



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar
Módszertani és Menedzsment Intézet

SZAKDOLGOZAT

SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK SZEREPE A VÁLLALATI SZFÉRÁBAN

ÓE-KGK
2023

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

Keszthelyi Zsófia
T008246/FI12904/G



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Keszthelyi Zsófia

Szakedolgozat száma: SZD2309060901515315

Törzskönyvi száma: T008246/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Projektmenedzser specializáció

Irányítási rendszerek specializáció

A dolgozat címe: Személyiségtípusok szerepe a vállalati szférában

A dolgozat címe angolul: The Role of Personality Types in the Corporate Sphere

A feladat részletezése:

1. Mutassa be röviden, hogy az emberi erőforrás hogyan járul hozzá a vállalati siker eléréséhez!
2. Adjon rövid összefoglalást az egyes főbb személyiségtípusokról, térjen ki arra, hogy az egyes típusok milyen pozícióban szolgálják legjobban a vállalati célok elérését!
3. Végezzen primer kutatást arról, hogy a vállalkozások a kiválasztási szakaszban hogyan vizsgálják a személyiségtípust annak érdekében, hogy a megfelelő embert válasszák a megfelelő helyre!
4. Tegyen kritikai észrevételeket, illetve fogalmazzon meg ajánlásokat arra, hogy hogyan lehetne hatékonyabbá, eredményesebbé tenni ezeket a folyamatokat!

Intézményi konzulens neve: Dr. Nagy Viktor

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakedolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 27.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Keszthelyi Zsófia (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.11.28.

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZEREPE A VÁLLALATOKBAN ..	2
2.1.	Emberi erőforrás menedzsment kezdete.....	3
2.2.	Rendszermodellek	5
2.3.	Az emberi erőforrás menedzsment modellek összefoglalása	9
2.4.	A HR ellentmondásai, jövője.....	10
3.	SZEMÉLYISÉG.....	12
3.1.	Személyiség meghatározására tett kísérletek.....	13
4.	SZEMÉLYISÉGTESZTEK A VÁLLALATI SZFÉRÁBAN	19
4.1.	DISC modell	21
4.2.	MBTI modell	24
4.3.	Big Five modell.....	30
4.4.	Hogan Assessment HPI, MVPI, HDS modell	32
4.5.	Belbin – féle csoportszerepek	37
4.6.	Processzkommunikáció	40
5.	SAJÁT KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE.....	44
5.1.	Következtetések, javaslatok.....	53
	IRODALOMJEGYZÉK	56
	TARTALMI KIVONAT	59
	SUMMARY	59

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: 4M modell	2
2. ábra: Michigan modell.....	6
3. ábra: Harvard modell.....	7
4. ábra: Ulrich modell.....	8
5. ábra: HR Balanced scorecard modell	9
6. ábra: Extrovertált, introvertált, ambivertált skála.....	15
7. ábra: Eysenck személyiségfaktorai	16
8. ábra: Személy- és munkamegfelelési modell.....	20
9. ábra: DISC modell.....	22
10. ábra: MBTI 4 dimenziójának ábrázolása	25
11. ábra: MBTI 16 személyiségtípusa ábrázolása.....	26
12. ábra: Big Five modell jelenleg elfogadott öt faktora.....	31
13. ábra: Hogan féle személyiségoldalak	36
14. ábra: Belbin féle csoportszerepek.....	39
15. ábra: PCM személyiségház, minta személyiség.....	43
16. ábra: Az interjú alanyok beosztás szerinti megoszlása.....	45
17. ábra: Az interjú alanyok beosztás szerinti megoszlása.....	46
18. ábra: Az interjú alanyok munkahelyén a személyiségtesztek készítésének az aránya	48

19. ábra: Az 1.csoport, tanácsadó, HR specialista, vállalati pszichológus által megfogalmazott fontos személyiségjellemzők.....	51
20. ábra: A 2. csoport, projektvezetők, igazgatók által megfogalmazott fontos személyiségjellemzők	52

1. BEVEZETÉS

Alapvetően a személyiséget, mint fogalmat, vagy akár megérzést rendkívül nehéz meghatározni. A sokszínűsége miatt nem található megfelelő definíció a részletes bemutatására. A személyiséget pszichológiai mutatószámmá vagy akár csak egy szóvá, mondattá alakítani már önmagában is nagy kihívás, különösen, ha ezzel szeretnénk leírni egy adott ember jellemzőit. A mai korban már egyre nagyobb teret kap a személyiségpszichológia a hétköznapi életben, és ezáltal a vállalati szféra is előszeretettel foglalkozik a személyiség kérdéskörével. Nagyon sok személyiségteszt terjedt már el, amelyek megpróbálják körbehatárolni, hogy milyen is az ember. Ezért is gondolom azt, hogy ez egy olyan téma, amely figyelmet igényel és foglalkozni kell vele, mivel nagyon időszerű.

Egyáltalán hogyan kapcsolódik a személyiség a vállalati kultúrához, élethez? Hogyan lehet ezt mérni, és van-e egyáltalán értelme annak, hogy különböző skálákkal, tesztekkel próbáljunk bármit is kifejezni? Többek között ezekre a kérdésekre keresem a választ a dolgozatomban.

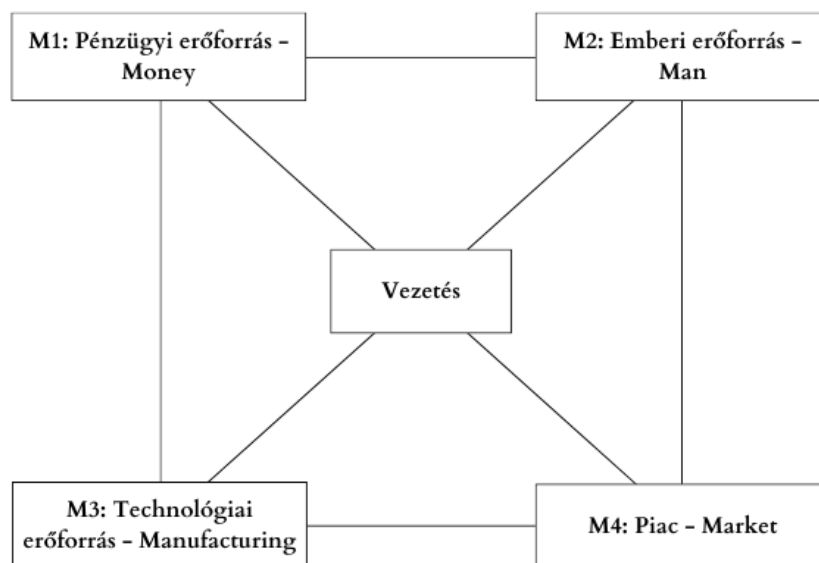
A dolgozatomban célja, hogy megvizsgáljam, hogy mi is az a személyiség, hogyan tesztelik, milyen elméletek születtek rá és mindez hogyan kapcsolódik a vállalati élethez, és az emberi erőforrás menedzsmenthez. Majd saját kutatásomban elemzem, hogy különböző vállalatok egyáltalán használják-e és hogyan a személyiségteszteket és miként viszonyulnak a személyiség fontosságának kérdésköréhez. Emellett a kutatásom arra is kiterjed, hogy milyen tulajdonságokat preferálnak a különböző beosztásban dolgozó emberek, akkor, ha új munkaerő felvételéről van szó.

2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZEREPE A VÁLLALATOKBAN

Sokszor azt gondoljuk, hogy az emberi erőforrás menedzsment, vagyis a HR nem több annál, mint hogy embereket vesznek fel az adott céghez, adminisztrálnak, tanfolyamokat szerveznek. Illetve a gondjainkkal pl., ha a szomszédos asztaltól valaki csúnyán nézett ránk, nem vagyunk elégedettek a munkakörnyezetünkkel, egyedi támogatásra van szükségünk, akkor hozzájuk kell fordulni. Ennél azonban sokkal többről van szó.

A vállalati erőforrás négy tényezőből tevődik össze, ezt a modellt 4M-nek nevezzük, ezek a tényezők a következők:

- Pénzügyi erőforrás – Money
- Emberi erőforrás – Man
- Technológiai erőforrás – Manufacturing
- Piac – Market



1. ábra: 4M modell

Forrás: https://mersz.hu/mod/object.php?objazonosito=dj184kauv_56_i2_idx alapján saját szerkesztés

Ebből is látható, hogy az emberi erőforrás mekkora szerepet játszik a vállalat vezetésében, hiszen, ha nincsenek megfelelő emberek, megfelelő munkaerő, akkor a vállalat hatékonysága, eredményessége csökken, adott esetben pedig működésképtelenné válik. (Dr. Kiss, 2015)

2.1. Emberi erőforrás menedzsment kezdete

Honnan is indult az emberi erőforrás menedzsment? A kezdetek Taylor nevéhez fűződnek, aki többek között a tudományos fejlődés koncepcióját alkotta meg az 1910-es években. Nélkülözhetetlennek tartotta, hogy a munkavállalók ne csak fizikailag, hanem mentálisan is illeszkedjenek a munkához, amit el fognak végezni. Az elgondolása az volt, hogy az embereket gondosan be kell tanítani ahhoz, hogy a munkájukat megfelelően tudják elvégezni, ehhez pedig elengedhetetlen a mentális kiválasztási rendszer. Nem sokkal később, tulajdonképpen Taylor elméletének folytatásaként vezette be a pszichológiai vonalat az elgondolásba Hugo Münsterberg. Ő elsősorban a munkavállalók pszichológiai alapú kiválasztásával és a munkások munkafolyamatokhoz illesztésével foglalkozott. (Szóts-Kováts, 2006)

1923-ban indult egy mozgalom a „Human Relations” mozgalom, amely mindeztidáig a legnagyobb magatartás vizsgálati kísérlet volt. Noha a kísérlet célja eredetileg a munkahelyi megvilágítás és a munkateljesítmény közötti összefüggések vizsgálata volt, de nem várt eredményeket hozott az emberi erőforrás menedzsment szempontjából is. Ennek hatására a szervezetpszichológia nagyban fellendült és nagyon sok kezdeményezés indult a munka humanizálására. (Szóts-Kováts, 2006)

A HR nem csak elmélete, de gyakorlata is az emberi viselkedéssel foglalkozó tudományokra épít. Melyek a következők:

- szervezetpszichológia
- társadalompszichológia
- szervezetelmélet
- szervezeti magatartás
- szociológia

Nagyon sok tudományterületből tevődik össze, ebből adódóan is elmondható, hogy az emberi erőforrás menedzsment nem tartozik az egyszerű és egyértelmű szakterületek közé. A HR vagyis az emberi erőforrás menedzsment számos tevékenységet foglal magába, amelyek különböző területeket érintenek. Többek között ide tartozik a változások kezelése, bevezetése és elfogadtatása, illetve a vállalati fejlesztési stratégia kialakítása, mindezt úgy, hogy figyelembe veszik a munkavállalók érdekeit. Emellett felelős a vállalati átszervezés koordinációjáért is. Ugyanakkor nem hagyhatja figyelmen kívül az olyan rutinfeladatokat sem, mint pl. a szabadságok/betegállományok nyilvántartása, sok esetben a cafetéria kezelése, de ezek a tevékenységi körök vállalatonként eltérően, más szervezeti egységekhez is kerülhetnek. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei nagyon változatosak és szerteágazóak, vállalatonként eltérőek lehetnek. A rendelkezésre álló szakértelem alapján történnek, beleértve az üzleti, pénzügyi és közgazdasági ismereteket, a változáskezeléshez szükséges kompetenciákat, valamint az egyes HR rendszerek, funkciók működtetéséhez szükséges ismereteket, illetve pszichológiai ismereteket is. (Szóts-Kováts, 2006)

Négy perspektívából közelíthetjük meg, hogy a HR, mint stratégiai eszköz mivel foglalkozik:

1. A személyzeti perspektíva: A cég embereket vesz fel és fizet, de nem összpontosít a legjobbak felvételére vagy a kivételes alkalmazottak fejlesztésére.
2. A kompenzációs perspektíva: A cég bónuszokat, ösztönző béreket és a bérezésben értelmes különbségeket alkalmaz a magas és alacsony teljesítményt nyújtók jutalmazására. Ez az első lépés afelé, hogy az emberekre, mint a versenyelőny forrására támaszkodjon a vállalat, de nem használja ki teljes mértékben a HR, mint stratégiai eszköz előnyeit.
3. Az összehangolás perspektívája: A felsővezetők stratégiai eszközként tekintenek a munkavállalókra, de nem fektetnek be a HR képességeik fejlesztésébe, átalakításába. Ezért a HR-rendszer nem tudja kihasználni a vezetés perspektíváját.
4. A nagyteljesítményű perspektíva: A HR és más vezetők a HR-t a cégstratégia megvalósításának nagyobb rendszerébe ágyazott rendszernek tekintik. A cég e két rendszer, és a cég teljesítménye közötti kapcsolatot kezeli és méri.

(Szóts-Kováts, 2006)

2.2. Rendszermodellek

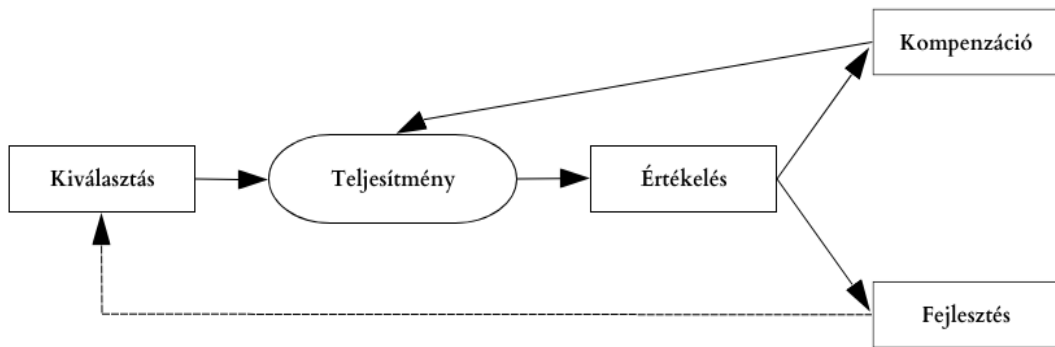
A különböző perspektívák tovább gondolásaképpen több modell is van, amelyek megpróbálják körbe írni, hogy valójában mit is csinál az emberi erőforrás menedzsment. Igencsak nagy feladat egy modellbe rendezni ezt a korántsem homogén területet, éppen ezért több és néhol egymástól teljesen különböző modell látott már napvilágot.

A Michigan modellt az 1980-as évek elején a Michigan Egyetem egyik kutatócsoportja dolgozta ki. Egy elgondolást az emberi erőforrás menedzsment feladatainak összefoglalására, amely összekapcsolja a vállalat misszióját, stratégiáját, szervezeti struktúráját és az emberi erőforrások kezelését. Ebben a modellben a fő hangsúly a stratégián van, és az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeit ehhez kell igazítani. Szándékukban állt a külső környezet változóit is figyelembe venni annak érdekében, hogy a három fő komponens között a lehető legjobb kapcsolatot alakítsák ki. A modell alapfilozófiája az, hogy a munkaerő is egy erőforrás, amelyet ugyanúgy kell kezelni, mint más „kézzel fogható” erőforrásokat: minél olcsóbban beszerezni, hatékonyan használni, fejleszteni. (Szóts-Kováts, 2006)

A modell négy fő területre bontja az emberi erőforrás menedzsmentet:

- kiválasztás
- teljesítményértékelés
- juttatások - kompenzáció
- fejlesztés

Ezeket a stratégiai, vezetői, operatív döntéshozói szinteken értelmezi, különös figyelmet fordítva a stratégiai szintre. (Szóts-Kováts, 2006)



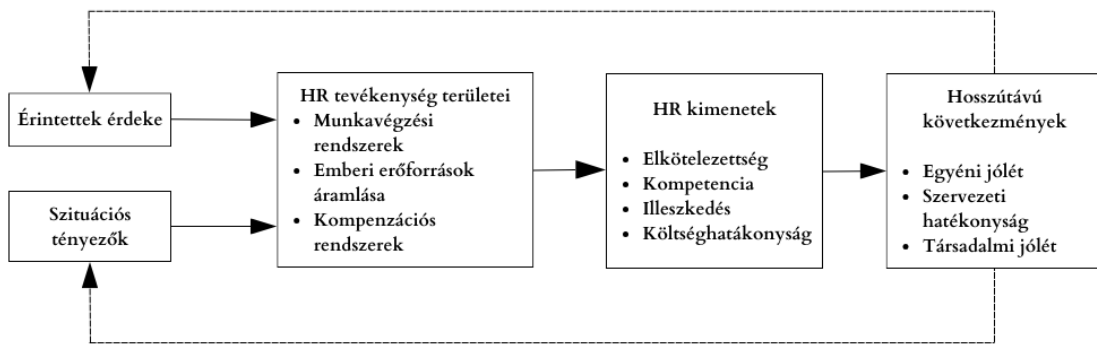
2. ábra: Michigan modell

Forrás: Fombrun et al., 1984 alapján saját szerkesztés

A modell kevésbé veszi figyelembe a HR gyakorlatok jövőbeli hatásait a stratégiaalkotási folyamatra. Ellendben inkább a régimódi megközelítést használja, ez az emberi erőforrás menedzsment stratégiai összehangolására összpontosít.

