https://doi.org/10.36007/5383.2026.320

AGILIS PROJEKTVEZETÉS VÁLLALATI SZEMPONTBÓL
AGILE PROJECT MANAGEMENT FROM A CORPORATE PERSPECTIVE

Barbara ZSEMLYEOVÁ[51] – Silvia TÓBIÁS KOSÁR[52]

ABSTRACT
In recent years, agile project management has gained an increasingly important role in corporate operations, especially in areas where rapid adaptation, iterative development, and customer-focused thinking are required. While agile methodologies – such as Scrum or Kanban – originally emerged from the world of software development, today more and more traditional companies are seeking to integrate these approaches into their operations. However, the implementation involves numerous challenges: organizational culture, hierarchical decision-making, internal resistance, and improper role allocation can all hinder the success of agile operations. The aim of this study is to examine, from a corporate perspective, the opportunities and pitfalls of introducing agile project management. The theoretical research highlights that agility is not merely a methodology but also a shift in mindset, which requires changes at both the strategic and organizational level in order to achieve long-term success.

KEYWORDS
Agile project management, Corporate culture, Organizational change, Scrum, Kanban, Project management, Agility adoption, Teamwork, Innovation, Efficiency

BEVEZETŐ

Ezen tanulmány az agilis projektmenedzsmentet elméleti kutatás által foglalja össze. Elemzésünk célja alapvető fogalmak, modellek és elméletek összefoglalása és rendszerezése, amelyek a későbbiekben megalapozzák a gyakorlatban alkalmazandó vizsgálatunkat. Az elméleti kutatás további céljául tűztük ki olyan tudásanyag összesítését, amely segít megérteni a vizsgált témakörünk alapelveit, működési folyamatai. Módszerei közül a tanulmány elkészítéséhez használtuk a logikai érvelés, indukció és szintézis eszközöket. A logikai érvelés által összefüggéseket tártunk fel le, az indukció felhasználásával konkrét elméletekből és modellekéből általánosan érvényes következtetéseket fogalmaztunk meg és a szintézis felhasználásával célunk volt a részinformációkat egy komplex rendszerbe foglalni.

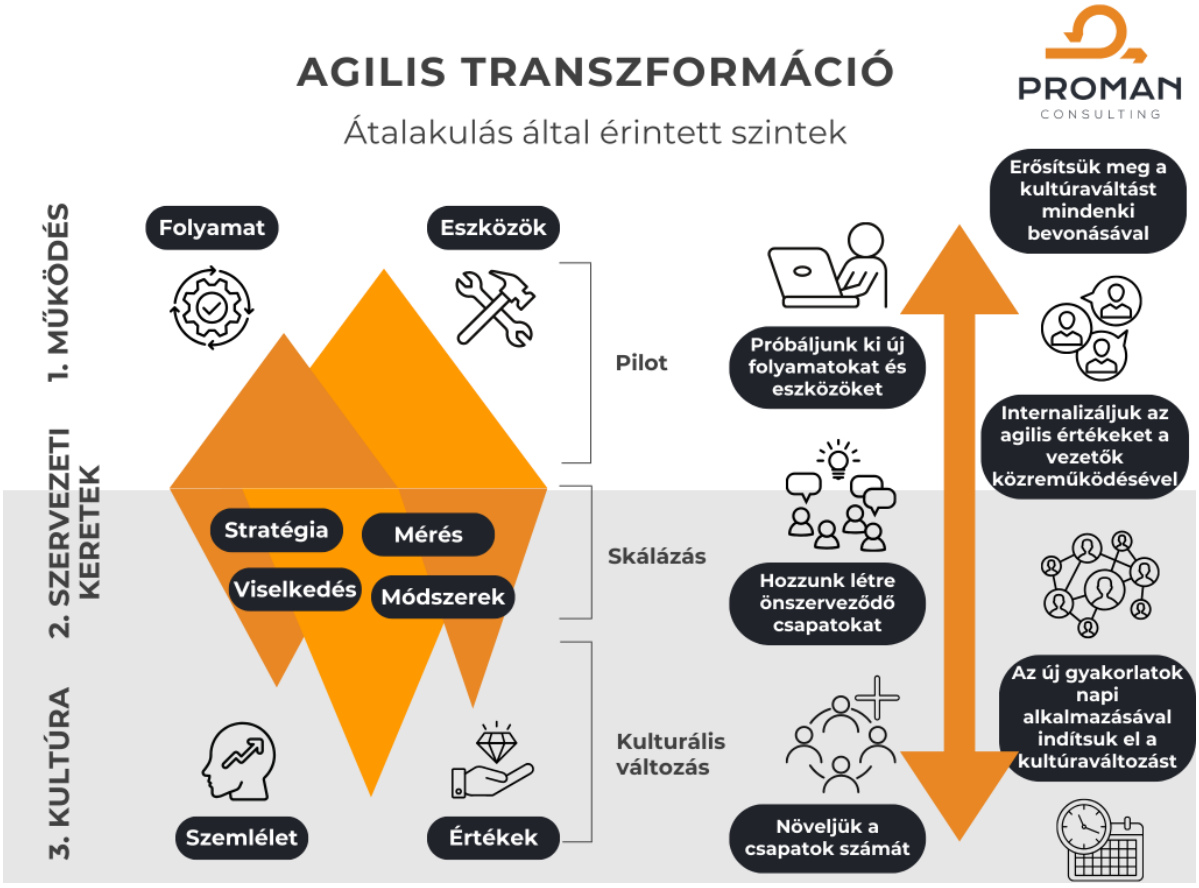
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ahogy a globális piacok egyre összetettebbé és bizonytalanabbá válnak, a vezetési paradigmák mélyreható átalakuláson mennek keresztül. A hagyományos vezetés – amelyet a

