

Implicațiile factorilor cognitivi și de personalitate în luarea deciziilor – un model teoretico-explicativ

Delia Vîrgă¹

Universitatea de Vest din Timișoara

Abstract

This study is aimed to show the influence of cognitive and non-cognitive factors on decisional efficiency through the design of a theoretical-explicative model and by testing it against reality. This model reflects the link between cognitive variables, personality variables and decisional performance.

The participants in this study (N=88) are managers in a IT&C company and have an average age of 32.3 years and a average working seniority of 8.6 years, 74.9% being males and 25.1 % being females.

The instruments used were California Psychological Inventory (CPI 260 items form), a questionnaire for assessing the decisional style, a decision making questionnaire, decisional skills test (BTPAC), and Raven standard test, Plus form, a questionnaire for assessing cognitive complexity and Melbourne decision making questionnaire. In order to evaluate decisional performance I developed an behaviorally anchored scale.

The evaluation of cognitive competencies, defined in behavioral terms like decision making performance and cognitive complexity, together with the personality dimensions, help us to select managers with an increased adaptive orientation to organizational change and a better decisional performance.

Key words: *decision making performance, cognitive complexity, organizational change.*

Résumé

Cette étude vise à montrer l'influence des facteurs cognitifs et non-cognitifs sur l'efficacité de la décision par l'élaboration d'un modèle théorique explicative qu'on le teste face la réalité. Ce modèle reflète le lien entre les variables cognitives, les variables de la personnalité et la performance décisionnelle.

Les participants à cette étude (N = 88) sont des cadres dans une compagnie IT & C qu'ils ont une moyenne d'âge de 32,3 ans et une expérience de travail moyenne de 8,6 ans, 74,9% étaient hommes et 25,1% femmes.

Les instruments utilisés étaient California Psychological Inventory (CPI –la forme avec 260 items), un questionnaire pour évaluer le style décisionnel, un questionnaire de prise de décision, un test décisionnel (BTPAC), et le test standard Raven, la forme Plus, un questionnaire d'évaluation de la complexité cognitive et le questionnaire Melbourne de la prise de décision. Afin d'évaluer la performance de décision, on a développé une échelle avec des ancrs comportementales.

L'évaluation des compétences cognitives, définis en termes de comportement comme la performance de prise de décision et la complexité cognitive, avec les dimensions de la personnalité, nous aident à sélectionner les cadres avec une orientation accrue d'adaptation au changement organisationnel et avec une meilleure performance décisionnel.

Mots clés : *performance en prise de décision, complexité cognitive, changement organisationnel.*

Acest studiu are ca scop evidențierea influenței factorilor cognitivi vs. non-cognitivi asupra eficienței decizionale, prin construirea și testarea unui model teoretico-explicativ care

evidențiază legătura dintre variabilele cognitive, variabilele de personalitate și performanța decizională.

Programele de schimbare organizațională și, în special, dezvoltarea organizațională sugerează optimizarea

¹ Adresa de corespondență: delia.virga@apio.ro

performanțelor individuale și ale organizației prin îmbunătățirea strategiilor de schimbare atât la nivelul conducerii organizațiilor, cât și la nivelul sistemelor și structurilor lor. Decizia este un fenomen cheie în implementarea și susținerea schimbărilor organizaționale iar adaptabilitatea la schimbare tinde să devină o cerință imperioasă pentru selecția și evaluarea personalului, fiind deja un deziderat al organizațiilor în schimbare. De-a lungul timpului au fost elaborate mai multe modele de luarea deciziei, în special, sau de explicare a cauzelor și mecanismelor funcționale ale managerilor în diferite contexte organizaționale, cum ar fi stresul ocupațional (Pitariu, 2004). Este important să studiem factorii individuali (atât de natură cognitivă, cât și cei legați de personalitate) care pot anticipa succesul decizional pentru a putea să identificăm, pe baza acestora, persoanele care au potențial să adopte decizii eficiente în medii organizaționale dinamice și complexe, specifice situației de schimbare organizaționale.

Actorii organizaționali trebuie să fie instruiți astfel încât să-și înțeleagă propriile reacții la schimbare sau reacțiile proprii față de alți membri ai organizației, în condițiile schimbării. Ei trebuie să ajungă să gândească organizația ca sistem complex adaptativ și să conștientizeze faptul că dezvoltarea organizațională este direct dependentă de gradul personal de adaptabilitate. Capacitatea de adaptare crește pe măsură ce se observă, analizează și se diagnostichează problema cu care se confruntă oamenii din organizații, dar și organizația în sine.

Managementul resurselor umane într-un mediu dinamic se poate realiza cu succes dacă sunt angajați indivizi care sunt capabili și doresc să muncească într-un mediu în schimbare. De aceea, sistemele de selecție din organizații trebuie să identifice persoanele care au o mare capacitate de adaptare la schimbarea organizațională (Vîrgă, 2004).

În contextul organizațional, decizia la nivel individual presupune valorizarea factorilor psihologici de natură cognitivă, în special, în estimarea eficienței decizionale. Complexitatea cognitivă este o variabilă individuală care sprijină procesul decizional în condițiile încărcării informaționale, incertitudinii și presiunii timpului. Capacitatea decizională reprezintă evaluarea raționalității decidentului, respectiv sensibilitatea la erori și euristici cognitive. Aptitudinile cognitive generale sunt

garanția unui demers logico-formal în derularea procesului decizional performant. Factorii ce țin de structura de personalitate intervin în situații de schimbare organizațională și au valoare predictivă în performanța din situațiile decizionale stresante. Aceste situații generează stres față de care managerii performanți dezvoltă modalități eficiente de control al stresului iar stilul de luarea deciziei este o variabilă de interfață între personalitate și mediu, respectiv situația decizională. În condiții de stabilitate organizațională, decizia are caracteristici bine precizate și se pot folosi rutine în abordarea ei sau comportamente bazate pe reguli. În aceste condiții sunt importanți anumiți factori psihologici, în special cei care corespund laturii cognitive. În condiții de schimbare, nevoia de adaptare generează potențarea unor variabile mai nuanțate de factură cognitivă și de personalitate.

Teoria procesării informației relevă limitele raționalității decidenților și modalitățile adaptative folosite de aceștia în vedea adaptării la complexitatea și dinamica mediului organizațional. Cercetările recente susțin ideea că decizia în contexte de schimbare impune cerințe deosebite față de decizia în contexte stabile, în care informația este procesată mai mult sau mai puțin automat iar cerințele comportamentale sunt explicite. Un alt rezultat interesant este că diferențele individuale de adaptabilitate (exprimate prin factori de personalitate) sunt predictorii mai buni decât aptitudinile cognitive generale.

Pornind de la aceste premise, am considerat că variabilele psihologice, atât cele cognitive, cât și cele de personalitate, în context organizațional influențează performanța decizională, în condițiile schimbărilor rapide de mediu, fiind predictorii ai adaptabilității la schimbare. Identificarea influenței variabilelor individuale și organizaționale asupra performanței decizionale, în contextul schimbării organizaționale, creează premisa identificării adaptabilității la schimbare, precum și modelarea atitudinilor și comportamentelor adaptative ale actorilor implicați în programe de schimbare organizațională.

Modelul proiectat de noi are ca scop identificarea relațiilor dintre factorii cognitivi și de personalitate care contribuie la predicția performanței decizionale din organizațiile în schimbare. Modelul vizează nivelul individual al deciziei, în context organizațional, nu la nivel de mecanism de realizare a procesului

deciziei, ci se referă la factori psihologici care pot estima succesul ca decidenți ai managerilor din organizațiile în schimbare.

