

DIPLOMADOLGOZAT

SZLÁDOVICS ÁKOS

Vezetés és szervezés MSc

Kaposvár

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Kaposvári Campus

Vezetés és szervezés MSc Szak

**A DISC SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK SZEREPE A
MUNKEHELYI FELADATMEGOSZTÁSBAN, A
KOMMUNIKÁCIÓBAN ÉS A CSAPATMUNKÁBAN**

Belső konzulens:	Dr. Walter Virág egyetemi docens
Társ-témavezető:	Dr. Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens
Készítette:	Szládovics Ákos RM65XY Levelező tagozat
Intézet/Tanszék:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet / Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kaposvár

2023

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	6
2.1. A SZEMÉLYISÉG FOGALMA	6
2.2. A DISC TÖRTÉNETE	7
2.3. A SZÍNEK JELENTÉSE	12
2.4. A DISC ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI.....	14
2.5. A DISC-STÍLUSOK PÁRONKÉNTI KEVEREDÉSEI	19
2.6. TANULMÁNYOK A DISC SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK MEGÁLLAPÍTÁSA TERÉN	20
3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN.....	25
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....	27
MÉLYINTERJÚK.....	37
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	42
6. ÖSSZEFOGLALÁS	45
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	46
7. IRODALOMJEGYZÉK	47
INTERNETES FORRÁSOK	50
8. ÁBRAJEGYZÉK, TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	51
ÁBRAJEGYZÉK	51
TÁBLÁZATJEGYZÉK	51
9. MELLÉKLETEK.....	52
9.1. KÉRDŐÍV	52
9.2. MÉLYINTERJÚ VÁZLAT (IRODAI VEZETŐKKEL).....	57
9.2.1. Személyes kérdések.....	57
9.2.2. Munkahelyi személyiségtípusokat érintő kérdések.....	57
9.2.3. Alkalmazottakkal kapcsolatos kérdések.....	58
9.2.4. Személyes vélemények, javaslatok	58
NYILATKOZATOK	59

1. BEVEZETÉS

Diplomadolgozatom témája; A DISC személyiségtípusok szerepe a munkahelyi feladatmegosztásban, a kommunikációban és a csapatmunkában.

2022. február 14-e óta dolgozom a jelenlegi munkahelyemen, melynek feladata a hazai agrár- és élelmiszerszektor erősítése, érdekeinek érvényesítése, a magyar élelmiszerek versenyképességének támogatása, továbbá a szaktanácsadás, ezen kívül a gyors, pontos és megbízható információk eljuttatása a gazdálkodókhoz. Mivel mindennap több ügyfél különböző problémáit kell megoldanunk, s tanácsot kell adnunk számos mezőgazdaságot érintő kérdésben, ezért ezen munka „megköveteli” a más emberekhez való nyitottságot és segítőkészséget. Szerencsére megadatott nekem, hogy egy nagyszerű csapattal, egy jó miliőben dolgozhatok nap, mint nap.

Végzettségem szakterületén túl, valamilyen szinten mindig is érdekelt a pszichológia és az emberek személyiségének és viselkedésének a vizsgálata. Emiatt döntöttem úgy, hogy a személyiségtípusokat elemezve, ezt a diplomadolgozat témát választom.

Életünk minden területén más és más emberekkel/embertípusokkal vesszük körbe magunkat. Ahhoz, hogy egy másik ember döntését, cselekedetét, vagy viselkedését megértsük, véleményt formálunk magunkban az adott illetőről. Pszichológiai elemzések szerint ez néhány másodperc alatt megy végbe. Számos munkahelyen, személyiségtesztek elvégzésével pozicionálják be az új vagy a már meglévő munkavállalót. Ilyen személyiségtesztek lehetnek; a Myers-Briggs-típusindikátor (MBTI), a Norman's Big Five, Nagy Ötök, a vérmérsékelt típus szerinti vagy a dolgozatom alapját is képező DISC-személyiségteszt.

A **DISC személyiségtípusok** a Dominance (Dominancia), Influence (Befolyásolás), Steadiness (Állhatatosság) és Compliance (Megfelelés) szavakból állnak, és az egyén viselkedésének mérésére és meghatározására szolgálnak. A DISC egy mozaikszó, amely a négy viselkedési típust jelenti: A Domináns - eredményorientált és feladatorientált; a Befolyásoló - kifelé forduló és társaságkedvelő; a Kitartó - alkalmazkodó és türelmes; a Szabálytisztelő pedig - pontos és precíz. Ez a négy fő összetevője egy személy viselkedésének, amely a DISC értékelő eszközökkel azonosítható. A DISC-értékelések eszközöket nyújtanak az egyének számára, hogy jobban megértsék saját viselkedésüket, valamint a körülöttük élők viselkedését. Az értékelés célja nem csupán az, hogy betekintést nyújtson az egyén preferált stílusába vagy viselkedési tendenciáiba, hanem az is, hogy

azonosítsa azokat a lehetséges területeket, ahol kiigazításokat lehet tenni a kommunikációs készségek javítása vagy a stressz-szint csökkentése érdekében.¹

Egy a www.nn.hu/szemelyiseg-teszt linken elérhető DISC-teszt kitöltése során, a rám leginkább jellemző személyiségtípus a Kitartó, viszont bizonyos mértékben a Befolyásoló stílusjegy jellemzőiben is magamra ismertem. Empatikus vagyok, s követő típus. Ha tehetem, kerülöm a konfliktust, előzékeny vagyok, barátságos és nyugodt. Közelebb áll hozzám a tanácsadó, segítő szerepe, de nem igazán szeretem, ha én vagyok a középpontban.

Diplomadolgozatom tematikáját tekintve a következő fejezet a szekunder kutatással – a DISC-személyiségtípusokról szóló szakirodalmak és tanulmányok bemutatásával folytatódik, melyben magáról a személyiség fogalmáról, a DISC történetéről, a színek jelentéséről, a DISC általános jellemzőiről és páronkénti keveredéseiről ejtek szót. Ezt követi az Anyag és módszertan, valamint az Eredmények és értékelésük fejezetek, melyekben a primer kutatásom során, arra kerestem a választ, hogy a jelenlegi munkavállalók vagy, akik már rendelkeztek munkaviszonnyal, hallottak-e magáról a DISC-személyiségtípusokról, melyek, a leginkább rájuk jellemző személyiségjegyek, s a különböző személyiségjegyű embertípusok, mennyire tudnak hatékonyan együttműködni a munkahelyen és együtt dolgozni a közös cél elérése érdekében. Ezt, egy kvantitatív 20 kérdést tartalmazó kérdőívvel, illetve egy kvalitatív – mélyinterjú - kutatási formával prezentáltam.

A hipotézisem az, hogy a **munkahely típusa** „követeli meg”, hogy az adott feladat elvégzésére, milyen személyiségű munkavállaló a legalkalmasabb és a munkát betöltő alkalmazottak, hogyan viszonyulnak egymáshoz a személyiségükből eredendően.

¹ Forrás: <https://dlxmedia.hu/disc-szemelyisegteszt/> (2022.12.28.) alapján

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Magyar szakirodalmak közül csak néhány, de számos külföldi könyv és tanulmány született az utóbbi években a DISC kapcsán, melyeket alapul véve mutatom be a történetét, a négy alaptípusát, páronkénti keveredéseit, valamint jelentőségét a mai munkahelyi közösségekre nézve.

2.1. A személyiség fogalma

„A személyiség egyike azoknak a fogalmaknak, amelyekre a mindennapi beszélgetések során állandóan hivatkozunk, mégis ritkán állunk meg, hogy alaposabban elgondolkodjunk rajta” (Jarrett & Ginsburg, 2021, old.: 126).

Bodnár és Simon (2001) szerint a személyiség fogalmát a mai napig nem sikerült pontosan, egységesen meghatározni. A személyiség a gondolkodás, az érzelmek, a viselkedés különböző jellemzőit jelenti, melyek meghatározzák az egyén személyes stílusát és befolyásolják a környezettel való kapcsolatát. Társadalmi hatások következtében alakul ki. A személyiséget állandó és változó vonások jellemzik. Carl Gustav Jung svájci pszichológus személyiségdimenziójában az extrovertált és az introvertált ember értelmezését adta. Az extravertió és az introverti0 az emberek k0lvilággal való kapcsolatát jelenti. Jung szerint az extrovertált ember a k0ls0 és a szociális valóság által meghatározott, az introvertált szubjektíven közelíti meg a valóságot, a világot (Bodnár & Simon, 2001). Az introvertált szó szerint azt jelenti: „befelé fordul0”; az extrovertált pedig ennek ellentétjeként „kifelé fordul0”. Minden embernek vannak, mind introvertált, mind extrovertált tulajdonságai, de a legtöbb ember leginkább egy olyan személyiségformához áll közel, amely egy mérsékelt, középs0 területen helyezhet0 el. Aki tisztán „középen áll”, azt a szaknyelv ambi- vagy centrovertáltnak nevezi (Löhken, 2017). Erikson (2023) szerint; „akadnak olyanok is, akiknek introvertált és extrovertált hajlamaik is vannak: ők az ambivertáltak. Abszolút a szituációtól függ, hogy az ambivert emberek éppen melyik irányba hajlanak el. Ambivertnek lenni bizonyos előnyt jelent ahhoz képest, mint ha valaki tisztán introvertált vagy extrovertált lenne. Az ilyen emberek személyisége nem hajlik erősen egyik vagy másik irányba, sokkal könnyebben alkalmazkodnak a különféle szituációkhoz, ezáltal pedig könnyebben és mélyebb mértékben képesek kapcsolatot teremteni jóval több emberrel” (Erikson, 2023, old.: 266).

Minden embernek egyedi személyiségjegyei vannak. Minden ember nézőpontja bele van építve abba, aki 0. Vannak, akik „személyiségnek”, mások „temperamentumnak” nevezik

(Rohm, 2015). Szakács és Kulcsár (2001) *Személyiségelméletek* című könyvében azt mondják, hogy a személyiség csak a személynek egy vagy több más egyénnel való kapcsolatában nyilvánul meg. A személyiség szinonimájaként gyakran használják a jellem és a temperamentum szavakat (Szakács & Kulcsár, 2001).

A személyiségünk egymástól nagyon eltérő területeken formálódik. Első ilyen tényező a biológiai örökség, a második a szociális környezet, a harmadik pedig az értelem keresése, melyek közül ez gyakorolja ránk a legnagyobb „vonzerőt”, hogy szabad akaratunkból hozunk olyan döntéseket, melyek életünk alakulása szempontjából értelmesnek és jelentősnek tűnnek. Ebből fakad a szabadságunk (Löhken, 2017).

Lieberman (2017) szerint; „a személyiségünk lényegében határfelület köztünk és a világ között, hogy hogyan viszonyulunk hozzá. Mivel mind személy, mind a világ állandó mozgásban van, nehéz a következetes és pontos olvasat a személyiségtípusok megállapításával. Ugyanaz a személy viselkedhet másként ugyanolyan körülmények között csak más időben, mert az attitűd és a hangulat is függ az adott lelkiállapottól, ami személyiségtől függetlenül állandóan változik” (Lieberman, 2017, old.: 119).

Wake (2017) szerint a személyiség a rögzült és jellegzetes jellemvonások összessége, valamint magába foglalja az egyén teljesítménnyel kapcsolatos tulajdonságait, sajátos adottságait, érdeklődését és hajlamait. A személyiség az a mód, ahogy kifelé megnyilvánulunk (Wake, 2017).

2.2. A DISC története

Magának a személyiségnek a rövid ismertetése után, rátérek a diplomadolgozatom központi témájának, a DISC személyiségtípusoknak a történeti kialakulására.

A híres görög orvos és filozófus, **Hippokratész** (Kr.e. 460-370) fedezte fel azt az alapvető karakterológiai rendszert, amit a Hippocrates Success Management is használ. Hippokratész azt tanította, hogy a vérmérséklet és a jellem szerint négy fő ember típus létezik: kolerikus (ingerlékeny, indulatos), szangvinikus (életvidám, eleven), melankolikus (szomorú, töprengő) és flegmatikus (közönyös, lassú) (Wake, 2017). Ez a temperamentum-modell, mely elméletet majd ötszáz évvel később, egy **Galénosz** (Kr. u. 129-201) nevű római orvos egészített ki. A négy típust tekintve az ókori orvostudománynak, azon alapgondolata köszön vissza, hogy minden testi betegség a szervezeten belüli egyensúlyi állapot zavarának

tekinthető. „Hippokratész ennek nyomán a betegségtípusok háttérében is a négy alapvető testnedv egyensúlyának felborulását feltételezte:

- **kolerikus:** epe (cholea) – a bőr sárgás, gyulladásos elszíneződései, sárgaság
- **melankolikus:** feketeepe (melan-chloe) – a gyomor bélrendszer betegségei, vérhas, kolera
- **flegmatikus:** nyák (flegma) – légzőszervi zavarok, tüdő-, mellhártyagyulladás
- **szangvinikus:** vér (sanguis) – vérszegénység

Abból a megfigyelésből indult ki, hogy az egyes betegségek megjelenésekor a szervezetre bizonyos nedvek kiválasztódása jellemző” (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014, old.: 12-13).

Wilhelm Wundt (1832-1920) az első pszichológiai laboratórium alapítója volt az, aki visszanyúlt a hippokratészi elmélethez, azonban ő elhagyta a testnedveket, mivel szerinte nem ezek, hanem maguk az érzelmi sajátosságok azok, amik a típusok kialakulásának háttérében állnak, abból a szempontból, hogy azok mennyire erősek, illetve változékonyak (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014).

A svájci pszichológus **C. G. Jung** (1875-1961) elméleti megközelítése is fontos mérföldkő volt a DISC történetében. Tipológiája két típust különít el egymástól: az introverziót és az extraverziót, melyekről az előző részben írtam (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014).

Ezek az alapokon építkezett tovább **William M. Marston** (1893-1947) – a DISC-modell atyja. Marston az 1920-as években kezdte tanulmányozni a viselkedési stílusokat, elsősorban az akarat és az erő fogalmához kapcsolódóan. Alapvetően az egészséges emberek viselkedésének tanulmányozása érdekelte. Ő volt a hazugságvizsgáló egyik prototípusának feltalálója. Kutatásai során a képregényekben rejlő edukációs lehetőségekre is felfigyelt.²

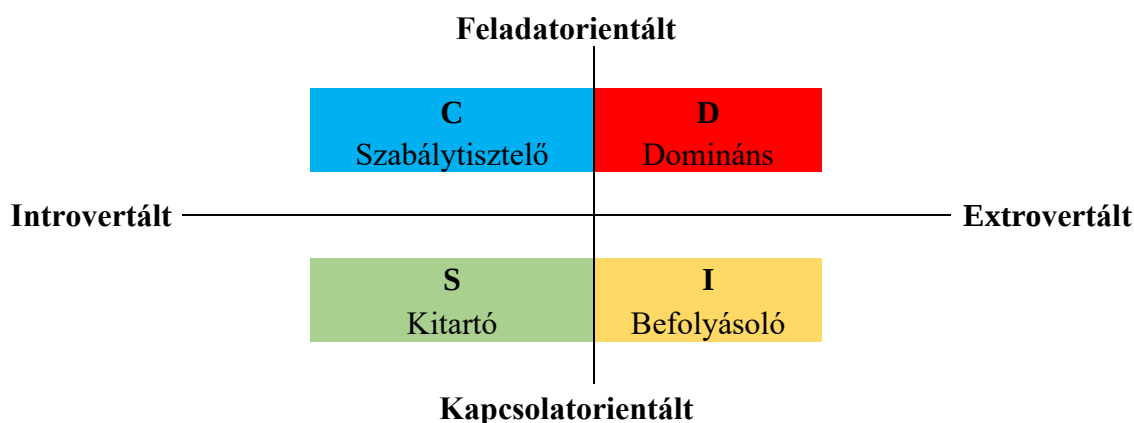
„A viselkedés kutatásában folytatott munkája alapján jelentette meg első könyvét 1928-ban az Egészséges Emberek érzelmei címmel (*The Emotions of Normal People*). Ezzel a könyvvel azon ismeretek bővítése volt a célja, melyek az emberek érzelmeit jellemzik, mind a munkavégzés, mind az egymással való interakciók alatt. Négy alapvető érzelmi-viselkedési választípusra fókuszált: dominanciára (dominance), az ösztönzésre (inducement), az önalávetésre (submission), és az engedelmességre (compliance). Marston a viselkedés

² Forrás: <https://norberthires.com/szemelyisegtesztek-es-szemelyisegtipusok/> (2022.10.31.) alapján

megvalósítását két tengely mentén írta le. Egyfelől a személy lehet extrovertált vagy introvertált, másrészt pedig annak függvényében, hogy a személyben miként képeződik le az őt körülvevő környezet; az lehet barátságos vagy ellenséges” (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014, old.: 18-19). A Dr. William Martson-féle modell négy dimenzióját felhasználva alkották meg a DISC tesztet, ami a viselkedési minták alapján négy kategóriába sorolja az embereket. Azonban Marston terminológiája mára valamelyest módosult, így a DISC viselkedési stílusok az **1.ábrán** szereplő elnevezéseket kapták.

1.ábra. A négy DISC-stílus elhelyezkedése a két tengely mentén

Forrás: Nagybányai Nagy, Pongor és Hadarics (2014) alapján saját szerkesztés



Forsyth és munkatársai (2016) *DISCflex Leadership/Team Performance Model (DLTPM)* munkájuk nyomán az alábbi rezümét alkották a DISC történetéről; Marston (1928) elméleti alapjai az *Emotions of Normal People* című könyvében biztosították a kontextuális alapot a viselkedési stílusok négy tényeződimenziójának – Dominancia, Befolyás, Állandóság és Megfelelőség – kidolgozásához. A ma ismert DISC-elmélet évezredek óta tartó kutatás, fejlesztés, elméletalkotás és finomítás eredménye. Az egész egy négy „Quadrants” modellel kezdődött. Az ókori Görögországból származó eredeti négy kvadráns modell az egyik legrégebből ismert viselkedésvértékelési eszköz, melyet Hippokratész dolgozott ki Kr. e. 400-ban: Tudatosság, Érzelem, Intelligencia és Bölcsesség. Sok nagy filozófus és matematikus, például Platon és Arisztotelész tanulmányozta és egészítette ki Hippokratész tanításait. A középkorban és a reneszánszban a tudósok folytatták az emberi viselkedés alapjainak keresését Görögországban.

A DISC, mai nevén, a következőképpen kategorizálható: Dominancia – a kontrollhoz, a hatalomhoz és az asseritivitáshoz kapcsolódik; Befolyásolás – társadalmi helyzetekkel és

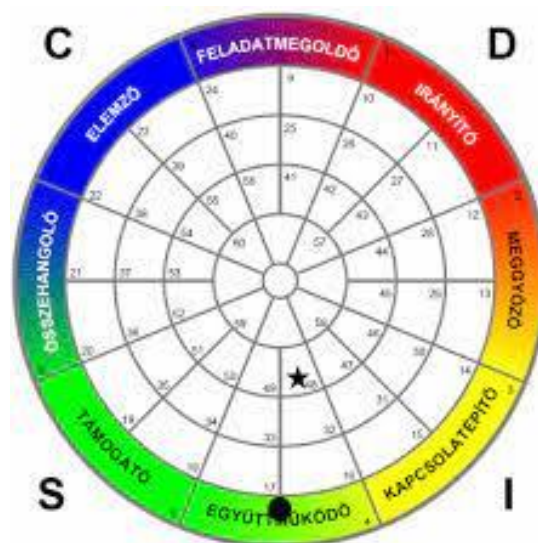
kommunikációval kapcsolatos; Állandóság – türelemre, kitartásra és megfontoltságra vonatkozik; Megfelelőség – a szerkezettel és a szervezettel van kapcsolatban (Forsyth, Davis, Mitchell, & Fryer, 2016).

