



# Mi kell az agilis szemlélethez? – a szükséges kompetenciák vizsgálata generációs szemüvegen keresztül

## What is needed for an agile approach? - examining the competences needed through a generational lens

Tóth István Márk<sup>1</sup>, Csiszárík-Kocsir Ágnes<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, Magyarország,  
[toth.mark@uni-obuda.hu](mailto:toth.mark@uni-obuda.hu)

<sup>2</sup>Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, Magyarország,  
[kocsir.agnes@uni-obuda.hu](mailto:kocsir.agnes@uni-obuda.hu)

---

### Összefoglalás

A rugalmasság, a változások megfelelő és hatékony kezelése mind az egyének, mind a szervezetek számára rendkívül fontos a mai világban. Ez az egyik fő oka annak, hogy egyre szélesebb körben terjed a szoftverfejlesztés világából indult agilis szemlélet, ugyanis épp a változásokhoz való alkalmazkodás az egyik legfőbb erőssége. A szervezetek agilitása, illetve a projektek agilis szemlélet szerinti végrehajtása azonban elképzelhetetlen az egyének agilitása nélkül, melyet különböző tulajdonságok, kompetenciák, készségek és képességek kombinációja ad. Ezek megléte generációnként eltérő lehet. Kutatásunk célja, hogy választ kapjunk arra a kérdésre, hogy az agilis szemlélethez melyek a legfontosabb emberi tulajdonságok, és hogy azok megléte generációnként mennyire eltérő.

Kulcsszavak: agilitás, kompetencia, generációk

---

### Abstract

Resilience and the ability to manage change appropriately and effectively is crucial for both individuals and organizations in today's world. This is one of the main reasons why the agile approach, which originated in the world of software development, is becoming more and more widespread, as it is precisely the ability to adapt to change that is one of its main strengths. However, agility in organizations and the agile execution of projects is inconceivable without the agility of individuals, which is the result of a combination of different attributes, competencies, skills, and abilities. These may vary from generation to generation. The aim of our research is to answer the question of what are the most important human attributes for an agile approach and how these attributes vary between generations.

Keywords: agility, competence, generations

---

## 1. Bevezetés

Az agilis szemlélet bár a szoftverfejlesztők között alakult és fejlődött ki, de az elmúlt években más területeken is egyre ismertebbé és elterjedtebbé vált. Fő célja a minél magasabb szintű ügyfélelégedettség elérése, és ezáltal a piaci pozíció erősítése, melynek zálogaként a valódi értékteremtést azonosítja, és erre helyezi a fókuszot.

Ehhez elengedhetetlen a rugalmasság, a változások hatékony és megfelelő kezelése. Ennél azonban az agilitás, mint emberi tulajdonság jóval többet jelent, sokkal komplexebb.

## **2. Szakirodalmi áttekintés**

### **2.1 Az agilitás alapjai**

Az agilis szemlélet az utóbbi immár több, mint húsz évben – az Agilis kiáltvány 2001-es megfogalmazása óta – világszerte széles körben elterjedté vált. A szoftverfejlesztés területén született meg, és alapvetően négy pillérré – ahogy a kiáltvány fogalmaz, értékre – támaszkodik:

- fontosabb az egyének, és közöttük a személyes kommunikáció, mint az alkalmazott módszerek és eszközök;
- fontosabb a működő szoftver, mint a részletes dokumentáció;
- fontosabb a megrendelővel történő együttműködés, mint a szerződéses egyeztetés;
- fontosabb a hatékony változáskezelés, mint a tervekhez való ragaszkodás [1].

Ezeket az alapokat tizenkét elvben részletezi a kiáltvány, ezek: 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, valamint a gyakori finomhangolás [1].

A felsorolt négy értékre és a tizenkét elvre támaszkodva az agilis szemlélet megoldást kínál a változó környezet és a folyamatosan formálódó ügyféligények megfelelő kezelésére, és célja a valódi értékteremtés, melynek érdekében különös figyelmet fordít az ügyfelek visszajelzéseire és az együttműködésen alapuló fejlesztésre, nagy hangsúlyt fektet a rugalmasságra, a csapatmunkára és a folyamatos fejlődésre [2] [3][24][25].

