*, je li prakticirao neku drugu vrstu meditacije, te je li ikada sudjelovao u edukaciji ili tečaju o *mindfulnessu*, ili koristio aplikaciju koja razvija *mindfulness*.

**Skraćena verzija Petofacetnog upitnika *mindfulnessa* (FFMQ).** Za mjerenje dispozicijskog *mindfulnessa* koristio se Petofacetni upitnik *mindfulnessa* (eng. *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ-15); Baer i sur., 2008), koji je skraćena verzija Petofacetnog upitnika *mindfulnessa* (eng. *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ); Baer i sur., 2006). Upitnik ima pet subskala, a svaka subskala ima tri čestice. Cijeli upitnik ima 15 čestica na koje se odgovara pomoću skale odgovora od pet stupnjeva (pri tome je 1=„nikad ili vrlo rijetko“, a 5= „uvijek ili vrlo često“) te procjenjuje čestinu doživljavanja i ponašanja koja odražavaju stupanj dispozicijskog *mindfulnessa*. Prva subskala zove se "Opažanje", a mjeri stupanj posvećivanja pažnje ili primjećivanje unutarnjih i vanjskih iskustava (npr. zvukove, mirise, tjelesne senzacije, emocije i misli). Primjer pripadajuće čestice te subskale je "Obraćam pažnju na senzacije, poput vjetera u mojoj kosi ili sunca na mom licu.". Druga subskala zove se "Opisivanje", a odnosi se na sposobnost izražavanja iskustava riječima. Primjer pripadajuće čestice te subskale je "Dobro pronalazim riječi koje opisuju moje osjećaje.". Treća subskala zove se "Djelovanje sa sviješću", a odnosi se na obraćanje pažnje na trenutnu aktivnost u koju je pojedinac uključen, nasuprot ponašanju na automatski način, dok je pažnja usmjerena negdje drugdje. Primjer pripadajuće čestice te subskale je "Zateknem se kako radim stvari bez da na njih obraćam pažnju.". Četvrta subskala zove se "Neprosuđivanje", a odnosi se na prihvaćanje i neprosuđivanje misli i emocija. Primjer pripadajuće čestice te subskale je "Govorim si da se ne bih trebao/la osjećati onako kako se osjećam.". Peta subskala "Neregiranje" odnosi se na sposobnost odvajanja od misli i emocija, dozvoljavanje da dolaze u svijest i odlaze iz svijesti

bez pretjeranog uključivanja u njih. Primjer pripadajuće čestice te subskale je "Kada imam neugodne misli ili slike, samo ih primijetim i pustim da odu.". Ukupni rezultat na upitniku formira se tako da se izračuna aritmetička sredina vrijednosti odgovora na svim česticama upitnika. Veći rezultat ukazuje na jače izraženu osobinu *mindfulnessa*. Pouzdanost FFMQ-15 iznosi  $\alpha=.80-.85$  (Baer i sur., 2012). U ovom istraživanju dobivena je vrijednost unutarnje pouzdanosti  $\alpha=.74$ .

**Kratki upitnik samoregulacije (SSRQ).** Za mjerenje samoregulacije koristio se Kratki upitnik samoregulacije (eng. *Short-Form Self-Regulation Questionnaire* (SSRQ); Carey i sur., 2004), skraćena verzija Upitnika samoregulacije (*Self-Regulation Questionnaire* (SRQ); Brown i sur., 1999) koji mjeri ključne koncepte samoregulacije poput kontrole impulsa i postavljanja ciljeva. Cijeli upitnik se sastoji od 31 čestice na koje se odgovara pomoću skale odgovora Likertovog tipa od pet stupnjeva (pri čemu je 1="u potpunosti se ne slažem", a 5="u potpunosti se slažem") te procjenjuje slaganje s tvrdnjama koje odražavaju sudionikovu opću sposobnost samoregulacije. Primjer čestice je: "Imam problema s odlučivanjem o stvarima.". Također, upitnik ima dvije subskale. Prva subskala zove se "Kontrola impulsa", sadrži 11 čestica, a primjer čestice je: "Obično razmišljam prije nego što nešto poduzmem.". Druga subskala zove se "Postavljanje ciljeva", sadrži 10 čestica, a primjer čestice je: "Obično pratim svoj napredak prema svojim ciljevima.". Ukupni rezultat formira se kao suma vrijednosti odgovora na svim česticama. Veći rezultat upućuje na bolju samoregulaciju. Pouzdanost SSRQ-a iznosi  $\alpha=.92$  (Carey i sur., 2004). U ovom istraživanju dobivena je vrijednost unutarnje pouzdanosti  $\alpha=.93$ .

**Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima.** Za mjerenje radne uspješnosti koristila se Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima (eng. *Task performance Questionnaire*; Williams i Anderson, 1991). Ona služi za samoprocjenu uspješnosti zaposlenika u aktivnostima koje su im dodijeljene opisom posla od strane njihovih nadređenih. Preuzeta je od Sušan (2021), a ljestvica se sastoji od sedam čestica na koje se odgovara na skali odgovora s pet stupnjeva (pri tome 1="posve netočno" do 5="posve točno"). Pitanja su usmjerena na to kako zaposlenici procjenjuju svoju uspješnost u obavljanju radnih zadataka koji su im dodijeljeni. Primjer jednog pitanja je: "Na primjeren sam način obavljao/obavljala dodijeljene mi dužnosti.". Konačni rezultat se dobiva kao prosječan rezultat sedam čestica, a viši rezultati upućuju na veću samoprocjenu uspješnosti u obavljanju radnih zadataka u posljednjih šest mjeseci. Pouzdanost prevedenog upitnika utvrđena je izračunom Cronbach alfa koeficijenta unutarnje konzistencije, što iznosi  $\alpha = .91$  (Williams i Anderson, 1991). U ovom istraživanju je dobivena vrijednost unutarnje pouzdanosti  $\alpha = .84$ .

## Postupak

Istraživanje se provodilo *online*, točnije putem Google obrasca. Poveznica za pristup istraživanju se objavila na raznim društvenim mrežama, te su se neki sudionici prikupili metodom snježne grude. Klikom na poveznicu sudionike se zamolilo da pročitaju i prihvate uvjete sudjelovanja prije početka ispunjavanja upitnika. Također, jedan od uvjeta sudjelovanja je i taj da je sudionik zaposlen barem 6 mjeseci na istom radnom mjestu. Nakon pristanka na uvjete sudjelovanja sudionici su ispunjavali upitnik o sociodemografskim podacima, Petofacetni upitnik *mindfulnessa* (FFMQ-15), Kratki upitnik samoregulacije (SSRQ) i Ljestvicu uspješnosti u radnim zadacima. Istraživanje je trajalo od 5 do 10 minuta. Nadalje, provedena je obrada rezultata na grupnoj razini pomoću IBM SPSS Statistics 20 i Process macro (verzija 4.0) od Hayes (2022).

