

# Lokus kontole i poslovni uspjeh

---

**Lešić, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:008402>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Martina Lešić

## **LOKUS KONTROLE I POSLOVNI USPJEH**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Martina Lešić

## **LOKUS KONTROLE I POSLOVNI USPJEH**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje osobnim razvojem**

JMBAG: 0010230996

e-mail: [martinalesic258@gmail.com](mailto:martinalesic258@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Martina Lešić


**LOCUS OF CONTROL AND BUSINESS SUCCESS**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Martina Lešić

**JMBAG:** 0010230996

**OIB:** 74256898361

**e-mail za kontakt:** [martinalesic258@gmail.com](mailto:martinalesic258@gmail.com)

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Lokus kontrole i poslovni uspjeh

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 5. rujna 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Lokus kontrole i poslovni uspjeh**

### **SAŽETAK**

Ovaj rad istražuje utjecaj lokusa kontrole na poslovni uspjeh, fokusirajući se na razlike između internog i eksternog lokusa. Interni lokus kontrole odnosi se na uvjerenje da pojedinci mogu kontrolirati ishode svojim naporima i odlukama, dok eksterni lokus označava vjerovanje da su vanjski faktori, poput sreće ili sudbine, presudni. Kroz pregled relevantne literature, istraživanje pokazuje da su pojedinci s internim lokusom kontrole često uspješniji, motiviraniji i zadovoljniji poslom. Oni preuzimaju inicijativu, postavljaju ambiciozne ciljeve i pokazuju veću otpornost na stres. S druge strane, osobe s eksternim lokusom kontrole suočavaju se s izazovima u motivaciji i radnom angažmanu, jer osjećaju manjak kontrole nad ishodima. Rad također naglašava važnost organizacijskih programa i intervencija koje mogu pomoći u razvoju internog lokusa kontrole, što može rezultirati poboljšanim radnim rezultatima i smanjenjem fluktuacije zaposlenika. Preporučuju se daljnja istraživanja kako bi se utvrdile najbolje prakse u primjeni ovih strategija.

**Ključne riječi: lokus kontrole, interni lokus, eksterni lokus, poslovni uspjeh, profesionalni razvoj**

## **Locus of control and business success**

### **ABSTRACT**

This paper explores the impact of locus of control on business success, focusing on the differences between internal and external locus. Internal locus of control refers to the belief that individuals can control outcomes through their efforts and decisions, while external locus denotes the belief that external factors, such as luck or fate, are decisive. Through a review of relevant literature, the research shows that individuals with an internal locus of control are often more successful, motivated, and satisfied with their jobs. They take initiative, set ambitious goals, and show greater resilience to stress. On the other hand, individuals with an external locus of control face challenges in motivation and work engagement, as they feel a lack of control over outcomes. The paper also emphasizes the importance of organizational programs and interventions that can help develop an internal locus of control, which can result in improved work performance and reduced employee turnover. Further research is recommended to determine the best practices in implementing these strategies.

**Keywords: locus of control, internal locus, external locus, business success, professional development**

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Lokus kontrole .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definniranje pojma lokusa kontrole.....	3
2.2. Interni lokus kontrole .....	5
2.3. Eksterni lokus kontrole .....	6
2.4. Lokus kontrole: Utjecaj na poslovni uspjeh i motivaciju .....	8
<b>3. Poslovni uspjeh .....</b>	<b>11</b>
3.1. Što je poslovni uspjeh?.....	11
3.2. Izabrani faktori poslovnog uspjeha.....	11
3.3. Utjecaj psiholoških aspekata na poslovni uspjeh .....	13
3.4. Načini mjerenja poslovnog uspjeha.....	13
3.5. Izazovi poslovnog uspjeha.....	14
<b>4. Lokus kontrole i poslovni uspjeh .....</b>	<b>15</b>
4.1. Interni lokus kontrole .....	15
4.2. Eksterni lokus kontrole .....	15
4.3. Utjecaj lokusa kontrole na radnu izvedbu .....	16
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>18</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>21</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>24</b>



## 1. Uvod

U današnjem vrlo složenom poslovnom okruženju, razumijevanje psiholoških faktora koji doprinose poslovnom uspjehu postaje sve važnije. Lokus kontrole, kao važan psihološki koncept, igra ključnu ulogu u poslovnom kontekstu jer može značajno utjecati na uspjeh pojedinca i organizacije. Pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole, koji vjeruju da svojim trudom i odlukama mogu kontrolirati ishode, često pokazuju veću inicijativu, odgovornost i ustrajnost. Ove karakteristike mogu dovesti do boljih poslovnih rezultata, jer takve osobe preuzimaju aktivnu ulogu u ostvarivanju ciljeva, postavljaju ambiciozne planove i pokazuju otpornost u suočavanju s izazovima.

S druge strane, osobe s vanjskim lokusom kontrole, koje pripisuju ishode vanjskim čimbenicima poput sreće ili sudbine, mogu se suočiti s izazovima u motivaciji i radnom angažmanu. Njihova sklonost pripisivanju uspjeha ili neuspjeha vanjskim okolnostima može ograničiti njihov profesionalni rast i uspjeh. To može dovesti do niže razine zadovoljstva poslom i slabijih radnih performansi, jer se često osjećaju kao žrtve okolnosti nad kojima nemaju kontrolu.

Povezanost između lokusa kontrole i poslovnog uspjeha istraživana je u mnogim studijama, od početnih radova Juliana B. Rottera (1954), koji je uveo pojam lokusa kontrole kako bi objasnio razlike u načinu na koji ljudi percipiraju uzroke događaja u svom životu. Njegova istraživanja postavila su temelje za razumijevanje kako unutarnji i vanjski lokus kontrole utječu na ponašanje pojedinaca.

Istraživanje utjecaja lokusa kontrole na poslovni uspjeh, poput onih koje su proveli Carrim, Nel i Schoeman (2021), može pružiti vrijedne uvide u najbolje prakse za razvoj ljudskih resursa i organizacijski menadžment. Kroz analizu različitih aspekata lokusa kontrole, ovaj rad nastoji rasvijetliti kako unutarnji i vanjski lokus kontrole utječu na radne performanse, motivaciju i ukupni poslovni uspjeh.

Svrha ovog istraživanja je detaljno ispitati koncept lokusa kontrole i istražiti njegov utjecaj na poslovni uspjeh. Ciljevi rada uključuju definiranje pojma lokusa kontrole, istraživanje razlika

između unutarnjeg i vanjskog lokusa kontrole, te njihovu povezanost s postizanjem poslovnog uspjeha.

Metodologija ovog rada oslanja se na opće znanstvene metode, uključujući indukciju, dedukciju, analizu i sintezu, kao i na deskriptivne metode. Podaci korišteni u istraživanju su sekundarne prirode, prikupljeni iz relevantne literature o organizacijskom ponašanju, psiholoških teorija i specifičnih studija o lokusu kontrole.

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, koje daje temeljni okvir istraživanja i definira ključne pojmove kao što su lokus kontrole i poslovni uspjeh, drugo poglavlje posvećeno je detaljnijem objašnjenju pojma lokusa kontrole. U ovom dijelu rada razmatraju se osnovne karakteristike internog i eksternog lokusa kontrole, kao i njihov značaj u poslovnom kontekstu. Također donosi pregled dosadašnjih istraživanja i teorijskih objašnjenja vezanih uz lokus kontrole. Ovaj dio uključuje analizu najznačajnijih studija koje su istraživale kako različite vrste lokusa kontrole utječu na ponašanje i postignuća u poslovnom svijetu.

