

BGE Budapest LAB

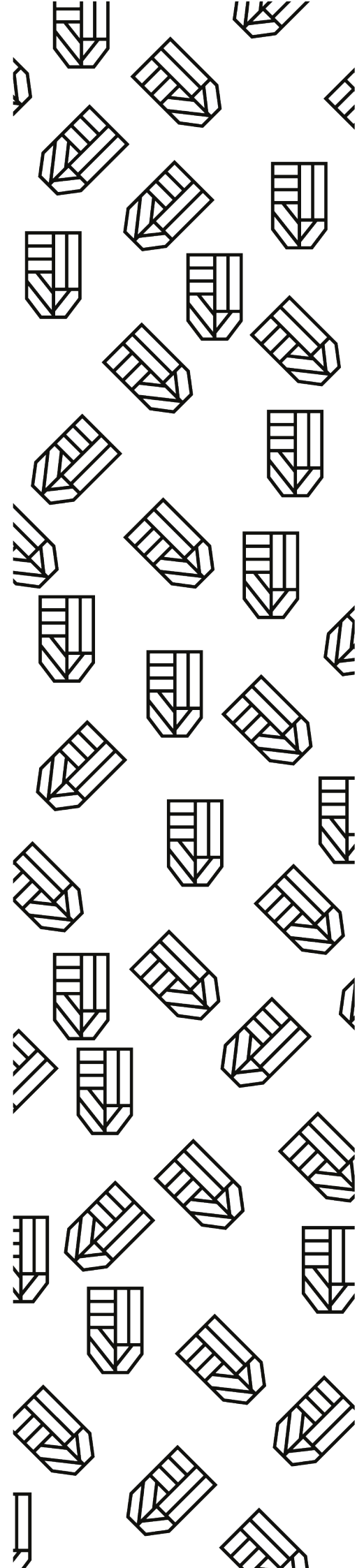
WORKING PAPER SERIES

ISSUE 1, 2019

CSILLAG SÁRA Ph.D
CSIZMADIA PÉTER Ph.D
HIDEGH ANNA LAURA Ph.D
SZÁSZVÁRI KARINA ÁGNES Ph.D

**HR RENDSZEREK NÉHÁNY
SPECIÁLIS KÉRDÉSE
KISVÁLLALATOKNÁL**

1



HR RENDSZEREK NÉHÁNY SPECIÁLIS KÉRDÉSE KISVÁLLALATOKNÁL Kutatási beszámoló

Dr. Csillag Sára
Budapest Business School
csillag.sara@uni-bge.hu

Dr. Szászvári Karina Ágnes
Budapest Business School
Szaszvari.Karina.Agnes@uni-bge.hu

Csizmadia Péter
Budapest Business School
csizmadia.peter@uni-bge.hu

Dr. Hidegh Anna Laura
Budapest Business School
hidegh.annalaura@uni-bge.hu

Working Paper Series 1-2019

ISSN: 2630-7960

Copyright ©2019 Csillag Sára, Szászvári Karina Ágnes,
Csizmadia Péter, Hidegh Anna Laura

Working papers are in draft form. This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only. It may not be reproduced without permission of the copyright holder. Copies of working papers are available from the author. The views expressed in the Budapest LAB Working Paper Series are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Budapest Business School or Budapest LAB. Research Working Papers have not undergone formal review and approval. Such papers are included in this series to elicit feedback and to encourage debate on important public policy challenges. Copyright belongs to the author(s). Papers may be downloaded for personal use only.

www.budapestlab.hu

ISSUE: 1-2019

Dátum: 2019. 01. 20.

HR RENDSZEREK NÉHÁNY SPECIÁLIS KÉRDÉSE KISVÁLLALATOKNÁL

Vezetői összefoglaló

A Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központ 2017. őszén kezdte meg a Családi vállalkozások kutatási programot.¹ Ennek egyik almodulja a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k), és ezen belül a családi vállalkozások emberi erőforrás (továbbiakban EE vagy HR) rendszereinek sajátosságainak feltérképezését célozta meg. Az almodulban zajló munka első szakaszában a kis és középvállalkozások (köztük a családi vállalkozások) bevonásával egy kvalitatív kutatás keretében 12 kisvállalati esettanulmány készült el. A kvalitatív kutatás célja az volt, hogy feltárja a magyar kis- és középvállalkozások, ezen belül a családi kisvállalkozások emberi erőforrás rendszereinek sajátosságait, kiemelten a munkavállalók képzésével és fejlesztésével kapcsolatos gyakorlatok jellemzőit. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a jelenlegi, munkaerőhiánnyal küzdő magyar környezetben milyen kritikus kompetenciákat hiányolnak a tulajdonosok, illetve arra, hogy a működésükhöz szükséges tudást hogyan szerzik meg és fejlesztik.

