

DIPLOMADOLGOZAT

Farkas Anna

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Ellátásilánc-menedzsment mesterképzési szak

Személyiségjegyek és a vezetői ambíciók kapcsolatának vizsgálata
az ellátási lánc területein dolgozóknál

Belső konzulens:

Dr. Csonka Arnold

egyetemi docens, tanszékvezető

Belső konzulens intézete, tanszéke:

Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Készítette:

Farkas Anna

Tartalom

Tartalom	1
1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1. Vezetői kiválasztás és pszichometria: szakirodalmi kontextus	4
2.2. A személyiségtesztek gazdasági alkalmazásának eredete	5
2.3. A leggyakrabban használt személyiségtesztek rövid áttekintése.....	6
2.3.1. Hogan Personality Inventory (HPI).....	6
2.3.2. Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)	7
2.3.3. Caliper Profile.....	8
2.3.4. DISC modell	8
2.3.5. Big Five személyiségmodell.....	9
2.3.6. Normatív és ipszatív mérési módszerek a személyiségfelmérésekben.....	10
2.4. Az MBTI részletes kifejtése	10
2.4.1. Elméleti háttér és történeti fejlődés.....	10
2.4.2. Jung nyolc lélektani típusának éttekintése	13
2.4.3. A nyolc lélektani típus tovább gondolása és a tizenhat típus megszületése.....	14
2.5. Az MBTI és a vállalati vezetés	16
2.5.1. Vezetői típusok az MBTI rendszer alapján	16
2.5.2. MBTI a vezetői kiválasztásban és fejlesztésben.....	19
2.5.3. Az MBTI koncepciójának alkalmazása vállalati toborzásban	20
2.5.4. Az MBTI felhasználása tréningekben	20
2.5.5. Az MBTI alkalmazása kritikai szempontból.....	21
2.6. A DISC modell részletes kifejtése.....	22
2.6.1. Elméleti alapok és történeti fejlődés	22
2.7. A DISC-modell és a vállalati vezetés	24
2.7.1. Vállalati alkalmazási területek a DISC rendszer alapján	24
2.7.2. Kritikai megközelítés a DISC-modell vállalati alkalmazásáról	25

2.8. MBTI és DISC összehasonlítása	26
2.8.1. Módszertani különbségek	26
2.8.2. Alkalmazhatóság vezetői ambíciók vizsgálatára	26
3. Saját vizsgálat	28
3.1. Kutatási célkitűzések, hipotézisek	28
3.2. A vizsgálat körülményei, helyszíne	29
3.2.1. Kutatási módszerek és a minta bemutatása	29
3.3. Eredmények.....	30
3.3.1. Átfogó eredmények	30
3.3.2. DISC típusok szerinti megoszlás a vizsgált mintában	38
3.4. Mélyinterjúk	43
4. Következtetések, javaslatok.....	46
5. Összegzés	48
Irodalomjegyzék	50
Mellékletek.....	54
1. számú melléklet: Az alkalmazott kérdőív struktúrája	54
2. számú melléklet: Mélyinterjú kérdések	59
Nyilatkozatok.....	60

1. Bevezetés

Napjaink felgyorsult világában egyre inkább jelentőséget kap az emberi erőforrások *coaching* szemléletű fejlesztése és a meglévő személyes adottságok minél optimálisabb kihasználása. Ezt elősegítendő a vállalatok előszeretettel alkalmazzák a személyiségteszteket a munkatársak fejlesztésére.

Több éves, az ellátási-lánc területeihez köthető munkatapasztalattal a hátam mögött megfigyeltem, hogy főleg a vezetők, vagy a vezetői ambíciókkal rendelkező munkatársak hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek, míg a vezetői ambíciókkal nem rendelkező kollégáknál más jellegzetes tulajdonságokat láttam ismétlődni. Érdekesnek találtam megvizsgálni, hogy a legismertebb személyiségtesztek közül melyik lehet az, amelyik a leginkább alkalmas a vezetői ambíciók megállapítására.

Emiatt kezdtem el mélyebb ismereteket szerezni a személyiségtesztekről, különösképp az ún. DISC tesztről (továbbiakban: DISC), illetve a Myers-Briggs féle típusindikátorról (Myers-Briggs Type Indicator, röviden és a továbbiakban: MBTI). Diplomadolgozatomban e két, valamint egyéb személyiségtesztek elméleti alapjait is felhasználva kutattam az ellátási-lánc területein dolgozók vezetői ambícióval összefüggésbe hozható személyiségvonásait.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Vezetői kiválasztás és pszichometria: szakirodalmi kontextus

A munka- és szervezetpszichológia (Industrial and Organisational Psychology, I/O) és az emberi erőforrás-menedzsment (Human Resources, HR) területén számos kutatás foglalkozik azzal, hogy egyes munkaköröket milyen képességekkel és személyiségjegyekkel rendelkező emberek tölthetnek be a leghatékonyabban, valamint, hogy milyen összetételű csapatok teljesítenek a legjobban. Az „ideális vezető” tulajdonságainak meghatározására számos elmélet született, és ennek vizsgálatára egy külön multidiszciplináris terület, a vezetéstudomány is kiépült.

Az elméletek gyakorlati alkalmazását HR-szakemberek ültetik át a kiválasztási folyamatokba, gyakran különböző pszichometriai eszközök segítségével. A felmérési módszerek sokszínűsége azonban megnehezíti a megfelelő eszköz kiválasztását, hiszen az iparágak, a vállalati kultúrák és a pozíciók elvárásai eltérőek.

Az iparág mérete és növekedése nem feltétlenül tükrözi a felmérések szakmai minőségét vagy megbízhatóságát. A tehetségértékelési piac nem rendelkezik átfogó szabályozással, és számos mérőeszköz esetében előfordul, hogy félrevezető, hamis vagy nem megfelelően alátámasztott eredmények alapján hoznak döntéseket (AESC, 2011). Ez különösen problémás, hiszen a vezető személyisége és viselkedési mintázatai közvetlenül hozzájárulnak egy szervezet sikeréhez vagy kudarcához (Hofmeister-Tóth és munkatársai, 2016).

A kiválasztási folyamatok jelentős része többkomponensű pszichometriai felméréseken alapul. A pszichometria a pszichológia azon ágazata, amelynek célja a mentális képességek, a viselkedés és a teljesítmény objektív, kvantitatív mérése, valamint a mérőeszközök tervezése, elemzése és fejlesztése (Amerikai Pszichológiai Társaság, 2025). A gyakorlatban a személyiségtesztek is ide tartoznak.

A jelen tanulmány kifejezetten a vezetők személyiségjegyeire és a vezetői ambícióra fókuszál. Ezért a következőkben a legelterjedtebb személyiségteszteket mutatom be, azok kialakulásának rövid történetével, az MBTI és DISC modelleket kiemelten részletezve.

2.2. A személyiségtesztek gazdasági alkalmazásának eredete

A személyiségtesztek gazdasági célú alkalmazását az első világháború idejére datálhatjuk, amikor 1917-ben Robert S. Woodworth amerikai pszichológus kidolgozta a Woodworth's Personal Data Sheet nevű tesztet a katonák mentális stabilitásának felmérésére. Ezen és a Woodworth Personal Data Sheet teszthez hasonló tesztek alkalmazása hamar népszerű gyakorlat lett gazdasági vállalatoknál is. A felmérések elsődleges célja akkoriban a problémás és alkalmatlan alkalmazottak kiszűrése volt, hogy a vállalatok elkerülhessék a különböző munkahelyi konfliktusokat, valamint esetleges fennakadásokat (Gibby és Zickar, 2008).

Az első világháborút követően a személyiségtesztek alkalmazása fokozatosan beépült a vállalkozások munkaerő kiválasztási és felvételi folyamataiba. A pszichológia tudománya, valamint a gazdaságtudomány különböző területei elkezdtek összeolvadni, hogy az I/O szakemberei meg tudják határozni a megfelelő kiválasztási folyamatok elméleti hátterét, valamint gyakorlati alkalmazását (Rauch és Frese, 2007). A második világháború idején a pszichometriai vizsgálatok jelentős fejlődésen mentek keresztül, mivel a hadseregek és ipari vállalatok egyaránt igényt tartottak a gyors, megbízható és tömegesen alkalmazható értékelési módszerekre. Ekkor kezdtek elterjedni a személyiségvonások standardizált mérésére szolgáló eszközök, amelyek később a civil szférában is elérhetővé váltak, és a HR szakma alapvető eszköztárába is bekerültek (Butcher, 2010).

A 20. század második felére a személyiségtesztek piaca robbanásszerű növekedésnek indult, részben a munkaerőpiac globalizációja, részben pedig a munkahelyi teljesítmény pszichológiai tényezőinek egyre mélyebb megértése miatt. Ezzel párhuzamosan megjelentek azok a tesztfelkészítő vállalatok és tanácsadó cégek, amelyek kifejezetten a gazdasági szektor igényeire

szabott mérőeszközöket kínáltak, és amelyek munkássága megalapozta a ma is ismert, széles körben alkalmazott személyiségfelmérő módszereket (Furnham, 2018).

2.3. A leggyakrabban használt személyiségtesztek rövid áttekintése

Arról, hogy melyek a leggyakrabban használt személyiségtesztek, melyeket különböző HR folyamatokban használnak, nincsen elérhető empirikus felméréseken alapuló adat. Ám egy átfogó kép felvázolása érdekében szükségesnek éreztem, hogy bemutatásra kerüljön néhány népszerű teszt annak érdekében, hogy kirajzolódjanak a tesztek közötti hasonlóságok és különbségek. A továbbiakban öt gyakran alkalmazott tesztet mutatok be.

2.3.1. Hogan Personality Inventory (HPI)

A széleskörűen alkalmazott Hogan-teszt, melyet Robert Hogan és felesége, Joyce Hogan amerikai pszichológusok fejlesztettek ki, kifejezetten vezetők kiválasztására lett kidolgozva. A házaspár 1987-ben alapította meg a *Hogan Assessment Systems* című vállalkozását, melynek célja, hogy különböző szervezeteket segítsen kiválasztani a legmegfelelőbb vezetőket, valamint meghatározza, hogy egy-egy vezető fejlesztéséhez milyen képességek fejlesztésére van szükség. A cég mára egy globális vállalattá vált, mely adatvezérelt elemzésekkel támogatja számos szervezet HR folyamatait (Hogan Assessment Systems, 2025). A Hogan-módszer elméleti hátterét az 1995-ben megjelent *The Hogan Personality Inventory Manual* című tanulmány mutatja be, majd az erre épülő 2001-es *Hogan Personality Inventory Manual* ismerteti az elmélet gyakorlati alkalmazásának lehetséges módszereit.

A módszer a válaszadó adatait veti össze egy, a szervezet által létrehozott normacsoport adataival, mely a (továbbiakban részletesen bemutatott) Big Five elméletben meghatározott dimenziókkal összhangban vizsgálja a munka során megjelenő viselkedési tendenciákat (Hogan, R. 2002). Az összehasonlító vizsgálat után a módszer különböző mutatókat határoz meg, melyek segítségével lehetséges előrejelzéseket mutat ki, melyek meghatározzák, hogy az adott

jelentkező mennyire lesz sikeres az általa megpályázott pozícióban, továbbá, hogy milyen mértékben tud beilleszkedni az adott munkakörnyezetébe. A teszt abban különbözik egyéb tesztekétől, hogy elvégzésével nem egy általános személyiség típust kapunk, hanem azt láthatjuk, hogy a tesztalany a vizsgált dimenziók mentén hogyan helyezkedik el egy releváns normacsoporthoz viszonyítva, és ez milyen mértékben felel meg a munkakör elvárásainak.

2.3.2. Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)

Az MBTI személyiségtesztet általános felvételi folyamatokban, vezetők kiválasztásakor, valamint alkalmazottak és vezetők fejlesztésében, illetve csapatépítés során használják. A felmérés elméleti alapját Carl Gustav Jung (1875–1961), az analitikus pszichológia megalapítójának embertípusokról alkotott elméletei adják, különösen az 1921-ben megjelent Lélektani típusok (Psychological Types) című művében megfogalmazott személyiségtípus leírások.

Jung tipológiájára építve Katharine Cook Briggs amerikai író és pedagógus, valamint lánya, Isabel Briggs Myers író és szerkesztő, több évtizeden át dolgoztak az MBTI elmélet és mérőeszköz kidolgozásán. A tesztet több mint ötven éve széles körben alkalmazzák a vállalati pszichológia számos területén.