[51] Barbara Zsemlyeová, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, PhD. hallgató, Közgazdaságtan és Menedzsment Tanszék, 129896@ujs.sk
[52] Silvia Tóbiás Kosár, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan és Menedzsment Tanszék, kosars@ujs.sk

hierarchikus irányítás, a hosszú távú stratégiai tervezés és a merev struktúrák jellemeznek – jól szolgálta a szervezeteket a stabil környezetekben. Azonban nehezen reagál a gyors változásokra, a digitális átalakulásra és a munkaerő elvárásainak folyamatos alakulására. Ezzel szemben az agilis vezetés az alkalmazkodóképességet, a funkciók közötti együttműködést és az iteratív tanulást helyezi előtérbe. Ez gyorsabb döntéshozatalt tesz lehetővé, támogatja az innovációt és ellenállóbb csapatokat hoz létre (Grant &Dawson, 2025).

A hagyományos menedzsment egy hierarchikus, döntés- és ellenőrzésalapú megközelítést jelent a szervezetek irányításában, amelyet gyakran jellemeznek egyértelmű struktúrák, központosított döntéshozatal és előre meghatározott folyamatok. Általában a hatékonyságra, a stabilitásra és a hosszú távú tervezésre helyezi a hangsúlyt. Ebben a modellben a menedzserek szerepe az, hogy felügyeljék a munkát, és biztosítsák, hogy a feladatok a megállapított irányelveknek és ütemezéseknek megfelelően legyenek elvégezve. Az agilis menedzsment egy rugalmas és iteratív megközelítés a projektek és csapatok irányításában, különösen a szoftverfejlesztésben és az összetett projektekben. Hangsúlyt fektet az együttműködésre, az ügyfél-visszajelzésekre, valamint a kis, fokozatos fejlesztésekre adaptív tervezésen és folyamatos szállításon keresztül (Alamri et al., 2024). Összehasonlítva az agilis és hagyományos módszereket megállapítható, hogy a tradicionális megközelítés első sorban a merev és komplex tervezési és ellenőrzési folyamatokat tartalmazza, az agilis módszerek pedig folyamatosan nyitottak az újratervezésre (Salameh, 2014; Csiszárik-Kocsir&Tóth, 2020).



9. ábra: Agilis transzformáció
Forrás: PROMAN Consulting, online, 2025

A vezetési stílus szervezeti következményei leginkább a struktúrában és a működési folyamatokban láthatók. A hagyományos vezetés elkülönült részlegeket alakít ki, meghatározott szerepekkel és parancsnoki láncon alapuló jelentési kötelezettséggel. A döntéshozatal felülről lefelé zajlik, és gyakran késlekedik a bürokrácia miatt. Ezzel szemben az agilis vezetés lapos szervezeti struktúrákban működik jól, ahol a felhatalmazott csapatok önállóan képesek cselekedni. A visszajelzési ciklusok rövidek, a folyamatok iteratívak, és a kockázatot az innováció részének tekintik (Kahra, 2024).

