

SZAKDOLGOZAT

RÁDINÉ ZSIDAI ALEXA
Emberi erőforrások alapképzés

Budapest
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Emberi erőforrások alapképzés

A DISC személyiség típusok motivációjának vizsgálata

Belső konzulens:

Dús Miklós

mestertanár

Intézeti igazgató:

Dr. Borbély Csaba

egyetemi docens

Készítette:

Rádiné Zsidai Alexa

YEOMU7

levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Budapest
2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. Motiváció	5
2.1.1. A motiváció tartalomelméletei	6
2.1.2. A motiváció folyamatelméletei	12
2.2. A DISC-modell	15
2.2.1. A négy alaptípus jellemzése	17
2.2.2. A színek közötti árnyalatok	21
2.3. Vezetői stílusok.....	23
2.3.1. Tulajdonságelméleti megközelítés	23
2.3.2. Magatartástudományi megközelítés	23
2.3.3. Kontingenciaelméleti megközelítés.....	26
3. Saját vizsgálat.....	28
3.1. Kutatási célkitűzések, hipotézisek, mintavétel	28
3.2. A McClelland-féle motivációs teszt eredményeinek feldolgozása.....	29
3.3. A meghatározóan domináns (piros) személyiség típusba tartozók vizsgálata.....	33
3.4. A meghatározóan befolyásoló (sárga) személyiség típusba tartozók vizsgálata ..	38
3.5. A meghatározóan kitartó (zöld) személyiség típusba tartozók vizsgálata	41
3.6. A meghatározóan szabálykövető (kék) személyiség típusba tartozók vizsgálata.	45
4. Következtetések, javaslatok	51
4.1. A DISC teszt alapján beazonosított jellemző viselkedés vizsgálatának eredménye	51
4.2. Motiváló és demotiváló hatások vizsgálatának eredménye	51
4.3. Az egyén motivációs orientáltsága és az életében történő események közötti párhuzam vizsgálatának eredménye	52
4.4. A vezetői stílus egyénre gyakorolt motivációs hatása	53
4.5. A hipotézisek vizsgálata az eredmények tükrében	54
5. Összefoglalás.....	56
Irodalomjegyzék	58
Ábra- és táblázatjegyzék.....	60
Mellékletek	61

1. Bevezetés

Szakedolgozatomat mindenképpen az ösztönzés témakörében szerettem volna megírni, tekintettel arra, hogy időről időre felmerült bennem a kérdés, hogy a munkavállalók miképpen motiválhatóak a jobb teljesítmény érdekében. Érdeklődésem a témakör iránt még fokozódott, amikor egy 7 fős humánpolitikai feladatokat ellátó osztály vezetésével bíztak meg, és rövid időn belül közvetlenül is találkoztam a motiváció szükségességével. Jelenleg életem másik irányt vett, a vezetői feladatokat személyes okokból egy pár hónapja nem vállaltam, azonban továbbra is szinte minden nap találkozom a motiválás nehézségével, ugyanakkor elengedhetetlen szükségességével.

A DISC személyiségtipológiával – mely az embereket személyiségük szerint négy szintípusra bontja: piros, sárga, zöld, kék - először vezetői tréningen találkoztam, akkor úgy éreztem, egy számomra addig ismeretlen világ nyitotta ki kapuit. A tréning után azt vettem észre, hogy kíváncsian fürkészem az osztályomon dolgozó vagy egyéb kollegáim cselekedeteit, reakcióit, próbálom beazonosítani „színüket” és igyekeztem a színek kapcsán tanult fortélyokat a közös munka során alkalmazni, meglepően nagy sikerrel.

Ezt követően adódott egy mentorprogram, melyben vezetői készségeket fejlesztettek, és volt szerencsém ebbe a szerveződésbe mentoráltként bekerülni. A felkészítő programsorozat során újra találkoztam a DISC rendszerrel, mely ekkor kiegészült McClelland motivációelméletével. Felmerült a kérdés bennem, hogy talán van-e a két elmélet között átfedés, lehet-e párhuzamot vonni a színek szerinti személyiségtípusok és a különböző orientációjú motivációk között, azaz például a „pirosak” akik jellemzően szeretnek irányítani, fontos számukra a státusz, egyértelműen besorolhatóak-e a hatalom-orientáltak táborába. Ugyanígy a „sárgák” akik nyitott és barátságos személyiségűek, egyértelműen kapcsolat-orientáltak-e?

Dolgozatomban elsősorban a fenti kérdésre keresem a választ, 40 emberrel töltöttem ki DISC tesztet és McClelland motivációs kérdőívet, majd közülük a négy szín szerint 5-5 fővel mélyinterjút készítettem, melyek alapján megállapításokat tettem. A kutatásom teljeskörűvé tételéhez azonban elengedhetetlen az idevágó szakirodalmak teljeskörű áttekintése, azokat az alábbi logika alapján építettem fel:

Munkám elején a motiváció definícióját taglalom, majd ismertetem a főbb motiváció tartalomelméleti modelleket. Ezt követően McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elméletét tárgyalom, ezt követően folyamatelméleti modelleket mutatok be. Majd rátérek a

DISC modell bemutatására, a különböző színek képviselőinek viselkedését, jellemző tulajdonságait mutatom be. Fontosnak tartom kitérni arra is, hogy az emberek nem egyszerűen bekategorizálhatók, ezért kitérek a kevert színű személyiségekre is.

Ezt követően a különböző vezetői stílusokat ismertetem annak érdekében, hogy összehasonlíthassam, hogy a személyiségnek lehet-e közvetlen köze ahhoz, hogy melyik vezetői stílust fogadják el, vagy ezek egyéneként mindenképpen változók.

Dolgozatomat az elméleti rész után a kutatásom leírásával folytatom, átadom tapasztalataimat a tesztekkel és az interjúkon elhangzottakkal kapcsolatban, a megfelelő konzekvenciákat levonom, a következtetéseket és ajánlásokat megteszem.

Kutatásom és dolgozatom célja, hogy a leendő – vagy akár már mostani – vezetőknek segítséget nyújtsak a különböző személyiségű kollegák kezeléséhez és motiválásához a leghatékonyabb munka elérése érdekében. Tekintettel arra, hogy az emberek életük jelentős részét a munkahelyükön töltik, fontosnak tartom, hogy a kollegák jólléte előtérbe helyezkedhessen, melynek elengedhetetlen része a jó hangulat, amely véleményem szerint elégedett dolgozók között létrehozható. Meggyőződésem, hogy amennyiben a kollegák személyiségét a velük együtt dolgozó egyéb munkatársak, illetve saját vezetőik jól felismerik, a velük való munka folyamán személyiségjegyeiket figyelembe veszik, feladataikat a motiváció-orientációjuk alapján állapítják meg, az elégedettség elérhető. Szakdolgozatommal ennek eléréséhez szeretnék hozzájárulni.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben a motivációs elméletek, a DISC-modell, továbbá a vezetői stílusok szakirodalmi áttekintését foglalom össze.

2.1. Motiváció

A motiváció latin eredetű szó, amely a „movere”(mozogni) igéből ered. Jelentése: kimozdító, mozgatóerő.

Minden tevékenységünk okkal történik, az ok pedig valamilyen szükségletünk kielégítése. Az egyén munkához való hozzáállása is ide vezethető vissza, azért dolgozunk, hogy valamit elérjünk és elégedettek legyünk. A késztetést, melyek a szükséglet kielégítésére irányulnak, motivációnak nevezzük.

Az alapvető biológiai motívumok (pl. éhség, utódgondozás) mellett az ember cselekedeteit meghatározó számos olyan motívum is van, amely tanulás és szocializáció eredménye. (pl. elfogadás, elismerés, együttműködés). A motiváció minden esetben az ember szervezetében fellépő feszültség csökkentésének igényéből ered. A folyamatot az 1. ábra mutatja be.

1. ábra: A motiváció folyamata
(Forrás: saját szerkesztés)



A motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják viselkedésünket, cselekvésekre ösztönöznek. Az egyes motívumok különböző erősségűek és dinamikusán változnak. (Gyökér, 2001)

Thomas Erikson megközelítése szerint a motivációban három szintet lehet figyelembe venni:

- *személyes motiváció:* Hosszú évek alatt kifejlődött nézetek, amelyek az egyén legbelső énjében helyezkednek el. Ezek azonnali pozitív hatást fejtenek ki.
- *kívülről érkező nézetek:* Kevésbé vannak hatással ránk, mint a belső (személyes) motivációink, ám mégis befolyásolja. Amennyiben egyezés van a kívülről érkező és a személyes nézetek között, jelentős befolyással bír az ösztönzésünkre, ellenkező történés során érdekütközés alakulhat ki bennünk.

- *inaktív motiváció*: Általában ezeket nevezhetjük a tudattalan motivációnak, olyan esetben bukkan fel, amikor egy bizonyos szituációval találkozunk. Előfordulhat, hogy ez tudatosan van elrejtve bennünk. (Erikson, 2018/b)

Számos motivációelmélet született az elmúlt században, ezen elméletek mindegyike arra kereste a választ, hogy mi határozza meg az emberek viselkedését. Az alábbiakban bemutatom a legkiemelkedőbb tartalom- és folyamatelméleti modelleket.

2.1.1. A motiváció tartalomelméletei

A tartalomelméletek azokat a jellemző motívumokat vizsgálják, melyek cselekvésre ösztönzik az embert. Ezek egyénenként nagyon eltérőek lehetnek, továbbá különböző helyzetekben és időben egyénre nézve is változhatnak. A modellek nem közvetlenül alkalmazhatóak, csak olyan elméleti keretek, melyek segítenek megérteni az egyén cselekedeteit motivációjuk tükrében.

Maslow szükséglet-hierarchia-elmélete

A motivációelméletek egyik legismertebbje az Abraham Maslow által felépített Maslow-piramis. Modelljét arra alapozta, hogy a motiváció az emberek szükségleteire vezethető vissza és ezek a szükségletek hierarchikus sorrendben épülnek egymásra; bizonyos szükségletek csak akkor kerülnek előtérbe, ha a korábbi szinten lévők kielégítettek.

Az öt szükségleti szint a piramis aljától indulva a következő:

Fiziológiai (élettani) szükségletek: A legalapvetőbb szükségletek az élet fenntartásához, mint például az éhség, a szomjúság, az alvás, a testi szükségletek kielégítése. Ezen szükségletek az ösztönökhöz állnak közel, a test automatikusan törekszik állapotának fenntartására. Akinek fiziológiai szükségletei kielégítetlenek, a szeretet, a közösségi érzés, a megbecsülés haszontalan.

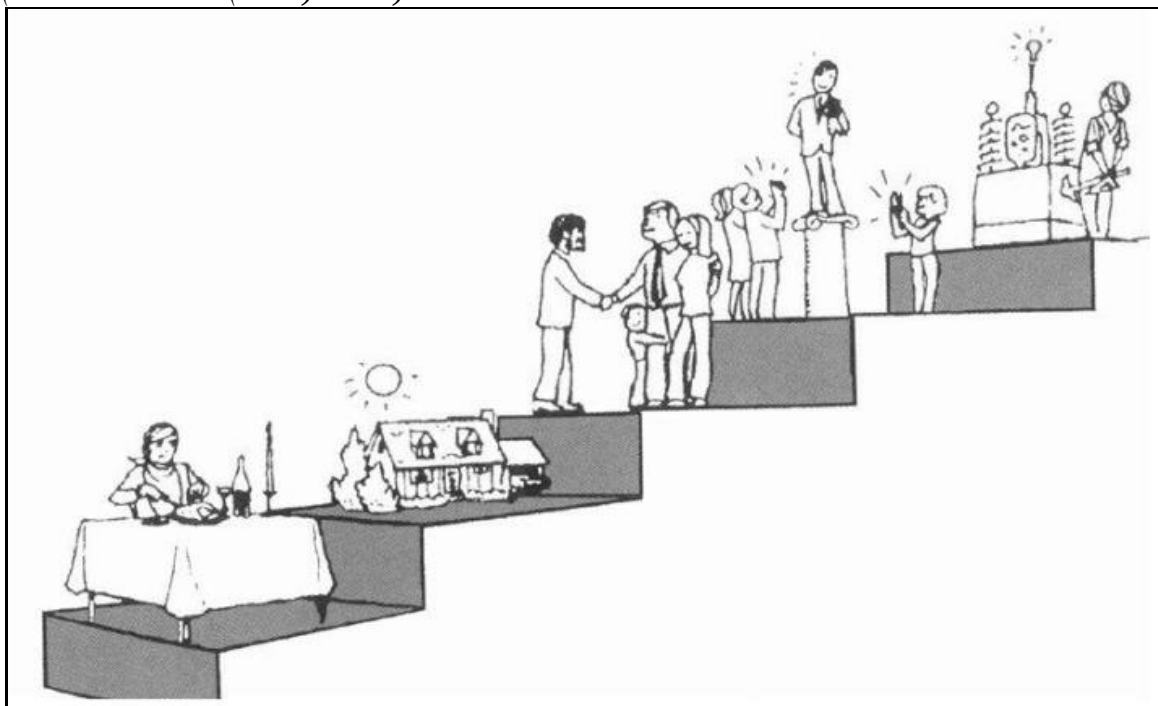
Biztonsági szükségletek: Akkor jelennek meg, amikor élettani szükségleteink kielégültek. Ez a szint a biztonság és a stabilitás igényére vonatkozik, az egészség, az elért életszínvonal, a mindennapok kiszámíthatósága, rendezettsége áll a középpontban. Ezen szükségletek arra vonatkoznak, hogy az élettani szükségleteink folyamatosan kielégíthetők legyenek. A biztonság iránti igény felerősödhet válságos helyzetekben: háború, járvány, katasztrófák kitörésével; egyrészt a testi épségünk, másrészt az anyagi biztonság megőrzése érdekében.

A szeretet szükséglete: A kapcsolódás és a közösségi kapcsolatok igényére vonatkozik, a szeretet, a valahová tartozás érzésének igénye.

A megbecsülés és elismerés szükséglete: Az önbecsülés, az elismerés és a tisztelet igényére vonatkozik. Arra törekszünk, hogy a környezetünk elismerje teljesítményünket, eredményeinket, ezáltal a társadalom hasznos és szükséges tagjának tekinthetjük magunkat.

Az önmegvalósítás szükséglete: A szükséglet hierarchia legmagasabb szintje. Az egyén arra törekszik, hogy értelmet adjon az életének, képességei és vágyai szerint megvalósítsa lehetőségeit. Az önmegvalósítás szükséglete maradéktalanul soha nem kielégíthető, ha a kitűzött célokat megvalósítottuk, akkor újabb és újabb célokat állítunk magunk elé.

2. ábra: Maslow szükséglet hierarchiája
(Forrás: Bakacsi (2004) 86. o.)



A fiziológiai és biztonsági szükségleteket alacsonyabb, a szeretet, a megbecsülés és az önmegvalósítás szükségletét magasabb rendű szükségletnek tekintik. A magasabb rendű szükségletek inkább pszichológiai jellegűek, ezért egyénenként nagymértékben eltérhetnek.

Maslow hierarchikus elmélete szerint (lásd 2. ábra) amíg az alacsonyabb rendű szükségletek részben vagy egészben kielégítésre nem kerülnek, a magasabb rendűek nem fontosak az egyén számára. Továbbá állítja, hogy a már kielégített szükségletek nem motiválnak, a legalacsonyabb kielégítetlen szükséglet kerül a motiváció középpontjába. (Bakacsi, 2004)

Egyes irodalmak vitatják a szükségletek hierarchikus egymásra épülését. Egy jelenkori kutatás empirikus vizsgálattal, a világ 123 országában vizsgálta Maslow elméletét. Megállapították, hogy az alapvető szükségletek minden kultúra tekintetében azonosak, azonban azok sorrendje eltérhet. (Tay - Diener, 2011)

Herzberg kéttényezős modellje

Frederick Herzberg feltevése a másik legismertebb tartalomelméleti modell. Alapja a munkahelyi elégedettség tényezőire épül. Vizsgálatai során arra a következtetésre jutott, hogy alapvető különbségek vannak a megelégedettséget okozó és az elégedetlenségért felelős tényezők között. Két tényezőcsoportot nevezett meg: a higiéniai tényezőket és a motivátorokat.

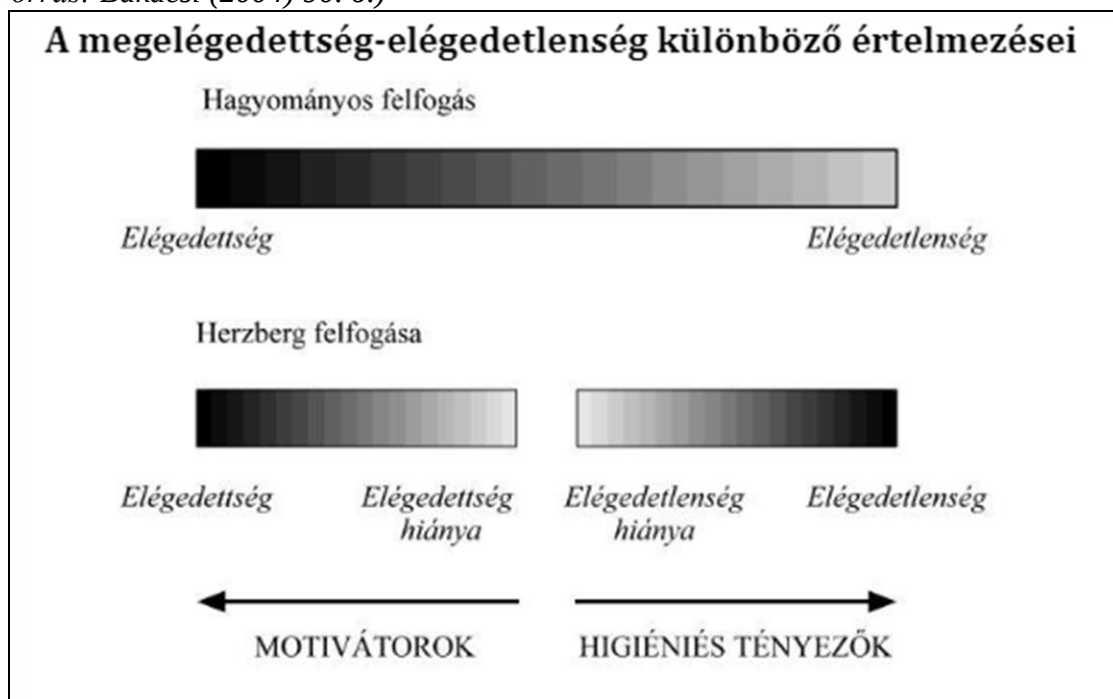
A motivátorok olyan belső motivációs tényezők, melyek a munkával való megelégedettség érzését adják, mint az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség. Ezek a tényezők a munka értékességének érzését, a személyes fejlődés lehetőségeit, a munka maga által nyújtott kihívást érintik.