Az agilitás egy komplex fogalom: a szakirodalmakban találkozhatunk vele úgy, mint szemlélet, gondolkodásmód, technika, gyakorlat, illetve keretrendszer, melyen belül különböző megközelítéseket és módszereket találhatunk [4]. Ezek közül az egyik, sőt, talán a legelterjedtebb a Scrum. Ennek alapja az iteratív megközelítés, mely a folyamatot több, kisebb ciklusra, úgynevezett sprintekre bontja [5]. Az iterációk közben egyrészt lehetőség nyílik a rendszer visszajelzésre, melynek fontos szerepe van az agilis fejlesztés során, másrészt ezeknek köszönhetően a csapattagok folyamatos tanulásnak lehetnek a részesei [6] [7].

Az agilitásra, ha tulajdonságként tekintünk, és tömören akarjuk leírni, akkor nem más, mint a rugalmasság és stabilitás egyensúlyának képessége [8]. Napjaink változó világában, és a gyakran rendkívül éles piaci verseny során ezekre nagy szükség van [26]. Ezért is van az, hogy bár a szoftverfejlesztés területéről indult, de mára szélesebb körben alkalmazzák [9]. Különösen jellemző ott, ahol mindennapos az innovatív és dinamikus fejlődés, valamint a folyamatos változás [10] [11].

Ezzel együtt pedig eljutunk az emberi tulajdonságként való értelmezéséhez. Az agilis szemlélet projektek, illetve szervezetek esetében történő alkalmazásához elengedhetetlen, hogy maga az ember is agilis legyen: azonosuljon a gondolkodásmóddal, és birtokában legyen azoknak a kompetenciáknak, képességeknek, illetve készségeknek, melyekre szükség van az agilis szemlélet szerinti munkavégzés során.

Az agilitás nemcsak projektvezetési módszertan, hanem készség és képesség, mely alapelvárássá kezd válni a digitalizáció világában a munkavállalókkal szemben [12] [13] [14].

### **2.2 Generációelmélet**

A különböző generációkat szegmentációs elvként gyakran szokás alkalmazni, igen eltérő szolgáltatás és termékportfólió pontosabb targetálása érdekében [15], [16]. A generációs megközelítés arra épül, hogy az egyes generációk általánosan jellemezhetőek gondolkodásmódjuk, magatartásuk és közös értékeik alapján [13]. Jelen kutatásunk az X, Y és Z generációra fókuszál,

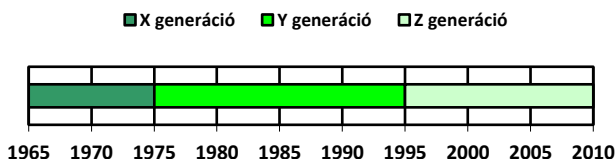
hiszen ők alkotják napjainkban az aktív korosztály jelentős részét. És bár egzakt módon nem lehet bekategorizálni őket, így a szakirodalmakban előfordul néhány év különbség a születési évet illetően.

Az X generációba általában az 1965 és 1974 között születetteket sorolják. Általános jellemzőjükként tartják számon, hogy értékrendjük alapja a munka, a teljesítmény és a státusz tisztelete, kiemelten fontos számukra a hozzáértés, különbözőség, vállalkozás [17].

Az Y generáció tagjainak az 1975 és 1994 között születetteket tekintjük, akiknek fontos a karrier, a függetlenség és a hitelesség. Nyitottak az újdonságokra, hajlamosak véleményüknek hangot adni. Számukra a karrier, a siker és a pénz a kulcsfontosságú. Preferálják a kényelmet és rugalmasságot [18].

