

Agilitás és interkulturalitás: Alapkészségek összehasonlító vizsgálata

Sterczl Gábor

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
sterczl.gabor@uni-obuda.hu

Prof. Dr. Csiszár-Kocsir Ágnes

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@uni-obuda.hu

Absztrakt: Az agilis módszertan nem csupán projektmenedzsment eszköztár, hanem egy olyan szemlélet, amely a gyorsan változó környezetben a rugalmasságot és az együttműködést helyezi előtérbe. A globalizált és interkulturális munkakörnyezetben az agilitás kulcskompetenciái különösen lényegesek, hiszen ezek befolyásolhatják a csapatdinamikát és a kommunikáció hatékonyságát. Az agilis módszerek, amelyeket eredetileg a szoftverfejlesztéshez fejlesztettek ki, egyre inkább elismertek stratégiai vezetésre való átalakításuk potenciálja miatt, elősegítve a szervezet alkalmazkodóképességét, reagálóképességét és innovációját. Az agilis működés azonban jelentős mértékben az emberi tényezők és befogadóképesség függvénye, amelyhez jól fejlett kollaborációs készségek szükségeltetnek. Jelen kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol már bevezették és alkalmazzák az agilis munkavégzést, milyen készségeket tartanak a legfontosabbnak, egy primer felmérés eredményei alapján. A tanulmány 272 válaszadó véleményén alapult, és arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire fontosnak tartják a különböző agilis szempontból lényeges készségeket és kompetenciákat. Felmérésünk célja, hogy azonosítsuk a legfontosabb fejlesztendő területeket és ezzel támogassuk a szervezeteket mind a hatékonyabb szervezetek kiépítésében, mind a munkatársak fejlesztésében. Mindezt a válaszadók szervezetén belüli pozíciója alapján és a válaszadók földrajzi helyzete alapján definiáltuk. Arra törekedtünk, hogy a felmért kollaborációs készségeket interkulturális olvasatban is bemutassuk, ezzel mintegy helyzetképet kínálva és mutatva az agilis működéshez vezető úton.

Kulcsszavak: agilis működés, agilis készségek, együttműködés, önmenedzsment, alkalmazkodóképesség

1 Bevezetés

Az erőforrások szabad áramlásának felgyorsulása miatt a lokális piacra koncentráló vállalkozásoknak is szembe kellett néznie a nemzetközi piacon látható versennyel. (Balaton, 2015). A modern üzleti környezet növekvő volatilitása, bizonytalansága, komplexitása és ambiguitása (VUCA) (Balog, 2020; Ansell et al., 2022) a vezetési megközelítések változását követeli meg. A hagyományos, hierarchikus vezetési stílusok nehezen tudnak alkalmazkodni a gyors változásokhoz és az innovációhoz (Muafi & Uyun, 2019). Már önmagában a piaci környezet és a technológiai fejlődés felgyorsulása is komoly kihívást jelent a vállalkozásoknak és akkor még az egyéb környezeti hatások egyre fokozódó nyomását nem is vettük számításba, mint nyersanyag- és munkaerőhiány, éghajlatváltozás stb. Mindezen hatások egyre komolyabb kihívást jelentenek, ez pedig pillanatok alatt gyűrűzik be az oktatás, az oktatási szolgáltatások területére is, amelyekkel szemben egyértelmű elvárása a piacnak, hogy az újdonságokra nyitott, azokat megérteni és hatékonyan használni képes, magas alkalmazkodóképességgel, kreativitással ellátott potenciális munkaerőt képezzenek (Ćirić et al., 2020).

A napjainkra jellemző dinamikus és kiszámíthatatlan üzleti környezetben ez a merev megközelítés sok esetben nem célravezető (Gren & Lindman, 2020). A stratégia elmélete előremutató módon az erőforrás- és képességalapú stratégia felfogás, a belső tényezőkre irányítja a figyelmet. A stratégiák kidolgozásánál pedig a környezeti hatásokon kívül egyéb tényezőket is számba vesznek. Ezen alapok napjainkban sem kérdőjeleződtek meg, azonban a környezeti hatások, a technológiai változások és a kockázatok, közel sem tervezhetőek olyan jól mint korábban. Ahogy a Temu esetében is láthatjuk egy agresszív marketing stratégia és olyan új megközelítések képesek sikerre vinni egy vállalatot, amelyek korábban fel sem merültek. Mindezek ráadásul extrém rövid idő alatt forgatta fel a kiskereskedelmi piacot. Az ilyen és hasonló hatások (a mesterséges intelligencia megjelenése, az egyre gyakoribbra prognosztizált vírusok és környezeti katasztrófák stb.) hirtelen komoly hatást képesek gyakorolni egy vállalat, szervezet, illetve egy gazdaság életébe, illetve a gondosan megalkotott stratégiájukra is. Amennyiben nem vagyunk képesek gyorsan alkalmazkodni ezekhez, könnyen áldozatává válunk a kialakult helyzetnek. Az agilis manifesztóban definiált négy érték és tizenkét elv (Dobos, 2024) alapján az agilis megközelítés megoldást kínál a változások kezelésére, amelyeket a környezet és a változó vásárlói igények generálnak (Cobb, 2011; Beck et al., 2001)