A higiénés tényezők a munkakörülményekkel és a környezettel kapcsolatos. Ide tartoznak a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a fizetés nagysága, a munkakörülmények, a vezetőkkel és a munkatársakkal való kapcsolat minősége, valamint a munkahelyi biztonság és stabilitás.

Herzberg szerint az elégedettséget az első tényezők, azaz a motivátorok biztosítják, míg az elégedetlenséget a második tényezők, azaz a higiéniai tényezők hiánya okozza.

Eredményei cáfolják azt a korábbi elképzelést, hogy a szükségletek minden szintje motiváló hatással van az egyénre, megelégedettséget vált ki a szükséglet kielégítése és elégedetlenséget okoz annak nem teljesülése.

3. ábra: Herzberg kéttényezős modellje
(Forrás: Bakacsi (2004) 90. o.)



Kéttényezős modellje szerint a munkahelyi elégedettség és elégedetlenség két különálló dimenzió, ahogy azt a 3. ábra is szemlélteti, amelyeket külön kell kezelni, a motiváció biztosítása és az elégedetlenség csökkentése érdekében más-más stratégiákat kell alkalmazni. A motivátorok biztosítása hosszú távon javítja az emberek elégedettségét és motivációját a munkájukkal, míg a higiéniai tényezők biztosítása csak rövid távon csökkenti az elégedetlenséget. (Bakacsi, 2004)

Alderfer létezés-kapcsolat- fejlődés elmélete

Clayton Alderfer ERG (Existence, Relatedness, Growth - Létezés, Kapcsolódás, Növekedés) elmélete a Maslow-féle szükséglet-hierarchia elmélet egyfajta bővített változata.

A létezést, az alapvető fiziológiai és biztonságérzet szükségletét helyezi első helyre. Ezt követi a kapcsolat, a társas kapcsolatok iránti szükséglet, továbbá a társadalmi elfogadás, elismerés szükséglete. A fejlődés kategóriája pedig a személyes fejlődésünk, lehetőségeink kihasználásának igénye, lényegében a maslow-i elismertség és önmegvalósítás szintjei.

Fenntartja a szükségletek korábban felállított hierarchikus egymásra épülését, azonban szerinte több szükségleti szint is befolyásolja motivációnkat egy időben. Továbbá elmélete szerint ha egy magasabb szintű szükséglet kielégítése nem lehetséges, akkor az frusztrációt

okoz. Visszatérünk egy alacsonyabb szintre, ezáltal vélhetően megnő az esély egy alacsonyabb szintű szükséglet kielégítésére.

A fejlődési szükséglet sajátos viselkedést mutat, kielégítését követően még fontosabbá válik számunkra, nem mérséklődik intenzitása. (Bakacsi, 2004)

Hunt cél-motiváció elmélete

John Hunt elmélete szerint az egyén motivációja attól függ, hogy milyen célokat állít maga elé és mennyire tartja megvalósíthatónak azokat. A motiváció és a célkitűzés szorosan összefügg, a hatékony motivációhoz szükség van elérhető célok meghatározására.

Elmélete hat különböző célt különböztet meg:

- Komfort, anyagi jólét: életszínvonalunk fenntartásához szükséges anyagiak és a stresszhelyzetek elkerülése
- Struktúráltság: egyértelmű elvárások, szabályok mentén történő feladatellátás
- Kapcsolat: fontos a csoporthoz való tartozás, az elfogadottság érzése
- Elismertség: a teljesítmény mások általi elismerése, annak megfelelő mértékű javadalmazása
- Hatalom: mások irányításának és kontrollálásának igénye
- Autonómia, kreativitás, fejlődés: képességek és készségek kihasználása, önfejlesztés, önmegvalósítás

A célok nem magatartásunkat határozzák meg, inkább orientálják viselkedésünket. Hunt továbbá felismerte azt is, hogy a célok nem rendezhetők hierarchiába, azok dinamikus struktúrát alkotnak. A célok fontossága különböző életkorokban vagy élethelyzetekben változik. (Bakacsi, 2004)

McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete

David McClelland elméletét három szükségletre alapozta: a kapcsolat, a teljesítmény és a hatalom motívumát vizsgálta.

A kapcsolatmotiváció (*affiliation need*) olyan embereknél jelenik meg, akiknek fontos a szeretet és elfogadás. Ezek az emberek általában olyan munkát vállálnak, amely lehetővé teszi számukra, hogy együttműködjenek másokkal, és azoknak segítséget nyújtsanak. Sikerüket a munkatársakkal való kapcsolatukban, a másokkal való együttműködésükben mérik.

A teljesítménymotiváció (*achievement need*) olyan személyekre jellemző, akiknek a kitűzött célok elérése fontos, folyamatos kihívásokat keresnek a munkájukban. Ezeket az embereket a siker, a jobb eredmények elérése hajtja, nem az azokért járó jutalom. Az ilyen típusú emberek általában olyan munkákat vállalnak, amelyekben lehetőségük van megmutatni a képességeiket, és szeretik, ha az eredmények mérhetők, azokról visszajelzést kapnak vezetőjüktől.

A hatalom motiváció (*power need*) azokra az emberekre jellemző, akik szeretnek befolyásolni, kontrollálni másokat. Az ilyen emberek általában olyan munkát vállalnak, ahol vezetői pozícióban lehetnek, és lehetőségük van arra, hogy hatással legyenek másokra. Kedvükre van a versengés, a másokkal való konfrontáció, gyakran agresszívvá válnak. Fontos számukra a presztízs, a tisztelet, az elismertség, sikerüket hatalomban mérik és nem teljesítményben. (Bakacsi, 2004)

Elmélete e három tanult szükséglet köré épül, azonban Human Motivation című művében ezek mellett egy negyedik motívumot is azonosít, az *avoidance motiv*, azaz elkerülés motívumát, avagy kudarckerülő motivációt.

Ez a teljesítmény motiváció ellentéte. Az ilyen típusú ember olyan könnyű feladatot választ, hogy abban biztosan sikerrel járjon vagy annyira nehéz feladatra vállalkozik, hogy annak esetleges sikertelensége miatt nem kell szégyenkeznie. (Gyökér, 2001)

McClelland elmélete szerint a motiváció meghatározza az emberek viselkedését a munkahelyen, és a motiváció típusától függően különböző jellegű munkák, környezet és vezetői stílusok javasoltak. Fontosnak tartom kiemelni azon megállapítását, hogy ezen motívumok nem örökletes jellegűek, hanem tanultak, melyek képzésekkel, tréningekkel nagy mértékben befolyásolhatók, serkenthetők. Továbbá nem vél hierarchikus alá-fölérendeltséget, sem kielégülés-tovább lépés típusú kapcsolatot az egyes elemek között. (Bakacsi, 2004)

Benke Mariann a motivációs elméletek vizsgálata során, arra a következtetésre jutott, hogy ezen elméletek túlnyomó részének végcélja, hogy kiderüljön az egyén késztetésének indíttatása az élet bármely területén (munka, tanulás, sport, stb.). Ezt különféle módszerekkel lehet vizsgálni:

- külső és belső tényezők hatása
- külső motiváció, belsőmotiváció és motiváció mentesség vizsgálata

- autonómiára, kompetenciára vagy társas kapcsolatokra való igény (Benke, 2018)

2.1.2. A motiváció folyamatelméletei

A motiváció folyamatelméletei – munkahelyi és munkavégzési körülmények vonatkozásban – az alapvető hatástörvényre épülő, feltétel és a feltétel következményének rendszerét vizsgáló elméleteket foglalják magában. Következmény alatt a munkavállalót érő pozitív, motiváló tényezők összességét értjük, mely alapján a munkavállaló magatartása és munkavégzése valószínűsíthetően a jövőben pozitív, ismétlődő mintázatot mutathat.

A motivációs elméletekben foglalt hatástörvényi rendszert célszerű két feltételes kategóriában megkülönböztetni:

Teljesítmény-következmény kapcsolat, amely alapján a munkavállaló az elért szervezeti vagy egyéni teljesítmény eredményeként jut a következményhez.

Viselkedés-következmény kapcsolat, amely alapján a munkavállaló a következményhez való hozzájárulás érdekében egy adott magatartás produkálása vagy ismétlése folyamán juthat el. (Bakacsi, 2010)

Skinner megerősítéselmélete

Skinner kimondja, hogy a munkavállaló viselkedése befolyásolható akár pozitív, akár negatív megerősítés útján, de viselkedés módosító hatása lehet a büntetéseknek és a megszüntetésnek is. Pozitív megerősítés alatt értjük, ha a cselekvéshez pozitív következményt kapcsolunk a kívánt viselkedés eléréséhez, a viselkedés hasonló helyzetben történő megismétlésének valószínűségét emelve. Büntetésen alapuló megerősítés alatt értjük, ha a következmény megszüntet olyan magatartásokat, vagy csökkenti az előfordulás valószínűségét, amelyek a következményt kiváltották. A megszüntetés a pozitív megerősítés fordítottja, a következmények megvonásával jár, amelynek hatására a következményt kiváltó cselekvés megismétlődésének esélye mérséklődik.

A megerősítéselmélet vizsgálata feltárja, hogy a szervezetek működése során – a működés összetettsége miatt – az előforduló szituációk bonyolultsága nem feltétlen teszi lehetővé a konkrét viselkedésformák és következmények egyértelmű összekapcsolását. (Bakacsi, 2010)

Célkitűzés-elmélet

Edwin Locke más nézőpontot képviselve, abból indul ki, hogy valójában mit akarhat elérni a munkavállaló. A célkitűzés meghatározza a munkavállaló számára mit kell tennie, milyen erőfeszítésekkel érheti el célját. A célkitűzés konkrétabb megfogalmazása, nagyobb teljesítményre sarkallhat. – A célkitűzés során a célt a vezetőnek szükséges megfogalmaznia beosztottja számára, a cél felé vezető úton pedig a pozitív visszacsatolások további erőfeszítések megtételére ösztönözhetik a munkavállalót. Tovább növelhető a teljesítmény a célok „nyilvános” megfogalmazásával, amely külső nyomásként tovább motiválhatja a munkavállalót. A célkitűzés és végrehajtás során vizsgálnunk szükséges azok elfogadottságát is. (Bakacsi, 2010)

Elváráselmélet

Victor Vroom elváráselmélete egy előfelvetésre épül, mely alapján a munkavállaló egyének olyan erőfeszítésekre hajlandók, melyek a számukra kívánatos eredmények eléréséhez vezethetnek. Valamint feltételezi, hogy a különféle mértékű cselekvés alternatív ráfordításait az emberek előre becsülik, és ennek alapján a legkedvezőbb alternatíva mellett döntenek. Az elváráselmélet három pillére: vonzerő (valancia), várakozás (expectancy), kötés (instrumentality):

A vonzerő megmutatja, mennyire kívánatos egy adott kimenetel, mennyi törekvést képes kiváltani.

A várakozás az egyén által becsült valószínűség, az általunk tulajdonított esélyt tükrözi, az adott cselekvés meghatározott következményének elérésére.

A kötés a magatartás eredménye és az eredmény következménye között észlelhető kapcsolatot fejezi ki.

Az elváráselmélet gondolatmenet a motiváció erősségét a munkavállalók három hiedelmére alapozza (teljesítmény-következmény várakozás; következmény-vonzerő; erőfeszítés-teljesítmény várakozás). A munkavállalói hiedelmeket három tételre fordíthatjuk le:

- A teljesítmény az egyéni képességek és egyéni motiváció szorzataként értelmezhető.
- A motiváció a teljesítmény vonzerejének és a teljesítményelvárás szorzataként értelmezhető.

- A teljesítmény vonzereje a következmény vonzereje és a kötés szorzataként értelmezhető.

Az elváráselmélettel szemben kritikák fogalmazhatóak meg, melyek értelmében:

- Az empirikus kutatások rendszerint azonos szervezeten belüli kutatásra épülő módszertana miatt korlátozott a várakozások és kötések teljes körének megismerhetősége.
- Az elmélet hallgatólagosan feltételezi, hogy minden motiváció tudatos, nem vesz tudomást a tudatalatti motivációkról.
- A motiváció kialakulásának folyamatára koncentrálnak, nem veszi figyelembe az egyén számára kívánatos következmény „kézzelfoghatóvá” tételére. (Bakacsi, 2010)

A tudatalatti motiváció

Giddens szerint a tudatalatti az a tartomány, amelyet a megállás nélküli önmegfigyelés vagy önellenőrzés során sem lehet elérhetővé tenni, minden esetben maradnak olyan területek, amelyeket az adott személy nem tud befolyásolni. Mégis nagyon jelentőségteljes motivációs hatással bír, ennek oka, hogy a tevékenységek sűrűn, ezen a szinten kerülnek elő, megszabva az észlelési és értelmezési cselekedetet. (Sik, 2013)

Méltányosságelmélet

Stacy Adams méltányosság irányából való megközelítése szerint a motiváció leírható a munkavégzésbe fektetett input és annak következményeként nyert eredmények közötti arányként. Az elmélet három kulcskategóriára épül:

- Inputok: a munkába investált egyéni képességek, szakértelmek, tapasztalatok összessége.
- Eredmények: többnyire azon pozitívan értékelt következmények, melyeket a munkába investált erőfeszítésért várunk
- Referenciák: Inputjaink és eredményein vonatkozásában hasonlítási pontok, melyekhez viszonyítva méltányosnak vagy méltánytalannak értékelhetjük eredmény/input arányunkat.

Méltánytalanság észlelése esetén a feloldás érdekében több változat mentén történő megoldás lehetséges:

- Az input megváltoztatása, a munkába fektetett energiák csökkentésével.

- Az eredmény megváltoztatása például fizetésemeléssel.
- Munka attitűd megváltoztatása, egyéni hozzáállás változásával.
- A referencia inputjának megváltoztatása, például más referenciaszemély keresésével.
- Szituáció megváltoztatásával, például a munkahely elhagyásával. (Bakacsi, 2010)

2.2. A DISC-modell

Az emberi viselkedés megértése már évszázadok óta foglalkoztatja a nagy gondolkodókat. A DISC-modell alapját Hippokratészig vezetik vissza, aki szerint az emberi viselkedést négy testnedv határozza meg: a vér, a sárga epe, a fekete epe és a nyák. Majd ötszáz évvel később ezt az elméletet a római Galénosz kiegészítette. Így egy átfogó személyiség tipológiává állt össze, mely a biológiai sajátosságokat párhuzamba állítja érzelmi-hangulati reakciókkal. Négy típust azonosít: kolerikus, melankolikus, flegmatikus és szangvinikus.

Az 1800-as években Wilhelm Wundt pszichológus vette elő a hippokratészi elméletet, azonban ő a testnedvekkel való kapcsolatot elhagyva, csak az érzelmi sajátosságokat azonosította a típusok kialakulása hátterében, hogy azok mennyire erősek vagy változók.

Egy másik pszichológus, Carl Gustav Jung elméletét is fontos megemlítenem, tipológiája két típust különít el: az introverziót és az extraverziót. Az extrovertáltak pozitív viszonyban vannak a külsőleges dolgokkal, barátságosak, míg az introvertáltak nehezen alkalmazkodnak a külső világhoz, az önvédelem jellemzi őket.

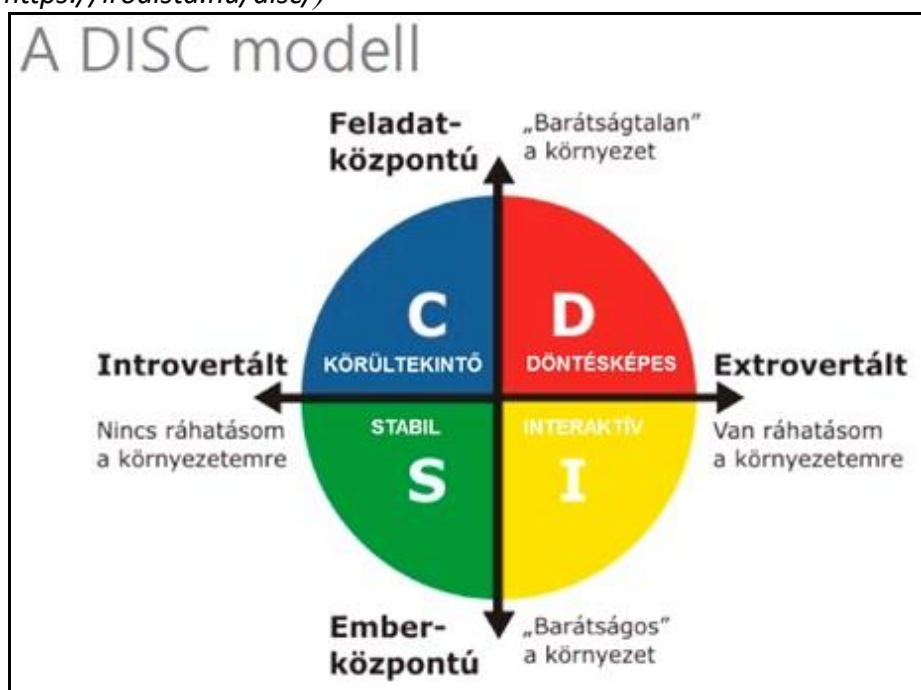
Ezen elméleti alapokra helyezte elgondolását William Moulton Marston amerikai pszichológus, aki az 1920-as években kezdett el tanulmányozni a viselkedési stílusokat. Elmélete szerint a viselkedést négy alapvető dimenzió mentén lehet osztályozni: dominancia (*dominance*), ösztönzés vagy befolyásolás (*inducement*), önalávetés (*submission*) és alkalmazkodóképesség (*compliance*). Ezen szavak angol megfelelőjének kezdőbetűiből keletkezett a DISC mozaikszó. Marston DISC-modellje, ahogy az 4. ábra is bemutatja, a viselkedés megvalósulását két tengely mentén írja le: egyrészt a személy lehet extrovertált és aktívabb, vagy introvertált és passzívabb; másrészt hogyan hat az egyénre környezete, lehet barátságos vagy ellenséges. A jóindulatú közeget támogatónak éli meg a személy, ezért jól érzi magát benne; aki ellenségesnek érzi, annak megoldandó feladatot jelent környezete. Marston ezen két tengelyt derékszögben helyezte el, minden negyedben egy-egy viselkedési stílust helyezve. Marston eredetileg vizsgált dimenziói mára valamelyest módosult, a DISC

viselkedési stílusok az alábbi elnevezéseket kapták: dominancia (D), befolyásolás (I), stabilitás (S) és szabálykövetés (C).

