

AZ AGILIS SZEMLÉLETHEZ KAPCSOLÓDÓ KOMPETENCIÁK ÉRZÉKELÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE A Z GENERÁCIÓ KÖRÉBEN

TÓTH ISTVÁN MÁRK¹, CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES²

DOI: 10.12700/PK.2026.260

¹ Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
toth.mark@uni-obuda.hu

² Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

ABSZTRAKT

Az agilis szemlélet az elmúlt évtizedekben kilépett a szoftverfejlesztés szűkebb kontextusából, és a XXI. századi munkaerőpiacon általánosan elvárt megközelítéssé vált. A munkáltatók részéről egyre nagyobb igény mutatkozik az olyan kompetenciák iránt, mint az együttműködés, a rugalmasság, az önállóság és a folyamatos tanulás, amelyek értékalapját a 2001-ben megjelent Agilis Kiáltvány fogalmazta meg. Ezzel párhuzamosan a felsőoktatásban is megjelent az agilis szemlélet elemeinek átadása, a hallgatók munkaerőpiaci felkészítésének részeként. A jelen tanulmány egy kvantitatív kutatás eredményeire építve azt vizsgálja, hogy a magyar felsőoktatásban tanuló, Z generációs hallgatók mely személyes tulajdonságokat érzik a leginkább kapcsolódónak az Agilis Kiáltvány alapértékeihez, valamint mennyiben tekintik ezeket a tulajdonságokat saját magukra jellemzőnek. Az önészlelésen alapuló eredmények rávilágítanak arra, hogy az agilis szemlélethez kötődő kompetenciák milyen mértékben vannak jelen a jelenlegi egyetemi hallgatók körében, és hol azonosíthatók fejlesztési lehetőségek. A kutatás megállapításai hozzájárulhatnak a felsőoktatási képzések tartalmi és módszertani fejlesztéséhez, valamint támogatást nyújthatnak mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára a pályakezdők munkaerőpiaci integrációjának hatékonyabb megvalósításához.

KULCSSZAVAK: *agilitás, agilis szemlélet, Agilis Kiáltvány, felsőoktatás, Z generáció*

BEVEZETŐ

A hatékony változáskezelés, a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség egyre fontosabbá vált napjaink ügyfélközpontúságot hirdető világában, a digitalizáció korában, ami a szervezeteket és az egyéneket egyaránt érinti. Pontosan ezekre a kihívásokra kívántak megoldást nyújtani azok a szoftverfejlesztők, akik immáron 25 éve, 2001-ben megfogalmazták az Agilis Kiáltványt, amely azóta az agilis megközelítések világszerte elismert alapjává vált. Szerzői négy alapértéket határoztak meg: az egyének és a személyes kommunikáció, a működő szoftver, az ügyfelekkel való együttműködés, valamint a hatékony változáskezelés (Beck et al., 2001).

Napjainkban a váratlan események negatív hatásainak minimalizálása a tudomány, az üzleti élet és a társadalom számára egyaránt központi kérdés, ami a szervezeti agilitás egyre nagyobb hangsúlyozását eredményezi (Sahoo et al., 2023).

Empirikus kutatásokkal bizonyították, hogy az agilis projektek négyszer nagyobb valószínűséggel járnak sikerrel, és harmadával kisebb valószínűséggel buknak meg, mint a

klasszikus, vízesés modell szerint megvalósított projektek (Serrador & Pinto, 2015; Mergel et al., 2020).

A szervezeti agilitásnak át kell hatnia a gondolkodásmódot, a struktúrát és a kultúrát a szervezet egészében. Ez az átfogó integráció lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy jobban érzékeljék környezetüket, felismerjék a lehetőségeket, és gyorsan alkalmazkodjanak a váratlan kihívásokhoz és a nehezebb körülményekhez (Dalcher, 2021).