## Rezultati

### Testiranje preduvjeta za provođenje parametrijskih postupaka

Kako bi se provjerio normalitet distribucija prije provođenja same analize rezultata, koristio se Kolmogorov-Smirnov test, indeksi odstupanja (*Skewness* i *Kurtosis*), te procjena Q-Q dijagrama i histograma. Vrijednosti Kolmogorov-Smirnov testa, kao i indeksa asimetričnosti i spljoštenosti mogu se vidjeti u Tablici 1. Kolmogorov-Smirnov test vrijednosti za varijable dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti su značajne, što upućuje na razlikovanje distribucije od normalne distribucije. S druge strane, prema vrijednostima Kolmogorov-Smirnov testa može se zaključiti da su podaci za samoregulaciju normalno distribuirani. Međutim, kako Field (2013) sugerira, u velikim uzorcima postoji veća vjerojatnost da će se test normalnosti pokazati značajnim, te u tim okolnostima ne preporučuje njihovo korištenje. Nadalje, indeksi *Skewness* i *Kurtosis* indiciraju na postojanje normalne distribucije, budući da rezultat indeksa asimetričnosti ne prelazi vrijednost tri, te rezultat indeksa spljoštenosti ne prelazi vrijednost od osam (Kline, 2005). Ukoliko se analiziraju histogrami dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti, može se primijetiti odstupanje od normalne distribucije kod varijabli samoregulacije i radne uspješnosti. Slično, uvidom na Q-Q dijagram mogu se primijetiti blaga odstupanja od normalne distribucije kod varijabli samoregulacije i radne uspješnosti, dok se kod varijable dispozicijskog *mindfulnessa* može uočiti normalna distribucija. Uzevši u obzir sve indikatore normaliteta distribucije, kao i veličinu uzorka (N=274) zaključuje se da su zadovoljeni preduvjeti korištenja parametrijskih statističkih postupaka.

**Tablica 1***Pokazatelji normaliteta distribucije istraživanih varijabli (N=274)*

	K-S	S	K
Dispozicijski <i>mindfulness</i>	.06*	-0.25	-0.07
Samoregulacija	.05	-0.57	1.04
Radna uspješnost	.17**	-1.18	1.40

Napomena: K-S – Kolmogorov-Smirnov test, S – indeks asimetričnosti, K – indeks spljoštenosti, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**Deskriptivni pokazatelji**

U tablici 2 prikazani su svi deskriptivni pokazatelji mjerenih varijabli.

**Tablica 2***Aritmetička sredina, standardna devijacija, raspon i koeficijent unutarnje konzistencije promatranih varijabli (N=274)*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Teorijski raspon	Empirijski raspon	$\alpha$
Dispozicijski <i>mindfulness</i>	3.36	0.53	1-5	1.53-4.73	.74
Samoregulacija	115.70	18.66	31-155	33-154	.93
Radna uspješnost	4.42	0.59	1-5	2-5	.84

Vrijednost aritmetičke sredine ukazuje na umjerenu razvijenost dispozicijskog *mindfulnessa* i samoregulacije kod zaposlenika. Također, vrijednost aritmetičke sredine za varijablu radne uspješnosti je vrlo visoka, što znači da zaposlenici procjenjuju kako imaju iznimno dobru radnu uspješnost. Također, uočeni su relativno visoki varijabiliteti rezultata dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti. To sugerira različite procjene dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti. Nadalje, svi koeficijenti unutarnje konzistencije su zadovoljavajuće visoki, što upućuje na visoku pouzdanost korištenih mjera.

## Korelacije

U tablici 3 su prikazani rezultati korelacijske analize svih mjerenih varijabli u svrhu provjere hipoteze 1.

**Tablica 3**

*Koeficijenti korelacije svih mjerenih varijabli (N=274)*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Rod	-									
2. Dob	.11	-								
3. Obrazovanje	.08	.29**	-							
4. Duljina zaposlenosti	.1	.69**	.23**	-						
5. Prakticirali MF	.05	-.16**	.01	-.14*	-					
6. Druga meditacija	.01	.05	.06	-.06	.45**	-				
7. MF edukacija	.04	-.09	.04	-.02	.57**	.25**	-			
8. Dispozicijski MF	.05	.20**	.19**	.13*	.21**	.25**	.12	-		
9. Samoregulacija	-.02	.04	.16**	.06	.15*	.08	.07	.61**	-	
10. Radna uspješnost	.18**	-.06	.03	-.04	.06	.00	-.04	.27**	.49**	-

Napomena: MF – *mindfulness*, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Ispitana je povezanost dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti sa sociodemografskim karakteristikama. Što se tiče roda, kodirani su odgovori sudionika tako da je vrijednost jedan predstavljala muški rod, dok je vrijednost dva predstavljala ženski. Dobivena je pozitivna i značajna povezanost roda i radne uspješnosti, što znači da su žene procjenjivale svoju radnu uspješnost boljom od muškaraca.

Nadalje, pronađena je pozitivna i značajna povezanost dispozicijskog *mindfulnessa* s radnom uspješnosti. Iz toga se može zaključiti da osobe koje imaju razvijeniju osobinu dispozicijskog *mindfulnessa* imaju i bolju radnu uspješnost. Također, pronađena je pozitivna i značajna povezanost dispozicijskog *mindfulnessa* sa samoregulacijom, što upućuje na to da osobe s razvijenijom osobinom dispozicijskog *mindfulnessa* imaju i bolju samoregulaciju. Nadalje, pronađena je pozitivna i značajna povezanost između samoregulacije i radne uspješnosti, što upućuje na to da osobe s boljom samoregulacijom imaju i bolju radnu



uspješnost. S obzirom da je pronađena pozitivna i značajna povezanost između dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti, prva hipoteza se potvrđuje.

### Hijerarhijska regresijska analiza

Provedena je hijerarhijska regresijska analiza u kojoj je radna uspješnost bila kriterij, dok su prediktori bili ispitivane sociodemografske varijable, dispozicijski *mindfulness* i samoregulacija. Kako bi se provjerila nezavisnost reziduala u modelu, prvo je proveden Durbin-Watsonov test. Dobiven je rezultat 1.67, što odgovara preporučenom rasponu od jedan do tri (Petz i sur., 2012). Također, kako bi se provjerila multikolinearnost izračunate su vrijednosti *VIF* i *Tolerance*. Vrijednosti *VIF* iznose između 1.022 i 2.135, dok vrijednosti *Tolerance-a* iznose između 0.468 i 0.978. Budući da *VIF* vrijednost nije veća od 10 (Myers, 1990), te da *Tolerance* vrijednost nije manja od .1 (Petz i sur., 2012), zaključuje se da u modelu nema multikolinearnosti.

**Tablica 4**

*Hijerarhijska regresijska analiza za kriterij radne uspješnosti (N=274)*

		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	ΔF
Model	Prediktori				
I	Rod	.04	.04	.18**	1.86
	Dob			-.08	
	Obrazovanje			.04	
	Duljina zaposlenosti			-.01	
	Practicirali Mf			.04	
	Druga meditacija			-.02	

		$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta F$
II	Rod			.18**	
	Dob			-.13	
	Obrazovanje			.00	
	Duljina zaposlenosti	.12	.08	-.01	25.22**
	Practicirali MF			-.01	
	Druga meditacija Dispozicijski <i>mindfulness</i>			-.07 .31**	
III	Rod			.20**	
	Dob			-.06	
	Obrazovanje			-.04	
	Duljina zaposlenosti	.29	.17	-.04	62.98**
	Practicirali MF			-.04	
	Druga meditacija Dispozicijski <i>mindfulness</i>			-.02 -.02	
	Samoregulacija			.53**	

Napomena:  $R^2$  – koeficijent determinacije,  $\Delta R^2$  – promjena koeficijenta determinacije,  $\beta$  – standardizirana beta,  $\Delta F$  – promjena F-omjera, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

U tablici 4 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize. Može se vidjeti da je sociodemografskim varijablama objašnjeno 4% varijance. Pri tom, jedini značajan prediktor bio je rod. Uključivanjem dispozicijskog *mindfulnessa* naknadno je objašnjeno 8% varijance radne uspješnosti. Naposljetku, u model je dodana i samoregulacija, koja je naknadno objasnila 17% varijance radne uspješnosti. U konačnici, ovaj model je objasnio ukupno 29% varijance radne uspješnosti. Budući da su sve promjene varijance statistički značajne, rezultati sugeriraju da su dispozicijski *mindfulness* i samoregulacija pozitivni prediktori radne uspješnosti. Budući da su promjene varijance u drugom i trećem koraku značajne, moglo bi se zaključiti da su dispozicijski *mindfulness* i samoregulacija pozitivni prediktori radne uspješnosti. Međutim, u

trećem koraku, odnosno uključivanjem varijable samoregulacije u analizu, gubi se značajnost  $\beta$  pondera dispozicijskog *mindfulnessa*, što upućuje na potpunu medijaciju. Također, značajnim prediktorom se pokazao i rod.

