

# Generációk közötti különbségek az agilis szervezeti kultúra eredményes működésében

**Sterczl Gábor**

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
[sterczl.gabor@uni-obuda.hu](mailto:sterczl.gabor@uni-obuda.hu)

**Csiszár-Kocsir Ágnes**

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
[kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu](mailto:kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu)

*Absztrakt: Az agilis működés napjaink gyorsan változó ipari környezetében egyre inkább előtérbe kerül, hiszen a folyamatos alkalmazkodás, tanulás és fejlődés képessége nélkülözhetetlenné vált a vállalatok számára. Az agilis szervezeti működés sikeressége azonban nem csupán a módszertanok alkalmazásán, hanem elsősorban az agilis szervezeti kultúra kialakításán és fenntartásán is múlik. Az agilis kultúra alapja a munkatársak szemlélete és hozzáállása, valamint az, hogy a szervezet mennyire képes támogatni a folyamatos reflexiót, önfejlesztést és a csapaton belüli nyílt kommunikációt. Mindezek miatt kulcsfontosságúvá válnak azok az elméleti és gyakorlati képességek, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy hatékonyan tudjanak együttműködni, bevonódni a közös munkába, valamint hogy aktívan részt vegyenek a fejlődési folyamatokban. Kiemelkedő jelentőséggel bír az empátia, amely elősegíti a csapaton belüli bizalom és támogatás kialakulását, továbbá az önreflexió képessége, amely lehetővé teszi a munkatársak számára, hogy saját teljesítményüket és fejlődési lehetőségeiket kritikus szemmel nézzék. Emellett a reflektív visszajelzések adása és fogadása is elengedhetetlen, hiszen ezek a visszacsatolások támogatják a tanulási folyamatokat, és hozzájárulnak a megbízható visszajelzésekhez. Jelen kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol már bevezették és alkalmazzák az agilis elveket, kiépítették az agilis szervezeti kultúrát, hogyan vélekednek a dolgozók ezeknek a képességeknek a fontosságáról egy primer kutatás eredményei mentén.*

*Kulcsszavak: agilitás, generációk, kollaborációs készségek, primer kutatás*

## 1 Bevezetés

Nagyvállalatoknál a változásmenedzsment aspektusa fontos ahhoz, hogy az embereket új horizontok felé mozdítsuk (Poth et al., 2020). A változás menedzsmenthez elengedhetetlen, hogy a munkavállalók rendelkezzenek a változáshoz szükséges képességekkel, ezalatt pedig már nem elsősorban technikai készségek amikre gondolnunk kell. A Magyar Nemzeti Bank (MNB) alelnöke, Kandrács Csaba szerint “a munkaerő-utánpótlásnál ma már nem a tudás és a tapasztalat az elsődleges, sokkal fontosabbak a munkához szükséges képességek. A munkaadók azokat az alkalmazottakat keresik, akiket tovább képezhetnek az elvárásaiknak megfelelően” (Csillag, 2024). Ezek az elvárások halmozottan figyelhetőek meg a felgyorsult digitalizációnak és automatizációnak elsődlegesen kitett ágazatokban, ahol a generatív mesterséges intelligencia forgatja fel éppen a munkavállalók életét. Egy ilyen turbulens időszakban különös fontossággal bír, hogy a munkavállalók a megfelelő képességekkel rendelkezzenek, hogy a hatékonyan tudjanak hozzájárulni a vállalati célokhoz, a projektek sikerességéhez. Az agilis kultúra főként a kísérletezésre és a tanulásra összpontosít, lehetőséget biztosítva arra, hogy a munkavállalók hibáikból tanuljanak, és ezáltal fejlődjenek. A "fail fast" filozófia segít abban, hogy a csapatok ne féljenek a kudarctól, hanem inkább lehetőségként tekintsenek rá, amely hozzájárul a jövőbeli sikereikhez (Bushuyev et al., 2021; Mikhieieva et al., 2022). A gyors iterációs ciklusok és a folyamatos visszajelzés révén a csapatok rugalmasan képesek alkalmazkodni a piaci igényekhez és a technológiai változásokhoz. Ebből a szempontból kiemelt jelentőséggel bír, hogy az agilis kultúra által elvárt folyamatos reflexiót és fejlődést (Bushuyev et al., 2021; Poth et al., 2020), melyek a siker kulcskritériumai képesek lenni. Ebből a szempontból az egyének empátuk, az önreflexív és a visszajelzési képessége kulcsszerepet játszik, hogy az agilis csapatok teljesíteni tudják a “fail fast and adapt even faster” célokat, melyek az új technológiák és megoldások beintegrálása során támogatni tudják a gyors alkalmazkodást és innovációt. Az agilis kompetenciák közé tartozik a problémamegoldásra való készség, a kreatív gondolkodás, valamint a csapatmunkára való nyitottság. Azok a munkavállalók, akik képesek gyorsan reagálni a változó környezetre, és proaktívan keresik a megoldásokat, így nagyobb eséllyel válnak a vállalatok kulcs szereplőivé.

