

УНИВЕРЗИТЕТ "СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ" - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ИНСТИТУТ ЗА ПСИХОЛОГИЈА

ПРЕДИКТИВНАТА ВАЛИДНОСТ НА
АЈЗЕНКОВИОТ ИНВЕНТАР НА ЛИЧНОСТ ЗА
УСПЕХОТ ВО РАБОТАТА КАЈ МЕНАЏЕРИТЕ
магистерски труд

Ментор:
проф. др. Томе Николоски

Кандидат:
Марија Јанкуловска

Скопје, 2005 година

СОДРЖИНА:

	страница
ВОВЕД	3
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	
Ајзенкова теорија на личност	5
Описен аспект на личноста	9
Причински аспект на личноста	12
Екстраверзија и кортикална побуда	14
Невротичност и АНС	17
Психотизам и гонадални хормони	20
Опис и карактеристики на EPQ	22
Успех во работата кај менаџерите	30
Функции на менаџерите	31
Улоги на менаџерите	36
Работи на менаџерите	42
Менаџмент и водство	51
Релевантни емпириски истражувања	54
ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ	
Проблем на истражувањето	56
Определување на варијабли	56
Истражувачки хипотези	57
МЕТОД	58
Испитаници	58
Постапка при истражување	60

Мерни инструменти	61
Ајзенков прашалник на личноста	61
Лутансов инвентар	62
Интерни конзистенции	64
Статистичка обработка на податоците	66
РЕЗУЛТАТИ	68
Поврзаност на димензиите на личност кои се мерат со EPQ со успехот во работата кај менаџерите	70
Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на димензиите на личност	72
ДИСКУСИЈА	80
Поврзаност на димензиите на личност кои се мерат со EPQ со успехот во работата кај менаџерите	80
Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на димензиите на личност	84
Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на сегментите од успехот во работата	85
ЗАКЛУЧОК	91
РЕЗИМЕ	94
ЛИТЕРАТУРА	95
Прилог А	101
Прилог Б	105

ВОВЕД

Овој труд е предиктивно-корелативна студија за односот на успехот во работата кај менаџерите и определени димензии на личноста. Како значајни предиктори на успехот во работата се разгледувани димензиите на личност кои се карактеристични за интеракцијата меѓу менаџерите и вработените во работната средина и ја детерминираат менаџерската успешност во работата.

Според современите психолози, се смета дека успехот во работата е тесно поврзан со личноста на оној што ја врши работата. Порано, не се мислело така. Многу години наназад, психолозите истакнувале дека успехот во работата бил детерминиран од когнитивните способности на поединецот. За поинтелигентните луѓе се сметало дека има поголема веројатност да успеат на работа. Но, интелигенцијата е само дел од личноста што влијае врз успехот во работата, вели психологот Џоис Хоган, професор на Универзитетот во Тулса. Креативноста, водството, интегритетот и кооперативноста, исто така играат голема улога во продуктивноста на личната работа, додава таа.

Психолозите се согласуваат дека некои димензии на личноста се важни како и интелигенцијата, а можеби и многу повеќе, за некои аспекти на успехот во работата.

Постојат различни толкувања во врска со бројот на димензиите што ја дефинираат личноста. Во ова истражување, разгледано е само Ајзенковото толкување на личност. Ајзенк предложил еден модел кој што го нарекол ПЕН- модел (Eysenck & Eysenck, 1985). Во моделот истакнува дека постојат три димензии или суперфактори во описот на личноста:

- Екстраверзија - интроверзија
- Невротичност - емоционална стабилност
- Психотизам - импулсивна контрола.

Со цел операционално да ги дефинира горенаведените црти на личност, Ајзенк конструирал Инвентар на личност-EPQ (Eysenck Personality Questionnaire).

Во многу истражувања е проучувана поврзаноста помеѓу димензиите на личност кои се мерат со EPQ и успешното менаџерство. Истражувањата потврдуваат дека овие димензии на личност се покажани како добри предиктори на успехот во работата кај менаџерите. Значајноста на овие димензии на личност особено се однесува за постигнување на добри резултати во бизнисот, способноста на менаџерот да изгради успешен тим, како и за успешно функционирање во нивоата на организираност на менаџерската работа. Исто така, овие димензии на личност се предиктори и на почетното водство. Тоа значи дека констатирањето на овие димензии кај личноста, овозможува рана идентификација на потенцијалот за водство. Во истражувањата спроведени од Хоган (Hogan et al., 1994), најдено е дека екстраверзијата и емоционалната стабилност се добри предиктори на успехот во работата кај менаџерите (според Hogan, 2000-2003).

Во последно време за менаџерите многу се зборува, како во земјите со развиено пазарно стопанство, особено во САД и другите индустриски развиени земји, така и во земјите од Централна и Југоисточна Европа. Се смета дека менаџерите се “моторна сила” во организацијата, дека нивното влијание и активност се чувствува во целата организација, а не само на нејзиниот врв. Да се раководи со една фирма значи да се усогласат личните и организациските потреби на менаџерите, да се делегираат и контролираат задачите, да се води деловна политика на фирмата и да се развиваат интерперсоналните односи. Колку повеќе работата е тимска и е ориентирана

кон услужни дејности, вреднувањето на интерперсоналните односи постанува растечки важно, истакнува Џоис Хоган. Нејзиното внимание од неодамна го привлекоа интерперсоналните вештини како предиктори на успехот во работата.

Менаџерството успева само ако постои “темелно почитување и вистинско интересирање за луѓето” смета Роберт Блејк познат американски стручњак од областа на психологијата на раководењето. Токму поради големото значење за целокупната ефективност на организацијата, менаџерот беше во фокусот на овој истражувачки проект.

Ајзенкова теорија на личност

Ајзенковата теорија претставува емпириска теорија на личноста. Таа се темели на резултати на истражувања. Појдовна точка на Ајзенковите истражувања на личност и неговата емпириска теорија претставува факторската анализа на манифестација или однесување на луѓето во различни ситуации. Целта на таквите истражувања на подрачјето на личноста е експериментално да се испитаат и потврдат основните димензии на личноста кои се утврдени со факторската анализа, односно со анализа на корелација меѓу различни видови на однесувања. Психологијата на личност, по мислење на Ајзенк, треба да се ориентира кон базичните или латентните димензии на личност (или фактори на личност), кои детерминираат широки аспекти на манифестираното однесување. За да го постигне тоа, неопходно е да користи статистички методи, како што е факторската анализа.

Во Ајзенковата теорија на личност со факторска анализа утврдени се биполарни фактори. Тоа се оние фактори кои имаат спротивни полови. Половите на биполарните фактори меѓусебно се исклучуваат. Сметал дека факторите обезбедуваат операционално дефинирање на цртите на личноста. Ајзенк употребувал факторска анализа како метод за проучување на цртите кај луѓето. Фактот што Ајзенк повеќе користи правоаголна факторска анализа и поради тоа добива мал број независни фактори ја прави неговата теорија првенствено ”тип” - теорија на личноста.

Во обидување да ја објасни личноста на човекот, бил заинтересиран за идентификување на суперфактори или типови кои биле погенерални од цртите. Секој од овие типови вклучува одреден број на корелирани црти.

Ајзенк ја дефинира личноста како: "*. . . сумата која е збир на актуелно или потенцијално однесување-склоп на организмиите, кое е детерминирано од наследството и средината; потекнува или се развива низ функционалната интеракција на четири главни сектори во кои овие обрасци на однесување се организирани: когнитивниот сектор (интелигенцијата), конативниот сектор (карактерот), афективниот сектор (темпераментот) и соматскиот сектор (конституцијата)*" (Eysenck, 1947, стр. 25).

Тој сметал дека личноста е релативно стабилна низа на психолошки и бихевиорални атрибути со кои се разликува една личност од друга (Eysenck & Eysenck, 1985).

Според него, личноста треба да се истражува онаква каква што е. Тоа значи дека таквото истражување може да ни даде одговор на прашањето за структурата на личноста, нејзините основни димензии, како и основни детерминанти на човековото однесување и индивидуалните разлики. Таквото становиште е научно, бидејќи науката се заснива на истражување, а не на конципирање.

Ајзенк пристапува на истражување на личноста со цел таа сама себе да се открие, а не со цел тој да ја изградува или обликува. Личноста на тој начин претставува предмет на истражувањето, а пристапот на истражувањето на личноста е емпириски. Ајзенковите истражувања се темелат на номотетски пристап, во кој целта е утврдување на општи, а не на индивидуални обележја на личноста. Поради тоа истражувањата треба да се темелат на голем број испитаници и податоци.

Личноста може да биде проучувана од аспект на темпераментот или когнитивен аспект или од двата (Eysenck & Eysenck, 1985). Тој се обидува да ја интегрира неговата теорија со класичната теорија на темперамент.

Ајзенк (1991) се фокусира на темпераментниот аспект на личноста. Најголемиот дел од Ајзенковите почетни трудови потекнува од неговиот интерес за психопатологијата и психијатријата. Го признава својот долг кон делата на Павлов, Гален, Кант, Вунт и Јунг, кои го делеле мислењето дека

индивидуалните темпераменти можат да се опишат со помош на мал број различни типови. Основните димензии на Ајзенковиот модел на личност се прикажани на сликата број 1 (Ајзенк,1965,стр.54), а внатрешниот круг претставуваат четирите класични темпераменти кои ги опишал Гален скоро пред 2000 години.



Слика 1. Основните димензии на личност според Ајзенк

Ајзенковата теорија е базирана првенствено на психологија и генетика. Иако тој бил бихејвиорист кој ја истакнувал големата важност на научените навики, сметал дека индивидуалните разлики се израснати од нашето генетичко наследство.

Ставот на Ајзенк е дека личноста е предоминантно наследена и промени би настанале веројатно само во екстремни околности, со веројатност промените да влијаат врз функционирањето на нервниот систем. Тоа може да се види од следните цитати на Ајзенк:

"Понекогаш гледаме факти, наследноста е одговорна за добра пропорција на индивидуалните разлики во нашиот тип на општество".

" Личноста е определена од голем број гени во индивидуата; т.е. од случајниот распоред на родителските гени и додека средината може да влијае на поправање на балансот, нејзиното влијание е строго ограничено"

Eysenck (1976, стр. 20).

" Кога се спојуваат хромозомите од родителите и се мешаат нивните гени во уникатен склоп, на тој начин засекогаш ќе биде детерминиран изгледот, однесувањето, личноста и интелектот на детето"

Eysenck (1967, стр. 22).

Ајзенк се согласува дека цртите се наследни: личноста има генетичка база. Многу фактори зборуваат во прилог на ставот дека наследството има многу значајна улога во развојот на сите три димензии на личноста: екстраверзија, невротичност и психотизам. Се чини сепак дека во настанување на индивидуалните разлики, генетските фактори имаат поголема улога отколку факторите на средината (Eysenck, 1973). Наследноста на личноста типично е истражувана во студии на близнаци, одгледани заедно или одвоено (Eysenck, 1965). Една студија во која се проверувани димензии на личност кај близнаци: екстраверзија, невротичност и психотизам, најдено е дека околу половина од варијациите во скоровите на личноста се должат на генетичка варијација, која сугерира дека има некои генетички компоненти на личноста (Tellegan et al., 1988).

Друга врска со подрачјето на биологијата е фактот дека на позицијата на поедина особа на континуумот екстраверзија-интроверзија можеме да влијаеме со хемиски средства. Стимулативните средства човекот го интровертираат, додека седативите човекот го екстравертираат (Eysenck, 1967).

Ајзенк (1990) сугерира дека адекватен модел на личноста мора да има два главни аспекти: описен или таксономски и причински или биолошки. Од

оваа перспектива, Ајзенк (1991) тврди дека ПЕН моделот претставува парадигма во истражувањето на личноста.

Описен аспект на личноста

За подобро разбирање на ПЕН моделот треба да се започне со дескрипција или таксономија на личноста или темпераментот. Како Ајзенк (1991) што изјавил: "во секоја наука таксономијата претходи на каузалната анализа" (стр.774).

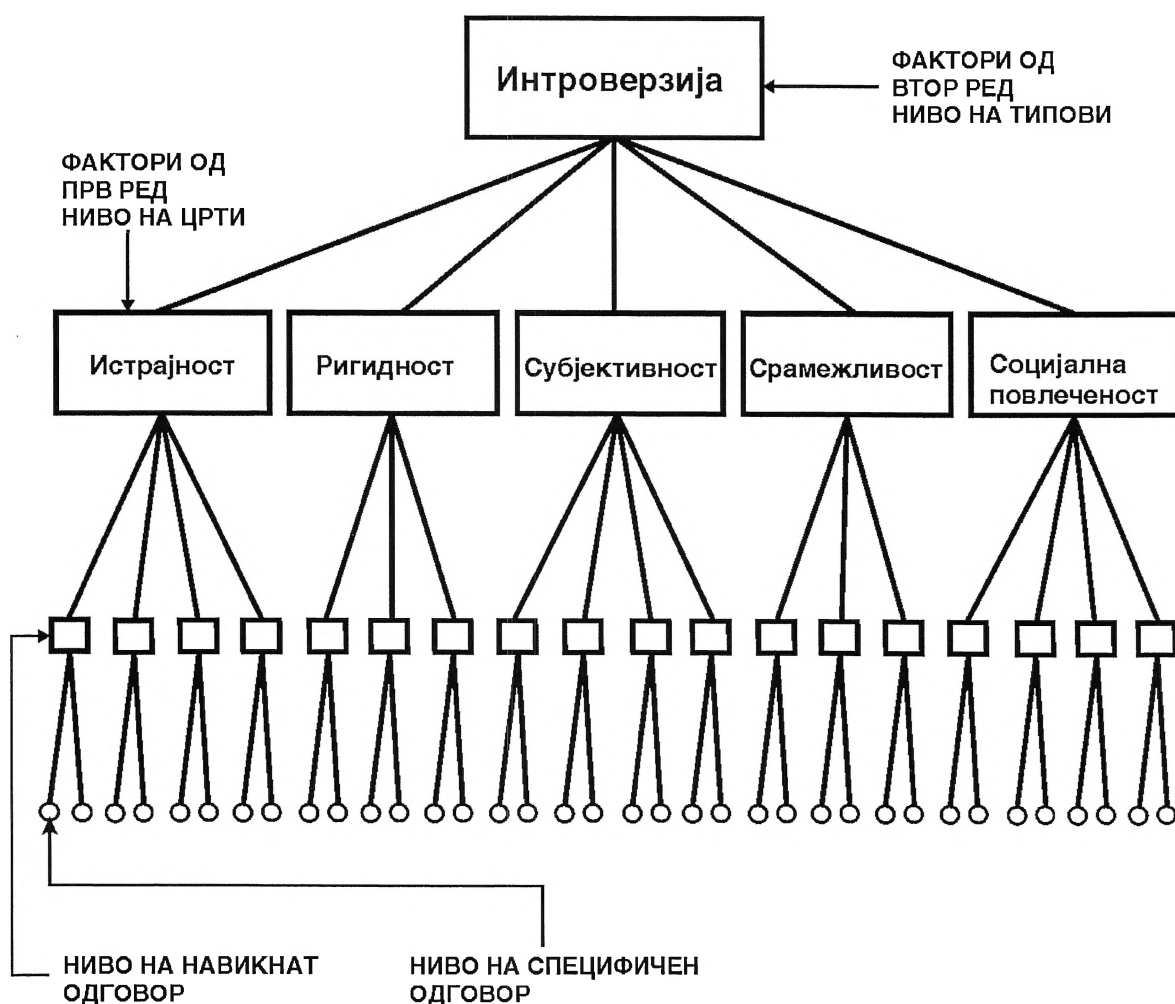
Во ПЕН- моделот Ајзенк што го создал, предложена е исцрпна хиерархиска таксономија, слика 2 (Eysenck, 1953, стр.13) на целата личност на човекот, нормална или болна, која содржи четири нивоа (Eysenck,1990).

На *најдолното* ниво на хиерархијата се поединечни акти и однесувања такви како зборување со пријател со единствен повод. Тие се со најнизок степен на генералност. Тоа е поединецот во секоја поединечна животна ситуација. Наречен специфичен одговор, дефиниран како "опсервиран акт или одговор што се појавува во поединечен случај" (Eysenck,1967).

На *втора* ниво се навики, такви како зборување со пријатели во повеќе прилики, кои се составени од повторувачки однесувања на поединецот во еднакви или слични ситуации. Според тоа, таквите видови на однесувања имаат поголема генералност од специфичните акти. Наречен навикнат одговор, дефиниран како "погенерален, периодичен одговор кој се појавува во посебни околности" (Eysenck,1967).

Трето ниво од хиерархијата е ниво на црти, особини или фактори, такви како социјабилноста, која опфаќа интеркорелирани сетови на навики и претставуваат аспекти на личноста кои имаат уште поголема генералност и значење од навиките или оние аспекти на личноста кои се наоѓаат на хабитуалното ниво. Цртата ја дефинира како "опсервирана констелација на индивидуална акција-тенденција т.е. опсервирана конзистентност во однесувањето на индивидуата" (Eysenck,1967). Според него, цртите се дихотомни варијабилности-два краја на континуум низ кој личноста е мерена со нивоа. Тие не постојат физички, тие се конструкти (теоретски концепти), што

ги употребуваме за да објасниме некои настани. Тој смета дека личноста на индивидуата е дефинирана со комбинација на цртите. Секоја индивидуа поседува сет од генерални лични црти. Овие сетови на црти во секоја



Слика 2. Ајзенков модел на структура на личност во однос на димензијата *интроверзија*

индивидуа објаснуваат степен на конзистентност во нивното однесување.

Конечно, на *врвои* на хиерархијата се суперфактори, типови или димензии на личноста, кои се интеркорелирани сетови од црти, особини или фактори и претставуваат аспекти кои имаат најголем степен на генералност или општост. Ајзенк сугерира три такви суперфактори: екстраверзија, невротичност и психотизам. Овие три димензии, типови или суперфактори на личноста се ортогонални една со друга, што значи дека не корелираат една со друга (Eysenck & Eysenck, 1985). Типот е дефиниран како "опсервирана констелација или синдром на црти" (Eysenck, 1967). Типот е повеќе генерален, ја вклучува цртата како составен дел.

Хиерархиската организација на личноста со различни нивоа овозможува истражувањата на личноста да се одвиваат на различни степени на генералност. Некој истражувач може да го истражува однесувањето и личноста на ниво на специфични одговори или специфична врска меѓу дразбите и одговорите, а друг истражувач на ниво на хабитуално однесување или на ниво на особини односно типови. Ајзенковите истражувања се концентрирани посебно на ниво на типови на личност.

Од хиерархиската организација на личноста се гледа дека личноста е детерминирана од однесувањето и дека проучувањето на личноста се темели на проучувањето на однесувањето како што е всушност во сите современи теории, модели и концепции на личноста. Тоа воедно и покажува дека предметот на истражувањата во современата психологија и според Ајзенк е однесувањето т.е. дека психологијата е наука за однесувањето.

Два важни принципи на истражувањата на личноста се инкорпорирани во ПЕН моделот: принцип на "агрегација", во кој мерките ќе имаат повисока релијабилност, ако тие се составени од многу ајтеми (Eysenck, 1990). Тоа значи, секој суперфактор во ПЕН моделот е составен од многу различни фактори, навики и однесувања и таквата релијабилност на мерењето е зголемена. ПЕН моделот исто така е базиран и на принципот "состојба-црта дистинкција". Цртите се полупостојани лични диспозиции, додека состојбите се "краткотрајни внатрешни услови", кои се продуцираат кога цртите и ситуациите се во интеракција со некој друг (Eysenck & Eysenck, 1985, стр.33). Тоа

значи дека суперфакторите на екстраверзија, невротичност и психотизам на врвот на степенот на хиерархијата се стабилни, трајни, додека однесувањата како зборување со пријател во една прилика на дното од хиерархијата, се променливи низ времето и ситуацијата. Од овој аспект, разликувањето меѓу степените е многу важна за анализа на личноста во ПЕН моделот.

Причински аспекти на личноста

Настојувајќи да ја нагласи биолошката детерминанта во формирањето на личноста од една страна, а да ја намали значајноста на социјалните и срединските влијанија од друга страна, Ајзенк го предлага својот димензионален пристап кон личноста, кој се обидува да го објасни и на физиолошко ниво, а опфаќа три-за личноста најзначајни физиолошки системи: централен нервен систем, автономен нервен систем и ендокрин систем (Eysenck, 1967; Eysenck & Eysenck, 1976).

Ајзенк цврсто го брани својот став дека постојат три биолошки големи димензии или суперфактори во описот на личноста:

- Екстраверзија - интроверзија
- Невротичност - емоционална стабилност
- Психотизам - импулсивна контрола.

(Eysenck & Eysenck, 1985).

Овие димензии се базирани на “конституционални, генетички или природувачки фактори кои треба да се откријат во психолошка, невролошка или биохемиска структура на индивидуалноста” (Eysenck & Eysenck, 1985, стр. 42-43).

Истражувачите на ПЕН моделот го нагласуваат димензионалниот аспект на личноста (Eysenck, 1992a; Eysenck & Eysenck, 1985). Тоа значи дека секоја личност не е неопходно да има 100% или 0% на екстраверзија, невротичност или психотизам. Факторите претставуваат континууми, нормално дистрибуирана низа меѓу поларните спротивности. Индивидуата може да покаже некој степен на континуумот од овие фактори. Личноста може да има висока екстраверзија, средна невротичност или низок психотизам.

Ајзенк (1992) обезбедил емпириски докази за да ја подржи оваа "димензионална или хипотеза на континуитет".

На овој континуум личноста со висока екстраверзија е социјабилна, "народна", оптимистичка и прилично недоверлива, додека личноста со ниска екстраверзија е тивка, интроспективна, резервирана и доверлива. Личноста со висока невротичност е анксиозна, загрижена, зловолна и нестабилна, додека личноста со ниска невротичност е мирна, со блага нарав, незагрижена и емоционално стабилна. Личноста со висок психотизам е напастлива, несоработлива, непријателска, социјално повлечена, додека личноста со низок психотизам е алтруистичка, социјализирана, емпатична и конвенционална (Eysenck & Eysenck, 1985).

За да ја подржат теоријата и со намера да изведат причински заклучоци, предлагачите на ПЕН моделот (Eysenck & Eysenck, 1985) не биле задоволни само со употреба на корелативните истражувачки методи како што е факторската анализа, туку отишле понатаму и употребиле експериментални истражувачки методи. Ајзенк повеќе експериментирал во неговата ориентација. Тој произлегол од експерименталната психологија и повеќе проучувал заедно нормални и натажени луѓе, отколку клинички пациенти со психолошки проблеми. Тоа значи дека Ајзенковиот модел на личност е резултат на емпириски истражувања.

Базирано на три димензионалниот аспект на личноста, ПЕН моделот во обид да обезбеди причински објаснувања на личноста, бара психофизиолошки, хормонални и други биолошки механизми одговорни за димензиите на личноста, со што се овозможува теоријата да биде тестирана со научни експерименти.

Ајзенк (1990) предлага теорија на побуда за објаснување на причинските корени на трите димензии на личноста.

