

ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ФАКТОРИ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ И
УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В
АДМИНИСТРАЦИЯТА

*Велислава Чавдарова
Крум Крумов*

PSYCHOLOGICAL FACTORS FOR OPTIMIZATION AND
MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCES IN THE
ADMINISTRATION

*Velislava Chavdarova
Krum Krumov*

Summary: This article presents a theoretical and applied research on locus of control and styles of participation in group work, considered as factors in the optimization and management of human resources in the administration. Data from empirical research are analyzed and summarized and recommendations are formulated for effective motivation and active involvement of employees in the performance of their duties.

Key words: locus of control, behavioral style, activist, reflector, theorist, pragmatist

Направеното изследване е в отговор на появилата се по време на работния процес нужда от адекватно тестване на служителите в дирекция „Човешки ресурси“ в „Идеал Стандарт – Видима“ АД, гр. Севлиево, с цел подобряване на ефективността на отдела. Необходимо бе обективен критерий, на базата на който всеки ръководител на екип да може да възлага подходящите задачи на служителите си. Локусът на контрол и стилът на включване и участие в групова работа бяха определени като такива критерии. Локусът на контрол е психичен конструкт, който е определящ за това къде личността търси причи-

ната за случващото се в живота. Хората с вътрешна локализация на контрол обикновено приемат, че постиженията им, включително в професионален аспект, зависят единствено от собствените им усилия и способности, което е силен мотивиращ фактор за себеразвитие, докато тези с външна локализация са склонни да приемат за причина за успеха и напредъка си такива външни фактори като ръководството, различни кризи, късмет, случайност и др., вследствие на което те влагат значително по-малко усилие в собственото си развитие. Стилът на включване и участие в групова работа, от своя страна, е показателен за начина, по който личността подхожда към задълженията и проблемите си. В работния процес това е надежден показател за типа задачи, подходящи за отделния служител. За да измерим тези критерии, използваме два теста, стандартизиран и приложим за българска популация – тест на Ротер за локус на контрола и Тест за стил на включване и участие в групова работа.

Предмет на изследването са стилът на включване и участие в групова работа, както и индивидуалният локус на контрола за всеки служител в дирекция „Човешки ресурси“.

Целта на изследването е да се установява дали и доколко индивидуалният стил на включване и участие в групова работа и локусът на контрол влияят върху ефективността на трудовата дейност на служителите в дирекция „Човешки ресурси“.

Във връзка с така поставената цел могат да се формулират следните **задачи**:

1. Теоретичен анализ на теориите и методиките за изследване на локуса на контрол като психологичен конструкт.

2. Индентификация на основните стилове за включване и участие в групова работа и избор на тестова методика.

3. Провеждане на емпирично изследване за установяване на локуса на контрол и индивидуалния стил на включване и участие в групова работа.

4. Формулиране на изводи и препоръки по отношение повишаване на ефективността на отдел „Човешки ресурси“.

Водещата **хипотеза** е обвързана с допускането, че ефективността на трудовата дейност ще се повиши, когато възлаганите задачи са съобразени с индивидуалния стил на включване и участие в групова работа и с локуса на контрол на служителите в отдела.

При операционализирането на понятието „локус на контрол“ могат да се обособят следните акценти:

На първо място се анализира **локусуът на контрола като психичен конструкт**. Концепцията за локус на контрола е създадена от Джулиян Ротер и неговия екип като част от теорията му за социалното учене от 1954 г., която се базира на теорията и работата на Албърт Бандура, автор на първата подобна теория. Първото пълно представяне на конструкта Ротер прави в статия, публикувана през 1966 г. в списанието „Психологически монографии“, издавано от Американската асоциация по психология (2, с. 33–42). Там той разглежда локуса на контрол като тръгва от изследването на награждаването (поощряването)*, тъй като неговата роля в научаването на дадено поведение или знание е общоприета за ключова в научните среди. Ротер не оспорва това, но посочва, че награда или поощрение, която се приема добре от един човек, може да не се приеме по същия начин и със същия ефект от друг. Като една от детерминантите за това той посочва степента, в която награденият човек приема наградата си като следствие или като зависима от неговото собствено поведение или способности, или, обратно, счита, че причината за получаването на наградата идва отвън, от друг, и е независима от собствените му постъпки. С други думи, Ротер изказва тезата, че ефектът от поощряване на дадено поведение, когато става дума за човек, не е елементарен, механичен процес, а зависи от това дали въпросният човек приема поведението си за повод за поощрението. Когато наградата се възприема като следващо някакво извършено действие, но не изцяло зависеща от него, тогава за причина често се приема късмет, шанс, съдба, действията на някой друг или просто причината е непредвидима, поради сложността на обстоятелствата. Подобно разбиране за поощрението, както и за негативните преживявания Ротер нарича *външен локус на контрола*. Обратно, когато личността възприема собствените си действия и устойчивите си характеристики като причина за поощрението, имаме *вътрешен локус на контрола*.

За теоретична основа на новото разбиране за ефекта от поощряването Ротер използва теорията си за социално учене (Ротер, 1954, 1955, 1960). Според тази теория, наградата има за цел да закрепи очакването, че извършването на поведение ще доведе до получа-

ване на същата награда и в бъдеще. Очакванията се формират от специфична ситуация и се пренасят върху други ситуации, които са близки от първата. Вследствие на този процес се създават очаквания за цели групи от свързани ситуации и събития, които имат важна роля при описване на личността. Концепцията на Харлоу (1949) за научените обобщени очаквания описва връзката на голямото разнообразие от поведения и евентуалните резултати от тях. Обобщено отношение, вярване или очакване, засягащо връзката между поведението на личността и последиците от него, може да окаже голямо влияние върху избора на поведение в много и различни житейски ситуации. Такива обобщени очаквания, комбинирани със специфични очаквания за конкретни събития, служат, освен за избор на поведение, и за определяне на стойността на поощрението. Тъй като тези очаквания са сравнително индивидуални и различни при всеки, могат да се наблюдават различни поведения в ситуации, за които обикновено се смята, че зависят от късмет или шанс (18, с. 12–15).

Концепцията за отчуждението, която е често разглеждана в социалнопсихологическите теории, също има връзка с локуса на контрол. Отчужденият човек чувства, че няма контрол върху собствения си живот. Той е като малка част в голяма машина и над него властват сили, които са твърде могъщи или твърде всеобхватни, за да бъдат контролирани. Маркс, Вебер и Дюркем, както и Мергън (1949) разглеждат по-подробно този въпрос. Сийман (1959) също прави връзка с концепцията за отчуждението като го нарича *безпомощност*, отнасяйки го към усещането за външен-вътрешен локус на контрол като личностова променлива. Някои социолози като Нетлър (1957) и Строл (1965) дори разработват методики за измерване на отчуждеността (7, с. 51–57).