A KKV-k jelenlegi működési környezetére jelentős hatással van a magyar munkaerőpiac erőforráshiányos állapota: a KSH adatai szerint 2018. tavaszán Magyarországon közel 80 ezer üres álláshely volt, amelyeknek száma 2019-re tovább nőtt. Interjúalanyaink számára további problémát jelentett a bérversenyben való helytállás, a szakember utánpótlás hiánya, és a fiatal munkaerő külföldre áramlása, továbbá a közmunkaprogram elszívó hatása.

Az erőforráshiányt kezelendő három speciális munkavállalói csoport megszólításával élnek: a megváltozott munkaképességű személyek csoportja, a GYES-ről GYED-ről visszatérő nők, illetve többgyermekes édesanyák, és a nyugdíjba vonult többnyire régi munkatársak.

A személyhez kötött tudás megszerzésében kulcsfontosságú szerepet töltenek be a toborzási-kiválasztási gyakorlatok. Interjúinkban azt tapasztaltuk, hogy bár a KKV-k használnak formális módszereket is, az informális csatornák jóval nagyobb súllyal

¹ A programot 2018. nyarától az Emberi Erőforrások Minisztériuma Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (20405-3/2018/FEKUTSTART) is támogatja.

szerepelnek az eszköztárunkban, és tapasztalataik is pozitívabbak ezekkel a módszerekkel kapcsolatban. A formális toborzási csatornák közül a napi- és hetilapokban való hirdetés egyre inkább visszaszorul, ugyanakkor az online álláskereső portálokon keresztül jelentkező nagy számú pályázó szűrésére nem áll rendelkezésre elegendő erőforrás a kisvállalatoknál. Ennek is köszönhető, hogy a kapcsolati háló jelenti volt a domináns toborzási csatornát, melybe az iparági szereplők (vevők, beszállítók, versenytársak), illetve a régi vagy jelenlegi munkatársak tartoznak.

A munkavállalók kiválasztása többnyire a próbaidő során való „tesztelés” alatt zajlik. Innovatív módszernek számít a saját gyakornoki program indítása vagy a szakképzési rendszerbe való bekapcsolódás és tanulók fogadása.

Eredményeink alapján a megkérdezett cégvezetők a tudásokat és a kompetenciákat nem a személyekhez, hanem inkább a különböző munkaszituációkhoz kapcsolják. A kemény kompetenciák – azaz a jártasság és munkatapasztalat – hiányának pótlására a munkáltatóknak vannak megoldásaik, ezért inkább a lágy kompetenciák – például a hozzáállás, motiváció, érdeklődés, önállóság a munkavégzésben, szakmai elkötelezettség, együttműködés, stb. – relatív fontosságát hangsúlyozzák. Ez utóbbiak általában olyan generikus, tehát nem kizárólag egy adott szervezeti/technológiai környezetben használható kompetenciák, amelyek megszerzése hosszútávú társadalmi tanulási folyamat eredménye, és a fejlesztésükbe való beruházások több szereplő, a vállalkozások, az egyén és az tudásközvetítő (oktatási) intézmények együttes erőfeszítései révén valósulhatnak meg.

Az általunk vizsgált KKV-k nagyjából felében jelenik meg formális képzés (iskolarendszerű képzések, vezetőképzés, szakképzés), de az interjúk tapasztalata alapján a tanulás nagy része informális módon, munkavégzés közben (on-the-job) zajlik. A cégek túlnyomó része tudatosan kezeli a tanulást és az információszerzést, a cég jövője szempontjából törekszik a tudás (és a tudást birtokló munkavállalók) megszerzésére és megtartására. A belső tudás- és információátadás rendszere a tudásintenzív, informatikai cégeknél különösen jól kiépített (pl. rendszeres belső konferencia, vagy rendszeres meetingek információátadási céllal). Nagyon nagy szerepe van a betanításnak és/vagy mentorálásnak.