A Harvard többszörösen érintett modell már egy másik, tovább gondolt és összetettebb rendszermodell. Ez a modell a vezetés szempontjából foglalkozik az emberi erőforrás menedzsmenttel. Ezt négy tevékenységre osztja fel:

- munkavégzési rendszerek
- emberi erőforrások áramlása
- kompenzációs rendszerek
- alkalmazotti részvétel



3. ábra: Harvard modell

Forrás: Beer et al., (1985: 17. o.) alapján saját szerkesztés

A modell szemlélteti, hogy a HR-nek rövid távú és hosszú távú következményei is vannak. (Szóts-Kováts, 2006)

A Warwick modell (politika és változtatási folyamat elmélete) a Harvard modell továbbfejlesztett verziója. Célja az volt, hogy a HR-nek a formálási, alakítási képességeivel is összehangolja a már létező modellt. A Warwick modell beépítette a HR tevékenységi területeit és kiegészítette további tényezőkkel: (Szóts-Kováts, 2006)

- felelősségek meghatározása
- tevékenységek végrehajtása során a kompetenciák megváltozása
- funkció felépítése

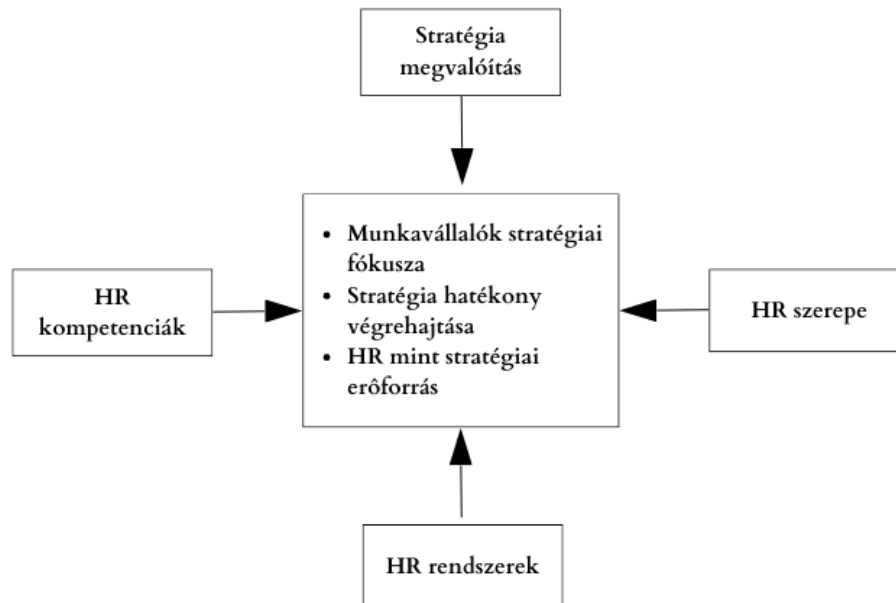
Az Ulrich modell is szintén egy másik megközelítésből vizsgálja meg az emberi erőforrás menedzsmentet. Ezt a modellt az üzleti partnerség szerepmodelljének is nevezik. Ulrich szerint az emberi erőforrások szakterületének vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának kulcsa, a HR és az üzleti partnerség közötti kapcsolatban rejlik. A saját modelljében négy olyan szerepet különített el, amelyeket a HR-nek kell betöltenie. Attól függően határozta meg a szerepeket, hogy az adott szerep fókuszja a stratégiai, vagy operatív kérdéseken van, illetve, hogy a hangsúly a folyamatokon, vagy az embereken van. (Szóts-Kováts, 2006)



4. ábra: Ulrich modell

Forrás: Ulrich, (1997: 24. o.) alapján saját szerkesztés

A HR Balanced Scorecard vagyis a HR értékteremtési modellje talán a legújabb és az egyik legjobb megközelítés. A modell azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy hogyan lehet kimutatni a HR szerepét és jelentőségét, mennyiben ad hozzá valamit a vállalati célokhoz, a stratégia megvalósításához, figyelembe véve a költségeket és az értékteremtést. Az elmélet célja, hogy mindenki pontosan tudja, milyen feladatokat kell ellátnia, és hogy ezek a feladatok, hogy járulnak hozzá a vállalati stratégia végrehajtásához. Ez a fajta körbe határolt szerepkör felosztás segít abban, hogy az üzleti élet által értékelhető és érthető mutatókat határozzanak meg, és hogy a vezetőknek valóban csak ezzel a néhány kulcsfontosságú mutatóval kelljen foglalkozniuk. (Szóts-Kováts, 2006)



5. ábra: HR Balanced scorecard modell

Forrás: Becker et al., 2001, 132. o. alapján saját szerkesztés

A modell alapján a HR-nek kétféle illeszkedést kell biztosítania. Először is, a HR-nek meg kell teremtenie az illeszkedést a stratégia végrehajtása és az emberi erőforrás menedzsment rendszerek között. Másodszor, az a feladatuk, hogy kialakítsák az összhangot a humán erőforrás stratégiai szerepe és a HR szakemberek, valamint a vezetők emberi erőforrás kompetenciája között. Ezt a kettős illeszkedést tekintik a stratégia hatékony végrehajtásának és a részvényesi érték növelésének kulcsának, mivel ezzel biztosítják, hogy a munkavállalók összpontosítsanak a stratégiai célokra és rendelkezzenek a stratégiai gondolkodásmóddal. (Becker, Hueselid, Ulrich, 2001)

2.3. Az emberi erőforrás menedzsment modellek összefoglalása

A felsorolt elméletek több ponton is megegyeznek egymással. A HR stratégiai akkor lehet sikeres, ha aktív résztvevője a vállalat stratégiaalkotási tevékenységeinek, tehát a HR területet nem lehet kihagynia a felső vezetésnek, amikor a vállalat céljait tervezik. Ez biztosítja azt is, hogy a kitűzött célok az emberi oldalról is megvalósíthatók legyenek. Mindehhez viszont szükséges, hogy a HR tevékenységét és hozzájárulását ki lehessen mutatni. A korábban említett modellek, más-más szinten értelmezik és vizsgálják a

hozzájárulást, viszont abban mindegyik egyetért, hogy a HR tevékenységek szorosan összekapcsolódnak a vállalat teljesítményével. (Szöts-Kováts, 2006)

Ehhez szorosan kapcsolódik az, hogy ahhoz, hogy a szervezet teljesíteni tudjon, a munkavállalók magatartása kulcsfontosságú tényező. A különböző HR gyakorlatok eltérő munkavállalói viselkedést erősítenek. A viselkedés itt azt jelenti, hogy a munkavállalók képességekkel és kompetenciákkal rendelkezzenek az adott feladatok hatékony elvégzéséhez. A konzisztenciát két irányban kell biztosítani, egyrészt vertikálisan, hogy összhangban legyen a stratégiával, másrészt horizontálisan, hogy összehangoljuk a különböző HR gyakorlatokat. Ezért is lesz fontos az, hogy a munkavállalókat milyen rendszer szerint választják ki. A kiválasztási rendszerben szerepelnie kell annak a tényezőnek is, hogy az adott ember milyen kompetenciákkal rendelkezik, nem csak racionális, hanem emocionális tekintetben is.

2.4. A HR ellentmondásai, jövője

Az igazság az, hogy többen, például, Legge, 1978, Watson, 1977, Farndale – Brewster, 2005 is megkérdőjelezi, hogy az emberi erőforrás menedzsment valóban tudománynak és szakmának tekinthető-e? Pont a heterogén természete adja azt, hogy sokan nem tartják elég szakmainak és úgy gondolják, több tudásalap kellene ahhoz, hogy szakmának hívhassuk. Kritikai megközelítés éri abból a szempontból is, hogy a HR hozzájárulhat a hatalmi viszonyok kialakításához, megerősítéséhez, ezáltal lesznek, akik hasznot tudnak húzni belőle. Emellett pedig a nemi és más egyenlő elbánás elvei is sérülhetnek, ha a HR nem megfelelően van „használva” az adott szervezetben.

A HR létjogosultságának problémája egészen a kezdetekig visszavezethető, mivel már akkor megkérdőjelezték. A mai napig kitart ez a felfogás, hiszen még most is nagyon sok vállalatnál bizonyítani kell és meg kell győzni a felsővezetést arról, hogy márpedig az emberi erőforrás menedzsment hasznos a vállalat szempontjából és van értelme. Természetesen az elfogadottságot tekintve fejlődés is megfigyelhető, hiszen több szervezetben a HR vezető a vállalati hierarchiában képes volt kiharcolni, hogy részt vehessen üzleti döntésekben is. Ez a kettős mérce van jelen napjainkban.

Vagy egyet értünk vagy nem azzal, hogy a HR-nek van-e létjogosultsága az üzleti döntésekben, vagy abban, hogy kell-e neki ekkora teret adni, egy biztos: egy jól működő emberi erőforrás menedzsment részleg elengedhetetlen egy vállalat jó működéséhez. A nevéből adódóan érthető, hogy többek között munkavállalók kiválasztásával foglalkozik és egyszerűen fogalmazva, ha nincsenek megfelelő emberek a vállalatban, akkor annak a cégnek a jövője kétségessé válik. Hiába van meg a csúcstechnológia, tökéletes gyártósor stb., ha nincsenek megfelelő emberek, akik tudják működtetni a gépezetet. Nem csak a megfelelő képességekre van szükség és a megfelelő tudásra, hanem a megfelelő kompetenciákra, személyiségekre is. Lehet, hogy valaki a szakmájának a csúcsán áll, de ha a személyisége nem illik bele az adott vállalat környezetébe és a csapatba, ahol dolgoznia kell, akkor nem fogja tudni kibontakoztatni a képességeit és ezzel a vállalat is veszíteni fog. Éppen ezért elengedhetetlen az, hogy foglalkozzunk a munkavállalók emberi oldalával, személyiségével. Ma már a pszichológiának egy külön területe foglalkozik ezzel a kérdéskörrel. A munkapszichológusok általában különböző személyiségteszteket használnak arra, hogy „a megfelelő embert, a megfelelő helyre” (Lyard, 1800) tudják beilleszteni.

Ehhez szorosan kapcsolódik az is, hogy ha nem a vállalat szempontjából vizsgáljuk meg a kérdést, hanem az egyén szempontjából akkor is nyilvánvalóvá válik, hogy mindenki olyan helyen szeretne dolgozni, ahol megfelelőnek érzi magát. Csíkszentmihályi Mihály pszichológus fogalmazta meg a flow élményt, amelynek értelmében az ember csak akkor lehet boldog, ha ezt a bizonyos flow élményt megéli. Kutatásokból és ebből az elméletből is kiderül, hogy a valós, igazi boldogságnak nem materiális okai vannak, hanem sokkal inkább belülről fakad, és ha maradunk Csíkszentmihályi megfogalmazásánál, akkor a flow élményből. Ehhez az élményhez nagyban hozzájárul az, hogy olyan helyen dolgozzunk, ahol ki tudunk teljesedni és ahol *jó* helyen vagyunk és *jól* is érezzük magunkat. Ehhez pedig elengedhetetlen az, hogy már a munka elején a személyiséget figyelembe véve válasszon az ember munkahelyet. (Béres, Keszthelyi, 2022)

3. SZEMÉLYISÉG

A személyiség kifejezés a „Persona” latin szóból ered, ami maszkot jelent. Ha belegondolunk ez már önmagában elég beszédes meghatározás, de ha nagyon egyszerűen akarunk fogalmazni, akkor a személyiség valami olyasmit jelent, hogy az ember egyedi tulajdonságainak összessége.

A köznyelvben nagyon sokszor használjuk ezt a kifejezést, sokszor mondjuk valakire, hogy na „neki megnyerő a személyisége” vagy esetleg azt, hogy „neki kifejezetten ellenszenves a személyisége”. A személyiség fogalma rendkívül szerteágazó, megfoghatatlan és viszonylagos, hiszen mitől válik valaki megnyerővé, vagy ellenszenvessé? Ez sem fekete-fehér, nem mondhatjuk azt valakire, hogy az ő személyisége teljesen ellenszenves, mert lehet, hogy valaki más szemszögéből annak az adott embernek a személyisége pont a megnyerő kategóriába kap besorolást.

Mit is értünk akkor személyiség alatt? Amikor a személyiségről beszélünk, megpróbáljuk valakinek a „lényegét” feltárni. Mikor meghatározni próbáljuk rengeteg kisebb-nagyobb viselkedés jellemzőt próbálunk meg elemezni, majd ezeket a jellemzőket csoportosítva levetítjük egy-egy tulajdonságegyüttesre. Ez már sokkal kevesebb számú és „felfogható” mennyiség, kategória. Az, hogy kinek hogyan látjuk, a személyiségét nem csak attól függ, hogy mit mond, és mit tesz, hanem attól is, hogy mindezt hogyan teszi. Többek között a „hogyan” határozza meg az egyént, mert a stílusa mindenkinek egyedi és ez ad színezetet a tetteinknek. (Carver, Scherier, 2003)

A személyiség meghatározása nem csak a pszichológusokat izgatja, hanem igazából a hétköznapi emberek is egy kicsit pszichológusok, hiszen mindannyiunkat érdekel, hogy milyen ember lehet a másik.

A hétköznapi életben a személyiség szót inkább az egyes emberek sajátosságainak kifejezésére használjuk, ezzel szemben a személyiségpszichológusok inkább elvont fogalomként használják. Inkább úgy értelmezik a személyiséget, mint ami minden emberre vonatkoztatható. Az évtizedek, évszázadok alatt nagyon sokan próbálták megfogalmazni a személyiséget és nagyon sok meghatározás született rá, de egyöntetűen nem fogadták el egyiket sem. Valószínűleg ezért is éri kritika még napjainkban is a

pszichológiát és az emberi erőforrás menedzsmentet, is mint tudományt, mivel nem tudunk rájuk egy egyértelmű meghatározást mondani. Ez az egész témakörnek a hatalmas nehézsége, de közben érdekessége is, hiszen sugallja az összetettséget és a bonyolultságot, megfoghatatlanságot. (Schmitt, Perugini, Johson, Blum, Borkenau, Constantini, Denissen, Fleeson, Grafton, Jayawickreme, Kurzius, Macleod, Miller, Read, Roberts, Robinson, Wood, Wrzus, 2017)

A személyiség szó használata is elég érdekes kérdéseket vethet fel, mert mikor is használjuk ezt a szót, mit akarunk kifejezni vele? Legtöbbször arra használjuk, hogy állandóságot, folyamatosságot fejezzünk ki vele, amit a másik emberben felfedezni vélünk. Egyfajta következetességet, ez lehet az is, hogy már ismerjük, milyen körülményre hogyan reagál és már megfigyeltünk egy fajta állandóságot azzal kapcsolatban, hogy a másik, hogyan *szokott* viselkedni. Ilyenkor azt érezzük, hogy a másik ember helyzetről helyzetre, időről időre következetesen viselkedik, gondolkodik, beszél, érez. Annak a kifejezésére is használjuk a személyiség szót, hogy hangsúlyozzuk, hogy az emberben valamilyen belső erő van, ami a tetteinket befolyásolja. Bármit is teszünk, a tetteink gyökere belülről fakad. Máskor arra használjuk a személyiség szót, hogy összefoglaljunk néhány alapvetően jellemző tulajdonságot, például, ha valakiről azt mondjuk, hogy zárkózott személyiség, akkor azt értjük alatta, hogy a zárkózottság a jellemző tulajdonsága. (Carver, Scherier, 2003) (Bergner, 2020)

3.1. Személyiség meghatározására tett kísérletek

Nagyon sokan próbálták már meghatározni valahogy a személyiség jelentését, mindet felsorolni és részletesen kifejtetni szinte lehetetlen, de egy párat közülük érdemes áttekinteni ahhoz, hogy valamiképp mégis megpróbáljuk körbe határolni miről is van szó.