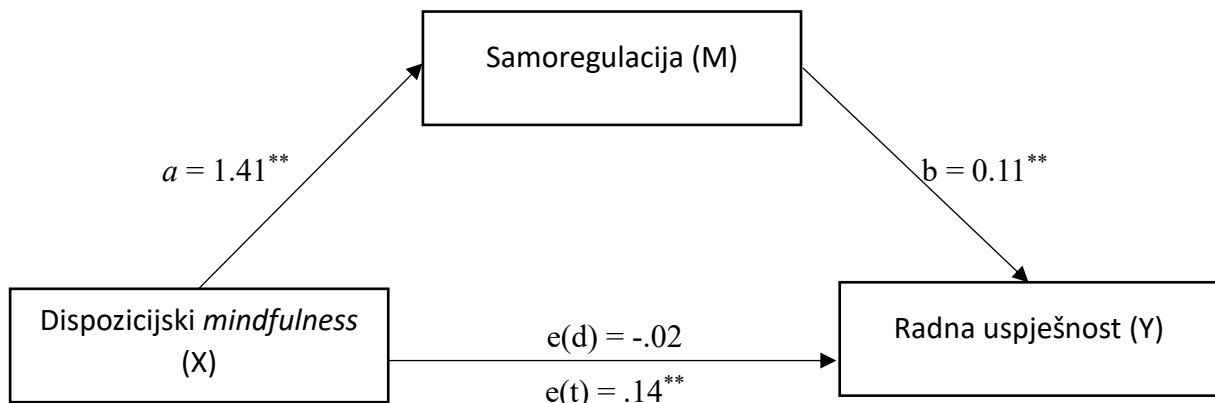
### Medijacijska analiza

Kako bi se provjerila druga hipoteza, provedena je medijacijska analiza putem programa Process macro (verzija 4.0.) kojeg je razvio Hayes (2022). Process je makronaredba koja se koristi za SAS, SPSS i R, a primarno služi za provođenje analiza medijacije i moderacije (Hayes, 2012). Prema Hayesu (2012), medijacijski efekt se provjerava *bootstrapping* metodom. *Bootstrapping* je statistička metoda koja koristi nasumično ponovno uzorkovanje kako bi se procijenili parametri populacije. U ovoj metodi skup podataka se tretira kao populacija. Broj uzoraka može varirati, ali uglavnom iznosi od 1000 do 10 000 (Hayes, 2012). Na osnovi tih uzoraka dobiva se *bootstrap* interval pouzdanosti. Hayes (2012) navodi da je medijacijski efekt potvrđen sa stupnjem pouzdanosti od 95%, ako *bootstrap* interval ne obuhvaća nulu. U ovom istraživanju je korištena jednostavna medijacija, odnosno model 4.

#### Slika 1

Grafički prikaz pronađenog medijacijskog efekta samoregulacije na međuodnos dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti

$$e(i) = .16^{**}$$



Napomena:  $e(i)$  – indirektni efekt prediktora na kriterij;  $e(d)$  – direktni efekt prediktora na kriterij,  $e(t)$  – totalni efekt;  $a, b$  – nestandardizirani regresijski koeficijent;  $** p < .0$

Na Slici 1 prikazan je grafički prikaz provjerenog medijacijskog efekta samoregulacije na međuodnos dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Na osnovi uvida u dobivene rezultate može se zaključiti da postoji značajan pozitivan indirektni efekt samoregulacije na

radnu uspješnost s intervalom pouzdanosti [0.1101, 0.2198]. Također, budući da je direktni učinak neznatčan, u ovom se slučaju može govoriti o potpunoj medijaciji - dispozicijski *mindfulness* pozitivno doprinosi radnoj uspješnosti upravo zbog samoregulacije. Drugim riječima, snažnije izražen dispozicijski *mindfulness* u zaposlenika pozitivno doprinosi njihovoj samoregulaciji te upravo zbog toga ti zaposlenici procjenjuju vlastitu radnu uspješnost u obavljanju zadataka višom. Dakle, budući da je potvrđen medijacijski efekt, druga hipoteza se potvrđuje.

## Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti. Istraživanje je prvenstveno bilo usmjereno na ispitivanje stupnja povezanosti i doprinosa dispozicijskog *mindfulnessa* i samoregulacije u objašnjenju radne uspješnosti. Na osnovi uvida u dosadašnja istraživanja očekivalo se da će dispozicijski *mindfulness*, samoregulacija i radna uspješnost biti značajno i pozitivno povezani. Uz to, očekivalo se da će dispozicijski *mindfulness* i samoregulacija biti pozitivni prediktori radne uspješnosti. Također, ovim je istraživanjem provjeren medijacijski učinak samoregulacije u međuodnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Očekivalo se da će samoregulacija posredovati u tom odnosu. Sve su hipoteze potvrđene.

Uvidom u deskriptivne podatke može se vidjeti da zaposlenici imaju umjereno razvijenu dispozicijski *mindfulness*, kao i umjereno razvijenu samoregulaciju. Uz to, zaposlenici procjenjuju vlastitu radnu uspješnost vrlo visokom. Korelacije između varijabli dispozicijski *mindfulness*, samoregulacija i radna uspješnost su značajne, pozitivne i umjereno visoke.

Prva hipoteza ovog istraživanja je potvrđena, budući da je utvrđena značajna i pozitivna povezanost dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Odnosno, utvrđeno je da je dispozicijski *mindfulness* značajan pozitivan prediktor uspješnosti u radnim zadacima zaposlenika. Ovaj rezultat upućuje da zaposlenici koji procjenjuju da imaju višu razinu dispozicijskog *mindfulnessa* također procjenjuju svoju uspješnost na radnim zadacima višom. Dobiveni rezultati su u skladu s rezultatima prijašnjih istraživanja (Cleirigh i Greaney, 2015, Çatalsakal, 2016), gdje je također pronađena pozitivna povezanost između dispozicijskog *mindfulnessa* i uspješnosti u radnim zadacima. Isto tako, ovaj rezultat je u skladu i s istraživanjima koja su pronašla povezanost dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti (Dane i Brummel, 2014, Shonin i sur., 2014). Uz to, značajnim prediktorom radne uspješnosti se pokazao i rod. Točnije, zaposlenice u ovom istraživanju su procjenjivale svoju uspješnost na

radnim zadacima višom u odnosu na zaposlenike. Ovaj rezultat je djelomično u skladu s literaturom, budući da istraživanja pokazuju pomiješane rezultate. Međutim, žene procjenjuju svoju uspješnost u radnim zadacima višom od muškaraca u nekim istraživanjima (Mackey i sur., 2019).