Treće poglavlje fokusira se na koncept poslovnog uspjeha. Ovdje se raspravlja o ključnim čimbenicima koji doprinose poslovnom uspjehu, uključujući strategiju, vodstvo, inovacije, organizacijsku kulturu, financijsko upravljanje i ljudske resurse. Također, ovaj dio rada ispituje kako psihološki čimbenici, poput lokusa kontrole, mogu dalje oblikovati poslovne rezultate.

Četvrto poglavlje istražuje specifičan odnos između lokusa kontrole i poslovnog uspjeha. U ovom dijelu analiziraju se načini na koje unutarnji i vanjski lokus kontrole mogu utjecati na radnu uspješnost, zadovoljstvo poslom i ukupni profesionalni razvoj.

Zaključno, u petom poglavlju raspravlja se o nalazima istraživanja, gdje su teorijski okviri povezani s praktičnim nalazima, pružajući dublji uvid u to kako mjesto kontrole može biti ključno za dugoročni poslovni uspjeh, isto tako sadrži zaključke rada, sažimajući glavne nalaze istraživanja i ukazujući na praktične implikacije za poslovne organizacije, kao i prijedloge za buduća istraživanja.

## 2. Lokus kontrole

### 2.1. Definniranje pojma lokusa kontrole

Lokus kontrole definira se kao vjerovanje pojedinca o tome koliko kontrolira događaje i ishode u svom životu. Julian B. Rotter je 1954. godine uveo ovaj pojam kako bi objasnio razlike u načinu na koji ljudi percipiraju uzroke događaja u svom životu. Interni lokus kontrole označava vjerovanje da su vlastite akcije, trud i sposobnosti ključni za postizanje rezultata, dok eksterni lokus kontrole označava vjerovanje da vanjski faktori imaju veći utjecaj na ishode. Rotter, J. B. (1954)

Povezanost između lokusa kontrole i poslovnog uspjeha istraživana je u mnogim studijama, od početnih radova Juliana B. Rottera (1954), koji je uveo pojam lokusa kontrole kako bi objasnio razlike u načinu na koji ljudi percipiraju uzroke događaja u svom životu. Njegova istraživanja postavila su temelje za razumijevanje kako unutarnji i vanjski lokus kontrole utječu na ponašanje pojedinaca.

Brojne kasnije studije, uključujući metaanalizu Ng, Sorensen i Eby (2006), pokazale su da pojedinci s internim lokusom kontrole često pokazuju veću proaktivnost, preuzimaju odgovornost za svoje postupke i postavljaju visoke standarde za sebe. Ovi pojedinci često postaju lideri u svojim organizacijama, motivirajući druge svojim primjerom i doprinosom pozitivnoj radnoj atmosferi. Njihova sklonost inovacijama i spremnost na preuzimanje rizika čini ih vrijednim članovima svakog tima.

Nasuprot tome, Wang, Bowling i Eschleman (2010) u svojoj metaanalitičkoj studiji naglašavaju da osobe s eksternim lokusom kontrole često imaju pasivniji pristup, čekajući da vanjski čimbenici odrede njihovu sudbinu. Ovaj stav može negativno utjecati na njihovu karijeru jer su manje skloni preuzimanju inicijative i odgovornosti za vlastite postupke. U poslovnom svijetu, takvi pojedinci često doživljavaju niže razine zadovoljstva poslom i slabije radne performanse.

Organizacije koje prepoznaju važnost lokusa kontrole mogu implementirati različite programe i intervencije kako bi potaknule razvoj internog lokusa kontrole među

zaposlenicima. Lefcourt (2013) ističe da edukacija, mentorstvo i razvojne aktivnosti mogu pomoći zaposlenicima da prepoznaju vlastiti potencijal i razviju osjećaj kontrole nad svojim radnim okruženjem. Takve inicijative mogu rezultirati povećanom produktivnošću, smanjenjem fluktuacije zaposlenika i većim zadovoljstvom poslom.

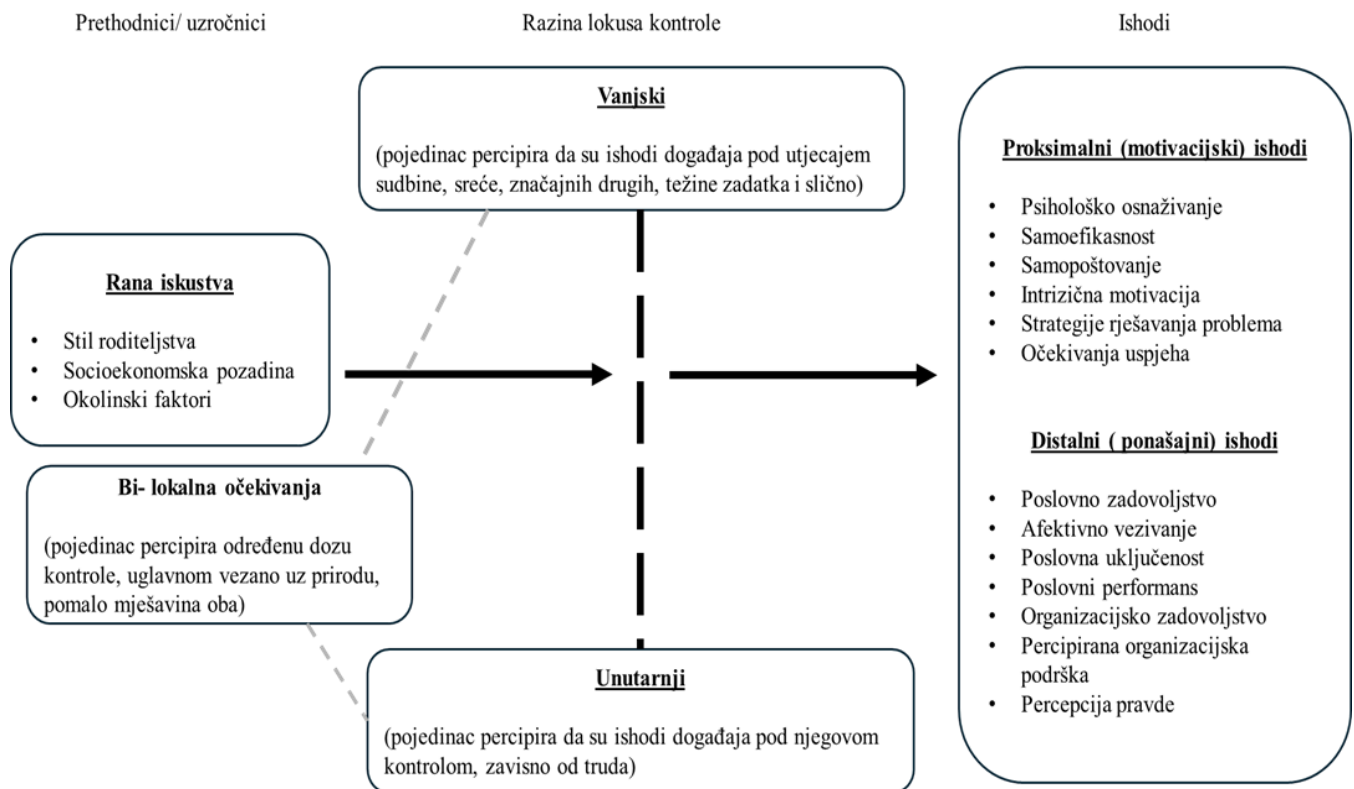
Istraživanje utjecaja lokusa kontrole na poslovni uspjeh, poput onih koje su proveli Carrim, Nel i Schoeman (2021), može pružiti vrijedne uvide u najbolje prakse za razvoj ljudskih resursa i organizacijski menadžment. Kroz analizu različitih aspekata lokusa kontrole, ovaj diplomski rad nastoji rasvijetliti kako unutarnji i vanjski lokus kontrole utječu na radne performanse, motivaciju i ukupni poslovni uspjeh.