2 Szakirodalmi áttekintés

Az agilis vezetés alapvetően különbözik a hagyományos parancs- és irányítási modellektől (Muafi & Uyun, 2019). Hangsúlyozza az együttműködést, az iteratív előrehaladást és a folyamatos visszajelzést. A részletes, előzetes tervezés helyett az agilis az alkalmazkodóképességet és a változó körülményekre való reagálást helyezi előtérbe. Ez szükségessé teszi a lineáris, mechanikus változáskezelésről az organikusabb, felbukkanó megközelítésekre való átállást. A vezetők már nem kizárólagosan felelősek az irány megszabásáért, hanem segítőként tevékenykednek, erősítik a csapatokat és elősegítik az önszerveződést (Muafi & Uyun, 2019; Akkaya et al., 2022). Ez az elosztott vezetési modell elősegíti a gyorsabb döntéshozatalt, a fokozott innovációt és az alkalmazottak jobb elkötelezettségét (Singh et al., 2022; Reiff & Schlegel, 2022). Az agilis módszertanok nagy hangsúlyt fektetnek az együttműködésen alapuló csapatmunkára (Akkaya et al., 2022), a vezetőktől elvárják, hogy olyan környezeteket hozzanak létre, ahol a csapattagok biztonságban érzik magukat, hogy megosszák egymással ötleteiket, nyíltan megvitassák a kihívásokat, és közösen oldják meg a problémákat. Ehhez erős kommunikációs készségekre, valamint a bizalom és a pszichológiai biztonság kiépítésére való összpontosításra van szükség a csapaton belül. A kutatás rávilágít a csapatérettség, a tervezés és a kultúra fontosságára a sikeres agilis átalakulásokban (Akkaya et al., 2022). Az agilis megközelítés nem önálló megközelítés, hanem integrálható más menedzsment módszertanokkal (Schwaber & Sutherland, 2020). A Scrum iteratív és inkrementális megközelítése lehetővé teszi a csapatok számára, hogy optimalizálják a kiszámíthatóságot és ellenőrizzék a kockázatokat, olyan környezet kialakítása, ahol folyamatos fejlődés lehetséges (Eilers et al., 2022).

Az agility nem csak egy projektmenedzsment módszertan, hanem egy készség és egy alapvetővé váló képesség is elvárás az alkalmazottakkal szemben a digitális világban (Parameswaran, 2021; Varga, 2021; Varga & Csiszárík-Kocsir, 2018). Az empirikus bizonyítékok arra utalnak, hogy az agilis vezetés rugalmassága nem csak a gyors alkalmazkodást jelenti, hanem egy olyan környezet előmozdításáról is, ahol az innováció virágozhat (Dobos, 2024). Például az integráció. Az új technológiák és a tanulási szellem előmozdítása a munkavállalók körében kulcsfontosságú a fenntartáshoz stratégiai mozgékonyság. Ez a gondolkodásmód arra ösztönzi az egyéneket, hogy új digitális projekteket és technológiákat fogadjanak el, ezáltal a szervezeten belüli digitalizációs folyamatot hajtja (Tyagi et al., 2022). Ilyen egy megközelítés biztosítja, hogy a szervezet a technológiai fejlesztések élvonalában maradjon, ami létfontosságú a versenyelőny megőrzéséhez a gyorsan fejlődő piacon. Sőt, a rugalmasság szerepe kiterjed a szervezeti struktúrára és a folyamatokra is. Agilis vezetés gyakran magában foglalja az üzleti folyamatok újra konfigurálását, és új teljesítmények átvételét mérőszámok az agilis keretrendszerhez igazodva. Ez a dinamikus szerkezetátalakítás elengedhetetlen a fenntartáshoz összehangoltság és

következetesség a szervezeten belül, ugyanakkor lehetővé teszi a változásokhoz való alkalmazkodáshoz szükséges rugalmasságot (Tyagi et al., 2022).

