

## **Az agilis szemlélet szerinti home office munkavégzéshez szükséges készségek és képességek vizsgálata egy primer kutatás tükrében**

**Tóth István Márk**

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola  
[toth.mark@uni-obuda.hu](mailto:toth.mark@uni-obuda.hu)

**Mészáros Alexandra Ágnes**

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola  
[meszaros.alexandra@uni-obuda.hu](mailto:meszaros.alexandra@uni-obuda.hu)

**Dr. habil Csiszárík-Kocsir Ágnes**

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

*Absztrakt: A mögöttünk álló két és fél év jelentős változásokat hozott az életünkben: a koronavírus világjárvány, és az annak következtében bevezetett szabályozások és intézkedések alapjaiban hatottak a mindennapjainkra, és számos kihívást hoztak magukkal. A szervezeteknek a megváltozott körülményekre gyorsan kellett reagálniuk, különösen annak érdekében, hogy megvédjék az üzletmenet folytonosságát. Ennek érdekében ahol lehetséges és biztosított, illetve biztosítható volt, ott lehetővé tették, vagy kiterjesztették a home office, illetve távmunka lehetőségét. Az igazán hatékony távoli együttműködés és munkavégzés azonban speciális kompetenciákat igényel, különösen akkor, ha nem klasszikus módszereket alkalmaznak, ahol minden lépés előre egyértelműen definiált.*

*Kutatásunk célja, hogy azonosítsuk azokat a kompetenciákat, készségeket és képességeket, melyekre kifejezetten szükségük van a szoftverfejlesztés világából indult, rugalmasságot és hatékony változáskezelést ígérő agilis szemléletet alkalmazó, home officeban vagy távmunkában dolgozó munkavállalóknak.*

*Kulcsszavak: agilitás, home office, hatékonyság, kompetenciák*

## 2 Bevezetés

Az elmúlt két és fél évben, a Covid-19 koronavírus járvány világszerte történt elterjedése óta számos tekintetben kellett átélünk változásokat: a bevezetett intézkedések, korlátozások és javaslatok hatására változtak a vásárlási szokásaink és preferenciáink (Csiszárík-Kocsir et al., 2021), megtapasztalhattuk az online oktatás előnyeit és hátrányait, melyekhez alkalmazkodnunk kellett (Csercsa et al., 2022), a munkahelyeken pedig – szinte egyik napról a másikra – soha nem látott arányba kerültek a távmunkában, illetve home officeban dolgozók (Tóth & Csiszárík-Kocsir, 2022). Mindezek olyan mértékű, globális változást jelentettek, melyet nehéz lenne az elmúlt évtizedekből bármihez is hasonlítani. És bár az ezt megelőző időszakban is már gyakran hallhattuk, hogy a változás megfelelő és hatékony kezelése mennyire fontos, és a modern korban alapvető, azonban a világjárvány valódi vizsgahelyzetbe állította az egész emberiséget: bizonyítanunk kellett, hogy valóban képesek vagyunk alkalmazkodni a körülmények hirtelen változásához, és a veszteségek minimalizálásával tudjuk kezelni a kialakult helyzetet.

A rugalmasság, a változások megfelelő és hatékony kezelése tehát mind az egyének, mind a szervezetek számára rendkívül fontos a mai világban. Ez az egyik fő oka annak, hogy egyre szélesebb körben terjed az agilis szemlélet, ugyanis épp a változásokhoz való alkalmazkodás az egyik legfőbb erőssége. Ennek azonban alapvető feltétele – többek között – a rendszeres és gyakori egyeztetés, mely távmunka, illetve home office során lényegesen nehezebb lehet, mint személyesen, egy helyen végzett munka esetén. A hatékonyság pedig nagyban függhet az emberi tényezőtől, az egyén tulajdonságaitól, hozzáállásától, motivációjától.

Kutatásunkkal arra szerettünk volna választ kapni, hogy az érintettek az elmúlt bő két év tapasztalatai alapján az agilis szemlélet távmunkában, illetve home officeban történő alkalmazása során mely emberi tulajdonságokat vélik fontosnak, vagy kifejezetten nélkülözhetetlenek.