Már Hippokratész (i.e. 460 – i.e. 385) is foglalkozott ezzel a kérdéssel, hogy vajon a személyiség hogyan is épül fel és hogyan lehetne meghatározni. Azt az elméletet alkotta meg, hogy az ember négyféle nedvből tevődik össze, ezeket a következőképpen nevezte el:

- vér – sangus
- sárga epe – chole
- fekete epe – melaina chole
- nyálka – phlegma

Az elmélet az volt, hogy amelyik testnedvből több van az adott emberben, olyan személyisége lesz. A latin nevükből eredően ezeket a személyiségtípusokat alkotta meg:

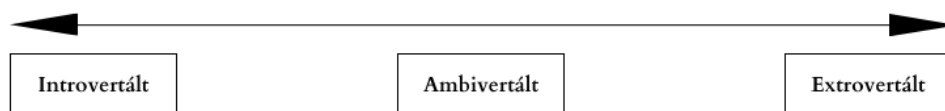
- szangvinikus: gyenge fogékonyság, nagyfokú impulzivitás
- kolerikus: erős fogékonyság, nagyfokú impulzivitás
- melankolikus: erős fogékonyság, kislefokú impulzivitás
- flegmatikus: gyenge fogékonyság, kislefokú impulzivitás

Noha a modell nagyon kezdetleges volt, mégis a személyiségtípusok atyjának tekintjük Hippokratész elképzelését. Hippokratész után már csak a XX. században bukkantak fel tudósok, gondolkodók, akik személyiség meghatározásával foglalkoztak. Korábban már említettem, hogy a munka világában is csak Taylor, szintén XX. század elején kezdett el rávilágítani a személyiség és az emberség fontosságára, előtte nem nagyon foglalkoztak ezzel, hiszen nem is volt rá igény. Viszont a világ, kifejezetten a munka világának fejlődése rendkívül megköveteli, hogy az emberi oldal is előtérbe kerüljön és foglalkozzunk a személyiséggel. (Gombaszögi, 2020)

Ernst Kretschmer (1888 – 1964) német pszichiáter is a testi vonásokat vette alapul a személyiség meghatározásánál. Az alapötlet az volt, hogy az öröklött testalkat meghatározza bizonyos lelki tulajdonságok fajtáját, és ezek a típusok összefüggnek a főbb mentális betegségekkel. Három típust különített el:

- aszténias: a zömök test, rövid nyak, rossz esetben a mániás-depresszióval van kapcsolatban
- piknikus: a vékony, magas, beesett mellkasú testalkat a szkizoid tulajdonságokkal van kapcsolatban
- atletikus: az erős izomzat, csontváz, vastag bőr pedig epileptoid tulajdonságokkal állnak kapcsolatban (Pintér, 2020)

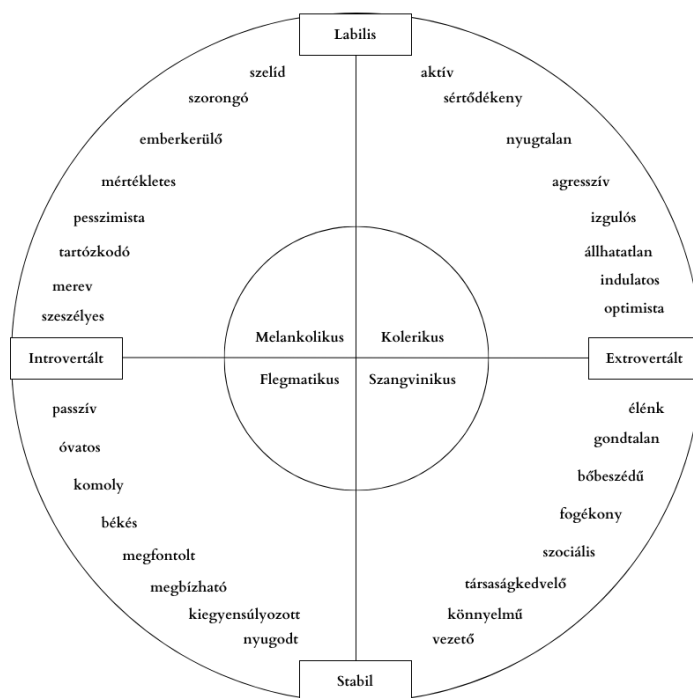
Carl Gustav Jung (1875 – 1961) svájci orvos már valóban a belső tulajdonságokkal foglalkozott. Az ő nevéhez kapcsolódik az introvertált –befelé forduló- és az extrovertált –külvilág felé irányuló- típusok meghatározása. Ezeket a típusokat a hétköznapi életben is előszeretettel használjuk, mivel csak két típusról van, szó ezért azt hihetjük, hogy nagyon könnyű besorolni magunkat, illetve másokat valamelyik kategóriába. Később Jung elméletét kiegészítették és ebbe a megközelítésben inkább egy skálaként írják le a személyiséget, aminek a két végén az introvertált és extrovertált típus helyezkedik el, középen pedig az úgynevezett ambivertált. Az elmélet tovább gondolása ugyanis azt feltételezi, hogy senki sem lehet 100%-ban ez vagy az, hanem mindenkiben megvan ez is, az is. (Guy-Evans, 2023) (Britannica, 2023)



6. ábra: Extrovertált, introvertált, ambivertált skála

Forrás: <https://www.kreativutkeresestudatosan.hu/wp-content/uploads/2018/05/Ambivert%C3%A1lt-sk%C3%A1la.jpg> alapján saját szerkesztés

Hans Jürgen Eysenck (1916 – 1997) angol-német pszichológus mondhatni ötvözte az eddig felsorolt modelleket. Dimenzionális megközelítésbe helyezte az eddigieket, amelynek a két végpontjába a Jung féle extrovertált és introvertált meghatározásokat tette. (Gombaszögi, 2020)



7. ábra: Eysenck személyiségfaktorai

Forrás: Atkinson, R.L. – Atkinson R.C. – Smith, E.E-BEM, D.J.: *Pszichológia Osiris, Budapest 1995.*
391. o. alapján saját szerkesztés

Ivan Petrovics Pavlov (1849 – 1936) orosz filozófus szerint viselkedésformák hátterében az idegrendszer sajátosságai húzódnak meg. Három tulajdonságot különített el, erősség, mozgékonyság, kiegyensúlyozottság. Ezeknek a kombinációi adják ki a személyiséget, négy féle kombinációt határozott meg amik erősen hasonlítanak Hippokratész által meghatározott személyiségtípusokra:

- erős – gyors – kiegyensúlyozott
- erős – gyors – kiegyensúlyozatlan
- gyenge – lassú – kiegyensúlyozatlan
- erős – lassú – kiegyensúlyozott

Elmélete az volt, hogy csak azokat a dolgokat szabad figyelembe venni, amelyek kísérletileg ellenőrizhetőek. Egyik nagyon híres kísérlete a „Pavlov kutyája”, ahol kutyákon kísérletezett. Azt vizsgálta, hogyan reagálnak, amikor ételt kapnak és ezzel egy időben csengőt hallanak. A kísérletben egy idő után a kutyák nyálelválasztása már nem csak akkor indult meg amikor ételt láttak, hanem akkor is, amikor csak a csengőt

hallották. Ugyanez igaz az emberekre is, ha sokszor érik ugyanabban a környezetben hasonló ingerek, akkor megtanulják, hogyan kell viselkedni abban az adott környezetben. (Gombaszögi, 2020)

Sigmund Freud (1856 – 1939) a mélylélektani személyiségelméletek megalakítója, már egy teljesen új perspektívából kezdte el vizsgálni a személyiséget. Kidolgozta a tudattalan lelki folyamatok koncepcióját, melynek lényege, hogy a tudattalan folyamatoknak döntő szerepe van a magatartásban. Itt már látszik, hogy a korábbi elméletekhez képest már teljes mértékben a belső folyamatokra koncentrál és nem pedig egy-egy külső tulajdonság alapján próbál következtetni a személyiségre és a viselkedésre. A tudattalan folyamatok továbbvitele a pszichés determinizmus koncepciója, amely feltételezi, hogy minden megnyilvánulásunk előre meghatározott és az oka a tudatalattiban rejlik. A tudatalatti létezésének boncolgatásán kívül elméleteiben nagy hangsúlyt kap a gyermeki fejlődés, ezen belül is az, hogy a szexualitás fejlődése döntő hatással van a felnőtt személyiség kialakulására. Szakaszokra osztja a gyermeki szexuális fejlődést, az adott életszakasz biológiai funkciója szerint. Az elmélet szerint, ha ezeket a folyamatokat valami megzavarja, akkor a fejlődés megáll és később különböző személyiségzavarok alakulhatnak ki. (Pintér, 2020)

Freud pszichoanalitikus elméletéről is érdemes szót ejteni, amely azt feltételezi, hogy a lelki apparátus egymás fölé rendelt hierarchikus struktúrából áll, pont, mint az agynak az anatómiai felépítése. Később ezt a modellt tovább fejlesztésre került, ami a következőképpen néz ki:

- ösztön-én: vágyvezérlés, ösztönök, fő készlet az örömszerzés
- ego-én: logikus és elvont gondolkodás, védekezés mechanizmusok, tudatos és nem tudatos elemei is vannak
- felettes én: lelkiismereti funkciók, értékek, ideálok, amelyeket a társadalomból vesz át az egyén

(Pintér, 2020)

A hierarchikus rendszerrel később Maslow is próbálkozott, aki a Maslow piramisról vált ismerté, ő a különböző szükségleteket rakta rangsorba, bár később ezt az elméletet részben többször is megcáfolták. A kritikák arra érkeztek, hogy vajon tényleg ennyire szigorú hierarchiában épülnek-e egymásra a szükségletek, mert a valóságban vannak példák arra, amikor lehet szintet ugrani. Gondoljunk csak híres művészekre a múlt századokban, nagyon szegények voltak, alig volt mit enniük mégis fantasztikus alkotásokat hoztak létre, elérve ezzel az önmegvalósítás szintjét.

Karen Horney (1885 – 1952) a szociálpszichológia modelljét állította fel, melynek lényege, hogy a felnőtt személyisége a személy és a környezet interakciójából alakul ki és hangsúlyozta az „én” szubjektív oldalát. Később George Kelly (1905 – 1967) vitte tovább az elméletet, ő már elkülönítette az „én” objektív és szubjektív részét. Három „én” állapotot határozott meg:

- objektív én: amit mások alkotnak az egyénről
- szubjektív én: önkép, ahogy az egyén önmagát átéli
- ideális én: amilyen az egyén szeretne lenni

Ennek a három állapotnak a viszonya határozza meg a belső harmóniát. A lelki egészséget a reális én és az önkép^[1] közötti megfelelés adja. Ha a kettő nem esik egybe akkor az kognitív disszonanciához^[2] vezethet és akár komoly személyiség zavarok is felléphetnek. (Pintér, 2020)

A felsorolt elméleteken kívül még rengeteget meg lehetne említeni, de ennyi már elég ahhoz, hogy lássuk, milyen sok fajta elképzelés látott már napvilágot, és hogy mennyire nem egyértelmű meghatározni a személyiséget. Most már viszont valamelyest el tudjuk helyezni, hogy miről is beszélünk. Utolsóként Gordon Allport amerikai szociálpszichológus meghatározását szeretném megemlíteni: "A személyiség - a személyen belüli - pszichofizikai rendszerek olyan dinamikus szerveződése, amely az egyén jellegzetes viselkedés-, gondolat és érzelemmintáit hordozza." (Gordon Allport 1961)

^[1]: önmagunkkal kapcsolatos ismeretek rendszere, beállítások együttese, elvárások rendszere

^[2]: amikor új információ vagy tapasztalat ellentmond a korábbi elképzeléseinknek vagy ismereteinknek, akkor belső feszültséget vagy disszonanciát tapasztalunk. (Leon Festinger 1957)

Ez a definíció nagyon sok fontos megállapítást tartalmaz, ami közelebb hozhatja hozzánk ezt a megfoghatatlan fogalmat:

- a személyiség egy szerveződés, nem csak bizonyos elemek halmaza
- a személyiség egy folyamat, nem csak úgy „ott van”
- a személyiség elválaszthatatlanul kötődik a fizikai testhez
- a személyiség egy fajta mozgató rugó, egy ok, ami segít meghatározni hogyan viszonyulunk a világhoz
- a személyiség mintákban, ismétlődésekben, és állandóságokban mutatkozik meg
- a személyiség nem csak egyféleképpen jelenik meg, hanem nagyon sok arca van

(Carver, Scherier, 2003)

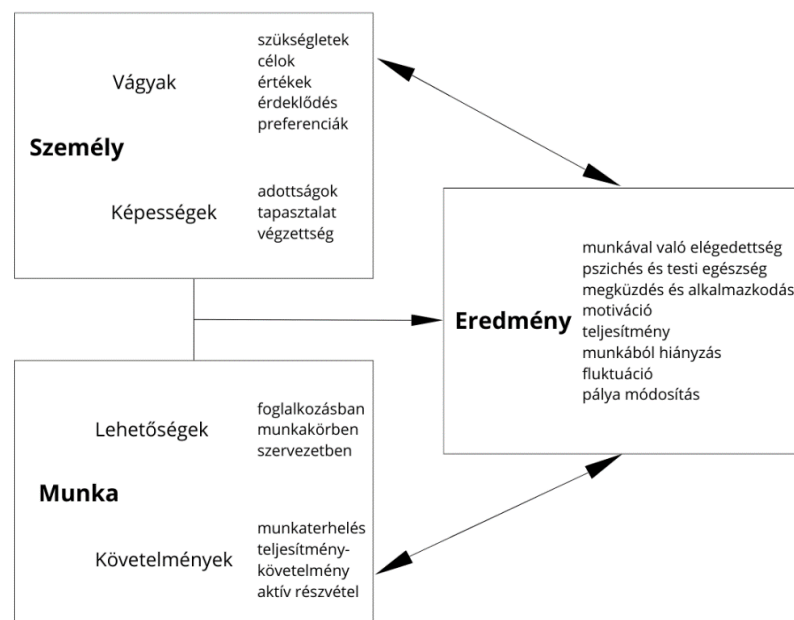
Mint látható hatalmas területet lefed ez a meghatározás és a továbbiakban, ha a személyiségről beszélünk, akkor ezt a meghatározást értjük alatta. Viszont valahogy ez a modell sem tökéletes, valami még hiányzik belőle és ez az a valami, amire a tudósok már évszázadok óta keresik a választ.

4. SZEMÉLYISÉGTESZTEK A VÁLLALATI SZFÉRÁBAN

A személyiség fogalmával már némiképp tisztába kerültünk. A következő kérdés pedig az, hogy akkor hogyan is tudjuk elkülöníteni a különböző személyiségtípusokat? Az emberi természetből adódóan az ember szeret rendszerezni, kategorizálni. Ha valamit nem tudunk valahova besorolni, akkor nem érezzük magunkat jól és általában attól félünk is. Hiszen, ha nem tudjuk megmondani valamiről, hogy az milyen kategóriába tartozik, mi a neve, hogyan *szokott* viselkedni, akkor máris diszkomfort érzet alakul ki. Ennek a kétségbeesésnek a feloldására jöttek létre a személyiség tesztek, amelyek valahogy megpróbálják rendszerbe sorolni és kategorizálni, ezt az amúgy igencsak zűrzavaros dolgot, amit személyiségnek nevezünk. Nagyon sokan állítottak fel elméleteket és dolgoztak ki teszteket, az egészen egyszerűtől a rendkívül összetett és bonyolult elméletekig. Két csoportot különítünk el, a klinikai és a nem klinikai teszteket. A továbbiakban a nem klinikai tesztekkel fogunk foglalkozni. Ebbe a kategóriába tartoznak a munka világában használatos személyiségtesztek is.

A vállalatok esetében a teszthasználatban többnyire más a cél, mást várunk el a munkahelyen használt tesztektől, mint a klinikai pszichológiai tesztektől. Az egyik kulcsfontosságú szabály, hogy a használt tesztek nem léphetik túl a munkahelyi kereteket. Csak olyan paraméterek vizsgálhatók, amelyek szoros összefüggésben vannak a munkavállaló feladatkörével. Tehát, a teszt nem terjedhet ki arra, hogy az adott személy milyen pszichopatológiai kórképre mutat hajlamot, csak akkor, ha ez az információ konkrét munkaköri feladathoz kapcsolódik. Így hát egyértelműen következik, hogy ezeket a tesztek a különböző HR szakemberek végezhetik el a jövőbeli vagy akár már a jelenleg is dolgozó munkaerővel. Ahhoz, hogy a tesztek eredménye használható legyen a HR szempontjából nagyon specifikusan a munka világának igényeihez igazították őket. (Rózsa, Nagybányai Nagy, Oláh, 2006)

Ugyanakkor a kiválasztási folyamat nem a munkavállalók tesztelésével kezdődik. Először munkakörelemzésre van szükség, hiszen fel kell térképezni, hogy pontosan mit is várunk, milyen legyen az adott beosztásban dolgozó munkavállaló. Világosnak kell lennie, hogy tulajdonképpen kit is keresünk az adott munkakörbe. (Rózsa, Nagybányai Nagy, Oláh, 2006)



8. ábra: Személy- és munkamegfelelési modell

*Forrás: Rózsa Sándor, Nagybányai Nagy Olivér, Oláh Attila: A pszichológiai mérés alapjai, 283.o.,
Person-Job Fit Model, Edwards 1991 alapján saját szerkesztés*

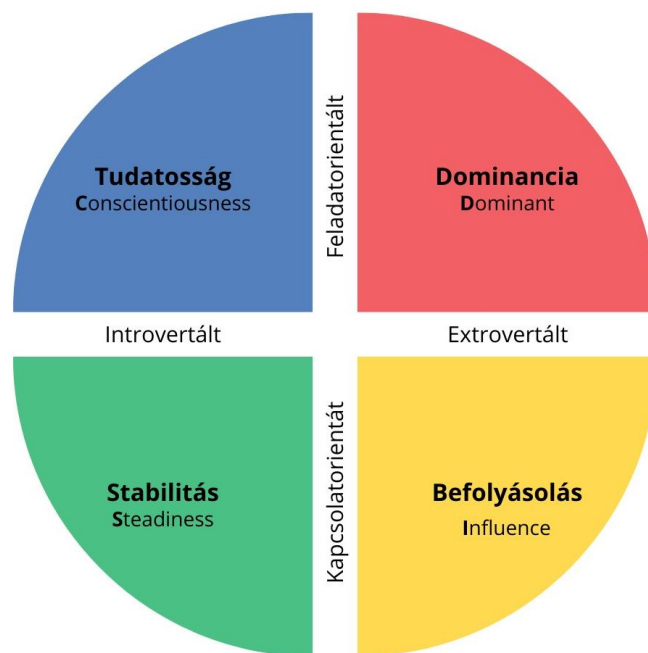
A munkahelyi tesztek során használt mérési területek a következők:

- Tudás: az egyéni ismeretek körét vizsgálja, ebbe a csoportba tartoznak a speciális szakmai tudást ellenőrző tesztek is
- Intelligencia: sok részképesség együtteséből határozzák meg, olyan feladatokat tartalmaz, amelyek a problémamegoldási, logikai, következtetési, nyelvi és matematikai képességeket mérik
- Speciális képességek: munkakörönként nagyon eltérő lehet, az is eltérő, hogy egyáltalán szükség van-e ilyen tesztre, olyan képességeket mérnek ezekkel, mint pl.: térlátás, kézügyesség stb.
- Viselkedési stílus: részben önismeret, részben társismeret növelését célozzák, ilyenkor megfigyelik hogyan viselkedik az egyén, anélkül, hogy a mögöttes okok elemzésébe bocsátkoznának
- Értékek, motiváció, attitűd: személyes érdeklődés, értékrend, motivációs háttér feltérképezésére szolgál, megmutatja, hogy az egyén miért viselkedik úgy ahogy
- Személyiségvonások: személyiségvonások, teljes személyiség működésének háttéréről kapunk információkat
- Kompetenciák: képességek, ismeretek, személyiségjegyek, viselkedési módok meghatározása, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az adott személy el tudja végezni a munkaköréhez szükséges feladatokat

Ezek a területek természetesen koránt sem fedik le az összes lehetséges mérési területet, de ezek azok, amelyek a munka világában relevánsak és vizsgálásra méltóak. (Rózsa, Nagybányai Nagy, Oláh, 2006)

4.1. DISC modell

A DISC-modell egy pszichológiai keretrendszer, amelyet William M. Marston amerikai pszichológus fejlesztett ki az 1920-as évek elején. A teszt a már korábban említett jungi elméleten alapszik, az extroverzió – introverzió dimenzióra épít. Nem csak ez a két tengely van jelen a modellben, hanem a kapcsolatorientált – feladatorientált tengely is helyet kap a modell felépítésében. (Mind Tools Content Team, 2023)



9. ábra: DISC modell

Forrás: <https://winpartners.lv/wp-content/uploads/2021/02/disc-modelis.png> alapján saját szerkesztés

Fontos megemlíteni, hogy a színek sem véletlenszerűek, sokszor inkább színek szerint szokták emlegetni ezt a fajta modellt.