Razumijevanje i primjena koncepta lokusa kontrole može biti ključna prednost za pojedince i organizacije koje teže izvrsnosti u poslovanju. Interni lokus kontrole često je povezan s većim uspjehom jer potiče proaktivno ponašanje, dok eksterni može predstavljati prepreku rastu i razvoju. Razvijanjem svijesti o ovim aspektima, organizacije mogu potaknuti kulturu koja podržava osobni i profesionalni razvoj svojih zaposlenika, čime se povećava njihova konkurentnost i doprinosi dugoročnom uspjehu.

Lokus kontrole jedan je od najvažnijih pojmova u psihologiji ličnosti. Prema Lefcourtu (2013), lokus kontrole određuje kako pojedinci percipiraju svoje sposobnosti da utječu na događaje i ishode u svom životu.

Lokus kontrole se obično mjeri korištenjem psiholoških upitnika koji ispituju uvjerenja pojedinca o uzrocima događaja u njihovom životu. Jedan od najpoznatijih upitnika je "Skala lokusa kontrole" (Eng. Locus of Control Scale), koji je razvio Julian B. Rotter. Ovaj upitnik koristi set tvrdnji koje ispituju gdje osoba vjeruje da se nalazi kontrola nad događajima u svom životu, te mjeri stupanj unutarnjeg ili vanjskog lokusa kontrole.

Unazad 60-ak godina spominje se nekoliko različitih instrumenata za mjerenje lokusa kontrole. Napravljeni su na temelju različitih teorija te su njihovi autori pokušavali ispitati doprinos lokus kontrole. Unatoč svim tim instrumentima, psiholozi najviše u istraživanjima upotrebljavaju Rotterova I-E skalu lokusa kontrole.



**Slika 1.** Model lokusa kontrole

Izvor: Izrada autora prema Galvin, Randel, Collins i Johnson 2018.

## 2.2. Interni lokus kontrole

Interni lokus kontrole odnosi se na vjerovanje pojedinca da su ishodi njihovih života rezultat vlastitih akcija, napora i sposobnosti. Osobe s internim lokusom kontrole smatraju da mogu utjecati na svoju sudbinu kroz vlastite odluke i trud, što ih potiče na proaktivnost, ustrajnost i odgovornost. Prema Rotteru (1966), takvi pojedinci su skloni preuzimanju odgovornosti za svoje postupke i rezultate, što ih često vodi ka većim postignućima u različitim područjima života, uključujući poslovni svijet.

U radnom okruženju, interno orijentirani pojedinci pokazuju veću spremnost na preuzimanje inicijative i suočavanje s izazovima. Njihova uvjerenja da mogu kontrolirati ishod svojih napora motiviraju ih da postavljaju ambiciozne ciljeve i ulažu dodatni trud kako bi ih ostvarili. Oni su

skloniji inovacijama i preuzimanju rizika, jer vjeruju da mogu utjecati na ishod kroz svoje napore.

Ova karakteristika čini ih boljim liderima, jer svojim primjerom motiviraju tim, preuzimajući odgovornost te pružajući jasnu viziju i strategiju. Njihova sposobnost donošenja odluka i vođenja tima prema ciljevima doprinosi pozitivnoj timskoj dinamici, povećavajući motivaciju i produktivnost suradnika. Pojedinci s internim lokusom kontrole često stvaraju poticajno radno okruženje u kojem se prepoznaju i cijene individualni doprinosi.

Dodatno, njihova otpornost na stres i izazove čini ih vrijednim članovima tima, sposobnima za prilagodbu promjenama i usmjeravanje drugih prema zajedničkim ciljevima. U kontekstu profesionalnog razvoja, poslodavci mogu koristiti strategije za poticanje internog lokusa kontrole, uključujući mentorstvo, edukaciju i programe obuke, što može rezultirati povećanjem zadovoljstva poslom i učinkovitosti zaposlenika.

Razvoj internog lokusa kontrole ne samo da poboljšava individualne performanse, već i doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije, potičući kulturu odgovornosti, inovativnosti i timske suradnje. Kroz kontinuirano ulaganje u razvoj svojih zaposlenika, organizacije jačaju svoju konkurentnost i stvaraju radno okruženje koje potiče osobni i profesionalni rast

### **2.3. Eksterni lokus kontrole**

Eksterni lokus kontrole ističe vjerovanje pojedinca da su vanjski čimbenici, npr. sreća, sudbina ili pak utjecaj drugih ljudi i ključni su za krajnji rezultat njihovih života. Pojedinci s eksternim lokusom kontrole mogu biti manje proaktivni i slabije skloniji preuzimanju rizika, što zapravo može utjecati na njihov poslovni svijet. Spector (1982) je utvrdio da radnici s eksternim lokusom kontrole imaju tendenciju iskusiti nižu razinu zadovoljstva poslom i slabije radne performanse, jer često pripisuju neuspjehe vanjskim faktorima umjesto da preuzmu odgovornost.

Karakteristike osobe s eksternim lokusom kontrole su pasivnost, osobe s eksternim lokusom kontrole su pasivnost, ovisnost o sreći, manjak preuzimanja odgovornosti, osjećaj bespomoćnosti. Kada govorimo o pasivnosti, osobe s eksternim lokusom kontrole često

pokazuju pasivno ponašanje jer smatraju da nemaju vlastitu kontrolu nad svojim djelima. Također, osobe s eksternim lokusom kontrole vjeruju da sreća ili sudbina određuju njihov život. Nadalje, većina njih neće preuzeti odgovornost za svoje neuspjehe, ali isto tako se osjećaju bespomoćno jer vjeruju da nema utjecaja na svoj život.

Kako eksterni lokus kontrole utječe na različite koncepte života? Utječe na radno mjesto na način da osobe mogu biti manje motivirane, a isto tako smatraju da vanjski utjecaji utječu na njihov uspjeh ili pak neuspjeh. Kako eksterni lokus kontrole utječe na različite koncepte života? Utječe na radno mjesto na način da osobe mogu biti manje motivirane, a isto tako smatraju da vanjski utjecaji utječu na njihov uspjeh ili pak neuspjeh. Eksterni lokus kontrole može negativno utjecati na zdravstvene ishode, u kontekstu da osobe koje su vjerovanja da je njihovo zdravlje izvan kontrole, manje su sklone zdravim navikama. Također, takve osobe su sklonije bržem razvoju i doživljavanju nekakvih psiholoških i socijalnih učinaka iz razloga što takve osobe smatraju da nemaju kontrolu nad svojim životom.