## 2 Szakirodalmi áttekintés

Az agilis kiáltvány is kiemeli a transzparens kommunikáció jelentőségét és a csapatmunka fontosságát, a hatékony hallgatás és pozitív visszajelzés adása, az empátia, az érzelmi intelligencia mind olyan képességek, melyek a társas együttműködésben jelentőséggel bírnak. Mindezen képességeknek szerepük van a változással szembeni hozzáállásra, rugalmasságra is (Jovanovic et al., 2020; López-Alcarria et al., 2019; Przybyłek & Morales-Trujillo, 2020).

A 21. századi készségek, elengedhetetlenek a hatékony munkavégzéshez. A kapcsolódó kompetenciák fejlesztése és mérése fontos szempont egy sikeres, a változásokra jól reagáló szervezeti kultúra fenntartásához. A hatékony csapatmunka egyre fontosabbá válik a munkahelyi siker szempontjából. A kutatások kimutatták, hogy a hatékony együttműködés javítja a kérdésfeltevési és válaszindoklási képességet, a problémamegoldó készségeket és a reflektív képességeket (Baghaei et al., 2007; Soller, 2001), melyek segítségével hatékonyabban léphetnek fel a cégek a turbulens technológiai környezetben. Ezen hatékonyság szempontjából fontos, hogy a csapattagok megfelelő szinten álljanak olyan képességekkel, mint az önreflexió, visszajelzési képesség, aktív hallgatás vagy épp az érzelmi intelligencia.

### 1.1 Mi az érzelmi intelligencia?

Az érzelmi intelligencia (EQ) egy többbetrű képesség, amely magában foglalja az érzelmek felismerését, megértését, kezelését és hatékony felhasználását önmagunkban és másokban. Több kulcsfontosságú komponens és dimenziót foglal magában, amelyek hozzájárulnak a személyes és szakmai sikerhez. Íme az EQ fő komponenseiként az alábbiakat említhetjük meg:

- **Önismeret:** Az a képesség, hogy felismerjük és megértsük saját érzelmeinket, hangulatunkat és reakcióinkat, valamint hogy ezek milyen hatást gyakorolnak másokra (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).
- **Önszabályozás:** Ezen képességgel vagyunk képesek kontrollálni vagy épp átirányítani a zavaró impulzusokat, valamint, ennek segítségével tudjuk szabályozni, kikapcsolni az előítéleteinket, valamint befolyásolni, hogy mikor reagálunk illetve cselekszünk valamint és mikor nem (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).
- **Motiváció:** A tevékenységekhez pl. munkához való hozzáállás olyan belső késztetése. Ezek a "kényszerek" túlmutatnak a pénzen, státuszon. Egy olyan belső igényről van szó ami befolyásolja mi fontos az életünkben, mi az ami örömet, kielégült tud okozni (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).
- **Empátia:** Az a képesség, hogy megértsük mások érzelmeit, helyzetét és az érzelmi reakcióiknak megfelelően bánjunk velük (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).

- Szociális készségek: Jártasság a kapcsolatok kezelésében és kapcsolati hálók építésében, valamint képesség a közös alap megtalálására és a jó kapcsolat kialakítására (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).

A meglévő kutatások azt mutatják, hogy az érzelmi intelligencia kapcsolatban van pozitív életélményekkel, beleértve a jobb mentális egészséget, a fejlettebb társas kapcsolatokat, tanulmányok eredményei rávilágítanak, hogy mindez összefüggésben áll a munkahelyi teljesítménnyel is (Ashkanasy & Daus, 2005). A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők például összetartóbb és motiváltabb csapatokat tudnak, valamint működésük pozitívan hat az irányításra és a munkahelyi teljesítményre is (Stein et al., 2016).

A kutatások kimutatták, hogy az érzelmi intelligencia a hozzá tartozó képességek fejlesztésével fejleszthető. A képesség modell szerint az érzelmi intelligencia készségei, mint például az önismeret, az érzelmek kezelése, a motiváció és az empátia/szociális készségek, az egyének által csiszolhatók és fejleszthetők (Buerger & Buerger, 2019).