A csapatmunka egyik kulcsfontosságú szempontja az agilis vezetésben a kollektíva kihasználásának képessége a csapat intelligenciája. (Dobos et al., 2022) szerint a vállalkozói csapatok gyakran szembesülnek kognitív korlátokkal és korlátozott racionalitással, ami korlátozhatja képességüket az összes lényeges tényező előrejelzésére és a jövőbeli események előrejelzésére. A munkával együttműködve a csapatok egyesíthetik tudásukat és tapasztalataikat, ezáltal javítva döntéshozatalukat képességeit és általános teljesítményük javítását.

Az érzelmi stabilitás és az empátia további tényezők, amelyek jelentősen befolyásolják a munkahelyi beágyazottságot. Az agilis fejlesztési projektek gyakran váratlan késésekbe, negatív visszajelzésekbe és hibákba ütköznek, megköveteli, hogy a csapattagok nyugodtak és érzelmileg stabilak maradjanak. A neuroticizmusmentes szemlélet elősegíti pozitivitást és javítja az interperszonális kapcsolatokat, ezáltal növelve a bizalom szintjét a csapattagok között. Az empátia viszont elősegíti a törődés és az együttérzés érzését, tovább építve a bizalmat elosztott csapatokon belül (Tyagi et al., 2022).

Az agilis módszertanok, szervezetek sikeres megvalósítása be kell ruháznia olyan képzési és fejlesztési programokba, amelyek segítik az alkalmazottakat és a vezetőket az agilis gondolkodásmód kialakításában és az agilis munkavégzéshez szükséges készségek elsajátításában (Tyagi et al., 2022). A bizalom és az együttműködés erősítése mellett az agilis vezetés megköveteli az érzelmekre való összpontosítást és a csapattagok szociális kompetenciáit. E kompetenciák fejlesztése magában foglalja az egyének képzését kezelni egójukat, megérteni igényeiket, és társadalmilag elfogadható visszajelzést adni. Ez a csoportdinamikai tudás nélkülözhetetlen az agilis struktúrákban, ahol a csapatmunka és az együttműködés szükséges a legfontosabb. Sőt, az agilis gondolkodásmód ápolása magában foglalja a támogató munkakörnyezet megteremtését. A Scrum alapértékei: elkötelezettség, összpontosítás, nyitottság, tisztelet és bátorság. Ezek az értékek elengedhetetlen a Scrum sikeres megvalósításához és a csapattagok összehangolásának biztosításához projektjeik céljaival és kihívásaival (Eilers et al., 2022).

A képesség a társadalmi kötelékek létrehozására, a külső kommunikáció kezelésére és a tudás megosztására az agilis módszertan másik kritikus aspektusa, amely hatással van a munkával való elégedettségre. Ezek a képességek pozitív hatással van a kis- és középvállalkozások (kkv-k) működési agilitására, ügyfél- és stratégiai szinteken, különösen bizonytalan és összetett környezetben. A kollégákkal való hatékony kommunikáció és együttműködés képessége többre vezethet összetartó és támogató munkakörnyezet, ami elengedhetetlen a munkával való elégedettséghez. Az empátia szintén kulcsfontosságú tulajdonság az agilis csapatokban, különösen olyan elosztott környezetben, ahol a csapattagok földrajzilag elkülönülnek. Az empátia és a megértés fejlesztése a csapat tagjai

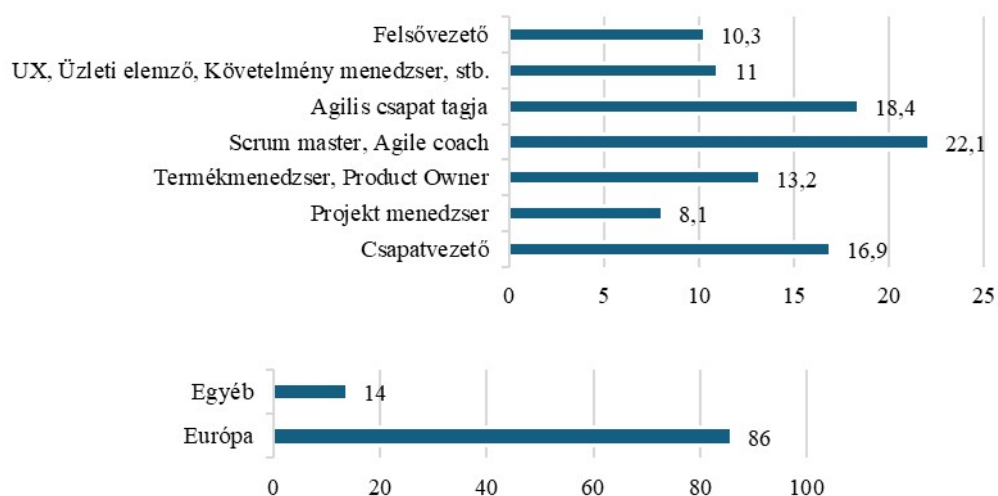
között lehetséges erősebb kötelékekhez és pozitívabb munkakörnyezethez vezet (Zhang-Zhang et al., 2022).

