

Tóth István Márk<sup>1</sup>

# Az agilis értékek generációnkénti megítélésének vizsgálata egy primer kutatás alapján

## ÖSSZEFOGLALÁS

A szoftverfejlesztés területén ismertté vált agilis szemlélet egyik legfőbb erőssége a változásokhoz való alkalmazkodás képessége, mely mellett a valódi értékteremtést és a magasabb szintű ügyfélelégedettséget helyezi a középpontba. Mindezek napjaink gyorsan változó, ügyfélközpontúságot hangsúlyozó világában rendkívül fontosak. Ennek köszönhetően az agilis szemlélet egyre elterjedtebbé, ismeretének szükségessége pedig lassan szinte megkerülhetetlenné válik. Az agilis szemléletet az Agilis kiáltvány megfogalmazói négy fő pillérre, négy értékre helyezték. Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam az ehhez a négy értékhez való viszonyulást, azt, hogy generációként mennyire azonosulnak ezekkel munkájuk során az emberek. Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa annak a kutatásnak az eredményeit, melyben azt vizsgáltam, hogy az agilis szemlélet alapjának tekintett Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekkel az egyes generációk tagjai mennyire képesek azonosulni.

**Kulcsszavak:** Agilitás, Sikertényező, Agilis Kiáltvány, Kompetencia

**Jelkódok:** M12, M54, O35

## BEVEZETÉS

Az agilis kifejezéssel, mint jelzővel egyre gyakrabban találkozhatunk. Előszóretettel használják sportolók dicséretére, és álláshirdetéseinkben is feltűnik, mint jelöltekkel szembeni elvárás. Az azonban, hogy mint szemlélet pontosan mit is jelent, honnan ered, közel sem biztos, hogy mindenki számára egyértelmű. Az agilitás nem valamiféle módszertan, és alkalmazói nem minden megközelítést elítélő térítők: ez egy szemlélet, egy gondolkodásmód, mely lehetőséget kínál a hatékony és sikeres változáskezelésre. Az agilis szemlélet bár igazán a szoftverfejlesztők között terjedt el, de az elmúlt években más területeken is egyre közismertebbé 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.

## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### Az agilis értékek

Az agilis szemlélet az elmúlt bő két évtizedben – az úgynevezett Agilis kiáltvány 2001-es megfogalmazása óta – világszerte széles körben elterjedt. A szoftverfejlesztés területén vált igazán ismertté, és alapvetően négy pillér – ahogy a kiáltvány fogalmaz, érték – segítségével törekszik a hatékony változáskezelésre, a va-

lód értékteremtésre, és ezáltal a minél magasabb szintű ügyfélelégedettség elérésére (Varga, 2021). Az agilitásnak jelentős szerepe van a projektmenedzsmentben, különösen a változékony és dinamikus környezetben való megvalósulás esetén (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2019; 2023a; 2023b; Csiszárík-Kocsir – Dobos, 2022; 2023a; 2023b; Blaskovics et al, 2023; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2023). Az agilis megközelítés olyan projektmenedzsment módszerekre utal, amelyek rugalmasak, alkalmazkodóképesek és együttműködésre ösztönzők, ami különösen szükséges az innovációs, és úttörő projektek esetén (Varga, 2023).

A szoftverfejlesztők által megfogalmazott Agilis kiáltvány alapján az agilitás négy értéke:

- az egyének és közöttük a személyes kommunikáció, mely fontosabb, mint az alkalmazott módszerek és eszközök;
- a működő szoftver (vagy általánosan: a működő végeredmény), mely fontosabb, mint a részletes dokumentáltság;
- a megrendelővel történő együttműködés, mely fontosabb, mint a szerződéses egyeztetés;
- a hatékony változáskezelés, mely fontosabb, mint a tervekhez való ragaszkodás (Back et al., 2001).

Azonban az itt megfogalmazott fontosabb elemek, a fő értékek hangsúlyozása nem azt jelenti, hogy a velük szembe állítottak abszolút értéktelenek és teljes mértékben nélkülözhetők, vagy szükségtelenek lennének, hanem azt, hogy az agilitás szempontjából kevésbé hangsúlyosak (Spundak, 2014).