Az érzelmi intelligencia az emberi intelligencia egy kulcsfontosságú aspektusa, amely jelentősen befolyásolja a privát és a szakmai életet. Mérhetők és fejleszthető képességek összessége, melyekre érdemi figyelmet kell fordítanunk az általános működés és siker javítása érdekében (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Rivers et al., 2008; Ashkanasy & Battel, 2023).

## 1.2 Mitől lesz hatékony egy visszajelzés?

A Hatékony Visszajelzés Kulcsfontosságú Elemei:

- A specifikusság és objektivitás
- Konstruktivitás
- Időzítés
- Megfelelő légkör
- Kölcsönösség

A hatékony visszajelzésnek minden esetben konkrétan kell lennie, a teljesítmény egyes aspektusaira, konkrétumaira összpontosítva. Az általános megjegyzések többnyire nem vezetnek eredményre (Schartel, 2012; Archer, 2010). A specifikusságot támogathatjuk a közvetlen megfigyelésen alapuló vagy objektív adatokon alapuló információk megosztásával. Ebből külön kiemelendő az objektivitás, tehát kerülniük kell a személyes ítéleteket (Schartel, 2012). A hatékony célba érés és a befogadás támogatása szempontjából fontos, hogy a visszajelzés a fejlődés támogatását célozza, valamint őszintének kell lennie (Archer, 2010).

Előfordulnak esetek, amikor fejlesztésre irányuló visszajelzést kell megosztanunk, ezen esetek jellemzően nagyobb kihívást jelentenek. Ezen esetekben fontos, hogy tapintatosan tudjuk átadni az információt, legyünk konstruktívak, de ne legyen demotiváló (Schartel, 2012).

A visszajelzés adásának fontos tényezője a légkör amiben a visszajelzés zajlik. A visszajelzésnek párbeszédes folyamatnak kell lennie, ahol az adó és a fogadó közötti interakció a megértés és az elkötelezettség maximálisan meg tud valósulni. (Schartel, 2012; Engerer et al., 2016; Brodsky & Doherty, 2010). Ezeken kívül nem feledkezhetünk meg az információ időszerűségéről. Minél hamarabb, minél alkalmasabb időpontban adjuk át az észrevételeket, annál nagyobb az esélye a beépülésnek, alkalmazhatóságnak (Engerer et al., 2016). Mind a visszajelzés adása, mind a fogadása olyan készségek, amelyek képzéssel és tudatos gyakorlással fejleszthetők (Schartel, 2012).

A hatékony visszajelzés bizonyítottan jelentősen javítja a teljesítményt, különösen ha fejlesztő célú és specifikus. Amennyiben mindez párbeszéden és több forrásból származó megerősítésen alapul, akkor a visszajelzés növelheti a elkötelezettséget és az önértékelést (Engerer et al., 2016; Liu & Aryadoust, 2024).

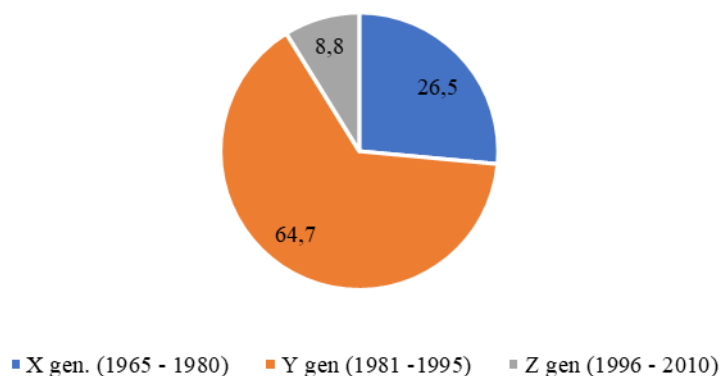
### 1.3 Önreflexió fontossága

Az önreflexiónak kulcsszerepe van az egészséges önkép szempontjából, de kulcsfontosságú a tanulás és tudás megszilárdítása oldalról is. Az önreflexión keresztül javítható a megértés és az információk megtartása is (Kumar et al., 2024). Az önreflexió és a belátás központi szerepet játszik az önszabályozásban, segítve az egyéneket viselkedésük hatékony megértésében és kezelésében (Roberts, & Stark, 2008). A hatékony önreflexióhoz támogató környezetre, autonómiára és iránymutatásra van szükség. Az önreflexió egy többoldalú eszköz, amely jelentős szerepet játszik a fejlődésben és a mentális jóllétben, valamint a fejlesztésében is. Előnyeit számos területen elismerik, kiemelve a reflektív gyakorlatok támogatásának fontosságát a személyes és szakmai fejlődés elérése érdekében.

