

# Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s radnom uspješnosti i uspješnosti u odlučivanju

---

Sušanj, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:114136>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**POVEZANOST STILOVA ODLUČIVANJA I OSOBINA LIČNOSTI S  
RADNOM USPJEŠNOSTI I USPJEŠNOSTI U ODLUČIVANJU**

Diplomski rad

Matej Sušanj

Mentor: Doc. dr. sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2021.

## **IZJAVA**

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradio samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 05.09.2021.

Matej Sušanj

## Sadržaj

Uvod .....	1
Mjere opće RU: Uspješnost u radnim zadacima i vjerojatnost napredovanja u poslu..	2
Uže mjere RU: Samoprocjena ishoda odlučivanja i procjena kvalitete odluka.....	4
Individualne razlike u osobinama ličnosti .....	5
Individualne razlike u odlučivanju .....	6
Cilj .....	12
Problemi .....	12
Hipoteze.....	12
Metoda .....	13
Uzorak.....	13
Mjerni instrumenti .....	14
Postupak.....	16
Rezultati.....	17
Rasprava .....	24
Zaključak .....	30
Literatura .....	31
Prilog A .....	37
Prilog B.....	43

**Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s radnom uspješnosti i  
uspješnosti u odlučivanju**  
**Relationship between decision-making styles and personality traits with job  
performance and decision-making performance**

Matej Sušanj

**Sažetak:** S obzirom na to da je vještina donošenja odluka ključna za velik broj poslova, individualne razlike u odlučivanju čine se obećavajućim kao dopunske mjere standardnim selekcijskim alatima. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati ulogu individualnih razlika u odlučivanju u predviđanju mjera povezanih s radnom uspješnosti i uspješnosti u odlučivanju povrh osobina ličnosti. 151 zaposlena osoba (56.3 % žena) ispunila je GDMS upitnik stilova odlučivanja (Scott i Bruce, 1995), Mini-IPIP (Donnellan i sur., 2006), Ljestvicu uspješnosti u radnim zadacima (Williams i Anderson, 1991) i Upitnik ishoda odlučivanja (Bruine de Bruin i sur., 2007) te su procijenjeni od svojih suradnika na Ljestvici vjerojatnosti napredovanja u poslu (Thacker i Wayne, 1995) i Ljestvici kvalitete odlučivanja (Wood i Highhouse, 2014). Dobivene su povezanosti pojedinih stilova odlučivanja i osobina ličnosti, no s nekonzistentnostima u obrascima povezanosti u odnosu na prijašnja istraživanja. Uspješnost u radnim zadacima bila je negativno povezana s izbjegavajućim stilom. Stilovi odlučivanja nisu se pokazali povezanim s procjenama vjerojatnosti napredovanja u poslu. Samoprocjene ishoda odlučivanja bile su pozitivno povezane s racionalnim, a negativno s izbjegavajućim i spontanim stilom. Procjene kvalitete odluka bile su pozitivno povezane s racionalnim i intuitivnim, a negativno sa spontanim stilom. Stilovi odlučivanja predviđali su samoprocjene ishoda odlučivanja i procjene kvalitete odluka, no ne i uspješnost u radnim zadacima i vjerojatnost napredovanja u poslu povrh osobina ličnosti. Rezultati su uspoređeni s ranijim nalazima te su raspravljene praktične implikacije i ograničenja.

*Ključne riječi:* stilovi odlučivanja, radna uspješnost, uspješnost u odlučivanju

**Abstract:** As decision-making skill is key for a great number of jobs, decision-making individual differences seem promising as supplement measures to standard selection tools. The goal of this study was to examine the role of decision-making styles in predicting measures related to job performance and decision-making performance over and above personality traits. 151 employees (56.3 % were female) have filled out GDMS inventory (Scott & Bruce, 1995), Mini-IPIP (Donnellan et al., 2006), In-role performance scale (Williams & Anderson, 1991) and Decision outcomes inventory (Bruine de Bruin et al., 2007) and have been assessed by their work peers on Promotability scale (Thacker & Wayne, 1995) and Decision quality scale (Wood & Highhouse, 2014). Specific decision-making styles and personality traits have correlated, but with inconsistencies in regard to earlier research. In-role performance has negatively correlated with the avoidant style. No significant correlations have been found between decision-making styles and promotability ratings. Self-reports of decision outcomes have positively correlated with rational and negatively correlated with avoidant and spontaneous style. Peer ratings of decision quality have positively correlated with rational and intuitive, and have negatively correlated with spontaneous style. Decision-making styles predicted self-reports of decision outcomes and peer ratings of decision quality, but not in-role performance and promotability ratings, over and above personality traits. Results are compared to earlier findings and practical implications and limitations are discussed.

*Keywords:* decision-making styles, job performance, decision-making performance

## Uvod

Individualne razlike pojedinaca koje se mogu povezati s radnim ishodima i radnom uspješnosti (dalje u tekstu: RU) od interesa su organizacijskim psiholozima pri provedbi procesa profesionalne selekcije. Povijesno, najviše istraživane individualne razlike su u domeni kognitivnih sposobnosti i osobina ličnosti, a ovi se konstrukti konzistentno pokazuju dobrim prediktorima u objašnjavanju različitih kriterija povezanih s radnim ishodima, poput uspješnosti u osposobljavanju za posao te uspješnosti u samom poslu (Barrick, Mount i Judge, 2001; Schmidt i Hunter, 1998). S obzirom na to da visoka kriterijska valjanost prediktorskih mjera korištenih pri selekciji za većinu organizacija znači i velike financijske uštede (Hunter i Hunter, 1984), kod suvremenih organizacijskih psihologa postoji opće prihvaćanje sustavne primjene provjerenih selekcijskih metoda pri odabiru osoblja. Sve češća i šira primjena selekcijskih postupaka s ciljem predviđanja buduće RU, dovela je do neprekidne potrebe za daljnjim razvojem starih te pronalaskom novih valjanih prediktora RU. Jedno od područja koje u posljednje vrijeme zaokuplja pažnju istraživača kao potencijalni prediktor RU je prosuđivanje i donošenje odluka (engl. *judgement and decision-making*; Armstrong i sur., 2012; Dalal i Brooks, 2014).

U literaturi se odlučivanje kod pojedinaca redovito opisuje kao rezultat međudjelovanja triju skupina čimbenika: obilježja zadataka donošenja odluka (problema), obilježja situacije odlučivanja te karakteristike osobe koja donosi odluku (Hunt i sur., 1989). Značajan broj istraživanja proučava karakteristike zadataka i situacija koje utječu na ishode odlučivanja, no znatno manje istraživanja se bavi karakteristikama donositelja odluka koje mogu utjecati na ishode (Appelt i sur., 2011; Scott i Bruce, 1995). Ljudi se u poslu svakodnevno susreću s velikim brojem situacija odlučivanja, a na temelju donesenih odluka vode se u planiranju i izvršavanju svojih poslovnih aktivnosti. Iz tog razloga, za ostvarivanje visoke RU u velikom rasponu poslova ključna je vještina donošenja odluka, a isto je vidljivo i kroz rezultate analize posla (vidi Dalal i Brooks, 2014). Primjerice, mrežna baza analize posla O\*NET Online navodi 873 različita zanimanja za koje je ključna vještina donošenja odluka (O\*NET Online, n.d.). Obzirom na brojnost mogućih primjena u različitim organizacijama i sektorima djelatnosti, opravdan je rastući interes organizacijskih psihologa za područje individualnih razlika u donošenju odluka (Mohammed i Schwall, 2009; vidi i Armstrong i sur., 2012).

Nalazi o stabilnim individualnim razlikama u donošenju odluka mogli bi biti od posebnog značaja za područje profesionalne selekcije (Dalal i Brooks, 2014; Kuncel i sur., 2013), pogotovo ukoliko je moguće empirijski utvrditi dodanu valjanost individualnih razlika u odlučivanju u predviđanju ponašanja povezanih s RU povrh standardnih selekcijskih mjera. Isto je upravo i cilj ovog istraživanja kojim se nastoji ispitati dodana valjanost stilova odlučivanja povrh velikih pet osobina ličnosti u predviđanju različitih mjera RU. Pritom ćemo se u ovom istraživanju služiti širim mjerama opće RU (uspješnosti u radnim zadacima i vjerojatnosti napredovanja u poslu) i užim mjerama uspješnosti u odlučivanju (samoprocjenama ishoda odlučivanja te procjenama kvalitete odluka).

#### *Mjere opće RU: Uspješnost u radnim zadacima i vjerojatnost napredovanja u poslu*

RU se uobičajeno opisuje kao stupanj u kojem pojedinac pomaže organizaciji dostići zadane ciljeve (Campbell, 1990; prema Motowildo i sur., 1997) dok se neki autori služe definicijom RU kao: „Za organizaciju ukupne očekivane agregirane vrijednosti diskretnih ponašajnih epizoda koje pojedinac čini u standardiziranom vremenskom intervalu“ (Motowildo i Kell, 2013; str. 85). Motowildo i suradnici (1997) primjećuju da istraživanja u području profesionalne selekcije redovito veći naglasak stavljaju na prediktore RU nego na same mjere RU unatoč tomu što su upravo one te za koje se pretpostavlja dobro istražena valjanost te na temelju kojih se kroz validacijska istraživanja zaključuje o valjanosti prediktorskih mjera. RU ima različite mjere, a možemo ih podijeliti na široke mjere opće RU i uže mjere domenski-specifične uspješnosti.

Kreirajući model kojim bi se zahvatili različiti aspekti opće RU, Motowildo i suradnici (1997) razlikuju uspješnost u radnom kontekstu (engl. *contextual performance*) od uspješnosti u zadatku (engl. *task performance*). Uspješnost u radnom kontekstu odnosi se na uspješnost u aktivnostima održavanja šire socijalne i psihološke okoline koja podržava odvijanje ključnih organizacijskih aktivnosti dok uspješnost u zadatku opisuje uspješnost u izvršavanju i facilitaciji ključnih organizacijskih aktivnosti. „Zadatak“ se pritom odnosi na aktivnosti zadane samim opisom pozicije koju pojedinac izvršava u organizaciji pa neki autori preferiraju naziv *uspješnost u radnim zadacima* (dalje u tekstu: URZ; engl. *in-role performance*; vidi Williams i Anderson, 1991). Ideja procjene uspješnosti u zadatku nalazi se u srži tradicionalne procjene opće RU (Borman i

Motowildo, 1997), što sugerira nešto veća povezanost uspješnosti u zadatku i opće RU ( $r = .43$ ) od povezanosti uspješnosti u radnom kontekstu i opće RU ( $r = .41$ ). Zbog izostanka objektivnih mjera procjene RU laganih za primjenu, u mnogim područjima djelatnosti duga je tradicija korištenja samoprocjena kao validne metode mjerenja RU (Schmidt i Hunter, 1998). Dodatno, istraživanja pokazuju da se URZ otežano razlikuje od predanosti poslu (engl. *job dedication*) kada je URZ mjerena procjenama drugih (Van Scotter i Motowildo, 1996). Iz ovih razloga, u istraživanju ćemo, radi boljeg zahvaćanja dijela RU povezane s aktivnostima zadanima opisom posla, originalnu ljestvicu za procjenu URZ (Williams i Anderson, 1991) koristiti uz zadatak samoprocjene.

Kako bi se zahvatio što širi konstrukt opće RU, uz mjere uspješnosti u zadatku, pri validaciji prediktorskih mjera u procjeni ponašanja povezanih s RU predlaže se korištenje i mjera uspješnosti u radnom kontekstu (Bergman i sur., 2008; Motowildo i sur., 1997). Iako međusobno povezane ( $r = .20$ ), ove mjere čine se komplementarnima u predikciji opće RU: uspješnost u zadatku objašnjava 17 – 44 % varijance opće RU povrh uspješnosti u radnom kontekstu, a uspješnost u radnom kontekstu objašnjava 12 – 34 % varijance opće RU povrh uspješnosti u zadatku (Motowildo i Van Scotter, 1994).

Budući da je s napredovanjem u karijeri povezana pozitivna slika koju o osobi imaju njeni suradnici, one osobe koje u organizaciji imaju pozitivnu reputaciju bivaju brže unaprijeđenima, a reputacija osobe u organizaciji povezana je i s procjenama suradnika o vjerojatnosti njena napredovanja (engl. *perception of promotability*; Zinko i sur., 2012). Istražujući odnos taktika utjecanja (engl. *influence tactics*) i individualnih razlika u ljudskom kapitalu, rasnoj i spolnoj pripadnosti na *vjerojatnost napredovanja u poslu* (dalje u tekstu: VNP), Thacker i Wayne (1995) govore i o povezanosti konstruktata RU i VNP. Drugi autori također smatraju da se procjene VNP mogu smatrati dobrim mjerama RU (Blicke i sur., 2011) jer se na ovakvim procjenama u organizacijama najčešće temelje odluke o promociji (Thacker i Wayne, 1995). Iako je VNP pozitivno povezana i s uspješnosti u zadatku ( $r = .44$ ) i uspješnosti u radnom kontekstu (u rasponu od  $r = .45$  do  $r = .57$ ), uspješnost u radnom kontekstu pokazuje se važnijom jer objašnjava 15 % varijance VNP povrh uspješnosti u zadatku u usporedbi s 3 % varijance VNP koju povrh uspješnosti u radnom kontekstu objašnjava uspješnost u zadatku (Jawhar i Ferris, 2011). S obzirom na to da je pri validaciji prediktora ponašanja povezanih s RU uputno koristiti više izvora procjene (Blickle i sur., 2011; Conway i Lance, 2010; Jawhar i Ferris,



2011), uz samoprocjenu URZ, u ovom istraživanju služiti će se procjenama suradnika pri mjerenju VNP.

Prema navedenom, mjera VNP (Thacker i Wayne, 1995) čini se dobrom dopunom mjeri URZ (Williams i Anderson, 1991) za validaciju prediktora radnih ponašanja povezanih s općom RU, a s obzirom na to da mjere zahvaćaju različite dijelove konstrukta opće RU (uspješnost u zadatku i uspješnost u radnom kontekstu) te različite izvore procjene (samoprocjene zaposlenika i procjene suradnika).

