

Personalitate și nivel managerial

Andrei Ion¹, Dragoș Iliescu², Daniela Vercellino³

Abstract

This study investigates the relationship between personality traits and managerial level. Personality traits were assessed by using the Romanian version of the California Psychological Inventory – 260 (Gough, 2002). The inclusion criteria in the three managerial groups (low level management, middle level management and high level management) were the number of subordinates and the reported distance from the CEO. Data were collected from the managers at a few companies from the fast moving consumer goods and telecom industry. Results indicated that some personality traits varied significantly across the three groups of managers. Moreover the scores on three scales appear to vary significantly across males and females samples.

Keywords: personality, managerial level, gender differences

Résumé

Cette étude examine la relation entre les caractéristiques de personnalité et le niveau managérial. Les caractéristiques de personnalité ont été évaluées à l'aide de la version roumaine du questionnaire California Psychological Inventory - 260 (Gough, 2002). Les critères d'inclusion dans les trois groupes de gestion (gestion de bas niveau, gestion de niveau intermédiaires et gestion de haut niveau) représentaient le nombre de subordonnés et la distance signalée par le PDG (Président-Directeur Général). Les données étaient collectées auprès des gestionnaires de quelques entreprises de biens de grande consommation et de l'industrie des télécommunications. Les résultats ont indiqué que certaines caractéristiques de personnalité varient considérablement entre les trois groupes de gestionnaires. De plus, les résultats sur les trois échelles varient considérablement parmi les échantillons masculins et féminins.

Mots-clés: personnalité, niveau managérial, différences de genre

Rezumat

Acest studiu investighează diferențele dintre trăsăturile de personalitate, gen și nivelul managerial. Trăsăturile de personalitate au fost evaluate utilizând versiunea românească a Inventarului Psihologic California - 260 (Gough, 2002). Criteriile de incluziune în una din cele trei grupe manageriale investigate (high level, middle level, low level) au fost numărul de subordonați și distanța (în posturi) față de Directorul Executiv. Datele au fost colectate în cadrul unor proiecte de consultanță derulate pentru câteva companii din industriile fast moving consumer goods și telecomunicații. Rezultatele indică o varianță semnificativă a scorurilor obținute la scalele CPI în cadrul celor trei grupe manageriale. De asemenea, rezultatele indică faptul că scorurile la trei din cele 20 de scale primare ale CPI-260 variază în populația managerială în funcție de variabila gen.

Cuvinte cheie: personalitate, nivel managerial, diferențe de gen

¹ Universitatea din București, București, România

Adresa de corespondență: andrei.ion@shl.ro

^{2,3} Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, România

Introducere

Predicția performanței profesionale, în general și a performanței manageriale, în special, reprezintă una din ariile psihologiei aplicate intens studiate. Cercetările realizate în acest domeniu au avut ca obiectiv major predicția performanței profesionale, explicarea unei proporții cât mai mari din varianța performanței profesionale prin intermediul unor variabile precum aptitudinea mentală generală, personalitatea sau interesele vocaționale. Cu toate acestea, relația dintre personalitate și performanță nu a oferit concluzii sau rezultate semnificative până la sfârșitul anilor 1980. Unele studii au susținut puternic ideea că deciziile importante nu ar trebui să fie bazate pe variabile care țin de personalitate datorită lipsei de validitate a chestionarelor sau inventarelor de personalitate (Barrick & Ryan, 2003). Criticile cele mai puternice vizează validitatea foarte scăzută a chestionarelor de personalitate în raport cu performanța profesională (Guion, & Gottier, 1965). Spre sfârșitul anilor 1980, evaluarea personalității a revenit în atenția cercetătorilor. În această etapă, studiile se focalizează în principal pe analiza relațiilor dintre trăsăturile de personalitate și diferite criterii de performanță. Relațiile dintre criteriile de performanță și trăsăturile de personalitate nu au fost suficient de puternice, susținând astfel ipotezele anterioare legate de inutilitatea personalității în predicția performanței profesionale (Barrick, & Ryan, 2003). Unii autori denumeau această perioadă ca fiind perioada în care nu exista personalitatea (Barrick, Mount, & Judge, 2001).