Dispozicijski *mindfulness* može blagodatno doprinosti radnoj uspješnosti na razne načine. Primjerice, osobe s višim dispozicijskim *mindfulnessom* lakše obraćaju pažnju na ono što rade, te više primjećuju vlastite pogreške (Dane, 2011, Langer, 2014, prema Mesmer-Magnus i sur., 2017). Isto tako, pojedinci s višim dispozicijskim *mindfulnessom* doživljavaju manje dosade na poslu, pogotovo pri obavljanju repetitivnih zadataka, što im može pomoći da osmisle kreativnija rješenja (Langer, 2014, prema Mesmer-Magnus i sur., 2017). Isto tako, Mesmer-Magnus i sur. (2017) tvrde da pojedinci s višim dispozicijskim *mindfulnessom* ulažu više truda i imaju bolju radnu uspješnost, te da je dispozicijski *mindfulness* pozitivno povezan sa samopouzdanjem u vlastite sposobnosti nošenja s radnim izazovima. Isto tako, prilikom obavljanja radnih zadataka nužno je funkcioniranje sustava poput izvršne kontrole, izvršne pažnje i radnog pamćenja, a već je utvrđeno da *mindfulness* poboljšava funkcioniranje ovih kognitivnih mehanizama (Teper i sur., 2013, Tang i sur., 2015, Ruocco i Wonders, 2013). Uz to, pronađeno je da *mindfulness* smanjuje automatizam, poboljšava pažnju i povećava kognitivnu fleksibilnost (Moore i Malinowski, 2009), te povećava ulaganje truda (Evans i sur., 2009). *Mindfulness* također poboljšava samoregulaciju (Hölzel i sur., 2011a), koja je pozitivno povezana s radnom uspješnosti (Gol i Royaei, 2013, Porath i Bateman, 2006).

Učinak roda na procjenu uspješnosti u radnim zadacima, može se potencijalno objasniti ulaganjem veće razine truda uvjetovanog razlikama u plaći i percepciji promotabilnosti. Općenito, poznato je da žene imaju manju plaću od muškaraca, te imaju manju vjerojatnost promaknuća (Fransen i sur., 2012). Stoga, moguće je da žene imaju bolju uspješnost na radnim zadacima jer ulažu više truda kako bi kompenzirale za manju plaću i manju vjerojatnost promaknuća. Nadalje, poznato je da žene postižu više rezultate na mjerama organizacijskog građanskog ponašanja (Mackey i sur., 2019), a pokazalo se da su mjere organizacijskog građanskog ponašanja pozitivno povezane s uspješnosti u radnim zadacima (Hoffman i sur., 2007).

Druga istraživačka hipoteza je također potvrđena. Potvrđen je medijacijski učinak samoregulacije u međuodnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i samoprocjenjene radne

uspješnosti. Također, utvrđena je potpuna medijacija, budući da direktni učinak dispozicijskog *mindfulnessa* na radnu uspješnost nije značajan.

Dobiveni rezultat medijacijskog učinka samoregulacije u odnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti u skladu je s očekivanjima i prethodnim istraživanjima (Çatalsakal, 2016). U ovom, kao i u prethodnim istraživanjima dispozicijski *mindfulness* se pokazao pozitivno povezanim sa samoregulacijom (Fetterman i sur., 2010, Keng i sur., 2011, Jimenez i sur., 2010, Hölzel i sur., 2011a). Uz to, u ovom istraživanju se samoregulacija pokazala pozitivnim prediktorom radne uspješnosti, što je sukladno prethodnim istraživanjima (Moffit i sur., 2011, Gol i Royaei, 2013, Porath i Bateman, 2006). Dakle, pokazalo se da dispozicijski *mindfulness* doprinosi boljoj radnoj uspješnosti kroz djelovanje na samoregulaciju. Zaposlenici s višim dispozicijskim *mindfulnessom*, imati će kao rezultat i višu opću razinu samoregulacije, što će dovesti do bolje radne uspješnosti, odnosno do bolje uspješnosti u radnim zadacima.

Većina istraživanja samoregulacije u radnom okruženju se usmjerila na samoregulaciju na razini pojedinog zadatka ili akcijskih ciljeva (Lord, 2010). Takvi ciljevi su često kraćeg trajanja, te su nerijetko temeljeni na postignuću. Budući da je jedna od kategorija samoregulacije samoreguliranje učinka (Forgas i sur., 2009), može se zaključiti kako će bolja samoregulacija dovesti i do bolje uspješnosti u radnim zadacima, kao što je i bio slučaj u ovom istraživanju. Međutim, bolja opća razina samoregulacije upućuje i na poželjnije globalnije ishode, poput izbjegavanja alkohola, cigareta, konzumacije opojnih tvari i općenito boljih zdravstvenih navika, a samim time i zdravstvenih ishoda. Razumljivo je tvrditi da izbjegavanje štetnih ponašanja, i uključivanje u ona poželjna ima učinak na opće kognitivno funkcioniranje (Glass i sur., 2009), a samim time i spremu, te opremljenost mentalnim resursima nužnim za uspješnost u radnim zadacima. Primjerice, pokazalo se da je konzumacija alkohola povezana s narušenim uspjehom u radnim zadacima (Thørrisen i sur., 2019). Dakle, valja napomenuti da bolja samoregulacija može indirektno dovesti do bolje radne uspješnosti, kroz povoljnije globalne životne ishode.

Prema Glomb i sur., (2011) jedan ključan proces putem kojeg *mindfulness* doprinosi samoregulaciji je odvajanje *selfa* od događaja, iskustava, misli i emocija. To se odnosi na određenu psihološku distancu od mentalnih sadržaja koji bi mogli putem uzrokovanja emocionalne pobuđenosti imati učinak na smanjenje raspona odgovora. Na to se usko nadovezuje i drugi ključan proces, odnosno smanjenje automatizma mentalnih procesa, u

kojima prošla iskustva i navike smanjuju fleksibilnost razmišljanja. Iako automatizam ima jasnu vrijednost za preživljavanje u vidu brzog procesiranja informacija, istovremeno ograničava percepcije i iskustvo sadašnjeg trenutka. Automatizam smanjuje svjesnost sadašnjeg trenutka, kontrolu i namjeru (Bargh, 1994, prema Glomb i sur., 2011). *Mindfulness* ometa automatizam, što posljedično dovodi do povećanja raspona samoregulacijskih odgovora, što tada doprinosi boljoj radnoj uspješnosti.

Isto tako, Stanovich i West (2000, prema Ostafin, 2015) navode postojanje dva sustava rezoniranja. Prvi sustav je sustav navika u kojem su informacije predstavljene u asocijativnim mrežama, odnosno to je sustav automatskih odgovora koji ne zahtjeva puno resursa izvršne kontrole. Drugi sustav je sustav svjesne refleksije gdje odgovor nastupa sporije, promišljenije i utemeljen je na logici, te zahtjeva volju i izvršnu kontrolu. Aktivnost drugog sustava je uvelike ovisna o izvršnoj kontroli, odnosno kontroli pažnje. Izvršna kontrola je sposobnost održavanja pažnje na cilju, te objektu cilja uz istovremeno inhibiranje distrakcija (Barret i sur., 2004, prema Ostafin, 2015). Kao što je već spomenuto, pokazalo se da je dispozicijski *mindfulness* povezan s boljom izvršnom kontrolom (Teper i sur., 2013). Isto tako, pokazalo se da je dispozicijski *mindfulness* povezan s boljom izvršnom pažnjom (Cásedas i sur., 2022). Dakle, moguće je da dispozicijski *mindfulness* smanjuje automatizam svojim djelovanjem na izvršnu kontrolu i izvršnu pažnju. Također, *mindfulness* ometa automatizam i kroz učinak na način na koji se sadržaj iskustva procesira. Točnije, stav prihvatanja karakterističan za *mindfulness* može imati povoljan učinak na samoregulaciju, budući da stav prihvatanja odstranjuje potrebu za reguliranjem emocija, te stvara određenu psihološku distancu od iskušenja (Ostafin i sur., 2015). Kada se osoba usmjeri na prihvatanje iskustva, gubi potrebu za poduzimanjem akcije kako bi se promjenilo emocionalno stanje. Primjerice, ukoliko osoba osjeća dosadu prilikom izvršavanja radnih zadataka, ona više nema potrebu izmjeniti svoje stanje usmjeravanjem na stimulativnije radnje, poput pretraživanja Interneta. To joj omogućava da učinkovitije izvršava svoje radne zadatke. Isto tako, stvaranjem psihološke distance od trenutačnog mentalnog sadržaja smanjuje se pojava automatskih reakcija potaknutih afektivnim stanjima. Nadalje, kroz odvajanje selfa od događaja, misli i iskustava dolazi do manje emocionalne pobuđenosti koja može suziti raspon samoregulacijskih odgovora i odvrćati pažnju od izvršavanja trenutačnih zadataka. Naime, pokazalo se da *mindfulness* doprinosi ubrzanju oporavka od neugodnih emocija, smanjenje reaktivnosti na emocionalne podražaje i intenzitet emocije (Good i sur., 2016). Također, pronađeno je da *mindfulness* poboljšava emocionalnu regulaciju (Hölzel i sur., 2011b) i percipiranu regulaciju raspoloženja (Jimenez i sur., 2010). Isto tako, poznato je da

emocionalna kontrola može poboljšati radnu uspješnost na način da spriječava brige i emocije nevezane za trenutačni zadatak (Kanfer i Ackerman, 1996, prema Porath i Bateman, 2006), te inihbirajući emocionalna stanja koja mogu onemogućavati poduzimanje akcije (Kuhl, 1985, prema Porath i Bateman, 2006).

