

Üzleti agilitás: személyes értelmezések és annak jelentősége napjainkban

Csiszárík-Kocsir Ágnes

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

Varga János

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Napjaink gazdaságát és hétköznapjait a folyamatos és gyors technológiai fejlődés, a globális események kiszámíthatatlansága, valamint az ügyfelek igényeinek állandó változása határozza meg. Ebben a dinamikus környezetben az üzleti agilitás vált az egyik legfontosabb szervezeti képességgé, mivel azok a vállalatok tudnak sikeresen alkalmazkodni a megváltozott környezethez, amelyek egyszerre képesek rugalmasan, gyorsan és innovatívan reagálni a piaci és környezeti változásokra. Az üzleti agilitás nem csupán egy újabb menedzsment divat vagy hívószó, hanem egy olyan szemlélet- és működésbeli váltás, amely alapjaiban alakítja át a szervezetek működését és a modern piacokra való reagálásukat. Az elmúlt években a változások üteme soha nem látott mértékben gyorsult fel, amit részben a technológiai áttörések, részben a váratlan globális események, például a COVID-19 járvány vagy a nemzetközi konfliktusok idéztek elő. Ezek a tényezők arra kényszerítik a vállalkozásokat, hogy folyamatosan felülvizsgálják és módosítsák stratégiáikat, termékeiket és szolgáltatásaikat annak érdekében, hogy megfeleljenek az új helyzeteknek. A versenyhelyzet már régen túllépett a hagyományos iparági határokon: bármikor megjelenhetnek új, akár teljesen ismeretlen szereplők, akik jelentős kockázatot vagy éppen lehetőséget teremthetnek a piacon. Az alkalmazkodóképesség, az innováció és a gyors reagálás képessége ma már nem csupán előny, hanem a túlélés záloga. Egy szervezet hosszú távú sikerét, sőt fennmaradását is meghatározhatja, hogy mennyire képes gyorsan reagálni a környezeti változásokra, illetve mennyire tudja előre jelezni és kihasználni az új lehetőségeket. Az üzleti agilitás tehát olyan komplex kompetenciaegyüttes, amely magában foglalja a stratégiai rugalmasságot, a szervezeti tanulási képességet, valamint az innováció iránti nyitottságot. Jelen tanulmányunk középpontjában az üzleti agilitás fogalmának értelmezése és napjainkban betöltött szerepének vizsgálata áll. Ezt egyrészt a releváns szakirodalom áttekintésével, másrészt egy primer kutatásunk eredményeinek bemutatásával tesszük. A kutatás célja, hogy kézzelfogható bizonyítékokat szolgáltatasson arra, miért vált elengedhetelenné az üzleti agilitás a mai, folyamatosan változó gazdasági környezetben, és hogyan járul hozzá a

vállalatok versenyképességének és fenntartható fejlődésének biztosításához a szervezetek jelenlegi és jövőbeli szereplőinek véleményén keresztül.

Kulcsszavak: innováció, agilitás, üzleti agilitás, egyéni megítélés, primer kutatás

1 Bevezetés

A változás állandó velejárója lett az életünknek és ez a mechanizmus a gazdaságban, illetve a piacokon is szüntelen jelentkezik. Nem kérdéses tehát, hogy a vállalkozásoknak is folyamatosan naprakésznek kell lenniük, hiszen a verseny intenzitása nem teszi lehetővé azt, hogy egy vállalkozás semmibe vegye az állandóan változó belső és külső környezetet. Az agilitás egyszerre jelenti a változékonyságot, gyorsaságot és rugalmasságot. Ezek a képességek ma már szervezeti szinten számottevő versenyképességi forrást jelentenek (Mészáros, 2024), hiszen bőven akadnak olyan szereplők, amelyek ugyanezt a képességet nem tudják felmutatni. Az agilitás tehát ma már megkülönböztető kompetencia is, a versenyben maradás fontos feltétele. Ugyanakkor nem elég pusztán a szervezeteknek agilisnak lennie. Az agilis szervezet ugyanis agilis személyekből tevődik össze, akik ugyanúgy nyitottak az új dolgok irányába, képesek és készek befogadni az új dolgokat és maguk is rugalmasan alkalmazkodnak a változásokhoz. Amikor arról beszélünk, hogy mennyire jellemző az agilitás egy szervezetre, akkor nem elég pusztán szervezeti szempontból vizsgálni. Meg kell néznünk azt is, hogy milyen egyénekből épül fel a szervezet, milyen mértékben tudnak hozzájárulni az egyének a szervezet agilis működéséhez. Igaz lehet az a mondat, hogy hiába szeretnénk agilis szervezeti kultúrát létrehozni, ha abban az egyének nem támogatók és nem tudnak maguk is agilis szemlélet mellett dolgozni. Az üzletileg agilis modellek kialakítása tehát rendkívüli módon igénylik azokat a személyeket, akik agilis tulajdonságjegyekkel rendelkeznek, és ők együttesen képesek agilis szervezeti modellt fenntartani. Az üzleti agilitás ezen értelmezés szerint túlmutat a szervezeti vizsgálódásokon, nem pusztán a szervezeti kultúra elemzését követeli meg, hanem az egyének viselkedését és hozzáállását is (Muduli & Pandya, 2018). Éppen ez magyarázza a tanulmány megszületését, amely a szervezeti kereteket átlépve az egyéni szinten is vizsgálja az agilitás fellelhetőségét. Felteszi azt a kérdést, hogy vajon létezik-e agilis egyén, és milyen a viszonya az egyéneknek az agilitás ismertetőjegyeihez, így például a rugalmassághoz, a változékonysághoz vagy éppen a gyors alkalmazkodáshoz. Az agilitás azonban nemcsak a munkahelyi környezetben, hanem a mindennapi életben is kiemelten fontos készség. Az agilis szemlélet elősegíti a gyors alkalmazkodást, a hatékony problémamegoldást és a folyamatos fejlődést, így mind az egyéni, mind a szervezeti siker egyik kulcsa lehet (Csiszárík-Kocsir et al., 2024a; 2024b).