Има много психологични променливи, които изглеждат обвързани с локуса на контрол. При някои това е безспорно, докато при други връзката е по-скоро привидна, отколкото реална. Една от най-значимите концепции, която има значима връзка с локуса на контрол е нуждата от постижения. Изследванията на МакКлеланд, Аткинсън, Кларк и Лауъл (1953) и Аткинсън (1958), които работят с възрастни, и Крандал (1963), който работи с деца, показват, че хора, които имат завишена нужда от постижения, по всяка вероятност, до голяма

степен възприемат собствените си умения и способности като детерминанти за постигане на успех. Тази връзка, разбира се, не е задължително праволинейна, защото не е задължително един силно мотивиран човек да е също толкова силно убеден, че контролът над случващото се е изцяло в него, както и нерядко се наблюдават случаи на ниско мотивирани хора, които приемат собственото си поведение за причина за поощренията, които получават (7, с. 4–12).

Ротер споменава и за връзката с концепцията за причинността, която е добре разгледана от Пиаже (1930) (9, с. 56–58). Той изследва как идеята за причинно-следствена връзка се развива при децата, и Пепитон (1959), който разглежда влиянието, което разбирането за причинност има върху различни социални взаимоотношения. Въпреки че тази концепция не е пряко обект на изследването на Ротер, той отбелязва, че би могло да се намери връзка между това как човек възприема света от гледна точка на локуса на контрол и как се възприема причинно-следствената връзка в събитията в живота (18, с. 13–14).

Локусът на контрол е съвкупност от представи, мисли и идеи, които могат да са в едната крайност при хора, според които техният живот е контролиран до голяма степен от сили, извън тях самите (екстернали) или на другата крайност – при хора, които са уверени, че те държат съдбата си в собствените си ръце (интернали). Както показват редица проучвания по въпроса, локусът на контрол може да бъде използван за правенето на различни прогнози – психологическо благосъстояние и поведение, академичен и професионален успех, справяне с трудности и други (пак там, с. 77–70).

Съществуват различни **методики за измерване на локуса на контрол**. Първата разработена методика е Скала за вътрешен-външен локус на контрол на Уилям Джеймс от 1963 г. Джеймс е ученик на Джулиян Ротер, чиято теория за социалното учене, както стана дума, служи за основа на създаването на концепцията за локус на контрола. За разлика от скалата на Ротер, при която изследваните лица трябва да избират между два варианта, скалата на Джеймс дава възможност на отговарящия на въпросите да определи степента, в която дадено твърдение отговаря на собственото му мислене. Отговорите варират от 0 (напълно несагласен) до 3 (напълно съгла-

сен). Тази методика има 60 айтема, като половината от тях са филтри (2, с. 44–45). Съществува и съкратена версия (Диксън, 1976), при която много от филтрите са променени или премахнати. Всички твърдения в скалата са представени от гледна точка на външния локус на контрол. Джеймс разработва тази методика в непубликуваната си докторска дисертация, докато учи под ръководството на Ротер.

Борич и Пейвър (1976) предупреждават, че скалата на Джеймс не измерва добре конвекгентна или дискриминантна валидност и посочват това като възможна причина изследванията върху локуса на контрол да не предоставят устойчиви резултати (7, с. 165–172).

Тази скала не се използва често. Рита Халпърт (2011) успява да открие едва 5 изследвания, използващи скалата на Джеймс за вътрешен-външен локус на контрол. Най-значимо от тях е изследването на фенските учени Сирьотик и Д'Арси (1982), според което локусът на контрол няма пряка връзка със стреса на работното място, но има отношение към реагирането на въпросния стрес (25).

Най-популярната методика за измерване на локуса на контрол е тази на Джулиан Ротер от 1966 г. Той разработва скала с 23 айтема, която определя дали човек възприема събитията в живота си като резултат от неговите способности, поведение и умения или като резултат на външни фактори. Скалата е съставена от затворени въпроси, като попълващият избира между два отговора – единият е твърдение, интерпретирано от гледна точка на вътрешния локус на контрола, а другият – на външния локус на контрол. За разлика от много от по-късно създадените методики, скалата на Ротер не измерва локуса на контрол в специфичен аспект (академичен, здравословен и т.н.), а по-скоро има за цел да даде сравнително обобщена прогноза за това как личността възприема контрола във всички ситуации. С други думи, въпреки че Ротер признава, че локусът на контрол е различен при различни обстоятелства, той вярва, че хората могат да проявяват тенденция към вътрешен или външен локус на контрол като личностна черта, затова неговата скала измерва конструкта в тази обобщена ситуация (18, с. 90–105).

Скалата на Ротер е широко използвана и е валидирана в много ситуации, като например за дългосрочни измервания (Ланг и Тигеман, 1981), за гимназиални ученици (Зерега, 1975) и дори за китайска популация (13, с. 77–79).

Въпреки различните критики относно надеждността на резултатите в различни ситуации и относно ролята на въпросите филтри, скалата на Ротер продължава да бъде най-използваната. Едно от по-значимите за нашата цел изследвания, които използват тази скала, е това на Барон и колеги (1974), които доказват, че интерналите реагират по-добре на вътрешна (самостоятелно открита) обратна връзка за техните успехи, докато екстерналите търсят външна и вербализирана похвала. В друго изследване Кесичи (2008) открива, че учителите с вътрешен локус на контрол оценяват по-високо демонстрирани демократични ценности, отколкото тези с вътрешен локус на контрол (25).

Броят на изследванията, в които официално се използва скалата на Ротер, към 2011г. надвишава 2100 (25).

През 1973г. Хана Левинсън създава своя скала, като отговор на нарастващата нужда да се разграничат различните страни на външния локус на контрол така, както е определен от Ротер. Вместо да ограничи възможностите само до хора с външен локус на контрол, скалата на Левинсън изследва дали тази екстерналност се приписва на хаос или шанс или на *значими други*, като например политици, родители или Бог. Затова скалата разграничава три фактора: интерналност, значими други и шанс. Скалата е валидирана от самата Левинсън през 1972г., която открива, че хората, които получават високи резултати по скалата „Шанс“ имат значими различия от тези с високи резултати по скалата „Интерналност“ и „Значими други“, което служи за доказателство, че е направеното разграничаване е необходимо (25).

