

Dr. Csiszár-Kocsir Ágnes¹ – Dr. Varga János² – Tóth István Márk³

A magyar és arab fiatalok felkészültsége az agilis működésre – az agile mindset ismerete

ÖSSZEFOGLALÁS

A 21. század turbulens változásai újra és újra írták az egyének és a szervezetek kompetenciáit, és működési kereteit. Olyan új fogalmak jelentek meg, mint a digitális tudatosság, a kiberbiztonság, de a kompetenciák sorra is átalakult. Az agilis gondolkodás is ezen változások szülöttje. Számos szervezet tér át napjainkban az agilis működésre, biztosítva ezzel a szervezete rugalmasságát, és helyét az egyre fokozódó turbulens versenyben. Az agilis szervezetek csak úgy lehetnek sikeresek, hogyha a belső támogatást megkapják ezekhez a folyamatokhoz. A jelenlegi változások azt mutatják, hogy a szervezetekben történő agilis transzformáció eredményesnek bizonyult abban az esetben, hogyha megfelelő támogató környezetet talál a szervezeten belül. Tanulmányunkban arra vállalkozunk, hogy megvizsgáljuk az egyéni agilis szemlélet ismeretét, és helyét a válaszadók szubjektív értékelése alapján. Munkánk során egy interkulturális összehasonlításra is vállalkozunk, meg kívánjuk nézni, hogy a különböző életkorú és végzettségű magyar, és arab kultúrkörbe tartozó válaszadók hogyan vélekednek az agilis szemléletről, annak ismeretéről, alkalmazásáról. Tanulmányunk célja az, hogy egy átfogó képet mutassunk és jövőre mutató célokat fogalmazzunk meg annak érdekében, hogy az agilis gondolkodásmód, mint új kompetencia általánossá tudjon válni minden egyén életében.

Kulcsszavak: agilis szemléletmód, agilitás, interkulturális megközelítés, generációk, oktatás

Jel-kódok: M54, O12, O15

BEVEZETÉS

Az agilis szemlélet, mint minden megjelenése és elmúlt évtizedekben történt térhódítása elsősorban a rendkívüli sebességgel változó igényeknek és körülményeknek köszönhető. Korábban, a XX. század második felében a projektmenedzsment területén a tervezésre nagy hangsúlyt helyező, lineáris vízéses modell volt a közismert és általánosan elfogadott, hiszen nem volt annyira jellemző a megvalósítás során megjelenő új igény, illetve nem változott gyakran a környezet sem.

Ez a XXI. század közeledtével jelentősen megváltozott: egyre gyakoribbá vált, hogy a vízéses modell már nem bizonyult megfelelőnek, különösen a változáskezelés terén tapasztalható hiányosságai miatt. Ez indukálta egy új szemlélet megjelenését, mely bár elsőként a szoftverfejlesztés területén lett igazán közis-

mert, de mára már sokkal szélesebb körben elterjedt. Alkalmazói megtapasztalhatják a hatékony és sikeres változáskezelést, melynek köszönhetően a valós igények kerülnek kielégítésre, és ezáltal valódi értékteremtés valósulhat meg, mely magasabb szintű ügyfélelgedettség eredményez.

Összefoglalva ezt jelenti az agilis szemlélet. Azoknak, akik munkájuk, azaz az ügyfelek igényeinek megértése és a feladataikhoz való hozzáállás során alkalmazzák, egész gondolkodásukat változtathatja meg.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az agilis szemlélet

Bár az agilis szemlélet előszelzei a klasszikus, vízéses modell egyre növekvő kritikáival, valamint új módszertanokkal való kísérletezésekkel már a XX. század végén érzékelhetőek voltak, elterjedésének kezdetét mégis legtöbbször az Agilis kiáltványhoz kötik, mely bő két évtizede, 2001-ben került megfogalmazásra (Spundak, 2014; Beck et al, 2001). Ebben a dokumentumban foglalták össze szoftverfejlesztők – szám szerint tizenheten – azokat az alapelveket, melyek tapasztalataik és véleményük alapján segítik a saját munkájukat, valamint a másokkal való hatékony együttműködést. Mindezt a dokumentumban négy értékben, illetve tizenkét elvben fogalmazták meg.