Ezeket az alapokat a kiáltványban tovább bontották, és tizenkét pontban – úgynevezett elvben – részletezték. Ezek: az értékes szoftver szállítása, a változáskezelés, a gyakori szállítás, a folyamatos kapcsolattartás, a motivált csapattagok és a közöttük lévő bizalom, a személyes kommunikáció, az előrehaladás, a fenntartható fejlesztés, a technikai kiválóság, az egyszerűség, az önszerveződő csapat, valamint a gyakori finomhangolás (Back et al., 2001).

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 (Cobb, 2011).

Az agilitás egy komplex fogalom: a szakirodalomban találkozhatunk vele úgy, mint gondolkodásmód, szemlélet, technika, gyakorlat, illetve keretrendszer, melyen belül különböző megközelítéseket és módszereket találhatunk (PMI, 2017). Ezek közül a legelterjedtebbnek mondott a Scrum: alapja az iteratív megközelítés, mely a folyamatot több, kisebb ciklusra, úgynevezett sprintekre bontja (Conforto et al., 2014). Az iterációk közben egyrészt lehetőség nyílik a rendszeres visszajelzésre, melynek

<sup>1</sup> PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola, Kiemelt vezető tanácsadó, OTP Bank Nyrt. toth.mark@uni-obuda.hu

fontos szerepe van az agilis fejlesztés során, másrészt ezeknek köszönhetően a csapattagok folyamatos tanulásnak lehetnek a részesei (Sauer & Reich, 2009; Conforto & Amaral, 2014).

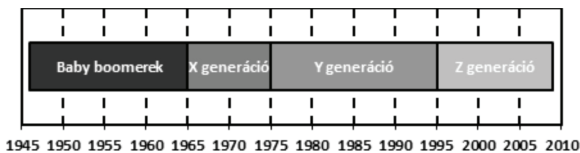
Az agilitás röviden összefoglalva nem más, mint a rugalmasság és a stabilitás egyensúlyának képessége (Spundak, 2014), mely során a legfontosabb tulajdonsága az alkalmazkodóképesség, mely napjainkban sokkal fontosabbá vált, mint a klasszikus megközelítés kiszámíthatósága és tervezhetősége (DeCarlo, 2004).

**Generációelmélet**

A különböző generációkat gyakran szokás szegmentációs elvként alkalmazni (Csiszárík-Kocsir et al., 2021; Garai-Fodor & Jackel, 2022; Garai-Fodor, 2022; Csiszárík-Kocsir, 2023, Garai-Fodor et al., 2023/a; Garai-Fodor et al., 2023/b). Ez a megközelítés arra épül, hogy az egyes generációk általánosan jellemezhetőek többek között gondolkodásmódjuk, magatartásuk és közös értékeik alapján (Törőcsik et al., 2014). Jelen kutatás az ún. Baby boomerekre és az X, Y és Z generációkra fókuszál, hiszen napjainkban ezek a korosztályok adják az aktív korúakat (KSH, 2021). És mivel egzakt módon nem lehet bekatégorizálni a generációkat, így a szakirodalmakban előfordul néhány év különbség a születési évet illetően, kutatásom során az alábbi megbontást alkalmazom:

- A Baby Boomerek közé általánosan a II. világháború után, az 1946 és 1964 közötti születésűeket soroljuk. Magyarországon ide tartoznak a Ratkó-korszak (azaz az abortusztilalom és a gyermektelenségi adó 1950 és 1956 közötti korszakának) szülöttei.
- Az X generációba általában az 1965 és 1974 között születetteket sorolják. Általános jellemzőjüként tartják számon, hogy értékrendjük alapja a munka, a teljesítmény és a státusz tisztelete, kiemelten fontos számukra a hozzáértés, különbözőség, vállalkozás (Törőcsik et al., 2014).
- Az Y generáció tagjainak általában 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, emellett preferálják a kényelmet és rugalmasságot (Tari, 2010).
- A Z generációba az 1995-től 2009-ig születetteket sorolhatjuk (Tari, 2011). Ők a digitális világ (Mizser et al, 2022) aktív résztvevői, a „digitális bennszülöttek” – szemben az Y generációval, a „digitális bevándorlókkal” –, akik számára gyerekkoruktól életük része a mobiltelefon és az internet (Prensky, 2001; Csiszárík-Kocsir & Varga, 2020; Garai-Fodor, 2021; Garai-Fodor et al., 2021; Dobos et al., 2022).