#### *Uže mjere RU: Samoprocjena ishoda odlučivanja i procjena kvalitete odluka*

Neki autori sugeriraju upravo korištenje širih mjera RU, poput URZ i odgovornog organizacijskog ponašanja za evaluaciju potencijalnog odnosa individualnih razlika u donošenju odluka i konstrukta RU, no također pretpostavljaju i kako je moguće da se značajan odnos s individualnim razlikama u donošenju odluka pokazuje tek kod užih mjera *uspješnosti u odlučivanju* (Dalal i Brooks, 2014). Iz tog razloga, kako bi se ispitala valjanost mjerenja individualnih razlika u donošenju odluka u selekcijskom postupku, uz šire mjere opće RU, važnim se čini provjeriti objašnjavaju li razlike u odlučivanju i uže kriterijske mjere uspješnosti u odlučivanju.

Procjena uspješnosti u odlučivanju polazi od osnovne pretpostavke da bi efikasni procesi odlučivanja u prosjeku, kroz vrijeme i različite odluke trebali doprinijeti boljim ishodima odlučivanja. Bruine de Bruin i suradnici (2007) uspješnost u odlučivanju promatraju kao efikasnost u izbjegavanju negativnih ishoda odluka. Autori za potrebe mjerenja opće uspješnosti u odlučivanju kreiraju upitnik *Samoprocjene ishoda odlučivanja* (dalje u tekstu: SIO), a kasniji autori tumače rezultate upitnika SIO kao mjeru uspješnosti odlučivanja u stvarnom svijetu (Juanchich i sur., 2016). U originalnom istraživanju (Bruine de Bruin i sur., 2007) i kasnijim validacijama (Parker i sur., 2015), SIO se pokazuje pozitivno povezanima s dobi sudionika ( $r = .38$ ), općim kognitivnim sposobnostima ( $r = .13$ ), socioekonomskim statusom ( $r = .19$ ), kao i povezanima s individualnim razlikama u osobinama ličnosti i donošenju odluka (Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2016).

Budući da se procjene drugih redovito pokazuju dobrom dopunom mjerama samoprocjene pri procjeni uspješnosti (Conway i Lance, 2010), pri mjerenju uspješnosti u odlučivanju, Wood i Highhouse (2014) služe se i procjenama suradnika. Autori kreiraju

ljestvicu *Procjene kvalitete odluka* (dalje u tekstu: PKO; engl. *decision-making quality*) za procjenu pozitivnosti ishoda odluka koristeći razgovorni jezik koji ljudi svakodnevno koriste govoreći o ishodima procesa odlučivanja. PKO se pokazuju povezanim s individualnim razlikama u osobinama ličnosti i donošenju odluka (Wood i Highhouse, 2014). Budući da Junachich i suradnici (2016) sugeriraju oprez pri interpretaciji rezultata upitnika SIO govoreći kako izbjegavanje negativnih ishoda odluka ne implicira donošenje odluka koje rezultiraju pozitivnim ishodima, ljestvica PKO čini se dobrom dopunom upitniku SIO pri mjerenju uspješnosti u odlučivanju. Temeljem navedenog pretpostavljamo da, uz različite izvore procjene (samoprocjene zaposlenika i procjene suradnika), ove mjere zahvaćaju i različite dijelove konstrukta uspješnosti u odlučivanju (uspješnost u izbjegavanju negativnih ishoda odluka i u odlučivanju koje vodi pozitivnim ishodima) zbog čega ćemo ih koristiti u ovom istraživanju.

#### *Individualne razlike u osobinama ličnosti*

Individualne razlike povezane s radnim ishodima proučavaju se u primijenjenom kontekstu odabira osoblja s ciljem predviđanja buduće RU razmatranih kandidata, a pritom se budući radni ishodi (kriteriji) nastoje predvidjeti primjenom selekcijskih metoda (prediktora). S dugom istraživačkom tradicijom, područje profesionalne selekcije danas je jedno od postojanih područja primijenjene psihologije (Šverko, 2003). Uz testove kognitivnih sposobnosti, čija se opravdanost među organizacijskim psiholozima danas rijetko propituje (Šverko, 2003), najčešće korišteni testovi u selekciji su upitnici ličnosti, a s obzirom da zahvaćaju druge dijelove varijance kriterijskih varijabli RU.

U okviru osobinskog pristupa, konstrukt ličnosti podrazumijeva individualne razlike u doživljavanju i ponašanju koje su relativno stabilne kroz vrijeme i u različitim situacijama (Allport, 1937; prema Appelt i sur., 2011). Danas je i dalje vrlo aktualan model osobina ličnosti koji se nametnuo 1990-ih, a koji podrazumijeva organizaciju ličnosti u pet faktora, odnosno velikih pet dimenzija (engl. *big five*, dalje u tekstu: B5): *ekstraverzija* koju karakterizira razgovorljivost i asertivnost, *savjesnost* koju karakterizira organiziranost i ustrajnost u odgovornostima, *ugodnost* koju karakterizira povjerenje, ljubaznost i obzirnost u ponašanju prema drugima, *neuroticizam* (redovito obrnuto bodovana skala razmatrana i kao *emocionalna stabilnost*) kojeg karakterizira sklonost anksioznom doživljavanju te *intelekt* (dimenzija koja se s malim razlikama u sadržaju

ponekad tumači kao *otvorenost k iskustvu* ili *otvorenost*) kojeg karakterizira originalnost i znatiželja (Costa i McCrae, 1992; Goldberg, 1992).

Rezultati meta-analiza prediktivne valjanosti pojedinih crta B5 strukture ličnosti podržavaju korištenje upitnika B5 strukture ličnosti pri odabiru osoblja za predviđanje opće RU i drugih radnih ishoda (Barrick i sur., 2001). Pritom se savjesnost ( $r = .27$ ) i neuroticizam ( $r = -.13$ ) pokazuju dobrim prediktorima opće RU, savjesnost ( $r = .27$ ) i otvorenost ( $r = .33$ ) pozitivno su povezani s uspješnosti u obučavanju, a ekstraverzija ( $r = .28$ ), ugodnost ( $r = .34$ ), savjesnost ( $r = .27$ ) i neuroticizam ( $r = -.22$ ) pokazuju se značajnim prediktorima uspješnosti u suradnji.

S obzirom na to da primjena više duljih upitničkih mjera u istom istraživanju može biti umarajuća po sudionike te stoga povećati vjerojatnost njihovog nemarnog odgovaranja, za istraživanje teorijskih povezanosti drugih konstrukata s osobinama ličnosti predlaže korištenje kraćih upitničkih mjera ličnosti. Zbog toga, Donnellan i suradnici (2006), koristeći čestice IPIP-a (skraćeno engl. *International Personality Item Pool*) razvijaju i validiraju Mini-IPIP, skraćenu verziju IPIP-50 (Goldberg, 1999) koju ćemo iz istog razloga koristiti u ovom istraživanju. Mini-IPIP upitnik pokazuje dobru pouzdanost te obrasce konvergentne, diskriminativne i kriterijske valjanosti komparabilne duljim upitnicima (Donnellan i sur.; 2006).

Zbog sve češće i šire primjene selekcijskih metoda, kontinuirana je potreba za pronalaskom i razvojem novih valjanih instrumenata za predikciju RU. Pritom se potraga za prediktorima usmjerava na one kojima bi se uobičajeni selekcijski alati mogli dopuniti radi predikcije opće RU, ali i uže domene uspješnosti u određenim skupinama poslova.

#### *Individualne razlike u odlučivanju*

Uzimajući u obzir ranije navedene rezultate analize velikog broja poslova (vidi i Dalal i Brooks, 2014) koja je tradicionalno ishodište pri razmatranju mogućih prediktora RU prije primjene selekcijskih metoda (Šverko, 2003), individualne razlike u donošenju odluka pokazuju se mogućom dopunom standardnim selekcijskim baterijama testova radi povećanja prediktivne valjanosti selekcijskog postupka pri odabiru osoblja. Kognitivni stilovi konstrukti su od glavnog interesa u istraživanjima konzistentnih individualnih razlika u organizaciji i procesiranju informacija. Kognitivni stil naziv je za psihološku dimenziju koja opisuje konzistentnosti u načinu kognitivnog funkcioniranja pojedinca

(Kozhevnikov, 2007), odnosno obrazac kojim pojedinci prikupljaju podražajne informacije iz vanjskog svijeta i donose odluke na temelju tih podataka (Mitroff, 1983; prema Scott i Bruce, 1995). Kognitivni stilovi obuhvaćaju habitualne strategije, preferencije i stavove koji determiniraju načine na koji pojedinac percipira, pamti i dosjeća se, razmišlja i rješava probleme, a primjenjuju se spontano kroz različite situacije predstavljajući trajne obrasce ponašanja (Messick, 1976; prema Armstrong i sur., 2012).

Početak istraživanja individualnih razlika u kognitivnim stilovima smatraju se istraživanja razlika između pojedinaca ovisnih i neovisnih o polju (Witkin, 1949; prema Armstrong i sur., 2012). Kognitivni stil prvi spominju Klein i Schlesinger (1951) kao konstrukt „perceptivnih stavova“ (engl. *perceptual attitudes*). Kako istraživanja pokazuju da procjenjivanje stilova može i povećati efikasnost selekcijskih postupaka (Pounds i Bailey, 2001; Riding i Rayner, 1998; prema Armstrong i sur., 2012), pomoći u izgradnji učinkovitijih timova (Kirton i DeCiantis, 1986) te pomoći u procjeni sukladnosti osobe radnom mjestu (Hayes i Allison, 1994), organizacijski psiholozi danas prepoznaju kognitivne stilove kao jedne od temeljnih faktora koji objašnjavaju ponašanje pojedinca u organizaciji i izvan nje (Armstrong i sur., 2012; Kozhevnikov, 2007). Određeni stilovi odvajaju se i kao zasebni smjerovi istraživanja. Primjerice, stilovi interakcija (Myers i McCaulley, 1985; prema Wood i Highhouse, 2014) i stilovi učenja (Kolb, 1976).

Iz šire literature kognitivnih stilova, kao zaseban konstrukt, izdvajaju se i *stilovi odlučivanja* kao specifična vrsta kognitivnih stilova koja se odnosi na situacije donošenja odluka (Dalal i Brooks, 2014). Stil odlučivanja možemo definirati kao jedinstven način percipiranja i odgovaranja na zadatke donošenja odluka (Harren, 1979), odnosno kao naučeni habitualni obrazac pojedinca u situacijama donošenja odluke, a pritom nije riječ o osobini ličnosti, već o sklonosti koja se temelji na navici reagiranja na određeni način u specifičnom kontekstu odlučivanja (Scott i Bruce, 1995). Pojam stila odlučivanja prvi put se primjenjuje pri razmatranju utjecaja ovisnosti o polju na proces donošenja odluka (Henderson i Nutt, 1980). Istraživanja stabilnih individualnih razlika u donošenju odluka počinju istraživanjem razlika pri procesima prikupljanja i obrade informacija.

Pri prikupljanju informacija, razlikuju se dva tipa pojedinaca: oni koji se usmjeravaju na detalje podražajne situacije i ulazne informacije te pritom pokazuju neovisnost od prethodno usvojenih koncepata („receptivni“ pojedinci) te oni koji se oslanjaju na prethodno usvojene kategorije koncepata koristeći kognitivne filtre za

procesiranje novih informacija („perceptivni“ pojedinci; McKenny i Keen, 1974). Pri obradi informacija, također razlikuju se dva tipa pojedinaca: oni koji problem donošenja odluke promatraju u okvirima metode koja će najvjerojatnije voditi rješenju („sistematični“ pojedinci) u odnosu na one koji se koriste metodom pokušaja i pogreške pri testiranju vlastitih hipoteza pri obradi informacija i odlučivanju („intuitivni“ pojedinci; McKenny i Keen, 1974). Kombinacijama tipova po ove dvije dimenzije dobivaju se četiri stila: sistematični-perceptivni, sistematični-receptivni, intuitivni-perceptivni i intuitivnu-receptivni.

Ipak, kako se navedene dimenzije ne pokazuju empirijski neovisnima: sistematični su češće i receptivni, a intuitivni češće perceptivni (Keen, 1973; prema Hunt i sur., 1989), većina se pojedinaca može konzistentno svrstati u analitičke tipove u prikupljanju i obradi informacija (sistematični-receptivni) ili intuitivne tipove u prikupljanju i obradi informacija (intuitivni-perceptivni). Dodatno, kako nisu jasne bihevioralne implikacije nekongruentnih stilova pri obradi i prikupljanju informacija (Hunt i sur., 1989) te se u empirijskim istraživanjima redovito pronalaze značajni efekti samo na jednoj od navedenih dimenzija (Behling i sur., 1980; Henderson i Nutt, 1980; Hunt i sur., 1989), gore navedena četiri stila mogu se svesti na dva primarna stila odlučivanja: analitički i intuitivni. Ovakva dvokomponentna rješenja pokazuju se dobrima i u kasnijoj literaturi kognitivnih stilova u kojoj se na sličan način opisuju razlike racionalnog (analitičkog) i iskustvenog (intuitivnog) sustava (Pacini i Epstein, 1999).

Unatoč čestim dvokomponentnim modelima, elaborirajući model donošenja karijernih odluka kod studenata, Harren (1979) predlaže razlikovanje tri tipa donositelja odluka: racionalni, intuitivni i ovisni. Razmatrajući kako tri tipa donositelja odluka koje opisuje Harren (1979) pristupaju situacijama rješavanja problema, Phillips i suradnici (1984) pretpostavljaju aktivan pristup odlučivanju za racionalne i intuitivne, a smanjenu sklonost izlaganju situacijama rješavanja problema za ovisne, no empirijski tek djelomično potvrđuju svoje pretpostavke. Autori pronalaze kako sva tri tipa donositelja odluka pokazuju sklonost suočavanju s problemskim situacijama te sugeriraju postojanje osoba koje nastoje izbjeći situacije odlučivanja (Phillips i sur., 1984) što će drugi autori kasnije definirati kao izbjegavajući stil u donošenju odluka (Scott i Bruce, 1995).