Ennek vizsgálatához használt fel írásunk primer kutatási eredményeket és tesz megállapításokat a tanulmány végén. Mindenekelőtt értelmeznünk szükséges az üzleti agilitás fogalmát és meg kell határozni azokat a jellemzőket, amelyek az agilis működést jellemzik.

2 Szakirodalmi feldolgozás

Az üzleti agilitás és a digitalizáció szoros, egymást erősítő kapcsolatban állnak egymással, és a modern szervezetek sikerességének egyik legfontosabb alapját jelentik. Az üzleti agilitás lényege, hogy egy szervezet képes gyorsan, rugalmasan és hatékonyan reagálni a piaci és környezeti változásokra, míg a digitalizáció azokat a technológiai eszközöket, folyamatokat és szemléletmódokat jelenti, amelyek ezt a képességet támogatják és katalizálják (Ononivu et al., 2024). A digitalizáció lehetővé teszi, hogy a vállalatok gyorsabban alkalmazkodjanak a változó ügyféligényekhez, piaci trendekhez és külső kihívásokhoz. Digitális eszközök, adatvezérelt döntéshozatal, felhőalapú szolgáltatások, mesterséges intelligencia és egyéb innovatív technológiák révén a szervezetek valós időben képesek információkat gyűjteni, elemezni és ezek alapján gyors, megalapozott döntéseket hozni. A digitális kultúra kialakítása – vagyis az, hogy a munkavállalók nyitottak az új technológiák bevezetésére és gyorsan adaptálják azokat – tovább erősíti a szervezet agilitását. A digitalizáció nem csupán eszköz, hanem szemléletmód is, amely támogatja az innovációt, az együttműködést és a folyamatos tanulást (SAP, é.n.). A digitalizáció hatására a szervezeti struktúrák is átalakulnak: a hierarchikus, merev rendszerek helyett egyre inkább a laposabb, rugalmasabb, agilisebb konfigurációk válnak jellemzővé. Ez lehetővé teszi, hogy a szervezetek gyorsabban reagáljanak a piaci változásokra, és könnyebben integrálják az új technológiákat a mindennapi működésükbe (Vajda, 2023). A digitalizáció önmagában nem garantálja az agilitást: a sikerhez szükség van megfelelő vezetésre (Kurucz et al., 2020), támogató szervezeti kultúrára, folyamatos tanulásra és a változások iránti nyitottságra is (Olanrewaju, 2023). A digitalizáció azonban eszközt és lehetőséget ad arra, hogy a vállalatok gyorsan felismerjék a változó piaci igényeket, és ezekre hatékonyan, innovatívan reagáljanak, így növelve versenyképességüket és hosszú távú fennmaradásukat.

A technológiai fejlődés gyors üteme, a globalizáció és a változó fogyasztói magatartás olyan környezetet teremtett, amelyben az alkalmazkodóképesség a szervezeti siker kulcsfontosságú tényezője (Beretta - Smith, 2023). Ennek egyik legkézzelfoghatóbb magyarázata a felgyorsult környezetben rejlik (Uhl-Bien & Arena, 2017). A technológiai innováció felgyorsulása lerövidítette a termékek és szolgáltatások életciklusát, így a vállalkozások számára létfontosságúvá vált a gyors iteráció és a versenytársak megelőzése, ebben a globalizáció kiteljesedésének hangsúlyos szerepe van (Cunha et al, 2019). Mindez