Relația dintre personalitate și performanță a redevenit o temă predilectă pentru cercetările din domeniul psihologiei industrial-organizaționale odată cu popularizarea modelului *Big Five* al personalității, la sfârșitul anilor 1980 și începutul anilor 1990. Mai mult, diferite meta-analize realizate în domeniul predicției performanței profesionale au indicat existența unei legături stabile și semnificative între dimensiunile de personalitate și performanță (Judge, Klinger, Simon, & Yang, 2008). Unul dintre cele mai celebre studii meta-analitice indică existența unei relații semnificative între testele de integritate, cele de conștiinciozitate și personalitate (Schmidt, Hunter, 1998). Meta-analize recente sugerează existența unei legături semnificative între diferite criterii ale performanței, dar și alte dimensiuni relevante pentru performanță

precum: satisfacția în muncă (engl. *job satisfaction*), devianța, leadership sau eficiența echipelor de lucru (Judge, *et al*, 2008). Pe lângă dovezile empirice ale relației dintre personalitate și performanța profesională, diferite dimensiuni de personalitate au fost treptat integrate în modele de predicție a performanței. De exemplu, diverse trăsături de personalitate au fost incluse în teorii ale adaptării la muncă (Dawis & Lofquist, 1984). În ultimii ani au fost formulate diferite modele cu caracter integrativ care explica relațiile existente între trăsăturile de personalitate, variabilele de tip situațional, motivație și diferite aspecte ale performanței individuale. Un astfel de exemplu este cel propus Stewart și Barrick (2004) în care conștiinciozitatea și stabilitatea emoțională influențează dorința de realizare (engl. *accomplishment striving*) care, la rândul său exercită o influență asupra performanței și satisfacției profesionale (Schneider & Smith, 2004). Mai mult, chestionarele de personalitate au dobândit o importanță deosebită și în zonele aplicative ale psihologiei organizaționale fiind utilizate în diferite contexte și cu diferite scopuri: selecție, formarea și dezvoltarea echipelor de lucru sau analiza de leadership. Aproximativ 35% dintre interviurile desfășurate în cadrul departamentelor de resurse umane sunt în prezent focalizate pe evaluarea trăsăturilor de personalitate (Huffcut, Conway, Roth, Stone, 2001).

Revitalizarea psihologiei industrial-organizaționale își are rădăcinile în înțelegerea rolului și a utilității variabilelor de personalitate (Hough, Ones, 2001). Legătura consistentă între trăsăturile de personalitate și performanța profesională în diferite contexte, măsurată atât prin intermediul unor criterii subiective, cât și obiective este pusă în evidență în cadrul mai multor studii meta-analitice (Hunter, Schmidt, 1998; Barrick, *et al* 2001). Astfel, legătura cea mai puternică și consistentă în diferite studii pare a fi cea dintre conștiinciozitate și performanță. Această trăsătură de personalitate pare a fi relaționată stabil cu diferite criterii de performanță și în contexte de muncă care variază în complexitate. Pe lângă relaționarea cu criteriile obiective și subiective de performanță, trăsăturile de personalitate par a manifesta legături stabile și cu alte variabile precum satisfacția în muncă, leadership, accidentele sau devianța la locul de muncă (Judge, *et al*, 2008). Există studii care indică prezența unor legături

stabile și semnificative între agreabilitate, conștiinciozitate și accidente în muncă (Clarke, & Robertson, 2005).

Trăsăturile de personalitate par a fi asociate cu succesul în management pentru pozițiile executive evaluat atât în funcție de criterii intrinseci, cât și de criterii extrinseci (Boudreau, Boswell, Judge, 2001). Criteriile extrinseci țin de aspecte precum remunerație, nivelul jobului și *employability* (gradul de atractivitate a unui candidat pe piața muncii evaluat de companii specializate în *executive search*), iar cele intrinseci țin de satisfacția în muncă (*job satisfaction*). Rezultatele studiului mai sus menționat indică faptul că Extraversia și Nevrotismul se relaționează pozitiv și respectiv, negativ cu ambele tipuri de criterii. În același timp Conștiinciozitatea pare a nu fi relaționată cu succesul extrinsec și este relaționată negativ cu acele criterii intrinseci, atât în cadrul eșantioanelor din Statele Unite ale Americii, cât și în cadrul eșantioanelor extrase din state membre ale Uniunii Europene.