Gradeći na poznatoj literaturi, u nastojanju da kreiraju instrument kojim bi se sveobuhvatno izmjerile individualne razlike u donošenju odluka, Scott i Bruce (1995)

polaze od četiri stila odlučivanja koji najbolje zahvaćaju ranije opisane individualne razlike: racionalni, intuitivni, ovisni i izbjegavajući stil. *Racionalni* su skloni sveobuhvatnoj potrazi za informacijama i alternativama aktivno nastojeći povećati broj alternativa koji se razmatra te logičkoj evaluaciji između dostupnih alternativa u situacijama odlučivanja. *Intuitivni* pri odlučivanju pokazuju usmjerenost na detalje više nego sistematičan pregled svih dostupnih informacija i alternativa te sklonost oslanjanju na emocije i „dobar osjećaj“ pri donošenju odluka. *Ovisni* su smanjeno skloni samostalnom donošenju odluka te traže savjete i vodstvo drugih uvelike se oslanjajući na tuđe mišljenje. *Izbjegavajući* pokazuju sklonost izbjegavanju donošenja odluka ili prolongiraju istog koliko god je moguće. Na temelju ovih teorijskih definicija, Scott i Bruce (1995) su formirali 37 bihevioralnih indikatora stilova odlučivanja (vidi Bruce, 1991; prema Scott i Bruce, 1995) te ih primijenili na velikom uzorku vojnih časnika ( $N = 1441$ ). U prvom istraživanju, kroz komponentnu faktorsku analizu dobivena je solucija s sedam značajnih ortogonalnih faktora. Evaluiranjem oblaka raspršenja, autori se odlučuju na faktorsko rješenje s pet značajnih faktora koje zatim podvrgavaju rotaciji. Konačno faktorsko rješenje dobiveno je na temelju 32 indikatora s pojedinim opterećenjima većim od .40, a rješenjem je objašnjeno 45 % ukupne varijance. Prva četiri faktora sadržajem su odgovarala četiri predviđena stila (racionalni, intuitivni, ovisni i izbjegavajući stil). Posljednji, nepredviđeni faktor su, na temelju sadržajne valjanosti čestica instrumenta koje su s njim najviše korelirale, nazvali spontanim stilom odlučivanja. *Spontani* pojedinci pokazuju sklonost osjećaju hitnosti u situacijama donošenja odluke te nastoje odlučivanje izvršiti što je prije moguće.

Kako bi dodatno zahvatili spontani stil odlučivanja, autori su izradili nove čestice koje odražavaju definiciju spontanog stila te primijenili upitnik s 43 čestice na još dva uzorka, objašnjavajući značajan postotak ukupne varijance individualnih razlika u odlučivanju: na uzorku studenata MBA studija ( $R^2 = .54$ ) te uzorku dodiplomanata ( $R^2 = .48$ ). Daljnjom analizom čestica, zaključili su kako se psihometrijske karakteristike upitnika mogu poboljšati izbacivanjem određenih čestica. Na posljertku, zadržavaju 25 čestica, a za koje dobivaju dobre procjene unutarnje konzistencije i faktorska opterećenja.

Kroz originalno istraživanje (Scott i Bruce, 1995) te validacije koje su uslijedile (Baiocco i sur., 2009; Crușeu i Schruijer, 2012; Loo, 2000; Sadler-Smith, 2011; Thunholm, 2004), potvrđena je faktorska struktura pet stilova odlučivanja te kreiran i

validiran *Upitnik općih stilova odlučivanja* (engl. *General Decision-Making Style Inventory*; dalje u tekstu: GDMS upitnik; Scott i Bruce, 1995) koji je danas jedan od najšire upotrebljivanih mjernih instrumenata za promatranje individualnih razlika u donošenju odluka u široj literaturi prosudbe i odlučivanja (Cruşeu i Schruijer, 2012). Stilovi odlučivanja koje mjeri GDMS upitnik se u validacijskim studijama pokazuju povezanima, a kako su te povezanosti niske, stilovi se tumače neovisnima, no ne i međusobno isključivima (Thunholm, 2004; Scott i Bruce, 1995). Struktura od pet stilova odlučivanja koju navode Scott i Bruce (1995) replicirana je u različitim istraživanjima, iako su u nekim istraživanjima dobivene male razlike u interkorelacijama faktora (Cruşeu i Schruijer, 2012; Thunholm, 2004; vidi i Loo, 2000) u odnosu na originalno istraživanje.

Unatoč naporima pojedinih skupina autora (Appelt i sur., 2011; Dewberry i sur., 2013b), u literaturi i dalje izostaje jedinstvena teorijska pozadina koja bi služila kao polazišna točka za daljnja istraživanja kognitivnih stilova i stilova odlučivanja (Kozhevnikov, 2007; Mohammed i Schwall, 2009). Tako, suprotno od prethodno navedenog, Singh i Greenhaus (2004) promatraju stilove odlučivanja kao odabrane strategije u pojedinoj situaciji donošenja odluke, a ne kao dugotrajne obrasce osobe kroz različite situacije odlučivanja. Literatura priznaje kako obilježja situacija mogu utjecati na odabir stila odlučivanja (Scott i Bruce, 1995), no ipak prevladava mišljenje kako pojedinci imaju dominantni stil iako se, ovisno o situacijama odlučivanja, služe i drugim stilovima (Driver i sur., 1990; prema Baiocco i sur., 2009). Također, iako većina autora vidi kognitivne stilove kao nadređeni pojam stilovima odlučivanja (Dalal i Brooks, 2014; Dewberry i sur., 2013a), neki kognitivne stilove vide kao podređeni pojam (Thunholm, 2004), dok neki izjednačuju kognitivne stilove i stilove odlučivanja (Andersen, 2000; Hunt i sur., 1989). Unatoč navedenim razilaženjima u literaturi, okvir kojeg zadaju Scott i Bruce (1995) se, zbog dobre konstruktne valjanosti (Cruşeu i Schruijer, 2012; Loo, 2000; Thunholm, 2004) te širine primjenjivosti i mogućih praktičnih implikacija u organizacijskom kontekstu (Crossley i Highhouse, 2005; Singh i Greenhaus, 2004; Wood i Highhouse, 2014; Zhang i Highhouse, 2018), čini dobrim polazištem za razmatranje odnosa individualnih razlika u odlučivanju, drugih nekognitivnih prediktora u selekciji i različitih mjera RU.

Nisu poznata istraživanja koji bi sustavno dovela u odnos stilove odlučivanja mjerene GDMS upitnikom i šire mjere opće RU (Dalal i Brooks, 2014) te se isto čini

vrijednim smjerom daljnjih istraživanja zbog primjenjivosti u selekciji. Ipak, postoje istraživanja koja stilove odlučivanja povezuju s užim mjerama uspješnosti u odlučivanju. Racionalni i intuitivni stil odlučivanja pozitivno su povezani s općom sposobnosti odlučivanja te manjom vjerojatnosti negativnih ishoda odluka (Bruine de Bruin i sur., 2007), s pristajanjem osobe radnom mjestu (engl. *person-job fit*; Singh i Greenhaus, 2004) te sa zadovoljstvom procesom odlučivanja između potencijalnih poslodavaca pri potrazi za poslom i zadovoljstvom novoizabranim poslom (Crossley i Highhouse, 2005). Racionalni i intuitivni stil pokazali su se dobrim prediktorom pozitivnijih SIO i povrh osobina ličnosti, a racionalni stil je predviđao pozitivnije PKO povrh osobina ličnosti (Wood i Highhouse, 2014). Ovisni, izbjegavajući i spontani stilovi redovito se povezuju s negativnim ishodima (Baiocco i sur., 2009; Galotti i sur., 2006) te su povezani s negativnijim SIO (Dewberry i sur., 2013a). Izbjegavajući i spontani stil negativno su povezani s općom sposobnosti odlučivanja (Bruine de Bruin i sur., 2007) te su negativno povezani i sa samoprocjenama kvalitete odluka, no jedino spontani stil predviđa samoprocjene kvalitete odluka povrh osobina ličnosti (Wood i Highhouse, 2014). Izbjegavajući stil se pokazuje i povezanim s negativnim stresom (Thunholm, 2008).

Kako upitnici ličnosti općenito pokazuju dobru kriterijsku valjanost u predikciji opće RU i specifičnih radnih ishoda te se stoga redovito primjenjuju u selekcijske svrhe, pri evaluaciji valjanosti stilova odlučivanja u predikciji ponašanja povezanih sa širim i užim mjerama RU, smisleno je ispitati imaju li stilovi odlučivanja dodanu valjanost u predikciji ovih ponašanja povrh osobina ličnosti. Wood i Highhouse (2014) ispitali su povezanosti GDMS stilova odlučivanja (Scott i Bruce, 1995) i IPIP-50 (Goldberg, 1999). U njihovom istraživanju: racionalni i intuitivni stilovi pokazuju se pozitivno povezanima s ugodnosti ( $r = .27$  i  $r = .15$ ) i savjesnosti ( $r = .49$  i  $r = .16$ ) te negativno povezani s neuroticizmom ( $r = -.15$  i  $r = -.12$ ); racionalni stil je pozitivno povezan i s otvorenosti ( $r = .22$ ), a intuitivni stil s ekstraverzijom ( $r = .24$ ); ovisni stil pozitivno je povezan s ugodnosti ( $r = .15$ ) i neuroticizmom ( $r = .14$ ); izbjegavajući i spontani stilovi negativno su povezani s ugodnosti ( $r = -.13$  i  $r = -.17$ ), savjesnosti ( $r = -.41$  i  $r = -.30$ ) i otvorenosti ( $r = -.12$  i  $r = -.11$ ); izbjegavajući stil je negativno povezan s ekstraverzijom ( $r = -.14$ ) i pozitivno povezan s neuroticizmom ( $r = .27$ ) dok je spontani stil pozitivno povezan s ekstraverzijom ( $r = .12$ ). Iako i druga istraživanja pokazuju povezanost ovih konstrukata (vidi i: Bacanlı, 2006; Bruine de Bruin i sur., 2007; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i



sur., 2016), te povezanosti nisu visoke zbog čega je moguće da stilovi odlučivanja objašnjavaju varijancu kako uži, tako i širih mjera RU povrh temeljnih osobina ličnosti.

## **Cilj**

Ispitati ulogu individualnih razlika u donošenju odluka u predviđanju uspješnosti u radnim zadacima, vjerojatnosti napredovanja u poslu, samoprocjena ishoda odlučivanja i procjena kvalitete odluka, povrh temeljnih osobina ličnosti.

## **Problemi**

- P1:* Ispitati povezanost stilova odlučivanja s temeljnim osobinama ličnosti.
- P2:* Ispitati povezanost stilova odlučivanja s uspješnosti u radnim zadacima, vjerojatnosti napredovanja u poslu, samoprocjenama ishoda odlučivanja i procjenama kvalitete odluka.
- P3:* Ispitati predviđaju li stilovi odlučivanja uspješnost u radnim zadacima, vjerojatnost napredovanja u poslu, samoprocjene ishoda odlučivanja i procjene kvalitete odluka povrh temeljnih osobina ličnosti.

## **Hipoteze**

- H1:* Postojat će povezanost pojedinih GDMS stilova odlučivanja i osobina ličnosti mjerenih Mini-IPIP-om. Racionalni i intuitivni stilovi bit će u pozitivnoj povezanosti s ugodnosti i savjesnosti, a negativnoj povezanosti s neuroticizmom. Racionalni će biti pozitivno povezan s intelektom, a intuitivni s ekstraverzijom. Ovisni stil bit će pozitivno povezan s ugodnosti i neuroticizmom. Izbjegavajući i spontani će biti u negativnoj povezanosti s ugodnosti, savjesnosti i intelektom. Izbjegavajući će biti i negativno povezan s ekstraverzijom, a pozitivno s neuroticizmom. Spontani će biti pozitivno povezan s ekstraverzijom.
- H2a:* GDMS stilovi bit će povezani sa samoprocjenama uspješnosti u radnim zadacima. Pritom će racionalni i intuitivni stil odlučivanja biti pozitivno, a ovisni, izbjegavajući i spontani negativno povezani s rezultatima samoprocjena na ljestvici uspješnosti u radnim zadacima.

*H2b:* GDMS stilovi bit će povezani s procjenama vjerojatnosti napredovanja u poslu. Pritom će racionalni i intuitivni stil odlučivanja biti pozitivno, a ovisni, izbjegavajući i spontani negativno povezani s rezultatima procjena na ljestvici vjerojatnosti napredovanja u poslu.

*H2c:* GDMS stilovi bit će povezani sa samoprocjenama ishoda odlučivanja. Pritom će racionalni i intuitivni stil odlučivanja biti pozitivno, a ovisni, izbjegavajući i spontani negativno povezani s rezultatima na ljestvici samoprocjene ishoda odlučivanja.

*H2d:* GDMS stilovi bit će povezani s procjenama kvalitete odluka. Pritom će racionalni i intuitivni stil odlučivanja biti pozitivno, a ovisni, izbjegavajući i spontani negativno povezani s rezultatima na ljestvici procjene kvalitete odluka.

*H3a:* GDMS stilovi odlučivanja objašnjavat će dodatnu varijancu samoprocjena uspješnosti u radnim zadacima povrh osobina ličnosti mjerenih Mini-IPIP-om.

*H3b:* GDMS stilovi odlučivanja objašnjavat će dodatnu varijancu procjena vjerojatnosti napredovanja u poslu povrh osobina ličnosti mjerenih Mini-IPIP-om.

*H3c:* GDMS stilovi odlučivanja objašnjavat će dodatnu varijancu samoprocjena ishoda odlučivanja povrh osobina ličnosti mjerenih Mini-IPIP-om.

*H3d:* GDMS stilovi odlučivanja objašnjavat će dodatnu varijancu procjena kvalitete odlučivanja povrh osobina ličnosti mjerenih Mini-IPIP-om.

## **Metoda**

### *Uzorak*

Istraživanje je provedeno na uzorku od ukupno 151 zaposlene osobe koje rade minimalno pola radnog vremena u organizaciji s minimalno troje zaposlenih (nisu samostalni poduzetnici), neovisno o tipu ugovora. Od ukupnog broja sudionika u istraživanom uzorku, 85 sudionika (56.3 %) su žene. Raspon dobi sudionika u uzorku je od 20 do 63 godine starosti pri čemu je prosjek 35.4 godine ( $SD = 11.06$ ). Prosjek radnog staža u uzorku je 11.1 godina ( $SD = 10.88$ ). Prema strukturi obrazovanja, 1 sudionik (0.7 %) ima završenu osnovnu školu, 30 sudionika (19.9 %) ima srednju stručnu spremu, 36 sudionika (23.8 %) ima višu stručnu spremu, a 84 sudionika (54.2 %) ima barem visoku stručnu spremu.