Az agilis keretrendszerek bevezetése jelentős előkészületeket igényel a szervezetek részéről (Abidin, 2017). Figyelembe kell venni a stratégia, a szervezeti struktúra, valamint a szervezeti kultúra átalakításának lehetőségeit, illetve szükségességét (Dang et al., 2024). A fokozatos, szakaszos bevezetés gyakran pragmatikusabb, mint a teljes körű agilis átalakulás (Kucharska et al., 2024). A különböző szervezeti struktúrákhoz és kultúrákhoz testreszabott módszerekre és eszközökre van szükség (Bunyakiati & Surachaikulwattana, 2016).

A támogató és befogadó légkör elengedhetetlen az agilis elvek sikeres alkalmazásához; ennek hiánya ellenállást és feszültséget okozhat (Horlach & Drechsler, 2020). Az agilis tulajdonságokat – például alkalmazkodóképességet, rugalmasságot és határozott cselekvést – megmutató vezetés kritikus szerepet játszik a szervezeti agilitás elősegítésében (Arifin & Purwanti, 2023). Ezenkívül az agilis gondolkodásmód ösztönzi az egyéni felelősségvállalást és megkönnyíti az új csapattagok zökkenőmentes integrációját (Wayant, 2022). Ezen felül az agilis projektmenedzsment módszertan magasabb szintű kreativitást eredményez, mint a Vízesés modell (Blaskovics et al., 2023). Mindazonáltal az agilitás egyéni szintű kialakulása gyakran akadályokba ütközik, attól függően, hogy az adott személy mennyire nyitott ennek a gondolkodásmódnak az elsajátítására (Ozkan et al., 2023).

Összefoglalva: az agilitás a fürgeséget, a rugalmasságot, a sokoldalúságot, az alkalmazkodóképességet és a rezilienciát testesíti meg (Dalcher, 2021). Egyesek a mai világban a szervezeti sikerhez szükséges működési paradigmának tekintik (Denning, 2018). Egy olyan vezetési modell, amelyben a vállalatok a lehetőségek felkutatására és gyors kísérletezések segítségével a megoldások mihamarabbi megtalálására helyezik a hangsúlyt (Denning, 2017). Az agilis módszertanok széles körű elterjedésével egyre fontosabbá vált megérteni, hogy a munkavállalók hogyan viszonyulnak az agilitás elveihez.

Tanulmányunk napjaink egyetemi hallgatóira fókuszál, akik a generációelmélet szerint a Z generáció tagjai, hiszen az 1990-es évek végén, vagy a 2000-es évek elején születtek (Töröcsik et al., 2014). Ők a „digitális bennszülöttek” (Szabó et al., 2021), akik korán hozzáférnek számítógépekhez, mobil eszközökhöz és az internethez (Tar, 2011). Médiafogyasztásukban a hagyományos televízió, rádió és nyomtatott média helyett a podcastokat és a streaming szolgáltatásokat részesítik előnyben, vásárlásaik nagy részét pedig túlnyomórészt az online térben végzik. Mindemelllett ők azok, akiknek nagy része napjainkban a munkaerőpiac kapujához közeledik.

A Z generáció munkaerőpiaci megjelenésével párhuzamosan egyre nagyobb figyelem irányul arra, hogy e korosztály milyen mértékben rendelkezik azokkal a kompetenciákkal, amelyek az agilis működés alapját képezik.

A szakirodalom szerint a generáció tagjai a digitális technológiák természetes használói, nyitottak az információmegosztásra, gyors visszacsatolást várnak el, valamint előnyben

részesítik az együttműködésen alapuló tanulási és munkavégzési formákat. Ugyanakkor több kutatás rámutat arra is, hogy a személyes kommunikáció, a hosszabb távú együttműködés és a bizonytalan helyzetek kezelése kihívást jelenthet számukra. Mindez különösen indokoltá teszi annak vizsgálatát, hogy miként értékelik az agilis szemlélethez kapcsolódó kompetenciákat, illetve mennyiben tartják azokat saját magukra jellemzőnek.