A Z generációba az 1995-től 2009-ig születetteket sorolhatjuk [15]. Ők a digitális világ aktív résztvevői, a „digitális bennszülöttek” – szemben az Y generációval, a „digitális bevándorlókkal” – akik számára kiskoruktól természetes a mobiltelefon, vagy az internet [19] [20] [21] [22].

E három generáció idővonalon való ábrázolását mutatja be az 1. ábra.



1. Ábra: A generációk születési idő szerint egy általános értelmezés szerint

### 3. Anyag és módszer

A tanulmány alapjául szolgáló primer kutatás Magyarországon zajlott le, és két részből állt, melynek során kvalitatív és kvantitatív módszert is alkalmaztunk.

Első körben 2021 tavaszán szakértői interjúk segítségével mértük fel, hogy a megkérdezettek véleménye szerint melyek azok a tulajdonságok, kompetenciák, készségek, illetve képességek, melyekre feltétlenül szükség van az agilis szemlélet szerinti munkavégzés során. Összesen tizenegy, az agilis projektmenedzsment területén jelentős tapasztalattal rendelkező vezető, illetve a témában érintett szakértőt kerestünk meg.

Ezek közül a tulajdonságok közül kiválasztottunk tizet: ezek a rugalmasság, a nyitottság, a csapatjáték, az önálló munka, a pontosság, a felelősségvállalás, a bizalom, a proaktivitás, a hatékony időmenedzsment és a fókuszált figyelem. Ezeket a tulajdonságokat illetően 2022 nyarán kérdőíves kutatás segítségével vizsgáltuk, hogy a különböző életkorban lévő kitöltők melyiket mennyire tartják jellemzőnek önmagukra nézve. A kérdőív kizárólag zárt kérdéseket tartalmazott.

Online megkérdezést folytattunk le, melynek célcsoportját a 18 és 59 év közötti, az agilis szemléletet napi szinten alkalmazó szakértők és vezetők alkották, akiknek rekrutálása hólabda mintavételi eljárással történt. A kérdőívet a válaszadók anonim módon töltötték ki.

A témával kapcsolatban előzetesen három hipotézist fogalmaztunk meg:

H1: A vizsgált tulajdonságok és kompetenciák általában véve jobbra jellemzőek

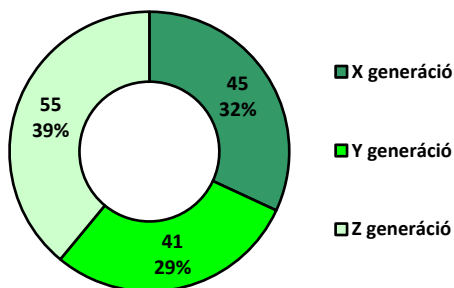
H2: A vizsgált tulajdonságok összességében jellemzőbbek az idősebb, tapasztaltabb generációra, mint a fiatalabb korosztályra.

H3: A rugalmasság a fiatalabb, Z generációra a legjellemzőbb

Összesen 141 értékelhető kitöltés született. A minta nem minősül reprezentatívnak, de akár

lehetőséget adhat egy későbbi reprezentatív kutatás megalapozására.

A válaszadók szegmentálását – tekintettel a generációk közötti különbségekre történő fókuszálásra – az életkor alapján végeztük el. A szakirodalmi áttekintésben bemutatott besorolás alapján generációk szerint csoportosítva a válaszadók 32%-a (45 fő) az X generáció tagja, 29%-a (41 fő) az Y generációba tartozik, és 39%-a (55 fő) a Z generációba sorolható. Ez a generációk szerinti megoszlás látható a 2. ábrán.



2. Ábra: A kitöltők generációk szerinti megoszlása (N=141)

A megkérdezettek az egyes tulajdonságokkal és kompetenciákkal való azonosulásukat 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán értékelhették, az I. táblázat szerint.