Postoje strategije za promjenu eksternog lokusa kontrole koje su dobro dokumentirane u literaturi. Primjerice, kognitivno-bihevioralna terapija (CBT) može pomoći pojedincima da prepoznaju i izmijene negativne obrasce mišljenja, čime stječu veći osjećaj kontrole nad svojim životom (Lefcourt, 2013). Također, postavljanje osobnih ciljeva igra ključnu ulogu u izgradnji samopouzdanja i preuzimanju inicijative, što može transformirati eksterni lokus kontrole u interniji (Nguyen, 2013).

Osim terapijskih pristupa, obrazovni programi usmjereni na razvoj vještina također mogu značajno doprinijeti promjeni percepcije kontrole kod pojedinaca. Ovi programi omogućuju ljudima da razviju sposobnosti koje ih osnažuju i povećavaju njihov osjećaj vlastite učinkovitosti (Rotter, 1966).

Iz svega navedenog, može se zaključiti da eksterni lokus kontrole uvelike utječe na ponašanje i percepciju pojedinca kroz sve segmente života. Međutim, pojedinci koji prepoznaju ove aspekte mogu značajno poboljšati svoj život kroz različite strategije, kao što su one koje su spomenute gore.

## 2.4. Lokus kontrole: Utjecaj na poslovni uspjeh i motivaciju

Istraživanje odnosa između lokusa kontrole i poslovnog uspjeha obuhvaća nekoliko ključnih aspekata. Razumijevanje kako unutarnji i vanjski lokus kontrole utječu na radne performanse, motivaciju i organizacijske rezultate, predstavlja važnu temu u području psihologije rada i menadžmenta.

Julian B. Rotter (1966) u svojoj knjizi "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement" detaljno opisuje kako ljudi s različitim lokusima kontrole reagiraju na životne događaje. Psihološke teorije, poput teorije socijalnog učenja Juliana Rottera, objašnjavaju kako percepcija kontrole može utjecati na ponašanje pojedinaca u različitim situacijama. Prema Rotteru (1966), osobe koje vjeruju da kontroliraju vlastite sudbine (interni lokus) imaju veće izgleda da se angažiraju u situacijama koje zahtijevaju preuzimanje odgovornosti. Ovo ih čini sklonijima pozitivnom pristupu prema izazovima i uspjehu na radnom mjestu. Prema Rotteru, osobe s internim lokusom kontrole češće preuzimaju odgovornost za svoje postupke, što može pozitivno utjecati na njihov poslovni uspjeh. Paul E. Brojne studije potvrđuju da osobe s unutarnjim lokusom kontrole često postižu veći uspjeh na radnom mjestu. Oni su skloniji preuzimanju inicijative, proaktivnom rješavanju problema i donošenju odluka koje vode ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Teorija atribucije, razvijena od strane Heidera (1958), analizira kako ljudi tumače uzroke svojih uspjeha i neuspjeha. Osobe s unutarnjim lokusom kontrole pripisuju svoje uspjehe vlastitom trudu i sposobnostima, dok osobe s vanjskim lokusom kontrole često vide vanjske faktore kao ključne. Ova razlika u percepciji može utjecati na motivaciju i način na koji se suočavaju s izazovima.

Spector (1988) je u svojem radu "Development of the Work Locus of Control Scale" istraživao lokus kontrole i radni učinak. Otkrio je da radnici s internim lokusom kontrole pokazuju bolje radne rezultate, višu razinu zadovoljstva poslom i niže razine stresa. Studija Lachmana i Weavera (1978) ispitala je vezu između lokusa kontrole i općeg blagostanja, uključujući poslovni uspjeh. Rezultati su pokazali da interni lokus kontrole pozitivno korelira s višim stupnjem uspjeha u raznim aspektima života, uključujući posao. Istraživanje Dwecka i Leggetta (1988) usmjereno je na socijalno-kognitivni pristup motivaciji i osobnosti te je istražilo kako lokus kontrole utječe na motivaciju i postizanje ciljeva. Pokazalo se da eksterni lokus kontrole može smanjiti inicijativu i motivaciju za postizanje visokih standarda, što negativno utječe na



poslovni uspjeh. Meta-analiza Judgea i Bonoa (2001) istraživala je odnos između lokusa kontrole i radne uspješnosti. Zaključeno je da interni lokus kontrole pozitivno korelira s većim zadovoljstvom poslom, boljim ocjenama radne uspješnosti i većim napredovanjem u karijeri. Studija Chena i Mathieua (2011) bavila se utjecajem lokusa kontrole na poduzetnički uspjeh. Pronašli su da interni lokus kontrole može predvidjeti veću motivaciju za preuzimanje rizika, bolje upravljanje resursima te veću inovativnost i dugoročni uspjeh poduzetnika. Istraživanje Twengea et al. (2004) ispitivalo je promjene u lokusu kontrole među američkim studentima kroz desetljeća. Otkriveno je povećanje eksternog lokusa kontrole, što može utjecati na motivaciju i uspjeh u različitim područjima, uključujući poslovni sektor. Galvin i suradnici (2018) objašnjavaju kako se lokus kontrole koristi za razumijevanje uzroka događaja u svijetu te da se fokusira na percepciju osobe o tome je li neki događaj pod njezinom kontrolom. Neki istraživači pretpostavljaju da osobe iz viših socioekonomskih slojeva češće razvijaju unutarnji lokus kontrole, dok one iz nižih slojeva imaju tendenciju prema vanjskom lokusu kontrole (Landau, 1995). Ipak, kako je ranije spomenuto, rezultati istraživanja nisu dosljedno podržali ovu hipotezu. Baron (2009) je proučavao vezu između lokusa kontrole, akademskog uspjeha i socioekonomskog statusa te izloženosti djece zlostavljanju. Utvrdio je razlike u lokusu kontrole i akademskim rezultatima samo kod ispitanika koji su prošli kroz ekstremne situacije zlostavljanja. Nerguz i suradnici (2010) otkrili su da studenti iz viših socioekonomskih slojeva najčešće imaju unutarnji lokus kontrole, dok su studenti iz srednjih slojeva imali vanjski lokus kontrole. Jedno od objašnjenja za to je uvjerenje studenata iz srednje klase da im je novac pomogao postići trenutni status, što ih navodi da ga vide kao ključni faktor u ishodima ponašanja. Zaključak je da postoje dovoljno dokazi da socioekonomski status utječe na razvoj lokusa kontrole, ali su potrebna daljnja istraživanja i teorije kako bi se taj odnos bolje razumio. Prema različitim tumačenjima, okolinski faktori se mogu shvatiti na dva načina. Jedan je da okolina, uključujući obitelj, društvo i socijalnu klimu, utječe na razvoj lokusa kontrole (Galvin i sur., 2018). Također, okolina može potaknuti pojedinca na razvijanje obzirnosti, što može utjecati na njegov lokus kontrole (Evans i sur., 2005). Allen i Ferrand (1999) predlažu model u kojem samopouzdanje igra važnu ulogu, naglašavajući povezanost između koncepta selfa i lokusa kontrole, kao i atribucijskih teorija. Sličnost između atribucijskih teorija i lokusa kontrole nije slučajna, jer se lokus kontrole koristi u kontekstu socijalnog učenja, što je osnova teorija atribucija. Teorija atribucije, razvijena od strane Heidera (1958), analizira kako ljudi tumače uzroke svojih uspjeha i neuspjeha. Osobe s unutarnjim lokusom kontrole pripisuju svoje uspjehe vlastitom trudu i sposobnostima, dok osobe s vanjskim lokusom kontrole često vide vanjske faktore kao ključne. Ova razlika u percepciji može utjecati na motivaciju i način na koji

