



## PROAKTIVNOST I LOKUS KONTROLE U MENADŽERA

Predrag ZAREVSKI, Ana MARUŠIĆ, Andrea VRANIĆ  
Filozofski fakultet, Zagreb

UDK: 159.923.3:65.012.4  
Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 8. 1. 2002.

Konstrukat proaktivne ličnosti u svijetu je primjenjivan u većem broju studija radi istraživanja različitih oblika organizacijskoga ponašanja i rezultata takvog ponašanja. Crant (2000.) navodi istraživanja koja potvrđuju povezanost proaktivne dimenzije i individualnoga uspjeha u radu, uspjehnosti u karijeri, liderstva, organizacijske inovativnosti, ekipnog postignuća i poduzetništva. Cilj ovoga istraživanja bio je provjeriti razlikuju li se menadžeri nekih hrvatskih tvrtka od njihovih kolega jednake akademske naobrazbe koji, međutim, ne zauzimaju menadžerske pozicije (nazvani "nemenadžeri") s obzirom na proaktivnost i lokus kontrole, dimenzije ličnosti koje se često rabe u istraživanjima radne uspješnosti, organizacijskoga ponašanja i upravljanja karijerom. U ispitivanju je sudjelovalo 118 ispitanika (60 menadžera i 58 nemenadžera) koji su, ovisno o dužini radnoga staža, bili podijeljeni u tri skupine. Faktorskom analizom rabljenog Upitnika proaktivnosti P1 (Zarevski, 2001.) dobivena su dva nezavisna faktora Sklonost promjeni i Sklonost planiranju, pa su, u skladu s tim, i interpretirani rezultati. Za ispitivanje lokusa kontrole rabljena je Rotterova skala unutrašnjega naprama izvanjskom mjestu kontrole (RI-E skala). Na osnovi rezultata analize varijance može se zaključiti kako su menadžeri značajno proaktivniji od nemenadžera prema obje dimenzije proaktivnog ponašanja, Sklonosti planiranju i Sklonosti promjeni. Ispitanici se u faktoru Sklonosti promjeni razlikuju i s obzirom na radni staž, kad je ta dispozicija izraženija u ispitanika s manje radnog staža. Nadalje se pokazalo da su menadžeri znatno internalniji od nemenadžera u varijabli lokusa kontrole pri čemu značajna razlika prema radnom stažu ne postoji. Dobivene su razlike u očekivanom smjeru i uglavnom su u skladu s literaturom.



Predrag Zarevski, Odsjek za psihologiju,  
Filozofski fakultet, Lučićeva 3, 10000 Zagreb, Hrvatska.  
E-mail: pzarevsk@ffzg.hr

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

I psiholozi i laici slažu se da se dvije osobe u istoj situaciji mogu ponašati na dva sasvim različita načina. Na radnome mjestu, npr., neki učestalo pružaju nove inicijative i bore se za konstruktivna rješenja, a drugi idu "za strujom" i zadovoljavaju se situacijama kakve jesu. Bateman i Crant (1993.) u istraživanju organizacijskoga ponašanja naglašavaju da se uobičajeno za opis takvih ponašanja rabe termini "proaktivno" i "pasivno" i na temelju toga definirali su proaktivno ponašanje te razvili skalu proaktivnosti. (\*Napomena: Budući da je riječ o razmjerno novom konstrukt u našoj zemlji, veći će se dio uvođa i obrade rezultata baviti proaktivnošću.) Proaktivnost definiraju kao dispoziciju koja određuje razlike između ljudi u onoj mjeri u kojoj oni poduzimaju aktivnosti kojima bi utjecali na svoju okolinu i mijenjali je. Kao i druge dispozicije, tendencija za proaktivnim ponašanjem obuhvaća različite akcije koje se manifestiraju kao generalni bihevioralni trend ili kao dispozicijska tendencija za ponašanjem na određeni način (Buss i Craik, 1980., prema Bateman i Crant, 1993.). Proaktivnost se temelji na potrebi čovjeka da upravlja okolinom i kontrolira je (White i Langer, prema Bateman i Crant, 1993.).

Tipična proaktivna ličnost, prema mišljenju Batemana i Cranta (1993.), relativno je otporna na situacijske pritiske, pronalazi nove mogućnosti i prilike, pokazuje inicijativu, preuzima akciju i ustrajna je unatoč zaprekama na koje nailazi ili koje donose promjene. S druge strane kontinuuuma nalaze se pasivni ljudi koji se prilagođuju i "oblikuju" prema okolini, propuštajući iskoristiti prilike kojima mogu promijeniti postojeću situaciju. Takve osobe pokazuju malo inicijative i oslanjaju se na tuđe snage. Pasivno se prilagođuju, pa čak i trpe okolnosti kojima nisu zadovoljni. Autori, nadalje, smatraju da visokoproaktivni pojedinci anticipiraju događaje iz okoline i usmjereni su na konstruktivne promjene, a manje se proaktivni ljudi ponašaju u skladu s okolinom radije nego da je mijenjaju, tj. radije prihvaćaju *status quo*.

Ideja o konstrukt proaktivnosti temelji se na interakcionističkoj psihologiji (Bandura, 1977., prema Bateman i Crant, 1993.) prema kojoj osoba ima mogućnost kreirati svoju okolinu. Ponašanje je, prema mišljenju interakcionista i internalno i eksternalno kontrolirano, pa kao što situacija djeluje na pojedinca, tako i pojedinac djeluje na situaciju. Osoba, okolina i ponašanje kontinuirano utječu jedni na druge i karakterizira ih kauzalna povezanost (Magnusson i Endler, prema Bateman i Crant, 1993.).

Konstrukt proaktivne ličnosti primijenjen je u većem broju studija radi istraživanja različitih oblika organizacijskoga ponašanja i rezultata takvoga ponašanja. U preglednom radu o proaktivnom ponašanju u organizacijama Crant (2000.) je naveo istraživanja koja potvrđuju povezanost proaktivnosti i in-

dividualnoga uspjeha u radu, uspješnosti u karijeri, vodstva, organizacijske inovativnosti, ekipnoga postignuća i poduzetništva. Isti je autor u ranijem istraživanju utvrdio kako je proaktivnost dobar prediktor objektivnoga postignuća agenata za prodaju nekretnina čiji je učinak operacionaliziran brojem prodanih kuća, ugovorima s potencijalnim kupcima i zaradnom provizijom u razdoblju od devet mjeseci (Crant, 1995.).

Kontrolirajući nekoliko varijabla za koje se prethodno pokazalo kako su povezane s ishodima u karijeri (npr. demografski, motivacijski i organizacijski faktori), Seibert i sur. (1999.) su, na uzorku od 490 zaposlenika različitih zanimanja iz različitih organizacija, utvrdili povezanost proaktivnosti s mjerama objektivne i subjektivne uspješnosti u karijeri, tj. plaćom i brojem promaknuća te ukupnim zadovoljstvom osobnom karijerom. Ti su se nalazi pokazali konzistentnima, bilo da je riječ o samoprocjenama ili o rangiranju od značajnih drugih.

Koncept proaktivne ličnosti istraživan je i u području formalnih organizacijskih radnih ekipa (Kirkman i Rosen, 1999., prema Crant, 2000.). Dobiveni su rezultati pokazali kako je ekipna proaktivnost pozitivno povezana s ekipnim ovlastima, s brojem najvažnijih ekipnih postignuća, uključujući produktivnost, uslugu pruženu klijentima, a proaktivnije ekipe bile su zadovoljnije radom i organizacijskim obvezama. Nadalje je, u većem broju istraživanja, potvrđena povezanost proaktivne ličnosti i poduzetništva. Crant (1996.) je, kontrolirajući spol, naobrazbu i druge relevantne faktore, utvrdio visoku povezanost između proaktivnosti i poduzetničkih namjera pokretanja vlastitoga biznisa. Becherer i Maurer (1999.) su na uzorku od 215 predsjednika malih kompanija potvrdili povezanost proaktivne ličnosti i promjena u prodaji te asertivnoga poduzetničkog stava i hrabrosti zauzimanja tržišne pozicije kada se za to ukažu prilike. To je istraživanje također pokazalo da je proaktivnost više povezana s pokretanjem i otvaranjem vlastitoga biznisa nego s kupovinom ili nasljeđivanjem nekih već postojećih poduzeća.