- D: extrovertált, aktív és feladat-orientált ellenséges környezetben.
- I: extrovertált, aktív és kapcsolat-orientált barátságos környezetben.
- S: introvertált, passzív és kapcsolat-orientált barátságos környezetben.
- C: introvertált, passzív és feladat-orientált ellenséges környezetben. (Hadarics et al., 2014)

4. ábra: DISC modell

(Forrás: <https://irodista.hu/disc/>)



A DISC-elmélet könnyen használható a viselkedési stílusok megkülönböztetésére. Elegendő odafigyelnünk a minket körülvevő emberek megjelenésére, kommunikációs stílusára, testbeszédére, beszédtempójára, illetve hangerejére.

Manapság nagy segítség lehet a munkaerő kiválasztásában, könnyebben megtalálható a megfelelő ember egy adott munkakörre. A későbbiekben pedig jól tudjuk hasznosítani a felmért vonásokat, tudjuk, mi a fontos számukra, illetve, hogy hogyan adjunk visszajelzést nekik munkájukkal kapcsolatban. (Mészáros, 2016)

2.2.1. A négy alaptípus jellemzése

Domináns (D - Dominance)

A piros színnel jelölt domináns személyiség jellemzője, hogy szeretik irányítani környezetüket. A győzelem a fő motivációjuk, céljaik és a siker elérése érdekében bármilyen eszközt képesek bevetni. Gondolkodásuk gyors, minden felmerülő kérdésre azonnal választ adnak.

Megjelenésük kifogástalan, általában elegáns és drága ruhákat hordanak. Elengedhetetlen, hogy valamilyen feltűnő, különleges kiegészítőt viseljenek, amivel kitűnnek a tömegből (ékszer, óra, nyakkendő, mandzsetta).

Az első találkozás alkalmával némi távolságot tartanak másoktól. Testtartásuk egyenes és magabiztos, kézfogásuk erőteljes, ezzel is kifejezve uralkodó személyiségüket. Beszédük hangos, erőteljes, gyors és magabiztos. Szoros szemkontaktust alkalmaznak, nem vonják el tekintetüket.

A domináns típusú személyiségre jellemző, hogy döntéskényszerben gyorsan, akár nagyon kevés rendelkezésre álló információ alapján is képesek lépni. Rendkívül kitartóak, ellenállóak. Céljaik elérése érdekében képesek keményen dolgozni. Jellemzően irányítanak, gyakran kezdeményeznek; másokat cselekvésre ösztönöznek. A konfliktushelyzetektől nem tartanak, magabiztosak és határozottak. Véleményüket kifejezik, nem viselik jól, ha mások irányítják őket. Összességében határozottak, a feszült helyzeteket jól kezelik.

Ha visszajelzést adunk számukra munkájukról, magabiztosan kell eléjük állnunk. Negatív kritika hallatán idegesek lesznek, szélsőséges esetben kiabálni és csapkodni kezdenek. Környezetüket, kollegáikat hibáztatják, hiszen ők mindent jól és pontosan csinálnak, nem hibázhattak. (Erikson, 2018/a)

Nagy elvárásokat támasztanak magukkal és másokkal szemben is, stressz hatására még inkább követelőzővé válnak. A csoport tagjait kizárják, belemerülnek a feladatba és még keményebben dolgoznak. Azzal segíthetjük őket, ha valamilyen fizikai tevékenységre vagy sportolásra ösztönözzük őket, amiben levezethetik felesleges energiáikat.

Leginkább a kihívást jelentő feladatokkal motiválhatóak és azzal, ha másokat irányíthatnak, koordinálhatnak. Ennek megfelelően a vezetői munkakör vagy akár a válságkezelési feladatok önmagukban is ösztönzően hatnak rájuk. (Hadarics et al., 2014)

Befolyásoló (I – Influence)

A sárga színnel jelölt befolyásoló stílusú emberek fő jellemzője a nyitottság és optimizmus. Fontosak számukra az emberi kapcsolatok, szeretnek másokkal beszélgetni. Szeretnek a középpontban lenni, emberek közt csapatban dolgozni. Nagyon kreatívak, egyszerre több dolgot csinálnak. Lendületesek, lelkesek és a körülöttük lévő embereket is lelkesítik, fontos számukra, hogy környezetük is jól érezze magát.

Öltözködésük gyakran élénk színű, szeretik a divatos holmikat, modern kiegészítőket, de a pirosakkal ellentétben ők nem dominanciájukat, hanem kivételes egyéniségüket fejezik ki általuk.

Kimagasló kommunikációs készségük, hevesen gesztikulálnak, változtatják mimikájukat, hogy mondanivalójukat minél jobban kifejezzék. Lelkesedés és energia áramlik belőlük, gyorsan beszélnek, de még így is nehezen tudnak lépést tartani saját gondolataikkal, így előfordul, hogy követhetetlen gondolatmenetük. Kézfogásuk barátságos, szeretik megérinteni, megölelni a másik embert. Ha velük kommunikálunk, legyünk barátságosak és szórakoztatóak! Értékelné fogják, ha valami személyes vagy vicces dologgal kezdjük a beszélgetést. Ha lehetőség van rá, tegyük lazábbá, kötetlenebbé a megbeszélést, akár egy ebéddel összekötve. (Hadarics et al., 2014)

A hippokratészi szangvinikus típusú emberek határtalanul optimisták, mindennek képesek meglátni a pozitív oldalát. Ezek az emberek rajonganak az életért és mindent megtesznek annak érdekében, hogy azt élvezzék is. Az élet egy buli, amiben jól akarják érezni magukat. Mindig a társaság középpontjában állnak, köréjük csoportosulnak, szórakoztatják azokat, akik szórakozásra vágnak. Stílusuk közvetlen, ők azok, akik megállás nélkül magyaráznak. Minden kérdésre válaszolnak, olyanra is, ami talán el sem hangzott. Készek még egy témához nem illő sztorit elmesélve az eredeti kérdésre válaszolni. Mindenkivel szót értenek, gyorsan építenek ki kapcsolatokat, rendkívül népszerű emberek. Folyton lelkesedő és lelkesítő típusok, szüntelenül éreztetik a másikkal, hogy fontos. (Erikson, 2018/a)

Rendkívül találékonyak és kreatívak, a hagyományostól eltérően gondolkodnak. Gyors észjárásuk következtében mindenre hamar találnak megoldást.

Ha visszajelzést akarunk adni nekik munkájukról, esetleg negatív kritikát fogalmazunk meg feléjük, mert hamar átveszik az irányítást és elterelik a témát. Ennek elkerülése érdekében célszerű előre jól felkészülni, mert hamar átveszik az irányítást a beszélgetésben és elterelik

a szót. Hasznos lehet konkrét példákkal szemléltetni, hogy mi zavaró mások számára viselkedésükben. Mindig kérjünk visszacsatolást, hogy érti-e az üzenetet és győződjünk meg róla, hogy helyesen értelmezte.

A stresszes sárgák még inkább előtérbe akarják helyezni önmagukat, keresik a figyelmet, amitől jobban lesznek. A megbeszéléseken sokat szerepelnek, kritikusak, irreális ötleteik támadnak a feladat megoldására. A társalgások róluk szólnak, ők kerülnek minden középpontjába. Feszültségük levezethető egy lazább összefüggésben, ahol megkapják a kellő figyelmet és kellemesen érezhetik magukat.

Leginkább azzal motiváljuk őket, ha másokkal együttműködve, csapatban dolgozhatnak. Egy előadás megtartásának lehetősége, új munkafolyamatok, kreatív ötletek kidolgozása és kipróbálása fellelkesíti őket. (Hadarics et al., 2014)

Kitartó (S – Steadiness)

A zöld színnel jelölt kitartó személyiség számára a legfontosabb a stabilitás és a béke. Introvertált személyiségként visszafogottak, nem szeretnek szerepelni. Kedvelik a kiszámítható, rutinszerű feladatokat, amit aztán a saját tempójukban a megszokott módon el is végeznek. Mindenki kedvesek és türelmesek, az ismeretlenekkel eleinte távolságtartóak, de ha biztonságban érzik magukat, idővel feloldódnak.

Viselkedésük laza és visszafogott, szeretik a kényelmes és praktikus ruhadarabokat, a pasztellszíneket, megjelenésükkel is kerülve a feltűnést. Nem használnak erős sminket és kirívó ékszereket.

A zöldek visszafogottan kommunikálnak, hangjuk halk, gesztusaik zártak. Csoporton belül az események csendes megfigyelői, csak akkor szólalnak meg, ha érdemi észrevételük van az adott témában. A biztonságot jelentő baráti körben azonban nagyon lazán és nyitottan tudnak lenni. (Hadarics et al., 2014)

A személyiségtípus képviselői általában barátságos, szociális személyiségek. Rendszerint empátikusak, figyelmesek másokkal szemben, kerülnek a konfliktusokat és az agresszív kommunikációt. Fontos számukra a stabilitás és az egyensúly, kockázatvállalási hajlandóságuk alacsony. Kiváló csapatjátékosok, szívesen dolgoznak együtt kollégáikkal. Beszédük lassabb, érzékenyek a csoport hangulatára.

Visszajelzés során figyelembe kell vennünk érzékenységüket. Pozitív visszajelzés esetén, bátorítás esetén hatékonyabbak lehetnek. Kritika és negatív kommunikáció hatására nyomás alá kerülnek, stresszesé válnak.

Stressz hatására a zöldek távolságtartóvá válnak, teste és agya is lemerevedik. Elbizonytalanodnak, félnek, hogy hibát követnek el, ezért sokszor inkább más, könnyen elvégezhető rutinfeladathoz nyúlnak, hogy önbizalomhoz jussanak. Nehezen változtatnak, makacsul ragaszkodnak a dolgokhoz akkor is, ha azok nem vezetnek sikerhez. Azzal segíthetünk, ha hagyjuk őket „semmit tenni”. Bármilyen magányos kikapcsolódás segít neki megnyugodni, hogy aztán átgondoltan cselekedni kezdjen. (Erikson,2018/a)

Mások iránti türelmet és kitartást igénylő feladatokat belső indíttatásból is szívesen végez. Akkor a legmotiváltabb, ha másoknak segíthet, így HR-munkatársként vagy mentorként hosszú távon számíthatunk munkájára. (Hadarics et al., 2014)

Szabálytisztelő (C – Compliance) kék

A kék színnel jelölt szabálytisztelő személyiségű emberek precízek és maximalisták. Fontos számukra, hogy környezetük kiszámítható és ellenőrizhető legyen, ehhez pedig a szükséges szabályok és keretek meg legyenek határozva. Szeretnek minden helyzetre felkészülni, ennek érdekében mindennek alaposan utánanéznék. Szeretik ha a közeg, melyben vannak jól szervezett, ennek érdekében ők maguk is precizításra, pontosságra törekszenek.

Ruházatuk konzervatív és elegáns stílusú, drágább holmijukon nem látszik annak értéke.

Testbeszédük zárkózott, arcuk és testük nem egészíti ki mondanivalójukat. Testtartásuk merev, szinte mozdulatlanul ülnek vagy állnak. Hangjuk visszafogott, beszédük lassú, higgadt és megfontolt. Számukra a beszélgetés inkább csak információcsere és nem szeretik a felesleges mellébeszélést. (Hadarics et al., 2014)

A szabálykövető személyiségtípusú emberek általában nyugodt, kiegyensúlyozott személyek, akik kerülnek az érzelmi zavarokat és konfliktusokat. Introvertált személyiségek, ritkán, leginkább kényszer hatására kezdeményeznek. Hatékonyan kezelik az időt, produktívak és pontosak. A tényeknek alaposan utána járnak. A személyiségtípusnak támogatásra lehet szüksége abban, hogy megtanulja hogyan fejezze ki véleményét, tegye fel kérdéseit. Tényszerű kommunikációjuk mások számára érzéketlennek vagy szörszálhasogatónak tűnhet; ugyanakkor mondandójukat diplomatikusan közlik.

Alapvetően szeretik a konstruktív, pozitív visszajelzéseket. Velük való beszélgetés során érdemes konkrét példákat alkalmazni, hogy segítsük megértésüket. Szeretik a részletes, tényszerű kommunikációt. Az összefüggéseket feltárják és értelmezik. A legcélravezetőbb a nyugodt és tisztelettudó kommunikáció, illetve a visszajelzés lehetőségének biztosítása. A kritikára érzékenyek.

Stresszhelyzetben a kékek pesszimistává válnak, mindent sötéten látnak. Viselkedésük tartózkodóvá válik, mindenben a hibát keresik, már-már szörszálhasogató módon. A stresszt kiválthatja náluk az információ, struktúra hiánya, az összecsapott munka láttán lelassítanak, hogy több hibát ne vétsenek a feladat megoldásába. Azzal segíthetjük őket a stressz leküzdésében, ha egyedül hagyjuk őket. Szükségük van térre és időre, hogy elemezni tudják a kialakult helyzetet, átlássák az összefüggéseket és megtalálják a megoldást.

Akkor a legmotiváltabbak, ha egyértelmű szabályok mentén, komplex rendszerekben dolgozhatnak. Ezért például a jogi, a mérnöki vagy az informatika feladatok önmagukban is ösztönzően hatnak rájuk. (Erikson, 2018/a)

Összegezve: a DISC személyiségelmélet és a különböző személyiségtípusok bemutatott jellemzői alapján észrevehető, hogy a személyiség az élet minden területén megjelenik. Gyakran észrevehető, hogy az idő múlásával és a környezet változásával az emberek viselkedése megváltozik és a személyiségük átalakul. Fontosnak tartom azonban kiemelni, hogy a kutatások szerint az emberek igen kis százalékban sorolható egy kategóriába, a legtöbb emberben két vagy több „szín” keveredik. Ezért a teszt alapján csak azt tudjuk meghatározni, hogy kinek mi a meghatározó viselkedési stílusa.

2.2.2. A színek közötti árnyalatok

Szinte minden viselkedés valamilyen árnyalatot tükröz, a DISC-alapoktípusok mellett a stílusok keveredését is vizsgálva az alábbi különböző árnyalatokat azonosították:

Meggyőző: a piros és sárga párosításban egyesül két extrovertált személyiség ereje. Fellépésük kezdeményező, energikus, így azon személyek, akikben együttesen mindkettő meghatározó mértékben jelen van, erőteljesebbek és tettekre készebbek másoknál. Az „I”-ből eredő lelkesedéssel és optimizmussal, a „D”-ből fakadó céltudatossággal képes egy cél irányába terelni a környezetében lévőket. A kontroll iránti igényét gondosan felül szükséges vizsgálnia, hiszen egy csapatmunka során figyelembe kell vennie a csoport érdekeit.

Együttműködő: A sárga és zöld kombinációjának reakcióit alapvetően a másokhoz fűződő viszonya határozza meg, révén az egyéniségtípust a társas kapcsolatokra fókuszáló viselkedési minták együttállása határozza meg. Kiváló kapcsolatteremtő képességgel rendelkeznek, élvezettel vetik magukat a társasági életbe, ellenben az egyedüllét számukra rémisztő vagy depresszív lehet. Jellemző vonásuk a konfliktuskerülés, a társaikkal való jó viszony fenntartásának sok minden alárendelnek.

Összehangoló: A zöld és kék stílust egyesítőknél megszokott komfortrendszerük nyújt stabilitást kapcsolati rendszerükön belül. A két típust egyesítő személy rendszerint introvertált, kizárólag kényszerhelyzetben kezdeményez. Az alkalmazkodás és az eseményekhez való passzív igazodás szintén a személyiségtípus sajátja. Feladatok megoldása során a bevett eljárásokat, kipróbált módszereket részesítenek előnyben, az új dolgokat a meglévőkkel igyekeznek összehangolni. Feladataik és kapcsolataik vonatkozásában maximalizmusuk miatt lassabb munkatempóval dolgoznak, a határidőkkel gondban lehetnek, ellenben kifogástalan minőségű kész munkákat adnak ki kezük közül.

Feladatmegoldó: A kék és piros összekapcsolódásából a leginkább teljesítménycentrikus, eredményre törekvő személyiség azonosítható. A DISC típusok két feladatoldali stílusának összekapcsolódása, mások szemében munkamániásnak tűnhetnek, akik hajlamosak lehetnek elhanyagolni társas kapcsolataikat. Ideális esetben azonban összehangolhatják a „D” típus kihívásokra való törekvését, gyorsaságát a „C”-re jellemző maximalizmussal és precizitással. Ha ezzel nem járnak sikerrel, komoly belső dilemmákat és konfliktusokat okozhat személyüknek. Csapatban figyelemmel kell lenniük munkatársaikra, észjárásuk nem mindenki számára követhető.