se suočavaju s izazovima. Teorija očekivanja, koju je razvio Vroom (1964), objašnjava kako očekivanja pojedinaca o rezultatima utječu na njihovo ponašanje. Osobe s visokim unutarnjim lokusom kontrole vjeruju da će njihov trud izravno dovesti do uspjeha, što ih motivira na veći angažman i ustrajnost. Ova teorija potkrepljuje ideju da je unutarnji lokus kontrole povezan s višom razinom motivacije i radne učinkovitosti. Dosadašnja istraživanja i teorijska objašnjenja jasno pokazuju važnost lokusa kontrole u kontekstu poslovnog uspjeha. Pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole, koji vjeruju u svoju sposobnost upravljanja vlastitim sudbinama, često su bolje opremljeni za suočavanje s izazovima i ostvarivanje ciljeva. Organizacije koje prepoznaju i podržavaju razvoj unutarnjeg lokusa kontrole među svojim zaposlenicima mogu očekivati povećanje produktivnosti, angažmana i ukupnog uspjeha. Svako od ovih istraživanja koristi različite metodologije i pristupe kako bi istražili različite aspekte ove kompleksne teme.

### **3. Poslovni uspjeh**

#### **3.1. Što je poslovni uspjeh?**

Poslovni uspjeh je širok pojam koji obuhvaća razne aspekte funkcioniranja poduzeća, uključujući financijske rezultate, tržišni udio, inovacije i zadovoljstvo zaposlenika. Prema Kaplan i Norton (1996), definicija poslovnog uspjeha može varirati od poduzeća do poduzeća, no ključni elementi uključuju postizanje ciljeva, održavanje konkurentne prednosti i stvaranje vrijednosti za dionike. Također Wheelen i Hunger (2012), ističu da je poslovni uspjeh multidimenzionalni koncept koji obuhvaća različite aspekte poslovanja kao što su strategija, menadžment, liderstvo, inovacije, organizacijska kultura, financijsko upravljanje i marketing.

#### **3.2. Izabrani faktori poslovnog uspjeha**

Strategija je suština svakog uspješnog poslovnog modela. Michael Porter, jedan od vodećih stručnjaka na području strategije, definira konkurentsku prednost kao sposobnost poduzeća da stvara vrijednost za svoje kupce koja nadmašuje troškove stvaranja te vrijednosti (Porter, 1985). Porter identificira tri generičke strategije koje poduzeća mogu koristiti: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokus. Svaka od ovih strategija zahtijeva drugačiji pristup resursima, tržištu i organizacijskim procesima.

Liderstvo je ključni faktor za inspiraciju i motivaciju zaposlenika, što je neophodno za ostvarenje poslovnih ciljeva. Jim Collins u svojoj knjizi "Good to Great" (2001), istražuje transformacijsko liderstvo, identificirajući 'Level 5' lidere koji kombiniraju skromnost s profesionalnom voljom. Ovi lideri usmjeravaju svoje napore na izgradnju dugoročnog uspjeha organizacije, stavljajući interese poduzeća ispred vlastitih. Učinkovito liderstvo ključno je za uspjeh svake organizacije. Lideri koji inspiriraju i motiviraju svoje timove stvaraju okruženje u kojem zaposlenici mogu ostvariti svoj puni potencijal. Osim toga, lideri koji donose informirane i pravovremene odluke pridonose stabilnosti i rastu organizacije .

Inovacije su ključne za održavanje konkurentne prednosti i prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima. Clayton Christensen u svojoj knjizi "The Innovator's Dilemma" (1997), istražuje kako disruptivne inovacije mogu transformirati industrije. Prema Christensenovoj teoriji,

uspješna poduzeća moraju biti spremna inovirati ne samo svoje proizvode, već i poslovne modele kako bi ostala relevantna na tržištu. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, sposobnost inovacije i prilagodbe promjenama često je presudna za opstanak. Organizacije koje potiču kreativno razmišljanje i ne boje se eksperimentirati često su one koje predvode u svojim industrijama. Inovacija može uključivati nove proizvode, procese ili poslovne modele koji omogućuju tvrtkama da se izdvoje na tržištu .

Organizacijska kultura ima dubok utjecaj na karakteristike i uspjeh poduzeća. Edgar Schein u svojoj knjizi "Organizational Culture and Leadership" (2010), objašnjava kako kultura oblikuje ponašanje zaposlenika i organizacijsku efikasnost. Kultura koja promovira inovacije, timski rad i kontinuirano učenje može značajno doprinijeti poslovnom uspjehu. Kultura unutar poduzeća značajno utječe na radnu atmosferu i motivaciju zaposlenika. Pozitivna organizacijska kultura, koja potiče suradnju, inovacije i kontinuirano učenje, može povećati angažman zaposlenika i njihovu produktivnost. Kultura koja vrednuje zaposlenike također može smanjiti fluktuaciju i privući talentirane pojedince .Uspješne organizacije imaju jasnu viziju koja usmjerava sve aspekte poslovanja. Vizija definira dugoročne ciljeve i pruža smjernice za donošenje strateških odluka. Strategija, kao plan ostvarivanja vizije, uključuje analizu tržišta, resursa i konkurencije. Dobar strateški plan omogućuje poduzećima da se prilagode promjenama u poslovnom okruženju i iskoriste nove prilike .

Dobro financijsko upravljanje i upravljanje rizicima ključni su za stabilnost i rast poduzeća. Richard A. Brealey i Stewart C. Myers u knjizi "Principles of Corporate Finance" (2016), naglašavaju važnost maksimizacije vrijednosti za dioničare. Financijski menadžeri moraju balansirati između rizika i povrata kako bi osigurali dugoročnu održivost poduzeća. Dobro financijsko upravljanje omogućava organizacijama da učinkovito rasporede resurse, smanjuju troškove i maksimiziraju profit. Ovo uključuje praćenje financijskih performansi, upravljanje likvidnošću i kapitalom te optimizaciju troškova. Učinkovito financijsko upravljanje pruža temelj za dugoročni rast i stabilnost .

Efikasan marketing ključan je za privlačenje i zadržavanje kupaca. Philip Kotler, vodeći stručnjak za marketing, u knjizi "Marketing Management" (2016), ističe važnost orijentacije prema kupcima i stvaranja vrijednosti. Marketing strategije koje se temelje na razumijevanju potreba kupaca i prilagodbi ponude tim potrebama mogu značajno doprinijeti poslovnom

uspjehu. Zadovoljni kupci temelj su svakog uspješnog poslovanja. Pružanje visokokvalitetnih proizvoda i usluga, te održavanje jakih odnosa s kupcima, može dovesti do lojalnosti kupaca, pozitivnog marketinga od usta do usta i povećanja tržišnog udjela. Redovita istraživanja zadovoljstva kupaca mogu pomoći organizacijama da razumiju potrebe i očekivanja svojih kupaca te prilagode svoju ponudu u skladu s tim.