Az MBTI négy preferenciapár mentén méri a személyiség milyenségét: Extraverzió (Extraversion) – Introverzió (Introversion), Érzékelés (Sensing) – Intuíció (Intuition), Gondolkodás (Thinking) – Érzés (Feeling), valamint Megítélés (Judging) – Észlelés (Perceiving). A négy dimenzió kombinációjából tizenhat különböző személyiségtípust határoz meg. A teszt célja, hogy feltérképezze az egyén kommunikációs, információfeldolgozási és döntéshozatali stílusát, valamint azt, hogy a kitöltő milyen módon illeszkedhet különböző munkakörnyezetekbe és csapatstruktúrákba. Az MBTI abban különbözik számos más személyiségtesztétől, hogy nem rangsorolja vagy értékeli a személyiségvonásokat, hanem preferenciák mentén ad képet az egyénről, így elsősorban fejlesztési és önismereti célokra alkalmas.

2.3.3. Caliper Profile

A Caliper Profile egy széles körben alkalmazott, tudományosan megalapozott személyiség- és képességfelmérő eszköz, amelyet elsősorban toborzás és kiválasztás során, valamint vezetői és munkavállalói fejlesztés céljából használnak. A tesztet (HPI-hez hasonlóan) szintén egy tehetségértékelési vállalat, a Caliper Corporation fejlesztette ki az 1960-as évek elején Herb Greenberg (1929 – 2016) amerikai pszichológus vezetésével. A vállalat célja kezdettől fogva az volt, hogy tudományosan alátámasztható módszerekkel támogassa a szervezeteket a megfelelő személyek kiválasztásában, az ideális vezető megtalálásában és az alkalmazottak folyamatos fejlesztésében. Az elmúlt évtizedek során a Caliper Corporation nemzetközi szinten is elismert tanácsadó céggé vált, és több ezer szervezet HR folyamatait segíti világszerte (Caliper Corporation, 2025).

A módszer pszichometriai módszereket alkalmaz, különböző skálák segítségével méri a jelölt természetes erősségeit, motivációit és viselkedési tendenciáit, majd ezeket összeveti az adott munkakör követelményeivel. A Caliper Profile több mint húsz, munkahelyi teljesítményhez kapcsolódó kompetenciát vizsgál, mint például a vezetői készségeket, a döntéshozatali folyamatokat, a problémamegoldó képességet, a szervezőkészséget, valamint a kommunikációs készségeket. A teszt abban különbözik számos más személyiségfelméréstől, hogy nem csupán a személyiségvonásokat vázolja fel, hanem azok és a munkaköri követelmények közötti illeszkedést is értékeli, így közvetlenül alkalmazható a kiválasztási és fejlesztési döntésekben.

2.3.4. DISC modell

A DISC modell egy világszerte széles körben alkalmazott HR eszköz, amelyet elsősorban munkahelyi csapatmunka, kommunikáció és vezetési stílus feltérképezésére használnak. A módszert az amerikai pszichológus William Moulton Marston (1893–1947) dolgozta ki az 1920-as évek végén, majd az évtizedek során több kutató és tanácsadó cég fejlesztette tovább. A modell célja, hogy a szervezetek számára gyorsan és érthetően mutassa be az egyének

viselkedési hajlamait, és támogassa a csapatdinamika, a munkaköri illeszkedés és az interperszonális kapcsolatok fejlesztését.

A DISC négy alapvető viselkedési dimenzió mentén osztályozza az egyént: Dominancia (Dominance), Befolyásolás (Influence), Következetesség (Steadiness) és Lelkiismeretesség (Conscientiousness). A felmérés eredménye a négy dimenzió egyedi kombinációjából áll össze, és leírja, hogy az egyén miként közelít meg feladatokat, hogyan kommunikál másokkal, valamint milyen módon reagál a munkahelyi kihívásokra. A DISC abban különbözik számos más személyiségtesztől, hogy nem pszichometriai értelemben vett, tudományosan validált prediktív mérőeszköz, hanem leíró jellegű modellt nyújt, amely elsősorban fejlesztési, önismereti és csapatépítési célokra alkalmazható, valamint arra is, hogy meghatározzuk, hogy egy-egy munkakör betöltése, milyen típusú emberekkel ideális.

2.3.5. Big Five személyiségmodell

A Big Five (Ötfaktoros személyiségmodell) a pszichológia egyik legszélesebb körben elfogadott és tudományosan validált személyiségelmélete, amelyet világszerte használnak a pszichológiai kutatásokban és a munkahelyi kiválasztásban (Hurtz és Donovan, 2000). A modell a 20. század második felében alakult ki azzal a céllal, hogy átfogó, empirikusan megalapozott keretet adjon az emberi személyiségvonások leírásához és összehasonlításához.

A Big Five öt alapvető dimenzió mentén méri a személyiséget: Nyitottság (Openness to Experience), Lelkiismeretesség (Conscientiousness), Extroverzió (Extraversion), Barátságosság (Agreeableness) és Neuroticizmus (Neuroticism). Minden dimenzió több alrészre bontható, amelyek részletesen feltárják az egyén viselkedési, érzelmi és gondolkodási tendenciáit. A modell eredményei lehetővé teszik, hogy a személyiségvonásokat más egyénekével vagy normacsoportokkal összehasonlítsuk, és így megállapítsuk, mennyire illeszkedik egy személy egy adott munkakör vagy szervezeti kultúra követelményeihez. A Big Five abban különbözik számos más személyiségmodelltől, hogy erőteljes empirikus és pszichometriai háttérrel rendelkezik, valamint magas prediktív érvényességet mutat a munkateljesítmény előrejelzésében.

2.3.6. Normatív és ipszatív mérési módszerek a személyiségfelmérésekben

A személyiségtesztek módszertani megközelítései között alapvető különbséget jelent, hogy normatív, vagy ipszatív mérési módszert alkalmaznak. A normatív mérési módszer lényege, hogy a vizsgált személy eredményeit egy releváns normacsoport adataihoz hasonlítja, így pontos képet ad arról, hogy a kitöltő az adott dimenziók mentén hogyan helyezkedik el a populáció átlagához képest. Ez a megközelítés teszi lehetővé például a Hogan Personality Inventory esetében, hogy a teszt eredményeit konkrét munkaköri követelményekkel és a szervezeti kultúrával összevetve előrejelzéseket készítsenek a jelölt várható teljesítményére és beilleszkedési képességére vonatkozóan.

Ezzel szemben az ipszatív mérési módszer a kitöltő saját válaszainak arányait hasonlítja össze, vagyis a vizsgálat belső összehasonlításra alapul. Ez a megközelítés nem teszi lehetővé a más személyekkel vagy egy normacsoporttal való közvetlen összevetést, hanem azt mutatja meg, hogy az egyén a saját preferenciarendszerén belül mely viselkedésmódokat, információfeldolgozási stílusokat vagy döntéshozatali megközelítéseket részesíti előnyben. Az MBTI például tipikusan ilyen módszer, amely inkább fejlesztési, önismereti és csapatépítési célokra alkalmas, mintsem prediktív jellegű kiválasztási döntések megalapozására.

Mindkét mérési módszernek megvan a maga helye a szervezeti pszichológia gyakorlatában: a normatív mérés erőssége az objektív összehasonlíthatóság és a prediktív érvényesség, míg az ipszatív mérés előnye, hogy részletes, személyre szabott képet ad a kitöltő belső preferenciáiról, motivációiról és együttműködési stílusáról.

2.4. Az MBTI részletes kifejtése

2.4.1. Elméleti háttér és történeti fejlődés

Ahogy a fentiek során láthattuk, az MBTI modell alapját Carl Gustav Jung munkássága, legfőképpen az 1921-ben kiadott Lélektani típusok (Psychological Types) című művében

bemutatott tipológia adja. Ebben a bekezdésben részletesen bemutatásra kerül, hogy hogyan lett a fundamentális műből vállalati eszköz.

Jung svájci pszichiáter volt, aki a pszichoanalízis egyik alapító alakjává vált, valamint a 20. század pszichológiai gondolkodásnak egyik legnagyobb hatással bíró teoretikusává nőtte ki magát. Jung orvosi munkássága elején, 1906-ban vette fel a kapcsolatot a pszichoanalízis apjának tartott Sigmund Freuddal (1856 – 1939). A megkeresést intenzív intellektuális eszmecsere követte, kapcsolatuk nyomatékát több, mint 360 levél őrzi. (McGuire, W., & Freud, S., & Jung, C. G., 1974). Kapcsolatuk során több személyes találkozóra is sor került, és kapcsolatuk számos tudományos együttműködést is hozott, valamint rendszeresen véleményezték egymás tanulmányait. Mindkettőjük elsődleges fókusza a pszichoanalízis volt és azt vallották, hogy a különböző lélektani problémákat a tudat alatt rejlő okok feltárásával lehet megismerni és kezelni. Freud aktívan támogatta Jungot, intellektuális utódjaként tartotta számon. Ezt bizonyítja az is, hogy 1910-ben Freud támogatására Jung a Nemzetközi Pszichoanalitikus Egyesület első elnökévé vállt. Ezt követően nemsokára kapcsolatuk viszont teljesen megszakadt, melynek legfőbb oka intellektuális nézeteltérés volt. Míg Freud a szexuális ösztönöket tekintette a tudattalan főbb mozgatórugóinak, Jung a kollektív tudattalannak, különböző archetípusoknak és spirituális dimenzióknak tulajdonítja a tudattalatti feltárását. Freud szerint Jung túlmisztifikálta az emberi pszichét, míg Jung úgy tartotta Freud nézetei túlságosan leegyszerűsítik azokat. (Jung, C. G. 1962)

C. G. Jung körülbelül 18 000 oldalnyi írást hagyott maga után, munkásságát máig nagylétszámban követik pszichoanalitikusok, továbbá egyéb területen foglalkozó szakemberek, mint például az MBTI elmélet kidolgozói, Katharine Cook Briggst (1875 – 1968) és lánya Isabel Briggs Myerst (1897 – 1980).

Katharine Cook Briggs értelmiségi családba született 1875-ben a Michigani államban található Ingham megyében. Mezőgazdásznak tanult, majd kitüntetéses diplomát szerzett 1893-ban, amit követően pedagógiai pályára lépett (Saunders, 1991). Már fiatalon kezdett publikálni, többnyire gyermeknevelésről. Katharine érdeklődése egyre inkább a személyiség és az emberi

különbségek felé fordult, így amikor C. G. Jung műve az 1920-as években angolul is megjelent, úgy érezte, végre megtalálta a tudományos alapot saját elméleteihez. A könyvet később „Bibliájának” nevezte, és Junggal levelezésbe is kezdett (Saunders, 1991).

Lánya, Isabel Briggs Myers politikatudomány szakon végzett 1919-ben, szintén kitüntetéssel. Édesanyját követve ő is írói pályát épített, ám fikció vonalon: novellái, drámái, detektívregénye komoly elismerést arattak (Saunders, 1991). Édesanyjával szoros intellektuális kapcsolatban állt, mindennapos levelezéssel és kölcsönös inspirációval. Isabel egy cikkben (Fitting the Worker to the Job, megjelent a Reader's Digest-ben) olvasott a Humm–Wadsworth Temperament Scale nevű személyiségtesztről, amelyet akkoriban főleg vállalatok használtak arra, hogy a dolgozókat a képességeikhez és temperamentumukhoz illő munkakörökbe helyezték (Saunders, 1991, p. 2–3). Végül több száz alkalmazott teszt eredményét vetette össze a munkahelyi teljesítményükkel és arra jutott, hogy a teszt nem működik. Tapasztalatairól folyamatosan levelekben írt édesanyjának, akivel ezen tapasztalat révén arra jutottak, hogy C. G. Jung munkásságát kell alapul venni ahhoz, legfőképpen az 1921-ben kiadott Lélektani típusok című művét, hogy egy új és valóban hasznosítható tesztet hozzanak létre.

Katharine teoretikus munkássága és Jung írásai így adták az alapot Isabel gyakorlati törekvéseinek. 1943-ra Isabel elkészítette az első kérdőívet, amelyből fokozatosan kialakult a Myers–Briggs Type Indicator (MBTI). 1943-ban a kérdőív legelső hivatalos verzióját szerzői jog alá jegyezték be, majd 1962-ben Isabel megjelentette a Bevezetés a típusokhoz (Introduction to Type) és az MBTI teszt kutatási változata (MBTI Instrument), és az MBTI kézikönyv (MBTI Manual) kiadványokat. (The Myers-Briggs Company, n.a.) 1980-ban Katharine elhunyt, ezután lánya továbbra is aktívan dolgozott az elmélet és a teszt kidolgozásán. A kezdeti próbaverziók után az évek során finomította az eszközt, amely az Educational Testing Service és később a Consulting Psychologists Press gondozásában vált ismertté, és nemzetközileg elterjedté (Saunders, 1991). Az átvétel után egyre több vállalat kezdte használni a tesztet toborzáshoz, kiválasztáshoz, vezetőképzési stratégiák kidolgozásához, csapatéptő foglalkozások kidolgozására, valamint konfliktuskezeléshez (Zickar, M. J., & Kostek, J., 2013).