Deși măsurarea personalității reprezintă o componentă importantă a evaluării în zona organizațională, există numeroase critici la adresa studiilor realizate în acest domeniu, acestea fiind legate în principal modul de măsurare al performanței. Criteriile de performanță pot fi clasificate în două grupe: criterii de tip subiectiv și criterii de tip obiectiv. În cadrul primei grupe pot fi încadrate următoarele: evaluările realizate de superiori, evaluările realizate de colegi, evaluările realizate de subordonați sau de clienții interni sau externi și auto-evaluările. În cea de-a doua grupă, pot fi încadrate următoarele criterii: indicatorii obiectivi ai productivității, vânzările, comportamentele deviante, scorurile obținute la evaluările realizate pe durata training-urilor de specialitate, criterii de personal, salariul, bonusurile sau nivelul managerial (Cook, 2004). Una dintre criticile principale adresate criteriilor subiective este legată de lipsa fidelității. Un studiu meta-analitic realizat în 1996 care a inclus peste 40 de studii și aproximativ 14000 de participanți a raportat un coeficient de fidelitate inter-evaluator de doar .52 pentru criteriile de tip subiectiv (Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996).

În același timp proporția varianței performanței explicată prin intermediul trăsăturilor de personalitate este relativ scăzută, plasându-se în jurul valorii de 10% (Schmidt, & Hunter, 1998). Validitatea predictivă a

personalității variază în funcție de criteriile de performanță sau în funcție de categoriile profesionale. De exemplu, Conștiinciozitatea corelează .18 cu performanța globală în vânzări și .30 cu performanța în pozițiile manageriale (Borman, Ilgen & Klimoski, 2003).

Obiectivul principal al studiului de față este acela de a identifica acele trăsături de personalitate care au capacitatea de a discrimina între niveluri manageriale diferite. Nivelul managerial poate fi considerat unul dintre indicatorii extrinseci ai succesului managerial. Rezultatele acestui demers științific pot avea un rol important în diferite zone ale psihologiei aplicate, printre care se numără: selecția de personal, dezvoltarea, leadership-ul, *executive search*, recunoașterea și managementul talentelor.

Ipoteza 1: *Trăsăturile de personalitate ale managerilor se diferențiază în funcție de nivelele manageriale.*

Dat fiind ca evaluarea personalității ocupă un rol important în cadrul procedurilor de selecție pentru pozițiile manageriale, cunoașterea acelor trăsături de personalitate care se diferențiază între *low level management*, *middle level management* și *high level management* poate ghida procesul decizional în situațiile de selecție. În același timp, focalizarea pe acele trăsături care au capacitate discriminatorie în raport cu criteriul nivelului managerial permite și optimizarea procesului de planificare a succesiunii în cadrul organizațional. Identificarea trăsăturilor de personalitate cu potențial predictiv pentru nivelul managerial poate avea un rol important în identificarea talentelor încă din stadiile incipiente ale integrării persoanelor în organizație, facilitând astfel procesul de dezvoltare a carierei și implicarea în programe de training sau *coaching* adaptate nevoilor persoanelor din organizație.

Pe lângă obiectivele menționate anterior, studiul își propune să exploreze și rolul diferențelor de gen în personalitatea managerilor. Această relație va fi investigată datorită faptului că există studii care menționează faptul că experiența femeilor care tind a atinge poziții manageriale înalte este relativ diferită de cea a bărbaților (Furnham, Crump, Chamorro-Premuzic, 2007).

Ipoteza 2: *Între participanții de gen feminin și masculin din cadrul populației manageriale există diferențe semnificative la nivelul trăsăturilor de personalitate.*

Se poate considera ca studiul de față se bazează pe un design de cercetare non-experimental, datorită faptului că variabilele investigate nu pot fi manipulate (Kerlinger, & Lee, 2000).