A DISC rövidítés a modell négy alapvető viselkedési stílusának nevét takarja:

- Dominancia – Dominance – piros

Ezeket a típusú személyeket a határozottság, célorientáltság jellemzik. Feladatorientáltak és extrovertáltak. Nagyon sokszor irányító szerepet töltenek be a közösségekben. Hajlamosak vezetői szerepet vállalni, döntéseket hozni és határozottan kifejezni az álláspontjukat. A motivációjuk általában a siker, hatalom és versengés. Határozott célokat tűznek ki maguk elé, és hajlandóak is keményen megdolgozni értük. Emellett hajlamosak túl erőteljesek lenni és elnyomni másokat.

- Befolyásolás – Influence – sárga

Ebbe a kategóriába tartozó emberek társaságkedvelők, szociálisak. Kapcsolatorientáltak és extrovertáltak. Szeretik a közösséget és élvezik, ha a figyelem középpontjába kerülnek.

Motivációjuk az elismerés, pozitív visszajelzés és a kapcsolatok kialakítása. Ezek a típusú emberek gyakran kiváló kommunikátorok és motivátorok. Képesek könnyen megszerezni mások bizalmát és kapcsolatokat építeni. Viszont túlzásba is eshetnek, lehetnek túlzottan nyitottak és nehezen kezelik a kudarcokat, vagy a negatív visszajelzéseket.

- Stabilitás – Steadiness – zöld

Ezek az emberek a nyugalom szobrai. Nyugodtak, türelmesek és hűségesek, nehezen lehet őket kihozni a sodrúkból. Kapcsolatorientáltak és introvertáltak. Motivációjuk a biztonság és az együttműködés. Nagyon jó csapattagok, mivel képesek másokkal összefogni és segíteni, emellett hűségesek a munkahelyükhöz, családjukhoz, barátaikhoz. Viszont előfordulhat, hogy túlságosan passzívak és nehezen hoznak meg döntéseket.

- Tudatosság – Conscientiousness – kék

Őket az analitikus gondolkodás, precizitás és rendszeresség jellemzik. Feladatorientáltak és introvertáltak. Képesek részletesen elemezni a helyzeteket és alaposan megvizsgálnak minden részletet. Motivációjuk általában a pontosság, a minőség és a szabályok betartása. Kiválóan el tudják látni azokat a feladatokat, ahol a részletek fontosak, hajlandóak sok időt és energiát fektetni a feladatok elvégzésébe. Azonban az analitikus gondolkodást túlzásba is tudják vinni és nehezen alkalmazkodnak másokhoz.

Ezek a kategóriák segítenek azonosítani az egyének viselkedési preferenciáit és segít megérteni, hogy hogyan reagálnak az emberek a különböző helyzetekre. Fontos kiemelni, hogy az emberek általában a felsorolt típusok kombinációját mutatják, senki sem tisztán piros vagy zöld, hanem vannak átmenetek, és legtöbbször valamilyen keveredés figyelhető meg. A DISC modell nem a személyiség teljes spektrumát vagy valamennyi személyiségtulajdonságot fed le, hanem az alapvető viselkedési preferenciákat és reakciókat azonosítja, csoportosítja. A modellt széles körben alkalmazzák nem csak az üzleti világban, hanem a személyes fejlesztés területén is. Segíti a vezetőket és a csapatokat abban, hogy könnyebben tudjanak egymással kommunikálni és megértsék egymás a szükségleteit. A vezetők megérthetik a munkatársaikat és mivel csak négy kategóriáról beszélünk ezért egy idő után egy gyakorlott vezető már teszt nélkül is viszonylag nagy sikerrel be tudja sorolni munkatársait a különböző kategóriákba. Ezzel is segítve a csapatmunkát.

Emellett segít az egyénnek az önismeret terén is, az egyén felismerheti a személyes viselkedési preferenciáit, erősségeit, gyengeségeit. Segít megérteni, miért reagálnak különböző módon bizonyos helyzetekre, és hogyan tudnak változtatni ezen a viselkedési mintán. (Ruzsa, Stréhli-Klotz, 2018)

Mindemellett, több kritika is érte már a DISC modellt. Az emberi viselkedést négy alapvető típusra redukálja, ami egy jelentős egyszerűsítés. Az emberek sokkal összetettebbek és változatosabbak, és az ilyen fajta egyszerű kategorizálás nem feltétlenül képes leírni minden ember viselkedését. Az is probléma, hogy gyakran a DISC profilokat az egyének önértékelésén alapulva hozzák létre és az önismeret hibái, az elfogultság sokszor torzíthatják a valós képet. Az emberek hajlamosak lehetnek elfogultan válaszolni, hogy jobban megfeleljenek a kívánt eredménynek. A DISC modell nem mélyreható, nem szolgál mély betekintéssel a személyiségbe. . (Ruzsa, Stréhli-Klotz, 2018)

Ezek a kritikák nem azt jelentik, hogy a modell rossz, hanem hogy fenntartásokkal kell kezelni és a modellnek vannak korlátai. Lehet, hogy hatékonysága bizonyos helyzetekben és kultúrákban korlátozott lehet. Fontos megérteni, hogy minden ember egyedi és bonyolult személyiséggel rendelkezik, és egyetlen modell sem lesz képes teljesen leírni az emberi viselkedést és személyiséget. A DISC modell hasznos eszköz lehet a viselkedési preferenciák és kommunikáció javításához, de mindig érdemes más személyiségmodellekkel és eszközökkel is kiegészíteni az elemzéseket és az értelmezést.

4.2. MBTI modell

Az MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) modellt Isabel Briggs Myers és Katharine Cook Briggs amerikai pszichológusok dolgozták ki az 1900-as évek közepén, és azóta vált az egyik legismertebb és leggyakrabban használt személyiségteszté világszerte. A modell arra törekszik, hogy meghatározza, hogyan gondolkodunk, érzünk, viselkedünk különböző helyzetekben. Míg a DISC csak két dimenziót vett figyelembe, az MBTI már négy törzsvonalat különböztet meg egymástól. (Dillion, 2018)

I	Introvertált (Introverted) - Extrovertált (Extroverted)	E
S	Érzékelő (Sensing) - Intuitív (Intuitive)	N
T	Gondolkodó (Thinking) - Érző (Feeling)	F
J	Megítélő (Judging) - Észlelő (Perceiving)	P

10. ábra: MBTI 4 dimenziójának ábrázolása

Forrás: https://en.wikibooks.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator/Dimensions Myers-Briggs Type Indicators alapján saját szerkesztés

- Introvertált – Extrovertált

Már korábban említett Jung féle megállapításokat veszi alapul, ugyanúgy, mint a DISC modellben. Ez a dimenzió arra összpontosít, hogy az egyén energiát merít-e a külvilágból, vagy inkább a belső gondolataiból, érzéseiből. Az extrovertált személyek társaságkedvelők, nyitottak, míg az introvertáltak inkább befelé fordulók.

- Érzékelő – Intuitív

Ez a tényező az információfeldolgozás módjára összpontosít. Az érzékelő személyek a konkrét tényekre, érzékelhető információkra koncentrálnak, míg az intuitív emberek inkább az absztrakt ötletekre, gondolatokra. Így tehát az érzékelők jobban érzékenyek a külső jelenségekre, vagyis arra, ami az érzékszerveken keresztül érzékelhető és kívülről érkezik. Az intuitívak pedig inkább azokra az információkra összpontosítanak, amik belülről fakadnak, vagyis sokkal érzékenyebbek az összefüggésekre és asszociációkra.

- Gondolkodó – Érző

Ez a dimenzió arra összpontosít, hogy az egyén hogyan hoz döntéseket és hogyan reagál érzelmi helyzetekre. A gondolkodó típusok az érzelmi érvek helyett, a logika és az érvek alapján hozzák meg döntéseiket, míg az érzelmi típusok inkább az érzelmeikre és az empátiára támaszkodnak.

- Megítélő – Észlelő

A megítélők azok, akik szeretik, ha a dolgokat egyértelműen lehet kategorizálni és ennek alapján a döntéseket is gyorsan meg lehet hozni. Az észlelők ezt a megközelítést nem preferálják, ők azok, akik fontolva haladnak. (Sample, 2020) (16 Personalities Core Theory, 2011)

A fent említett 4 dimenzió 16 különböző személyiségtípust eredményez, amelyek a következők:



11. ábra: MBTI 16 személyiségtípusa ábrázolása

Forrás:

<https://coachsandraddillon.files.wordpress.com/2018/11/discmbti.jpg?w=663&h=374>

alapján saját szerkesztés

- ISTJ (Introvertált - Érzékelő - Gondolat - Megítélő):

Az ISTJ típusok hűségesek, gyakorlatiasak és megbízhatók. Szeretnek tervezni és megszervezni, és hajlamosak a hagyományok tiszteletben tartására. Az ilyen személyiségtípusú emberek komolyan gondolják, amit mondanak, és ha elkötelezik magukat valaminek a megtételére, akkor azt biztosan végig is csinálják.

- ISFJ (Introvertált - Érzékelő - Érző - Megítélő):

Az ISFJ típusok gondoskodók, empatikusak. Szeretnek segíteni másokat és kényelmes környezetet teremtenek. Ezek az emberek általában melegszívűek és szerények a maguk

nyugodt módján. Hatékonyak és felelősségteljesek, mindennapi életükben gondosan ügyelnek a gyakorlati részletekre.

- INFJ (Introvertált - Intuitív - Érző - Megítélő):

Az INFJ típusok kreatívak, empatikusak és jövőbe tekintők. Gyakran érzékenyek és az emberi psziché mélyebb rétegeire is kíváncsiak. Talán a legritkább személyiségtípus, de mindenképpen nyomot hagynak a világban. Idealisták és elvhűek, nem elégednek meg azzal, hogy csak úgy sodródnak az életben, fel akarnak állni és változtatni akarnak. Ennek a személyiségnek számára a siker nem a pénzből vagy a státuszból fakad, hanem abból, hogy kiteljesedésre törekszenek, segítenek másokon, és jótékonyan hatnak a világra.

- INTJ (Introvertált - Intuitív - Gondolat - Megítélő):

Az INTJ típusok analitikusak, logikusak és célorientáltak. Szeretik a kihívásokat és a problémamegoldást. Fantáziadús és stratégiai gondolkodók, akiknek mindenre van tervük. Szeretik tökéletesíteni az élet részleteit, kreativitást és racionalitást alkalmazva mindenben, amit tesznek. Belső világuk gyakran zárt, összetett.

- ISTP (Introvertált - Érzékelő - Gondolat - Észlelő):

Az ISTP típusok gyakorlatiasak, jó a kez ügyességük és határozottak. Szeretik az érzelmi kihívásokat és az izgalmas helyzeteket. Hajlamosak individualista gondolkodásmóddal rendelkezni, céljaik eléréséhez nincs szükségük sok külső kapcsolatra. Kíváncsisággal és személyes készséggel vesznek részt az életben, és szükség szerint változtatják a megközelítésüket.

- ISFP (Introvertált - Érzékelő - Érző - Észlelő):

Az ISFP típusok kreatívak, érzékenyek és rugalmasak. Gyakran művészi hajlamokkal rendelkeznek és értékelik a szépséget. Hajlamosak nyitottan gondolkodni, az élethez, az új tapasztalatokhoz és az emberekhez melegséggel viszonyulnak. Képességük, hogy a pillanatban maradjanak, segít nekik felfedezni az izgalmas lehetőségeket.

- INFP (Introvertált - Intuitív - Érző - Észlelő):

Az INFP típusok idealisták, kreatívak és empatikusak. Szeretik kifejezni önmagukat és az értékeiket. Ezek a ritka személyiségtípusok általában csendesek, nyitottak és

fantáziadúsak, és mindenben, amit tesznek, gondoskodó és kreatív megközelítést alkalmaznak.

- INTP (Introvertált - Intuitív - Gondolat - Észlelő):

Az INTP típusok kíváncsiak, analitikusak és logikusak. Szeretik a problémamegoldást és a tudományos gondolkodást. Ezek a rugalmas gondolkodók az élet számos területén szeretnek szokatlan megközelítést alkalmazni. Gyakran keresnek valószínűtlen utakat, és keverik a kísérletezési hajlandóságot a személyes kreativitással.

- ESTP (Extrovertált - Érzékelő - Gondolat - Megítélő):

Az ESTP típusok határozottak és kalandvágyók. Szeretik a változatosságot és a cselekvést. Általában energikusak és cselekvésorientáltak, ügyesen navigálnak mindenben, ami eléjük kerül. Imádják felfedezni az élet lehetőségeit, akár másokkal való társas érintkezésben, akár személyes elfoglaltságaikban.

- ESFP (Extrovertált - Érzékelő - Érző - Megítélő):

Az ESFP típusok élvezik az életet, energikusak és gesztusokkal telik. Szeretik a társaságot és a szórakozást. Ezek az egyének élvezik az intenzív élményeket, lelkesen részt vesznek az életben, és örömmel fedezik fel az ismeretlen területeket. Rendkívül szociálisak tudnak lenni, gyakran bátorítanak másokat közös tevékenységekre.

- ENFP (Extrovertált - Intuitív - Érző - Észlelő):

Az ENFP típusok lelkesek, kreatívak és motiváltak. Szeretik az új ötleteket és az emberi kapcsolatokat.

- ENTP (Extrovertált - Intuitív - Gondolat - Észlelő):

Az ENTP típusok ötletgazdagok, logikusak és kihívásokra nyitottak. Szeretik a vitákat és a kreatív problémamegoldást. Ezek az emberek hajlamosak olyan nagyszabású elképzeléseket és tetteket felkarolni, amelyek a mások iránti reményt és jóakaratot tükrözik. Lendületes energiájuk sok irányba áramolhat.

- ESTJ (Extrovertált - Érzékelő - Gondolat - Megítélő):

Az ESTJ típusok határozottak, gyakorlatiasak és megbízhatók. Szeretik a struktúrát és a rendet. Nagy bátorsággal rendelkeznek, és határozottan követik saját józan

ítélőképességüket. Gyakran stabilizáló erőként szolgálnak mások között, és képesek szilárd irányt mutatni a nehézségek közepette.

- ESFJ (Extrovertált - Érzékelő - Érző - Megítélő):

Az ESFJ típusok gondoskodók, empatikusak és társaságiak. Szeretik a közösségi életet és az emberekkel való kapcsolattartást. Figyelmesek és emberközpontúak, és szívesen vesznek részt társadalmi közösségükben. Teljesítményeiket határozott értékek vezérlik, és szívesen nyújtanak útmutatást másoknak.

- ENFJ (Extrovertált - Intuitív - Érző - Megítélő):

Az ENFJ típusok empatikusak, motiválóak és felelősségteljesek. Szeretnek segíteni másokat és inspirálni őket. Általában határozott elképzeléseik és értékeik vannak. Szemléletüket kreatív energiával támasztják alá, hogy elérjék céljaikat.

- ENTJ (Extrovertált - Intuitív - Gondolat - Megítélő):

Az ENTJ típusok célorientáltak, analitikusak és határozottak. Szeretik a vezetői szerepet és a célok elérését. Határozott emberek, akik szeretik a lendületet és a teljesítményt. Kreatív elképzeléseik kialakításához információkat gyűjtenek, de ritkán haboznak sokáig, mielőtt cselekednének. (16 Personalities Core Theory, 2011)

Sok vállalat használja az MBTI-t annak érdekében, hogy jobban megértsék alkalmazottaik személyiségét és munkahelyi viselkedését. Ezen kívül segít az embereknek abban, hogy hatékonyabban kommunikáljanak és együttműködjenek különböző személyiségtípusokkal.