## *Mjerni instrumenti*

### *Mini-IPIP upitnik osobina ličnosti*

Kao i drugi upitnici koji proizlaze iz IPIP-a (Goldberg, 1999), Mini-IPIP upitnik (Donnellan i sur., 2006) namijenjen je procjeni pet temeljnih dimenzija ličnosti (*ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam, intelekt*), a sastoji se od 20 čestica, pri čemu je svaka od pet dimenzija zahvaćena s četiri čestice. Sudionici se samoprocjenjuju na ljestvici od pet stupnjeva (od 1 – „uopće se ne slažem“ do 5 – „u potpunosti se slažem“). Donnellan i suradnici (2006) izvještavaju o zadovoljavajućim psihometrijskim karakteristikama ove mjere. U dva istraživanja provedena pri kreiranju Mini-IPIP upitnika, unutarnje konzistencije B5 dimenzija ličnosti bile su zadovoljavajuće (Donnellan i sur., 2006): ekstraverzija ( $\alpha = .77 - .82$ ), ugodnost ( $\alpha = .70 - .75$ ), savjesnost ( $\alpha = .69 - .75$ ), neuroticizam ( $\alpha = .68 - .70$ ) i intelekt ( $\alpha = .65 - .70$ ). Prethodna uputa i čestice korištene u istraživanju navedene su u *Prilogu A*. Procjene pouzdanosti osobina ličnosti koje smo dobili u istraživanju dostupne su u Tablici 1.

### *GDMS upitnik stilova odlučivanja*

GDMS upitnik (Scott i Bruce, 1995) namijenjen je za procjenu stilova odlučivanja (*racionalni, intuitivni, izbjegavajući, ovisni, spontani*), a sastoji se od 25 čestica, pri čemu je svaki od pet stilova mjerenih instrumentom zahvaćen s pet čestica. Sudionici se samoprocjenjuju na ljestvici od pet stupnjeva (od 1 – „uopće se ne slažem“ do 5 – „u potpunosti se slažem“). U originalnoj (Scott i Bruce, 1995) te kasnijim validacijama (Loo, 2000; Thunholm, 2004; Crușeu i Schruijer, 2012), GDMS upitnik pokazao je zadovoljavajuće psihometrijske karakteristike. U četiri istraživanja provedena pri kreiranju GDMS upitnika, rasponi unutarnje konzistencije mjera stilova odlučivanja bili su zadovoljavajući (Scott i Bruce, 1995): racionalni stil ( $\alpha = .77 - .85$ ), intuitivni stil ( $\alpha = .78 - .84$ ), ovisni stil ( $\alpha = .68 - .86$ ), izbjegavajući stil ( $\alpha = .93 - .94$ ) i spontani stil ( $\alpha = .87$ ). Upitnik su na hrvatski jezik nezavisno preveli stručnjaci u području te su njihovim konsenzusom utvrđene konačne čestice (uz uputu navedene u *Prilogu A*). Procjene pouzdanosti stilova odlučivanja dobivene u istraživanju dostupne su u Tablici 1.

### *Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima*

Ljestvica URZ u svrhu ovog istraživanja preuzeta je iz rada Williams i Anderson (1991) koji su je konstruirali za procjenu uspješnosti zaposlenika u aktivnostima zadanim opisom

pozicije od strane nadređenih osoba. Autori izvještavaju o visokoj unutarnjoj konzistenciji čestica ove ljestvice ( $\alpha = .91$ ; Williams i Anderson, 1991). Za potrebe istraživanja, ljestvicu su stručnjaci u području nezavisno preveli na hrvatski jezik te su njene čestice pritom adaptirane kako bi odgovarale zadatku samoprocjene, a konačne čestice utvrđene su njihovim konsenzusom (uz uputu navedene u *Prilogu A*). Adaptirana mjera korištena u istraživanju sastoji se od sedam čestica. Sudionici se samoprocjenjuju na ljestvici s pet stupnjeva (od 1 – „posve netočno“ do 5 – „posve točno“), a ukupni rezultat predstavlja samoprocjenu URZ. Procjena pouzdanosti mjere koju smo dobili u istraživanju dostupna je u Tablici 1.

#### *Ljestvica vjerojatnosti napredovanja u poslu*

Ljestvica VNP preuzeta je iz rada Thacker i Wayne (1995) koji koriste ljestvicu za procjenu zaposlenikove vjerojatnosti napredovanja od strane nadređene osobe prema tri tvrdnje, pri čemu se procjena daje na ljestvici od sedam stupnjeva. Autori izvještavaju o visokoj unutarnjoj konzistenciji čestica ( $\alpha = .82$ ; Thacker i Wayne, 1995). Tri tvrdnje ljestvice VNP su za potrebe ovog istraživanja stručnjaci u području nezavisno preveli na hrvatski jezik te su njihovim konsenzusom utvrđene konačne čestice (uz uputu navedene u *Prilogu A*). U istraživanju, ljestvica je korištena za procjene vjerojatnosti napredovanja zaposlenika od strane njihovih suradnika koji su svoje procjene prema tvrdnjama davali na ljestvici od pet stupnjeva (od 1 – „uopće se ne slažem“ do 5 – „u potpunosti se slažem“). Procjena pouzdanosti mjere dobivena u istraživanju dostupna je u Tablici 1.

#### *Upitnik samoprocjena ishoda odlučivanja*

Upitnik SIO korišten u istraživanju kreiran je za potrebe ovog istraživačkog projekta (vidi *Postupak* u nastavku), a na temelju *Upitnika ishoda odlučivanja* (engl. *Decision Outcomes Inventory*, dalje u tekstu: DOI; Bruine de Bruin i sur., 2007) koji je namijenjen samoprocjeni negativnih ishoda odlučivanja. Originalna DOI mjera sastoji se od 41 negativnog ishoda za koje sudionici izvještavaju jesu li ih doživjeli ili ne u posljednjih 10 godina (npr.: „Jeste li u posljednjih 10 godina optuženi da ste skrivili prometnu nesreću pri vožnji?“) te prethodnih pitanja kojima se provjerava jesu li se ili ne sudionici doveli u situaciju koja je mogla završiti negativnim ishodom (npr.: „Jeste li u posljednjih 10 godina vozili automobil?“). Pitanja se pritom postavljaju za skupine ishoda (npr. isto pitanje za sve ishode koji se odnose na vožnju automobila) za koje se procjenjuje da se

nisu svi sudionici doveli u situaciju da ih dožive. Kako bi se veća težina dala negativnijim ishodima, odgovori sudionika po svim negativnim ishodima se pri bodovanju ponderiraju proporcijom sudionika koji su izvijestili da su isti doživjeli. Zatim se dobiveni rezultat oduzima od nule kako bi viši ukupni rezultat predstavljao bolje ishode odlučivanja sudionika. Autori izvještavaju o dobroj unutarnjoj konzistenciji čestica ( $\alpha = .88$ ), a za izračun Cronbach  $\alpha$ , u analizu su uključeni svi ishodi te su pritom negativni ishodi koje sudionici nisu ni mogli doživjeti (negativnim odgovorom na prethodno pitanje) tretirani kao da ih nisu doživjeli (za dodatno pojašnjenje vidi Bruine de Bruin i sur., 2007). Upitnik SIO korišten u istraživanju sačinjen je od 18 situacijskih pitanja po kojima su sudionici izvještavali jesu li u posljednjih pet godina doživjeli određeni negativni ishod. Šest ishoda odlučivanja su stručnjaci u području preuzeli i preveli iz originalnog istraživanja, a kreirali su i 12 ishoda po uzoru na čestice originalne mjere za koje su procijenili da će više sudionika izvijestiti da ih je iskusilo. Dodatno, umjesto prethodnog pitanja, na česticama koje se nužno ne odnose na sve sudionike, ponuđen je treći odgovor kojim su sudionici mogli pokazati da se navedena situacija na njih ne odnosi. Prethodna uputa te čestice korištene u istraživanju navedene su u *Prilogu A*. Prikupljeni podaci ponderirani su i obrađeni po uzoru na originalno istraživanje (Bruine de Bruin i sur., 2007). Procjena pouzdanosti upitnika koju smo dobili u ovom istraživanju dostupna je u Tablici 1.

#### *Ljestvica procjena kvalitete odluka*

Ljestvica PKO preuzeta je *Ljestvica kvalitete odlučivanja* iz rada Wood i Highhouse (2014) koji je koriste za procjenu kompetentnosti odlučivanja sudionika od strane njihovih suradnika. Pritom se donošenje odluka sudionika procjenjuje prema četiri čestice, a procjena se daje na ljestvici od pet stupnjeva (od 1 – „uopće se ne slažem“ do 5 – „u potpunosti se slažem“). Autori originalnog istraživanja izvješćuju o zadovoljavajućoj pouzdanosti unutarnje konzistencije ( $\alpha = .84$ ; Wood i Highhouse, 2014). Stručnjaci u području su za potrebe istraživanja ljestvicu PKO nezavisno preveli na hrvatski jezik te su njihovim konsenzusom utvrđene konačne čestice (uz uputu navedene u *Prilogu A*). Procjena pouzdanosti mjere koju smo dobili u istraživanju dostupna je u Tablici 1.

#### *Postupak*

Podaci u ovom istraživanju prikupljeni su u sklopu istraživačkog projekta Katedre za psihologiju rada i ergonomiju na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta,

Sveučilišta u Zagrebu. Rekrutaciju sudionika obavljali su studenti kojima je svima dana jednaka uputa. Za sudjelovanje u istraživanju zamolili su zaposlene osobe koje imaju barem šest mjeseci iskustva u trenutnom poslu te barem dvoje bliskih kolega. Mjerni instrumenti korišteni u istraživanju primijenjeni su u formatu online upitnika (*LimeSurvey*). Zaposlenici su se redom samoprocjenili prema GDMS upitniku, upitniku Mini-IPIP, ljestvici URZ i upitniku SIO uz druge varijable istraživane u sklopu projekta. Primjena cijelog upitnika, među kojima su bile i gore navedene mjere, procijenjena je na sat vremena. Svaki je sudionik dobio uputu da nakon obavljene samoprocjene proslijedi link za procjenu na ljestvicama VNP i PKO (uz druge varijable procjene) barem dvoje kolega koji ga dobro poznaju u radnom kontekstu i s kojima radi dulje od šest mjeseci.

## Rezultati

Podaci prikupljeni u istraživanju obrađeni su u statističkom paketu za društvene znanosti (*IBM SPSS Statistics 21*). Prije daljnje obrade, radi provjere slaganja procjenjivača, za mjere procjene su izračunati interklasni koeficijenti korelacije (*ICC*). Od sudionika koje je više procjenjivača procijenilo po ljestvicama VNP i PKO, manji broj imao je tri (6%), a velika većina imala je dva procjenjivača, zbog čega je slaganje izračunato na uzorku sudionika s dvoje procjenjivača. Stupanjevi slaganja među procjenjivačima za VNP (*ICC* = .59) i PKO (*ICC* = .41) bili su osrednji (Perinetti, 2018). Temeljem ovih nalaza, za svakog zaposlenika su u daljnju obradu uzete uprosječene procjene njegovih procjenjivača. Dodatno, zbog niske unutarnje konzistencije upitnika SIO s 18 negativnih ishoda, kada je utvrđeno da se čestice koje nepovoljno utječu na pouzdanost ukupnog kompozita ne razlikuju od drugih u svom sadržaju, temeljem stupnjevite analize pouzdanosti pri izbacivanju pojedinih čestica koje pokazuju nisku povezanost s ukupnim rezultatom, iz daljnje obrade isključena su četiri ishoda. Svi rezultati upitnika SIO izneseni u nastavku odnose se na rješenje s 14 zadržanih čestica (vidi *Prilog A*).

Kako bi se istražili problemi i provjerile postavljene hipoteze izračunate su deskriptivne, korelacijske i hijerarhijske regresijske analize na prikupljenim podacima. U Tablici 1 navedene su aritmetičke sredine, standardne devijacije i Cronbach  $\alpha$  procjene unutarnje konzistencije ljestvica primijenjenih u istraživanju.

Navedeni deskriptivni podaci Mini-IPIP upitnika usporedivi su s rezultatima autora originalnog istraživanja (Donnellan i sur, 2006) za ekstraverziju (od  $M = 3.3$ ;  $SD = 0.90$

**Tablica 1**

*Aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach  $\alpha$  procjene unutarne konzistencije i Pearsonovi koeficijenti korelacije s drugim varijablama velikih pet osobina ličnosti, stilova odlučivanja, uspješnosti u radnim zadacima, vjerojatnosti napredovanja u poslu, samoprocjena ishoda odlučivanja i procjena kvalitete odluka (N = 151)*

Ljestvica	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 E	3.5	.74	.77													
2 U	3.9	.61	.65	.25**												
3 S	3.7	.74	.77	-.09	-.06											
4 N	2.5	.67	.74	-.10	-.05	-.19*										
5 I	3.8	.76	.77	.15	.07	-.17*	.03									
6 RAS	4.4	.42	.71	-.17*	-.01	.29**	-.15	-.03								
7 INS	3.3	.78	.83	.05	.01	.06	.00	-.17*	.03							
8 OVS	3.8	.69	.75	-.13	.14	-.06	.05	-.18*	.12	.07						
9 IZS	2.3	.96	.90	-.21*	-.02	-.44**	.23**	.07	-.20*	.14	.25**					
10 SPS	2.4	.72	.73	.18*	-.07	-.18*	.10	-.01	-.26**	.38**	.01	.22**				
11 URZ	4.5	.47	.85	.26**	.27**	.20*	-.15	.02	.15	-.03	.10	-.27**	-.07			
12 VNP	4.4	.61	.77	.21*	-.01	.13	-.15	.17*	.16	-.03	.01	-.12	-.12	.11		
13 SIO	-.2	.86	.60	-.13	-.01	.33**	-.16	-.09	.23**	.08	-.10	-.21**	-.27**	.21**	.04	
14 PKO	4.4	.47	.75	-.06	.15	.06	-.07	.10	.29**	-.17*	-.08	-.08	-.22**	.16	.48**	.03

\*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ ; M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija,  $\alpha$  – Cronbach  $\alpha$  koeficijent; E – ekstraverzija, U – ugodnost, S – savjesnost, N – neuroticizam, I – intelekt, RAS – racionalni stil, INS – intuitivni stil, OVS – ovisni stil, IZS – izbjegavajući stil, SPS – spontani stil, URZ – uspješnost u radnim zadacima, VNP – vjerojatnost napredovanja u poslu, SIO – samoprocjena ishoda odlučivanja, PKO – procjena kvalitete odluka

do  $M = 3.6$ ;  $SD = 0.90$ ), ugodnost (od  $M = 4.0$ ;  $SD = 0.69$  do  $M = 4.2$ ;  $SD = 0.64$ ), savjesnost (od  $M = 3.4$ ;  $SD = 0.78$  do  $M = 3.4$ ;  $SD = 0.86$ ), neuroticizam (od  $M = 2.5$ ;  $SD = 0.80$  do  $M = 2.6$ ;  $SD = 0.83$ ) i intelekt (od  $M = 3.7$ ;  $SD = 0.73$  do  $M = 3.7$ ;  $SD = 0.76$ ). Dobiveni deskriptivni podaci GDMS upitnika usporedivi su s rezultatima koje navode autori originalnog istraživanja (Scott i Bruce, 1995) za racionalni stil (od  $M = 3.9$ ;  $SD = 0.57$  do  $M = 4.2$ ;  $SD = 0.33$ ), intuitivni stil ( $M = 3.0$ ;  $SD = 0.72$  do  $M = 3.5$ ;  $SD = 0.70$ ), ovisni stil ( $M = 3.2$ ;  $SD = 0.73$  do  $M = 3.6$ ;  $SD = 0.67$ ), izbjegavajući stil ( $M = 1.9$ ;  $SD = 0.65$  do  $M = 2.6$ ;  $SD = 0.97$ ) te spontani stil ( $M = 2.5$ ;  $SD = 0.90$  do  $M = 2.6$ ;  $SD = 0.79$ ). Rezultati na ljestvici URZ (Williams i Anderson, 1991) usporedivi su s rezultatima koje pri primjeni te mjere navode drugi autori ( $M = 4.4$ ;  $SD = 0.51$ ; Cohen i Liu, 2011), a iako autori u originalnom istraživanju (Thacker i Wayne, 1995) ne navode deskriptivne rezultate prema kojima bi se rezultati na ljestvici VNP usporedili, zaključujemo da se radi o vrlo visokim vrijednostima ( $M(\text{URZ}) = 4.5$ ;  $M(\text{VNP}) = 4.4$ ) koje dostižu gotovo teoretsku maksimalnu vrijednost na skali s pet stupnjeva. Ovako visoke prosječne vrijednosti koje smo dobili nisu neočekivane za mjere podložne socijalno poželjnom odgovaranju. Deskriptivni podaci upitnika SIO usporedivi su s rezultatima koje navode autori originalnog istraživanja ( $M = -0.2$ ;  $SD = 0.11$ ; Bruine de Bruin i sur., 2007). Visoke prosječne vrijednosti rezultata na ljestvici PKO očekivani su obzirom na rezultate koje autori navode u originalnom istraživanju ( $M = 3.9$ ;  $SD = 0.62$ ; Wood i Highhouse, 2014), a zbog podložnosti mjere socijalno poželjnom odgovaranju.