Значимо различие от скалата на Ротер е форматът на възможните отговори. Левенсън дава възможност на попълващите скалата да степенуват доколко всяко твърдение отговаря на тяхното мислене. Лоа, Дардене и други (1994), както и Росие и колеги (2002) потвърждават надеждността на скалата в превод на френски език (27).

Много изследователи приемат, че локусът на контрол е многомерен конструкт. Скалата на Левинсън е адаптирана в много други скали като Многомерната скала за локус на контрол на здравословното състояние (Уолстън, 1978). Преведена е и на различни езици, между които френски, китайски, персийски и др. (27)

От друга страна, Риордан (1981) прилага скалата на Ротер и тази на Левинсън на южноафрикански ученици, при което установява, че скалата на Ротер е приложима за въпросната популация, но не и тази на Левинсън. Риордан предлага преоценка на надеждността на скалата на Левинсън, макар да признава, че за целите на изследването си е променил формата на въпросите от степенувано съгласие на двумерното *съгласен/несъгласен*, което би могло да има ефект върху резултата (26).

Въпреки това скалата на Левинсън също е много популярна и е използвана в редица изследвания. Роденбери и Ренк (2010) при изследване на стреса откриват, че съществува позитивна корелация между външния локус на контрол (с високи резултати както за „Значими други“, така и за „Шанс“) и високите нива на стрес. Найп и Гадзела (1990) откриват, че високите резултати за „Значими други“ и „Шанс“ са обратно пропорционални на креативността (26).

Дейвид Рийд и Едуард Уеър също разделят локуса на контрол в подкатегории. През 1974г. те създават своя скала, съставена от 45 айтема, която измерва 3 аспекта на локуса на контрол: контрол на социалната система (правителство, класово разделение и др., 12 айтема); Фатализъм (Късмет, шанс и др., 12 айтема) и Самоконтрол (способността човек да контролира собствените си емоции, желания и др., 8 айтема). Рийд и Уеър валидират тези три фактора като разпознаваеми и значими аспекти на локуса на контрол при студенти. Техният труд се базира на предишно тяхно изследване (1973), при което те разглеждат скалата на Ротер и заявяват, че конструктът, който тя измерва, може да бъде разделен на 3 части. Също така изследователите поставят въпроса за нужда от нов начин на измерване на локуса на контрол, който предлагат в своята публикация от 1974 г. Драгутинович, Уайт и Остин (1983) приемат 3-факторния модел, но предлагат съкратена версия на скалата, която в тяхно изследване, дава по-ясни резултати. Рос, Калучи и Мортон (1983) също представят съкратена версия, която според тях дава по-точни резултати от оригинала (21).

В свое изследване Гилмор и Рийд (1978) използват 3-факторната скала на Рийд и Уеър, за да установят, че студенти с вътрешен локус на контрол обикновено предвиждат за себе си по-високи резултати на тестове от тези с външен локус на контрол и тенденциозно

успяват да го постигнат. Садовски и Вензел (1982) в друго изследване, използващо същата скала, установяват, че хората с външен локус на контрола са по-агресивни от тези с вътрешен локус (пак там).

През 1981 г. Хърбърт Лефкорт създава своята многомерна скала за причинността, която е насочена към общата популация. Айтемите засягат преживявания на успех и на провал. Тъй като половината от въпросите в скалата измерват интерналността, а другата половина – екстерналността, методиката може да бъде използвана за измерване както външния, така и вътрешния локус на контрол на личността, независимо един от друг.

Лефкорт и екипът му (1979) изпробват своята скала върху студенти. Хамилтън и Актер (2002) изследват надеждността на скалата и признават, че служи като добра методика за измервания, свързани с целеполагането, но не препоръчват използването ѝ за общата популация.

Сред по-значимите изследвания, използващи скалата на Лефкорт е това на Уанг и колеги (2010), според което хора с външен локус на контрол изкарват по-слаби оценки, когато са обучавани по саморегулаторна система (24).

Основните критики срещу методиките, измерващи локуса на контрол, са фокусирани върху обобщеността на резултатите, което ги прави ненадеждни и неприложими за специфични ситуации. Сам Ротер признава, че локусът на контрол не може да бъде приет за един елементарен конструкт, който, веднъж измерен за една ситуация, може да бъде прилаган за всички други ситуации. Затова той пояснява, че неговата скала измерва по-скоро предразположеността на личността към интернализиране или екстернализиране на възприемането за контрол над отделните събития в живота.

Много изследователи поемат по различен път. Вместо да се опитват да създадат скала, която да дава универсални резултати, те конкретизират локуса на контрол като значим фактор за специфични аспекти от живота. Такава скала е Многомерната скала на локус на контрол на здравословното състояние на Уолстън, Уолстън и Де Вил от 1978 г. Тяхната методика измерва вярването на личността относно какво влияе на здравословното състояние (24).

Друга специфична скала е тази на Уитмън, Дезмънд и Прайс (1987), която измерва локуса на контрол на депресията, създадена за работа с възрастни. Въпреки доказаната си валидност по различни фактори, тази скала не е широко употребявана в изследвания.

Мартин, Холройд и Пенцайн (1990) създават скала, измерваща връзката на локуса на контрол с хроничното главоболие. Скалата използва 3-факторен модел, подобен на този на Левенсън, с тази разлика, че факторът „значими други“ е заменен с „вярва в лекарите“ (пак там).

Трв Байлър създава първата скала, която измерва локуса на контрол при деца. Неговата методика, създадена през 1961г., се базира на две неиздадени докторски дисертации – на Фарес (1955) и на Джеймс (1957). Хипотезата на Байлър е, че за да може едно дете да възприеме дадено събитие като успех или провал, то трябва да бъде способно да възприеме себе си като отговорно за въпросното събитие.

Тинсли и Холгрейв (1989) създават скала, измерваща степента, в която родителите вярват, че имат контрол върху здравето на децата си. Те използват популярния 3-факторен модел интерналност/значими други/шанс (24).

В нашето изследване ще използваме скалата на Джулиян Ротер¹, поради нейната доказана валидност и приложимост (както стана ясно, в повече от 2100 изследвания). Въпреки че резултатите, които тази методика предлага, са определени от автора като по-скоро показващи тенденции в поведението на личността, те ще послужат за целите на изследването, за да дадат насока за определяне на профила на изследваните лица.