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1: A Z generációs hallgatók valamennyi vizsgált agilis kompetenciát magas szinten szükségesnek tartják a munkaerőpiaci sikeresség szempontjából.

H2: A hallgatók által jellemzőnek tartott kompetenciák értékei alacsonyabbak, mint az adott kompetenciák szükségességének értékei.

H3: A legnagyobb eltérés a szükségesség és az önjellemzés között a társas együttműködéshez kapcsolódó kompetenciák (csapatmunka, kommunikáció) esetében figyelhető meg.

1. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás alapját egy standardizált, előtesztelt kérdőív képezte, amelynek kitöltése önkéntes és anonim módon történt. Az adatfelvétel online formában, hólabda mintavételi eljárás alkalmazásával valósult meg, lehetővé téve a célcsoport hatékony elérését. A vizsgálat középpontjában az Agilis Kiáltvány négy alapértékében és tizenkét alapelvében gyökerező, az agilis működés humán alapját jelentő négy központi agilis kompetencia állt. Ezek olyan személyes és együttműködési jellemzők, amelyek kulcsszerepet játszanak az agilis szemlélet sikeres megvalósításában. Az első vizsgált kompetencia a nyílt és tiszta kommunikáció, amely az átláthatóság és a folyamatos információmegosztás révén támogatja az együttműködés hatékonyságát, valamint hozzájárul a kockázatok csökkentéséhez, különösen komplex, illetve részben vagy teljesen távoli munkakörnyezetekben. A második kompetencia a megoldáscentrikusság, amely az iteratív fejlesztési logikára és a minimálisan életképes termék (Minimum Viable Product – MVP) koncepciójára épít, és az üzleti értékteremtést helyezi előtérbe a folyamatok merev követésével szemben. Harmadik elemként a csapatmunka került vizsgálatra, amely az agilis módszertanok egyik alappillére. A hatékony csapatműködéshez elengedhetetlen a megfelelő csapatdinamika, a pszichológiai biztonság megléte, valamint az optimális – jellemzően 5–9 fő közötti – csapatméret, amely elősegíti a koordinált együttműködést és az értékteremtést. A negyedik kompetencia a rugalmasság és alkalmazkodóképesség, amely az agilitás alapvető elemeként teszi lehetővé a gyors reagálást a változó ügyféligényekre és piaci feltételekre.

A kutatás központi kérdése arra irányult, hogy a megkérdezett hallgatók mennyire tartják szükségesnek ezeket az agilis kompetenciákat a munkaerőpiacon való érvényesülés szempontjából, valamint saját megítélésük szerint milyen mértékben tekinthetők ezek a tulajdonságok rájuk jellemzőnek. A primer adatgyűjtés során összesen 136 válaszadó (N = 136) vett részt a kutatásban, mely a tanulmány elkészítését követően azóta tovább bővült. A kérdőív egy 1-től 6-ig terjedő Likert skálát alkalmazott, ahol az 1-es érték az „egyáltalán nem szükséges / egyáltalán nem jellemző”, míg a 6-os érték a „teljes mértékben szükséges / teljes mértékben jellemző” értelmezést jelentette. A válaszadók anonim módon értékelték mind a négy agilis kompetenciát.

A kutatás eredményeinek értelmezése során figyelembe kell venni a minta korlátait. Az adatfelvétel hólabda mintavételi eljárással történt, ezért a minta nem tekinthető országosan reprezentatívnak. A kutatás célja elsősorban feltáró jellegű volt, így az eredmények a vizsgált

hallgatói kör tapasztalatait és önértékelését tükrözik, általánosításuk körültekintést igényel. Emellett a jelen tanulmány nem tér ki részletesen a válaszadók demográfiai összetételére, amely a későbbi kutatások egyik fontos irányát jelentheti.