Pri interpretaciji pouzdanosti mjera temeljem Cronbach  $\alpha$  koeficijentata, prihvatljivima se smatraju mjere koje pokazuju  $\alpha$  vrijednosti veće od .70 (Field, 2007). 12 od 14 ljestvica zadovoljava ove standardne okvire za interpretaciju zadovoljavajućih  $\alpha$  koeficijenta (vidi Tablicu 1). Ipak, Field (2007) navodi kako se, u slučaju mjera s manjim brojem čestica, i malo niže  $\alpha$  vrijednosti mogu smatrati prihvatljivima. Nižu pouzdanost pokazuje ljestvica *Ugodnosti* ( $\alpha = .65$ ), no kako je ona sastavljena od četiri čestice isto se procjenjuje prihvatljivom vrijednosti. S obzirom na mali broj čestica za procjenu svake od temeljnih B5 dimenzija ličnosti, pri kreiranju Mini-IPIP kao granični rezultat za prihvatljive unutarnje konzistencije smatraju vrijednosti  $\alpha > .60$  (Donnellan i sur., 2006). Upitnik SIO također pokazuje nižu pouzdanost ( $\alpha = .60$ ), no Cronbach  $\alpha$  koeficijent ne čini se dobrom mjerom pouzdanosti ove mjere budući da zahtjeva cjelovite podatke za svakog sudionika te su za izračun ovog koeficijenta stoga potrebne



transformacije podataka koje mogu utjecati na procjenu pouzdanosti (vidi *Mjerni instrumenti*). Unatoč navedenim specifičnostima izračuna, dobivena procjena pouzdanosti procjenjuje se tek malo nižom od standardnog okvira zadovoljavajućih vrijednosti te se zaključuje kako su ostvareni uvjeti odgovarajuće pouzdanosti po svim mjerama nužni za daljnje analize.

Provedbom Kolmogorov – Smirnov (kasnije u tekstu: K-S) testa utvrđeno je značajno odstupanje distribucija svih varijabli od normalne distribucije (vidi *Prilog B*). Neki autori predlažu korištenje Shapiro-Wilk testa normalnosti kao bolji izbor od K-S testa (Steinskog i sur., 2007), no kako se njegovi rezultati nisu razlikovali od rezultata K-S testa, nisu ni posebno navođeni. S obzirom na to da su istraživanja pokazala da je i kod distribucija koje odstupaju od normalne opravdano primijeniti parametrijske analize ako one nisu znatno narušene, odnosno ukoliko zadržavaju zvonolik oblik (Aron i sur., 2013), uvidom u indekse spljoštenosti i asimetričnosti (tablično prikazani u *Prilogu B*), odlučili smo se za provedbu parametrijskih analiza.

Prvi problem istraživanja bio je ispitati povezanost stilova odlučivanja s osobinama ličnosti (*P1*), a drugi ispitati povezanosti stilova odlučivanja i mjera URZ, VNP, SIO i PKO (*P2*). Kako bi provjerili hipoteze o povezanosti varijabli u okviru prva dva problema istraživanja, izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije (vidi Tablicu 1). Dobili smo značajne povezanosti pojedinih stilova odlučivanja i osobina ličnosti, a obrasci povezanosti djelomično potvrđuju hipotezu *H1*. U skladu s pretpostavkom, racionalni stil se pokazao u umjerenj pozitivnoj povezanosti sa savjesnosti ( $p < .01$ ); izbjegavajući stil se pokazao u umjerenj negativnoj povezanosti s ekstraverzijom ( $p < .05$ ), srednjoj negativnoj povezanosti sa savjesnosti ( $p < .01$ ) te umjerenj pozitivnoj povezanosti s neuroticizmom ( $p < .01$ ); spontani stil se pokazao u slaboj pozitivnoj povezanosti s ekstraverzijom ( $p < .05$ ) te slaboj negativnoj povezanosti sa savjesnosti ( $p < .05$ ). Nismo dobili preostale očekivane povezanosti u okviru hipoteze *H1*. Osim pretpostavljenih povezanosti, intuitivni ( $p < .05$ ) i ovisni stil ( $p < .05$ ) pokazali su se u slaboj negativnoj povezanosti s intelektom.

U okviru drugog problema (*P2*), ispitali smo povezanosti stilova odlučivanja sa širim mjerama RU (hipoteze *H2a* i *H2b*) te užim mjerama uspješnosti u odlučivanju (hipoteze *H2c* i *H2d*). Po pitanju povezanosti stilova i mjera opće RU, od svih povezanosti pretpostavljenih hipotezom *H2a*, dobili smo značajnu umjerenu negativnu povezanost

izbjegavajućeg stila i URZ ( $p < .01$ ), čime se ova hipoteza djelomično potvrđuje. Suprotno očekivanjima, nismo dobili druge pretpostavljene povezanosti stilova odlučivanja i URZ. Budući da se stilovi odlučivanja nisu pokazali povezanima s VNP, odbacuje se hipoteza *H2b*. Po pitanju povezanosti stilova odlučivanja s mjerama uspješnosti u odlučivanju, od svih povezanosti pretpostavljenih hipotezom *H2c*, dobili smo umjerenu pozitivnu povezanost racionalnog ( $p < .01$ ) te umjerenu negativnu povezanost izbjegavajućeg ( $p < .01$ ) i spontanog stila ( $p < .01$ ) sa SIO pa se hipoteza *H2c* djelomično potvrđuje. Suprotno očekivanjima, SIO se nisu pokazale pozitivno povezanima s intuitivnim i negativno povezanima s ovisnim stilom. Djelomično se potvrđuje hipoteza *H2d* budući da je dobivena umjerena pozitivna povezanost racionalnog ( $p < .01$ ) i umjerena negativna povezanost spontanog stila ( $p < .01$ ) s PKO. Za razliku od pretpostavljenog, nisu dobivene negativne povezanosti ovisnog i izbjegavajućeg stila s PKO, a niti pozitivna povezanost intuitivnog stila s PKO koji se, suprotno od očekivanja, pokazao u slaboj negativnoj povezanosti s PKO ( $p < .05$ ).

Hijerarhijskim regresijskim analizama provjerene su hipoteze u okviru trećeg problema (*P3*) kojim se nastojala ispitati dodana valjanost stilova odlučivanja u predviđanju širih mjera opće RU (URZ i VNP) i užih mjera uspješnosti u odlučivanju (SIO i PKO) povrh temeljnih osobina ličnosti. U obradi, varijable URZ, VNP, SIO i PKO uzete su kao kriteriji, a osobine ličnosti i stilovi odlučivanja kao prediktori. U svim provedenim analizama, u prvom koraku analizirana je uloga osobina ličnosti na objašnjenje varijance kriterija, a u drugom koraku u model su dodani i stilovi odlučivanja te je promatrana varijanca kriterija objašnjena ukupnim modelom, odnosno dodatna varijanca kriterijske mjere koju su objasnili stilovi odlučivanja povrh osobina ličnosti. Standardizirani regresijski koeficijenti ( $\beta$ ) pojedinih prediktora, njihovi testovi značajnosti ( $t$ ) kao i koeficijenti multiple korelacije ( $R$ ), postoci modelom objašnjene varijance ( $R^2$ ) i njihovi testovi značajnosti ( $F$  omjeri) prikazani su u Tablici 2 u kojoj se prvi i drugi model odnose na ranije opisane šire, a treći i četvrti uže mjere uspješnosti.

Rezultati pokazuju kako je prvim regresijskim modelom ukupno objašnjeno 22 % varijance URZ. U prvom koraku, ekstraverzija ( $\beta = .21$ ;  $p < .05$ ), ugodnost ( $\beta = .23$ ;  $p < .01$ ) i savjesnost ( $\beta = .23$ ;  $p < .01$ ) značajni su prediktori URZ, a osobinama ličnosti ukupno je objašnjeno 17 % varijance kriterija ( $F(5,145) = 6.08$ ;  $p < .01$ ). U drugom koraku, niti jedan stil odlučivanja nije se pokazao značajnim samostalnim prediktorom

**Tablica 2**

*Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza s velikih pet osobina ličnosti i stilovima odlučivanja kao prediktorima uspješnosti u radnim zadacima, vjerojatnosti napredovanja u poslu, samoprocjena ishoda odlučivanja i procjene kvalitete odluka (N = 151)*

	Mjere opće radne uspješnosti				Mjere uspješnosti u odlučivanju			
	URZ		VNP		SIO		PKO	
1. korak	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
E	.21	2.62*	.20	2.50*	-.12	-1.49	-.13	-1.48
U	.23	2.96**	-.07	-0.89	.05	0.62	.17	2.05*
S	.23	2.88**	.15	1.80	.30	3.75**	.06	0.74
N	-.07	-0.89	-.11	-1.37	-.11	-1.36	-.07	-0.81
I	.02	0.20	.17	2.13*	-.03	-0.34	.12	1.39
<i>R</i>	.42		.33		.37		.23	
$F_{(5,145)}$	6.08**		3.53**		4.54**		1.61	
$R^2$	.17		.11		.14		.05	
2. korak	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
E	.21	2.47*	.27	3.00**	-.10	-1.16	-.06	-0.66
U	.20	2.58*	-.11	-1.28	.04	0.48	.17	2.13*
S	.15	1.67	.11	1.15	.20	2.23*	-.02	-0.22
N	-.04	-0.55	-.09	-1.10	-.07	-0.91	-.02	-0.28
I	.04	0.49	.17	2.09*	-.03	-0.42	.05	0.58
RAS	.09	1.14	.13	1.48	.08	1.01	.29	3.42**
INS	-.04	-0.46	.13	0.12	.17	1.97*	-.13	-1.54
OVS	.15	1.88	.08	0.91	-.11	1.37	-.14	-1.65
IZS	-.16	-1.75	.02	0.15	-.05	-0.54	.03	0.33
SPS	-.01	-0.13	-.11	-1.25	-.24	-2.69**	-.08	-0.89
<i>R</i>	.47		.38		.46		.41	
$F_{(5,140)}$	3.97**		2.40*		3.78**		2.87**	
$R^2$	.22		.15		.21		.17	
$\Delta R^2$	.05		.04		.08		.12	
$\Delta F_{(5,140)}$	1.71		1.24		2.75*		3.98**	

\*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ ;  $\beta$  – standardizirani regresijski  $B$  koeficijent,  $t$  – test značajnosti  $\beta$  koeficijenta,  $R$  – koeficijent multiple korelacije;  $R^2$  – proporcija ukupno objašnjene varijance;  $\Delta R^2$  – promjena u proporciji objašnjene varijance,  $F$  – test značajnosti  $R$  koeficijenta,  $\Delta F$  – test značajnosti  $\Delta R^2$ ; E – ekstraverzija, U – ugodnost, S – savjesnost, N – neuroticizam, I – intelekt, RAS – racionalni stil, INS – intuitivni stil, OVS – ovisni stil, IZS – izbjegavajući stil, SPS – spontani stil, URZ – uspješnost u radnim zadacima, VNP – vjerojatnost napredovanja u poslu, SIO – samoprocjena ishoda odlučivanja, PKO – procjena kvalitete odluka

URZ iako ukupni regresijski model objašnjava 5 % varijance povrh modela u prvom koraku. Dodatkom stilova odlučivanja, savjesnost se više ne pokazuje značajnim

prediktorom dok ekstraverzija ( $\beta = .21; p < .05$ ) i ugodnost ( $\beta = .20; p < .05$ ) zadržavaju značajnost i u drugom koraku te se pokazuju jedinim značajnim samostalnim prediktorima URZ kada su svi prediktori uzeti u analizu. Ipak, kako povećanje objašnjene varijance u drugom koraku nije statistički značajno u odnosu na regresijski model iz prvog koraka ( $\Delta R^2 = .05; \Delta F(5,140) = 1.71; p > .05$ ), odbacuje se hipoteza *H3a*.

Drugim regresijskim modelom ukupno je objašnjeno 15 % varijance VNP. U prvom koraku, ekstraverzija ( $\beta = .20; p < .05$ ) i intelekt ( $\beta = .17; p < .05$ ) značajni su prediktori VNP, a osobinama ličnosti objašnjeno je 11 % varijance kriterija ( $F(5,145) = 3.53; p < .01$ ). U drugom koraku, objašnjeno je dodatnih 4 % varijance VNP iako se niti jedan od stilova odlučivanja ne pokazuje značajnim prediktorom. Pritom intelekt zadržava značajnost ( $\beta = .17; p < .05$ ) dok se ekstraverzija ( $\beta = .27; p < .01$ ) pokazuje i boljim prediktorom u modelu koji obuhvaća i stilove odlučivanja. Ipak, kako povećanje objašnjene varijance u drugom koraku nije statistički značajno u odnosu na regresijski model iz prvog koraka ( $\Delta R^2 = .04; \Delta F(5,140) = 1.24; p > .05$ ), odbacuje se hipoteza *H3b*.