1. *táblázat: Hagyományos vs. Agilis vezetés összehasonlítása*

Dimenzió	Hagyományos vezetés	Agilis vezetés
Szervezeti felépítés	Hierarchikus	Hálózatos / lapos
Döntéshozatal	Központosított	Decentralizált
Célorientáció	Hosszú távú, rögzített tervek	Iteratív, rugalmas célkitűzések
A vezető szerepe	Parancsoló és irányító	Facilitátor és coach
Kockázati stratégia	Kockázatkerülő	Kockázatvállaló, kísérletező

Forrás: Grant &Dawson, 2025

A vízesés modell, amit sokszor klasszikus metodikaként is emlegetnek, egy lineáris és szekvenciális folyamat. A projekt minden szakasza – mint amilyen a követelményfelmérés, a tervezés, a fejlesztés és a tesztelés – egy meghatározott sorrendben zajlik. Minden lépés csak akkor indulhat el, ha az előző befejeződött. Ez a megközelítés jelentős előre tervezhetőséget biztosít, mivel a projekt elején a teljes tervet és ütemtervet meghatározzák Az agilis metodika ezzel szemben iteratív és rugalmas megközelítést kínál. A projektet rövid, időszakos ciklusokban, úgynevezett sprintekben hajtják végre, és a csapat rendszeresen visszajelzéseket kap, amik alapján módosíthatják a fejlesztést. Az agilis metodika célja, hogy gyorsan reagáljon a változó igényekre és visszajelzésekre, biztosítva, hogy a projekt folyamatosan a legjobban illeszkedjen, az üzleti elvárásokhoz meghatározzák (Agilis vagy vízesés? 2024).

Az agilitás bevezetése rendkívül összetett folyamat, és ha a csapatszintnél szélesebb körben alkalmazzák, jelentős mértékű érintetti bevonást igényel annak érdekében, hogy olyan környezet jöjjön létre, amely kedvez a szükséges előfeltételek – például a rugalmasság, az időbeli rendelkezésre állás és az erőforrások megfelelő elosztása – teljesítésének, és így biztosítja a sikeres megvalósítást (Aldave et al., 2019).

Agilis projektmenedzsment

A megvalósítás pontossága kulcsfontosságú eleme minden új módszertannak vagy beavatkozásnak, és az agilitás szigorú bevezetése jelentős változtatásokat követel meg a projektek szervezeti struktúrájában. Ez komoly szervezeti kihívást jelent, mivel az agilis elvek túlmutatnak az egyes projektek keretein, és inkább a projektirányítás, a szervezeti stratégia és az üzleti folyamatok kialakításának területéhez tartoznak. Bár az agilitás integrációja számos előnnyel járhat, egy meglévő szervezetbe való bevezetése komoly kihívást jelenthet, és jelentős kockázattal is együtt jár (Dong et al., 2024).

Az **agilis projektmenedzsment** első sorban a szoftverfejlesztésben alkalmazott agilis módszert jelenti. A vállalatok gyakran azért alkalmazzák ezt a megközelítést, hogy időt takarítsanak meg és jobb termékeket hozzanak létre. Ha megismerjük, mely agilis jellemzők járulnak hozzá a projektmenedzsment sikeréhez, hatékonyabban tudjuk alkalmazni ezt a módszertant (Indeed Editorial Team, 2025).

Az agilis működés egyre népszerűbb. Vannak kifejezetten agilis szervezetek, illetve olyan vállalatok, ahol többnyire még a klasszikus projektmenedzsment keveredik agilis metodológiákkal. Bár az agilis működés egyre divatosabbá válik, fontos tudni, hogy nem

illeszthető be minden szervezet életébe. Elsősorban azokon a területeken sikeres, ahol a projektek kivitelezése egy folyton változó környezetben zajlik, és az eredményességhez szükség van arra, hogy képesek legyünk gyorsan és hatékonyan reagálni a felmerülő igényekre és gondokra. Ahol mind a célok, mind pedig a megvalósítás folyamatosan formálódik. Leggyakrabban a szoftverfejlesztő vállalatoknál találkozhatunk vele, de például a kutató-fejlesztő cégek is használják (Az agilis jelentése szervezeti és projekt szinten, 2022).