Egy másik tényező a csapattagok iskolai végzettsége és szakmai tapasztalata. Egy tanulmány kimutatta, hogy a vezérigazgatók, a felső vezetési csapatok és a termelési/ az üzemeltetési menedzserek legalább főiskolai diplomával rendelkeznek különböző tudományterületeken, például művészet, tudomány, technológia, mérnöki vagy menedzsment. Ez a magas szintű képzettség hozzájárul az általános kompetenciához és a csapat képessége, ami elengedhetetlen a munka dinamikájába való beágyazottságának megőrzéséhez és összetett munkakörnyezet (Reiff & Schlegel, 2022). Végül a munkaerő skálázhatósága és a különböző emberi erőforrások közötti váltás lehetősége. A rövid időn belüli konfigurációk létfontosságúak a rendkívül dinamikus környezetben működő szervezetek számára. Az olyan kultúra, amely ösztönzi a vállalkozói szellemet, az innovációt, a folyamatos tanulást és a saját kezdeményezésű átalakulást szükséges a munka beágyazottságának támogatásához ilyen körülmények között (Xing et al., 2020).

3 Anyag és módszer

A kutatás célja az agilis projekteken dolgozó szakemberek tapasztalatainak és véleményeinek felmérése volt világszerte. A vizsgálat kvantitatív módszertanra épült, amelynek során egy előzetesen tesztelt és sztenderdizált kérdőívet alkalmaztunk az adatgyűjtéshez. A kutatás célcsoportját az agilis projekteken dolgozó szakemberek alkották. 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. Az adatfelvétel online kérdőíves megkérdezéssel történt, és a kérdőív terjesztése elektronikus csatornákon keresztül zajlott, beleértve e-mailes megkereséseket, szakmai fórumokat és közösségi média platformokat. Ez a módszer lehetővé tette a gyors és költséghatékony adatgyűjtést, valamint a földrajzilag szétszórta válaszadók elérését. A kutatás során nem alkalmaztunk semmiféle diszkriminatív megközelítést a potenciális válaszadók irányába, és a kutatásba való bevonódás önkéntes alapon történt, mindenféle anyagi ellentételezés nélkül a GDPR szabályinak betartása mellett. A kutatásban használt kérdőív zárt kérdésekből állt, ami megkönnyítette az adatok feldolgozását és elemzését. A kérdőív megbízhatóságának és érvényességének biztosítása érdekében előzetes tesztelést végeztünk. Ez a folyamat magában foglalta a kérdőív kisebb mintán történő kipróbálását, majd a visszajelzések alapján történő finomhangolását. Az előtesztelés során különös figyelmet fordítottunk a kérdések érthetőségére, a válaszlehetőségek megfelelőségére és a kitöltési idő optimalizálására. Összesen 272 fő töltötte ki a kérdőívet, ebből 242 fő válasza volt érvényes. Az adatok minőségének biztosítása érdekében alapos adattisztítási

folyamatot hajtottunk végre. Ennek során kiszűrtük a hiányos, ellentmondásos vagy érvénytelen válaszokat. Az adattisztítás után a 272 érvényes kitöltés biztosította a statisztikai elemzéshez szükséges erőt. Az adatokat anonim módon kezeltük és vettük fel, biztosítva a válaszadók személyes és üzleti információinak védelmét. Az elemzéshez SPSS statisztikai szoftvert használtunk, amely biztosította az eredmények pontosságát és megbízhatóságát. A minta összetételét a lenti táblázat tartalmazza:



1. ábra: A minta megoszlása a válaszadók szervezetben betöltött szerepe és a munkavégzés helye szerint

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

4 Eredmények

Első lépésként arra voltunk kíváncsiak, hogy a különböző pozíciókban dolgozó válaszadók hogyan értékelik, értelmezik az agilistához szükséges kollaboráció készségeket. A táblázat részletes elemzése alapján a kollaborációs képességek értékelése pozíciónként változó. Jelentősen eltérnek az egyes képességekre adott minimális, de a maximális értékek is. A kommunikáció terén a Scrum master, Agile coach és a UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser csoport kiemelkedik magas átlagértékekkel (5,63 és 5,60). Ez valószínűleg annak köszönhető, hogy ezek a szerepek gyakran igénylik a hatékony kommunikációt a csapattal és a szervezeten belül. A Felsővezetők átlaga alacsonyabb (5,29), míg az Agilis csapat tagjai nagyobb szórást mutatnak (1,03), amit a minimum és maximum értékek is mutatnak, mivel csak esetükben volt értékelés a skála két végpontja tekintetében.