Екстраверзија и кортикална побуда

Според теоријата на побуда, Ајзенк (1990) обезбедува биолошко објаснување на суперфакторот екстраверзија-интроверзија. Тој смета дека наследените индивидуални разлики значат дека некои луѓе имаат многу или малку активен и возбудувачки или невозбудувачки збир на ќелии во мозочниот стем (ретикуларен активациски систем-РАС), кои се одговорни за подржување на оптимално ниво на побуда. Овие ќелии можат или да возбудуваат или да инхибираат неврални импулси кои се пратени во кортексот на мозокот. Активноста на РАС го стимулира церебралниот кортекс кој води кон кортикална побуда. Кортикалната побуда може да биде мерена со кожна спроводливост, мозочни бранови или потење (Eysenck, 1990). Интровертите имаат РАС со склоност кон активност и возбудување и се склони да бараат ситуации каде возбудата е минимална. Екстравертите имаат релативно низок степен на активност, лесно им станува досадно и затоа активно бараат возбудување и стимулација.

На различен степен на активност на РАС "интровертите се карактеризираат со висок степен на активност и затоа се хронично повеќе кортикално побудени отколку екстравертните" (Eysenck & Eysenck, 1985, стр.197)-цитирано.

Ако теоретски интровертите се попобудени и понервозни, теоретски екстравертите се хронично помалку побудени и се досадуваат. Теоријата претпоставува дека постои оптимално ниво на кортикална побуда и перформансата се влошува како човекот постанува повеќе или помалку побуден од тоа оптимално ниво. На овој начин, при многу висок и многу низок степен на побуда, перформансата е ниска, но на оптимално среден степен на побуда, перформансата е максимална. Екстравертите според Ајзенковата теорија се хронично под-побудата и се досадуваат и оттука им е потребна надворешна стимулација која ги наведува на оптимално ниво на перформанса. Интровертите од друга страна, се хронично над побудата и се нервозни и оттука им е потребен мир и тишина за да постигнат оптимално ниво на перформанса.

Наоѓањето дека побудата е во однос со перформансата како извртена U-крива форма е наречена Јеркес-Додсонов закон (Yerkes-Dodson Law). Базирано на Јеркес-Додсоновиот закон, теоријата на побуда на ПЕН моделот претпоставува дека "некој интермедијатен степен на побуда е оптимален за работната перформанса" (Eysenck & Eysenck, 1985, стр.199). Јеркес-Додсоновиот закон сугерира дека побудата и перформансата имаат инвертиран-U однос. Тоа значи дека перформансата се смалува кога мотивацијата е или многу ниска или многу висока и перформансата е максимална на степен на "оптимална" мотивација.

Гин (Geen, 1984) ја подржува теоријата на побуда на Ајзенк. Во неговите експерименти, Гин ги мери преферираните степени на стимулација кај интровертните и екстравертните и ефектите на побуда и перформанса. Резултатите покажуваат дека интровертите избираат понизок степен на врева отколку екстравертите, а заедно интровертите и екстравертните не покажуваат разлика во побудата и перформансата со преферираниот степен на врева. Оттука Гин заклучува дека "најдобра перформанса и за екстравертните и интровертните се појавува кога стимулацијата е дадена со оптимален соодветен степен" и дека "податоците од мерењето на перформансата се конзистентни со Јеркес-Додсоновиот закон" (стр.1311).

Според резултатите од истражувањата од Карафилис, специфично е дека екстравертите се навикнуваат многу побрзо од интровертите, што подразбира дека побрзо им станува досадно правење на исти работи подолго време или да бидат подучувани на ист начин. Како што им е вообичаено тешко да се сконцентрираат на иста задача подолго време, тие настојуваат да работат во почести интервали. Овие интервали во Ајзенковите делови се наречени "без волја останати паузи" (Eysenck, 1970). Но, екстравертите се личности кои лесно се возбуждаат и се спремни да почнат со работење на нова задача или се обидуваат на нов начин на работење на нешто, но нивното возбуждање брзо се стишува. Тие преферираат превземање на иницијатива во правење нешто и постои шанса да ги завршат започнатите работи. Бидејќи се социјабилни особи, тие добиваат стимулација од нивната социјална околина и затоа претпочитаат повеќе да работат со други луѓе, отколку сами. Тие, преферираат постојано да се движат и прават работи при што често сакаат да

привлекуваат внимание на луѓето, дури и ако тоа инволвира предизвикување на проблеми.

Интровертите пак од друга страна функционираат и се однесуваат на спротивен начин. Тие се чувствуваат многу непријатно, неудобно со промената, како да имаат тешкотија со прилагодување на самите во различни ситуации. Но, затоа пак, тие немаат потешкотија со концентрирање на иста задача за долго време, што ги прави да се чувствуваат посигурни. Тие преферираат традиционален начин на предавање (директни инструкции) и се подобри во средина во која учењето доаѓа од самите ученици спротивно на екстравертните ученици кои изведуваат подобро во спротивни услови каде акцентот се става на донесување одлуки од учениците со минимален степен на наведување од учителот. Друга карактеристика на интровертните ученици е дека се чувствуваат непријатно и се збунети кога учителот ќе им се обрати и тие ќе бидат центар на внимание (Child, 1981).

Первин (1993) пишува за ставот на Ајзенк дека индивидуалните варијации во димензијата екстраверзија- интроверзија одразуваат разлики во неврофизиолошкото функционирање. Базично интровертите се полесно побудени од настани и учат социјални забрани полесно од екстравертните. Како резултат на тоа, интровертните се повоздржани и инхибирани. Има евиденција дека на интровертните е повлијателна казната во учењето, додека на екстравертите наградата (стр. 287).

Екстраверзијата е црта од повисок ред, која е извлечена од сет на корелирани пониски редови на црти. Пониските редови на црти се мерки на емоционални карактеристики и карактеристики на однесувањето-социјална доминантност, позитивни емоционални чувства, социјабилност, достигнување и моторна активност- дека заедно содржат по генерален облик на однесување кој се однесува на екстраверзијата.

Екстраверзијата може да се опише со атрибути како што се потрага по возбуждавање и степен на активност (McCrae & John, 1992; Wiggins, 1996).

Екстравертите имаат повеќе пријатели и проведуваат повеќе време во социјални ситуации отколку интровертите, а поради нивната социјална фацилитација поверојатно е да стапат во интерперсонални интеракции (такви како оние што се појавуваат на работа)(D.Watson & Clark, 1997).

Екстраверзија-интроверзија е димензија во чиј опсег луѓето се повлекуваат или отвараат кон социјалната средина. Интровертните се социјално повлечени и срамежливи, а екстравертните се социјално искрени, отворени и сакаат да се сретнуваат со луѓе (Eysenck & Eysenck, 1985).

Невротицизмот и АНС

Димензијата невротичност-емоционална стабилност според Ајзенк-овата теорија е биолошки детерминирана и базирана на степенот на лабилност и прагот на активација на симпатичниот нервен систем (АНС) или мозочните бранови (Eysenck, 1990). Мозочните бранови се однесуваат на лимбичниот систем, кој се состои од хипокампус, амигдала, септум и хипоталамус и ги регулира полот, стравот и агесијата. Тој е одговорен и за бори се-или-бегај одговор во случај на опасност. Притисок на срцето, кожна спроводливост, потење, дишење и мускулна тензија можат да мерат степен на активација на мозочниот бран (Eysenck, 1990; Eysenck & Eysenck, 1985).

Невротичните индивидуи имаат голем степен на активација и низок праг во мозочниот бран. Тие лесно се возбуждаат во случај на многу мали стресови. Но, емотивно стабилните луѓе се мирни под такви стресови, бидејќи тие имаат помал активационен степен и повисок праг (Eysenck, 1990). Невротичните луѓе кои имаат низок активациски праг искусуваат негативни чувства (бори се-или-бегај) соочени со релативно мали стресори -тие се лесно возбудливи. Емоционално стабилните луѓе кои имаат висок активациски праг искусуваат негативни чувства само кога се соочени со многу големи стресори-тие се мирни под притисок. Индивидуите кои имаат низок активациски праг можеби се многу емоционални во нивните однесувања и повеќе чувствителни кон невротични растројства.

Ормел и Волфарт (1991) известуваат дека невротичноста навистина има силно влијание врз психолошкото растројство. Тие нашле дека “темпераментните диспозиции се повлијателни отколку срединските фактори” во предвидување на психичкото растројство и дека невротичноста е “силен детерминант” за изразено психичко растројство (стр.753).

АНС обработува заканување и стресни исходи. Невротичните индивидуи имаат високо лабилен АНС- тие реагираат многу подготвено на алармирање и стресни стимули. Стабилните индивидуи имаат релативно низок степен на лабилност.

Ајзенковата референца за висок скор на скалата на невротичност значи дека личноста има тенденција нејзините алармни механизми на симпатичниот нервен систем да ги активира многу брзо. Неговото истражување докажало дека перфектно "нормални" луѓе можат да се со висок скор на скалата на невротичност . Има некои очигледни предности: ваквата индивидуа вообичаено има многу "енергија". Само проблемот доаѓа тогаш кога ќе се подложи на голем стрес; тогаш веројатно пати од невротично растројство (Gibson,1981).

Емоционална стабилност-невротичност е димензија во чиј опсег луѓето ги контролираат сопствените чувства. На едниот крај луѓето можат да бидат спонтани, искрени и топли; а на другиот можат да бидат неконтролирани, неодговорни, мирни, решителни и извештачени. Невротичноста се карактеризира со атрибути како постанување нервозен, загрижен и чувствување на емотивна несигурност (Eysenck,1967).

Емоционалната нестабилност одразува црти како нервоза и суморност, наспроти ладнокрвност (невозбудливост) и стабилност (Goldberg,1993). Други степени на емоционална стабилност (Goldberg,1992; Norman,1963) претставуваат регулирање (Hogan & Hogan,1992), его сила (Digman & Takemoto-Chock,1981), емотивна контрола (Fiske,1949) и невротизам (McCrae & Costa,1985).

МеКри и Џон (1992) го опишале овој фактор на негативниот пол употребувајќи термини како самосожалување, нестабилност, загриженост, анксиозност, преосетливост и напнатост. Тие забележуваат дека емоционално нестабилните индивидуи имаат ниско самопочитување и песимистички ставови. Таквите индивидуи се гледаат самите како жртви, бараат значајна емотивна поддршка од другите, се сомневаат во сопствените способности и доживуваат помала сатисфакција и поголем стрес отколку емоционално стабилните луѓе (Judge, Locke, Durham & Kluger,1998; Hogan & Briggs,1984). Тие исто така имаат тенденција да ги гледаат ситуациите во негативно светло и

бурно да реагираат на нив. Емоционално стабилните луѓе меѓутоа, генерално остануваат урамнотежени и имаат мала анксиозност.

Невротичноста се карактеризира со висок степен на негативни ефекти, како што се депресија и анксиозност (Eysenck & Eysenck, 1985).

Анксиозноста има двоен ефект, според Јеркес-Додсоновиот закон (Eysenck, 1970; Lynn, 1971). Некогаш може да им помогне на учениците, а понекогаш е пречка. За да може ученикот доволно да е стимулиран за ефикасно работење на задача, потребно е оптимален степен на анксиозност. Меѓутоа ако студентот е веќе доволно анксиозен (невротичен тип), тогаш висок степен на анксиозност може да го "парализира", да го спречи во концентрирање на задачата и да го води кон слаба работа (перформанса). Вториот дел на Јеркес-Додсоновиот закон потврдува дека децата со висок степен на анксиозност извршуваат подобро лесни задачи, додека ако задачата е особено тешка или комплицирана, тогаш низок степен на анксиозност би бил поуспешен. Експериментите спроведени од МекЛахин и Ајзенк (1967) со невротични екстраверти ја подржале оваа претпоставка. Според Ајзенк "стабилните екстраверти" подобро се снаоѓаат во основно училиште, бидејќи децата имаат многу можности за вербално изразување и телесни движења преку различни активности.

Од друга страна многу е веројатно дека иста личност, која е стабилен екстраверт во текот на основното училиште, постанува поневротична и интровертирана како расте, а посебно на универзитет, што се должи на различните средини и големите очекувања и притисокот од големите побарувања на високото образование. Покрај тоа, како луѓето растат тие настојуваат да постанат посамокритични, што го прави нивниот скор повисок кон невротичност (Naylor, 1972; Entwistle et al., British Journal, 1968). Може да се објасни дека стабилните екстраверти постигнуваат подобри резултати во основно образование, додека невротичните интроверти во високото образование.

Психотизам и гонадални хормони

Во 1952 година Ајзенк ја поставил хипотезата за третата главна димензија, која би требало да биде независна од екстраверзијата и невротичноста. Таа трета димензија ја нарекол "психотизам", а можело да се очекува да, како што невротизмот е патолошки степен на некоја високо изразена особина на невротичноста, патолошки степен на некоја високо изразена особина на психотизмот да биде психозата. Оваа хипотеза е базирана на две теоретски претпоставки:

- психијатриската абнормалност всушност претставува само екстреман облик во континуумот на нормалност;
- невротизмот и психозата во суштина се сосема различни и независни димензии.

Двете хипотези имаат експериментална потврда (Eysenck, 1970a). Подетални генетски хипотези кои ја чинат основата на концепцијата на димензиите на психотизмот се опишани на друго место (Eysenck, 1970b).

Ајзенк (1990) обезбедува биолошко објаснување на психотизмот во делот на гонадалните хормони, како што е тестостеронот и ензимите, како што е моноамина оксидаза. Ова не е синоним со клиничката дефиниција на психотизмот. Тоа значи дека психотизмот има антисоцијални тенденции, но не ментална болест.

Иако нема спроведени многу истражувања за психотизмот во споредба со невротичноста и екстраверзијата, матичните истражувања покажуваат дека луѓето кои манифестираат психотични знаци имаат зголемено ниво на хормонот тестостерон и низок степен на ензимот моноамино оксидаза.

Ајзенк (1992a) известува дека "ниско плато на моноамино оксидаза е најдено кај психотични пациенти, кај нивните роднини и рековалесценти, сугерирајќи дека може да е знак за подложност на емотивни повреди" (стр.774).

Импулсивноста и агресивноста како главни компоненти на психотизмот биле негативно корелирани со моноамино оксидаза (Eysenck, 1990, 1992a).

Агресивноста и импулсивноста како два конституенти на димензијата психотизам, се повеќе машки карактеристики и во склад со тоа би требало да се очекува кај машките повисок скор отколку кај жените. Таа претпоставка била потврдена (Eysenck 1970b, 1971b, 1971c, 1972b). Со посебен прашалник е добиена разлика меѓу машките и женските ставови за сексот, а потоа е добиена висока корелација меѓу тие димензии и психотизам-скорот за секоја група по пол. Што значи, особите со висок психотизам-скор, без оглед на полот, изразуваат ставови за сексот слични на машките ставови, додека особите со низок психотизам-скор, без оглед на пол, изразуваат ставови за сексот слични на женските ставови, што е потврда за биолошката основа на димензијата психотизам.

Ајзенк (1992a) обезбедува емпириска евиденција за да ја подржи оваа "димензионална или хипотеза на континуитетот" за психотизмот (стр.776). Тој сугерира три точки после проучување на психозите:

1. Психотичните симптоми и болести не формираат целосно одвоени дијагностички ентитети, неповрзани едни со други, но, се генетички поврзани и формираат општ кластер на болести.
2. Психозата не е посебен дијагностички ентитет кој е категорички одделен од нормалното. Тоа е само екстрем на континуумот на абнормалното засенување во шизоидната личност "спектрално растројство".
3. Овој континуум е колинеарен со концептот на психотизмот, остварен во психотизам-скалата на EPQ и исто така во бројот на "шизотипните" конструкти и скали (Eysenck, 1992a).

Сите елементи на оваа теорија тестирани се емпириски и во бројни прилики (стр. 776-777).

Описот на Ајзенк за психотизмот се однесува на тоа дека личноста ќе покажува некои квалитети општи што се наоѓаат меѓу психотичните особи и дека можеби тие се поосетливи во дадени одредени околности за постанување психотик. Тоа е димензија во чиј опсег луѓето на едниот екстрем се напасни, невнимателни, не почитуваат емоционално изразување, се спротивставуваат на авторитет, трагаат по сензација, неосетливи се, недопирливи, ризикуваат; а на другиот крај од димензијата се срдечни, друштвени и нежни (Eysenck & Eysenck, 1985).

На највисокиот степен на скалата на психотизам луѓето имаат тенденција да бидат нечувствителни, незагрижени за други, осамени и манифестираат однесување спротивно на општествените норми (Pervin,1993).

Ханс и Сибил Ајзенк ги опишуваат како напасни, незгодни, со недостаток во чувствување, недостаток во емпатија, непријателски кон другите, трагаат по сензација и преферираат невообичаени работи (Gibson,1981).

Индивидуа со висок скор на психотизам е изолирана, непријателска и нечувствителна кон другите, неспособна да доживее емпатија (Eysenck, 1975).

Психотизмот се карактеризира со ограниченост, неконформизам, непријателство и импулсивност (Eysenck & Eysenck,1985).

Опис и карактеристики на EPQ

Ајзенковиот прашалник на личноста (EPQ) произлегол од дотогашните Ајзенкови прашалници на личност. Од последниот негов прашалник EPI односно Ајзенков инвентар на личност, EPQ се разликува пред сè по тоа што во EPQ е вклучена дополнителна скала. Со тоа Ајзенк се надева дека успеал да ги подобри до тогаш познатите прашалници. Првиот прашалник од таа серија бил Maudsley Medical Questionnaire (Eysenck,1952). Мерел пред сè невротичност и емоционалност. По ова Ајзенк го направил прашалникот MPI (Maudsley Personality Inventory), кој содржи скала на невротичност и екстраверзија. По прашалникот MPI следел прашалникот EPI (Eysenck Personality Inventory;1964), со скала на искреност која мери дисимулација. Прашалникот имал алтернативни А и Б облик за ретестирање на иста популација. EPI бил подобрен и во психометриска смисла. Така на пример димензиите екстраверзија и невротичност во EPI се потполно независни, додека во MPI прашалникот биле во извесна корелација. Исто така и сигурноста на EPI е нешто поголема од MPI. Истите скали на двата инвентара се во доволно голема корелација, така да можеме да претпоставиме дека мерат исти димензии на личноста, па во практична цел можат да се заменат. Исто така и димензиите на екстраверзија и невротичност во EPQ прашалникот

се толку слични на истите скали во другите прашалници да можеме да претпоставиме дека се што е откриено во врска со корелацијата меѓу екстраверзијата и невротичноста на старите скали, се однесува и на новите скали.

Со воведувањето на новата димензија-психотизам во EPQ, неизбежно е да се спомне варијабилната улога која ја игра импулсивноста во Ајзенковото теоретизирање.

Во раните години во Ајзенковиот модел, екстраверзијата била сметана како мешавина од импулсивноста и социјабилноста. Импулсивноста била важен интегрален дел на екстраверзијата, а на социјабилноста во тоа време и била дадена помала важност. Низ годините социјабилноста добила поголемо значење, а со воведување на суперфакторот психотизам во Ајзенковиот модел на личноста, EPI бил заменет со EPQ како мерка на цртите на личноста. Во EPI импулсивноста и социјабилноста биле два фактори, чии корелации го надополнувале суперфакторот на екстраверзија. Оваа промена од EPI во EPQ е важна да се забележи, бидејќи тоа значи драстична разлика во определувањето на екстраверзијата. Првобитно беше известно дека EPQ мери екстраверзија и невротичност со истите критериуми како EPI. Меѓутоа, скалата на екстраверзија има во содржината значајно различни ајтеми во EPQ. Наоѓањето дека импулсивноста е во однос со психопатијата и антисоцијалното однесување го мотивирало Ајзенк да ја премести импулсивноста од екстраверзија во EPI кон психотизам во EPQ. Ова го направил со модификување на содржината на ајтемите на соодветната скала. Специфично е, дека мнозинството од ајтемите на импулсивноста од скалата на екстраверзија биле преместени во скалата на психотизам. Социјабилноста во тој случај доминирала со екстраверзијата, а импулсивноста била сметана за дел од психотизмот (Revelle, 1997).

"Тоа што се случи е дека импулсивноста корелираше сосема добро со екстраверзијата, но дури подобро со психотизмот" (Eysenck & Eysenck, 1985, стр.69).

Поврзаноста на импулсивноста со екстраверзија останува нерешлива тема. Импулсивноста се состои од хетерогени кластери на понизок ред на црти кој вклучува потрага по сензација, ризик, потрага по новитети, смелост,

авантуризам, приемчивост на досада, несигурност и подреденост. Ајзенк и Ајзенк (1975) ја вклучиле импулсивноста во мерките на екстраверзијата, но и покрај тоа што евиденцијата покажува дека импулсивноста и екстраверзијата биле посебни црти.

Повеќето модели на црти на личноста исто така ги делат импулсивноста и екстраверзијата како различни црти (Costa & McCrae 1985, 1992; Goldberg & Rosolack 1994; Tellegen 1982, 1985; Tellegen & Waller 1996; Zuckerman 1994; Zuckerman et al. 1991).

Некои истражувачи, како Греј (1981), не се согласува со преместувањето на импулсивноста и силно верува дека таа исто толку добро колку анксиозноста би можела да се третира еднакво важно .

Во 1957 година Ајзенк прво развил инхибиторна теорија која била основа за појава на ПЕН моделот. Тестираше многу различни луѓе и употребил факторска анализа за да дојде до три различни суперфактори. Во неговиот почетен развој на инхибиторната теорија, тестираше хистерици, и открил дека импулсивноста има висока корелација со екстраверзијата.

Но, во 1967 година Ајзенк кога ја развил теоријата на побуда тој го променил неговиот фокус од хистерици на психопати. Тестирајќи психопати, Ајзенк нашол дека импулсивноста има повисока корелација со психотизмот. Следствено, го преместил импулсивниот фактор од екстраверзија во психотизам. Причините дека импулсивноста има различни корелативни вредности со исти суперфактори се двократни. Прво, тој тестираше различни луѓе. Во формулацијата од 1957 година тој тестираше хистерици, а во 1967 година тестираше психопати. Второ, тој го променил тестот со кој ги тестираше партиципантите. Во 1957 употребил EPI, а во 1967 година употребил EPQ. Овие два различни теста содржат различни ајтеми. Како резултат на тоа го променил суперфакторот во кој факторот на импулсивност припаѓал (Gray, 1981).

Во EPI нема скала на психотизам. Во EPQ скалата на психотизам вклучува само ајтеми на импулсивност (Eysenck & Eysenck, 1985).

Новата варијабла во EPQ која Ајзенк ја нарекол психотизам, е со психијатриски термин кој не смее да не наведе на помислата дека оваа скала е неупотреблива за мерење на карактеристики на личноста кај нормални особи.

Терминот психотизам овде ја означува онаа карактеристика на личноста која се јавува во различен интензитет кај сите луѓе, а само ако се јави во екстреман облик можеме да се посомневаме дека е во прашање психијатриска абнормалност. И покрај висок скор на психотизам кај некој испитаник сеуште не значи дека се работи за психоза. Само кај мал процент на луѓе со висок психотизам, се развива психоза.