rákényszerítette a szervezeteket arra, hogy minél hamarabb érjenek el a piacokon változásokat, amelyekhez innovációk és folyamatos fejlesztések szükségesek. Az innováció azonban nem elidegeníthető az embertől, hiszen az ötletek vagy a kreativitás, az új dolgok feltalálása elidegeníthetetlen emberi tulajdonság. A változás elfogadásának, az innovatív megoldások feltárásának és az üzleti modellek újbóli feltalálásának képessége kritikus fontosságú a hosszú távú életképesség miatt (Girod et al, 2023). Az üzleti agilitás abból ered, hogy az agilis tulajdonságokat kellene egyre hatékonyabban érvényesíteni a szervezeti működés majd minden területén. Nem pusztán arról van szó, hogy a szervezet legyen agilis, hanem a vezetés és a munkavállaló is (Athamneh & Jais, 2023). Nem is igazán stratégiáról, hanem egyértelműen szervezeti magatartásról beszélhetünk (Vecchiato, 2015), és így egyértelműen kijelenthetjük, hogy a szervezet magatartását nem a gépek vagy a technológia határozza meg, hanem maguk az egyének. A vezetés felelősségét is hangsúlyosan ki kell emelni (De Meuse & Harvey, 2022). Az agilis vezetési filozófia nem pusztán a vevőkre koncentrálni, hanem minden lehetséges tényezőt igyekszik számításba venni, amely hatással lehet a szervezet sikerességére. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az üzleti agilitás csupán a vezetés felelőssége, hiszen ez a fajta viselkedés egy teljes vállalatot igényel, mert a rugalmasságot és a gyorsaságot minden szinten biztosítani kell a kívánt eredmények eléréséhez (Petermann & Zacher, 2020). Ez pedig elkötelezett és változtatni kész munkavállalók, együttműködő partnerek, vagy megbízható beszállítók nélkül nem képzelhető el. Az üzleti agilitás egyaránt jelent stratégiai és operatív tevékenységet (Saputra et al, 2021). A vállalkozásnak úgy kell kezelnie a stratégiai kérdéseket, ahogy a versenytársa mozog, vagy ahogy a fogyasztói igények változnak. A gyorsaság mellett olyan tényezőknek is meg kell jelennie, mint például a minőség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a költségek. Agilis vállalatnál agilisnak kell lennie az embereknek, a folyamatoknak, a stratégiának és a technológiának is (Kwok - Treiblmaier, 2023), mert ezek elválaszthatatlanok egymástól. Mennyire tudják ezt befogadni, mennyire értik meg annak lényegét és tudják támogatni a változás által kialakított stratégiai döntéseket. A rugalmasság abban is megnyilvánul, hogy a szereplők mennyire képesek kilépni a komfortzónából és tudatosan a váratlan vagy a kevésbé megszokott megoldások felé fordulni (Muduli, 2017). Az agilitás egyben változások iránt fogékony egyéneket is megkövetel, akik nem ijednek meg az új helyzetek láttán sem, sőt több esetben abban még lehetőséget is látnak a fejlődésre. Kiemelhetjük a tervezői gondolkodás (design thinking) fontosságát, amely remek táptalaja a váratlan, de mégis humánfókuszú és üzletileg sikeres megoldásoknak (Kurucz, 2022).

Az új dolgok megismerése pedig mindig magában hordozza az innovatív eredmények és reformötletek megszületését. Ez utóbbi pedig éppen az innováció miatt lenne fontos. Az üzleti agilitás azt jelenti, hogy hatékonyan kell kamatoztatni a szervezet birtokában lévő bölcsességet, készségeket és szakértelmet, amely az egész szervezetnél megtalálható. Az üzleti agilitás segít abban, hogy a cég alkalmazkodóképes, rugalmas legyen, és gyorsabban fogja felismerni a kínálgató lehetőséget, amelyre igyekszik az elsők között lecsapni

(Yusuf et al, 2022). Az alkalmazkodás olyan versenyképességi tényezője lett a modern gazdálkodóknak, amellyel alapjaiban befolyásolhatják a piaci teljesítményüket. Változtatni kell, mert aki nem így tesz, az előbb vagy utóbb ki fog hullni a piaci rostán. Ugyanakkor ez a képesség még csak a fennmaradáshoz elegendő. Az igazán sikeres vállalat az, amely nemcsak megéli a változásokat, hanem saját maga is képes változást generálni a piacon, vagy sokkal hamarabb reagál azokra, mint a versenytársai. Az a szervezet, amely felismeri, hogy agilitás nélkül nem lehet elég eredményes a piacon, már félsikert ér el. Az agilis gondolkodás azonban nemcsak az üzleti szervezeteknél, hanem más, akár non-profit intézményeknél is előnyös és hatékony lehet (Sterczl, 2024).