Вторият обективен критерий, освен локуса на контрол, на базата на който всеки ръководител екип може да възлага подходящите задачи на служителите си, е **стильът на включване и участие в груповата работа**.

За да се обясни прилагането на Тест за стилове на включване и участие в груповата работа, е необходимо да се разгледат елементите на тази методика. Преди всичко този тест е насочен към хора, които са членове на дадена социална група. Под *група* следва да се разбира общност от хора, които взаимодействат помежду си по такъв начин, че всеки влияе върху другите и другите влияят върху всеки член на

групата. Поведението на хората, включени в група, е нещо повече от простата сума на техните индивидуални действия. Освен това поведението на човека в групата се различава от поведението му, когато е извън нея (3, с. 146–148). Наличието на дейност, която групата трябва да извършва, предполага формиране на групови цели и задачи, постигането на които довежда до удовлетворяване на груповите членове (2, 14). Добро ниво на удовлетвореност на членовете на една работна група се постига, когато:

- задачата на групата изисква членовете ѝ да използват разнообразни, относително високи умения;

- задачата на групата е завършена и значима част от работата е с видим резултат;

- резултатът от работата на групата има значителни последици за другите хора и вътре, и вън от организацията;

- задачата дава на членовете на групата значителна автономия да решават как ще работят;

- работата предизвиква редовна, заслужаваща доверие обратна връзка за това колко добре работи групата (1, 88).

За доброто изпълнение на груповите задачи, респ. за постигане на груповите цели, голямо значение има кохерентността на стиловете на включване и участие в груповата работа на отделните членове. Тук не става въпрос за професионалната компетентност на членовете на групата в качеството им на служители/кадри, а за личностните им характеристики и тенденции на поведение, които имат значение за груповата динамика.

За определяне на стила на включване и участие в груповата работа ще използваме методика, публикувана в книгата на К. Петрова „Работа в група“ (2007: 152–157). Тестът има 80 айтема – въпроси, на които попълващият отговаря с „да“ или „не“. Сумата от отговорите се обработва с помощта на ключ, за да се определи водещ стил. Възможните стилове са *активист*, *разсъждаващ*, *теоретик* и *прагматик*. Долупосочените определения на стиловете са поместени така, както са намерени в книгата на К. Петрова (2, с. 152–153).

Активистите се включват изцяло и без предубеждения в нови преживявания. Те тежат на мястото си и са щастливи да бъдат доминиращи чрез непосредствени преживявания. Притежават широки

възгледи, не са скептични и са ентузиастични в дейността. Тяхната философия е: “Ще опитам от всичко по малко”. Те се втурват там, където дори ангелите не смеят да пристъпят. Склонни са да хвърлят усилията си на вятъра. Дните им са изпълнени с действие. Навлизат дори и в незначителните неприятности с гръм и трясък. Посрещат проблемите като изпадат едва ли не в нервни кризи. Още вълнението от предишната им дейност не е затихнало, а те вече гледат към новото. Въодушевено приемат предизвикателството на новите преживявания, но се отегчават от прокарването и дългосрочното утвърждаване на новите идеи. Те са общителни и непрестанно се забъркват в проблемите на другите хора, но правейки това гледат да не излизат от центъра на вниманието. Те са душата на компанията и мислят, че света се върти около тях (2, 53–54).

Разсъждаващите предпочитат да наблюдават от страни, да обмислят ситуацията и да ги преценяват от много различни гледни точки. Те събират информация, както непосредствено от първа ръка, така и от другите и предпочитат да я предъвчат цялата, преди да достигнат до някакъв извод. Това, което за тях е най-важно, е цялостно и пълно събиране и анализиране на информацията, така че те се стремят да отложат достигането до определени изводи дотолкова, доколкото това е възможно. Тяхната философия е да бъдат съзнателни и да не останат камък непреобърнат. “Три пъти мери, един път режи”, “Утрото е по-мъдро от вечерта” са девизите им. Те са мислещи хора, които обичат да преценяват всяко нещо от всички възможни страни и да обмислят последиците преди да направят някаква стъпка. На срещи и дискусии предпочитат да седат най-отзад, обичат да наблюдават хората около тях в действие. Внимателно изслушват другите и взимат предвид накъде клони общото мнение, преди да изразят своето. Стремят се да останат в сянка и са леко отнесени, толерантни и скромни. Техните действия са част от широка картина, която включва както миналото, така и настоящето, както наблюденията на другите, така и техните наблюдения (2, с. 54–55).

Теоретиците преобладават и обединяват наблюденията в сложни, но логични теории. Те обмислят проблемите по вертикален, последователен и логичен път. Преобразуват дори отчаяващите факти в издържани теории. Стремят се към съвършенство и не спират

да отдъхнат докато нещата не се подредят и не паснат на тяхната точно определена схема. Те обичат да анализират и извличат най-важното. Философията им цени рационалността и логиката. “Ако нещо е логично, значи е добро”. Често си задават въпроси като: “Какъв е смисълът? Как това пасва на онова? Кои са основните възгледи?”. Те са безпристрастни, аналитични и отдадени на разума и обективността повече отколкото на субективността и двусмислеността. Техният подход към проблемите е последователно логичен. Това е техният умствен запас и те твърдо отричат всичко, което не се вмести в него. Предпочитат да се застраховат и се отнасят подозрително към субективните преценки, нелогичното мислене и всичко лекомислено и несериозно (2, с. 55–56).

Прагматиците обичат да изпробват дали идеите, теориите и техниките са приложими в практиката. Те непрестанно търсят нови идеи и при първа възможност се захващат да експериментират на практика как действат. Те са хора, които се завръщат от курсове по мениджмънт, преизпълнени с нови идеи и желание да изпробват и въведат тези идеи веднага. Решени са да се справят на всяка цена и действат бързо и уверено с помощта на идеите, които ги привличат. Не обичат да усукват и са склонни да бъдат нетърпеливи към дългите дискусии. Те са практични в основата си, стъпили здраво на земята хора, които обичат да вземат практически решения и да решават проблеми. Гледат на проблемите и възможностите като на предизвикателства. Тяхната философия е: “Винаги има по-добър начин” и “Ако нещо заработи, значи е добро” (2, с. 56–57).

В съответствие с направения теоретичен анализ и за целите на проучването като обект на изследването е използвана дирекция „Човешки ресурси“ на „Идеал Стандарт-Видима“ АД, гр. Севлиево. Изследваните лица са разпределени в три групи в зависимост от работното си място. 5 от изследваните лица са в екипа на отдел „Човешки ресурси – Източна Европа“, 10 са служители в администрацията на Завод за санитарна арматура и 10 са служители в Завод за санитарна керамика.