Pentru a identifica influența factorilor cognitivi și de personalitate asupra

performanței decizionale în condiții de schimbare organizațională, s-a proiectat un model teoretic care trebuie verificat empiric, în context organizațional real (Figura 1).

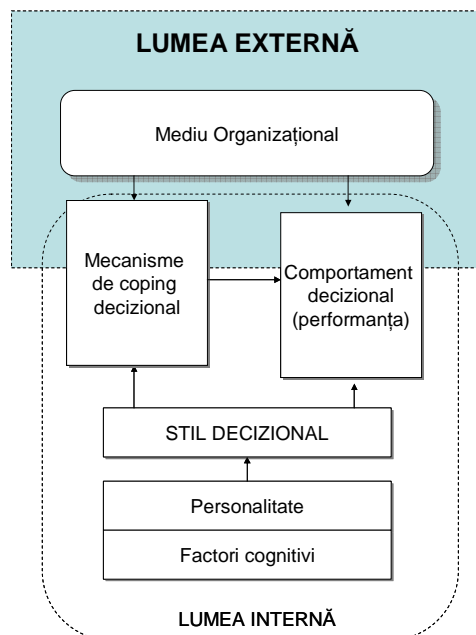


Figura 1. Modelul teoretico-explicativ al deciziei la nivel individual

Prin acest model, cercetarea dobândește un caracter mixt, atât explicativ – prin izolarea și identificarea influenței celor două categorii de variabile: cognitive și de personalitate asupra performanței decizionale, cât și predictiv, prin posibilitatea de a estima performanța decizională la nivel organizațional pentru potențialii candidați în procesul de selecție, pe baza unor predictorii testați anterior.

În categoria factorilor cognitivi incluși în model se găsesc: aptitudinile cognitive generale, capacitatea decizională și complexitatea cognitivă.

Aptitudinea cognitivă poate fi definită ca fiind capacitatea fundamentală de gândire și încorporează componente ale abilității de învățare și adaptare (Jensen, 1980, Schmidt, 2002). Este înțeleasă ca fiind capacitatea de procesare a informațiilor complexe sau capacitatea de a rezolva problemele din viața reală (Flynn, 1987).

Aptitudinile cognitive generale sunt unele dintre cele mai puternice diferențe individuale folosite ca predictorii ai performanței în sarcină, dincolo de situații, organizații sau posturi. Evaluarea aptitudinilor cognitive este

necesară într-o piață globală de mare competitivitate. Este necesar însă să luăm în calcul și alte variabile cognitive care să exploreze mai nuanțat potențialul adaptativ al managerilor la schimbarea organizațională. Capacitatea decizională, definită ca sensibilitatea la erori și euristici cognitive, ne poate ajuta să evaluăm modul în care managerii rezistă la aceste erori decizionale datorită capacității limitate de procesare a informației.

Complexitatea cognitivă se referă la abilitatea de a diferenția perspective alternative și de a integra aceste perspective în procesul luării deciziei. Complexitatea cognitivă ridicată presupune folosirea de către indivizi a unui mare număr de dimensiuni în perceperea și evaluarea mediului; aceștia fac diferențe subtile și nuanțate, ceea ce ajută la tolerarea mai bună a ambiguității și incertitudinii, respectiv la creșterea capacității adaptative la dinamica mediului organizațional.

Cercetările din ultimii 40 de ani au demonstrat că dimensiunile personalității au un impact puternic asupra performanței în muncă și asupra altor criterii relevante din organizații (cum ar fi, absentismul, comportamentul

contraproductiv, promovarea, fluctuația de personal) și, în consecință, sunt acum acceptate ca instrumente utile în selecția de personal și incluse în multe modele de performanță a muncii (Hunter, Schmidt, Rauschenberger și Jayne, 2001). De asemenea, Anderson și Cunningham-Snell (2000) au demonstrat că testele de personalitate măsoară variabile care nu pot fi evaluate prin alte metode de selecție și furnizează o variantă unică în explicarea criteriului.

Stilul decizional a fost definit ca fiind „modelul de răspuns obișnuit manifestat de un individ confruntat cu o situație decizională. Stilul decizional nu este o trăsătură de personalitate, ci o reacție bazată pe obișnuință într-un context decizional” (Scott și Bruce, 1995).

Vigilența este considerată o strategie adaptativă în luarea deciziei pe când evitarea defensivă manifestată ca evitare, amânare sau hipervigilență sunt considerate strategii maladaptative. Luarea deciziei în manieră vigilentă este o activitate cognitivă complexă. Persoanele care optează pentru acest stil vigilent de control al stresului sunt caracterizate printr-o complexitate cognitivă, adică o capacitate de a interpreta problemele în multiple feluri și folosirea unui număr mare de dimensiuni în realizarea raționamentelor. De asemenea, au o mare nevoie de cunoaștere, respectiv de a procesa informația într-o manieră elaborată. Pe de altă parte, persoanele hipervigilente au o intoleranță la ambiguitate și un stil intuitiv, de încercare și eroare în rezolvarea situațiilor decizionale.

S-a presupus că nevoia de adaptabilitate la schimbarea organizațională implică valorizarea mai nuanțată a factorilor cognitivi implicați în performanța decizională. De asemenea, se estimează accentuarea în mai mare măsură a influenței factorilor de personalitate asupra capacității adaptative a managerilor.

Variabilele de tip stil: stil decizional rațional și vigilența ca stil de management adaptativ la stresul decizional, au valoare de variabile mediatore în cadrul modelului dar și de indicatori ai abordării adaptative în luarea deciziilor din situații de schimbare organizațională.

Performanța decizională a fost considerată un tip specific de performanță în sarcină și este importantă în activitatea managerială în care complexitatea sarcinilor

valorizează în mai mare măsură factorii cognitivi iar nevoia de decizii corecte este imperios necesară.

Modelul propus de noi a fost testat în condiții organizaționale reale, la nivel managerial. Pe baza lui, se pot identifica predictorii ai eficienței decizionale în contextul schimbării organizaționale, necesari performanței adaptative a managerilor.

Decizia este un prim pas al soluției adoptate pentru a implementa schimbarea organizațională și este influențată de aptitudinile cognitive și de trăsăturile de personalitate ale managerilor, de stilul decizional, precum și de mecanismul de apărare folosit de aceștia în situațiile de conflict decizional.

Identificarea influenței variabilelor cognitive și de personalitate asupra eficienței deciziei creează premisa modelării atitudinilor și comportamentelor decizionale ale managerilor implicați în programe de schimbare organizațională.

Obiectivele cercetării

Cercetarea își propune identificarea factorilor psihologici care contribuie la succesul ca decidenți a managerilor din organizațiile în schimbare, iar ipoteza de la care pornește este că factorii cognitivi și de personalitate acționează într-o manieră diferită, mai nuanțată, în predicția performanței decizionale în condiții de schimbare organizațională, față de condițiile de stabilitate organizațională.

Metodologia cercetării

Această cercetare este o cercetare explorativă, ce vizează discutarea unui model teoretico-explicativ prin care se urmărește identificarea predictorilor ce duc la performanța decizională din organizațiile în schimbare.

Participanți

Participanții la cercetare sunt 88 de subiecți care ocupă poziții manageriale în organizația studiată.

Vârsta medie a participanților a fost 32.3 ani (variind între minim 22 ani și maxim 56 ani).

Vechimea medie în muncă a fost de 8.6 ani. Vechimea medie pe postul actual a fost 3.1 ani.

Distribuția în funcție de sex arată că 74.9% dintre subiecți sunt bărbați și 25.1 % femei, după cum relevă Figura 2.