Još jedan način na koji *mindfulness* može doprinositi samoregulaciji, a što se može odraziti i na kvalitetu radne uspješnosti, jest putem povećanja kapaciteta radnog pamćenja (Ilkowska i Engle, 2010). U skladu s tim, Gray (2001) tvrdi da radno pamćenje ima veliku ulogu u samoregulaciji, te da je učinkovito radno pamćenje nužno za održavanje ciljeva aktivnim. Naime, samoregulacija i radno pamćenje imaju zajedničku dinamičnu prirodu procesiranja informacija prilikom dostizanja nekog cilja. Kako bi se samoreguliralo ponašanje ili kako bi se informacije držale aktivnima u radnom pamćenju, nužno je motrenje ponašanja koja pomažu u dostizanju cilja i usmjeravanju pažnje na taj cilj. Istovremeno, nužno je oduprijeti se odvratanju pažnje na informacije koje nisu važne za dostizanje cilja. Kako bi se cilj dostigao, nužno je poduzeti niz koraka akcije poput planiranja, održavanja cilja u aktivnom pamćenju, ažuriranje informacija o trenutnim aktivnostima ovisno o promjeni situacije, te naposljetku potencijalno i promijeniti cilj. Dakle, za samoreguliranje ponašanja nužan je broj procesa za čije odvijanje je nužno učinkovito djelovanje radnog pamćenja. Isto tako, Ilkowska i Engle (2010) tvrde da je jedan od uzroka koji vode samoregulatornom neuspjehu upravo loše radno pamćenje, odnosno ograničen kapacitet i načini na koje ljudi koriste ograničene resurse radnog pamćenja. Pritom se radno pamćenje definira kao sustav koji podrazumijeva kodiranje, održavanje i dosjećanje informacija, ciljeva i strategija iz dugoročnog pamćenja potrebnih za izvršavanje zadatka. Heitz i Engle (2007) su pronašli da su ljudi s visokim kapacitetom radnog pamćenja bolji u fokusiranju na relevantne informacije prilikom izvršavanja zadataka, te da su bili manje distraktirani nevažnim informacijama, što se također može odnositi i na izvršavanje radnih zadataka.

*Mindfulness* i samoregulacija mogu se povezati i unutar konteksta teorije samodeterminacije (Ryan i Deci, 2000). Prema teoriji samodeterminacije, svjesnost je osnovna komponenta dobre samoregulacije i dobrobiti. Nadalje, teorija tvrdi da kada ljudi djeluju na autonoman način, uključuju se u ponašanja koja su sukladna njihovim vlastitim vrijednostima i autentičnim interesima. Prema Brownu i Ryanu (2003) otvorena i receptivna svjesnost karakteristična za *mindfulness* facilitira autonomnu regulaciju i intrinzično odabiranje ciljeva. Budući da *mindfulness* podrazumijeva svjesnost internalnih i eksternalnih iskustava, on podržava uvid u samoga sebe, te samorefleksiju nužnu za kongruentnost vlastitih vrijednosti i



ponašanja. Sukladno tomu, Brown i Ryan (2003) pronašli su da je dispozicijski *mindfulness*, kao i *mindfulness* kao stanje, pozitivno povezan s autonomijom. Moguće je dakle, da ljudi s izraženijim *mindfulnessom*, budući da se ponašaju autonomnije i žive u skladu sa svojim ciljevima i vrijednostima, te su u većoj mjeri intrinzično motivirani za ponašanja, odabiru zanimanja koja su sukladna s njihovim strastima i talentima, te iz tog razloga imaju i bolju radnu uspješnost.

Također, *mindfulness* ima učinak i na snagu samoregulacije, odnosno na kapacitet za samoregulaciju. Poznato je da uspješna samoregulacija ovisi o ograničenom resursu. Odnosno, nakon što ljudi izvršavaju zadatke u kojima je nužno kontrolirati misli, ponašanja ili emocije, dolazi do opadanja sposobnosti samoregulacije na sljedećim zadacima (MacKenzie i Baumeister, 2015). Uz to, snaga samoregulacije se poima kao mišić. Odnosno, iako se kratkoročno istroši, snaga se samoregulacije povećava s učestalom vježbom, te je tako prakticiranje *mindfulnessa* jedna vrsta vježbe samoregulacije. Sukladno tomu, pronađeno je da prakticiranje *mindfulnessa* između dva zadatka s velikim samoregulatornim zahtjevima povećava uradak na drugom zadatku (Frieze i sur., 2012). Naime, *mindfulness* ublažava učinke iscrpljenja resursa jer povećava samosvjesnost i osjećaje smirenosti. Stoga, također je moguće da pojedinci s višim dispozicijskim *mindfulnessom* imaju jaču snagu samoregulacije, što im omogućava da budu uspješniji u radnim zadacima.

Budući da dosadašnji modeli često nisu uzimali u obzir posredne mehanizme dispozicijskog *mindfulnessa* na radnu uspješnost, znanstveni doprinos ovog istraživanja leži u tome što je istraživanjem provjeren nedovoljno istražen model međudnosa dispozicijskog *mindfulnessa*, radne uspješnosti i samoregulacije. Preciznije, odnos između dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti ovim je istraživanjem u potpunosti objašnjen samoregulacijom. Dodatno, dispozicijski *mindfulness* je konstrukt koji tek od nedavno dobija istraživačku pažnju, te čija su istraživanja relativno oskudna, pogotovo u organizacijskom kontekstu, te pogotovo na području Republike Hrvatske. Ovo istraživanje pridodaje deficitarnoj istraživačkoj literaturi, te pruža nove poglede na odnos dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Isto tako, ovo istraživanje može osvijestiti o važnosti *mindfulnessa* na radnom mjestu, te pružiti nove perspektive praktičarima kako bi povećali učinkovitost svojih zaposlenika. Identifikacija dispozicijskog *mindfulnessa* kao pozitivnog prediktora radne uspješnosti sugerira da organizacije mogu poticati razvoj dispozicijskog *mindfulnessa* među svojim zaposlenicima putem treninga *mindfulnessa* kako bi poboljšale njihovu produktivnost i izvedbu na radnom mjestu.