A DISC-modell, viszont Marston munkásságán kívül, számos kutató és pszichológus által fejlődött. Az egyik legfontosabb továbblépést **Jolanda Jacobi** (1890-1973) munkája jelentette, aki a jungi típusokat egy közös rendszerben ábrázolta, a DISC-kerékkel, mely lényegében képes megmutatni, hogy milyen közel vannak egymáshoz a különböző viselkedési jellegzetességek keveredéseivel rendelkező személyek. „A keréken összesen 60 pozíció található a koncentrikus körök mentén. Minden egyes ilyen cella egy egyedi D-I-S-C keveredést képez le. A legkülső körön található cellák, vagy csak egyetlen viselkedési stílust hordoznak, vagy pedig az egymás mellettiekből azonos mértékben elegyítve jönnek létre. A belsőbb körök már két vagy három stílus keveredéseit képezik le, az eltérő arányok minden lehetséges verziójában, majd legbelül az egymással szemkötti stílusok párosítása található” (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014, old.: 22).

A DISC teszt kitöltésével képet nyerhetünk meghatározó személyiségjegyeinkről, megtudhatjuk, mik az “erősségeink”, valamint következtethetünk arra is, hogy melyek a “fejlesztendő kompetenciáink”.³

2.ábra. A DISC-kerék

Forrás: <http://lhtraining.hu/hu/kompetenciafejlesztes/programok>



³ Forrás: <https://dlxmedia.hu/disc-szemelyisegteszt/> alapján

A DISC-modell alkalmazásának elterjedéséhez jelentős lökést adott a viselkedési stílusok objektív mérhetőségének fejlődése. **Walter V. Clarke**, a 4 különböző DISC-stílus között fennálló statisztikai kapcsolatok alapján létrehozta az Aktivitási Vektor Analízis tesztet (AVA), melyet az üzleti életben kívánt terjeszteni (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014).

Az 1950-es évekbeli fordulópont után a DISC-teszt rengeteg átalakuláson ment keresztül, amíg végül elérte a klasszikus formáját – ahol minden kérdésnél négy tulajdonságpárosból kell egyet kiválasztani –, de a fejlesztés ezután sem állt meg. Egyre inkább elterjednek a DISC tesztek különböző változatai, nemcsak az élet különböző helyzeteire vonatkozóan, mint például munkahelyi DISC tesztek, de egyes jelenleg használatban lévő változatok a négy alapvető személyiségtípus mellett már képesek azt is megállapítani, hogy mi a második domináns típus, ami jellemző a teszt alanyára (Tóth, 2021).

Miután egyszerű, könnyen megválaszolható kérdésekből áll, a DISC teszt kérdőívként is felfogható. Leggyakrabban egy-egy, néhány személyiségjegyből, tulajdonságból álló felsorolásból kell bejelölni azt, amelyik a legjellemzőbb ránk. Előfordul, hogy ezek a jellemzők párosával vannak felsorolva, és egy kérdésen belül ezek közül kell választani.

Ma már jellemzően az interneten, online DISC teszt formájában találkozunk vele. Az értékelés során derül ki, melyik személyiségtípusba tartozunk. A DISC személyiségprofil tulajdonképpen egy személyre szabott jellemzés a kérdésekre adott válaszaink alapján.⁴

Mire használhatjuk a DISC-et?

- kommunikáció-tudatosítására,
- ügyfél felé irányuló, illetve belső kommunikációnk hatékonyságának növelésére,
- az önismeretünk, és mások megismerésének fejlesztésére,
- testre szabott értékesítési kommunikációs stratégiák kialakítására,
- szakember kiválasztás minőségének fokozására,
- egy adott résztvevő körben (akár prezentáción, akár megbeszéléseken vagy képzéseken), a megfelelő viselkedési stílus megválasztására,
- csapatmunka hatékonyságának növelésére.⁵

Erikson (2023) az alábbi **fontosabb megjegyzéseket** írja le a DISC-moddellel kapcsolatban:

- Minden egyes cselekedetünk nem magyarázható meg a DISC-nyelv segítségével,
- más modellek is szolgálnak az emberi viselkedés leírásával,

⁴ Forrás: <https://promanconsulting.hu/disc-teszt/> (2022.10.05.)

⁵ Forrás: <http://businesscoachhungary.hu/wp-content/uploads/2018/03/teszt.pdf> (2022.10.03.)

- a színek mellett más tényezők is vannak, amelyek segítségével feltérképezhetők a viselkedésminták,
- a DISC-modell pszichológiai kutatásokon alapszik, az egész világon használják, s körülbelül 50 nyelvre fordították le,
- az emberek nagyjából 5%-ának van csupán egy domináns színe, 80%-ának viselkedésében két szín kombinációja dominál, a fennmaradó kb. 15%-nak pedig három színe van, így kijelenthető, hogy legtöbbször a típusok valamilyen kevert változata lelhető,
- a leggyakoribb a tiszta zöld vagy a zöld és egy más szín kombinációja. A legritkábban a tiszta piros viselkedés fordul elő, vagy a piros és egy más szín kombinációja,
- a nemek között is létezhetnek viselkedési különbségek. (Erikson, 2023, old.: 303)

2.3. A színek jelentése

„Az emberi viselkedést négy szín alapján kategorizáljuk: a piros jelzi a dominanciát, a sárga az inspirációt, a zöld a stabilitást, a kék pedig az alkalmazkodókészséget. Ez a világszerte elterjedt DISC-modell alapja. Mindegyik négyszög két dimenziót hordoz magában: gyakorlatiasság vagy kapcsolatorientáltság, illetve extrovertált vagy introvertált. A színek pedagógiai okból lettek kitalálva – könnyebb őket megjegyezni. Minden szín egyszerre két dimenziót kombinál, azaz mindegyiknek két mérési pontja van” (Erikson, 2023, old.: 260).

Nagybányai Nagy, Pongor, és Hadarics (2017) *A DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka* könyv 26-dik oldala alapján a DISC személyiségtípusok színeihez társított jellemvonások eredete már az egyiptomi, a görög-római, valamint az indiai kultúrkör aspektusaira vezethető vissza.

PIROS:

- *egyiptomi*: a sivatag, a sivatagi szél szimbóluma, a különleges és veszélyes dolgok színe
- *görög-római*: a tűz, az éter színe
- *indiai*: a szenvedély, a küzdelem, az erő, a harag színe

SÁRGA:

- *egyiptomi*: az élet, a vihar, az irigység, az ingatagság színe

- *görög-római*: az aktivitás, a szárnyaló lendület, a lelkesedés, a levegő, a dinamizmus színe
- *indiai*: az éltető fény, az élet színe

ZÖLD:

- *egyiptomi*: a termékenység, a remény színe
- *görög-római*: a remény, a termékenység, a megbízhatóság színe
- *indiai*: a termékenység, a remény színe

KÉK:

- *egyiptomi*: az isteni, szellemi szín, a gondolat színe
- *görög-római*: az önállóság, a kitartás, az igazság, az ész színe
- *indiai*: a szellem, a gondolat színe

A színek viselkedési stílusokhoz társítása napjainkig is meghatározó eleme maradt a DISC-rendszernek (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014). A négy szín, s ez alapján a négy személyiségtípus a Piros – Dominancia, Sárga – Befolyásolás, Zöld – Kitartás és Kék – Szabálykövetés. Mindegyik kategóriát pozitív tulajdonságokkal írják le, s alapvetően egyik személyiségtípus sem jobb a másikinál. A különbséget az “erősségek” adják, amelyek eltérőek a különféle típusok esetében;

PIROS: határozott, irányító, eredményorientált, kedveli a kihívásokat, kockázatvállaló, közvetlen, versengő/kompetitív, gyorsan dönt, problémamegoldó, dinamikus és indulatos.

SÁRGA: társaságkedvelő, nyitott, kreatív, aktív, lelkes, csapatjátékos, optimista, szórakoztató, kommunikatív, elbűvölő, inspiráló, expresszív és gyors.

ZÖLD: együttműködő, stabil, megértő, csapatjátékos, segítőkész, megfontolt, türelmes, őszinte, konfliktuskerülő, nehezen mutatja ki az érzéseit, harmonikus és kitartó.

KÉK: precíz, elmélyült, elemző gondolkodású, feladatorientált, teljesítménycentrikus, tervező, diplomatikus/diplomáciai érzék, engedékeny, óvatos és megbízható.

Thomas Erikson az *Idiótákkal körülvéve* (2014) és a *Pocsék főnökök* (2018) című könyvében a **piros** személyiségű **Domináns** embereket így jellemzi: Nem okoz gondot nekik „nevükön nevezni” a dolgokat. Konkrét kérdésekben gyakran kertelés nélkül kinyilvánítják az álláspontjukat. Véleménye szerint a pirosok így vélekednek magukról: aktívak, versenyszelleműek, időtudatosok, határozottak, önállóak, meggyőzőek, ambiciózusok, gyorsak, erős akaratúak, eltökéltek, céltudatosok, eredményorientáltak. A pirosok nagyon hamar és szükség esetén örömmel átveszik az irányítást, hajlamosak mindent ellenőrizni és főnökösködni.

A **sárga** személyiségű **Befolyásoló** emberek hamar szóba elegyednek bárkivel, egyáltalán nem félénkek, az emberek többségét kedvesnek találják. Pozitívak, mivel egyfolytában mosolyognak és nevetnek. Optimizmusuk verhetetlen, rengeteg energiájuk van, nagyon sok dolog érdekli őket, a legkíváncsibb egyének. Véleménye szerint a sárgák ilyennek látják magukat: lelkesek, elragadóak, meggyőzőek, extrovertáltak, inspirálóak, optimisták, rugalmasak, nyitottak, kreatívak, spontánok, kommunikatívak és könnyed személyiségek, szórakoztatóak és bármely társaságban feldobják a hangulatot.

A **zöld** személyiségű **Kitartó** emberek a kedvesség mintaképei. Ők figyelnek oda a legjobban a társaikra, mindig jobban érdekli őket a másik fél, mint saját maguk. Kitűnő csapatjátékosok, nem hagyják cserben a barátaikat, bármikor fel lehet hívni őket, rendelkezésre állnak. Könnyű velük szót érteni, mivel simulékonyak és kedvesek. A változás nem a legjellemzőbb az életükben, bár számukra nem teljesen idegen. Erikson szerint a zöldek ilyennek látják önmagukat: kedvesek, nyugodtak, megbízhatóak, figyelmesek, békések, türelmesek, kiszámíthatóak, stabilok, csapatjátékosok, tapintatosak, gondoskodóak és megértőek.

A **kék** személyiségű **Szabálykövető/Szabálytisztelő** emberekre leginkább a realista jelző illik. Felismerik a hibákat és észreveszik a kockázatot. Mielőtt kinyitnák a szájukat, többnyire már utánanézték a dolgoknak, elolvasták az utasításokat és teljes körű beszámolóval tudnak szolgálni. A kékek többnyire ilyennek látják magukat: alaposak, gondoskodóak, korrektek, logikusak, megfontoltak, minőségorientáltak, módszerezsek, óvatosak, rendesek, rendszerezsek, részletorientáltak és szerények. Az analitikus kékek nyugodtak, összeszedettek és meggondolják, mit mondjanak, megőrzik hidegvérüket (Erikson, Idiótákkal körülvéve, 2014) (Erikson, Pocsék főnökök, 2018).

2.4. A DISC általános jellemzői

A DISC elmélete abból indul ki, hogy mindennapjainkban mindannyian valamilyen viselkedési stílust használunk, melyek megfigyelhetők és többször tetten érhetők. Alapvetően négy stílust különböztethetünk meg:

- **D** - Dominance – **Domináns (Piros)**
- **I** - Influence – **Befolyásoló (Sárga)**
- **S** – Steadiness – **Kitartó (Zöld)**
- **C** – Compliance **Szabálytisztelő (Kék).**

Mindannyiunk viselkedésében mind a négy stílus megtalálható, csak ezek mindenkién más – más arányban vannak jelen. Ennek megfelelően tehát vannak jellemző és kevésbé jellemző jegyek. Fontos hangsúlyozni, hogy egyik viselkedési mintázat sem jobb a másiknál, mindegyiknek megvannak a maga sajátosságai, az előnyei, illetve a hátrányai is (Kajtár & Stréhli-Klotz, 2018). „Az emberekre jellemző karakterisztikus viselkedési jellemzők rendkívül egyszerűen megfigyelhetők mindennapi tevékenységük során, így maga a DISC is végső soron a megfigyelésen alapul” (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014, old.: 5).

„Négy ember négy különböző hozzáállás. Ha egyformák lennénk, tökéletesen kiszámítható lenne mindenki reakciója. Nincs két egyforma ember, mindenki egyedi és utánozhatatlan, páratlan személyiség; ugyanazon személyiségjegyek egyedi mixei vagyunk” (Kömüves, 2017, old.: 20).

A továbbiakban Kajtár & Stréhli-Klotz, Nagybányai, Pongor és Hadarics művei, valamint Erikson könyvei alapján, összefoglalom a négy stílus legfontosabb jellemzőit:

D - Domináns

A domináns pirosok egyszerre feladatorientáltak és extrovertáltak is. Szeretik a kihívásokat, mindig kell, hogy legyen egy céljuk, amit el kell érniük, de ezek a célok akkor a legjobbak, ha egyúttal gyors megoldásokkal szolgálhatnak. Minél nagyobb a kihívás számukra, annál nagyobb teljesítményre képesek. A domináns stílusúak, a cselekvés emberei. Határozottak, lényegre törőek viselkedésükben és kommunikációjukban egyaránt. Természetesen mindennek úgy kell lennie, ahogy azt ők elképzelték. Távolságot tartanak a másik féltől, erős a kézfogásuk, közvetlen szemkontaktust alkalmaznak és dominanciát kifejező gesztusokat használnak. Feladatorientáltak, így mindig a kitűzött cél lebeg a szemük előtt, melyet elsőként akarnak elérni. Nem csak embertársaikkal, hanem magukkal is ugyanúgy versenyeznek, és ez látszik a maguk elé állított kihívásokban is. Igyekeznek előre addig, amíg el nem érik a csúcst. Munkájukban nincsenek szintek, csak nyertes és vesztes pozíció. Fontos számukra a teljesítmény, büszkéek is arra, amit elértek. Ez alapján szerintük kijár nekik a tisztelet, de ugyanígy respektálják más teljesítményét is, viszont csak azt ismerik el, aki saját erejéből le is tett valamit az asztalra. Kommunikációjuk direkt, pont ezért nem riadnak vissza a konfliktusoktól sem. Véleményüket hamar kialakítják, és az nagyon lényegre törő. Hangjuk erős, kimondottan hangos, tiszta és magabiztos. Szóbeli és írásbeli kommunikációjukban egyaránt lényegre törőek, a legfontosabb részekre koncentrálnak. Nem futnak felesleges

köröket, szűkre szabják a megszólítást és az elkészítést is. A pirosok egyik fő célja, hogy a környezetüket irányítsák, és kontroll alatt tartsák (Erikson, Idiótákkal körülvéve, 2014).

Kezdetben hűvösek, távolságtartóak, akár kötekedők is lehetnek. Mások számára közömbösnek, kimértnek, nagyképűnek tűnhetnek. Nem erősségük az empátia, nincsenek tekintettel mások érzéseire, csak a számukra fontos információt és céljaikat tartják szem előtt. Nem szeretik, ha mondanójukba vágna. Nehezen viselik a mellőzöttséget és a kritikát (Kajtár & Stréhli-Klotz, 2018), (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014).

I – Befolyásoló

A befolyásoló sárgák egyrészt extrovertáltak, vagyis kifelé, a külvilág felé fordulnak, szeretik az új, izgalmas, változatos dolgokat. Másrészt kapcsolatorientáltak, a legfontosabbak számukra a társas kapcsolatok. Az emberi kontaktusok állnak érdeklődésük középpontjában, szeretnek beszélgetni, lelkesek, élénkek. Alapvetően pozitív személyiségek, nyitottak, közvetlenek. Szeretnek a középpontban lenni, lételemük a fesztelen hangulat kialakítása és az ebből következő népszerűség. Az elismerés iránti igény kiemelt jelentőséggel bír számukra, illetve környezetük elbűvölésének szándéka. Szeretnek csapatban dolgozni, olyan emberekkel, akikkel jól érzik magukat, és a társas presztízst elérhetik. Mindig új, közös élményekre vágynak. Alapjában véve spontánok és impulzívok, döntéseiket aktuális érzelmeik alapján hozzák meg. Ezek, ennek következtében, sokkal inkább szubjektívek és az aktuális hangulatuktól függenek. Kifogástalan kommunikációs készséggel rendelkeznek, nagyszerűen tudnak másokat meggyőzni. Szívesen lelkesítenek, rábeszélnek, viszont akár manipulálnak is. Sok esetben nem gondolják át, mit is mondanak, ezért a titkokat nehezen tartják meg - elszólják magukat, de akaratlanul sem rosszindulatból. Mesélnek, kiszíneznék minden történetet, elkalandoznak, közbevágna, hiszen mindenről eszükbe jut valami másik történet vagy ötlet. Előszeretettel érintenek meg másokat, barátságos szemkontaktust tartanak, kifejező gesztusokat használnak és gyakran egészen közel húzódnak másokhoz (Erikson, Idiótákkal körülvéve, 2014). Mivel a kapcsolatok fenntartása meghatározó számukra, ezért személyesen vagy szóban igyekeznek intézni dolgaikat. Kedvelik a változatosságot, a világos színeket, és ez környezetükre is igaz. Irodájukat is hasonlóan alakítják ki. A sárgák meglehetősen kedvesek, barátságosak, mosolygósok, sokat beszélnek. Mérhetetlenül lendületesek, szinte végtelen energiával rendelkeznek (Kajtár & Stréhli-Klotz, 2018) (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014).

S - Kitartó

Tulajdonképpen kapcsolat- vagy emberorientáltak közé tartoznak. Fontos számukra a kontaktus, azonban mivel introvertáltak is, ezért a sárgáktól eltérően sokkal inkább a stabil, mélyebb emberi kapcsolatokat preferálják. Több figyelmet fordítanak saját gondolataikra, érzéseikre, és kis mértékben koncentrálnak a másokkal való interakciókra. A biztonság és a béke a legjelentősebb számukra, visszafogottak, nem szeretnek a középpontban lenni, türelmük kiemelendő. Kölcsönös együttműködésre és elfogadásra vágnak, bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok kialakítására törekednek. Nehezen viselik a konfliktust, sokkal inkább igyekeznek azt elkerülni. Embertársaikkal kedvesek, türelmesek, szeretnek csapatban dolgozni. Ha belevágnak valamibe azt végig is viszik, hiszen kitartóak, a csoporthoz hűségesek.