Скалите на екстраверзија, невротичност и психотизам кои се користат во овој прашалник, Ајзенк ги развил после долга серија (околу 20) факторски анализи. При тоа во сите случаи користел нешто поинакви ајтеми, кои ги селектирал делумно врз основа на претходни анализи, а делумно врз основа на теоретски претпоставки. Во поедини развојни етапи на EPQ прашалникот, делумно ги финализирал поедини скали за да може да ги валидира и експериментално проверува. Користел два претходни прашалници на личност, кои се скоро идентични со EPQ: едниот е PI (Personality Inventory); а другиот PEN (psychotism-extraversion-neuroticism). Ги конструирал во облик за возрасни и деца. Развојот подетално е опишан во бројни англиски публикации. Четири публикации се бават со прашалници за возрасни (Eysenck & Eysenck, 1968, 1968a, 1969a, 1972b), а останатите четири се бават со прашалници за деца (Eysenck & Eysenck 1969b, Eysenck, Easting & Eysenck 1971, Eysenck & Eysenck 1971, Eysenck & Eysenck 1973a).

Всушност, измените и не се многу екстензивни, најчесто тоа е замена на едно или две прашања со други, кое е поприкладно или промена на редоследот на зборовите во прашањето. Овие промени Ајзенк ги направил од психометриски причини: 1. за да елиминира односно редуцира корелација меѓу фактори, 2. за да ги елиминира оние прашања кои се заситени со повеќе од еден фактор и 3. за да ја зголеми сигурноста на поедина скала. Целта му била исто така да постигне можност за истражување на сите три димензии независно од интелигенцијата. Целта ја постигнал без тешкотии (Eysenck 1971a).

Со употреба на EPQ во многубројните крос-културални студии, евидентно е, дека Ајзенковите димензии на личност се појавуваат кај многу различни народи и култури, повеќе отколку што се мислело дека само се карактеристични за народите и културите во Западните земји (Eysenck, 1991;

Eysenck & Eysenck , 1985). Но, тој го критикува споредувањето на разликите меѓу припадниците на различни култури и народи, на основа на апликација на прашалникот и едноставното споредување на скоровите кои на таквиот инструмент го постигнале репрезентативните примероци на припадници на различни култури и народи. Тој бил свесен дека различните активности и ставови кои се проверуваат со прашалникот, може да имаат сосема поинакво значење во различни култури и народи (Eysenck & Eysenck, 1969).

Описите што следат на димензиите што се мерат во EPQ, мораме да ги сфатиме како идеализиран екстрем на континуумот, кон кој реалните луѓе повеќе или помалку се приближуваат на скоровите добиени со употреба на EPQ.

Димензија екстраверзија-интроверзија

Типичен екстраверт е социјабилен, сака забави, има многу пријатели, бара луѓе со кои би разговарал, не сака да учи и чита ако е сам. Тежи кон возбудувања, во животот ја користи секоја прилика, често непотребно се експонира, делува на основа на моментален импулс и воопшто е доста импулсивна особа. Сака конкретни шеги, секогаш има подготвен одговор на се, обилно сака промени; безгрижен е, животот го сфаќа олако, оптимиста е и сака да живее по правилото: смеј се и уживај. Сака секогаш да биде во движење, секогаш нешто работи, склон е кон агресивни реакции и брзо губи трпение. Чувствата не е во состојба да ги контролира најдобро и понекогаш е несигурна особа.

Типичен интроверт е тивка особа, тип осаменик, интроспективна особа и повеќе сака книги отколку луѓе. Во однос кон луѓето е резервиран и "се држи на дистанца", освен према најинтимните пријатели. Планира далеку напред и не верува на моментални импулси. Не сака возбудувања, работите од секојдневниот живот ги сваќа сериозно, сака среден начин на живот. Чувствата строго ги контролира, ретко агресивно се однесува и не губи лесно трпение. Сигурен е и некако песимистичен. Многу внимание посветува на етички норми.

Димензија невротичност-емоционална стабилност

Особа со висок скор на невротичност обично е анксиозна, загрижена особа, која често е со лоша волја и депресивна. Таквата особа лошо спие, а има и други психосоматски тегоби. Претерано е емотивна, интензивно реагира на сите видови дразби и многу тешко се смирува после секое доживување, во кое емоционално се ангажирала. Силни емотивни реакции интерферираат со соодветно прилагодување на околината и ја присилуваат да реагира ирационално, понекогаш дури и ригидно. Ако особата со висока невротичност сакаме да ја опишеме со еден збор, можеме да кажеме дека тоа е особа која секогаш нешто се грижи. Главна карактеристика на таквата особа е дека постојано се бави со работи, кои по нејзино мислење би можеле лошо да се завршат и при тоа доживува интензивни, емоционално анксиозно обоени реакции.

Урамнотежена особа со низок скор на невротичност обично реагира емоционално поспоро и благо и од секоја состојба на вознемиреност брзо се враќа во основна емоционална состојба. Тоа е обично тивка особа, секогаш со слично расположение, која знае да се контролира и не се загрижува за секоја ситница.

Невротик-интроверт

Поседува тенденција кон развивање на анксиозност и депресивни симптоми, карактеризиран со obsесивни тенденции, иритабилност, апатија, пати од лабилност на автономниот систем, чувствување на лесна навреда, само свест, нервозен, тенденција на чувствување на инфериорност, зловољен, фантазира, останува во позадина во социјални ситуации и пати од несоница; во однос на градбата на телото, вертикалниот раст има тенденција да преобладава над хоризонталниот раст. Со сиромашни одговори, со интелигенција релативно висока, одличен вокабулар и настојуваа да биде постојан, воопшто внимателноста е спора, одлични се во пребирливи работи, со висок степен на аспирација, но со склоност да ја подцени сопствената перформанса, склоност кон ригидност, покажува мала интерперсонална варијабилност и не почитува многу шеги.

Невротик-екстраверт

Оваа особа поседува склоност за развој кон хистерично-конверзивен симптом, покажува малку енергија, ограничени интереси, лоша работна историја, хипохондрија, честото отсуство од работа се должи на болести, незгоди од болка и страдање, во однос на градбата на телото-хоризонталниот раст настојува да доминира над вертикалниот раст, одговорот е подржан сосема добро, интелигенцијата е релативно ниска, сиромашен вокабулар и покажува недостаток од постојаност, настојува да биде брз, но, не прецизен, сиромашен во пребирливи работи, со низок степен на аспирација, но настојува да ја надцени неговата перформанса, не многу ригиден и покажува многу голема интерпесонална варијација.

Димензија психотизам-импулсивна контрола

Особа со висок скор на психотизам можеме да ја опишеме како антисоцијална особа, осамена, на особа која не и е многу до луѓе; особа “тешка” за зеднички живот и која тешко се прилагодува на било што и било каде. Таквата особа може да биде сурова, груба и нехумана, егоцентрична, со инсуфициенција на чувствителност и емпатија, накратко: неосетлива. Со недостаток на смисла за соработка. Може да биде непријателска према луѓето, дури и према најблиските, а може да биде агресивна дури и према оние кои ги сака. Таквата особа сака чудни и необични работи; за опасност не се грижи многу. Од другите сака да направи будала и да ги вознемирува. Овој опис се однесува исклучиво на особи со екстремно висок психотизам скор. Обично особите, кои имаат релативно висок психотизам скор, а сепак близок на средната вредност на скалата, ќе го покажува опишаниот начин на однесување во многу по благ облик. Екстремите се ретки. Психијатриски термини кои би можеле да го опфатат овој вид на однесување се: шизоидност и психопатија; а пореметување во однесувањето е уште еден термин од тој круг. Ајзенковиот концепт за психотизмот ги прекрива сите три дијагностички термини. Но и покрај употребените психијатриски термини и сличности кои овие термини ја

имаат со психијатриските концепции, мора да нагласиме дека EPQ скалата многу се разликува од некои психопатолошки скали. Ајзенк и соработниците се бавеле само со нормално однесување, а не со симптоми на абнормалност. Како во случај на невротичноста, така и со психотизмот сакале да откријат основна димензија на личноста, која како патолошка се изразува само во својот екстреман облик. Токму поради тоа овој прашалник е употреблив за нормални примероци од популација и поради тоа сосема е пристојна сугестијата на Ајзенк да кога разговараме со особи кои не се од струка и не ги познаваат овие термини, да се употребуваат термините емоционална стабилност односно емоционална лабилност и попустливост-непопустливост.

Скала на искреност (Л)

Оваа скала прв пат била вклучена во серијата од Ајзенковите прашалници во EPI. Со неа се обидел да ја мери тенденцијата на некои субјекти да се "прават совршени" што е посебно важно кога прашалникот се пополнува под услови во кои таа тенденција е нормална (на пример при вработување). Ајзенк и соработниците направиле серија факторски и експериментални студии за да ја истражат природата на скалата (Eysenck & Eysenck 1970a; Michaelis & Eysenck 1971; Eysenck, Nias & Eysenck 1971). Заклучиле дека оваа скала поседува висок степен на факторска хомогеност со поедини прашања, кои се високо заситени само со овој фактор. Сепак овој скор не можеме да го толкуваме само како индикатор на дисимулација. Главната тешкотија, се чини е во тоа што Л скалата, покрај тоа што мери дисимулација, мери и некој стабилен фактор на личноста кој го нарекол степен на социјална наивност (Eysenck & Eysenck, 1968). Што се однесува до мерењето на дисимулацијата, Михелис и Ајзенк во 1971 година покажале дека со Л скалата може да се манипулира на тој начин што експерименталните услови се варираат од висока до ниска мотивација за дисимулација. Ако дисимулацијата би била единствениот фактор кој влијае на варијансата на овој скор, тогаш сигурноста на скорот би морала да биде функција на големината на скорот; кога скорот би бил низок и би укажувал на тоа дека субјектот не дисимулира, морало и Л

скалата да биде помалку сигурна. Емпириски оваа претпоставка не можела да се докаже. Сигурноста на Л скалата не се смалува во услови кои провоцираат помала дисимулација и не расте во услови кои провоцираат повисока дисимулација. Значи, дека скалата очигледно мери некоја стабилна функција на личноста, а досега премногу малку се знае за природата на таа функција.

Успех во работата кај менаџерите

Менаџментот е комплексна и интердисциплинарна област за истражување. Тековно, тој е една од најчесто третираните теми во научната и стручната литература во развиените земји.

Менаџмент (деловно работење) е уметност и вештина на извршување на задачи со користење на други луѓе (Hellriegel & Slocum, 1989). Тоа е постојан и динамичен процес, кој претпоставува планирање, организирање, контролирање и водење на активности и задачи. Главен субјект во овој процес е менаџерот. Целите на организацијата даваат основна дирекција за сите наведени активности и задачи, кои менаџерот ги постигнува со организирање и аранжирање, распоредување на задачи на други луѓе, соработници, а не со извршување на сите задачи самостојно.

Менаџерот е тој што управува. Од неговите способности зависат мотивацијата на работниците, нивната организираност, планирањето, координираноста, контролата, како и другите активности на организацијата.

Тој креира и одржува целокупни услови во кои луѓето работат, како би ги исполниле целите на организацијата. Обавувајќи ги своите функции менаџерот им помага на луѓето да ги задоволат своите потреби и да си ги остварат потенцијалите, да ги манифестираат способностите и креативноста, а во исто време да допринесат кон просперитет и напредување на организацијата во која се чувствуваат корисни и задоволни.

Менаџерите ја исполнуваат својата задача со тоа што ги поттикнуваат другите да ги извршуваат своите задачи. Тие се луѓе кои донесуваат одлуки, а потоа ги реализираат во работата со и преку луѓето. Нивната цврста определеност во она што го сакаат и ефикасноста во извршувањето на

задачите, ги прави способни за соработка и разбирање на разликите помеѓу луѓето. Денешните менаџери се препознаваат преку нивната толеранција кон овие разлики. Најголемиот предизвик за менаџерите не лежи во промените, туку во луѓето со кои раководат, каков тип на луѓе се, нивните очекувања, вредностите кои им се драги и иницијативите на кои одговараат. Кај денешните менаџери се појавува потреба од справување со различна работна сила, која има поголеми и се поголеми барања од било кога до сега, онаа работна сила која ја тестира менаџерската остроумност и ги предизвикува традиционалните начини на размислување, однесување и управување.

Всушност, менаџерите имаат одлучувачко влијание врз успехот или неуспехот на организацијата.

Со оглед на вкупниот број на вработени, менаџерите се релативно мал број. Тие се категоризираат према нивото кое го завземаат во склоп на организацијата и со оглед на нивото и ширината на одговорноста. Сосема сигурно е дека два менаџери во две различни организации, од кои едната е со три илјади работници и голем годишен обрт, а другата со само педесет вработени и мал обрт на капитал, на различни начини ја извршуваат својата улога и функција.

Функции на менаџериџе

Потполн увид во природата и начинот на работата на менаџерот, може да се оствари само со темелно проучување на основните функции на менаџерот, на неговите постојни и очекувани улоги, на проценуваните и непроценуваните способности и особини на личноста на менаџерот.

Успешен менаџер, активно обавува четири основни функции:

- планирање
- организирање
- водење и
- контролирање.

Овие функции меѓусебно се поврзани, испреплетени и се појавуваат симултано во обавувањето на работата на менаџерот за да се остварат основните цели на фирмата.

Планирање

Тоа, всушност, претставува поглед кон иднината. Планирањето следи, тоа е непознато и неизвесно. Современата наука нуди повеќе методи за поуспешно планирање на иднината. Но, добрите планови ги прават само успешните менаџери. Добриот план е водач во иднината, систематичар на активностите кои треба да доведат до остварување на предвидените цели. Со планот се изразуваат намерите, целите, правците на дејствување, активностите и мерките што ќе се превземат во одреден временски период. Планирањето подразбира процес на донесување на одлуки (денес и сега) за идните акции и активности. Тоа е динамичен процес на поставување мисија и цели на организацијата и акции со кои тие цели се остваруваат. Секоја организација мора да ги планира и дефинира своите цели и да формира и дефинира процедура со која успешно би се оствариле задачите.

Планирањето се потпира на предвидувањето, а тоа има четири битни елементи:

- минатиот развој, врз кој се прави структурата над која може да се надградува;
- проценување на идните активности;
- компарирање на актуелните со проценетите активности;
- по проверката, се вршат корекции, подобрувања во пристапот и процедурата;

Оваа глобална претстава за процесот на предвидувањето е карактеристична и присутна за сите видови на планирање: краткорочни, среднорочни и долгорочни. Плановите можат да бидат од глобални до поединачни, врзани за детали.

Планирањето се спроведува преку следните задачи: идентификување и одредување на извор за извршување на поставените цели; координирање на активности на вработените во извршување на задачите; утврдување конзистентност на задачите и целите со активностите и следење на успехот во остварување на целите, како, во случај на нивно неостварување, би било можно да се направи корекција (Hellriegel & Slocum, 1989).

Организирање

Организирањето како функција на менаџментот се однесува на групирањето на активностите во секторите, одделите и единиците, кои постојат во хиерархиската структура на организацијата за воспоставување на односи помеѓу нив. Тоа е процес на креирање на односот меѓу луѓето кои се носители на работата и задачите. Процесот на организирање почива на улогите на поединците кои се врзани за нивните цели на работа.

Организационата структура на менаџментот најчесто се прикажува низ три нивоа:

Првојто ниво е "врвен" менаџмент. Тоа се менаџери од највисок ранг и тие имаат најзначаен дел од авторитетот. Овде спаѓаат претседателот, генералниот директор, неговите заменици и помошници, директорите и советниците. Може да постои и одбор на директори или извршен одбор како дел од телото на врвниот менаџмент. Врвните менаџери се одговорни за глобалните цели на организацијата. Тие сами или во соработка со соработниците, ја определуваат стратегијата и политиката на дејствување, ја претставуваат организацијата во надворешната средина (комуницираат со претставниците на деловните, владините и политичките институции или организации).

Второто ниво, е обезбедено за таканаречениот среден менаџмент, составен од директори на сектори, оддели и др. Менаџерите од ова раководно ниво ги реализираат идеите и решенијата на врвните менаџери. Тие се одговорни за главните иновации и за успешната работа на менаџерите од првата линија.

Третиото ниво го сочинуваат пониските, оперативните менаџери за кои многу често се користат имиња како што се сменоводители, надзорници, водач на сектор и сл.

Овде, треба да се напомене дека разликата помеѓу менаџерите не постои според нивото, позицијата што ја завземаат во хиерархијата во организацијата, туку според природата на областите во кои тие дејствуваат. Најчесто споменувани области се: човечките ресурси, финансиските операции, маркетингот и др.

Успешниот менаџер знае оптимално да координира човечки и материјални ресурси. Овој процес подразбира конкретна спецификација и распоред на работите и работните задачи по поедини оддели, сектори и работни места. Задачата на менаџерот е меѓусебно да ги поврзува и ускладува улогите на вработените, да ги доделува на оној за кој смета дека најуспешно ќе ги оствари и да ги насочува во правец на остварување на целите на организацијата. Организационата структура треба да биде таква да помогне и во креирање на целокупните околности за остварување на учинокот. Поставувањето на ефикасна организациона структура не е лесна работа за менаџерот. Тоа подразбира вклопување на организационата структура во реалната ситуација и креирање на работи кои во такви услови можат да се реализираат.

Водење

Водење-лидерство опфаќа конкретно влијание врз вработените, како би допринеле во остварување на групните и организациони цели. Примарно се однесува на интерперсоналниот аспект на управување. Поради тоа, процесот на водење често се нарекува насочување или вршење влијание. Лидерството игра клучна улога во раководење со луѓето и зависи од способноста на лидерот да му го пренесе на тимот својот ентузијазам, визија и верба. Водењето вклучува мотивирање на соработниците за да извршуваат задачи и работи неопходни за постигнување на целите на организацијата. Всушност, водењето е една од централните функции на управувањето. Две клучни компоненти на успешно водење се мотивирање на соработниците и овозможување и воспоставување на комуникација меѓу вработените, како и меѓу соработниците и менаџерите на сите нивоа.

Контролирање

Контролата, како функција на менаџментот има особено значење за перманентно подобрување на работата, позитивно влијание врз однесувањето на поединците, перманентно прилагодување на промените и синхронизира-

носта на процесите и активностите. Тоа е процес со кој менаџерот систематски го прати обавувањето на задачите и превзема акции на корекција, иновирање, доколку се процени дека тоа е потребно. Собирајќи постојано информации и анализирајќи ги резултатите, менаџерите ги утврдуваат стандардите на обавување на работите и задачите, мерките и ја проценуваат работата према поставените стандарди и превземаат акции со цел за корекции и задоволување на стандардот.

Контролата секогаш ја следеле предрасуди. Се поврзувала со власт, сила, ограничување. Но, таа има особено значење за обезбедување на функционирањето на повратната врска на релација цел-план-политика и реализираните резултати во секој сегмент од работењето.

Како карактеристики на успешна контрола најчесто се наведуваат:

- Интегрирање со планирање-колку е поотворена и попрецизна врската меѓу планирањето и контролата, контролниот систем ќе биде поуспешен. За да се постигне ова неопходно е контролниот систем да земе во предвид како се развиваат плановите.
- Флексибилност-самиот контролен систем мора да биде флексибилен, за да се акомодира на промени.
- Прецизност-контролниот систем за да биде успешен мора да е максимално прецизен.
- Временски тек-информацијата мора да биде презентирана на време од контролниот систем, во проценетиот соодветен момент.
- Објективност-информациите дадени од контролниот систем неопходно е колку е можно да се пообјективни (објективните податоци се подобри отколку субјективните погодувања).

Авторите (Wehrich & Koontz,1993) овие четири функции ги надополнуваат со "кадровска" и "координативна" функција.

Кадровска функција

Кадровската функција подразбира идентификување на потребата за работна сила, пронаоѓање и селектирање на вработените, проценување,

поставување, обучување, планирање кариера, унапредување и наградување на вработените. Иако ова е непосредно стручно поле на индустискиот психолог, менаџерите покрај личното ангажирање, неопходно е со планирање, организирање и контролирање да створат предуслови за оптимално остварување на кадровската функција.

Координативна функција

Координирањето се смета за есенцијална функција на менаџерите. Суштината на координирањето е постигнување фин склад на индивидуалниот напор во правец на остварување на целите на организациите и групите во неа. Сите претходно наведени функции допринесуваат за успешна координација. Дури и во непрофитни организации, се случува поединци со заеднички цели да се склони да ги остваруваат на различни начини. Затоа е неопходно менаџерот да ги смири и усклади разликите во индивидуалните цели, пристапи, напори и интересирања за успешно остварување на целите.

Во секој случај, содржината на менаџерските функции особено во поголемите организации се поврзани со проблемите на раководење, организирање, мотивирање, планирање, контрола. Во помалите фирми сите овие функции се во рацете на едно лице.

Улоги на менаџериџе

Менаџерите обавуваат базични функции играјќи различни улоги. Под улога се подразбира одреден сет на однесување.

Минзберг (Mintzberg, 1973) менаџерските улоги ги класифицира во три категории: интерперсонални, информациони и улоги на одлучување.

Интерперсоналните улоги настануваат од формалниот авторитет на менаџерот и тогаш тој се јавува во улога на формален раководител. Овие улоги се реализираат во меѓучовечки односи. Опфаќаат:

- а) улога на челна фигура- е најосновна и наједноставна, очекувана и неизбежна. Низ оваа улога менаџерот ја репрезентира организацијата

на симболични функции. Преку реализирање на оваа улога се остварува позитивен имиџ на организацијата која води кон нејзиниот успех.

б) улога на лидер- се однесува на поттикнување на активност и мотивирање на потчинетите за задоволување на целите и креирање и презентирање на потребите на организацијата на таков начин да потчинетите можат со нив да се идентификуваат. Лидерската улога подразбира и селекција на соработниците, обучување, промовирање и именување, како и отпуштање.

в) улогата на поврзувач- менаџерот ја остварува со тоа што постојано е во контакт со другите менаџери или бордот на директори, како и со луѓето надвор од организацијата: клиенти, владини чиновници, потрошувачи, добавувачи и др. Обавувајќи ја оваа улога, менаџерот секогаш тежи да обезбеди поддршка на одредени луѓе кои можат да помогнат во остварување на целите на организацијата.

Информациониите улоги му овозможуваат на менаџерот успешно да гради и остварува мрежа на многу контакти, со цел да обезбеди проток на различни информации. Остварувајќи контакти, собирајќи и распоредувајќи информации кои пристигнуваат, менаџерот, всушност, претставува мозок на претпријатието во кое е. Остварувајќи улоги во интерперсоналните контакти, тој доаѓа до различни важни информации. Притоа тој има три улоги:

а) во улога на монитор- менаџерите пребаруваат, примаат и просејуваат

различни информации кои постојано пристигнуваат. Тие ја пребаруваат околината и ги откриваат оние информации кои на било кој начин можат да влијаат на фирмата. Менаџерите мораат постојано да ги проценуваат пристигнатите информации и да одлучуваат дали и како да ги употребува.

б) улога на расејувач- подразбира распоредување на информации меѓу другите членови на претпријатието, потчинетите. Често менаџерот е во ситуација одредени, специфични и деликатни информации да ги соопштува само на поединци, на оние за кои верува дека нема да ги пренесе, а на кои можат значајно да им послужат во работата и однесувањето. Во пракса, пренесувањето на информациите е многу

осетлива и деликатна работа која бара доста време, така да менаџерите мораат постојано да одлучуваат кои и колку информации треба да пренесуваат и на кој да ги предаваат.