Nemcsak arra kell figyelnünk, hogy hogyan tudunk kifinomultabb versenyelőnyökre szert tenni, hanem arra is, hogy azt a legmegfelelőbb időben, a lehető legkisebb költséggel és ellenállás mellett érhesük el. A változtatást nemcsak a vevőink, hanem versenytársaink, vagy más szereplők is generálhatják, hiszen a szervezetek működési környezete igen összetett, abban a legkülönbözőbb szerveződési formák alakulhatnak ki. Az üzleti siker elérése számos tényező függvénye, de az időtényező minden esetben kritikus szempontnak bizonyul. Az üzleti döntések sikerességét az időzítés határozza meg. Az agilitás előnyei egy szervezetnél több ponton mérhetők. A nyereségességtől kezdve az új partnerkapcsolatok számáig több dologban is pozitív hatást generálhat. A modern szervezetekben egyre elterjedtebbek az agilis módszerek, valamint a különféle jutalmazási rendszerek és a munkavállalói motivációt támogató fejlesztések is (Pajor & Szeberényi, 2024). Ugyanakkor egyéni szinten is fontos tulajdonság ez, hiszen az agilis egyén gyorsan alkalmazkodik, kisebb teherrel és fájdalommal valósít meg változásokat. Kevésbé jellemző rá az ellenállás, nem gátolja, hanem elősegíti a folyamatokat. Az agilis egyének a kihívásokból gyorsan talpra állnak, megbirkóznak azzal, mi több, jobban képesek kezelni a kudarcot is, tanulnak belőle, ezzel erősítve az élethosszig tartó tanulás folyamatát. Nyitottak az új dolgok megismerésére és befogadására. Szeretik a visszajelzéseket, fontosnak tartják a teljesítményértékelést és a problémák helyett lehetőségekben gondolkodnak. Az agilis szemlélet messzemenőkéig más szemlélet mutat a munkavállaló tekintetében, hiszen képesek és készek hatékony megoldási javaslatokat kidolgozni. Az agilis munkavállaló azonban csak ott tud kiteljesedni, ahol ennek megfelelő teret és környezetet biztosítanak, így azt mondhatjuk, hogy az agilis személy és az agilitást támogató kultúra egymást erősítő, kölcsönös feltételek (Sherehiy & Karwowski, 2014).

3 A minta összetétele

A jelen tanulmányunkban az agilitás szervezeti hasznosságát mértük fel egy olyan komplex, több témát vizsgáló kérdőív segítségével, mely a

jelenkor kihívásai mellett az alapkompenciák (agilitás, tudatos internethasználat) mérésre is vállalkozik. A kutatás 2023 őszén zajlott le, és összesen 5067 értékelhető kérdőív alapján vonjuk le a következtetéseinket. A kérdőívet X, Y és Z generációs válaszadók töltötték ki, azonban jelen tanulmányunkban nem ezen csoportosítási ismerv szerint vonjuk le a következtetéseinket, hanem a korábbi tanulmányokra helyeztük a hangsúlyt. Arra voltunk kíváncsiak, hogy tanultak-e a válaszadók iskolai vagy tanfolyami keretek között az agilitásról, vagy általános gazdasági ismeretekről, illetve hogy milyen a tudásuk szintje ezen témakörök mentén. A megkérdezés online formában történt. A jelen tanulmányban bemutatott eredmények a kérdőív első blokkjának kérdéseire alapozódnak. A tanulmányban azt szeretnénk bemutatni, hogy a válaszadók hogyan és milyen formában találkoztak az agilis személettel, hogyan értelmezik azt szervezeti szinten. A válaszadókat arra kértük, hogy a tanulmányban bemutatott állításokat egy négy fokozatú Likert skála segítségével minősítsék, ahol az 1-es érték a teljes egyet nem értést, a 4-es érték pedig a teljes egyetértést jelentette, biztosítva a válaszadás lehetőségének visszautasítását, melyet 0-s értékkel vettünk figyelembe az értékelés során. A minta összetételét az alábbi ábrák mutatják. A válaszadóink több, mint háromnegyede tanulta a fenti ismeretköröket korábban, amit a közel 80%-os pozitív válasz is mutat, ami a kérdések megítélése szempontjából pozitív feltételként van jelen.

Tanult korábban általános gazdasági ismereteket	nem	22,9
	igen	77,1
Tanult korábban az agilitásról	nem	20,6
	igen	79,4

1. táblázat: A minta összetétele a válaszadók agilitással, gazdasági ismeretekkel kapcsolatos oktatásban való részvétele alapján

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ha a válaszadókat a két ismeretkör kapcsán érzékelt szubjektív tudásszint mentén csoportosítjuk, akkor az látszik, hogy az agilitás kapcsán a válaszadóink több, mint fele elégtelennek vagy inkább elégségesnek értékeli a tudását, és alig egynegyedük tartja az jónak vagy kiválónak. A gazdasági ismeretek kapcsán már jobb az arány, ott a válaszadók közel egyharmada közepesre, egynegyedük elégtelenre vagy elégségesre, és nagyjából egy harmad arányban jónak vagy kiválónak tartják azt, amit a lenti ábra is szemléltet.