Emellett azonban az MBTI sem mentesül a kritikától. A modell legnagyobb hiányossága, hogy kevés gyakorlati bizonyíték támasztja alá a megbízhatóságát és valóságát. Éppen ezért a tudományos közösségben sokan vitatják az MBTI tudományos alapját. Hátránya az is, hogy bináris skálát alkalmaz, tehát nem veszi figyelembe az emberek változatosságait. Ebből következik, hogy nem veszi figyelembe a személyiség fejlődését sem. Ugyancsak elmondható, hogy mint mindegyiket, ezt a tesztet is fenntartásokkal kell kezelni és figyelembe kell venni a korlátait. (16 Personalities Core Theory, 2011)

4.3. Big Five modell

A modell szerint a személyiség alapszerkezete öt faktorból áll. Az elmúlt több, mint 40 év tudása és kutatása van bele sűrítve ebbe a modellbe. Folyamatosan gyűltek a személyiség öt faktoros szerkezetét alátámasztó bizonyítékok. Viszont az elképzelés csak az elmúlt 10 évben került a figyelem középpontjába. Többek között négy fő pszichológus kutató járult hozzá a modell felállításához, Gordon Allport munkássága készítette elő az utat a Big Five modellnek, majd Raymond Cattell a személyiségkutatás egyik kiemelkedő alakja alkalmazott olyan faktoranalízist, amely hozzájárult az elmélet megvalósításához. Paul T. Costa és Robert R. McCrae hozta létre a NEO-PI (NEO Personality Inventory) elnevezésű kérdőívet, amelynek segítségével mérhetővé vált az 5 faktor. Lewis R. Goldberg a 20. század közepén dolgozott a modell adaptációján és pszichometrikai mérésén. Noha a modellt megalkották és viszonylag egységre jutottak, hogy mi is ez az 5 faktor, de még mindig komoly vita folyik arról, pontosan melyik 5 kapjon szerepet a modellben. (Rózsa, Nagybianyi Nagy, Oláh, 2006) (Feher, Vernom, 2021)

Az öt faktort a következőképpen nevezik:

1. Extraverzió

Mint ahogy azt már többször is említettük ez ugyancsak a Jung által meghatározott extrovertált – introvertált személyiségekre utal.

2. Barátságosság

Nem csak a szeretetre méltóságot tartalmazza, hanem magába foglal egyfajta engedelmességet, szolgálatkészséget is. Emellett jelenthet gondoskodást és érzelmi támogatást.

3. Lelkiismeretesség

Nehéz megragadni a harmadik faktort, mivel ez a szó nem tükröz olyan tulajdonságokat, mint a tervezés, kitartás, pedig ebbe a kategóriába ezeket is besoroljuk.

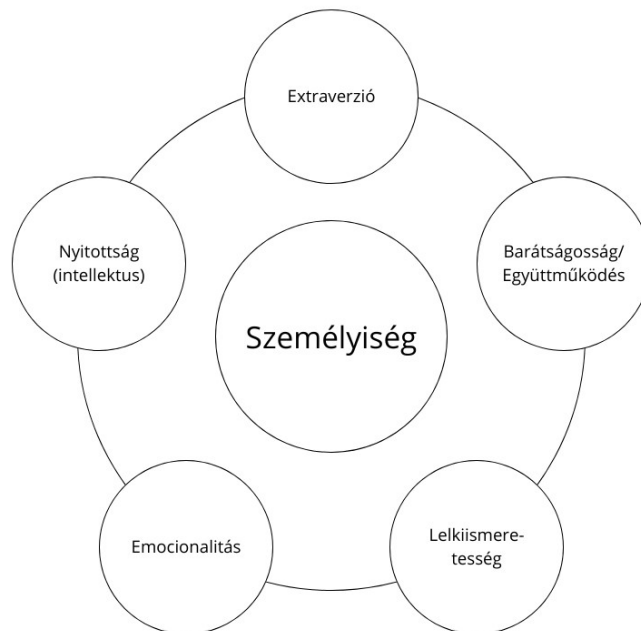
4. Emocionalitás

Az érzelmi oldalt ragadja meg, az érzelmekre és emellett a szorongásélményre utal.

5. Nyitottság, intellektus

Ez a faktor adja a legtöbb vitára az okot. Az egyén nyitottságára való hajlamot méri és az intelligencia mutatókat veszi alapul.

(Rózsa, Nagybányai Nagy, Oláh, 2006)



12. ábra: Big Five modell jelenleg elfogadott öt faktora

Forrás: <https://slidemodel.com/wp-content/uploads/big-five-personalities-traits-model-diagram.png> alapján saját szerkesztés

A korábban említett, az egyik legismertebb és legelfogadottabb Big Five személyiségkérdőív a NEO-PI kérdőív. Ez a kérdőív 240 tételből áll és az öt fő faktort részletesen vizsgálja. Az egyének válaszai alapján a kérdőív megmutatja, hogy az adott személy, milyen mértékben felel meg az öt fő faktornak. Nagyon sok időbe telik kitölteni és bonyolult a kiértékelése is. Nagyon részletes és több alcsoportot is figyelembe vesz, nem csak az említett öt főcsoportot. Ezért inkább kutatási és klinikai területen használják ezt a tesztet. (Rózsa, Nagybányai Nagy, Oláh, 2006)

Ezzel szemben a Big Five tesztelésére készült egy másik szintén széles körben elfogadott teszt a BFQ teszt, amelyet a munka világában előszeretettel használnak. Ez egy sokkal rövidebb kérdőív, általában 44 kérdést tartalmaz és sokkal könnyebben is lehet kiértékelni, (természetesen ehhez is szakember szükséges). Nem olyan részletes, mint a

NEO-PI teszt, de alkalmas az alapvető személyiségvonások feltárására. (Nagy, 2010) (Rózsa, Nagybányai Nagy, Oláh, 2006)

Emellett mondhatni a két teszt között található a harmadik mérési módja a Big Five-nak, ez pedig nem más, mint a POP (Personality and Reference Inventory) komplexebb, mint a BFQ, de nem olyan részletgazdag, mint a NEO-PI. A POP teszt nem csak a személyiségdimenziókra összpontosít, hanem az egyén preferenciáira és érdeklődési területeire is. Több, mint 100 kérdést tartalmaz és a NEO-PI-vel ellentétben, inkább az érdeklődési területekre fókuszál, nem pedig a személyiségdimenziók mély megértésére. (Nagy, 2010)

4.4. Hogan Assessment HPI, MVPI, HDS modell

Robert Hogan (1937 -) amerikai pszichológus dolgozta ki a Hogan személyiségtesztet, amely kifejezetten egy munkaalkalmassági teszt. A teszt a teljesítményt és annak előrejelzését méri, a jelmondata pedig a következő: “ha a teljesítmény előrejelzéséről van szó, csak három dolog számít: el tudod-e végezni a munkád, élvezettel végzed-e a munkád és mi az, ami az utadba állhat.” (Robert Hogan, 2007)

Kutatása során létrehozott egy több millió jellemrajzból álló adatbázist. Amikor valaki kitölti a tesztet akkor azt összehasonlítják az adatbázisban lévő jellemrajzokkal. Ebben az adatbázisban megtalálható az összes szakmai profil, a legalacsonyabb kvalifikációval rendelkező pozícióktól a legmagasabb kvalifikációt igénylőkig. Ennek következtében a Hogan teszt alkalmazható bármilyen iparágban és szakmában. (Iprep team, 2023)

Az összes szakmai profil előzetes értékelésen esett át a szakértők által, és meghatározott válaszok vannak, amelyek jellemzik az adott szakma legkiemelkedőbb képviselőit. Azonban fontos megérteni, hogy a Hogan tesztnél nincsenek abszolút jó vagy rossz válaszok, és ez érvényes minden szakmában. Ez teszi a tesztet objektívvé és alkalmassá minden típusú munkakör számára. (Iprep team, 2023) (Hogan Assessments, TSA test Prep, 2023)

A Hogan modell három fő elemzést tartalmaz, mindegyik más és más szempontból vizsgálja a személyiséget:

- Hogan Személyiség Értékelést (Hogan Personality Inventory - HPI)

A HPI a mindennapi vagy szokványos személyiségjegyek értékelésére szolgál, 7 skálán mér. A mérés központjában a pozitív személyiségjegyek állnak, amelyek segítenek az egyénnek hatékonyan teljesíteni a munkakörét. A HPI olyan tulajdonságokat mér, mint az ambíció, a társaságkedvelés, az előrelátás, a kíváncsiság és az alkalmazkodóképesség. Az eredmények segítenek megérteni, hogy az egyénnek hogyan illeszkednek a munkakörhöz és a szervezeti kultúrához. A HPI eredmények felhasználhatók a tehetségek kiválasztásában, a csapatinamikában és a vezetői fejlesztésben.

Az alábbi hét skálán mér:

- Alkalmazkodás: a stressztűrő képességet, a rugalmasságot, a higgadtságot és az optimizmust méri
- Ambíció: versenyszellem, a célorientáltság és az érzékelt energia mérése
- Szociabilitás: a szociális energiát, a kapcsolatépítési készséget és a kommunikáció gyakoriságát méri
- Interperszonális érzékenység: méri a kommunikációs stílusát, tapintatát és a kapcsolatkezelési készségét
- Körültekintés: a megbízhatóságot, a szervezőkészséget és a részletorientáltságot méri
- Kíváncsiság: az ötleorientáltságot, a kíváncsiságot és az új ötletek meghallgatására való hajlandóságot méri
- Tanulási szemlélet: a tanulási stílusát, az új információk felkutatásának valószínűségét és a naprakészségét méri

(Hogan Assessments, TSA test Prep, 2023)

- Motivációk, Értékek, Preferenciák Értékelését (Motivates, Values, Preferences Inventory -MVPI)

Az MVPI az egyén értékeit és motivációit méri, és 10 skálán mér. Az értékek és motivációk hatással vannak arra, hogy mi motiválja az egyént a munkájában, és milyen típusú jutalmak motiválják. Az MVPI olyan területeket értékel, mint a megbecsülés, a hatalom, a kapcsolatok és a hagyomány. Az eredmények segítenek a szervezeteknek testre szabott motivációs stratégiák kialakításában, valamint a tehetségmenedzsmentben és a vezetőfejlesztésben.

Az alábbi tíz skálán mér:

- Elismerés: a dicséretre és elismerésre való érzékenységet méri
- Hatalom: a siker és az irányítás iránti vágyat méri
- Hedonizmus: a szórakozásra való irányultságot méri
- Önzetlenség: méri a mások segítésére és a társadalomhoz való hozzájárulásra irányuló vágyat
- Hovatartozás: a társas érintkezésből származó élvezetet méri
- Hagyomány: a személyes meggyőződései iránti elkötelezettségét méri
- Biztonság: a kiszámíthatóság és a rend iránti igényt méri
- Kereskedelmi érzék - a pénz és az üzleti lehetőségek iránti érdeklődését méri
- Esztétika: az önkifejezés iránti igényt, valamint a munkatermékek megjelenését és hangulatát méri
- Tudomány: a tudás és az adatok iránti érdeklődését méri

(Hogan Assessments , TSA test Prep, 2023)

- Hogan Fejlesztési Vizsgálatát (Hogan Development Survey - HDS)

A HDS az egyén karrierleállításait és viselkedési problémáit azonosítja, amikor stresszhelyzetekben, vagy nyomás alatt állnak, 11 skálán mér. Az értékelés, olyan személyiségjegyeket vizsgál, mint az izgatottság, a kételkedés és az óvatosság. A HDS segít azonosítani olyan viselkedési mintákat, amelyek kapcsolatokat zavarhatnak, vagy a vezetői hatékonyságot gátolhatják magas stresszhelyzetekben. Az eredmények segítenek a szervezeteknek a vezetők fejlesztésében és a problémás viselkedés kezelésében.

Az alábbi tizenegy skálán mér:

- Izgatottság: azt méri, hogy a személy szenvedéllyel és lelkesedéssel dolgozik-e, és vizsgálja, hogy frusztrált, rosszkedvű, ingerlékeny-e, és hajlamos-e feladni a projekteket, feladatokat és az embereket
- Szkeptikusság: azt méri, hogy a személy figyel-e a kollégák megtévesztő viselkedésének jeleire, és hogy tesz-e lépéseket, ha ilyesmit fedez fel
- Óvatosság: a kockázatkerülést, a kudarcától való félelmet és a kritika elkerülését méri
- Visszafogottság: azt méri, hogy a személy keményen, távolságtartóan, viselkedik-e, és törődik-e mások érzéseivel
- Nyugodtság: azt méri, hogy a személy barátságosnak és együttműködőnek tűnik-e, de valójában a saját céljait követi, és ellenáll mások elvárásainak
- Bátorság: a bátorság, az önbizalom és a magabiztosság mértékét méri, felmérve, hogy az ember képes-e beismerni a hibákat és tanulni a tapasztalataiból
- Ravaszság: azt méri, hogy a személy mennyire impulzív, kalandvágyó, kockázatkereső és a határokat próbálgató
- Sokszínűség: azt méri, hogy az ember mennyire társaságkedvelő, szórakoztató, vicces, és mennyire szeret a figyelem középpontjában lenni
- Képzelőerő: azt méri, hogy innovatív, kreatív, esetleg különc és önző személyről van-e szó
- Szorgalom: azt méri, hogy a személy mennyire szorgalmas, részletorientált, és magas követelményeket támaszt-e önmagával és másokkal szemben
- Kötelességtudatosság: azt méri, hogy engedelmes, alkalmazkodó-e a személy, és szeret-e mások kedvében járni

(Hogan Assessments, TSA test Prep, 2023)



13. ábra: Hogan féle személyiségoldalak

Forrás:

<https://slideplayer.com/slide/16959616/97/images/14/WHAT+WE+MEASURE+Can+you+do+the+job+Will+you+like+the+job.jpg> alapján saját szerkesztés

A Hogan Assessment modell segítségével a szervezetek mélyebb megértést nyernek az egyének személyiségéről, motivációjáról és viselkedéséről. Az eredmények alapján testre szabott fejlesztési tervek hozhatók létre, és segíthetnek a vezetőknek és a munkavállalóknak jobban megérteni saját viselkedésüket és azt, hogyan hatnak másokra a munkahelyi környezetben. (Lukács, 2020)

A modell előnyei hogy megbízható és pontos, jól működnek a munkahelyi teljesítmény előrejelzésében, ezért lehetővé teszi a jobb munkaerő kiválasztását. Azonnali visszajelzést ad, ami nagyban megkönnyíti a HR feladatát. Emellett teljesen személyre szabott és nagyon sok helyen lehet alkalmazni.

Természetesen nem mentes a kritikáktól ez a modell sem, sokan kérdőjelezik a modell szakmai megalapozottságát és validitását. Mindemellett noha sok területet lefed mégsem tud teljesen átfogó képet adni a személyiségről, nem megy bele úgy a részletekbe, mint a korábban említett személyiségtesztek. Arról nem is beszélve, hogy a teszt olyan kérdéseket tartalmaz, amelyek könnyen manipulálhatók, vagyis aki tudja, hogy hogyan működnek ezek a tesztek, magas pontszámmal fogja tudni kitölteni ezt a tesztet is, amely nem fogja fedni a valóságot. (Lukács, 2020)

Természetesen mindez nem jelenti azt, hogy a teszt rossz lenne, de ezt is fenntartásokkal kell kezelni, és nagyon fontos, hogy az eredményeket hozzáértő szakemberek értékeljék, figyelembe véve az adott szituációt és körülményeket.

4.5. Belbin – féle csoportszerepek

Dr. Raymond Meredith Belbin (1926 -) brit kutató, aki a menedzsment-elmélet terén dolgozott, és kutatásaihoz kapcsolódtak az „Organization for Economic Cooperation and Development”-ben Párizsban. Munkássága során az 1970-es években azonosította és meghatározta a hatékony menedzsment csapatokban játszó létfontosságú szereplők jellemzőit. Belbin hangsúlyozta, hogy minden csapattag más és más jellemzők mentén végzi munkáját, és fontos az egyedi erősségek és készségek kihasználása a hatékony csapatmunkához. (Belbin, Belbin team, 2012)

Belbin kilenc, rendkívül lényeges tulajdonságot határozott meg, amelyek megszabják azt, hogy egy csoport hogyan működik. Szerinte minden csoportban megtalálhatóak ezek a szerepek és ideális esetben mindegyik jelen van. Legalább nyolc tulajdonságnak jelen kell lennie ahhoz, hogy egy csoport hatékonyan tudjon működni. (Belbin, Belbin team, 2012) (Gombaszögi, 2020)

A következő kilenc típust különítette el:

- Palánta – Plant

Rendkívül kreatív és jó a problémamegoldásban, mindezt nem mindennapi módon. Erősségei közé tartozik a kreativitás, a képzelet, a szabad gondolkodás, ötletek generálása és nehéz problémák megoldása. Gyengeségek közé sorolható, hogy elhanyagolhatja a részleteket és lehet, hogy túl elfoglalt ahhoz, hogy hatékonyan kommunikáljon.

- Forráskutató - Resource Investigator

Az illető kíváncsi természetét arra használja, hogy ötleteket találjon, amelyeket a csapat elé tárhat. Erősségei közé tartozik, hogy lelkes, nyitott és felfedezi a lehetőségeket, valamint kapcsolatokat épít ki. Viszont gyengeségei között szerepel, hogy túlságosan optimista lehet, és a kezdeti lelkesedés elmúltával elveszítheti az érdeklődését.

- Elnök - Co-ordinator

Az illetőnek a csapat céljaira kell összpontosítania, ki kell hoznia a csapattagokból a legtöbbet és a munkát megfelelően fel kell osztania. Erősségei közé tartozik a felelősségteljesség, a magabiztosság, valamint a tehetségek felismerése és a célok tisztázása. Azonban gyengeségei közé sorolható, hogy mások szemében manipulatívnak tűnhet, és hajlamos lehet a saját munkájának egy részét másokra hárítani.