Fenntartásaikat nem osztják meg, viszont, ha egyszer „betelik a pohár” náluk, akkor kifakadnak és nincs visszaút számukra. Munkakörnyezetben az ilyen kifakadásnak többek közt munkahelyváltás lesz a következménye. Módszeresen cselekednek, szívesen hátradőlnek, szemkontaktust használnak és az apró gesztusokat kedvelik (Erikson, Idiótákkal körülvéve, 2014). Döntéseik meghozatalakor figyelembe veszik, hogy azok milyen hatással lesznek másokra. Döntéseiket nem szeretik azonnal meghozni, sokszor halogatják azt. Eközben szeretik kikérni környezetük véleményét. Túlnyomórészt a csapat biztos tagjaként tekinthetünk rájuk.

Kommunikációjára is zömében a visszafogottság jellemző. Csendesek, jól követhetők, sokszor inkább megfigyelnek vagy kérdeznek. Konfrontálódni és megbántani másokat nem szeretnek, ezért sokszor vagy túlságosan becsomagolják mondanivalójukat, vagy passzívvá válnak. Környezetükben is az a leglényegesebb, hogy nyugalmat sugározzanak és természetesen legyenek. Nem szeretnek kitűnni a tömegből. Mivel fontos számukra a stabilitás és a folytonosság, nehezen válnak meg viseletes eszközeiktől, holmijaiktól. Mindig nyugodtak, barátságosak, sokszor a háttérből követik a történéseket. Több idő kell nekik, hogy összeszedjék gondolataikat és megosszák álláspontjukat (Kajtár & Stréhli-Klotz, 2018), (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014).

C - Szabálytisztelő

A szabálytisztelő kékek erősen feladatorientáltak, maximális precizításra törekszenek. Introvertáltak, befelé forduló, vagyis gyakran elemeznek, értékelnek, mielőtt bármibe is belekezdnek. Számukra a fő cél a 100%-osan tökéletes megoldás elérése, minden feladat esetében erre törekszenek. Rendszerben gondolkodnak, és az összefüggéseket igyekeznek

keresni. A tényekre támaszkodnak, és mindent megtesznek annak érdekében, hogy megalapozottan, minden részletet figyelembe véve tudjanak dönteni, ez viszont számukra sok időt vesz igénybe. Magukkal szemben is ugyanolyan kritikusak, mint másokkal, másfelől viszont érzékenyek mások kritikáira, ebből adódik frusztrációjuk is. Legnagyobb félelmük, hogy helytelenül jártak el, mert átsiklottak valami felett vagy nincs igazuk. Rosszul tűrik, ha valami kiszámíthatatlan, vagy váratlanul merült fel.

Kommunikációjuk általában kimért, tárgyilagos, igyekeznek a lényegre szorítkozni, egyúttal diplomatikusak. Gyakran kérdeznak, s igyekeznek tisztázni a körülményeket. A személyeskedést kerülik, szeretik inkább tisztázni a szituációt. Mind fizikailag, mind érzelmileg távolságtartók. Pontosan idéznek, ügyelnek a részletekre, az írásbeli kommunikációt részesítik előnyben. Testbeszédük gyakran zárkózott, ha lehet, másokat távol tartanak maguktól, vagy állnak, vagy ülnek. Közvetlen szemkontaktust alkalmaznak, taglejtések nélkül beszélnek (Erikson, Idiótákkal körülvéve, 2014). Általában nagyon jól öltözöttek, nem a márka vonzza őket, sokkal inkább a praktikum dominál náluk minden helyzetben, a ruhát és a környezetet illetőleg egyaránt. Nagyon fontos számukra a szakmai hozzáértés. Nagy alapossággal fognak mindenre visszakérdezni, sokszor kritikus hangvétellel. Szeretik, ha kézzelfoghatók a dolgok és egyértelmű válaszokat kapnak (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014) (Kajtár & Stréhli-Klotz, 2018).

Horváth (2017) *Paradigmák beazonosítása kreatív coaching eszközökkel és új scenáriók építése* című dolgozatában coach-ok szemszögéből ír a DISC-ről. „A coach számára a DISC elemzés kiváló a kommunikációs zaj csökkentésére.

„A DISC folyamat azért emelkedik ki a viselkedéstipológiák és személyiségtesztek közül, mert egy egyszerű alapszemből kiindulva egy kimondottan cizellált, részletekbe menő viselkedésképet állapíthatunk meg a kliensről, egy viszonylag rövid időt igénylő (akár tíz perces) teszt során. A tesztet egyszerűen és gyorsan, akár online is ki lehet tölteni. A coach eldöntheti, hogy adott ügyféllel melyiket szükséges elvégeznie. A négy alaptípust, illetve az ember- és feladatközpontúság és az introvertált-extrovertált jellemzőket kombinálva elkészül a tipológia, mely multifunkcionális, szofisztikált, változatos, egyedi és megfelelő kiindulópontot biztosít. Előnye még az is, hogy közérthető, mindenki számára jól értelmezhető és grafikus módon ábrázolható.

A **domináns** személyiség feladat- és irányításközpontú, nem pazarolja az időt érdektelen dolgokra, információkra. Nem konfliktuskerülő, és nem az erőssége a csapatmunka, amennyiben nem vezető, akkor is inkább önállóan, egyedül dolgozik, autonóm alkat.

A **befolyásoló** alkat kreatív, ösztönös, csapongó, jellemzően kockázattűrő, a szabályokat sok esetben nem tartja szem előtt, szereti a rugalmas feladatokat. Ismertetőjegye, hogy nyílt és szeretetreméltó, kiválóan kommunikál. Nem szeret vezető lenni, jó csapatjátékos, ő a társaság középpontja.

Az **kitartó** jellem önzetlen, emberszerető, az állandóság és a biztonság főszerepet játszik az életében. Szívesen beszélgetnek, könnyedén mesélnek magukról, és hallgatnak meg másokat. Segítőkések, türelmesek, figyelmesek, tapintatosak és lojálisak. Jól átgondolt döntéseket hoznak, hajlamosak nehezen kezelni a változásokat, monotoniatűrő-képességük kiemelkedő. Konfliktuskerülők, nem mutatják ki felindultságukat.

A **szabálykövető** egyéniség független, szuverén, a csoportoktól elhatárolódik, hangsúlyozza különbségét. Tárgyilagosan mérlegel, döntéseit hosszas kutatás, minden információ megszerzése és elemzése után hozza meg” (Horváth, 2017, old.: 13-14).

2.5. A DISC-stílusok páronkénti keveredései

D-I: Meggyőző

A meggyőző típusban a D (piros) céltudatossága párosul az I (sárga) lelkesedésével, így ők általában erőteljesek, tettekre készek. Jók kommunikálnak, ezért mások motiválása nem jelent gondot számukra. Másokon keresztül érnek el eredményeket. Kiválóan tudnak csapatokat vezetni.

I-S: Együttműködő

Az együttműködő típusban az S (zöld) hozza magával a kitartást és a megbízhatóságot, míg az I (sárga) az ötleteket, kreativitást és a kapcsolatokat. Számunkra a legfontosabbak az emberi kapcsolatok, szeretnek emberek között lenni, ez az, ami meghatározza reakcióikat. Folyamatosan törekednek arra, hogy a másokkal való jó viszonyuk minden körülmények között fennmaradjon.

S-C: Összehangoló

Az összehangoló típusban az S (zöld) a stabilitást, a megbízhatóságot képviseli, míg a C (kék) a magas minőséget és az elvárásokat. Módszerezsek, precízek az utolsó részletig, melyre csak rátesz a kitartásuk. Nagyon higgadtak, megfontoltak, kiegyensúlyozottak, betartják a szavukat. Nem igazán szeretnek kilépni a komfortzónából, amit számukra a stabil, megszokott és megbízható szociális keretek nyújtanak.

D-C: Megvalósító

A megvalósító típusai a feladatorientáció dimenzióján helyezkednek el, ezért ezek lesznek a személyiség fő meghatározói. Ebből adódóan a megvalósító erősen teljesítmény-centrikus. Míg a D-stílust a kihívást jelentő célok keresése és a nagy eredmények felmutatására törekvés jellemzi, addig a C-stílust a precizitás, maximalizmus és a minőségorientáció motiválja. Mások szemében gyakran munkamániásnak tűnhetnek (Nagybányai Nagy, Pongor, & Hadarics, 2014).

2.6. Tanulmányok a DISC személyiség típusok megállapítása terén

Stephanie Stephens (2017) *Workplace Culture Personality Plus or Minus? How to Succeed when Everybody's Different* – cikkében arról ír, hogy a személyiségértékelések, mint például a Myers-Briggs típusindikátor vagy a DISC-profil, betekintést nyújtanak az ember személyiségstílusába, és abba, hogy hogyan kell alkalmazkodnia ahhoz, hogy hatékonyan együttműködjön kollégáival.

Remann és Nordin (2021) *Personality tests in recruitment* cikkjükben az alábbi módon vélekednek a DISC-ről: ez egy olcsó és könnyen használható teszt, azonban nem rendelkezik olyan pontossággal, hogy előre jelezze a teljesítményt egy munkahelyen, mivel csak a közös viselkedési tendenciákat méri, nem tér ki egyetlen pozícióra sem specifikus készségekre vagy tényezőkre (Remann & Angelika, 2021).

Keczer Gabriella a Szegedi Tudományegyetem docense a *Tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata* tanulmányában azt mondja, „ha egy szervezet tudásmenedzsment rendszert kíván bevezetni, illetve a mindennapi működés részévé kívánja tenni az egyéni tudás megosztását, fontos, hogy ezt a szempontot az új tagok kiválasztásánál is érvényesítse. Azaz a potenciális új munkaerő hogyan viszonyul a tudáshoz, hajlandó-e a tudásának megosztására, mások tudásának felhasználására. A személyiség típusnak ebben nagyon fontos szerepe van. Ezért az olyan kiválasztási módszerek, amelyek személyiségprofilokon, magatartáselemzésen alapulnak, jól alkalmazhatóak a tudásmegosztásra való hajlandóság előrejelzésére. Ilyen például a William M. Marston DISC modellje, melyhez Walter Clark fejlesztett ki vizsgálati módszert. Különösen fontos, hogy egy új vezető kiválasztásánál érvényesüljenek a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos stratégiai

célkitűzések, hiszen a vezetőknek rendkívül nagy hatásuk van a tudással kapcsolatos értékrendre és folyamatokra a szervezetben” (Keczer, 2016, old.: 5-6).

Hartati és munkatársai (2019) a *Personality Analysis Based on Disc Test IAIN Bukittinggi Students* indonéz beszámoló szerint különféle személyiségtesztek léteznek, amelyek közül az egyik ilyen a DISC teszt. A DISC az egyéni munkahelyi személyiség mérőszáma, amelyet John Geier és Doroty Downey alkotott meg 1970-ben William Moulton Marson DISC-elméletének átvételével a *The Emotion of normal People, the DISC Personality Model* című könyvében. A DISC-kel mérni lehet egy személy viselkedését és azt, hogy hogyan reagál bizonyos helyzetekben. A DISC egy olyan műszer, amely a megfigyelhető emberi viselkedésre alapozza a méréseket. A történelem és a korábbi fejlesztések során a tudósok és kutatók megfigyelték az alapvető emberi viselkedés hasonlóságát, amelyet jelenleg azért fejlesztettek ki, hogy segítse az egyéneket személyes potenciáljuk maximalizálásában és a potenciális emberi erőforrások kezelésében. A DISC egy nem kritikus eszköz a viselkedés típusának megértéséhez. Célja, hogy segítsen az egyéneknek felfedezni személyiségüket és viselkedési típusaikat, hogy jobban megértsék magukat és másokat. Általában arra használják, hogy képet kapjanak a személyiség dinamikájáról és hogy mérni tudják a személyiségen alapuló viselkedési tendenciákat (Hartati, Tamrin, Muslim, & Mardeni, 2019).

Idris és munkatársai (2020) a *Systematic Literature Review of Profiling Analysis Personality from Social Media* beszámolójukban arról írnak, hogy egy szervezet, ügynökség vagy vállalat akkor működik jól, ha megbízható erőforrások támogatják. Az egyik legfontosabb erőforrás az emberi erőforrás. A megfelelő munkaerő-toborzás hatással lesz a vállalat teljesítményére. Ha a teljesítmény növekszik, akkor a cél is elérhetővé válik, a termelési ütem és az értékesítés pedig nő. A személyiségtesztek célja, hogy a lehető legteljesebb általános képet adják egy személy stílusáról és viselkedéséről. Számos módszert alkalmaznak az ember jellemének és személyiségének megismerésére. A DISC módszer áttekintést ad egy személy stílusáról, amely előre jelezheti a jövőbeli viselkedési tendenciákat. Ezt a személyben létező fő személyiségtényezők értékelésével kapják meg. Ha egy teljes személyiségteszt-készlet gyakran több száz kérdést tartalmaz, és hosszú ideig tart kitölteni, de a „DISC-teszt-készlet” csak egy 24 kérdést tartalmazó kérdőív, s körülbelül 15 perc alatt kitölthető. A DISC teszt általában azt méri, hogy az ember hogyan viselkedik, hogyan kommunikál és hogyan kezeli a nyomást. Azok, akik ismerik önmagukat és értik a DISC-et, könnyen alkalmazkodnak a tőle eltérő világhoz, csökken a súrlódás, csökken a stressz szintje,

így nő a termelékenység és az életsiker. A személyiségelemzés eredményeit a későbbiekben a vállalat hasznosíthatja a leendő munkatársak toborzásában, megfelelő pozícióba helyezésében, ugyanis a vállalat oda-vissza tartó tényezői közé tartozik a humán erőforrás minősége. Megállapítható tehát, hogy a közösségi média személyiségelemzése egy cég egyik referenciájaként használható új állásjelöltek toborzására (Idris, E Utami, A D Hartanto, & S Raharjo, 2020).

Keiza és munkatársai (2020) - *Visual communication website design quiz personalization based on DISC* – kutatásuk célja, egy DISC elméleten alapuló személyiségteszt-webhely megtervezése volt, amely segítséget nyújthat a középiskolás diákoknak, akik még tanácstalanok, hogy milyen főiskolai képzéseket válasszanak később, a személyiségük típusa alapján. A weboldal kvíz formájában készült; a felhasználó válaszol néhány kérdésre, mielőtt megismerné a személyiségtípusát. A tervezési módszer kreatív stratégiát alkalmazott, megcélozva a tinédzsereket, különösen a középiskolásokat. Az eredmények azt mutatták, hogy a weboldalt használó középiskolások, miután „megismerték személyiségüket” ki tudták választani a számukra legmegfelelőbb szakot (Kezia, Ariesta, & Wibowo, 2020).

Yoon és Moon (2018) *Major Satisfaction and Professionalism according to DISC* tanulmányukban 218 „foghyigiénés” / fogorvos hallgatót kérdeztek meg Gyeongnamban a DISC viselkedésmintáikról, hogy meghatározzák, hogyan befolyásolja a DISC a foghyigiénés hallgatók fő elégedettségét és professzionalizmusát. Ők így vélekednek a DISC-tesztről: egy jól ismert és megbízható személyiségteszt, melynek koreai változatát a Korea Educational Consulting Institute készítette. A felmérés eredményei alapján az emberek négy különböző viselkedési stílusba sorolhatók, ezek a Dominancia, a Befolyásolás, az Állhatatosság és a Lelkiismeretesség. E tanulmány révén várható volt, hogy a DISC viselkedésminták megértésével a hallgatók javíthatják tudományos képességeiket, valamint alkalmazkodóképességüket a klinikai képzésben, növelhetik a fő elégedettséget, s így pozitív professzionalizmusra tehetnek szert, és a DISC viselkedési mintákat eszközként használhatják a kívánatos kapcsolatok kialakítására, amikor hatékony orvosi szolgáltatást nyújtanak a terepen. A „dentálhyigiénés” hallgatók leggyakoribb DISC-viselkedési mintái az **S** típusok (49,0%), ezt követik a **I** típusok (34,5%), a **C** típusok (9,0%) és a **D** típusok (7,5%). Nem volt szignifikáns különbség a professzionalizmusban és a nagyobb elégedettségben a DISC viselkedésminták szerint, a fogorvos hallgatók körében (Yoon & Moon, 2018).

Egy a Nyugat-Virginiai Egyetem Orvosi Karán végzett 2020-as kutatás során - *A Correlation of Student Personality Style and First Year Academic Performance* - arra keresték a választ, hogy a DISC-értékelés által meghatározott személyiségstílusok összefüggésben állnak-e a gyógyszerészi doktori program első évének végén elért összesített átlaggal. A vizsgálatba minden olyan hallgatót bevontak, aki beleegyezését adta és kitöltötte a DISC-tesztet. A résztvevők demográfiai adatokat szolgáltatottak és az elektronikus DISC-értékelés eredményeit a vizsgálat befejezésekor továbbították a vizsgálatot végzőknek. Összefoglalva; a DISC személyiségstílusok alapján nem találtak jelentős különbségeket az elsőévesek teljesítményében, de ez az információ mégis fontos hozzájárulást nyújt a gyógyszerészhallgatók teljesítményére ható, s nem teljesítményalapú tényezők kutatásához (Wietholter, Maynor, & Clutter, 2020).

Archibald és munkatársai (2018) virginiai - *DISC Assessment Impact on Communication and Understanding of Self and Team* - projektük célja az volt, hogy a DISC-személyiségértékelés segítségével elősegítse az önreflexiót és a jobb csapatmunkát egy egyetemi röplabdacsapat tagjai körében. Résztvevők egy csoportját választották ki annak feltárására, hogy a DISC-értékelés elvégzésével és alkalmazásával befolyásolható-e a csapat hozzáállása és viselkedése. A röplabdacsapat egy előzetes és egy utólagos felmérést kapott, hogy felmérjék, a különböző DISC-pontszámokra vonatkozó reflexióik alapján történt-e változás a saját magukról és a csapattársaikról alkotott képükben. A DISC-értékelés kiválasztása e fejlesztés támogatására bebizonyította, hogy a vizsgálatok és beavatkozások elvégzése lehetővé tette számukra, hogy jobban megértsék és jobban kommunikáljanak csapattársaikkal azáltal, hogy ismerik motiváló és demotiváló tényezőiket, félelmeiket, lehetséges gyengeségeiket, kommunikációs stílusait, másokkal szembeni elvárásait és a lehetséges konfliktusokat kiváltó okokat (Archibald, Drape, & Redican, 2018).