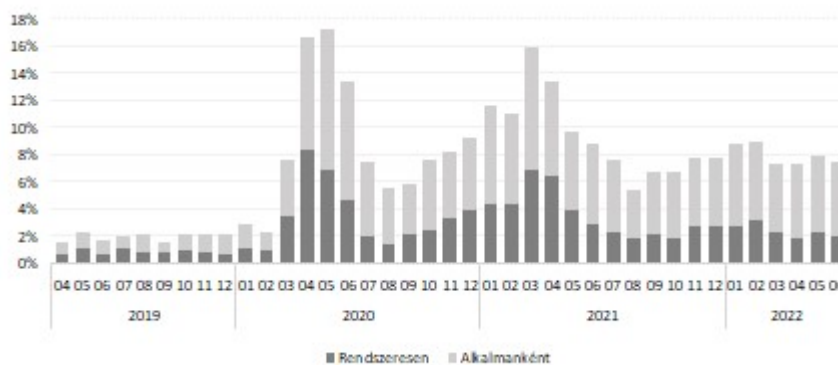
Bár a távmunka és a home office között vannak különbségek (pl. az időtartam, folyamatosság, illetve rendszeresség tekintetében), azonban jelen tanulmányban módszertani okokból nem teszünk különbséget a kettő között, ugyanis feltételezzük, hogy a kutatásban vizsgáltak tekintetében nincs lényegi különbség, hogy hosszabb idejű távmunkáról, vagy (alapesetben) ad-hoc jellegű home officeról van szó.

## 2 Szakirodalmi áttekintés

### 2.1 A távmunka és a home office elterjedése

A távmunka első, mai értelemben vett szóhasználata az 1970-es évek energiaválságának idejére datálható (Nilles, 1975). Az utóbbi évtizedekben történt széleskörű elterjedésének lehetőségét az információs társadalom és az infokommunikációs technológia fejlődése biztosította. Egy, az 1990-es évekből megfogalmazás szerint a munka szervezésének egy olyan rugalmas módja, mely során nincs szükség a munkavállaló fizikai jelenlétére a munkahelyén a munkaideje alatt, és a munkavégzéséhez, a rá bízott feladatainak ellátásához informáciotechnológiai eszközöket használ (Gray et al., 1993). Ennek alapján a távmunkát végző személy pedig az, aki munkaviszonyban áll, és munkaidejének legalább az 50%-ában munkáját a munkáltató telephelyétől távol, számítógép, valamint telekommunikációs kapcsolat segítségével végzi (Barnard, 2006). A 2000-es évek elejére a távmunka már olyan általános elterjedtséget ért el, hogy az Európai Bizottság egy külön jelentésben foglalta össze és mutatta be az aktuális helyzetét. Az ebben történt megfogalmazás szerint a távmunka a munka szervezésének és/vagy elvégzésének olyan típusa, mely során az információs technológia segítségével a munkáltató telephelyén is elvégezhető munkát rendszeresen attól eltérő helyen végzik (European Commission, 2006).

Magyarországon – a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján – a pandémiát megelőzően az összes foglalkoztatottak még csupán kb. 2%-a végezte munkáját rendszeresen, vagy alkalmanként távmunkában, illetve home office keretében. A koronavírus világvárvány megjelenése után ez az arány rövid idő alatt a többszörösére emelkedett: 2020 májusában a 17%-ot is átlépte (KSH, 2021).



I. ábra: A távmunkában, vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása Magyarországon 2019 április és 2022 június között  
Forrás: KSH, 2021 és KSH, 2022 alapján saját szerkesztés

Bár – ahogy az 1. ábrán is látható – 2020 augusztusára az arány visszacsökkent 6% alá, azonban ez később átmenetinek bizonyult, ugyanis ősszel a járvány újabb hullámával együtt ismét emelkedésnek indult, és 2021 márciusára megközelítette a 16%-ot. Az elmúlt hónapok tapasztalatai pedig azt mutatják, hogy az arány 5% és 9% között látszik állandósulni.