- Serkentő – Shaper

Lendületet nyújt a csapatnak annak érdekében, hogy a csoport ne veszítse el a fókuszt és ne hagyja abba a tevékenységet. Erősségei közé tartozik a kihívások vállalása, a dinamikusság és nyomás alatt is jól teljesít. Rendelkezik az elhatározással és bátorsággal, amelyek segítenek legyőzni az akadályokat. Azonban hajlamos a provokációra és néha megsérti mások érzéseit.

- Helyzetértékelő - Monitor Evaluator

Az illető rendszerint logikus megközelítést alkalmaz, objektív ítéleteket hoz szükség esetén, és diszkréten értékeli a csapat lehetőségeit. Erősségei közé tartozik, hogy higgadt, stratégikus gondolkodású és pontosan ítél meg, látva az összes lehetőséget. Ellendben gyengeségei közé tartozik, hogy néha hiányzik belőle a motiváció és az a képesség, hogy másokat inspiráljon, illetve túlzottan kritikus lehet.

- Csapatjátékos – Teamworker

Segítik összefogni a csapatot, kihasználva alkalmazkodóképességüket a szükséges munka azonosítására és annak elvégzésére a csapat nevében. Erősségeik közé tartozik a kooperativság, az érzékenység és a diplomácia, aktívan hallgatnak és csökkentik a konfliktusokat. Csakhogy krízishelyzetekben hajlamosak döntésképtelenek lenni és gyakran kerülnek a konfrontációs helyzeteket.

- Vállalatépítő – Implementer

Neki egy működő stratégiát kell terveznie és azt a lehető leghatékonyabban végre is kell hajtania. Erősségei közé tartozik a gyakorlatiasság, a megbízhatóság és a hatékonyság. Képes ötleteket cselekvéssé alakítani és a végzendő munkát szervezni. Azonban

elfogadható gyengeségei közé tartozhat, hogy néha kissé merev és lassan reagál az új lehetőségekre.

- Megvalósító - Completer Finisher

Leginkább a feladatok befejezésének végén hatékony, a munkát gondosan átvizsgálva és a legmagasabb minőségellenőrzési szabványoknak veti alá. Erősségei közé tartozik a szorgalom, a lelkiismeretesség és az aggodalmaskodás. Hibák keresésére összpontosít, és a munkát polírozza és tökéletesíti. Viszont hajlamos túlzottan aggódni és vonakodik a feladatok delegálásától.

- Szakértő – Specialist

A csapatnak az adott kulcsfontosságú terület mély ismeretét hozza. Erősségei közé tartozik a céltudatosság, az önállóság és az elkötelezettség. Szakértői tudást és készségeket nyújt. Gyengeségei közé sorolható, hogy hajlamos a szűk területen történő hozzájárulásra és a technikai részletekre való túlzott összpontosításra.

(Belbin, Belbin team, 2012)



14. ábra: Belbin féle csoportszerepek

Forrás:

https://static.wixstatic.com/media/63c619_4df776aa76ce4fc8af7b99e02da1d6cc~mv2.p

[ng](#) alapján saját szerkesztés

A teszt célja annak meghatározása, hogy az egyén milyen mértékben rendelhető hozzá az előzően említett kilenc csoportszerep valamelyikéhez. A teszt segítségével lehetőség van felmérni, hogy az adott személy milyen erősségekkel és gyengeségekkel rendelkezik a csoportmunkában, és hogy melyik szerep illeszkedik hozzá a legjobban. (Belbin, Belbin team, 2012)

A Belbin csoportteszt általában kérdőíves módszerrel működik. A teszt egy sor olyan kérdést tartalmaz, amelyek arra kérdeznak rá, hogy az illető milyen helyzetekben és milyen módon viselkedik a csoportban. A válaszok alapján számítógépes vagy manuális értékelés alapján meghatározzák, hogy az egyén milyen szerepekre jellemző, és melyek a domináns szerepei.

Mint az összes tesztnél, ennél is fontos megemlíteni, hogy ezek a kategóriák nem kőbe vésett szerepek. Az emberek általában nem csak egy szerepet töltenek be egy csoportban, ez függ az adott szituációtól, illetve a többi csapattagtól is. Az is fontos, hogy a tesztet ne használjuk diszkriminatív módon, mindenkire ugyanúgy szükség van és mindenkinek megvannak a maga erősségei és hozzájárulása a csoporthoz.

4.6. Processzkommunikáció

A PCM (Process Communication Model) Dr. Taibi Kahler által kifejlesztett kommunikációs modell. Dr. Taibi Kahler amerikai klinikai pszichológusként a tranzakcióanalízis kutatója és a kommunikációt tanulmányozta, különös figyelmet fordítva a produktív viselkedési mintázatokra (hatékony kommunikáció) és a nem produktív viselkedésre (rossz kommunikáció). Emellett vizsgálta, hogy hogyan lehet legjobban reagálni ezekre a viselkedési mintázatokra. Ezeknek az eredményeknek a fényében fejlesztette ki a PCM-modellt, amit először 1978-ban használtak sikerrel, amikor a NASA segítségével volt az űrhajós csapatok összeállításánál. Az elméletét 1982-ben validálta. Dr. Kahler jelmondata a PCM modellhez ennyi volt, „ne zárjuk be az embereket, hanem ismerjük fel, ünnepeljük és használjuk ki a különbözőségeiket” (Dr. Taibi Kahler 1982).

A PCM-modell számos pszichológiai irányzaton alapul, ideértve a már korábban említett tranzakcióanalízist, a humanisztikus pszichológia elveit, a Palo Alto iskola megközelítéseit és a szisztematikus elveket. A PCM fő célja, hogy gondolati modellként szolgáljon, így az emberek könnyebben megérthetik egymást, motiválhatják egymást és hatékonyabban kommunikálhatnak. (Feuersenger, 2020)

A PCM-modellt általánosan elfogadják megbízható és validált módszerként a személyiségstruktúrák feltérképezésére és a kommunikációs dinamikák tanulmányozására. Több, mint 30 évig folytatott kutatás alapján a PCM-t világszerte különböző területeken alkalmazzák, ideértve a vezetést és az oktatást. (Feuersenger, 2020)

Taibi Kahler PCM-kutatása alapján hat különböző alapvető személyiségtípust különböztet meg. Minden személyiségtípus sajátos jellemzőkkel, viselkedési mintákkal, interakciós stílusokkal, észlelésekkel, pszichológiai szükségletekkel és motivátorokkal rendelkezik, amelyek befolyásolják a viselkedést és azt, ahogyan valaki kommunikál, reagál és tanul. (Feuersenger, 2020)

A hat személyiségtípus a következő:

- Gondolkodó

A gondolkodó személyek jellemzője a világos gondolkodás, és számukra fontos a rendszerezés és strukturálás. Világosan megfogalmazott célokat tűznek ki, szorgalmasak, céltudatosak, rátermettek a céljaik elérésében. Főként tényekkel, adatokkal és információval dolgoznak, és motivációjukat a munkájuk, teljesítményük és hatékony időgazdálkodásuk eredményeivel, valamint jó ötleteikkel és javaslataikkal érik el.

- Harmonizáló

A harmonizáló személyek kiemelkedően emberközpontúak. Fontos számukra az emberség, harmónia és melegség megteremtése. Érdeklődnek más emberek iránt, és aktívan részt vesznek az életükben. Mások érzelmeit "simogatják", és nagy jelentőséget tulajdonítanak a megjelenésnek, szívesen dicsérnek és szeretnek is dicséreteket kapni. Családcentrikusak, és érzéki dolgok irányítják őket. Kiválóan tudnak vigasztalni és támogatni másokat.

- Álmodozó

Az álmodozók nyugodtak, elmélkedők és emellett fantáziadúsak. Összetett és komplikált dolgok elmélyítése jellemzi őket. Gyakran "szétszórt professzorok" kifejezés juthat róluk eszünkbe. Alaposan és differenciáltan gondolkodnak, és hajlamosak elmerülni az időben. "Lassú víz partot mos" - elve alapján haladnak.

- Lázadó

A lázadó személyek a színek, vidámság és játékosság művészei. Munkájukat is játékosan kezelik, és rendkívül kreatívak. Az emberi kapcsolatokra nagy szükségük van, állandóan mozgásban vannak, humorosak, viccesek. Örömmel reagálnak minden ösztönzésre.

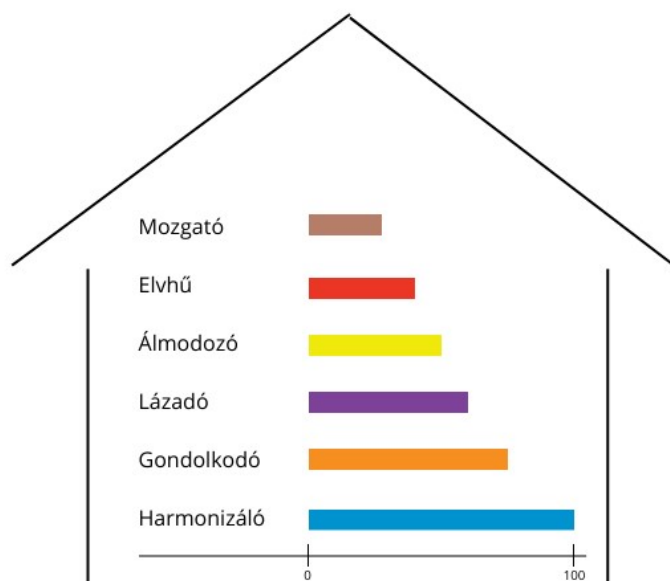
- Elvhű

Az elvhű személyek felelősségteljesek és kritikusak. Alaposan mérlegelnek minden szempontot, és hosszú távú céljaikat a saját értékítéletük alapján határozzák meg. Hasonlóan a gondolkodókhoz, a bizalomkeltés is fontos része munkájuknak.

- Mozgató

A mozgató személyek rendkívül meggyőzők és karizmatikusak. Ösztönösen érzik, hogyan lehet valakit megszólítani, és kiválóan alkalmazkodnak. Erősek, kezdeményezők, és hajlandók kockázatokat vállalni. Számukra a tempó és izgalmas kihívások jelentik a motivációt. (Feuersenger, 2020)

Az emberi személyiségünk alapját már születésünk pillanatában meghatározza egyfajta bázis személyiség, amely a genetikai és öröklött tényezőktől is függ. Taibi Kahler személyiségmodelljében a személyiség olyan, mint egy ház, amely összesen hat szintből áll. Ezek közé tartozik a bázis személyiség, valamint az ehhez kapcsolódó öt emelet, amelyek mindegyike különböző jellemzőkkel és viselkedési mintákkal rendelkezik. (Feuersenger, 2020)



15. ábra: PCM személyiségház, minta személyiség

Forrás: Elisabeth Feuersenger: Prozesskommunikation, 62. o. alapján saját szerkesztés

A teljes személyiségünk, amelyet a bázis és az emeletek összessége alkot, a körülbelül hat-hét éves korra alakul ki. Ebben az időszakban az egyének kezdenek olyan tulajdonságokat és viselkedési mintákat kialakítani, amelyek meghatározzák a személyiségüket. Az emberi személyiség sokrétű, és minden ember egyedi kombinációját hordozza a hat különböző személyiségtípusnak. (Feuersenger, 2020)

Az alsó szint, vagyis a bázis személyiség a legteljesebben kialakult és "bútorozott". Ahogy az emeletekben felfelé haladunk, a berendezés és a bútorozás egyre puritánabb lesz, és minél feljebb megyünk, annál több erőfeszítést igényel az adott emelet maradni. A legfelső szinten a legnehezebb fennmaradni. (Feuersenger, 2020)

Ezen kívül Dr. Kahler öt különböző személyiségrészt is elkülönít egymástól.

- Tárgyilagos

Tárgyi információkra és adatokra összpontosítanak. Gyakran kérdéseket tesznek fel, hogy megértsék az ok-okozati viszonyokat, és fontos számukra az alapos és logikus gondolkodás. Az elvhű személyek közül néhányan ebbe a kategóriába tartoznak, mivel az információk befogadását és közlését hangsúlyozzák, és gyakran fekete-fehér értékeléseket alkotnak.

- Gondoskodó

Ez a személyiségrész kifejezetten az érzelmi oldalra összpontosít. Fontos számukra a gondoskodás és az együttérzés, és gyakran fejezik ki jóindulatukat és harmóniavágyukat. A harmonizálók alapvetően ebbe a kategóriába tartoznak.

- Irányító

Az irányító személyek gyakran felszólító hangnemet használnak a feladatokhoz, miközben továbbra is pozitív érzelmi tónust tartanak fenn. Ezek az emberek képesek világos és pontos utasításokat adni, és az álmodozók gyakran értékelik ezt a stílust.

- Spontán

A spontán személyek játékosak, spontánok és a pozitív érzelmeket nagyon közvetlenül fejezik ki. Szeretik élvezni az életet. Gyakran a lázadók bázisszemélyisége.

- Védelmező

Ez a személyiségrész akkor jelenik meg, amikor pánik vagy sokk áll fenn. Vészhelyzetekben kerül csak elő.

(Feuersenger, 2020)

Mint ahogy azt korábban is megemlítettem, minden ember egyedi módon keveri ezeket a személyiségtípusokat és személyiség részeket. Senki sem fekete-fehér, senki sem tisztán egyik vagy a másik kategória, nem beszélve arról, hogy folyamatosan változhat a személyiségünk, viselkedésünk az adott körülménynek, szituációnak megfelelően.

5. SAJÁT KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE

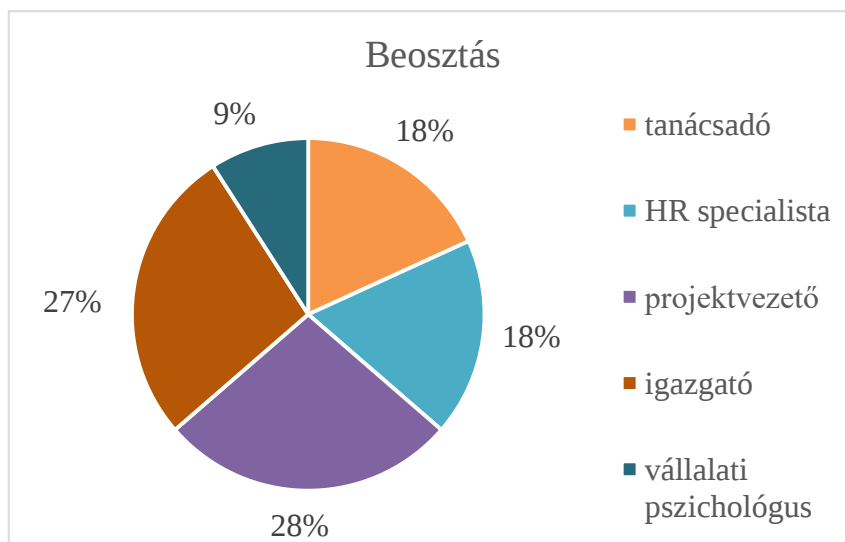
A kutatás célja az volt, hogy feltérképezzem, hogy a különböző vállalatok mekkora hangsúlyt fektetnek a személyiségre és annak tesztelésére a gyakorlatban. Kutatásom során a pénzintézeteket céloztam meg, mivel úgy gondolom, hogy ez az a terület, ahol a személyiség, akár mint kockázat, fokozott jelentőséggel bír. Itt hatalmas szerepe van a bizalomnak és a meggyőzés művészetének, legyen szó akár egy partner cégről vagy pedig

egy magánszemélyről. Éppen ezért, nagyon összetett feladatot látnak el az ebben a szférában dolgozó emberek. Ha bizalom és a meggyőzés ekkora szerepet játszik valahol, akkor elengedhetetlen, hogy a személyiség vizsgálatra kerüljön. Ezeknek a kapcsolatoknak a kialakítására nem elég, ha valaki jó szakember, olyan személyiségnek is kell lennie, akiben mások megbíznak.

A felmérést személyes megkereséssel és interjúk készítésével végeztem el. Összesen 11 emberrel készítettem interjút, akik különböző beosztásokban különböző pénzintézeteknél dolgoznak. Arra fókuszáltam, hogy noha a megkérdezett emberek eltérő beosztásban dolgoznak, mégis jelentős szerepet játszanak a kiválasztási folyamatok során. Ez vállalatonként eltérő lehet, valahol csak a HR szakember végzi el a kiválasztási folyamatok során felmerülő feladatokat, valahol a projektvezetők, igazgatók is nagy szerepet játszanak ebben a folyamatban. Ez nagyon sok szempontból érdekes, hiszen más lehet a prioritása egy HR szakembernek, mint egy projektvezetőnek.

Noha a kutatásom nem reprezentatív, mégis úgy gondolom, hogy betekintést nyújt abba, hogy a nagy betűs életben a pénzügyi vállalatok, hogyan és mekkora hangsúlyt fektetnek a személyiségre, a különböző folyamatok során. Így ez a minta a pénzügyi szektoron értelmezhető.