Algert és Watson a *Behavior profiles: Its influence on your workplace environment* beszámolójukban az alábbi kijelentést tették: A DISC egy viselkedésértékelő mérőeszköz. Ez a mérőeszköz azonosítja az egyén természetes és adaptált viselkedését. A DISC nem egy személyiségmérő teszt, hanem egy viselkedésmérő. A viselkedés meghatározása az egyén módja alapján azért jelentős, mert a viselkedés megváltoztatható, ha úgy kívánjuk. A személyiséget azonban úgy határozzák meg, mint az egyént megkülönböztető tulajdonságok összességét, vagy mint egy személy minőségét, állapotát. Véleményük szerint a viselkedési profil használatának számos előnye van:

- használhatóak a teljesítmény előtte-utána javulásának mérésére egy célzott viselkedési területen,
- segíthetnek egy egyénnek és egy szervezetnek a hosszú távú javulásban,
- egyetemesen alkalmazhatók bármely emberi teljesítményterületre, bármilyen viselkedésre vagy teljesítményre és bármely egyén, osztály vagy szervezet esetében (Algert & Watson, 2000)

Kurz és munkatársai (2021) szerint a DISC arra összpontosít, hogyan viselkednek az emberek, hogyan közelítik meg a problémákat, milyen ütemben részesítik előnyben, preferenciáikat és hogyan kommunikálnak. A DISC, nem egy személy intellektuális intelligenciáját, érzelmi intelligenciáját, motivációját, tapasztalatát, képzettségét vagy készségeit méri, a DISC egy olyan eszköz, amely segít felmérni, hogy a számos viselkedési stílus közül melyik írja le őt a legpontosabban.

Az emberek viselkedése arra utal, hogyan cselekednek, amire gyakran a reagáló személy számára legtermészetesebb reakcióval reagálnak; a viselkedés azonban nem lehet az egyetlen szempont a másik személlyel való kommunikáció során (Kurz, Muroski, & Talbott, 2021).

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A DISC személyiségtípusok szerepét a munkahelyi feladatmegosztásban, a kommunikációban és a csapatmunkában témát vizsgálva, egy kvantitatív primer kutatást végeztem; online kérdőíves felméréssel. Az űrlapot a Google Forms segítségével készítettem, majd a közösségi média felületein és e-mail formájában osztottam meg. A kérdőívet munkaviszonnal rendelkező, vagy munkaviszonnal rendelkező személyek töltötték ki. Az online kérdéssor kitöltése önkéntes volt és anonim.

Az adatfelvétel 2023. június 27-től – 2023. szeptember 9-ig tartott. A felmérésben 222 fő vett részt. A kérdőív kitöltése során egyes kérdések megválaszolása szabadon választható volt, így a kapott eredmények nem minden esetben egyeztek meg a felmérésben részt vettek számával, de ezt minden esetben feltüntettem. A kérdések többek közt arra irányultak, hogy van-e bejelentett munkaviszonya, hány munkatárssal dolgozik napi szinten, milyen beosztásban dolgozik, töltettek-e már ki személyiségtesztet, milyen „fejlesztendő területet” tart a legfontosabbnak a munkahelyét illetően a felmérésben résztvevő.

A kiértékelés során kapott eredményeket Microsoft Excel 2019 program segítségével táblázatokban és ábrákban rögzítettem. Az adatok értékelése is a Microsoft Excel és az SPSS programcsomag segítségével történt. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábla-elemzést hajtottam végre, továbbá megvizsgáltam a Crammer-féle együtthatót, mely arra való, hogy olyan esetekben, amikor mindkét ismerv minőségi, rávilágítson a két ismerv közötti kapcsolat szorosságára. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,001$ esetén tekintettem szignifikánsnak. A háttérváltozókat az **1.táblázatban** mutatom be.

A munkahelyen betöltött személyiségtípusok vizsgálata kapcsán, két kvalitatív felmérést – mélyinterjúkat is készítettem, melynél az első alanyom a munkahelyem vármegyei igazgatója, míg a második alanyom a körzetvezetőnk volt, aki jelenlegi pozíciója alapján, több mint 20 ember munkáját koordinálja. Úgy gondoltam, hogy általuk, az ő tapasztalataik alapján egy átfogó képet kaptam, a jelenlegi munkahelyemen fellelhető és tapasztalható személyiségtípusok szerepéről a feladatmegosztásban, a kommunikációban és a csapatmunkában. A kérdéssort személyes kérdések feltevésével kezdtem, majd a munkahelyi személyiségtípusokat érintő és az alkalmazottakkal kapcsolatos kérdésekkel folytattam, végül pedig személyes vélemények és javaslatok témájában kérdeztem az interjúalanyokat.

Mindkét kvantitatív kutatásom kérdéssorát, a **Mellékletek** fejezetcímnél feltüntettem.

1.táblázat. A kutatásom háttérváltozói (fő) (n=222)

Forrás: saját szerkesztés

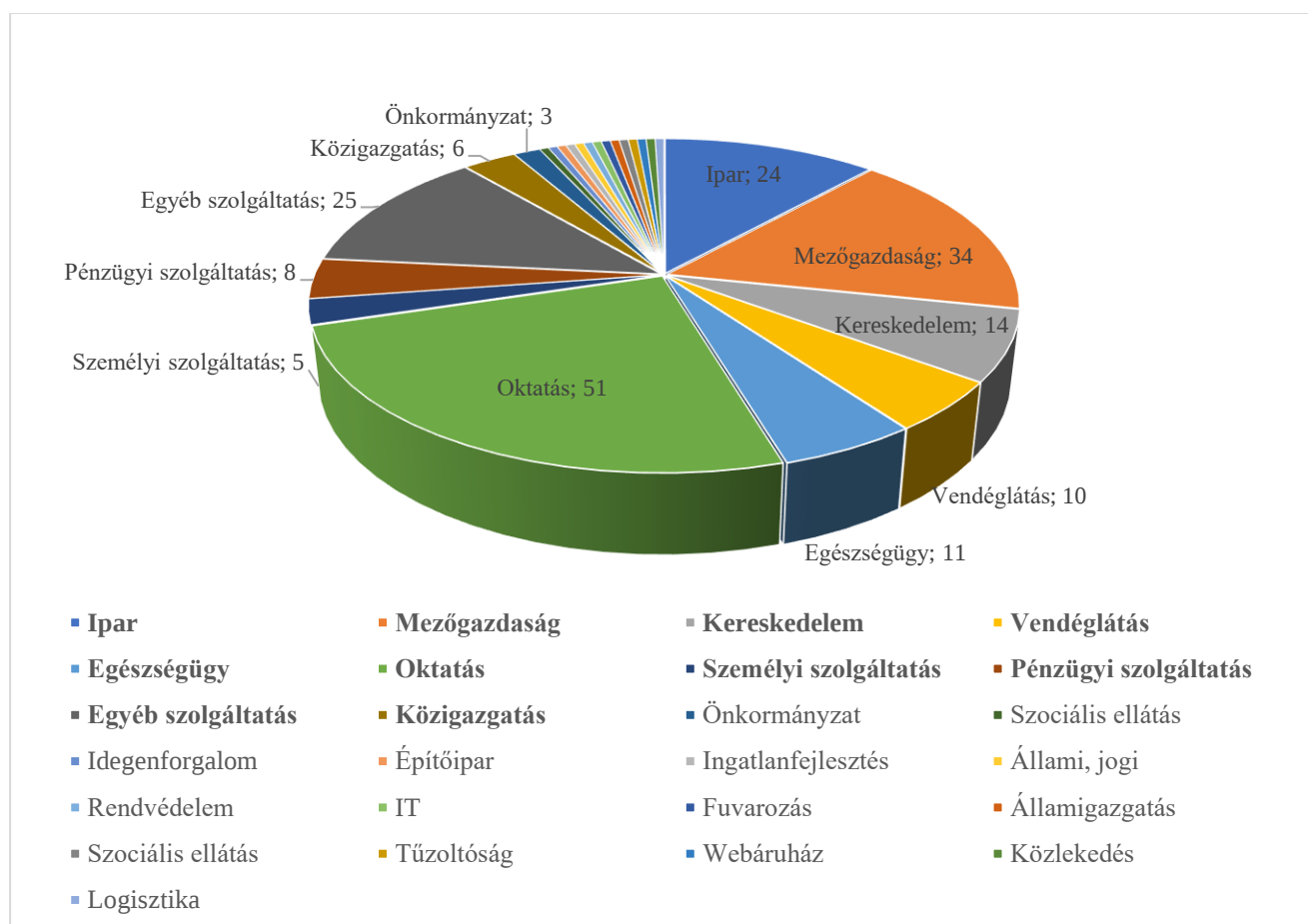
Szemponatok	fő
Életkor	
18 év alatti	4
19-25 éves	49
26-39 éves	65
40-49 éves	68
50-64 éves	34
65 év feletti	2
Nem	
férfi	71
nő	148
nem kívánt válaszolni	3
Lakóhely	
főváros	22
vármegyeszékhely/vármegyei jogú város	48
város	64
község/falu	88
Iskolai végzettség	
általános iskola	5
szakmunkásképző	24
gimnázium / szakközépiskola	64
főiskola / egyetemi diploma	119
posztgraduális képesítés	10

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A 222 válaszadó közül 205 fő rendelkezett munkaviszonnyal, 17 fő pedig nem, a kérdőív kitöltésekor. A soron következő két kördiagrammal szemléltetem, hogy a válaszadások milyen munkahelyi ágazati besorolásból és mely régiókból tevődtek össze.

3.ábra. A válaszadók munkahelyének ágazati besorolása (fő) (n=205)

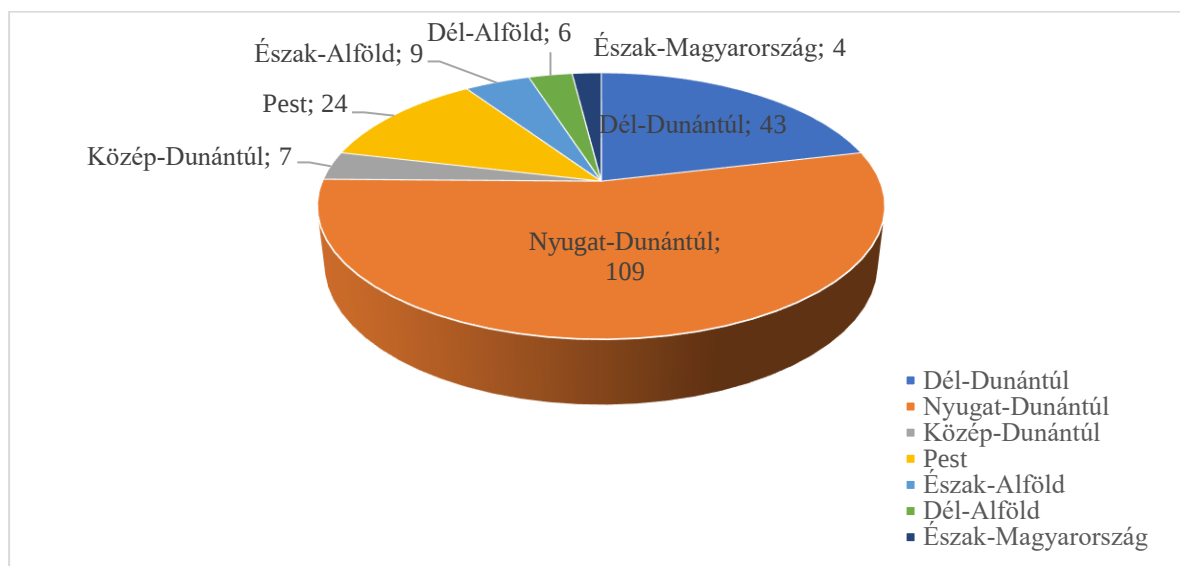
Forrás: saját szerkesztés



A 205 munkaviszonnyal rendelkező személy, közel egyharmada (51 fő) az oktatás, mint szolgáltatói szektorban dolgozik, ezt követik a mezőgazdaságban dolgozók (34 fő), az egyéb szolgáltatásban dolgozók (25 fő), az ipar szektorban dolgozók (24 fő), a kereskedelemben (14 fő), az egészségügyben (11 fő), a vendéglátásban (10 fő), a pénzügyi szolgáltatásban (8 fő), a közigazgatásban (6 fő), a személyi szolgáltatásban (5 fő) és az önkormányzatban (3 fő) dolgozók. Ezeken kívül még többek közt, a közlekedésben, az IT-ben, a szociális ellátásban, a rendvédelemben és a tűzoltóságon munkát vállalók is rendelkezésekre álltak, a kérdőív kitöltése kapcsán.

4.ábra. A válaszadók munkahelyének régió szerinti besorolása (fő) (n=202)

Forrás: saját szerkesztés

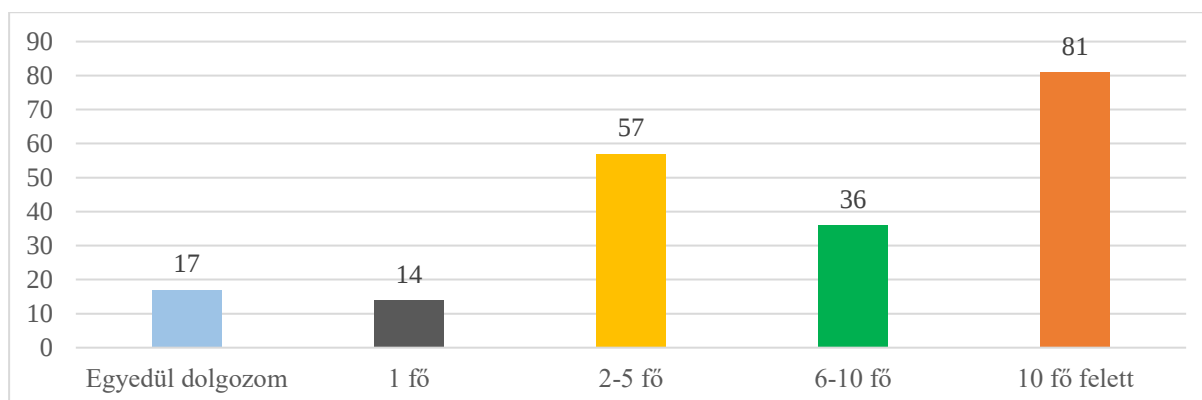


A 4. ábra a válaszadók munkahelyének régió szerinti besorolását szemlélteti. A 205 munkahellyel rendelkező kitöltő közül 202-en válaszoltak ezen kérdésre. Mivel Zala vármegyei vagyok, így a legtöbb embernek - akihez ez a kérdőív eljutott -, a Nyugat-Dunántúli régióban található a munkahelye (109 fő). Őket követik a Dél-Dunántúli régióban (43 fő), a Pest régióban (24 fő), az Észak-Alföldi (9 fő), a Közép-Dunántúli (7 fő), a Dél-Alföldi (6 fő) és az Észak-Magyarországi régióban dolgozók.

Az 5. ábrán azon kérdés eredményét tüntettem fel, mely arra irányult, hogy napi szinten hány fővel (munkatárssal) dolgoznak együtt a válaszadók. A 205 fő közül 17-en dolgoznak egyedül, 14-en 1 fővel, 57-en 2 és 5 fő közötti eloszlásban, 36-an 6, de legfeljebb 10 fővel és 81-en több mint 10 személlyel dolgoznak együtt.

5.ábra. Hány fővel dolgozik együtt napi szinten? (fő) (n=205)

Forrás: saját szerkesztés



2.táblázat. Jelenleg milyen beosztásban dolgozik? (n=204)

Forrás: saját szerkesztés

	Alkalmazott	Középvezető	Felsővezető	Vállalkozó	Összesen (fő)
Férfi	41	8	3	10	62
Nő	110	19	0	10	139
Nem kívánt válaszolni	2	1	0	0	3

A felmérésben résztvevő munkahellyel rendelkezők közül, a legtöbb válasz, női alkalmazottként (110 fő) érkezett a munkahelyi beosztás szempontjából. A középvezetői pozíciót tekintve, 19 női és 8 férfi válasz érkezett. 3 férfi felsővezető és 10 női, valamint 10 férfi vállalkozó állt rendelkezésemre a kérdőív kitöltése tekintetében. Eredményeim szerint a nemek és a munkahelyi beosztás szignifikáns kapcsolatban áll egymással, ahol a Crammer-féle együttható $C=0,175$, a $p=0,003$.

3.táblázat. Korábbi vagy jelenlegi munkahelyén töltöttek már ki Önnel személyiségtesztet?

Forrás: saját szerkesztés (n=222)

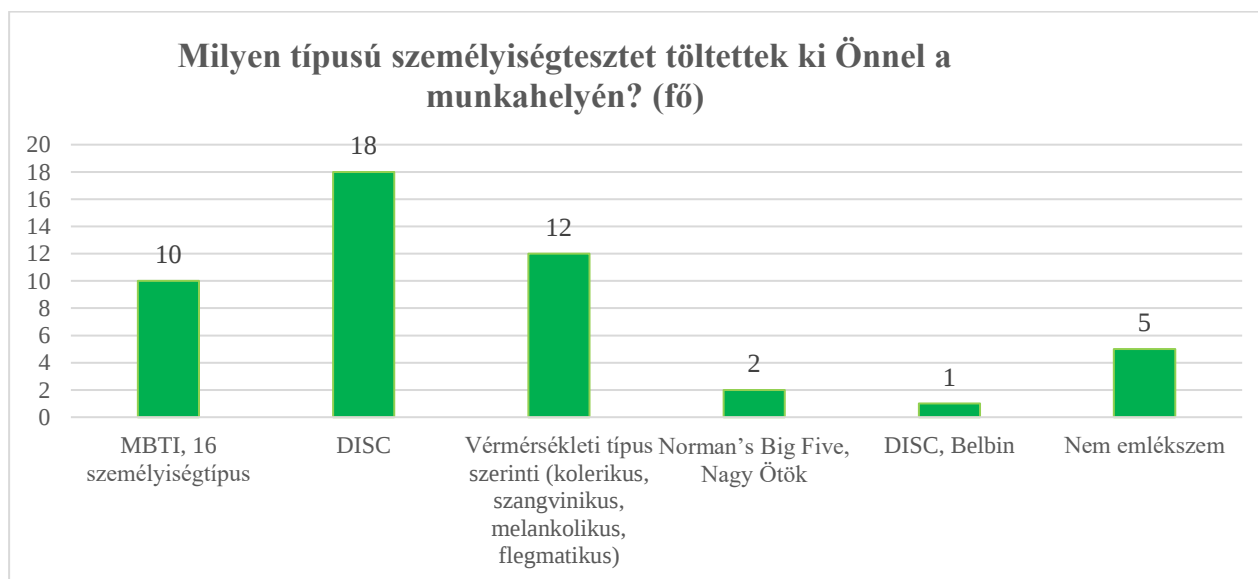
	Igen	Nem	Összesen (fő)
Főváros	10	12	22
Vármegyeszékhely / vármegyei jogú város	10	38	48
Város	12	52	64
Község/falu	16	72	88

A 3. táblázatból kimutatható, hogy a válaszadók jórészt nem töltöttek még ki személyiségtesztet a munkahelyükön. Az arányokat megvizsgálva a fővárosban élőknek volt a legnagyobb tapasztalata, valamilyen személyiségteszt kitöltésével kapcsolatosan. Eredményeim szerint a lakóhely szerinti, személyiségtesztet a munkahelyükön kitöltők között, szignifikáns kapcsolat áll fenn, ahol a $C=0,194$ a $p=0,004$.