Seibert i sur. (1999.) definiraju proaktivnu osobu u sklopu uspješne karijere, smatrajući kako su proaktivni pojedinci u stanju promijeniti način na koji rade, prihvaćati različite radne procedure, mijenjati službeni položaj, pa čak i utjecati na odluke koje se odnose na njihovu plaću, promaknuće i podjelu drugih organizacijskih nagrada. U skladu sa spomenutom interakcionističkom perspektivom, proaktivniji individualci doživljavaju veće, i objektivne i subjektivne, dobitke u karijeri, jednostavno zato što selekcioniraju, kreiraju i utječu na situacije i događaje s kojima se u radu susreću. Također, u nastojanju da imaju kontrolu nad radnom situacijom, vrlo je vjerojatno da će razumjeti neplanirane događaje iz okoline, anticipirajući i moguće promjene (Seibert i sur., 1999.). Za njih je,

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

također, vjerojatnije da će prepoznati i slijediti prilike za vlastiti razvoj, stjecati nova znanja i vještine potrebne za daljnje napredovanje (Bateman i Crant, 1993.), aktivno tražiti korisne informacije izvan organizacije, pronalaziti sponzore i pomoć za daljnje usavršavanje i planiranje karijere (Ashford i Black, 1996.).

Uzimajući u obzir opću i specifičnu konceptualizaciju proaktivnoga ponašanja, Crant (2000.) je postavio integralni model uzroka i posljedica proaktivnoga ponašanja. On je, također, pružio teorijsku i empirijsku potporu komponentama modela, analizirajući rezultate istraživanja četiri različita konstrukta značajna za konceptualizaciju i mjerenje proaktivnosti. To su: proaktivna ličnost, osobna inicijativa, samoefikasnost u velikom broju uloga i preuzimanje odgovornosti. Crant također drži da postoji šest kontekstualno-specifičnih oblika proaktivnoga ponašanja (socijalizacija, traženje povratne informacije, privlačenje pozornosti, inovativnost, upravljanje karijerom i svladavanje stresa) koji na specifičan način zahvaćaju širi koncept proaktivnoga ponašanja i inicijative. Model proaktivnoga ponašanja bi, prema mišljenju tog autora, trebao pomoći svima koji se bave istraživanjem proaktivnoga ponašanja – kako bi jednostavnije identificirali tipove varijabla koje istražuju.

## **ROTTEROV KONSTRUKT LOKUSA KONTROLE**

Konstrukt lokusa kontrole razvijen je u sklopu Rotterove teorije socijalnoga učenja koja je integrirala biheviorističke S-R teorije potkrepe s kognitivnom teorijom polja, a Rotter je u svojem pristupu podjednaku važnost dao varijablama koje se odnose na individualne razlike i situacijskim parametrima (Knezović, 1981.). Postavke teorije tumače da je vjerojatnost pojavljivanja nekoga ponašanja u funkciji očekivanja pojedinca kako će upravo takvo ponašanje dovesti do potkrepe, odnosno da će ono postići željeni ishod. Prema Rotterovu mišljenju (1975.) postoje tri klase varijabla koje determiniraju potencijalno ponašanje: očekivanje da će vlastito ponašanje dovesti do potkrepe, vrijednost potkrepe i priroda situacije na koju se predikcija odnosi. Relativno konzistentne individualne razlike u ovoj teoriji definirane su konceptom o očekivanju unutrašnjeg naspram izvanjskog mjesta kontrole potkrepe, odnosno lokusom kontrole.

Kad govori o procesu učenja, Rotter drži da ljudi koji vjeruju u internalnu kontrolu lakše mijenjaju svoje ponašanje, neovisno o tome je li to ponašanje bilo potkrijepljeno pozitivno ili negativno, od ljudi koji vjeruju u eksternalnu kontrolu (Marks, 1998.). Međutim, da bi se promjene u ponašanju uopće mogle dogoditi, potkrepa mora imati vrijednost za osobu, pa tako za osobe s iskustvom internalnoga mjesta kontrole,

vrijednost potkrepe ima veće značenje. Takve osobe vjeruju kako, mijenjajući svoje ponašanje, mogu pojačavati ili smanjivati utjecaj potkrepe. S druge strane, osobe s ekternalnim lokusom kontrole teže mijenjaju svoje ponašanje, između ostaloga i zato što ne vjeruju kako mijenjajući svoje ponašanje mogu utjecati na ishode. Rotter (1975.) je, u skladu s tim, pretpostavio da je lokus kontrole važna varijabla u shvaćanju procesa učenja i da značajno utječe na ponašanje u mnogim drugim situacijama.

Morrison (1997.) je, na uzorku menadžera i poduzetnika u istraživanju povezanosti nekih dimenzija ličnosti i *Big five* modela, utvrdio da internalni lokus kontrole pozitivno korelira s dimenzijama Savjesnosti i Ekstraverzije. Autor je, također, našao visoku negativnu povezanost između internalnosti i neuroticizma, interpretirajući kako vjerovanje u osobne kvalitete zapravo pomaže manjem iskazivanju agresije i boljoj adaptaciji u emocionalno stresnim situacijama (Perlow i Latham, 1993., Spector, 1982., Taylor, 1983.; prema Morrison, 1997.). Na posljetku, spomenimo i studiju kojom je Spector (1982.) sjeđinio dotadašnja istraživanja lokusa kontrole i organizacijskih varijabla, u kojoj naglašava da internalni imaju višu motivaciju za rad, ulažu više napora i time postižu bolje radne rezultate. Spector naglašava da te razlike između internalnih i ekternalnih postoje samo u situacijama u kojima internalni percipiraju da će uloženi napor rezultirati nekom nagradom. Gilad (1982., prema Ward, 1993.) zapaža da se, u gotovo tri dekade istraživanja lokusa kontrole u području menadžmenta, konzistentno pokazuje kako internalni oprezno otkrivaju povoljne prilike i pomno istražuju okolinu nastojeći doći do informacija potrebnih za optimalan razvoj tih prilika. Timmons, Smollen i Dingee (1985., prema Ward, 1993.) podupiru te nalaze, smatrajući kako je upravo sposobnost prepoznavanja povoljne prilike centralna za poduzetnički uspjeh.

## **CILJ I PROBLEM**

Društvene promjene koje su obilježile posljednjih desetak godina u Hrvatskoj odrazile su se i na činjenicu da sve veći broj tvrtka ističe nužnost ulaganja u razvoj kadrova, ponajprije menadžmenta, u procesu usmjerenom ostvarenju ciljeva organizacije. Iako se radi popunjavanja ili napredovanja kadrova u nekim tvrtkama rabe opsežna psihološka testiranja, taj trend ipak nije u tolikoj mjeri izražen kad su u pitanju viši menadžeri. Stoga o njihovim osobinama ličnosti ne znamo mnogo.

U pokušaju razumijevanja nekih osobitosti hrvatskih menadžera, cilj je ovoga istraživanja provjeriti razlikuju li se menadžeri nekih hrvatskih tvrtka od visokonaobraženih djelatnika koji nisu na menadžerskim pozicijama (u ovome radu nazvanima "nemenadžeri") s obzirom na *proaktivnost* i *lokus kon-*

*trole*, dimenzije ličnosti koje se često rabe u istraživanjima radne uspješnosti, organizacijskoga ponašanja i upravljanja karijerom. Osim toga, lokus kontrole je izabran i zato što smo željeli provjeriti očekivanu povezanost između proaktivnosti i internalnoga lokusa kontrole.

U skladu s rezultatima nekih dosadašnjih istraživanja, za očekivati je da će se menadžeri, kad je riječ o navedenim osobinama, značajno razlikovati od nemenadžera, odnosno da su proaktivniji i da imaju internalniji lokus kontrole.