Trećim regresijskim modelom ukupno je objašnjeno 21 % varijance SIO. Savjesnost ( $\beta = .30; p < .01$ ) se pokazuje značajnim samostalnim prediktorom u prvom koraku, a osobinama ličnosti objašnjeno je 14 % varijance SIO ( $F(5,145) = 4.54; p < .01$ ). U drugom koraku, objašnjeno je dodatnih 8 % varijance SIO, a uz savjesnost ( $\beta = .20; p < .05$ ) i intuitivni ( $\beta = .17; p < .05$ ) i spontani stil ( $\beta = -.24; p < .01$ ) pokazali su se značajnim samostalnim prediktorima SIO. Povećanje objašnjene varijance u drugom koraku je statistički značajno u odnosu na regresijski model iz prvog koraka ( $\Delta R^2 = .08; \Delta F(5,140) = 2.75; p < .05$ ), čime se potvrđuje hipoteza *H3c*.

Naposljetku, četvrtim regresijskim modelom objašnjeno je 17 % varijance PKO. Model u prvom koraku nije se pokazao značajnim ( $F(5,145) = 1.61; p > .05$ ) u predviđanju PKO, no ugodnost ( $\beta = .17; p < .05$ ) se pokazala značajnim samostalnim prediktorom. U drugom koraku, dodatkom stilova odlučivanja dobili smo značajan regresijski model ( $F(5,140) = 2.87; p < .01$ ), a objašnjeno je i dodatnih 12 % varijance PKO. Ugodnost pritom zadržava značajnost ( $\beta = .17; p < .05$ ), a racionalni stil ( $\beta = .29; p < .01$ ) se također pokazuje značajnim samostalnim prediktorom PKO. Povećanje objašnjene varijance u drugom koraku je statistički značajno u odnosu na model iz prvog koraka ( $\Delta R^2 = .12; \Delta F(5,140) = 3.98; p < .01$ ), čime se potvrđuje hipoteza *H3d*.

## Rasprava

Vještina donošenja odluka čini se ključnom za velik broj poslova (Dalal i Brooks, 2014), a u prethodnim istraživanjima, individualne razlike u donošenju odluka operacionalizirane u stilove odlučivanja pokazuju se povezanima s različitim radnim ishodima (Baiocco i sur., 2009; Crossley i Highhouse, 2005; Galotti i sur., 2006; Singh i Greenhaus, 2004). Stilovi odlučivanja pokazuju se povezanima s užim mjerama uspješnosti u odlučivanju poput procjena ishoda odlučivanja (Bruine de Bruin i sur., 2007; Dewberry i sur., 2013a) i kvalitete donesenih odluka (Wood i Highhouse, 2014), no izostaju istraživanja koja bi sustavno ispitala povezanost stilova odlučivanja i različitih širih mjera opće RU. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati predviđaju li individualne razlike u donošenju odluka ponašanja povezana s različitim mjerama uspješnosti, a zbog mogućeg praktičnog značaja za područje profesionalne selekcije. Za kriterijske mjere u istraživanju odabrane su dvije mjere indikativne za širu domenu opće RU (*Uspješnost u radnim zadacima* i *Vjerojatnost napredovanja u poslu*) te dvije mjere indikativne za užu domenu uspješnosti u odlučivanju (*Samoprocjene ishoda odlučivanja* i *Procjene kvalitete odluka*). Kao okvir za usporedbu povezanosti stilova odlučivanja i kriterijskih mjera uzete su osobine ličnosti budući da se upitnici ličnosti, zbog povoljnog omjera zahtjevnosti primjene i praktične valjanosti, čestinom primjene u profesionalnoj selekciji ističu pred drugim nekognitivnim prediktorima (Barrick i sur., 2001; Schmidt i Hunter, 1998).

Radi razumijevanja odnosa stilova odlučivanja sa standardnim nekognitivnim prediktorima u profesionalnoj selekciji, u okviru prvog istraživačkog problema ispitali smo povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti. Obrazac povezanosti stilova odlučivanja i osobina ličnosti (*HI*) pretpostavljen je na temelju rezultata Wood i Highhouse (2014) koji koriste iste operacionalizacije ispitivanih individualnih razlika. U skladu s rezultatima prijašnjih istraživanja (Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2016; Wood i Highhouse, 2014), replicirali smo ranije nalaze prema kojima se racionalni stil pokazuje pozitivno povezanim sa savjesnosti, izbjegavajući stil pokazuje negativno povezanim s ekstraverzijom i savjesnosti te pozitivno povezanim s neuroticizmom, a spontani stil pozitivno povezanim s ekstraverzijom. Dodatno, replicirali smo i nalaze Wood i Highhouse (2014) o negativnoj povezanosti spontanog stila i savjesnosti iako drugi autori, koristeći druge mjere istih stilova odlučivanja, ne pronalaze ove povezanosti (Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2016). Sudionici koji se procjenjuju sklonijima

racionalnom stilu procjenjuju se i više savjesnima, skloniji izbjegavajućem stilu procjenjuju se manje ekstrovertiranima i savjesnima te više neurotičnima, a skloniji spontanom stilu procjenjuju se i više ekstravertiranima i manje savjesnima.

Uz ove potvrde očekivanja, određene povezanosti ne repliciramo te se dobivaju i statistički značajni rezultati koje prethodni autori nisu pokazali. Iako različiti autori pronalaze pozitivne povezanosti racionalnog stila s ugodnosti, ovisnog stila s ugodnosti i neuroticizmom te negativne povezanosti izbjegavajućeg stila i ugodnosti (Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2016; Wood i Highhouse, 2014), u istraživanju ih nismo replicirali. Iako je izostanak povezanosti ovisnog stila i neuroticizma objašnjiv tek relativno malom veličinom uzorka, moguće je kako je izostanak nekih povezanosti navedenih stilova odlučivanja i ugodnosti možda posljedica i niže pouzdanosti ljestvice ugodnosti dobivene u ovom istraživanju. Rezultati povezanosti ljestvice intelekta i stilova odlučivanja razlikuju se od očekivanih povezanosti temeljenih na prijašnjim istraživanjima koja su mjerila otvorenost (Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2016; Wood i Highhouse, 2014). Intelekt se pokazuje negativno povezanim s intuitivnim i ovisnim stilom, a nismo dobili povezanosti s racionalnim i izbjegavajućim stilom. Rastuća je literatura koja pokazuje umjerene povezanosti pojedinih stilova odlučivanja i osobina ličnosti, no potrebna su daljnja istraživanja koja bi razjasnila nekonzistentnosti u nalazima te na većim uzorcima i različitim populacijama utvrdila obrasce povezanosti.

Radi provjere odnosa GDMS stilova odlučivanja i mjera ponašanja povezanih s RU, u okviru drugog istraživačkog problema analizirane su povezanosti stilova odlučivanja i ljestvica URZ i VNP koje su indikativne za opću RU te SIO i PKO koje su indikativne za uspješnost u odlučivanju. Budući da nisu poznati rezultati istraživanja koji sustavno povezuju mjere opće RU i stilove odlučivanja, hipoteze o povezanosti s URZ (*H2a*) i VNP (*H2b*) proizlaze iz ranije navedenih istraživanja povezanosti stilova odlučivanja i drugih konstrukata relevantnih za uspješnost u radu (vidi *Uvod*). Jedino se izbjegavajući stil pokazao negativno povezanim s URZ tako da se pojedinci koji se procjenjuju sklonijima izbjegavajućem stilu procjenjuju i manje uspješnima u radnim zadacima. Ovaj nalaz je u skladu s pretpostavljenim budući da se izbjegavajući stil u prijašnjim istraživanjima pokazuje povezanim s konstruktima za koje se pretpostavlja nepovoljan utjecaj na RU. Izbjegavajući stil pokazao se povezan: s negativnim stresom (Thunholm, 2008), s manjkom planiranja i organizacije (Galotti i sur., 2006), s vanjskim

lokusom kontrole (Baiocco i sur., 2009) te s povećanom sklonosti premišljanju u situacijama odlučivanja (Dewberry i sur., 2013b). Kako se druge očekivane povezanosti stilova odlučivanja s URZ i VNP ne pokazuju značajnima, iz nalaza proizlazi slaba podrška razmatranju stilova odlučivanja kao individualnih razlika kojima bi se mogle objasniti razlike u općoj RU.

Sukladno hipotezi *H2c*, SIO se pokazuju pozitivno povezanim s racionalnim, a negativno povezanim s izbjegavajućim i spontanom stilom i to tako da su zaposlenici, koji su se procijenili sklonijima racionalnom i manje sklonima izbjegavajućem i spontanom stilu odlučivanja, izvijestili o pozitivnijim ishodima odlučivanja. Ovi nalazi usporedivi su s rezultatima prošlih istraživanja u kojima su dobivene značajne povezanosti u istom smjeru i usporedive visine (Bruine de Bruin i sur., 2007; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2016; Wood i Highhouse, 2014). Za razliku od nalaza autora koji koriste usporedive operacionalizacije ovih konstrukata, SIO se ne pokazuju pozitivno povezanim s intuitivnim (vidi Bruine de Bruin i sur., 2007; Wood i Highhouse, 2014), niti negativno povezanim s ovisnim stilom odlučivanja (vidi Dewberry i sur., 2013a). Kako neki autori pronalaze negativnu povezanost intuitivnog stila i SIO (Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2016), a drugi ne dobivaju značajnu povezanost ovisnog stila i SIO (Bruine de Bruin i sur., 2007; Wood i Highhouse, 2014), zaključuje se kako su ovi konstrukti u vrlo slaboj ili nultoj povezanosti, no potrebna su daljnja istraživanja koja bi provjerila ovu pretpostavku i razjasnila odnos intuitivnog i ovisnog stila odlučivanja sa SIO.

Sukladno hipotezi *H2d*, PKO se pokazuju pozitivno povezanim s racionalnim i negativno povezanim s intuitivnim i spontanom stilom odlučivanja tako da odluke zaposlenika koji se procjenjuju sklonijima racionalnom stilu i manje sklonima intuitivnom i spontanom stilu, njihovi suradnici procjenjuju kvalitetnijima. Replicirali smo nalaze povezanosti racionalnog i spontanog stila i PKO iz prethodnih istraživanja (Wood i Highhouse, 2014). Iako nije očekivan, nalaz o negativnoj povezanosti intuitivnog stila i PKO se, barem djelomično, može objasniti umjerenom pozitivnom povezanosti intuitivnog i spontanog stila dobivenom u ovom istraživanju, a koju pronalaze i drugi autori (Dewberry i sur., 2013a; Thunholm, 2004; Wood i Highhouse, 2014). Suprotno od očekivane negativne povezanosti ovisnog i izbjegavajućeg stila s PKO, u ovom istraživanju navedene povezanosti nismo pokazali, no izostankom ovih povezanosti repliciraju se nalazi Wood i Highhouse (2014) koji također ne izvješćuju o značajnim

povezanostima ovisnog i izbjegavajućeg stila s PKO. Ipak, prema nalazima ovog i navedenih istraživanja, stilovi odlučivanja čine se sustavno povezanim s mjerama uspješnosti u odlučivanju.

Kako bismo provjerili predviđaju li stilovi odlučivanja ponašanja povezana s uspješnosti u radu povrh standardnih selekcijskih alata, u okviru trećeg problema ispitali smo dodanu valjanost stilova odlučivanja u predviđanju širih mjera opće RU (URZ i VNP) te užih mjera uspješnosti u odlučivanju (SIO i PKO) povrh temeljnih osobina ličnosti. Suprotno od očekivanja, stilovi odlučivanja nisu značajno predviđali varijancu URZ (*H3a*) i VNP (*H3b*) povrh osobina ličnosti. Dodavanjem stilova odlučivanja u regresijski model objašnjeno je dodatnih 5 % varijance URZ, odnosno dodatnih 4 % varijance VNP, no postotak varijance URZ i VNP objašnjen ukupnim modelom ne pokazuje se statistički značajno većim od regresijskog modela kada su u analizu uzete samo osobine ličnosti (17 % i 11 %). Također, za ove kriterijske varijable, niti jedan od stilova odlučivanja nije se pokazao značajnim samostalnim prediktorom u ukupnom regresijskom modelu. Ovi rezultati su očekivani s obzirom na dobivene obrasce povezanosti stilova odlučivanja i mjera URZ i VNP. Kako je ranije navedeno, samo se izbjegavajući stil pokazao značajno povezanim s URZ, a nisu dobivene značajne povezanosti stilova odlučivanja i VNP. Dodatno, kako se osobine ličnosti pokazuju dobrim prediktorima opće RU (Barrick i sur., 2001) moguće je kako su ovi rezultati posljedica i multikolinearnosti. Obzirom da su dobivene značajne povezanosti pojedinih stilova i osobina ličnosti (vidi Tablicu 1), vjerojatno je kako su osobine ličnosti u prvom koraku objasnile dio varijance URZ i VNP koje objašnjavaju stilovi odlučivanja.