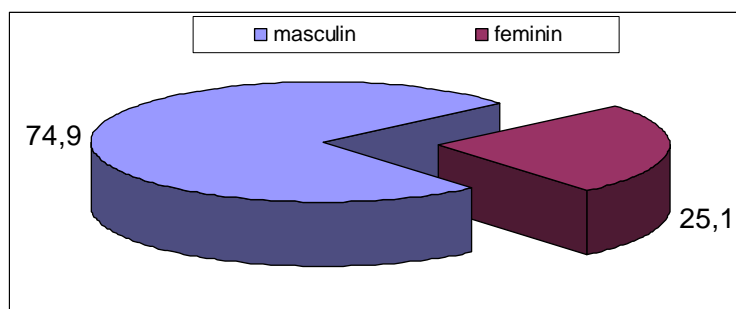


Figura 2. Distribuția subiecților pe sexe

Instrumente

Inventarul Psihologic California (CPI)

(Gough, 1987) este un chestionar creion-hârtie cu auto-administrare compus din 260 itemi, afirmații (*folk concepts*) pe care subiectul trebuie să le marcheze dacă din punctul lui de vedere le consideră "adevărate" sau "false". CPI evaluează trăsăturile de personalitate în context de normalitate, pune în evidență comportamentul persoanei în relațiile interpersonale cotidiene (Gough, 1987). Adaptarea pentru populația românească a fost realizată de prof. univ. dr. Horia D. Pitariu. Scalele care intră în componența CPI și pe care le-am utilizat, sunt următoarele: Dominanță (Do), Capacitatea de statut (Cs), Sociabilitatea (Sy), Prezența socială (Sp), Acceptarea de sine (Sa), Independența (In), Empatia (Em), Responsabilitatea (Re), Conformismul social (So), Autocontrolul (Sc), Impresia bună (Gi), Comunalitatea (Cm), Sănătatea (Wb), Toleranța (To), Realizarea prin conformism (Ac), Realizarea prin independență (Ai), Fluență conceptuală (Cf), Sensitivitate (Sn), Flexibilitatea (Fx), Perspicacitate (Is), Potențial managerial (Mp), Orientare spre muncă (Wo), Temperament creativ (Ct), Leadership (Lp), Amicalitate (Ami), Orientare spre aplicarea legii (Leo), Ostilitate (Hos), Luptător (Fght), organizate în următoarele dimensiuni:

- Relaționarea cu alții;
- Managementul de sine;
- Motivație și stil de gândire;
- Caracteristici personale;
- Măsuri legate de muncă.

Modelul teoretic cuboid dezvoltat de H. Gough descrie patru stiluri de viață sau tipuri de oameni (Alfa, Beta, Gama și Delta) definite prin combinarea a doi vectori, v_1 și v_2 , un al treilea, v_3 explicând nivelul de realizare (Pitariu și Iliescu, 2006).

Chestionarul de stil decizional general (GDMS)

a fost dezvoltat în SUA de Scott și Bruce (1995) pe baza unui eșantion de ofițeri de armată și studenți ca răspuns la nevoia de a avea un instrument de determinare stilul de luarea deciziei, la nivel individual, pornind de la premisa că există diferențe individuale în ceea ce privește modul de evaluare și selecție a alternativelor decizionale. Studiile ulterioare au oferit un suport empiric considerabil pentru acest chestionar (Loo, 2000). Chestionarul, format din 25 de itemi, oferă scorurile la cinci stiluri de decizie preferate:

- Stilul rațional,
- Stilul dependent;
- Stilul ezitant;
- Stilul intuitiv;
- Stilul spontan.

Cei 25 de itemi sunt prezentați subiecților împreună cu o scală de tip Likert cu 5 trepte, de la dezacord puternic la acord puternic, fiind precedați de următoarea afirmație: „Următoarele afirmații descriu felul în care oamenii iau decizii importante. Va rugăm să indicați gradul Dvs. de acord sau dezacord pentru fiecare afirmație.”

Scalele GDMS sunt valide pentru eșantioane de ofițeri militari, studenți, ingineri și tehnicieni, coeficienții Cronbach α variind între: 0.77–0.85 pentru stilul Rațional; 0.78 - 0.84 pentru stilul Intuitiv; 0.62–0.86 pentru stilul Dependent; 0.84–0.94 pentru stilul Evitant și între 0.83–0.87 pentru stilul Spontan (Loo, 2000, Scott & Bruce, 1995).

Testul de capacitate decizională

face parte din Bateria BTPAC și evaluează raționalitatea decidentului, respectiv "sensibilitatea redusă la erorile decizionale".

Testul a fost realizat pe baza cercetărilor celebrilor A. Tversky și D. Kahneman în domeniul raționalității limitate și a constat în standardizarea unor situații experimentale. Testul conține 14 itemi care descriu situații decizionale și prezintă alternativele pentru care pot opta subiecții, fiind construiți sub forma unor situații cu răspunsuri la alegere. Consistența internă a probei este 0,61 (coeficientul Alfa Cronbach).

Testul Matricele Progressive Standard, forma *Plus*, a fost elaborat de J. Raven și adaptat pe populația românească în 2003 (coordonator Anca Domuța). Această formă a fost elaborată pentru a discrimina în rândul persoanelor care obțin performanțe superioare. Conține 60 de itemi, fiind una dintre cele mai eficiente modalități de evaluare a factorului *g* sau a funcționării intelectuale generale. Testul Matricele Progressive Standard este alcătuit din 5 serii a câte 12 itemi, fiecare dintre acestea începând cu o problemă simplă și crescând în dificultate. Studiile au demonstrat proprietățile psihometrice ale probei (vezi Manualul Raven, 2003).

Subiecții trebuie să decidă ce figură dintr-un set de 8 figuri se potrivește cu un set de alte opt figuri. Scorurile ridicate indică capacitate intelectuală ridicată. Testul este folosit pe scară largă pentru a evalua inteligența generală și este etalonat pentru diferite tipuri de populații.

Chestionar de complexitate cognitivă cuprinde 22 de itemi și conține 5 scale: metacogniție, influență socială, dorință de cunoaștere, toleranță la ambiguitate și deschidere spre nou. Măsoară capacitatea de procesare a informațiilor din surse multiple. Complexitatea cognitivă se referă la abilitatea de a diferenția perspective alternative și de a integra aceste perspective în procesul luării deciziei. Consistența internă pentru întreg chestionarul este egală cu .74 (N=195), ceea ce semnifică o consistență internă adecvată.

Chestionarul de decizie Melbourne (MDMQ), elaborat de Mann (1997), este un instrument de măsurare a mecanismelor de apărare în conflictul decizional. Conține patru scale: vigilența (6 itemi, alfa Cronbach = .80), hipervigilența (5 itemi, alfa Cronbach = .74), amânare (5 itemi, alfa Cronbach = .81) și evitare (6

itemi, alfa Cronbach = .87), scale ce sunt evidențiate de răspunsurile la 22 de itemi. Acest chestionar a fost obținut prin modificarea chestionarului de decizie Flinders, elaborat de Mann (1982), care conținea 6 scale și 31 de itemi. Mann (1982) a dezvoltat chestionarul inițial bazându-se pe definițiile, descrierile și exemplele modelelor de control al stresului decizional descrise de Janis și Mann (1977).

Pentru **performanța decizională** s-a utilizat o scală de evaluare cu ancore comportamentale construită pe baza specificului organizației, pe baza algoritmului prezentat în literatura de specialitate (Pitariu, 2000).

Procedura

Instrumentele de evaluare a dimensiunilor psihologice prezentate au fost aplicate colectiv, în mai multe sesiuni de lucru, organizate la nivel departamental, întregului eșantion de subiecți selectați din organizația studiată.