Másik jelentős formája a tudásteremtésnek a tapasztalati tanulás, a próbálgatás hangsúlyozása. A kívülről behozott tudás esetén megtalálhatók a formális tanulási elemek: több cég életében megjelennek a kötelező szakképzések (ezek leginkább szakmunkások vagy speciális szakértők esetén jellemzők) és az a felismerés is, hogy nem feltétlenül pontosan azt a tudást kapják meg a munkavállalók, amire leginkább

szükségük van – a legtöbb esetben a cégben tovább folyik a képzés. Nem formalizálva, de több cégnél megjelent a beszállítóktól, vevőktől, konkurensoktól származó tudás.

Összességében azt tapasztaltuk, hogy már a KKV-k is jelentős erőfeszítéseket tesznek az alkalmazottak képzése érdekében, ami ellentmondani látszik annak a sztereotípiának, hogy csak a nagy cégeknél lehet versenyképes szakmai tudást szerezni.

Executive Summary

Budapest Business School's Budapest LAB – Entrepreneurship Centre started its research programme 'Family-owned Businesses' in the autumn of 2017.² A module of this research programme targets small and medium-sized enterprises (hereinafter: SMEs), and – within this module – the research is focalised on exploring the characteristic features of small and medium-sized enterprises' human resources systems (hereinafter: HR). As for this module, in the first stage of the pertaining research work 12 case studies were prepared about small enterprises: through the involvement of SMEs (including family-owned businesses) a qualitative research project was carried out. The aim of this qualitative research project was to discover the specificities of Hungarian SMEs' human resources systems including those of family-owned businesses. In particular, the research focused on the characteristic features of practices concerned with the training and development of employees. In the context of today's Hungarian economic environment, which is characterised by labour shortage, the study also wished to explore what critical competences company owners miss as far as available labour force is concerned. In addition, the research hoped to discover the diverse ways through which these enterprises acquire and develop knowledge for ensuring the successful running of their business.

The current scenario of labour shortage characterising the Hungarian economy heavily impacts the operating environment of Hungarian SMEs: according to the figures provided by the Hungarian Central Statistical Office, Hungary had 80 thousand vacancies in the spring of 2018, which figure has further increased by 2019. As far as their operation was concerned, the companies involved in the above-described research claimed they had identified the following issues – in addition to the above-mentioned labour shortage – as further problems negatively impacting

² *As of the summer of 2018, this programme is also supported in the scope of the cooperation agreement (registered under 20405-3/2018/FEKUTSTART) concluded between the Ministry of Human Capacities' Excellence Programme for Higher Education Institutions and Budapest Business School University of Applied Sciences.*

their business: managing and counterbalancing the wage competition, the lack of properly skilled labour force, the movement of young employees abroad to take up jobs, and the effects of the public work scheme in attracting and engaging labour force.

In order to manage the lack of labour, these businesses address and try to engage three special groups of employees: persons with disabilities; women returning to work after having taken out childcare benefits, mothers with three or more children; and pensioners who used to work for the same business before they took out retirement.

In terms of acquiring person-specific knowledge, recruitment practices play a crucial role. The interviews conducted as part of this research have shown the following: even if SMEs do use formal methods of recruitment, they quite heavily rely on informal channels when recruiting, and they have more favourable experiences in connection with this recruitment method. As far as formal channels of recruitment are concerned, advertising in daily and weekly papers is becoming less and less common; and, concurrently with this trend, it can be established that small businesses do not have the necessary resources for screening the large number of job applicants who submit their files through online job portals. It is also due to this that informal connections and webs of relations, which extend to industrial players (customers, suppliers, competitors) as well as to old and current colleagues, still function as the dominant recruitment channel in this sector.

The selection of future employees, as a rule, takes place by way of “testing” the new labour force during the probation period. Innovative methods practised by the companies examined include: launching their own traineeship programmes, or establishing links with vocational training programmes and receiving students on placements in the scope of such programmes.