A következő beosztásokban dolgoznak a megkérdezettek:

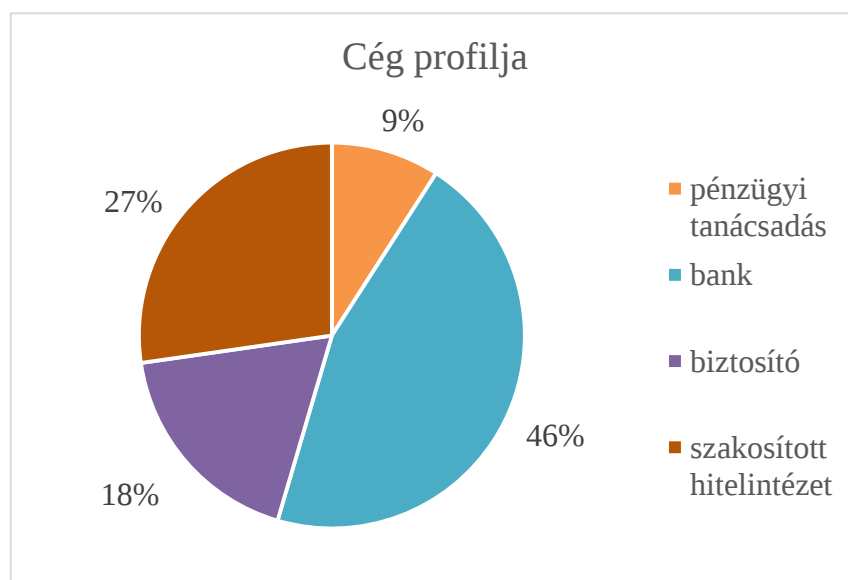


16. ábra: Az interjú alanyok beosztás szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Az ábra érdekessége, hogy rendkívül színes a palettája a megkérdezett emberek beosztásának, emellett az is szembetűnő, hogy van olyan cég, aki a HR szakemberek mellett kifejezetten vállalati pszichológust is alkalmaz. Szándékosan arra törekedtem, ahogy azt már a korábbiakban említettem, hogy a kutatásom alanyai ne csak pl.: HR szakemberek, vagy projektvezetők legyenek, hanem minél több terület képviselőjével tudjak beszélgetni a témáról. Hiszen, mint azt már tudjuk nagyon összetett témáról van szó és nagyon érdekes lehet megfigyelni, ahogy az egyes beosztásban dolgozó szakemberek, milyen jellemvonásokat, személyiségeket preferálnak a munkájuk során.

A válaszadóktól azt is megkérdeztem, hogy a cég, ahol dolgoznak, a pénzügyi szféra melyik területével foglalkozik.



17. ábra: Az interjú alanyok beosztás szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán jól látszik, hogy a kutatásban résztvevők jelentős százaléka bankban dolgozik, de emellett elértem más területen dolgozó embereket is, így a pénzügyi szféra szinte minden részéről kaptam információkat. Ebben az esetben is célom volt, hogy a pénzügyi szférából több szereplőt is meg tudjak vizsgálni. A kutatásban résztvevők között vannak olyanok, akik egy-egy piacvezető banknál dolgoznak és olyanok is, akik egy kisebb vállalatban. Ez az információ szintén színesíti a kutatást és ezáltal több területről is információkhoz tudunk jutni.

Ezek után a mondhatni általános információk után azt a kérdést tettem fel, hogy vajon mennyire tartják fontosnak a személyiséget az alanyok. Erre a válasz egyöntetűen mindenki részéről az volt, hogy nagyon fontosnak tartják.

Az egyik válaszadó a következőképpen fogalmazott:

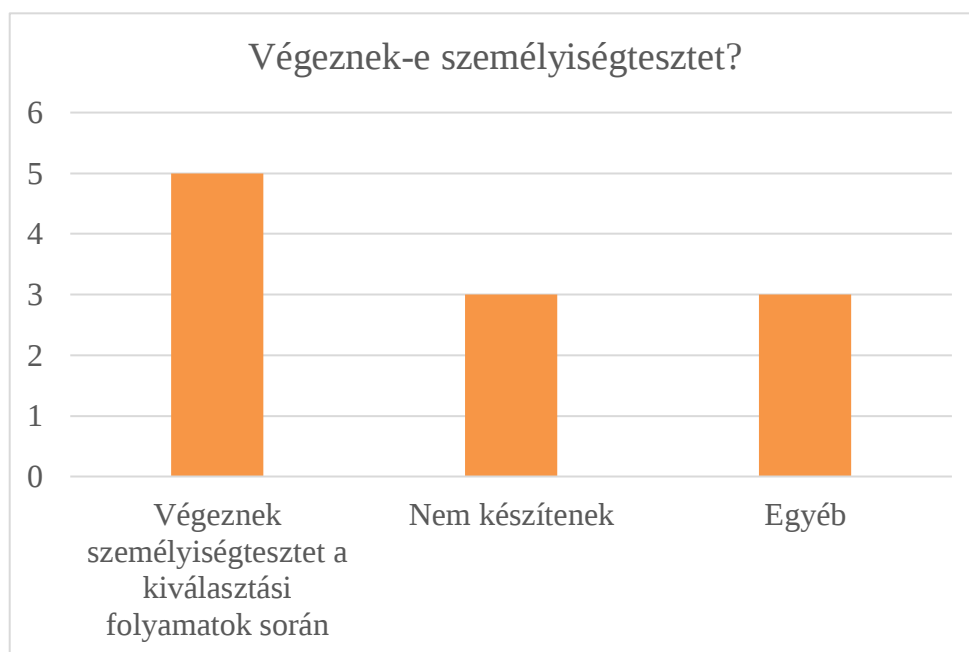
„Az alapkészségeken túl az együttműködéshez, a sikeres csapatmunkához és a problémamegoldáshoz a munkavállaló személyiségjegyei, tanult viselkedésformái is szükségesek. Nem elegendő megfelelő szaktudással rendelkezni, a szocializációs környezet, a követhető példaképek, a munkatársakkal szembeni alázat és a tisztelet, illetve a több nézőpontú gondolkodás ugyan-úgy nélkülözhetetlenek. Minél magasabb pozícióba kerül egy munkavállaló, a napi munkájának annál nagyobb részét teszi ki az operatív teendők helyett a people-management. Ha ezt jól akarjuk csinálni és sikeresen, illetve tisztességesen, fenntartható módon akarunk vezetni egy csapatot, nem csak értelmi, hanem érzelmi intelligenciára, empátiára is szükség van.” (Az egyik interjú alany)

Ebből egy eléggé nyilvánvaló, de érdekes megállapítással is találkozunk, miszerint minél magasabb beosztásban van valaki, annál nagyobb jelentőséggel bír a személyiség és a szociális készségek. Ezért is, ha az ember minél magasabb pozícióba szeretne kerülni, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetnie az önismeretre és a személyiségének fejlesztésére, abba az irányba, amelyet elvár tőle az adott pozíció. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az alacsonyabb beosztásban dolgozó emberek személyiségének kevésbé kell „jónak” lennie, inkább a személyiségen lévő hangsúlyt reprezentálja.

Emellett az is elmondható és a válaszadók elmondták, hogy egyre inkább a személyiség kerül előtérbe, mert a technikai és szakmai tudás sokkal könnyebben fejleszthető, mint a személyiség, ami csak nagyon hosszú idő alatt változik és nagyon nagy erőfeszítést igényel a módosítása. Ebben valószínűleg az is közrejátszik, hogy a pszichológia önmagában egy nagyon fiatal tudományág, emellett pedig a társadalmi elfogadottsággal még napjainkban is nagy küzdelmet folytat. Emellett az oktatásban sem kap nagy szerepet a személyiség fejlesztése vagy egyáltalán megismerése, így amikor valaki odáig jut az életében, hogy már dolgoznia kell és egy-egy vállalat különböző tulajdonságok elsajátítását várja el, akkor az emberek többsége még azzal sincsen tisztában, hogy ő

egyáltalán nagyjából milyen személyiség lehet, mik az erősségei vagy gyengeségei. Noha az önismeret egy teljes életen át tartó folyamat, mégis, ha törekszünk rá, akkor a személyiség fejlesztése, egyes tulajdonságok elhagyása vagy beépítése is könnyebbé fog válni. Természetesen, mindig nehezebb lesz a személyiségen változtatni, mint a technikai és szakmai tudáson, de törekedni lehet és kell is arra, hogy saját magunkkal is tisztában legyünk és tudjuk magunkat formálni akkor, ha az szükséges.

Noha mindenki azt válaszolta, hogy mennyire fontos a személyiség és mekkora jelentőséggel bír a válaszadóknak csak a 45% adott olyan választ, hogy készítenek ténylegesen személyiségtesztet már a kiválasztási folyamatok során. A többiek nem készítenek egyáltalán vagy pedig egy másik, sajátos módon közelítik meg a kérdéskört.



18. ábra: Az interjú alanyok munkahelyén a személyiségteszt készítésének az aránya

Forrás: saját szerkesztés

Az egyéb kategóriába azok kerültek, akiknél ugyan a kiválasztási folyamatban nincsen személyiségteszt, valahogy mégis érintettek a témában. Van olyan hely, ahol a kiválasztás során viselkedés alapú interjúkat készítenek, „ahol megfelelő kérdések és feladatok mentén igyekszünk felmérni a múltbeli viselkedés alapján a jövőbeli cselekvést. Itt az egyes szituációkban történő viselkedést, problémamegoldást, hozzáállást nézzük pozíció-

specifikus feladattal. A feladatokat házon belül, a pozícióért felelős vezető és a HR közösen alakítja ki.” (Az egyik interjú alany)

Idetartozik az is, amikor az interjún esetleg csoportosan és közösen kell egy nem szokványos feladatot megoldaniuk, illetve tárgyalási szituációba is kerülnek a jelöltek és az ezekre a szituációkra adott válaszokat vizsgálják a HR-es szakemberek.

Azok a cégek, amelyek ezt a fajta módszert választják sokkal összetettebb feladattal állnak szembe, hiszen, ha személyiségtesztet alkalmazunk, akkor „csak” ki kell tölteni az alanyokkal a tesztet majd pedig ki kell értékelni, értelmezni. Viszont ezek a fajta szituációs gyakorlatok sokkal több energiabefektetést igényelnek a HR szakemberektől. Sokkal jobban a cég profiljához tudják szabni az adott gyakorlatokat és specifikusan tudják vizsgálni az egyes személyiség jellemzőket, viselkedési mintákat, amiket keresnek. Az is nyilvánvaló, hogy a kisebb cégek nem tudják megengedni maguknak, hogy HR specialistát alkalmazzanak, aki ezeket a feladatokat el tudja látni. Csak a nagyobb cégeknél van ilyenre lehetőség.

Azokban az esetekben, ahol van személyiségteszt, a következő teszteket készítik el a leendő munkavállalókkal:

- DISC
- BFQ
- POP
- MBTI
- Hogan Assessment HPI, MVPI, HDS
- Belbin féle csoportteszt

Ezek azok a tesztek, amelyeket a korábbiakban áttekintettünk. Fontos megjegyezni, hogy akik a DISC tesztet készítetik el a kollégákkal megjegyezték, hogy nem csak a kiválasztási folyamatban készítik, hanem akkor is, amikor egy projektcsapatot állítanak össze. Mivel tudjuk, hogy a DISC teszt önmagában nem mond túl sokat, ezért a kiválasztás alatt sem egyedül ezt a tesztet végzik, hanem emellett valamelyik másikat is, jellemzően az MBTI tesztet. Ezen kívül a Belbin teszt is ebbe a kategóriába sorolandó, mivel a teszt csoportszerepeket definiál, ezért szintén inkább akkor használják, amikor egy-egy csoportot állítanak össze.

A BFQ teszt kivételével (amelyet pszichológusnak kell kiértékelnie) mindegyiket online szoftveren keresztül veszik fel. Viszont az eredményeknek a vizsgálatát már a HR szakemberek végzik el. Illetve a POP és a Hogan teszt esetében külsős cég végzi az elemzést és az értékelést. Annak, ha külsős cég végzi az értékelést az az előnye lehet, hogy sokkal profibb csapat fogja megnézni a tesztek, olyanok, akik sokkal jobban értenek hozzá. Ennek viszont az a hátránya, hogy nem élnek benne a cégben, nem ismerik a vállalati kultúrát, így nem is nagyon tudják megmondani, hogy ki fog megfelelni és ki nem. Ezzel szemben, ha saját ember, a vállalat HR munkatársa végzi el a teszt kiértékelését sokkal inkább hozzá tudja igazítani az eredményeket a vállalati igényekhez. Ezáltal sokkal komplexebben fogja tudni értékelni a tesztek.

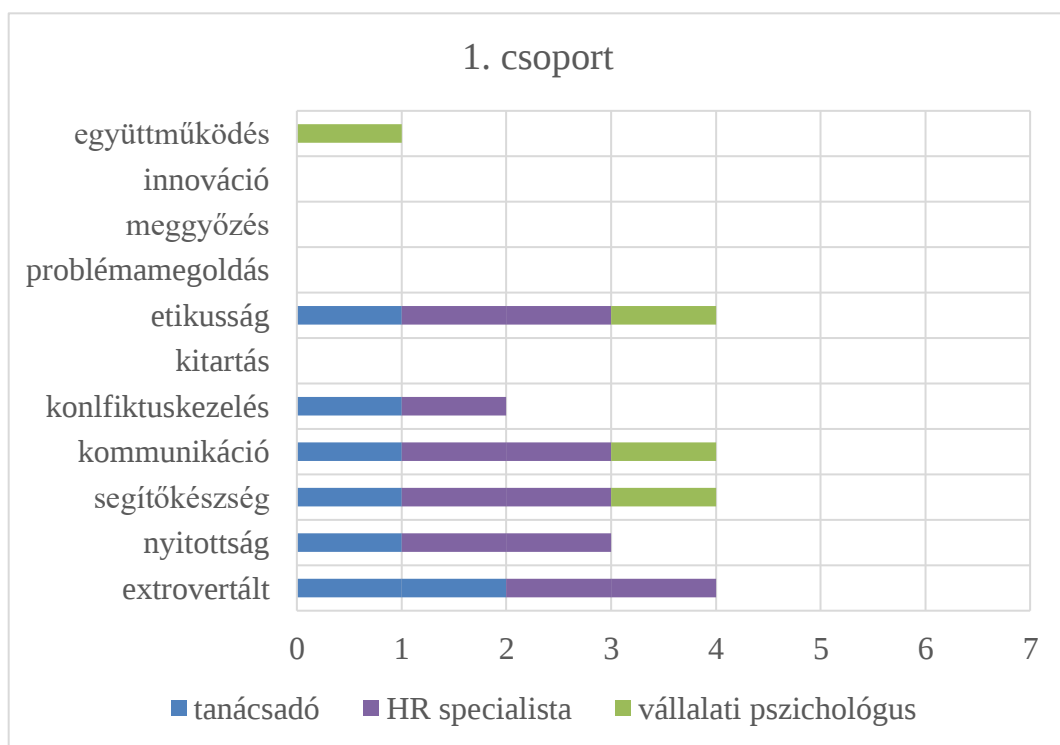
Az a kérdés is felmerült, hogy vajon milyen időközönként végzik el a tesztek azokat, akik készítenek személyiségtesztet. Egyedül azon a helyen, ahol a BFQ tesztet alkalmazzák azokat, akiknél 3 évente újra elvégeztetik a tesztet a munkavállalókkal. Illetve a már korábban említett DISC és Belbin tesztek, melyek nem szorosan kapcsolódnak a kiválasztáshoz. Ez azért is érdekes, mivel ugyan tudjuk, hogy a személyiség nem változik napról napra, ettől függetlenül bizonyos időközönként érdemes lenne újra elkészíteni és megvizsgálni a tesztek, akár évente, hiszen bármi megtörténhet, és akár a kis változások is generálhatnak nagy eltéréseket, fejlődéseket. Emellett pedig az embereknek is egy nagyon jó visszajelzés, hogy merre halad a fejlődésük.

Ebből már az is következik, hogy milyen személyiségű a jó munkavállaló? A válasz koránt sem olyan egyszerű, mint amilyennek látszik. Vannak meghatározott pozíciók, ahova nagyon specifikus feltételek mellett vesznek fel embereket, mind a személyiség, mind pedig a különböző kompetenciák tekintetében. Abban mindenki egyetértett, hogy pl.: egy projektcsapat összeállításánál fontos, hogy minden-féle ember megtalálható legyen pl.: a DISC tesztet alapul véve, nem jó, ha egy színből áll a projektcsapat, az a legjobb, ha minden szín megtalálható. Ez igaz a többi személyiségtesztre is, hogy nem feltétlenül az a jó, ha csak egy típus található meg a munkahelyeken.