Mindezek alapján e négy generáció idővonalon való ábrázolását mutatja be az 1. ábra.



1. ábra: A generációk általános értelmezése születési idő szerint  
 Forrás: saját szerkesztés, 2023

**MÓDSZERTAN**

Jelen kutatás során az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekkel való azonosulással kapcsolatban előzetesen két hipotézis került megfogalmazásra:

H1: Az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekkel nem nehéz azonosulni.

H2: Az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekkel való azonosulás generációnként eltérő.

A hipotézisek vizsgálatát kvantitatív módszerrel, kérdőíves kutatás segítségével végeztem, melyre 2023 tavaszán Magyarországon került sor. Ennek során online megkérdezést folytattam le, melynek célcsoportját a 16 és 70 év közötti korosztály alkotta, akiknek rekrutálása hólabda mintavételi eljárással történt.

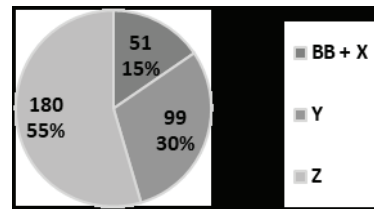
A kérdőív kizárólag zárt kérdéseket tartalmazott, és a válaszadók anonim módon tölthették ki.

A kérdésekre összesen 330 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 végeztem el. A szakirodalmi áttekintésben bemutatott besorolás alapján generációk szerint csoportosítva a válaszadók 54,5%-a (180 fő) a Z generáció tagja, 30%-a (99 fő) az Y generációba tartozik, 10,9%-a (36 fő) a X generációba sorolható, és 4,5%-a (15 fő) a Baby boomerek közé tartozik. (A legidősebb válaszadó a kérdőív kitöltésekor 70 éves, a legfiatalabb 16 éves volt.)

Mivel utóbbi két generációból viszonylag kevés kitöltés érkezett, ezért az 1965 előtt születetteket, tehát a Baby boomereket és az X generáció tagjait közös csoportba soroltam (BB+X). Így ebbe az összevont csoportba tartozott a kitöltők 15%-a (51 fő).

A kutatásban résztvevők fentiek alapján kapott generációk szerinti megoszlása látható a 2. ábrán.



2. ábra: A kutatásban résztvevők generációk szerinti megoszlása  
 Forrás: saját szerkesztés, 2023 (N=330)

A kérdések között kifejezetten kíváncsi voltam arra, hogy az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekhez, illetve az egymással szembeállított elemekhez hogyan viszonyulnak a megkérdezettek. Az állásfoglalásukat 6 fokozatú skálán fejezhették ki, melynek két végpontját az összehasonlítás egyik (A), illetve másik (B) tagja melletti egyértelmű voks jelentette, köztük pedig az átmenet. A számszerűsíthetőség, illetve átlagszámolás érdekében ezekhez -5-től 5-ig terjedő számokat rendeltem, a megfeleltetést az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: Az alkalmazott skála értékei

Egyértelműen A	Inkább A	Kicsit jobban A	Kicsit jobban B	Inkább B	Egyértelműen B
-5	-3	-1	1	3	5

Forrás: saját kutatás, 2023

Bár a feltett kérdések között kíváncsi voltam arra is, hogy ki mennyire ismeri az agilis szemléletet (csak a két végletet említve: napi szinten alkalmazzák, avagy esetleg sose hallottak még róla, nem is ismerik), de jelen tanulmányban az ismertetett hipotézisek szempontjából ez irreleváns, így ennek vizsgálatára nem térek ki.

A kapott adatok elemzéséhez és kiértékeléséhez az IBM statisztikai szoftverét, az SPSS Statistics 25 programot, a diagramok elkészítéséhez a Microsoft Office programcsomag Excel táblázatkezelőjét használtam. Az eredmények minél érthetőbb és szemléletesebb ábrázolása érdekében táblázatos elrendezést és grafikus megjelenítést is alkalmaztam (Sajtos & Mitev, 2007).