In addition, the results of the present research have revealed that the interviewed managers do not link knowledge or competencies to certain people working for the company but rather to work situations. Employers have their own mechanisms for compensating for the lack of hard competencies (i.e. expertise and work experience), and for this reason they predominantly emphasise the relative importance of soft competences including attitude to work, motivation, interest, self-reliant work performance, professional dedication, cooperation, etc. In fact, the latter, i.e. soft competences, constitute such generic competences (i.e. competences that can be used in numerous institutional/technological environments and not only exclusively in one) that build up as a result of long-term social learning processes;

furthermore, investing in the development of these competences can only be realised through the joint efforts of several players including enterprises, individuals and (educational) institutions of knowledge transfer.

Approximately half of the SMEs analysed in the scope of this study use and rely on formal ways of training (including school-based training, managerial training, vocational training); nevertheless, as attested by the interviews conducted as part of the research, the majority of learning takes place through informal means in the scope of on-the-job work experience. The majority of the businesses involved in the study consciously manages learning processes and learning opportunities of obtaining field-of-activity-relevant information and professional knowledge, and these businesses strive to obtain and retain such knowledge (as well as those employees who possess this knowledge) in order to secure the future of the enterprise in question. The internal system of knowledge and information transfer is especially well-constructed and well-functioning in the case of knowledge-intensive IT firms (such internal systems rely on regular internal conferences, regular meetings for the purpose of information transfer, etc.). Besides, on-the-job trainings and/or mentoring assume outstanding importance with reference to knowledge construction.

Another major form of knowledge construction is experiential learning or learning by trying. In the case of knowledge imported from outside the business, elements of formal learning are also present: many businesses require their employees to take part in compulsory vocational or specific training programmes (this applies mostly in the case of skilled workers or special experts). Additionally, and it has also been revealed that the employees do not necessarily obtain the knowledge they most indispensably need during such programmes and that, in the majority of cases, businesses offer further in-house training opportunities to support their employees. Even if not applied in a formalised manner, many businesses rely on knowledge originating from their suppliers, customers and competitors.

In conclusion, it can be stated that the research has recognised that in today's Hungarian economic environment even SMEs are devoting considerable efforts to the training of employees, which scenario seems to defy the stereotypical notion that it is only by way of working for large companies that one can obtain competitive knowledge.

Tartalomjegyzék

1. Kutatás előzményei, kiindulópontja, céljai és kérdései	9
2. Kutatási folyamat, mintavétel és elemzés	9
3. Toborzási-kiválasztási gyakorlatok.....	12
4. A munkaerőmegtartás eszközei a magyar kis- és középvállalkozásoknál	15
5. Munkaerőpiaci hatások a magyar kis- és középvállalkozások foglalkoztatásában .	18
6. Milyen jellegzetes skill, kompetencia szükségletei vannak a KKV-knak?	27
7. A tanulás, a szükséges tudás megszerzése illetve a tudás megosztás hogy történik ezekben a szervezetekben?	33
Melléklet	43
Felhasznált irodalom.....	48

1. Kutatás előzményei, kiindulópontja, céljai és kérdései

A Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Központ 2017. őszén kezdte meg a Családi vállalkozások kutatási programot. Ennek egyik almodulja a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k), és ezen belül a családi vállalkozások emberi erőforrás (továbbiakban EE vagy HR) rendszereinek sajátosságainak feltérképezését célozta meg.

A kutatás első (2017. őszétől – 2018. nyaráig zajló) szakaszában a KKV-k (köztük a családi vállalkozások) jellegzetességeit feltérképező, reprezentatív kvantitatív felmérés mellett (Kása et al. 2017) egy kvalitatív kutatás keretében 12 kisvállalkozásról készült kvalitatív kiseset. A következőkben ezen kvalitatív kutatási szakasz néhány eredményét mutatjuk be.

2. Kutatási folyamat, mintavétel és elemzés

A feltáró kvalitatív kutatás célja az volt, hogy bemutassa a magyar KKV-k emberi erőforrás rendszereinek sajátosságait, kiemelten a fejlesztési gyakorlatok jellemzőit és mintázatait. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a jelenlegi, munkaerőhiánnyal küzdő magyar környezetben milyen kritikus kompetenciákat neveznek meg a tulajdonosok, illetve hogy ezt a tudást, ezeket a képességeket, skill-eket hogy szerzik meg és fejlesztik a cégek.