Testarea modelului a fost realizată în mediu organizațional natural, respectiv într-o companie multinațională din domeniul telecomunicațiilor, numită Alfa. Momentul testării a coincis cu debutul unei perioade de profunde schimbări la nivel strategic, care s-au reflectat în mod diferit la nivel organizațional și departamental. Organizația este structurată pe cinci departamente dintre care patru produc soft pentru telefonie fixă, mobilă, transmisia de date pe fibră optică și servicii conexe telefoniei mobile și un departament de operațiuni care oferă suport tehnic la clienți pentru instalarea, întreținerea și îmbunătățirea centralelor telefonice. Pe lângă aceste departamente tehnice, mai există și departamente de suport: financiar, resurse umane și unul de ofertare care este localizat în București. Cercetarea a fost derulată în departamentele tehnice din Timișoara, cu acordul organizației și cooperarea directorilor de departament.

Rezultate

Distribuția preferințelor pentru stiluri decizionale în compania Alfa, prezentată în Figura 3 indică faptul că stilul dominant este cel rațional.

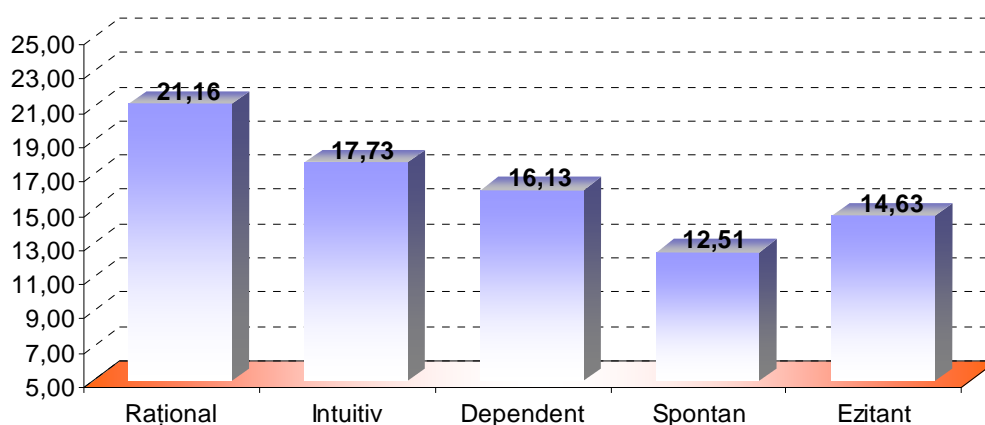


Figura 3. Preferințe pentru stilul decizional în compania Alfa (medii)

Stilul decizional rațional presupune o preferință puternică pentru folosirea logicii și raționamentului în luarea deciziilor. Atunci când sunt luate decizii subiecții ce preferă stilul rațional utilizează deseori analize de tip cost-beneficiu sau SWOT.

Cel mai puțin preferat este stilul decizional spontan, care presupune decizii rapide, impulsive, bazate pe analize sumare ale contextelor.

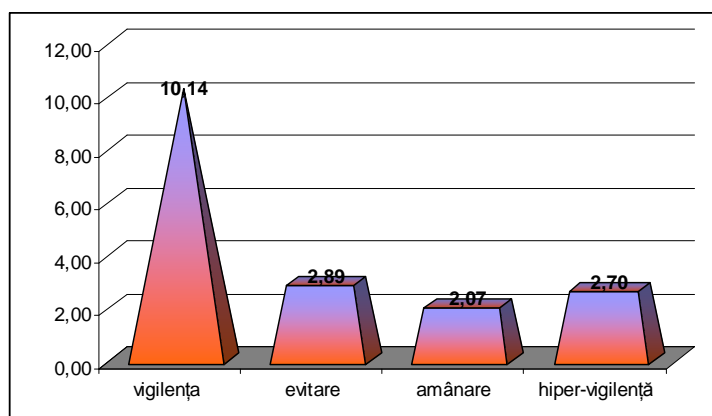


Figura 4. Preferințe pentru mecanisme de apărare în cazul conflictelor decizionale în compania Alfa

Din Figura 4 rezultă că mecanismul de apărare preferat în cazul unui conflict decizional este *vigilența*, ce presupune opțiuni pentru clarificarea obiectivelor care trebuie atinse prin luarea deciziei, căutarea atentă a informațiilor relevante, asimilarea fără prejudecăți a informațiilor și evaluarea prudentă a alternativelor înainte de luarea unei decizii.

În continuare, s-a calculat media și abaterea standard a variabilelor studiate, atât la nivelul întregului eșantion studiat, cât și la nivelul subeșantioanelor formate din persoane care ocupă funcții manageriale și cei care au funcții executive. Datele sunt reprezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Statistici descriptive pentru variabilele studiate

		Medie Eșantion total, N=196	Ab. Std	Min	Max	Medie Manageri N=88	Ab. Std	Medie Non-manageri N=108	Ab. Std
Scale CPI	DO	20,04	4,61	7	27	20,98	3,78	19,27	5,08
	CS	12,61	2,52	3	18	12,58	2,31	12,63	2,70
	SY	15,85	4,08	4	21	16,28	3,69	15,49	4,36
	SP	17,84	3,86	7	28	17,43	3,64	18,18	4,02
	SA	13,81	3,07	6	20	13,86	2,79	13,77	3,30
	IN	14,37	2,55	6	19	14,76	2,45	14,06	2,59
	EM	14,37	2,99	6	24	14,32	2,72	14,41	3,20
	RE	17,56	2,68	9	22	17,44	2,48	17,65	2,84
	SO	26,51	2,98	16	32	26,56	3,24	26,46	2,77
	SC	19,10	3,76	8	27	19,07	4,06	19,13	3,51
	GI	20,63	4,87	10	30	20,45	4,85	20,77	4,91
	CM	18,18	1,20	15	20	18,10	1,15	18,25	1,25
	WB	16,28	2,26	9	20	16,23	2,29	16,32	2,25
	TO	12,83	2,83	7	18	12,63	2,64	13,00	2,98
	AC	24,23	3,10	13	29	24,61	2,99	23,93	3,17
	AI	15,23	2,73	7	21	15,05	2,55	15,38	2,87
	CF	23,20	3,09	14	28	23,43	2,83	23,01	3,29
	IS	13,77	2,03	8	19	13,72	2,19	13,81	1,90
	FX	7,97	3,53	1	17	7,60	3,07	8,27	3,85
	SN	8,18	2,52	4	14	7,98	2,41	8,35	2,61
	MP	16,16	3,52	7	24	16,51	3,16	15,87	3,77
	WO	19,54	2,61	14	25	19,41	2,34	19,64	2,82
	CT	15,20	3,22	8	23	14,82	3,27	15,51	3,16
	LP	40,30	6,34	23	50	40,84	5,93	39,85	6,65
	AMI	19,81	3,60	8	26	19,65	3,54	19,94	3,66
	LEO	18,42	2,70	10	23	18,70	2,75	18,19	2,65
	TM	13,43	1,99	7	18	13,75	1,66	13,17	2,20
	BMS	29,23	5,50	16	38	29,33	4,77	29,15	6,05
	BFM	13,91	2,69	6	22	13,69	2,73	14,08	2,66
	ANX	3,55	1,18	0	6	3,68	1,19	3,44	1,17
NAR	18,69	4,68	9	32	19,44	4,77	18,07	4,55	
DSD	17,38	2,76	11	23	17,28	2,61	17,46	2,89	
DAC	12,55	2,45	5	19	12,39	2,29	12,69	2,59	
HOS	7,47	2,96	0	15	7,44	2,72	7,50	3,15	
FF	14,38	2,57	6	20	14,68	2,29	14,13	2,77	
Capacitate intelectuală – Raven	31	40,35	5,00	54	41,00	5,71	39,81	4,28	
Capacitate decizională	1	5,33	1,76	9	5,83	1,56	4,92	1,82	
Complexitate cognitivă	Abilitate metacognitivă	23,93	3,34	15	30	24,80	2,86	23,23	3,55
	Influență socială	17,26	2,86	6	24	17,74	2,66	16,87	2,97
	Toleranță la ambiguitate	17,63	2,87	6	24	18,17	2,66	17,19	2,97
	Dorința de Cunoaștere	17,24	2,76	6	24	17,58	2,76	16,97	2,75
	Orientare spre Nou	19,89	2,73	6	27	20,16	2,34	19,68	3,00
	Complexitate Cognitivă - total	96,15	9,12	76	121	98,44	9,24	94,28	8,62
Strategii de control al stresului decizional	Vigilență	10,14	1,43	5	12	10,06	1,37	10,20	1,48
	Evitare	2,89	2,11	0	11	2,51	2,16	3,19	2,03