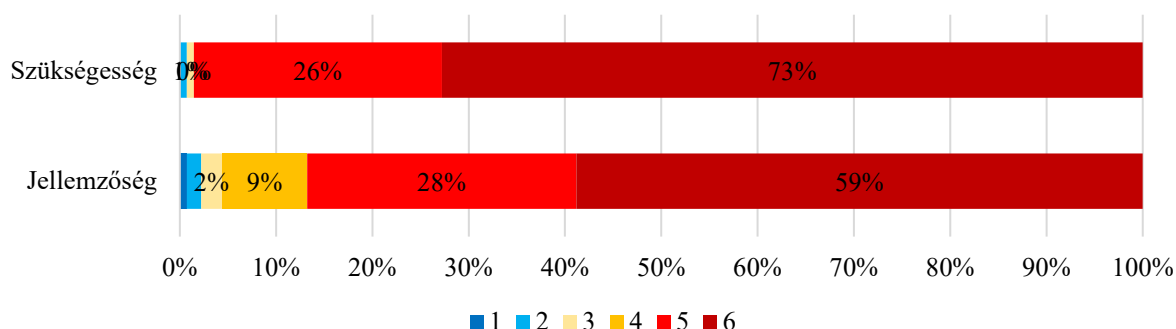
2. EREDMÉNYEK

Az eredményeket először a négy kompetenciára külön-külön vizsgáltuk, majd együttesen elemeztük.

Az információk folyamatos, őszinte és átlátható megosztását jelenti a résztvevők között annak érdekében, hogy mindenki ugyanazon célok mentén, félreértések nélkül tudjon együttműködni. Célja a kockázatok korai felismerése és a közös megoldásalkotás támogatása. A nyílt és tiszta kommunikáció szükségességének átlaga 5,691, a szórás 0,590 volt, 73%-os arányban a maximális értéket választva, és 2% alatti lett az 5 érték alatti válaszok aránya.

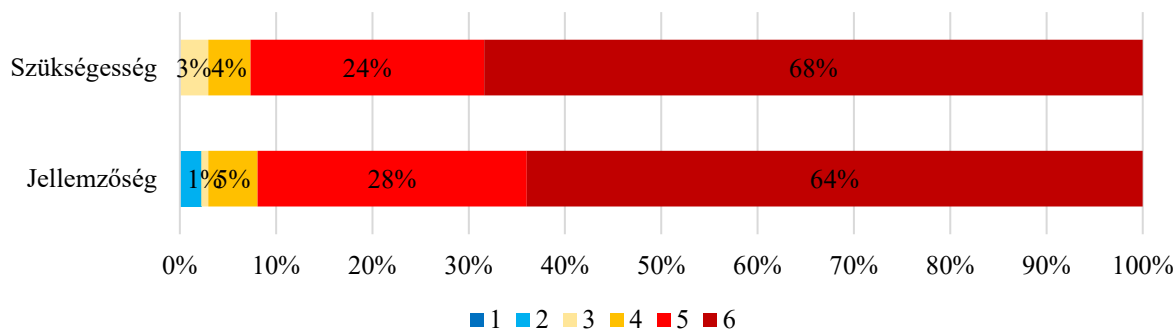
A jellemzőség átlaga 5,382, azonban itt szélesebb terjedelemben mutatkozik az értékek között és a szórás is magasabb (0,935), mint a szükségességnél. A válaszok meghatározó része (59%) a 6 értéken oszlott meg, azonban jelentős százalékuk az 5 értéknél található (28%).

Ezt szemlélteti az 1. ábra.