A kérdőívet kitöltők közül csupán 48 emberrel töltöttek már ki személyiségtesztet a korábbi vagy jelenlegi munkahelyeiken, 174 egyénnel viszont nem. A 6. ábrából látszik, hogy a legtöbb munkáltató, a DISC-típusú személyiségtesztet használva mérte fel munkavállalóik személyiségét, ugyanis ezt a kitöltők több mint 37%-a választotta (18 fő). A megkérdezettek közül 12-en választották a Vérmérséklet típus szerinti személyiségteszt kitöltését, 10-en az MBTI, 16 személyiségstípus tesztet, 2 fő a Norman's Big Five, Nagy Ötök tesztet, 1 ember mind a DISC, mind pedig a Belbin tesztet, 5 fő pedig nem emlékezett, hogy mely típust töltették ki velük.

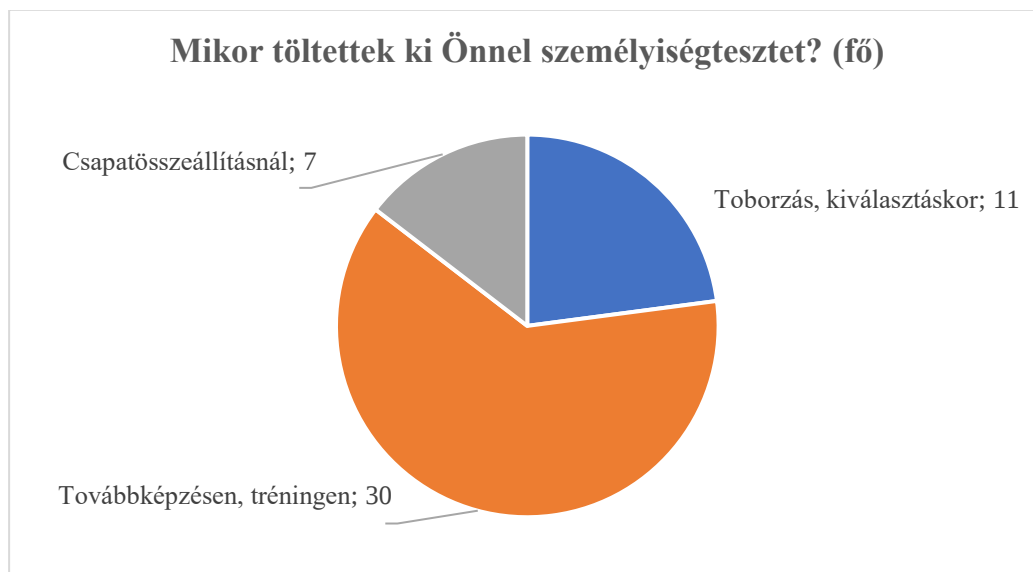
6.ábra. Milyen típusú személyiségtesztet töltettek ki Önnel a munkahelyén? (fő) (n=48)

Forrás: saját szerkesztés



7.ábra. Mikor töltettek ki Önnel személyiségtesztet? (fő) (n=48)

Forrás: saját szerkesztés



A 7. ábrán levő kördiagramból kivehető, hogy a 48 főből, 30 emberrel Továbbképzésen vagy tréningen, 11 emberrel Toborzáskor vagy kiválasztáskor, 7 személlyel pedig Csapatösszeállítás során töltöttek ki személyiségtesztet. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy leggyakrabban nem közvetlenül a munkába állás előtt, hanem a munkafolyamat közben, valamilyen továbbképzésen vagy felkészítő tréningen alkalmaznak személyiségteszt felméréseket a munkáltatók.

4.táblázat. Hallott-e már a DISC-személyiségtípusokról?

Forrás: saját szerkesztés (n=222)

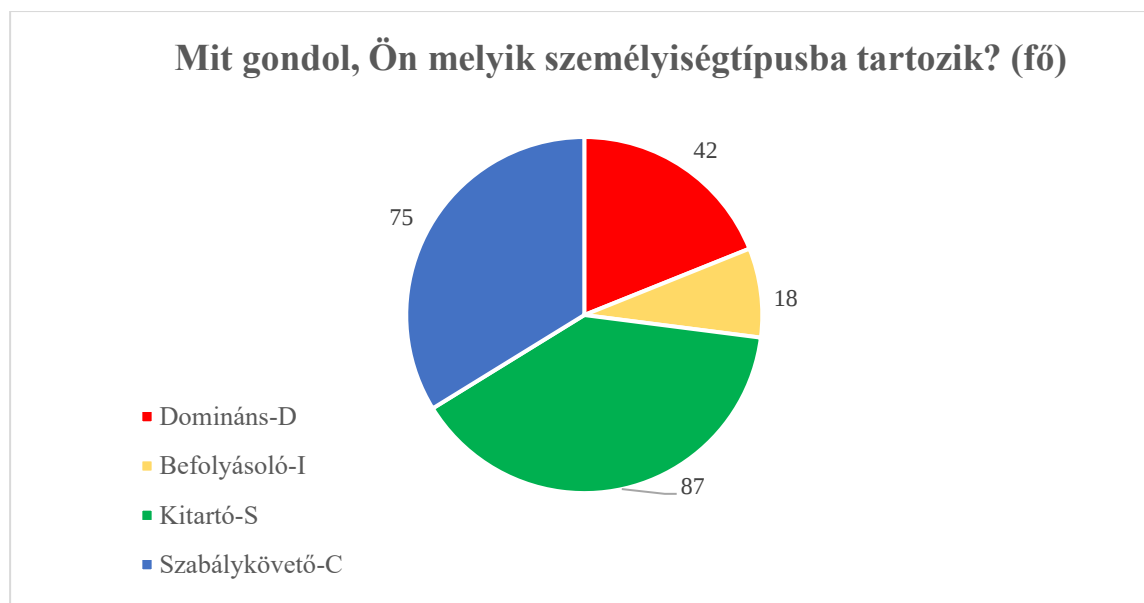
	Igen	Nem	Összesen (fő)
Általános iskola	2	3	5
Szaktanulmányozó	3	21	24
Gimnázium/Szakközépiskola	29	35	64
Főiskola/egyetemi diploma	60	59	119
Posztgraduális képzés	5	5	10

A 4. táblázat alapján elmondható, hogy a kvantitatív kutatásban résztvevők 55,4%-a nem hallott még a DISC-személyiségtípusokról. A főiskolai vagy egyetemi diplomával, illetve a posztgraduális képzéssel rendelkező válaszadók is csupán fele-fele arányban hallottak erről 4 kvadránsban ábrázolandó személyiség modellről. Ezen paraméterek közt is (iskolai végzettség és hogy hallott-e a DISC-személyiségtípusokról) szignifikáns kapcsolat áll fenn, ahol $C=0,231$, és $p=0,019$.

A kérdőívemben feltettem azt a kérdést, hogy mit gondolnak a válaszadók, melyik típusba tartoznak a négy modell közül. Több mint 39 %-uk (87 fő) a Kitartó (S) típusba sorolta önmagát. A megkérdezettek egyharmada – 75 fő – Szabálykövetőnek (C) 19%-uk Dominánsnak (D) (42 fő), és csupán 8%-a (18 fő) tartotta magát Befolyásolónak (I).

8.ábra. Mit gondol, Ön melyik személyiségtípusba tartozik? (fő) (n=222)

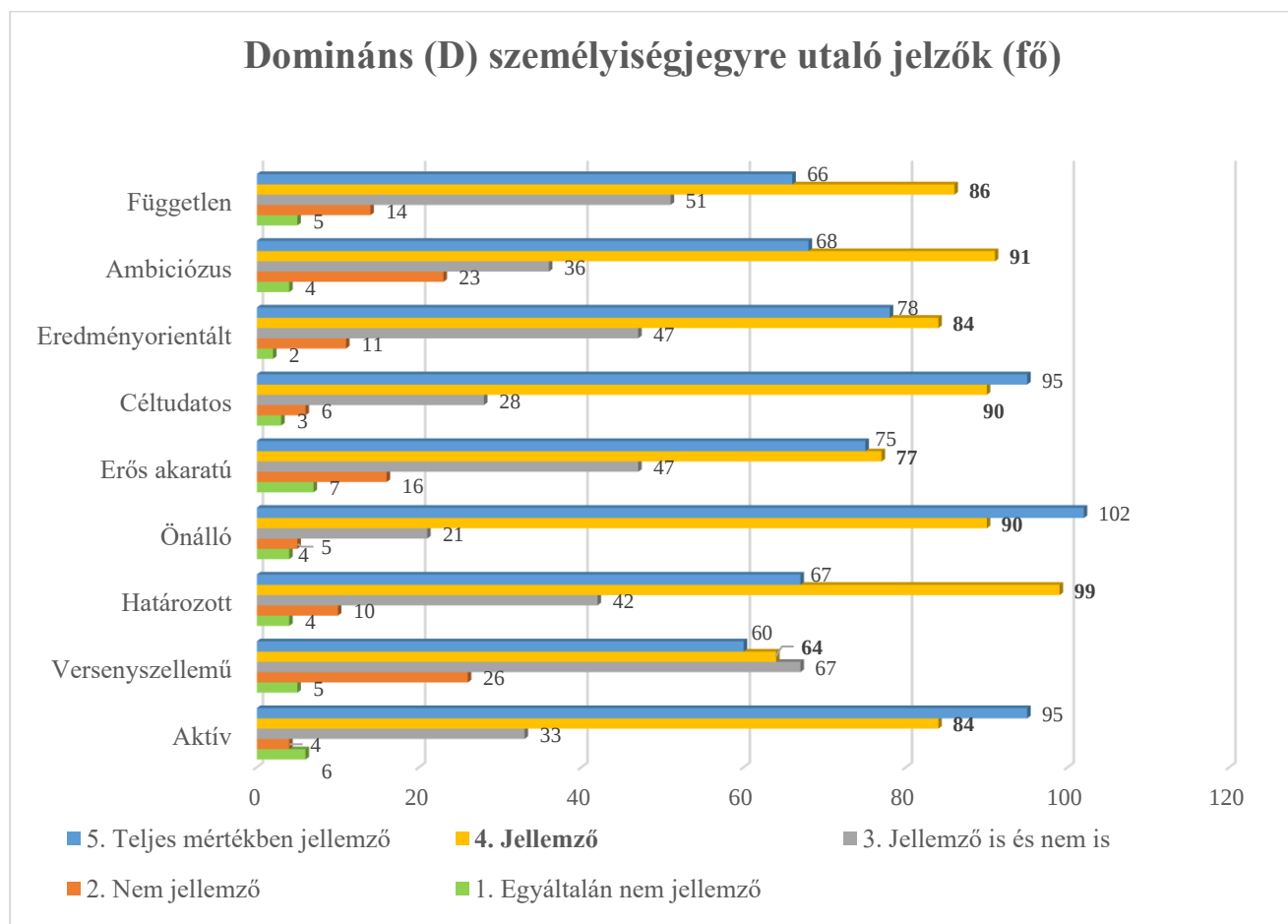
Forrás: saját szerkesztés



Megkértem a válaszadókat, hogy néhány kifejezés közül, jelöljék be egy 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy rájuk milyen mértékben jellemzőek azok. A DISC-mozaikszó betűjeiként végig haladva mutatom be a kapott eredményeket.

9.ábra. Domináns (D) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222)

Forrás: saját szerkesztés

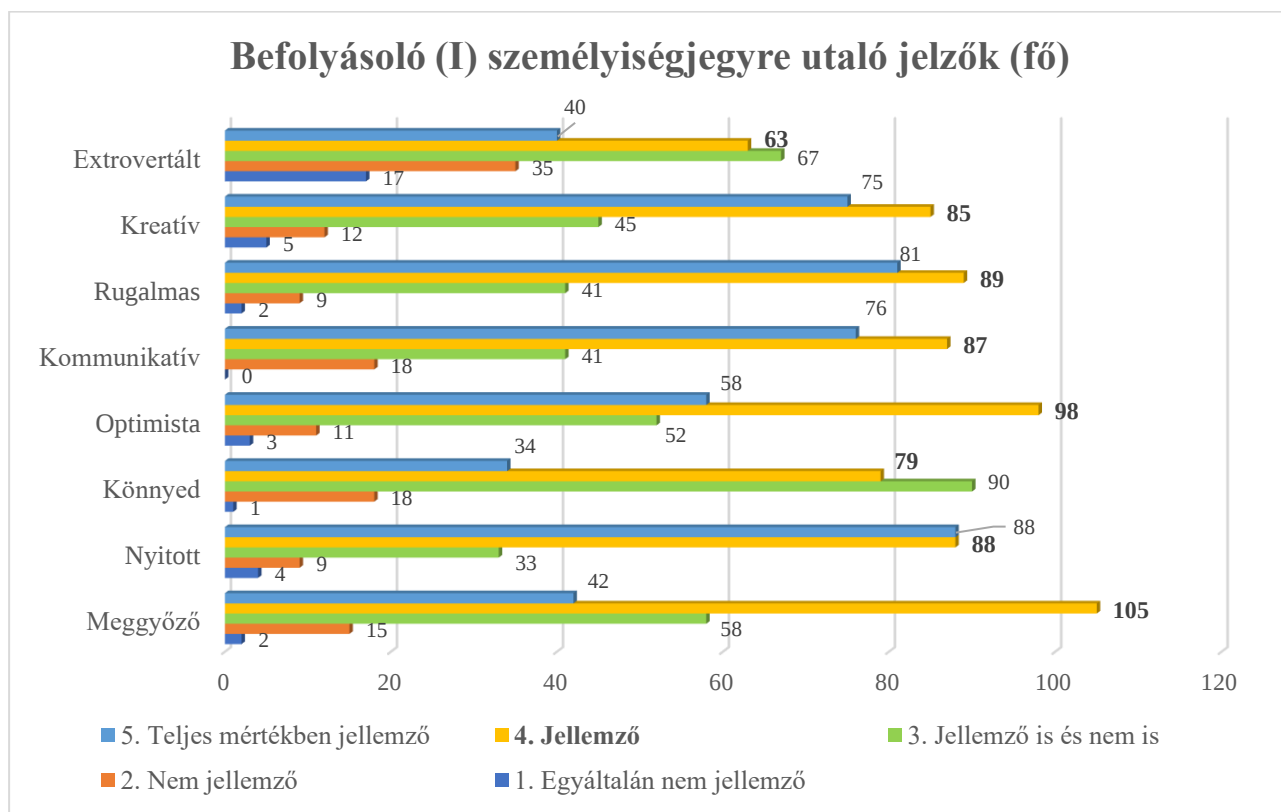


A Domináns személyiségjegyre utaló jelzők csoportosított sáv diagram adataiból – 9. ábra - az vehető észre, hogy a válaszadók, a 4-es (**jellemző**) fokozattal jelölték a legtöbb kifejezést, többek közt, hogy függetlenek, ambiciózusok, eredményorientáltak, erősakaratúak és határozottak. A legtöbb 5-ös fokozatot – vagyis, hogy **teljes mértékben jellemző** az adott állítás – a céltudatos, az önálló és az aktív jelző „kapta”. A legtöbb közepes értéket pedig, a versenyszellemű kifejezés nyerte el.

A jelzőkre adott pontozásból feltételezhető, hogy a válaszadókra javarészt jellemző a Domináns személyiség típus.

10.ábra. Befolyásoló (I) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222)

Forrás: saját szerkesztés



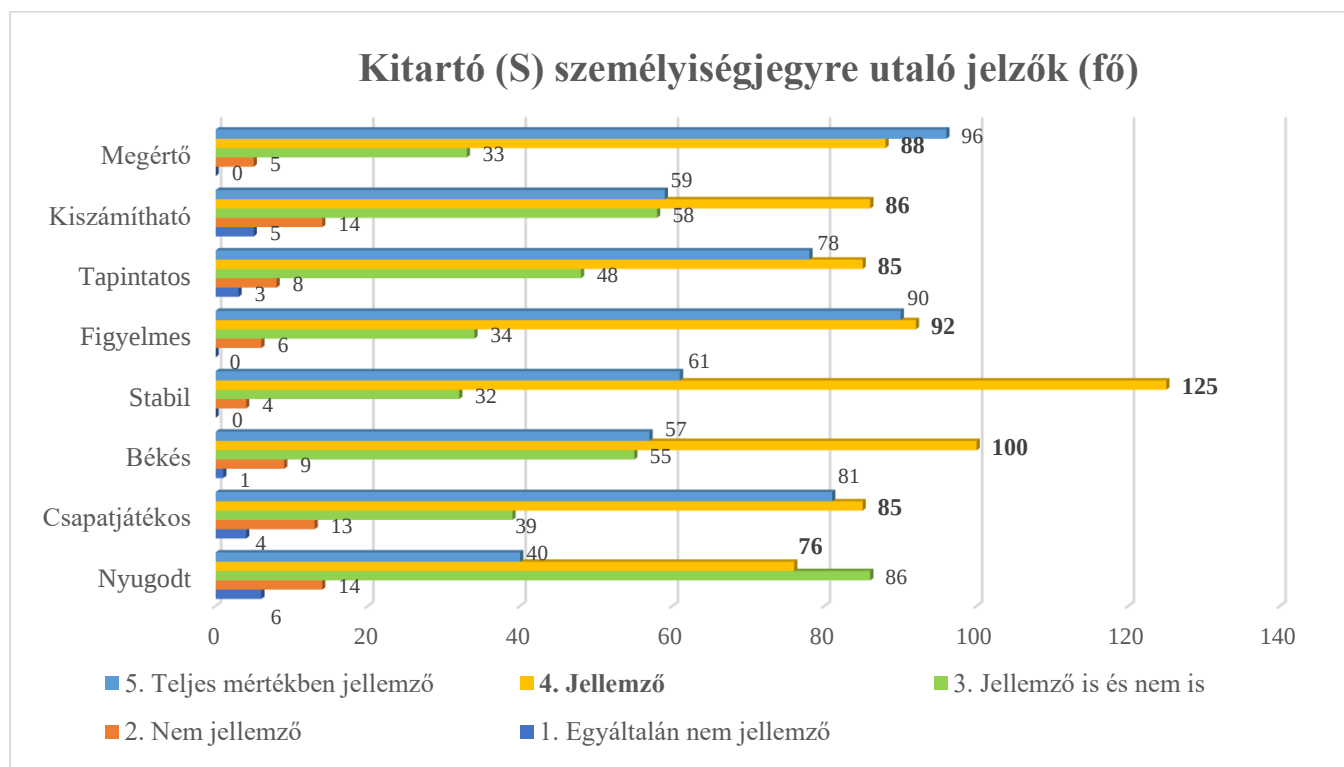
A Befolyásoló (I) személyiségjegyre utaló jelzők csoportosított sávdíagram adataiból – 10. ábra – a legtöbb 4-es pontszámot, a meggyőző, a kreatív, a rugalmas, a kommunikatív, az optimista és a nyitott jelző kapta. A válaszadók több mint 47%-a tartja magát **jellemzően** meggyőzőnek (105 fő), 40%-a rugalmasnak (89 fő), 39%-a kommunikatívnak (87 fő). 39%-a tartja magát **teljes mértékben** nyitottnak, 33%-a kreatívnak, 18%-a extrovertáltnak, 15%-a könnyednek. A legtöbb közepes osztályozást (válaszadók 8%-a), a könnyed és a kommunikatív jelző kapta.