2.4.2. Jung nyolc lélektani típusának éttekintése

C. G. Jung Lélektani típusok című műve pályájának egyik áttörő tanulmánya, melyet más elméletével ellentétben a későbbiekben nem gondolt tovább, viszont számos más későbbi elméletét erre a művére alapozta.

Ebben a művében lényegében kifejti, hogy az emberek 8 típusba sorolhatóak, melyek akár laikus szemmel is felismerhetőek, nem csupán neveltetésből adódnak, hanem az emberek vele született adottságaival, melyek már kisgyermekkorban is megmutatkoznak. Tehát azt, hogy mely ember melyik típusba tartozik nem kifejezetten az őt érő környezeti hatások határozzák meg, hanem az, hogy ki milyen biológiai alapokkal születik.

C. G. Jung elsősorban két ellentétes pólusra osztja az embereket: extravertált és introvertált típusra. Ez a két ellentétes mechanizmus mindenkiben megtalálható, ám az egyik általában dominánsabb a másiknál. C. G. Jung továbbá különbséget tesz közöttük, hogy mely mechanizmus tartozik a Tudathoz és a Tudattalanhoz. Míg a Tudat általános beállítottsága meghatározza, hogy az egyén kifelé vagy befelé fordul-e (extravertált vagy introvertált), addig a Tudattalan mindig komplementer módon működik, és ellensúlyozza az egyoldalúságot. Ez a kompenzációs dinamika biztosítja a psziché egyensúlyát, ugyanakkor a neurózisok gyökere is lehet, ha a tudatos és tudattalan irányultság túlzottan szembekerül egymással.

C. G. Jung tipológiáját tovább finomítja azáltal, hogy a könyv végén bemutatja a fő- és segédfunkciók elméletét. Az elmélet szerint minden személyiségben van egy domináns funkció, amely a legkönnyebben hozzáférhető, legerősebben használt pszichológiai működésmód, és ez határozza meg az egyén alapvető orientációját. Ugyanakkor a psziché nem marad teljesen egyoldalú: a domináns funkciót mindig egy segédfunkció kíséri, amely nem áll közvetlen ellentétben az elsődlegessel, hanem inkább kiegészíti azt, azaz egyfajta egyensúlyt ad a személyiségnek. Így például a gondolkodás dominanciája mellé társulhat az érzékelés vagy az intuíció, de nem az érzés, mivel az az ellentétes pólushoz tartozik. Jung ezzel a dinamikával hangsúlyozza, hogy a tipológia nem statikus kategóriákat jelöl, hanem a psziché működésének

összefüggéseit, ahol a fő- és segédfunkciók kölcsönhatása teszi lehetővé az egészségesebb, rugalmasabb alkalmazkodást (Jung, 1971/2014, paragrafusok: 667–672).

C. G. Jung nyolc embertípusa tehát a két attitűd (extravertált/introvertált) és a négy funkció közül kiválasztott legdominánsabb jellemző párosításából tevődik össze. A nyolc embertípus a következő:

1. Extravertált gondolkodó
2. Introvertált gondolkodó
3. Extravertált érző
4. Introvertált érző
5. Extravertált érzékelő
6. Introvertált érzékelő
7. Extravertált intuitív
8. Introvertált intuitív

Jung könyve elején megjegyzi, hogy fontos, hogy ezeket a típusokat egyfajta iránymutatásként használjuk, mert ezek a valóságot egyszerűsítik le, továbbá felhívja a figyelmet arra, hogy nem szabad ezen típusok ismeretében beskatulyázni se magunkat, se másokat (Jung, 1971/2014, para. 2).

2.4.3. A nyolc lélektani típus tovább gondolása és a tizenhat típus megszületése

Jung nem adott pontos iránymutatást arra vonatkozóan, hogy mi alapján állapítható meg, hogy mely funkció válhat segédfunkcióvá. Például, ha valaki extravertált gondolkodó, Jung annyit mondott, hogy az intuíció, érzékelés vagy érzés lehet a segédfunkció, de nem fejtette ki egyértelműen, hogy melyik, milyen logika szerint párosítható. Katharine Cook Briggs és Isabel Briggs Myers az MBTI elmélet kidolgozásának már elején, az 1940-es években kiegészítette C. G. Jung elméletét egy negyedik dichotómia bevezetésével: a Megítélés (Judging) és Észlelés (Perceiving) párosával. Azok az emberek életvitele, akikre a Megítélés dimenzió illeszthető

általában tervező, strukturáló személyek, akik folytonos lezárásra törekednek, míg az Észleléshez sorolható emberek inkább a spontán és rugalmas megközelítést tartják előnyben és döntéseiket a lehető leghosszabb ideig hagyják nyitva (MBTI Manual, 3rd ed., p. 15–16). A Megítélés (J) - Észlelés (P) funkció bevezetésével lehetségessé vált, hogy a domináns és az alárendelt funkció minden típusban egyértelműen elkülönüljön. Így, a C. G. Jung által ismertetett nyolc típusból tizenhat lett, és ezt a tizenhat típust különböztetjük meg az MBTI teszt alkalmazásakor.

A tizenhat típus a következő:

Típus	Rövid leírás
ISTJ	Megbízható, részletekre figyelő és felelősségteljes; a tények és a tapasztalatok alapján hoz döntéseket, szereti a rendet és a szabályokat.
ISFJ	Gondoskodó, együttműködő és hűséges; gyakorlati részletekben erős, mások szükségleteire érzékeny, stabilitást teremt maga körül.
INFJ	Elmélyült, jövőorientált és értékközpontú; intuitív meglátásait emberi szempontokkal ötvözi, gyakran segítő szerepben érzi jól magát.
INTJ	Stratégiai gondolkodó, független és céltudatos; hosszú távú terveket készít, rendszereket épít, és következetesen halad a céljai felé.
ISTP	Analitikus, gyakorlatias és alkalmazkodó; szereti a problémamegoldást, különösen gyakorlati és technikai helyzetekben.
ISFP	Visszafogott, barátságos és értékorientált; a harmóniát keresi, gyakran művészi érdeklődésű, rugalmasan alkalmazkodik a jelenhez.
INFP	Idealista, érzékeny és belső értékek által vezérelt; erősen kötődik elveihez, kreatívan és empatikusan viszonyul másokhoz.
INTP	Elméleti, elemző és független gondolkodó; szereti a logikai rendszereket, új elképzeléseket és absztrakt problémákat vizsgálni.
ESTP	Energikus, közvetlen és cselekvésorientált; szereti az izgalmas helyzeteket,

gyors döntéseket hoz, rugalmasan reagál a változásokra.

ESFP	Társaságkedvelő, élénk és közvetlen; élvezi a jelen pillanatot, szórakoztató és együttműködő, szeret emberek között lenni.
ENFP	Lelkes, kreatív és inspiráló; az új ötleteket és lehetőségeket keresi, gyorsan lelkesedik, és másokat is motivál.
ENTP	Találékony, szellemes és független; szeret vitázni és új megközelítéseket kipróbálni, rugalmas és vállalkozó szellemű.
ESTJ	Gyakorlatias, szervezett és céltudatos; hatékonyan irányít és strukturál, a szabályokat és a tényeket nagyra értékeli.
ESFJ	Gondoskodó, közösségorientált és együttműködő; fontos számára a harmónia, mások elvárásait figyelembe veszi.
ENFJ	Empatikus, lelkes és vezetői hajlamú; jól érti mások szükségleteit, motiválni tudja a közösségeket, és erős értékek mentén cselekszik.
ENTJ	Határozott, céltudatos és stratégiai; természetes vezetőként működik, képes átfogó terveket alkotni és végrehajtani.

2.5. Az MBTI és a vállalati vezetés

2.5.1. Vezetői típusok az MBTI rendszer alapján

Az MBTI útmutató külön fejezetben (Using the MBTI in Leadership Development and Coaching) kitér arra, hogy az MBTI széles körben alkalmazható eszköz vezetőfejlesztés és a coaching gyakorlatában, továbbá hangsúlyozza, hogy az MBTI elsősorban nem a vezetők kiválasztásához ideális eszköz, hanem azok fejlesztésére, képességig fejlesztésére (MBTI Manual, 3rd ed., p. 355–357).

Ám számos, a fent említett MBTI Útmutatóban is hivatkozott tanulmány bizonyítja, hogy a Gondolkodó (Thinking (T)) és a Megítélő (Judging (J)) kombinációval (továbbiakban: TJ) rendelkező emberek gyakran fordulnak elő vezetői szerepekben (McCaulley, 1981; Pearman & Albritton, 1997; Fitzgerald, 1997). A TJ típusú emberek logikus, célorientált és struktúrált módon állnak hozzá a különböző feladatokhoz, döntéseiket racionális alapon hozzák meg, rendszerekben gondolkodnak és szeretnek környezetükben is rendet és hatékonyságot teremteni (MBTI Manual, 3rd ed., p. 352–354) Az MBTI Útmutató továbbá kitér arra is, hogy más típusok mögött is igen jó vezetők lehetnek. Említi például, hogy az Érző (Feeling (F)) - Megítélő (Judging (J)) kombinációval rendelkező személyek emberközpontúsága révén rendkívül jó közösségteremtők, továbbá azt is, hogy a Észlelés (Perceiving (P)) preferenciájú vezetők erénye a rugalmasság (MBTI Manual, 3rd ed., p. 355–357).

David Keirsey amerikai pszichológus, a temperamentum elmélet egyik legismertebb modern képviselője. Keirsey szerint a temperamentum velünk született hajlamok összessége, amelyek meghatározzák, hogyan érzékeljük a világot, hogyan viselkedünk és milyen dolgokra vagyunk érzékenyek. A temperamentum az „alapbeállítás” (hardware), amelyre a környezet és tapasztalatok által formált karakter (software) épül. (Keirsey, 1998, p. 20). Keirsey (1998) a Myers–Briggs-féle 16 típust négy temperamentumba sorolja, amelyek mindegyikéhez eltérő vezetői és problémamegoldási stílust rendel. Az SJ (Guardian) temperamentumba tartozó ESTJ „Supervisor” típust például a „közösség pilléreként” írja le, aki feladatai között a szabályok betartatását, a folyamatok felügyeletét és a rend fenntartását tekinti elsődlegesnek (Keirsey, 1998, p. 104–107). Az NT (Rational) temperamentum ikonikus vezetőtípusa az ENTJ „Fieldmarshal”, akit természetes szervezőként és stratégaként mutat be: „nem tud nem megszervezni,” embereket és erőforrásokat mozgósít, világos célokat tűz ki, és hatékony rendszereket épít a célok eléréséhez (Keirsey, 1998, p. 196–199). Ezek a portrék jól kiegészítik az MBTI Útmutatóban található statisztikai adatokat: míg az MBTI Útmutató hangsúlyozza a TJ típusok logikus, strukturált működését, Keirsey mélyebb viselkedési és motivációs profilt ad, megmutatva, hogyan valósul meg a vezetés eltérő szinteken – logisztikai (SJ) és stratégiai (NT) módon.

Keirsey (1998) a Rationals (NT) temperamentumot nevezi meg a stratégiai gondolkodás és rendszerépítés természetes közegének. E csoporton belül az ENTJ („Fieldmarshal”) és az INTJ („Mastermind”) a leginkább direktív, szervező típusok. Míg a Fieldmarshal inkább embereket és erőforrásokat mozgósít, hierarchiát épít és világos stratégiát valósít meg, addig a Mastermind belső prioritásait és külső erőforrásait is precízen összehangolja a céljai megvalósítása érdekében. Keirsey kiemeli, hogy a Mastermind kifejezetten ritka – a népesség legfeljebb 2%-át teszi ki –, ami magyarázhatja, hogy az ilyen stratégiavezérelt vállalkozói mintázatok kevésbé gyakoriak, mint ahogy azt elsőre feltételezhetnénk (Keirsey, 1998, pp. 173–174, 199).