A négy érték:

- az egyének és a köztük lévő interakciók – melyek fontosabbak, mint az alkalmazott módszerek és eszközök;
- a működő szoftver – mely fontosabb, mint a részletes dokumentáltság;
- a megrendelővel való együttműködés – mely fontosabb, mint a szerződéses egyeztetés;
- a változásra való reagálás képessége – mely fontosabb, mint a tervekhez való ragaszkodás (Beck, et al, 2001)

Azonban – ahogy arra a kiáltvány is felhívja a figyelmet – a fenti értékek hangsúlyozása nem azt jelenti, hogy a velük szembe állítottak értéktelenek, vagy teljes mértékben nélkülözhetőek, szükségtelenek lennének, hanem azt, hogy az agilis szemlélet alkalmazása során kevésbé hangsúlyosak (Spundak, 2014)

Az Agilis kiáltvány megfogalmazói tehát azzal a céllal vetették papírra és hozták nyilvánosságra gondolataikat, hogy az abban leírtak, azaz az agilis szemlélet alkalmazásával megoldást kínáljanak a változó környezet és a folyamatosan formálódó ügyféligények megfelelő kezelésére, hozzásegítve a valódi értékteremtéshez. Egyúttal elköteleződésüket mutatták a rugalmasság, a csapatmunka, a folyamatos fejlődés, az ügyfelek visszajelzéseire való figyelem és az együttműködésen alapuló fejlesztés iránt (Cobb, 2011; Hass, 2007).

¹Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest

²Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest

³Doktorandusz, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi doktori Iskola, Budapest

Az agilitás tehát röviden összefoglalva nem más, mint a rugalmasság és a stabilitás egyensúlyának képessége (Spundak, 2014) a legfontosabb tulajdonsága pedig az alkalmazkodóképesség, mely napjaink turbulens világában sokkal fontosabb, mint a klasszikus megközelítés kiszámíthatósága és tervezhetősége (DeCarlo, 2014).

Az egyének szempontjából pedig az agilitás olyan készségek és képességek gyűjtőfogalma, mely a munkavállalókkal szemben – tartozzanak bármelyik generációba is – ebben a folyton változó világban alapelvárásává kezd válni (Dobos et al., 2022).

Generációelmélet

A különböző korszakok szülöttjeit, vagy más néven a generációkat gyakran szokás kutatásokban szegmentációs elvként alkalmazni (Csiszárík-Kocsir et al, 2021; Garai-Fodor-Jackel, 2022; Garai-Fodor, 2022; Csiszárík-Kocsir, 2023). Bár a szakirodalomban a korszakok meghatározásánál előfordulhat néhány év eltérés, azonban abban általában egyetértenek, hogy az egyes generációk általánosan jellemezhetőek, és egyúttal megkülönböztethetőek magatartásformájuk, gondolkodásmódjuk és közös értékeik alapján (Törőcsik et al., 2014; Reeves – Oh, 2007). Egy másik megközelítés szerint az egy generációba tartozó egyének mellett, hogy ugyanabban a korban születtek, így hasonló életkorúak, azaz életük hasonló szakaszában járnak, hasonló tapasztalatokkal rendelkeznek és ugyanazon technológia hatott rájuk (McCrindle, 2010).

Jelen kutatásunk generációs megközelítése az ún. Baby boomerekre, az X, Y, Z és Alfa generációkra fókuszál.

- A Baby Boomerek közé általánosan az 1940-es évektől 1964-ig bezárólag születetteket sorolhatjuk. Ők a II. világháború alatt, illetve azt követően fogantak, nevüket pedig a háborút követő ugrásszerű népességnövekedésről kapták (McCrindle, 2010).
- Az X generációba szokás sorolni az 1965 és 1979 között születetteket. Ők már megtapasztalhatták az információtechnológia gyors fejlődését, de nehezebben fogadják el és alkalmazzák az újabb technológiai vívmányokat (Pál – Törőcsik, 2013). Értékrendjük alapja a munka, így a teljesítmény és a státusz tisztelete (Törőcsik et al., 2014).
- Az Y generáció (vagy más néven Net generáció, Milleniumiak) tagjaiként az 1980 és 1994 között születetteket szokás azonosítani, akik számára kiemelten fontos a függetlenség, a karrier, a siker és a pénz. Ők már nyitottabbak az újdonságokra, és hajlamosak véleményüknek hangot adni. Mindemellett preferálják a kényelmet és rugalmasságot (Tari, 2010).
- A Z generációba sorolhatjuk az 1995-től 2007-ig születetteket. Ők már aktív résztvevői a digitális világnak. Kiemelten fontos számukra a személyes szabadság, és kevésbé mutatnak hajlandóságot a szabályok betartására (Tari, 2011, Prensky, 2001).
- Az Alfa generációba tartoznak napjaink gyermekei és fiataljai, a 2008-ban és azt követően születettek. Ők már csak hallomásból ismerhetik a 2008-ban kirobbant gazdasági világválságot, mely az előző generációkra jelentős hatást gyakorolt. Már el sem tudják képzelni, hogy milyen lehetett az élet okostelefon és internet nélkül (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2023).