Metodă

Participanți

Participanții la acest studiu au fost evaluați în cadrul unor proiecte de evaluare internă și dezvoltare de leadership, derulate pentru trei companii din zona *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) și Telecomunicații. Companiile din cadrul cărora provin participanții fac parte din mediul privat, fiecare dintre acestea derulând activități în piața de profil din România de peste 5 ani. Pentru majoritatea persoanelor evaluate participarea la acest proiect a fost obligatorie, fiind parte a proiectului de evaluare și dezvoltare contractat de companie. Cu toate acestea, toate persoanele implicate în acest studiu și-au oferit consimțământul informat, fiind de acord ca datele despre trăsăturile lor de personalitate să fie utilizate sub condiția păstrării confidențialității. Din totalul celor 327 de persoane evaluate în cadrul proiectelor de consultanță, doar 241 de persoane au fost de acord să participe la acest studiu. Metoda de eșantionare a fost una de conveniență. Criteriile de incluziune în eșantion au fost:

- a. ocuparea unui post managerial;
- b. validitatea protocolului rezultat în urma aplicării instrumentului de evaluare a personalității;
- c. o vechime de cel puțin 6 luni în cadrul companiei.

În urma aplicării criteriilor de incluziune au fost selectați 229 de participanți. În continuare, vor fi detaliate caracteristicile eșantionului final. Participanții ocupau diferite poziții manageriale în cadrul companiilor. Distribuția persoanelor în funcție de vârstă a variat între 26 și 57 de ani; vârsta medie pentru eșantionul utilizat a fost de 40.48, cu o abatere standard în valoare de 6.29. În ceea ce privește variabila gen, se poate considera că eșantionul este echilibrat, în forma sa finală cuprinzând 117 persoane de gen

masculin și 112 de gen feminin. Ca mediu de proveniență, toți participanții au declarat faptul că provin din mediul urban, 133 (58,07%) din participanți locuind în București, 55 (24,01%) din participanți în Timișoara și 41 (17,90%) în Brașov. Nivelul educațional al persoanelor incluse în eșantion este unul ridicat 207 (90,39%) dintre participanți având cel puțin studii superioare, iar 22 (9,61%) de persoane având studii superioare în curs de finalizare. Dat fiind faptul că studiile superioare reprezintă unul din criteriile importante pentru procesul de angajare în România, omogenitatea eșantionului din această perspectivă nu este deloc surprinzătoare.

Instrumente

Personalitate. Pentru toate cele trei companii, proiectele de consultanță derulate au implicat măsurarea personalității. Pentru acest scop a fost utilizat chestionarul de personalitate California Psychological Inventory-260 datorită potențialului predictiv ridicat al scalelor primare, precum și datorită posibilității de a evalua probabilitatea distorsionării protoalelor (Gough, 2002). Motivele alegerii acestui chestionar sunt legate pe de o parte de utilitatea sa ridicată pentru analiza și dezvoltarea competențelor manageriale și pe de alta parte de fundamentarea sa științifică solidă. Încă din anul 1972, acest instrument beneficia de peste 1000 de referințe în revistele de specialitate (Kline, 2000). Chestionarul CPI-260 a fost fundamentat inițial pe *Minnesota Multiphasic Personality Inventory*, aproape jumătate din itemii săi fiind „împrumutați” din MMPI (Anastasi, Urbina, 2000). Unul din avantajele acestui chestionar constă în faptul că 13 din cele 20 de scale primare au fost construite prin metoda empirică a grupurilor contrastante, apelând la criterii precum: apartenența la un anumit grup social, notele obținute în mediul academic sau participarea la activități extra-curriculare. Unul din procedeele psiho-metrice preferat de autor în construirea CPI-260 este *peer nomination*. Celelalte scale ale CPI-260 au fost derivate prin metoda intuitivă, fiind ulterior analizată consistența lor internă. La ora actuală, există numeroase studii și cercetări științifice realizate cu majoritatea scalelor acestui chestionar. Aceste studii oferă chestionarului un potențial interpretativ ridicat, atât pentru scalele primare, cât și pentru anumite configurații sau pattern-uri de scoruri (McAllister, 1996). CPI-260 a fost

adaptat cultural pentru utilizarea în România, studiile de adaptare fiind bazate pe eşantioane naționale reprezentative pentru România (Pitariu, Iliescu, Tureanu & Peleașă, 2006).