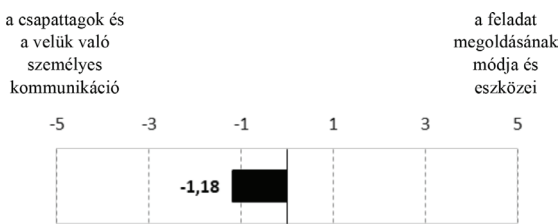
**EREDMÉNYEK**

Bár az Agilis kiáltvány az értékeket – nem véletlenül – nem rangsorolja, de az egyszerűség és átláthatóság kedvéért a kutatás eredményeinek ismertetése során a szakirodalmi áttekintésben található felsorolás sorrendjében sorszámozom azokat, és esetenként így is hivatkozom rájuk.

**1. érték: Az egyének, és közöttük a személyes kommunikáció**

Az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékek közül az első az egyének, és közöttük a személyes kommunikáció, mely fontosabb, mint az alkalmazott módszerek és eszközök. Az ehhez való viszonyulást a következő kérdéssel vizsgáltam: „Egy csapatban végzett feladat teljesítése során melyiket tartja fontosabbnak: a csapattagokat és a velük való személyes kommunikációt, vagy a feladat megoldásának módját és az ahhoz szükséges eszközöket?”

A -5-től 5-ig terjedő skálán az összes válasz értékkel kifejezett átlaga -1,18 lett. Ezt szemlélteti a 3. ábra.



**3. ábra: Az 1. értékkel való azonosulás vizsgálata**

*Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)*

Tehát ha kismértékben is, de a megkérdezettek összességében fontosabbnak tartották a csapattagokat és a velük való személyes kommunikációt, mint a feladat megoldásának módját és az ahhoz szükséges eszközöket.

Generációként nézve az átlagokat – ahogy az a 4. ábrán látható – csak viszonylag kis eltérések mutatkoznak.



**4. ábra: Az 1. értékkel való azonosulás generációnkénti vizsgálata**

*Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)*

Összehasonlítva: az Y generáció átlagának abszolút értéke (1,48) 25,64%-kal nagyobb, a Z generáció átlagának abszolút értéke (1) pedig 15,38%-kal kisebb, mint a teljes minta átlagának

abszolút értéke (1,18), melytől a Baby boomerek és az X generáció összevont csoportjának átlagának abszolút értéke (1,24) csupán 4,52%-kal tér el. Ezt foglalja össze a 2. táblázat.

**2. táblázat: Az 1. értékre vonatkozó válaszok összesített átlaga generációnként**

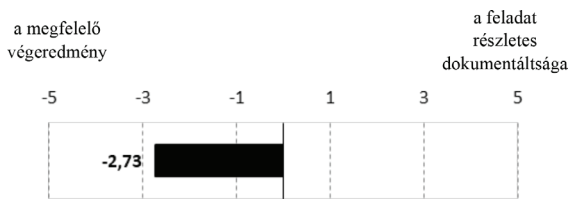
Generáció	Minta nagysága	Átlag	Átlagtól való eltérés	Átlagtól való eltérés %
BB + X	51	-1,24	-0,05	4,52
Y	99	-1,48	-0,30	25,64
Z	180	-1,00	+0,18	15,38
Átlag	330	-1,18		

*Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)*

**2. érték: A működő szoftver**

Az Agilis kiáltvány következő értéke a működő szoftver, mely fontosabb, mint a részletes dokumentáció. Az ehhez való viszonyulást a következő kérdéssel vizsgáltam: „Mit tart fontosabbnak? Hogy a feladat elvégzését követően a végeredmény megfelelő legyen, vagy azt, hogy a feladat annak elvégzése közben részletesen dokumentálva legyen?”

Ennél a kérdésnél az összes válasz értékkel kifejezett átlaga – ahogy azt az 5. ábra szemlélteti – -2,73 lett.



**5. ábra: A 2. értékkel való azonosulás vizsgálata**

*Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)*

Elmondható tehát, hogy a megkérdezettek általánosan inkább fontosabbnak tartották a megfelelő végeredményt, mint a feladat részletes dokumentáltságát.