Az elmúlt évtizedekben a munkaerőpiac és a szervezeti környezet jelentős változásokon ment keresztül, ami megkövetelte a különböző generációk kompetenciáinak folyamatos fejlődését és átalakulását. A generációelméleti és fogyasztási szokásokat, így a kompetenciákat is számos kutatás vizsgálta (Garai-Fodor – Popovics, 2023; Garai-Fodor et al., 2023a; Garai-Fodor et al., 2023b; Csiszárík-Kocsir et al., 2022). Az agilis szemlélet térhódítása különösen kiemelkedő szerepet játszott ebben a folyamatban, mivel a gyorsan változó piaci körülmények és technológiai fejlődés rugalmasságot és adaptivitást igényelnek.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A jelen tanulmányunkban az agilis szemlélet ismeretét mértük fel egy olyan komplex, több témát vizsgáló kérdőív segítségével, mely a jelenkor kihívásai mellett az alapkompenciák (agilitás, tudatos internethasználat) mérésre is vállalkozik. A kérdőívet a magyar és az arab kultúrkörbe tartozó válaszadók töltötték ki. A témaválasztás oka is az volt a két minta tekintetében, hogy rávilágítsunk azokra a hozzáállásbéli különbségekre, amit az eltérő vallási, kulturális, és gondolkodásbéli alapok hoznak. A kutatás 2023 őszén zajlott le Magyarországon, és összesen 5067 értékelhető kérdőív alapján vonjuk le a következtetéseinket. A kutatás másik fordulója 2024 tavaszán zajlott le az arab kultúrkörbe tartozó válaszadók körében, ahol 434 darab kitöltést sikerült elérnünk. A magyar és az arab minta tekintetében az a különbség, hogy a magyar minta számosságából fakadóan minden korosztályt és végzettségi kategóriát felmért, ellenben az arab mintával, ahol csak az X, Y és Z generációs válaszadók, valamint a középfokú és felsőfokú (bsc) végzettséggel bíró válaszadók véleményére alapozhatunk (a többi kategória kis számú válaszadója miatt a többi kategóriák kimaradtak). A megkérdezés online formában történt. A jelen tanulmányban bemutatott eredmények a kérdőív első blokkjának kérdéseire alapozódnak. A tanulmányban azt szeretnénk bemutatni, hogy a válaszadók mennyire ismerik az agilis szemléletet, milyen különbségek találhatók a kérdés tekintetében az egyes kategóriák között. A tanulmányban az eredményeink érdekében keresztábrát elemzést végeztünk, és mellette számoltunk a Pearson-féle Chi-négyzetet, valamint a Cramer-féle V értékkel egyaránt. A minta összetételét az alábbi táblázat mutatja.

1. táblázat. A minta összetétel

		Magyar minta		Arab minta	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
Legmagasabb iskolai végzettség	Alapfok (8 általános)	378	7,5	-	-
	Középfok (szakiskola, szakközépiskola, gimnázium)	2816	55,6	214	49,3
	Felsőfok – BSc. (főiskola)	1196	23,6	220	50,7
	Felsőfok – MSc. (egyetem)	677	13,4	-	-
	Total	5067	100,0	434	100,0
	X generáció (1965-1979)	1038	20,5	28	6,5
	Y generáció (1980-1994)	1006	19,9	82	18,9
	Z generáció (1995 – 2007)	2613	51,6	324	74,7
	Alfa generáció (2008-)	148	2,9	-	-
	Total	5067	100,0	434	100,0