## 2.2 Az agilis szemlélet alapjai

Az agilis szemlélet az utóbbi immár több, mint húsz évben – az Agilis kiáltvány 2001-ben történt megfogalmazása óta – világszerte széles körben elterjedté vált. Alapvetően négy pillérré – vagy ahogy a kiáltvány fogalmaz, értékre – támaszkodik:

- az egyének, és közöttük a személyes kommunikáció előrébb való, mint az alkalmazott módszerek és eszközök;
- a működő szoftver előrébb való, mint a részletes dokumentáció;
- a megrendelővel történő együttműködés előrébb való, mint a szerződéses egyeztetés;
- a hatékony változáskezelés előrébb való, mint a tervekhez való ragaszkodás (Beck et al., 2001).

Ezt a négy alapvető értéket az Agilis kiáltvány megfogalmazói tizenkét elvben bontották ki és részletezték, melyek az értékes szoftver szállítása, a változáskezelés, a gyakori szállítás, a folyamatos kapcsolattartás, a motivált csapattagok és a köztük lévő bizalom, a személyes kommunikáció, az előrehaladás, a fenntartható fejlesztés, a technikai kiválóság, az egyszerűség, az önszerveződő csapat és a gyakori finomhangolás (Beck et al. 2001).

Ez a felsorolt négy érték és tizenkét elv foglalja össze az agilis szemlélet lényegét és alapjait. Ezen jellemzők segítségével beazonosítható, hogy mi tekinthető agilisnak, és ezekből származtathatóak a különféle alkalmazott agilis megközelítések, technikák, módszerek, melyekről a kiáltvány megfogalmazása óta eltelt immár több, mint húsz év alatt számos könyv jelent meg (Chin, 2004; Wysocki, 2007; Cohen, 2010; Cobb, 2011).

Az agilitás tehát a szemlélet mellett (és azzal együtt) egy keretrendszer is, melyen belül különböző megközelítéseket és módszereket találhatunk. Ezek közül a legelterjedtebb a Scrum (PMI, 2017). Ez egy olyan módszer, mely iteratív megközelítést alkalmaz: a folyamatot több, kisebb ciklusra, úgynevezett sprintekre bontja (Conforto et al., 2014). Az iterációknak köszönhetően a résztvevők a sprintek alatt folyamatosan tanulhatnak és fejlődhetnek (Sauer & Reich, 2009). Emellett lehetőség nyílik a rendszeres visszajelzésre, melynek alapvető szerepe van az agilis fejlesztés során (Conforto & Amaral, 2014).

És míg a hagyományos megközelítés legfontosabb jellemzői a nyomkövethetőség és kiszámíthatóság, addig az agilitás esetében a hangsúly az alkalmazkodóképességen és változások hatékony kezelésén van (DeCarlo, 2004). Tulajdonképpen röviden összefoglalva az agilitás nem más, mint a rugalmasság és a stabilitás egyensúlyának képessége (Špundak, 2014).

### 3 Anyag és módszer

A primer kutatásunk során online kérdőíves felmérést végeztünk, melynek lebonyolítására 2022 tavaszán került sor Magyarországon, a Google Forms felületén. Hólabda módszerrel olyan aktív korúakat kerestünk meg, akik az elmúlt két évben munkájuk során alkalmazták az agilis szemléletet, és hosszabb ideig dolgoztak home office, vagy hibrid munkarendben. A feltételeknek összesen 144 értékelhető válasz felelt meg, így az elemzés során ezt tekintettük mintának (N=144).

Az így összegyűjtött adatok elemzéséhez és kiértékeléséhez az IBM statisztikai szoftverét, az SPSS Statistics 25 programot, a diagramok elkészítéséhez a Microsoft Office programcsomag Excel táblázatkezelőjét használtuk.

A kérdésekkel összesen 13 kompetencia, készség és képesség agilis megközelítés szerinti home office munkavégzés során való fontosságának megítélését vizsgáltuk: ezek a rugalmasság, nyitottság, csapatjáték, önálló munkavégzés, pontosság, felelősségvállalás, bizalom, proaktivitás, empátia, asszertivitás, hatékony időmenedzsment, személyes hatékonyság, és fókuszált figyelem.