A jelen tanulmányban feldolgozott kérdések, témakörök a következők voltak:

- Milyen toborzási, kiválasztási gyakorlatok jellemzők a magyar KKV-k gyakorlatában?
- Melyek a munkaerőmegtartás eszközei a magyar KK-knál?
- Milyen munkaerőpiaci hatások jellemzők a magyar KKV-k foglalkoztatásában?
- Milyen jellegzetes skill, kompetencia szükségletei vannak a KKV-knak?
- Milyen minták jellemzik a vizsgált KKV-k tanulási folyamatait? Milyen formális HR gyakorlatok jellemnek meg a KKV-knál?

A már említett kvantitatív kutatásból célzott mintavételt (Silverman 2008) alkalmazva 12 kis- és középvállalkozást választottunk a közép-magyarországi régióból, 10-250 fős alkalmazotti létszámmal.

Feltételeztük, hogy ilyen méretűség mellett kevésbé vannak jelen a formális HR folyamatok, ezért ezek a szervezetek alkalmasak arra, hogy a KKV jellegzetességeket megfigyeljük. A kutatás feltáró jellege miatt a mintát nem korlátoztuk tevékenységi terület alapján. Így alkalmunk nyílt arra, hogy az esetlegesen létező iparági

jellegetességeket feltérképezzük. A minta legfontosabb jellemzőit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat: A kutatásban részt vevő vállalkozások és adataik

Kód	Munkavállalói létszám	Tevékenység	Alapítás éve
C1	110	Textilipar	2002
C2	15	Mérnöki tevékenység	1992
C3	11	Földmunka	2007
C4	35	Humán szolgáltatás, Mérnöki tevékenység	2009
C5	13	Mérnöki tevékenység	1994
C6	18	Fuvarozás	2009
C7	22	IT	2005
C8	12	Vasúti járműipar	1990
C9	20	Élelmiszeripar	2006
C10	12	Vegyipar	1993
C11	40	Mezőgazdasági vegyipar	2008
C12	40	IT	2000

Az adatgyűjtés során 1-2,5 órás félig strukturált interjúkat (Kvale 2007) készítettünk a kiválasztott cégek tulajdonosaival a cégek telephelyein (amennyiben erre lehetőségünk volt). A kisvállalatokat vizsgáló, emberi erőforrás fejlesztés (továbbiakban HRD) területen végzett kutatások esetén bevett gyakorlat, hogy a tulajdonossal készítenek interjút (Beaver–Lashley 1998; Kerr–McDougall 1999; Keogh–Mulvie–Cooper 2005; Coetzer–Perry 2008; Marzec et al. 2009; Perry et al. 2010; Panagiotakopoulos 2011). Ezért mi is ezt a gyakorlatot követtük, feltételezve, hogy a tulajdonosnak kritikus szerepe van a HRD gyakorlatok alakításában, illetve képes érvényes beszámolót adni ezekről a folyamatokról. A főbb interjútémák a következők voltak: iparági kontextus, tevékenységi terület, szükséges tudás, a tudásszerzés és tudásátadás módjai, formális és informális képzés, toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés és szervezeti értékek. Az interjúkról hangfelvételt, majd szó szerinti átiratokat készítettünk.

Habár az interjúkat tulajdonosokkal készítettük, az adatelemzés egységét a tudás, a kompetenciák és a HRD gyakorlatok jelentették. Mindazonáltal figyelembe vettük azt is, hogy a tulajdonos tanuláshoz való viszonya, kapcsolódó előfeltevései relevánsak az adott cég HRD gyakorlatainak alakításában.

Az adatelemzés során a hangsúlyt a tudással és a HRD gyakorlatokkal kapcsolatos mintázatokra, valamint a kontextuális tényezők befolyására helyeztük. Az elemzés első fázisa a kódolás volt. Minden interjút a kutatócsoport legalább két tagja kódolt a következő kódok mentén: tudástípusok, tudásszerzés illetve tudásátadás módjai, szektor-specifikus HRD gyakorlatok, a munkaerőhiány hatásai. A második fázisban az egyes kódokhoz tartozó interjúszövegeket újra olvastuk és a kondenzáció (Kvale 2007) módszerét használva már értelmezéseket is tartalmazó sűrített szövegeket hoztunk létre, amelyekben a mintázatok és összefüggések feltárására törekedtünk.