Nivel Managerial. Modalitatea prin care a fost operaționalizat nivelul managerial depinde direct de numărul de poziții aflat între un anumit post și cea mai înaltă poziție din companie. Nivelul managerial a fost indicat de persoanele evaluate, acestea având o rubrică specială în care menționau câte poziții/persoane se află între poziția lor actuală și CEO-ul companiei. Datele oferite de participanți au fost verificate ulterior prin analiza organigramelor (*organizational charts*) puse la dispoziție de departamentul de resurse umane din cadrul fiecărei companii. Persoanele încadrate în grupa *high level management* ocupau posturi fie în conducerea companiei (*board*) fie conduceau anumite departamente care răspundeau direct conducerii, aflându-se la o distanță de maxim 2 posturi față de *Chief Executive Officer (CEO)*. Participanții încadrați în categoria *middle level management* ocupau posturi aflate la minim 3 și maxim 4 posturi față de *CEO*. În ultima grupă au fost încadrate persoanele care se aflau la peste 4 posturi distanță de *CEO*, dar care răspundeau de activitatea unei echipe sau a unui departament, având în subordine cel puțin 4 persoane.

Procedura

Datele obținute în acest studiu sunt derivate din derularea diferitelor proiecte de consultanță în psihologie industrială și organizațională. Evaluările personalității au fost colectate în cadrul unor proiecte de evaluare internă și dezvoltare de leadership, derulate pentru trei companii din zona *Fast Moving Consumer Goods* și Telecomunicații. Datorită clauzelor legate de confidențialitate, numele celor trei companii nu va fi precizat. Cu toate acestea, trebuie menționat faptul că toate cele trei companii sunt societăți pe acțiuni, fiecare dintre acestea având peste 1000 de angajați. Evaluarea personalității a fost o componentă importantă în cadrul proceselor de evaluare, iar administrarea chestionarului de personalitate a fost dublată de administrarea fie a unui alt chestionar pentru evaluarea stilului de leadership, fie de teste de inteligență sau de chestionare de inteligență emoțională.

Toate evaluările au fost realizate de psihologi certificați în utilizarea CPI-260. Înainte de evaluarea propriu-zisă, fiecare participant a primit două formulare de consimțământ informat, unul care se referea la obiectivele companiei și la persoanele care vor avea acces la scorurile pe care le va fi obținut persoana evaluată și cel de-al doilea cuprindea informații despre participarea voluntară la un proiect de cercetare prin furnizarea datelor rezultate din evaluarea cu chestionare psihometrice; în acest formular se garanta confidențialitatea, prin înlocuirea datelor personale cu un cod de identificare. Toate sesiunile de evaluare au demarat cu aplicarea CPI-260, celelalte chestionare fiind aplicate ulterior. Toate chestionarele au fost aplicate în varianta creion-hârtie. În urma evaluărilor fiecare manager a primit un feedback specializat, axat în principal pe zone de dezvoltare. Scorurile brute au fost obținute din cotearea electronică a fiecărui chestionar.

Din numărul total de 327 de persoane evaluate în cadrul proiectelor de consultanță un număr de 241 de persoane au fost de acord să participe la acest studiu. În urma aplicării criteriilor de incluziune (a. ocuparea unui post/poziții manageriale; b. validitatea protocolului rezultat în urma aplicării instrumentului de evaluare a personalității; c. o vechime de cel puțin 6 luni în cadrul companiei) au fost selectate în final 229 de persoane, 3 persoane având o vechime sub 6 luni în companie și 12 persoane având profiluri de personalitate distorsionate pozitiv.

Rezultate

Mediile și abaterile standard calculate pe baza scorurilor brute sunt prezentate în Tabelul 1. Pentru a analiza diferențele între trăsăturile de personalitate pentru cele trei grupe manageriale a fost utilizată o analiză de varianță de tip ANOVA, caracterizată frecvent ca fiind *omnibus t-test* (Marczyk, DeMatteo, Festinger, 2005). Rezultatele acestei analize sunt prezentate în Tabelul 1.