A megkérdezettek véleményének minél pontosabb megismerése érdekében a kitöltők 1-től 6-ig terjedő skálán jelölhették be, hogy az adott tulajdonságot mennyire tartják szükségesnek. A skála negatív végpontja az 1-es érték (abszolút nem értek egyet), míg pozitív végpontja a 6-os érték (teljes mértékben egyetértek) volt. Ezt szemlélteti az 1. táblázat.

1	2	3	4	5	6
Abszolút nem értek egyet	Nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közepesen egyetértek	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek

1. táblázat: A kérdőív választási lehetőségei  
Forrás: saját kutatás, 2022

A kutatással a következő hipotéziseket vizsgáltuk:

H1: Az agilis szemlélet home officeban történő alkalmazása során a rugalmasság az egyik legfontosabb kompetencia.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet  
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

H2: Az agilis szemlélet home officeban történő alkalmazása során a vezetők és a beosztottak számára ugyanazok a tulajdonságok a legfontosabbak.

Az eredmények minél érthetőbb és szemléletesebb ábrázolása érdekében táblázatos elrendezést és grafikus megjelenítést is alkalmaztunk (Sajtos-Mitev, 2007).

Az összesen 144 válaszadóról elmondható, hogy közülük 86 fő valamilyen szintű (közép-, vagy felső-) vezető (60%), 58 fő (40%) pedig beosztott, azaz nem látnak el irányító-vezető feladatot.

## 4 Eredmények

Elsőként a 144 válaszadó által az 1-6 skálán adott értékeléseket együttesen vizsgáltuk, függetlenül attól, hogy az vezetőtől, vagy beosztottól származik. Az SPSS Statistics 25 program segítségével vizsgáltuk az értékek számtani középértékét (átlagát), helyzeti középértékét (mediánját), leggyakoribb értékét (móduszát), szórását, valamint minimumát és maximumát. Ezek eredményeit és értékeit mutatja be a 2. táblázat.

	N Valid	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Rugalmasság	144	5,319	6	6	,944	2	6
Nyitottság	144	5,222	5	5	,806	2	6
Csapatjáték	144	4,958	5	5	,981	2	6
Önálló munkavégzés	144	5,319	6	6	1,042	1	6
Pontosság	144	4,958	5	5	1,023	1	6
Felelősségvállalás	144	5,111	5	6	1,038	2	6
Bizalom	144	5,222	6	6	1,047	2	6
Proaktivitás	144	4,833	5	5	1,044	1	6
Empátia	144	4,194	4	4 <sup>a</sup>	1,270	1	6
Asszertivitás	144	4,389	4	4 <sup>a</sup>	1,011	1	6
Hatékony időmenedzsment	144	5,403	6	6	,814	2	6
Személyes hatékonyság	144	5,222	5	5	,904	1	6
Fókuszált figyelem	144	5,208	5	6	,960	1	6

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

2. táblázat: Az agilis módszertanok szerinti home office működés során szükséges kompetenciák, készségek és képességek megítélésének elemzése

Forrás: saját kutatás, SPSS25, 2022 (N = 144)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet  
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

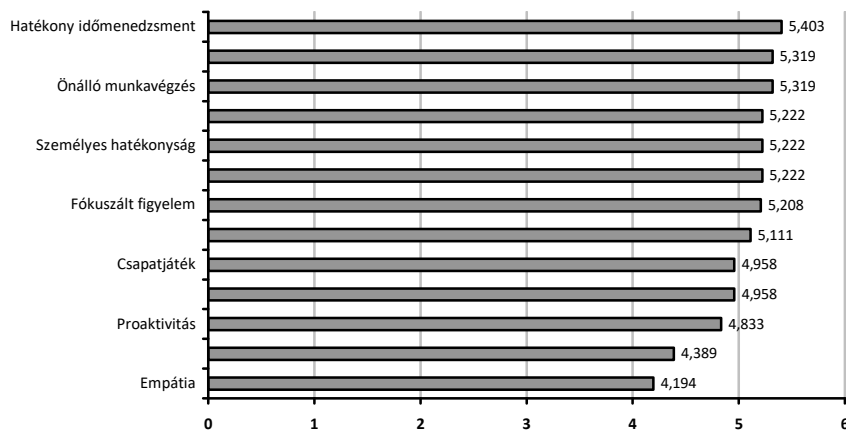
Elsőként elmondható, hogy minden vizsgált tulajdonság esetében az átlag 4,1 és 5,5 között található; a legkisebb és legnagyobb átlagos érték között 1,209 a különbség. A legmagasabb átlagot kapott tulajdonságoknak a hatékony időmenedzsment (5,403), a rugalmasság, az önálló munkavégzés (mindkettő 5,319), a nyitottság, a személyes hatékonyság, valamint a bizalom (mindhárom egyaránt 5,222) bizonyultak. Mindezen eredmények úgy születtek, hogy a hatékony időmenedzsment, a rugalmasság, az önálló munkavégzés, és a bizalom esetében a medián (helyzeti középérték) és a módusz (leggyakoribb érték) is a skála maximuma, azaz 6 lett.