Az agilis projektmenedzsment lehetővé teszi az ügyfél közvetlen bevonását, a módosításokat és még az irányváltást is, egyfajta iteratív megközelítést alkalmazva, amely kezeli a felmerülő bizonytalanság mértékét. Az agilitás bevezetése a projektekbe nem jelenti a meglévő folyamatok lecserélését. Az agilis technikák kiegészítik azokat a hagyományos projektmenedzsment alapelveket, amelyeket a szervezet már alkalmaz. Az agilis projektmenedzsment több kulcsfontosságú koncepción alapul (White, 2009):

- Adaptív vezetés
- Szoros együttműködés az ügyfél/felhasználó és a fejlesztők között
- Kevesebb idő fordítása a projekt kezdeti tervezésére
- Kisebb csapatok és magasabb szintű szakértelemmel rendelkező csapattagok
- A döntések késleltetése
- A pazarlás megszüntetése
- Integrált minőségbiztosítási tevékenységek

Ezeket a koncepciókat figyelembe kell venni a meglévő projektmenedzsment technikák agilitásra való adaptálásakor, mivel ezek jelentik a valódi különbséget a hagyományos projektmenedzsment és az agilis projektmenedzsment között.

Az agilis projektmenedzsment egyik legnagyobb előnye az alkalmazkodóképesség. Más módszertanokhoz képest az Agile páratlan rugalmasságot biztosít a csapatoknak, hiszen a munka kis szakaszokban zajlik, így lehetőség van a folyamatos, valós idejű visszajelzések beépítésére. Ez lehetővé teszi, hogy a csapat rövid időn belül változtasson az irányon anélkül, hogy többletköltségek merülnének fel, vagy elölről kellene kezdeni a teljes munkát. Nem véletlen tehát, hogy az alkalmazkodóképesség az egyik fő oka annak, hogy a szervezetek szívesen választják az Agile-t projektjeikhez. A másik fontos előny a magas minőségű végtermék biztosítása. A projektmenedzsment alapvető célja, hogy a csapatok költséghatékonyan és időben tudják előállítani a lehető legjobb minőségű terméket. Mivel az agilis folyamat része a folyamatos tesztelés és a visszajelzések beépítése, ez a megközelítés valóban segíti a csapatokat ebben. Minden sprint végén kiértékelésre kerül sor, amely lehetőséget ad a hibákból való tanulásra és a folyamat javítására, így a következő kör még hatékonyabb lehet. Ez a folyamatos fejlesztés és a minőség iránti elkötelezettség vezet a valóban kiemelkedő termékekhez (Nagl, 2023).

Az agilis módszertan továbbá nagy hangsúlyt fektet az ügyfélelégedettségre. Míg a hagyományos megközelítésekben az ügyfél többnyire csak a tervezési szakaszban vesz részt, addig az Agile bevonja őt a kezdetektől, és a teljes folyamat során biztosítja a részvételét. Ez nemcsak a rugalmasságot és az alkalmazkodóképességet növeli, hanem az ügyfelek elégedettségét is, ami hosszú távon ügyfélmegtartást és akár a szervezet bevételeinek növekedését eredményezheti. Az agilis projektmenedzsment egyik alapelve a folyamatos fejlesztés. Az Agile kiáltvány tizenkét alapelve közül az egyik az önreflexión keresztüli fejlődésre való törekvés. A rövid iterációk során a csapat lehetőséget kap arra, hogy tanuljon a hibáiból, és minden sprinttel jobb eredményt érjen el. Ez a szemléletmód elősegíti a csapattagok közötti együttműködést is, hiszen a nyitott kultúra támogatja az ötletek megosztását, valamint a közösen szerzett tapasztalatokból való tanulást. Az agile a kommunikáció hatékonyságát is nagymértékben javítja. Minden sprint része a napi scrum,

egy rövid, körülbelül 15 perces megbeszélés, amely biztosítja, hogy minden csapattag tisztában legyen a feladatokkal és a közös célokkal. Ez a rendszeres, közvetlen kommunikáció segít megelőzni a félreértéseket, fenntartani az átláthatóságot és biztosítani, hogy a projekt a tervezett ütemezés szerint haladjon. Bár a scrumot a Scrum Master vezeti, minden csapattag aktív résztvevője ennek a folyamatnak (Nagl, 2023).