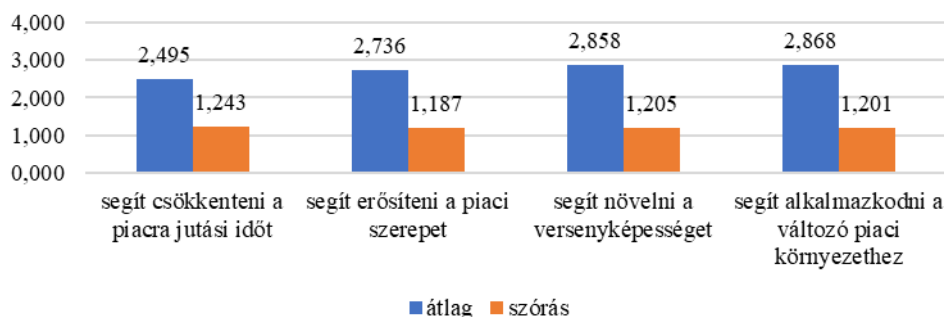
	elégtelen	elégséges	közepes	jó	kiváló
Általános gazdasági tudás szintje	10,6	20,8	35,2	22,6	10,9
Az agilitással kapcsolatos tudás szintje	24,7	25,4	26,9	15,0	8,1

2. táblázat: A minta összetétele a válaszadók agilitással, gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudásszintje alapján

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

4 Eredmények

Első lépésként arra kértük a válaszadókat, hogy értékeljék az agilitás szervezeti hasznossága kapcsán feltett négy állítást egy négyfokozatú Likert-skálás segítségével. Az eredmények alapján az látható, hogy egyetlen állítás esetén sem volt látható az, hogy a válaszadók elérték volna a skála pozitív végét, hiszen minden esetben minden átlag érték 3,0 alatt került értékelésre a teljes minta tekintetében. Legmagasabb átlagértékkel azt az állítást értékelték a válaszadók, miszerint az agilitás segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez. Ez az eredmény nem is meglepő, hiszen az agilitást sokan a rugalmassággal párosítják, azaz alkalmazkodó képességet tulajdonítanak neki. Ezt követően a válaszadók szintén 2,8 feletti átlagértékkel azt az állítást minősítették, miszerint az agilitás segít a versenyképesség növelésében. Ez az érték nagyban kapcsolódik az előző állításhoz, azaz a rugalmas alkalmazkodó képességhez, és gyors reagáláshoz. A harmadik állítás, miszerint segít erősíteni a piaci szerepet az agilitás már kevésbé kapott magas értéket, és a piacra jutási idő csökkentésében pedig a legkisebb arányban látták a válaszadók az agilitás hasznosságát.



1. ábra: Az állítások megítélése a teljes minta véleménye alapján

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ha ugyanezen állításoknál a válaszok megoszlását nézzük a skálaértékek tekintetében, akkor az tapasztalható, hogy az első két magas átlagértékkel értékelt állításnál a teljes mértékű egyetértés 40% feletti volt, és az „inkább igen” válasznak minősülő skála érték pedig 34% feletti. Tehát megállapítható, hogy a piaci környezethez való alkalmazkodás, és a versenyképesség a leginkább szimpatikus két állításnak mondható a válaszadók véleménye alapján. A skála negatív végéhez nagyjából a mintában szereplő válaszadók közel egynegyede tette le a voksát. Az utolsó két állítás tekintetében már jóval magasabb a negatív irányú értékek aránya. A piaci szerep erősítésében betöltött szerep esetén a válaszadók nagyjából kétharmada tartozott a skála pozitív végéhez, és a piacrajutási idő csökkentésével kapcsolatos állításnál ez az érték ez látványosan kisebb. Tehát megállapítható, hogy az agilitás a rugalmasság fogalmához kapcsolódva került értékelésre a vizsgát 4 állítás tekintetében.

	egyáltalán nem	inkább nem	inkább igen	teljes mértékben igen
segít csökkenteni a piacra jutási időt	12,28	24,56	36,80	26,36
segít erősíteni a piaci szerepet	6,37	21,94	38,83	32,87
segít növelni a versenyképességet	6,41	18,11	34,92	40,56
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	6,36	17,95	34,76	40,93