U skladu s pretpostavkama, stilovi odlučivanja objasnili su dodanu varijancu SIO (*H3c*) i PKO (*H3d*) povrh osobina ličnosti. Dodavanjem stilova odlučivanja u regresijski model objašnjeno je dodatnih 8 % varijance SIO povrh osobina ličnosti. Intuitivni se pokazao značajnim pozitivnim, a spontani stil značajnim negativnim samostalnim prediktorom SIO u ukupnom modelu. Dobiveni rezultati u skladu su s nalazima Wood i Highhouse (2014) koji su pokazali dodanu valjanost stilova odlučivanja u predviđanju samoprocjena kvalitete odluka povrh osobina ličnosti. Ipak, autori u svom istraživanju, uz ove samostalne prediktore koje također dobivaju značajnima u istom smjeru, navode i racionalni stil odlučivanja kao jedan od značajnih samostalnih prediktora samoprocjena kvalitete odluka u konačnom regresijskom modelu (Wood i Highhouse, 2014), a što ne



repliciramo mjerom SIO. Kako zahvaćaju različite dijelove konstrukta uspješnosti u odlučivanju (vidi *Uvod*), vjerojatno je kako samoprocjene kvalitete odluka i SIO pokazuju slične, no ne i jednake obrasce povezanosti sa stilovima odlučivanja i na razini populacije. Suprotno od očekivanog, regresijski model u prvom koraku nije značajno objasnio varijancu PKO iako se ugodnost pokazala značajnim samostalnim prediktorom. Dodatkom stilova odlučivanja objašnjeno je dodatnih 12 % varijance PKO povrh osobina ličnosti, a uz ugodnost čija značajnost ostaje nepromijenjena, racionalni stil pokazao se značajnim pozitivnim prediktorom PKO u ukupnom modelu. Iako na temelju literature izvode iste polazne pretpostavke, Wood i Highhouse (2014) u svom istraživanju dobivaju drugačije rezultate. Regresijski model s osobinama ličnosti značajno im je predviđao varijancu PKO, no autori nisu pokazali dodanu valjanost stilova odlučivanja u predviđanju varijance PKO povrh osobina ličnosti. Dok je u ovom istraživanju korišten Mini-IPIP (Donnellan i sur.; 2006), Wood i Highhouse (2014) koriste dulji upitnik IPIP-50 (Goldberg, 1999) što se čini mogućim djelomičnim objašnjenjem navedenih razlika u rezultatima. Iako Mini-IPIP općenito pokazuje zadovoljavajuću kriterijsku valjanost, usporedivu duljim upitnicima osobina ličnosti (Donnellan i sur., 2006), moguće je kako je isto u manjoj mjeri točno kada je riječ o povezanosti s PKO te je navedene razlike u rezultatima, barem djelomično, moguće objasniti nižom pouzdanosti B5 dimenzija ličnosti mjerenih Mini-IPIP upitnikom u odnosu na dulje upitničke mjere. Potrebna su daljnja istraživanja koja bi, koristeći dulje upitničke mjere ličnosti, provjerila ove nalaze.

Dalal i Brooks (2014) predložili su kako su upravo uspješnost u zadatku (koja sadržajno odgovara URZ), odgovorno i nepoželjno organizacijsko ponašanje (koji odgovaraju uspješnosti u radnom kontekstu, a koja se pokazuje povezanom s VNP) kriterijske mjere RU za koje bi individualne razlike u odlučivanju mogle biti relevantne. Ipak, autori sugeriraju kako je vjerojatno da će se individualne razlike u donošenju odluka pokazati boljim prediktorom užih, sadržajno bližih kriterija poput uspješnosti u odlučivanju u odnosu na šire mjere opće RU. Rezultati ovog istraživanja daju empirijsku potporu ovoj pretpostavci. Individualne razlike u odlučivanju ne pokazuju se uspješnima u predviđanju kriterija povezanih s općom radnom uspješnosti (URZ i VNP), no pokazuju se efikasnim prediktorima uspješnosti u odlučivanju (SIO i PKO) povrh standardnih selekcijskih mjera. Ipak, potrebna su daljnja istraživanja kako bi se ispitala prediktivna valjanost individualnih razlika u odlučivanju za cijeli konstrukt opće RU budući da je u

istraživanju direktno mjerena tek uspješnosti u zadatku (kao URZ) dok se VNP pokazuje varijablom povezanom s uspješnosti u radnom kontekstu, no ne i njenom direktnom procjenom. Ipak, na temelju rezultata istraživanja, čini se kako bi organizacijski psiholozi mogli prosperirati odluče li se u selekcijske baterije dodati mjere stilova odlučivanja radi predviđanja uspješnosti u poslovima u kojima je odlučivanje ključna vještina, no ove mjere ne čine se dobrim dodatkom ukoliko je cilj predviđanje opće RU.

Navedene je rezultate potrebno je razmatrati s oprezom zbog ograničenja u nacrtu istraživanja izloženih u nastavku. Ograničena je mogućnost generalizacije rezultata ovog istraživanja jer su nalazi dobiveni na relativnom malom uzorku zaposlenih osoba ( $N = 151$ ) od kojih je velika većina visokoobrazovanih (79.5 %). Unatoč tome što se sudionici redovito procjenjuju uspješnijima od prosjeka, duga je tradicija razmatranja samoprocjena kao validnih metoda procjene RU (Schmidt i Hunter, 1998). Sudionici u istraživanju bili su upućeni da link za upitnike procjene sami prosljede suradnicima. Vjerojatno je kako su pritom odabrali suradnike s kojima imaju dobar odnos, a što je moglo utjecati na rezultate mjera procjene. Visoki prosječni rezultati te posljedično smanjen varijabilitet URZ, VNP i PKO očekivani su iz navedenih razloga, a zbog podložnosti ovih mjera socijalno poželjnom odgovaranju i neobjektivnosti procjenjivača u slučaju procjena. Kako se razlike u općoj RU, kao i uspješnosti u specifičnim radnim aktivnostima (npr. odlučivanju), u populaciji normalno distribuiraju, moguće je da su povezanosti navedenih mjera uspješnosti s drugim varijablama u istraživanju umanjene zbog smanjenog varijabiliteta ovih mjera. Potrebna su daljnja istraživanja koja bi ispitala predviđaju li individualne razlike u odlučivanju kriterijske mjere opće RU i uspješnosti u odlučivanju koristeći druge, u većoj mjeri objektivne mjere uspješnosti.

Zbog ograničenosti pažnje sudionika u istraživanju, primjena više duljih upitničkih mjera može biti zamorna povećavajući vjerojatnost nemarnog odgovaranja (Donnellan i sur., 2006). Iz ovog je razloga, pri adaptaciji dugačkog upitnika DOI (Bruine de Bruin i sur., 2007) za potrebe ovog istraživačkog projekta, cilj bio kreirati kraću upitničku mjeru. Kako kreirani upitnik SIO s 18 ishoda prethodno nije validiran, ne iznenađuje niska procjena njegove pouzdanosti. Radi pretpostavljenog povoljnog utjecaja na povezanosti s drugim varijablama, iz daljnje obrade izbačene su čestice koje su pokazivale niske korelacije s ukupnim rezultatom na temelju stupnjevite analize (vidi *Rezultati*). Kako daljnja redukcija čestica ne bi imala povoljne posljedice po pouzdanost, dobivena je mjera

s 14 ishoda. Unatoč relativno niskoj pouzdanosti konačne mjere ( $\alpha = .60$ ), upitnik u velikoj mjeri pokazuje očekivane povezanosti s drugim varijablama te zadovoljavajuću pojavnu i sadržajnu valjanost. Kako se originalna mjera pokazuje dobro validiranom (Parker i sur., 2015) i objektivnom metodom za samoprocjenu ishoda odlučivanja, predlaže se daljnji razvoj i validacija upitnika SIO na hrvatskom jeziku.

Također, u nacrtu su iz više izvora procijenjene isključivo mjere uspješnosti. Poznate su povezanosti samoprocjena i procjena pri mjerenju individualnih razlika u osobinama ličnosti, a kako su one umjerene do visoke (između  $r = .30$  i  $r = .60$ ; McCrae i Costa, 1989) zbog praktičnosti primjene, u selekciji se samoprocjene smatraju validnom metodom procjene osobina ličnosti (Schmidt i Hunter, 1998). S druge strane, većina istraživanja individualnih razlika u odlučivanju se služi mjerama samoprocjena kojima sudionici procjenjuju tipične načine na koje donose odluke. Moguće je kako bi nepristrani procjenjivači mogli dati dodatan, potencijalno drugačiji uvid u obrasce ponašanja u konkretnim situacijama odlučivanja, nego što je moguće zahvatiti mjerama samoprocjena poput GDMS upitnika (Galotti i sur.; 2006). Isto je svakako relevantno kako bi se individualne razlike u donošenju odluka povezale s konkretnim radnim ishodima.

## **Zaključak**

Zbog moguće primjene u profesionalnoj selekciji, cilj istraživanja bio je ispitati ulogu stilova odlučivanja u predviđanju širih mjera opće RU (URZ i VNP) i užih mjera uspješnosti u odlučivanju (SIO i PKO), povrh temeljnih osobina ličnosti. Dobivene su očekivane povezanosti pojedinih stilova odlučivanja i osobina ličnosti, no dobiveni su i nalazi nekonzistentni s rezultatima prijašnjih istraživanja. Sukladno očekivanome, izbjegavajući stil pokazao se negativno povezanim s URZ, no suprotno od očekivanja, nisu pokazane druge pretpostavljene povezanosti stilova odlučivanja i mjera opće RU. Kako je očekivano, racionalni je bio pozitivno, a izbjegavajući i spontani stil negativno povezan sa SIO. Racionalni i intuitivni bili su pozitivno, a spontani stil negativno povezani s PKO. Nisu dobivene druge pretpostavljene povezanosti stilova odlučivanja i mjera uspješnosti u odlučivanju. Stilovi odlučivanja su, povrh temeljnih osobina ličnosti, predviđali uže mjere uspješnosti u odlučivanju, no ne i šire mjere opće RU.

## Literatura

- Andersen, A. J. (2000). Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46-63. <https://doi.org/10.1108/02683940010305298>
- Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J. J., i Weber, E. U. (2011). The decision making individual differences inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision-making research. *Judgment and Decision Making*, 6(3), 252–262.
- Armstrong, S.J., Cools, E. i Sadler-Smith, E. (2012). Role of cognitive styles in business and mangement: Reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 238-262. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00315.x>
- Aron, A., Aron, E. N., Coups, E. (2013). *Statistics for Psychology: Pearson New International Edition*. Pearson Education Limited.
- Bacanli, F. (2006). Personality predictors of personal indecisiveness. *Journal of Career Development*, 32(4), 320-332. <https://doi.org/10.1177/0894845305282941>
- Baiocco, R., Laghi, F. i D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*, 32, 963-76. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2008.08.003>
- Barrick, M.R., Mount, M.K. i Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Behling, O., Gifford, W. E. i Tolliver, J. M. (1980). Effects of grouping information on decision making under risk. *Decision Sciences*, 11, 272-283. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1980.tb01138.x>
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C. i Henning, J. B. (2008). Test of theory of individual differences in task and contextual performance, *Human Performance*, 21(3), 227-253. <https://doi.org/10.1080/08959280802137606>
- Blickle, G., Frohlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J. i Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behaviour: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behaviour*, 78, 136-148. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.010>

- Borman, W. C. i Motowildo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance*, 10(2), 99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Bruine de Bruin, W., Fischhoff, B. i Parker, A.M. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 938-956. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.938>
- Cohen, A. i Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International journal of psychology*, 46(4), 271-287. <https://doi.org/10.1080/00207594.2010.539613>
- Conway, J. M. i Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25, 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Costa, P. T. i McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653–665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)
- Crossley, C. D. i Highhouse, S. (2005). Relation od job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26, 255-268. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2004.04.001>
- Cruşeu, P. L. i Schruijer, S. G. L. (2012). Decision styles and rationality: An analysis of predictive validity of the General Decision-Making Style inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062. <https://doi.org/10.1177/0013164412448066>
- Dalal, R. S. i Brooks, M. E. (2014). Individual differences in decision-making skill and style. U: S. Highhouse, R. S. Dalal, i E. Salas (Ur.), *SIOP organizational frontiers series. Judgment and decision making at work* (str. 80–101). Routledge: Taylor & Francis Group.
- Dewberry, C., Juanchich, M. i Narendran, S. (2013a). Decision making competence in everyday life: The roles od general cognitive styles, decision making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55, 783-788. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.06.012>
- Dewberry, C., Juanchich, M. i Narendran, S. (2013b). The latent structure of decision styles. *Personality and Individual Differences*, 54, 566-571. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.002>

- Donnellan, M. B.; Oswald, F. L., Baird, B. M. i Lucas, R. E. (2006). The mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measured of the big five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition*, London: Sage Publications Ltd.
- Galotti, K. M., Ciner, E., Altenbamer, H. E., Geerts, H. J., Rupp, A. i Woulfe, J. (2006). Decision-making styles in real-life decision: Choosing a college major. *Personality and Individual Differences*, 41, 629-639. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.03.003>.
- Goldberg, L. G. (1992). The developement of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain personality inventory measuring the lower-level facets of several Five-Factor models. U: Mervielde, I., J. Deary, I. J., De Fruyt, F., Ostendorf, F. (Ur.) *Personality Psychology in Europe* (vol. 7, str. 7-28). Tilburg, Nizozemska: Tilburg University Press.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 119-133. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90065-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90065-4)
- Hayes, J. i Allinson, C.W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5, 53–71. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00068.x>
- Henderson, J. C. i Nutt, P. C. (1980). The influence of decision style on decision making behaviour. *Managament science*, 26(4), 371-386. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.4.371>
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R. i Yousry, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 44, 436-453. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90018-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90018-6)
- Hunter, J. E. i Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.72>
- Jawhar, I. M. i Ferris, G. R. (2011). A longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgements, *Human Performance*, 24(3), 251-269. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.580806>

- Juanchich, M., Dewberry, C., Sirota, M. i Narendran, S. (2016). Cognitive reflection predicts real-life decision outcomes, but not over and above personality and decision-making styles. *Journal of Behavioural Decision Making*, 29, 52– 59. <https://doi.org/10.1002/bdm.1875>.
- Kirton, M. J. i De Ciantis, S. M. (1986). Cognitive style and personality: The Kirton adaptation-innovation and Catell's sixteen personality factor inventories. *Personality and Individual Differences*, 7, 141-146. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(86\)90048-6](https://doi.org/10.1016/0191-8869(86)90048-6)
- Klein, G. S. i Schlesinger, H. J. (1951). Perceptual attitudes toward instability: Prediction of apparent movement experiences from Rorschach responses. *Journal of Personality*, 19, 289–302. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1951.tb01103.x>
- Kolb, D. A. (1976). Management and learning processes. *California Management Review*, 18, 21–31. <https://doi.org/10.2307/41164649>
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133(3), 464-481. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.3.464>
- Kuncel, N. R., Klieger, D. M., Connelly, B. S. i Ones, D. S. (2013). Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1060–1072. <https://doi.org/10.1037/a0034156>
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. *Personality and individual differences*, 29, 895-905. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00241-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00241-X)
- McCrae, R. R. i Costa, P. T. (1989). Different points of view: Self-reports and ratings in the assessment of personality. U: J. P. Forgas & J. M. Innes (Ur.), *Recent advances in social psychology: An international perspective* (str. 429–439). North-Holland: Elsevier.
- McKenny, J. i Keen, P. (1974). How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 52, 79-90. <https://hbr.org/1974/05/how-managers-minds-work>
- Mohammed, S. i Schwall, A. (2009). Individual differences and decision making: What we know and where we go from here. *International Review of Organizational Psychology*, 24, 250-312. <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch8>