Mindez arra utalhat, hogy a kommunikációs képességek változatosak a csapaton belül, kevésbé érzik ennek fontosságát a hatékony agilis működés kapcsán. A csapatmunka esetében a Felsővezetők értékelése magas (5,64), míg az Agilis csapat tagjai nagyobb szórást mutatnak (1,11), akárcsak az előző esetben. A Felsővezetők magas csapatmunka értéke arra utalhat, hogy ők gyakran hangsúlyozzák a csapatszellemet és az együttműködést, hiszen nagyobb kollektívát irányítanak, akiknek a közös célok elérése miatt egységben kell dolgozni. A Scrum master, Agile coach és a Projektmenedzserek is magas értékeket kaptak (5,37 és 5,45). Tehát az ő esetükben mondható fontosnak a csapatmunka, mint készség az agilis munka során.

A konfliktus menedzsment terén a Projektmenedzserek és az Agilis csapat tagjai értékelése hasonlóan magas (4,82 és 4,80), a Felsővezetők viszont alacsonyabbra értékelik azt (4,21). A magas értékek annak köszönhetőek lehetnek, hogy ezek a szerepek gyakran találkoznak konfliktusokkal, így meg kell tanulniuk velük hatékonyan bánni. A Felsővezetők alacsonyabb értéke utalhat arra is, hogy kevesebb közvetlen konfliktust kezelnek, emiatt nem is érzik annak fontosságát. Az empátia tekintetében a UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser csoport kiemelkedik (5,07), ennek oka, hogy ezek a szerepek gyakran igénylik a felhasználók vagy kollégák megértését, melyhez elengedhetetlen a megfelelő szintű empátia. A felsővezetők alacsonyabb értéket tulajdonítottak a készségnek (3,79), hiszen ők nincsenek olyan közvetlen kapcsolatban az ügyfelekkel és munkatársakkal, ezért nem is látják a készség fontosságát, szerepét az agilis működésben. A reflektív eszköztár esetében a Scrum master, Agile coach értékelése magas (4,97), míg a Felsővezetők átlaga (4,86) közel áll hozzájuk. Az első két szerepkörhöz egyértelműen kapcsolható az is, hogy ők azok, akik gyakran fejlesztik a visszajelzési kultúrát és a reflexiót a csapaton belül. Az érzelmi intelligencia terén a Scrum master, Agile coach kiemelkedik ismét (5,00), míg a UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser csoport is magas értéket kapott (4,93). Minden szereplő aktívan kapcsolódik az ügyfelekhez, ami teljes mértékben magyarázza is a kapott értékeket. Az aktív figyelem és az önreflexió terén a Scrum master, Agile coach ismét kiemelkedik (4,83 és 5,13), de a többi szereplő értéke sem elenyésző a folyamatos tanulás és fejlődés értelmében.

		Átlag	Szórás
Kommunikáció	Csapatvezető	5,57	0,58
	Projekt menedzser	5,45	0,91
	Termékmenedzser, Product Owner	5,56	0,61
	Scrum master, Agile coach	5,63	0,55
	Agilis csapat tagja	5,36	1,03
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	5,60	0,50
	Felsővezető	5,29	0,98

	Total	5,51	0,75
Csapatmunka	Csapatvezető	5,35	0,71
	Projekt menedzser	5,45	0,91
	Termékmenedzser, Product Owner	5,33	0,68
	Scrum master, Agile coach	5,37	0,66
	Agilis csapat tagja	5,40	1,11
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	5,20	0,66
	Felsővezető	5,64	0,49
	Total	5,38	0,78
Konfliktus menedzsment	Csapatvezető	4,57	0,83
	Projekt menedzser	4,82	0,59
	Termékmenedzser, Product Owner	4,50	0,70
	Scrum master, Agile coach	4,73	0,69
	Agilis csapat tagja	4,80	1,14
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	4,67	1,09
	Felsővezető	4,21	0,69
	Total	4,63	0,87
Empátia	Csapatvezető	4,65	0,87
	Projekt menedzser	4,55	0,67
	Termékmenedzser, Product Owner	4,22	1,15
	Scrum master, Agile coach	4,67	0,84
	Agilis csapat tagja	4,40	1,34
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	5,07	1,08
	Felsővezető	3,79	0,96
	Total	4,50	1,07
Relflektív eszköztár (mint a visszajelzési kultúra)	Csapatvezető	5,26	0,53
	Projekt menedzser	4,91	0,81
	Termékmenedzser, Product Owner	4,83	1,13
	Scrum master, Agile coach	4,97	0,71
	Agilis csapat tagja	4,72	1,20
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	5,20	1,00
	Felsővezető	4,86	0,76
	Total	4,96	0,91
Érzelmi intelligencia	Csapatvezető	4,52	0,89
	Projekt menedzser	4,64	0,90
	Termékmenedzser, Product Owner	3,89	1,12