3. táblázat: A válaszok megoszlása a teljes minta véleménye alapján

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy mennyire befolyásolják az egyes csoportosítási jellemzők az állítások megítélését. Az látható, hogy a korábbi agilis oktatásban való részvétel csak a piacra jutási idő csökkentését mérő állításnál nem mutatott összefüggést a szignifikancia értéke alapján a vizsgált állításokkal az elvégzett varianciaanalízis eredményei alapján. Mindebből az a következtetés vonható le, hogy ha csak érintőlegesen is, de aki részt vett az agilitás jelentőségével, fogalmaival kapcsolatos oktatásban, az helyesebben és pontosabban tudja meghatározni annak a lényegét.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	2,037	1	2,037	1,317	0,251
	Csoportokon belül	7830,585	5065	1,546		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	23,505	1	23,505	16,728	0,000
	Csoportokon belül	7117,180	5065	1,405		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	6,345	1	6,345	4,375	0,037
	Csoportokon belül	7345,346	5065	1,450		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	10,305	1	10,305	7,151	0,008
	Csoportokon belül	7298,367	5065	1,441		
	Total	7308,671	5066			

4. táblázat: A korábbi agilis oktatásban való részvétel hatása az állítások megítélésére

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

A fenti ANOVA tábla eredményei mentén megvizsgáltuk a csoportok átlagértékeit is. Az is látható, hogy minden esetben a vártak mentén azon válaszadók értékelték magasabb átlag értékkel az állításokat, akik részt vettek ilyen oktatásban. Ez nem is meglepő, hiszen az oktatás célja tényleg az lenne, hogy tisztázza az agilitás lényegét, és ne csak a rugalmassággal, gyors reagálását párosítsák azt. Ha az egyes csoportok közötti átlagértékeket nézzük, akkor az eltérés jelen esetben mindig 0,1-0,2 között szóródik, azaz viszonylag egyben mozogtak a csoportok a kérdés kapcsán.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Nem	2,458	1,270	0,048
	Igen	2,506	1,235	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	Nem	2,611	1,256	0,162
	Igen	2,773	1,164	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	Nem	2,793	1,243	0,084
	Igen	2,877	1,193	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Nem	2,785	1,252	0,107
	Igen	2,893	1,185	
	Total	2,868	1,201	

5. táblázat: A korábbi agilis oktatásban való részvétel alapján képzett csoportok átlagértékei
Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ezt követően megvizsgáltuk, hogy az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos oktatásban való részvétel mennyire befolyásolja az állítások megítélését. Itt meglepő módon azt tapasztaltuk, hogy egyetlen egy állításra se volt hatással az, hogy a válaszadók részt vettek-e ilyen oktatásban vagy sem. Mivel az agilitás nem mondható éppen az általános gazdasági ismeretek oszlopos tananyagának, ez az eredmény nem is meglepő.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	5,780	1	5,780	3,740	0,053
	Csoportokon belül	7826,842	5065	1,545		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	0,040	1	0,040	0,029	0,866
	Csoportokon belül	7140,645	5065	1,410		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	0,070	1	0,070	0,048	0,826
	Csoportokon belül	7351,621	5065	1,451		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	2,451	1	2,451	1,699	0,192
	Csoportokon belül	7306,221	5065	1,442		
	Total	7308,671	5066			

6. táblázat: A korábbi gazdasági oktatásban való részvétel hatása az állítások megítélésére
Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ezt követően jelen esetben is megnéztük, hogy hol látható magasabb átlagérték a négy vizsgát állítás tekintetében. Mivel a szignifikancia értéke egyetlen esetben sem mutatott egyértelmű összefüggést, így nem is meglepő az egyes csoportok heterogén sorrendje. A piacra jutási idő esetében akik nem vettek részt általános gazdasági ismereteket bővítő oktatásban értékelték magasabbra az állítás jelentőségét, és ugyanez mondható el a versenyképességgel és a piaci környezethez kapcsolódó állítás esetén is. Mindösszesen a piaci szerep erősítését mérő állítás esetén volt az oktatásban résztvevők esetén tapasztalható magasabb átlagérték. Az átlagkülönbségek is jelentős heterogenitást mutatnak az érték iránya alapján.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piacra jutási időt	nem	2,561	1,183	-0,083
	igen	2,478	1,258	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	nem	2,730	1,178	0,007
	igen	2,737	1,190	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	nem	2,865	1,184	-0,009
	igen	2,856	1,210	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	nem	2,911	1,164	-0,054
	igen	2,857	1,210	
	Total	2,868	1,201	

7. táblázat: A korábbi gazdasági oktatásban való részvétel alapján képzett csoportok átlagértékei