Dakle, ovo istraživanje može biti od praktične koristi menadžerima ljudskih resursa, te im biti od pomoći pri kreiranju intervencija usmjerenih na povećanje radne uspješnosti. Uz to, ovo istraživanje implicira da, ukoliko je cilj intervencije samo povećanje uspješnosti u radnim zadacima, možda postoje bolje alternative treningu *mindfulnessa*. Primjerice, u tom bi slučaju bilo optimalnije odabrati neki od mnoštva treninga samoregulacije, budući da se pokazalo da samoregulacija potpuno posreduje u međuodnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Međutim, ako se uzme u obzir povoljan učinak kultiviranja *mindfulnessa* na intraorganizacijske odnose, kao i komponente stava prihvaćanja i neosuđivanja, može se zaključiti kako bi trening *mindfulnessa* imao puno šire učinke. Točnije, uz pozitivan učinak na uspješnost u radnim zadacima, treninzi *mindfulnessa* bi potencijalno pozitivno doprinosili i uspješnosti u radnom kontekstu, kao i njegovali radnu kulturu koja promiče mentalno zdravlje. Isto tako, treninzi *mindfulnessa* bi djelovali povoljno na smanjenje stresa i nekih drugih sa stresom povezanih relevantnih organizacijskih ishoda. Uz navedeni pristup povećavanja radne uspješnosti kroz intervencije, ovo istraživanje ima implikacije i za selekcijski postupak. Odnosno, rezultat ovog istraživanja nameće dispozicijski *mindfulness* kao relevantnu crtu ličnosti za obavljanje radnih zadataka, te implicira da bi procijenjivanje dispozicijskog *mindfulnessa* moglo biti relevantno za prognoziranje buduće radne uspješnosti, te diferenciranje između kandidata u selekcijskom postupku.

Ovo istraživanje ima nekoliko potencijalnih ograničenja. Prvenstveno, u istraživanju se provodio korelacijski nacrt, tako da nije moguće zaključivati o uzročnosti. Prilikom interpretiranja ovih rezultata valja voditi računa o potencijalnom dvosmjernom odnosu između dispozicijskog *mindfulnessa* i samoregulacije. Osim što je moguće da dispozicijski *mindfulness* ima učinak na samoregulaciju, moguće je da samoregulacija ima učinak na dispozicijski *mindfulness*. Primjerice, pojedinci s boljom regulacijom ciljeva mogu imati bolje uvjete za bivanje u stanju *mindfulnessa*. Točnije, budući da su osobe s boljom samoregulacijom učinkovitije u obavljanju zadataka, manje su zabrinuti oko neizvršenih zadataka, koji mogu biti distrakcija i predstavljati prepreku ulasku u stanje *mindfulnessa*.

Nadalje, neizostavno ograničenje ovog istraživanja je i prigodan uzorak, što podrazumijeva nemogućnost generaliziranja rezultata. Buduća bi se istraživanja trebala provoditi na nekom od probabilističkih uzoraka, ili bi trebala izjednačiti broj zaposlenika po teorijski relevantnim sociodemografskim karakteristikama. Primjerice, budući da se u ovom istraživanju rod pokazao kao značajan prediktor radne uspješnosti, buduća istraživanja bi trebala izjednačiti zaposlenike po rodu. Uz to, istraživanje se provodilo *online*, što uvijek

implicira i mogućnost višestrukog sudjelovanja istog zaposlenika, nerazumijevanje uputa, davanje netočnih podataka, te nasumično ispunjavanje upitnika.

Nadalje, u istraživanju su za sve tri varijable korištene samoprocjene koje karakterizira subjektivnost, te često može postojati diskrepancija između samoprocjene i stvarnih rezultata. Uz navedenu subjektivnost, prilikom samoprocjene nije ni rijetka pojava socijalno poželjnog odgovaranja, što može dodatno iskriviti rezultate, a što se pogotovo odnosi na samoprocjenjivanje uspješnosti u radnim zadacima. Uz to, korišteni instrument za samoprocjenu uspješnosti u radnim zadacima je iznimno pojednostavljen. Buduća istraživanja bi trebala inkorporirati objektivnije i specifičnije mjere radne uspješnosti ili procjene radne uspješnosti direktno nadređene osobe, budući da je poznato da se samoprocjene radne uspješnosti od objektivnih mjera ili procjene nadređenog mogu uvelike razlikovati.

Uz sve navedeno, valja napomenuti kako se u ovom istraživanju mjerila uspješnost u radnim zadacima, a ne sveukupna radna uspješnost, koja također podrazumijeva kontekstualna ponašanja. Dakle, valja imati na umu da je instrument za mjerenje radne uspješnosti zapravo mjerio samo jednu sastavnicu radne uspješnosti, odnosno uspješnost u radnim zadacima. U slučaju da se promatrala cjelokupna radna uspješnost na način da se mjerila uspješnost na radnim zadacima i kontekstualna ponašanja, postoji mogućnost da samoregulacija ne bi u potpunosti posredovala između dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti. Naime, uzevši u obzir utvrđeni pozitivni učinak *mindfulnessa* na etičko i prosocijalno ponašanje, kao i negativni učinak na devijantno (Reb i sur., 2015, prema Good i sur., 2016), može se očekivati pozitivni učinak *mindfulnessa* na kontekstualna ponašanja. Konkretno, moguće je da samoregulacija objašnjava više varijance u odnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i uspješnosti u radnim zadacima, nego što bi objašnjavala u slučaju da se promatra cjelokupna radna uspješnost. Dakle, u budućim bi istraživanjima trebalo uključiti sveobuhvatnu mjeru radne uspješnosti, te razlučiti hoće li i u tom slučaju doći do potpune medijacije samoregulacije u međuodnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti, ili će uzimanjem u obzir uspjeha u kontekstualnim zadacima učinak samoregulacije oslabiti, te otvoriti prostora za istraživanje drugih potencijalnih medijatora u odnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti.

Isto tako, u ovom istraživanju su u analizu uzimani rezultati na globalnim mjerama dispozicijskog *mindfulnessa*, samoregulacije i radne uspješnosti. Buduća istraživanja bi trebala uzeti u obzir i međuodnose pojedinih faceta dispozicijskog *mindfulnessa*, kao i pojedinih faktora samoregulacije, te radne uspješnosti. Valjalo bi ispitati povezanost pojedinih faceta, te

identificirati koje od njih su najzaslužnije za pozitivni prediktorski učinak dispozicijskog *mindfulnessa* na radnu uspješnost. Nadalje, valjalo bi ispitati je li jedna od komponenti samoregulacije, postavljanje ciljeva ili kontrola impulsa, zaslužnija za objašnjavanje međuodnosa dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti.

### **Zaključak**

Cilj ovog rada bio je ispitati učinak dispozicijskog *mindfulnessa* na radnu uspješnost zaposlenika, te ispitati medijacijsku ulogu samoregulacije u tom odnosu. Obje hipoteze su potvrđene. Utvrđivanjem postojanja statistički značajnog pozitivnog prediktorskog učinka dispozicijskog *mindfulnessa* na radnu uspješnost zaposlenika, potvrdila se prva hipoteza. Utvrđivanjem statistički značajnog medijacijskog učinka samoregulacije u odnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti, potvrdila se druga hipoteza. Utvrđeni medijacijski učinak samoregulacije u odnosu dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti je ujedno i najveći doprinos ovog rada, a prema kojem zaposlenici s razvijenijim dispozicijskim *mindfulnessom* imaju i razvijeniju samoregulaciju, što posljedično rezultira boljom radnom uspješnosti zaposlenika. Ovo istraživanje je ispitalo novi model odnosa dispozicijskog *mindfulnessa* i radne uspješnosti, te doprinijelo oskudnoj, ali rastućoj literaturi o dispozicijskom *mindfulnessu* u organizacijskom kontekstu. Isto tako, ovo istraživanje je pružilo novu perspektivu za poboljšavanje radne uspješnosti u organizacijama.