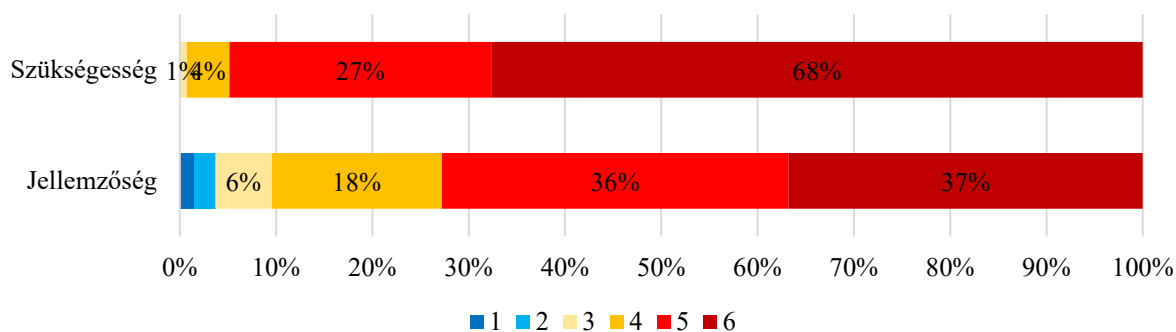
1. ábra: A nyílt és tiszta kommunikáció szükségessége és jellemzősége
(Forrás: Saját kutatás, N=136)

A megoldás centrikusság arra helyezi a hangsúlyt, hogy a problémákra gyorsan, fokozatosan javuló, működő megoldások szülessenek, nem pedig arra, hogy minden lépés előre rögzített szabályok szerint történjen. A lényeg az értékteremtés és a tanulás a gyakorlaton keresztül. A megoldáscentrikusság esetében a szükségesség átlaga 5,581, a szórás 0,715 lett, úgy, hogy a legmagasabb értéket 68% választotta, 5 alatti választ pedig 7% jelölt meg. A jellemzőség átlaga 5,507, a szórás 0,816 lett, 5 alatti érték 8%-nál jelent meg: tehát – ahogy a 2. ábra is szemlélteti – meglehetősen a szükségességhez hasonlóan alakultak a válaszok.



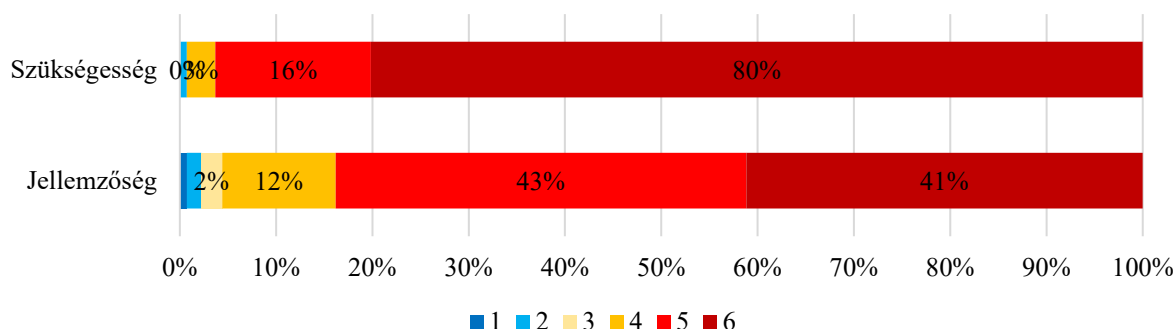
2. ábra: A megoldáscentrikusság szükségessége és jellemzősége
(Forrás: Saját kutatás, N=136)

Az agilis működés alapja az együttműködésre épülő, bizalommal teli csapatmunka, ahol a tagok közösen felelősek az eredményekért. A hatékony csapatokban a nyílt párbeszéd, a pszichológiai biztonság és az optimális csapatméret támogatja a teljesítményt. A csapatmunkánál a szükségesség átlagos értéke 5,618, a szórása 0,609 volt és a válaszok 68%-a a maximális értékre esett. A jellemzőség átlaga 4,949, a szórás 1,104 lett, amely alacsonyabb szórást mutat és szélesebb körben eloszlott válaszokat tükröz. A válaszok megoszlását a 3. ábra szemlélteti.