Ha generációnként vizsgáljuk a válaszokhoz tartozó számértékek átlagait, akkor azt láthatjuk, hogy az Y és a Z generáció átlaga szinte azonos: -2,94, illetve -2,93, azaz inkább tartják fontosnak a megfelelő végeredményt, mint a részletes dokumentáltságot. Ezzel szemben a Baby boomerek és az X generáció összevont csoportjánál ugyanez -1,59 lett, tehát bár ők is fontosabbnak tartják a megfelelő végeredményt a részletes dokumentáltsággal szemben, de úgy látszik kevésbé egyértelműen, mint az Y és Z generáció tagjai. Ezt szemlélteti a 6. ábra.



**6. ábra: A 2. értékkel való azonosulás generációnkénti vizsgálata**

*Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)*

Az átlagtól való eltérés mérték tehát a Baby boomerek és az X generáció csoportjánál a legnagyobb, hiszen az csaknem 42%, mellyel szemben az Y és a Z generáció esetében is 8% alatti. Ez olvasható ki a 3. táblázatból.

3. táblázat: A 2. értékre vonatkozó válaszok összesített átlaga generációnként

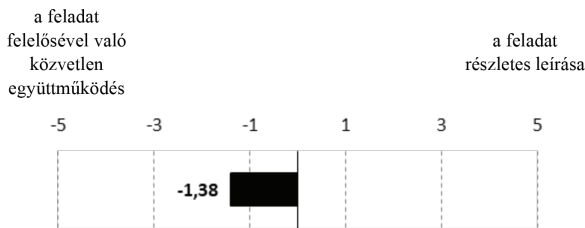
Generáció	Minta nagysága	Átlag	Átlagtól való eltérés	Átlagtól való eltérés %
BB + X	51	-1,59	+1,14	41,76
Y	99	-2,94	-0,21	7,78
Z	180	-2,93	-0,21	7,56
Átlag	330	-2,73		

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)

3. érték: A megrendelővel történő együttműködés

Az Agilis kiáltvány harmadik értéke a megrendelővel történő együttműködés, mely fontosabb, mint a szerződéses egyeztetés. Az ehhez való viszonyulást a következő kérdéssel vizsgáltam: „Mit tart fontosabbnak? A feladat felelősével való közvetlen együttműködést, vagy azt, hogy a feladatokat részletesen leírva is megkapja?”

Itt a teljes minta értékkel kifejezett átlaga – ahogy az a 7. ábrán látható – -1,38 lett.

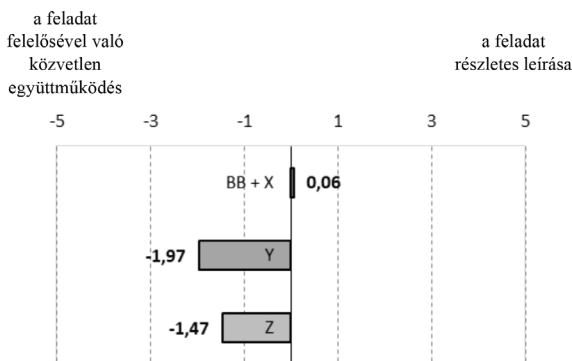


7. ábra: A 3. értékkel való azonosulás vizsgálata

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)

Tehát ha kismértékben is, de a megkérdezettek fontosabbnak tartották a feladat felelősével való közvetlen együttműködést, mint a feladatok részletes leírását.

Generációnként vizsgálva az átlagokat azt láthatjuk, hogy az Y generáció tagjai tartották legfontosabbnak az együttműködést a részletes leírással szemben (-1,97), míg a Baby boomerek és az X generáció összevont csoportjának tagjai tulajdonképpen egyenlőséget tettek a kettő közé (0,06): a válaszokhoz tartozó értékek átlaga alapján nagyságrendileg ugyanannyira fontosnak tartják mindkettőt. Ezt szemlélteti a 8. ábra.



8. ábra: A 3. értékkel való azonosulás generációnkénti vizsgálata

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)

A Baby boomerek és az X generáció csoportjának véleménye tehát jelentősen eltért a többiekétől. Ezt támasztják alá a 4. táblázat adatai is.