## Literatura

- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S. i Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical psychology review*, 30(2), 217-237. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.11.004>
- Allen, M., Dietz, M., Blair, K. S., van Beek, M., Rees, G., Vestergaard-Poulsen, P., ... i Roepstorff, A. (2012). Cognitive-affective neural plasticity following active-controlled mindfulness intervention. *Journal of Neuroscience*, 32(44), 15601-15610. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.2957-12.2012>
- Arch, J. J. i Craske, M. G. (2010). Laboratory stressors in clinically anxious and non-anxious individuals: The moderating role of mindfulness. *Behaviour research and therapy*, 48(6), 495-505. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2010.02.005>
- Baer, R. A., Carmody, J. i Hunsinger, M. (2012). Weekly change in mindfulness and perceived stress in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of clinical psychology*, 68(7), 755-765. <https://doi.org/10.1002/jclp.21865>
- 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(1), 27-45. <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D. i Williams, J. M. G. (2008). Construct validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15(3), 329-342. <https://doi.org/10.1177/1073191107313003>
- Bajaj, B., Gupta, R. i Pande, N. (2016). Self-esteem mediates the relationship between mindfulness and well-being. *Personality and Individual Differences*, 94, 96-100. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.020>
- Barkley, R. A. (2010). Differential diagnosis of adults with ADHD: the role of executive function and self-regulation. *The Journal of clinical psychiatry*, 71(7), 27654. <https://doi.org/10.4088/JCP.9066tx1c>
- Baumeister, R. F. i Vohs, K. D. (2003). Self-regulation and the executive function of the self. *Handbook of self and identity*, 1, 197-217.

- Baumeister, R. F. i Vohs, K. D. (2007). Self-Regulation, ego depletion, and motivation. *Social and personality psychology compass*, 1(1), 115-128. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x>
- Beach, M. C., Roter, D., Korhuis, P. T., Epstein, R. M., Sharp, V., Ratanawongsa, N., ... i Saha, S. (2013). A multicenter study of physician mindfulness and health care quality. *The Annals of Family Medicine*, 11(5), 421-428. <https://doi.org/10.1370/afm.1507>
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... i Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 230. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>
- Borman, W. C. i Motowildo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance*, 10(2), 99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Brown, J. M., Miller, W. R. i Lawendowski, L. A. (1999). The self-regulation questionnaire. U L. VandeCreek, i T. L. Jackson (ur.), *Innovations in clinical practice: A sourcebook*, vol. 17 ( str. 281–292). Sarasota, FL: Professional Resource Press/Professional Resource Exchange.
- 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(4), 822. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, K. W., Goodman, R. J. i Inzlicht, M. (2013). Dispositional mindfulness and the attenuation of neural responses to emotional stimuli. *Social cognitive and affective neuroscience*, 8(1), 93-99. <https://doi.org/10.1093/scan/nss004>
- Brown, K. W., Ryan, R. M. i Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological inquiry*, 18(4), 211-237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Brown, K.W., Weinstein, N. i Creswell, J. D. (2012). Trait mindfulness modulates neuroendocrine and affective responses to social evaluative threat. *Psychoneuroendocrinology*, 37(12), 2037–2041. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2012.04.003>
- Carey, K. B., Neal, D. J. i Collins, S. E. (2004). A psychometric analysis of the self-regulation questionnaire. *Addictive behaviors*, 29(2), 253-260. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2003.08.001>

- Carver, C. S. i Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5887-2>
- Cásedas, L., Cebolla, A. i Lupiáñez, J. (2022). Individual differences in dispositional mindfulness predict attentional networks and vigilance performance. *Mindfulness*, 13(4), 967-981. <https://doi.org/10.1007/s12671-022-01850-6>
- Çatalsakal, S. (2016). *How trait mindfulness is related to job performance and job satisfaction: self-regulation as a potential mediator*. Doktorska disertacija. The Graduate School of Social Sciences, Ankara, Middle East Technical University,.
- Checa, P. i Rueda, M. R. (2011). Behavioral and brain measures of executive attention and school competence in late childhood. *Developmental neuropsychology*, 36(8), 1018-1032. <https://doi.org/10.1080/87565641.2011.591857>
- Cleirigh, D. O. i Greaney, J. (2015). Mindfulness and group performance: An exploratory investigation into the effects of brief mindfulness intervention on group task performance. *Mindfulness*, 6, 601-609. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0295-1>
- Colzato, L. S., Szapora, A. i Hommel, B. (2012). Meditate to create: the impact of focused-attention and open-monitoring training on convergent and divergent thinking. *Frontiers in psychology*, 3, 116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00116>
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual review of psychology*, 68, 491-516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>
- Cuartas, J., Hanno, E., Lesaux, N. K. i Jones, S. M. (2022). Executive function, self-regulation skills, behaviors, and socioeconomic status in early childhood. *Plos one*, 17(11), e0277013. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277013>
- 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>
- Ding, X., Tang, Y. Y., Cao, C., Deng, Y., Wang, Y., Xin, X. i Posner, M. I. (2015). Short-term meditation modulates brain activity of insight evoked with solution cue. *Social cognitive and affective neuroscience*, 10(1), 43-49. <https://doi.org/10.1093/scan/nsu032>
- Eberth, J. i Sedlmeier, P. (2012). The effects of mindfulness meditation: a meta-analysis. *Mindfulness*, 3(3), 174-189. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0101-x>

- Evans, D., Baer, R. i Segerstrom, S. (2009). The effects of mindfulness and self-consciousness on persistence. *Personality and Individual Differences*, 47(4), 379-382. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.03.026>
- Fetterman, A., Robinson, M., Ode, S. i Gordon, K. (2010). Neuroticism as a risk factor for behavioral dysregulation: A mindfulness-mediation perspective. *Journal of Social And Clinical Psychology*, 29(3), 301-321. <https://doi.org/10.1521/jscp.2010.29.3.301>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Forgas, J. P., Baumeister, R. F. i Tice, D. M. (2009). The psychology of self-regulation: An introductory review. *Psychology of self-regulation: Cognitive, affective, and motivational processes*, 11, 1-17.
- Fossati, A., Feeney, J., Maffei, C. i Borroni, S. (2011). Does mindfulness mediate the association between attachment dimensions and borderline personality disorder features? A study of Italian nonclinical adolescents. *Attachment & Human Development*, 13(6), 563-578. <https://doi.org/10.1080/14616734.2011.608993>
- Fransen, E., Plantenga, J. i Vlasblom, J. D. (2012). Why do women still earn less than men? Decomposing the Dutch gender pay gap, 1996-2006. *Applied Economics*, 44(33), 4343-4354. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.589818>
- Friese, M., Messner, C. i Schaffner, Y. (2012). Mindfulness meditation counteracts self-control depletion. *Consciousness and cognition*, 21(2), 1016-1022. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2012.01.008>
- Gard, T., Taquet, M., Dixit, R., Hölzel, B. K., de Montjoye, Y. A., Brach, N., ... i Lazar, S. W. (2014). Fluid intelligence and brain functional organization in aging yoga and meditation practitioners. *Frontiers in aging neuroscience*, 6, 76. <https://doi.org/10.3389/fnagi.2014.00076>
- Glass, J. M., Buu, A., Adams, K. M., Nigg, J. T., Puttler, L. I., Jester, J. M. i Zucker, R. A. (2009). Effects of alcoholism severity and smoking on executive neurocognitive function. *Addiction*, 104(1), 38-48. <https://doi.org/10.1111/j.1360-0443.2008.02415.x>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. i Yang, T. (2011). Mindfulness at work. U *Research in personnel and human resources management* (Vol. 30, str. 115-157). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)