A kutatás során etikai szempontokat is figyelembe vettünk. Törekedtünk arra, hogy az informált konszenzust biztosítsuk, azaz interjúalanyainkkal megismertessük a kutatás célját, az adatok felhasználásának módját annak érdekében (Kvale 2007). A kutatásban való részvétel kockázatainak csökkentése érdekében törekedtünk az adatok bizalmas kezelésére. Interjúidézeteinket anonim módon használtuk, és az egyes cégekre C1, C2,...C12 módon hivatkoztunk. Az idézetekből minden olyan információt eltávolítottunk, ami a vállalkozás azonosítását lehetővé tehetné. A kutatás érvényességét az interjúidézetek használata, valamint a kettős kódolás támogatta.

3. Toborzási-kiválasztási gyakorlatok

Interjúinkban azt tapasztaltuk, hogy toborzási-kiválasztási gyakorlatuk során a magyar KKV-k használnak mind formális, mind informális módszereket, de az informális csatornák jóval nagyobb súllyal szerepelnek az eszköztárunkban, és tapasztalataik is pozitívabbak ezekkel a módszerekkel kapcsolatban. Az alábbiakban először az informális, majd a formális toborzási eszközöket tekintjük át.

Informális toborzási gyakorlatok

A toborzási csatornák közül a **kapcsolati háló használata** a domináns, több interjúalany is kiemelte, hogy a vállalkozás sikerében nagyon jelentős szerepe van a kapcsolataiknak. A fontos kapcsolatok között az alábbi szereplőket említették: iparág szereplők (vevők, beszállítók, versenytársak), régi vagy jelenlegi kollégák/beosztottak, felsőoktatási intézmények.

Ha autóiparban van, akkor meg százszázalék, hogy ismerem. Az olyan szinten fájul, hogy a céges telefonszáma mellett tudom a magánszámukat is. Ez az egész ötlet, ennek a cégnek a felépítése is abból fakad az akkori tulajdonostársaimmal, hogy én ki-mindenkit ismerek. Egy telefon... csak így lehet üzletet fejleszteni. Tehát hogy noname-be bemegyek, mert van egy jó ötletem, az felejtős. A cégeink azért vannak, maradnak talpon, az az üzleti kapcsolati hálóba van. (C4)

A fontos érték[e a vállalkozásnak]? Hát a izé, a hosszú telefonkönyv és címlista, meg a rendes embereim. Hát körülbelül. A harmadik meg a szerencse, kész. (C2)

Toborzási és kiválasztási célra a legintenzívebben a munkavállalói kapcsolati hálót használják. Egyrészt a munkavállalói hálózat könnyen mozgósítható, másrészt a munkavállalókon keresztül érkező jelöltek között a legnagyobb a beválás, hiszen egyfelől tisztában vannak az elvárásokkal, másfelől az ajánlás egyfajta informális felelősséget is jelent: ha nem válik be a jelölt, az rossz fényt vet az ajánló munkatársra.

A kapcsolati hálót kevésbé tudatosan használják akkor, amikor szájhagyomány útján terjed a cég ismerősi körében a vállalkozás híre, illetve a munkalehetőség híre, és spontán kopogtatnak be emberek a cég ajtaján. Az is előfordul azonban, hogy kifejezetten tudatosan használják a kapcsolati hálót, és kvázi hirdetést adnak fel, de nem formális csatornákat használnak hozzá, hanem megkérik a munkavállalókat

(vagy más ismerőst), hogy terjesszék a munkalehetőség hírért az ismeretségi körükben.

A kapcsolati háló használatának elengedhetetlen feltétele, hogy a vállalkozás odafigyeljen a munkáltatói hírnevére, márkájára, arculatára (employer branding). Feltehetően a munkaerőhiány pozitív mellékhatásaként a KKV szektorban elmozdulás történik a felelős és vonzó munkáltatói kép kialakításához. Mivel döntően munkatársi hálózatokra épülnek a toborzási gyakorlatok, ezért a munkáltatói arculat hitelessége könnyen ellenőrizhető még a munkába állás előtt. Ennyiben a KKV szektorra nagyobb nyomás nehezedik, mint nagyvállalati szektorra.