Az agilis projektmenedzsment hátrányai

Bár az agilitás számos előnnyel jár, nem mindenkinek való. Fontos tisztában lenni a hátrányaival is. Íme az agilis módszertan öt legfontosabb hátránya (Disadvantages of Agile, 2023):

1. **Gyenge erőforrás-tervezés - m**ivel az agilis abból indul ki, hogy a csapatok a projekt első napjától nem tudják pontosan, hogyan fog kinézni a végső eredmény (vagy akár csak néhány fejlesztési ciklussal később), nehéz előre jelezni a költségeket, az időt és a szükséges erőforrásokat. Ez a probléma a projekt méretének és összetettségének növekedésével egyre erősebben jelentkezik.
2. **Korlátozott dokumentáció -** Az agilisban a dokumentáció a projekt során készül, gyakran „pont időben" a fejlesztéshez, nem pedig az elején. Emiatt kevésbé részletes, és sokszor háttérbe szorul.
3. **Széttöredezett kimenet -** Az inkrementális szállítás elősegíti a gyorsabb piacra lépést, de ugyanakkor hátrány is lehet. Amikor a csapatok különböző ciklusokban dolgoznak az egyes komponenseken, a végső eredmény gyakran széttöredezetté válik ahelyett, hogy egységes egészet alkotna.
4. **Nincs végső lezárás -** Az, hogy az agilis minimális tervezést igényel a kezdetekben, könnyen ahhoz vezet, hogy a csapatok mellékvágányra kerülnek új, előre nem tervezett funkciók szállításával. Emellett nincs egyértelmű vízió arról, hogyan néz ki a „végső termék", így a projekteknek nincs világos befejezési pontja.
5. **Nehéz mérhetőség -** Mivel az agilis kis lépésekben szállít, a haladás nyomon követése több ciklus eredményének vizsgálatát igényli. A „menet közben látjuk" megközelítés miatt nem lehet sok KPI-t (teljesítménymutatót) már a projekt elején meghatározni. Ez hosszabb távon megnehezíti az előrehaladás mérését.

Az agilis projektmenedzser egy sokoldalú szerepkör, amely ötvözi a magas szintű vezetést és a facilitálást egy agilis projektkörnyezetben. Elsődleges feladata a megoldás kialakuló munkakörnyezetének formálása, valamint az együttműködés elősegítése a megoldásfejlesztő csapaton belül. A projektmenedzser irányítja a csapattagokat anélkül, hogy részletes projektterveket kényszerítene rájuk a fejlesztési folyamat során. Ehelyett facilitáló megközelítést alkalmaz: terelgeti a projektet, anélkül hogy szigorú „parancs és ellenőrzés" stílust követne. A projektmenedzser szerepe kulcsfontosságú a projekt sikerének biztosításában: felel a hatékony kommunikációért az érintettekkel, a magas szintű projekttervezésért és ütemezésért. Emellett nyomon követi az előrehaladást, kezeli a kockázatokat és problémákat, valamint ösztönzi a csapat önállóságát és motivációját. A projekt teljes életciklusa során – az alapozástól egészen a bevezetésig – a projektmenedzser központi szerepet játszik az összehangolt és hatékony kommunikáció fenntartásában (What does an agile project manager do? 2023).

Agilis menedzsment a gyakorlatban

A nemzetközi statisztikák magas agilis adaptációt mutatnak: a szoftverfejlesztő csapatok körülbelül 70%-a, a vállalatoknak pedig 61%-a alkalmazza az Agile módszert nemcsak szoftverfejlesztésre, hanem üzleti transzformációra is – bár az arányok évenként és felmérésenként változnak. Azok a vállalkozások, amelyek a pandémia előtt teljes körűen bevezették az Agilitást, magasabb ügyfélelégedettséget (93%) és nagyobb munkavállalói elköteleződést (76%) értek el. Emellett az agilis projektek sikerességi aránya (42%) jelentősen meghaladja a hagyományos, „Waterfall" módszerekét (14%). Mindazonáltal továbbra is jelentős kihívások vannak, például a változással szembeni ellenállás (70%), valamint a képzett szakemberek hiánya (39%) (Agrawal, 2025).