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

EREDMÉNYEK

Az agilitás, illetve az agilis szemlélet fogalma tekintetében arra kértük a válaszadókat, hogy a felsorolt hat kategória tekintetében jelöljék be azt a választ, amely rájuk a legjellemzőbb. A hat felsorolt válaszlehetőség tekintetében legnagyobb aránnyal a magyar mintában azok a válaszadók voltak, akik még nem is hallottak róla és nem is tudják, hogy mit jelent maga a szemlélet. Ez az arány a magyar minta esetén 24,7%-ot tesz ki. Az arab minta tekintetében is ugyanez a kategória került az első helyre, azonban sokkal nagyobb aránnyal, 35,3%-kal. A magyar válaszadók a következő, legmagasabb arányban választ választott opciója alapján többségében hallottak már az agilis szemléletmódról és nagyjából tudják is hogy mit jelent. Ezen válaszadók aránya 23,8% volt. Az arab minta tekintetében a második legtöbbet választott lehetőség az az opció volt, amelyben azt fejezték ki a válaszadók, hogy hallottak már a fogalomról, de nem tudják pontosan hogy mit jelent. Ez az ő esetükben 18,2%-ot tett ki, ahogyan a magyar minta tekintetében is.

A továbbiakban keresztábra elemzés segítségével megvizsgáltuk az iskolai végzettség szerinti válaszokat. A magyar mintában az alapfokú és középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók-nál már egyértelműen az agilis szemlélet teljes mértékű ismeretlensége került az első helyre. A felsőfokú végzettsége rendelkező válaszadók-nál viszont az első helyre került az a válasz, hogy hallottak már a fogalomról, és nagyjából tudják és hogy mit jelent. A biztos tudás az agilis szemlélet tekintetében nagyon elenyésző volt a magyar mintában főként az alap és középfokú válaszadók oldaláról. Az arányok tekintetben is sok sokkal jobbaknak mutatkoztak a felsőfokú végzettséggel bíró válaszadók esetén. Mindebből az következik, hogy a felsőoktatásnak fontos szerepe van az agilis szemléletmód kialakításában, az agilis üzenetek terjesztésében. Annak ellenére, hogy az elmúlt években számos szervezet tért át az agilis működésre, ami nemcsak a vezetőket, hanem az beosztott dolgozókat is érinti még mindig nagyon elenyésző a tudás. A magyar minta alapján feltételezhető, hogy a felsőfokú végzettséggel bíró válaszadók már a munka világából találkozhattak ezzel a fogalommal. Az alap és a középfokú végzettségű válaszadók viszont még nem biztos, hogy aktív szereplői a munkaerőpiacnak. Érdemes lenne koncentrálni a középfokú végzettségű válaszadókra, hiszen ők nagy valószínűséggel jelenleg a felsőoktatási rendszer aktív tagjai, annak érdekében, hogy pontosabb és stabilabb tudást kaphassanak az agilis szemlélet tekintetében.

A továbbiakban a Pearson-féle Chi-négyzet érték alapján megvizsgáltuk az agilis szemlélet ismeretének kategóriáit a generációs hovatartozás szemszögéből. Az látható, hogy minden kategória tekintetében erőteljes eltéréseket tapasztaltunk az elvárt értékhez képest az alapfokú végzettségű válaszadók-nál, ahol az agilis szemléletmód stabil ismerete egyértelműen

2. táblázat. A magyar és az arab válaszadók agilis szemlélettel kapcsolatos ismerete

	Magyar minta		Arab minta	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	1251	24,7	153	35,3
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	920	18,2	79	18,2
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	1207	23,8	73	16,8
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	674	13,3	70	16,1
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	587	11,6	43	9,9
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	428	8,4	16	3,7
Total	5067	100,0	434	100,0

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

3. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete a magyar válaszadók esetén az iskolai végzettség alapján

	Alapfok	Középfok	Felsőfok – BSc.	Felsőfok – MSc.)	Total
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	39,42%	27,77%	16,97%	17,28%	24,69%
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	19,84%	20,95%	15,38%	10,49%	18,16%
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	19,84%	24,36%	24,67%	22,30%	23,82%
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	9,26%	12,39%	15,72%	15,07%	13,30%
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	6,61%	9,13%	16,56%	15,81%	11,58%
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	5,03%	5,40%	10,70%	19,05%	8,45%