## METODA

---

### Ispitanici

U ispitivanju je sudjelovalo 127 ispitanika od kojih je iz daljnje obrade isključeno devet menadžerica, jer nije sigurno kako bi varijabla spola mogla utjecati na rezultate. To je rezultiralo konačnim brojem od 118 ispitanika: 60 menadžera i 58 nemenadžera. Uzorak menadžera činile su visokonaobražene osobe zaposlene na najvišim položajima u različitim sektorima hrvatske naftne kompanije "INA" Zagreb, u tzv. poduzećima kćerima u vlasništvu kompanije "Našice-cement" iz Našica te u poduzeću "Ericsson – Nikola Tesla" u Zagrebu. Komparabilni po naobrazbi i radnom stažu, uzorak nemenadžera činili su visokonaobraženi djelatnici nekih hrvatskih poduzeća (HRT Zagreb, Općinski sud Zagreb, MUP Split, Građevinsko poduzeće "Konstruktor" Split) koji nisu na menadžerskim ni drugim visokim funkcijama. Najviše je bilo ispitanika s radnim stažem dužim od 10 godina (N=59), 38 ispitanika imalo je staž od 5 do 10 godina, a 21 ispitanik imao je manje od pet godina radnoga staža. (Napomena: Budući da su menadžeri razmjerno teško dostupni za različita istraživanja, iskorištena je njihova nazočnost jednom edukacijskom seminaru da se prikupe podaci za ovo istraživanje. U nastojanju da imamo što sličniju kontrolnu skupinu ispitanika, koristili smo se blagonaklonošću nekoliko velikih tvrtka.)

### Instrumenti

Upitnik proaktivnosti P1 (Zarevski, 2001.) nastao je na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Sastoji se od 28 tvrdnja koje mjere stupanj proaktivnoga ponašanja, a na svaku tvrdnju ispitanik odgovara s "DA" ili "NE", ovisno o tome koliko drži da tvrdnja opisuje njegovo ponašanje. Rezultati na tvrdnjama su binarne vrijednosti (0,1), a svaka se tvrdnja boduje u smjeru proaktivnoga ponašanja, pa postignuti veći broj bodova ukazuje i na veću proaktivnost. Prije sumacije odgovora neke je od tvrdnja bilo potrebno obrnuto bodovati. Tri čestice upitnika preuzete su iz Skale proaktivnosti

**● TABLICA 1**  
 Pouzdanost i korelacije čestica s ukupnim rezultatom Upitnika proaktivnosti na uzorku menadžera i nemanadžera (N = 115)

autora Batemana i Cranta (1993.) i prilagođene su duhu hrvatskoga jezika. Riječ je o česticama "Stalno tražim nove načine da poboljšam vlastiti život" (11), "Volim *status quo* situacije" (16) i "Na vrijeme predviđam probleme i okrećem ih u svoju korist" (18). Ovo je prva primjena Upitnika proaktivnosti P1, pa je stoga opširnije prikazana pouzdanost, korelacije čestica s ukupnim korigiranim rezultatom i faktorska struktura upitnika.

	Korelacije s ukup. rez. bez dane čestice	$\alpha$ bez dane čestice
1. Za poslovni sastanak na vrijeme prikupim i pažljivo proučim sve važne informacije:	.39	.75
2. Pred intervju za posao detaljno pripremit ću što ću reći o sebi:	.25	.76
3. *Zubaru idem samo kad me zaboli zub:	.19	.76
4. Pokrećem promjene u najužoj okolini:	.24	.76
5. Pred izlet u prirodu redovno pratim vremensku prognozu:	.21	.76
6. Kod preuzimanja karte za avion ili autobus napomenem koju vrstu sjedala želim:	.29	.76
7. *Često nemam nikakve nove ideje:	.12	.77
8. Barem desetak dana prije puta provjerim nije li mi putovnica istekla:	.41	.75
9. Veće kupovine (npr. zimska oprema, kamp-oprema i sl.) planiram obaviti izvan sezone, kad je cijena znatno snižena:	.33	.75
10. *Poklone za Božić i Novu godinu kupujem u zadnji čas:	.23	.76
11. Stalno tražim nove načine da poboljšam vlastiti život:	.12	.76
12. Za kupovine u velikim robnim centrima napravim popis:	.39	.75
13. Za prvi sastanak s osobom koja mi se sviđa unaprijed pripremit ću temu za razgovor:	.24	.76
14. Bolje od većine uočavam dobre prilike:	.26	.76
15. Pred važan put danima upotpunjavam popis stvari koje treba ponijeti:	.38	.75
16. *Volim <i>status quo</i> situacije:	.18	.76
17. U srednjoj školi sam znao/la pogledati poglavlje unaprijed:	.34	.75
18. Na vrijeme predviđam probleme i okrećem ih u svoju korist:	.24	.76
19. Ujutro poslušam prognozu zbog adekvatnog oblačenja:	.33	.75
20. Kad očekujem da ću dulje čekati u redu, uzmem nešto za čitanje:	.29	.76
21. Vrijedno je truda baviti se poslovima za širu zajednicu:	.37	.75
22. Nastojim saznati puno i o stvarima koje mi nisu zvanje ili omiljeni hobi:	.23	.76
23. Pazim na kvalitetu i redovitost prehrane:	.38	.75
24. *Više se volim prilagoditi nego gubiti energiju na ispravljanje nepravde:	.11	.77
25. Ako očekujem gužvu u prometu, krenut ću znatno ranije:	.30	.76
26. Prije posjeta stranoj zemlji prikupim što više korisnih informacija:	.47	.74
27. Kad idem na duži put ponesem hranu i piće:	.29	.76
28. *Nemam običaj praviti dnevni i tjedni plan svojih aktivnosti:	.24	.76
Osnovna statistika skale		
M = 15.43; SD = 4.8; $\alpha$ = 0.76; Prosječna korelacija između čestica = 0.10		

\*Tvrđnje kod kojih je potrebno obrnuti sustav bodovanja

Pouzdanost tipa nutarnje konzistencije Upitnika proaktivnosti P1 primijenjenog na uzorku menadžera i nemanadžera iznosi 0.76. Koeficijenti korelacija čestica s ukupnim rezultatom pokazuju da pet čestica ima korelaciju nižu od 0.20, od

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

● **TABLICA 2**  
Faktorska struktura U-  
pitnika proaktivnosti (*varimax*  
rotacija) (N=115)

kojih tri (7, 11, 24) nižu od 0.15. Dvanaest čestica ima korelaciju od 0.21 do 0.29, devet od 0.30 do 0.39 i dvije (8, 26) višu od 0.40. Prosječna korelacija među česticama je 0.10.

Radi provjere konstruktne valjanosti Upitnika proaktivnosti provedena je komponentna analiza u kojoj je početni broj značajnih faktora izlučen sukladno Kaiser-Guttmanovu kriteriju. Varijance komponenata prije rotacije bile su 3,46 (12,36%) za prvu, 1,78 (6,36%) za drugu i 1,25 (4,47%) za treću zadržanu komponentu.

Tvrdnje	Faktor			h <sup>2</sup>
	1	2	3	
1. Za poslovni sastanak na vrijeme prikupim i pažljivo proučim sve važne informacije:	.41	.13	.16	.21
2. Pred intervju za posao detaljno pripremam što ću reći o sebi:	.38	.08	-.05	.15
3. *Zubaru idem samo kad me zaboli zub:	-.11	.35	.28	.21
4. Pokrećem promjene u najužoj okolini:	-.01	.51	.07	.26
5. Pred izlet u prirodu redovno pratim vremensku prognozu:	.45	-.14	.01	.22
6. Kod preuzimanja karte za avion ili autobus napomenem koju vrstu sjedala želim:	.23	-.09	.51	.32
7. *Često nemam nikakve nove ideje:	-.03	.39	-.09	.16
8. Barem desetak dana prije puta provjerim nije li mi putovnica istekla:	.40	.13	.27	.25
9. Veće kupovine (npr. zimska oprema, kamp-oprema i sl.) planiram obaviti izvan sezone, kad je cijena znatno snižena:	.39	.09	.12	.18
10. *Poklone za Božić i Novu godinu kupujem u zadnji čas:	.22	.03	.19	.09
11. Stalno tražim nove načine da poboljšam vlastiti život:	.09	.46	-.31	.31
12. Za kupovine u velikim robnim centrima napravim popis:	.59	-.01	.09	.35
13. Za prvi sastanak s osobom koja mi se sviđa unaprijed pripremam teme za razgovor:	.39	-.05	.05	.16
14. Bolje od većine uočavam dobre prilike:	.01	.37	.26	.21
15. Pred važan put danima upotpunjavam popis stvari koje treba ponijeti:	.50	-.08	.26	.33
16. *Volim <i>status quo</i> situacije:	-.05	.43	.09	.20
17. U srednjoj školi sam znao/la pogledati poglavlje unaprijed:	.16	.02	.61	.39
18. Na vrijeme predviđam probleme i okrećem ih u svoju korist:	-.04	.45	.21	.25
19. Ujutro poslušam prognozu zbog adekvatnog oblačenja:	.33	.02	.29	.20
20. Kad očekujem da ću dulje čekati u redu, uzmem nešto za čitanje:	.28	.17	.12	.12
21. Vrijedno je truda baviti se poslovima za širu zajednicu:	.30	.37	.06	.23
22. Nastojim saznati puno i o stvarima koje mi nisu zvanje ili omiljeni hobi:	.22	.40	-.14	.23
23. Pazim na kvalitetu i redovitost prehrane:	.15	.14	.51	.31
24. *Više se volim prilagoditi nego gubiti energiju na ispravljanje nepravde:	.14	.24	-.14	.10
25. Ako očekujem gužvu u prometu, krenut ću znatno ranije:	.14	.12	.42	.22
26. Prije posjeta stranoj zemlji prikupim što više korisnih informacija:	.63	.21	-.04	.45
27. Kad idem na duži put ponesem hranu i piće:	.43	-.14	.22	.26
28. *Nemam običaj praviti dnevni i tjedni plan svojih aktivnosti:	.07	.36	.13	.15
Varijanca <i>varimax</i> faktora	2.71	1.96	1.83	
Postotak objašnjene varijance (ukupno 23.2)	9.7	7.0	6.5	