	Scrum master, Agile coach	5,00	0,86
	Agilis csapat tagja	4,28	1,26
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	4,93	0,87
	Felsővezető	4,21	0,79
	Total	4,52	1,04
Aktív figyelem	Csapatvezető	4,61	1,06
	Projekt menedzser	4,82	0,96
	Termékmenedzser, Product Owner	4,56	1,03
	Scrum master, Agile coach	4,83	0,83
	Agilis csapat tagja	4,60	1,31
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	4,73	1,14
	Felsővezető	4,36	1,06
	Total	4,65	1,06
Önreflexió	Csapatvezető	4,52	0,84
	Projekt menedzser	4,91	0,53
	Termékmenedzser, Product Owner	4,61	0,96
	Scrum master, Agile coach	5,13	0,81
	Agilis csapat tagja	4,72	1,13
	UX, Üzleti elemző, Követelmény menedzser stb.	4,80	1,30
	Felsővezető	4,43	1,26
	Total	4,76	1,01

1. táblázat: Az agilis működéshez szükséges kollaborációs képességek megítélése a válaszadók munkahelyi pozíciója alapján

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

Varianciaanalízis segítségével megnéztük a szerepkörök és a kollaborációs készségek összefüggését. A kapott szignifikancia értékek arról árulkodnak, hogy mindösszesen három tényező megítélésére van hatással a válaszadó szerepköre, ami az empátia, érzelmi intelligencia és az önreflexió. Ezekben a képességekben a személyes interakciók és a csapattal való munka fontosabb, és a különböző szerepekben eltérő hangsúlyt kapnak. Az ügyfelekhez közel lévő csoportok egyértelműen látják ennek fontosságát és gyakorlati hasznát, amit az értékeink is mutatnak. Más területeken, mint például a kommunikáció vagy a csapatmunka, a szerepkörök közötti különbségek kevésbé szignifikánsak lehetnek, mivel ezek a képességek általánosan fontosak a legtöbb szerepben.

		Négyzetek	df	Négyzet	F	Sig.
--	--	-----------	----	---------	---	------

		összege		középérték		
Kommunikáció	Csoportok között	3,970	6	0,662	1,185	0,315
	Csoporton belül	148,015	265	0,559		
	Total	151,985	271			
Csapatmunka	Csoportok között	3,184	6	0,531	0,873	0,515
	Csoporton belül	161,051	265	0,608		
	Total	164,235	271			
Konfliktus menedzsment	Csoportok között	8,544	6	1,424	1,938	0,075
	Csoporton belül	194,691	265	0,735		
	Total	203,235	271			
Empátia	Csoportok között	29,974	6	4,996	4,762	0,000
	Csoporton belül	278,026	265	1,049		
	Total	308,000	271			
Relflektív eszköztár (mint a visszajelzési kultúra)	Csoportok között	9,703	6	1,617	1,985	0,068
	Csoporton belül	215,930	265	0,815		
	Total	225,632	271			
Érzelmi intelligencia	Csoportok között	39,082	6	6,514	6,722	0,000
	Csoporton belül	256,786	265	0,969		
	Total	295,868	271			
Aktív figyelem	Csoportok között	5,768	6	0,961	0,850	0,532
	Csoporton belül	299,747	265	1,131		
	Total	305,515	271			
Önreflexió	Csoportok között	15,463	6	2,577	2,601	0,018
	Csoporton belül	262,522	265	0,991		
	Total	277,985	271			

2. táblázat: A válaszadók munkahelyi pozíciójának hatása az agilis működéshez szükséges kollaborációs képességek megítélésére

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272 (One-Way ANOVA)

A továbbiakban megvizsgáltuk a készségek megítélését aszerint is, hogy a válaszadó hol végzi a munkáját, teret adva az interkulturális különbségek kibontakozásának. A kommunikáció és csapatmunka kiemelten fontosnak bizonyultak, hiszen Európában és az "Egyéb" régióban is magas átlagértékeket kaptak (5,52 és 5,42, illetve 5,40 és 5,26). Ez arra utal, hogy az agilis munkavégzésben a hatékony kommunikáció és csapatmunka alapvető bárhol is dolgozzon az egyén. A agilis értékek egyik alappilléreiről van szó, így nem meglepő annak magasra való értékelése. Ezzel szemben a konfliktus menedzsment