		Medie Eșantion total, N=196	Ab. Std	Min	Max	Medie Manageri N=88	Ab. Std	Medie Non-manageri N=108	Ab. Std
	Amânare	2,07	1,54	0	8	1,89	1,42	2,21	1,62
	Hiper-vigilență	2,70	1,78	0	10	2,69	1,62	2,70	1,92
Stil decizional	Stil Rațional	21,16	2,50	14	25	21,28	2,41	21,06	2,57
	Stil Intuitiv	17,73	2,93	8	25	17,98	2,67	17,53	3,13
	Stil Dependent	16,13	3,39	7	23	16,36	3,46	15,94	3,33
	Stil Spontan	12,51	3,44	5	23	12,07	3,38	12,87	3,47
	Stil Ezitant	14,63	3,18	7	24	14,80	3,29	14,49	3,10
Eficiență decizională	Decizii tactice	6,00	2,72	0	12	6,18	2,72	5,85	2,73
	Nivel de încredere - decizii tactice	7,92	1,76	0	10	7,99	1,75	7,86	1,77
	Decizii strategice	5,77	2,92	0	12	5,98	3,00	5,61	2,86
	Nivel de încredere - decizii strategice	7,22	1,81	0	10	7,29	1,78	7,16	1,85

Corelații

Din corelațiile dintre variabilele de personalitate și variabilele vârsta și vechime prezentate în Tabelul 2 rezultă că persoanele din organizație, pe măsură ce avansează în vârstă, devin mai conformiste, dau dovadă de mai puțină flexibilitate, preferă predictibilitatea și consistența, se simt inconfortabil cu

ambiguitatea, lucrează programat și planificat, sunt bine organizate, își îmbunătățesc relațiile cu oamenii, sunt mai bune în a explica deciziile altora dar devin mai insensibile la sentimentele altora și orientate spre acțiune. Au tendința de a folosi în mai mică măsură stilul de control ezitant în stresul decizional și sunt raționali în luarea deciziei.

Tabelul 2. Corelații semnificative între datele demografice, variabilele de personalitate și cognitive pe tot eșantionul

		Vârsta	Vechime	Vechime pe post
Vârsta	r		0,949	0,386
	p		0,000	0,000
	N		191	188
Vechime	r	0,949		0,400
	p	0,000		0,000
	N	191		188
Vechime post	r	0,386	0,400	
	p	0,000	0,000	
	N	188	188	
DO - Dominanță	r	0,176	0,215	
	p	0,014	0,003	
	N	193	191	
AC – Realizare prin conformism	r	0,236	0,242	
	p	0,001	0,001	
	N	193	191	
FX - Flexibilitate	r	-0,231	-0,223	
	p	0,001	0,002	
	N	193	191	
SN - Sensitivitate	r	-0,141		
	p	0,050		
	N	193		
LP – Potențial de leadership	r	0,152	0,166	
	p	0,035	0,021	
	N	193	191	
Complexitate Cognitivă	r	0,301	0,284	
	p	0,000	0,000	
	N	193	191	
Mecanismul de control al stresului decizional-evitare	r	-0,148	-0,169	
	p	0,040	0,020	
	N	193	191	
Stil decizional-rațional	r	0,157	0,141	
	p	0,029	0,052	
	N	193	191	

În Tabelul 3 sunt prezentate corelațiile dintre variabilele incluse în model. Se observă că aptitudinile cognitive generale corelează

semnificativ cu stilul decizional rațional și cu criteriul de performanță.

Tabelul 3. Corelații între variabilele cognitive și de personalitate și cele de stil (rațional și vigilența) și criteriu de performanță la nivel executiv

		Stil decizional					Strategii de control al stresului decizional				Perfor- manța
		Rational	Intuitiv	Depen- dent	Spontan	Ezitant	Vigilență	Evitare	Amânare	Hiper- vigilență	
Capacitate intelectuală	r	0,217	-0,025	-0,228	-0,052	0,068	-0,028	-0,082	-0,122	-0,128	0,225
	p	0,043	0,818	0,033	0,628	0,529	0,796	0,448	0,257	0,235	0,035
Capacitate Decizională	r	-0,008	0,068	0,012	-0,039	-0,092	0,225	-0,046	-0,035	-0,071	0,202
	p	0,938	0,527	0,914	0,716	0,392	0,035	0,673	0,746	0,510	0,059
Complexitate Cognitiva	r	0,288	0,283	0,013	-0,134	-0,283	0,089	-0,236	-0,149	-0,094	-0,011
	p	0,006	0,008	0,908	0,213	0,008	0,410	0,027	0,167	0,382	0,916
Scale CPI											
DO	r	-0,027	-0,103	-0,116	-0,353	0,113	-0,058	-0,230	-0,230	-0,288	-0,033
	p	0,802	0,341	0,280	0,001	0,297	0,594	0,031	0,031	0,006	0,758
CS	r	-0,038	-0,044	-0,100	-0,164	-0,024	-0,199	-0,076	-0,148	-0,136	-0,009
	p	0,724	0,681	0,354	0,127	0,828	0,062	0,481	0,169	0,207	0,937
SY	r	-0,029	0,073	-0,134	-0,387	0,203	-0,099	-0,291	-0,227	-0,360	-0,054
	p	0,791	0,499	0,212	0,000	0,058	0,359	0,006	0,033	0,001	0,620
SP	r	-0,065	0,079	-0,189	-0,328	0,123	-0,180	-0,196	-0,244	-0,193	-0,095
	p	0,546	0,464	0,078	0,002	0,255	0,093	0,067	0,022	0,071	0,381
SA	r	0,020	-0,041	-0,120	-0,331	0,025	-0,106	-0,336	-0,225	-0,312	-0,234
	p	0,857	0,707	0,266	0,002	0,821	0,324	0,001	0,035	0,003	0,029
IN	r	-0,090	0,006	-0,229	-0,332	0,136	-0,246	-0,137	-0,186	-0,201	0,007
	p	0,407	0,954	0,032	0,002	0,205	0,021	0,203	0,082	0,061	0,948
EM	r	-0,070	0,074	-0,107	-0,150	0,092	-0,107	-0,102	-0,068	-0,134	-0,060
	p	0,516	0,494	0,323	0,163	0,393	0,321	0,342	0,529	0,213	0,576
RE	r	0,058	0,069	0,090	-0,094	-0,024	0,020	-0,030	-0,149	-0,043	0,213
	p	0,594	0,522	0,407	0,383	0,824	0,856	0,782	0,166	0,691	0,047
SO	r	0,066	-0,081	-0,079	-0,202	-0,109	-0,010	-0,064	-0,151	0,015	0,090
	p	0,539	0,454	0,466	0,059	0,313	0,928	0,553	0,160	0,887	0,404
SC	r	0,237	0,001	0,115	0,157	-0,192	0,115	0,097	-0,011	0,026	0,062
	p	0,026	0,991	0,285	0,143	0,074	0,285	0,369	0,922	0,811	0,564
GI	r	0,194	0,035	0,098	-0,096	-0,177	0,083	-0,129	-0,205	-0,120	0,103
	p	0,070	0,749	0,362	0,373	0,098	0,443	0,231	0,056	0,267	0,339
CM	r	0,048	0,223	0,046	0,123	0,213	0,026	-0,054	-0,106	0,116	-0,020
	p	0,659	0,037	0,673	0,253	0,046	0,813	0,618	0,325	0,281	0,850
WB	r	0,147	0,080	-0,070	-0,172	-0,018	-0,030	-0,166	-0,187	-0,198	0,089
	p	0,172	0,459	0,516	0,110	0,866	0,782	0,123	0,081	0,065	0,412
TO	r	0,129	0,089	-0,042	-0,075	-0,055	-0,035	-0,091	-0,141	-0,164	-0,017
	p	0,230	0,412	0,700	0,490	0,608	0,743	0,399	0,191	0,126	0,871
AC	r	0,107	-0,056	0,013	-0,171	-0,002	0,073	-0,144	-0,274	-0,122	0,121
	p	0,323	0,605	0,907	0,112	0,983	0,499	0,182	0,010	0,257	0,261
AI	r	0,168	0,078	-0,024	0,048	0,008	0,213	0,108	0,132	-0,108	-0,143
	p	0,118	0,472	0,824	0,660	0,941	0,047	0,316	0,222	0,318	0,184
CF	r	0,004	0,039	-0,228	-0,232	0,127	0,038	-0,080	-0,163	-0,196	0,106
	p										