## 3 Anyag és módszer

A kutatás során online kérdőíves megkérdezést végeztünk 2024 tavaszán, amelyben összesen 311 fő vett részt. Az adatok tisztítása után a kérdőív elemszáma 272 fő lett. A résztvevők rekrutálása hólabda módszerrel történt, ami lehetővé tette a potenciális célcsoport hatékony elérését. A kérdőív kitöltői olyan agilis munkahelyen dolgozó munkavállalók voltak, akik maguk is ismerik az agilis működést és értékeket, így érdemi véleményt tudnak mondani a feltett kérdésekben. A kérdőív előtesztelést követően sztenderdizált formában került kiküldésre, kizárólag zárt kérdéseket tartalmazott a könnyebb adatelemzés érdekében. Az alkalmazott kérdőív megbízhatóságát Cronbach-Alfa teszttel vizsgáltuk, amely megfelelő belső konzisztenciát mutatott ( $\alpha = 0,83 > 0,7$ ). A jelen tanulmányban bemutatott eredmények egy Likert-skálás kérdés segítségével kerültek felmérésre, ahol a skála 6 fokozatú volt. A skála legkisebb vége (1-es

érték) jelentette az értékkel való teljes mértékű egyet nem értést, a legmagasabb vége (6-os érték) pedig a teljes egyetértést. Azért döntöttünk a pozitív, és egyben széles spektrumú skála mellett, mert ennek köszönhetően jobban tudtak a válaszok szóródni, egyben lehetőséget adva a minél pontosabb érték megadására. A belső összefüggések feltárására varianciaanalízist alkalmaztunk. Az elemek közötti különbségek szignifikanciáját F-próbával teszteltük, ahol a szignifikancia szintet  $p < 0.05$  értéknél határoztuk meg. Az adatok elemzését SPSS 22.0 statisztikai szoftverrel végeztük. A kapott eredményeket a válaszadók generációk hovatartozása alapján mutatjuk be, melyet az alábbi ábra szemléltet:



1. ábra: A minta összetétele

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

### 3 Eredmények

Elsőként a kollaborációs készségek fontosságának megítélését vizsgáltuk meg a válaszadók véleménye alapján, az átlagok és szórások alapján. A kutatás során nyolc különböző készséget mértünk aszerint, hogy mennyire tud azzal azonosulni a válaszadó egy hatfokozatú skála segítségével, melyek közül a legmagasabb átlagos fontosságot a kommunikáció (5,507) és a csapatmunka (5,382) kapta, ami jól mutatja, hogy a válaszadók szerint ezek a leginkább fontosak a sikeres együttműködéshez, hiszen ezekkel tudnak a leginkább azonosulni. Ezekhez a készségekhez tartozik a legalacsonyabb szórás is (kommunikáció: 0,749; csapatmunka: 0,778), tehát a megítélésükben nagy az egyetértés a résztvevők között.

A többi készség – például a konfliktuskezelés (átlag: 4,632), empátia (4,946), reflektív gondolkodásmód (4,963), érzelmi intelligencia (4,522), aktív hallgatás (4,654) és önreflexió (4,757) – szintén magas átlagértékeket mutatnak, de ezek szórása valamivel nagyobb, különösen az önreflexió (1,013) és az aktív hallgatás (1,062) esetében. Ez arra utal, hogy ezeknek a készségeknek a fontosságát a válaszadók valamivel eltérőbben ítélték meg, mint az előző két skill esetén.

|                          | Átlag | Szórás |
|--------------------------|-------|--------|
| Kommunikáció             | 5,507 | 0,749  |
| Csapatmunka              | 5,382 | 0,778  |
| Konfliktuskezelés        | 4,632 | 0,866  |
| Empátia                  | 4,500 | 1,066  |
| Reflektív gondolkodásmód | 4,963 | 0,912  |
| Érzelmi intelligencia    | 4,522 | 1,045  |
| Aktív hallgatás          | 4,654 | 1,062  |
| Önreflexió               | 4,757 | 1,013  |

1. táblázat: Az egyes kollaborációs készségek fontossága a válaszadók véleménye alapján az átlagok és szórások alapján

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

A továbbiakban varianciaanalízist végeztünk annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, mennyire befolyásolta a generációs hovatartozás az egyes skilllek megítélését, fontosságát a válaszadók gondolkodásában. Elsőként a varianciaanalízis eredményének leíró tábláit vizsgáljuk meg részletesen generációs bontásban.