Ahogy az előző vizsgált személyiségtípusnál, úgy ennél is megállapítható, hogy az emberek többségére jellemző a Befolyásoló személyiségjegy.

A 11. ábrán a Kitartó (S) személyiségjegyre utaló jelzőket vizsgáltam. A kérdőívben résztvevők 56%-ára (125 fő) **jellemző** a stabil, mint kifejezés, 45%-ára a békés (100 fő), és 41%-ára a figyelmes jelző (92 fő). A megkérdezettek 43%-a (96 fő) jelölte be, hogy **teljes mértékben** megértő, 40,5%-a, hogy figyelmes, 36,5%-a, hogy csapatjátékos és 35%-a, hogy tapintatos. A kutatásban résztvevők 39 %-ára (86 fő) **jellemző is és nem is**, hogy nyugodt, közel negyedükre, hogy békés és kiszámítható.

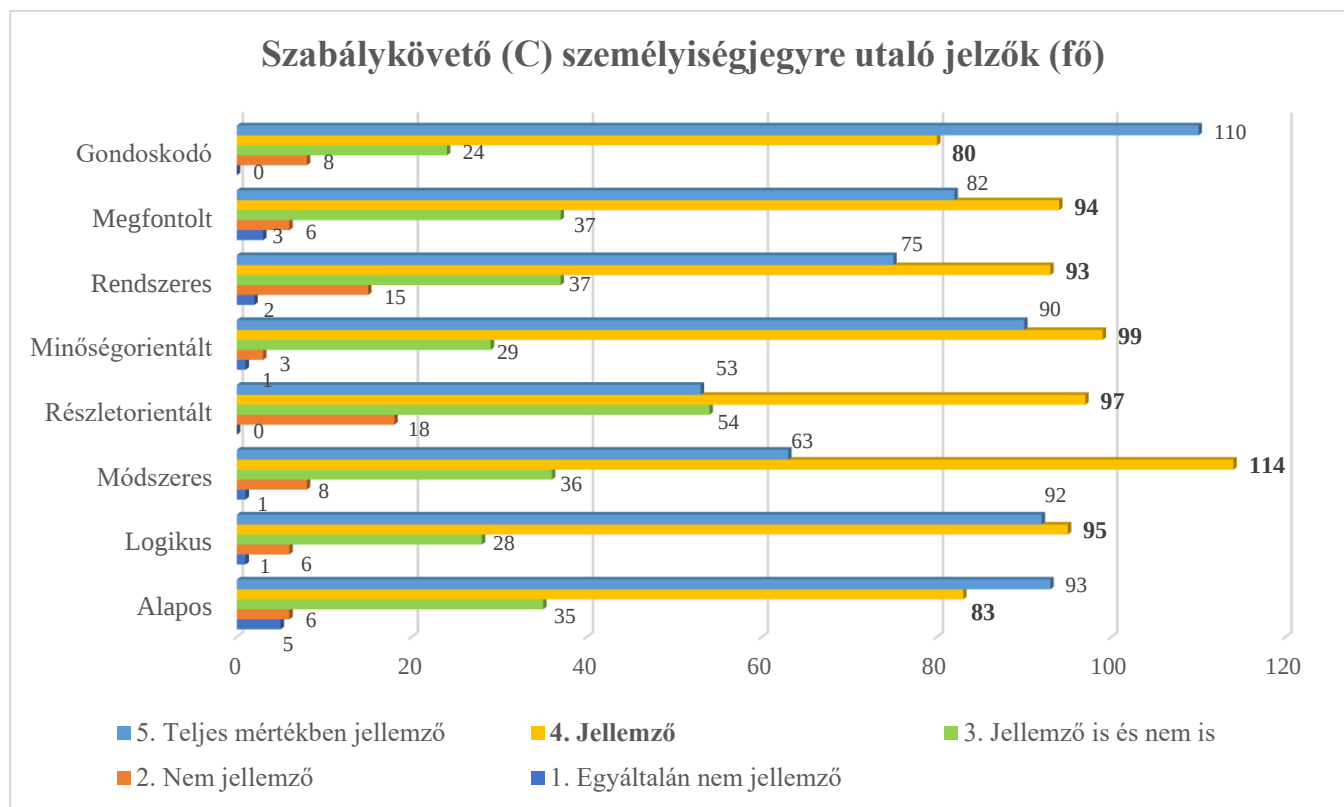
11.ábra. Kitartó (S) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222)

Forrás: saját szerkesztés



12.ábra. Szabálykövető (C) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222)

Forrás: saját szerkesztés



Véleményem és számításaim szerint a DISC mozaikszó utolsó betűjére (C) vonatkozó jelzők tekintetében jött a legtöbb 4-es és 5-ös pontozás. A válaszadók közel 50%-a gondolja magát **teljes mértékben** gondoskodónak (110 fő), 41%-a alaposnak (93 fő) és logikusnak (92 fő), 37%-a megfontoltnak (82 fő), egyharmaduk pedig rendszeresnek (75 fő). Ennél a személyiségjegynél levő jelzők tükrében, a legtöbb jelzőt 4-es osztályozással pontoztak; többek közt a megfontolt, a rendszeres, a minőségorientált, a módszeres és logikus kifejezéseket. A legtöbb 3-as – vagyis **jellemző is és nem is** -osztályozási eredményt a részletorientált kifejezés kapta (54 fő jelölte).

A személyiségtípusok „megismerését” követően áttérünk a munkavégzéshez kötődő kritériumokra és „fejlesztendő” területekre.

5.táblázat. A munkavégzést illetően Ön szerint mennyire fontosak az alábbi kritériumok? (n=222)

Forrás: saját szerkesztés

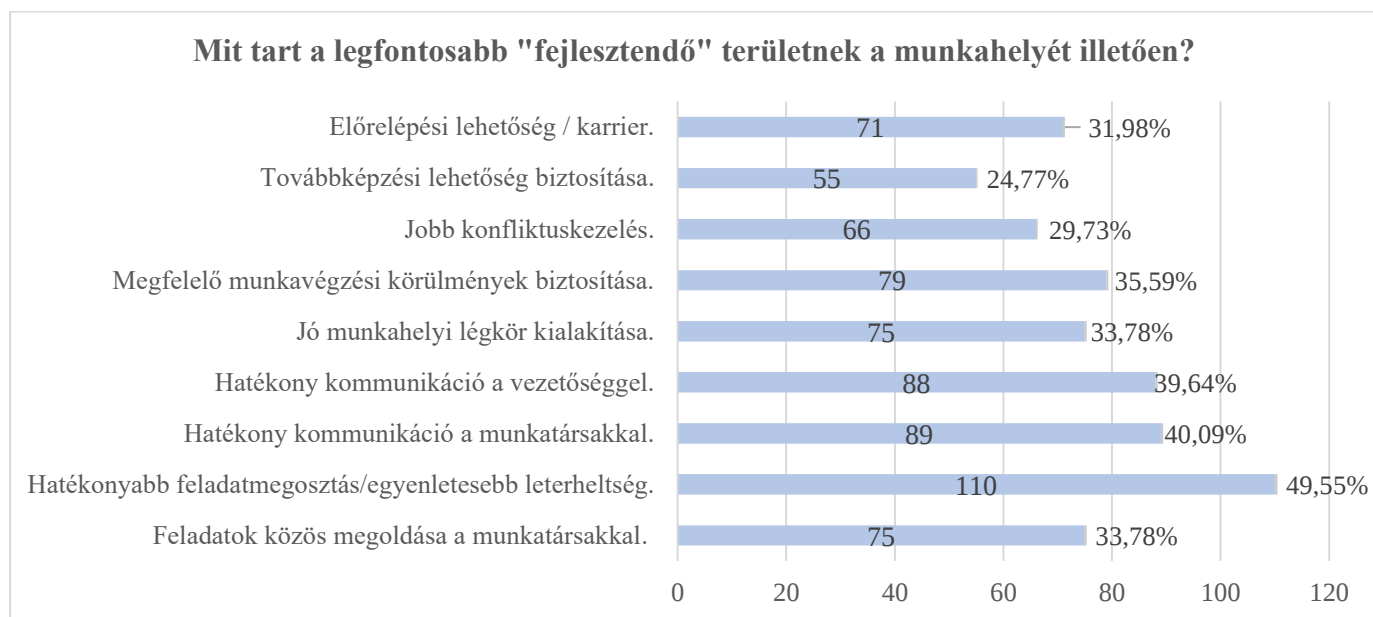
	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Jó munkahelyi légkör	4,68	5	5	0,62
Jó kapcsolat a munkáltatóval/vezetővel	4,48	5	5	0,67
Jó kapcsolat a munkatársakkal	4,61	5	5	0,65
Feladatok átbeszélése	4,35	4	5	0,74
Állandóság a munkát illetően	3,68	4	4	1,09
Új kihívások/kreatív feladatok	3,97	4	4	0,91
Kommunikáció	4,49	5	5	0,78
Hatékony konfliktuskezelés	4,53	5	5	0,66
A munkavégzés megfelelő körülményei	4,49	5	5	0,72
Teljesítményértékelés/elismerés	4,27	4	5	0,84
Továbbképzési lehetőségek	4,02	4	4	0,86
Előrelépési lehetőség/Karrier	4,07	4	4	0,90

Látható, hogy a válaszadók első helyre helyezték a munkavégzést illetően a jó munkahelyi légkört. Második helyre a jó kapcsolatot a munkatársakkal, harmadik helyre a hatékony konfliktuskezelést, negyedik helyre a kommunikációt és a munkavégzés megfelelő körülményeit, ötödik helyre pedig a jó kapcsolatot a munkáltatóval / vezetővel. Az előrelépési lehetőséget, a továbbképzési lehetőségeket kevésbé tartották fontosnak, mint a teljesítményértékelést. A legkevésbé fontosnak az új kihívások / kreatív feladatokat gondolták a kitöltők, illetve az állandóságot a munkát illetően.

A felmérésből kiderült, hogy a munkatársakkal és a vezetőséggel való jó kapcsolat, szinte ugyanolyan fontos, mint a kommunikáció és a feladatok átbeszélése, ahhoz, hogy a munkafolyamatok gördülékenyen kerüljenek elvégzésre.

13.ábra. Mit tart a legfontosabb „fejlesztendő” területnek a munkahelyét illetően? (n=222)

Forrás: saját szerkesztés



A megkérdezettek 49,5%-a, a hatékonyabb feladatmegosztást és egyenletesebb leterheltséget választotta, mint fejlesztendő területet a munkahelyét illetően. Ezt követi a hatékony kommunikáció a munkatársakkal (89 fő - 40,09%), a hatékonyabb kommunikáció a vezetőséggel (88 fő - 39,64%), és a megfelelő munkavégzési körülmények biztosítása (79 fő – 35,59 %). A válaszadók egyharmada gondolja úgy, hogy a jó munkahelyi légkör kialakítása, az, amit erősíteni kell a munkahelyén és a kérdőívet kitöltők közel egyharmada szerint az előrelépési lehetőség és a jobb konfliktuskezelés azok, amik a munkahelye gyengeségei. A továbbképzési lehetőség biztosítását, a megkérdezettek kevesebb, mint egynegyede választotta.

Mélyinterjúk

A kvantitatív kutatásom mellett, kvalitatív felmérést is végeztem, két mélyinterjú formájában. Véleményem szerint az interjúalanyaim a Befolyásoló (I) és a Domináns (D) személyiségjegyek vonásait képviselik. Nagyon jól átlátják a körülöttük levők stílusát, viselkedését és munkamorálját. Évtizedes rutinjukkal kellően jól tudják vezetni és irányítani beosztottaikat. Ezért is gondolom úgy, hogy releváns véleményt tudnak mondani és álláspontot foglalni a DISC személyiségtípusok munkahelyen betöltött szerepéről.

Az *első interjúalanyom*, a vármegyei igazgatóúr jelenleg 43 éves, egyetemi agrármérnök diplomával és közgazdász szakmérnök képesítéssel rendelkezik. A szakmában 2004 óta dolgozik, viszont jelenlegi pozíciójában 2013 óta. Pályája elején kevésbé érezte magát magabiztosnak, erősen épített a már régebb óta ott dolgozó kollégák szavára, mára viszont sokkal tisztább utasításokat ad – mind az elérendő célok, mind pedig azok elérési útjai tekintetében. Elmondása szerint a személyisége sokat változott az évek során; magabiztosabbá vált, az önálló munkákat pedig bátrabban delegálja a munkavállalók részére. Együttműködésre képes és hajlandó. Nem befolyásolhatatlan – meghallgat eltérő véleményeket is. Ő az „irányítása alatt” dolgozó munkavállalóira nem beosztottként, hanem kollégákként tekint – kollegiális a kapcsolat a vezető és a beosztottjai közt. Véleménye szerint, a munkatársak közti, és a vezető – beosztott közti munkakapcsolat akkor ideális, ha a munkahelyi kollektíva csapatként működik, a kollégák közti kommunikáció – minimum iroda szinten – pedig zökkenőmentes. Az elmúlt 5 évben nem volt jellemző a túlzott mértékű rotáció a beosztottjainak számát tekintve; mivel közvetlen beosztottjainak száma 7 fő, vármegyei szinten nézve pedig 27 fő.

A személyes kérdések megbeszélése után rátértünk a munkahelyi személyiségtípusok témájára, melyben a DISC-modell alapján haladtunk sorban. Elmondása szerint, ha egy beosztottja / munkavállalója **Domináns (D)** személyiségű, akkor legalább annyi baj lehet vele, mint amennyi előnye származhat a felettesének. Az ilyen személyiségjeggyel rendelkező kolléga ugyanis képes befolyásolni a mellette vagy vele dolgozókat, ráerőltetni a gondolkodásmódját, a hozzáállását és a véleményét egy feladathoz. Ha a vezetőjéhez hasonlóan gondolkodik, s egy „pozitív morált erőltet rá” a csapatra, akkor előnyös, viszont, ha nem osztja a feljebbvalója véleményét, akkor hátrányos. Véleménye szerint ez a fajta domináns személyiség vezetőként ideális, mivel határozott, befolyásolhatatlan, így a döntéseit

(melyek lehetnek jók, de akár rosszak is) hajlamos a végletekig vinni. Az ilyen munkavállalóit szereti a közelében tudni, s azt is, hogy mit gondolnak. Ha valaki a **Befolyásoló (I)** személyiségjegyekkel rendelkezik, az hasonlóan a dominánshoz, nagyon könnyedén tudja a csapat hozzáállását befolyásolni – legyen az a jó vagy a rossz irány. Ez a kvadráns a kapcsolatorientált blokkba tartozik, így a mi munkánkra jellemző ügyfélszolgálati teendők elvégzésére tökéletes. Könnyedén szót ért bárkivel, legyen az munkatárs vagy ügyfél. A **Kitartó (S)** kolléga „az a ló, amelyik húz, viszont, ha erejét veszti akkor már nem”. Az egyik legkiválóbb kolléga és beosztott típus, viszont hajlamos a kiégésre, belefárad a munkájába, aminek akár felmondás lehet vége. Nem csak anyagi szempontból kell megbecsülni, hanem szükséges irányába az erkölcsi ösztönző, az elégedett feedback/visszajelzés. Gondozni kell a lelkét, hogy ne legyen túlterhelve, és vezetőként erre kimondottan figyelni kell.

Az a munkatárs, aki **Szabálytisztelő (C)** a különböző jogszabályok és eljárásrendek maximális betartásával és figyelembevételével végzi a munkáját és ezek szellemében látja el a feladatait. Pont ezen tulajdonságai miatt nem kellően hatékony és rugalmas, ami a legtöbb munkahelyen hátrány. Megbízható és precíz, azonban néha feszegetni kell a határait az ilyen kollégának, s a határidő betartásával kicsit áthágni a szabályokat.

A mi feladatainkat és hatáskörünket tekintve, akkor működünk hatékonyan, ha minden személyiségtípusból van a csapatunkban. A feladatink vegyesek, szerteágazóak: szerződések feldolgozása, jogszabályok betartására a szabálykövető (C) és a kitartó (S), a különböző kampányfeladatoknál a domináns (D) és befolyásoló (I) személyiségű kollégák a megfelelőek, így minden elvégzendő munkánál más tud kiteljesedni. A különböző személyiségek együttműködését tekintve a dominánsok közt kialakulhatnak konfliktusok, de ugyanez igaz lehet a befolyásoló kollégákat tekintve. A csupa kitartó jól tud együtt dolgozni – viszont a kiégés veszélye fennáll náluk. A szabálykövetők esetén pedig megakadhat a feladat – ha ragaszkodnak a szabályokhoz, nem jutnak egyről a kettőre.

A kommunikációt, a feladatok delegálást és azok elvégzését illetően könnyen szót ért a beosztottjaival/kollégáival. Sosem szokott ebből probléma lenni, megértik a feladatot. A földrajzi elhelyezkedés miatt a kommunikáció általában írásbeli és e-mail formájában valósul meg, melyről visszajelzéseket kér a feladatok elvégzése után, esetenként közben is. Ez jól működik. Az, hogy a munkavállalói könnyen kijönnek-e egymással és hogy mennyire csapatjátékosok ez változó. Nem tudja azt általánosságban mondani, hogy így van, de alapvetően a kampányfeladatoknál megfelelő vezetői hozzáállás mellett végzik el a

feladataikat. Egészséges rivalizálás a domináns munkavállalók között érződik leginkább. Az egymással való pozitív értelemben vett versengés egy jó dolog - vezetőként is tetszik neki -, mellyel a munka elvégzését lehet befolyásolni és fellendíteni. Vármegyei igazgatóként, a csapatra – melyet irányít – a befolyásoltság miatt nem tud konkrét választ mondani, hogy mennyire tartja egyedinek, de az teljes mértékben kijelenthető, hogy egy nagyon összeszedett, baráti hangulatú és családias környezet jellemzi a Zala vármegyei egységet.

Az utolsó kérdésblokk néhány személyes javaslat és véleményre irányult. A munkaerő kiválasztásánál, az önéletrajzból nem derül ki, hogy kire melyik személyiségtípus a leginkább jellemző, viszont a toborzás során egy HR telefonos beszélgetéssel értékelő lapon tüntetik fel, a személyiségjegyre vonatkozó megállapításokat. Ezt követően kerül sor egy személyes interjúra, melynél nem garantált 100%-ban, hogy korrektül felmértük az adott személyt. A cég a jelentkezőkkel nem töltet ki személyiségtesztet, mely nem feltétlenül probléma. A vállalaton belül, pl. körzetvezetők kiválasztásánál, már alkalmaz személyiségfelmérést az adott pozíció betöltését illetően. A vármegyei csapatok megteremtésénél, ha végtelen mennyiségű jelentkező lenne, akkor figyelembe vennék az adott munkavállaló személyiségtípusát, de mivel korlátozott számú a munkaerő és a földrajzi elhelyezkedés sem teszi lehetővé, hogy az alkalmazottakat más irodába tegyék, bár a csapatkialakításnál ezzel a módszerrel megelőzhetőek lennének a konfliktusok.