Az Agile modern szervezetekben betöltött alapvető célja, hogy növelje a projektcsapatok rugalmasságát, reagálóképességét és hatékonyságát. A nagy, összetett projektek kezelhető iterációkra vagy sprintekre bontásával az Agile lehetővé teszi, hogy a csapatok gyorsabban és jobb minőségben szállítsanak működő komponenseket, elősegítve ezzel a gyors piaci reagálást. Az olyan agilis keretrendszerek, mint a Scrum, a Kanban vagy a Lean, támogatják a folyamatos fejlődést a rendszeres visszajelzési ciklusokon keresztül, ami végső soron növeli az ügyfél-elégedettséget és maximalizálja az üzleti eredményeket (Hoda & Murugesan, 2016). Tanulmányok kimutatták, hogy az Agile csapatok 25%-kal nagyobb eséllyel érik el a projektcélokat, mint a hagyományos módszereket alkalmazó csapatok, mivel hangsúlyt fektetnek a gyakori kommunikációra és a folyamatos, lépésről lépésre történő fejlesztésekre (Harris, 2019; Mbonggaba et al., 2024).

Az agilitás és projekt sikeresség közötti kapcsolatot feltáró elemzés eredményeiként a megkérdezett vállalatok körében megkérdezettek 68%-a szerint az agilis módszerek „sokkal nagyobb" hatással vannak a produktivitásukra, 13% úgy véli, hogy „nagyobb hatásuk" van, 12% szerint nincs hatás, 4% úgy gondolja, hogy a hatás valamivel alacsonyabb, míg 3% szerint sokkal alacsonyabb. A válaszadók 41%-a szerint az agilis projektek sikerességi aránya 50–74% közé esik, 37% úgy véli, hogy a sikerességi arány 75–90%, 12% szerint az agilis projektek sikeressége 25–49% közötti, míg 5% úgy gondolja, hogy az kevesebb, mint 25%. Az eredmények alapján biztonsággal megállapították a kutatók, hogy az agilis módszerek kulcsszerepet játszanak a szoftverprojektek sikeres megvalósításában, és hogy az egyéni munkakör-illeszkedés moderálja az agilis módszertan és a projekt sikeressége közötti kapcsolatot (Wafa et al., 2022).

Az agilis gondolkodásmód jövőbeni előnyei a vállalati gyakorlatban elsősorban abban rejlenek, hogy a szervezetek sokkal rugalmasabban tudnak majd alkalmazkodni a gyorsan változó piaci és technológiai környezethez. A globalizált és digitalizált világban a vállalatok versenyelőnyt nyerhetnek azáltal, hogy képesek gyorsan reagálni az ügyféligényekre, a szabályozási változásokra vagy akár a váratlan válsághelyzetekre. Az agilis működés ösztönzi az innovációt, hiszen a kísérletezésre, a hibákból való tanulásra és a folyamatos fejlesztésre épül, így a cégek új termékeket és szolgáltatásokat tudnak rövidebb idő alatt piacra vinni.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az agilis projektvezetés vállalati szempontból egy olyan szemléletet jelent, amely a gyorsan változó üzleti környezethez való alkalmazkodást és a folyamatos értékteremtést helyezi előtérbe. Lényege, hogy a munkafolyamatok rövid ciklusokban zajlanak, így a szervezet rendszeresen kaphat visszajelzést az ügyfelektől, és ennek megfelelően tudja alakítani a fejlesztéseket. Ez a rugalmasság lehetővé teszi, hogy a vállalat gyorsabban reagáljon a piaci igényekre, miközben a termékek és szolgáltatások jobban igazodnak a fogyasztói elvárásokhoz. Az agilis működés hatékonyabbá teszi a szervezetet, mivel az önszerveződő csapatok csökkentik