- Motowildo, S. J., Borman, W. C. i Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Motowidlo, S. J. i Kell, H. (2013). Job performance. U: B. Weiner i S. Highhouse (Ur.), *Handbook of Psychology*, 12: Industrial and Organizational Psychology (str. 82-103). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Motowildo, S. J. i Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished for contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- O\*NET Online. (n.d.). Skills — Judgment and Decision Making, <https://www.onetonline.org/find/descriptor/result/2.B.4.e?a=1>
- Pacini, R. i Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972–987. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.972>
- Parker, A. M., Bruine de Bruin, W. i Fischhoff, B. (2015). Negative decision outcomes are more common among people with lower decision-making competence: An item-level analysis of the Decision Outcome Inventory (DOI). *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00363>
- Perinetti, G. (2018). StaTips Part IV: Selection, interpretation and reporting of the intraclass correlation coefficient. *South European journal of orthodontics and dentofacial research*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.5937/sejodr5-17434>
- Phillips, S. D. i Paziienza, N. J., Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497-502. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.4.497>
- Pounds, J. i Bailey, L. L. (2001). Cognitive style and learning: performance of adaptors and innovators in a novel dynamic task. *Applied Cognitive Psychology*, 15, 547–563. <https://doi.org/10.1002/acp.725>
- Sadler-Smith, E. (2011). The intuitive style: Relationships with local/global and verbal/visual styles, gender and superstitious reasoning. *Learning and Individual Differences*, 21, 263-270. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2010.11.013>



- Schmidt, F. L. i Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Scott, S. G. i Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Singh, R. i Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making and person-job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behaviour*, 64, 198-221. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00034-4)
- Steinskog, D. J., Tjøstheim, D. B. i Kvamstø, N. G. (2007). A cautionary note on the use of Kolmogorov–Smirnov test for normality. *Monthly Weather Review*, 135(3), 1151-1157. <https://doi.org/10.1175/MWR3326.1>
- Šverko, B. (2003). Novije spoznaje o valjanosti selekcijskih metoda: od doktrine o situacijskoj specifičnosti do postavke o generalizaciji valjanosti. *Suvremena Psihologija*, 6, 293-313. <https://hrcak.srce.hr/3237>
- Thacker, R. A. i Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21(4), 739-756. <https://doi.org/10.1177/014920639502100408>
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both?. *Personality and Individual Differences*, 36, 931-944. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)
- Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 213–219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x>
- Williams, L. D. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wood, N. L. i Highhouse, S. (2014). Do self-reported decision styles relate with others' impressions of decision quality?. *Personality and Individual Differences*, 70, 224-228. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.06.036>

Zhang, D. C. i Highhouse, S. (2018). Judgment and decision making in the workplace. U: Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C. i Sinangil, H. K. (Ur.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance*, (str. 611–633). Sage Reference. <https://doi.org/10.4135/9781473914940.n21>

Zinko, R., Gentry, W.A., Hall, A. i Grant, G.L. (2012). Reputational change among managers. *Journal of Managerial Issues*. 24(1), 9-26. <http://www.jstor.org/stable/43488120>

## Prilog A

---

*Mini-IPIP upitnik osobina ličnosti* (Donnellan i sur., 2006)

*Uputa:*

Na sljedeće dvije stranice nalaze se tvrdnje koje opisuju uobičajeno ponašanje ljudi. Molimo Vas da, koristeći se priloženom ljestvicom, **procijenite koliko pojedini iskaz vjerno opisuje baš Vas**. Opišite se onakvim kakvim se sada vidite, a ne kakvi biste željeli biti u budućnosti. Opišite se najiskrenije što možete u odnosu prema drugim osobama koje inače poznajete, a koje su istog spola i približno iste dobi. Da biste u samoopisivanju bili koliko je god moguće iskreniji, možete biti sigurni da će vaši odgovori biti čuvani u potpunoj tajnosti.

Molimo vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i tada zaokružite broj na ljestvici koji odgovara vašem samoopisu za tu tvrdnju. Pri tome, brojevi znače sljedeće:

- 1 = posve netočno
- 2 = uglavnom netočno
- 3 = ni točno ni netočno
- 4 = uglavnom točno
- 5 = posve točno

*Čestice:*

1. Unosim živost u neku zabavu.
2. Ne pričam puno.
3. Uglavnom se osjećam opušteno.

4. Teško razumijem apstraktne ideje.
5. Imam bujnu maštu.
6. Držim se po strani.
7. Suosjećam s drugima.
8. Pravim nered.
9. Rijetko sam tužan (tužna).
10. Ne zanimaju me apstraktne ideje.
11. Ne zanimaju me tuđi problemi.
12. Odmah obavljam kućanske poslove.
13. Često zaboravljam vratiti stvari na njihovo mjesto.
14. Lako se uzrujam.
15. Nemam mnogo mašte.
16. Na zabavama razgovaram s mnogo različitih osoba.
17. Drugi ljudi me zapravo ne zanimaju.
18. Volim red.
19. Često mijenjam raspoloženja.
20. Osjetljiv(a) sam na tuđe osjećaje.

---

*GDMS upitnik stilova odlučivanja* (Scott i Bruce, 1995)

*Uputa:*

Pročitajte dolje navedene tvrdnje i zaokružite odgovarajući broj s desne strane koji označava koliko se s njima slažete. Pritom odgovor 1 znači da se uopće ne slažete, a 5 da se u potpunosti slažete s navedenom tvrdnjom.

*Čestice:*

*Racionalni stil*

1. Prije donošenja odluka, još jednom provjerim svoje izvore informacija kako bih bio siguran da imam točne informacije.
2. Kad donosim odluke, dobro razmislim.
3. Kad donosim odluke, razmatram različite mogućnosti, ovisno o cilju koji imam pred sobom.
4. Odluke donosim na logičan i sustavan način.

5. Prije donošenja odluka istražim sve mogućnosti.

#### *Intuitivni stil*

1. Kad donosim odluke, oslanjam se na instinkte.
2. Općenito donosim odluke za koje osjećam da su ispravne.
3. Kad donosim odluke, uglavnom se oslanjam na intuiciju.
4. Kad donosim odluku, općenito mi je važnije da osjećam da je ispravna nego da imam racionalan razlog za nju.
5. Kad donosim odluku, pouzdam se u svoje unutarnje osjećaje i reakcije.

#### *Ovisni stil*

1. Kad donosim važne odluke, često mi je potrebna pomoć drugih.
2. Rijetko donosim važne odluke bez da se prije savjetujem s drugim ljudima.
3. Ako imam podršku drugih, lakše mi je donositi važne odluke.
4. Kad donosim važne odluke, poslušam savjete drugih.
5. Kad se suočavam s važnim odlukama, volim imati nekog tko će me usmjeriti u pravom smjeru.

#### *Izbjegavajući stil*

1. Izbjegavam donošenje važnih odluka sve dok nisam pod pritiskom.
2. Odgađam donošenje odluka kad god je to moguće.
3. Često odugovlačim s donošenjem važnih odluka.
4. Važne odluke obično donosim u zadnji čas.
5. Odugovlačim s donošenjem odluka jer me razmišljanje o njima uznemiruje.

#### *Spontani stil*

1. Obično donosim nagle odluke.
2. Često donosim odluke potaknut trenutkom.
3. Odluke donosim brzo.
4. Često donosim impulzivne odluke.
5. Kad odnosim odluke, odlučujem se za ono što mi se u tom trenutku čini prirodnim.

---

*Ljestvica uspješnosti u radnim zadacima (Williams i Anderson, 1991)*

*Uputa:*

Molimo Vas da na ljestvici od 1 (Posve netočno) do 5 (Posve točno) označite stupanj slaganja s tvrdnjama koje opisuju kako ste se u posljednjih šest mjeseci ponašali na svom poslu.

*Čestice:*

1. Na primjeren sam način obavljao/obavljala dodijeljene mi dužnosti.
2. Izvršavao/izvršavala sam obveze određene opisom posla.
3. Obavljao/obavljala sam zadatke koji se od mene očekuju.
4. Ispunjavao/ispunjavala sam propisane zahtjeve posla.
5. Angažirao/angažirala sam se u aktivnostima koje će izravno utjecati na vrednovanje moje uspješnosti.
6. Zanimario/zanimarila sam dijelove posla koje sam obvezan napraviti.
7. Nisam izvršio/izvršila važne dužnosti.

---

*Ljestvica vjerojatnosti napredovanja u poslu (Thacker i Wayne, 1995)*

*Uputa:*

Tvrdnje koje se nalaze ispod opisuju reputaciju koju ljudi imaju u svom radnom okruženju. Molimo Vas da razmislite o osobi koju ćete procjenjivati te zatim označite koliko svaka od tvrdnji opisuje osobu koju procjenjujete. Molimo Vas da u odgovorima pokušavate biti maksimalno precizni/točni jer jedino tako Vaši odgovori imaju smisla u istraživačke svrhe.

Ljestvica ima 5 stupnjeva (1 = uopće se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

*Čestice:*

1. Vjerujem da će ova osoba imati uspješnu karijeru.
2. Smatram da ova osoba ima visok potencijal.
3. Kada budu birali svoje nasljednike, menadžeri u našoj organizaciji mogli bi se odlučiti za ovu osobu.

*Uputa:*

Sada pročitajte dolje navedena ponašanja i označite jeste li se ili niste u zadnjih pet godina ikada našli u takvoj situaciji. Još jednom Vas podsjećamo da su svi odgovori anonimni i da će pristup njima imati samo istraživači. U zadnjih 5 godina, jeste li ikada...

*Čestice:*

1. Vratili knjigu koju ste posudili iz knjižnice bez da ste ju uopće čitali.\*  
Da    Ne    Ne posuđujem knjige iz knjižnice
2. Kupili novu odjeću ili obuću koju onda nikad niste nosili.\*  
Da    Ne
3. Bacili hranu ili namirnice koje ste kupili zato što su se pokvarili.\*  
Da    Ne
4. Uništili odjeću jer niste slijedili upute o pranju na etiketi.  
Da    Ne    Ne perem sam/a svoje rublje
5. Ostali bez vozačke dozvole zbog prometnog prekršaja.\*  
Da    Ne    Nemam vozačku dozvolu
6. Zakasnili na autobus, vlak ili avion.  
Da    Ne    Nisam se nikad vozio/la autobusom, vlakom ili avionom
7. Sudjelovali u tučnjavi ili žučnoj svađi.  
Da    Ne
8. Zaboravili nekom bliskom čestitati rođendan i niste to shvatili do sljedećeg dana ili kasnije.  
Da    Ne
9. Morali posuđivati novac za svakodnevne stvari jer ste neracionalno raspolagali s vlastitim.  
Da    Ne
10. Zaboravili na dogovor s prijateljem/prijateljicom/partnerom.  
Da    Ne
11. Bezuspješno pokušavali promijeniti režim prehrane/ići na dijetu.  
Da    Ne    Nisam pokušavao/la mijenjati prehranu ili ići na dijetu
12. Kupili loš rođendanski poklon jer ste otišli u kupovinu u zadnji čas.

Da Ne

13. Bolio vas je želudac jer ste pojeli previše hrane.

Da Ne

14. Izgubili ste kontakt s dragim prijateljem/icom jer ste odgađali javiti mu/joj se.

Da Ne

15. Uzeli nepovoljan kratkoročni zajam/kredit.

Da Ne

16. Potrošili više novca u mjesecu nego što ste imali na raspolaganju.

Da Ne

17. Duže vremena plaćali pretplatu za neki proizvod ili uslugu jer ste je zaboravili otkazati.

Da Ne

18. Propustili platiti ratu kredita za stan/kuću ili automobil na vrijeme.

Da Ne Nisam dizao/la kredit za stan/kuću ili automobil

\* Čestice koje su u obradi izuzete iz ukupnog rezultata upitnika te daljnjih analiza.

---

*Ljestvica procjene kvalitete odluka (Wood i Highhouse, 2014)*

*Uputa:*

Tvrdnje koje se nalaze ispod opisuju kako neki ljudi donose odluke. Molimo Vas da razmislite o osobi koju ćete procjenjivati te zatim označite koliko svaka od tvrdnji opisuje odluke osobe koju procjenjujete u poslu, ali i svim drugim aspektima njegovog/njenog života s kojima ste upoznati. Još jednom, molimo Vas da u odgovorima pokušavate biti maksimalno precizni/točni jer jedino tako Vaši odgovori imaju smisla u istraživačke svrhe.

Ljestvica ima 5 stupnjeva (1 = uopće se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem).

*Čestice:*

1. Odluke koje moj prijatelj/kolega donosi su kvalitetne.
2. Odluke koje moj prijatelj/kolega donosi su dobre.
3. Odluke koje moj prijatelj/kolega imaju dobar ishod.
4. Često se požali zbog odluka koje moj prijatelj/kolega donese.

## Prilog B

**Tablica 3**

*Rezultati Kolmogorov – Smirnov testa te indeksi asimetričnosti i spljoštenosti osobina ličnosti, stilova odlučivanja, uspješnosti u radnim zadacima, vjerojatnosti napredovanja u poslu, samoprocjena ishoda odlučivanja i procjena kvalitete odluka (N = 151)*

Ljestvica	K-S test	IA (std. pogreška)	IS (std. pogreška)
E	.121**	-.290(.197)	-.236(.392)
U	.121**	-.483(.197)	-.179(.392)
S	.130**	-.550(.197)	.284(.392)
N	.150**	.596(.197)	-.364(.392)
I	.098**	.341(.197)	-.629(.392)
RAS	.104**	-.238(.197)	-.366(.392)
INS	.121**	-.453(.197)	.173(.392)
OVS	.128**	-.300(.197)	-.598(.392)
IZS	.110**	.209(.197)	-.019(.392)
SPS	.150**	-.794(.197)	.678(.392)
URZ	.169**	-1.020(.197)	1.486(.392)
VNP	.169**	-1.171(.197)	.876(.392)
SIO	.078*	.176(.197)	-.707(.392)
PKO	.119**	-.736(.197)	.007(.392)

\*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ ; K-S – Kolmogorov – Smirnov, IA – indeks asimetričnosti, IS – indeks spljoštenosti; std. – standardna; E – ekstraverzija, U – ugodnost, S – savjesnost, N – neuroticizam, I – intelekt, RAS – racionalni stil, INS – intuitivni stil, OVS – ovisni stil, IZS – izbjegavajući stil, SPS – spontani stil, URZ – uspješnost u radnim zadacima, VNP – vjerojatnost napredovanja u poslu, SIO – samoprocjena ishoda odlučivanja, PKO – procjena kvalitete odluka