A *második interjúalanyom*, a körzetvezető úr (55 éves), aki a nagykanizsai, a lenti és a letenyei járást irányítja 2018 óta. Jelenleg a nagykanizsai körzet mellett a Zalaegerszeghez tartozó járások – a keszthelyi-, a zalaszentgróti- és a zalaegerszegi járás – is az ő hatásköre alá tartoznak. Szakmájában 2008 óta dolgozik, legmagasabb iskolai végzettsége(i): agrármérnök, közgazdász és erdész. Önmagát magabiztosnak, céltudatosnak, kissé makacsnak és önfejűnek jellemezte, aki az évek múlásával és tapasztalatai megszerzésével áttekinthetőbben látja a dolgokat, részleteiben veszi észre a problémákat, melyekbe már hatékonyabban bele tud nyúlni. Véleménye szerint a vezető és beosztott közti közvetlen viszony nem mindig jó; ez leginkább intellektuelibb helyeken működőképes. A munkatársak között pedig ki kell alakítani egy jó viszonyt, ami a közös hangvételen és stílusban hatékony. Az elmúlt éveket tekintve az alatta dolgozók száma permanens volt; 10-11 fő, most viszont ez a szám 20 fő. Magáról a DISC-személyiségtípusokról egy középvezető szintű oktatási programsorozaton hallott részletesebben, ahol a vezetők és a beosztottak személyiségjegyeit vizsgálták, s ott rájuk is szabták a különböző munkaterületeket.

A személyes kérdések megbeszélése után nála is rátértünk a munkahelyi személyiség típusok témájára, melyben a DISC-mozaikszó alapján haladtunk sorban. Elmondása szerint, ha egy beosztottja / munkavállalója **domináns (D)** személyiségű, akkor az a személy „elhúzza” a csapatot. Ami előnyös akkor, ha ez a személy szakmailag felkészült, viszont, ha csak a személyisége domináns, akkor az nem a legjobb. A **befolyásoló (I)** személyiséggel rendelkező kolléga a mi munkánkban a leginkább ideális: ügyfélszolgálati feladatoknál, tanácsadásnál, társadalmi feladatok elvégzésénél, felkéréseknél és szabályok tolmácsolásában. Gyengeségként felróható nála, hogy a munkával való kapcsolatában meginoghat és ezt rá tudja tenni másra is – emiatt ő egy „kétélű fegyver” is lehet. Akire a **kitartó (S)** személyiséggel jellemzőek, ő aprólékos, precíz és a monoton munkára alkalmas. Gyakran elveszik a részletekben, nem tud belőle kifordulni és benne ragad a munkájában. Ez a típus introvertált, de kapcsolatközpontú, így a mindennapi ügyfelekkel való munkavégzés szempontjából kiváló személyiség és munkaerő lehet. Hasonló az álláspont a **szabálytisztelő (C)** munkavállaló esetében is. Mi a törvény szellemében élve, a jogszabályok és több Uniós előírás mentén haladunk előre a cél felé, ezért elengedhetetlen, hogy ne ezeket tartsuk szem előtt és ne a szabályok szerint éljük a mindennapjainkat és végezzük a munkánkat. Szükségszerű az ilyen munkatárs, aki a kilógásainkat visszamozdítja a „helyes útra”. Mivel a munkahely egy csapat, amit egy erő határoz meg, így az a legoptimálisabb, ha a színpaletta minden színében pompázva, a különböző személyiséggel rendelkezők egy egységként halad előre a közös cél elérése érdekében. A hatékony együttműködést és a konfliktusok kezelését tekintve, nem jó, ha több domináns van egy csapatban, mivel ők nem annyira megalkuvók – túlságosan makacsok és határozottak a saját álláspontjukat tekintve. Ugyanakkor az sem jó, ha pl. több szabálykövető van együtt, mivel ott értelmezésbeli különbségek adódhatnak. „Mindenki, együtt tud hatékonyan együttműködni.”

A kommunikációt, a feladatok elvégzését, s azok utasításba adását illetően nem szokott probléma lenni, könnyen szót ért a beosztottjaival. Egy csapat kialakulása – amely közös nevezőn és állásponton van - nagyon hosszú út eredménye. A fiatalabb korosztály rugalmas, egyetért az új dolgokkal, az innovációval, a stílussal, a munkatempóval, tehát könnyen felveszik a ritmust, ugyanezt elérni és betartatni az idősebb munkavállalókkal már jóval nehezebb feladat. Érződik egészséges rivalizálás az alkalmazottai közt, ugyanis, ha nem lenne, akkor megállna a „termelés” és motiválatlan lenne a csapat. Egy jó csapatban kell, hogy legyen ösztönző munkakedv. Véleménye szerint a csapata az egyik legegységesebb és

legjobb hangulatú, az ország más vármegyéihez képest, s mindez megmarad azáltal is, hogy a vezető-beosztott közötti hierarchiai viszony nem borul fel.

Az utolsó kérdésblokk ezen interjú során is néhány személyes javaslatra és véleményre irányult, melyben kiderült, hogy a munkaerő kiválasztásnál sokkal fontosabb az adott jelentkező személyisége, mint az eddig elért eredményei. Természetesen fontos, hogy legyen rálátása az adott munkakörre, jogszabályi és alapinformációs hátterekkel, de a személyisége az, ami meghatározza a jó munkaerőt. A szakmai tudás a tapasztalattal és rutinnal jön majd el. Körzetvezető úr véleménye szerint hasznos lenne, ha a későbbi munkavégzés kapcsán nyomon lehetne követni a beosztottak személyiségváltozását, pl.: 5 év alatt milyen mértékben és milyen irányban változott az adott illető? Ezen munka / munkakör elvégzése kapcsán az lenne a legideálisabb személyiségtípus összeállítás, ha a DISC-modell minden kvadránsából lenne valaki a csapatban.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Ahogy a szakirodalmi áttekintésből kiderült, a DISC - mint „személyiségmérő eszköz” – már az ókori Hippokratész idejéből eredeztethető. Az évszázadok során számos változtatáson és átalakuláson ment keresztül Galénosz, Wilhelm Wundt, C. G. Jung, William M. Marston, Jolanda Jacobi és Walter V. Clarke által. A DISC egy viselkedéértékelő mérőeszköz, amely segít felmérni, hogy egy személyt, a számos viselkedési stílus közül, melyik írja le a legpontosabban. Jónéhány módszert alkalmaznak az ember jellemének és személyiségének megismerésére. Célja, hogy segítsen az egyéneknek felfedezni személyiségüket és viselkedési típusaikat, hogy jobban megértsék magukat és másokat. A DISC módszer áttekintést ad egy személy stílusáról, amely előre jelezheti a jövőbeli viselkedési tendenciákat is.

A DISC egy mozaikszó, ami 4 különböző embertípust határoz meg;

D – Domináns: határozott, irányító, eredményorientált, merész és gyors döntéshozó,

I – Befolyásoló: társaságkedvelő, nyitott, csapatjátékos, emberközpontú és kapcsolatorientált,

S – Kitartó: együttműködő, csapatjátékos, optimista, stabil, konfliktuskerülő, kitartó,

C – Szabálykövető: elemző, részletorientált, befelé forduló és teljesítménycentrikus.

Kvantitatív kutatásom során számos kérdést tettem fel a DISC-modellel kapcsolatosan. Első kérdésem a jelenlegi munkaviszonyra irányult. A legtöbb kitöltő az oktatás, a mezőgazdaság vagy az egyéb szolgáltatások ágazatából vett részt ebben a felmérésben. A válaszadók majdnem 40%-a dolgozik 10 fővel vagy annál több munkatárssal, így ahhoz, hogy mindenkivel gördülékenyen és zökkenőmentesen menjen a munka, az egy hosszú út eredménye. A személyiségtesztet kitöltők száma is csupán 48 fő volt, s közülük is csak 18-an végeztek el DISC-személyiségtesztet. A felmérésben résztvevők közül 99-en igen, de 123-an még nem hallottak a DISC-személyiségstípusokról. Személyiségteszt felméréseket, pedig leggyakrabban nem közvetlenül a munkába állás előtt, hanem a munkafolyamat közben, valamilyen továbbképzésen vagy felkészítő tréningen alkalmaznak munkáltatók. A kérdőívben résztvevő 222 fő közül, 87-en sorolták magukat a Kitartó (S), 75-en a Szabálykövető (C), 42-en a Domináns (D) és 18-an a Befolyásoló (I) kategóriába. Az 1-től 5-ig terjedő skálázós kérdésblokknál, viszont javarészt az összes személyiségjegy jelzőre 3-as, 4-es vagy 5-ös pontszámra értékelték magukat, 2-es vagy 1-es kevés számban fordult elő.

A munkavégzést illetően, a válaszadók nagyon fontosnak tartották a jó munkahelyi légkört, a munkatársakkal és a munkáltatóval / vezetővel levő jó kapcsolatot, a kommunikációt és a hatékony konfliktuskezelést. A munkahelyet illető fejlesztendő területként a hatékonyabb feladatmegosztást, hatékonyabb kommunikációt a munkatársakkal és a vezetőséggel, valamint a megfelelő munkahelyi körülmények biztosítását választották. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a válaszadók munkahelyén, azok a leginkább fejlesztendő területek, amik az ideális munkakörülményt biztosítanák.

Kvalitatív kutatásom - a mélyinterjúk - során az derült ki, hogy egy állami igazgatású szervnél egy domináns személyiség, vezetőként ideális, de alkalmazottként „figyelni kell rá”, ugyanis könnyedén negatív irányba tudja befolyásolni a többi dolgozót, hasonlóan, mint egy befolyásoló személyiségű egyén. Viszont ő könnyedén szót tud érteni bárkivel, legyen az egy ügyfél vagy munkatárs, s a munkáját is első körben a jó ügyért végzi. A kitartó személyiség szereti a monoton munkákat és mindenki kedvére próbál tenni. Hajlamos a kiégésre. A szabálykövető személyiségű kolléga pedig, egy jogszabályokkal és törvényekkel irányított munkahelyen a legmegfelelőbb munkaerő, viszont egy olyan helyen, ahol gyakorta változnak a körülmények és gyorsan kell alkalmazkodni az új kihívásokhoz, ott pont az ellenkezője.

Véleményem szerint a munkahelyeken, a DISC személyiségtípusok megértése alapvető fontosságú. Ez elengedhetetlen minden olyan vállalkozás számára, amely maximalizálni szeretné az alkalmazottak elkötelezettségét és termelékenységét. Nagyon fontos, hogy a munkáltatók felismerjék, hogy a beosztottak, milyen személyiségtípussal rendelkeznek. A viselkedési eszközök hasznosak lehetnek ahhoz, hogy a vezetők betekintést nyerjenek a munkatársakkal való jobb kommunikációba. A DISC is egy ilyesfajta eszköz, mely négy személyiségtípusba sorolja az emberek viselkedését és módszereket kínál a vezetők számára az egyes személyiségtípusokkal való munkavégzéshez. A vezetőknek törekedniük kell, hogy a személyiségek megfelelő keveréke legyen a csapatukban az optimális siker elérése érdekében. A munkahely termelékenyebbé válik, ha a vezetők megtanulják, hogyan érik el a csapatmunkát. Ahhoz, hogy sikeres legyen, a csoport vezetőinek meg kell tanulniuk kommunikálni a munkatársaikkal, és elő kell segíteniük az optimális csapatmunkát.^{6,7}

⁶ Forrás: [https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/S0001-2092(06)60276-7) (2022. 12.16.) alapján

⁷ Forrás: https://nyitok.hu/lecek/18,47,358/vallalati_kultura_munkahelyi_egyuttmukodes/szemelyisegunk_a_disc_tipusok (2022. 11.05.) alapján

A szervezeti siker közvetlenül összefügg azzal, hogy a vezetők képesek-e befolyásolni az alkalmazottaikat a stratégiai célok támogatása érdekében. A vezetők interperszonális készségeket használnak a célok kommunikálására, a cselekvések ötletelésére, az együttműködés kialakítására és az alkalmazottak kívánt irányba való mozgatására (Gordon, Auten, Gordon, & Rook, 2019).

Egy munkahelyi közösségben az lenne a legjobb, ha minél színesebb lenne, azaz minden típus képviseltethetné magát. A valóságban viszont nem ilyen egyszerű, hiszen sokszor nem azon a poszton dolgozunk, ahol kellene. Akkor ideális a csoportösszeállítás, ha hasonló típusok dolgoznak együtt, mivel ők hasonló gondolkodásmóddal, tempóval és habitussal rendelkeznek. Az egyes típusok jól kiegészíthetik egymást, pl.: a feladatorientált domináns és szabálykövető, vagy a kapcsolatorientált befolyásoló és kitartó személyiségű emberek.

A munkatársakkal, akkor lehet hatékonyan együttműködni, ha a különbözőségekre építkezve jól kiegészítik egymást, ugyanis a viselkedés, a kommunikációs stílus és a világhoz való hozzáállás eltérő lehet. Ebben segíthet a DISC-modell; eligazodni a saját és a kollégáink erősségeinek megismerésében.

A munkavégzés társas közegben, csapatban történik. A munkafolyamatokban emberi és szakmai együttműködésre van szükség. A csapat tagjai különböző személyiségükből kifolyólag más értékekkel járulnak hozzá a közös cél eléréséhez, ugyanakkor lesznek olyan feladatok, amelyekben támogatásra szorulnak.

Úgy gondolom, hogy a munkahelyi DISC-személyiségtípusok témájában, több magyar kutatást is kellene végezni, s népszerűsíteni kellene ezt a fajta személyiségtesztet. A jobbára hierarchikus jellegű magyar munkahelyi vezetésnél, hatékonyabb lehet az optimális termelés és a közös célok elérése, a DISC-személyiségjegek ismeretében, mely által a kommunikációs és vezetési stílusokat, valamint a konfliktusokat is könnyebben megérthetjük, kezelhetjük.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A DISC-teszt tehát egy online-kérdőív alapú modell, amelyet általában a vállalatok munkaerő kiválasztásnál vagy csapatösszeállításnál használnak. Röviden fogalmazva ez egy kérdőív, amelyet a jelölt kitölt és ez alapján a munkaadó el tudja dönteni, hogy alkalmas-e az adott pozíció betöltésére. Ez a modell a mindennapi életben is alkalmazható. A DISC négy csoportba sorolja az embereket a viselkedési stílusuk alapján: Domináns (D), Befolyásoló (I), Kitartó (S) és Szabálykövető (C). Mindannyiunk viselkedésében megtalálható mind a négy stílus, csak ezek mindenkinben más – más arányban vannak jelen. A 4 típus nagyon ritkán fordul elő tisztán. Az emberek kb. 5%-a, aki csak egy típushoz tartozik. Általában valamilyen kevert változatban fedezhetők fel, ezek a személyiségjegyek vonásai.

A DISC személyiségtípusok szerepe a munkahelyi feladatmegosztásban megosztó lehet. Ha a vezető tisztában van a beosztottjai személyiségjegyeivel, akkor olyan feladatot / feladatkört tud neki adni, ami leginkább tükrözi a preferenciáit és erősségeit. Ez nem csak a munkavállaló szemszögéből jó, ugyanis, ha ezáltal ő ki tud teljesedni és a maximumot hozza ki önmagából, akkor az a vállalat egészére is jótékony hatással lesz.

A DISC személyiségtípusoknak a munkahelyi kommunikációban is fontos szerepük van. Amennyiben tudjuk, hogy ki milyen személyiségű, mely stílusjegyek illik rá a leginkább, akkor a kommunikáció is hatékonyabb lehet a munkavállalók között, de a beosztott-vezető között is. A hatékony kommunikáció a jobb megértés mellett a konfliktusok kezelésében is rendkívül fontos.

A DISC személyiségtípusok a munkahelyi csapatmunkában is kiemelt jelentőséggel bírhatnak. A csapaton belüli kommunikáció, a problémamegoldás, kreativitás és a csapatkohézió kialakulásban is nagyon fontos kritérium, hogy ismerjük a munkatársunk személyiségét és a dolgokhoz való hozzáállását, ugyanis csak ezesetben tudunk hatékonyan együttműködni a közös cél és siker elérésben.

Nagyon fontos azonban, hogy a DISC személyiségtípusok csak egy eszköz a „jó munkahely” kialakításához. Minden ember egyedi és rendkívül összetett. Nem lehet valakit egy vagy két személyiségtípus szerint beskatulyázni. A csapattagoknak, kollégáknak figyelembe kell venni a másik fél egyéni képességeit és személyes preferenciáit a hatékony és eredményes munkavégzés érdekében.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, Dr. Walter Virágnak, és társ-témavezetőnek Dr. Szabó-Szentgróti Gábornak, akik támogatásukkal, szakmai tudásukkal, hasznos észrevételeikkel és ötleteikkel segítették munkámat a diplomadolgozatom elkészítése során.

Köszönöm a kérdőívet kitöltő válaszadók munkáját és idejét. Köszönöm a vármegyei igazgatóúrnak Lendvay Miklósnak és a körzetvezetőúrnak Szép Zsoltnak, hogy idejüket rám szentelve, a mélyinterjúk elkészítésével segítették diplomamunkámat, a vizsgált DISC-személyiségtípusok, munkahelyen betöltött szerepük vizsgálatában és feldolgozásában.

Külön köszönet a családomnak; édesanyámnak, édesapámnak, és a nővéremnek, illetve a munkatársaimnak, amiért támogattak és ösztönöztek egyetemi fél éveim és tanulmányaim befejezése során.

7. IRODALOMJEGYZÉK

Algert, N., & Watson, K. (2000). *Behavior profiles: Its influence on your workplace enviroment*.

https://scholar.google.com/scholar?hl=hu&as_sdt=0%2C5&q=Behavior+pfofiles%3A+its+influence+on+your+workplace+enviroment&btnG= (2022.12.22.)

Archibald, T., Drape, T., & Redican, K. (2018). *DiSC Assessment Impact on Communication and Understanding of Self and Team Stacey Christy*. Virginia Polytechnic Institute and State University.

<https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/84534> (2022.12.22.)

Bodnár, G., & Simon, P. (2001). *A viselkedés pszichológiai alapjai*. Eger: EKF Líceum Kiadó. pp. 22-29., pp. 97-100.

Erikson, T. (2014). *Idiótákkal körülvéve*. Budapest: Central Kiadói Csoport Kft. pp. 25-30, pp. 213-220.

Erikson, T. (2018). *Pocsék főnökök*. Budapest: Central Kiadó Csoport Kft. pp. 40-42., pp. 52-60.

Erikson, T. (2023). *Enegriavámpírokkal körülvéve*. Budapest: Central Kiadói Csoport Kft. p. 260., p. 266., pp. 269-270., p. 303.

Forsyth, B., Davis, H., Mitchell, B., & Fryer, R. (2016). *DISCflex Leadership/Team Performance Model (DLTPM)™*.

http://www.na-businesspress.com/JOP/ForsythB_Web16_2_.pdf (2022.12.22.)

Gordon, K., Auten, J., Gordon, D., & Rook, A. (2019). *Linking Behavioral Styles of Leaders to Organizational Success: Using the DISC Model to Grow Behavioral Awareness*. International Journal of Adult Vocational Education and Technology.

https://scholar.google.com/scholar?hl=hu&as_sdt=0%2C5&q=Linking+Behavioral+Styles+of+Leaders++to+Organizational+Success%3A+Using+the+DISC+Model+to+Grow++Behavioral+Awareness&btnG= (2022.12.29.)