Irányító-támogató: A piros és zöld párosítása eltökéltséget és biztonságot, erőt és stabilitást sugárzó, másokra odafigyelő, nyugodt, határozott személy, aki céltudatos és céljától nem eltántorítható. Türelmes, asszertív módon képes fellépni egy csoport vagy maga védelmében, így könnyen „anyatigris” válhat belőle. Szükséges odafigyelnie rá, hogy gondoskodása ne babusgatás, érdekérvényesítései pedig ne arroganciának tűnjenek.

Kapcsolatépítő-elemző: A sárga-kék kombinációjában a brainstormingoló sokszínűség és racionális gondolkodás mellett megjelenik a precizitás és alaposság. A megvalósítás buktatóit, akadályait szem előtt tartja. Nagyon kreatív és újító javaslatokat is megvalósítja, de figyelnie kell arra, hogy a helyzeteket jól mérje fel, és ne szabálykövetést igénylő szituációban álljon elő újító ötletekkel. (Hadarics et al., 2014)

Azonban fontosnak tartom kiemelni, hogy egy ma megtett személyiség mérés eltérhet egy tíz évvel ezelőtől. Alapjaiban hasonló eredményt adhat, egyes pszichológusok szerint azonban az ember megtanul alkalmazkodni környezetéhez, viselkedését ahhoz igazodva megváltoztatják. (Inscape Publishing, 1996)

2.3. Vezetői stílusok

A vezetői munka hatékonyságát jellemezhetjük a rendszer a beosztottak tevékenységeire vonatkozó hatásai alapján. A menedzsment tagjainak vezetői stílusára több alapvető tényező lehet hatással, ilyen tényezőknek tekinthetjük a szervezet tagjainak céljait, környezeti-és szituációs tényezőket, vagy a vezető alapvető személyiségét.

A munkavállalói elégedettségre irányuló elemzések szerint a dolgozók leginkább a vezető-beosztott viszonyra, a velük alkalmazott bánásmódra, a vezető stílusára és kommunikációjának milyenségére érzékenyek. (Nemes-Szlávicz, 2012)

A vezetői stílusokat három fő típus szerint vizsgálhatjuk. Megkülönböztetjük a magatartáselméleti, szituációselméleti, és tulajdonságelméleti irányokat.

2.3.1. Tulajdonságelméleti megközelítés

Empirikus kutatások során vizsgálták a beosztottak és vezetők közti különbségeket, a sikeres és sikertelen vezetők közti különbségeket. Stogdill fizikai és készségeket is vizsgáló elemzéseiből kiderül, hogy nem mutatható ki olyan tulajdonsághalmaz, amelyről kijelenthetőek, hogy követlenül kapcsolódhatnak a vezetéshez; ugyanakkor egyes tulajdonságok, mint például az intelligencia vagy az empátia következetesen kapcsolódnak a vezetéshez. Fiedler erőforrás-elmélete alapján, támogató környezetben a tapasztalt, intelligens, akaratukat érvényesítő vezetők nagyobb hatékonyságot érhetnek el.

A sikeres vezetőkhöz kapcsolódó attribútumok kiválasztása szempont lehet például egy vezető kiválasztási folyamat során. (Gyökér, 2010)

2.3.2. Magatartástudományi megközelítés

A vezetői attribútumok helyett, a magatartástudományi megközelítés a viselkedésre és a vezetési stílusra koncentrálva vizsgálja, hogy a vezetői magatartás befolyásolja-e az alkalmazottak teljesítményét és beállítottságát.

A legkorábbi vezetői magatartást vizsgáló elmélet (White, Lewin, Lipett) a három vezetési stílust megkülönböztetve, azok hatékonyságát vizsgálja:

A vezetői akarat érvényesítésének módja, tovább bontható:

Az **autoriter vezetői stílus** során a vezető a többiek megkérdezése, véleménye nélkül hoz döntéseket. Elmondható, hogy általában kissé elnyomottnak érzik magukat a beosztottak ilyen vezetési stílus mellett, továbbá csökken a felelősségvállalásuk, ugyanis nagyon csekély saját döntésük lehet. Az ilyen vezető proaktív, állhatatos, kitartó, képes nagyfokú felelősségvállalásra, a gyors döntéshozatalra és az autonómiára.

A **demokratikus vezetői stílus** során a vezető bevonja a csoport tagjait a döntéshozatalba, számít a véleményüket, támogatja a kreativitásukat, így pozitív a légkör, magas az elégedettség, és ez általában a teljesítményre is jó hatással van. Az demokratikus vezető magabiztos, együttműködő, a konfliktust jól kezeli, támogató, képes feladatokat delegálni, rugalmas és alkalmazkodóképes.

A **Laissez-faire típusú vezető** rengeteg szabadságot ad a munkatársaknak, még határidőket sem igen szab meg számukra. Nem igazán vonódik be a munkafolyamatokba, és sok beosztott úgy érezheti, hogy egyedül maradt a problémákkal és nem számíthat segítségre. Ezzel a stílussal operáló vezető autonóm, ha szükséges konstruktív visszajelzést tud adni, és nagyon képzett, erős és független csapatot érdemes ezzel a vezetői attitűddel irányítani.

Mindegyik stílus jó és hasznos a megfelelő helyzetben, az igazán hatékony vezető a helyzetekhez igazítja a stratégiát. Hiba volna az autoriter stílust minden helyzetben elutasítani, ugyanis van olyan szituáció, ahol előnyt jelent, például akkor, amikor gyors döntésre van szükség. A vezetői stílus és a csoportteljesítmény, valamint munka minőségében és elégedettségében is összefüggés fedezhető fel. Az autokratikus rendszerben a munkateljesítmény nagyobb, de állandó ellenőrzésre van szükség. A demokratikus rendszerben nagyobb a munkával való elégedettség, a teljesítményminőség. (Dobák-Antal, 2016)

Az Ohio állami egyetem vezetési modellje tovább vizsgálja a vezetési stílust feladatcentrikusság és beosztottcentrikusság közti bontásban. A vezetői viselkedés a feladatok strukturáltságára való törekvés és a pozitív emberi kapcsolatok fontosságára építve, különböző irányokat vehet fel.

Az Ohioi Egyetem modellje alapján, Blake és Mouton a vezetői stílusokat egy 9X9-es mátrixban helyezte el. A „strukturáltsági” és „pozitív kapcsolati” tengelyek mentén alapvetően öt vezetési stílust határoztak meg:

- **Tekintélyelvű vezetés:** a munkavégzés hatékonyságára alapozva, a humán tényezők kevésbé bírnak fontossággal,
- **Klubstílusú vezetés:** kellemes munkahelyi légkört biztosít, az alkalmazottak szükségleteit a központba helyezi,
- **Laissez-faire-passe vezetés:** minimális erőfeszítést tesz a munkavégzés befolyásolására vagy a szervezeti tagság fenntartására,
- **„Szervezeti ember” stílusú vezetés:** amely az egyensúly kialakítására törekszik a munkateljesítmény és a munkahelyi légkör között.
- **„Teammanagement”** esetében pedig az alkalmazottak szervezeti célokkal való azonosulásával indul ki.

A magatartástudományi megközelítés modelljeinek további vizsgálatai nem mutatták ki, hogy az eredményességet más tényezők is befolyásolnák. (Gyökér, 2010)

Tekintettel arra, hogy szakdolgozatomban a DISC személyiségtipológia „kék” személyiségtípusaira vizsgálom azt a tézist, hogy őket leghatékonyabban autoriter vezetési stílussal lehet motiválni, hasznos megvizsgálni egy kísérlet kimenetelét, melyben a három különböző stílust vizsgálták különböző csoportok vezetése közben. A tekintélyelvű vezető csoportjában az alábbiakat tapasztalták:

Messzemenőig náluk volt a munkavégzés a legkimagaslóbb, az idő 74%-ában munkát végeztek, azonban ezért az eredményért meg kellett fizetniük. Agresszív légkörrel, hatalmaskodással, szitkozódással kísérelte meg a vezető megnövelni a munkateljesítményüket. Az ilyen vezető meghiúsítja egy sor szükséglet kielégítését azzal, hogy korlátokat, szabályokat állít, azonban mégis vannak olyan szükségletek, melyek kielégülnek: leginkább az, hogy a csoporttagok azonosíthatják magukat egy erős, hatalmas vezetővel, ez akár apa-képként is szolgálhat számukra, vélt vagy valós biztonságérzetet kelthet számukra. A kísérlet rávilágított, hogy csalóka a munkateljesítmény is, ugyanis amikor az autokrata vezető kiment a szobából, 74-ről 29%-ra csökkent a teljesítmény. A kutatás során bizonyítottá vált, hogy különböző csoportok különbözőképpen reagálnak erre a vezetési stílusra: vannak akik behódolnak, vannak akik ellenszegülnek. Dolgozatomban erre a kérdésre is keresem a választ, az interjúalanyok válaszai alapján megvizsgálom, hogy

esetleg a szabálykövető személyiségtípusú munkavállalók azok-e, akik ezt a vezetői stílust könnyebben elfogadják sőt akár motiválja is őket. (Gyökér, 2010)

2.3.3. Kontingenciaelméleti megközelítés

A hatvanas évek kutatásai igazolták, hogy a vezetés körülményei is befolyásolják a vezetés hatékonyságát.

A Fiedler szitációs modell leírja, hogy a csoportteljesítmény a vezetői stílus és a vezetési helyzet együttes eredménye. A vezetési helyzet jellemzőit az alábbiak szerinti bontásban vizsgálja:

- Vezető-beosztott kapcsolat
- Feladatstrukturáltság
- Hatalmi helyzet

A Hersey-Blanchard szituációs modell, melyet széleskörűen alkalmaznak vezetői tréningek során is, az eredményes vezetői stílus meghatározó szituációs tényezőjének a beosztottak érettségét tartja. A modell szerint, a beosztott érettsége azon tényező, mely alapján a beosztott elérhető célokat képes megfogalmazni, felelősséget vállal, rendelkezik a szükséges képzettségekkel és tapasztalatokkal. A modell alaptézise szerint a beosztottak érettségének növelésével a kapcsolatorientált vezetési stílusok eredményesebbek. A modell négyféle vezetési stílust különböztet meg:

- **Előíró**, mely pontosan körülírt feladatokat fogalmaz meg,
- **Magyarázó**, a pontosan körülírt feladatok megfogalmazásán túl részletes információkat biztosít,
- **Bevonó**, amely a beosztott véleményét kikérve, vele együtt dönt és támogató magatartást tanúsít,
- **Delegáló**, amely szabad mozgásteret biztosít az elkötelezett, önirányításra alkalmas beosztottak számára.

A Vroom-Yetton féle modell szerint, a vezetési stílus meghatározó szituációs eleme a döntési helyzet, mely megítélhető a beosztottak elfogadási készsége és a döntési minőségi követelményei alapján. Az elmélet öt döntéshozatali stílust különböztet meg:

- **Autokratikus I.** mely során a vezető döntést hoz a rendelkezésre álló információk alapján.

- **Autokratikus II.** mely során a vezető a döntéshozáshoz a beosztottaktól szerzett információkat is felhasználja
- **Konzultatív I.** amely megosztja a problémákat a beosztottakkal, javaslataikat a döntés során figyelembe veszi,
- **Konzultatív II.** mely során a problémát a csoport elé tárva, a csoporttal egyeztetve döntés születik,
- **Konzultatív III.** amely esetben a vezető a csoport elé tárja a problémát, a csapat megvitatja azt, így a vezető a kialakult csoportdöntést képviseli.

Evans-House út-cél elmélete szerint, a vezetői hatékonyság fő befolyásolója a jutalmazási rendszer és célkitűzések közti összefüggés. A beosztottak teljesítményét nagy mértékben pozitív irányba befolyásolja, ha pontosan tudják mit, milyen úton, hogyan szükséges elérniük. Az elmélet szerint a vezetők négy féle vezetési stílust alkalmazhatnak.

- **Előíró vezetés**, pontos utasításokkal, elvárásokkal a szabályok betartására,
- **Támogató vezetés**, barátságos figyelmes magatartást tanúsítva a beosztottakkal szemben,
- **Bevonó vezetés**, a beosztottakkal való információmegosztással és döntések előtti konzultációval,
- **Eredményorientált vezetés**, a kihívást jelentő célok megfogalmazásával, a kiválóság díjazása mellett, megbízva a beosztottak jó teljesítményében.

House szerint a különböző szituációkban ugyan az a vezető más-és más stílust kell alkalmazzon, a helyzetek vonatkozásában a leghatékonyabb kiválasztásával. (Gyökér, 2010)

3. Saját vizsgálat

Ebben a fejezetben bemutatom a kitöltött tesztek eredményeit, továbbá a mélyinterjúkon kapott válaszok összegzését.

3.1. Kutatási célkitűzések, hipotézisek, mintavétel

Az egyéni kutatómunkám során kvantitatív és kvalitatív jellegű kutatást végeztem, 40 fővel töltöttem ki a DISC tesztet és a McClelland-féle motivációs kérdőívet. A kapott eredmények alapján arra törekedtem, hogy a mélyinterjúk során a DISC alapján meghatározott személyiségtípusok mindegyikét vizsgálhassam, így a kapott eredmények alapján a négy szín szerinti kategóriába tartozóan 5-5 főt választottam ki, akikkel személyes mélyinterjút készítettem. Az interjúk során leginkább arra kerestem a választ, hogy az egyes személyiségtípusokat mi motiválja a munkavégzésük során.

A közigazgatásban dolgozóként a kötelező közszolgálati képzések során volt alkalmam több képzésen, tréningen részt venni a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. Egy vezetői utánpótlás tréning keretein belül találkoztam a DISC tesztel és a McClelland-féle motivációs kérdőívvel. A mélyinterjút megelőzően ezen két teszt kitöltését kértem. (1. és 2. melléklet) Ezek alapján tudtam azonosítani a meghatározó személyiségtípusukat és motivációs orientáltságukat.

Interjúalanyaimat főként munkahelyi környezetemben kerestem, néhány esetben pedig ismerőseim ajánlásával voltak segítségemre. A felmért személyek elsősorban az állami szektorban dolgoznak, 4 fő kivételével. Többségében különböző területeken beosztottként, 6 fő közép- vagy felsővezetői pozícióban dolgozik a munkahelyén. Végzettségük tekintetében: 5 fő középfokú, 15 fő felsőfokú kvalifikációval rendelkezik. Kérdéseimet a következő főbb témakörök mentén építettem fel:

- A DISC teszt szerinti személyiség típus jellemzői,
- főbb ösztönzők a munkavégzésben,
- demotiváló hatások.

Ezen kívül a harmadik hipotézisem vizsgálatához a szabálykövető „kék” személyiségtípusú interjúalanyokat az ideális vezetői hozzáállásról is megkérdeztem.

Az interjú során részben azonos kérdéseket tettem fel, azonban törekedtem arra, hogy a meghatározó személyiségjegyek jellemzőire is rákérdezzek. A feltett kérdések mentén

irányítottam a beszélgetést, mégis számos érintett esetében több elágazás is történt az interjúban és kitértünk más kérdésekre is.

Hozzáteszem, minden interjú egyedi értéket képviselt, az egyéni életút, és az egyén által megosztott információk alapján.

A dolgozatom megírásához az alábbi hipotéziseket/előfeltevéseket fogalmaztam meg:

H1: A különböző DISC személyiségtípusok és a McClelland-féle alap motivációs típusok között egyértelmű párhuzam vonható.

H2: Az egyén motivációs orientáltságát nem tisztán személyiségtípusa, hanem az éppen aktuális élethelyzete befolyásolja.

H3: A szabálykövető személyiségtípusú munkavállalókat („kékek”) leghatékonyabban meghatározóan autoriter vezetési stílussal lehet motiválni.

Kutatásomat a következőkben a 40 kitöltött McClelland-féle motivációs teszt eredményének bemutatásával kezdem, majd áttérek a kiválasztott 5-5 fő interjú kiértékelésére.

A mélyinterjúk során kapott válaszokat a DISC-modell szerint megkülönböztetett viselkedési típusok szerint csoportosítva mutatom be. Az egyes interjúalanyokat a típust jelölő színnel és sorszámmal különböztetem meg (piros(1); piros(2); stb.).

Az interjúalanyok a DISC teszthez kapcsolódóan rövid leírást kaptak az egyes színekhez tartozó jellemzőkről.

3.2. A McClelland-féle motivációs teszt eredményeinek feldolgozása

A kérdőíveket 40 fővel töltöttem ki, ezt követően besoroltam őket a különböző színek szerinti személyiség típusba és aszerint csoportosítva készítettem összesítő táblázatot a McClelland-féle motivációs teszt eredményeiről.

A kérdőívet kitöltők közül 7 fő meghatározóan domináns személyiség típusba tartozott. Az 1. táblázatban látható eredmény szerint a megkérdezettek nagyrészt teljesítmény-orientáltak, de másodsorban a hatalom-orientált jellemzők vannak náluk túlnyomó többségben.

1. táblázat: A domináns személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga
(Forrás: saját munka)

Teljesítmény-orientált		Hatalom-orientált		Kapcsolat-orientált		Biztonság-orientált	
Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám
1	4,9	3	6,4	2	5,3	4	4,2
5	6,2	8	8,2	7	3,7	10	3,6
6	6,3	9	7,4	16	5,7	11	3,8
12	6,4	14	4,2	17	7,4	18	2,7
13	7,7	15	4,9	24	3,7	19	6
22	5,3	20	6	26	3,4	25	6,2
23	8,4	21	8,4	27	6,2	30	5,4
32	5,6	28	5,4	34	5,2	31	4,7
33	7,4	29	7,3	37	3,4	35	1,6
38	7,7	36	3,5	40	4,4	39	3,4
Összpont szám:	66,1	Összpont szám:	61,7	Összpont szám:	48,4	Összpont szám:	41,6

A „sárga”, befolyásoló személyiség típusnak legfontosabb, hogy akikkel együtt dolgozik, azokkal jó viszonyt ápoljon, a feladatokat ne egyedül, hanem csapatként végezzék. A megkérdezettek között 8 fő befolyásoló személyiség típusút azonosítottam, a táblázatban szereplő válaszaik alapján leginkább kapcsolat-orientáltak.