A MBTI Útmutatóban és az egyéb egymástól térben és időben is eltérő kutatások eredményei természetesen nem feltétlenül egyeznek meg teljes mértékben egymással, csupán hasonlóságok találhatóak bennük. Az 1998-as MBTI Útmutató egy háromezres az Egyesült Államok teljes népességét nem, életkor, iskolai végzettség és etnikai hovatartozás szerint reprezentáló normatív mintán alapszik (MBTI Manual, 3rd ed., p. 164–165). Ezzel szemben például Hofmeister-Tóth Ágnes, Kopfer-Rácz Kinga és Zoltayné Paprika Zita (2016) tanulmánya, mely a Magyarországon található kis- és középvállalkozók személyiségjegyeit vizsgálta, százötvenkét vezetővel készített felmérést. Eredményeik szerint a hazai mintában hangsúlyosan megjelentek olyan tulajdonságok, mint a kockázatvállalás, az innovativitás és az önállóság. Eredményeik azt mutatják, hogy az általuk vizsgált minta eredményei részben eltérnek az MBTI Útmutatóban foglaltaktól. Míg tehát az Egyesült Államokbeli MBTI-adatok inkább a formális, rendszerszerű vezetői mintázatot mutatják, a magyar vállalkozói környezetben a rugalmasság és a vállalkozói attitűdök kaptak hangsúlyt, egészen pontosan az ESTJ, ENTJ, ESTP és az ENTP típusú emberek.

Az előző bekezdésben hivatkozott, Hofmeister-Tóth Ágnes és munkatársai által publikált tanulmány eredményei továbbá azt mutatták, hogy a vezetők között a leggyakoribb az extrovertált személyiségtípus, azaz azok az emberek, akik az energiájukat kifelé fordítják, és akikre jellemző a társaságkeresés, illetve a kívülről érkező ingerek keresése (MBTI Manual, 3rd ed., p. 175). Ez megegyezik az MBTI Útmutatóban foglaltakkal (MBTI Manual, 3rd ed., pp. 352–353), valamint egy, a kutatásban hivatkozott 2012-es kínai kutatás eredményeivel, mely a sikeres vállalkozói teljesítmény pszichológiai előrejelzéseit vizsgálta (Fine et al., 2012).

Dr. Erős Ilona és Jobbágyi Mária 2001-es *A Myers–Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon* című tanulmánya, mely az MBTI magyarországi történetét, alkalmazási területeit és kutatási eredményeit mutatja be. Ebben az összefoglaló tanulmányban bemutatásra kerül dr. Lövey Imre, a szervezetfejlesztési és tréning szakma egyik kiemelkedő hazai úttörőjének 1989-es tanulmánya, mely 299 magyar vállalati vezető körében végzett felmérést, mely magyarországi viszonylatban jelentős mértékű mintának számít még napjainkban is. A minta háromnegyedét férfiak tették ki, nagy részük vezető volt. Korosztályukat tekintve a minta 42%-a 31 és 41 év közöttiekből állt, míg a maradék 38% pedig 41 év 50 év közötti vezetők közül. A kutatás igen látványos eredményekről számol be: kiugrónak magas az Érzékelő (Sensing (S)) preferenciával rendelkező személyek száma (a férfiak 79%-a, a nők pedig 93% sorolható ide), valamint az azon vezetők aránya is kimagaslóan magas, akikre Gondolkodó (Thinking (T)) preferencia jellemző (a férfiak 95%-a, a nők pedig 81%-a sorolható ide). Az S típusokra a múltbéli tapasztalatokhoz való erős ragaszkodás és az innováció jellemző, és ez magával vonzza a jövőorientáció hiányát is. A T típusú döntéshozókról elmondható, hogy elsősorban logika alapján hozzák meg döntéseiket, jellemző rájuk az analízáló gondolkodás, a kritikusság, a ténytisztség, valamint az emberközpontúság hiánya. Dr. Erős Ilona és Jobbágyi Mária felhívja a figyelmet a tanulmány történelmi kontextusára: a felmérés időszaka a késő szocialista korszakra esik, melyre jellemző a normakövető magatartás, valamint az erős technokrata szemlélet előnyben részesítése. A felmérést követően radikális mértékű és gyors változások mentek végbe Magyarországon a Rendszerváltozásnak köszönhetően, mind társadalom politikai, vállalati, és egyéni szinten is (Erős & Jobbágy, 2001, p. 6–7). Dr. Erős Ilona és Jobbágyi Mária tanulmánya hangsúlyozza, hogy a rendszerváltást követően az érzelmi intelligencia fontossága is egyre szélesebb körben hangsúlyossá vált (Erős & Jobbágy, 2001, p. 6–7).

2.5.2. MBTI a vezetői kiválasztásban és fejlesztésben

Az MBTI koncepciójának alkalmazása vitathatatlanul elterjedt, ám elterjedése földrajzi, illetve ágazati különbségeket is mutat. Általánosan elmondható, hogy globális szinten nézve, a

koncepció főként az üzleti és a non-profit szférában terjedt el, túlnyomó részben az Egyesült Államokban, de a 2000-es évek elejétől Nyugat-Európában is elkezdett teret nyerni. (Erős & Jobbágy, 2001, p. 9–10). Magyarországon a rendszerváltást követően főként az üzleti szférában és a vezetésfejlesztő tréningeken gyorsult fel az MBTI alkalmazása, de az oktatásban is megjelent, például a tanár–diák kapcsolatok fejlesztésében (Erős & Jobbágy, 2001, p. 12–14).

2.5.3. Az MBTI koncepciójának alkalmazása vállalati toborzásban

Az MBTI Útmutató külön kitér arra, hogy az MBTI nem ajánlott a kiválasztási folyamatok lebonyolításához, vagy előléptetés meghatározásához, mert az MBTI teszt nem ad megfelelő információt, sőt, félrevezető is lehet (MBTI Manual, 3rd ed., p. 371–372). Ennek ellenére a koncepció használata mégis fellelhető, például önéletrajz-szűrő rendszerek fejlesztésekor.

2.5.4. Az MBTI felhasználása tréningekben

Az MBTI Útmutató kifejezetten hangsúlyozza a koncepció alkalmazását tréningekben és fejlesztési programokban, kiemelve, hogy az eszköz célja az önismeret, a kommunikáció fejlesztése és a csapatmunka támogatása. A kézikönyv szerint az MBTI eredményei olyan területeken nyújtanak értékes segítséget, ahol a személyes preferenciák megértése hozzájárulhat a szervezeti hatékonysághoz, például vezetőfejlesztő tréningekben vagy konfliktuskezelési helyzetekben (MBTI Manual, 3rd ed., 1998, p. 371–372).

A tréningek elsősorban egy önértékelő teszt kitöltésével kezdődnek egy strukturált interjú keretében, majd kis csoportos feldolgozással, visszajelző beszélgetésekkel egészülnek ki (MBTI Manual, 3rd ed., p. 352–358, 371–372).

Az MBTI Manual (3rd ed., 1998) szerint az MBTI-alapú tréningek legfontosabb hozadéka, hogy támogatják az önismeret fejlesztését, mivel a résztvevők jobban megértik saját preferenciáikat és működésmódjukat. Emellett elősegítik a kommunikáció javítását is, hiszen a különböző típusok eltérő stílusainak felismerése csökkenti a félreértések esélyét. A programok hozzájárulnak a csapatmunka erősítéséhez azáltal, hogy hangsúlyozzák a különböző

személyiség típusok értékeit és kiegészítő jellegét, ami növeli a csoport hatékonyságát. Végül a vezetői készségek fejlesztésében is szerepet játszanak, mivel segítik a vezetőket abban, hogy hatékonyabban motiválják és fejlesszék az eltérő preferenciákkal rendelkező beosztottakat (MBTI Manual, 3rd ed., pp. 352–358).

2.5.5. Az MBTI alkalmazása kritikai szempontból

A nebraskai egyetem kutatói Kent Hendrickson és Joan Giesecke az 1994-es *Myers-Briggs Type Indicator Profile and the Organization* című rövid összefoglaló tanulmányában alaposan összeszedik az MBTI, mint HR eszköz alkalmazásával kapcsolatban megfogalmazható kritikákat. Az MBTI alkalmazása kapcsán Hendrickson és Giesecke (1994) kiemelik, hogy az eszköz értéksemleges, azaz nincsenek „jó” vagy „rossz” típusok. Junghoz hasonlóan ők is felhívják a figyelmet arra, hogy a tipológia célja a viselkedés leírása, nem pedig annak értékelése vagy az emberek beskatulyázása. A szerzők figyelmeztetnek, hogy a vezetőknek kerülniük kell azt a kísértést, hogy a típust teljesítménybeli problémák kifogásaként vagy a feladat kiosztás korlátozására használják. Tapasztalataik szerint előfordult, hogy egyes vezetők azért nem kértek fel valakit feladatra, mert az adott személy MBTI-típusa alapján „nem illik oda”, vagy úgy érveltek, hogy bizonyos problémák „típusból fakadóan” megoldhatatlanok. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a felső vezetésnek aktívan emlékeztetnie kellett a vezetőket arra, hogy az MBTI csak egy eszköz a sok közül, és csupán a személyiség bizonyos aspektusait méri. Az eszközt elsősorban önismereti és együttműködést támogató célokra ajánlják, nem pedig értékelési vagy kiválasztási döntések meghozatalára. Fontos, hogy a típusismeret ne váljon önbeteljesítő jóslattá, hanem segítsen a szervezeten belüli kommunikáció és együttműködés fejlesztésében (Hendrickson & Giesecke, 1994, p. 219–221).

A személyiségvizsgálat modern irányzatai felhívják a figyelmet arra, hogy a vezetői hatékonyság értékelésekor nem elegendő kizárólag típusokra bontó modelleket alkalmazni. Moyle és Hackston (2018) hangsúlyozzák, hogy a személyiségtesztek fejlesztési célú használata más kritériumokat igényel, mint a kiválasztás: itt a cél az önismeret növelése és a tudatosabb viselkedési döntések elősegítése, nem pedig a teljesítmény előrejelzése (p. 5–6). Felhívják a

figyelmet a tudományos közösség kritikáira is, amelyek a típus-alapú megközelítés túlzott leegyszerűsítését, a megbízhatóság és a prediktív validitás korlátait emelik ki (p. 3–4).

2.6. A DISC modell részletes kifejtése

2.6.1. Elméleti alapok és történeti fejlődés

A DISC modell alapját William Moulton Marston (1893 – 1947) amerikai pszichológus, feltaláló és képregényíró 1928-as, *A normális emberek érzelmei* (Emotions of Normal People) című könyve adja. Marston egy igen sokoldalú ember volt, számos találmány köthető a nevéhez, például a szisztolés vérnyomásmérés módszerének kifejlesztése, a hazugságvizsgálógép egyik prototípusának feltalálása, valamint a híres Csodanő (Wonder Woman) képregény karakter kitalálása. Napjainkban neve leggyakrabban a DISC-modell kapcsán hallható talán leggyakrabban.

A normális emberek érzelmei című mű címadása nem véletlen. Moulton célja az volt, hogy a korabeli pszichológiát elmozdítsa a neurotikus emberek vizsgálatától és tudományos fókuszát a nagyobb létszámban lévő, hétköznapi “normális” emberek felé fordítsa. Moulton könyvében azt állítja, hogy minden emberben megtalálható egy “motoros én” (motor self), mely az emberek belső automatikus akaraterejét/motivációját jelenti, mely különböző külső ingerekre emberenként eltérő módon reagál. E reakciók mintázata alapján az emberi viselkedést négy alapvető érzelmi dimenzió mentén rendszerezte: Dominance (Dominancia), Inducement/Influence (Befolyásolás), Submission/Steadiness (Alárendelődés/Stabilitás) és Compliance/Conscientiousness (Megfelelés/Precizitás) (Marston, 1928, p. 186–193).

Marston négy alapvető érzelmi reakciót különböztet meg, melyek meghatározzák, hogy az ember miként viszonyul a környezetéhez.

A Dominancia (Dominance (D)) az a működésmód, amikor az egyén a környezet fölött igyekszik kontrollt gyakorolni. Ez a reakció egyfajta „erőfeszítést” jelent, amelynek célja, hogy az ember

felülkerekedjen a külső akadályokon, és aktívan alakítsa a környezetét a saját céljai szerint (Marston, 1928, p. 186–188).

Az Indukció vagy Befolyásolás (Inducement / Influence (I)) a másokra gyakorolt hatás, a meggyőzés és a társas vonzerő képessége. Az ilyen típusú válasz az egyén törekvését fejezi ki arra, hogy másokat együttműködésre ösztönözzön, és a kapcsolatokon keresztül érje el a céljait (Marston, 1928, p. 245–247).

A Behódolás vagy Stabilitás (Submission / Steadiness (S)) azt mutatja meg, amikor az ember elfogadja a környezete adottságait, alkalmazkodik és lojalitást tanúsít. Ez a reakció a biztonság keresésével és a harmónia fenntartásának vágyával hozható összefüggésbe (Marston, 1928, p. 222–224).