După cum se poate observa în Tabelul 1, există mai multe scale care au capacitatea de a diferenția trăsăturile de personalitate ale managerilor aflați la cele trei niveluri manageriale. Din numărul total de 20 de scale primare aproape jumătate (9) scale par a avea potențialul de a diferenția semnificativ cele trei

grupe incluse în această analiză. Scalele care diferențiază semnificativ sunt distribuite în mod relativ similar în toate cele patru arii majore măsurate de chestionar: Orientarea interpersonală, Orientarea normativă și valorică, Motivații și stil de gândire, Stilul personal.

Tabelul 1 Rezultate ANOVA, Medii (M) și Abateri Standard (SD) - Scalele Primare ale CPI-260

Trăsătura	M	SD	Df	F	p
1. Dominanță	25.64	3.92	228	2.43	.09
2. Capacitate de statut	15.95	3.11	228	12.78**	.00
3. Sociabilitate	18.69	2.49	228	0.07	.93
4. Prezență socială	17.97	2.83	228	3.01	.05
5. Încredere în sine	15.82	2.22	228	0.62	.54
6. Independență	17.01	2.55	228	7.22**	.00
7. Empatie	15.55	2.77	228	4.28*	.01
8. Responsabilitate	17.06	2.50	228	5.77**	.00
9. Conformism Social	23.27	3.31	228	4.95*	.01
10. Auto-control	17.37	4.19	228	4.40*	.01
11. Impresie pozitivă	17.82	4.38	228	4.73*	.01
12. Comunalitate	18.92	1.63	228	1.44	.24
13. Bună-stare psihologică	15.87	2.52	228	8.91**	.00
14. Toleranță	12.52	3.36	228	28.39**	.00
15. Realizare prin conformism	24.03	3.20	228	2.98	.05
16. Realizare prin independență	15.17	3.16	228	20.86**	.00
17. Fluență conceptuală	23.21	3.42	228	13.06**	.00
18. Intuiție psihologică	13.16	2.44	228	11.40**	.00
19. Flexibilitate	6.10	3.17	228	5.55**	.00
20. Senzitivitate	11.76	3.07	228	2.42	.09

Notă: Mediile și Abaterile Standard sunt calculate pe baza scorurilor brute; N = 229; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Cu toate acestea, scala care manifestă potențialul de discriminare cel mai ridicat este Toleranța ($F(228) = 28.39$, $p < .001$). Aceasta este urmată de scalele Realizare prin Independență ($F(228) = 20.86$, $p < .001$) și Fluență conceptuală ($F(228) = 13.06$, $p < .001$). Celelalte scale care au potențialul de a diferenția cele trei grupuri sunt: Capacitate de statut, Independență, Responsabilitate, Bună-stare psihologică, Intuiție psihologică și Flexibilitate. Deși a fost construită cu scopul de a măsura calitățile și atributele personale legate de obținerea statutului și simbolurilor succesului social, scala Capacitate de statut are putere de diferențiere mai scăzută comparativ cu scalele Toleranță și Realizare prin Independență, ($F(228) = 12.78$, $p < .005$) (McAllister, 1996).

Pentru a analiza cea de-a doua ipoteză a acestui studiu a fost derulată o comparație între mediile obținute la scalele primare ale CPI-260 de managerii de gen feminin și cei de gen masculin. Tabelul 2 prezintă diferențele de medii

între cele două loturi de participanți, așa cum reies din aplicarea testului t pentru diferențe de medii.

După cum se poate observa în Tabelul 2, diferențele de gen în cadrul populației manageriale sunt relativ reduse, înregistrându-se diferențe semnificative doar pe 3 din totalul de 20 de scale primare. În același timp, scala Senzitivitate a fost construită special cu scopul de a măsura aderența la modelul de rol feminin sau masculin (Pitariu și colab., 2006), faptul că aceasta variază semnificativ în funcție de gen nefiind deloc surprinzător. În același timp, se poate constata că participanții de gen masculin manifestă scoruri semnificativ mai înalte pe scala Dominanță ($t(227) = 1.981$, $p = .049$). Această diferență observată se poate datora în parte diferențelor între modelele de sex-rol promovate la nivel social. În același timp, această diferență aduce informații importante cu privire la modul în care se diferențiază cele două genuri în exercitarea funcțiilor de conducere și

coordonare. O altă diferență semnificativă s-a înregistrat pe scala Bună-stare psihologică ($t(227) = 4.001, p = .000$), scorurile obținute de participanții de gen masculin indicând, conform

interpretării lui McAllister (1996), un nivel semnificativ mai ridicat al satisfacției cu situația lor actuală de viață, comparativ cu persoanele de gen feminin.