\*Tvrdnje kod kojih je potrebno obrnuti sustav bodovanja



DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

Analiziramo li dobivenu matricu faktorske strukture, možemo vidjeti da se na prvom faktoru projicira 13 čestica koje imaju dobra zasićenja tim faktorom. Iznimka su čestice 10 i 20 koje imaju zasićenja niža od 0.30. Možemo vidjeti da se sadržaj čestica koje se projiciraju na tom faktoru odnosi na planiranje, organizaciju i anticipiranje budućih aktivnosti i događaja, pa smo ga nazvali *Sklonost planiranju*. Tipična tvrdnja koja predstavlja ovaj faktor je npr. "Za poslovni sastanak na vrijeme prikupim i pažljivo proučim sve važne informacije".

Na drugom ekstrahiranom faktoru projicira se 11 čestica koje također pokazuju zadovoljavajuća zasićenja tim faktorom, a jedino čestica br. 24 ima zasićenje niže od 0.30. Sadržaj čestica koje se projiciraju na tom faktoru odnosi se na traženje novih mogućnosti, aktivitet i promjenu, pa smo ga nazvali *Sklonost promjeni*. Tipična tvrdnja za ovaj faktor je npr. "Pokrećem promjene u najužoj okolini."

Četiri čestice (6, 17, 23, 25) koje se projiciraju na treći dobiveni faktor ukazuju na sadržajnu povezanost s prvim izlučenim faktorom – *Sklonosti planiranju*, pa smo proveli analizu s unaprijed zadana dva faktora. Dobiveni rezultati pokazali su da čestice trećega faktora imaju zadovoljavajuću saturaciju prvom faktorom i da mu logički odgovaraju (tablica 3). Nakon provedene analize s fiksiranjem broja zadržanih faktora na dva, oni zajedno objašnjavaju 19% varijance rezultata.

📌 **TABLICA 3**  
Faktorska analiza s fiksiranjem na dva faktora na Upitniku proaktivnosti (N=115)

Tvrdnje	Faktor		h <sup>2</sup>
	1	2	
1. Za poslovni sastanak na vrijeme prikupim i pažljivo proučim sve važne informacije:	.43	.15	.20
2. Pred intervju za posao detaljno priprelim što ću reći o sebi:	.29	.08	.09
3. *Zubaru idem samo kad me zaboli zub:	.04	.36	.13
4. Pokrećem promjene u najužoj okolini:	.01	.51	.26
5. Pred izlet u prirodu redovno pratim vremensku prognozu:	.39	-.14	.17
6. Kod preuzimanja karte za avion ili autobus napomenem koju vrstu sjedala želim:	.46	-.06	.22
7. *Često nemam nikakve nove ideje:	-.08	.38	.15
8. Barem desetak dana prije puta provjerim nije li mi putovnica istekla:	.47	.14	.25
9. Veće kupovine (npr. zimska oprema, kamp-oprema i sl.) planiram obaviti izvan sezone, kad je cijena znatno snižena:	.40	.10	.17
10. *Poklone za Božić i Novu godinu kupujem u zadnji čas:	.29	.04	.09
11. Stalno tražim nove načine da poboljšam vlastiti život:	-.09	.44	.20
12. Za kupovine u velikim robnim centrima napravim popis:	.55	.00	.30
13. Za prvi sastanak s osobom koja mi se sviđa unaprijed priprelim teme za razgovor:	.36	-.04	.13
14. Bolje od većine uočavam dobre prilike:	.13	.39	.17
15. Pred važan put danima upotpunjavam popis stvari koje treba ponijeti:	.57	-.06	.32
16. *Volim <i>status quo</i> situacije:	-.01	.43	.19
17. U srednjoj školi sam znao/la pogledati poglavlje unaprijed:	.45	.06	.20

(nastavak na sljedećoj stranici)

(nastavak s prethodne stranice)

Tvrdnje	Faktor		h <sup>2</sup>
	1	2	
18. Na vrijeme predviđam probleme i okrećem ih u svoju korist:	.06	.46	.21
19. Ujutro poslušam prognozu zbog adekvatnog oblačenja:	.43	.04	.19
20. Kad očekujem da ću dulje čekati u redu, uzmem nešto za čitanje:	.29	.18	.12
21. Vrijedno je truda baviti se poslovima za širu zajednicu:	.26	.37	.21
22. Nastojim saznati puno i o stvarima koje mi nisu zvanje ili omiljeni hobi:	.10	.39	.17
23. Pazim na kvalitetu i redovitost prehrane:	.39	.17	.18
24. *Više se volim prilagoditi nego gubiti energiju na ispravljanje nepravde:	.04	.23	.05
25. Ako očekujem gužvu u prometu, krenut ću znatno ranije	.34	.15	.14
26. Prije posjeta stranoj zemlji prikupim što više korisnih informacija:	.51	.21	.30
27. Kad idem na duži put ponesem hranu i piće:	.49	-.12	.25
28. *Nemam običaj praviti dnevni i tjedni plan svojih aktivnosti:	.11	.36	.14
Karakteristični korijen	3.25	1.10	
Postotak objašnjene varijance (ukupno 19.0)	12.0	7.0	

\*Tvrdnje kod kojih je potrebno obrnuti sustav bodovanja

Budući da smo dobili dva konstrukcijom pretpostavljena interpretabilna faktora, u daljnjoj su obradi za svaku subskalu izračunane korelacije čestica s ukupnim rezultatom te pouzdanosti tipa nutarnje konzistencije.

U tablici 4 može se vidjeti da su sve korelacije s korigiranim ukupnim rezultatom na subskali *Sklonosti planiranju* na zadovoljavajućoj razini, kao što je i pouzdanost tipa nutarnje konzistencije koja iznosi 0.79. Kad je riječ o subskali *Sklonosti promjeni* (tablica 5), korelacije s ukupnim rezultatom su nešto niže, kao i pouzdanost tipa nutarnje konzistencije koja iznosi 0.63. No, s obzirom na dužinu skale (samo 11 čestica) i manifestnu heterogenost te skale, nije se ni moglo očekivati znatno veću pouzdanost. Korelacija ta dva faktora iznosi samo 0.20, što upućuje na njihovu nezavisnost. U daljnjim je obradama rezultat na ova dva faktora formiran kao jednostavna linearna kombinacija čestica koje mu pripadaju.