4. táblázat: A 3. értékre vonatkozó válaszok összesített átlaga generációnként

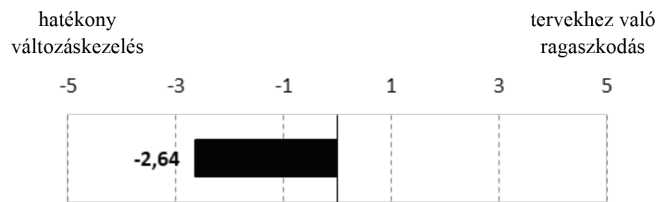
Generáció	Minta nagysága	Átlag	Átlagtól való eltérés	Átlagtól való eltérés %
BB + X	51	+0,06	+1,44	104,26
Y	99	-1,97	-0,59	42,54
Z	180	-1,47	-0,08	6,14
Átlag	330	-1,38		

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)

4. érték: A hatékony változáskezelés

Az Agilis kiáltvány negyedik értéke a hatékony változáskezelés, mely fontosabb, mint a tervekhez való ragaszkodás. Az ehhez való viszonyulást a következő kérdéssel vizsgáltam: „Mit tart fontosabbnak? A feladat elvégzése során a változások megfelelő kezelését, vagy az előzetes tervek pontos betartását?”

Ennél a kérdésnél az összes válasz értékkel kifejezett átlaga – ahogy a 9. ábrán látható – -2,64 lett.

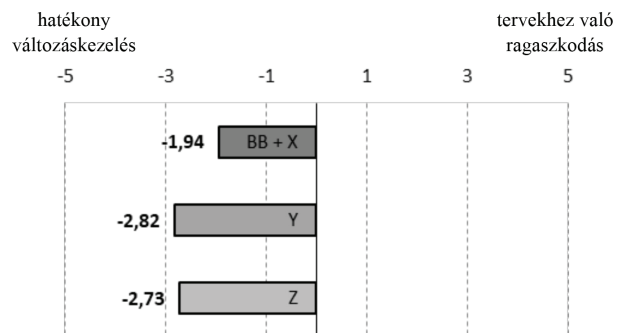


9. ábra: A 4. értékkel való azonosulás vizsgálata

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)

Ez alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a megkérdezettek inkább fontosabbnak tartották a változások megfelelő kezelését, mint az előzetes tervek pontos betartását.

Ha generációnként vizsgáljuk az átlagokat, akkor azt láthatjuk, hogy az Y generáció tartotta a leginkább fontosabbnak a változások megfelelő kezelését az előzetes tervek pontos betartásánál (-2,82), de ettől alig tért el a Z generáció véleménye (-2,73). A Baby boomerek és az X generáció összevont csoportjának tagjai is fontosabbnak tartották a változások megfelelő kezelését, de náluk erősebb volt a tervek pontos követése, mint a másik két csoportnál (-1,94). Ezt szemlélteti a 10. ábra.



10. ábra: A 4. értékkel való azonosulás generációnkénti vizsgálata

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)



A Baby boomerek és az X generáció csoportjának véleménye tehát – ha nem is olyan jelentős mértékben, mint az előző két kérdésnél, de – eltért az Y és a Z generáció tagjaitól. Ezt mutatja be az 5. táblázat is.

**5. táblázat: A 4. értékre vonatkozó válaszok összesített átlaga generációnként**

Generáció	Minta nagysága	Átlag	Átlagtól való eltérés	Átlagtól való eltérés %
BB + X	51	-1,94	+0,70	26,37
Y	99	-2,82	-0,18	6,90
Z	180	-2,73	-0,10	3,68
Átlag	330	-2,64		

*Forrás: saját kutatás, 2023 (N=330)*

A kapott válaszok alapján összességében elmondható, hogy a megkérdezettek általánosan azonosulnak az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekkel, hiszen mindegyik vizsgálatánál erre utaló eredmény született.

Mindezek figyelembevételével a H1 hipotézis elfogadásra került, azaz a kutatás során szerzett tapasztalataim alapján nem nehéz azonosulni az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekkel.

Bár a kutatásban résztvevők jelentős többsége (55%) ugyanazon generációba tartozik, melynek következtében az átlag alakulására jelentős hatásuk volt, így a többi generáció esetében az átlagtól való eltérés kevésbé beszédes, azonban így is tapasztalhatunk jelentős eltéréseket: a megkérdezettek között az idősebbek (a Baby boomerek és az X generáció tagjainak) csoportja kevésbé volt elkötelezett az agilis értékek felé; sőt, egy értéknél kifejezetten „döntetlenközele” eredmény született.