Използваната методика включва тестване с методиката на Ротер и тест за определяне на стиловете за включване в групова работа.

Получените резултати са отразени в таблица 1.

Таблица 1. Резултати от проведените тестове в отделите на дирекция „Човешки ресурси“ – „Човешки ресурси – Източна Европа“, „Завод за санитарна арматура“ и „Завод за санитарна керамика“

Резултати от "Тест за стилове на включване и участие в групова работа" и "Тест на Ротер за локализация на контрола" за Дирекция "Човешки ресурси", Август, 2013							
Име	Стилове на включване и участие в групова работа				Локация на контрола		
	активист	разсъждаващ	теоретик	прагматик			
ЧРИЕ*							
Р-тел ЧРИЕ	7	13	17	15	5	По-скоро	Вътрешна
Служител ЧРИЕ №1	8	16	15	16	5	По-скоро	Вътрешна
Служител ЧРИЕ №2	4	14	10	13	8	По-скоро	Външна
Служител ЧРИЕ №3	8	19	14	15	2	Основно	Вътрешна
Служител ЧРИЕ №4	8	14	11	15	5	По-скоро	Вътрешна
Завод за санитарна арматура							
Р-тел ЗСА	7	18	14	19	7	По-скоро	Вътрешна
Служител ЗСА №1	11	14	14	15	10	По-скоро	Вътрешна
Служител ЗСА №2	10	18	12	14	11	Основно	Външна
Служител ЗСА №3	7	18	16	15	6	По-скоро	Вътрешна
Служител ЗСА №4	7	15	13	11	8	По-скоро	Външна
Служител ЗСА №5	9	16	15	17	12	Основно	Външна
Служител ЗСА №6	7	17	18	18	5	По-скоро	Вътрешна
Служител ЗСА №7	6	17	16	18	9	По-скоро	Външна
Служител ЗСА №8	5	17	16	17	9	По-скоро	Външна
Служител ЗСА №9	6	15	12	15	7	По-скоро	Вътрешна
Завод за санитарна керамика							
Р-тел ЗСК	9	17	18	18	1	Основно	Вътрешна
Служител ЗСК №1	3	16	13	15	11	Основно	Външна
Служител ЗСК №2	12	15	18	18	4	Основно	Вътрешна
Служител ЗСК №3	6	17	11	13	11	Основно	Външна
Служител ЗСК №4	3	19	14	14	8	По-скоро	Външна
Служител ЗСК №5	7	18	12	15	5	По-скоро	Вътрешна
Служител ЗСК №6	5	15	13	14	6	По-скоро	Вътрешна
Служител ЗСК №7	11	13	12	16	3	Основно	Вътрешна
Служител ЗСК №8	9	16	13	13	6	По-скоро	Вътрешна
Служител ЗСК №9	6	16	17	16	4	Основно	Вътрешна
Средни стойности	Стилове на включване и участие в групова работа				Локация на контрола		
	активист	разсъждаващ	теоретик	прагматик			
ЧРИЕ*	7	15,2	13,4	14,8	5,4	По-скоро	Вътрешна
ЗСА	7,5	16,5	14,6	15,9	8,4	По-скоро	Външна
ЗСК	7,1	16,2	14,1	15,2	5,9	По-скоро	Вътрешна
Обща средна стойност	7,24	16,12	14,16	15,4	7	По-скоро	Вътрешна

По отношение на преобладаващия тип локализация на контрола могат да се направят следните обобщения.

В ЧРИЕ се наблюдава най-ниска средна стойност по този показател – 5 т., което означава, че преобладаваща е вътрешната локализация на контрола.

На следващо място се нарежда Заводът за санитарна керамика, където резултатът е с 0,9 т. по-голям и отново тенденцията е към вътрешна локализация на контрола.

Заводът за санитарна арматура се отличава с резултат от 8,4 т. и с тенденциозна Външна локализация на контрола.

Средно за дирекция “Човешки ресурси” резултатът по този показател е 7 т., което е горната граница, но все пак преобладава вътрешна локализация на контрола.

По отношение на водещия стил на включване и участие в груповата работа могат да се направят следните констатации.

На първо място за трите структури е „Разсъждаващ“ стил. След него, също при трите, се нареждат съответно „Прагматик“ и „Теоретик“, а „Активист“ е най-слабо изявеният стил на включване и участие в груповата работа сред изследваните лица.

За да бъдат по-добре интерпретирани резултатите от скалата на Ротер за локус на контрола е добре да се имат предвид получените числови стойности. За да бъде определено дадено лице като интернал или екстернал се използва следната таблица:

От 0 до 7 точки – Вътрешна локализация на контрола

От 8 до 15 точки – Външна локализация на контрола

Границата между вътрешен или външен локус на контрол не е ясно изразена, затова в таблицата с резултатите са използвани думите „по-скоро“ и „основно“ пред „външна“/“вътрешна“ локализация на контрола, с което се посочва тенденцията на личността. Това е важно, защото е значимо различието във възприятието на лице с 1 т. (основно вътрешна локализация на контрол) и това на лице със 7 т. (по-скоро вътрешна локализация на контрол, както и между това на лице с 8 т. и друго с 15 т.

Резултатите от теста на Ротер за локус на контрола показват, че 60% от изследваните лица (15 от 24) имат вътрешна локализация

на контрола. Разделена по отдели, обаче, тази стойност се променя значително. В отдел ЧРИЕ интернали са 80% от служителите (4 от 5), включително ръководителят на екип. В ЗСК процентът на служители с вътрешен локус на контрола също е висок – 70% (7 от 10), като отново ръководителят е с изявено вътрешна локация. Различна е ситуацията в ЗСА, където едва 40% от служителите (4 от 10), включително ръководителят на екип, са определени като интернали. Резултатите на три от тези четири лица, обаче, са 6 т., 7 т. и 7 т., което граничи с попадането в графата на екстерналите. В действителност, резултатът на ръководителя на екипа е 7 т. – възможно най-високата стойност, която не попада в границите на външната локация на контрол, докато резултатите на ръководителите на ЧРИЕ и ЗСК са съответно 5 т. и 1 т., което говори за по-силно изразена интерналност.