2. táblázat: A befolyásoló személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga

(Forrás: saját munka)

Teljesítmény-orientált		Hatalom-orientált		Kapaszkodat-orientált		Biztonság-orientált	
Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám
1	4,2	3	3,7	2	4,3	4	5,3
5	3,7	8	1,4	7	5,3	10	4
6	1,4	9	2,7	16	6,7	11	5,4
12	6,7	14	4,3	17	8,3	18	4,2
13	3,6	15	1,8	24	5,3	19	6
22	1,4	20	1,8	26	4,3	25	1,8
23	5,4	21	3,3	27	6,3	30	3,3
32	4,2	28	5,3	34	8,1	31	1,4
33	1,2	29	3,3	37	8,3	35	5,4
38	2,8	36	4,3	40	6,3	39	6,3
Összpont szám:	34,6	Összpont szám:	31,7	Összpont szám:	63,1	Összpont szám:	43,1

A kérdőívet kitöltők között 11 fő a „zöld”, kitartó személyiség típusba tartozott. A motivációs kérdőív összesítését követően a 3. táblázat rájuk a biztonság-orientáltság jellemző. Fontos számukra a kiszámíthatóság. Munkájukban motiválhatjuk őket, ha segítjük, biztatjuk ötleteik bemutatásában, éreztetjük vele, hogy munkája fontos és értékes a vállalat számára.

3. táblázat: A kitartó személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga
(Forrás: saját munka)

Teljesítmény-orientált		Hatalom-orientált		Kapcsolat-orientált		Biztonság-orientált	
Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám
1	5,8	3	1,3	2	5,8	4	5,6
5	5,6	8	1,5	7	3,9	10	3,5
6	3,5	9	3,2	16	3,5	11	5,8
12	3,9	14	1,3	17	5,6	18	9,1
13	4	15	2,5	24	5,8	19	5,6
22	3,9	20	1,3	26	5,8	25	5,8
23	1,8	21	3,2	27	5,6	30	5,6
32	5,8	28	3,8	34	3,5	31	8,7
33	5,6	29	1,5	37	3,9	35	6,5
38	3,5	36	3,8	40	3,2	39	6,5
Összpont szám:	43,5	Összpont szám:	23,5	Összpont szám:	46,6	Összpont szám:	62,8

A megkérdezettek között legtöbben, 14 fő a szabálykövető, „kék” személyiség típusba tartozott. A motivációs kérdőív eredményeinek átlagát tekintve ők leginkább teljesítményorientáltak. Számukra szükséges a jól körülhatárolt, lehetőleg számokban mérhető cél. A tökéletes teljesítésre törekednek a szabályok betartása mellett. A 4. táblázatból az is jól kitűnik, hogy a kapcsolatok számukra nem fontosak, az egyéni eredmények teszik őket elégedetté.

4. táblázat: A szabálykövető személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga

(Forrás: saját munka)

Teljesítmény-orientált		Hatalom-orientált		Kapcsolat-orientált		Biztonság-orientált	
Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám	Kérdés száma	Pontszám
1	8,4	3	6,4	2	1,6	4	3,8
5	9,2	8	4,6	7	2,4	10	3,8
6	8	9	5,2	16	3,2	11	3
12	6,4	14	2,2	17	2,6	18	2,2
13	5,2	15	3,2	24	1,6	19	2,6
22	4,2	20	3,2	26	1	25	1,6
23	4,6	21	4,6	27	4,2	30	2,8
32	7,6	28	2,8	34	2,2	31	3,6
33	7,2	29	6	37	2	35	1,6
38	8,4	36	4,8	40	2,6	39	3,2
Összpont szám:	69,2	Összpont szám:	43	Összpont szám:	23,4	Összpont szám:	28,2

3.3. A meghatározóan domináns (piros) személyiség típusba tartozók vizsgálata

A domináns viselkedési típus jellemzői: magabiztos, határozott, szereti a kihívó feladatokat, összpontosít, befolyásol másokat, nem túl figyelmes hallgató, arrogánsnak tűnhet, túl erőszakos lehet, nem vár visszajelzésre, feladatközpontú, közvetlen és független, célratörő, eredményorientált, domináns, versengő, gyorsan dönt, kezdeményező, merész, határozott és tetterős.

A meghatározóan domináns személyiség típusba sorolható válaszadók a feltett kérdésekre az alábbi válaszokat adták:

Mennyire ért egyet a felsorolt jellemzőkkel? Van-e olyan ami kiemelkedően igaz rá?

Van-e olyan, amivel egyáltalán nem ért egyet?

- piros(1): Szinte teljes mértékben egyetért a jellemzéssel. Az erőszakosságot nem érzi magáénak, inkább túlzottan vehemens az érdekérvényesítés során, de hátra tud lépni, ha az érdeke azt kívánja. Példaként egy vezetői tréningen megtörtént esetet hozott fel, melyben egy csoportfeladat során nehezen viselte, hogy a többiek nem kezdenek hozzá a feladat megoldásához. A saját és a csoport érdekében kezébe vette az irányítást, kiosztotta, hogy ki mit csináljon, majd a háttérbe húzódott és saját részére koncentrált. (-)
- piros(2): Teljes mértékben egyetért a jellemzőkkel, van, amin próbál változtatni. Korábban jelezték felé arroganciáját, amit nem is gondolt negatív jelzőnek azelőtt. Nem érezte magát arrogánsnak, ő csak szeretett volna segíteni a másoknak, mert amit ő mond az biztos, hogy jó. (+)
- piros(3): A jellemzők többségét igaznak érzi magára nézve, azonban van, amivel nem ért egyet. Például, hogy nem jó hallgatóság, ezt egy fejleszthető készségnek tartja. Korábban sem volt ezzel problémája, mert nem szeret magáról beszélni. Ez egy jó hárító mechanizmus, ha a másokra figyel és meghallgatja, akkor nem kell magával kapcsolatban megosztani semmit. (-)
- piros(4): A jellemzők többségét igaznak érzi magára nézve. A gyors döntéshozatalt részben érzi igaznak, véleménye szerint kényszerhelyzetben igaz, hogy tud gyorsan reagálni és döntést hozni, ellenben szituáció függvényében megpróbálja a lehető legtöbb információt összegyűjteni a döntés megalapozásához. Miszerint „nem vár visszajelzésre” teljesen megalapozottnak tartja. (-)
- piros(5): A jellemzők nagyrészt igaznak érzi, ellenben sem erőszakosnak nem tartja viselkedését, sem befolyásolónak. Véleménye szerint egy a tények, következmények, összefüggések kifejezése nem mások befolyásolása. Nem érzi, hogy erőszakos lenne másokkal. (-)

A válaszadók közül 1 fő teljes mértékben (+), 4 fő nagyrészt egyetért a felsorolt jellemzőkkel. (-)

Érez-e különbséget az otthoni és a munkahelyi viselkedése között?

- piros(1): Érez némi különbséget, igyekszik kompromisszumra törekedni, de többször előfordul, hogy lekezelően viselkedik, gyakran cselekszik a saját elképzelései szerint. (+)
- piros(2): Otthon sokkal simulékonyabb, nem feltétlenül próbálja a másikat meggyőzni a saját igazáról. (+)
- piros(3): Munkahelyén sokkal kontrolláltabb, mint otthon. Az irodában a feladatokra koncentrálni, magánéletében a sokkal lazább. (+)
- piros(4): Nem érez különbséget otthoni és munkahelyi viselkedése között. (-)
- piros(5): Otthon kevésbé törekszik önmaga vagy igaza érvényesítésére. (+)

A válaszadók közül 4 fő szerint különbség van az otthoni és munkahelyi viselkedése között (+), 1 fő nem érez különbséget viselkedésében. (-)

Hogyan érzi magát, ha egy csapat élére állítják és hatalmat adnak a kezébe?

- piros(1): Jó érzéssel tölti el, magabiztosan érzi magát a vezetői szerepben. Nem tartja magát mindentudónak, de meglátása szerint egy jó vezetőnek tudnia kell használni, de nem kihasználni a rábízott humán erőforrást. Tudnia kell, hogy az egyes személyeknek mik az erősségeik, gyengeségeik, miben számíthat rájuk, hogyan tudja az ő tudásukat a saját malmára hajtani. (+)
- piros(2): Jól érzi magát, komfortos neki a szerep. Munkássága során a legtöbbet vezető beosztásban töltött. Nem szereti megmondani ki-mit-hogyan csináljon, először feltérképezi hogy ki miben jó, úgy osztja ki a feladatot, hogy az kapja meg aki az adott feladatban a legjobb. Furfangosnak érzi magát, kedvezményeket ad beosztottjainak amiért cserébe elvárja akár a túlórát is. (+)
- piros(3): Jól érzi magát a szerepben, szeret másokat vezetni, azonban nem hatalomnak örül, hanem a felelősség érzésének. Az motiválja, hogy meg tudjon felelni a szerepnek, csapata jól működjön, tudja őket támogatni. (+)
- piros(4): Jó érzéssel tölti el, hogy megbíznak benne és hogy megszervezheti egy feladat elvégzését. Egy feladat elvégzéséhet felméri, hogy csapata egyes tagjai miben jók, és ennek megfelelően próbálja szervezni a munkavégzést. (+)
- piros(5): Magabiztosnak érzi magát egy csapat vezetésénél, általában gyorsan képes megszervezni a csapat működését. Régebb óta ugyanazon a munkahelyen dolgozik,

így ismeri az embereit. Próbálja a feladatokat minél gyorsabban és minél hatékonyabban elvégezni. (+)

A válaszadók mindegyike jól érzi magát, ha a csapat élére állítják és hatalmat adnak a kezébe. (+)

Hogyan hat munkájára, ha eredményeit elismerik és jutalmazzák?

- piros(1): A jutalom nem motiválja. A dicséretet és köszönőleveleket hidegen hagyják. (-)
- piros(2): Az elismerés nagyon fontos számára, motiválóan hat rá, ha anyagi és tárgyi jutalmat kap munkája elismeréséül. Ösztönzően hat rá, ha nagyobb plénum előtt kap elismerést. (+)
- piros(3): Pozitívan hat teljesítményére, ha eredményeit elismerik. Munkahelyén a hónap dolgozója elismerést többször elnyerte, ez mindig motiváló volt, hogy feladatait minél jobban elvégezze. (+)
- piros(4): Elégedettséggel tölti el, ha munkáját jutalmazzák, egy sikeresen elvégzett projekt vagy feladat után magabiztosabbnak érzi magát a következő feladat előtt. (+)
- piros(5): Örül neki, ha munkáját elismerik, de nem érzi, hogy ez feltétlenül szükséges számára. Szívesen vág bele minden újdonságba. (+)

A válaszadók közül 4 fő pozitívan éli meg, az eredményeit elismerik és jutalmazzák (+), 1 főre semlegesen hat az elismerés. (-)

Motiválónak tartja-e a visszajelzéseket?

- piros(1): Számára az a legjobb visszajelzés, hogy vezetői mindig nehezen megoldható feladatot bízhatnak rá, mert tudják, hogy képes azt elvégezni. (+)
- piros(2): Nagyon fontos számára a dicséret, sűrűn, minden feladat után. Ha kell, akkor kierőszakolja vezetőjétől, környezetétől. Hozzávetett egy hétköznapi példát a visszacsatoláshoz: általában feltűnően öltözködik, elegáns és kirívó, fontosak számára a külsőségek, mert így kapja leggyorsabban és legsűrűbben a dicséretet.

A negatív kritikát is meghallgatja, de nehezen viseli. Csak akkor próbál bármin változtatni, ha úgy véli, hogy azon változtatnia kell, ha neki attól jobb lesz. (+)

- piros(3): Motiválóan hat rá a pozitív és negatív visszajelzés is, elgondolkodik rajtuk és saját döntése szerint változtat hozzáállásán. A dicséret nagyon fontos neki, de jobban szereti, ha csak szemtől szembe kapja. (+)
- piros(4): Fontosnak tartja a visszajelzéseket, a kritikákat kevésbé viseli jól, mint a pozitív visszacsatolást. (+)
- piros(5): Örömmel fogadja a visszajelzéseket, általában pozitív visszajelzéseket kap. Fontos neki, hogy megköszönik a munkáját, részvételét. (+)

A válaszadók mindegyikére motiválóan hatnak a visszajelzések. (+)

Tapasztalt-e érdemi változást motivációjában az elmúlt 5-10 év során?

- piros(1): Mindig is feladat-orientált volt. Szereti megoldani a hirtelen előkerülő problémákat. Évekkel ezelőtt mentősként dolgozott, ahol sok mindennel találkozott, azonnal cselekedni kellett. (+)
- piros(2): Nem, számára mindig fontos volt a pozíció, mindig vezető akart lenni. (+)
- piros(3): Korábban a kapcsolatok fontosabban voltak számára. Kollegáival több magánéleti dolgot osztotta meg, de ezzel visszaéltek, ezért most már meghúzza a határokat. (-)
- piros(4): Korábban sokat sportolt, mindig ő volt a csapatkapitány. Szerette, hogy hallgatnak rá. Ez azóta sem változott. (+)
- piros(5): Mindig karrierista volt, emiatt végül családot sem alapított, a munkájának él. (+)

A válaszadók közül 1 főnek változott, 4 főnek nem változott motivációja az elmúlt 5-10 évben.

Van-e jelenleg életében olyan változás, ami nagymértékben befolyásolja fókuszát?

- piros(1): Felesége most várandós második gyermekükkel, több feladata van otthon a ház és család körül, de nem érzi, hogy ez bármiben befolyásolná. (0)
- piros(2): Munkahelyéről elbocsátották, ebből kifolyólag a létbiztonság most előtérbe került, illetve kapcsolati hálóját kihasználva új munkát keres, így jobban próbál odafigyelni ismerőseire, még ha ezt csak érdekből is teszi. (+)
- piros(3): Jelenleg nincs semmi nagyobb változás az életében. (-)

- piros(4): Nemrég kezdett új munkahelyén csoportvezetőként, ezért az új kollegák megismerésére törekszik, csapatépítő tréninget szerveznek a megismerkedés elősegítése érdekében. (+)
- piros(5): Egy konferencia megszervezésére összpontosít, ezért sokat kell dolgoznia. (+)

A válaszadók közül 3 főnek (+); 1 főnek van, de nem befolyásolja hozzáállását (0); 1 főnek nincs nagymértékű változás az életében. (-)

3.4. A meghatározóan befolyásoló (sárga) személyiség típusba tartozók vizsgálata

A befolyásoló viselkedési típus jellemzői: gyorsan épít ki kapcsolatokat, barátságos és közvetlen, rugalmas és jó a fantáziája, jó előadói készséggel rendelkezik, néha hiányzik az összpontosítás, sokaknak túl lezsernek tűnik, nem túl gondos a tervezésben és utókövetésben, elvesztheti az érdeklődését, emberközpontú és extrovertált, az emberekhez bizalommal közeledik, nyílt és közvetlen, önbizalommal teli, meggyőző, lelkes, derűlátó, népszerű, társaságkedvelő, időnként felületes, elfogulatlan, optimista.

A meghatározóan befolyásoló személyiség típusba sorolható válaszadók a feltett kérdésekre az alábbi válaszokat adták:

**Mennyire ért egyet a felsorolt jellemzőkkel? Van-e olyan ami kiemelkedően igaz rá?
Van-e olyan, amivel egyáltalán nem ért egyet?**

- sárga(1): Szinte teljesen egyetért a velük, a közigazgatásban dolgozik, ezért sok minden elnyomódik benne. A szétszórtság csak magánéletében jellemző, munkahelyén nagyon figyel erre. Nem tartja igaznak, hogy nem gondos a tervezésben: nagyon tudatosan teszi, szerinte ha nincs megtervezve a munkája, akkor több hiba lép fel, több időt vesz igénybe a feladat megoldása. A hibák nagy rész kiküszöbölhetők gondos tervezéssel. (+)
- sárga(2): Többnyire igaznak véli, de kifejezetten nem ért egyet azzal, hogy nem gondos a tervezésben és utókövetésben. Korábban rendezvényszervezőként dolgozott sokáig, minden programot percre pontosan megtervezett, több opcióval, felmérve hol mehetnek félre a dolgok. A domináns stílusra jellemzően szereti a kihívásokat, nagy benne a versenyszellem. (-)

- sárga(3): Nagyon egyetért a jellemzőkkel. Teljesen tükrözi a magáról tapasztalt képet. (+)
- sárga(4): Egyetért vele, sokszor szétszórt, jellemző rá, hogy több helyen kellene lennie egyszerre, sokszor időhiánnyal küzd. (+)
- sárga(5): Többnyire jellemző rá, de pár dologgal nem ért egyet, a munkahelyén a kreativitását és lelkesedését vissza kell fognia, mert olyan munkakörben dolgozik, ahol nem tudja ezt kifejezni. (-)

A válaszadók közül 3 fő teljes mértékben (+), 2 fő nagyrészt egyetért a felsorolt jellemzőkkel. (-)

Érez-e különbséget az otthoni és a munkahelyi viselkedése között?

- sárga(1): Kisebb eltérést érez. Magánéletében nagyon fontosak az emberi kapcsolatok, munkahelyén vezetőként a feladatok elvégzése a prioritás. (0)
- sárga(2): Nincs nagy különbség, talán néha kicsit határozottabb, kezébe veszi az irányítást. (0)
- sárga(3): Részben igen, az otthoni viselkedése nyugodtabb, visszafogottabb. (0)
- sárga(4): Teljesen ugyan olyan. (+)
- sárga(5): Van eltérés, otthon tudja kiélni a kreativitását, a munkahelyén a szabálykövetés és a pontosság sokkal fontosabb, így a szabadidejében, a barátai körében boldogabbnak érzi magát. (-)

A válaszadók közül 1 fő nem tapasztal különbséget (+), 1 fő jelentős mértékben (-), 3 fő pedig kisebb eltérést érez az otthoni és a munkahelyi viselkedése között. (0)

Hogyan hat a munkavégzésére, ha tartósan elszigetelik másoktól?