A Megfelelés vagy Precizitás (Compliance / Conscientiousness (C)) pedig a szabályokhoz való tudatos igazodást, a pontosságot és a körültekintő, analitikus megközelítést jelöli. Marston szerint a megfelelés nem pusztán passzív engedelmesség, hanem egy tudatos, intellektuális reakció a környezet elvárásaira, amely előkészíti a hatékony cselekvést (Marston, 1928, p. 184–193).

Marston külön hangsúlyozza a dominancia és a megfelelés dinamikáját: szerinte a leghatékonyabb viselkedésmintázatban a megfelelés előkészíti a dominancia-reakciót, de ha túlságosan eluralkodik, akkor visszatartja az egyén önérvényesítését (Marston, 1928, p. 192–193). Ezzel Marston nem patológiás kategóriákat hozott létre, hanem egy normatív modellt írt le, amely szerint a „normális” emberi viselkedés folyamatosan és rugalmasan mozog a négy tengely között.

A könyv közérthető, olvasmányos stílusban íródott és jelentős olvasottsága volt. Az 1950-es és 70-es évek között Walter V. Clarke és John Geier amerikai pszichológusok különböző pszichometriai módszereket dolgoztak ki, majd Geier 1979-ben kiadta a *Personal Profile System* című művét, mely tartalmazta a DISC-modell első gyakorlati alkalmazásának módszereit. Walter V. Clarke és John Geier munkájának köszönhetően Marston pszichológiai felfedezései

hamarosan a HR világában is ismertekké és gyakran alkalmazottakká váltak.

2.7. A DISC-modell és a vállalati vezetés

2.7.1. Vállalati alkalmazási területek a DISC rendszer alapján

A DISC-modell a szervezeti gyakorlatban széles körben alkalmazott személyiségteszt, amelyet a kutatások szerint a Fortune 500 vállalatok 75%-a használ (Beedu, 2021, p. 89). A vizsgálatok azt mutatják, hogy a teszt egyszerűen használható, pontos személyiségprofilt ad, és különösen hasznos a vezetőfejlesztés, a csapatmunka és a kommunikáció támogatásában. A modell legnagyobb előnye, hogy nem diagnosztikus, hanem leíró jellegű, így objektív eszközként alkalmas a viselkedési stílusok feltárására és fejlesztési lehetőségek azonosítására (Beedu, 2021, p. 31).

Ganesh Kelagina Beedu (2021) doktori disszertációja során online szakmai csoportok tagjaival végzett felmérést annak érdekében, hogy megállapítsa, mely területen érzik hasznosnak az emberek a DISC-modell alkalmazását. A felmérést 385 személy töltötte ki, a felmérés eredményéből az állapítható meg, hogy a DISC-modell alkalmazása az alábbi területeken mutatkozik hasznosnak:

Toborzás és kiválasztás: a válaszadók 77,7%-a szerint a DISC jó eszköz a megfelelő jelöltek kiválasztására, mivel segít a munkaköri elvárásokhoz leginkább illeszkedő viselkedési stílus azonosításában (Beedu, 2021, p. 83).

Csapatépítés: több mint 82% megerősítette, hogy a DISC elősegíti a csapatdinamika fejlesztését, a konfliktusok megelőzését és az együttműködés javítását (Beedu, 2021, p. 84).

Munkavállalói motiváció: a válaszadók 83%-a hasznosnak találta a DISC-et az alkalmazottak ösztönzésében, mivel lehetővé teszi a vezetők számára, hogy személyre szabott motivációs stratégiákat alakítsanak ki (Beedu, 2021, p. 85).

Önismeret és fejlesztés: a teszt segít a munkavállalóknak megismerni erősségeiket, fejlesztendő területeiket, ezáltal támogatja a személyes és szakmai fejlődést (Beedu, 2021, p. 79).

2.7.2. Kritikai megközelítés a DISC-modell vállalati alkalmazásáról

Bár a DISC-modell a vállalati gyakorlatban az egyik legszélesebb körben használt személyiségteszt, számos kutató és szakértő felhívja a figyelmet a módszer korlátjaira. Beedu (2021) disszertációjában idézett kritikai nézőpontok szerint a DISC nem veszi kellő mértékben figyelembe a kulturális eltéréseket, így ugyanaz a viselkedési stílus más jelentéssel bírhat különböző nemzeti kontextusokban (McLaughlin, 2019, idézi Beedu, 2021, p. 55).

További érv, hogy a DISC nem rendelkezik formális munkakörelemzési háttérrel, ezért a munkahelyi kiválasztás során félrevezető lehet, mivel nem ad objektív előrejelzést a teljesítményre vagy a szerepkörben való sikerességre (Beach, 2019, idézi Beedu, 2021, p. 56). Egyes szakértők arra is figyelmeztetnek, hogy a modell hajlamosíthat a munkavállalók megbélyegzésére és skatulyázására, amennyiben a vezetők nem megfelelően alkalmazzák (Pacheco, 2018, idézi Beedu, 2021, p. 57).

Kritika éri a módszertan mérési korlátai miatt is: a DISC nem méri a készségeket, a problémamegoldó képességeket vagy a tényleges munkahatékonyságot, ezért nem alkalmas munkahelyi teljesítmény előrejelzésére (Cheng, 2016; Winter, 2018, idézi Beedu, 2021, p. 58). Mivel a DISC kategorizál és nem kontinuumon értékeli, a toborzási folyamatban való alkalmazása kifejezetten vitatható (Pemberton, 2017, idézi Beedu, 2021, p. 59).

Összességében a szakirodalom rámutat, hogy bár a DISC hasznos lehet önismeret-fejlesztési, csapatépítési és kommunikációs célokra, a szervezeti döntéshozatalban – különösen a munkaerő-felvétel és előléptetés során – alkalmazása körültekintést igényel (Wolfe, 2011; Newman, 2015, idézi Beedu, 2021, p. 60).

2.8. MBTI és DISC összehasonlítása

2.8.1. Módszertani különbségek

Az MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) egy ipszatív mérőeszköz, amely a Carl Jung-féle pszichológiai típuselméletre épül, és az egyén preferenciáit méri a négy dichotómia mentén: extravenzió–introverzió, érzékelés–intuíció, gondolkodás–érzés és ítélezés–észlelés (Myers & McCaulley, 1993). Célja, hogy betekintést nyújtson abba, hogyan észlelik és dolgozzák fel az emberek az információt, valamint milyen döntési módokat részesítenek előnyben. Az MBTI-t jellemzően önismereti, tanácsadási és csapatépítési kontextusban használják, és a teszt nem prediktív jellegű, ezért a szakirodalom egyértelműen nem javasolja kiválasztási vagy előléptetési folyamatokhoz (Druckman & Bjork, 1991; Remann & Nordin, 2021).

Ezzel szemben a DISC modell viselkedési stílusok leírására szolgál. Marston (1928) elmélete alapján az emberek viselkedése négy alapvető dimenzió mentén írható le: Dominance (D), Influence (I), Steadiness (S) és Conscientiousness (C). Míg Marston nem alkotott mérőeszközt, Walter V. Clarke a '50-es években fejlesztett ki rá alapozott tesztet, amely mára a HR-gyakorlat egyik legelterjedtebb eszközévé vált (Bradberry, 2007). A DISC ipszatív, rövid kérdőíves formátumot használ, és gyorsan kitölthető, emiatt népszerű kiválasztás, onboarding és coaching helyzetekben is (Beedu, 2021). A Beedu (2021) által 385 fő bevonásával végzett kvantitatív kutatás is megerősítette, hogy a DISC teszt egyszerűen használható, jól érthető, és a kitöltők többsége pontosnak találta a kapott személyiségleírást.

2.8.2. Alkalmazhatóság vezetői ambíciók vizsgálatára

Az MBTI és a DISC eltérő fókusza miatt a vezetői ambíciók feltárásában is másképp működnek. Az MBTI indirekt módon ad információt a vezetői hajlamról: például a Thinking–Judging (TJ) preferenciával rendelkező személyek nagyobb arányban töltenek be vezetői szerepet, mivel strukturáltabb, racionálisabb döntéshozatali stílust képviselnek (Myers & McCaulley, 1993). Ugyanakkor az MBTI fő erőssége itt az önismeret fejlesztése: a vezetői készségek tréningjeiben

az MBTI segíti a résztvevőket megérteni saját működésüket és kommunikációs stílusukat (Remann & Nordin, 2021).

A DISC ezzel szemben közvetlenebbül jelzi a vezetői hajlamot. A magas D-típusú pontszámok gyakran együtt járnak a dominancia, kezdeményezőkézség és döntéshozatali sebesség magas szintjével, ami előre jelezheti a vezetői szerepre való törekvést és alkalmasságot (Judge és munkatársai., 2002; Beedu, 2021). Mivel a DISC viselkedési stílust mér, a napi működés és a csapatdinamika szempontjából is jól láthatóvá teszi, ki vállalna irányító szerepet, ki preferálja a támogató vagy követő pozíciót.

A szakirodalom egyre gyakrabban javasolja a két modell komplementer használatát. A DISC alkalmas lehet a napi működés, csapatdinamika és kiválasztási folyamat támogatására – például onboarding során vagy teljesítményfejlesztési programokban –, míg az MBTI mélyebb önismereti munkára, karriertervezésre és vezetőfejlesztésre használható (Remann & Nordin, 2021; Beedu, 2021). A kombinált alkalmazás lehetőséget ad arra, hogy a szervezetek mind a preferenciákat (MBTI), mind a viselkedési tendenciákat (DISC) feltárják, így pontosabb képet kapjanak a vezetői potenciálról és a csapaton belüli működésről.

3. Saját vizsgálat

3.1. Kutatási célkitűzések, hipotézisek

Az ellátási lánc területein dolgozók személyiségtípusai, illetve a vezetői ambíció megléte közötti összefüggés vizsgálatához kérdőíves kutatást végeztem, ami magában foglalta a népszerű DISC teszt kérdéseit és egy, a vezetői ambíció meglétére irányuló kérdést is. A DISC tesztet amellett, hogy közvetlenebbül jelzi a vezetői hajlamot, a kevesebb típus és a jobb átláthatóság miatt választottam a bemutatott személyiségtesztek közül.

Kutatásomhoz a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: A magyar köz- és versenyszférában az ellátási lánc területein dolgozók közül a DISC szerinti D típusoknál a legerősebb a vezetői ambíció megléte a többi típushoz képest.

H2: A magyar köz- és versenyszférában az ellátási lánc területein dolgozók közül a DISC szerinti C típusoknál szintén erősebb a vezetői ambíció megléte az I és S típusokhoz képest.

H3: A magyar köz- és versenyszférában az ellátási lánc területein dolgozók közül a DISC szerinti S és I típusoknál kevésbé jellemző a vezetői ambíció megléte, mint a D és C típusoknál.

3.2. A vizsgálat körülményei, helyszíne

3.2.1. Kutatási módszerek és a minta bemutatása

Hipotéziseim igazolására vagy megcáfolására elsősorban kvantitatív módszereket használtam. A kérdőíves adatgyűjtés saját szerkesztésű, 10 általános, „bemelegítő”, szociodemográfiai és jelenlegi beosztásra vonatkozó kérdést, valamint összesen 25 lényegi, a DISC típust meghatározó kérdéssel történt. Rákérdeztem arra is, hogy rendelkezik-e a kitöltő vezetői ambícióval. Minden megválaszolendő kérdés zárt kérdés volt, egyetlen választási lehetőséggel a megadottak közül és mindegyik kérdésre kötelezőnek állítottam be a válaszadást. A kitöltők nem tudták, melyik válasz, melyik DISC típusra enged következtetni, az eredményeket csak külön kérésre küldtem el a kitöltőknek. Opcionálisan véleményezhette a kitöltő a kérdőívet és megadhatta az elérhetőségét is, egyébként anonim volt a kitöltés. A kérdőívet a Lime Survey kérdőív szerkesztő szoftver segítségével készítettem el.

A teljes kérdőívet a Melléklet tartalmazza.

A minta elemszáma 113 fő lett, a válaszadók kifejezetten az ellátási lánchoz köthető területekről kerültek ki (pl. termelő nagyvállalatok, logisztikai szolgáltatásokat nyújtó cégek, autóipari beszállítók dolgozói, az ellátási-lánc területein tevékenykedő vállalkozók, stb.), nagyrészt az ismeretségi körömből. Fontosnak találtam, hogy személyesen tudjam megszólítani a potenciális kitöltőket, így a kérdőív kielemezése után néhányukkal mélyinterjút is volt lehetőségem készíteni.