Tabelul 2 Diferențe de gen în populația managerială (*t* Test)

Trăsătura	Masculin		Feminin		
	M	M	<i>Df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. Dominanță	26.13 (3.43)	25.11 (4.32)	227	3.841	.049
2. Bună-stare psihologică	16.50 (2.36)	15.21 (2.51)	227	1.164	.000
3. Senzitivitate	10.12 (2.68)	13.46 (2.47)	227	1.478	.000

O analiză comparativă a diferențelor de medii înregistrate în cadrul eșantionului managerial și a diferențelor de medii înregistrate la nivelul eșantionului normativ (disponibile în Anexa 1), indică faptul că sunt mai puține diferențe semnificative între participanții de gen feminin și cei de gen masculin. Dacă în cadrul eșantionului general există diferențe semnificative pentru 19 din cele 20 de scale primare, la nivelul eșantionului managerial au fost identificate doar cel trei scale care diferă semnificativ (Dominanță. Bună-stare psihologică și Senzitivitate).

Concluzii

Din analiza datelor prezentate în Tabelul 1 se poate concluziona că trăsăturile de personalitate măsurate cu CPI-260 variază semnificativ de la un nivel managerial la altul. La un prag de semnificație de .05, 13 tind să difere semnificativ de la un nivel managerial la altul, prezentând valori medii semnificativ mai ridicate. Se poate concluziona faptul că pe baza măsurării trăsăturilor de personalitate se pot realiza inferențe cu privire fie la statutul curent pe care o anumită persoană îl ocupă în cadrul organizației, fie la potențialul său de a accede la diferite niveluri manageriale în funcție de structurarea trăsăturilor sale de personalitate.

Mai mult, uniformitatea cu care sunt distribuite trăsăturile de personalitate în cadrul celor patru grupaje de scale din cadrul CPI-260 indică faptul că managerii aflați la unul din cele trei nivele de management se diferențiază unii de ceilalți în toate cele patru arii ale personalității măsurate cu CPI-260.

Analiza diferențelor de gen în cadrul populației manageriale a scos în evidență un număr relativ redus de diferențe ale trăsăturilor de personalitate. Diferențele înregistrate pentru scalele Dominanță și Senzitivitate pot fi explicate în principal prin influența prescripțiilor sociale referitoare la sex-rol. Comparativ cu diferențele de medii obținute în cadrul eșantionului normativ, în cadrul eșantionului general s-au înregistrat doar trei scale care variază semnificativ. Astfel, se poate concluziona că în cadrul populației manageriale diferențele de personalitate, tipice pentru populația generală tind să se estompeze, trăsăturile de personalitate ale managerilor de gen masculin și ale celor de gen feminin fiind relativ similare.

Limite

Una dintre limitele importante ale acestui studiu ține de dimensiunea relativ redusă a lotului utilizat. Dimensiunea eșantionului poate exercita influențe negative asupra derulării

analizelor statistice specifice (Kerlinger, & Lee, 2000). Pe lângă volumul eșantionului o altă limită importantă este legată de reprezentativitatea acestuia pentru populația managerială din România. Pentru a extinde concluziile unui astfel de studiu la nivelul întregii populații țintă ar fi adecvată utilizarea unei metode stratificate de eșantionare, aceasta din urmă putând garanta alocarea proporțională a participanților în funcție de criteriile sau specificațiile reprezentative pentru populația țintă (Kerlinger, & Lee, 2000).

O altă limită importantă a studiului constă în faptul că nu a fost utilizat un design de cercetare longitudinal. Doar pe baza unor design-uri longitudinale în care se analizează evoluția profesională, ascensiunea diferitelor persoane în unul sau mai multe niveluri manageriale se pot realiza predicții cu un grad ridicat de precizie. Una dintre direcțiile principale de dezvoltare ulterioară a acestui studiu constă în utilizarea unui design de cercetare longitudinal.