● **TABLICA 4**  
Korelacije čestica s ukupnim rezultatom i pouzdanost prvoga faktora Upitnika proaktivnosti – *Sklonost planiranju* (N = 116)

Tvrdnje	Korelacije s uk. rez. bez dane čestice		
	M	SD	
1. Za poslovni sastanak na vrijeme prikupim i pažljivo proučim sve važne informacije:	.81	.39	.38
2. Pred intervju za posao detaljno pripreim što ću reći o sebi:	.75	.43	.26
5. Pred izlet u prirodu redovno pratim vremensku prognozu:	.63	.48	.33
6. Kod preuzimanja karte za avion ili autobus napomenem koju vrstu sjedala želim:	.41	.49	.38
8. Barem desetak dana prije puta provjerim nije li mi putovnica istekla:	.40	.49	.41

(nastavak na sljedećoj stranici)

(nastavak s prethodne stranice)

Tvrdnje	M		Korelacije s uk. rez. bez dane čestice
	M	SD	
9. Veće kupovine (npr. zimska oprema, kamp-oprema i sl.) planiram obaviti izvan sezone, kad je cijena znatno snižena:	.40	.49	.37
10. *Poklone za Božić i Novu godinu kupujem u zadnji čas:	.26	.44	.28
12. Za kupovine u velikim robnim centrima napravim popis:	.52	.50	.49
13. Za prvi sastanak s osobom koja mi se sviđa unaprijed pripremi teme za razgovor:	.22	.42	.31
15. Pred važan put danima upotpunjavam popis stvari koje treba ponijeti:	.24	.44	.49
17. U srednjoj školi sam znao/la pogledati poglavlje unaprijed:	.45	.50	.39
19. Ujutro poslušam prognozu zbog adekvatnog oblačenja:	.39	.49	.39
20. Kad očekujem da ću dulje čekati u redu, uzmem nešto za čitanje:	.41	.50	.24
23. Pazim na kvalitetu i redovitost prehrane:	.43	.50	.33
25. Ako očekujem gužvu u prometu, krenut ću znatno ranije:	.66	.47	.42
26. Prije posjeta stranoj zemlji prikupim što više korisnih informacija:	.56	.50	.42
27. Kad idem na duži put poneseš hranu i piće:	.68	.47	.30
Osnovna statistika skale: M = 8.20; SD = 3.70; broj čestica = 17; $\alpha$ = 0.79			

\*Tvrdnje kod kojih je potrebno obrnuti sustav bodovanja

Tvrdnje	M		Korelacije s uk. rez. bez dane čestice
	M	SD	
3. *Zubaru idem samo kad me zaboli zub:	.50	.50	.26
4. Pokrećem promjene u najužoj okolini:	.76	.43	.42
7. *Često nemam nikakve nove ideje:	.78	.42	.26
11. Stalno tražim nove načine da poboljšam vlastiti život:	.84	.37	.30
14. Bolje od većine uočavam dobre prilike:	.50	.50	.28
16. *Volim <i>status quo</i> situacije:	.78	.42	.31
18. Na vrijeme predviđam probleme i okrećem ih u svoju korist:	.58	.50	.29
21. Vrijedno je truda baviti se poslovima za širu zajednicu:	.73	.45	.33
22. Nastojim saznati puno i o stvarima koje mi nisu zvanje ili omiljeni hobi:	.74	.44	.26
24. *Više se volim prilagoditi nego gubiti energiju na ispravljanje nepravde:	.61	.49	.18
28. *Nemam običaj praviti dnevni i tjedni plan svojih aktivnosti:	.47	.50	.30
Osnovna statistika skale: M = 7.27; SD = 2.33; broj čestica = 11; $\alpha$ = 0.63			

\* Tvrdnje kod kojih je potrebno obrnuti sustav bodovanja

**TABLICA 5**  
Korelacije čestica s ukupnim rezultatom i pouzdanost drugoga faktora Upitnika proaktivnosti – Sklonost promjeni (N = 117)

Na temelju provedenih postupaka provjere konstruktne valjanosti upitnika P1 može se zaključiti da upitnik sadrži dvije subskele i da nije opravdana uporaba jedinstvenoga rezultata. S obzirom na heterogenost čestica, nije bilo za očekivati znatno višu unutarnju pouzdanost.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

Za ispitivanje lokusa kontrole rabljena je Rotterova skala unutrašnjega naprama izvanjskom mjestu kontrole (RI-E skala) koja se sastoji od 29 parova tvrdnja tipa prisilnoga izbora između alternativa "a" i "b". Šest parova tvrdnja koje služe za prikriivanje svrhe ispitivanja se ne boduju, a ukupan rezultat čini zbroj bodova u 23 tvrdnje u smjeru ekternalnosti. Sadržaj čestica je takav da se nastoji obuhvatiti što širi raspon očekivanja u vezi s odnosom posljedica vlastitoga ponašanja i slučaja, sreće, interpersonalnih odnosa, političkih snaga i uspjeha u školi. Ne postoji tipičan rezultat na I-E skali, već on ovisi o karakteristikama populacije koja se ispituje. Retest pouzdanosti skale kreće se od 0.49 do 0.83, a interna konzistencija od 0.65 do 0.79 (Rotter, 1966., prema Phares, 1976.). Knezović (1981.) je preveo i adaptirao skalau na hrvatski jezik, a na uzorku od 300 studenata autor je utvrdio zadovoljavajuću valjanost i diskriminativnost čestica. Interna konzistencija iznosila je 0.74, što je uobičajena razina za ovu skalau. U ovome istraživanju utvrđen je alpha koeficijent nutarnje konzistencije od vrlo zadovoljavajućih 0.80.

## Postupak

Ispitivanje na uzorku menadžera provedeno je sa svakom skupinom posebno za vrijeme trajanja seminara koji su menadžeri pohađali u sklopu jedne privatne poslovne škole iz Zagreba. Ispitivanje na nemenadžerima provedeno je u manjim skupinama na radnim mjestima ispitanika. Ispitanicima je zajamčeno da će se dobiveni podaci rabiti isključivo u znanstvene svrhe i oni su pokazali visok stupanj kooperativnosti. Podaci su prikupljeni u proljeće 2001. godine.

## REZULTATI I RASPRAVA

Najprije su određeni osnovni statistički pokazatelji (M, SD) za ukupne rezultate na skalama i subskalama rabljenima u ovome istraživanju (tablica 6). Distribucije dobivenih rezultata testirane su Kolmogorov-Smirnovljevim testom i ni jedna distribucija ne odstupa značajno od normalne. U daljnjoj obradi podataka rabljena je dvosmjerna analiza varijance.

↪ TABLICA 6  
Aritmetičke sredine i standardne devijacije za ispitivane varijable na ukupnom uzorku

Varijable	N	M	SD
Ukupna proaktivnost	115	15.43	4.80
Skлонost planiranju	116	8.20	3.76
Skлонost promjeni	117	7.27	2.33
Lokus kontrole	118	10.72	4.62

Kako bismo odgovorili na osnovni problem ovoga istraživanja, tj. na pitanje postoje li razlike između menadžera i nemenadžera u navedenim varijablama, dobiveni rezultati na

svakoj varijabli prikazani su kao prosječni rezultati po skupinama, a statistička značajnost razlika u prosječnim rezultatima testirana je dvosmjernom analizom varijance: 2 x 3 nacrt u kojem pripadnost skupini menadžera/nemenadžera čine prvu nezavisnu varijablu, a godine radnog staža (do 5; od 5 do 10; više od 10 godina) drugu nezavisnu varijablu. Činilo nam se, naime, opravdanim provjeriti i eventualni glavni i/ili interakcijski učinak varijable radnog staža.

*Sklonost planiranju*, kao subskala proaktivnoga ponašanja, odnosi se na informiranje, pripremanje i planiranje budućih aktivnosti i događaja. Čestice koje su zasićene tim faktorom predstavljaju situacije poduzimanja potrebnih aktivnosti koje bi mogle imati posljedice na budućnost pojedinca, i pozitivne i negativne. Ta se dimenzija, stoga, odnosi i na anticipiranje i preveniranje potencijalnih problema (npr. "Pred izlet u prirodu redovno pratim vremensku prognozu." ili "Pred intervju za posao detaljno pripremam što ću reći o sebi.").

⇒ **TABLICA 7**  
Rezultati dvosmjerne  
analize varijance;  
efekti pripadnosti  
skupini i staža na  
proaktivnost za  
subskalu *Sklonost  
planiranju* (N = 116)

Izvor varijance	df	F	p
Menadžeri – nemenadžeri	1/110	11.70	0.001
Stož (<5; 5-10; >10)	2/110	0.87	0.42
Interakcija	2/110	0.41	0.67

⇒ **TABLICA 8**  
Prosječni rezultati na  
subskali *Sklonost pla-  
niranju* za skupinu  
menadžera i neme-  
nadžera s obzirom  
na staž (N = 116)

Stož	Ispitanici		
	Menadžeri	Nemenadžeri	Ukupno
Manje od 5 g.	10.50	7.41	8.95
Od 5 do 10 g.	10.26	6.84	8.55
Više od 10 g.	8.80	6.71	7.75
Ukupno	9.85	6.99	

Na osnovi dobivenih rezultata analize varijance može se vidjeti da se menadžeri i nemenadžeri statistički značajno razlikuju na dimenziji proaktivnoga ponašanja, nazvanoj *Sklonosti planiranju* (tablica 7) te da menadžeri na toj dimenziji postižu više rezultate (tablica 8). Radni se staž nije pokazao značajnim, što je u skladu s rezultatima koje su dobili Bate-man i Crant (1993.) te se čini da je taj faktor stabilan u vremenu.