Ljudski resursi igraju ključnu ulogu u uspjehu poduzeća. Motivirani i angažirani zaposlenici doprinose produktivnosti i inovacijama. Dave Ulrich u knjizi "Human Resource Champions" (1996) naglašava kako HR funkcija mora biti strateški partner u poslovanju, doprinoseći ukupnoj strategiji i ciljevima organizacije.

### **3.3. Utjecaj psiholoških aspekata na poslovni uspjeh**

Osim organizacijskih i operativnih faktora, psihološki aspekti, poput lokusa kontrole, također igraju značajnu ulogu u postizanju poslovnog uspjeha. Kao što je već spomenuto, pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole često postižu bolje rezultate jer vjeruju da imaju kontrolu nad svojim sudbinama. Oni su skloni preuzimanju inicijative i odgovornosti za vlastite odluke, što može biti ključna prednost u poslovnom okruženju.

Istraživanja pokazuju da menadžeri s unutarnjim lokusom kontrole imaju veće šanse uspješno voditi svoje timove i poduzeća. Oni su često bolje opremljeni za suočavanje s izazovima, jer su skloni traženju rješenja i prilagodbi, umjesto da krive vanjske faktore za probleme. Ovakav pristup može potaknuti pozitivnu organizacijsku kulturu i poboljšati radnu atmosferu.

Poslovni uspjeh rezultat je integracije različitih faktora, uključujući strategiju, liderstvo, inovacije, organizacijsku kulturu, financijsko upravljanje, marketing i upravljanje ljudskim resursima. Svaki od ovih elemenata igra ključnu ulogu u postizanju održivog rasta i konkurentne prednosti. Kroz primjenu najboljih praksi i kontinuirano prilagođavanje tržišnim uvjetima, poduzeća mogu postići dugoročni uspjeh.

### **3.4. Načini mjerenja poslovnog uspjeha**

Mjerenje poslovnog uspjeha često uključuje kvantitativne i kvalitativne metode. Kvantitativne metode uključuju financijske pokazatelje kao što su prihodi, profitne marže i povrat na ulaganja,

dok kvalitativne metode mogu obuhvatiti anketiranje zadovoljstva zaposlenika, procjenu organizacijske kulture i analizu lojalnosti kupaca. Tradicionalno, financijski pokazatelji poput neto prihoda, bruto marže i EBITDA koriste se za ocjenu poslovnog uspjeha. Ovi pokazatelji pružaju uvid u financijsku održivost i učinkovitost poduzeća te omogućuju usporedbu s konkurencijom. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) KPI su specifični, mjerljivi ciljevi koji pomažu organizacijama da prate napredak prema svojim strateškim ciljevima. Uključuju metrike kao što su prodajni rast, zadovoljstvo kupaca, vrijeme isporuke i kvaliteta proizvoda. Praćenje KPI omogućava organizacijama da prepoznaju područja za poboljšanje i prilagode svoje strategije prema potrebi. Analiza zadovoljstva zaposlenika Zadovoljstvo zaposlenika važan je pokazatelj uspjeha organizacije, jer je povezano s produktivnošću, lojalnošću i stopom zadržavanja. Anketiranje zaposlenika i analiza rezultata mogu pružiti vrijedne uvide u radnu atmosferu i pomoći u identificiranju područja koja zahtijevaju poboljšanje. Analiza tržišnog udjela Praćenje tržišnog udjela omogućava organizacijama da razumiju svoju poziciju u industriji u odnosu na konkurente. Povećanje tržišnog udjela često je pokazatelj uspješnih marketinških i prodajnih strategija te visoke razine zadovoljstva kupaca.

### **3.5. Izazovi poslovnog uspjeha**

Postizanje i održavanje poslovnog uspjeha nije bez izazova. Globalizacija, tehnološke promjene i sve veća konkurencija zahtijevaju stalnu prilagodbu i inovaciju. Osim toga, ekonomske nestabilnosti i regulatorne promjene mogu predstavljati dodatne izazove za organizacije koje žele ostvariti dugoročni uspjeh.

Jedan od glavnih izazova u današnjem poslovnom okruženju je upravljanje talentima. Pronalazak i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika postaje sve teže, posebno u industrijama koje zahtijevaju specijalizirana znanja. Organizacije koje ne uspijevaju razviti i zadržati talentirane pojedince često se suočavaju s problemima u postizanju svojih strateških ciljeva.

U konačnici, poslovni uspjeh rezultat je kombinacije strateškog planiranja, učinkovite operativne izvedbe i upravljanja ljudskim resursima. Psihološki faktori, kao što je lokus kontrole, dodatno doprinose uspjehu organizacija kroz utjecaj na radnu atmosferu i individualne performanse zaposlenika. Uspješne organizacije kontinuirano prate i prilagođavaju svoje strategije kako bi odgovorile na promjene u poslovnom okruženju, osiguravajući tako svoju dugoročnu održivost i konkurentnost.

## **4. Lokus kontrole i poslovni uspjeh**

Veza između lokusa kontrole i poslovnog uspjeha je značajna. Pojedinci s internim lokusom kontrole često postižu veći poslovni uspjeh zbog njihovih sklonosti preuzimanju odgovornosti, postavljanju visokih ciljeva i ustrajnosti u njihovom postizanju. Judge i Bono (2001) su istraživali vezu između lokusa kontrole i voditeljskog stila te otkrili da voditelji s internim lokusom kontrole imaju tendenciju biti učinkovitiji i motiviraniji, što doprinosi njihovom poslovnom uspjehu. Takvi voditelji vjeruju da mogu oblikovati sudbinu svog tima kroz jasnu viziju i strategiju.

### **4.1. Interni lokus kontrole**

Pojedinci s internim lokusom kontrole često su bolji u donošenju odluka i rješavanju problema jer vjeruju da mogu kontrolirati ishode. Oni su skloni preuzimanju inicijative, što vodi ka inovacijama i preuzimanju rizika, ključnim za poduzetništvo i rast poslovanja. Pojedinci s internim lokusom kontrole obično imaju veću motivaciju i bolju radnu izvedbu, jer vjeruju da njihov trud može dovesti do uspjeha (Ng, Sorensen, & Eby, 2006). Interni lokus kontrole povezan je s višim stupnjem zadovoljstva poslom, boljom izvedbom i većim postignućima (Wang, Bowling, & Eschleman, 2010). Ovaj stav često potiče proaktivnost i angažman na radnom.

Interni lokus kontrole i poduzetništvo: Pojedinci s internim lokusom kontrole skloni su biti uspješniji poduzetnici. Oni vjeruju da mogu kontrolirati svoju sudbinu kroz naporan rad i odlučnost. Takav stav ih potiče da preuzimaju rizike, inoviraju i uče iz neuspjeha. McClelland (1961) je primijetio da su poduzetnici često osobe s visokim internim lokusom kontrole, jer vjeruju da njihovi napori direktno utječu na uspjeh njihovih poduzeća. mjestu (Nguyen, 2013), što može značajno doprinijeti poslovnom uspjehu.