Bibliografie

- Anastasi, A. & Urbina, S. (2003). *Psychological Testing* (7th Ed.). Singapore: Pearson Education.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *Personality and Performance*, 9 (1/2), 9–30.
- Barrick, M. R., & Ryan, A., M. (2003). *Personality and work. Reconsidering the Role of Personality in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Ilgen, D.R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Psychology, vol.12 Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81.
- Clarke, S. & Robertson, I. T. (2005). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 355-376.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection* (4th Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual difference model and its applications*. Minneapolis: University of Minnesota. In Borman, W. C., Ilgen, D.R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Psychology, vol.12 Industrial and Organizational Psychology*, p. 132-133. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Furnham, A., Crump, J. & Chamorro-Premuzic, T. (2007). Managerial level, personality and intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 805-818.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 8, 135—164.
- Judge, T. A., Klinger, R., Simon, L. S., & Yang, I. W. F. (2008). The contributions of personality to organizational behaviour and Psychology: Findings, Criticism and Future Research. *Social and Personality Psychology*, 56, 1982-2000.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research 4th Edition*. Wadsworth.
- Hough, L. M., & Ones, D. S. (2001). *The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 233–377). London: Sage.
- Hough, L. M. (2001). I/O owes its advances to personality. In B. Roberts & R. T. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 19-44). Washington, DC: American Psychological Association.
- Huffcut, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897-913.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research 4th Edition*. Wadsworth.
- Kline, P. (2000). *The Handbook of Psychological Testing*. London: Routledge.
- McAllister, L. W. (1996). *A Practical Guide to CPI Interpretation*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pitariu, H., Iliescu, D., Tureanu, V. & Peleașă, C. (2006). *Inventarul Psihologic California*. București: Odysea.
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). *Personality and Organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2004). Four lessons learned from the person-situation debate: A review and research agenda. B. Smith & B. Schneider (Eds.), *Personality and Organizations*, 61-87. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.

ANEXA 1 – Diferențe de gen – eșantion normativ

	Masculin	Feminin		
Trăsătura	M	M	<i>F</i>	<i>p</i>
1. Dominanță	22.24 (5.15)	19.98 (5.77)	31.271	.000
2. Capacitate de statut	14.02 (3.81)	13.53 (3.83)	.008	.000
3. Sociabilitate	16.42 (3.52)	15.48 (3.89)	38.344	.000
4. Prezență socială	17.62 (3.36)	16.78 (3.71)	13.345	.000
5. Încredere în sine	14.56 (2.36)	13.71 (3.25)	12.696	.000
6. Independență	15.67 (3.01)	14.05 (3.64)	60.059	.000
7. Empatie	13.35 (3.07)	13.16 (3.09)	.059	.090
8. Responsabilitate	16.20 (3.41)	15.28 (3.40)	.004	.000
9. Conformism social	21.50 (3.90)	20.50 (4.58)	70.551	.000
10. Auto-control	16.59 (4.97)	15.23 (4.77)	3.959	.000
11. Impresie pozitivă	15.98 (5.21)	14.64 (5.07)	2.492	.000
12. Comunalitate	18.24 (2.44)	17.24 (3.01)	90.408	.000
13. Bună-stare psihologică	14.77 (2.91)	13.27 (3.18)	26.689	.000
14. Toleranță	11.21 (3.33)	10.24 (2.96)	31.184	.000
15. Realizare prin conformism	21.81 (4.25)	20.28 (4.34)	5.005	.000
16. Realizare prin independență	14.29 (3.17)	13.41 (3.40)	4.478	.000
17. Fluență conceptuală	21.23 (4.17)	19.40 (4.32)	5.002	.000
18. Intuiție psihologică	12.91 (2.61)	11.96 (2.83)	10.242	.000
19. Flexibilitate	6.70 (3.60)	7.41 (3.69)	2.575	.000
20. Senzitivitate	11.09 (2.93)	13.95 (2.94)	.037	.000