в) улога на говорник- во оваа улога менаџерите се појавуваат во лица кои пренесуваат и соопштуваат информации на оние кои се надвор од организацијата.

Улогите на одлучување се најзначајни од наведените. Сите информации кои менаџерите ќе ги соберат, нивната осетливост на проблеми и информации, мораат да бидат насочени на донесување на одлуки за тоа во кој правец организацијата понатаму да се развива, кои акции и цели понатаму да се остваруваат. Менаџерите се главна осовина и срце во системот на донесување на одлуки. Опфаќаат:

- а) улога на организатор- присутна е тогаш кога се проектираат и планираат нови работи, нова деловна политика, кога се размислува за репозиционирање на фирмата на пазарот. Вложување во нови работи, тестирање на нов пазар се работи на кои им претходи првата фаза во улогата на одлучување.
- б) менаџерот има улога на водител во немири и кризи- кога се појавуваат проблем-ситуација и промени кои излегуваат од непосредна контрола. Типичен пример се штрајковите на вработените, финансиски крах на инвеститорот, прекин на контактите со потрошувачите итн.
- в) улогата на распоредувач на ресурси- се огледа во планирање и распоредување на вложувањето во опрема, кадрови, одлука за колку пари да бидат вложени во промоција, воведување на сменска работа, плаќање на прекувремена работа итн.
- г) во улога на преговарач- менаџерот стапува во контакт со поединци или групи со цел ширење на своите идеи, да ускладува мислење и да убедува други во оправданоста на своите постапки и стратегии. Улогата на особа која преговара, убедува, се ценка, уговара, тргува, еден е од интегралните сегменти на менаџерската работа. Оваа улога посебно доаѓа до израз кога менаџерот е во дуел со оние чии цели не се идентични (синдикати, политички странки итн.).

Кога станува збор за успешно обавување на функциите и улогите на менаџерот, многу често со нив се поврзува поимот на вештини.

Поимот на вештини подразбира се она што е "организирано, со учење стекнато, што довело до ускладени ментални и физички активности". Тоа значи дека се подразбираат и некои способности кои не се вродени, туку со учење и искуство стекнати-развиени.

Во литературата најчесто се наведува дека успешниот менаџер користи четири групи на вештини: технички, интерперсонални, концептуални и комуникациони вештини (Katz,1974). На овие може да се додаде уште една група-вештини на креативно решавање на проблемите.

Во зависност од нивото кое менаџерот го завзема во хиерархијата на раководење во организацијата, се појавува потребата од специфичен склоп на вештини, кој треба да го поседува и применува за успешно обавување на работата.

Технички вештини вклучуваат способност на примена на специфични методи, процедури и техники во одредена, специјализирана област. Доаѓаат до израз во проектирање, работа со компјутери, маркетинг-истражување, финансиски и сметководствени операции, работа на било каква апаратура и сл. Овие вештини се широко дефинирани и не се однесуваат само на техничка, сензорна или психомоторна спретност и координација. Тие се однесуваат на умешност и спретност во примена на различни техники, пристапи, стратегии во различни области(маркетинг, финансии, проектирање и др.), така да подразбираат, како техничка интелигенција(способност за сфаќање на механички односи), општа интелигенција, така и совладување, усвојување на одредени знаења за процедурите и техниките, како и совладување на одредени вештини кои се сензомоторни, моторни или интелектуални.

Интерперсоналните вештини подразбираат способност кадрите да се водат (да се раководат), да се мотивираат вработените, да се управува со конфликтите меѓу луѓето и соработува со другите луѓе. Овие вештини доаѓаат до израз во работата со другите луѓе. Основа на секоја организација претставуваат луѓето, така да интерперсоналните способности се суштинска содржина на менаџерската дејност, на било кое ниво на деловно управување или на било која деловна функција. Сознанијата за перцепција на другите

особи, разбирање на процесот на формирање на перцепција за другите луѓе, познавање на субјективноста и грешките при социјалната перцепција, социјална интелигенција и способноста на сфаќање и разбирање на односите меѓу другите луѓе, се основа за стекнување на интерперсонални вештини. Секако дека одредени карактеристики на личноста на менаџерот допринесуваат за подобро или полошо снаоѓање во меѓучовечките односи.

Концептуалните вештини вклучуваат способност организацијата да се согледа и сфати во целост и да се детектираат и препознаат факторите кои дејствуваат во односите на организацијата и широкото окружување. Менаџерите мораат да бидат способни да откријат и сфатат како одредени сегменти или функции внатре во организацијата, дејствуваат едни на други и како промени во едната сфера или дел на организацијата можат да влијаат на останатите. Сфаќањето на односот во одредена перцептивна мапа на светот на бизнисот во кој организацијата завзема одредена позиција, одбирање и разјаснување на одредени односи и законитости, процена на случувањата во тие односи под влијание на одредени промени во една алка на тој систем се основни и неизоставни карактеристики на успешниот менаџер, посебно на високо или највисоко ниво.

Менаџерите, најчесто користат концептуални вештини за да дијагностицираат или проценат различни менаџерски проблеми и начини на нивно разрешување. Развивањето на овие вештини значи прифаќање на одредени стратегии на основа на релативни предности, а не цврсти цели или критериуми, на основа на релативни или можни тенденции или веројатности, а не потполна извесност, на основа на груба корелација или нацрт, а не силни причинско-последични односи. Овие вештини доаѓаат до израз тогаш кога менаџерот игра улога на особа која одлучува: улога на организатор, водител во немири и пречки, при распоредување на ресурси, при преговарање и др.

Комуникационите вештини се огледаат во способноста на менаџерите да праќаат и примаат информации, мислења, чувства и ставови. Овие вештини се едни од најважните за оптимално деловно управување на сите нивоа. Треба да се нагласи дека комуникацијата меѓу менаџерите и вработените се одвива на многу различни начини: со пишуван материјал, но и

по вербално-орален пат или невербална комуникација (фацијална експресија-изрази на лицето, положбата на телото, екстремитетите, движења и др.).

Вештините на креативно решавање на проблеми подразбираат воочување, фокусирање на проблемот и нивно решавање на практичен начин. За успешен менаџмент не е доволно само воочување на проблемот, туку и креирање на решение кое е остварливо во дадената ситуација.

Факт е дека сите вештини неопходно се важни во активностите на менаџерите. Но, комуникационите вештини се базични во односот на останатите и значајни на сите три менаџерски нивоа. Тие се неопходни за манифестирање, прикажување и демонстрирање, како интерперсонални, така и технички и концептуални вештини во односите со другите луѓе-вработените. Најдобрите идеи и предлози, најдобрите решенија, имаат мал ефект и нема да ги дадат задоволувачките ефекти ако менаџерот нема развиена вештина на ефикасно комуницирање со соработниците и вработените.

Потребата за присуство на останатите вештини варира во однос на нивото на менаџментот. Техничките вештини се најпотребни на ниво на менаџер од прва линија, како би нивното значење опаѓало како одиме кон повисоко ниво на деловно управување. Што е менаџерот на повисоко ниво на управување- потребно е се повеќе посложено одлучување. На топ менаџерите неопходна им е темелна концептуална вештина за да препознаат во секоја нова ситуација значајни фактори кои дејствуваат во неа и да можат да ги проценат нивните меѓусебни дејства и односи. Одлуката на менаџерот која е заснована на темелно добро проценета ситуација и сите релевантни фактори има голема шанса од аспект на профит и просперитет на организацијата, да биде многу успешна.

Интерперсоналните вештини кои овозможуваат оптимална комуникација меѓу луѓето, вработените, значајни се за сите три нивоа на деловно управување. Можно е во некои ситуации да им се попотребни на менаџерите од прва и средна линија кои цел ден го проведуваат во интеракција со други луѓе, потчинети или деловни партнери, работејќи на заеднички проблеми.

Работи на менаџери

Иако многу се зборува и пишува за менаџерите, малку се оние кои конкретно ги опишуваат работите кои ги обавуваат.

Менаџерот за својата работа бара и применува најсоодветни начини за искористување на четирите основни ресурси: човечките, физичките, финансиските и информациските. Во зависност од нивото на кое раководи менаџерот, се поврзани и работите кои тој ги обавува.

Менаџерите од *прва линија*, супервизори, се всушност основна карика во ланецот на раководењето со фирмата. Тие, директно се одговорни за производство на добра и услуги. Постојат основни задачи и должности кои менаџерите од првата линија ги извршуваат. Тие мораат многу да знаат, но и многу што да заборават. Тие мораат да ја знаат структурата, мораат да ја знаат работата, мораат да бидат експерти во рамките на дејноста со која се бават, мораат да знаат да ги мотивираат соработниците, работниците со кои раководат и да знаат да соработуваат со раководителите над себе. Мораат да бидат стручњаци во планирање и распоредување на работите и обврските на подредените. Мораат правилно да ја согледаат позицијата на својата група во рамките на организацијата. Мораат да поседуваат добри интерперсонални вештини, вештина на добро комуницирање со луѓето со различен профил и карактеристики, вештина на собирање на луѓето околу заедничките цели, вештина на советување, како и детектирање на начин и час каде треба да се интервенира. Се забележува дека менаџерите од прва линија релативно малку време трошат на планирање и организирање. На оваа група менаџери припаѓаат шефови на оддели, шефови на смена, главни сестри на оддели, водач на смена и др. Најголем дел од времето го проведуваат во директен контакт со работниците.

Менаџерите од прва линија околу 50% од времето го трошат на управување со работите и обврските на вработените кои извршуваат производни задачи или нудат услуги на потрошувачите. Нивната работа се сведува на обезбедување материјал за работа, разрешување на конфликти

меѓу вработените, планирање на одмор и отсуства, контролирање на производство, инсистирање на работна ефикасност итн.

Некои истражувања покажуваат дека менаџерите на производството (прво раководно ниво) повеќе време поминуваат со подредените работници, а тоа значи дека помалку време се сами; дека тие имаат поголема разновидност и фрагментираност во работата отколку што е тоа случај со другите менаџери од истото раководно ниво, на пр., менаџерите за продажба (Stewart, 1967).

Многу од менаџерите од *средна линија* ја започнале менаџерската кариера како менаџери од прва линија. Се смета дека на таа прва и основна менаџерска линија треба да соберат раководни знаења и да се стекнат сотехнички вештини. Менаџерите од средна линија дејствуваат како трансмитери, како канал и на ниското и на високото ниво на раководење. Основна задача им е на правилен начин да ги пренесуваат очекувањата, целите и задачите поставени од врвните менаџери на менаџерите од првата линија на дејство и истовремено да ги мотивираат за извршување на тие задачи. Деликатната улога на овој профил на менаџери се состои во тоа што тие се одговорни за работата на првата линија, но исто така и неменаџерскиот персонал - службеници, асистенти и др. Главните улоги кои тие мораат да ги обавуваат се интерперсонални и информациони, поради што овие менаџери воглавно се сретнуваат со проблеми кои се врзани за односи со други луѓе (интерперсонални односи). Тие мораат да поседуваат доволно авторитет да ги пренесат и всадат целите, плановите и задачите на менаџерите од врвот на нивото под себе.

Поголема и покомплексна организација мора да поседува во својата структура и менаџери кои вршат работи од средна линија. Општата стратегија и широките политички рамки што ги добиваат од менаџерите на врвот (врвни менаџери), ги преведуваат во специфични цели и програми и ги пренесуваат за извршување на менаџерите од прва линија. Времето го проведуваат во планирање, организирање и водење за да можат менаџерите од прва линија и нивните подредени поефикасно и подобро да ги извршуваат своите задачи и обврски. Обезбедување организациони и технолошки текови, реагирање на примедби на потрошувачи и вработени, собирање и мотивирање на

менаџерите од прва линија околу целите на топ менаџерите, се централни активности на менаџерите од средна линија (директори на поедини сектори).

Скоро 80% од времето, менаџерите на средната линија го трошат во различни телефонски разговори, присуствување на состаноци или подготвување и обработка на различни извештаи. Бидејќи, нивната работа многу се разликува од организација до организација, тешко е да се генерализира. Во некои организации, работата на менаџерите од средно ниво е високо одговорна и многу блиска на работата на врвните менаџери, додека во други организации може да биде блиска на работата на супервизорите.

Менаџериите на врвот, врвни менаџери, се оние кои се во целост одговорни за управување и функционирање и продуктивност на организацијата-фирмата. Тоа се претседатели и потпретседатели на работни и управни одбори, генерални директори и други. Врвните менаџери ги креираат и поставуваат основните цели, политика и стратегија на фирмата, поставуваат основни работни линии и главни функционални полиња (развојна и работна политика, персонална политика, маркетинг, финансии итн.). Тие се репрезенти на фирмата пред широката јавност, работната јавност, пред органите на власта, државата, владата, републиката, општината, синдикатот итн. Најмногу времеведуваат обавувајќи разговори со врвни менаџери од други фирми, со луѓе надвор од фирмата и во нешто помала мерка, со менаџерите од средната линија и другите подредени.

Колку што е поголема организацијата, толку повеќе од времето менаџерите го поминуваат во формална комуникација (закажани состаноци), а поголем е опсегот на надворешните контакти: поголема е нивната вклученост во различни формални активности, церемонии и работа со надворешни лица и поразвиена е нивната мрежа на формални комуникации (телефонски). Главните менаџери на јавните организации, институции, повеќе време поминуваат во формални активности: средби, состаноци со директори и други надворешни групи, нормално сето тоа временски прецизно планирано. Врвните менаџерите на помалите фирми повеќе се занимаваат со оперативни проблеми.

Со оглед на подрачјето на активноста и работата со која раководат,

во деталната поделба, менаџерите можеме да ги поделиме на функционални и општи, односно на оние кои раководат со одредени сектори (кадровски, финансии, маркетинг и сл.) и оние кои одговараат за пошироки полиња, покомплексна единица (корпорација, холдинг). По правило, општиот менаџер користи функционални менаџери за различни специфични области на работење и координирање на работата во повеќе оддели. Сложената улога на општиот менаџер се состои во тоа што неговата работа носи значајно повеќе неизвесности. Покрај тоа тој оперира со многу широк и различен дијапазон на информации. Стапува во интеракција со голем број на субјекти, како од самата организација, така и со луѓе надвор од неа. Бидејќи, според природата на работата е поставен меѓу различни групи (потрошувачи, синдикат, политички фактори и др.), генералниот менаџер мора да биде способен успешно да решава несогласувања и конфликти, доколку до нив дојде.

Значи, поимот менаџер е многу широко сватен. Подразбира широк круг на раководители на различни нивоа внатре во организацијата, од многу мал обем и број на вработени, па се до огромни мултинационални компании. Менаџери, исто така можат да се сретнат, како во профитни, така и во т.н. непрофитни организации: доброволни организации, црквени институции, синдикати, училишта и сл.

Успешносѝ во извршување на работата кај менаџериѝе

Кога сакаме да ги оценуваме постигнувањата во работата најчесто се употребуваат термините успех и ефикасност.

Во психолошкиот речник, тие се дефинирани на начин од кој не може да произлезе заклучок дека тие термини се различни, затоа што ефикасноста всушност е успешност, односно, тоа е "однос помеѓу вложениот труд и добиените резултати" (според Krstić, 1991, стр.120).

Резултатот е завршно решение на некоја активност, а знаењето на резултатот од претходните активности влијае на наредните активности и ангажирања, но влијае и на мотивационите и емоционалните состојби.

Кога станува збор за овие термини во однос на активностите на менаџерите во англиското говорно подрачје се прави разлика. Менаџерите се ефикасни ако лично се задоволни и исполнети со работата, подредените им се лојални, приврзани и ако во работата се продуктивни. Но, тоа не значи дека и се успешни. Мерката за успешност на менаџерите е релативната брзина со која тој напредува по степените на раководните нивоа во организацијата, па и пошироко (Luthans et al,1988).

Работата на менаџерот подразбира специфични снаоѓања и обавувања на работи во многу променлив ситуационен контекст. Успехот во работата во голема мерка зависи од примена на организирани знаења за менаџментот кои секогаш ја унапредуваат менаџерската пракса.

Менаџерите кои не применуваат научно организирано знаење, мораат да се ослонуваат на интуиција, искуство, обиди (и грешки), игра на среќа и случај, и тоа со променлив успех. Така, менаџерите кои во праксата користат исклучиво талент остваруваат успех од ограничен дomet. Имајќи во предвид дека талентот и науката не се исклучуваат, туку надополнуваат, усвојувањето и примената на научните сознанија менаџерите на најдобар можен начин ја обавуваат својата работа и ја унапредуваат праксата.

Према некои анализи, талентираниите менаџери ги поседуваат следниве особини: интегритет на личноста, физичко и ментално здравје, самосвест, можност за стратешко размислување, способност за пренос на идеи на соработниците, способност за поделба на одговорноста, снаоѓање во различни ситуации и пронаоѓање адекватно решение во тие ситуации (Štajnberger, Čizmić,1991).

Од 1974 година, Институтот за Сертифицирани Професионални Менаџери (Institut of Certified Professional Manager-ICPM) гради службени сведоштва позади кои цврсто стојат. Оваа програма обезбедува супервизори, менаџери и тим менаџери со основно знаење потребно за денешните менаџерски предизвици. Овој сестран, исцрпен, простран, опширен, проверен програм убедува дека менаџерите кои ќе го завршат овој институт, ќе постигнуваат висок стандард на перформанса.

Пазарната економија, борбата за квалитет и продуктивност секоја организација ја доведува пред проблем и поставување на водечки луѓе-

менаџери. Процедурата на селекција на менаџерот почива на анализа на работата на менаџерот, утврдување на стандардни работи и задачи, услови на работа и дефинирање на потребните особини и способности. При изборот на раководителот многу е важно да се усклади саканиот профил на раководителот со деловната стратегија, развиеност и зрелост на фирмата.

За да биде успешен менаџерот мора да поседува авторитет, средства и информации. Делегирањето на авторитетот е особено интересна област за менаџерот. Тоа воопшто не е лесна задача. Тоа, всушност претставува пренесување на авторитетот од страна на оној што го поседува, што го има, на оној што го нема. Во тој контекст менаџерот мора да утврди колкав авторитет треба да пренесе на своите подредени за да се постигне ефикасно одлучување, да ја оцени нивната компетентност за да го користат добиениот авторитет во функција на работењето и конечно да им остави слобода без постојано контролирање и проверка. А нему му останува одговорноста за тоа како подредените го користат неговиот авторитет. Колку тој се чувствува посигурен со соработката на подредените, многу е поголема веројатноста дека ќе пренесува и дава одговорност на нив за превземање и завршување на работата.

Менаџерот има специјален алат- информацијата. Тој не треба да се справува со луѓето, тој треба да ги мотивира, води, организира во нивната работа. Без оглед дали работата на менаџерот е во инженерство, продажба, книговодство, неговата ефикасност зависи од неговата способност да слуша, да чита, да зборува и да пишува. Негова потребна вештина е пренесување на неговите размислувања на други луѓе и согледување на нивните потреби.

Но, сепак постојат некои општи категории на психички особини за успешно раководење без кои поединецот не ќе може да се развие во ефикасен, успешен менаџер. Некои од нив се: интелигенција (но, таа не треба да биде многу над интелигенцијата на следбениците), амбициозност, доминантност, екстравертност, чесност, непристрасност, одлучност, способност за пресудување, компетентност (стручност, знаење), способност за интеракција, иницијативност, самодоверба, адаптибилност, неконформизам (според Л. Спасовска, стр. 147).

Врз основа на бројни истражувања спроведени од Chris Argyris, на Јелскиот универзитет, Центар за менаџмент на раководители од висок ранг, утврдено е дека за да бидат успешни тие треба да ги имаат следните десет особини:

1. Висока, фрустративна толеранција; да не се мрзоволни ако работите сепак не одат како што планирале, очекувале. Да не "експлодираат" поради тоа, да можат да ги контролираат своите чувства без да се наруши нивната работоспособност;
2. Да ја стимулираат соработката со другите и на тој начин од "човек кој одлучува" станува човек кој ги води другите при донесување на одлуката. Со задоволство при донесување на одлуката ја прифаќа партиципацијата на другите, наместо упорното инсистирање да бидат прифатени неговите одлуки;
3. Самите, често да се преиспитуваат во работата, односно да ги бараат своите грешки во постапките и мислењето и да не се нервираат поради тоа;
4. Да се способни и подготвени во конкурентската борба да не го вклучат непријателството и омразата, но, не треба да заборават дека конкурентските фирми и нивните раководители, на секој начин настојуваат да ги надитрат. Во натпреварот да влегуваат без емоции;
5. Да се способни да ја контролираат желбата на освета. И во тој поглед, да го примат непријателството од другите, но не и да настојуваат да им вратат мило за драго. Само на другите им ставаат на знаење дека ги знаат нивните намери, без да ја покажуваат својата омраза;
6. Победата ја прифаќаат без триумфирање. Премногу не се возбудуваат кога ќе ја остварат целта или победата. Нормално, задоволни се со тоа, но се контролираат;
7. Кога губат не се разочарани. Внимателни се спрема победниците. Неостварување на една идеја, замисла, не влијае на напуштање на другите;
8. Ги согледуваат законските ограничувања кои им го отежнуваат остварувањето на некои од целите, но, не сметаат дека со тоа некој ги прогонува;
9. Лојални им се на групите на кои им припаѓаат: разни здруженија, клубови и сл., и цврсто се поврзани кон оние на кои сметаат дека им припаѓаат;

10. Поставуваат, за себе и другите, реални цели.

Менаџерот може да го подобри своето работење, сугерира Минзберг (Mintzberg,1973), ако ги користи десетте упатства за поефикасно работење:

- поделба на информациите;
- свесно и повремено делување;
- поделба на работата; ако е можно;
- остварување на повеќето обврски;
- ослободување себеси од обврски;
- нагласување на улогата што одговара на ситуацијата;
- гледање на целосна слика со сите нејзини детали;
- препознавање на сопственото влијание во организацијата;
- справување со коалиција во организацијата што расте;
- користење на научникот за менаџмент. Тие треба да работат заедно, бидејќи менаџерот има информации и авторитет, а научникот има време, методологија и технологија за научна работа.

За да биде менаџерот успешен многу е важно да умее работниците да ги стимулира, а тоа значи:

- кај другите да предизвикува конструктивни чувства;
- да ги води другите сами да ги донесуваат одлуките;
- своите одговорности да ги дели со другите;
- да ги стимулира соработниците и да им дава признание;
- да претставува пример кој другите ше го имитираат;
- да дава идеи што другите ќе ги развиваат;
- ретко да вели "не"
- да настојува да биде симпатичен;
- да смета дека соработката сама по себе се разбира;
- да ги зема во предвид желбите на другите;
- да им дозволува на другите да го направат првиот чекор;
- да е во состојба да го оцени вистинскиот момент и да го предочи на другите;

(D.A. and E.C. Laird,1964).