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

az elvárt érték alatt teljesített, és ugyanez látható a középfokú végzettségű válaszadók esetén is. Tehát a mintaeloszlás alapján e két kategória esetén valamivel magabiztosabb tudást vártunk volna el. A felsőfokú végzettségűek tekintetében mindezek fordítottját tapasztaltuk. A biztonságos tudás felé vezető kategóriáknál az elvárt érték felett teljesített mindkét kategória, és az agilitás, valamint az agilis szemlélet nem stabil ismerete kapcsán (első három kategória) viszont az elvárt érték alatti eredményt hozták a válaszadók. A Chi-négyzet értéke alapján elmondható, hogy az iskolai végzettség hatással bír az agilis fogalmak ismeretére, azonban a kapcsolat erőssége a Cramer-féle V érték alapján nem mondható erősnek.

Ugyanezt megvizsgáltuk az arab minta tekintetében is. Jelen esetben két kategóriával tudtunk számolni, középfokú és a felsőfokú alap végzettségű válaszadókkal. Azt tapasztaltuk, hogy

náluk is a legelső kategória, azaz az agilis szemléletmód teljes mértékű ismeretlensége volt az első helyen. Az eredmények alapján kiemelendő, hogy meglepő módon a felsőfokú végzettséggel bíró válaszadóknál kiemelkedően magas aránnyal szerepelt a teljes ismeretlenség, mint választott kategória. Az agilis szemléletmód stabil ismerete náluk még inkább elenyésző volt, ami szükségessé teszi az ismeretek ezirányú kiterjesztését.

Jelen esetben is a Pearson-féle Chi-négyzet érték alapján kapcsolatot véltünk felfedezni az agilis szemléletmód ismerete és a generációs hovatartozás tekintetében. A Cramer-féle V-érték tekintetében ez a hatás közepesen gyengének mondható. Az elvárt értékhez való teljesítést ismételtén a korrigált sztenderdizált reziduumaik értékével mértük. A középfokú végzettségűek esetén az elvárt érték alatt teljesítettek azok, akik az agilis szemlélet ismeretének legelső kategóriára voksoltak, és az stabil agilis ismeretek kapcsán pedig az elvárt érték felett teljesítettek. A felsőfokú végzettségűek esetén ez pont fordított volt, ami a magyar mintával teljes mértékben ellentétes képet mutat.

A magyar minta tekintetében összehasonlíttuk a válaszadók generációs hovatartozásával is a különböző kategóriákat. Nem meglepő módon a BB generáció esetén az ismeretlenség került az első helyre, ugyanez mondható el a Z és az alfa generáció esetén is. A Z generáció esetén ez azért meglepő, mert ezek a fiatalok részben már a munkaerőpiacon dolgoznak, és nagy valószínűséggel agilis, vagy az agilitás felé lépkező szervezetekben tevékenykednek. Ha nem is ilyen szervezetben dolgoznak, akkor is kerülhetnek kapcsolatba ilyen módon működő szervezetekkel. Az X és az Y generáció viszont már sokkal biztosabb tudással rendelkezik, hiszen döntő többségük hallott már róla és nagyjából tudják is hogy mit jelent az agilitás fogalma. Érdekes módon a legidősebb generáció esetén azt tapasztaltuk, hogy több mint 10% olyan helyen dolgozik, amely agilis módon működik, és az is látható volt hogy az X és az Y generáció ismeri és alkalmazza is nagy arányban az agilis szemléletet.

A keresztábra elemzés alapján azt tapasztaltuk hogy az életkor, azaz a generációs hovatartozás ismét kapcsolatba hozható a agilitás ismeretével. A kapcsolat erőssége a Cramer-féle V érték alapján azonban igen gyengének mondható. Azonban itt is az látható, hogy nagyon változatos teljesítést mutatták az egyes generációk. A BB generáció esetén mindösszesen két esetben tapasztaltunk eltérést, azonban az X generációnál ez már négy kategóriára vonatkozott. Az első két kategória esetén az elvárt érték alatt teljesítettek, míg a harmadik és hatodik kategóriánál az elvárt érték felett. Tehát az elvárt érték felett voltak azok a válaszadók, akik olyan

4. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete a magyar válaszadók esetén, és annak összefüggése az iskolai végzettséggel

	Alapfok	Középfok	Felsőfok – BSc.	Felsőfok – MSc.)	Pearson Chi-Square	Cramer's V
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	6,9	5,7	-7,1	-4,8	0,000	0,149
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	0,9	5,8	-2,8	-5,6		
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	-1,9	1,0	0,8	-1,0		
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	-2,4	-2,1	2,8	1,5		
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	-3,1	-6,1	6,1	3,7		
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	-2,5	-8,7	3,2	10,7		

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

5. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete a arab válaszadók esetén az iskolai végzettség alapján

	Középfok	Felsőfok – BSc.	Total
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	29,44%	40,91%	35,25%
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	13,55%	22,73%	18,20%
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	19,63%	14,09%	16,82%
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	16,82%	15,45%	16,13%
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	14,49%	5,45%	9,91%
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	6,07%	1,36%	3,69%

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 434 (arab)

6. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete az arab válaszadók esetén, és annak összefüggése az iskolai végzettséggel

	Középfok	Felsőfok – BSc.	Pearson Chi-Square	Cramer's V
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	-2,5	2,5	0,000	0,248
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	-2,5	2,5		
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	1,5	-1,5		
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	0,4	-0,4		
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	3,1	-3,1		
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	2,6	-2,6		

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 434 (arab)

7. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete a magyar válaszadók esetén generációs hovatartozás alapján

	BB gen.	X gen.	Y gen.	Z gen.	Alfa gen.	Total
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	29,39%	17,44%	15,81%	29,93%	35,14%	24,69%
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	12,21%	12,62%	15,41%	21,81%	21,62%	18,16%
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	20,61%	27,07%	24,06%	23,19%	16,22%	23,82%
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	12,98%	13,29%	16,60%	12,09%	12,84%	13,30%
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	12,98%	18,30%	15,11%	7,62%	8,11%	11,58%
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	11,83%	11,27%	13,02%	5,36%	6,08%	8,45%

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar)

helyen dolgoznak, amely agilis módon működik. Ugyanez elmondható az Y generációra is azzal a kiegészítéssel, hogy az utolsó három kategória mindegyikében az elvárt érték felett teljesítettek, még az első két esetben az elvárt érték alatt. Az ő esetükben kevesebben vannak azok, akik nem ismerik vagy nem tudják hogy mit jelent az agilis működés. A Z generáció

esetén éppen a fordítottját láttuk az Y generáció által közvetítetteknek. Az alfa generáció pedig ugyanúgy két kategória esetén tér el az elvárt értéktől, mint ahogyan azt tapasztaltuk a legidősebb generáció esetén is.

Az arab minta tekintetében három generációval számoltunk a mintában. Az X generációba tartozó, nagy valószínűséggel a munka világában már aktívan résztvevő válaszadók hallottak róla igen magas arányban is tudják és nagyjából hogy mit jelent az. Ellenben viszont az Y és a Z generáció nagyon magas százalékban válaszolta azt, hogy nem hallottak az agilitás fogalmáról és nem is tudják hogy mit jelent az.

A keresztábra elemzés során azt állapítottuk meg, hogy a generációs hovatartozás hatással van az egyes kategóriák értékére jelen esetben is, és a hatás erőssége tekintetében ismét 0,2-höz közelítő V értéket tapasztaltunk. A válaszok alapján az látható, hogy az Y generáció viszonylag az elvárt érték ek megfelelően teljesített, mindösszesen egyetlen esetben szerepeltek kisebb értékkel, mint ami elvárt lett volna és ezt pedig a munka során történő gyakorlati alkalmazást jelentette.

Az X generáció esetén az elvárt érték alatt teljesítettek, azaz kevesebben voltak azok, akik nem tudják, hogy mit jelent az agilitás, és az elvárt érték felett (nem kiemelkedően magas arányban) voltak azok, akik hallottak róla és tudják hogy mit jelent, illetve akik jelenleg is olyan helyen dolgoznak, amely agilis módon működik. A Z generáció esetén az elvárt érték alatt szerepelt az érték az agilis szemlélet nagyjából való ismerete tekintetében.

8. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete a magyar válaszadók esetén, és annak összefüggése az életkorral

	BB gen.	X gen.	Y gen.	Z gen.	Alfa gen.	Pearson Chi-Square	Cramer's V
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	1,8	-6,1	-7,3	8,9	3,0	0,000	0,125
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	-2,6	-5,2	-2,5	7,0	1,1		
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	-1,3	2,8	0,2	-1,1	-2,2		
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	-0,2	0,0	3,4	-2,6	-0,2		
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	0,7	7,6	3,9	-9,1	-1,3		
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	2,0	3,7	5,8	-8,2	-1,1		

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar)

9. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete az arab válaszadók esetén generációs hovatartozás alapján

	X gen.	Y gen.	Z gen.	Total
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	17,9%	42,7%	34,9%	35,3%
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	14,3%	15,9%	19,1%	18,2%
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	35,7%	20,7%	14,2%	16,8%
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	14,3%	14,6%	16,7%	16,1%
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	7,1%	0,0%	12,7%	9,9%
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	10,7%	6,1%	2,5%	3,7%

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 434 (arab)

10. táblázat. Az agilis szemlélet ismerete az arab válaszadók esetén, és annak összefüggése az életkorrall

	X gen.	Y gen.	Z gen.	Pearson Chi-Square	Cramer's V
Még nem is hallottam róla, nem tudom, mit jelent	-2,0	1,6	-0,3	0,001	0,185
Hallottam már ezt a kifejezést, de nem tudom, mit jelent	-0,6	-0,6	0,9		
Hallottam már róla, és nagyjából tudom, mit jelent	2,8	1,1	-2,5		
Elméletben tudom, mit jelent, de gyakorlatban még nem alkalmaztam	-0,3	-0,4	0,5		
Tudom, mit jelent, és alkalmaztam is már munkám során	-0,5	-3,3	3,3		
Jelenleg is olyan helyen dolgozom, ahol (szinte) minden nap alkalmazzuk	2,0	1,3	-2,3		

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 434 (arab)

teében, illetve az agilisán működő munkahely tekintetében, és az elvárt érték alatt teljesítettek azon válasz tekintetében is, akik már alkalmazták ezt a szemléletmódot.

KÖVETKEZTETÉSEK

A két ország mintájának összehasonlítása alapján látható, hogy a magyar, és az arab válaszadók jelentősen eltérnek az agilis szemlélet ismerete, alkalmazása tekintetében. Az agilis szemléletmód napjainkban történő dinamikus terjedését látva azonban fontos az, hogy ezzel minden munkavállaló megismerkedjen, hiszen nagy valószínűséggel néhány év múlva a szervezet, amely alkalmazni fogja őket részben vagy egészben agilis módon fog működni. A magyar válaszadók tekintetében azt tapasztaltuk, hogy az agilis szemlélet kapcsán stabilabb, magabiztosabb tudással rendelkeznek, ami inkább az érettebb korosztályra jellemző. Az arab válaszadók esetén sajnos az volt tapasztalható, hogy minden érték tekintetében jelentősen eltértek a magyar válaszoktól. Döntő többségében az agilis szemlélet nem ismerete, vagy gyakorlati alkalmazásának a hiánya szerepelt. Ezért nagyon fontosnak tartjuk azt, hogy az oktatási rendszer foglalkozzon ezen készséggel, illetve a kompetenciák kialakításának a fontosságával. Számos tantárgy ad arra lehetőséget, hogy a tananyagot agilis köntösben közvetítse a hallgatók felé. Szükségesnek tartjuk azt is, hogy olyan tréning-szerű oktatásban részesüljenek (főként) a felsőoktatásban tanuló fiatalok, amely felkészíti őket az agilis szemléletmód gyakorlati alkalmazására a munkahelyükön és a magánéletükben egyaránt. Számos olyan program is kidolgozható, amely már középiskolás kortól öszpontosít az agilitás alapvető kompetenciáinak kialakítására, átadására. E tekintetben Európa, így Magyarország is előrébb tart, mint az arab kultúrkörbe tartozó országok. Az összefüggésvizsgálat eredménye alapján látható, hogy a végzettség és az életkor egyértelmű kapcsolatot mutat az agilis szemlélet ismeretével. Mindez méginkább alátámasztja a fent leírtakat. Minél jobban képzett valaki, annál jobb, és értékesebb tudása van az agilitás kapcsán. Az életkor is ezt támasztja alá, megmutatva azt a területet, ahol el lehet kezdeni az építkezést. A gyorsan változó világunk mára már nemcsak az agilis szervezet munkatársaitól várja el ezt a készséget, hanem szinte minden szereplőtől. Ezért lenne érdemes elgondolkodni azon, hogy hogyan lehet elületetni a magokat az agilis gondolkodásmód tekintetében, és hogyan lehet azt minden kultúrkörre kiterjeszteni. Tanulmányunk fő üzenete az, hogy fontosak és szükségesek azok a készségek és kompetenciák, illetve ezek átadása, amelyek képessé teszik a munkavállalókat arra, hogy a 21. század egyre fokozódó elvárásainak megfeleljenek.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A 2021-1.2.4-TÉT-2021-00042 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2021-1.2.4-TÉT pályázati program finanszírozásában valósult meg.