és empátia már alacsonyabb értékelést kapott, különösen Európában (4,62 és 4,46), ami arra utalhat, hogy ezekben a területeken van fejlődési lehetőség, nem tekintik azt kellően fontosnak, szemben a más kontinenseken dolgozó válaszadókkal. A reflexív eszköztár és érzelmi intelligencia tekintetében vegyes kép látható. A reflexív eszköztár magas értékelést kapott (4,97 Európában), míg az érzelmi intelligencia átlagosan alacsonyabb értékeket ért el (4,50 Európában). Ez jelezheti, hogy a visszajelzési kultúra fontos, de az érzelmi intelligencia fejlesztésre szorulhat még bizonyos területeken, ami földrajzi, munkakultúra béli sajátosság is lehet. Végül az aktív figyelem és önreflexió is vegyes képet mutat. Az aktív figyelem magasabb értékeket kapott az "Egyéb" régióban (4,95), míg az önreflexió átlagosan inkább az európai válaszadók körében volt magasabb. A fenti eredmények jól mutatják azokat a földrajzi, kultúrabéli sajátosságokat, amelyek megkülönböztetik a régiókat egymástól. Az is szembeötlő tény, hogy Európa estén szinte minden készség esetén a skála teljes intervallumán mozogtak a válaszok, addig az egyéb régió ennél sokkal szűkebb sávot jelentett, ami azt mutatja, hogy esetükben minden készséget legalább közepesen fontosnak tartottak a válaszadók. Itt mutatkozik meg az az interkulturális különbség, ami jól kijelöli a fejlesztési irányokat és területeket a hatékony együttműködés érdekében.

		Átlag	Szórás
Kommunikáció	Európa	5,52	0,74
	Egyéb	5,42	0,83
	Total	5,51	0,75
Csapatmunka	Európa	5,40	0,76
	Egyéb	5,26	0,86
	Total	5,38	0,78
Konfliktus menedzsment	Európa	4,62	0,89
	Egyéb	4,74	0,72
	Total	4,63	0,87
Empátia	Európa	4,46	1,07
	Egyéb	4,74	1,03
	Total	4,50	1,07
Relflektív eszköztár (mint a visszajelzési kultúra)	Európa	4,97	0,90
	Egyéb	4,95	1,01
	Total	4,96	0,91
Érzelmi intelligencia	Európa	4,50	0,99
	Egyéb	4,63	1,36
	Total	4,52	1,04
Aktív figyelem	Európa	4,61	1,06
	Egyéb	4,95	1,06
	Total	4,65	1,06
Önreflexió	Európa	4,77	1,01
	Egyéb	4,68	1,04
	Total	4,76	1,01

3. táblázat: Az agilis működéshez szükséges kollaborációs képességek megítélése a válaszadók munkavégzésének helyszíne alapján

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

Varianciaanalízis segítségével ismét megvizsgáltuk a földrajzi hovatartozás és a készségek megítélése közötti összefüggéseket. Azt tapasztaltuk, hogy egyetlen esetben se találtunk olyan szignifikáns értéket, amely igazolná a tényezők egymásra gyakorolt hatását.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/3. kötet
Generációs attitűdök, szervezeti kihívások és technológiai
megújulás a vállalkozásfejlesztésben

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
Kommunikáció	Csoportok között	0,329	1	0,329	0,586	0,445
	Csoporton belül	151,656	270	0,562		
	Total	151,985	271			
Csapatmunka	Csoportok között	0,628	1	0,628	1,036	0,310
	Csoporton belül	163,608	270	0,606		
	Total	164,235	271			
Konfliktus menedzsment	Csoportok között	0,482	1	0,482	0,642	0,424
	Csoporton belül	202,753	270	0,751		
	Total	203,235	271			
Empátia	Csoportok között	2,478	1	2,478	2,190	0,140
	Csoporton belül	305,522	270	1,132		
	Total	308,000	271			
Relflektív eszköztár (mint a visszajelzési kultúra)	Csoportok között	0,011	1	0,011	0,013	0,908
	Csoporton belül	225,621	270	0,836		
	Total	225,632	271			
Érzelmi intelligencia	Csoportok között	0,530	1	0,530	0,484	0,487
	Csoporton belül	295,338	270	1,094		
	Total	295,868	271			
Aktív figyelem	Csoportok között	3,791	1	3,791	3,392	0,067
	Csoporton belül	301,724	270	1,117		
	Total	305,515	271			
Önreflexió	Csoportok között	0,236	1	0,236	0,230	0,632
	Csoporton belül	277,749	270	1,029		
	Total	277,985	271			

4. táblázat: A válaszadók munkakavégzi helyének hatása az agilis működéshez szükséges kollaborációs
kéességek megítélésére

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272 (One-Way ANOVA)