Dobivene razlike na ovoj dimenziji proaktivnosti mogli bismo objasniti samim zahtjevima menadžerskog posla u kojem menadžeri nerijetko obavljaju više različitih i nepovezanih poslova, sudjeluju u mnoštvu projekata te kontaktiraju s velikim brojem ljudi, unutar i izvan organizacije, pa se čini razumljivim da bez planiranja i organiziranja budućih aktivnosti ne bi mogli kvalitetno obavljati svakodnevne zadatke. Menadžeri, također, predviđaju i planiraju potrebe i odgovarajuće pravce aktivnosti drugih zaposlenika. Određujući po-

jedinačne ciljeve i zadatke, oni moraju imati u vidu cjelinu i dugoročnu perspektivu tvrtke, što s ispitanicima sličnih kvalifikacija koji nisu na menadžerskim pozicijama nije tako i kojima planiranje ne mora biti važno u kvalitetnom obavljanju svakodnevnoga posla.

Te se dvije skupine ispitanika značajno razlikuju i na drugoj subskali Upitnika proaktivnosti – *Sklonosti promjeni* koja se odnosi na inicijativu i aktivitet kad je riječ o osobnim i profesionalnim promjenama (tablica 9). I na ovoj dimenziji menadžeri postižu značajno veće rezultate na što ukazuju prosječne vrijednosti prikazane u tablici 10, tj. menadžeri bolje od nemenadžera uočavaju dobre prilike, skloniji su aktivnom traženju novih mogućnosti, ne zadovoljavajući se postojećim stanjem.

☛ TABLICA 9  
Rezultati dvosmjerne analize varijance; efekti pripadnosti skupini i staža na proaktivnost za subskalu *Sklonost promjeni* (N = 117)

Izvor varijance	df	F	p
Menadžeri – nemenadžeri	1/111	16.73	0.001
Stož (<5; 5-10; >10)	2/111	4.06	0.02
Interakcija	2/111	0.48	0.62

☛ TABLICA 10  
Prosječni rezultati na subskali *Sklonost promjeni* za skupinu menadžera i nemenadžera s obzirom na radni staž (N = 117)

Stož	Ispitanici		Ukupno
	Menadžeri	Nemenadžeri	
Manje od 5 g.	8.25	7.00	7.62
Od 5 do 10 g.	8.89	6.72	7.80
Više od 10 g.	7.86	5.36	7.34
Ukupno	8.33	6.36	

Osobe koje imaju izraženiji ovaj aspekt proaktivnosti ne prepuštaju se "kolotečini" i ne zadovoljavaju se postojećim stanjem, već aktivno traže načine kojima bi efikasno djelovali na postojeće okolnosti. Ključne riječi kojima bismo najbolje mogli opisati prvu dimenziju proaktivnosti su "priprema" i "planiranje", a za ovu dimenziju "aktivitet" i "promjena". Možemo, također, primijetiti da je u ovoj dimenziji više naglašen bihevioralni aspekt (npr. "Pokrećem promjene u najužoj okolini" ili "Stalno tražim nove načine da poboljšam vlastiti život."). U pregledu osobina koje su zajedničke uspješnim menadžerima Bahtijarević-Šiber (1999.) navodi da su uspješni menadžeri spremniji na promjene, u tome nisu ograničeni postojećim sustavom te radije proizvode nešto novo nego da modificiraju ono što već postoji. Ova dimenzija također ukazuje na sposobnost uočavanja problema, pronalaženja relevantnih informacija i generiranja novih ideja i rješenja (npr. "Na vrijeme predviđam probleme i okrećem ih u svoju korist" ili "Često nemam nikakve nove ideje") za koje Bahtijarević-Šiber (1999.) drži da predstavljaju menadžersku inovativnost. Povezanost proaktivne

ličnosti i organizacijske inovativnosti spominje i Crant (2000.) u preglednom članku o proaktivnom ponašanju u organizacijama.

S obzirom na navedeno, dobivena značajna razlika između menadžera i nemenadžera u *Sklonosti promjeni* je teorijski očekivana. Čini se razumljivim da osobe koje imaju izraženiju *Sklonost promjeni* biraju one poslove u kojima bi mogle efikasnije djelovati na okolinu u ostvarivanju osobnih i organizacijskih ciljeva, a raznovrsnost i novost svakodnevnih situacija u menadžerskom poslu im to dopušta. Možemo pretpostaviti da menadžeri u svakoj promjeni vide mogućnost za neka nova postignuća i bolja rješenja, a nemenadžeri vjerojatno preferiraju rutinu i predvidljivost u poslu i u promjenama vide "prijetnje" koje se mogu neželjeno odraziti na njihovu budućnost.

Ispitanici se, također, razlikuju u faktoru *Sklonosti promjeni* s obzirom na radni staž. Uspoređujući prosječne vrijednosti dobivene u funkciji staža (tablica 10), možemo vidjeti da je ta dispozicija izraženija u ispitanika s manje radnog staža. U obje skupine ispitanika više rezultate postižu ispitanici s manje staža (kod menadžera ispitanici s manje od 10 godina staža; kod nemenadžera ispitanici s radnim stažem do 5 godina), a u obje skupine najniže rezultate postižu ispitanici s radnim stažem većim od 10 godina. Budući da snalaženje u novim mogućnostima koje nose promjene zahtijeva ulaganje energije, ustrajnost i izdržljivost, ne iznenađuje da se ta dispozicija s godinama smanjuje. Može se pretpostaviti da ispitanici s više radnog staža imaju manju potrebu da se nameću s novim idejama i da se dokazuju, pa se stoga teže odlučuju na promjene.

Također se može pretpostaviti da su se ispitanici s dužim radnim iskustvom već uspjeli potvrditi u svojem radnom okružju i na radnom mjestu. Postoji i mogućnost da su neki od njih već dosegli najvišu razinu u postojećem radnom sustavu te nemaju potrebu za daljnjim napredovanjem, a time ni potrebu za proaktivnijim ponašanjem. Međutim, dobiveni se rezultat ne slaže s rezultatima Batemana i Cranta (1993.) koji nisu pronašli povezanost životne dobi i radnog staža s proaktivnošću.

U skladu s činjenicom da menadžerska uloga postaje sve dinamičnijom i decentraliziranijom, možda je upravo proaktivno ponašanje najkritičnija determinanta uspjeha u poslu i uspjeha neke organizacije uopće. Brojna istraživanja, navedena u uvodnom dijelu, to su i potvrdila. Osim spoznaje da hrvatski menadžeri postižu više rezultate na subskalama Upitnika proaktivnosti od tzv. nemenadžera, u daljnjim istraživanjima bilo bi zanimljivo vidjeti diferencira li ovaj upitnik menadžere prema još nekim kriterijima, kao što su npr. napredovanje u karijeri, zarada ili zadovoljstvo poslom, te postoje li razlike u proaktivnosti prema spolu menadžera.

☛ **TABLICA 11**  
Rezultati dvosmjerne  
analize varijance;  
efekti pripadnosti  
skupini i staža na  
varijabli lokusa  
kontrole (N = 118)

Drugi se problem ovoga istraživanja odnosi na provjeru razlika između tih dviju ispitivanih skupina na dimenziji internalnosti-eksternalnosti. Rezultati analize varijance (tablica 11) pokazuju da se menadžeri i nemenadžeri statistički značajno razlikuju u varijabli lokusa kontrole, ali ne postoji razlika prema radnom stažu.