При сравнение на резултатите по скалата на Ротер се забелязва съответствие между локуса на контрол на ръководителите и на техните служители. В отдел ЧРИЕ, където ръководителят е с вътрешна локация на контрол (5 т.) 75% от служителите са също с вътрешна локация, при това с резултат от 5 т. или по-малък. Същата тенденция се наблюдава и в отдел ЗСК, където ръководителят на екип има 1 т. 66% от служителите са интернали и то със сравнително ниски стойности по скалата на Ротер. В отдел ЗСА, където, както беше посочено, ръководителят на екип има 7 т. и, макар че технически е интернал, е близо до границата с външната локализация на контрол, 66% от служителите са с външен локус. В този екип попада и лицето с най-висок резултат по скалата – 12 т.

При локуса на контрол се забелязва зависимост между резултатите на ръководителите и техните екипи, която е по-скоро право-пропорционална, т.е. в екипа на ръководител с вътрешна локация на контрол има предимно служители с вътрешна локация на контрол, както и в екипа на ръководител с по-скоро външен локус на контрола има предимно екстернали.

При анализа на резултатите от **теста за стилове на включване и участие в груповата работа**, се забелязва, че преобладаващ стил на включване и участие в груповата работа е „Разсъждаващ“, което е очаквано, тъй като дейността на положилите теста е по-скоро управленчески ориентирана – управление на хора, дейности, проекти. Ако

ставаше въпрос за дейност, която изисква извършване на точно определена еднотипна дейност, независеща от много и различни фактори, то тогава би следвало преобладаващ тип да бъде „Активист“.

На второ място се нарежда стилът „Прагматик“, който предполага стремеж към оптимизиране на продуктивността, иновации и настояване всичко да е практично, приложимо и работещо. В една развиваща се фирма с голям брой служители, работата на дирекция ЧР безспорно е от значение и затова този стил намира добро приложение тук – дори да не е водещ, този показател събира точки значително над средното.

При сравняване на резултатите прави впечатление, че ръководителят с водещ стил „прагматик“ има в своя екип предимно хора със същия водещ стил (66%). Обяснение за това намираме в същността на този стил, в която оптимизирането на дейността е от огромно значение, но приоритет е същинската работа. Ръководителят „прагматик“ не обича да забавя нито извършването на дейностите, нито прилагането на своите решения. За служителите „прагматици“ това не е фрустриращ фактор, тъй като те имат същото разбиране за неотложността на дейността.

Изявените „Теоретици“ са малко, макар че резултатите по този фактор също са над средното при всички. Характерно за този стил работа е ясно и подробно планиране на задачи и разчитане предимно на знанията и опита си. Ако се прави промяна в процеса на работата на екипа на „Теоретика“, то тя трябва да бъде анализирана, обмислена и приета от ръководителя предварително. „Теоретиците“ имат тенденция да са по-взискателни, защото обикновено имат ясна идея какво искат, какво е нужно.

Резултатите от теста за стил на включване и участие в групова работа показват, че 75% от екипа на ръководителя „теоретик“ са с водещ стил „разсъждаващ“. Причината за това можем да намерим в отношението на хората от двата стила към работата, която извършват. „Прагматиците“ се стремят да получат възможно най-много информация, за да аргументират добре предложенията, решенията и действията си. Именно това цени и ръководителят „теоретик“, за когото, както казахме, знанията и добрите анализи са с висок приоритет.

Също както при локуса на контрол, при стиловете на включване и участие в групова работа се наблюдава зависимост между водещия стил на ръководителя на екип и този на неговите служители, но в този тя не е правопрпорционална. Това се дължи на спецификите на всеки от стиловете, което прави някои от тях взаимно допълващи се, както е в случая описан по-горе.

Резултатите не дават сведения за това дали единият или другият тип работа е по-ефективен, а само за това какъв е принципът на работа на служителите. Фактът, че екипите от трите структури са „напаснати” и работят без явни конфликти и без да изостават със задачите си говори за това, че ръководителите и служителите са се сработили помежду си, което се доказва и от близките резултати на отделните екипи.

При паралелното **сравнение на резултатите от двата теста** се забелязва връзка между стила на включване и участие в групова работа на ръководителя и локализацията на контрол на служителите. В екипа на ръководителя „прагматик“ се наблюдава обратната тенденция, а именно – 66% от този екип са хора с външна локализация на контрол. Причината за това е разбирането на „прагматика“ за това как трябва да се извършва работната дейност. Макар че той цени оптимизирането на работния процес, на първо място стои реалното изпълнение на възложения план или на взетото решение. В условията на работния екип ръководителят, както и решенията, които той взима, се явяват значим външен фактор за служителите, засягащ пряко тяхната трудова дейност. Това е и вероятната причина, поради която в този екип преобладават служители с по-скоро външна локализация на контрол, тъй като хората от този тип са по-склонни да се ръководят от външни фактори.

От резултатите се вижда, че служителите, чиито ръководител е с водещ стил „теоретик“, са с предимно вътрешна локализация на контрол. Както стана ясно по-рано, хората, при които този стил е преобладаващ, се отнасят подозрително към субективните преценки, нелогичното мислене и всичко лекомислено и несериозно. Това до голяма степен може да бъде отнесено към хората с вътрешна локализация на контрол. Тяхното разбиране, че случващото се в живота

им, което включва и трудовата дейност, до голяма степен зависи от техните постъпки, ги прави по-критични и дистанцирани от непроверени хипотези и повърхностни мнения. Също като „теоретиците“ те държат на истинността в аргументирането на дейността си, защото чувстват себе си отговорни за резултатите, които постигат. Тези сходства несъмнено са причина ръководителите с преобладаващ стил „теоретик“ тенденционно да градят екипите си от хора с вътрешна локализация на контрол. Когато ръководителят е с такъв стил на работа, служителите обикновено следва да се фокусират върху индивидуалните си задачи, защото знаят, че ще бъдат държани отговорни за резултатите си (или, съответно, похвалени при добре свършена работа). Тази предпоставка не позволява на служителите да се „оправдават“ с друг човек, с обстоятелства или със случайност, което е по-типично за хората с изявена външна локализация на контрола.

Връзката между стила „теоретик“ и вътрешния локус на контрола се изразява не само в отношението ръководител – екип, но и по отношение на самата личност. Всяко от изследваните лица, за което водещ стил на включване и участие в групова работа е „теоретик“ е с ясна вътрешна локация на контрол (5т. или по-малко по скалата на Ротер). Причината за това е, че теоретиците са безпристрастни, аналитични и отдадени на разума и обективността повече отколкото на субективността и двусмислеността, предпочитат да се застраховат и се отнасят подозрително към субективните преценки, нелогичното мислене и всичко лекомислено и несериозно. Тези характеристики до голяма степен се припокриват с описанието на интерналите, което прави връзката между стила „теоретик“ и вътрешния локус на контрола логична и предсказуема.