Otthon beszélgettek, baráti körben tudták, hogy itt dolgozik nálunk régóta, mondta, hogy mindig megkapja a fizetését és gyakorlatilag így kerültek hozzánk. Majdnem mindegyik szegről végről ismeri a másikat. (C6)

Érdekes esetet képvisel az egyik textilipari KKV, ahol a munkaerőállomány jelentős része kisgyermekes anyukákból áll. Ez részben a horizontális szegregációból adódik, hiszen a varrás „nőies” szakmának számít, de hozzájárul ehhez az is, hogy a vállalkozás női vezetője kifejezett odafigyel ennek a társadalmi csoportnak az igényeire, és igyekszik olyan munkafeltételeket teremteni, ami az ő élethelyzetüknek megfelelő. Így sikerült egy olyan munkáltatói márkát kialakítania, amely vonzó a kisgyermekes anyák számára.

Valahogy elterjed úgy, hogy az most a GYES-esek között látom, ott terjed úgy, hogy viszik az oviba és akkor mondja, hogy hát én itt dolgozom, és akkor itt van ugye részidő is, vagy később jöhet be, tehát rugalmasak vagyunk benne, mert végülis tudjuk úgy szervezni, hogy jó legyen a kismamának is, és akkor most így jött be egy asszonyka, de másik kettő is. (C1)

Formális toborzási gyakorlatok

A formális csatornákon keresztüli hirdetés kevésbé hatékony és kedvelt formája a toborzásnak a hazai KKV-k körében. Általános tendencia, hogy a napi- és hetilapokban való hirdetésről egyre inkább áthelyeződik a toborzási tevékenység az online térbe. Az interjúkban arról számolnak be, hogy egyre többet használják a toborzási portálokat, vagy adnak fel hirdetést, de különösen pozitív tapasztalatokról senki nem számolt be. Egyrészt az alacsony képzettségű munkavállalók között még mindig nem elterjedt az internethasználat. Másrészt alacsony beválásra panaszkodnak a cégvezetők, illetve arról is beszámoltak, hogy egy internetes hirdetésre adott esetben több száz jelentkező pályázik, miközben a vállalkozásnak nincs sem kapacitása, sem eszköztára, tudása a szűréshez.

hát azért nem igazából hirdetek, egyszer kaptam egy másik cégtől egy – hogy mondjam– egy kvantumnyi pályakezdőt, és aztán amikor elmondtam, hogy mi kell, akkor volt amelyik becsületesen azonnal mondta, hogy nem, amikor leültünk vele beszélgetni és mondtam, hogy akkor utólag mondta, hogy nem, aztán volt olyan amelyiknél én nem tudtam egyből dönteni és amíg nem döntöttem, addig ő talált mást. (C8)

egy portálon hirdettünk és elsősorban olyan valakit kerestünk, aki a pénzbehajtást fogja csinálni. Meg mellette egy-két adminisztrációs feladatot, meg minden. És adtunk egy hirdetést, mert az ismeretségi körünkben nem volt senki. És igyekeztünk nagyon leszűkíteni ezt a hirdetést, hogy ne izé... hatszáz jelentkező volt! És a hatszáz jelentkezőből volt fekete férfi is. Tehát mindenki. És ott álltunk, hogy akkor most hogyan. És akkor azt találtuk ki, – és azóta is körülbelül ez a gyakorlat megy nálunk – hogy azt mondjuk, hogy mindenkit fölhívunk, tehát első mondásra nem szerettem volt ez alapján, tehát ha elküldte – mindegy mi volt benne – ez alapján nem... (C11)

A gyakrabban említett hirdetésen túl a következő formális toborzási módszereket említették még: állásbörze (C1, C4), munkaügyi központon keresztüli keresés (C1), munkaerőkölcsönzés (C11), nyugdíj utáni visszafoglalkoztatás (C1).

Kiválasztási gyakorlatok

A jelöltek közötti választás módjáról keveset beszéltek a tulajdonosok. Az új munkaerőtől elvárt kívánatos kompetenciákat sokan részletezték, ezeket a következőkben bemutatjuk majd. A legfontosabb szempont gyakran nem a végzettségről szóló papír, szakértelem, hanem a munkához való megfelelő hozzáállás, és a szakmai tudást inkább hajlandóak megtanítani a jelöltnek. Ez megdönti azt a sztereotípiát, hogy csak a nagy cégeknél lehet szakmai tudást, szakmai képzést szerezni, most már a kis cégek is hajlandóak befektetni az alkalmazottak képzésébe (részben azért, mert a jelenlegi képzési rendszer hiányosságai illetve mert a munkaerőhiány rászorítja őket erre).