На основа на анализа на 2500 американски менаџери Сузан Донел (Susan Donnell, според Mescon et al, 1988) идентификувала пет основни причини за неуспех на менаџерите:

1. Заслепеност со желба за голема лична заработка наспроти желбата за развој на организацијата;
2. Преокупираност со статусни симболи, како што се изглед на канцеларија, марка на кола, локација и величина на дом и сл.;
3. Ставање на себе во прв план, за разлика од добриот менаџер кој води сметка за вработените и нивните потреби ги става во прв план;
4. Изолирање на други и губење на комуникација, секогаш е предзнак за неуспех на менаџерот, за разлика од успешните менаџери кои секогаш се заинтересирани и отворени и за лоши вести;
5. Прикривање на идеи и чувства, стравувања и лутења спротивни се на очекувањата на вработените да ги знаат мислењата и чувствата на менаџерите врзани за различни настани во фирмата.

Меѓутоа, многу е поважно да се знае во колкав степен одредена особина е застапена за да се има успех во работата.

Менаџмент и водство

Постои контраверза за разликата меѓу менаџментот и водството. Нема автор кој мисли дека менаџерството и водството се еквивалентни појави, но степенот на нивното преклопување е точка на несогласувањето. Менаџерството и водството се сооднесни, но различни. Менаџерската страна на извршувањето е фокусирана на набљудување на резултати, компарирање на резултатите со целите и корегирање на отстапките. Спротивно, водствениот аспект на извршување е фокусирање врз јакнење на луѓето за да совладаат бирократски препреки за да си помогнат да ја совладаат целта (предвидување, енергизирање, оспособување и ополномоштување). На организациите им треба заедно и добри менаџери и добри лидери, ако сакаат да бидат успешни.

Залезник (1977) смета дека менаџерите се грижат за тоа како работите се изведуваат, а водачите се грижат за тоа што им значат работите на луѓето. Основната разлика е во тоа што водачите делуваат на обврската, а менаџерите само ги извршуваат одговорностите на положбата и применуваат авторитет.

Џерард Бомерс, професор по менаџмент од Холандија, на Конгресот на Европска федерација за менаџмент во Прага 1990 година, ја истакнал разликата меѓу менаџерите и водачите. Интересна е неговата паралела меѓу класичниот менаџер, управувач на фирмата и модерниот водач на фирмата. Менаџерот е автократ, администратор (лице кое ги почитува процедурите), контролор, лице кое проверува, кој ја користи својата моќ и своите професионални вештини. За разлика од него, водачот е демократ, претприемач, лице кое делегира одговорност, поттикнува, моќта им ја пренесува и на други лица, и пред сè, ги користи своите човечки вештини. Првиот е олицетворение на авторитет и репресивна клима во фирмата, а вториот е во демократска клима водач кој поттикнува и мотивира.

Спротивниот поглед е земен од страна на другите автори кои гледаат значајно преклопување меѓу водството и менаџментот и сметаат дека е можно да се биде и менаџер и водач во исто време. Зборовите "водач" и "раководител" се метафори кои претставуваат два спротивни краја на еден континуум. Иако и едното и другото лице има и ум и душа, вели Хикман, сепак секој од нив се обидува да го истакне повеќе едниот дел во однос на другиот

како своја главна функција во организацијата. Умот ја претставува аналитичката, структурирачката, калкулирачката и посредувачката страна на задачите и затоа лицата кои се повеќе раководители (менаџери) отколку водачи се поразумни, попрактични и поодлучни. Од друга страна, душата ја претставува визионерската, креативната, флексибилната и емоционалната страна, затоа водачите, повеќе отколу менаџерите, се визионери, креативни, флексибилни и емпатични. Неопходно е да се заклучи дека, бизнисите бараат и менаџери и водачи за да преживеат и достигнат успех (Zaleznik,1977).

Бенис et al. сметаат дека "менаџерите се лица кои работите ги вршат правилно, а водачите се лица што вршат вистински работи". Менаџерот смета на контролата, водачот на довербата (Bennis & Nanus,1985, стр. 21-според Николоски, 2000). Од тоа сепак, произлегува дека постои една разлика како термиолошка на релацијата водач и менаџер, така и содржинска. Термиолошки треба да се прави разлика меѓу менаџер и водач. Еден од најпознатите американски стручњаци за ова подрачје Џон Котер, истакнува дека "најпрво менаџерите ги донесуваат буџетите и долгорочните планови, водачите донесуваат визија за иднината и способни се да изградат стратегија за остварување на таа визија. Потоа, менаџерите го организираат персоналот за извршување на определени задачи, определуваат кадровски структури и односи. Водачите, напротив, ги мобилизираат луѓето за да им пренесат некоја конкретна визија и ги ангажираат во нејзината реализација-луѓето на сите нивоа, дури и оние што се надвор од фирмата. Менаџерите постојано ја следат реализацијата на задачите и целите содржани во планот, водачите се обидуваат да ги мотивираат и инспирираат луѓето надвор од тие рамки, преку сите бирократски препреки".

Други автори го стеснуваат списокот на цртите на оние кои тендираат да станат лидери и почесто ги наведуваат: интелигенцијата, амбицијата, потребата за моќ, самодовербата и способноста за прилагодување на промени (Kenny and Zaccard, 1983; Sorrentino and Field, 1986; Winter, 1987, според Brehm and Kassin,1993).

Во било која и каква расправа да стане збор за менаџментот, редовно се акцентираат важноста на менаџерските способности и цртите на неговата

личност. Во литературата се сугерираат следните карактеристики на личност што тој треба да ги има:

- силна, јака потреба за постигнување;
- силна потреба за манифестирање, демонстрирање на моќ;
- релативно слаба потреба за припаѓање (припадност);
- комплетна смисла за заштита и способност голем дел од информациите да ги подели;
- тој треба да има релативно висока интелигенција;
- прилагодливост на иновативно опкружување;
- да поседува општествена одговорност; (F. Luthans and other, 1988).

Релевантни емпириски истражувања

Како теоретска основа на голем број досега извршени истражувања во светот, во областа на испитувањето на димензиите на личноста и успехот во работата била користени димензиите на личност од Ајзенковата теорија на личност.

Во една студија спроведена во Јужна Африка (Meiring, Van der Walt, Rothmann, & Barrick, 2002), покажано е дека екстраверзијата и емоционалната стабилност се валидни предиктори на успехот во работата. Овие резултати се конзистентни со резултатите на Hough, Eaton, Dunnette, Kamp and McCloy (1990), Barrick and Mount (1991) and Salgado (1997).

Во САД, Barrick and Mount (1991) нашле дека екстраверзијата е валиден предиктор за успехот во работата кај менаџерите ($r = 0.18$), додека емоционалната стабилност е валиден предиктор за полицијата ($r = 0.10$). Истото истражување покажало дека екстраверзијата е валидна за тренирање на вештини ($r = 0.26$), како и емоционалната стабилност ($r = 0.07$).

Евиденцијата сугерира дека емоционалната стабилност е модератор на односот меѓу свесноста и должината на работниот век (Witt & Jones, 2003) и интерперсоналната фацилитација (Witt, 2001, November).

Емоционалната стабилност се поврзува со перформансата на работи во кои се инволвирани интерперсонални релации (Mount, Barrick & Stewart, 1998).

Salgado (1997) спроведува мета-анализа во Европа во која учествуваат 5 групи со различни занимања користени во 36 студии. Резултатите покажале дека емоционалната стабилност ($r = 0.19$) е валиден предиктор за успехот во работата за најголем дел од групите. Екстраверзијата ја генерализира валидноста кај менаџерите и полицијата, иако валидноста кај менаџерите била многу ниска.

De Fruyt and Mervielde (1999), Tokar and Subich (1997), Schneider (1999) and Vinchur et al. (1998) заклучиле дека екстраверзијата го предвидува успехот во работата кај различни занимања. Normann and Maschke (1996) откриле дека невротичноста е предиктор на успехот во работата кај различни занимања.

Dunn, Mount, Barrick and Ones (1995) нашле дека емоционалната стабилност како опозит на невротичноста, е втора најважна димензија која има влијание врз вработувањето на кандидатите. Judge, Higgins, Thoresen and Barrick (1999) нашле дека невротичноста е обратно поврзана со успехот во работата.

Според оваа студија, спроведена од Barrick & Mount, 1991; Bing & Lounsbury, 2000; Lowery & Krilowicz, 1994; Vinchur et al. (1998), екстраверзијата изгледа дека е валиден предиктор на занимања за кои е карактеристична социјалната интеракција, како што се продавачи и менаџери.

Johnson (1997) дошол до сознание за позитивна корелација меѓу екстраверзијата и успехот во работата кај полицискиот персонал и ја објаснил оваа корелација преку постоење на високо ниво на социјална интеракција во полициската служба.

Mount et al. (2002) откриле дека екстраверзијата и интерперсоналната девијација не се во корелација ($r = -0.06$) - цитирано според Andrews, Witt & Kacmar (2003, April).

Неодамнешни студии покажале дека екстраверзијата е модератор на односите меѓу совесноста и контрапродуктивното однесување на менаџерите (Witt, 2002, June). Во студијата спроведена од Andrews, Witt & Kacmar (2003, April), екстраверзијата се покажала исто така, како модератор на односите меѓу совесноста и интерперсоналните девијации на менаџерите.

Претходно наведените истражувања го презентираат односот помеѓу димензиите на личност екстраверзија-интроверзија и емоционална стабилност-невротичност и успехот во работата кај менаџерите од различни работни места. Добиените резултати од овие истражувања ја потврдуваат поврзаноста на овие варијабли. Најдено е дека екстраверзијата и емоционалната стабилност се валидни предиктори на успехот во работата кај менаџерите.

Проблем на истражувањето

Тргнувајќи од сознанието дека менаџерот обавува една многу значајна активност, во актуелново истражување треба да се даде одговор на следното прашање:

Дали димензиите на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник се поврзани со успехот во работата кај менаџерите?

Предмет на актуелново истражување претставува меѓусебната поврзаност помеѓу димензиите на личност кои се мерат со EPQ и успехот во работата кај менаџерите.

Целта на истражувањето е да се идентификува дали овие димензии на личност (посебно или заедно) допринесуваат за поголем успех во работата кај менаџерите, како и нивната предикција на успехот во работата.

Определување на варијаблите

Врз основа на истражувачкиот проблем:

Дали димензиите на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник се поврзани со успехот во работата кај менаџерите, беа определени три независни и една зависна варијабла.

Трите независни варијабли ги презентираат *димензиите на личност кои се мерат со EPQ*: екстраверзија-интроверзија, невротичност-емоционална стабилност и психотизам-импулсивна контрола.

Зависната варијабла во истражувањето ја претставуваше *успехот во работата кај менаџерите*, како сума од петте области од делокругот на нивната работа, потребата за успешност-мотивативната компонента, организациската ефикасност и приврзаноста на менаџерите кон организацијата-нивниот однос кон организацијата.

Операционалното дефинирање на независните варијабли- димензиите на личност кои се мерат со EPQ, беше направено врз основа на скоровите од Ајзенковиот прашалник на личност-EPQ. Операционалното дефинирање на зависната варијабла-успехот во работата на менаџерот, беше направено врз основа на Лутансовиот инвентар на менаџерска ефикасност.

Истражувачки хипотези

Врз база на основниот проблем на истражувањето беа формулирани три основни хипотези:

1. Екстравертниот тип на личност на менаџери е поуспешен во работата од интровертниот тип на личност на менаџери;
2. Стабилниот тип на личност на менаџери е поуспешен во работата од невротичниот тип на личност на менаџери;
3. Непсихотичниот тип на личност на менаџери е поуспешен во работата од психотичниот тип на личност на менаџери;

Тврдењата содржани во овие хипотези се базираат на теоретските разгледувања, стекнатите сознанија и резултатите од претходните емпириски истражувања за природата на релацијата меѓу димензиите на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник (екстраверзија-интроверзија, невротичност-емоционална стабилност и психотизам-импулсивна контрола) и успехот во работата кај менаџерите. Резултатите од претходните емпириски истражувања укажуваат на постоење позитивна корелација меѓу екстраверзијата и емоционалната стабилност како важни димензии на личноста на менаџерите со успехот во нивната работа. Се претпоставува дека врз основа на овие димензии на личност на менаџери од трите раководни нивоа, можеме да зборуваме дали би постоела успешна интерперсонална комуникација меѓу менаџерите и подредените со кои соработуваат, но и за индивидуалниот успех на менаџерот од кој зависи и успехот на целата организација.

МЕТОД

Испитаници

Детерминирано од истражувачкиот проблем, неопходно беше во истражувањето да учествуваат исклучиво менаџери. Мострата ја сочинуваа раководни структури од три раководни нивоа: генерални менаџери, менаџери од средно ниво и непосредни менаџери.

Од достапната популација која беше на располагање, учествуваа менаџери од приватни фирми, акционерски друштва и општествени организации. Истражувањето е реализирано во град Скопје. Прелиминарно мострата требаше да ја сочинуваат 120 испитаници, но со оглед на проблемите кои произлегоа од самите нив, во истражувањето мострата броеше 98 испитаници (72 машки и 26 женски).

Севкупната мостра истовремено послужи и како нормативна при утврдување на аритметички средини и стандардни девијации, како и определени психометриски карактеристики на скалите на Ајзенковиот прашалник на личност и Лутансовиот инвентар.

Нормативната мостра поседува карактеристики на т.н. намерна мостра, бидејќи ја сочинуваат испитаници кои се избрани врз основа на процената на

истражувачот на нивната репрезентативност според работни позиции (Петроска-Бешка, 1994).

Испитаниците од нормативната мостра покажуваат висока варијабилност во поглед на образованието, возраста и должината на работен стаж на раководна позиција.

Возраста на испитаниците е во опсег од 24 до 60 години.

Во мострата застапени се следните образовни структури:

Средно образование	35
Вишо образование	1
Високо образование	55
Магистер на науки	3
Доктор на науки	4
вкупно	98

Испитаниците-менаџери од мострата се вработени во следните типови на организации:

Приватни организации	36
Акционерски друштва	38
Општествени организации	19
Јавни претпријатија	5
вкупно	98

Должината на работниот стаж на раководна позиција е од 3 години и 2 месеци до 35 години.

Со оглед на бројот на вработени во одделот со кој раководи менаџерот, опсегот е варијабилен во зависност од типот на организацијата:

Приватни организации	6-16
Акционерски друштва	18-32
Општествени организации	15-120
Јавни претпријатија	6-27

Истражувањето е реализирано во работни организации од следниве стопански области: трговија, услужни дејности, сервис услуги, индустриско-прехранбена, градежна, образовна и дрвопреработувачка.

Постапка

Истражувањето е спроведено индивидуално. Во месец декември 2003 година, поединечно со секој од испитаниците беше договорен начелно датумот и времето за тестирање. За учество на испитаниците од акционерските друштва и општествените организации, побарано е дополнително одобрение од раководниот тим за спроведување на истражувањето. Од испитаниците-менаџери во приватните фирми побарана е нивна усмена согласност. Истражувањето беше спроведено во периодот јануари-февруари 2004 година. Со исклучок на незначителни временски поместувања, се разбира по барање на некој од испитаниците кои не можеа да се избегнат, истражувањето се спроведе без особени тешкотии.

Во истражувачката постапка беа применети два инвентара: Ајзенков прашалник на личноста-EPQ и Инвентар за менаџерска ефикасност.

Целта на истражувањето на секој испитаник пред започнување на тестирањето му е кажана, а пополнувањето на инвентарите сериозно беше прифатено од нив.

Сите испитаници инвентарите ги пополнуваа во своите работни простории, значи индивидуално, со лично присуство на истражувачот авторот. Временскиот период за пополнување на инвентарите беше за сите ист и изнесуваше 2 часа. Првите, 30 минути одговараа на прашањата во EPQ, па се правеше кратка пауза од 10-ина минути и се продолжуваше со пополнување на Лутансовиот инвентар, на кој можеа да се задржат максимум 45 минути.

Упатството за одговарање на прашањата од EPQ и упатството за пополнување на Лутансовиот инвентар што им беа соопштувани, истовремено испитаниците можеа да ги прочитаат отпечатени и во нивниот примерок. Во EPQ упатството е на почетокот од првата страна, а во Лутансовиот инвентар упатство има пред почетокот на секој сегмент. На поставените прашања во текот на тестирањето, иако тоа не беше многу често, им беа давани едноставни одговори, но при тоа се внимаваше да не се повлијае на правецот на индивидуалниот одговор. Веднаш по пополнување на двата инвентара од страна на истражувачот беше контролирана комплетноста на истите, со

можност ако треба да доодговорат или дополнат некое пропуштено прашање или исказ.

Од податоци за испитаниците се бараа информации за степенот на образование, колку вработени има во одделот со кој раководат и колку е должината на работниот стаж на раководната позиција.

Мерни инструменти

За добивање на емпириски податоци беа применети два инструмента- Ајзенков прашалник на личноста-EPQ (Eysenck & Eysenck, 1985) и Лутансов инвентар (Кочанковски, 1996). Двата мерни инструмента соодветно се прикажани во Прилог А и Прилог Б.

Ајзенков прашалник на личноста-EPQ

EPQ (Eysenck Personality Questionnaire) е само известувачки прашалник. Тоа значи дека сите скали на личност се од ист тип т.е. се темелат на одговори и самооцени на испитаниците. Редоследот на прашањата е ист како во оригиналниот Ајзенков прашалник.

Со употреба на овој прашалник се добиваат скорови за следниве димензии на личност:

- Екстраверзија-интроверзија
- Невротичност-емоционална контрола
- Психотизам-импулсивна контрола
- Социјална пожелност

EPQ содржи 90 прашања од кои 25 се однесуваат на психотизам, 21 прашање на екстраверзија, 23 прашања на невротичност и 21 прашање на искреност. EPQ може да се аплицира индивидуално или групно. Упатството е напишано на секој прашалник и не смее да се менува. Ако го аплицираме во група тогаш гласно го читаме, а ако прашалникот го аплицираме индивидуално, упатството го читаме или го замолуваме испитаникот сам да си го прочита. Мораме секогаш да внимаваме дали одговорите на сите прашања

се одбележани. Доколку недостасува некој од одговорите, испитаникот го предупредуваме на тоа.

Паралелно со секое прашање со големи букви напишани се две алтернативи за одговор: ДА и НЕ. По избор на испитаникот се заокружува еден од понудените одговори. За добивање на скорови од секоја димензија се користат перфорирани шаблони, на кој се обележани соодветните одговори за секоја димензија.

Поедини скорови добиваме со едноставно пребројување на сите заокружени ДА и НЕ одговори кои ја мерат димензијата на личност психотизам, потоа сите заокружени ДА и НЕ одговори кои ја мерат димензијата на личност екстраверзија итн.

На крајот од прашалникот има четири празни квадрати, а над секој од нив обележана буква како кратенка за секоја димензија. Така скорот од психотизмот го пишуваме во третото квадратче, износот од екстраверзија во првото, износот од невротичноста во третото и скорот на искреност во четвртото. Нема потреба да се пишуваат никакви други ознаки, туку само износот на поедини димензии на личноста претставени со одреден број.

Лутансов инвентар на менаџерска ефикасност

Операционалното дефинирање на успехот во работата кај менаџерите се мерки на скоровите добиени со примена на Лутансовиот инвентар на менаџерска ефикасност. Овој истражувачки инструмент содржи 7 сегменти, од кои по избор на истражувачот одбрани се четири сегменти: првиот, вториот, третиот и четвртиот.

Првиот сегмент означен како JDI (Job Diagnostic Index)-(Kendall, Smith and Hulin, 1969)- индекс на работна дијагностика за мерење на сатисфакција и контрола, опфаќа 5 области од делокругот на работата на менаџерот: работа (18 става), плата и промоција (по 9), раководење и соработници (по 18 става).

Вториот сегмент се однесува на мотивативната компонента, со кои се обезбедуваат информации за 38 става.

Третиот сегмент -OEQ-Organizational Effectiveness Questionnaire (Mott,1972), е прашалник за организационата ефикасност. Тој е разработен со 22 става. Четвртиот сегмент- OCQ-Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Porter and Steers,1982), всушност е прашалник за односот кон организацијата т.е. се однесува на приврзаноста, лојалноста на менаџерот кон организацијата. Петиот сегмент се однесува на тоа како менаџерот се справува во различни ситуации. Во овој сегмент има 20 такви ситуации (20 става). Шестиот сегмент обезбедува биографски и демографски карактеристики на испитаниците. Седмиот сегмент се однесува за потребата и можностите за перманентно оспособување на менаџерските кадри.

Од особено значење за ова истражување се првиот, третиот и четвртиот сегмент, поради тоа што овозможуваат да се пресмета индекс на менаџерска ефикасност (MEI). Овој индекс се пресметува според посебна формула.

Клучот за одговори е различен за секој сегмент. Во првиот сегмент за секоја група на искази понудени се 3 алтернативи за одговор, во третиот 7 алтернативи, а во четвртиот 5. За сите сегменти начинот на одговарање е ист. Пред секој од исказите треба да се означи избраниот соодветен степен на сложување со истиот.

Оценувањето за првиот сегмент е на следниов начин. Одговорот ДА се бодува со два поена, одговорот НЕ со еден поен, а одговорот неодредено со 0. Во останатите сегменти оценувањето е според Ликертов тип на скала.

Збирот на поените добиени од еден сегмент, го определуваат местото на секој испитаник во скалата.

Интерни конзистенции

Во табелата 1 прикажани се интерните конзистенции (Cronbach α) за секој сегмент посебно од Лутансовиот инструмент, што беа пресметани врз основа на мострата составена од менаџери од различни организации.

Табела 1. Интерни конзистенции на сегментите од Лутансовиот инвентар

	М	Бр.на ајтеми	Alpha
Потреба за успешност	224.68	38	.75
Организациска ефикасност	105.98	22	.85
Приврзаност кон организацијата	52.16	15	.50
JDI	86.13	72	.77

N=98

Табелата 1 ги прикажува интерните конзистенции на сегментите од зависната варијабла: потребата за успешност, организациската ефикасност, приврзаноста кон организацијата и индексот на работна дијагностика (JDI). За потребата за успешност и индексот на работна дијагностика α коефициентите достигнаа вредности .75 и .77 и покажуваат прифатлива интерна конзистенција. За организациската ефикасност вредноста на α коефициентот изнесува .85 и покажува значителна интерна конзистенција. Вредност .50 достигна интерната конзистенција за приврзаноста кон организацијата. Бидејќи, оваа вредност не е многу висока, целата субскала беше подложена на додатна анализа, при што секој од ајтемите беше корелиран со вкупниот скор на скалата. Исходот од оваа анализа е прикажан во табелата 2.

Табела 2. Корелација на ајтем-скор за субскалата приврзаност кон организацијата

ајтем. 1	.4360
ајтем. 2	.5721
ајтем. 3	.0742
ајтем. 4	.4896
ајтем. 5	.7459
ајтем. 6	.0773
ајтем. 7	.2932
ајтем. 8	.6576
ајтем. 9	-.2571
ајтем. 10	.2324
ајтем. 11	-.1873
ајтем. 12	-.1232
ајтем. 13	-.0809
ајтем. 14	.2128
ајтем. 15	-.0981

Од табела 2 може да се види дека ајтемите со реден број 9 и 11 имаат највисока негативна корелација $-.2571$ и $-.1873$. Со намера да се зголеми вредноста на α коефициентот, овие ајтеми беа отстранети при повторната статистичка анализа на истоимениот сегмент. Тоа значи, дека во конечната статистичка анализа на овој сегмент беа анализирани 13 ајтеми. Вредностите добиени при повторната анализа се прикажани во табела 3.