Когато обаче „теоретик“ не е водещ стил за дадено лице, не бива автоматично да заключаваме, че локусът на контрол ще бъде външен. Това се доказва от резултатите на останалите служители с вътрешен локус на контрол, при които водещ стил е „прагматик“ или „разсъждаващ“. Причината за това отново можем да намерим в характеристиката на тези стилове. Нито един от тях не е така категоричен като „теоретик“ по отношение на външните фактори, субективизма и личната отговорност.

Както вече стана ясно, нито един от атестираните служители не показва като изявен стил „активист“. При сравнителен анализ на

характеристиките на „активист“ и другите три стила обаче, прави впечатление, че този стил е в най-силен контраст с „теоретик“. За разлика от „теоретичните“, „активистите“ са силно зависими от чуждото мнение, склонни са да действат импулсивно и са подвластни на външни фактори. На основата на това теоретично сравнение можем да предположим, че „активистите“, в качеството си на противоположност на „теоретичните“, за които установихме, че са с изразена вътрешна локация на контрола, са с изразена външна локация на контрола.

На база на получените резултати могат да се формулират няколко **препоръки**. Вече разяснихме, че проведеното изследване няма за цел нито да се определи най-ефективният стил на включване и участие в груповата работа, нито най-добрият вариант на локация на контрол. От получените резултати обаче ние можем да видим ясно кои са водещите стилове, както и тенденцията към вътрешен или външен локус на контрол, на основата на което можем да направим препоръки за повишаване на ефективността на работата на дирекция „Човешки ресурси“.

Ще започнем с отдел ЧРИЕ, в който служителите са с преобладаваща вътрешна локация на контрола. Несъмено в този случай индивидуалните задачи са препоръчителни, като се имат предвид характеристиките на личностите с вътрешен локус на контрол. Както казахме по-рано, интерналите възприемат себе си като влияещи на събитията в живота си, включително и на работното място, и чувстват отговорност и заслуга за успехите или неуспехите си. В теоретичната част споменахме, че изследването на локация на контрол, което прави Джулиян Ротер, тръгва от разглеждането на отношението към наградата и наказанието. Интерналите приемат своето поведение и устойчиви характеристики като причина за получаването на дадена награда, което има две основни последствия. Първо, интерналите разбират ролята си в получаване на поощрение и това ги мотивира за нови постижения и подобрения, защото те знаят, че резултатите зависят от тях.

Второ, чрез поощрение могат да се подсилват желани добри качества. Това ни дава основание да препоръчаме адекватно поощряване при изпълнение на възложените задачи.

Резултатите от теста за стил на включване и участие в групова работа показват, че водещ стил за отдел ЧРИЕ е „разсъждаващ“, следван от „прагматик“, като е важно да се отбележи и ниският резултат по скалата за „активист“. Това означава, че служителите в отдела предпочитат да имат, свобода във вземането на решение за това как да изпълнят дадена задача. Комбинацията от близките по резултат два водещи стила – „разсъждаващ“ (средно 15,2 т.) и „прагматик“ (средно 14,8 т.), означава, че служителите предпочитат да обмислят различни варианти за изпълнението на дадена задача, като тенденциозно избират оптималния.

В обобщение, за отдел ЧРИЕ препоръчително е възлагането на индивидуални задачи с предоставена известна свобода относно начина на изпълнението им като от голямо значение е и адекватното поощрение за постигнатите резултати. Приоритет би следвало да има награждаването за постигнатите добри резултати пред санкционирането на по-лошите, за да се избегне фрустриране.

Подобна е и ситуацията в отдел ЗСК, където отново водещ стил е „разсъждаващ“, следван от „прагматик“, а локусът на контрол е по-скоро вътрешен. В този отдел, за разлика от ЧРИЕ, има повече на брой служители с различни резултати както по отношение на стиловете, така и по отношение на локуса на контрол, което възпрепятства даването на генерализирана препоръка.

За служителите с вътрешна локализация на контрол отново препоръчителни са индивидуалните задачи. Високите стойности за стил „разсъждаващ“ показват, че е желателна известна свобода по отношение на метода на изпълнение на дадената задача. Не бива да се пренебрегват, обаче, служителите с изразена външна локация на контрола, които са по-податливи на външни фактори. Влиянието на ръководителя на екипа върху тяхното представяне несъмнено е силно. Докато поощрението на успехите на интерналите е препоръчително да се случва индивидуално или в тесен кръг, похвалата на екстерналите има по-голям ефект, когато е пред останалата част от екипа. По същия начин негативната обратна връзка би имала силно демотивиращ ефект, ако е дадена пред други служители, затова препоръчително е, когато ръководителят иска да изрази недоволство от резултатите на служител с външен локус на контрола да го направи индивидуално.

За разлика от отделите ЧРИЕ и ЗСК, тенденцията в отдел ЗСА е към външна локализация на контрола. Другото ясно изразено различие е по отношение на водещите стилове – макар че среднотатистически „разсъждаващ“ събира повече точки от „прагматик“, то вторият стил се явява водещ за повечето от служителите. Стойностите за стил „активист“ също са малко по-високи отколкото при другите два отдела. Това прави профила на служителите в този екип различен и изискващ друг подход при поставянето на задачите. Докато стил „разсъждаващ“ все още събира най-голям брой точки (в действителност, средната стойност за този отдел е най-висока), от голямо значение е резултатът за стил „прагматик“, който, както казахме, е водещ за голяма част от служителите. Това, както и разликата по отношение на стил „активист“, прави екипа на отдел ЗСА по-насочен към действие, от останалите два екипа. Водещата външна локализация на контрола на служителите, обаче, поставя техните действия под контрола на външни за тях фактори. В този случай ролята на ръководителя е по-значима и това следва да се отрази на начина, по който се възлагат задачите. Препоръчително е да се поставят рамките на изпълнение, които да се следват – различни норми, които да се покриват, определени стъпки, които да се следват, опорни точки и пр. Свободата на служителите да вземат решения за това как точно да извършат дадена дейност не бива да се отнема, но възлагането на цялата отговорност за постигането на даден резултат би могла да има фрустриращо действие върху личност с външен локус на контрола.