a bürokráciát és a felesleges adminisztrációt, emellett az iteratív fejlesztés segít a hibák korai felismerésében és kijavításában. Ugyanakkor a vállalatok számára kihívást is jelent, hiszen a sikeres bevezetéshez kultúraváltásra van szükség: a hierarchikus struktúrák helyett együttműködésre épülő, rugalmas szervezeti működést kell kialakítani. A vezetők szerepe is megváltozik, hiszen a hagyományos irányítás helyett inkább a csapatok támogatása, motiválása és facilitálása kerül előtérbe. Nagyvállalati környezetben külön nehézséget okozhat az agilitás kiterjesztése több részlegre vagy projektre, ezért gyakran szükség van speciális keretrendszerekre. Hosszú távon az agilis projektvezetés hozzájárul a vállalat innovációs képességének erősítéséhez, a versenyképesség növeléséhez és a munkavállalói elköteleződés fokozásához, mivel az önállóság és a felelősségvállalás erősíti a csapatszellemet és a motivációt. Összességében az agilitás nem pusztán egy projektmenedzsment-módszertan, hanem egy stratégiai szemléletváltás, amely alapvetően formálja át a vállalat működését és hosszú távú fejlődési lehetőségeit.

Az agilitás előnye, hogy lehetőséget ad a gyors alkalmazkodásra, az innováció támogatására és az ügyfélérték folyamatos növelésére. A digitalizáció, a mesterséges intelligencia térnyerése és a globális verseny fokozódása miatt a vállalatok a jövőben valószínűleg egyre inkább az agilis működésben találják meg a versenyképesség fenntartásának alapját. Az agilis keretrendszerek skálázása, valamint azok integrálása a teljes szervezeti kultúrába hosszú távon hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalatok gyorsabban hozzanak döntéseket, jobban reagáljanak a piaci változásokra, és fenntarthatóbb fejlődést érjenek el. Ugyanakkor az agilitás jövője számos kihívással is jár. A legnagyobb nehézséget a szervezeti kultúra átalakítása jelenti, hiszen sok nagyvállalatban a hierarchikus struktúrák, a lassú döntéshozatal és a kockázatkerülő attitűd még mindig erősen jelen vannak. Az agilis módszertan bevezetése gyakran ellenállásba ütközik a vezetők és a munkatársak részéről, különösen ott, ahol a változások a hatáskörök és felelősségi körök újradefiniálását követelik meg. Emellett technológiai kihívások is jelentkezhetnek, hiszen a gyors iterációkhoz megfelelő digitális eszközök, átlátható kommunikációs platformok és fejlett projektmenedzsment-rendszerek szükségesek. Kihívás továbbá az is, hogy a szervezetek miként tudják hosszú távon fenntartani az agilis működés előnyeit anélkül, hogy az agilitás pusztán formális szabályokká és keretrendszerré merevedne, elveszítve eredeti rugalmasságát és értékteremtő képességét. Emellett technológiai kihívások is jelentkezhetnek, hiszen a gyors iterációkhoz megfelelő digitális eszközök, átlátható kommunikációs platformok és fejlett projektmenedzsment-rendszerek szükségesek. Kihívás továbbá az is, hogy a szervezetek miként tudják hosszú távon fenntartani az agilis működés előnyeit anélkül, hogy az agilitás pusztán formális szabályokká és keretrendszerré merevedne, elveszítve eredeti rugalmasságát és értékteremtő képességét.

BEFEJEZÉS

Összességében az agilis módszertan jövőbeni alkalmazása hatalmas lehetőséget jelent a vállalatok számára, ugyanakkor komoly szervezeti, kulturális és technológiai kihívásokkal is jár, amelyek megoldása nélkül az agilitás könnyen felszínes eszközzé válhat, ahelyett, hogy valódi versenyelőnyt biztosítana. A jövőben az agilis módszertan alkalmazása szorosan összefonódik a technológiai és szervezeti trendekkel, amelyek új lehetőségeket és egyben új kihívásokat is jelentenek a vállalatok számára. Az egyik legfontosabb irány a mesterséges intelligencia és az adatvezérelt működés integrálása az agilis folyamatokba. Az agilis működéshez szükséges kompetenciák folyamatosan bővülnek, és a szervezeteknek új készségekkel kell felvértezniük munkatársaikat.