IRODALMI FELDOLGOZÁS

- BECK, K. – BEEDLE, M. – VAN BENNEKUM, A. – COCKBURN, A. – CUNNINGHAM, W. – FOWLER, M. & THOMAS, D. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from www.agilemanifesto.org
- COBB, C. G. (2011): Making sense of agile project management: Balancing control and agility. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2023): The purposes and motivations of savings accumulation based on generational affiliation, financial education and financial literacy. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 195-210.
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – HUZDIK, K. – KESZEY, T. & GARAI-FODOR, M. (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.
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – VARGA, J. & GARAI-FODOR, M. (2022): External professional assistance for small and medium-sized enterprises to solving the challenges of the pandemic. In *IEEE 20th Jubilee International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2022)* (pp. 189-193). Subotica, Serbia.
- DECARLO, D. (2014): *eXtreme Project Management: Using leadership, principles, and tools to deliver value in the face of volatility*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DOBOS, O. – VASA, L. & GARAI-FODOR, M. (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).
- GARAI-FODOR, M. (2022): The impact of the coronavirus on competence, from a generation-specific perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 19(8), 111-125.
- GARAI-FODOR, M. & JACKEL, K. (2022): Motivational tools and incentives: Different generations, different needs at work. In A. SZAKÁL (Ed.), *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) (pp. 167-170).
- GARAI-FODOR, M. & POPOVICS, A. (2023): Analysing the role of responsible consumer behaviour and social responsibility from a generation specific perspective in the light of primary findings. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 121-134.
- GARAI-FODOR, M. – VASA, L. & JÄCKEL, K. (2023a): Characteristics of consumer segments based on perceptions of the impact of digitalisation. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6(2), 975-993.
- GARAI-FODOR, M. – VASA, L. & JÄCKEL, K. (2023b): Characteristics of segments according to the preference system for job selection, opportunities for effective incentives in each employee group. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6(2), 557-580.
- HASS, K. B. (2007): The blending of traditional and agile project management. *PM World Today*, 9(5), 1-8.
- MCCRINDLE, M., & WOLFINGER, E. (2010). Generations defined. *Ethos*, 18, 8-13.
- PÁL, E. & TÖRŐCSIK, M. (2013): Irodalmi áttekintés a Z generációról. Retrieved from https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf
- PRENSKY, M. (2001): Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5). Retrieved from <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- REEVES, T. C. & OH, E. J. (2007): Generation differences and educational technology research. In J. M. SPECTOR, M. D. MERRILL, J. J. G. VAN MERRIËNBOER, & M. DRISCOLL (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 295-303). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- SPUNDAK, M. (2014): Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 939-948.
- TARI, A. (2010): Y Generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Budapest: Jaffa Kiadó.
- TARI, A. (2011): Z Generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani szempontok az információs korban. Budapest: Tericum.
- TÖRŐCSIK, M. – SZŰCS, K. & KEHL, D. (2014): Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám 2), 3-15. Retrieved from <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/861>
- VARGA, J. & CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2023): The emergence of a fair process and the differences in the long-term delivery of EU green policies and targets. In N. MALKHAZ (Ed.), *Democracy, Rule of Law, and Human Rights in the European Union* (pp. 139-153). Batumi: Shota Rustaveli State University.