3.3. Eredmények

3.3.1. Átfogó eredmények

A továbbiakban a kérdőívem bevezető, demográfiai jellegű kérdéseinek rövid kiértékelése következik.

Az első kérdés a nemre vonatkozott. A 113 fő kitöltő közül 76 fő (67,3 %) férfi kitöltő volt és 37 fő (32,7 %) nő.

A második kérdés az életkorra vonatkozott, hét sávba történt a besorolás:

- 18-25 éves (7 fő kitöltő)
- 26-30 éves (10 fő kitöltő)
- 31-35 éves (19 fő kitöltő)
- 36-45 éves (52 fő kitöltő)
- 46-55 éves (21 fő kitöltő)
- 56-65 éves (3 fő kitöltő)
- 65 évnél idősebb (1 fő kitöltő).

A könnyebb áttekinthetőség érdekében a fenti hét sávból összevonással három sávot alkottam:

- 18-30 évesek: 17 fő
- 31-45 évesek: 71 fő
- 46 év feletti: 25 fő

A 113 fő kitöltő közül 17 fő (15 %) volt 18-30 év közötti, a döntő többség, 62,8 %, 71 fő 31-45 éves, a 46 éven felüliek száma pedig 25 fő (22,1 %) volt.

1. táblázat: A vizsgált, 113 fős minta életkor szerinti megoszlása

Kategória	Válaszadók száma (fő)	Eloszlás (%)
18-30 éves	17	15
31-45 éves	71	62,8
46 éves vagy idősebb	25	22,1
Összesen:	113	100

Forrás: saját szerkesztés

Harmadik kérdésem a legmagasabb iskolai végzettségre vonatkozott és az alábbi válaszlehetőségek közül lehetett választani:

- 8 általános vagy annál kevesebb (1 fő)
- Középfokú tanulmányokat végeztem, de nincs érettségim (12 fő)
- Érettségi (25 fő)
- Technikum és/vagy OKJ (21 fő)
- Főiskola (BSc) (39 fő)
- Egyetem (MSc) (13 fő)

- PhD vagy annál magasabb (2 fő)

A végzettségeket illetően is alkalmaztam összevonást a következők szerint:

- Legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezik, érettségi nélkül: 13 fő
- Érettségivel vagy legfeljebb Technikum/OKJ végzettséggel rendelkezik: 46 fő
- Felsőfokú végzettséggel rendelkezik (BSc, MSc vagy PhD): 54 fő

A kitöltők majdnem fele, 54 fő (47,8 %) rendelkezett felsőfokú végzettséggel, míg legalább érettségivel, de maximum technikummal vagy OKJ végzettséggel 46 fő rendelkezett (40,7 %). Az érettségivel nem rendelkező kitöltők száma 13 fő (11,5 %).

2. táblázat: A vizsgált, 113 fős minta végzettség szerinti megoszlása

Kategória	Válaszadók száma (fő)	Eloszlás (%)
Legfeljebb középfokú tanulmányokat végzett, érettségi nélkül	13	11,5
Érettségi vagy Technikum és/vagy OKJ	46	40,7
Felsőfokú végzettség	54	47,8
Összesen:	113	100

Forrás: saját szerkesztés

A negyedik kérdésem vonatkozott arra, hogy a válaszadó jelenleg milyen beosztásban dolgozik a következő válaszlehetőségekkel:

- Gyakornok (4 fő)
- Alkalmazott (74 fő)
- Középvezető (25 fő)
- Felsővezető (4 fő)
- Vállalkozó (6 fő)

A kitöltők nagy része, 78 fő tehát alkalmazottként vagy gyakornokként dolgozik (69 %), 29 fő dolgozik vezetői beosztásban (25,6 %), illetve 6 fő vállalkozóként (5,3 %).

3. táblázat: A válaszadók jelenlegi munkaköre szerinti megoszlás

Kategória	Válaszadók száma (fő)	Eloszlás (%)
Gyakornok vagy alkalmazott	78	69
Vezetői beosztásban dolgozik	29	25,6
Vállalkozó	6	5,3
Összesen:	113	100

Forrás: saját szerkesztés

Ötödik kérdésem egy egyszerű, eldöntendő kérdés volt, amely arra vonatkozott, rendelkezik-e a kitöltő vezetői ambíciókkal. Az igenlő választ 70 fő (61,9 %) jelölte meg, a nemleges választ pedig 43 fő (38,1 %).

A hatodik kérdéssel azt vizsgáltam, hogy a kitöltők hány éve dolgoznak az adott munkakörben a következő válaszlehetőségekkel:

- Kevesebb, mint 1 éve (9 fő)
- 1-3 éve (28 fő)
- 4-5 éve (18 fő)
- 5-10 éve (25 fő)
- Több, mint 10 éve (33 fő)

A kitöltők legnagyobb része, 33 fő, azaz 29,2 % több, mint 10 éve dolgozik az adott munkakörben. 28 fő 1-3 éve dolgozik az adott munkakörben (24,8 %). 4-5 éve a kitöltők 15,9 %-a, (18 fő), 5-10 éve a kitöltők 22,1 %-a (25 fő). Azoknak a száma, akik kevesebb, mint egy éve dolgoznak a területükön, mindössze 9 fő volt (8 %).

Hetedik kérdésem arra vonatkozott, hányadik munkahelye a jelenlegi a kitöltőnek. Három válaszlehetőséget adtam meg:

- Első (16 fő)
- Második, harmadik vagy negyedik (72 fő)
- Ötödik vagy többedik (25 fő)

A kitöltők döntő többségének, 72 főnek, azaz 63,7 %-nak a jelenlegi a második, harmadik vagy negyedik munkahelye. Ötödik vagy annál is többedik munkahelye a kitöltők 22,1 %-ának, 25 főnek volt. Legkevesebben azok voltak, akiknek ez az első munkahelye: 16 fő, 14,1 %.

Nyolcadik kérdésemmel arra kérdeztem rá, mely szférában (közsférában, vagy a magánszférában) dolgozik a kitöltő:

- Közsféra: 23 fő (20,4 %)
- Magánszféra: 90 fő (79,6 %)

A kitöltők döntő többsége, 90 fő, azaz 79,6 % a magánszférában dolgozik, a többiek (23 fő, 20,4 % pedig a közsférában).

Kilencedik kérdésem a vállalat méretére vonatkozott:

- (Önfoglalkoztató) vállalkozó vagyok (2 fő)
- Mikrovállalkozás, amely 1-9 főt foglalkoztat (8 fő)
- Kisvállalkozás, amely 10-49 főt foglalkoztat (6 fő)
- Középvállalkozás, amely 50- 249 főt foglalkoztat (15 fő)
- Nagyvállalat, amely 250 fő feletti létszámmal foglalkoztat (82 fő)

A legtöbben (82 fő, 72,6 %) nagyvállalatnál dolgoznak a kitöltők közül. 29 fő (25,7 %) dolgozik mikro-, kis-, vagy középvállalkozásnál és a kitöltőknek csupán 1,8 %-a, 2 fő dolgozik (önfoglalkoztató) vállalkozóként.

4. táblázat: A vállalat mérete szerinti megoszlás a vizsgált mintában

Kategória	Válaszadók száma (fő)	Eloszlás (%)
Nagyvállalatnál dolgozik	82	72,6
Önfoglalkoztató vállalkozó, vagy Mikro-/Kis- /Középvállalkozásnál dolgozik	31	27,4
Összesen:	113	100

Forrás: saját szerkesztés

Tizedik kérdéssel végül pedig arra kérdeztem rá, hogy az ellátáslánc mely területén dolgozik a kitöltő:

- Termelés (16 fő)
- Logisztika (42 fő)
- Minőségbiztosítás (16 fő)
- Beszerzés (3 fő)
- Értékesítés (4 fő)
- Szállítmányozás (4 fő)
- IT (3 fő)
- Kutatás, fejlesztés (2 fő)
- Mérnöki terület (8 fő)
- Pénzügy (3 fő)
- Controlling (0 fő)
- Az ellátási lánc bármely területén vagyok (önfoglalkoztató) vállalkozó: vámtanácsadó, hulladékgazdálkodási technológus, logisztikai vagy egészségügyi szolgáltató, coach, nyelvoktató, stb. (4 fő)
- Egyéb (8 fő)

A legtöbb kitöltő logisztikai területen dolgozik: 42 fő (37,2 %). Termelési és Minőségbiztosítási területen 16-16 fő dolgozik (14,1-14,1 %). Az összes többi területen 39 fő dolgozik (34,5 %) az ellátási-láncon belül, ezen belül az *Egyéb* válaszlehetőséghez a 8 fő (7,1 %) kitöltő a következő területeket adta meg: 2 fő: Egészségügy, 1 fő: Épület üzemeltetés, 1 fő: HSE, 1 fő: oktatás.

5. táblázat: A vizsgált, 113 fős minta ágazat szerinti megoszlása

Kategória	Válaszadók száma (fő)	Eloszlás (%)
Logisztika	42	37,2
Termelés	16	14,1
Minőségbiztosítás	16	14,1
Egyéb	39	34,5
Összesen:	113	100

Forrás: saját szerkesztés

3.3.2. DISC típusok szerinti megoszlás a vizsgált mintában

A demográfiai kérdések kielemezése után meghatároztam, hogy a 113 fő válaszadó közül ki, melyik DISC szerinti típusba vagy típusokba tartozik a megadott válaszok alapján. A kérdőív 25 lényegi kérdésének mindegyikére az egyik típusnak megfelelő, leginkább jellemző választ lehetett kiválasztani. A válaszadók természetesen nem tudták, hogy melyik válasz melyik típusnak felel meg.

Azt, hogy ki, melyik típusba sorolható a négy DISC típus közül, az alapján döntöttem el, hogy mennyi, adott típushoz köthető választ jelölt meg a 25-ből, illetve, hogy a 4 típus közül melyikre érkezett a legtöbb válasz. Volt egészen tiszta típus is a vizsgált mintában (például 21 D választ jelölt meg a 25-ből), de előfordultak kevert típusok is (összesen 6 főnél).

6. táblázat: DISC típusok szerinti megoszlás a vizsgált mintában

Kategória	Válaszadók száma (fő)	Eloszlás (%)
D típus	18	16
C típus	36	32
S típus	35	31
I típus	18	16
Vegyes típus	6	5
Összesen:	113	100

Forrás: saját szerkesztés

A vezetői ambíció meglétének megállapítása a kérdőív 4. kérdésére megadott válaszok alapján történt, a 7. táblázatban láthatóak szerint, összevontan. Azoknál, akik már vezetői beosztásban dolgoznak, úgy tekintetem, hogy alapból voltak vezetői ambícióik. Ezek alapján pedig megállapítottam a vezetői ambíciók megoszlásának arányát a megkérdezettek között (7. táblázat):

7. táblázat: A vezetői ambíció meglétének megoszlása a vizsgált mintában

Kategória	Válaszadók száma (fő)	Eloszlás (%)
Van vezetői ambíció vagy már vezetőként dolgozik	75	66,4
Nincs vezetői ambíció	38	33,6
Összesen:	113	100

Forrás: saját szerkesztés

A DISC típusok, illetve a vezetői ambíciók meglétének feltárása után készítettem egy összevont táblázatot is (8. táblázat), amely megmutatja, hogy melyik DISC típusnál, hány fő rendelkezik, vagy nem rendelkezik vezetői ambíciókkal, vagy dolgozik-e már vezetőként.

A 18 fő D típusú kitöltő döntő többsége, 89 %-a rendelkezik vezetői ambíciókkal, vagy már vezető; olyan D típus, aki nem rendelkezik vezetői ambíciókkal, csupán 2 fő volt a vizsgált mintában. A 36 fő C típusú kitöltő nagyobb része (61 %) szintén rendelkezik vezetői ambíciókkal, vagy már vezető. Az I vagy S típusúaknak is legalább a fele, 56, illetve 51 %-a rendelkezik vezetői ambíciókkal vagy dolgozik már vezetőként.

8. táblázat: DISC típusok és a vezetői ambíció kapcsolata

	Összesen a kitöltők közül (fő)	Százalék (%)	Közülük rendelkezik vezetői ambíciókkal, vagy már vezető (fő)	Százalék (%)
D típus	18	16	16	89
C típus	36	32	22	61
I típus	18	16	10	56
S típus	35	31	18	51
Vegyes típus	6	5	4	67
Összesen	113	100	70	-

Forrás: saját szerkesztés

Azt is érdekesnek találtam megvizsgálni, hogy a három fő ágazaton belül, ahol a legtöbb kitöltő dolgozik (Logisztika, Termelés, Minőségügy) milyen arányban oszlanak meg a DISC típusok és a vezetői ambíciók.