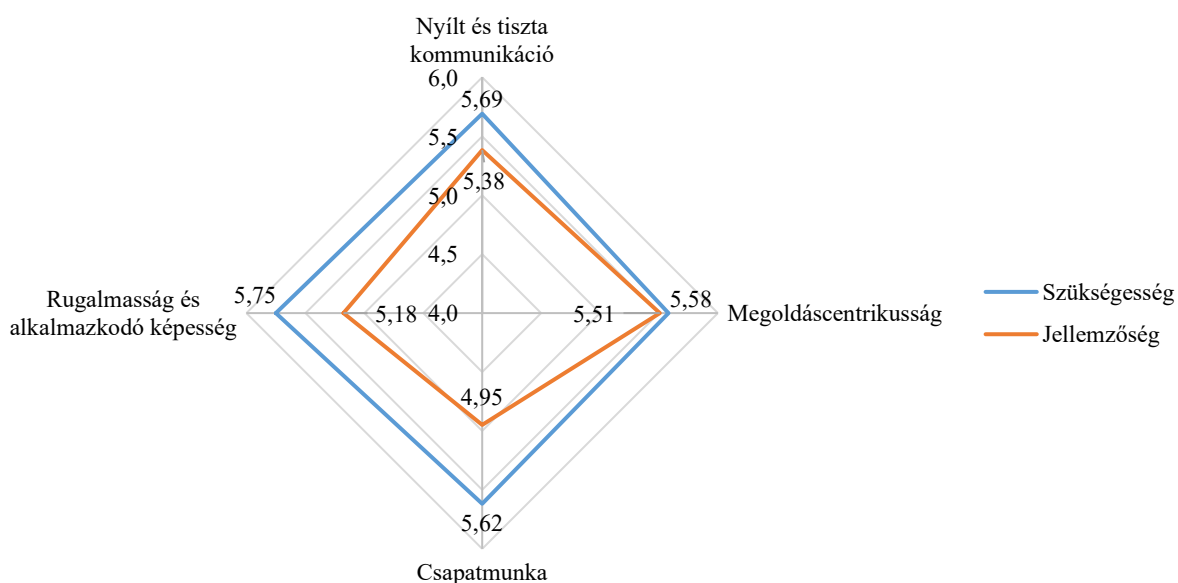
3. ábra: A csapatmunka szükségessége és jellemzősége
(Forrás: Saját kutatás, N=136)

A rugalmasság a változások elfogadását és gyors kezelését jelenti, legyen szó ügyféligényekről, technológiai környezetről vagy külső feltételekről. Az agilis szemlélet szerint a változás nem zavaró tényező, hanem a fejlődés természetes része. A rugalmasság szükségességét illetően az átlag érték 5,750 volt a 6 pontos skálán, mely igen magas szintet jelez. A szórás elég alacsony, mindössze 0,581. A minta 80%-a a legmagasabb, 6 értéket választotta, és mindössze 4% jelölt meg 5-nél kisebb értéket: mindez teljes egyetértést mutat a tulajdonság szükségességével kapcsolatban. A jellemzőséget vizsgálva az átlag lényegesen alacsonyabbnak mutatkozott: 5,176, és sokkal nagyobb lett a szórás (0,918), az értékek 1 és 6 között oszlanak meg, valamint a válaszok nagy része az 5 és 6 értékek körül oszlanak el (43%, illetve 41%), az 5 alatti válaszok aránya pedig – ahogy az a 4. ábrán leolvasható – magasabb, 16%.