5 Összefoglalás

A tanulmány alapján elmondható, hogy az agilis munkavégzés sikeréhez elengedhetetlenek a kollaborációs készségek, mint például a kommunikáció, csapatmunka és empátia. A gyorsan változó környezet, a 21. század turbulens változásai új készségeket erősítenek és igényelnek. A mesterséges intelligencia a tárgyi tudást egyre inkább tudja pótolni, azonban az emberi oldal az, ami általa pótolhatatlan és kiválthatatlan. A kutatás rávilágít arra, hogy a különböző pozíciókban dolgozók eltérően értékelik ezeket a készségeket, amit a munkavégzés jellege nagy mértékben igazol. Az ügyfelekhez közeli szerepkörökben a kommunikáció és csapatmunka kiemelten fontos, amit a kutatás egyértelműen igazolt is, míg a felsővezetők inkább a csapatmunkát hangsúlyozzák. A kutatás rávilágított azokra a fejlesztési területekre, melyek az egyes szerepkörökben gyengék, holott elvártak lennének. A kutatás alapján látható, hogy a vizsgált készségek fejlesztése érdekében mindenképpen szükségesek lehetnek az olyan célzott képzési programok, melyek a fenti készségek kimondott fejlesztését irányozzák elő, különös hangsúlyt fektetve a kommunikációra, csapatmunkára és empátiára. Az interkulturális szempontok figyelembevétele is fontos üzenet az agilis munkavégzés során, hogy a különböző kultúrákból érkező munkatársak hatékonyabban együttműködhessenek. Mindemellett lényeges, hogy a felsővezetőknek aktív szerepet kell vállalniuk az agilis kultúra előmozdításában, hangsúlyozva a csapatmunka és együttműködés fontosságát.

Felhasznált irodalom

- [1] Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S. A., & Kaya, Y. (2022). Agile leadership and perceived career success: The mediating role of job embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4834. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084834>
- [2] Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 100(4), 681–699. <https://doi.org/10.1111/padm.12874>
- [3] Balaton, K. (2015). The effect of enterprise strategies employed during the crisis on growth options of companies. *Theory, Methodology, Practice*, 11(1), 3–9.
- [4] Balog, K. (2020). The concept and competitiveness of agile organization in the fourth industrial revolution's drift. *Strategic Management*, 25(3), 14–24. <https://doi.org/10.5937/straman2003014B>

- [5] Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org>
- [6] Cobb, C. G. (2011). *Making sense of agile project management: Balancing control and agility*. John Wiley & Sons.
- [7] Ćirić, D., Lalić, B., Gračanin, D., Tasić, N., Delić, M., & Medić, N. (2020). Agile vs. traditional approach in project management: Strategies, challenges and reasons to introduce agile. *Procedia Manufacturing*, 39, 1407–1414. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.314>
- [8] Dobos, O. (2024). Does academic and market cooperation increase the efficacy of Hungarian research, development and innovation (RDI) projects? *Acta Polytechnica Hungarica*, 19(1), 1–15.
- [9] Dobos, O., Kovács, L., Szabó, R., & Tóth, A. (2022). How Generation Z managers think about agility in a world of digitalization. In *IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMI)* (pp. 207–212). IEEE.
- [10] Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650>
- [11] Gren, L., & Lindman, M. (2020). What an agile leader does: The group dynamics perspective. In *Agile processes in software engineering and extreme programming* (pp. 173–184). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_12
- [12] Muafi, M., & Uyun, Q. (2019). Leadership agility: The influence on organizational learning and organizational innovation and how to reduce imitation orientation. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 467–484. <https://doi.org/10.24874/ijqr13.02-14>
- [13] Parameswaran, H. (2021). Flexible work designs as a strategic tool for twenty-first-century intricacies: A descriptive analysis amongst healthcare employees in the United Arab Emirates. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 135–150.
- [14] Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management: A systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(2), 39–57. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>
- [15] Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Scrum.org. <https://scrumguides.org>
- [16] Singh, S. K., Di Giudice, M., Tarba, S. Y., & De Bernardi, P. (2022). Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability, and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering*

Management, 69(6), 2633–2646.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2946608>

- [17] Tyagi, S., Sibal, R., & Suri, B. (2022). Empirically developed framework for building trust in distributed agile teams. *Information and Software Technology*, 145, 106828. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.106828>
- [18] Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and followership in a complex world. *Journal of Management Studies*, 58(4), 1137–1141. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>
- [19] Varga, J. (2021). Defining the economic role and benefits of micro, small and medium-sized enterprises in the 21st century with a systematic review of the literature. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 209–228.
- [20] Varga, J., & Csiszár-Kocsir, Á. (2018). Understanding the innovation management system: The CEN/TS technical specification for a better innovation performance. *Journal of International Scientific Publication: Economy and Business*, 12, 294–302.
- [21] Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. Y. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100696. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>
- [22] Zhang-Zhang, Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144, 587–598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.069>