A Logisztikai területen dolgozó 42 fő kitöltő közül 17 fő C típusú, 11 fő S típusú, 6 fő I típusú, 5 fő D típusú és 3 fő vegyes típusú. A 17 fő C típus közül 9 fő, a 11 fő S típus közül 7 fő, a 6 fő I típus közül 4 fő, az 5 fő D típus közül pedig mindenki rendelkezik vezetői ambíciókkal.

9. táblázat: DISC típusok és a vezetői ambíciók kapcsolata a Logisztikai ágazatban

	Összesen a Logisztikai területen dolgozók közül (fő)	Százalék (%)	Közülük rendelkezik vezetői ambíciókkal, vagy már vezető (fő)	Százalék (%)
D típus	5	12	5	100
C típus	17	40	9	53
I típus	6	14,3	4	67
S típus	11	26,2	7	64
Vegyes típus	3	7,1	1	33
Összesen	42	100	26	-

Forrás: saját szerkesztés

A Termelési területen dolgozó 16 fő kitöltő közül 7 fő C típusú, 5 fő S típusú, 2 fő I típusú, mindössze 1 fő D típusú és 1 fő vegyes típus is van. Közülük összesen 10 fő rendelkezik vezetői ambíciókkal.

A Minőségbiztosítási területen dolgozó 16 fő kitöltő közül 5 fő C típusú, 4 fő I típusú, 3 fő S típusú, 2 fő D típusú és 2 vegyes típus is volt. Közülük szintén 10 fő rendelkezik vezetői ambíciókkal.

Mindenképp ki szeretném emelni, hogy a vizsgált 113 fős mintában az összesen 36 fő C típusú kitöltő közül 29 fő (80,6 %) dolgozik logisztikai, termelési vagy minőségügyi területeken, az egyéb területeken csak 7 fő ilyen típus található. Tehát kijelenthetjük, hogy ez a három ágazat vonzza a C típusokat.

Az ellátási-lánc egyéb ágazataiban dolgozó 39 főre is elkészítettem a kimutatást: közülük 16 fő S típusú, 10 fő D típusú, 7 fő C típusú, 6 fő pedig I típus és közülük összesen 24 fő rendelkezik vezetői ambíciókkal.

3.4. Mélyinterjúk

A kérdőíves kutatás kielemezése után kötetlenebb jellegű, de előre meghatározott kérdések mentén vezetett mélyinterjút is készítettem néhány kitöltővel. A 4 fő interjúalany közül a DISC mindegyik típusa képviseltette magát (1-1 fő D, I, S és C típus), mind a 4 fő vezetőként dolgozott már és közülük csak az S típusú alanynak nem volt vezetői ambíciója.

A mélyinterjú fő kérdései, illetve az alanyoktól kapott válaszok a következők voltak:

Először a vezetői tapasztalatra kérdeztem rá. A C és az S típus 15 éve vezet embereket, mindketten mindvégig ugyanazon a területen dolgoztak (termelés és személyügy). Az I típus 7. éve csoportvezető logisztikai területen, a D típus pedig még csak néhány éve vezető.

Rákérdeztem arra is, hogyan lett belőlük vezető? A C típusú alany közvetlen vezetőjén kívül senkinek nem jelezte, hogy vezető szeretne lenni, az előléptetést végül annak köszönhetette, hogy szakmailag ő volt a legerősebb. A D típus vezetői vénája ezzel szemben már középiskolás korában megmutatkozott, ő tudatosan választott olyan munkahelyet, ahol néhány éven belül vezetővé válhatott és ennek az ambíciónak folyamatosan hangot is adott a munkahelyén. Az S típus azért válhatott a vezetői ambíció hiánya ellenére vezetővé, mert a munkahelyén főleg a régóta ott dolgozó kollégákat nevezték ki. Az I típusú alanyt gyakorlatilag kollégái választották meg néhány év alkalmazotti munkaviszony után, mivel mindenkivel jó viszonyt ápolt, kismértékű vezetői ambíciója is volt, szükséges végzettsége azonban nem, ám végül ez nem jelentett akadályt.

Következő kérdésem arra vonatkozott, hogy mit jelent az illető számára, hogy vezetőként dolgozhat? A C típusnak egyfajta elismerést jelent ez szakmai tudását illetően, hiszen emiatt választották őt. A D típus számára presztízskérdés volt, hogy vezető legyen; elmondja, hogy beosztottként nem érezte jól magát, nem találta a helyét, de mióta kinevezték, végre úgy érzi, elismerik kivételes adottságait. Az S típusnak annak ellenére, hogy nem volt vezetői ambíciója, azóta már nagyon sokat jelent, hogy embereket vezethet. Kellemes érzésként írja le, hogy jó

embernek és jó vezetőnek tartják, ugyanakkor a hatalmas felelősséget is megemlíti. Az I típus számára a vezetői munkakör annak bizonyítéka, hogy szeretik és elfogadják kollégái.

Arra is rákérdeztem, milyennek tartják az ideális vezetőt és a válaszuk után azt is megkérdeztem, hogy az alany megfelel-e az elmondottaknak? A C típus szerint a kimagasló szakmai tudás mellett az emberközpontúság és a coaching szemlélet teszi a jó vezetőt és ő maga is ilyen. A D típus is megemlíti az emberközpontúságot, illetve, hogy türelmes, higgadt és tárgyilagos tudjon maradni az illető stresszhelyzetben. Rögtön hozzáteszi, hogy ő nem ilyen, de ezt felismerte és tudja, hogy ezekben fejlődnie kell. Az S típus a karizmatikusságot, jó kiállást említi, egy olyan vezetőt vizionál, akire ösztönösen hallgatnak a többiek, de ő egyáltalán nem ilyen. Az I típus úgy véli, ő maga egy ideális vezetői típus: emberközpontú, hiteles és mindenkivel megtalálja a közös hangot.

A D típus magától megválaszolta, de a többiekénél is rákérdeztem arra, mi az, amiben szerintük még fejlődniük kell? A C típus érdekes választ ad: néha túlságosan hagyja a fejére nőni a kollégákat, ilyenkor szükségesnek érezné az erősebb vezetői fellépést. Az I típus néha azon kapja magát, hogy a csoportján belüli jó hangulat érdekében hajlamos elodázni a problémákat, kerülni a konfliktusokat, de ez a hozzáállás hosszútávon nem gyümölcsöző. A C típus, bár már most is az, sokkal emberközpontúbbá szeretne válni és szeretne nagyobb támogatást adni azoknak a kollégáknak, akik igénylik azt.

Utolsó kérdésem arra vonatkozott, hogyan tudja az illető motiválni a beosztottjait, illetve hogyan tud ő maga motivált maradni?

A C típus minden héten tart négy szemközti beszélgetést a beosztottjaival, ahol bármi lehet a téma, szakmai és magánéleti jellegű is és ahol az adott kolléga aktuális állapotával, élethelyzetével is van lehetőség foglalkozni. Ő maga úgy marad motivált, hogy folyamatosan jár szakmai-vezetői továbbképzésekre, illetve kéthetente a munkahelye által biztosított vezetői coachingban is részesül. A D típus úgy érzi, nehezen tudja motiválni a kollégákat, de évente többször kér visszajelzést tőlük vezetési stílusáról, hogyan érzik magukat a kollégák, stb. és

ezekből építkeznek. Számára önmagában az nagyon motiváló, hogy vezetőként dolgozhat, úgy érzi, ez kifogyhatatlan motivációt jelent. Az S típus igyekszik sokat beszélgetni kollégáival, illetve gyakran alkalmaz nyilvános dicséretet. Ha azt látja, kollégái bármilyen problémát el mernek neki mondani és hogy jól érzik magukat, az neki már elég, de külön kérdésekre elárulja, hogyha hirtelen megszűnne a vezetői pozíciója, el tudná képzelni, hogy ő is újra alkalmazott legyen. Az I típus azzal motivál, hogy mindenkivel megtalálja a közös hangot, illetve évente több alkalommal szervez csapatépítő eseményeket a kollégák igényeire szabva. Őt főleg az motiválja, hogy folyamatosan emberek közt lehet, szeretik a kollégái, naphosszat „pöröghet”.

4. Következtetések, javaslatok

Kutatásom érdekes eredményeket hozott már a hipotéziseket illetően is. Valóban a D típusnál a legerősebb a vezetői ambíció megléte (89 %) az ellátási lánc területein dolgozó további DISC típusokhoz képest a vizsgált 113 fős mintában, illetve a C típusoknál is magasabb a vezetői ambíció (61 %), mint az I és S típusoknál (56, illetve 51 %), tehát H1 és H2 hipotézisem megerősítést nyert.

Az is igaz, hogy a DISC szerinti I és S típusoknál kevésbé jellemzői a vezetői ambíció megléte (56, illetve 51 %), mint a D és C típusoknál (89, illetve 61 %), ezáltal a H3 hipotézisem is megerősítést nyert, azonban az 50 % feletti vezetői ambíció semmiképp nem mondható kevésnek.

Ezért a legnagyobb felismerés számomra az, hogy nemcsak a D és C típusok nagy része szeretne vezetővé válni, hanem sokan az I és az S típusok közül is; tehát ahogyan a szakirodalmi feltárásban többször is kiemeltem, a személyiségtesztek adhatnak egy iránymutatást, de semmiképpen nem szabad beskatulyázni senkit az ismert típusa alapján. Az adott típus akár néhány kérdéssel is nagy biztonsággal azonosítható egy rövid beszélgetés után, azonban a megfelelő kommunikációt elengedhetetlennek tartom annak vonatkozásában, hogy egy vezető vagy személyügyi munkatárs felismeri-e, vagy rákérdez-e arra, hogy az illetőnek vannak-e vezetői ambíciói.

A mélyinterjúkat lefolytatva, mindegyik DISC típusból egy-egy főt megkérdezve és azt kutatva, mitől válik valaki jó vezetővé, pedig az a konklúzió fogalmazódott meg bennem, hogy az önreflexió kulcsfontosságú egy érett vezetőnél. Ismerni saját magunk, illetve beosztottjaink, kollégáink működését nagyban megkönnyíti a közös munkát és hogy hosszú távon is motiváltak tudjunk maradni.

A személyiségtesztek alkalmazását a fentiek szerint nem egy adott munkakörre történő toborzáskor tartanám a leghasznosabbnak, hanem főleg az adott kolléga önismerettel

egybekötött fejlesztésénél. Ennek felismerését és kivitelezését kifejezetten vezetői feladatnak és felelősségnek tartom, a coaching típusú vezetés számomra ezt is jelenti. Ahogyan a mélyinterjúkból is kiderült, a coaching szemléletű vezetés, még ha nem tudatos is, szerencsére nem számít ma már ritkaságnak, pozitív hatásai egyértelműek, ezért úgy gondolom, ez a jövő iránya.

5. Összegzés

Diplomadolgozatom témájának alapötletét saját, személyiségtesztek iránti vonzalmam adta, illetve a kíváncsiság arra vonatkozóan, van-e összefüggés a vezetői ambíció megléte és egy adott személyiségtípus között.

A dolgozat megírásának kezdetén bevallottan elfogult voltam az MBTI tesztet és típusokat illetően, de a DISC-kel is gyakran találkoztam. Ezért is szerettem volna egy olyan mélységű szakirodalmi feltárást készíteni, amely tartalmazza a legfontosabb információkat a napjainkban használt öt legnépszerűbb személyiségtesztről, magában foglalva, kiemelten részletezve és végül összehasonlítva a népszerű MBTI és DISC teszteket.

Az alapos szakirodalmi feltárást követően kérdőíves kutatásomhoz végül a DISC típusokat azonosító kérdéssort választottam, mert a szakirodalom szerint a DISC közvetlenebbül jelzi a vezetői hajlamot, illetve a kevesebb típus és az egyszerűbb azonosítás miatt jobban átlátható.

Hipotéziseim megfogalmazását, igazolását vagy megcáfolását az ellátási lánc területein dolgozók között előforduló DISC típusok és a vezetői ambícióik közötti összefüggések feltárására építettem fel.

Az adott típusok azonosítása, majd pedig a vezetői ambíciók meglétének megállapítása után minden hipotézisem igazolást nyert: a vizsgált mintában a legnagyobb arányban a D típusúak közül rendelkeznek vezetői ambíciókkal, őket követik a C típusúak, az S és az I típusúaknál pedig nem olyan nagy arányú a vezetői ambíció megléte, mint a D és a C típusoknál, azonban mégsem mondható kevésnek.

Ezek után érdekesnek találtam egy mélyinterjú sorozattal is tovább gondolni a kutatásom, ahol a DISC típusok szerinti egy-egy fő vezetőt kérdeztem meg, főleg azt kutatva, milyen lehet egy jó vezető, illetve, hogy mitől válik valaki azzá.