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

A továbbiakban az agilitással kapcsolatos tudás szintjével mértük össze az állításokat. A szignifikancia értékek alapján ismét megállapítható, hogy az agilitással kapcsolatos tudás szintje minden állítás megítélését befolyásolta a varianciaanalízis eredménye alapján.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	164,327	4	41,082	27,119	0,000
	Csoportokon belül	7668,295	5062	1,515		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	151,188	4	37,797	27,374	0,000
	Csoportokon belül	6989,497	5062	1,381		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	119,008	4	29,752	20,823	0,000
	Csoportokon belül	7232,683	5062	1,429		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	123,482	4	30,871	21,748	0,000
	Csoportokon belül	7185,189	5062	1,419		
	Total	7308,671	5066			

8. táblázat: Az agilitással kapcsolatos tudás szintjének hatása az állítások megítélésére
Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ha az egyes csoportok átlagértékeit nézzük, akkor azt a meglepő összefüggést tapasztaljuk, hogy nem azon csoportba tartozó válaszadók esetén volt tapasztalható a legmagasabb átlagérték, akik a tudásukat kiváló szintűre értékelték, hanem azon válaszadóknál, akik a jó kategóriába sorolták a tudásukat. Minden egyes állítás esetén ez az összefüggés volt tapasztalható. Az elégtelen szintű tudással rendelkezők pedig minden esetben a legkisebb átlagértéket hozták. Az átlagkülönbség is jelentős volt a képzett csoportok esetén, minden esetben 0,5-0,6 feletti eltéréseket mutatva.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piakra jutási időt	elégtelen	2,071	1,315	0,626
	elégletes	2,377	1,206	
	közepes	2,554	1,207	
	jó	2,697	1,213	
	kiváló	2,522	1,306	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	elégtelen	2,344	1,319	0,574
	elégletes	2,596	1,187	
	közepes	2,811	1,121	
	jó	2,918	1,129	
	kiváló	2,764	1,265	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	elégtelen	2,525	1,358	0,516
	elégletes	2,732	1,210	
	közepes	2,909	1,141	
	jó	3,041	1,131	
	kiváló	2,875	1,297	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	elégtelen	2,505	1,320	0,535
	elégletes	2,755	1,190	
	közepes	2,918	1,154	
	jó	3,039	1,147	
	kiváló	2,918	1,270	
	Total	2,868	1,201	

9. táblázat: Az agilitással kapcsolatos tudás szintje alapján képzett csoportok átlagértékei

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudás szintje viszont minden tényezőt befolyásolt, szemben az oktatásban való részvétellel. A szignifikancia értékek itt is minden esetben 5 % alatti, tehát egyértelműen kimondható az összefüggés minden vizsgált állítás esetén.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	186,057	4	46,514	30,792	0,000
	Csoportokon belül	7646,564	5062	1,511		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	105,404	4	26,351	18,960	0,000
	Csoportokon belül	7035,281	5062	1,390		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	116,436	4	29,109	20,365	0,000
	Csoportokon belül	7235,255	5062	1,429		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	125,287	4	31,322	22,072	0,000
	Csoportokon belül	7183,385	5062	1,419		
	Total	7308,671	5066			

10. táblázat: Az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudás szintjének hatása az állítások megítélésére

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Jelen esetben is, akárcsak az agilitással kapcsolatos tudás szintjénél, itt is azon válaszadók adtak az állításoknak a legmagasabb átlagértéket, akik tudása a jó kategóriába tartozik. A gazdasági ismeretek tekintetében elégtelen tudással rendelkező válaszadók esetén volt jelen esetben is tapasztalható a legkisebb átlagérték. Az is látható, hogy a legmagasabb és a legalacsonyabb átlagérték közötti különbség szórása viszonylag minimális, az 0,4, és 0,5 közötti értéket képviselt a kérdés kapcsán.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piakra jutási időt	elégtelen	2,193	1,319	0,540
	elégséges	2,474	1,193	
	közepes	2,619	1,141	
	jó	2,733	1,195	
	kiváló	2,630	1,391	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	elégtelen	2,532	1,292	0,423
	elégséges	2,715	1,120	
	közepes	2,839	1,109	
	jó	2,955	1,088	
	kiváló	2,672	1,370	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	elégtelen	2,619	1,342	0,453
	elégséges	2,880	1,120	
	közepes	2,941	1,111	
	jó	3,072	1,096	
	kiváló	2,841	1,387	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	elégtelen	2,642	1,305	0,476
	elégséges	2,842	1,146	
	közepes	2,966	1,106	
	jó	3,118	1,097	
	kiváló	2,848	1,392	
	Total	2,868	1,201	

11. táblázat: Az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudás szintje alapján képzett csoportok átlagértékei