Работата на ръководителя на екип с тенденциозно външен локус на контрола би следвало да бъде по посока на интернализация на разбирането за личната роля в постигането на резултатите. За да е успешен този процес, на служителите трябва да се делегира повече отговорност за индивидуалните им резултати, а поощрението, което получават, трябва да е ясно насочено към техните лични успехи. Ръководителят на екипа не бива да толерира използването на странични фактори (случайност, късмет, ръст или криза на световната икономика и др.) за оправдаване на лошите резултати, както и като причина за добрите резултати, защото това създава предпоставки за екстернализация на локуса на контрол.

Обобщените резултати за дирекция „Човешки ресурси“ определят като водещ стил на включване и участие в групова работа „разсъждаващ“, а локуса на контрол – като по-скоро вътрешен. Това означава, че за да се повиши ефективността на трудовата дейност тенденцията при възлагането на задачите трябва да е насочена към индивидуални задачи и позволяването на свобода и творчество по отношение на начина на изпълнението им. Поощрението също трябва да е насочено към индивидуалните успехи.

В заключение, на пръв поглед това изглежда като насърчаване на индивидуализъм на работното място, но това, разбира се, е твърде грешно. В реалната работна среда всеки от служителите в екипа има свои индивидуални задачи, които са колкото индивидуални, толкова и обвързани със задачите на другите. Следователно оптимизирането на работата на отделните хора в екипа би довело до повишаване на ефективността на целия екип, а от там – на цялата дирекция „Човешки ресурси“. Когато индивидуалните постижения на всеки в екипа са зачетени като такива, вместо да бъдат пренебрегнати за сметка на колективния успех, се повишава мотивираността на служителите. Това от своя страна води до повишаване на ефективността на трудовата дейност.

Представените теоретико-приложни резултати са далеч от представителност. Те са опит за емпирично прилагане на знания, които да бъдат основа за подобряване на взаимоотношенията в трудовите колективи на всички равнища. Не подлежи на съмнение необходимостта от последващи проучвания, които да включат и други фактори за оптимизиране на трудовата дейност и управление на човешките ресурси в администрацията.

БЕЛЕЖКИ

¹ Благодарности за съдействието на д-р Елеонор Колдуел, която беше наш посредник в кореспонденцията с д-р Джулиян Ротер.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. **Джонев, С.** Социална психология. Т. 3. С., 2003.

2. **Петрова, К.** Работа в група (тренингови и психотерапевтични техники). В. Търново, 2007
3. **Чавдарова, В.** Психология на организационната промяна. В. Търново, 2012.
4. **Baron, R. M., Cowan, G., Ganz, R. L. & McDonald, M.** (1974). Interactions of Locus of Control and type of performance feedback: Considerations of external validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 285–292.
5. **Bialer, I.** (1961). Conceptualization of success and failure in mentally retarded and normal children. *Journal of Personality*, 29, 303–320
6. **Borich, G. D. & Paver, S. W.** (1974). Convergent and discriminant validity of the locus of control construct. *Report- Research; Tests/Questionnaires*
7. **Dixon, D. N.** (1976). Dimensionality of three adult, objective locus of control scales. *Journal of Personality Assessment*, 40, 310–319.
8. **Gilmore, T. M. & Reid, D. W.** (1978). Locus of Control, prediction, and performance on University examinations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 565–566.
9. **Hamilton, R. J. & Akhter, S.** (2002). Psychometric properties of the multidimensional-multiattributitional causality scale. *Educational and Psychological Measurement*, 62, 802–817
10. **Kesici, S.** (2008). Democratic teacher beliefs according to the teacher's gender and Locus of Control. *Journal of Instructional Psychology*, 35, 62–69.
11. **Lefcourt, H. M., von Baeyer, C. L., Ware, E. E. & Cox, D. J.** (1979). The multidimensional-multiattributitional causality scale: The development of a goal specific Locus of Control scale. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 11, 286–304.
12. **Levenson, H.** (1972). Distinction within the concept of internal-external control: Development of a new scale. *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*, 7, 261–262.
13. **Levenson, H.** (1973). Reliability and validity of the I, P, and C scales- A multidimensional view of Locus of Control. *Proceedings from the American Psychological Association Convention: Montreal, Canada.*
14. **Levenson, H.** (1974). Activism and powerful other: Distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377–383; **Kneipp, K. B. & Gadzella, B. M.** (1990). Comparison of Locus of Control with levels of creativity. *Proceedings from the Annual Convention of the Southwestern Psychological Association, Dallas, Texas.*
15. **Martin, N. J., Holroyd, K. A. & Penzien, D. B.** (1990). The headache-specific Locus of Control scale: adaptation to recurrent headaches. *Headache*, 30, 729–734.

16. **Reid, D. & Ware, E.** (1974). Multidimensionality of internal versus external control: Addition of a third dimension and non-distinction of self versus others. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 6, 131–142.
17. **Roddenberry, A. & Renk, K.** (2010). Locus of Control and self-efficacy: Potential mediators of stress, illness and utilization of health services in college students. *Child Psychology and Human Development*, 41, 353–370.
18. **Rotter, J.** (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80 (1), Whole No. 609.
19. **Sadowski, C. J., Davis, S. F. & Loftus-Vergari, M. C.** (1979). Locus of Control and death anxiety: A Reexamination. *Journal of Death and Dying*, 10, 203–210.
20. **Syrotuik, J. M. & D'arcy, C.** (1982). Occupational stress, locus of control and health among men in a prairie province. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 14, 122–133.
21. **Tinsley, Barbara J.; Holtgrave, David R.** (1989). Maternal health locus of control beliefs, utilization of childhood preventive health services, and infant health. *Journal of Developmental and Behavioral Pediatrics*, 10, 236–241.
22. **Wang, J., Zhang, W., Zhu, Z., Mai, Y. & Li, D.** (2010). A modulating model for the impacting factors in self-regulated learning of college students. *Acta Psychologica Sinica*, 42, 262–270.
23. **Whitman, L., Desmond, S. B. & Price, J. H.** (1987). Development of a depression Locus of Control scale. *Psychological Reports*, 60, 583–589.
24. <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=9463583>
25. <http://epm.sagepub.com/content/36/2/473.abstract>
26. <http://epm.sagepub.com/content/62/5/802.abstract>
27. <http://heb.sagepub.com/content/6/1/160.short>
28. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1981-02482-001>
29. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1982-20934-001>
30. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1995-85783-001>
31. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2002-02846-002>
32. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED171731.pdf>