### **4.2. Eksterni lokus kontrole**

S druge strane, eksterni lokus kontrole može dovesti do pasivnosti i manjeg angažmana na radnom mjestu, što negativno utječe na radne rezultate (Robbins & Judge, 2009). Osobe s

eksternim lokusom kontrole često smatraju da su njihovi uspjesi ili neuspjesi pod utjecajem vanjskih faktora poput sreće, sudbine ili tuđih odluka (Wang, Bowling, & Eschleman, 2010). Eksterni lokus kontrole i poslovni neuspjeh: Pojedinci s eksternim lokusom kontrole mogu biti manje uspješni u poslovnom okruženju. Oni često krive vanjske faktore za svoje neuspjehe, što može dovesti do manjeg preuzimanja odgovornosti i smanjenog truda. Utjecaj na vodstvo: Lokus kontrole također utječe na stil vodstva. Voditelji s internim lokusom kontrole skloni su biti proaktivni, postavljati visoke standarde i poticati timsku suradnju. Oni vjeruju da mogu oblikovati sudbinu svog tima kroz jasnu viziju i strategiju. U suprotnom, voditelji s eksternim lokusom kontrole često reagiraju na događaje umjesto da ih aktivno oblikuju, što može dovesti do manje efikasnog vođenja tima.

### **4.3. Utjecaj lokusa kontrole na radnu izvedbu**

U studiji Marića (2018), istražen je utjecaj poduzetničkih osobina na poslovni uspjeh, što dodatno osvjetljava kontekst poslovnog uspjeha u vezi s lokusom kontrole. Poduzetnici s internim lokusom kontrole imaju veću vjerojatnost postizanja poslovnog uspjeha, jer su skloniji preuzimanju odgovornosti i donošenju ključnih odluka. Analiza poduzetničkog mindseta (Jug, 2020) i istraživanje o zajedničkim karakteristikama uspješnih poduzetnika (Matinac, 2023) također podržavaju ove nalaze, naglašavajući važnost internog lokusa kontrole za uspjeh u poduzetništvu. Ove studije ističu da poduzetnici koji vjeruju u svoju sposobnost kontrole ishoda svojih postupaka češće donose hrabre odluke, preuzimaju rizike i lakše se nose s neuspjesima. Veza između lokusa kontrole i poslovnog uspjeha ima značajnu bit za organizacije. Razumijevanje kako različiti tipovi lokusa kontrole utječu na radne rezultate može pomoći menadžerima u razvoju strategija za poboljšanje radne izvedbe i zadovoljstva zaposlenika. Kroz prizmu studije Marića (2018) te analize poduzetničkog mindseta (Jug, 2020) i istraživanja o zajedničkim karakteristikama uspješnih poduzetnika (Matinac, 2023), ističe se važnost poticanja internog lokusa kontrole među zaposlenicima.

Implikacije za praksu su jasne: menadžeri trebaju biti svjesni utjecaja lokusa kontrole na radnu izvedbu i zadovoljstvo zaposlenika te razvijati strategije za poticanje internog lokusa kontrole među svojim timovima. To može uključivati provođenje edukacija, razvoj mentorstva i implementaciju sustava nagrađivanja koji promiču odgovornost i inicijativu. Nadalje, organizacije mogu koristiti rezultate ovog istraživanja kako bi prilagodile procese zapošljavanja



i selekcije kako bi identificirale kandidate s izraženijim internim lokusom kontrole, što bi moglo doprinijeti dugoročnoj uspješnosti tima i organizacije. U poslovnom okruženju, lokus kontrole može imati značajan utjecaj na uspjeh pojedinaca i organizacija. Osobe s internim lokusom kontrole često su sklonije preuzimanju rizika, inicijativi i samopromociji, što može doprinijeti njihovom napredovanju u karijeri. S druge strane, organizacije koje promiču kulturu internog lokusa kontrole mogu vidjeti koristi u obliku veće radne motivacije, manje stresa te bolje prilagodbe na promjene u okruženju.

Prema Lefcourt (2013), interni lokus kontrole potiče proaktivnost i angažman na radnom mjestu, što može značajno doprinijeti poslovnom uspjehu. S druge strane, eksterni lokus kontrole može dovesti do pasivnosti i manjeg angažmana, što negativno utječe na radne rezultate (Robbins & Judge, 2009).

## 5. Zaključak

Lokus kontrole, kao važan psihološki koncept, ima dalekosežan utjecaj na poslovni uspjeh pojedinaca i organizacija. Razumijevanje načina na koji pojedinci percipiraju kontrolu nad ishodima svojih postupaka ključno je za optimizaciju radnog učinka i postizanje dugoročnog uspjeha. Pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole vjeruju da su njihovi uspjesi i neuspjesi prvenstveno rezultat vlastitih napora, vještina i odluka. Ovakva percepcija dovodi do većeg stupnja proaktivnosti, upornosti i odgovornosti, što su nužni elementi za postizanje profesionalnih ciljeva. Takvi pojedinci ne samo da postavljaju ambiciozne ciljeve, već su i spremni preuzeti rizike i odgovornost za svoje postupke, vjerujući da mogu izravno utjecati na ishod svojih napora.

Ova vrsta intrinzične motivacije nadalje se ogleda u sposobnosti ovih pojedinaca da se suoče s izazovima, prilagode promjenama i uče na svojim pogreškama, što ih čini ne samo uspješnijim zaposlenicima već i učinkovitijim vođama. Njihova spremnost na inovacije, preuzimanje inicijative i rizike često ih stavlja na vodeće pozicije unutar organizacije, gdje mogu motivirati i inspirirati svoje kolege. Njihova vjera u vlastite sposobnosti stvara okruženje u kojem se uspjeh doživljava kao rezultat osobnog truda, što dodatno potiče kreativnost i inovativnost u poslovanju.

S druge strane, pojedinci s vanjskim lokusom kontrole često imaju poteškoća u održavanju motivacije i zadovoljstva poslom jer vjeruju da su vanjski čimbenici, poput sreće, sudbine ili tuđih odluka, ključni za njihove rezultate. Takvo uvjerenje može rezultirati smanjenom proaktivnošću, manjkom inicijative i smanjenim osjećajem odgovornosti za vlastite postupke. To može značajno ograničiti njihov profesionalni razvoj i sposobnost suočavanja s izazovima, što rezultira nižim razinama postignuća i zadovoljstva poslom.

Međutim, organizacije koje prepoznaju važnost razvoja internog lokusa kontrole kod svojih zaposlenika mogu ulagati u različite programe obuke, mentorstva i kognitivno-bihevioralne intervencije. Ove strategije imaju za cilj prepoznavanje i preoblikovanje negativnih obrazaca razmišljanja kod zaposlenika s vanjskim lokusom kontrole, omogućujući im da razviju veći osjećaj kontrole i autonomije. Takvi programi ne samo da poboljšavaju radnu učinkovitost, već

i povećavaju sveukupno zadovoljstvo poslom, stvarajući tako radno okruženje koje potiče profesionalni rast i razvoj.

Radno okruženje koje promiče autonomiju i prepoznaje individualne doprinose pozitivno utječe na razvoj internog lokusa kontrole među zaposlenicima. Kada se zaposlenici osjećaju osnaženima i sposobnima utjecati na ishode svojih postupaka, njihov osjećaj odgovornosti i spremnost na preuzimanje rizika značajno se povećava. Takva poticajna atmosfera ne samo da stvara kulturu koja cijeni osobni trud i inovativnost, već dodatno jača unutarnju motivaciju zaposlenika. Tako organizacije mogu izgraditi snažnu timsku dinamiku, gdje pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole preuzimaju vodeće uloge, motivirajući svoje kolege i pridonoseći većoj učinkovitosti tima.