1. Táblázat: A Likert-skála értékei

Érték	Válasz
6	Teljes mértékben
5	Inkább igen
4	Közepesen
3	Inkább nem
2	Kismértékben
1	Egyáltalán nem

A kapott adatok elemzéséhez és kiértékeléséhez az IBM statisztikai szoftverét, az SPSS Statistics 25 programot, a diagramok elkészítéséhez a Microsoft Office programcsomag Excel táblázatkezelőjét használtuk. Az eredmények minél érthetőbb és szemléletesebb ábrázolása érdekében táblázatos elrendezést és grafikus megjelenítést is alkalmaztunk [23].

## 4. Eredmények

A vizsgált tulajdonságokra vonatkozóan kapott válaszokhoz tartozó értékek átlagai közül – ahogy az a II. táblázatban is látható – a fókuszált figyelem a legkisebb, ami 4,74-es értéket jelent.

## 2. Táblázat: A válaszok átlaga

	Átlag
Rugalmasság	5,18
Nyitottság	5,21
Csapatjáték	5,06
Önálló munkavégzés	5,54
Pontosság	5,05
Felelősségvállalás	5,48
Bizalom	4,96
Proaktivitás	4,95
Hatékony időmenedzsment	4,77
Fókuszált figyelem	4,74

Mivel az 1-től 6-ig terjedő skálán ez is magasnak tekinthető – a többi pedig csak még magasabb –, az összes tulajdonság esetén pedig az átlag 5,07 lett (ahol az 5-ös érték az „Inkább igen” válaszhoz tartozik), ezért a H1 hipotézist elfogadjuk, azaz a szóban forgó tulajdonságokról és kompetenciákról általánosan elmondható, hogy jellemzőek az agilis szemlélet szerint dolgozóakra.

A válaszokhoz tartozó értékek átlagait nézve megállapítható, hogy az összes vizsgált tulajdonságot egyben nézve a legmagasabb átlag az X generációhoz tartozik, mely 5,14. Az Y generációnál ugyanez 5,01, míg a Z generációnál 5,05. Ezt mutatja be a III. táblázat, ahol a legalacsonyabbtól a legmagasabb felé haladást a piros-sárga-zöld színskála szimbolizálja.

## 3. Táblázat: A válaszok összesített átlaga generációk szerint

	X generáció	Y generáció	Z generáció
Minta db szám	45	41	55
Átlag	5,14	5,01	5,05

Felmerülhet, hogy lehetséges-e, hogy a fiatalabb korosztály a kitöltés során esetleg önkritikusabb volt, és általánosan kisebb értékeket jelöltek meg a válaszaiban? Az egyes tulajdonságokra adott válaszokat külön-külön elemezve azonban (ahogy azt a későbbiek során be fogjuk mutatni) látható, hogy nem mindegyik esetben tartozik ehhez a generációhoz a legmagasabb átlag.

A fent leírtak alapján a H2 hipotézist elfogadjuk, azaz az idősebb, tapasztaltabb generációra inkább jellemző, hogy a vizsgált tulajdonságoknak a birtokában van.

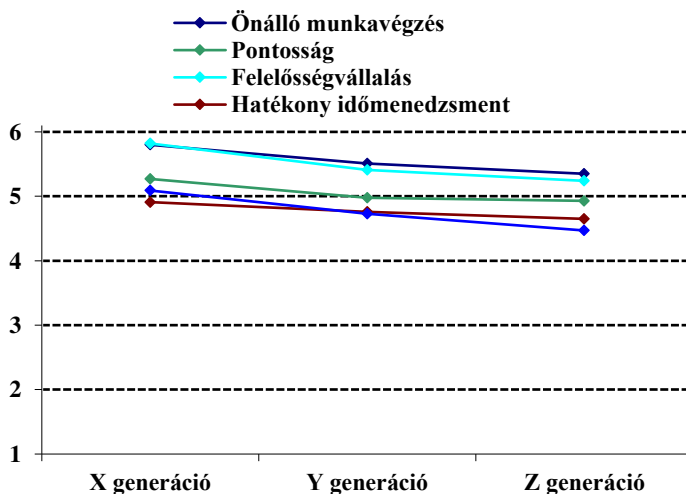
A vizsgált tulajdonságokat és kompetenciákat külön-külön elemezve – és az ezt bemutató IV. táblázatban – az látható, hogy a rugalmasság, a csapatjáték, valamint a bizalom a Z generáció tagjaira a legjellemzőbb.