A kutatásom kiértékelésének végére érve egyértelműen megfogalmazódott bennem, hogy a személyiségteszteknek igen nagy létjogosultsága van a vállalati életben, főleg a munkatársak

önismerettel egybekötött fejlesztésében, aminek megfelelő keretet adhat egy coaching szemléletű vezető.

Irodalomjegyzék

American Psychological Association. (n.d.). *Psychometrics*. In *APA Dictionary of Psychology*.
<https://dictionary.apa.org/psychometrics>

Association of Executive Search and Leadership Consultants. (2011). *Assessments for Executive Selection*.

https://www.aesc.org/sites/default/files/protected/assessments_for_executive_selection_nov_2021.pdf

Beedu, G. K. (2021). *A study on the effectiveness of DISC personality test* (Doctoral dissertation, Selinus University of Sciences and Literature).

Bradberry, T. (2007). *Emotional intelligence 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart.

Butcher, J. N. (2010). Personality assessment from the nineteenth to the early twenty-first century: Past achievements and contemporary challenges. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131420>

Caliper Corporation. (n.d.). *About Caliper*. <https://calipercorp.com/about-caliper/>

Druckman, D., & Bjork, R. A. (1991). *In the mind's eye: Enhancing human performance*. Washington, DC: National Academy Press.

Fine, S., Meng, H., Feldman, G., & Nevo, B. (2012). Psychological predictors of successful entrepreneurship in China: An empirical study. *International Journal of Management*, 29(1, Part 2), 279–292.

Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual differences at work*. Routledge.

Gibby, R. E., & Zickar, M. J. (2008). A history of the early days of personality testing in American industry: An obsession with adjustment. *History of Psychology, 11*(3), 164–184. <https://doi.org/10.1037/a0013041>

Hendrickson, K., & Giesecke, J. (1994). Myers-Briggs Type Indicator profile and the organization. *Library Administration & Management, 8*(4), 218–222. <https://digitalcommons.unl.edu/librarianscience/89>

Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány, XLVII. ÉVF. 2016. 7. SZÁM/ ISSN 0133-0179*, 41–52. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2395/1/VT_2016n7p41.pdf

Hogan, R. (2002). *The Hogan Personality Inventory technical manual*. Hogan Assessment Systems. <https://www.hoganassessments.com/sites/default/files/HPI%20Tech%20Manual%20-%20S.pdf>

Hogan Assessment Systems. (n.d.). *About us*. <https://www.hoganassessments.com/about/>

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 869–879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780.

Jung, C. G. (1962). *Emlékek, álmok, gondolatok* (Eredeti: *Erinnerungen, Träume, Gedanken*). Budapest: Európa Könyvkiadó.

Jung, C. G. (1971/2014). *Psychological types* (R. F. C. Hull, Trans.; 2nd ed.). Princeton University Press. (Original work published 1921)

Keirsey, D. (1998). *Please understand me II: Temperament, character, intelligence*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company.

Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Harcourt, Brace and Company.

McCaulley, M. H. (1981). Jung's theory and leadership style. Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type.

McGuire, W., Freud, S., & Jung, C. G. (1974). *The Freud/Jung letters: The correspondence between Sigmund Freud and C.G. Jung*. Princeton University Press.

Moyle, P., & Hackston, J. (2018). Personality assessment for employee development: Ivory tower or real world? *Journal of Personality Assessment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1481078>

Myers, I. B. (2019). Katharine Cook Briggs. In *Key thinkers in individual differences: Ideas on personality and intelligence* (pp. 96–101).

Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1993). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Pearman, R. R., & Albritton, S. C. (1997). *I'm not crazy, I'm just not you*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>

Remann, P., & Nordin, A. (2021). Personality tests in recruitment. *Journal of Psychometric Testing*, February 2021.

Saunders, F. W. (1991). *Katharine and Isabel: Mother's light, daughter's journey*. Consulting Psychologists Press.

The Myers-Briggs Company. (n.d.). *Myers-Briggs history*.
<https://eu.themyersbriggs.com/en/tools/MBTI/Myers-Briggs-history>

Zickar, M. J., & Kostek, J. (2013). History of personality testing within organizations. In *Handbook of personality at work*.

Mellékletek

1. számú melléklet: Az alkalmazott kérdőív struktúrája

A személyiségtípusok és a vezetői ambíciók közötti összefüggés vizsgálata az ellátási lánc dolgozói körében

Üdvözlöm, Farkas Anna vagyok, a gödöllői Szent István Egyetem Ellátásilánc-menedzsment mesterszakos hallgatója. A diplomadolgozatomhoz köthető kutatásomban az ellátási lánc területein dolgozók személyisége és vezetői ambíciói közti kapcsolatot vizsgálom meg a népszerű "DISC-teszt" kérdéseinek segítségével. A kérdőív összesen 35 kérdést tartalmaz, kitöltése anonim. Kérem, szánjon 5-10 percet a kitöltésére, mellyel nagyban segíti a munkámat! Együttműködését előre is köszönöm!

1. Az Ön neme:

- Férfi
- Nő

2. Az Ön életkora:

- 18-25 éves
- 26-30 éves
- 31-35 éves
- 36-40 éves
- 41-45 éves
- 46-50 éves
- 50 év feletti

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- 8 általános, vagy kevesebb
- Középfokú tanulmányokat végeztem, de nincs érettségim
- Érettségi
- Technikum / OKJ
- BA / BSc diploma / főiskola
- MA / MSc diploma / egyetem
- PhD

4. Milyen beosztásban dolgozik jelenleg?

- Gyakornok
- Alkalmazott
- Középvezető
- Felsővezető
- Vállalkozó

5. Rendelkezik-e Ön vezetői ambícióval?

- Igen
- Nem

6. Hány éve dolgozik a jelenlegi munkakörében?

- Kevesebb, mint egy éve
- 1-3 éve
- 4-5 éve
- 5-10 éve
- Több, mint 10 éve

7. Hányadik munkahelye a jelenlegi?

- Első
- Második, harmadik vagy negyedik
- Ötödik vagy többedik

8. Jelölje meg, mely szférában dolgozik!

- Közsféra
- Magánszféra

9. A vállalat mérete, ahol Ön jelenleg dolgozik?

- (Önfoglalkoztató) vállalkozó vagyok
- Mikrovállalkozás, amely 1-9 főt foglalkoztat
- Kisvállalkozás, amely 10-49 főt foglalkoztat
- Középvállalkozás, amely 50-249 főt foglalkoztat
- Nagyvállalat, amely 250 fő feletti létszámmal foglalkoztat

10. Az ellátási lánc mely területén dolgozik Ön?

- Termelés
- Logisztika
- Minőségbiztosítás
- Beszerzés
- Értékesítés
- Szállítmányozás
- IT
- Kutatás, fejlesztés
- Mérnöki terület

- Pénzügy
- Controlling
- Az ellátási lánc bármely területén vagyok (önfoglalkoztató) vállalkozó: vámtanácsadó, hulladékgazdálkodási technológus, logisztikai vagy egészségügyi szolgáltató, coach, nyelvoktató, stb.
- Egyéb

A továbbiakban 4-4 állítást fog látni. Jelölje be, amelyik a legjellemzőbb Önre az alábbiak közül!

Kérdések	Lehetséges válaszok			
11.	Erőtéljes és célorientált	Rendszeres és logikus	Megbízható és visszafogott	Szeretetre méltó és gyors
12.	Határozott és domináns	Pontos és részletekbe menő	Nyugodt és kiegyensúlyozott	Vidám és társaságkedvelő
13.	Önbizalommal teli és dinamikus	Rendszeres és tömör	Családias és kiegyensúlyozott	Beszédes és könnyed
14.	Egyenes és kérdésfeltevő	Logikus és tisztafejű	Hűséges és alkalmazkodó	Emberszerető és aktív
15.	Hatalmat gyakorló és önérvényesítő	Gondolkodó és önálló	Kapcsolatépítő és elfogadó	Kifejező és reménnyel teli
16.	Gyorsan reagáló és kezdeményező	Kérdező és elgondolkodó	Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó	Meggyőző és rábeszélő
17.	Eltökélt és önbizalommal teli	Megbízható és korrekt	Hűséges és segítőkész	Társaságkedvelő és vidám
18.	Eredményorientált és gyors	Pontos és kimért	Érzékeny és diplomatikus	Bátorító és elismerő
19.	Felelősségteljes és határozott	Részletekbe menő és pontos	Visszafogott és együttműködő	Nyitott és társaságkedvelő

20.	Feladatra koncentráló és praktikus	Racionális és tényszerű	Kiegyensúlyozott és kedves	Együttműködő és impulzív
21.	Versenyszellemű és irányító	Elemző és alapos	Jóindulatú és segítőkész	Barátságos és szórakoztató
22.	Aktív és irányító	Objektív és elemző	Közvetlen és bizalommal teli	Érzelemmel teli és lelkesítő
23.	Erős akaratú és célratörő	Érvekre és tényekre koncentráló	Odafigyelő és érzékeny	Érzelmileg motivált és magával ragadó
24.	Iránymutató és erőt adó	Rendszerben gondolkodó	Békítő és megnyugtató	Vidám és népszerű
25.	Határozott és azonnal cselekvő	Fegyelmezett és lépésenként haladó	Toleráns és nyugodt	Meggyőző és mozgékony
26.	Feladatorientált és kompetitív	Független szellemű és fegyelmezett	Empátiával teli és türelmes	Vitára kész és spontán
28.	Versenyre hívó és célratörő	Nem részre hajló és objektív	Odafigyelő és másokkal törődő	Másokra hatni akaró és impulzív
29.	Bátor és független	Rendszerben gondolkodó és felkészült	Tanácsadó és másokkal törődő	Nyitott és extrovertált
30.	Jól kommunikál és erős akaratú	Szereti átgondolni a dolgokat és racionális	Békéltető és harmóniára törekvő	Spontán és ötletekkel teli
31.	Erős és hatékonyan érvelő	Jól szervezett és elgondolkodó	Türelmes és másokat támogató	Másokat bevonó és nyitott
32.	Objektív és kihívó	Tényekhez és a konvencióhoz ragaszkodó	Nyugodt és békés	Élettel teli és befogadó
33.	Előrevivő és gyakorlatias	Részletekbe menő és fókuszált	Figyelmes és másokkal törődő	Lelkesítő és energiát sugárzó

34.	Független és bátor	Elemző és alapos	Támogató és hűséges	Társaságkedvelő és élettel teli
35.	Egyenes és célratörő	Óvatos és pontos	Elfogadó és megbízható	Optimista és feldobott
Segítség a kielemezéshez	D típus	C típus	S típus	I típus

2. számú melléklet: Mélyinterjú kérdések

Milyen vezetői tapasztalattal rendelkezik Ön?

Mit jelent az Ön számára, hogy vezetőként dolgozhat?

Mi a legnagyobb kihívás vezetőként?

Milyen Ön szerint egy ideális, jó vezető? Ön ilyen vezető?

Mi az, amiben Önnek még fejlődnie kell?

Hogyan tudja motiválni a beosztottjait, illetve hogyan tud Ön motivált maradni?

Nyilatkozatok

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /

diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről (módosítva: 2025. október 16.)

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: FARKAS ANNA
A Hallgató Neptun kódja: H42MWR
A dolgozat címe: Személyiségjegyek és a vezetői ambíciók kapcsolatának vizsgálata az ellátási lánc területein dolgozóknál
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vágy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

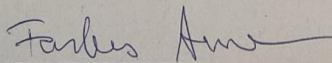
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitóri rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitóri rendszerében.

Kelt: HATVAN, 2025. év NOVEMBER hó 3. nap


Hallgató aláírása.

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölnendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölnendő.

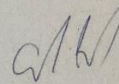
NYILATKOZAT

FARKAS ANNA (név) (hallgató Neptun azonosítója: H42MWR) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: GÖDÖLLŐ, 2025. év 11 hó 3. nap



belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő alá húzandó.

³ A megfelelő alá húzandó.

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI)
alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	FARKAS ANNA
Neptun-kódja:	H42MWR
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input type="checkbox"/> BSc/BA <input checked="" type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	DIPLOMADOLGOZAT-KÉSZÍTÉS III.
A munka címe:	Személyiségjegyek és a vezetői ambíciók kapcsolatának vizsgálata az ellátási lánc területein dolgozóknál

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

- A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)
- B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.
(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztens vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

Farkas Anna

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: HATVAN, 2025. OKTÓBER hó 29. nap

Farkas Áné

Hallgató aláírása

GAH

Konzulens/Témavezető aláírása