Az X generáció számára a csapatmunka bizonyult a legfontosabbnak (5,389), szorosan követve a kommunikációt (5,361). Ez a két készség kiemelkedik a többi közül, ami azt mutatja, hogy ez a generáció a gyakorlati, együttműködésre irányuló kompetenciákat helyezi előtérbe leginkább, azokat tartják a legfontosabbnak. A harmadik helyen a reflektív gondolkodásmód áll (4,833), ami arra utal, hogy az X generáció értékeli a tapasztalatok átgondolását és a belőlük való tanulást. A legkevésbé fontosnak az önreflexiót (4,444) és az empátiát (4,472) tartják, bár ezek az értékek is a skála közepénél magasabbak. A szórások viszonylag magasak, különösen az érzelmi intelligenciánál (1,222) és a reflektív gondolkodásmódnál (1,075), ami arra enged következtetni, hogy az X generáción belül megosztottabbak a vélemények ezekről a "puhább" készségekről. Az aktív hallgatás (4,639) és a konfliktuskezelés (4,583) középmezőnyben helyezkednek el, de az érzelmi intelligencia (4,500) a legalacsonyabb értéket kapta ebben a generációban.

Az Y generáció körében a kommunikáció dominál egyértelműen (5,568), ami a legmagasabb érték mind a három generáció között. Ezt követi a csapatmunka (5,398), majd az önreflexió (5,011), ami érdekes módon csak ennél a generációnál kerül az 5,0 fölé. A reflektív gondolkodásmód szintén magas értéket kapott (5,011), ami azt mutatja, hogy az Y generáció nagyra értékeli mind a belső, mind a külső reflektív folyamatokat. A kommunikáció területén rendkívül alacsony a szórás (0,601), ami erős konszenzust sugall. A konfliktuskezelés (4,614), aktív hallgatás (4,648) és érzelmi intelligencia (4,534) közepes értékeket kaptak, míg az empátia (4,466) maradt a legalacsonyabb. Figyelemre méltó, hogy az Y generációnál általában alacsonyabbak a szórások, ami egységesebb véleményeket tükröz a kollaborációs készségek fontosságát illetően. Ez a generáció kiegyensúlyozottabb megítélést mutat a különböző kompetenciák között.

A Z generáció esetében a kommunikáció (5,500) és a csapatmunka (5,250) továbbra is a legfontosabbak, de az értékek valamivel alacsonyabbak, mint az Y generációnál. Figyelembe kell venni azt tény is, hogy a Z generációs válaszadók nagyon alul reprezentáltak a mintában, ami miatt az eredményeik a másik két generációhoz képest torzulhatnak. Jelentős különbség azonban, hogy a Z generáció sokkal magasabbra értékeli a reflektív gondolkodásmódot (5,000) és a konfliktuskezelést (4,917), ami minden generáció között a legmagasabb érték utóbbira vonatkozóan. Ez arra utal, hogy a fiatalabb generáció nagyobb hangsúlyt fektet a problémák kezelésére és a gondolatok megközelítésre. Az empátia (4,833), aktív hallgatás (4,750) és önreflexió (4,750) mind magasabb értékeket kaptak, mint a korábbi generációknál, ami a Z generáció emocionálisan intelligensebb hozzáállását tükrözi. Az érzelmi intelligencia (4,500) ugyan még mindig a legalacsonyabb, de a szórás itt a legmagasabb (1,285), ami jelentős véleménykülönbségeket jelez ezen a területen.

|                   |                      | Átlag | Szórás |
|-------------------|----------------------|-------|--------|
| Kommunikáció      | X gen. (1965 - 1980) | 5,361 | 0,983  |
|                   | Y gen (1981 -1995)   | 5,568 | 0,601  |
|                   | Z gen (1996 - 2010)  | 5,500 | 0,885  |
|                   | Összesen             | 5,507 | 0,749  |
| Csapatmunka       | X gen. (1965 - 1980) | 5,389 | 0,928  |
|                   | Y gen (1981 -1995)   | 5,398 | 0,685  |
|                   | Z gen (1996 - 2010)  | 5,250 | 0,944  |
|                   | Összesen             | 5,382 | 0,778  |
| Konfliktuskezelés | X gen. (1965 - 1980) | 4,583 | 0,900  |
|                   | Y gen (1981 -1995)   | 4,614 | 0,848  |
|                   | Z gen (1996 - 2010)  | 4,917 | 0,881  |