- sárga(1): Rosszul érintené ha elszigetelnék, inkább csapatban szeret dolgozni, szereti ha meg lehet beszélni a feladatot és van egy megtartó ereje is. (-)
- sárga(2): Rövid ideig szeret egyedül dolgozni, de már egy óra elteltével keresi a társaságot. Nehezen viselné, ha tartós ideig nem tudna másokkal kommunikálni. (-)
- sárga(3): Rövid távon az elszigetelés nyugtatóan hat, produktívabb lesz. Hosszú távon frusztrálttá válik, teljesítménye csökken. (-)
- sárga(4): Nagyon fontos neki, hogy közösségben legyen, demotiválttá válik, ha magányosan kell dolgoznia. (-)

- sárga(5): Leginkább 2-3 fővel szeret egy irodai szobában ülni, amikor egyedül van, kissé befelé fordul. (-)

Az összes válaszadó munkavégzésére negatív hatással lenne, ha tartósan elszigetelnék másoktól. (-)

Hogyan hat munkavégzésére, ha munkatársa vagy vezetője távolságtartó, hűvös?

- sárga(1): a hűvös vezetőt nem szereti, arra következtet, hogy lenézik, nem tartja egyenrangú partnernek, számára ez nem motiváló. (-)
- sárga(2): Rosszul viseli, szeret közvetlen és barátságos emberekkel együtt dolgozni. Hosszútávon elgondolkodna a munkahelyváltáson is. (-)
- sárga(3): A közös munka motiválja, de távolságtartással barátságatlannak ítéli a másikat és úgy érzi a személyének vagy a teljesítményének szól.(-)
- sárga(4): Folyamatos frusztrációt és kirekesztettséget érezne, ha távolságtartóak lennének vele a munkatársai. (-)
- sárga(5): Úgy érzi, hogy nem elég az, amit ő tud nyújtani a munkájában. (-)

A válaszadók közül mindenkire demotiváló hatással lenne, ha távolságtartóan viselkednének vele. (-)

Igaznak gondolja-e, hogy a legjobbra törekszik egy feladat elvégzésénél?

- sárga(1): Szereti, ha gyorsan megvan a feladat, de a munkaköréből adódóan ezt nem engedheti meg magának mindig. Az az elvárás, hogy mindennel legyen képben és ez több időt vesz igénybe. (+)
- sárga(2): Nem, inkább minél hamarabb készen akar lenni. Nagy benne a versenyszellem. Nm szereti a hibákat, de elfogadja, ha van. (-)
- sárga(3): Többnyire igen, de a monoton munkát hamar megunja és kevésbé figyelmes olyankor. (-)
- sárga(4): Igyekszik a legjobbat kihozni mindenből, de úgy érzi, hogy a részletekbe menő mély feladatokat kevésbé tudja élvezni, ilyenkor hibázik. (+)
- sárga(5): Mindig a legjobbra törekszik, ha hibázik, azonnal javítást készít. (+)

A válaszadók közül 3 fő a legjobb feladatmegoldásra törekszik (+), 2 fő kevésbé figyelmes munkája során (-).

Tapasztalt-e érdemi változást motivációjában az elmúlt 5-10 évben?

- sárga(1): Korábban is töltött ki DISC tesztet, többször jött ki zöld. Vezetőként lelkesítőnek kell lenni, ami most már jobban megy neki. Fontos kapcsolatai mindig előtérben vannak. (+)
- sárga(2): Korábban kapcsolatait sokkal előrébb tartotta, most már a munkájára figyel leginkább. (+)
- sárga(3): Nem tapasztalt változást, korábban és most is a családi és baráti kapcsolatok a legfontosabbak számára. (-)
- sárga(4): Nem észlelt nagy változást életében. (-)
- sárga(5): Igen, régebben lelkesebb, vidámabb, aktívabb volt a munkahelyén, mára inkább csak a magánéletében. (+)

A válaszadók közül 3 fő tapasztalt (+), 2 fő nem tapasztalt változást korábbi érdeklődéséhez képest. (-)

Van-e jelenleg életében olyan változás, ami nagymértékben befolyásolja fókuszát?

- sárga(1): Vezetői feladatot lát el, de az emberek jóllétével akkor tud foglalkozni, ha a feladatok rendben vannak. Fontosnak tartja, hogy beosztottjai számára teret biztosítson a kommunikációra. (+)
- sárga(2): Nemrég kezdett új munkahelyén, ezért fontosnak tartja, hogy hamar beilleszkedjen. (+)
- sárga(3): Esküvőjüket szervezik párjával, ezért most az anyagiak előtérbe kerültek. (+)
- sárga(4): Nem befolyásolja semmi jelenleg életét nagymértékben. (-)
- sárga(5): Nincs életében nagyobb esemény jelenleg. (-)

A válaszadók közül 3 főnek van (+), 2 főnek nincs nagymértékű változás az életében. (-)

3.5. A meghatározóan kitartó (zöld) személyiség típusba tartozók vizsgálata

A kitartó viselkedési típus jellemzői: hosszútávú és mély kapcsolatokat épít ki, ösztönösen jól meg tud hallgatni másokat, őszinte és melegszívű, kitartó, lassan alkalmazkodik, nem igazán lelkes a döntések meghozatalában, kerüli az elutasítást, a nehézségeket hajlamos személyes konfliktusként megélni, emberközpontú és introvertált, igazi csapatjátékos, lassú

tempójú és megnyugtató stílusú, kedves, türelmes, higgadt, őszinte, megértő, fontosak a szoros emberi kapcsolatok.

A meghatározóan kitartó személyiség típusba sorolható válaszadók a feltett kérdésekre az alábbi válaszokat adták:

**Mennyire ért egyet a felsorolt jellemzőkkel? Van-e olyan ami kiemelkedően igaz rá?
Van-e olyan, amivel egyáltalán nem ért egyet?**

- zöld(1): Egyetért a felsorolt jellemzőkkel. Kiemelte, hogy kerüli az elutasítást, talán ezért sem tudott párt találni magának. (+)
- zöld(2): Nagyrészt egyetért vele. Hamar el tudja veszíteni a türelmét, ha valaki érthetetlenül viselkedik. (-)
- zöld(3): Teljes mértékben egyetért, jól meghatározta a leírás személyiségét. (+)
- zöld(4): Többnyire egyetért velük, kiemelte, hogy nehezen hoz meg döntéseket. Épp egy új házba fognak költözni családjával, már a település kiválasztása is nehezen ment, de sikerült. Most következik a bútorok vásárlása, amittől már előre fél. Többször kell emlékeztetnie magát, hogy nem örökre választ ki valamit, lehet változtatni.(-)
- zöld(5): A felsorolt jellemzőkkel egyetért, úgy érzi, hogy a teszteredmény hiteles, és szinte mindenben tud azonosulni vele. (+)

A válaszadók 3 fő egyetért a felsorolt jellemzőkkel(+), 2 fő pedig többnyire egyetért, azonban nem mindegyikkel tud azonosulni (-).

Érez-e különbséget az otthoni és a munkahelyi viselkedése között?

- zöld(1): Otthoni és közeli barátaival sokkal nyitottabb, munkahelyén első számúra a feladat, nem is ér rá sokszor a kollegáival beszélgetni. (-)
- zöld(2): Nem érez nagy különbséget viselkedésében.(+)
- zöld(3): Ugyanúgy viselkedik családjával, mint munkatársaival. (+)
- zöld(4): Nincs nagy különbség otthoni viselkedésében, jó hallgatóságnak tartja magát családi és baráti körben is. (+)
- zöld(5): Nem érez különbséget viselkedésében. Mindkét környezetben igyekszik a legjobbat hozni, szerinte viselkedése azonos. (+)

A válaszadók közül 4 fő nem érez jelentős különbséget (+), 1 fő pedig otthon nyitottabbnak érzi magát, mint munkahelyi környezetben (-).

Hogyan hat munkavégzésére, ha vezetője megosztja Önnel a szervezet közép- és hosszútávú terveit?

- zöld(1): Számára megnyugtató érzés, ha vezetője hosszútávon tervez vele együtt dolgozni. Több vezetőváltást átélt pályafutása során, bizonytalan volt pozíciója, olyankor nagyon nem érezte jól magát. (+)
- zöld(2): Örömmel venné és megnyugtató lenne, hogy tudja mire számíthat a következő időszakban. (+)
- zöld(3): Örül, ha fel tud készülni előre a feladatokra, munkatársaival ésszerűen fel tudja osztani a munkát. (+)
- zöld(4): Először megijed a feladatoktól, aztán örül, hogy be tudja osztani idejét, tud tervezni a szabadságok kivételével. Szereti előre megtervezni a dolgokat. (+)
- zöld(5): Pozitívan ha rá, ha megismeri és átlátja a szervezet céljait, így könnyebben tud azonosulni azokkal. A hosszútávú tervek ismeretében jobban tud tervezni, stabilabbnak érzi a helyzetét. (+)

A válaszadók mindegyikére igaz, hogy örül annak, ha a vezetője megosztja vele a szervezet hosszútávú terveit (+).

Hogyan érzi magát, ha egy csapat élére állítják és hatalmat adnak a kezébe?

- zöld(1): Kényelmetlenül érezné magát, nem biztos benne, hogy jól tudná kezelni a beosztottakat. Számára a vezetői feladatok túl összetettek, nem tudna annyi mindenre figyelni egyszerre. (-)
- zöld(2): Kellemetlenül érezné magát, nem tartja magát elég meggyőzőnek. Nem tudna jól érvelni, nem adnának a véleményére és nincs hozzá elég önbizalma sem, hogy elhiggye magáról, hogy vezető tudna lenni. Neme érzi úgy, hogy lenne hozzá energiája, hogy a saját munkája mellett a többiek lelkével is foglalkozzon. (-)
- zöld(3): Attól függ milyen a közeg, ismeri-e a csapattagokat. Ha igen, akkor sokkal jobban menne neki, nem emelné ki, hogy ő a vezető, együtt dolgozna a többiekkel. (+)
- zöld(4): Megijed a felelősségtől, szerinte nem tudja jól motiválni az embereket és ez a feladat rovására mehet. Rosszul viseli, ha nem tud megfelelni mások elvárásainak. (-)
- zöld(5): Feszélyezné a helyzet, nem érezné komfortosnak, ha a egy csapatot kellene vezetnie. Tart tőle, hogy kollegáival konfliktusba keveredhet. (-)

A válaszadók közül 4 fő nem érezné magát jól, ha kiemelt szerepet, hatalmat adnának a kezébe(-), 1 fő rugalmasabb ebben a kérdésben, ha a csapatot ismeri (+).

Hogyan hat munkavégzésére, ha vezetőjétől nem kap megfelelő iránymutatást egy feladat elvégzéséhez?

- zöld(1): Rosszul viseli, ha nem tudja pontosan mi a dolga, fél, hogy rosszul készíti el a munkát. (-)
- zöld(2): Ha kevés az információ, attól stresszes lesz. A tőle telhető legjobban oldaná meg a feladatot, de örül, ha a feladatot pontosan körül határolják. (-)
- zöld(3): Próbálja megoldani a feladatot, minél több információt összeszedni. Ha egyáltalán nem tudja megoldani, attól ideges lesz. (-)
- zöld(4): Nehezen áll hozzá a munkához, nem tudja hogyan kezdjen neki. Szerencsére munkatársai ilyen helyzetben segítőkészen állnak hozzá. (-)
- zöld(5): Bizonytalanná válna, ha hosszútávon nem kapna segítséget vezetőjétől, inkább munkahelyet váltana. Nem került még ilyen helyzetbe. (-)

A válaszadók közül mindenki nehezen viselné, ha a vezetőjétől nem kapna megfelelő iránymutatást egy feladat elvégzéséhez (-).

Tapasztalt-e érdemi változást motivációjában az elmúlt 5-10 évben?

- zöld(1): Egyedülállóként mindig a munkába temetkezett, mindig a feladatok voltak elsődlegesek számára. (+)
- zöld(2): Általában a biztonságra törekedett mindig, ez nem változott. A szállodaiparból került a közigazgatásba dolgozni, eleinte kihívásnak élte meg, jobban összpontosított feladataira. (+)
- zöld(3): Nem, sosem helyezte a munkát a családja és barátai elé. (-)
- zöld(4): Korábban vezető pozícióban dolgozott sokáig, szerette, jó csapat volt körülötte, azonban a sok túlóra és stressz a magánéletére negatív hatással volt. (+)
- zöld(5): Mindig a család volt neki az első, az anyagi biztonság megteremtése volt a feladata. A mostani gazdasági helyzet miatt fél, hogy ha elvesztené a munkáját nehezen találna másikat, így igyekszik folyamatosan alapos lenni és jó munkát kiadni a kezéből. (-)

A válaszadók közül 3 fő a munkájára összpontosított (+), 2 fő a családi, magánéletét emelte ki fontosabbnak (-).

Van-e jelenleg életében olyan változás, ami nagymértékben befolyásolja fókuszát?

- zöld(1): Számára a feladatok mielőbbi megoldása volt a fontos, azonban egy baleset következtében hónapokra ágyhoz van kötve. Megállásra kényszerült és úgy érzi át kell gondolnia életét, munkája helyett mást is előtérbe helyezni. (+)
- zöld(2): Házastársa betegsége miatt ő lett a fő kereső a családban, ezért most jobban kell figyelnie a kiadásaira. (+)
- zöld(3): Egy nagyobb műtét előtt áll, számára sokat jelent támogató vezetője. Nagyon rugalmas, a műtét előtti vizsgálatokra is bármikor el tudott menni, a rehabilitáció idejére pedig otthoni munkavégzést engedélyeztek neki. Mivel egyedül él egy albérletben, számára nagy segítség, hogy nem lesz kevesebb a bevétele. (+)
- zöld(4): A költözés miatt hitelt kellett felvenniük, ezért félti pozícióját a munkahelyén. (+)
- zöld(5): Felnőtt gyermekei elköltöztek a szülői házból, ezért kevésbé érzi magát fontosnak, de örül, hogy lazíthat egy kicsit és nem kell annyit dolgoznia. (+)

A válaszadók közül mindenki jelentősebb változáson esik épp át, ami erősen befolyásolja a jelenlegi motivációjukat (+).

3.6. A meghatározóan szabálykövető (kék) személyiség típusba tartozók vizsgálata

A szabálykövető viselkedési típus jellemzői: tudáscentrikus és részletező, tesztelő kérdéseket tesz fel, alaposan utánajár a dolgoknak, a szakértelem légköre veszi körül, nehéz vele először kapcsolatot teremteni, kérdései bírálónak vagy érzéketlennek tűnhetnek, átnézhet mások érzésein, lényegtelen részletekbe bocsátkozhat, feladatközpontú és introvertált, önálló és módszeres, a feladat fontos számára, pontos, elemző, lelkiismeretes, precíz, tényfeltáró, diplomatikus.

A meghatározóan szabálykövető személyiség típusba sorolható válaszadók a feltett kérdésekre az alábbi válaszokat adták:

**Mennyire ért egyet a felsorolt jellemzőkkel? Van-e olyan ami kiemelkedően igaz rá?
Van-e olyan, amivel egyáltalán nem ért egyet?**

- kék(1): Többségével egyetért. Kiemelte, hogy nagyon jellemző rá, hogy a részletekben elvész, nem csevegésbe kezd, de a részletek ismerete nélkül általában

nehéz látni, hogy mi miért van. Magára ismer a zöld jellemzői között is, pl. lassan alkalmazkodik a változáshoz. (-)

- kék(2): Tetszenek neki a jellemzők, teljes mértékben egyetért velük. Kiemelkedőnek érzi, hogy feladatközpontú, szereti magának gyűjteni a változatos feladatokat. A kitartó személyiség típus jellemzői közül magának érzi, hogy megfontoltan hoz döntést. Ha utóbb kiderül, hogy rossz döntést hozott, könnyen meg tudja győzni magát arról, hogy a rendelkezésre álló információk alapján akkor a legjobb döntést hozta. (+)
- kék(3): Többnyire egyetért velük. A kitartó személyiség típus jellemzői közül igaz rá, hogy lassan alkalmazkodik: először inkább megfigyel, hogy hogyan alkalmazkodik, ki mit vár el, de nem mindenkire tud könnyen alkalmazkodni. (-)
- kék(4): Többnyire egyetért, de nem érzi úgy, hogy a részletek lényegtelenek lennének a kommunikációja során. (-)
- kék(5): Teljesen egyetért velük, több kiemelkedően igaz állítás szerepel a leírásban. (+)

A válaszadók közül 2 fő teljes mértékig (+), 3 fő pedig többnyire egyetért a felsorolt jellemzőkkel. (-)

Érez-e különbséget az otthoni és a munkahelyi viselkedése között?

- kék(1): Munkahelyén kényszerből türelmesebbnek kell lenni másokkal, hogy diplomatikus tudjon maradni. Családjához több türelme van, segítőkész velük szemben. (+)
- kék(2): Nincs alapvető különbség viselkedésében. Szereti a szabályokat, de nem szabályozza túl gyerekeit. Amiből máshol problémája adódhat (pl. szemét eldobása), abból nem enged, olyankor sokkal szigorúbban szól rá. (-)
- kék(3): Otthon nincs megfelelési kényszer, párjával egyenrangúak, vele sokkal türelmesebb. (+)
- kék(4): Nem érez különbséget. (-)
- kék(5): A munkahelyén kontrolláltabb a viselkedése, az otthoni közeg kiszámíthatóságot és biztonságot nyújt. (+)

A válaszadók közül 3 fő érez (+, 2 fő nem érez jelentős különbséget viselkedésében. (-).

Igaznak gondolja-e, hogy a legjobbra törekszik egy feladat elvégzésénél?