A válaszadók között a legnagyobb egyetértés a nyitottság és a hatékony időmenedzsment megítélésénél tapasztalható, ugyanis ezeknél a tulajdonságoknál lett a legkisebb a szórás mértéke (0,806 ill. 0,814).

A legkisebb átlagos értéket az empátia (4,194) és az asszertivitás (4,389) kapták: míg a többi tulajdonság mindegyike 4,8 feletti átlagot ért el, ezek a 4,4-es értéket sem érték el.

Érdekes lehet, hogy a legnagyobb szórás éppen a lista utolsó helyén végzett empátia esetében mutatkozik (1,27); tehát amellet, hogy a felsorolt tulajdonságok között összességében ez a legkevésbé fontosnak tartott, egyúttal ez bizonyult a legmegosztóbbnak is.

A vizsgált tulajdonságok átlag szerinti sorrendjét mutatja be és szemlélteti csökkenő sorrendben a 2. ábra (egyenlő átlag esetén a kisebb szórás eredményezett előkelőbb helyet).



2. ábra: Az agilis módszertanok szerinti home office működés során szükséges kompetenciák, készségek és képességek rangsora a válaszadók véleménye szerint

Forrás: saját szerkesztés, 2022 (N = 144)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet  
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

Valamelyest másabb képet kapunk, ha külön megvizsgáljuk a vezetők ( $N_v=86$ ), és külön a nem vezetők, beosztottak ( $N_b=58$ ) által adott válaszokat, és külön értékeljük ki őket.

A vezetők esetében a vizsgált tulajdonságok átlagos értékelése – ahogy a 3. táblázatban is látható – 4,2 és 5,4 közötti eredményeket szült, azaz kisebb (egészen pontosan 1,093 mértékű) skálán mozog, mint amit az összes válaszadó esetében láthattunk (1,209).

	N <sub>v</sub> Valid	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Rugalmasság	86	5,186	5	6	1,068	2	6
Nyitottság	86	5,233	5	5	,746	2	6
Csapatjáték	86	4,953	5	5	,919	2	6
Önálló munkavégzés	86	5,349	6	6	1,104	1	6
Pontosság	86	4,884	5	5	1,192	1	6
Felelősségvállalás	86	5,140	5	6	1,053	2	6
Bizalom	86	5,279	6	6	1,048	2	6
Proaktivitás	86	4,767	5	6	1,185	1	6
Empátia	86	4,256	4	4	1,170	1	6
Asszertivitás	86	4,372	4	4	,868	1	6
Hatékony időmenedzsment	86	5,349	6	6	,917	2	6
Személyes hatékonyság	86	5,070	5	5	1,049	1	6
Fókuszált figyelem	86	5,209	6	6	1,075	1	6

3. táblázat: Az agilis módszertanok szerinti home office működés során szükséges kompetenciák, készségek és képességek megítélésének elemzése a vezetők körében

Forrás: saját kutatás, SPSS25, 2022 (N = 86)

A beosztottnál a vizsgált tulajdonságok – ahogy az a 4. táblázatban is látható – 4,1 és 5,6 közötti átlagos értéket értek el, azaz lényegesen nagyobb (egészen pontosan 1,414 mértékű) skálán mozognak, mint amit a vezetők esetében láthattunk (1,093).



Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet  
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

	N <sub>b</sub> Valid	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Rugalmasság	58	5,517	6	6	,682	3	6
Nyitottság	58	5,207	5	5	,894	2	6
Csapatjáték	58	4,966	5	5	1,075	2	6
Önálló munkavégzés	58	5,276	5	6	,951	2	6
Pontosság	58	5,069	5	5	,697	3	6
Felelősségvállalás	58	5,069	5	6	1,024	2	6
Bizalom	58	5,138	5	6	1,050	2	6
Proaktivitás	58	4,931	5	5	,792	3	6
Empátia	58	4,103	4	5	1,410	1	6
Asszertivitás	58	4,414	5	5	1,200	1	6
Hatékony időmenedzsment	58	5,483	6	6	,628	4	6
Személyes hatékonyság	58	5,448	5	5 <sup>a</sup>	,567	4	6
Fókuszált figyelem	58	5,207	5	5	,767	3	6

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

4. táblázat: Az agilis módszertanok szerinti home office működés során szükséges kompetenciák, készségek és képességek megítélésének elemzése a beosztottak körében

Forrás: saját kutatás, SPSS25, 2022 (N = 58)

A válaszokhoz tartozó értékek átlagai alapján a vezetőknel a hatékony időmenedzsment és az önálló munkavégzés végzett az élen (mindkettő 5,349), majd ezeket követte a bizalom (5,279), a nyitottság (5,233), valamint a fókuszált figyelem (5,209), és csak mindezeket követte az agilitásnál oly fontos rugalmasság (5,186).

Ezzel szemben a beosztottaknál a rugalmasság bizonyult a legfontosabb tulajdonságnak (5,517), ezt követte a hatékony időmenedzsment (5,483), majd a személyes hatékonyság (5,448) és a vezetők által oly fontosnak tartott önálló munkavégzés (5,276) következtek, ezt követte a fókuszált figyelem, valamint a nyitottság (mindkettő 5,207).

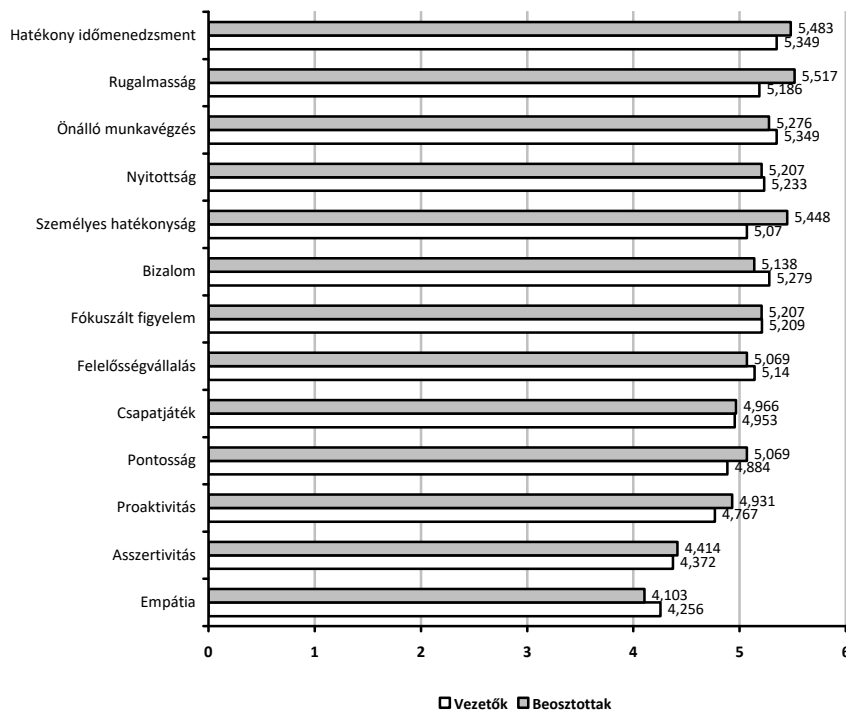
A vezetők és a beosztottak körében az utolsó három tulajdonság terén nincs különbség: ezek az empátia (4,256 ill. 4,103), az asszertivitás (4,372 ill. 4,414), valamint a proaktivitás (4,767 ill. 4,931). A vezetőknel ezeknél a pontosság (4,884) és a csapatjáték (4,953) csak kicsivel fontosabb, és csak mindezek elé került a beosztottaknál dobogós helyen végzett személyes hatékonyság (5,070).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet  
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

A beosztottnál közvetlenül az utolsó három tulajdonság elé a csapatjáték (4,966), valamint a felelősségvállalás és a pontosság (mindkettő 5,069) kerültek.