Mindezek alapján a H2 hipotézis helytálló, azaz tapasztalataim alapján az Agilis kiáltványban megfogalmazott értékekkel való azonosulás generációnként eltérő.

### KÖVETKEZTETÉSEK

Az attitűd, a bizonyos dolgokkal való azonosulás generációs különbségeinek vizsgálata érdekes eredményekre vezethet. Tapasztalatom szerint nincs ez másként az agilis értékekkel való azonosulás vizsgálata esetében sem.

Ahogy a jelen tanulmányban ismertetett kutatás eredményei között bemutatásra került, az agilis értékekkel való azonosulás bár általánosnak mondható, azonban az 1975 előtt születettek (azaz a Baby boomerek és az X generáció összevont csoportja) esetében kevésbé jellemző: a megkérdezettek közül ők a többi generációhoz képest úgy tűnik, hogy kevésbé helyezik előtérbe a megfelelő végeredményt a részletes dokumentáltsággal szemben, illetve a hatékony változáskezelést a tervekhez való ragaszkodással szemben, a feladat felelősséivel (avagy a megrendelővel) való közvetlen együttműködést pedig tulajdonképpen semmivel sem tartják fontosabbnak, mint a feladat részletes leírását.

Mindezek vélhetően abból származhatnak, hogy ők munkájuk során és életük jelentős részében a „régik iskola” tanításait, a klaszikus módszereket szokták meg, és követik a „csak az a biztos, ami le van írva” arany szabályt, illetve jobban szeretik a pontosan definiált feladatokat, a részletes terveket és azok követését.

Velük szemben az Y és a Z generáció tagjainál jelentős különbséget nem tapasztaltam: ebből arra a következtetésre jutottam, hogy náluk már – tudatosan, vagy a nélkül, de – jelentős szerepet játszanak az agilis értékek.

### Köszönetnyilvánítás

A 2021-1.2.4-TÉT-2021-00042 számú projekt az 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

- BLASKOVICS, B. – MARÓ, Z.Z. – KLIMKÓ, G. – PAPP-HORVÁTH, V. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2023): Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View. *SUSTAINABILITY* 15, 11236. DOI 10.3390/su151411236
- BECK, K. ET AL (2001): Manifesto for Agile Software Development, Online: [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org) (letöltve: 2023.08.02.)
- COBB, C. G. (2011): Making sense of agile project management: balancing control and agility, Chichester, UK, John Wiley & Sons. ISBN 9780470943366
- 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. DOI 10.1016/j.jengtecman.2016.02.003
- 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. DOI 10.1002/pmj.21410
- 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), 2023, pp. 195-210. DOI 10.12700/APH.20.3.2023.3.12
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – VARGA, J. (2020): Banking models and methods among the generation Z, *Macrothema Review: A Multidisciplinary Journal Of Global Macro Trends*, 9(1), pp. 1-11. ISSN 1848-4735
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – GARALFODOR, 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. DOI 10.12700/APH.18.11.2021.11.4
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – DOBOS, O. (2022): Hungarian SMEs' role and opinion about research, development and innovation projects. In: Szakál, Anikó (szerk.) *IEEE 20th Jubilee International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2022)* Szabadka, Szerbia. pp. 199-203. DOI 10.1109/SISY56759.2022.10036321
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – DOBOS, O. (2023a): The place and role of research, development and innovation projects in the life of Hungarian and Polish micro, small and medium-sized enterprises after the pandemic. In: Szakál, Anikó (szerk.) *SISY 2023 IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics*, Budapest, Magyarország