Табела 3. Ревидирана интерна конзистентност за сегментот приврзаност кон организацијата

М	Број на ајтеми	Alpha
44.68	13	.65

N=98

Од табела 3 може да се забележи дека ревидираната вредност на α коефициентот достигна $.65$ што претставува умерена интерна конзистенција.

Општо земено, за секој сегмент во рамките на нормативниот примерок, се најдени интерни конзистенции во прифатливо подрачје (од умерена до значителна вредност на Cronbach α). За примерокот во целина се добиени умерена (за приврзаноста кон организацијата), прифатлива (за

потреба за успешност и индексот на работна дијагностика) и значајна интерна конзистенција (за организациската ефикасност).

При проучување на руската мостра овој инструмент се покажал како релевантен истражувачки инструмент, при што и поединечно овие мерни инструменти покажале висока релијабилност $OEQ = .79$; $JDI = .78$ и $OCQ = .84$ (Hunnaly, 1967; според Кочанковски, 1996).

Статистичка обработка на податоците

За статистичката обработка на податоците добиени за мострата врз основа на Ајзенковиот прашалник на личност и Лутансовиот инвентар за менаџерската ефикасност, беа применети корелативната постапка за тестирање на истражувачките хипотези и диференцијалната анализа за утврдување на значајност на разлики.

Трите хипотези кои постулираа определена релација помеѓу успехот во работата и димензиите на личност:

- Екстраверзија-интроверзија
- Невротичност-емоционална стабилност
- Психотизам-импулсивна контрола

беа тестирани со Pearson-ов коефициент на корелација (r).

Како дополна на корелативната анализа, а со цел подетално да се согледа разликата во успешноста на менаџерите врз основа на димензиите на личност кои се мерат со EPQ, беше употребен методот на диференцијална анализа.

За таа цел менаџерите беа рангирани по успешност според индексот на менаџерска ефикасност (MEI). За да биде разликата поизразена, во статистичката обработка на податоците начелно беше одредено групите да ги сочинуваат првите 15 и последните 15 испитаници. Но, се покажа дека групите броеја од 12-18 испитаници. Тоа беше така, затоа што се случуваше околу 15

место да има неколку испитаници кои имаат ист скор. Поради тоа, се вклучуваа сите испитаници со ист скор. Од таа причина групите не можеа фиксно да бројат по 15 испитаници.

Всушност, со ваквото групирање на испитаниците се добиваа групи на успешни менаџери, оние кои беа први рангирани и групи на неуспешни менаџери, оние кои беа последни рангирани.

Разликата помеѓу групите на успешни и неуспешни менаџери по однос на димензиите на личност беше утврдено со т-тест. Дали добиената вредност на т-тестот е значајна на одредено ниво се определуваше според степени на слобода. Соодветниот број на степени на слобода е определуван според изразот $df = (N_1 - 1) + (N_2 - 1)$.

РЕЗУЛТАТИ

Со примена на вообичаените статистички постапки, добиени се основни статистички показатели за варијаблите. Основните показатели беа неопходни за да се превземат било какви статистички пресметки. Во табела 4 дадени се аритметичките средини и стандардните девијации, како и минималните и максималните скорови кои се добиени за секоја варијабла посебно.

Табела 4. Основни статистички показатели за варијаблите

	M	σ	min	max
Extra	13.30	4.562	1	21
Neur	10.89	4.346	2	23
Psih	3.90	2.098	0	10
l-sk	12.33	4.084	4	21
Usp	224.68	40.870	155	314
Or.ef.	105.98	18.830	72	147
Priv	44.68	5.753	31	57
JDI	86.13	12.172	54	106
MEI	30.00	3.150	22.06	36.16

легенда:

M - аритметичка средина

σ - стандардна девијација

Min- минимални скорови

Max- максимални скорови

extra - димензија на личност екстраверзија-интроверзија

neur - димензија на личност невротичност-емоционална стабилност

psih - димензија на личност психотизам-импулсивна контрола

usp. - потреба за успешност

or.ef.- организациска ефикасност

priv.- приврзаност кон организацијата

JDI - индекс на работна дијагностика

MEI - индекс на менаџерска ефикасност

Во поглед на димензиите на личност кои се мерени со Ајзенковиот прашалник, евидентни се отстапувањата на добиените аритметички средини од теоретските.

Постигнувањата на скалата на димензијата екстраверзија-интроверзија укажуваат на надминување на теоретската вредност ($T_M = 10.5$) на аритметичката средина. Тоа посочува на сознанието дека во мострата поголем процент од менаџерите се екстравертни типови на личност.

Аритметичката средина на постигнувањата на скалата на димензијата невротичност-емоционална стабилност се вклопува во границите на теоретската аритметичка средина ($T_M = 11.5$).

Вредноста на аритметичката средина на постигнувањата на скалата на димензијата психотизам-импулсивна контрола, не ја достигнува теоретската аритметичка средина ($T_M = 12.5$). Тоа укажува на фактот дека во мострата поголем процент од менаџерите се непсихотичен тип на личност.

Од аспект на минималните и максималните скорови, вредно е да се забележи дека и тука не се достигнати можните вредности. Максимални скорови се постигнати на скалата на екстраверзија, невротичност и Л-скалата. А што се однесува до минималните скорови, постигнат е минимален скор само на скалата на психотизам. Во контекст на претходново, нужна е да се спомене констатацијата што се однесува на постигнатите скорови на скалата на психотизам. Можниот минимален скор е постигнат, но, добиениот максимален скор-10 е многу далеку од можниот максимален скор, а тоа е 25. Но, во оваа насока на толкување на резултатите неопходно е да се напомене дека, пожелно е постигнување на ниски скорови на оваа скала, што секако ја оправдува добиената ниска аритметичка средина.

Што се однесува до постигнувањата на скоровите на зависната варијабла, мора да се каже дека минималните и максималните скорови не се конкретно претходно одредени. Причината е во постоењето на поголем број понудени алтернативи и нивното бодување, што овозможува добивање на различни скорови.

Општо земено, овие показатели се неопходни за да се добие глобална слика за студираниите менаџери, кои беа опфатени во ова истражување.

Поврзаност на димензиите на личност мерени со EPQ со успехот во работата кај менаџерите

Корелативната анализа на истражувачките хипотези беше направена на мостра составена од 98 менаџери од различни организации.

Во табела 5 дадена е матрица на корелација врз основа на која беше постулирана определена поврзаност помеѓу успехот во работата и димензиите на личност кои се мерени со Ајзенковиот прашалник.

Табела 5. Корелација меѓу мерките на димензиите на личност мерени со EPQ и успехот во работата

	neur	psih	l-sk	usp	or.ef.	priv	JDI	MEI
Extra	-.156	-.119	-.016	.390*	.286**	.349**	.012	.302**
Neur		.319**	-.317**	-.090	.033	-.025	-.104	-.038
Psih			-.068	-.251*	-.112	-.209*	-.092	-.185
l-sk				-.076	-.038	.087	.141	.075
Usp					.624**	.482**	-.034	.524**
Or.ef.						.675**	-.020	.819**
Priv							.123	.824**
JDI								.485**

* - значајност на ниво .01

** - значајност на ниво .05

Од матрицата може да се види дека димензијата на личност екстраверзија- интроверзија е значајно поврзана ($r < .01$) со потребата за успешност, организациската ефикасност и приврзаноста кон организацијата, како и со индексот на менаџерска ефикасност (претставен со индексот на работна дијагностика- JDI, организациска ефикасност и приврзаност кон организацијата).

Исто така, од матрицата може да се каже дека е добиена негативна значајна поврзаност ($r < .05$) помеѓу димензијата на личност психотизам - импулсивна контрола со потребата за успешност и приврзаноста кон организацијата.

Понатаму, најдено е дека потребата за успешност, организациската ефикасност и приврзаноста кон организацијата се статистички значајно ($r < .01$) меѓусебно порзани.

Позитивна значајна корелација ($r < .01$) добиена е помеѓу димензиите на личност невротичност и психотизам, додека невротичноста пак е значајно негативно поврзана ($r < .01$) со Л-скалата.

Евидентна е значајна поврзаност на индексот на менаџерска ефикасност (MEI) со потребата за успешност, организациската ефикасност, приврзаноста кон организацијата и индексот на работна дијагностика (JDI).

Разлика во димензиите на личност кои се мерени со EPQ помеѓу успешните и неуспешните менаџери

Диференцијалната анализа беше спроведена со цел да дојде до израз разликата во димензиите на личност кои се мерени со Ајзенковиот прашалник помеѓу успешните и неуспешните менаџери.

Податоците добиени од диференцијалната анализа се прикажани во табелите 6, 7, 8, 9, 10, 11 и 12.

Во секоја од табелите дадени се вредностите на аритметичките средини, стандардните девијации, стандардни грешки на аритметички средини и бројот на групите на успешни и неуспешни менаџери.

До нумеричката ознака на табелите наведена е варијаблата според која се утврдува дали постои разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери.

Во продолжение на секоја од табелите наведен е бројот на степените на слобода, вредноста добиена на т-тестот, (доколку добиената вредност е статистички значајна за соодветниот степен на слобода) и нивото на значајност.

Добиените податоци од диференцијалната анализа прикажани во табелите, сукуссивно соодвстно се интерпретирани.

Табела 6. Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери
во поглед на димензијата на личност
екстраверзија-интроверзија

	MEI	N	M	σ	σ_m
Extra	1	17	11.00	5.820	1.142
	2	11	15.55	1.968	.593

$t = -2.486$; $df = 26$; $p < .01$

Легенда:

M- аритметичка средина

σ - стандардно отстапување

σ_m - стандардна грешка на аритметичка средина

Extra - димензија на личност екстраверзија-интроверзија

MEI - индекс на менаџерска ефикасност

df - степени на слобода

1 - неуспешни менаџери

2 - успешни менаџери

t- t-тест

Табела 6 ги прикажува аритметичките средини и стандардни отстапувања за успешните и неуспешните менаџери, во однос на димензијата на личност екстраверзија-интроверзија.

Добиена е статистички значајна разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на оваа димензија. Всушност, тоа значи дека успешните менаџери постигнале повисоки скорови на скалата од димензијата екстраверзија-интроверзија, а неуспешните менаџери постигнале пониски скорови на истата димензија

Конкретно, успешните менаџери се екстравертни типови на личност, а неуспешните се интровертни типови на менаџери.

Подолу прикажаната табела 7 ги покажува статистиците добиени од диференцијалната анализа помеѓу успешните и неуспешните менаџери, во однос на димензијата невротичност-емоционална стабилност.

Табела 7. Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на димензијата на личност *невротичност-емоционална стабилност*

	MEI	N	M	σ	σ_m
neur	1	17	11.58	4.680	1.135
	2	11	11.27	3.636	1.096

$$t = -.058; df=26; p > .05$$

Табела 7 ги прикажува аритметичките средини и стандардни отстапувања за успешните и неуспешните менаџери, во однос на димензијата на личност невротичност-емоционална стабилност.

Добиената вредност на т-тестот не е статистички значајна. Односно, значи дека успешните менаџери не се разликуваат од неуспешните во поглед на димензијата невротичност-емоционална стабилност. Успехот во извршување на работата кај менаџерите не зависи од тоа дали менаџерот е невротичен или емоционално стабилен тип на личност.

Во табела 8 дадени се статистичките показатели добиени за успешните и неуспешните менаџери, во однос на димензијата на личност психотизам-импулсивна контрола.

Табела 8. Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на димензијата на личност психотизам-импулсивна контрола

	MEI	N	M	σ	σ_m
psih	1	17	4.53	2.452	.595
	2	11	3.64	2.111	.636

$t = .092$; $df = 26$; $p > .05$

Табела 8 ги прикажува аритметичките средини и стандардни отстапувања за успешните и неуспешните менаџери, во однос на димензијата на личност психотизам-импулсивна контрола.

Добиената вредност на т-тестот не е статистички значајна. Односно, значи дека успешните менаџери не се разликуваат од неуспешните во поглед на димензијата психотизам-импулсивна контрола. Успехот во извршување на работата кај менаџерите, не зависи од тоа дали менаџерот е психотичен или непсихотичен тип на личност.

Резултатите од анализата помеѓу успешните и неуспешните менаџери во однос на сегментот од зависната варијабла потреба за успешност се покажани во подолу дадената табела.

Табела 9. Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на сегментот од зависната варијабла
Потреба за успешност

.....

	MEI	N	M	σ	σm
usp	1	16	161.44	5.266	1.316
	2	15	284.07	15.709	4.056

$t = -29.533$; $df = 29$; $p < .01$

Табела 9 ги прикажува аритметичките средини и стандардни отстапувања за успешните и неуспешните менаџери, во однос на сегментот од зависната варијабла потреба за успешност.

Добиена е статистички значајна разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на степенот на изразеност на потребата за успешност. Всушност, можеме да кажеме дека успешните менаџери постигнале повисоки скорови на скалата од потребата за успешност, а неуспешните менаџери постигнале пониски скорови на истата скала. Претпоставуваме дека успешните менаџери имаат изразена потреба за успешност и постигнување, додека неуспешните менаџери се со ниска потреба за успешност.

Подолу прикажаната табела 10 ги покажува статистиците добиени од диференцијалната анализа помеѓу успешните и неуспешните менаџери, во однос на сегментот од зависната варијабли организациска ефикасност.

Табела 10. Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на сегментот од зависната варијабли *Орѓанизациска ефикасност*

.....

	MEI	N	M	σ	σm
Or.ef.	1	10	78.40	3.777	1.194
	2	6	137.67	6.532	2.667

$t = -23.230$; $df = 14$; $p < .01$

Табела 10 ги прикажува аритметичките средини и стандардни отстапувања за успешните и неуспешните менаџери, во однос на сегментот од зависната варијабли организациска ефикасност.

Добиена е статистички значајна разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери, во поглед на вредноста на постигнатиот скор на скалата на организациска ефикасност. Всушност, можеме да кажеме дека успешните менаџери постигнале повисоки скорови на скалата од организациската ефикасност, а неуспешните менаџери постигнале пониски скорови на истата скала.

Конкретно, успехот во работата кај менаџерите е условена од нивната организациска ефикасност, за разлика од неуспешните менаџери кои се организациски неефикасни.

Во табела 11 дадени се статистичките показатели добиени за успешните и неуспешните менаџери, во однос на сегментот од зависната варијабла приврзаност кон организацијата.

Табела 11. Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на сегментот од зависната варијабла

Приврзаност кон организацијата

	MEI	N	M	σ	σ_m
priv	1	13	38.31	1.932	.536
	2	4	55.00	.816	.408

t-test= -16.533; df-15; $p < .01$

Табела 11 ги прикажува аритметичките средини и стандардни отстапувања за успешните и неуспешните менаџери, во однос на сегментот од зависната варијабла приврзаност кон организацијата.

Најдена е статистички значајна разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери, во поглед на вредноста на постигнатиот скор на скалата на приврзаност кон организацијата. Всушност, можеме да кажеме дека успешните менаџери постигнале повисоки скорови на скалата од приврзаноста кон организацијата, а неуспешните менаџери постигнале пониски скорови на истата скала.

Конкретно, успехот во работата кај менаџерите е условен од нивната приврзаност и лојалност кон организацијата, за разлика од неуспешните менаџери кои не се приврзани кон организацијата во која работат.

Подолу прикажаната табела 12 ги покажува статистиците добиени од диференцијалната анализа помеѓу успешните и неуспешните менаџери, во однос на сегментот од зависната варијабла индекс на работна дијагностика.

Табела 12. Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на сегментот од зависната варијабла *Индекс на работна дијагностика-JDI*

.....

	MEI	N	M	σ	σ_m
JDI	1	7	62.43	6.106	2.308
	2	4	100.50	4.203	2.102

$t = -10.954; df = 9; p < .01$

Табела 12 ги прикажува аритметичките средини и стандардни отстапувања за успешните и неуспешните менаџери, во однос на сегментот од зависната варијабла индекс на работна дијагностика.

Најдена е статистички значајна разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери, во поглед на индексот на работна дијагностика. Конкретно, можеме да кажеме дека успешните менаџери постигнале повисока вредност на индексот на работна дијагностика, а неуспешните менаџери постигнале пониски вредности на истата скала.

Односно, за успехот во работата кај менаџерите придонесува нивниот позитивен став и високо вреднување на раководството, промоцијата, работата, соработниците итн., за разлика од неуспешните менаџери кои негативно ги вреднуваат областите од делокругот на сопствената работа.

ДИСКУСИЈА

Поврзаност на димензиите на личност кои се мерени со EPQ со успехот во работата кај менаџерите

Во истражувањето беше најдено дека димензијата на личност екстраверзија-интроверзија значајно корелира со успехот во работата кај менаџерите (претставен преку индексот на менаџерска ефикасност).

Мострата ја сочинуваа менаџери од разни профили кои обавуваат и имаат различни работни задачи, задолженија и активности, во зависност од тоа на кое раководно ниво се наоѓаат. Податоците од ова истражување покажуваат дека меѓу студираниите менаџери доминантни се екстравертните типови (63%). Се покажа дека степенот на нивната успешност зависи од тоа дали менаџерите според димензијата на личност се екстравертни или интровертни.

Овие корелативни наоди се аналогни на резултатите од истражување спроведено во 1996 година во Македонија исклучиво на мостра составена од менаџери кои раководеле во општествени и приватни, успешни и неуспешни организации. Добиени се податоци кои покажуваат дека меѓу македонските менаџери доминантни се екстравертните типови (57,71%), а особено тоа е случај со приватните претпријатија (62,07%), (Кочанковски, 1996).

Екстравертните типови на личност имаат тенденција повеќе да се заинтересирани и ефикасни кога постојано нешто околу нив се случува, а притоа во работата интензивно контактираат со други луѓе и не случајно повеќе ги има меѓу менаџерите како во нашата мостра, така и во другите истражувања.

Спротивно од нив, интровертните типови на личност имаат тенденција да бидат повеќе заинтересирани за самите себе и во својата глава да развиваат некоја идеја. Тие повеќе преферираат "тивка, мирна атмосфера" во која можат да размислуваат и донесуваат одлуки.

Во студија во Јужна Африка (Meiring, Van der Walt, Rothmann, & Barrick, 2002), покажано е дека екстраверзијата е валиден предиктор на успехот во работата. Овие резултати се конзистентни со резултатите на Hough, Eaton, Dunnette, Kamp and McCloy (1990), Barrick and Mount (1991) and Salgado (1997).

Во САД, Barrick and Mount (1991) нашле дека екстраверзијата е валиден предиктор за успехот во работата кај менаџерите ($r = 0.18$), Истото истражување покажа дека екстраверзијата е валидна во тренирање на вештини ($r = 0.26$).

Во американско испитување спроведено во Тексас (Hox and Hellriandel, 1982), на мостра од основачи на мал бизнис утврдено е дека 53% од нив се личности кои имаат екстраверзија како доминантна димензија.

Работните обврски што ги обавуваат во организацијата за менаџерите претставува вистински предизвик. Тоа е секојдневна промена, динамика, активност. Бидејќи екстравертните менаџери се личности кои сакаат промена, движење, работа со други луѓе, можноста да се снајдат во тие необични и интензивни ситуации е многу поголема отколку што постои кај интровертните.

Нивната работа и активност без оглед на кое раководно ниво е, континуирано бара тие да стапуваат во интерперсонални односи, кои се дел од процесот на обавување на тие активности. Стапувањето во ваквите социјални контакти со други луѓе може да ги остваруваат менаџери кои се социјабилни, сакаат да разговараат и се оптимисти.

Причината за поуспешноста на екстравертните менаџери во споредба со интровертните, примарно се однесува на интерперсоналниот аспект на управување. Успешното извршување на менаџерската функција подразбира интензивни интерперсонални односи. Тие интеракции се реализираат преку конкретното влијание врз подредените, но и во постојана комуникација со надворешните соработници. Влијанието вклучува мотивирање на соработниците за да извршуваат работи неопходни за целокупната организациска ефикасност. Тие преферираат тимска работа, затоа лесно воспоставуваат комуникација со вработените и ја поттикнуваат комуникацијата меѓу нив, соработуваат со соработниците и менаџерите на сите нивоа.

Колку почесто менаџерите остваруваат интерперсонални односи, толку постои поголема веројатност да ги забележат и предвидат варијациите во групните ситуации и како резултат на тоа да ги определат своите сопствени приоди, се со цел поефикасно да одговорат на потребите на своите вработени. Минтзберг (Mintzberg, 1973) во истражување нашол дека 32% од вербалните контакти ги иницира лично менаџерот.

Ускладувањето на односите во фирмата е континуиран процес во кој менаџерот има активна улога. Повеќе од времето менаџерите го минуваат во формална комуникација, а доста голем е опсегот на надворешни контакти; поголема е нивната вклученост во различни формални активности, состаноци и работа со надворешни лица и поразвиена е нивната мрежа на формални комуникации (телефонски). Голем дел од работното време го поминуваат во улога на поврзувачи, воспоставувачи на врски, соработка меѓу учесниците и сл.

Во комуникацијата со подредените се искрени, отворени и сакаат да разговараат. Подготвеноста за искрена и отворена комуникација ги мотивира подредените за да вложат дополнителен напор во работата за постигнување на подобри резултати, што секако нивните постигнувања се одразуваат на целокупниот успех на организацијата. А успехот на организацијата е успех и на менаџерот.

Во сопствената работа менаџерот одржува комуникациски врски со надредени: директори, корпорации; со подредени: вработени во организацијата и со надворешни: раководители од други организации, соработници. Всушност, менаџерот стои помеѓу сите овие три групи на комуникациски односи и врски поврзувајќи ги на различни начини.

Решавањето на персоналните проблеми на вработените и индивидуалното советување не е приоритет на интровертните личности кои повеќе сакаат да работат сами во изолирани простории. Но, затоа пак екстравертните менаџери комуницираат и соработуваат со другите луѓе, Екстравертните типови на личност животот го живеат опкружени со луѓе, предмети, објекти. Активно партиципираат во интеракција со другите луѓе, а бидејќи воопшто не им пречи да се во центарот на вниманието, големиот број на улоги во менаџерската работа, целосно се соодветни на нивната потреба.

Успешноста на екстравертниот менаџер се огледува во тоа што тој гради и остварува мрежа на многу контакти, се со цел да собере информации до кои постојано доаѓа од секојдневните контакти со другите луѓе. Распоредувањето на информациите меѓу членовите на организацијата е деликатна и осетлива работа. Собирањето и пренесувањето на различните информации, екстравертните менаџери многу поуспешно го обавуваат од интровертните, токму поради постојаната потреба за стимулации од

социјалната средина. Преку социјалните контакти со соработниците акумулираат енергија. Тие преферираат тимска работа, а размислувањето во тишина за одреден проблем ја празни енергијата. Токму поради тоа тие не чувствуваат никаков проблем кога треба на своите соработници да им ги образложат плановите на организацијата, своите идеи, да ускладат со некого мислење или да убедат во оправданоста на своите постапки и стратегии.