4. Táblázat: A válaszok átlagai generációk szerint

	X generáció	Y generáció	Z generáció
Rugalmasság	5,07	4,93	5,45
Nyitottság	5,22	5,22	5,20
Csapatjáték	5,09	4,93	5,13
Önálló munkavégzés	5,80	5,51	5,35
Pontosság	5,27	4,98	4,93
Felelősségvállalás	5,82	5,41	5,24
Bizalom	4,91	4,83	5,09
Proaktivitás	5,02	4,90	4,93
Hatékony időmenedzsment	4,91	4,76	4,65
Fókuszált figyelem	5,09	4,73	4,47

Az Y generáció tagjai egyetlen tulajdonság esetében sem érték el a legmagasabb átlagot – a legtöbb esetében ők jelentik a középmezőnyt, az átmenetet.

A további tulajdonságok, azaz a nyitottság, önálló munkavégzés, pontosság, felelősségvállalás, proaktivitás, hatékony időmenedzsment, és fókuszált figyelem mind az X generációba tartozók esetében kapta a legmagasabb átlagot. Ezek közül az önálló munkavégzés, a pontosság, a felelősségvállalás, a hatékony időmenedzsment és a fókuszált figyelem esetében megfigyelhető, hogy a Z generációnál a legkisebb az érték, így a három generációt vizsgálva, azok között sorban haladva a korcsoportok szerint fokozatosan változik az átlag. Ezt szemlélteti a 3. ábra.



3. Ábra: A vizsgált tulajdonságok generációnként (N=141)

A tulajdonságoknál a generációk átlagai közötti különbségeket a szórás értékének segítségével vizsgálva láthatjuk, hogy a nyitottság esetén tapasztalható a legkisebb eltérés, mely olyan minimális, hogy tulajdonképpen azt mondhatjuk, hogy a nyitottság mindegyik generációra egyformán jellemző.

5. Táblázat: A generációk közötti szórás tulajdonságoként

	Szórás
Rugalmasság	0,27
Nyitottság	0,01
Csapatjáték	0,11
Önálló munkavégzés	0,23
Pontosság	0,18
Felelősségvállalás	0,30
Bizalom	0,13
Proaktivitás	0,06
Hatékony időmenedzsment	0,13
Fókuszált figyelem	0,31

Mivel a rugalmasság is azon tulajdonságok közé tartozik, mely a Z generációra a legjellemzőbb (és emellett az egyik legnagyobb (0,27) szórással rendelkezik), ezért a H3 hipotézist elfogadjuk.

## 5. Következtetések

Az agilis szemlélethez szükséges kompetenciákat, képességeket és készségeket kvalitatív, majd kvantitatív kutatás segítségével vizsgáltuk. Összesen tíz tulajdonságot vizsgáltunk, és arra voltunk kíváncsiak, hogy az online kérdőív segítségével megkérdezett, az agilis szemléletet nap mint nap alkalmazók mennyire tartják azokat magukra nézve jellemzőnek.

A kapott válaszokat elemezve arra a következtetésre jutottunk, hogy a vizsgált tulajdonságok összességében az X generáció tagjaira a legjellemzőbb, illetve külön-külön nézve a legtöbb leginkább rájuk jellemző. Az agilitás egyik legnagyobb erőssége, a rugalmasság azonban a Z generáció esetén bizonyult a legjellemzőbbnek.