Hartati, S., Tamrin, M., Muslim, K., & Mardeni. (2019). *Personality Analysis Based on Disc Test IAIN Bukittinggi Students* . Indonesia.

<https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.17-10-2019.2289767> (2023.01.03.)

Horváth, V. (2017). *Paradigmák beazonosítása kreatív caching eszközökkel és új scenáriók építése*. Zalaegerszeg.

<https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/9870/> (2023.01.27.)

Idris, E Utami, A D Hartanto, & S Raharjo. (2020). *Systematic Literature Review of Profiling Analysis personality from Social Medi*. Indonesia.

<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1823/1/012115/meta> (2022.12.23.)

Jarrett, C., & Ginsburg, J. (2021). *Pszichológia - Kalandozások az elme birodalmában*. Budapest: Scolar Kiadó. p.126.

Kajtár, E., & Stréhli-Klotz, G. (2018). *Szakmai önismeret, tréneri szerepismeret*. NKE.

<https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/7224/Szakmai%20%C3%B6n ismeret2.pdf?sequence=5> (2022.11.30.)

Karoliny , M., & Poór, J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Kft. p.283.

Keczer, G. (2016). *A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata - A tudásmegosztás elősegítése a szervezetben*. Szeged.

<https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13067> (2023.01.28.)

Kezia, Ariesta, I., & Wibowo, H. (2020). *Visual communication website design quiz personalization based on DiSC*. Indonesia.

<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/729/1/012080/meta> (2022.12.20.)

Kőműves , Z. (2017). *Jó vezetőket keresünk avagy a vezetés lényegi kérdései*. Kaposvár: Somtesz. p. 20.

Kurz, K., Muroski, K., & Talbott, V. (2021). *The DISC® Personal Profiles of Emerging Sign Language Interpreters* . Rochester Institute of Technology.

<https://digitalcommons.unf.edu/joi/vol29/iss1/7/?fbclid=IwAR3BVqoGdnC-TNcXT2LRAMQM0oHMmExXYlnRje6PIxrSmuWPKut78lsoew> (2022.12.15.)

Lieberman, D. J. (2017). *Olvass az emberekben*. Budapest: Édesvíz Kiadó. pp.118-120, pp. 158-165.

Löhken, S. (2017). *A személyiség ereje*. Debrecen: Kossuth Kiadó. pp. 32-45, pp. 85-89.

Nagybányai Nagy, O., Pongor, O., & Hadarics, M. (2014). *DISC A mindennapi kommunikáció és a viselkedés titka*. Psidium Onlinetesztek Kft. p.5, pp.12-22., pp.55-120.

Remann, P., & Angelika, N. (2021). *Personality tests in recruitment*. New York.

https://scholar.google.com/scholar?hl=hu&as_sdt=0%2C5&q=Remann%2C+P.%2C+%26+Angelika%2C+N.+%282021%29.+Personality+tests+in+recruitment.+New+York.&btnG= (2022.12.08.)

Rohm, R. A. (2015). *A Powerful Way to Understand People Using the DISC Personality Concept*. Personality Insights Inc.

<https://joyoffaith.com/assets/personality-insights.pdf> (2023.03.06.)

Slowikowski, M. (2005). *Using the DISC Behavioral Instrument to Guide Leadership and Communication*. AORN JOURNAL.

[https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/S0001-2092(06)60276-7) (2022.12.16.)

Stephens, S. (2017). *Workplace Culture Personality Plus or Minus? How to Succeed when Everybody's Different*. Biomedical Instrumentation & Technology.

<https://array.aami.org/doi/full/10.2345/0899-8205-51.2.135> (2022.12.29.)

Szakács, F., & Kulcsár, Z. (2001). *Személyiségelméletek*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó. p.150.

Tóth, K. (2021). *A DISC teszt hatásai a diákszervezet felsővezetőinek viselkedésére*. Budapest.

<http://szd.lib.uni-corvinus.hu/14076/> (2023.01.18.)

Wake, G. (2017). *Fejtsd meg a személyiséged, és szabadítsd fel a belső erődet! Success development s.r.o.* pp.22-23.

Wietholter, J., Maynor, L., & Clutter, J. (2020). *A Correlation of Student Personality Style and First Year Academic Performance*. West Virginia University.

<https://www.ajpe.org/content/early/2020/02/03/ajpe7909?versioned=true> (2022.12.22.)

Yoon, S.-J., & Moon, K.-H. (2018). *Major Satisfaction and Professionalism according to DISC Behavior Patterns of Dental Hygiene Students*. Korea.

https://scholar.google.com/scholar?hl=hu&as_sdt=0%2C5&q=Major+Satisfaction+and+Professionalism+according+to++DISC+Behavior+Patterns+of+Dental+Hygiene+Students+&btnG= (2022.11.29.)

INTERNETES FORRÁSOK

<http://businesscoachhungary.hu/wp-content/uploads/2018/03/teszt.pdf> (2022.10.03.)

<https://promanconsulting.hu/disc-teszt/> (DISC teszt) (2022.10.05.)

<https://www.nn.hu/szemelyiseg-teszt> (2022.10.05.)

<https://postajanos.hu/szemelyisegtipusok-disc-szemelyisegteszt/> (2022.10.06.)

https://jozseftoth.blog.hu/2018/12/21/szemelyisegtipusok_disc_rendszer (2022.10.08.)

<https://norberthires.com/szemelyisegtesztek-es-szemelyisegtipusok/> (2022.10.31.)

<https://l-a-b-a.hu/blog/273-a-4-disc-szemelyisegtipus-hogyan-alkalmazzuk-oket-az-ertesitesben-a-menedzsmentben-es-a-hr-ben> (2022.10.31.)

https://nyitok.hu/lecek/18,47,358/vallalati_kultura_munkahelyi_egyuttmukodes/szemelyisegunk_a_disc_tipusok#q=s=2 (2022.11.05.)

[https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://aornjournal.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/S0001-2092(06)60276-7) (2022. 12.16.)

<https://dlxmedia.hu/disc-szemelyisegteszt/> (2022.12.28.)

<http://lhtraining.hu/hu/kompetenciafejlesztes/programok> (2023.02.27.)

<https://spssabc.hu/kutatasi-modszerek/melyinterju/> (2023.08.01.)

8. ÁBRAJEGYZÉK, TÁBLÁZATJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK

- 1.ábra. A négy DISC-stílus elhelyezkedése a két tengely mentén – 9. oldal
- 2.ábra. A DISC-kerék – 10. oldal
- 3.ábra. A válaszadók munkahelyének ágazati besorolása (fő) (n=205) – 27. oldal
- 4.ábra. A válaszadók munkahelyének régiók szerinti besorolása (fő) (n=202) – 28. oldal
- 5.ábra. Hány fővel dolgozik együtt napi szinten? (fő) (n=205) – 28. oldal
- 6.ábra. Milyen típusú személyiségtesztet töltettek ki Önnel a munkahelyén? (fő) (n=48) – 30. oldal
- 7.ábra. Mikor töltettek ki Önnel személyiségtesztet? (fő) (n=48) – 30. oldal
- 8.ábra. Mit gondol, Ön melyik személyiségtípusba tartozik? (fő) (n=222) – 31. oldal
- 9.ábra. Domináns (D) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222) – 32. oldal
- 10.ábra. Befolyásoló (I) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222) – 33. oldal
- 11.ábra. Kitartó (S) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222) – 34. oldal
- 12.ábra. Szabálykövető (C) személyiségjegyre utaló jelzők elemzése (fő) (n=222) – 34. oldal
- 13.ábra. Mit tart a legfontosabb „fejlesztendő” területnek a munkahelyét illetően? (n=222) – 36. oldal

TÁBLÁZATJEGYZÉK

- 1.táblázat. A kutatásom háttérváltozói (fő) (n=222) – 26. oldal
- 2.táblázat. Jelenleg milyen beosztásban dolgozik? (n=204) – 29. oldal
- 3.táblázat. Korábbi vagy jelenlegi munkahelyén töltöttek már ki Önnel személyiségtesztet? – 29. oldal
- 4.táblázat. Hallott-e már a DISC-személyiségtípusokról? (n=222) - 31. oldal
- 5.táblázat. A munkavégzést illetően Ön szerint mennyire fontosak az alábbi kritériumok? (n=222) - 35. oldal

9. MELLÉKLETEK

9.1. Kérdőív

Tisztelt Kitöltő!

Szládovics Ákos vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusának Vezetés és szervezés MS-c szakos hallgatója. Az alábbi kérdőívemben a DISC személyiség típusok munkahelyen betöltött szerepét vizsgálom a munkahelyi feladatmegosztásban, a kommunikációban és a csapatmunkában. Amennyiben munkaviszonnal rendelkezik, kérem, hogy a kérdőív kitöltésével járuljon hozzá diplomadolgozatom elkészítésének sikerességéhez.

A kérdőív önkéntes és anonim, kitöltése kb. 5-6 percet vesz igénybe.

1. Ön jelenleg dolgozik? Van bejelentett munkaviszonya?

1. Igen,
2. Nem. (Kérem, folytassa a kérdőívet a 6. kérdéssel!)

2. Jelenleg hány fővel (munkatárssal) dolgozik együtt napi szinten?

1. Egyedül dolgozom,
2. 1 fő,
3. 2-5 fő,
4. 6-10 fő,
5. 10 fő felett

3. Kérem, adja meg a munkahelyének ágazati besorolását!

1. Ipar
2. Mezőgazdaság
3. Kereskedelem
4. Vendéglátás
5. Egészségügy
6. Oktatás
7. Személyi szolgáltatás
8. Pénzügyi szolgáltatás
9. Egyéb szolgáltatás
10. Egyéb

4. Jelenleg milyen beosztásban dolgozik?

1. Alkalmazott,
2. Középvezető,
3. Felsővezető,
4. Vállalkozó.

5. A munkahelye melyik régióban található?

1. Dél-Dunántúl,
2. Nyugat-Dunántúl,
3. Közép-Dunántúl,
4. Pest,
5. Észak-Alföld,
6. Dél-Alföld,
7. Észak-Magyarország.

6. Korábbi vagy jelenlegi munkahelyén töltettek már ki Önnel személyiségtesztet?

1. Igen,
2. Nem. (Kérem, folytassa a 9. kérdéssel!)

7. Ha igen, milyen típusút?

1. MBTI, 16 személyiségtípus,
2. DISC,
3. Vérmérsékleti típus szerinti (kolerikus, szangvinikus, melankolikus, flegmatikus),
4. Norman's Big Five, Nagy Ötök,
5. Egyéb:

8. Mikor töltették ki Önnel a személyiségtesztet?

1. Toborzás, kiválasztáskor,
2. Továbbképzésen, tréningen,
3. Csapatösszeállításnál,
4. Egyéb:

9. Hallott már a DISC személyiségtípusokról (D-Domináns, I-Befolyásoló, S-Kitartó, C-Szabálykövető)?

1. Igen,
2. Nem.

10. Mit gondol, Ön melyik személyiségtípusba tartozik?

1. Domináns -D,

2. Befolyásoló - I,
3. Kitartó - S,
4. Szabálykövető – C.

11. Egy 1-től 5-ig terjedő skálán mennyire jellemzőek Önre az alábbi kifejezések?

(1-egyáltalán nem jellemző, 2-nem jellemző, 3-jellemző is és nem is, 4-jellemző, 5-teljes mértékben jellemző)

Aktív	☐	☐	☐	☐	☐
Versenyszellemű					
Határozott					
Önálló					
Erős akaratú					
Céltudatos					
Eredményorientált					
Ambiciózus					
Független					

12. Egy 1-től 5-ig terjedő skálán mennyire jellemzőek Önre az alábbi kifejezések?

(1-egyáltalán nem jellemző, 2-nem jellemző, 3-jellemző is és nem is, 4-jellemző, 5-teljes mértékben jellemző)

Meggyőző	☐	☐	☐	☐	☐
Nyitott					
Könnyed					
Optimista					
Kommunikatív					
Rugalmas					
Kreatív					
Extrovertált					

13. Egy 1-től 5-ig terjedő skálán mennyire jellemzőek Önre az alábbi kifejezések?

(1-egyáltalán nem jellemző, 2-nem jellemző, 3-jellemző is és nem is, 4-jellemző, 5-teljes mértékben jellemző)

Nyugodt	☐	☐	☐	☐	☐
Csapatjátékos					
Békés					
Stabil					
Figyelmes					

Tapintatos

Kiszámítható

Megértő

14. Egy 1-től 5-ig terjedő skálán mennyire jellemzőek Önre az alábbi kifejezések?

(1-egyáltalán nem jellemző, 2-nem jellemző, 3-jellemző is és nem is, 4-jellemző, 5-teljes mértékben jellemző)

Alapos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Logikus

Módszeres

Részletorientált

Minőségorientált

Rendszeres

Megfontolt

Gondoskodó

15. A munkavégzést illetően Ön szerint mennyire fontosak az alábbi kritériumok?

(1-egyáltalán nem fontos, 2-nem fontos, 3-fontos is és nem is, 4-fontos, 5-nagyon fontos)

1. Jó munkahelyi légkör ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Jó ~~viszony~~ kapcsolat a munkáltatóval/vezetővel

3. Jó kapcsolat a munkatársakkal

4. Feladatok átbeszélése

5. Állandóság a munkát illetően

6. Új kihívások/kreatív feladatok

7. Kommunikáció

8. Hatékony konfliktuskezelés

9. A munkavégzés megfelelő körülményei

10. Teljesítményértékelés / elismerés

11. Továbbképzési lehetőségek

12. Előrelépési lehetőség / Karrier

16. Mit tart a legfontosabb "fejlesztendő területnek a munkahelyét illetően?

(Több válaszlehetőség is megjelölhető!)

1. Feladatok közös megoldása a munkatársakkal

2. Hatékonyabb feladatmegosztás / egyenletesebb leterheltség

3. Hatékony kommunikáció a munkatársakkal

4. Hatékony kommunikáció a vezetőséggel
5. Jó munkahelyi légkör kialakítása
6. Megfelelő munkavégzési körülmények biztosítása
7. Jobb konfliktuskezelés
8. Továbbképzési lehetőség biztosítása
9. Előrelépési lehetőség / karrier
10. Teljesítményértékelés / elismerés
11. Egyéb:

17. Mi az Ön neme?

1. Férfi
2. Nő.

18. Hány éves?

1. 18 év alatti
2. 19-25 év közötti
3. 26-39 év közötti
4. 40-49 év közötti
5. 50-64 év közötti
6. 65 év feletti.

19. Milyen típusú településen él?

1. Főváros
2. Megyeszékhely / megyei jogú város
3. Város
4. Község / falu.

20. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

1. Általános iskola
2. Szakmunkásképző
3. Gimnázium / Szakközépiskola
4. Főiskolai/egyetemi diploma,
5. Posztgraduális képesítéssel rendelkezem.

9.2. Mélyinterjú vázlat (irodai vezetőkkel)

9.2.1.Személyes kérdések

1. Hány éves?
2. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?
3. Mióta dolgozik a jelenlegi szakmájában?
4. Mióta dolgozik a jelenlegi pozíciójában?
5. Mennyit változott a személyisége a jelenlegi pozícióját tekintve? Kezdetben milyen volt, s most milyen?
6. Ön milyen személynek/személyiségnek tartja magát? Jellemezze magát pár szóval!
7. A munkahelyén Ön szerint milyen az ideális munkatársak közötti és a vezető – beosztottak közti kapcsolat?
8. Hány személy dolgozik most jelenleg a beosztottjaként? Az elmúlt egy, három és öt évet tekintve ez hogyan változott?
9. Hallott-e már a DISC-személyiségtípusokról?

9.2.2. Munkahelyi személyiségtípusokat érintő kérdések

10. Ha egy beosztottja/munkavállalója domináns (D) személyiségű, véleménye szerint milyen erősségek és gyengeségek jellemezhetik? Az mennyire előnyös vagy hátrányos a munkavégzést illetően? Milyen beosztásban/munkakörben tudja elképzelni ezt a személyiségtípust?
11. Ha egy beosztottja/munkavállalója befolyásoló (I) személyiségű, véleménye szerint milyen erősségek és gyengeségek jellemezhetik? Az mennyire előnyös vagy hátrányos a munkavégzést illetően? Milyen beosztásban/munkakörben tudja elképzelni ezt a személyiségtípust?
12. Ha egy beosztottja/munkavállalója kitartó (S) személyiségű, véleménye szerint milyen erősségek és gyengeségek jellemezhetik? Az mennyire előnyös vagy hátrányos a munkavégzést illetően? Milyen beosztásban/munkakörben tudja elképzelni ezt a személyiségtípust?
13. Ha egy beosztottja/munkavállalója szabálytisztelő (C) személyiségű, véleménye szerint milyen erősségek és gyengeségek jellemezhetik? Az mennyire előnyös vagy hátrányos a munkavégzést illetően? Milyen beosztásban/munkakörben tudja elképzelni ezt a személyiségtípust?

14. Ön szerint mikor működhet jól egy munkahelyi környezet; ha több különböző személyiségjeggyel vagy, ha több egyforma személyiségű ember dolgozik együtt? S miért?
15. Mit gondol, mely személyiségtípusok tudnak hatékonyan együttműködni és mely személyiségű munkavállalók között alakul ki több konfliktus?

9.2.3. Alkalmazottakkal kapcsolatos kérdések

16. A kommunikációt, a feladatok delegálását és azok elvégzését illetően könnyen szót ért a beosztottjaival?
17. Véleménye szerint a munkavállalói könnyen kijönnek egymással? Mennyire csapatjátékosok?
18. Hogyan nyilvánul ez meg?
19. Érződik egészséges rivalizálás a beosztottjai közt? Mennyire kompetitívek az alkalmazottai?
20. Mennyire tartja egyedinek a csapatát?

9.2.4. Személyes vélemények, javaslatok

21. A munkaerő kiválasztásánál mennyire tartja fontosnak egy új munkavállaló eddig elért eredményei és tapasztalatai mellett a személyiségét?
22. A toborzás során töltet ki a cég a jelentkezőkkel személyiségtesztet?
23. Véleménye szerint ez hasznos lenne a későbbi munkavégzés kapcsán?
24. A csapatok kialakításánál figyelembe veszik a munkavállalók személyiségét?
25. Ön szerint milyen fajta személyiségtípus/személyiségtípusok a legideálisabb(ak) ezen munka elvégzésekor?

NYILATKOZATOK

NYILATKOZAT

Szládovics Ákos (név) (hallgató Neptun azonosítója: RM65XY) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*²

Kelt: Kaposvár, 2023. év 11. hó 02. nap

belső konzulens

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szládovics Ákos
A Hallgató Neptun-kódja: RM65XY
A dolgozat címe: A DISC személyiségtípusok szerepe a munkahelyi feladatmegosztásban, a kommunikációban és a csapatmunkában
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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 szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

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

Kelt: Kaposvár, 2023. év 10. hó 27. nap



Hallgató aláírása