- szág: IEEE Hungary Section, pp. 185-189. DOI 10.1109/SACI58269.2023.10158576
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – DOBOS, O. (2023b): The aspects of RDI project management in Hungary and Romania in the light of the pandemic. In: Szakál, Anikó (szerk.) SISY 2023 IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics. Budapest, Magyarország: IEEE Hungary Section, pp. 179-184. DOI 10.1109/SISY60376.2023.10417935
- CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – VARGA, J. (2023): A project analysis of the introduction of public cryptocurrencies - The example of Sand Dollar and Digital Real. In: Szakál, Anikó (szerk.) SISY 2023 IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics. Budapest, Magyarország: IEEE Hungary Section, pp. 197-202. DOI 10.1109/SISY60376.2023.10417966
- DECARLO, D. (2004): eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility, San Francisco, Jossey-Bass. ISBN 0787974099
- DOBOS, O. – TÓTH, I. M. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – GARAI-FODOR, M. – KREMMER, L. (2022): How Generation Z managers think about the agility in a world of digitalization, IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics SAMI, pp. 207-212. DOI 10.1109/SAMI54271.2022.9780683
- GARAI-FODOR, M. (2021): Food Consumption Patterns, in a Values-based Approach, for Generation Z, Acta Polytechnica Hungarica, 18: 11 pp. 117-134. DOI 10.12700/APH.18.11.2021.11.7
- GARAI-FODOR, M. (2022): The Impact of the Coronavirus on Competence, from a Generation-Specific Perspective, Acta Polytechnica Hungarica, 19(8), pp. 111-125. DOI 10.12700/APH.19.8.2022.8.7
- 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) pp. 167-170. DOI 10.1109/CINTI-MACRo57952.2022.10029558
- GARAI-FODOR, M. – VARGA, J. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2021): Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach, Sustainability, 13(20), p. 11519. DOI 10.3390/su132011519
- GARAI-FODOR, M. – VASA, L. – JÄCKEL, K. (2023/a): Characteristics of consumer segments based on perceptions of the impact of digitalisation. Decision Making: Applications in Management and Engineering 6 : 2 pp. 975-993. DOI 10.31181/dmame622023940
- GARAI-FODOR, M. – VASA, L. – JÄCKEL, K. (2023/b): 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 pp. 557-580. DOI 10.31181/dmame622023761
- KSH (2021): Az aktív korúak és idősek aránya. Online: <https://www.ksh.hu/sdg/419-sdg-8.html> (letöltés: 2023.08.08.)
- MIZSER, CS. – GARAI-FODOR, M. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2022): Key competences of young entrepreneurs in the world of digitalisation based on the results of a Hungarian questionnaire research. (2022) In: IEEE 10th Jubilee International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems ICCCC pp. 281-286. DOI 10.1109/ICCC20225925.2022.9922856
- PMI (2017): Agile Practice Guide, Newtown Square, PA: Project Management Institute ISBN 9781628251999
- PRENSKY, M. (2001): 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: 2023.08.05.) DOI 10.1108/10748120110424816
- SAJTOS, L. – MITEV, A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Budapest, Alinea Kiadó. ISBN 9789639659087
- 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. DOI 10.1016/j.ijproman.2008.08.003
- SPUNDAK, M. (2014): Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue 119, pp. 939-948. DOI 10.1016/j.sbspro.2014.03.105
- TARI, A. (2010): Y Generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Budapest, Jaffa Kiadó. ISBN 9789639971202
- TARI, A. (2011): Z generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani szempontok az információs korban, Budapest, Tericum. ISBN 9789639633926
- TÖRŐCSIK, M. – SZŰCS, K. – KEHL, D. (2014): 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: 2023.08.05.) ISSN 1219-0349
- VARGA, J. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2019): Redefining the Role of Project Leader for Achieving a Better Project Result. PM WORLD JOURNAL 8: 8 pp. 1-18. ISSN 2330-4480
- 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. DOI 10.12700/APH.18.11.2021.11.12
- VARGA, J. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2023a): Perception of innovation and innovative projects at user level through the example of the Atala Prism project. In: Szakál, Anikó (szerk.) IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2023: Proceedings Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, IEEE Hungary Section, pp. 321-326. DOI 10.1109/SACI58269.2023.10158611
- VARGA, J. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2023b): Climate change megaprojects - End-user evaluation of Maldivé Floating City and Oceanix Busan. In: Szakál, Anikó (szerk.) SISY 2023 IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics Budapest, Magyarország: IEEE Hungary Section, pp. 235-241. ISBN 9798350343366
- VARGA, J. (2023): Az innováció szerepe és a versenyképességgel való összefüggései. In: Csath, Magdolna; Nagy, Balázs (szerk.) Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások (mkkv-k) körében : 3. kötet. Budapest, Magyarország: Pázmány Péter Katolikus Egyetem (PPKE) (2023) 372 p. pp. 51-139. Online: <https://ppke.hu/storage/tinymce/uploads/III-kotet.pdf> (letöltés: 2023.08.18.)