## 6. Hivatkozások

- [1] K. Beck, et al., Manifesto for Agile Software Development, 2001, [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org) (Letöltve: 2022.01.14)
- [2] Cobb, C. G. (2011). Making sense of agile project management: balancing control and agility. John Wiley & Sons.
- [3] Hass, K. B. (2007). The blending of traditional and agile project management. PM world today, 9(5), 1-8.
- [4] PMI, Agile Practice Guide, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017
- [5] 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), 21-34.
- [6] Sauer, C., & Reich, B. H. (2009). Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications. International journal of project management, 27(2), 182-193.
- [7] Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. Journal of Engineering and Technology

Management, 40, 1-14.

- [8] M. Spundak, „Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 119, pp. 939-948., 2014
- [9] R. Owen, L. J. Koskela, G. Henrich and R. Codinhoto, „Is agile project management applicable to construction?”, *Proceedings of the 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, Santiago, Chile, Ponteficia Universidad Católica de Chile, pp. 51-66, [https://usir.salford.ac.uk/id/eprint/9369/1/2006\\_IS\\_AGILE\\_PROJECT\\_MANAGEMENT\\_APPLICABLE\\_TO\\_IGLC14.pdf](https://usir.salford.ac.uk/id/eprint/9369/1/2006_IS_AGILE_PROJECT_MANAGEMENT_APPLICABLE_TO_IGLC14.pdf) (letöltés: 2023.02.24.), 2006
- [10] Chin, G. (2004). *Agile project management*. AMACOM, New York.
- [11] Highsmith, J. (2013). *Adaptive software development: a collaborative approach to managing complex systems*. Addison-Wesley.
- [12] Dobos, O., Tóth, I. M., Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M., & Kremmer, L. (2022, March). How Generation Z managers think about the agility in a world of digitalization. In *2022 IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMI)* (pp. 000207-000212). IEEE.
- [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*, 2021, 18(11), pp. 135-150
- [14] 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), pp. 209-228
- [15] Garai-Fodor, M. (2021). Food Consumption Patterns, in a Values-based Approach, for Generation Z, *Acta Polytechnica Hungarica* 18 : 11 pp. 117-134. , 18 p.
- [16] Garai-Fodor, M., Jackel, K. (2022). Motivational tools and incentives: different generations, different needs at work. In: Anikó, Szakál (szerk.) *IEEE Joint 22nd International Symposium on COMPUTATIONAL INTELLIGENCE and INFORMATICS and 8th International Conference on Recent Achievements in Mechatronics, Automation, Computer Science and Robotics (CINTI-MACRo 2022) : Proceedings Budapest, Magyarország : IEEE Hungary Section (2022)* 418 p. pp. 167-170. , 4 p.
- [17] Törőcsik, M., Szűcs, K., Kehl, D. „Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai”, *Marketing & Menedzsment*, 48 (különszám 2), pp. 3-15. online: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/861> (letöltés: 2023.03.05.), 2014
- [18] Tari, A., (2010). „Y Generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban”, Budapest, Jaffa Kiadó
- [19] Tari, A. (2011). „Z generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban”, Budapest, Tericum
- [20] Prensky, M. „Digital Natives, Digital Immigrants”, *On the Horizon* (MCB University Press, Vol. 9. No. 5.) online: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (letöltés: 2023.03.05.), 2001
- [21] Csiszárík-Kocsir, Á., et al. (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), 49-74.

- [22] Garai-Fodor, M. (2022)., „The Impact of the Coronavirus on Competence, from a Generation-Specific Perspective”, *Acta Polytechnica Hungarica*, 19(8), pp. 111-125
- [23] Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*.
- [24] Varga, J. Innovation as a key factor to increasing national competitiveness In: *Annual Research Conference on Advancement in Business, Science and Technology: ARC 2014 Istanbul*. pp. 142-155. 2014
- [25] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. Understanding the innovation management system: The CEN/TS technical specification for a better innovation performance. *Journal of international scientific publication: economy and business* 12. pp. 294-302. 2018
- [26] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. , The harmony of interests and the strategic behaviour expected from multinational companies. *Journal of international scientific publication: economy and business* 11. pp. 359-366. , 8 p. 2017