		Stil decizional				Strategii de control al stresului decizional					Perfor- manța
		Rational	Intuitiv	Depen- dent	Spontan	Ezitant	Vigilență	Evitare	Amânare	Hiper- vigilență	
	p	0,973	0,716	0,033	0,030	0,238	0,724	0,460	0,130	0,067	0,325
IS	r	0,026	0,052	-0,163	-0,153	-0,034	-0,014	-0,064	-0,159	-0,038	0,047
	p	0,807	0,630	0,130	0,155	0,755	0,899	0,555	0,139	0,726	0,664
FX	r	-0,140	0,021	-0,045	0,176	0,034	-0,019	0,206	0,256	0,100	0,036
	p	0,193	0,844	0,679	0,101	0,753	0,859	0,054	0,016	0,354	0,736
SN	r	-0,257	0,088	0,080	0,161	0,085	0,070	0,181	0,168	0,051	0,311
	p	0,016	0,417	0,460	0,133	0,430	0,516	0,091	0,118	0,636	0,003
MP	r	0,238	-0,108	-0,010	-0,190	-0,113	-0,076	-0,136	-0,131	-0,223	-0,042
	p	0,026	0,318	0,927	0,077	0,296	0,482	0,205	0,225	0,037	0,699
WO	r	0,100	-0,137	-0,094	-0,108	-0,275	-0,029	-0,049	-0,125	-0,133	0,038
	p	0,356	0,204	0,384	0,314	0,010	0,789	0,652	0,248	0,216	0,724
CT	r	-0,027	0,089	-0,107	0,015	0,195	-0,064	0,026	0,099	-0,045	-0,081
	p	0,803	0,410	0,322	0,892	0,069	0,551	0,808	0,356	0,675	0,453
LP	r	0,120	-0,023	-0,119	-0,423	0,007	0,271	-0,238	-0,307	-0,324	0,018
	p	0,266	0,833	0,268	0,000	0,952	0,011	0,026	0,004	0,002	0,869
AMI	r	0,187	0,045	0,034	-0,077	-0,075	0,104	-0,092	-0,136	-0,139	0,114
	p	0,081	0,675	0,753	0,477	0,485	0,336	0,395	0,206	0,196	0,289
LEO	r	0,039	-0,009	-0,047	-0,435	-0,036	0,014	-0,247	-0,263	-0,284	0,086
	p	0,719	0,935	0,666	0,000	0,739	0,899	0,020	0,013	0,007	0,425
HOS	r	-0,018	0,016	0,074	0,179	0,062	0,076	0,168	0,108	0,271	-0,048
	p	0,870	0,885	0,492	0,095	0,569	0,479	0,118	0,315	0,011	0,658
FF	r	0,096	0,035	-0,081	-0,286	0,062	-0,093	-0,190	-0,256	-0,312	-0,086
	p	0,374	0,749	0,452	0,007	0,569	0,387	0,076	0,016	0,003	0,425

Capacitatea decizională corelează semnificativ cu vigilența, ca stil de control al stresului adaptativ și cu eficiența decizională.

Complexitatea cognitivă are o legătură directă semnificativă cu stilul decizional rațional dar și intuitiv și o legătură indirectă cu stilul decizional ezitant și cu evitarea, ca mecanism de control nonadaptativ al stresului decizional.

De asemenea, dimensiunile personalității corelează cu stilul decizional rațional și cu vigilența ca stil de control adaptativ.

Astfel, factorii cognitivi și de personalitate sunt în relații de covariere, într-o manieră nuanțată, în raport cu stilul decizional rațional, cu stilul de control adaptativ vigilent și cu eficiența decizională.

Pentru a aprofunda discutarea relațiilor dintre variabilele modelului propus, s-au realizat trei analize de regresie ierarhică pentru fiecare variabilă dependentă, și anume: *stilul decizional rațional*, *vigilența*, ca stil adaptativ de control al stresului și *performanța decizională* - criteriu.

Pentru fiecare variabilă dependentă, variabilele – predictor au fost introduse în trei etape: variabilele cognitive au intrat în prima etapă, variabilele de personalitate în a doua etapă iar în a treia etapă au intrat variabilele de tip control al stresului (cu excepția primei analize în care am comparat doar două modele). În tabelele 4, 5 și 6 sunt prezentate rezultatele analizei de regresie, incluzând coeficienții beta, R^2 , schimbările în R^2 după fiecare pas al regresiei și nivelul de semnificație. Toate analizele de regresie sunt semnificative la $p < .01$.

După cum rezultă din datele cuprinse în Tabelul 4, *complexitatea cognitivă* este un predictor semnificativ pentru stilul decizional rațional. Prin introducerea variabilelor de personalitate în analiza de regresie, au apărut o schimbare semnificativă a lui R^2 , de la 13,6% la 22,6%, această diferență reprezentând puterea explicativă a variabilelor, ce sunt considerate, de asemenea, predictor al stilului decizional rațional.

Tabelul 4. Regresie ierarhică a variabilelor cognitive și de personalitate în raport cu stilul de decizie rațional

<i>Variabile</i>	<i>asul 1</i>	<i>asul 2</i>
Capacitate decizională	.018	.018
Complexitate cognitivă	363**	302**
Aptitudinile cognitive generale	.012	.110
Potențial managerial	-	374*
Leadership	-	340**
Orientare spre aplicarea legii	-	189*
R^2 ajustat	111**	180**
Schimbări ale R^2	136**	226**

N = 88. * p < .05 ** p < .01.

Vd – stil de decizie rațional

VI1 – variabile cognitive

VI2 .- variabile cognitive+variabile de personalitate

Variabilele de personalitate, care sunt predictorii eficienței ai stilului decizional rațional, sunt potențialul managerial, capacitatea de conducere și orientarea spre aplicarea legii. Odată cu introducerea variabilelor de personalitate, valoarea lui R^2 a crescut la 18%, respectiv, variabilele introduse în analiza de regresie explică 22,6% din varianța variabilei criteriu: stilul de decizie rațional.