- kék(1): Igen, nagyon igaznak gondolja. Csak tökéletes munkát ad ki a kezéből, ezért volt már ár példa, hogy inkább átírta a kollegájától kapott anyagot teljes egészében, hogy a teljes anyag hibátlan legyen. (+)
- kék(2): Mindig a legjobbra törekszik, de csak a rendelkezésre álló információkat tudja felhasználni, ami nem mindig elegendő. Ha kevés ideje van egy feladatra, akkor is nekilát, még ha eleve kudarcra is van ítélve. (+)
- kék(3): Munkájára nézve inkább precíznek gondolja magát, de ha nincs elegendő idő a feladatra, akkor nem lesz annyira minőségi a munkája, de időben prezentálja. (+)
- kék(4): Alapvetően igyekszik a mindig precíz és pontos munkavégzés elérésére. Nem tudja elfogadni a tökéletlen végeredményt. (+)
- kék(5): Minden feladat elvégzésénél a legjobbra törekszik, kivéve amikor értelmetlennek látja a feladatot. (+)

A válaszadók közül mindenki törekszik a legjobb feladatelvégzésre. (+).

Zavarja-e, ha nem látja egy feladat értelmét?

- kék(1): Nagyon zavarja, ha nem látja a cél, hogy mihez kell az ő munkája. Illetve felidegesíti, ha felesleges, számára értelmetlen dolgot kell csinálnia. Például iratrendezési feladatai voltak, amivel rengeteg idő ment el, az ő munkájához pedig felesleges volt. De ez volt vezetője utasítása, így kénytelen volt megcsinálni. (+)
- kék(2): Nem zavarja, ha nem látja egy feladat értelmét, sőt, néha előnyös, ha nem tudja a végrehajtó a milyen végeredményt akarnak látni, mert befolyásolhatja. De ha látja a távlati célt, akkor lehet, hogy egy hatékonyabb módszert vagy utat tud találni a megoldásra. (-)
- kék(3): Zavarja, ha nem látja az értelmét a feladatnak, vezetőként könnyebb kiadni a munkát, ha a célt is el tudja magyarázni beosztottjának. (+)
- kék(4): Ha egy feladatot nem tud összeegyeztetni céljaival, vagy nem érti miért szükséges elvégezni feszültséget kelt benne. Nem szívesen foglalkozik számára feleslegesnek tűnő dolgokkal. (+)
- kék(5): Nagyon zavarja, hamar elveszíti motiváltságát. (+)

A válaszadók közül 4 főt kifejezetten zavar (+), 1 főt nem zavar az értelmetlen feladat elvégzése. (-)

Hogyan hat munkavégzésére, ha túl szoros kontroll alatt van?

- kék(1): Rövid távon nem feltétlenül zavarja, hosszú távon idegesíti. A megszokott munkamódszerébe nem fér bele a teljes kontroll. Nem feltétlenül tud minden szabályt követni a jó döntés meghozatalához és ez kontroll alatt nem megvalósítható. Demotiválóan hat, ha a nyakára járnak, de nagyon ritkán fordul elő mert nem szokott nála ragadni egy feladat. (-)
- kék(2): A szoros kontroll nem befolyásolja munkáját, de a kontroll céljától függ. Munkahelyén időráfordítást vezetnek, de nem azért, hogy percre pontosan ellenőrizze vezetője, ki mit csinált, hanem egy következő hasonló feladatnál fel tudják mérni, hogy mennyi munkaóra, hány ember szükséges az elvégzésére. Korábbi munkahelyén a felsővezető mikro menedzselés következménye volt, hogy nem haladnak a folyamatok, lemaradás volt, szerinte az nem hatékony. (+)
- kék(3): Rosszul viselné a szoros kontrollt. Keretek között szeret szabadon dolgozni, de a zaklatást nem bírja. (-)
- kék(4): A kontrollt néha kellemetlennek érzi, nem szereti ha emlékeztetik a határidőkre, vagy ellenőrzik félkész munkáját. Szereti önállóan végezni munkáját. (-)
- kék(5): A túl szoros kontroll számára stresszt okoz, feladatát ellátja, vezetője véleményét csak az eldöntendő kérdésekben kéri. (-)

A válaszadók közül 4 fő munkájára negatívan hat a túl szoros kontroll- (-), 1 fő munkáját nem befolyásolja az. (+)

Hogyan érzi magát, ha vezetője kihagyja a döntésekből és csak a feladatot adja ki?

- kék(1): Nem zavarja, ha kihagyják a döntésekből. Azonban azt mindenképp jónak tartja, ha megbeszéljük a folyamatot, szereti tudni hogy miért csinálja amit csinál. (-)
- kék(2): Nem érdekli, szerinte a döntés a vezető dolga, a beosztotté a végrehajtás. Szereti érteni miéértjét, de elfogadja, nem kérdőjelezi meg. (-)
- kék(3): Nem zavarja, ha nem a saját beosztottjaival kapcsolatban hoznak nélküle döntést. (-)
- kék(4): Képes önállóan is elvégezni a feladatát, de kevésbé motivált, ha a részinformációk és konkrét célok ismerete nélkül kell a feladatot elvégezni. (+)
- kék(5): Ha a feladat elvégzésének értelmét és célját látja, akkor nem zavarja. (-)

A válaszadók közül 4 főt nem zavarja, ha a vezetője kihagyja a döntésekből és csak a feladatot adja ki (-), 1 fő kevésbé motiválttá válik. (+)

Hogyan hat munkavégzésére, ha vezetője teljes szabadságot ad a feladat megoldására határidők nélkül?

- kék(1): Motiválóan hat rá a szabadság, szívesen csinálja önállóan feladatát és szívesen néz utána mindennek. A határidő hiánya nem befolyásolja, szereti minél hamarabb megcsinálni a munkáját. (+)
- kék(2): Motiválja, a feladat fontossága az elsődleges. Korábbi munkakörében egy nagy felelősséggel járó feladatot kapott, gyorsan kellett cselekedni, azonnal kellett a válasz. Hatékonyan tudta használni, hogy szabad kezét kapott mindenben. (+)
- kék(3): Nem befolyásolja, minél előbb a legjobb tudása szerint elvégzi a feladatot. (0)
- kék(4): Véleménye szerint pozitívan, lehetőséget lát benne, hogy minden aspektusában komplex munkát tudjon elvégezni. (+)
- kék(5): Zavarja, mert számára a szabály és határrendszer kiszámíthatóságot ad. (-)

A válaszadók közül 3 főre pozitív hatással lenne (+), 1 főt nem befolyásolná (0), 1 főt kifejezetten zavarná a teljes szabadság. (-)

Tapasztalt-e érdemi változást motivációjában az elmúlt 5-10 évben?

- kék(1): Korábbi stresszes munkáját elhagyva újult erővel kezdett következő munkahelyén. A megváltozott környezet és feladatok nagyon motiválóan hatottak rá, számára mindig fontos a munkája (-)
- kék(2): A gyerekek születésekor előtérbe helyezte családját, de alapvetően mindig a feladatai pontos elvégzését tartja fontosnak. (+)
- kék(3): Korábban is ilyen volt, a biztonság mindig nagyon fontos számára. Leginkább teljesítmény-orientált, baráti kapcsolata kevesebb van, de azokat rendszeresen ápolja. (-)
- kék(4): Mindig is fontos volt a céljai megvalósítása és azokat általában kapcsolatai révén érte el. (-)
- kék(5): Mindig fontos volt számára, hogy jól fizető munkahelye legyen, nagyon fontos az anyagi jólét. (-)

A válaszadók közül 4 fő nem tapasztalt változást (-), 1 főnek kismértékben eltérő a hozzáállása korábbi motivációjához képest. (+)

Van-e jelenleg életében olyan változás, ami nagymértékben befolyásolja fókuszát?

- kék(1): Munkahelye nagy szervezeti átalakuláson megy át, az új vezetőségnek nagyok az elvárásai, aminek meg akar felelni, hogy megőrizhesse pozícióját. (+)
- kék(2): Több nagy jelentőségű projektben vesz részt jelenleg, azok pontos megvalósítására koncentrálnak. (+)
- kék(3): Nincs semmi nagyobb jelentőségű esemény az életében, ami befolyással lenne rá. (-)
- kék(4): Jelenleg stabil élethelyzetben él, nem sok változás zajlik körülötte. Nem érzi, hogy bármi elvenné a fókuszát a feladatairól. (-)
- kék(5): Folyamatosan képzik magát, hogy az innovációkhoz a lehető leggyorsabban alkalmazkodjon. Ez sokszor megosztja figyelmét. (+)

A válaszadók közül 3 fő jelentős változáson megy keresztül, ami hatással van a fókuszára (+), 2 fő nem tapasztalt ilyen változást. (-)

4. Következtetések, javaslatok

Ebben a fejezetben a teszt eredmények és az interjúkból levont megállapításaimat és javaslataimat fejtem ki.

4.1. A DISC teszt alapján beazonosított jellemző viselkedés vizsgálatának eredménye

Az első két kérdésre adott válaszok alapján megerősítést nyert az emberek sokszínűsége, hogy nem sorolható egyetlen stílus kategóriába. A megkérdezett pirosak 80 %-a, a sárgák 40 %-a, a zöldek 40 %-a, a kékek 60%-a csak részben értett egyet a felsorolt jellemzőkkel.

Megállapítható, hogy többségük a negatív kicsengésű állításokkal nem tud azonosulni. Van, aki tudatosan igyekszik ezen negatív tulajdonságain változtatni. Továbbá az is látható, hogy aki kiemelte valamelyik főbb jellemzőjét, azok többségében pozitív üzeneteket hordoznak magukban.

A válaszok alapján néhányan a meghatározó viselkedési stílus mellett a többi kategóriára jellemző állítást is igaznak vélték felfedezni saját magukban. A túlnyomóan szabálykövető jegyekkel rendelkezők jellemzően a szintén introvertált kitartókra igaz állításokat érzik közel magukhoz; válaszukban ketten említették, hogy lassan alkalmazkodnak, egy ember pedig megfontoltan hoz döntéseket.

A sárgák a hasonlóan extrovertált domináns stílus jellemzőit vélik felfedezni önmagukban, az egyik válaszadó határozottnak, dominánsnak ítéli magát, másikkuk szereti a kihívó feladatokat, versengő.

4.2. Motiváló és demotiváló hatások vizsgálatának eredménye

Előfelvetésem szerint a DISC teszt által azonosított személyiség típusok egyértelműen hozzárendelhetők McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom(-elkerülés) elméletéből kiindulva a személyiség motivációs-orientáltságához. Gondolatom szerint a domináns hatalom-orientált, a befolyásoló kapcsolat-orientált, a kitartó biztonság-orientált, a szabálykövető pedig teljesítmény-orientált.

A kitöltött McClelland-féle motivációs kérdőív és az interjú során kapott válaszok alapján ezen felvetésemet nem tudtam teljes mértékben igazolni.

A válaszadó domináns viselkedési stílusú emberek túlnyomó többsége a teljesítmény-orientált motivációra jellemző eredményt mutatott. Munkájuk során feladataik állnak középpontban, csak egyes esetben hangsúlyos vezetői, irányító szerep, azaz jellemzően nem hatalom-orientáltak a piros személyiségjegyre tartozóak. Ez ellentmond a hipotézisemben felállítottakkal, nem támasztja alá azokat.

A befolyásoló személyiség típusú válaszadóknak nagyon fontosak az emberi kapcsolatok, a csapatban való együttműködés. Munkájukban fontos az eredmény is, de sok esetben másodlagosnak mondható. A vezetői szerepben dolgozó sárga egyén csak munkaköréből kifolyólag helyezi a feladatot előtérbe, tehát a sárgákra a vizsgálatom alapján elmondható, hogy jellemzően kapcsolat-orientáltak, azaz a bevonódás, jó közössége az, ami motiváló lehet számukra, ez megegyezik a hipotézisemben megfogalmazottakkal.

A kitartókra vegyesen jellemző a kapcsolat-, teljesítmény- és biztonság-orientáltság. Többségüknek biztonságérzetet ad, ha tudnak a szervezet hosszútávú terveiről. Mindegyikükre jellemző, hogy diszkomfortosan éreznék magukat hatalmi pozícióban.

A jellemzően szabálykövető stílusú emberek nagy százaléka teljesítmény-orientált, számukra mindig elsődleges feladatuk pontos, precíz elvégzése. Szeretik látni a célt, amiért dolgoznak.

A hatalom nem fontos számukra, nem feltétlenül akarnak részt venni a döntéshozatalban. Elmondható, hogy a kék személyiségű megkérdezettek jellemzően tehát teljesítmény-orientáltak, ami alátámasztja az első hipotézisemben foglaltakat.

Összességében tehát megállapítható, hogy a négy összehasonlítás során (azaz hogy a pirosak jellemzően hatalom-orientáltak, a sárgák jellemzően kapcsolat-orientáltak, a zöldek jellemzően biztonság-orientáltak, valamint a kékek nagyrészt teljesítmény-orientáltak) az első nem bizonyult megalapozottnak, azonban a másik három összekapcsolás igaznak bizonyult.

4.3. Az egyén motivációs orientáltsága és az életében történő események közötti párhuzam vizsgálatának eredménye

Elgondolásom szerint az egyén motivációs orientáltságát az életében történt nagyobb események befolyásolják, azaz egy személyről nem elmondható, hogy élete különböző aspektusaiban ugyanazok a személyiségjegyek jellemzőek rá. Elmondásukat összegezve azonban beláttam, hogy kisebb részükre igaz ez az állítás, nagyon kevesen jelezték

számomra, hogy életeseményeik befolyásolnák személyiségjegyeiket, így felvetésem nem igazolható teljes mértékben.

McClelland-féle motivációs kérdőív eredményét tekintve kérdeztem az interjúalanyokat, hogy az elmúlt 5-10 évben változott-e nagymértékben fókuszuk a motivációjuk tekintve.

A domináns pirosak 80%-a korábban is hasonló beállítottságú volt, 20%-uk esetében változott hozzáállásuk.

A befolyásoló személyiség típusú válaszadó 60%-a tapasztal, 40%-a nem tapasztalt változást korábbi érdeklődéséhez képest

A zöldek esetében szintén 60% nem érzett változást, 40%-uk esetében eltolódott a fókusz.

A szabálykövető kékek 80% a kérdőív eredményével megegyező figyelemmel volt korábban is, 20%-uk családi esemény hatására egy ideig másra összpontosított, mint most.

Jelenlegi élethelyzetüket tekintve, a dominánsak körében 60%-uk esetében van, ami befolyással bír hozzáállásukon, 20%-uk életében van, de nem befolyásolja, 20%-uk életében nincs változás. A sárgák esetében a válaszadók 60%-ának van, 40%-uknak nincs nagymértékű változás az életében.

A kitartó zöldek életében mindenki esetében van most olyan nagy jelentőségű esemény, mely nagy hatással van életükre, azonban ez nem változtat munkahelyi hozzáállásukon túlzott mértékben.

A szabálykövető kékek életében 60%-uk esetében van, 40%-uknál nincs meghatározó esemény jelenleg.

4.4. A vezetői stílus egyénre gyakorolt motivációs hatása

Erre a kérdéskörre irányuló felvetéssel kapcsolatban egy szűkebb kört vizsgáltam. Azt feltételeztem, hogy a szabálykövető kékek esetében mennyire célravezető az autokratikus vezetési stílus.

Egyik kérdésem, hogy hogyan hat rá, ha teljes szabadságot kap a munka elvégzésére, a Laissez-faire stílusra leginkább jellemző viselkedést állítottam szembe az autokratikus stílusra jellemző túlszabályozottsággal. A megkérdezettek 60%-ára pozitív hatással lenne a szabad munkavégzés, 20%-ukat nem befolyásolná viselkedésében, másik 20%-uknak pedig

kifejezetten zavaró lenne, ha nem lennének szabályok közé szorítva. Feladatukat a határidő hiánya nélkül is azonnal elvégeznék.

Másik erre irányuló kérdésem a szoros kontrollra irányult. 80%-uk munkájára negatívan hat a szoros kontroll, 20%-ukat nem befolyásolja munkájában.

Továbbá azt is vizsgáltam, hogy mennyire zavarja őket, ha vezetőjük kihagyja a döntésből őket. Válaszukat tekintve egyiküket sem zavarná ez a vezetői hozzáállás különösebben.

Utóbbi két kérdésemmel az autokrata vezetési stílus két fő motivumát helyeztem a kérdés középpontjába, az egyik igazolta, a másik cáfolta eredeti felvetésemet. Azonban a válaszadók megvilágították számomra, hogy annak ellenére, hogy a feladatvégzésük lelkesíti őket, és a munkájuk jó elvégzése fontos számukra, az állandó kontrollt nem tűrik. Véleményem szerint ennek az oka az lehet, hogy számukra belülről jövő motiváció az, hogy a feladatot alaposan, legjobb tudásuk szerint elvégezzék, az autokrata vezető azonban külső nyomást helyezne rájuk. Ez a két különböző pólusú nyomás azonban már számukra, a maximalisták számára is túlzó volna, és teljesítményük nemhogy javulna tőle, hanem romlana is.

4.5. A hipotézisek vizsgálata az eredmények tükrében

H1: A különböző DISC személyiségtípusok és a McClelland-féle alap motivációs típusok között egyértelmű párhuzam vonható. = a fent leírtak alapján csak részben igazolható

Javaslat: Amennyiben a DISC személyiség típusok és McClelland motivációs elmélete közötti párhuzamot vizsgálni szándékozzuk, javasolt nagyobb elemszámú mintavétel. A mélyinterjúk során több részlet kiderül az egyes személyek motivációjával kapcsolatban, ezért annak elhagyását nem javaslom.

H2: Az egyén motivációs orientáltságát nem tisztán személyiségtípusa, hanem az éppen aktuális élethelyzete befolyásolja. = a válaszok alapján nem igazolható, ugyanis sokan erre utaló válasz nem érkezett.

Javaslat: Nem vitatható, hogy a munkavállalók élethelyzete befolyásolhatja munkájukat, azonban a vizsgálatom alapján elmondható, hogy a főbb személyiségjegyeket nem változtatja meg gyökereiben a megváltozott élethelyzet. Ez alapján javaslom a vezetőknek, hogy kollégáik személyiségét ismerjék meg, a különböző típusú egyénekkal való hatékony bánásmódot ismerjék meg, és próbálják alkalmazni ezeket annak érdekében, hogy a

leghatékonyabban tudjanak velük együttműködni. Tekintettel arra, hogy a személyiségjegyek nem változnak döntően az életesemények által, nem szükséges a tesztet gyakran ismételtetni a kollégákkal, azt javaslom, hogy maximum két évente frissítsék az erről való tudásukat.