4. ábra: A rugalmasság szükségessége és jellemzősége
(Forrás: Saját kutatás, N=136)

A kapott válaszok eloszlása érdekes mintát mutat. A szükségességi értékek markáns módon a skála felső végén csoportosulnak: a rugalmasságnál 80%, a kommunikációnál 73%, a csapatmunkánál 68%, illetve a megoldáscentrikusságnál is 68% válaszadó adta a maximális értéket. Ez arra utal, hogy széleskörű egyetértés van ezek szükségességéről. Ezzel szemben a jellemzőségi értékek szélesebb skálán helyezkednek el. A csapatmunka és rugalmasság esetében is volt olyan válaszadó, aki az 1-es értéket választotta, ami azt jelzi, hogy néhányan úgy érzékelik, ezek egyáltalán nem jellemzőek rájuk. A vizsgált tulajdonságok közül a megoldáscentrikusság mutatja a legkisebb szükségességi és jellemzőségi átlagok közötti különbséget. Ez a dimenzió az egyetlen, ahol a jellemzőségi értékek szinte azonos szinten mozognak a szükségességi értékekkel, míg az egyéb dimenziókban jelentősebb eltérések figyelhetők meg.



5. ábra: A vizsgált kompetenciák szükségességének és jellemzőségének összehasonlítása
(Forrás: Saját kutatás, N=136)

3. ÖSSZEFOGLALÁS

A különbségek nemcsak statisztikai, hanem gyakorlati szempontból is figyelmet érdemelnek. Különösen a csapatmunka és a rugalmasság esetében tapasztalható jelentősebb eltérés utal arra, hogy a hallgatók tisztában vannak e kompetenciák munkaerőpiaci jelentőségével, ugyanakkor saját felkészültségüket ezekben a dimenziókban kevésbé kedvezően ítélik meg. Ez potenciális kompetenciafejlesztési szükségletre hívja fel a figyelmet, amelyet a felsőoktatási intézmények projektalapú, kooperatív és élményalapú oktatási módszerek alkalmazásával támogathatnak.

A jelen tanulmány leíró statisztikai elemzésre épült. A későbbi kutatások során érdemes lenne páros összehasonlító statisztikai próbákkal (például Wilcoxon-próbával vagy páros t-próbával) vizsgálni, hogy a szükségesség és jellemzőség közötti különbségek statisztikailag is szignifikánsnak tekinthetők-e.

A kutatás azzal a céllal valósult meg, hogy feltárja az agilis szemlélethez kapcsolódó kulcskompetenciák – a rugalmasság és alkalmazkodóképesség, a csapatmunka, a megoldáscentrikusság, valamint a nyílt és tiszta kommunikáció – észlelt szükségessége és önjellemzősége közötti eltéréseket. A kapott eredményeink alapján elmondható, hogy a dimenziók többségében számottevő különbségek azonosíthatók, ami arra utal, hogy a válaszadók észlelésében nem esik egybe teljes mértékben az elvárt és az önmagukon tapasztalt kompetenciaszint. Különösen a rugalmasság és alkalmazkodóképesség ($\Delta = 0,57$), illetve a csapatmunka ($\Delta = 0,67$) esetében mutatkozik jelentős eltérés a szükségességi és a jellemzőségi értékek között. Ez arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek egyértelműen felismerik e tulajdonságok fontosságát az agilis működésben, ugyanakkor saját magukat ezekben a dimenziókban kevésbé érzik felkészültnek vagy kompetensnek. Az így kirajzolódó különbség fejlődési potenciálra utal, amely mind egyéni, mind intézményi szinten kezelhető és fejleszthető. Ezzel szemben a megoldáscentrikusság dimenziójában nem figyelhető meg jelentős eltérés a szükségesnek tartott és az önmagukra jellemzőnek érzékelt szint között, ami arra utal, hogy ebben az esetben a hallgatók önészlelése közelebb áll az általuk is elvártnak tekintett kompetenciaszinthez. Az eredmények összességében azt sugallják, hogy a rugalmasság és a csapatmunka tudatos fejlesztése különös hangsúlyt érdemel mind a felsőoktatás, mind az agilis szemléletet alkalmazó szervezetek részéről. A felsőoktatási képzések módszertani megújítása, valamint a szervezeti szocializáció során alkalmazott fejlesztő eszközök egyaránt hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az agilis működéshez szükséges kompetenciák ne csupán elvárásként, hanem a gyakorlatban is megélt képességeként jelenjenek meg.