- Gol, A. K. i Royaei, N. (2013). EFL teachers' self-regulation and job performance. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(10), 1855-1861. <https://doi.org/10.4304/tpls.3.10.1855-1861>
- Goldin, P. R. i Gross, J. J. (2010). Effects of mindfulness-based stress reduction (MBSR) on emotion regulation in social anxiety disorder. *Emotion*, 10(1), 83. <https://doi.org/10.1037/a0018441>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... 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>
- Gray, J. R. (2001). Emotional modulation of cognitive control: Approach–withdrawal states double-dissociate spatial from verbal two-back task performance. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(3), 436. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.130.3.436>
- Greeson, J. M. (2009). Mindfulness research update: 2008. *Complementary health practice review*, 14(1), 10-18. <https://doi.org/10.1177/1533210108329862>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Dostupno na: <http://claudiaflowers.net/rsch8140/Hayesprocess.pdf>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd edition). New York: The Guilford Press.
- Heitz, R. P. i Engle, R. W. (2007). Focusing the spotlight: individual differences in visual attention control. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(2), 217. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.136.2.217>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. i Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T. i Lazar, S. W. (2011b). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research - Neuroimaging*, 191(1), 36-43. <https://doi.org/10.1016/j.psychresns.2010.08.006>

- Hölzel, B. K., Lazar, S. W., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D. R. i Ott, U. (2011a). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on psychological science*, 6(6), 537-559. <https://doi.org/10.1177/1745691611419671>
- Hou, W. K., Ng, S. M. i Wan, J. H. Y. (2015). Changes in positive affect and mindfulness predict changes in cortisol response and psychiatric symptoms: a latent change score modelling approach. *Psychology & Health*, 30(5), 551-567. <https://doi.org/10.1080/08870446.2014.990389>
- Ilkowska, M. i Engle, R. W. (2010). Working memory capacity and self-regulation. *Handbook of personality and self-regulation*, 263-290. <https://doi.org/10.1002/9781444318111.ch12>
- Jimenez, S. S., Niles, B. L. i Park, C. L. (2010). A mindfulness model of affect regulation and depressive symptoms: Positive emotions, mood regulation expectancies, and self-acceptance as regulatory mechanisms. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 645-650. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.041>
- Kabat-Zinn, J. (1990). Mindfulness-based stress reduction. *Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*, 467.
- 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>
- Keng, S. L., Robins, C. J., Smoski, M. J., Dagenbach, J. i Leary, M. R. (2013). Reappraisal and mindfulness: A comparison of subjective effects and cognitive costs. *Behaviour Research and Therapy*, 51(12), 899-904. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2013.10.006>
- Killingsworth, M. A. i Gilbert, D. T. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330(6006), 932-932. <https://doi.org/10.1126/science.1192439>
- Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Leyland, A., Rowse, G. i Emerson, L. M. (2019). Experimental effects of mindfulness inductions on self-regulation: Systematic review and meta-analysis. *Emotion*, 19(1), 108. <https://doi.org/10.1037/emo0000425>
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. i Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual review of psychology*, 61, 543-568. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100314>

- MacKenzie, M. J. i Baumeister, R. F. (2015). Self-regulatory strength and mindfulness. *Handbook of mindfulness and self-regulation*, 95-105. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5_8)
- Mackey, J. D., Roth, P. L., Van Iddekinge, C. H. i McFarland, L. A. (2019). A meta-analysis of gender proportionality effects on job performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 578-610. <https://doi.org/10.1177/1059601117730519>
- Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C. i Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30(2-3), 79-98. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842>
- Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J., Harrington, H., ... i Caspi, A. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. *Proceedings of the national Academy of Sciences*, 108(7), 2693-2698. <https://doi.org/10.1073/pnas.1010076108>
- Moore, A. i Malinowski, P. (2009). Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. *Consciousness and Cognition*, 18(1), 176-186. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2008.12.008>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. i Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Mrazek, M. D., Smallwood, J. i Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, 12(3), 442. <https://doi.org/10.1037/a0026678>
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2nd ed.). Duxbury.
- Ostafin, B. D. (2015). Taming the wild elephant: mindfulness and its role in overcoming automatic mental processes. *Handbook of mindfulness and self-regulation*, 47-63. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5_5)
- Ostafin, B. D. i Kassman, K. T. (2012). Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving. *Consciousness and cognition*, 21(2), 1031-1036. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2012.02.014>
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika. Osnovne statističke metode za nematematičare*. Naklada Slap.

- Porath, C. L. i Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.185>
- Quaglia, J. T., Braun, S. E., Freeman, S. P., McDaniel, M. A. i Brown, K. W. (2016). Meta-analytic evidence for effects of mindfulness training on dimensions of self-reported dispositional mindfulness. *Psychological assessment*, 28(7), 803–818. <https://doi.org/10.1037/pas0000268>
- Reed, R. G., Combs, H. L. i Segerstrom, S. C. (2020). The structure of self-regulation and its psychological and physical health correlates in older adults. *Collabra: Psychology*, 6(1), 23. <https://doi.org/10.1525/collabra.297>
- Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., ... i Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of educational psychology*, 105(3), 787. <https://doi.org/10.1037/a0032093>
- Ruedy, N. i Schweitzer, M. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95, 73-87. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0796-y>
- Ruocco, A. C. i Wonders, E. (2013). Delineating the contributions of sustained attention and working memory to individual differences in mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 54(2), 226-230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.08.037>
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Segal, Z. V., Teasdale, J. D., Williams, J. M. i Gemar, M. C. (2002). The mindfulness-based cognitive therapy adherence scale: Inter-rater reliability, adherence to protocol and treatment distinctiveness. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 9(2), 131-138. <https://doi.org/10.1002/cpp.320>
- Shonin, E., Van Gordon, W., Dunn, T. J., Singh, N. N. i Griffiths, M. D. (2014). Meditation awareness training (MAT) for work-related wellbeing and job performance: A randomised controlled trial. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12, 806-823. <https://doi.org/10.1007/s11469-014-9513-2>

- Smallwood, J. i Schooler, J. W. (2015). The science of mind wandering: Empirically navigating the stream of consciousness. *Annual review of psychology*, 66, 487-518. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015331>
- Smith, B. W., Ortiz, J. A., Steffen, L. E., Tooley, E. M., Wiggins, K. T., Yeater, E. A., ... i Bernard, M. L. (2011). Mindfulness is associated with fewer PTSD symptoms, depressive symptoms, physical symptoms, and alcohol problems in urban firefighters. *Journal of consulting and clinical psychology*, 79(5), 613. <https://doi.org/10.1037/a0025189>
- Sušanj, M. (2021). *Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s radnom uspješnosti i uspješnosti u odlučivanju* (Diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. <urn:nbn:hr:131:114136>
- Tang, Y.-Y., Hölzel, B. K. i Posner, M. I. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience*, 16(4), 213-225. <https://doi.org/10.1038/nrn3916>
- Tang, Y. Y., Ma, Y., Wang, J., Fan, Y., Feng, S., Lu, Q., ... i Posner, M. I. (2007). Short-term meditation training improves attention and self-regulation. *Proceedings of the national Academy of Sciences*, 104(43), 17152-17156. <https://doi.org/10.1073/pnas.0707678104>
- Teper, R., Segal, Z. i Inzlicht, M. (2013). Inside the mindful mind: How mindfulness enhances emotion regulation through improvements in executive control. *Current Directions in Psychological Science*, 22(6), 449-454. <https://doi.org/10.1177/0963721413495869>
- Thørrisen, M. M., Bonsaksen, T., Hashemi, N., Kjeker, I., Van Mechelen, W. i Aas, R. W. (2019). Association between alcohol consumption and impaired work performance (presenteeism): a systematic review. *BMJ open*, 9(7), e029184. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-029184>
- Tomlinson, E. R., Yousaf, O., Vittersø, A. D. i Jones, L. (2018). Dispositional mindfulness and psychological health: A systematic review. *Mindfulness*, 9, 23-43. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0762-6>
- Viswesvaran, C. i Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Watkins, E. R. (2008). Constructive and unconstructive repetitive thought. *Psychological bulletin*, 134(2), 163. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.163>

Williams, L. D. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Zhao, G., Xie, F., Luo, Y., Liu, Y., Chong, Y., Zhang, Q. i Wang, W. (2022). Effects of self-control on subjective well-being: examining the moderating role of trait and state motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 774148. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774148>