Конкретно, првата хипотеза за поврзаноста на димензијата на личност екстраверзија со успехот во работата кај менаџерите е потврдена.

Според тоа може да се заклучи дека *екстраверзниот тип на личности на менаџери е поусиешен во работата од интроверзниот тип на личности на менаџери.*

Понатаму, разгледувајќи ги податоците добиени и презентирани во табела 5 за поврзаноста на независните варијабли со зависната варијабла, конкретно за втората хипотеза, се забележува дека не постои поврзаност на димензијата на личност невротичност-емоционална стабилност мерена со EPQ со успехот во работата кај менаџерите.

Со тоа всушност е отфрлена втората истражувачка хипотеза.

Според тоа, може да се констатира дека *емоционално-стабилниот тип на личности на менаџери не се поусиешни во работата од невротичниот тип на личности на менаџери.*

Исто така, од податоците прикажани во табела 5 за поврзаноста на независните варијабли со зависната варијабла, вредна за забележување е негативната значајна поврзаност на димензијата на личност психотизам-импулсивна контрола со успехот во работата кај менаџерите.

Конкретно, оваа поврзаност се однесува на два сегмента од зависната варијабла: потреба за успешност и приврзаност кон организацијата.

Тргувајќи од вака добиените резултати би требало хипотезата за поврзаноста на димензијата на личност психотизам со зависната варијабла да се прифати. Но, овде неопходно е да се напомене тоа што во фазата на операционално дефинирање на зависната варијабла беше конкретно одредено дека таа ќе биде претставена преку индексот на менаџерска ефикасност (MEI).

Овој индекс е сума од три сегменти на зависната варијабла: индекс на работна дијагностика, организациска ефикасност и приврзаност кон организацијата. Тоа значи дека, за да биде потврдена поврзаноста на некоја од независните варијабли со зависната варијабла, треба да се добие поврзаност на независната варијабла со индексот на менаџерска ефикасност. Во конкретна хипотеза, констатирана е поврзаност на димензијата на личност психотизам-импулсивна контрола со два сегмента, а не со индексот на менаџерска ефикасност. Од таа причина оваа хипотеза не се прифати.

Од претходно изнесеното, можеме да заклучиме дека *нейсихолошкиот стил на личности на менаџери не е вклучен во работата од психолошкиот стил на личности на менаџери.*

Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на димензиите на личност кои се мерени со EPQ

Во табела 6 добиената статистички значајна разлика ($p < .01$) укажува дека постои разлика на успехот во работата помеѓу екстравертните и интровертните менаџери. Се покажа дека екстравертните менаџери се поуспешни во работата од интровертните менаџери.

Успехот во нивната работа го постигнуваат во соработка со подредените и надредените. Бидејќи преферираат тимска работа, настојуваат често да се консултираат и да послушаат совет. Кај нив важи правилото: ако сакаш да си успешен, опкружи се со паметни луѓе и слушај ги. Контактите кои ги преферираат со надворешниот свет им овозможува да допрат до голем број на информации. Подготвени се за соработка во секој момент, за преземање иницијатива и започнување на нови задачи.

Бидејќи социјабилноста е една од нивните основни карактеристики на личноста, значи дека активно партиципираат во интеракција со други луѓе, затоа што стимулација добиваат од нивната социјална средина и затоа пристапот до соработниците никогаш не им претставува некој посебен, тежок проблем. За разлика од нив, интровертните типови на личност на менаџери

преферираат тивки канцелариски простории, подалеку од јавни места, говори, состаноци и сл. Екстравертните менаџери немаат никаков проблем да се појават на јавни места. Затоа за нив контролата на подредените ќе биде стимулација за акумулирање на енергија за справување во понатамошните нови работни предизвици.

Интровертните типови на менаџери се чувствуваат непријатно, неудобно со промената како да имаат тешкотија со прилагодување на самите во различни ситуации. Манифестна е нивната карактеристика дека се чувствуваат непријатно и се збунети кога некој ќе им се обрати и ќе бидат во центарот на вниманието.

Социјалната доминантност како карактеристика на екстраверзијата им го отвора патот на водењето. Често се преплавени со позитивни емоционални чувства и се исполнети со живост, па во контактите со соработниците и подредените внесуваат позитивна атмосфера.

Екстравертите имаат повеќе пријатели и проведуваат повеќе време во социјални ситуации отколку интровертите, а поради нивната социјална фацилитација поверојатно е да стапат во интерперсонални интеракции (такви како оние што се појавуваат на работа) (D.Watson & Clark, 1997).

Отвореноста кон социјалната средина и сретнувањето со луѓето, за разлика од социјалната повлеченост и срамежливост на интровертните менаџери, ги прават поуспешни во обавувањето на интерперсоналните и информациските улоги. Тоа значи дека менаџерите воглавно се сретнуваат со проблеми кои се врзани за односи со други луѓе.

Разлика помеѓу успешните и неуспешните менаџери во поглед на сегментите од зависната варијабла

Потребата за успешност

Во табела 9 добиената статистички значајна разлика ($r < .01$) укажува дека постои разлика во изразеноста на потребата за успешност меѓу успешните и неуспешните менаџери.

Како најповолна појдовна точка за проучување на мотивативната компонента несомнено е мотивот за постигнување. Една од диспозициите од овој вид која е истражувана (Lazarević, 1981) е потребата за постигнување, успевање.

Лазаревиќ (1981) наведува дека некои истражувачи, Веров (Veroff, 1969) и Ашер (Usher, 1975), покрај постоењето на мотивот за општо постигнување ја потврдиле претпоставката на други истражувачи, дека постојат и специфични мотиви за постигнување и дека варијаблите на потребите за успех и потребите да се биде успешен во специфична активност позитивно и значајно корелираат со резултатите во таа активност.

Мотивот за постигнување овозможува да се добијат податоци за тоа во колкава мера менаџерот потенцијално располага или поседува такви особини кои овозможуваат извршување на наведените барања.

Дефиниран е како "постојана тенденција на поединецот да вложува напор и да се натпреварува со стандардите на извонредноста како што се: успехот, победата, надминувањето на постојниот резултат и да се оствари нешто што се смета за вредно, корисно и што ќе се истакне пред другите" (Mc Lelland, 1953) според Лазаревиќ, 1981.

Успешните менаџери имаат изразена потреба за успешност, постигнување. Тие се оптимисти за својата кариера, амбициозни се, претпочитаат работи кои бараат оригинално мислење и често успеваат да остварат важни цели.

Сакаат работата да им биде исполнета со предизвици и сакаат да завршат значајни работи кои бараат многу напор. Веруваат дека ако вложат доволно напор ќе бидат во можност да ги постигнат целите во својот живот.

Менаџерите кои настојуваат да бидат успешни во работата преферираат работа која е тешка, значајна и вклучува 50% шанси за грешка, отколку работа која е значајна, а не е тешка. Како по правило, си поставуваат високи стандарди во извршувањето на работата без разлика какви стандарди имаат другите. Обично сакаат да превземаат повеќе одговорности отколку што бара нивната работа, а обврските што ги испланирале на работа настојуваат неодложно да ги завршат.

Додека успешните менаџери сакаат во својата работа да вложуваат напор, да превземаат повеќе обврски и чувствуваат задоволство по успешно завршена работа, неуспешните менаџери помислата дека треба да превземат нова работа ги вознемирува. Имаат тешкотии кога работат во нова непозната ситуација и не работат добро кога се под притисок.

Неуспешните менаџери не ги привлекува да учат нови вештини на работа, а се склони да обавуваат задачи кои бараат мали напори. Не наоѓаат задоволство во тешка работа, а работат затоа што мораат. Нивната замисла за живот не е постојано да работат и постигнуваат цели. Факт е дека успешните менаџери си имаат поставено цел, кон која се стремат да ја постигнат со максимално вложување на напор.

Општо гледано, од аспект на потенцијалот, степенот на изразеност на потребата на успешност, многу зависи успехот во работата кај менаџерите.

Организациска ефикасност

Во табела 10 добиената статистички значајна разлика ($p < .01$) укажува дека постои разлика во вреднувањата на достигнувањата во сопствената работа меѓу менаџерите кои се успешни и неуспешни во работата.

Организациската ефикасност се однесува на тоа какво мислење имаат менаџерите за достигнувањата во сопствената работа. Таа е изразена преку квалитетот и квантитетот на извршувањето на работата на менаџерите.

Успешните менаџери се трудат да вложат напор во работата и постојано да изнаоѓаат нови начини и приоди кон работата. Настојуваат зададената работа да ја завршат квалитетно, дури и ако знаат дека нема да бидат наградени за тоа. Секогаш си поставуваат високи работни стандарди, при што се вознемируваат доколку не исполнат некои од нив.

Скоро никогаш нивниот однос не е раководен од желбата за признание, дури и се горди кога завршуваат повеќе работни обврски од другите.

Сосема спротивно, неуспешните менаџери сопствените достигнувања во работата ги споредуваат со достигнувањата во работата со

соработниците. Често се доведуваат во состојба да набљудуваат колку работат другите и сакаат да се раководат според работењето на другите. Преферираат работни обврски и задолженија преку кои се гледа кој работи повеќе. Знаат да манифестираат весело расположение кога ќе видат дека работат подобро во споредба со колегите. Целите ги поставуваат во однос на тоа колку работа сакаат да извршат. Многу често се обидуваат да направат повеќе од другите, а за квалитетот на работата не се многу загрижени. Важно е да се подобри од другите и споредувајќи се со колегите лесно може да кажат за нив колку работат.

Општо гледано, успешните менаџери повисоко ги оценуваат достигнувањата во сопствената работа од менаџерите кои не се успешни во работата.

Приврзаност кон организацијата-односи и лојалност кон неа

Во табела 11 добиената статистички значајна разлика ($p < .01$) укажува дека постои разлика во степенот на лојалноста и приврзаноста кон организацијата меѓу менаџерите кои се успешни и неуспешни во работата.

Лојалноста кон организацијата е претставена преку можните чувства што индивидуата може да ги има за организацијата во која што работи.

Изготвувачите на овој сегмент (Mowday, Porter and Steers, 1982) сметаат дека односот кон организацијата содржи три примарни компоненти:

- силна верба во организацијата и прифаќање на нејзините цели и вредности;
- подготвеност во име на организацијата да се вложи труд и напор;
- и голема желба да се остане во неа.

Приврзаноста кон организацијата Steers, 1982 ја дефинира како: “релативна сила, моќ на идентификација на личноста со организацијата”.

Успешните менаџери се согласни да дадат сè од себе за да и помогнат на организацијата да стане успешна. Зборуваат сè најдобро за својата организација, се грижат за нејзината судбина, а истовремено се инспирирани да дадат сè најдобро од себе за работата. Одлуката што одбрале да работат за

организацијата ја сметаат за правилна и се гордеат што можат да кажат дека се вработени во неа.

Спротивно, неуспешните менаџери се сосема со поинаков став. Чувствуваат, а и манифестираат мала лојалност кон сопствената организација, па затоа и не би им претставувало проблем да работат за друга организација, доколку типот на работа е ист. Често се случува да не можат да се согласат со политиката на организацијата, особено кога се работи за некои важни прашања за вработените. Одлуката да работат во неа ја сметаат како грешка, па затоа голема е веројатноста да ја напуштат организацијата.

Општо гледано, успешните менаџери се повеќе приврзани и лојални кон организацијата од менаџерите кои не се успешни во работата.

Индекс на работна дијагностика

Меѓу менаџерите со повисока и пониска вредност на индексот на работната дијагностика и нивната успешност во работата постои статистички значајна разлика ($p < .01$).

Успешните менаџери имаат висока вредност на овој показател. Индексот на работната дијагностика покажува мерка на сатисфакција од работата и контрола врз работата (Mott, 1972). Успешниот менаџер високо го вреднува успехот на сопствената работа. Работата го исполнува, мобилизира, задоволува. Смета дека е напорна, но корисна и ценета. Предизвикот како аспект од менаџерска работа е нешто што секој од нив го очекува.

Вкупната успешност на менаџерот зависи и од тоа како менаџерот го чувствува односот на соработниците кон него самиот. Успешниот менаџер соработниците го стимулираат за поголема успешност со висок степен на одговорност кон поставените работни обврски и активности, подготвени во секој момент за контрола на нивните резултати, а и пристапни за комуникација.

Спротивно на нив, менаџерите со ниска вредност на индексот на работната дијагностика соработниците ги чувствуваат како досадни, без интерес, тешки за пристап за комуникација, не лојални и постојано соработниците ги чувствуваат како потенцијални непријатели.

Сатисфакцијата која ја мери овој показател опфаќа две области од делокругот на работата на менаџерот: платата и промоцијата. Во однос на платата и на промоцијата успешниот менаџер има висока вредност на овој показател. Голема веројатност е успешниот менаџер да е задоволен од висината на платата, која му обезбедува сигурност, можеби и луксуз и не размислува дали е доволно платен за работата која ја обавува.

Во денешно време многу од менаџерите кои работат во приватни фирми и се успешни во својата работа добиваат задоволувачки профити кои им овозможуваат, лагоден живот, но истовремено се стимулирани да вложат поголем напор и бидат поуспешни во работата.

Спротивно на успешните менаџери, од аспект на платата, кај неуспешните менаџери постојано постои ставот дека платата е помала од тоа што им следува, односно сметаат дека не се доволно платени, што значи едвај е за живот. Ако состојбата не се промени ваквиот став ги дестимулира и се повеќе се понеуспешни.

Од аспект на промоцијата постои поинаков став меѓу високата и ниската вредност на индексот на работната дијагностика во однос на успешноста на менаџерот. И за промоцијата имаат најверојатно различен став. Успешните менаџери веруваат дека секогаш постојат добри шанси за промоција, дека постојат добри шанси за напредок, дека промоцијата е врз основа на способностите, и не се сомневаат во регуларноста на промоцијата.

Неуспешните менаџери имаат јасен став за нефер промоција, можностите се лимитирани, а ставот за сопствената работа е дека тоа е "мртва работа".

Вкупно гледано, петте области од делокругот на работата на менаџерот (претставени во JDI) успешниот менаџер ги вреднува позитивно, а секако така обоените ставови кон работата, платата, промоцијата, соработниците и раководењето придонесува за успешност во неговата работа.

ЗАКЛУЧОК

Актуелното истражување претставува предиктивно корелативна студија за односот на успехот во работата кај менаџерите и димензиите на личност кои се мерени со Ајзенковиот прашалник: екстраверзија-интроверзија, невротичност-емоционална стабилност и психотизам-импулсивна контрола.

Тргувајќи од потребата овие димензии на личност да придонесат за поуспешност на менаџерите во работата и од претходните сознанија дека димензиите на личност екстраверзија и емоционална стабилност се валидни предиктори на успехот во работата кај менаџерите, се отвори простор за следното истражување. Всушност, се појави дилемата дали ќе се потврдат или негираат претходно добиените резултати?. Од аспект на ова беше дефиниран проблемот во истражувањето, утврдување на поврзаноста на димензиите на личност кои се мерени со Ајзенковиот прашалник со успехот во работата кај менаџерите.

Целта на ова истражување беше да се идентификува дали Ајзенковите димензии на личност (посебно или заедно) допринесуваат во успешноста на менаџерската работа.

Трите независни варијабли претставуваат димензии на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник. Успехот во работата беше зависна варијабла. Врз база на основниот проблем беа формулирани три истражувачки хипотези: 1. Екстравертниот тип на личност на менаџери е поуспешен во работата од интровертниот тип на личност на менаџери; 2. Емоционално-стабилниот тип на личност на менаџери е поуспешен во работата од невротичниот тип на личност на менаџери; 3. Непсихотичниот тип на личност на менаџери е поуспешен во работата од психотичниот тип на личност на менаџери. Тврдењата содржани во нив се базираа на теоретски разгледувања, стекнатите сознанија и резултати од претходните емпириски истражувања.

Мострата врз која е спроведен емпирискиот дел од истражувањето, ја сочинуваа раководни структури од трите раководни нивоа од различни организации, од различни профили, со различен степен на образование, различна возраст, различна должина на работно искуство.

За добивање на емпириски податоци од варијаблите беа применети следните мерни инструменти: Ајзенков прашалник на личноста (EPQ) и Лутансов инвентар на менаџерска ефикасност.

За утврдување на поврзаноста помеѓу димензиите на личност кои се мерат со EPQ и успехот во работата, се користеше методот на корелација, а за дополнителни сознанија за односот помеѓу варијаблите се примени методот на диференцијална анализа.

Добиените резултати од корелативната анализа за релациите помеѓу варијаблите, врз основа на кои беа постулирани хипотезите, ја потврдија првата хипотеза за поврзаноста на димензијата на личност екстраверзија со успехот во работата ($r = .302$; $p < .01$). Тестирањето на втората хипотеза не резултираше со потврда на поврзаност помеѓу димензијата на личност невротичност-емоционална стабилност со успехот во работата ($r = -.038$; $p > .05$). При тестирање на третата хипотеза добиена е негативна значајна поврзаност помеѓу димензијата на личност психотизам-импулсивна контрола со два сегмента од зависната варијабла (потреба за успешност $r = -.251$; $p < .01$; и приврзаност кон организацијата $r = -.209$; $p < .01$). Но, бидејќи успехот во работата беше претставен со индексот на менаџерска ефикасност (MEI), како сума од три сегменти, а помеѓу оваа димензија и MEI не постои поврзаност ($r = -.185$; $p > .05$), оваа хипотеза не се прифати.

Од диференцијалната анализа, добиените резултати потврдија дека успешните менаџери се екстравертни типови на личност. Но, исто така, се покажа и дека успешните менаџери имаат поизразена потреба за успешност, организациски се поефикасни и се приврзани кон организацијата. Сегментите од делокругот на работата, како на пр. соработниците, раководењето, ставот кон работата итн., повисоко се вреднувани од успешните менаџери.

Истражувањето има двојно значење.

Од теоретски аспект гледано, со истражувањето се обезбеди можност за примена на скоро нов кај нас истражувачки инструмент, Лутансовиот инвентар за менаџерска ефикасност.

Од практичен аспект, со истражувањето се добија валидни сознанија за идентификација на димензија на личност кај менаџерите како предиктор на

успехот во работата, како и сознанија за можностите за пресметување на менаџерската ефикасност во работењето.

Конкретно, од актуелното истражување, како и од стекнувањето со информации од релевантните студии за значајноста на димензијата на личност екстраверзија за успехот во работата кај менаџерите, истовремено ќе допринесе за поквалитетна селекција на кадри, кои ќе бидат поадекватни за поуспешно извршување на работата.

РЕЗИМЕ

Во истражувањето основен проблем претставуваше утврдување на поврзаност помеѓу димензиите на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник со успехот во работата кај менаџерите.

Помеѓу мерките на димензиите на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник (независни варијабли) и мерките на успехот во работата (зависна варијабла) беше постулирана значајна поврзаност.

Димензиите на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник се претставени како екстраверзија-интроверзија, невротичност-емоционална стабилност и психотизам-импулсивна контрола. Успехот во работата беше претставен преку три сегменти од делокругот на работата на менаџерот, специфично изразени како: индекс на работна дијагностика, организациска ефикасност и приврзаност кон организацијата, комбинирани во индекс на менаџерска ефикасност.

Димензиите на личност кои се мерат со Ајзенковиот прашалник кај менаџерите од различни работни организации (општествени, приватни и акционерски друштва) беа проценети со Ајзенковиот инвентар на личност (EPQ), а успехот во работата со Лутансовиот инвентар на менаџерска ефикасност.

Истражувачките хипотези беа тестирани со методот на корелација и методот на диференцијална анализа.

Добиена е статистички значајна поврзаност на димензијата на личност екстраверзија со успехот во работата кај менаџерите. Резултатите потврдија дека димензијата на личност екстраверзија е значаен предиктор на успехот во работата кај менаџерите, што укажува на нејзиното специфично влијание за успешно извршување на работата.

ЛИТЕРАТУРА

- Andrews, M., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2003, April). *Extroversion and Interpersonal Deviance on the job*. To be presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando. www.uno.edu/~Iwitt/Andrews-Witt-Kacmar-SIOP-2003.doc
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bass, M. Bernard. *Hand Book of Leadership*. New York, The Free Press., 1990.
- Brehm, S & Kassir, Saul. M. *Social Psychology*. Houghton Mifflin College. 1993.
- Child, D., *Psychology and the Teacher*. London: Holt, Rinehart and Winston, 1981.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and Five-Factor Model Inventory Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- De Fruyt, F., & Mervielde, I. (1999). RIASEC types and Big Five constructs as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology*, 52, 701-727.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). *Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies*. *Multivariate Behavioral Research*, 16, 148-170.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). *Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 500-510.
- Eysenck, H.J., *Dimensions of personality*. New York: Praeger.1947.
- Eysenck, H.J., *The structure of Human Personality*. London: Methuen.1953.
- Eysenck, H.J. (1957). *The dynamics of anxiety and hysteria: An experimental application of modern learning theory to psychiatry*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Eysenck, H. J., *Fact and Fiction in Psychology*. Harmondsworth: Penguin.1965.
- Eysenck, H. J., *The biological Basis of Personality*. Springfield, C. C. Thomas, 1967.

- Eysenck, H.J. (Ed.) *Readings in extraversion-introversion: 1-theoretical and methodological issues*. London, Staples Press, 1970.
- Eysenck, H. J. (1973). *Eysenck on Extraversion*. New York: Wiley.
- Eysenck, H. J. *The Measurement of Personality*. Lancaster: Medical and Technical Publishers. 1976.
- Eysenck, H. J. *Crime and Personality*. Routledge & Kegan Paul, 1964.
- Eysenck, H. J. *The Scientific Study of Personality*. London, Routledge & Kegan Paul, 1952.
- Eysenck, H. J. *A dimensional system of psychodiagnostics*. In A. R. Mahrer (Ed) *New Approaches to Personality Classification*, New York, Columbia University Press, 1970a.
- Eysenck, H. J. *Personality and sexual adjustment*. Br. J. Psychiat., 1971a.
- Eysenck, H. J. *An experimental and genetic model of schizophrenia*. In A. R. Kaplan (Ed.) *Genetic Factors in Schizophrenia*, 504-15. Springfield, C.C. Thomas, 1972 b.
- Eysenck, H. J. *Genetic factors in Personality Development*. In A. R. Kaplan (Ed.) *Human Behavior Genetics*, Springfield, C. C. Thomas, 1973 a.
- Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 244-276). New York: Guilford.
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5, or 3?--Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12, 773-790.
- Eysenck, H. J. (1992a). The definition and measurement of psychoticism. *Personality and Individual Differences*, 13, 757-785.
- Eysenck, H. J. and Eysenck, S. B. G. *Psychotism as a dimension of personality*. London, Hodder and Stoughton, 1976.
- Eysenck, H. J. and Eysenck, S. B. G. *Personality Structure and Measurement*. London, Routledge & Kegan Paul, 1969.
- Eysenck, H. J. and Eysenck, S. B. G. *A factorial study of psychotism as a dimension of personality*. *Multivariate Behavioural Research*. Special Issue, 1968.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 329-344.