H3: A szabálykövető személyiség típusú munkavállalókat („kékek”) leghatékonyabban meghatározóan autoriter vezetési stílussal lehet motiválni. = a leírtak alapján ez a hipotézis nem igazolható maradéktalanul, a szoros ellenőrzés és beszámoltatás kifejezetten rossz hatással van a kék személyiségű emberekre. Ugyanakkor nem zavarja őket különösebben, ha a döntésekből a vezető kihagyja őket, tehát ez a jellemző nem hat rájuk negatívan.

Javaslat: A kék személyiségű csoportba tartozó kollégákat semmiképpen se próbáljuk meg úgy motiválni, hogy állandóan beszámoltatjuk őket, jelentéseket kérünk tőlük. Hagyjunk nekik inkább időt a feladat maradéktalan elvégzésére, biztosak lehetünk benne, hogy a feladatot a legjobb tudásuk szerint fogják elvégezni, hiszen ők akkor érzik magukat igazán jól, ha a maximálisat nyújthatják.

5. Összefoglalás

Szakdolgozatommal nagy fába vágtam a fejszémet, nem csupán az emberek motivációjával foglalkoztam, hanem belevettem a személyiségtipológiát és a különböző vezetési stílusokat is érintettem. Első ízben összeszedtem mindazt, amit véleményem szerint a motivációról tudni érdemes, érintettem számos elméletet, melyek során ügyeltem arra, hogy a legszéleskörűbben körüljárjam a motivációt, mint témakört. Megismertettem az olvasót a McClelland motivációelméletével, azaz összefoglaltam amit tudni érdemes a teljesítmény-orientációról, a hatalom-orientációról, a kapcsolat-orientációról és a biztonság-orientációról. Számat vettem a DISC modellel kapcsolatosan, összegeztem a piros, sárga, zöld és kék személyiségtypusba tartozó emberek személyiségjegyeit, főbb irányultságukat.

Munkám kezdete előtt az a kérdés foglalkoztatott, hogy vajon van-e összefüggés a DISC személyiségtipológia és a McClelland által megfogalmazott motiváció-orientáltságok között, azaz közvetlenül összefüggésbe hozható-e például az, hogy a pirosak hatalom-orientáltak, a kékerek a teljesítmény-orientáltság jellemző-e. Első hipotézisemként meg is fogalmaztam azt, hogy várakozásom szerint az összefüggés kimutatható lesz.

Második hipotézisemként azt feltételeztem, hogy a személyiségjegyek az életesemények tükrében változhatnak, tehát nem lehet azt állítani, hogy egy személy valamilyen, és jellemzően olyan is marad a munkája elvégzése során, sokkal inkább meghatározó az adott életállapot.

Harmadik hipotézisemként azt feltételeztem, hogy tekintettel arra, hogy a kék személyiségtypusba tartozó egyének jellemzően maximalisták és a feladataik elvégzése a legfontosabb számukra, jól tudnak együttműködni egy autoriter vezetővel, tekintettel arra, hogy számukra nem fontos az állandó visszaigazolás, a lelkükkel való foglalkozás.

Saját vizsgálatom során DISC tesztet és McClelland-féle motivációs kérdőívet töltöttem ki 40 emberrel, akik különböző személyiségtypusokba tartoznak. Ezt követően 20 fővel mélyinterjút készítettem, mely során a teszt által megmutatott személyiségtypusukhoz tartozó tulajdonságokról kérdezgettem őket, illetve a kérdőív által megmutatkozó motiváció-orientáltságukról érdeklődtem. A kék személyiségtypusba tartozókat továbbá megkérdeztem az autoriter vezetési stílussal kapcsolatos véleményükről, irányított kérdésekkel.

Az első hipotézisemet vizsgálva megállapítást nyert, hogy a személyiség és a motiváció-orientáltság nem hozható egyértelmű összefüggésbe a DISC és McClelland által leírtak

alapján, tekintettel arra, hogy az általam megkérdezett pirosakra nem volt egyértelműen jellemző a hatalom-orientáltság. Ugyanakkor a kékek jellemzően teljesítmény-orientáltak voltak.

Második hipotézisem is megdőlt, miszerint interjúalanyaim nem számoltak be munkához való hozzáállásuk gyökeres változásáról egy-egy életesemény kapcsán, tehát az általam vizsgáltak alapján az mondható el, hogy a magánélet, vagy egyéb változás nincsen jelentős hatással a személyiségjegyekre. Ebből arra következtetek, hogy érdemes a kollégák személyiségét behatóan megismerni, az abba fektetett munka nem felesleges, ugyanis nem változik folyamatosan. Hasznos tehát tisztában lenni vele és azok alapján megtervezni a közös munkát.

Harmadik hipotézisem is megdőlni látszik, ugyanis a kékek annak ellenére, hogy valóban magas minőségben végzik a munkájukat, és belső motorként a jó teljesítményüket írták le, a folyamatos kontrollt nem viselik jól, nem akarnak állandóan a munkáról státuszolni. Ugyanakkor nem zavarja őket, ha a vezetőjük nem vonja be őket a döntéshozásba, tehát az autoriter vezető ezen tulajdonsága nem bántja őket. Összességében most már azt gondolom, hogy ők maguk miatt akarnak jól teljesíteni, ez teszi őket elégedetté, és nincsen szükség egy külső nyomásra, az nem segíti, hanem inkább hátráltatja őket.

Szakedolgozatomat írva újra megbizonyosodott számomra, amit humán szakterületen dolgozóként már tapasztaltam: az emberekkel való munka nem fekete és fehér, a személyiség és motiváció bizony nem egyértelmű matematikai képlet, melynek egyféle megoldása létezhet. A kollégák motiválása és a velük való gördülékeny munkához rengeteg hozzávaló szükséges: a szaktudáson és tapasztalaton túl elengedhetetlen a kollégáink személyiségének ismerete és az azokhoz tartozó fortélyok beemelése. Szükséges látnunk, hogy az emberek különbözőek, ami az egyiknek kifejezetten felemelő, attól a másik akár munkahelyet is válthat. Ez az ingoványosnak is látható terület akár bizonytalanná is teheti a jövő vagy akár a ma vezetőit, humán szakembereit. Meglátásom szerint azonban éppen ebben rejlik a humán terület szépsége: folyamatos tanulással és mindig új tapasztalatokkal teli, ráérezni arra, hogy kollégáink vagy csapapataink jól működnek attól, mert jól kezeljük őket, felbecsülhetetlen érzés. Éppen ezért javaslom mindenkinek, hogy vegye a fáradságot megismerni a személyiségtípusokat és a velük való gördülékeny munka rejtelseit.

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy.(2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Aula Kiadó

Bakacsi Gy. (2010): A szervezeti magatartás alapjai, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó

Benke M. (2018): Motivációs elméletek vizsgálata, fókuszban az önmeghatározás elmélet, In: Dr. Tibold Antal (szerk.): *Munka és egészség, Tanulmányok a munkatudományok és a foglalkozásegészségügy határterületeiről*, Edge 2000 Kft., Budapest. 21-30.

Dobák M., Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése, Akadémia Kiadó, Budapest

Erikson, T. (2018): Idiótákkal körülvéve. Central Kiadó, Budapest

Erikson, T. (2018): Pocsék főnökök. Central Kiadó, Budapest

Gyökér I. (2001): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Hadarics M. – Nagybányai Nagy O. – Pongor O. (2014): DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka. Pszidium Onlinetesztek Kft., Budapest

Inscape Publishing (1996): Disc Classic and Models of Personality Research Report. [Online]

https://www.intesiresources.com/pdf/disc_classic_and_models_of_personality_research.pdf

Letöltés ideje: 2023. március 10.

Mészáros E. (2016): Mindenki a négy viselkedési stílus egyikébe tartozik

<https://www.hrportal.hu/hr/mindenki-a-negy-viselkedesi-stilus-egyikebe-tartozik-20160530.html>

Letöltés ideje: 2023. március 10.

Nemes F. – Szlávicz Á. (2012): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Magyar Minőség, XXI. évf. 12. szám, 6-23. p., Budapest

https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2012_12MM.pdf

Letöltés ideje: 2023. február 26.

Sik D.(2013): Társadalomkutatás: Giddens társadalomelmélete, 4. oldal

<https://akjournals.com/view/journals/082/31/1/article-p55.xml>

Letöltés ideje: 2023. március 7.

Tay, L.-Diener, E.: (2011) Needs and subjective well-being around the world. Journal of Personality and Social Psychology, 101(2), 354-365

Ábra- és táblázatjegyzék

1. ábra: A motiváció folyamata. 5. old.
 2. ábra: Maslow szükséglet-hierarchiája. 7. old.
 3. ábra: Herzberg kétféle tényező modellje. 9. old.
 4. ábra: DISC modell. 16. old.
-
1. táblázat: A domináns személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga. 30. old.
 2. táblázat: A befolyásoló személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga. 31. old.
 3. táblázat: A kitartó személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga. 32. old.
 4. táblázat: A szabálykövető személyiség típusba tartozók motivációs teszt eredményének átlaga. 33. old.

Mellékletek

1. számú melléklet

Négy szín kérdőív

Válaszd ki a négy jellemzőpár közül azt, ami leginkább jellemző rád és karikázd be az előtte lévő betűt. A végén add össze a betűket.

1.	A gondos és elemző B állhatatos és odafigyelő C befolyásoló és teátrális D jó stratégia és nyomuló	14.	D erős akaratú és célratörő A érvekre és tényekre koncentráló C érzelmileg motivált és magával ragadó B odafigyelő és érzékeny
2.	C szeretetreméltó és gyors B megbízható és visszafogott D erőteljes és célorientált A rendszeres és logikus	15.	A rendszerben gondolkodó C vidám és népszerű B békítő és megnyugtató D iránymutató és erőt adó
3.	B nyugodt és kiegyensúlyozott D eltökélt és domináns C vidám és társaságkedvelő A pontos és részletekbe menő	16.	C meggyőző és mozgékony D határozott és azonnal cselekvő A fegyelmezett és lépésenként haladó B toleráns és nyugodt
4.	D önbizalommal teli és dinamikus A rendszerető és tömören fogalmazó B családi és kiegyensúlyozott C beszédes és könnyed	17.	B empátiával teli és türelmes A független szellemű és fegyelmezett D feladatorientált és kompetitív C vitára kész és spontán
5.	A logikus és tisztafejű D egyenes és megkérdőjelező B hűséges és alkalmazkodó C emberszerető és aktív	18.	C másokra hatni tudó és impulzív B odafigyelő és másokkal törődő A nem részre hajló és objektív D versenyre hívó és célratörő
6.	B kapcsolatépítő és elfogadó C kifejező és reménnyel teli D hatalmat gyakorló és önérvényesítő A gondolkodó és önálló	19.	A rendszerben gondolkodó és felkészült D bátor és független C nyitott és extrovertált B tanácsadó és másokkal törődő
7.	C meggyőző és rábeszélő A kérdező és elgondolkodó D gyorsan reagáló és kezdeményező B megbízható és korrekt	20.	D jól kommunikáló és erős akaratú C spontán és ötletekkel teli A a dolgokat átgondolni szerető és racionális B békéltető és harmóniára törekvő
8.	D eltökélt és önbizalommal teli C társaságkedvelő és vidám B hűséges és segítőkész A megbízható és korrekt	21.	A jól szervezett és elgondolkodó B türelmes és másokat támogató D erős és hatékonyan érvelő C másokat bevonó és nyitott
9.	B érzékeny és diplomatikus A pontos és kimért C bátorító és elismerő D eredményorientált és gyors	22.	D objektív és kihívó B nyugodt és békés A tényekhez és konvenciókhoz ragaszkodó C életteli teli és befogadó

10.	D felelősségteljes és határozott B visszafogott és együttműködő C nyitott és társaságkedvelő A részletekbe menő és pontos	23.	C lelkesítő és energiát sugárzó D előrevívő és gyakorlatias B figyelmes és másokkal törődő A részletekbe menő és fókuszált		
11.	C együttműködő és impulzív A racionális és tényszerű B kiegyensúlyozott és kedves D feladatra koncentráló és praktikus	24.	B támogató és hűséges D független és bátor A elemző és alapos C társaságkedvelő és életteli teli		
12.	A elemző és alapos C barátságos és szórakoztató D versenyszellemű és irányító B jóindulatú és segítőkész	25.	A óvatos és pontos D egyenes és célratörő C optimista és feldobott B elfogadó és megbízható		
13.	B közvetlen és bizalommal teli C érzelemmel teli és lelkesítő A objektív és elemző D aktív és irányító	A	B	C	D

2. számú melléklet

McCLELLAND-féle motivációs kérdőív

Kitöltési útmutató:

A lent felsorolt állítások mentén értékelje saját viselkedését az alábbi skála segítségével.

Az állítás az Ön esetében..

- a) egyáltalán nem igaz
- b) néha igaz
- c) gyakran igaz
- d) mindig igaz

1)	Örömmel fogadom a reális kihívásokat és elvégzem a feladatot.	
2)	Nem viselkedem asszertívan (önérvényesítően).	
3)	Élvezem a jó, energikus vitát és szeretek versenyhelyzetben lenni.	
4)	Fontos nekem, hogy a többiek mit gondolnak rólam.	
5)	Módszeres vagyok a feladatok megoldásában.	
6)	Viselkedésem üzletszerű, igyekszem a lényegre összpontosítani.	
7)	Szemmel láthatóan zavar, ha visszafogott, közömbös és távolságtartó emberekkel vagyok együtt.	
8)	Szeretek irányítani minden helyzetben.	
9)	Szeretem a feszített tempójú munkát.	
10)	Izgat, hogy a többiek hatékonyan tartanak-e.	
11)	Minden engem érintő változástól tartok.	
12)	Büszkeség tölt el egy-egy elvégzett feladat után.	
13)	Szívesen vállalom kockázatot.	
14)	Gyorsan alkotok véleményt és igyekszem erre a többieket is rábeszélni.	
15)	Fontos számomra az elért pozíció és státusz.	
16)	A beszélgetést – üzleti helyzetben is – köznapi, pl. társasági témával kezdem.	
17)	Fontos számomra mások közérzete és boldogsága a munkahelyen.	
18)	Olyan célokat állítok fel, amelyek jelentős erőfeszítés nélkül elvégezhetők.	
19)	Inkább mások véleményére reagálok, mintsem hogy én legyek a véleményformáló.	
20)	Önként vállalom vezetői szerepet.	
21)	Minden alkalmat megragadok, hogy személyesen közölhessem ötleteim, javaslataim a menedzsmenttel.	
22)	Magam tervezem meg a személyes fejlődésem, előrelépésem.	
23)	Kíváncsian várom a teljesítményértékelés eredményeit.	
24)	Tudatosan keresem más emberek társaságát.	
25)	Mielőtt gondolataim, ötleteim megosztanám valakivel, igyekszem jól megismerni az illetőt.	
26)	Kitérek a konfliktusok elől.	
27)	Nehezen viselem a beszélgetés során beállt csendet, igyekszem a beszélgetést élénkíteni, fonalát aktívan szőni.	
28)	Örömmel fogadom sikeres munkám nyilvános elismerését.	
29)	Szeretek a csoport nevében kiállni, megszólalni.	
30)	Döntéshozatalkor inkább a biztosat választom.	
31)	Fontos számomra a szervezet anyagi helyzete, biztonsága.	
32)	Örömmel állítok fel mérhető célokat.	
33)	Közvetlen felügyelet alatt nem túl hatékony a munkám.	

34) Keményen dolgozom azon, hogy közvetlen, barátságos kapcsolatot építsek ki.	
35) Kevés az önbizalmam.	
36) Beszélgetés során inkább az én véleményem dominál.	
37) Inkább csoportban szeretek dolgozni.	
38) Élvezem az újdonságot, a tanulás lehetőségét.	
39) Rosszul reagálok a kritikára.	
40) Empátiával viseltetem a nálam kevésbé szerencsések iránt.	

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: A DISC személyiség típusok motivációjának vizsgálata

A dolgozatot készítő hallgató neve: Rádiné Zsidai Alexa

Emberi erőforrások alapképzés, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dús Miklós mestertanár, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Dolgozatomat a DISC modellre alapozva a különböző személyiség típusok hatékony motiválását próbáltam kideríteni. A motiváció jelentőségét bemutatva sorra vettem a különböző motiváció tartalmi- és folyamatelméleteket. Ezt követően bemutattam a DISC modellt, az általa meghatározott főbb személyiség típusok jellemzőit. Egyik hipotézisem kapcsán kitértem a vezetői stílusok bemutatására röviden. Vizsgálatom során arra kerestem a választ, hogy lehet-e párhuzamot vonni a DISC modell és McClelland motivációs elmélete között; milyen módon befolyásolja az egyén motivációját mindenkor élethelyzete; harmadik felvetésként pedig azt vizsgáltam miként hat a szabálykövető személyiség típusú emberekre az autoriter vezetési stílus. Vizsgálatomat személyes interjúkon keresztül végeztem, felvetéseimre nem kaptam egyértelmű választ.

Következtetésem szerint az összefüggések pontosabb feltárásához nagyobb számú minta szükséges, azonban az egyének sokszínűsége miatt úgy sem kapnánk egyértelmű választ kérdéseinkre.

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Rádiné Zsidai Alexa
A Hallgató Neptun kódja: YEOMU7
A dolgozat címe: A DISC személyiség típusok motivációjának vizsgálata
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat 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 mindenkori 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: 2023. november 9.



Hallgató aláírása

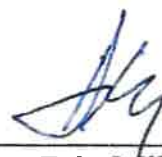
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Rádiné Zsidai Alexa (hallgató Neptun azonosítója: YEOMU7) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom¹.

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

Kelt: 2023. november 9.



Dús Miklós
mestertanár
Belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.