Izvor varijance	df	F	p
Menadžeri – nemenadžeri	1/112	4.76	0.03
Staż (<5; 5-10; >10)	2/112	0.95	0.39
Interakcija	2/112	0.68	0.51

☛ **TABLICA 12**  
Prosječni rezultati na  
Rotterovoj skali internal-  
nosti-eksternalnosti za  
skupinu menadžera i  
nemenadžera s obzi-  
rom na radni staž  
(N = 118)

Staż	Ispitanici		Ukupno
	Menadžeri	Nemenadžeri	
Manje od 5 g.	12.00	12.41	12.20
Od 5 do 10 g.	8.89	11.63	10.26
Više od 10 g.	9.11	12.68	10.89
<i>Ukupno</i>	<i>10.00</i>	<i>12.24</i>	

Dobiveni podaci o većoj internalnosti menadžera ne iznenađuju uzmemo li u obzir istraživanja koja naglašavaju da menadžeri pokazuju visoku potrebu za postignućem, veliku odlučnost, pozitivan pristup životu, visok stupanj samopouzdanja i, što je važno – visoku vjeru da sami upravljaju vlastitim životom (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Autorica navodi da poteškoće i probleme na koje nailaze u ostvarivanju karijere menadžeri upotrebljavaju kao priliku za učenje i razvoj. Spector (1982.) navodi da su internalni više orijentirani na radne zadatke i postizanje ciljeva te iz istog razloga imaju i veću radnu motivaciju. Navedene činjenice posebno su važne u obavljanju menadžerskog posla.

Spector (1982.) pretpostavlja da postoji interaktivna povezanost između lokusa kontrole i iskustva: lokus kontrole utječe na ponašanje, a posljedice ponašanja opet mogu imati povratni učinak na lokus kontrole. No, taj se nalaz nije potvrdio u ovom istraživanju. Anderson (1977., prema Spector, 1982.) je u longitudinalnom istraživanju u prirodnim uvjetima na malim poduzetnicima, žrtvama uragana, pronašao promjenu prema većoj internalnosti kod onih čiji je posao, nakon što su doživjeli nesreću, napredovao, kao i promjenu prema većoj eksternalnosti u onih čija su se dostignuća nakon nesreće pogoršala. Našao je, također, da se među njima uspješni eksternalni nisu promijenili u smjeru internalnosti, niti su neuspješni internalni postali eksternalni.

Andrisani i Nestel (1976., prema Spector, 1982.) su u longitudinalnoj studiji promjena u karijeri pronašli da veći us-



DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

pjeh vodi do veće internalnosti, iako nisu uzeli u obzir inicijalne razlike u lokusu kontrole, kao što je to učinio Anderson u spomenutom istraživanju. Obje studije sugeriraju da je lokus kontrole osjetljiv na iskustvo, a nedostatak im je što ne definiraju varijable koje dovode do promjena u lokusu kontrole (Spector, 1982.), što je manjkavost i ovog istraživanja. Ne-ka buduća istraživanja mogla bi dati sigurniju sliku u pogledu odnosa lokusa kontrole i radnoga staža.

Možemo zaključiti da hrvatski menadžeri imaju više internalan lokus kontrole i da se značajno razlikuju od neme-nadžera istih kvalifikacija koji nisu na menadžerskim pozici-jama. Uzroke dobivenoj razlici mogli bismo potražiti u činje-nici da internalniji pojedinci biraju ona radna mjesta koja im omogućuju neposredne povratne informacije o njihovu rad-nom učinku (da nisu samo "kotačići u nizu"), a nagrade koje slijede uspješno obavljene posao, bilo da je riječ o napredo-vanju u karijeri, zadovoljstvu koje im pruža posao i/ili adekvatna zarada, pripisuju osobnom uloženom naporu. Tvrtke s razvijenim sustavom menadžmeta nude upravo takve mo-gućnosti. Internalni će se pojedinci, također, vjerojatno lakše odlučiti da napuste ona radna mjesta i tvrtke u kojima su im takve mogućnosti uskraćene, vjerujući da će u svojim namje-rama i ostvarenju poslovnoga uspjeha uspjeti negdje drugdje.

Na koncu su, ponajprije radi provjere konkurentne va-ljanosti subskala proaktivnosti, izračunani koeficijenti korela-cija sa skalom lokusa kontrole, i to posebno za skupine me-nadžera i neme-nadžera.

➔ TABLICA 13  
Koeficijenti korelacija  
između rezultata na  
svim skalama kod me-  
nadžera (N=59, iznad  
dijagonale) i neme-na-  
džera (N=56, ispod  
dijagonale)

	Planiranje	Promjena	Lokus
Planiranje	1.00	0.15	-0.17
Promjena	0.00	1.00	-0.33**
Lokus	0.08	-0.29*	1.00

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Bateman i Crant (1993.) su u postupku validacije Skale proaktivnosti, čiji su i autori, koristili Rotterovu skalu inter-nalnosti-eksternalnosti, pretpostavljajući da između proak-tivnosti i lokusa kontrole nema preklapanja. Autori su nagla-sili instrumentalni karakter proaktivnosti i stoga očekivane veze s motivom za postignućem i dominacijom (također ra-bljenim u svrhu validacije skale), ali ne i s lokusom kontrole kao kognitivnom crtom, što su i potvrdili ( $r=0.18$ ,  $N=92$ ). *Sklo-nost promjeni* podrazumijeva aktivno traženje novih moguć-nosti, neprihvatanje *status quo* situacija te promjenu posto-jećih nezadovoljavajućih uvjeta, pa se povezanost s rezultati-ma na RI-E skali koja diferencira one koji razloge događajima

pripisuju sebi od onih koji se prepuštaju sudbini, čini razumljivom i logičnom. Internalni vjeruju da će im uloženi napor donijeti nagradu, a proaktivniji, također ulažući napor, promjenom očekuju poboljšanje.

Lefcourt, Gounerund i McDonald (1973., prema Goldsmith i sur., 1996.) su našli da su internalni više intelektualno fleksibilni i brže prihvaćaju promjene. Također, prema navodima Goldsmitha (1996.), Seeman (1963.) i Phares (1967.) podržavaju stajalište da su internalni više skloni tražiti relevantne informacije za rješenje problema, pod cijenu suprotstavljanja s drugima. Izgleda da oni koji postižu visok rezultat u faktorima Upitnika proaktivnosti (unatoč tome što Bateman i Crant /1993./ navode da je proaktivnost više instrumentalna dispozicija) – u ponašanju i donošenju odluka ne isključuju kognitivni aspekt promišljanja, procesiranja i pomnog razmatranja informacija, karakterističan za konstrukt lokusa kontrole. Goldsmith i sur. (1996.) navode da lokus kontrole utječe na sve faze produktivnosti i izvedbe zadatka: prepoznavanje problema, pronalaženje informacija, evaluaciju i interpretaciju, jednako kao i na donošenje odluke. Menadžeri koji imaju izraženiji faktor *Sklonosti promjeni*, dakle koji žele promijeniti postojeće stanje s kojim nisu zadovoljni, imaju i više internalni lokus kontrole.

Rezultati dosadašnjih istraživanja u području proaktivnosti pokazuju da su se autori uglavnom bavili odnosom proaktivnosti i nekoga vanjskog kriterija, npr. poduzetničke intencije, uspjeha u karijeri, radnog postignuća, poduzetničkog ponašanja i sl., pa je istraživanje Batemana i Cranta (1993.) s ciljem validacije Skale proaktivnosti zapravo jedino dostupno istraživanje koje razmatra proaktivnost u širem kontekstu psiholoških konstrukata.

Dobiveni rezultati za nemenadžere pokazuju da postoji značajna negativna povezanost između faktora *Sklonosti promjeni* i lokusa kontrole, a dobiveni je koeficijent nešto niži nego u menadžera ( $r = -0.29$ ;  $p < 0.5$ ). S obzirom na činjenicu da je ova povezanost značajna i u menadžera i u nemenadžera, čini se da faktor *Sklonosti promjeni* zaista pokazuje očekivana, ali razmjerno niska, konstruktna preklapanja s lokusom kontrole.

Zaključno se može reći da je potvrđena polazna hipoteza prema kojoj su menadžeri značajno proaktivniji od nemenadžera, što su pokazali rezultati dobiveni u faktorima *Sklonosti planiranju* i *Sklonosti promjeni*, te da imaju izraženiji internalni lokus kontrole od nemenadžera. Vjerujemo, nadalje, da je ovo ispitivanje usmjerilo pozornost i na relativno novi psihološki konstrukt – konstrukt proaktivnosti te na činjenicu da se Upitnik proaktivnosti P1 (Zarevski, 2001.) pokazao korisnim instrumentom kad je riječ o mjerenju stupnja proaktiv-

nog ponašanja u menadžera i nemenadžera, tj. u razlikovanju tih dviju skupina ispitanika. Dakako, valja poraditi na poboljšanju psihometrijskih karakteristika skale, osobito subskale *Sklonosti promjeni*.