- Fulmer, R. M. *The New Management*. Institute for Business and Interpersonal Strategies Inc., Atlanta, 1988.
- Geen, R. G. (1984). Preferred stimulation levels in introverts and extraverts: Effects on arousal and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1303-1312.
- Goldberg, L. R. (1992). *The development of markers for the Big five factor structure*. Psychological Assessment, 4, 26-42.
- Goldberg, L. & Rosolack, T. (1994). *The big five factor structure as an integrative framework*. In: The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood, ed. C. Halverson, G. Kohnstamm & R. Marten, Lawrence Erlbaum Associates.
- Gray, J. A. (1981). A critique of Eysenck's theory of personality. In H. J. Eysenck (Ed.), *A model for personality* (pp. 246-277). Berlin: Springer.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Jr. (1989) *Management 5 th*. Reading. Massachusetts. Addison-Wesley.
- Hogan, J. *Which traits predict job performance*. Anxiety at work. 2000-2003.
www.healthyplace.com/Communities/Anxiety/work_6.asp
- Hogan, R. T. & Hogan, J. (1992). *Hogan Personality Inventory Manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology (Monograph)*, 75, 581-595.
- Jonson, J. A. (1997) Units of analysis for the description and explanation of personality. In R. Hogan, J. Jonson and S. Briggs (eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 73-93). San Diego: Academic Press.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). *The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*. Personnel Psychology, 52, 621-652.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). *Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations*. Journal of Applied Psychology, 83, 17-34.

- Katz, R. L. (1974) *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, 52, 90-101.
- Kempner, T. *Management*. Penguin Books Ltd., 1978.
- Кочанковски М. *Кадролошкиот профил на македонскиот менаџер во периодот на транзиција*. Дисертација, Скопје, 1996.
- Krstić, M. *Psiholoski recnik*, Savremena administracija, Beograd, 1991.
- Laird, D. A. & Laird, E.C. *Prakticna poslovna psihologija*, Panorama, Zagreb, 1964.
- Luthens, F., Hodgeetts, R. M. & Rosenkrantz, S. A. *Real Managers*. Ballinger Publishing Company, U.S.A., 1988.
- Lynn, R.. *An Introduction to the Study of Personality*. London: Macmillan, 1971.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": *Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires*. Journal of Personality and Psychology, 49, 710-721.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). *An introduction to the five-factor model and its applications*. Journal of Personality, 2, 175-215.
- Meiring, D., Van der Walt, H. S., Rothman, S., & Barrick, M. R.(1991). *Meta-analysis of the relationship between personality measurements and job performance in South Africa*.
Paper Presented at the 5-th Conference of the Society for Industrial Psychology (South Africa), Pretoria, South Africa, 14 June 2002.
www.siopsa.org.za/2002Presentations/meiring%20vdwalt%20et%20al.do
- Mescon, M. h, Albert, M. & Khedouri, F. (1988) *Management*. New York, Harper & Row.
- Michaelis, W. and Eysenck, H. J. *The determination of personality inventory factorpatterns intercorrelations by changes in realife motivation*. J. Genet. Psychol., 1971.
- Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. Haper & Row, New York, 1973.
- Mount, M.K., Barrick, M.R. and Stewart, G.L. (1998) Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- Movdawy, T. Richard, Porter, L. W. & Steers, M. Richard. *Employee-Organizational Linkages: the Psychology of Comitment, Apsenteisu and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.

- Mott, E. Paul. *The Characteristic of Effective Organizations*. New York: Harper & Row, 1972.
- Naylor, F.D. *Personality and Educational Achievement*. London: J. Wiley and Sons, Australia Pty Ltd., 1972.
- Николоски, Т. *Основи на статистиката во психологијата*. Студентски збор, Скопје, 1982.
- Николоски, Т. (1997). *Најпредни статистички методи за психолози*. Скопје: Филозофски факултет.
- Николоски, Т. *Психологија на трудот*. Филозофски факултет, Скопје, 2000.
- Norman, W. T. (1963). *Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Ormel, J., & Wohlfarth, T. (1991). How neuroticism, long-term difficulties, and life situation change influence psychological distress: A longitudinal model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 744-755.
- Петроска-Бешка, В. (1994). *Методологија на експерименталните испитувања во психологијата*. Скопје: Малинска.
- Поповска, З. *Менаџментот услов за овозможување на прејвртливост*. Скопје, Југореклам и др., 1993.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Schneider, M. H. (1999). *The relationship of personality and job settings to job satisfaction*. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Science and Engineering*, 59, 6103.
- Smith, P. C., Kendal, L. M. & Hulin, C. L. *The Measurement of Satisfaction In Work And Retirement*, Chicago: Rand-McNally, 1969.
- Спасовска, Ј. *Мотивно-емоционалниот улог на личноста на раководителите*. Докторска дисертација, Скопје, 1994.
- Štajnberger, I. & Čizmić, S. (1991). *Psihologija u funkciji savremenog menadzmenta s posebnim osvrtom na fenomen konflikata*, Beograd. Centar za organizaciju, razvoj i menadzment.

- Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In A. H. Tuma & J. D. Maser (Eds.), *Anxiety and the anxiety disorders* (pp. 681—706). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tellegen, A. & Waller, N. (1994). Exploring personality through test construction: Development of the Multidimensional Personality Questionnaire.(In S. R. Briggs & J. M. Cheek (Eds.), *Personality measures: Development and evaluation* (Vol. 1, pp. 133—161). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tellegen, A., Lykken, D. T., Bouchard, T. J., Wilcox, K. J., Segal, N. L. & Rich, S. (1988). *Personality similarity in twins reared apart and together*. *Journal of Personality and Social Psychology* 54:1031-1039.
- Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of Vocational Behaviour*, 50, 482-491.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1997). Extraversion and its positive emotional core.(In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767—793). San Diego: Academic Press.
- Wehrich, H. and Koontz, H. (1993) *Management- A Global Perspective*, New York, McGraw-Hill.
- Wiggins, J. S. (1996). (Ed.). *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. New York: Guilford Press.
- Witt, L. A. (2001, November). *Emotional stability and conscientious as interactive predictors of job performance*. Presented at the annual meeting of the Southern Management Association, New Orleans.
- Witt, L. A. (2002, June). *Extraversion and problem behavior on the job*. Presented at the American Psychological Society conference, New Orleans.
- Witt, L. A. (2002). *Conscientiousness May Be Not Enough*. Department of Management. www.gmu.edu/org/iopsa/Witt_SIOP_2003.pdf.
- Zuckerman, M. (1991). *Psychobiology of Personality*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral expressions and biosocial bases of personality*. New York: Cambridge University Press.

Прилог А

EPQ

Упатство

Прочитајте го внимателно секое прашање и одговорите на него со заокружување на да или не. Нема тешки прашања. Нема ниту правилни ниту погрешни одговори. Одговарајте брзо и не размислувајте долго за поставеното прашање.

1. Дали имата повеќе различни хоби?-----ДА НЕ
2. Дали секогаш пред да направите нешто одделувате време за мислење?
3. Дали често се менува вашето расположение?
4. Дали некогаш сте прифатиле пофалба, иако сте знаеле дека ја заслужил некој друг?
5. Дали сте зборлива особа?
6. Дали би сте загрижиле да имате долгови?
7. Дали ви се случува да се чувствувате киако несреќен случај без вистинска причина?
8. Дали некогаш сте присвоиле повеќе отколку што ви припаѓало?
9. Дали навечер внимателно ја заклучувате вратата?
10. Дали обично сте полни со живот?
11. Дали многу би ве засегнало кога би виделеле како дете или животно како страда?
12. Дали често се грижите за работи што не сте смееле да ги направите или кажете?
13. Дали секогаш го исполнувате своето ветување без оглед колку би ви било тешко тоа?
14. Дали на весела забава можете да заборавите на се и да се препуштите на уживање?
15. Дали сте со раздразлив карактер?
16. Дали некогаш сте обвиниле некој друг, иако сте знаеле дека самите сте виновни?

17. Дали со задоволство запознавате нови особи?
18. Дали сметате дека е паметно човек да се осигури во осигурителното?
19. Дали често се чувствувате засегнати?
20. Дали сите ваши навики се добри и примерни?
21. Дали водруштво сакате да се држите повеќе на страна?
22. Дали би можеле да земате дрога што би можела да има непознати или опасни последици?
23. Дали некогаш ви е дојдено се прекуглава?
24. Дали некогаш сте земале нешто што не било ваше?
25. Дали сакате да излегувате многу?
26. Ви причинува ли задоволство да ги повредите луѓето што ви се многу драги?
27. Ве мачи ли често чувството на вина?
28. Дали понекогаш зборувате за работи за кои всушност ништо не знаете?
29. Дали повеќе сакате да останете дома и да читате отколку да отидете во друштво?
30. Дали имате непријатели што би сакале да ви наштетат?
31. Се сметате ли себеси за нервозна особа?
32. Имате ли многу непријатели?
33. Дали ви се допаѓаат шеги на туѓа сметка кои понекогаш можат навистина да ги повредат луѓето?
34. Дали често сте загрижени?
35. Дали како дете секогаш и без негодување сте слушале?
36. Се сметате ли себеси за особа што ја следи среќа?
37. Дали чистотата и убавото однесување ви се чинат значајни?
38. Дали сте загрижени поради страшни работи кои би можеле да се случат?
39. Дали некогаш сте изгубиле или скршиле некој предмет што не бил ваш?
40. Дали обично вие ја преземате иницијативата при склопување на нови пријателства?
41. Дали за себе би рекле дека сте напрегнати?
42. Дали во друштво обично сте молчеливи?
43. Дали мислите дека бракот е застарена работа и дека треба да се укине?
44. Дали понекогаш се фалите по малку?
45. Дали лесно внесувате малку живот во здодевно друштво?

46. Ве лутат ли луѓе што возат внимателно?
47. Дали сте загрижени за своето здравје?
48. Дали некогаш сте рекле за некого нешто лошо или безобразно?
49. Дали сакате да им кажувате на пријателите шеги или смешни приказни?
50. Дали ви се чини дека повеќето работи имаат ист вкус?
51. Дали како дете понекогаш сте биле дрски со своите родители?
52. Дали сакате да бидете со луѓето?
53. Дали ве загрижува ако знаете дека во работата правите грешки?
54. Дали патите од несоница?
55. Дали секогаш ги миете рацете пред јадење?
56. Дали скоро секогаш имате спремен одговор на прашања?
57. Сакате ли на состанок да стигнете предвреме?
58. Дали понекогаш, вез вистинска причина, се чувствуваат безпомошно и заморено?
59. Дали некогаш сте лажеле во игра?
60. Дали сакате ситуации во кои треба брзо да се дејствува?
61. Дали вашата мајка е (била) добра жена?
62. Дали често ви се чини дека животот е здодевен?
63. Дали некогаш сте искористиле некого?
64. Дали често пеземате повеќе задачи отколку што ви допушта времето?
65. Дали некои особи постојано ве избегнуваат?
66. Дали водите многу сметка за својот надворешен изглед?
67. Дали сметате дека луѓето трошат повеќе време штедејќи и откажувајќи се од многу работи грижејќи се за својата иднина?
68. Дали некогаш сте посакале да бидете мртви?
69. Дали би сте го избегнале плаќањето данок кога би сте знаеле дека нема да ве откријат?
70. Дали знаете да подготвите и водите забава?
71. Настојувате ли да не бидете груби спрема луѓето?
72. Дали по некоја непријатна случка долго се јадосувате?
73. Дали понекогаш сте претерано упорни за да се прифати вашето становиште?
74. Кога патувате стигнувате ли на воз во последниот момент?

75. Дали ви скосаат нервите?
76. Дали брзо се прекинуваат вашите пријателства без ваша вина?
77. Дали често се чувствувате осамени?
78. Дали секогаш постапувате така како што зборувате?
79. Дали понекогаш сакате да дразните животни?
80. Дали брзо ве засегнува ако луѓето вам или во вашата работа ви пронајдат некоја грешка?
81. Дали некогаш сте задоцниле на состанок или на работа?
82. Дали сакате околу вас многу врева и возбудувања?
83. Дали би сакале луѓето да се плашат од вас?
84. Дали понекогаш сте полни со енергија, а понекогаш сосема сте безволни?
85. Дали понекогаш го одложувате за утре тоа што би требало да го сторите денес?
86. Дали другите луѓе ве сметаат за темпераментна особа (особа полна со живот)?
87. Дали другите луѓе често ве лажат?
88. Дали сте чувствителни на некои работи?
89. Дали секогаш сте подготвени да ја признаете грешката што сте ја направиле?
90. Дали многу би сте го сожалувале животното фатено во стапица?

Прилог Б

Лутансов инвентар

Образование: _____

Број на вработени: _____

Работен стаж на
раководна позиција: _____

1 дел: Опис на работата

Напатствие: Ве молиме ставете А пред секој одговор, доколку тој одговор опишува аспект од вашата работа. Ставете Б доколку одговорот не опишува аспект од вашата работа. Ставете Ц доколку не можете да се решите дали одговорот соодветствува (одговара) или не на некој аспект од вашата работа.

Клуч

А = да, опишува аспект од мојата работа

Б = не, не опишува аспект од мојата работа

Ц = неодредено

Работа

- ___ 1. фасцинирачка
- ___ 2. рутинска
- ___ 3. задоволувачка
- ___ 4. досадна
- ___ 5. добра
- ___ 6. креативна
- ___ 7. ценета
- ___ 8. напорна
- ___ 9. пријатна
- ___ 10. корисна
- ___ 11. заморна
- ___ 12. од помош
- ___ 13. предизвикувачка
- ___ 14. мобилизирачка
- ___ 15. фрустрирачка
- ___ 16. едноставна
- ___ 17. бескрајна
- ___ 18. ме исполнува

Раководење

- ___ 37. ме прашуваат за совет
- ___ 38. тешко е да им се удоволи
- ___ 39. раководат нечовечки
- ___ 40. добрата работа ја наградуваат
- ___ 41. тактични раководители
- ___ 42. влијателни раководители
- ___ 43. во тек се со настаните
- ___ 44. не раководат доволно
- ___ 45. многу се темпераментни
- ___ 46. ми го покажуваат моето место
- ___ 47. досадни се
- ___ 48. непопустливи се
- ___ 49. добро си ја знаат работата
- ___ 50. лошо раководат
- ___ 51. интелигентно раководат
- ___ 52. ме оставаат да правам што сакам
- ___ 53. мрзливи се
- ___ 54. доаѓаат кога се потребни

Плата

- ___ 19. платата е доволна за нормалните потреби
- ___ 20. задоволувачки профит
- ___ 21. одвај за живот
- ___ 22. лошо
- ___ 23. платата ми овозможува луксуз
- ___ 24. несигурно
- ___ 25. помалку од што ми следува
- ___ 26. висока плата
- ___ 27. не сум доволно платен

Соработници

- ___ 55. ме стимулираат
- ___ 56. досадни се
- ___ 57. спори се
- ___ 58. амбициозни се
- ___ 59. глупави се
- ___ 60. одговорни се
- ___ 61. брзи се
- ___ 62. интелигентни се
- ___ 63. лесно е да се направат непријатели
- ___ 64. зборуваат
- ___ 65. умни се премногу
- ___ 66. мрзливи се
- ___ 67. непријатни се
- ___ 68. се мешаат во се
- ___ 69. активни се
- ___ 70. без интерес се
- ___ 71. лојални се
- ___ 72. тешки се за пристап

Промоција

- ___ 28. добри можности за напредок
- ___ 29. можностите се лимитирани
- ___ 30. промоцијата е врз основа на способностите
- ___ 31. мртва работа
- ___ 32. добри шанси за промоција
- ___ 33. нефер промоција
- ___ 34. многу ретко има промоции
- ___ 35. регуларни промоции
- ___ 36. секогаш има добри шанси за промоција

2 дел: Потреба за успешност

Сакаме да Ви напоменеме дека нема точни и погрешни одговори. Секој одговор го покажува само вашето согласување со ставот во секоја реченица. При одговорот на прашањата, Ве молиме да ја употребите долу наведената скала. Бидете искрени во изборот на одговорот.

- +4 = апсолутно се согласувам
- +3 = се согласувам
- +2 = делумно се согласувам
- +1 = слабо се согласувам
- 0 = ниту се согласувам ниту не се согласувам
- 1 = слабо, не се согласувам
- 2 = делумно не се согласувам
- 3 = не се согласувам
- 4 = апсолутно не се согласувам

- ___ 1. Обично ги завршувам обврските што сум ги испланирал на работа.
- ___ 2. Имам тешкотии кога работам во нова непозната ситуација.
- ___ 3. Оптимист сум за мојата работна кариера.
- ___ 4. Обично не се зафаќам со проблеми што другите ги сметаат за тешки.
- ___ 5. Неодлучен сум кога треба да се донесат значајни одлуки за работата.
- ___ 6. Идејата да го избирам моето место, не ми се допаѓа.
- ___ 7. Претпочитам работа која е значајна, тешка и која вклучува 50% шанси за грешка, отколку работа која е значајна, а не е тешка.
- ___ 8. Обично сакам да превземам повеќе одговорности, отколку што бара мојата работа.
- ___ 9. Помислата дека треба да превземам нова работа, ме вознемирува.
- ___ 10. Многу сум задоволен кога ќе завршам значајна работа која барала многу напори.
- ___ 11. Немојам да работам добро кога сум под притисок.
- ___ 12. Верувам дека ако вложам доволно напор, ќе бидам во можност да ги постигнам целите во мојот живот.
- ___ 13. Се гордеам со мојата работа.
- ___ 14. Не ме привлекува многу да учам нови вештини за работата.
- ___ 15. Работам толку тешко колку што морам.
- ___ 16. Тешките цели обично ги оставам за себе.
- ___ 17. Сакам задачи кои бараат мали напори.
- ___ 18. Јас сум амбициозен.
- ___ 19. Претпочитам мали краткорочни проекти, отколку долгорочни.
- ___ 20. Уживам во работи кои содржат во себе големи тешкотии.
- ___ 21. Сакам такви можности кои ќе ми овозможат да ги откријам моите јаки и слаби страни.
- ___ 22. Не наоѓам некое големо задоволство во тешка работа.
- ___ 23. Во последно време не гледам некои можности за напредок, освен доколку не отиде некој во пензија.
- ___ 24. Решавањето едноставни проблеми не ме задоволува како справувањето со тешки проблеми.
- ___ 25. Претпочитам работа која бара оригинално мислење.

- ___ 26. Сакам работа која не бара од мене да донесувам ризични одлуки.
- ___ 27. Работам само затоа што морам.
- ___ 28. Често успевам да остварам важни цели.
- ___ 29. Откако ќе завршам тешка работа повеќе чувствувам олеснување
отколку задоволство.
- ___ 30. Подобро работам кога средината е конкурентна.
- ___ 31. Постојана работа и постигнување цели не е мојата замисла за
живот.
- ___ 32. Почесто се зафаќам со тешки задачи за кои не сум сигурен дека
ќе ги извршам, отколку со лесни за кои знам дека ќе ги извршам.
- ___ 33. Не сум задоволен се додека не се истакнам во работата.
- ___ 34. Не сакам да превземам одговорност за извршување тешки
работи.
- ___ 35. Сакам работата да ми биде исполнета со предизвици.
- ___ 36. Кога извршувам работа си поставувам високи стандарди без
разлика какви стандарди имаат другите.
- ___ 37. Се обидувам да предвидам и да избегнам работи во кои има
можност за погрешка.
- ___ 38. Повеќе сакам да правам нешто во што имам доверба, отколку
нешто тешко и со предизвици.

3 дел: Организациска ефикасност - успешност на вашата работа

Овој сегмент има врска со достигнувањата во вашата работа. Ве молиме напишете го бројот пред секоја реченица што најдобро се согласува со вашето мислење за достигнувањата во вашата работа.

- 1 = апсолутно не се согласувам
- 2 = не се согласувам
- 3 = делумно не се согласувам
- 4 = неодредено
- 5 = делумно се согласувам
- 6 = се согласувам
- 7 = апсолутно се согласувам

- ___ 1. Се трудам да вложам голем напор во мојата работа.
- ___ 2. Давам се од себе кога треба да се постигне рокот.
- ___ 3. Често се трудам да ја направам поквалитетно мојата работа од другите, дури иако не бидам награден за тоа.
- ___ 4. Иако работните стандарди што си ги поставувам се високи, сепак многу се возбуждам доколку не ги исполнам некои од нив.
- ___ 5. Често набљудувам колку работат моите соработници.
- ___ 6. Сакам да работам такви работи во кои се гледа кој е најдобар.
- ___ 7. Сакам да бидам најдобар во се.
- ___ 8. Не е битно како ќе ја извршам работата, битно е да бидам подобар од другите.
- ___ 9. Лесно е да се каже колку работат моите колеги.
- ___ 10. Сакам да работам повеќе од моите колеги.
- ___ 11. Јас сам си го поставувам нивото на работа со кое сум задоволен.
- ___ 12. Сакам да се натпреварувам со моите колеги на тој начин што ќе работам подобро од нив.
- ___ 13. Повеќе сакам да ме почитуваат за тоа што работам отколку за тоа каков човек сум.
- ___ 14. Сакам да се раководам според работењето на другите.
- ___ 15. Сакам да работам работи преку кои се гледа кој работи највеќе.
- ___ 16. Се гордеам кога работам повеќе од другите.
- ___ 17. Многу се веселам кога ќе видам дека работам подобро во споредба со моите колеги.
- ___ 18. Моето однесување ретко се раководи од желбата за признание.
- ___ 19. Во споредба со другите лесно може да се види колку работам подобро.
- ___ 20. Целите ги поставувам во однос на тоа колку работа сакам да извршам.
- ___ 21. Често се обидувам да направам повеќе од другите.
- ___ 22. Често се веселам кога ќе видам колку повеќе сум направил во споредба со другите.

4 дел: Приврзаност кон организацијата

Изјавите што се дадени ги претставуваат можните чувства што индивидуата може да ги има за компанијата или за организацијата во која што работи.

Клуч

- 1 = апсолутно не се сложувам
- 2 = делумно не се сложувам
- 3 = ниту се сложувам ниту не се сложувам
- 4 = делумно се сложувам
- 5 = апсолутно се сложувам

- ___1. Се согласувам да дадам се од себе за да и помогнам на организацијата да стане успешна.
- ___2. На моите пријатели им зборувам за мојата организација се најдобро.
- ___3. Чувствувам мала лојалност кон мојата организација.
- ___4. Спремен сум да примам било каква задача само за да продолжам да работам за мојата организација.
- ___5. Моите вредности и вредностите на мојата организација се многу слични.
- ___6. Се гордеам што можам да кажам дека сум вработен во оваа организација.
- ___7. Не би ми сметало да работам за друга организација доколку типот на работата е ист.
- ___8. Оваа организација навистина ме инспирира да го дадам најдоброто од себе за работата.
- ___9. Многу малку ми треба да ја напуштам организацијата.
- ___10. Многу ми е драго што ја одбрав оваа организација да работам за неа отколку некоја друга.
- ___11. Нема некоја корист да се врзам за оваа организација доживотно.
- ___12. Многу често ми се случува да не можам да се согласам со политиката на фирмата, особено кога се работи за некои важни прашања за вработените.
- ___13. Навистина се грижам за судбината на мојата организација.
- ___14. За мене оваа е најдобрата организација за која може да се работи.
- ___15. Мојата одлука да работам за оваа организација беше голема грешка.