Emellett természetesen vannak munkakörök, amelyek kifejezetten egy-egy személyiségtípust kívánnak meg, „adminisztratív munkakörbe pontos, fegyelmezett munkát végző kollégát keresünk, aki akár a monoton munkavégzést is jól viseli. A nagy

menyiségű irodai munka, az adatok rögzítése, szisztematikus rendezése és rendszerezése a kevésbé impulzív emberek számára ideális. Az értékesítők esetében fontos a dinamizmus, a versengésre való hajlam, a meggyőzőképesség, az innovatív hozzáállás és a problémamegoldás.” (Az egyik interjú alany)

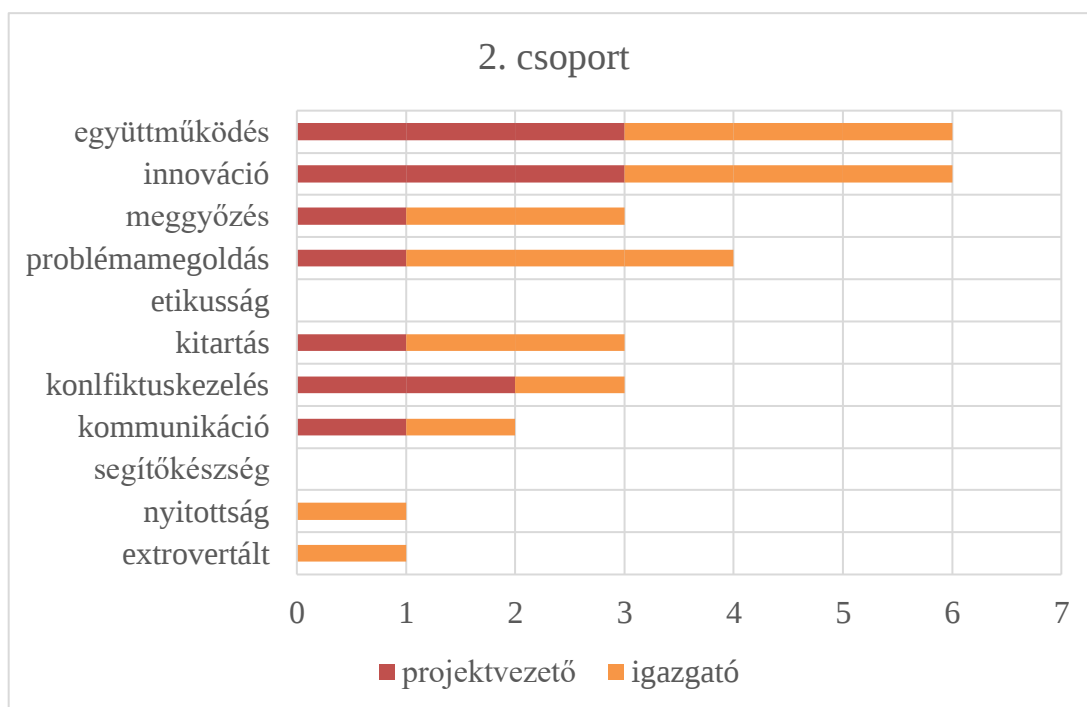
A kutatásom visszaigazolta azt a feltevésemet, hogy a szakosodott, képzett emberek, akik többek között a kiválasztásra specializálódtak más jellemzőket tartanak fontosnak, mint a vezető pozícióban lévők. Kettő csoportra osztottam az interjú alanyokat, az egyik csoportba a tanácsadók, HR specialisták, vállalati pszichológus tartoznak, a másikba pedig a projektvezetők, igazgatók. A megkérdezettek összesen 11 tulajdonságot emeltek ki, amit fontosnak tartanak. Az első csoport a következő fontossági sorrendet állította fel:



19. ábra: Az 1.csoport, tanácsadó, HR specialista, vállalati pszichológus által megfogalmazott fontos személyiségjellemzők

Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy 4 nagyon fontos tulajdonságot emelnek ki, ezek pedig az etikusság, kommunikáció, segítőkészség és extrovertáltság. Ezzel szemben a második csoport a következő válaszokat adta:



20. ábra: A 2. csoport, projektvezetők, igazgatók által megfogalmazott fontos személyiségjellemzők

Forrás: saját szerkesztés

Kettő rendkívül fontos tulajdonságot emeltek ki, az együttműködést és az innovációra való hajlamot. Ha a két ábrát összehasonlítjuk, láthatjuk, hogy teljesen máshol van a hangsúly. Amíg az első csoport inkább az etikusságra, segítőkészre tehát arra, hogy a kiválasztott személy a társadalmi normák szerint értelmezendően „jó” ember legyen, addig a második csoport inkább azt emelte ki, hogy a leendő munkavállaló milyen olyan tulajdonságokkal rendelkezzen, amelyek a munkafolyamatokat tudják majd előre lendíteni. Ez a fajta két különböző megközelítés lehetséges, hogy akár konfliktusokhoz is vezethet abban az esetben, ha tegyük fel a kiválasztási folyamatban csak a HR szakember van jelen és egy olyan jelöltet választ ki, aki noha rendkívül segítőkész, de egyáltalán nem innovatív, amire pedig nagyon nagy szüksége lenne a projektvezetőnek, akivel majd a későbbiekben az új kolléga dolgozni fog.

Az interjúk során arra is kitértem, hogy vajon azok, akik nem készítenek, személyiségtesztet milyen okból kifolyólag nem teszik. A legtöbb esetben az a válasz érkezett, hogy nincs rá igény és egyelőre fel se merült, másrésről pedig nincsen erre kapacitás vagy pedig a vállalat életciklusa nem tart ott, hogy ezzel az aspektussal

foglalkozzanak, foglalkozni tudjanak. Emellett olyan válasz is érkezett egy több, mint 15 éve vezető beosztásban dolgozó személytől, hogy neki nem nyújtana többet a személyiségteszt, hiszen már akkora rutinja van, hogy sokkal több mindent megtud az interjúkból. A kérdés az, hogy vajon lehet-e „csak” a megérzésekre alapozni egy ennyire komplex kérdés esetén, illetve, hogy azok a vezetők, akik még nem rendelkeznek ekkora tapasztalattal hogyan mérjék fel, hogy az adott jelentkező személyiségét tekintve megfelelő lesz-e az adott munkakörre. Számukra valóban hasznos lehet a személyiségteszt, de úgy gondolom, hogy azoknak is, akik már akkora tapasztalattal rendelkeznek, hogy egy interjúból meg tudják állapítani a jelentkező alkalmasságát. Olyan válasz is volt, hogy ugyan készítettek személyiségtesztet, de idővel kiderült, hogy a jelölt alkalmatlan a pozíció betöltésére, mégis a teszten kiemelkedő eredményeket ért el, mindezt pedig úgy érte el, hogy már nagyon sok tesztet töltött ki életében és már tudta milyen válaszokat kell adni ahhoz, hogy a kívánt eredmény jöjjön ki. Ez a történet nagyban megkérdőjelezi az adott tesztnek a hasznosságát és validitását. Noha nagyon sok teszt érhető el jelenleg, de meg kell válogatni azt, hogy mit is használ az ember.

A másik érv, ami a személyiségtesztek ellen szól, hogy nagyon drága a vállalat számára, nem csak pénzben, hanem időben is. Emellett a gazdasági helyzet és a munkaerőpiac is szerepet játszik a kérdésben, hiszen amikor olyan időket élünk, hogy alig lehet embert találni akkor a munkáltató örül annak, hogy egyáltalán van valaki, aki náluk akar dolgozni és nem áll neki még válogatni is.

5.1. Következtetések, javaslatok

Úgy gondolom, hogy a személyiség tényezőjének figyelembevétele megkerülhetetlen a kiválasztási folyamatok során, ezt mind a szakirodalom, mind pedig a saját kutatásom is alátámasztja. Emellett nagyon érdekes megfigyelni, hogy a szakirodalomban is látszik, hogy a pszichológiával először Arisztotelész foglalkozott majd utána csak több ezer évvel később tértek vissza a gondolkodók erre a területre. A kettő között nem történt semmilyen fejlődés. Ebből is látszik, hogy mennyire új tudományról van szó, de úgy gondolom, hogy hatalmas jövő áll előtte, éppen ezért érdemes vele foglalkozni.

Ha nem is személyiségtesztet, de valamilyen módon mindenképpen szükséges képet alkotni a jövőbeli, illetve a már meglévő munkavállalókról is. A kutatásban látszik, hogy több fajta személyiségtesztet is alkalmaznak a vállalatok. Nem is feltétlen az a lényeg, hogy a legösszetettebb, legszerteágazóbb tesztet használjuk, hanem hogy a vállalat igényeihez mérten a leoptimálisabbat. Ebben az esetben sem a legjobbat, hanem a leoptimálisabbat kellene keresnünk. A megérzések is jók lehetnek egy-egy emberrel kapcsolatban, de mindenképpen jobb, hogy ha valamilyen kézzel fogható „bizonyítékkal” is alá tudjuk támasztani a megérzésünket. Hiszen a megérzések mindig szubjektívak, ezért nem feltétlenül lehet rájuk teljes mértékben hivatkozni. Láttunk példát arra is, hogy a személyiségtesztek sem mindig tökéletesek és lehet bennük hiba, mégis, ha felelősséggel és jól használjuk őket, akkor nagy segítséget tudnak nyújtani.

Elmondhatjuk, hogy a legelterjedtebb a DISC, Belbin, MBTI tesztek, talán azért mert ezek a legegyszerűbbek, vagy a legkönnyebben értelmezhetők és ezek épültek bele a köztudatba. Az mindenképpen látszik, hogy egy nagyon fiatal „szokásról” van szó, amely a szárnyait bontogatja és remélhetőleg egyre nagyobb hangsúlyt fognak fordítani a személyiség tesztelésére a vállalatok.

A kutatásomból az is kiderül, hogy más és más beosztásban dolgozó emberek más és más tényezőket tartanak fontosnak. Ezért is lényeges lenne, hogy amikor egy interjú zajlik, illetve a személyiségteszteket értékelik ki, akkor azt ne csak pl.: a HR szakértő vagy csak a projektvezető végezze el. Mind a ketten szükségesek a kiválasztási folyamathoz, mivel más aspektusokból figyelik meg és elemzik a jelölteket.

A kutatásban a szakirodalomban felsorolt elméletek és tesztek közül egy nem jelent meg, amely nem más, mint a PCM vagyis a Processzkommunikáció. Még a pszichológiai elméletek közötti is egy fiatalnak számító elméletről van szó alig több mint 40 éve került validitásra, lehetséges, hogy ezért sem került elő a kutatás során. Viszont, ahogyan az a szakirodalomban is megjelenik, nagyon sok elméletet ötvöz és logikusan, következetesen építi fel a különböző modelleket. Ahogy a NASA-nál is bevált, úgy gondolom, hogy egyre inkább kezd elterjedni ez a fajta megközelítés a vállalati szférában is mivel egy nagyon jól használható elméletről van szó. Kellően egyszerű és kellően összetett ahhoz, hogy lehessen értelmezni és használni. Emellett az önismeret fejlesztésére is rendkívül

alkalmas lehet. Véleményem szerint a munkahelyeken nem csak arra kellene fókuszálni, hogy a jelölt milyen technikai kvalitásokkal rendelkezik, vagy jobb esetben még arra, hogy milyen a személyisége, hanem arra is, hogy a vállalatnál töltött ideje alatt teret kapjon a fejlődésre. A fejlődést nem csak a technikai tudásra értem, hanem személyiségbeli, önismereti fejlődésre is. Erre a fajta edukációra is megfelelőek a személyiségtesztek. Így nem csak a kiválasztási folyamatok során lehetne használni, hanem egy folyamatos visszacsatolásként is lehetne alkalmazni.

Ami elmondható, ahogyan már a korábbiakban megfogalmaztam, a személyiségteszteket fenntartásokkal kell kezelni, de egy nagyon jó alapot adnak arra, hogy a cégek valamelyest tisztában legyenek a jövőbeli munkavállalókkal. Arra kell figyelni, hogy a kapott információk a helyükön legyenek kezelve és a döntéseket több szempontból, több ember, különböző területekről együttesen hozza meg.

A téma és a kutatás időszerűsége miatt a továbbiakban is fejleszthető, és akár ki lehet terjeszteni további szférákra, nem csak a pénzügyire, hogy még szélesebb körben értelmezhető eredményeket kapjunk.

IRODALOMJEGYZÉK

RÓZSA Sándor, NAGYBÁNYAI NAGY Olivér, OLÁH Attila (2006): A pszichológiai mérés alapjai, Bölcsész Konzorcium, Budapest

Dr. KISS Mariann (2015): Marketing alapjai – ÓE-KGK

SZŐTS-KOVÁTS Klaudia (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? (<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2503/1/VT2006kszp46.pdf>) (Utolsó letöltés: 2023.09.25.)

Brian E. BECKER, Mark A. HUSELID, David ULRICH (2001): The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance (<https://hbswk.hbs.edu/archive/the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance>) (Utolsó letöltés: 2023.09.25.)

GOMBASZÖGI Ildikó (2020): Menedzsment alapjai – ÓE-KGK

Charles S. CARVER, Michael F. SCHEIER (2003): Személyiségpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest

PINTÉR Éva (2020): A személyiség, SE Pszichiátriai és pszichoterápiás klinika (<https://semmelweis.hu/pszichiatria/files/2020/11/A-SZEM%C3%89LYIS%C3%89G.pdf>) (Utolsó letöltés: 2023.10.10.)

BÉRES Antónia, KESZTHELYI Zsófia (2022): A boldogság-index és a GDP közötti összefüggések – ÓE-KGK TDK dolgozat

Anna BAUMERT, Manfred SCHMITT, Marco PERUGINI, Wendy JOHNSON, Gabriela BLUM, Peter BORKENAU, Giulio CONSTANTINI, Jaap J. A. DENISSEN, William FLEESON, Ben GRAFTON, Eranda JAYAWICKREME, Elena KURZIUS, Colin MACLEOD, Lynn C. MILLER, Stephen J. READ, Brent ROBERTS, Michael D.ROBINSON, Dustin WOOD, Cornelia WRZUS (2017): Integrating Personality Structure, Personality Process, and Personality Development (<https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/per.2115>) (Utolsó letöltés: 2023.10.03.)

introvert and extravert, Britannica, 2023. Szeptember 29.
(<https://www.britannica.com/science/introvert>) (Utolsó letöltés: 2023.10.10.)

Olivia GUY-EVANS (2023): Introvert Vs. Extrovert Personality: Signs, Theories, & Differences (<https://www.simplypsychology.org/introvert-extrovert.html>) (Utolsó letöltés: 2023.10.10.)

Raymond M. BERGNER (2020): What is personality? Two myths and a definition (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0732118X19300728>) (Utolsó letöltés: 2023.10.08.)

Elizabeth FEUERSENGER (2020): Prozesskommunikation a konstruktív kommunikáció kulcsa, Communicodemus

16 Personalities Core Theory, 16Personalities United Kingdom 2011
(<https://www.16personalities.com/articles/our-theory>) (Utolsó letöltés: 2023.10.13.)

Mind Tools Content Team (2023): The DISC Model
(<https://www.mindtools.com/aussi4e/the-disc-model>) (Utolsó letöltés: 2023.10.13.)

Anita FEHER, Philip A.VERNOM (2021): Looking beyond the Big Five: A selective review of alternatives to the Big Five model of personality
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886920301914>) (Utolsó letöltés: 2023.10.15.)

RUZSA Dóra, STRÉHLI-KLOTZ Georgina (2018): Személyiségpszichológia – Nemzeti Közzolgálati Egyetem (<https://tudasportal.unike.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/7222/Szem%C3%A9lyis%C3%A9gpszichol%C3%B3gia.pdf?sequence=1>) (Utolsó letöltés: 2023.10.16.)

Sandra DILLION (2018): When to Choose Myers-Briggs vs. DISC
(<https://coachsandraddon.wordpress.com/2018/12/28/when-to-choose-myers-briggs-vs-disc/>) (Utolsó letöltés: 2023.10.18.)

Terry SAMPLE (2020): Myers-Briggs Type Indicator Profile
(<https://scl.cornell.edu/coe/ctlc/programs/leadership-assessments>) (Utolsó letöltés: 2023.10.18.)

NAGY Eszter (2010): A Big Five elmélet (<https://pszichologia.szeszterke.ro/a-big-five-elmelet/>) (Utolsó letöltés: 2023.10.19.)

Meredith BELBIN, BELBIN team (2012): The nine Belbin team roles
(<https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>) (Utolsó letöltés: 2023.10.17.)

Iprep team (2023): Free Hogan Assessment Test Practice: 2023 Prep Guide
(<https://www.iprep.online/courses/hogan-assessment-test/#test-overview>) (Utolsó letöltés: 2023.10.20.)

Hogan Assessments, TSA test Prep (2023) (<https://www.tsatestprep.com/hogan-assessments/>) (Utolsó letöltés: 2023.10.20.)

LUKÁCS Péter (2020): Mit mér a Hogan teszt? (<https://www.tsatestprep.com/hogan-assessments/>) (Utolsó letöltés: 2023.10.20.)

TARTALMI KIVONAT

Nem csak a pszichológusnál vagy a hétköznapi életben találkozhatunk a személyiséggel, mint kifejezéssel, hanem már egyre inkább elterjedtebb a munka világában is. A vállalatok is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy a személyiséget is figyelembe vegyék a kiválasztási folyamatok során, vagy éppen akkor, amikor egy-egy projekt csapatot raknak össze. Az emberi erőforrás menedzsment feladata, hogy ezeket a szempontokat is figyelembe vegye és ne csak a technikai, materiális tudás alapján válasszon munkaerőt. Egy koránt sem egyszerű témáról beszélünk, már önmagában a személyiség fogalmát meghatározni is rendkívül bonyolult és nagyon sok kérdést vet fel. Emellett a személyiségek típusba sorolása is egy hatalmas feladat, amelyet nagyon sokan megkíséreltek már. A dolgozat célja, hogy a személyiséget, az emberi erőforrás menedzsment feladatokat és a különböző tesztelési formákat áttekintve egy képet kapjunk arról, hogy jelenleg hol tart a személyiség figyelembevétele a vállalati szférában. Saját kutatás alapján azonosításra kerülnek, hogy a gyakorlatban milyen személyiség teszteket használnak és, hogy a különböző beosztásokban dolgozó munkavállalók milyen kvalitásokat várnak el a jövőbeni alkalmazottaktól, kollégáktól.

SUMMARY

It is not only in psychology or in everyday life that we meet personality as a term, but it is also becoming more and more popular in the business world. Firms are also putting more and more importance on taking personality into account in the selection process or when putting together a project team. It is the task of human resource management to take these aspects into account and not just to select workers on the basis of technical, material knowledge. This is by no means a simple subject: the very definition of personality is extremely complex and gives rise to many questions. In addition, classifying personalities into types is a huge task which many people have tried to do. The goal of this thesis is to give an overview of personality, human resource management tasks and the different forms of testing personality to get an idea of where personality is currently being taken into account in the corporate sector. Based on our own research, we will identify what personality tests are used in practice and what qualities employees in different positions expect from future employees and colleagues.