Astfel, 22,6% din dispersia criteriului stil decizional rațional poate fi pusă pe seama acțiunii comune a complexității cognitive și a celor trei factori de personalitate selectați. Mai mult, diferența dintre cele două valori ale coeficientului de determinare multiplă (R^2 schimbare) este de 9%. Această creștere a puterii explicative a modelului estimat poate fi pusă pe seama influenței celor trei dimensiuni de personalitate asupra stilului decizional rațional, fapt reflectat și de valorile ajustate ale coeficienților de determinare multiplă.

Se poate observa, de asemenea, că acest plus explicativ adus de introducerea

dimensiunilor de personalitate în explicarea stilului decizional rațional aduce o schimbare semnificativă statistic, $F(3,101) = 3,902$, $p = .01$, după ce modelul inițial, bazat doar pe factori cognitivi constituia o soluție predictivă mai bună decât cea bazată doar pe studiul mediei, $F(3,104) = 5,467$, $p = .002$.

Astfel, persoanele care sunt caracterizate prin complexitate cognitivă, având judecată bună, bune în a explica deciziile, care se descurcă eficient cu oamenii, cu aptitudini de conducere, care se descurcă eficient cu stresul și presiunea, sigure pe sine, care sprijină ferm aplicarea regulilor, care evaluează problemele dintr-un punct de vedere practic, abordează un stil decizional rațional. Acest stil este caracterizat de folosirea logicii și de abordarea rațională a luării deciziilor. În luarea deciziilor sunt folosite scheme de analiză precum SWOT sau deciziile sunt bazate pe analize a costurilor și beneficiilor.

Tabelul 5. Regresie ierarhică a variabilelor cognitive, dispoziționale și stil decizional rațional în raport cu vigilența, ca mecanism de control adaptativ al stresului

<i>Variabile</i>	<i>asul 1</i>	<i>asul 2</i>	<i>asul 3</i>
Capacitate decizională	172*	192*	217**
Complexitate cognitivă	243**	208*	098

Aptitudinile cognitive generale	025	012	061
Potențial managerial	-	527**	312**
Realizare prin independență	-	194*	178*
Leadership	-	385**	132
Stil decizional rațional	-	-	407**
R^2 ajustat	058	179**	306**
Schimbări ale R^2	095**	234**	359**

N= 88 *p < .05. ** p < .01.

Vd –stil vigilent de control al stresului decizional V11 –variabile cognitive

V12 – variabile cognitive+variabile de personalitate

V13 - variabile cognitive+variabile de personalitate+stil decizional rațional

Analizând datele din Tabelul 5, rezultă că variabilele cognitive, în acest caz *capacitatea decizională* este semnificativă ca predictor pentru vigilență, ca reacție adaptativă la stresul decizional, explicând 9,5% din dispersia criteriului. De asemenea, *variabilele de personalitate*, precum potențialul managerial și realizarea prin independență, sunt predictorii semnificativi, 23,4% din evoluția dispersiei vigilenței putând fi pusă pe seama acestora. Prin introducerea ultimei variabile, stilul decizional rațional, predictorii își îmbunătățesc valoarea explicativă, ajungând să explice 35,6% din varianța criteriului. Puterea explicativă a factorilor introduși în ultimul model este de 35,9% pentru vigilență, ca stil adaptativ de control al stresului decizional.

Se poate observa, de asemenea, că plusul explicativ adus de introducerea în model a variabilelor de personalitate în explicarea vigilenței aduce o schimbare semnificativă statistic $F(3,97)= 5,880$, $p=.001$, față de modelul inițial bazat doar pe factori cognitivi (complexitate cognitivă și capacitate decizională) care constituia o soluție predictivă mai bună decât cea bazată pe studiul mediei $F(4,100) = 2,612$, $p=.04$. De asemenea, introducerea variabilei stil de decizie rațional a adus o altă schimbare semnificativă în modelul explicativ al treilea în raport cu cele anterioare $F(1,96)= 18,745$, $p= .000$.

Persoanele cu o bună capacitate decizională, care sunt puțin sensibile la erori decizionale, cu o bună capacitate de analiză

rațională a situațiilor decizionale, care utilizează mai puțin euristici decizionale generale, care au bune abilități de conducere, sigure pe sine, puternic motivate să se realizeze în situații fluide și deschise, preferă activitățile care permit inițiativa și gândire independentă, bune în definirea propriilor obiective, folosesc analiza rațională în evaluarea alternativelor decizionale, abordează **vigilența** ca mecanism adaptativ de control al stresului decizional, adică au o capacitate de a interpreta problemele în multiple feluri și folosesc un număr mare de dimensiuni în realizarea raționamentelor. De asemenea, au o mare nevoie de cunoaștere, respectiv de a procesa informația într-o manieră elaborată. Au mai multă răbdare în definirea scopurilor, colectarea informațiilor, evaluarea alternativelor și alegerea celor mai potrivite dintre acestea datorită implicațiilor majore pe care le au deciziile adoptate în contextul schimbării organizaționale.

Mediul în care trăim este astfel structurat încât, de cele mai multe ori, sisteme de judecare rapide și fără efort generează răspunsuri corecte, sistemele corective fiind utilizate în rezolvarea unor situații neobișnuite.

De asemenea, se poate considera că utilizarea unor euristici, în funcție de cerințele sarcinilor decizionale, este o cale prin care indivizi cu o capacitate cognitivă limitată se pot adapta inteligent la medii decizionale complexe (Payne, Bettman și Johnson, 1993).

Tabelul 6. Regresie ierarhică a variabilelor cognitive și dispoziționale, a stilului decizional rațional și a vigilenței asupra performanței decizionale

Variabile	asul 1	asul 2	asul 3
Capacitate decizională	092	047	059
Complexitate cognitivă	077	137	131
Aptitudinile cognitive generale	252*	167*	164*
Dominanța	-	528**	518**
Realizarea prin conformism	-	743**	742**
Eficiență intelectuală	-	575**	583**
Toleranța	-	440**	442**
Stil de decizie rațional	-	-	053
Vigilența	-	-	.045
R^2 ajustat	056*	222**	203
Schimbări ale R^2	093*	446**	448

N = 88. * p < .05. ** p < .01.

VD- performanța decizională V11 –variabile cognitive V12 – variabile cognitive+variabile de personalitate
V13 - variabile cognitive+variabile de personalitate+stil decizional+stil de control al stresului

Pe baza datelor din Tabelul 6, în cazul performanței decizionale ca variabilă criteriu, putem afirma că dintre variabilele cognitive doar *aptitudinea cognitivă generală* este un predictor semnificativ. Dintre variabilele de personalitate, dominanța, realizare prin conformism, eficiența intelectuală și toleranța îndeplinesc condițiile pentru a fi predictorii ai performanței decizionale. Stilul decizional rațional și vigilența, ca stil adaptativ de control al stresului nu sunt predictorii ai performanței decizionale. Configurația de variabile studiată prin analiză de regresie corespunzătoare celui de-al doilea model explică 44,6% din varianța performanței decizionale.

Introducerea variabilelor de personalitate a generat un plus explicativ asupra performanței decizionale reflectat de schimbarea semnificativă statistic $F(26,74)=1,818$, $p=.02$, față de modelul inițial bazat doar pe factori cognitivi care este semnificativ mai bun ca soluție predictivă față de cea bazată pe studiul mediei $F(4,100)=2,555$, $p=.04$. Introducerea variabilelor de tip stil (stil

decizional rațional și vigilență, ca stil de control al stresului) nu a adus un beneficiu explicativ modelului, schimbarea fiind nesemnificativă statistic $F(2,72)=.119$, $p=.888$.