S obzirom na to da je ovo ispitivanje tek mali korak u pokušaju razumijevanja ličnosti hrvatskih menadžera, neka bi buduća istraživanja u tom smislu mogla pružiti još cjelovitiju sliku te na taj način još više zainteresirati organizacije u kojima postoji razvijen sustav menadžmenta za rad psihologa i psihologije kao znanosti uopće.

## ZAKLJUČAK

---

Rezultati dobiveni istraživanjem razlika između menadžera i nemenadžera ukazali su na sljedeće:

a) Menadžeri su u odnosu na nemenadžere značajno proaktivniji, što su pokazali rezultati dobiveni u faktorima *Sklonosti planiranju* i *Sklonosti promjeni*. Radni staž se kod *Sklonosti planiranju* nije pokazao značajnim, dok se s povećanjem godina rada *Sklonost promjeni* smanjuje.

b) Menadžeri i nemenadžeri značajno se razlikuju u dimenziji lokusa kontrole, pa možemo zaključiti da su menadžeri znatno internalniji. Ta dimenzija ličnosti ne pokazuje značajne razlike s obzirom na radni staž.

Dobivene su razlike u skladu s nalazima većine dosad provedenih inozemnih istraživanja. Dakako, može se pretpostaviti da i neke sposobnosti poput inteligencije, odnosno konativne osobine poput motiva za postignućem i sl. djeluju na povezanost između proaktivnosti i lokusa kontrole. Također se može pretpostaviti da ti konstrukti uvjetuju hoće li netko postati menadžer ili ne. Nažalost, nismo bili u mogućnosti kontrolirati i taj skup varijabla. Međutim, ostaje činjenica da se u dvije mjerljive psihološke dimenzije, proaktivnosti i lokusu kontrole, hrvatski menadžeri i nemenadžeri razlikuju.

## LITERATURA

---

Ashford, S. J. i Black, J. S. (1996.), Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*. Ur. R. Knežević. Golden marketing, Zagreb.

Bateman, T. S. i Crant, J. M. (1993.), The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

Becherer, R. C. i Maurer, J. G. (1999.), The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 28-37.

Crant, J. M. (1995.), The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

- Crant, J. M. (1996.), The Proactive Personality Scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 42-50.
- Crant, J. M. (2000.), Proactive behavior in organization. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., i Darity, W. Jr. (1996.), The psychological impact of unemployment and joblessness. *Journal of Socio-Economics*, 25(3), 335-359.
- Knezović, Z. (1981.), Hijerarhijska faktorska analiza i neke metrijske karakteristike Rotterove skale unutrašnjeg naprama izvanjskom mjestu kontrole potkrepljenja. *Revija za psihologiju*, 11, 35-43.
- Marks, L. I. (1998.), Deconstructing locus of control: Implications for practitioners. *Journal of Counseling and Development*, 76, 251-264.
- Morrison, K. A. (1997.), Personality correlates of the five-factor model for a sample of business owners/managers: Associations with scores on self-monitoring, type A behavior, locus of control, and subjective well being. *Psychological Reports*, 80, 255-272.
- Phares, E. J. (1976.), *Locus of control in personality*. General Learning Press. Morristown.
- Rotter, J. (1975.), Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), No. 1, 56-67.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. i Kraimer, M. L. (1999.), Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Spector, P. E. (1982.), Behavior in organization as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Zarevski, P. (2001.), *Upitnik proaktivnosti*. Rukopis. Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, Zagreb.
- Ward, E. A. (1993.), Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers. *Journal of Small Business Management*, 31 (1), 37-39.

## Proactivity and Locus of Control in Managers

Predrag ZAREVSKI, Ana MARUŠIĆ, Andrea VRANIĆ  
Faculty of Philosophy, Zagreb

The construct of proactive personality has been used in a larger number of researches aiming to investigate various forms of organizational behaviour and the results of such behaviour. Crant (2000) refers to researches confirming the relation of proactive dimension and individual work and career success, leadership, organizational initiative, team achievement and business behaviour. The objective of this research was to investigate possible differences between the managers in some Croatian firms and their colleagues of equal academic education not working in executive positions (here referred to as non-managers) in terms of their proactivity and locus of control, the personality di-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

mensions often used when investigating job success, organizational behaviour and career management. A total of 118 subjects (60 managers and 58 non-managers) divided in three groups according to the length of their working career participated in the study. Factor analysis of the Proactivity Questionnaire P1 (Zarevski, 2001) resulted in two independent factors Prone-ness to change and Prone-ness to planning. The results were, therefore, interpreted according to these findings. Rotter's RI-E scale (external versus internal reinforcement) was used in assess- ing the subject's locus of control. The analysis of variance shows for managers to be significantly more proactive than non-mana- gers on both dimensions of the proactivity construct, Prone-ness to change and Prone-ness to planning. The factor Prone-ness to change also distinguishes subjects depending on the length of their working career, where this disposition is stronger in subjects with shorter working age. Furthermore, results show for managers to be more internal than non-managers. No significant difference was found in this dimension depending on the length of the subjects' working age. These results show tendencies similar to those expected under the framework of other research concerning these topics.

## Proaktivität und Kontrollüberzeugungen bei Managern

Predrag ZAREVSKI, Ana MARUŠIĆ, Andrea VRANIĆ  
Philosophische Fakultät, Zagreb

Das Konstrukt der proaktiven Persönlichkeit wurde weltweit in einer größeren Zahl von Studien angewandt mit dem Ziel, verschiedene Formen organisatorischen Verhaltens und die Ergebnisse solchen Verhaltens zu untersuchen. Crant (2000) führt Untersuchungen an, die den Zusammenhang zwischen Proaktivität einerseits und individuellem Erfolg in Arbeit und Karriere, organisatorischer Innovativität, Teamarbeit, Unternehmertum und Firmenleitung andererseits bestätigen. Mit vorliegender Untersuchung sollte geprüft werden, ob sich die Manager einiger kroatischer Firmen von ihren Kollegen desselben Bildungsgrades, die jedoch keine Managerposten einnehmen ("Nicht-Manager" genannt), hinsichtlich Proakti- vität und Kontrollüberzeugungen unterscheiden. Genannte Persönlichkeitsdimensionen finden häufige Anwendung in Untersuchungen über Arbeitserfolg, organisatorisches Ver- halten und Karriere-Management. An der Untersuchung nahmen 118 Personen teil (60 Manager und 58 Nicht-Mana- ger), die je nach Zahl der Dienstjahre in drei Gruppen eingeteilt wurden. Die Faktorenanalyse des eingesetzten Fra- gebogens zur Ermittlung der Proaktivität P1 (Zarevski, 2001) ergab zwei voneinander unabhängige Faktoren: den Hang zu Änderungen und den Hang zum Planen, sodass in An- lehnung daran auch die Ergebnisse interpretiert wurden. Zur

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 11 (2002),  
BR. 4-5 (60-61),  
STR. 659-680

ZAREVSKI, P. I SUR.:  
PROAKTIVNOST...

Untersuchung von Kontrollüberzeugungen wurde die Rotter'sche Skala zur Ermittlung innerer im Unterschied zu äußeren Kontrollüberzeugungen (RI-E-Skala) angewandt. Aufgrund der Varianz-Analyse kann man schließen, dass Manager wesentlich proaktiver als Nicht-Manager sind, und zwar hinsichtlich beider Dimensionen proaktiven Verhaltens: dem Hang zum Planen und dem Hang zu Änderungen. Bezüglich des letzteren Faktors unterscheiden sich die Probanden auch in der Zahl ihrer Dienstjahre: Bei Probanden mit kürzerer Dienstzeit ist diese Disposition ausgeprägter. Des Weiteren zeigte sich, dass im Hinblick auf Kontrollüberzeugungen Manager in weitaus größerem Maße internalisieren als Nicht-Manager, wobei jedoch Unterschiede in der Zahl der Dienstjahre nicht ins Gewicht fallen. Die ermittelten Unterschiede liegen im Rahmen des Erwarteten und stimmen im Großen und Ganzen mit der Fachliteratur überein.