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Következtetések

A fent bemutatott kutatási eredmények alapján kimondható, hogy az agilitás szervezeti hasznosságát napjainkban nehéz még megítélni. A kutatásban bemutatott négy kardinális területet vizsgáló állítást, és az agilitás arra gyakorolt hatását még nem értékelik megfelelő szinten a válaszadók. Az agilitás újdonság értéke miatt, valamint az azzal kapcsolatos félreértelmezések miatt nem lehet még egyértelműen kimutatni Magyarországon a szemléletmód pozitív hatásait. Azt azonban egyértelműen kijelenthetjük, hogy mindazon folyamatok, amelyek a szemléletbővítést célozzák hatásosak. Az agilitással kapcsolatos oktatás nagy mértékben befolyásolja a tisztánlátást, és a az agilitás helyén való kezelését. Ezért nagyon fontos az, hogy a jövőben főként a gazdasági oktatásban, felsőoktatásban helyet kapjon a szervezetekkel, projektekkel kapcsolatos ismeretanyag mellett az agilitás is. Nagyon fontos, hogy az agilis szemléletmód a jövőben minél nagyobb arányban tudjon elterjedni, hiszen ennek köszönhetően számos pozitív hatást élvezhet a szervezet. Az agilitás valóban segít a változások kezelésében, a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodásban, így képes arra, hogy a piaci helyzetét is erősítse a szervezetnek. Azonban ezeket a hatásokat csak megfelelő háttértudással lehet elérni. A jövő feladata tehát az, hogy változzon a szervezetekben dolgozó egyének álláspontja annak érdekében, hogy a lehető legpozitívabban tudják támogatni a folyamatokat.

Felhasznált irodalmak

- [1] Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2193181.
- [2] Beretta, M., & Smith, P. (2023). Embarking on a business agility journey: Balancing autonomy versus control. *California Management Review*, 65(4), 93–115.
- [3] Csiszárik-Kocsir, Á., Tóth, I. M., & Varga, J. (2024a). Individual interpretation and usefulness of agility in work and everyday life. *Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences (EPSS)*, 35, 30–37.
- [4] Csiszárik-Kocsir, Á., Varga, J., & Tóth, I. M. (2024b). A magyar és arab fiatalok felkészültsége az agilis működésre – az agile mindset ismerete. *Controller Info*, 12(4), 33–41.
- [5] Cunha, M. P. E., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2019). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*. Advance online publication.
- [6] De Meuse, K. P., & Harvey, V. S. (2022). The science and application of learning agility: Introduction to the special issue. *Consulting Psychology Journal*, 74(3), 207–214.

- [7] Girod, S. J. G., Birkinshaw, J., & Prange, C. (2023). Business agility: Key themes and future directions. *California Management Review*, 65(4), 5–21.
- [8] Kurucz, A. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: designgondolkodás. *Magyar Minőség*, 2022. Nyilvános különszám: Mit is jelent a valóságban az „agilitás”? : Cikkgyűjtemény, 4–10.
- [9] Kurucz, A., Kovács, E., & Pete, D. (2020). Az agilis vezetői skillek vizsgálata a hazai vezetők körében. In Z. Bujdosó, L. Dinya, & J. Csernák (Eds.), *XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok*, 687–694.
- [10] Kwok, A. O. J., & Treiblmaier, H. (2023). Blockchain technology as a driver of economic development in small economies: A dynamic capabilities framework. *Journal of Decision Systems*, Advance online publication, 1–26.
- [11] Mészáros, Á. (2024). Agile methodology for competitiveness. In A. Szakál (Ed.), *IEEE 11th International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems, ICCM 2024: Proceedings*, 197–200.
- [12] Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56.
- [13] Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63, 276–285.
- [14] Olanrewaju, L. (2023, March 15). Unleashing the power of agility in digital transformation: Why flexibility is key to success. <https://www.getmaintainx.com/blog/unleashing-the-power-of-agility-in-digital-transformation-why-flexibility-is-key-to-success> (letöltve: 2025.04.11.)
- [15] Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., & Shitu, K. (2024). The role of digital business transformation in enhancing organizational agility. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 285–308.
- [16] Pajor, B., & Szeberényi, A. (2024). What IT experts want: A study on how different rewards affect employee engagement. *Marketing és Menedzsment*, 58(4), 55–64.
- [17] Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(4), 599–609.
- [18] Ridderstrale, J., & Nordstrom, K. A. (2003). *Karaoke Capitalism - Management for mankind*. Bookhouse Publishing Sweden AB.
- [19] Saputra, N., Chumaidah, E., & Aryanto, R. (2021). Multi-layer agility: a proposed concept of business agility in organizational behavior perspective. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(1), 30–41.

- [20] Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473.
- [21] Sterczl, G. (2024). The role and possibilities of Agile methodologies and Agile mindset in educational organization. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.) 8th International Conference on Science and Education (IConSE 2024) Proceedings Book, ISRES Publishing, 223-229.
- [22] Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20.
- [23] Vajda, G. (2023). Controlling a digitális térben. *Controller Info*, 11(1), 13–22.
- [24] Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25–36.
- [25] Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2023). Business agility and competitive advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15(1), 627.