Astfel, persoanele capabile să reprezinte mai multă informație în spațiul cognitiv în care se procesează datele care ghidează comportamentul, care sunt capabile să învețe mai repede din experiențele pe care le au și sunt capabile să achiziționeze mai eficient cunoștințe și abilități de muncă, le place să fie responsabile, sigure pe sine, orientate spre sarcină, cu deprinderi de muncă eficiente, motivate de realizări în mediul clar structurat, respectuoase cu drepturile și convingerilor altora, sunt performante în sarcinile de luarea deciziilor la nivelul organizației studiate.

Concluzii

Acest model are deopotrivă valențe explicative, cât și predictive. S-a realizat testarea lui prin analiză de regresie ierarhică

multiplă pentru a observa influența factorilor cognitivi și a variabilelor de personalitate asupra performanței decizionale. S-a decis să folosim regresia ierarhică pentru a putea controla influența variabilelor cognitive și a celor de personalitate asupra performanței decizionale și a variabilelor intermediare: stil decizional rațional și vigilența, ca mecanism adaptativ de control al stresului decizional. În fiecare dintre cele trei modele ierarhice, variabila dependentă este, pe rând, stilul decizional rațional, vigilența și performanța decizională.

Predictorii incluși în primul pas au fost: aptitudinile cognitive generale, complexitatea cognitivă și capacitatea decizională, pentru a putea controla efectul acestora asupra variabilelor dependente. În al doilea pas, pe lângă acești predictori, au fost introduse variabilele de personalitate. În al treilea pas, la ultimele două modele, acestor predictori li s-au alăturat variabilele de tip stil: stil decizional rațional (în modelul al doilea și al treilea) și vigilența (în modelul al treilea).

La nivel analitic, din modelul estimativ final, se observă că nivelul aptitudinilor cognitive generale influențează performanța decizională. Alături de nivelul intelectual general, am identificat câteva dimensiuni ale personalității ce pot fi considerate predictori buni ai performanței decizionale. Stilul decizional și stilul de control al stresului decizional nu sunt predictori eficienți ai performanței decizionale.

Din analiza modelelor anterioare, observăm că variabila complexitate cognitivă își dovedește eficiența ca predictor pentru stilul decizional rațional, alături de dimensiuni specifice ale personalității managerilor (potențial managerial, abilități de conducere și orientare spre aplicarea legilor). De asemenea, modelul al doilea evidențiază capacitatea decizională ca predictor al vigilenței, respectiv a variantei adaptative de control a stresului decizional, alături de dimensiuni ale personalității (potențial managerial, realizare prin independență, capacitate de conducere).

Factorii cognitivi, în diferitele lor aspecte măsurate, și-au dovedit viabilitatea ca predictori ai dimensiunilor modelului studiat. În condiții de adaptare la schimbare intervin variabilele cognitive mai nuanțate. Astfel, complexitatea cognitivă este predictor al stilului decizional rațional iar capacitatea decizională este predictor al stilului adaptativ de control al stresului, vigilența.

În condiții de incertitudine, competențele cognitive (descrise în termeni comportamentali), alături de factorii de personalitate prezic cel mai bine eficiența și performanța organizațională decizională.

În condiții de stabilitate, legătura dintre performanța decizională și aceste competențe cognitive dispare. Astfel, în condiții de activitate curentă, aptitudinile cognitive generale și-au demonstrat viabilitatea ca predictor ai performanței decizionale.

Dimensiunile de personalitate contribuie însă semnificativ la explicarea și predicția performanței decizionale, în condițiile în care au fost eliminate influențele determinate de aptitudinile cognitive generale, complexitatea cognitivă și capacitatea decizională. Adică, în condițiile în care vrem să selectăm o persoană pentru o funcție de conducere, care să obțină performanțe în luarea deciziilor și avem mai mulți candidați cu nivele relativ egale ale nivelului intelectual general, capacitate decizională și complexitate cognitivă asemănătoare, dar care diferă în privința trăsăturilor de personalitate, aceștia vor avea performanțe decizionale diferite.

Rezumat

Acest studiu are ca scop evidențierea influenței factorilor cognitivi și non-cognitivi asupra eficienței decizionale, prin construirea și testarea unui model teoretico-explicativ. Acest model reflectă legătura dintre variabilele cognitive, variabilele de personalitate și performanța decizională. Participanții la cercetare sunt 88 de manageri din cadrul unei organizații cu profil IT&C, cu vârsta medie de 32.3 ani și o vechime medie în muncă de 8.6 ani, între care 74,9% bărbați și 25,1% femei. Instrumentele utilizate includ Inventarul Psihologic California (forma compusă din 260 itemi), un chestionar pentru evaluarea stilului decizional, un chestionar de luare a deciziilor, Testul de capacitate decizională (BTPAC), testul standard Raven, forma Plus, un chestionar pentru evaluarea complexității cognitive și chestionarul Melbourne de luare a deciziilor. Pentru a evalua performanța decizională a fost construită o scală cu ancore comportamentale.

Evaluarea competențelor cognitive, definită în termeni comportamentali ca performanță în luarea deciziilor, alături de dimensiunile de personalitate, ne ajută în selectarea managerilor cu o orientare adaptativă crescută spre schimbarea organizațională și o performanță decizională bună.

Cuvinte cheie: performanță în luarea deciziilor, complexitate cognitivă, schimbare organizațională

Bibliografie

- Anderson, N., Cunningham-Snell, N. (2000) Personnel selection. In Chmiel, N., (ed), *Introduction to work and organiyational psychology. An European perspective*, Blackwell.
- Flynn, J.R. (1987). Massive IQ gains in 14 nations: What IQ tests really measure. *Psychological Bulletin*, 101, 171-191.
- Gough, H.G. (1987). *Manual for the California Psychological Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hunter, J. E., Schmidt, F.L., Rauschenberger, J.M. & Jayne, M.E.A. (2001). Intelligence, motivation, and job-performance. In C. L. Cooper & E.A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology* (pp.278-303). Oxford, UK: Blackwell.
- Hunter, J.E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge and job performance, *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.
- Janis, I.L., Mann, L. (1977). *Decision making*. New York: Free Press.
- Jensen, A. R. (1980). *Bias in mental testing*. New York: Free Press.
- Kline, T.J. (1996). A task for use in decision-making research and practice, *Person individual differences*, 21, 6, 1077-1079.
- Loo, R. (2000). A Psychometric Evaluation of the General Decision-Making Style Inventory, *Personality and Individual Diferences*, 29, 895-905.
- Payne, J.W., Bettman, J.R., Johnson, E.J. (1993). *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge Univ. Press.
- Pitariu, H.D. (2000). *Managementul Resurselor Umane – Evaluarea performanțelor profesionale*, ed. a II-a. București: ALL Beck.
- Pitariu, H.D., Iliescu, D. (2006). *Inventarul Psihologic California*, București: Psiho Cover.
- Pitariu, H.D. (2004). OK – dar ce facem acum? Teoretic și aplicativ în psihologia contemporană. *Revista de psihologie organizațională*, 4, 3-4, Polirom.
- Schmidt, F.L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human Performance*, 15, 187-210.
- Schmidt, N., Borman, W.C. (Eds). (1993). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Josey Bass.
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 5, 818–831.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Vîrgă, D., (2004). Eficiența decizională în contextul schimbării sarcinii. *Revista de psihologie organizațională*, 4, 3-4, Polirom.
- ***, 2003, Bateria de teste psihologice de aptitudini cognitive, Cluj Napoca: ASCR.
- ***, 2003, Manualul testului Raven Standard Plus.