Ami az egyetértést illeti: a vezetők körében a legkisebb szórás a harmadik helyen rangsorolt nyitottság és az utolsóként szereplő asszertivitás megítélésénél mutatkozott, ugyanis ezeknél a legkisebb a szórás mértéke (0,746 ill. 0,868). A beosztottnál ezzel szemben a rangsor szerinti harmadik helyen végzett személyes hatékonyságnak, és a hatékony időmenedzsmentnek lett a legkisebb szórása (0,567 ill. 0,628), mely annak köszönhető, hogy minden beosztott valamilyen szinten egyetértett a fontosságával (azaz csak és kizárólag 4, 5 és 6 értékeket kapott).

A vezetők és a beosztottak véleménye közötti különbségeket szemlélteti a 3. ábra, ahol a sorrendet az összesített (a 2. ábrán bemutatott) eredmény adja.



3. ábra: Az agilis módszertanok szerinti home office működés során szükséges kompetenciák, készségek és képességek megítélésének elemzése a vezetők és a beosztottak körében

Forrás: saját szerkesztés, 2022 (N = 144)

Ahogy itt is látható, hogy a két vizsgált csoportnál tapasztalható átlag közötti legkisebb különbség a csapatjáték esetében mutatkozik (4,966 ill. 4,953).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet  
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

Azonban az is látható, hogy az agilitás egyik legfontosabb előnye és erénye, a rugalmasság, mint emberi tulajdonság a beosztottak körében sokkal fontosabb, mint a vezetőknél: az átlag 5,517 az 5,186-tal szemben. Hasonló a helyzet a személyes hatékonyságnál is: a beosztottak körében ennek átlaga (5,448) lényegesen nagyobb, mint a vezetőknél (5,07).

Összességében megállapítható, hogy a teljes megkérdezetti körben az 1-től 6-ig terjedő skálán a rugalmasság átlaga 5,319 lett, melynél csak a hatékony időmenedzsment 5,403 értéke lett magasabb. Elmondható tehát, hogy az agilis szemlélet home officeban történő alkalmazása során a rugalmasság az egyik legfontosabb kompetencia.

Így tehát a H1 hipotézist elfogadjuk.

A vezetők és beosztottak által adott válaszokat külön-külön kiértékelve, majd a kapott átlagokat összevetve azt tapasztaltuk, hogy van különbség a legfontosabbnak tartott tulajdonságok között – elég, ha a személyes hatékonyságra gondolunk, mely a beosztottaknál a harmadik legmagasabb átlagot kapta, míg a vezetőknél csak a nyolcadik helyen végzett.

Mindezek alapján a H2 hipotézist elvetjük.

## 5 Következtetések

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy az agilis módszertanok szerinti home office működés során a vezetők fontosabbnak tartják az önálló munkavégzést, mint a beosztottak, és hozzájuk képest előrébb rangsorolták a bizalmat is. A beosztottak számára ezzel szemben jóval előrébb való a rugalmasság és a személyes hatékonyság, mint a vezetőknél.

A kutatást megelőzően két hipotézist fogalmaztunk meg. A kvantitatív kutatás eredményeként a H1 hipotézist, mely szerint az agilis szemlélet home officeban történő alkalmazása során a rugalmasság az egyik legfontosabb kompetencia, elfogadtuk. Ezzel szemben a H2 hipotézist, mely szerint az agilis szemlélet home officeban történő alkalmazása során a vezetők és a beosztottak számára ugyanazok a tulajdonságok a legfontosabbak, elvetettük.