|                          |                      |       |       |
|--------------------------|----------------------|-------|-------|
|                          | Összesen             | 4,632 | 0,866 |
| Empátia                  | X gen. (1965 - 1980) | 4,472 | 1,074 |
|                          | Y gen (1981 -1995)   | 4,466 | 1,036 |
|                          | Z gen (1996 - 2010)  | 4,833 | 1,239 |
|                          | Összesen             | 4,500 | 1,066 |
| Reflektív gondolkodásmód | X gen. (1965 - 1980) | 4,833 | 1,075 |
|                          | Y gen (1981 -1995)   | 5,011 | 0,835 |
|                          | Z gen (1996 - 2010)  | 5,000 | 0,933 |
|                          | Összesen             | 4,963 | 0,912 |
| Érzelmi intelligencia    | X gen. (1965 - 1980) | 4,500 | 1,222 |
|                          | Y gen (1981 -1995)   | 4,534 | 0,931 |
|                          | Z gen (1996 - 2010)  | 4,500 | 1,285 |
|                          | Összesen             | 4,522 | 1,045 |
| Aktív hallgatás          | X gen. (1965 - 1980) | 4,639 | 1,092 |
|                          | Y gen (1981 -1995)   | 4,648 | 1,059 |
|                          | Z gen (1996 - 2010)  | 4,750 | 1,032 |
|                          | Összesen             | 4,654 | 1,062 |
| Önreflexió               | X gen. (1965 - 1980) | 4,444 | 1,073 |
|                          | Y gen (1981 -1995)   | 4,886 | 0,985 |
|                          | Z gen (1996 - 2010)  | 4,750 | 0,847 |
|                          | Összesen             | 4,757 | 1,013 |

2. táblázat: A kollaborációs készségek fontossága generációnkénti vetületben

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

Egyutas ANOVA módszer segítségével megmértük a generációs hovatartozás hatását is az vizsgált nyolc kollaborációs készség megítélésére. Az látható, hogy alig látható szignifikáns kapcsolat, hiszen mindösszesen egy esetben, az önreflexió esetén volt látható olyan szignifikancia érték, mely a kapcsolat létére enged következtetni.

|              |                  | Négyzetek összege | df | Négyzet középérték | F     | Sig.  |
|--------------|------------------|-------------------|----|--------------------|-------|-------|
| Kommunikáció | Csoportok között | 2,192             | 2  | 1,096              | 1,969 | 0,142 |

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet  
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

|                             |                   |         |     |       |       |       |
|-----------------------------|-------------------|---------|-----|-------|-------|-------|
|                             | Csoportokon belül | 149,793 | 269 | 0,557 |       |       |
|                             | Összesen          | 151,985 | 271 |       |       |       |
| Csapatmunka                 | Csoportok között  | 0,465   | 2   | 0,233 | 0,382 | 0,683 |
|                             | Csoportokon belül | 163,770 | 269 | 0,609 |       |       |
|                             | Összesen          | 164,235 | 271 |       |       |       |
| Konfliktuskezelés           | Csoportok között  | 2,175   | 2   | 1,087 | 1,455 | 0,235 |
|                             | Csoportokon belül | 201,061 | 269 | 0,747 |       |       |
|                             | Összesen          | 203,235 | 271 |       |       |       |
| Empátia                     | Csoportok között  | 2,927   | 2   | 1,463 | 1,290 | 0,277 |
|                             | Csoportokon belül | 305,073 | 269 | 1,134 |       |       |
|                             | Összesen          | 308,000 | 271 |       |       |       |
| Reflektív<br>gondolkodásmód | Csoportok között  | 1,655   | 2   | 0,828 | 0,994 | 0,371 |
|                             | Csoportokon belül | 223,977 | 269 | 0,833 |       |       |
|                             | Összesen          | 225,632 | 271 |       |       |       |
| Érzelmi<br>intelligencia    | Csoportok között  | 0,072   | 2   | 0,036 | 0,033 | 0,968 |
|                             | Csoportokon belül | 295,795 | 269 | 1,100 |       |       |
|                             | Összesen          | 295,868 | 271 |       |       |       |
| Aktív hallgatás             | Csoportok között  | 0,245   | 2   | 0,122 | 0,108 | 0,898 |
|                             | Csoportokon belül | 305,270 | 269 | 1,135 |       |       |
|                             | Összesen          | 305,515 | 271 |       |       |       |
| Önreflexió                  | Csoportok között  | 9,980   | 2   | 4,990 | 5,009 | 0,007 |
|                             | Csoportokon belül | 268,005 | 269 | 0,996 |       |       |
|                             | Összesen          | 277,985 | 271 |       |       |       |