A legnagyobb veszély ugyanakkor az, hogy az agilitás a jövőben formalizálódik és elveszíti eredeti lényegét. Ha a vállalatok pusztán előírásként, kötelező keretrendszerként tekintenek rá, akkor a rugalmasság és az innováció helyett újabb bürokratikus réteget hozhatnak létre. Ezért a siker kulcsa a valódi szemléletváltásban, a folyamatos tanulásban és az emberközpontú működésben rejlik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Agrawal, J. Dive into 60+ Agile Statistics You Need to Know. (2025). https://www.esparkinfo.com/blog/agile-statistics>

Aldave, A., Vara, J. M., Granada, D., & Marcos, E. (2019). Leveragingcreativity in requirements elicitation within agile software devel-opment: A systematic literature review. In *Journal of Systems and Software*, (Vol.157). https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110396

Almari, A. G. S. – Harfash S. A. Z. – Alsaleem N. A. I. Comparative Analysis of Traditional, Agile, and Flexible Management Approaches (Exploring Differences, Compatibility, and Impacts on Organizational Performance). In *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, (Vol. 6, Issue. 67, pp. 143-155). ISSN 2706-6495, 2024. Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp.e.2024.67.6

APMG international. (2023.09.08). *What does an agile project manager do?* https://apmg-international.com/article/what-does-agile-project-manager-do

Dong, H. – Dacre, N. – Baxter, D. – Ceylan, S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. In *Project Management Journal* 55(4), DOI:10.1177/87569728241254095

Grant, A. – Dawson, H. Agile Leadership vs. Traditional Leadership Models: A Comparative Study. In *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, eISSN 2582-8265. Cross Red DOI, 10.30574/wjaets.

Harris, J. (2019). Agile in Action: Achieving Project Success through Agile Methodologies. In *Project Management Journal*, 50(3), (pp.23-35).

Hoda, R., & Murugesan, S. (2016). Impact of Agile Processes on Business Performance. In *Information and Software Technology*, 80, (pp.117-133).

Indeed Editorial Team. (2025.06.06). *Agile Characteristics for Project Management Success*. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/agile-characteristics

Kahra, L. *Agile Transformation. How to Successfully Shape Your Transition to a More Agile Organization*. Springerm ISBN 9783662695333. 2024.

Mbonigaba, C. – Singaram, S. – Kumar, A. D. – Murugesan, V. The Rise of Agile Methodologies in Managing Complex Business Projects: Enhancing Efficiency, Collaboration, and Adaptability. *In Indo American Journal of Multidisciplinary Research and Review (IAJMRR) International Peer Reviewed - Refereed Research Journal* ISSN: 2581 – 6292. 2024. DOI:10.5281/zenodo.13871832

Nagl, S. (2023). *Benefits of Agile Project Management.* Wake Forest University. https://sps.wfu.edu/articles/benefits-agile-project-management/

Planview. (2025.08.24). *Disadvantages of Agile*. https://www.planview.com/resources/articles/disadvantages-agile/

Proman consutling. (2022.06.20). *Az agilis jelentése szervezeti és projekt szinten.* https://promanconsulting.hu/agilis-jelentese/

Salameh, H., (2014). What, When, Why, and How? A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods. In *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), (pp. 52-74).

TZI Consulting. Agilis vagy Vízesés? (2024.08.10). *Hogyan válasszunk a projektmenedzsment módszertanok közül?* https://www.tziconsulting.hu/l/agilis-vagy-vizeses-hogyan-valasszunk-a-projektmenedzsment-modszertanok-kozul/

Tóth, I. M. – Csiszárik-Kocsir, Á. (2020). Az agilis szemléletmód – kulcs a sikerhez? In *Vállalkozásfejlesztés a XXi. században*, 2020/1. kötet. A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira. , Óbudai Egyetem.

Wafa, R. – Khan, M. Q. – Malik, F. Abdusalomov, A. B. – Cho, Y. I. – Odarcsenko, R. The Impact of Agile Methodology on Project Success, with a Moderating Role of Person's Job Fit in the IT Industry of Pakistan. In *Appl. Sci.* 2022, 12(21), https://doi.org/10.3390/app122110698

White, R. J. K. (2009). *Agile Project Management.* Center for Business Practices. ISBN: 978-1-929576-27-2. https://www.pmsolutions.com/white_papers/Agile_PM_Book