Organizacijska kultura koja naglašava autonomiju i prepoznavanje individualnih doprinosa dodatno osnažuje zaposlenike s unutarnjim mjestom kontrole. Takvo okruženje potiče uvjerenje da su osobni trud i inovativnost ključni za uspjeh, čime se stvara pozitivna povratna sprega koja jača njihovu intrinzičnu motivaciju. To ne samo da motivira zaposlenike da preuzmu inicijativu i rizike, već također stvara okruženje u kojem se inovacije i promjene doživljavaju kao prirodni dio procesa rasta i razvoja.

Za zaposlenike s vanjskim lokusom kontrole ključni izazov leži u promjeni uvjerenja da su vanjski čimbenici odlučujuće determinante njihovih ishoda. Organizacije mogu implementirati individualizirane pristupe, kao što su mentorstvo i kognitivno-bihevioralne terapije, kako bi pomogle tim zaposlenicima da razviju veći osjećaj kontrole i autonomije. Edukacija o tehnikama samorefleksije, upravljanja stresom i postavljanja ciljeva može dodatno pomoći zaposlenicima da prepoznaju svoje snage i razviju vještine potrebne za prevladavanje izazova. Ovi pristupi ne samo da potiču osjećaj osobne učinkovitosti i kontrole nad rezultatima rada, već i značajno doprinose njihovom zadovoljstvu poslom i angažmanu.

Razvijanje unutarnjeg mjesta kontrole među zaposlenicima ima dugoročne pozitivne implikacije za organizaciju. Zaposlenici s ovom vrstom lokusa kontrole pokazuju veću otpornost na stres, veću motivaciju i višu razinu angažmana, što rezultira smanjenom fluktuacijom i većim ukupnim zadovoljstvom poslom. Organizacije koje ulažu u razvoj svojih

zaposlenika stvaraju konkurentsku prednost na tržištu, jer zadovoljniji i motiviraniji zaposlenici doprinose povećanju produktivnosti i inovativnosti.

Pozitivna organizacijska kultura koja prepoznaje i vrednuje doprinos svakog pojedinca dodatno potiče razvoj internog lokusa kontrole. Takva kultura osigurava kontinuirano ulaganje u profesionalni razvoj zaposlenika, stvarajući okruženje u kojem se nalaze inovacije i rizici prihvaćeni kao dio procesa rasta. Ovakav pristup rezultira stvaranjem radnog okruženja koje ne samo da zadovoljava potrebe zaposlenika, već i potiče njihov profesionalni razvoj. Dugoročno, ovakav način razmišljanja i rada može dovesti do trajnog uspjeha organizacije, jer zadovoljan i motiviran tim kontinuirano doprinosi njenom rastu i razvoju.

Buduća bi se istraživanja trebala usredotočiti na dugoročne učinke različitih intervencija kako bi se bolje razumjelo kako najbolje podržati zaposlenike u razvoju internog lokusa kontrole. Potrebno je istražiti specifične metode i strategije koje najbolje potiču razvoj ovog ključnog psihološkog čimbenika, kao i utjecaj organizacijske podrške na percepciju zaposlenika o njihovoj ulozi i utjecaju. Razumijevanje ove dinamike može pomoći organizacijama da kreiraju prilagođene strategije za poticanje profesionalnog rasta svojih zaposlenika, što će pridonijeti njihovom dugoročnom uspjehu. Također, važno je istražiti kako različite industrije i radna okruženja utječu na razvoj internog lokusa kontrole kod zaposlenika.

Zaključno, jasno je da razumijevanje i poticanje internog lokusa kontrole unutar organizacija može imati dalekosežne pozitivne posljedice za pojedince i organizacije. Pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole ne samo da pokazuju veću motivaciju i odgovornost, već i aktivno traže prilike za osobni i profesionalni razvoj. Njihova sklonost preuzimanju rizika i istraživanju novih strategija doprinosi inovativnosti i uspjehu organizacije. Takvo radno okruženje, koje potiče unutarnju motivaciju i prepoznavanje individualnih doprinosa, osigurava dugoročnu održivost i rast organizacije, čineći je otpornom na promjene i izazove u suvremenom poslovnom okruženju.

## Literatura

1. Allen, N. J., & Ferrand, J. L. (1999). Locus of control and its relationship with various psychological constructs. *Journal of Psychology*, 133(3), 339-348.
2. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
3. Baron, R. A. (2009). *Entrepreneurship: An Evidence-Based Guide*. Edward Elgar Publishing.
4. Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2016). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
5. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
6. Carrim, Nasima MH, Nel, J. Alewyn, & Schoeman, Riana (2021). "Occupational Stress in South African Work Culture: Examining the Impact of Locus of Control."
7. Chance, M. R. A. (1965). *The Development of Behavioral Differences in Two Closely Related Species of Macaques*. Cambridge University Press.
8. Chen, G., & Mathieu, J. E. (2011). Locus of control and entrepreneurial outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 593-625.
9. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
10. Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.
11. Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
12. Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
13. Evans, G. W., & Kantrowitz, E. (2005). Socioeconomic status and health: *The potential role of environmental risk exposure*. *Annual Review of Public Health*, 26, 141-163.
14. Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing locus of control and its effect on job outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 935-948.
15. Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*.
16. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job

- satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
17. Jug, M. (2020). Analiza utjecaja lokusa kontrole na organizacijsko ponašanje. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 18(2), 101-117.
  18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
  19. Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
  20. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
  21. Lachman, M. E., & Weaver, S. L. (1978). The sense of control as a moderator of social class differences in health and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 763-773.
  22. Landau, S. (1995). Socioeconomic status and locus of control: A cross-sectional study. *Journal of Personality*, 63(4), 837-849.
  23. Lefcourt, H. M. (1982). *Locus of Control: Current Trends in Theory & Research*. Lawrence Erlbaum Associates.
  24. Lefcourt, H. M. (2013). *Locus of Control: Developments and Applications*. Routledge.
  25. Macdonald, A. P. (1971). Internal-external locus of control and the practice of internal and external attributions. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 37(2), 201-211.
  26. Marić, M. (2018). Uloga lokusa kontrole u poslovnom kontekstu. *Suvremena psihologija*, 21(2), 215-228.
  27. Matinac, A. (2023). Promjene u lokusu kontrole među studentima. *Psihološka istraživanja*, 29(1), 53-67.
  28. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
  29. Nerguz, A., Yildirim, A., & Yildiz, S. (2010). Socioeconomic status and locus of control: A study among university students. *International Journal of Psychology*, 45(4), 307-315.
  30. Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.
  31. Nguyen, H. (2013). Impacts of internal and external locus of control on employees' work performance. *Journal of Business and Management*, 15(2), 45-51.
  32. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
  33. Palenzuela, D. L. (1984). Locus of control: A review of literature. *Personality and Individual Differences*, 5(4), 391-405.

34. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
35. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.
36. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson.
37. Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Prentice-Hall.
38. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
39. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
40. Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 438-449
41. Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340.
42. Twenge, J. M., Zhang, L., & Im, C. (2004). It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 308-319.
43. Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press.
44. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*.
45. Wang, Q., Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). A meta-analytic examination of work locus of control and its relationship with performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 761-768.
46. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Towards Global Sustainability* (13th ed.). Pearson Education

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Model lokusa kontrole .....	5
---	---