3. táblázat: A kollaborációs készségek fontossága és a generációs hovatartozás kapcsolata  
(Varianciaanalízis, One-Way ANOVA módszer)  
Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

### Következtetések

A kollaborációs készségek napjainkban az egyéni és a munkahelyi siker alapvető feltételei közé tartoznak legyen szó akár a munka, vagy az oktatás világáról. Ezek a készségek lehetővé teszik, hogy különböző háttérű és adottságú emberek hatékonyan dolgozzanak együtt a közös célok eléréséért. Az együttműködés során a résztvevők megosztják tudásukat, ötleteiket és tapasztalataikat, ami komplex problémák megoldását és innovatív eredmények elérését teszi lehetővé. A jól fejlett kollaborációs készségek nemcsak a csapatmunka eredményességét növelik, hanem hozzájárulnak a munkahelyi elégedettséghez és a szervezeti célok sikeres megvalósításához is. A kutatás eredményeiből jól látszik, hogy a kommunikációs és csapatmunkára való készségeket tartják a legfontosabbnak, és ezekben van a legnagyobb konszenzus. Az önreflexió, aktív hallgatás és érzelmi intelligencia fontosságát is elismerik, de ezeknél a készségeknél nagyobb a vélemények szórása, tehát a megítélésük kevésbé egységes. Összességében az ábra azt mutatja, hogy a kollaborációs készségek mindegyike fontos, de a kommunikáció és a csapatmunka kiemelkedő szerepet tölt be a válaszadók szerint, míg a többi készség megítélésében nagyobb az egyéni különbség. A Z generáció több készségben is magasabb átlagokat mutat, különösen a csapatmunka, empátia, aktív hallgatás és konfliktuskezelés terén, de ezek a különbségek statisztikailag nem szignifikánsak. Az X generáció általában alacsonyabb átlagokat mutat, de a különbségek itt sem számottevők. A szórás értékei alapján a legnagyobb egységesség a Y generáció kommunikációs készségénél látható, míg az önreflexió területén a Z generációnál tapasztalható a legnagyobb szórás, vagyis itt a legnagyobbak az egyéni eltérések. A fenti eredmények alapján a soft skillek minden generáció számára fontosak, de az önreflexió területén érdemes külön figyelmet szentelni a generációk közötti eltéréseknek, mivel itt mutatható ki a legnagyobb különbség. A többi készség esetében inkább egyéni, mint generációs szinten jelennek meg a különbségek, ezért a fejlesztési programokat is ennek megfelelően célszerű kialakítani. A fenti elemzés jó alapot nyújthat az oktatási rendszernek is, annak érdekében, hogy az oktatás rendszerén belül is lehetőség nyíljon ezek készségek és képességek fejlesztésére, vagy legalábbis jó megalapozásához a jövőbeli sikerek érdekében.

### Források:

- [1] Archer, J. C. (2010). State of the science in health professional education: Effective feedback. *Medical Education*, 44(1), 101–108. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03546.x>
- [2] Ashkanasy, N. M., & Battel, A. (2023). Emotional intelligence. In H. S. Friedman & C. H. Markey (Eds.), *Encyclopedia of Mental Health* (3rd ed., pp. 735–742). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91497-0.00035-7>