A kutatás eredményei ugyanakkor a minta sajátosságai miatt nem általánosíthatók a teljes magyar Z generációs hallgatói populációra. Ennek ellenére a feltárt mintázatok fontos támpontot nyújtanak a felsőoktatási intézmények és a munkáltatók számára az agilis működéshez szükséges kompetenciák célzott fejlesztéséhez. A jövőbeni vizsgálatok nagyobb és reprezentatívabb mintán, valamint statisztikai hipotézisvizsgálatok alkalmazásával tovább árnyalhatják a kapott eredményeket.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abidin, F. (2017). *Agile transition model based on human factors*. International Journal of Innovative Computing, 7(1), 23-32.
- Arifin, R. & Purwanti, H. (2023). *Examining the Influence of Leadership Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility: A Comprehensive Analysis*. Golden Ratio of Human Resource Management, 3(1), 33-54.
- Beck et al., (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. [2025.08.10.] Online: www.agilemanifesto.org
- Blaskovics, B., Czifra, J., Klimkó, G. & Szontágh, P. (2023). *Impact of the Applied Project Management Methodology on the Perceived Level of Creativity*. Acta Polytechnica Hungarica, 20:3, 101-120.
- Bunyakiati, P. & Surachaikulwattana, P. (2016). *Fit between Agile practices and organizational cultures*. 13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering (JCSSE), 1-6.
- Dalcher, D. (2021). *Scaling up to business agility*. Advances in Project Management Series, PM World Journal, Volume X, Issue V, May, 1-8.
- Denning, S. (2017). *The age of Agile*. Strategy and Leadership, 45 (1), 3-10.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Amacom.
- Dang, H., Dacre, N., Baxter, D. & Ceylan, S. (2024). *What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review*. Project Management Journal, 55(4), 668-688.
- Horlach, B. & Drechsler, A. (2020). *It's Not Easy Being Agile: Unpacking Paradoxes in Agile Environments*. In Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops, XP 2020 Workshops, Copenhagen, Denmark, June 8–12, 2020, Revised Selected Papers. Lecture Notes in Business Information Processing. 182-189.
- Kucharska, W., Kucharski, M., Balcerowski, T. & Jussila, J. J. (2024). *Who is an Agile leader? Technological vs. Non-technological Mindset Employees' Views*. European Conference on Management Leadership and Governance, 20(1), 246-254.
- Mergel, I., Ganapati, S. & Whitford, A. B. (2020). *Agile: A New Way of Governing*. Public Administration Review, 81(1), 161-165.
- Ozkan, N., Eilers, K. & Gok, M. S. (2023). *Back to the Essential: A Literature-Based Review on Agile Mindset.*, Proceedings of the 18th Conference on Computer Science and Intelligence Systems, 201-211.

Sahoo, T., Sahoo, C. K. & Chaubey, A. (2023). *Evolution of organizational agility research: a retrospective view*. Benchmarking: An International Journal, 31(4), 1181-1224.

Serrador, P. & Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success*. International Journal of Project Management, 33 (5), 1040-1051.

Szabó, Cs. M., Bartal, O. & Nagy B. (2021). *The Methods and IT-Tools Used in Higher Education Assessed in the Characteristics and Attitude of Gen Z*. Acta Polytechnica Hungarica, 18:1, 121-140.

Tar, A. (2011). *Generation Z*. Budapest: Tericum.

Töröcsik, M., Szűcs, K. & Kehl, D. (2014). *Thinking about generations - Lifestyle groups of generation Z and Y*. Marketing and Management, II., 3-15.

Wayant, N. M. (2022). *Adapting Agile Philosophies and Tools for a Research Environment*. US Army Engineer Research and Development Center, TN-22-2, 1-8.