Kutatásunk eredménye (bár nem reprezentatív) egyrészt visszajelzés a kutatásban résztvevők számára arra vonatkozóan, hogy a megkérdezettek általános véleményével mennyire egyezik a személyes véleményük, vagy épp eltérnek-e egymástól.

Másrészt bízunk benne, hogy kutatásunk eredményét az agilis szemléletet alkalmazó szervezetek vezetői is hasznosíthatják, és segítséget jelenthet számukra, hogy mely tulajdonságok fejlesztése lehet érdemes a távmunka, illetve home office alkalmazása során.

Mindez azért is lehet időszerű, mert ha optimisták is vagyunk, és azt feltételezzük, hogy a koronavírus világjárvány miatt nem lesz szükség ismét az otthoni munkavégzés szélesebb körű alkalmazására, azonban napjaink (vagy pesszimistán napjaink kibontakozó) energiaválsága miatt a fűtési szezonban ismét napirendre kerülhet a nagy energiaigényű irodaházak okozta költségek csökkentése érdekében a távmunka kiterjesztése.

#### Felhasznált irodalom

- [1] Barnard, C. (2006): EC Employment Law, Oxford, UK: Oxford University Press
- [2] Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development [Online] [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org) (letöltve: 2022.08.04)
- [3] Chin, G. (2004): Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements, New York, NY, Amacom
- [4] Cobb, C.G. (2011): Making sense of agile project management: balancing control and agility, Chichester, UK, John Wiley & Sons
- [5] Cohen, G. (2010): Agile excellence for product managers: A guide to creating winning products with agile development teams, Silicon Valley, CA, Super Star Press
- [6] Conforto, E. C., Amaral, D. C. (2014): Agile project management and stage-gate model – A hybrid framework for technology-based companies, Journal of Engineering and Technology Management, 40, pp. 1-14.
- [7] Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., de Almeida, L. F. M. (2014): Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?, Project Management Journal, 45(3), pp. 21-34.
- [8] Csercsa, C., Viktor, P., Garai-Fodor, M. (2022): Egyetemi hallgatói tanulásszervezési elképzelések a világjárvány idején, In: Karlovitz, J. T. (szerk.) Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben, Komárno, Szlovákia: International Research Institute, pp. 188-204.
- [9] Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M., Varga, J. (2021): What has Become Important during the Pandemic? – Reassessing Preferences and Purchasing Habits as an Aftermath of the Coronavirus Epidemic through the Eyes of Different Generations, Acta Polytechnica Hungarica, 18:11, pp. 49-74.

- [10] DeCarlo, D. (2004): eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility”, San Francisco, Jossey-Bass
- [11] European Commission (2006): Implementation of the European Framework Agreement on Telework [Online] <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2006-01429-EN.pdf> (letöltve: 2022.08.10)
- [12] Gray, M., Hodson, N., Gordon, G. (1993): Teleworking Explained. Chichester, New York: Wiley
- [13] KSH (2021): Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában [Online] <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html> (letöltve: 2022.08.15)
- [14] KSH (2022): A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzésének alakulása [Online] [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0117.html?utm\\_source=kshhu&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=theme-munkaero](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0117.html?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=theme-munkaero) (letöltve: 2022.08.15)
- [15] Nilles, J. M. (1975): Telecommunications and organizational decentralization, IEEE Transactions On Communications, 23(10), pp. 1142-1147
- [16] PMI (2017): Agile Practice Guide, Newtown Square, PA: Project Management Institute
- [17] Sajtos L, Mitey A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- [18] Sauer, C., Reich, B. H. (2009): Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications, International Journal of Project Management, 27, pp. 182-193.
- [19] Špundak, M. (2014): Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue 119, pp. 939-948.
- [20] Tóth, I. M., Csiszárík-Kocsir, Á. (2022): Teleworking and the home office – the digital possibilities in work organization, In: Szakál, A. (szerk.) IEEE 10th Jubilee International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems ICCS 2022 Budapest, Magyarország: IEEE Hungary Section, pp. 277-280.
- [21] Wysocki, R. K. (2007): Effective project management. Fourth Edition, Indianapolis, IN, John Wiley & Sons