- [3] Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- [4] Baghaei, N., Mitrovic, A., & Irwin, W. (2007). Supporting collaborative learning and problem-solving in a constraint-based CSCL environment for UML class diagrams. *International Journal on Computer-Supported Collaborative Learning*, 2(2), 159–190.
- [5] Brodsky, D., & Doherty, E. G. (2010). Providing effective feedback. *NeoReviews*, 11(3), e117–e122. <https://doi.org/10.1542/neo.11-3-e117>
- [6] Buerger, S., & Buerger, G. (2019). Emotional intelligence: Its place in your professional and academic careers. In *A guide to the scientific career* (pp. 91–95). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118907283.ch11>
- [7] Bushuyev, S., Murzabekova, S., & Khussainova, M. (2021). Competence approach in agile transformation of education establishment. *Scientific Journal of Astana IT University*, 5, 52–62. <https://doi.org/10.37943/AITU.2021.97.75.005>
- [8] Csillag, Z. (2024). Korábban nem látott gyorsasággal alakul át a munkaerőpiac a szakértők szerint. *KamaraOnline*. <https://kamaraonline.hu/korabban-nem-latott-gyorsasaggal-alakul-at-a-munkaeropiac-a-szakertok-szerint/> (Letöltve: 2025. április 3.)
- [9] Engerer, C., Berberat, P. O., Dinkel, A., et al. (2016). Integrating 360° behavior-orientated feedback in communication skills training for medical undergraduates: Concept, acceptance and students' self-ratings of communication competence. *BMC Medical Education*, 16, 271. <https://doi.org/10.1186/s12909-016-0792-0>
- [10] Jovanovic, M., Mesquida, A.-L., Mas, A., & Colomo-Palacios, R. (2020). Agile transition and adoption frameworks, issues and factors: A systematic mapping. *IEEE Access*, 8, 15711–15735. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2967839>
- [11] Kumar, H., Xiao, R., Lawson, B., Musabirov, I., Shi, J., Wang, X., Luo, H., Williams, J. J., Rafferty, A. N., Stamper, J., & Liut, M. (2024). Supporting self-reflection at scale with large language models: Insights from randomized field experiments in classrooms. In *Proceedings* (pp. 86–97). Scopus. <https://doi.org/10.1145/3657604.3662042>
- [12] Liu, T., & Aryadoust, V. (2024). Orchestrating teacher, peer, and self-feedback to enhance learners' cognitive, behavioral, and emotional

- engagement and public speaking competence. *Behavioral Sciences*, 14(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/bs14080725>
- [13] López-Alcarria, A., Olivares-Vicente, A., & Poza-Vilches, F. (2019). A systematic review of the use of agile methodologies in education to foster sustainability competencies. *Sustainability*, 11(10), 2915. <https://doi.org/10.3390/su11102915>
  - [14] Manifesto for Agile Software Development. (n.d.). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved April 11, 2025, from <https://agilemanifesto.org/>
  - [15] Mikhieieva, O., Baumgartner, R., Stephan, K., & Lipilina, E. (2022). Agile mindset competencies for project leaders. In 2022 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS) (pp. 208–213). IEEE. <https://doi.org/10.1109/E-TEMS53558.2022.9944538>
  - [16] Poth, A., Kottke, M., & Riel, A. (2020). Scaling agile – A large enterprise view on delivering and ensuring sustainable transitions. In H. Knoche, J. Münch, & K. Schneider (Eds.), *Scaling agile in organizations* (pp. 1–18). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-37534-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-37534-8_1)
  - [17] Przybyłek, A., & Morales-Trujillo, M. E. (Eds.). (2020). *Advances in agile and user-centred software engineering: Third International Conference on Lean and Agile Software Development, LASD 2019, and 7th Conference on Multimedia, Interaction, Design and Innovation, MIDI 2019, Leipzig, Germany, September 1–4, 2019, Revised Selected Papers (Vol. 376)*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37534-8>
  - [18] Rivers, S. E., Brackett, M. A., Salovey, P., & Mayer, J. D. (2008). Measuring emotional intelligence as a set of mental abilities. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 0–0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195181890.003.0009>
  - [19] Rivers, S. E., Handley-Miner, I. J., Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2020). Emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 709–735). Cambridge University Press.
  - [20] Roberts, C., & Stark, P. (2008). Readiness for self-directed change in professional behaviours: Factorial validation of the self-reflection and insight scale. *Medical Education*, 42(11), 1054–1063. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03156.x>

- [21] Schartel, S. A. (2012). Giving feedback – An integral part of education. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 26(1), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2012.02.003>
- [22] Simonian, M. J., & Brand, D. (2022). Assessing the efficacy of and preference for positive and corrective feedback. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 55(3), 727–745. <https://doi.org/10.1002/jaba.911>
- [23] Soller, A. (2001). Supporting social interaction in an intelligent collaborative learning system. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 12, 40–62.
- [24] Stein, J., Bennett, D., Coen, C., Dunbar, R., Goodwin, G., Husain, M., Mann, E., Morris, J., Rolls, E., Taylor, J. S. H., & Walsh, V. (2016). *The curated reference collection in neuroscience and biobehavioral psychology*. Elsevier Science Ltd.
- [25] Toner, M. (2014). Why do we need emotional intelligence? *Engineers Australia*, 86(11), 58–59. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.980206104169660>