A kiválasztási folyamatoknál voltak ebből problémák, hogy kellett volna valamilyen technológiai tudással rendelkező ember, akit aztán találtunk, aztán jött az, hogy, arra fókuszáltunk leginkább, hogy technológiai tudás meglegyen, de ugyanakkor emberileg nem éppen illett bele a csapatba. Úgy hogy ez most már majdnem ötven-ötven százalék, hogy én ismerem, hogy milyen csapat van itt, vagy a kolléga, akivel ezt szoktuk intézni, vagy a kollégák. (C7)

A leggyakrabban használt kiválasztási módszer az alkalmazott kipróbálása, ami időbefektetést igényel. Ennek a kerete legtöbbször a próbamunka vagy próbaidő, de van olyan KKV (C4), amelyik saját gyakornoki programot dolgozott ki, és így biztosítja az utánpótlást. Egy másik cég a szakképzési rendszerbe bekapcsolódva fogad tanulókat, mert úgy látja, ez az egyetlen út az utánpótlás biztosítására. Mindkét cég arról számolt be, hogy ez jelentős befektetést igényel, a beválás alacsony, viszont a nagy merítés miatt biztosan marad náluk néhány jó ember.

saját gyakornoki vagy betanulási programok vannak kollégáknak, akár ingyen is kipróbálhatja magát. Alkalmi munkavállalóként bejelentjük és kifizetjük. Tehát az az én költségem, vagy idézőjelben veszteségem, ha nem tudom eladni. Na, most ezt senki nem csinálja. Tehát ugye, ha most három-négy hónapot dolgozik, én sem vagyok biztos benne, hogy a hetedik-nyolcadikban akár már hasznot is termelne nekem. De ha sok ilyen emberem van, akkor biztos lehetek benne, hogy lesz. (C4)

Még megmondom őszintén, hadakozok a lánnyal, mert most másfél éve ott van, és látja, hogy mit küzdünk ezekkel a tanulókkal, azt mondja: „Anyuci, nem kéne ezt csinálni.” Mondom, akkor honnan lesz utánpótlás? Mert egyébként meg tényleg alig marad belőle. De ha kitartóan nem csinálom, akkor esélyem sincs, hogy valamikor legyen! (C1)

Egyetlen olyan gyakorlattal találkoztunk, ahol a kiválasztás során szituációs gyakorlatot alkalmaztak, pénzbehajtási munkakörben.

...azt mondtuk, hogy most mi azt szeretnénk, hogy abban működjön közre, hogy az lesz a feladat, hogy itt van ez a cég ez az izé, készüljön föl a honlapon mibőlőlünk és itt van ez a tartozás, hajtsa be! Rajta! Na, most mindjárt a hatszáz jelentkezőből rögtön lett harminc. (C11)

4. A munkaerőmegtartás eszközei a magyar kis- és középvállalkozásoknál

Az aktuális munkaerőhiány és a toborzási gyakorlatok nehézségei egyre inkább arra ösztönzik a KKV-kat, hogy odafigyeljenek a kisvállalkozás munkaerő megtartó képességére. A munkaerő elvesztésével együtt jelentkező tudásvesztés megakadályozására nem említettek megoldásokat, általában egyértelműnek veszik, hogy az ember viszi magával a tudást is. Ezért inkább azt emelték ki az interjúkban, hogy melyek azok a jó vezetői gyakorlatok, melyekről úgy vélik, hogy fontosak munkavállalóik számára, és maradásra ösztönzik őket. Az alábbiakban ezeket a

szempontokat mutatjuk be. A sorrendet az határozta meg, hogy az adott tényezőt hány cég említette, és azt mennyire tartották fontosnak.

A fizetést, illetve a kapcsolódó anyagi és nem anyagi juttatásokat a legfontosabb motivációs tényezőnek tekintik a tulajdonosok, melyeket minden interjúalanyunk említett. A KKV-k igyekeznek versenyképes fizetést biztosítani vagy fix bérrel, vagy teljesítményalapú mozgóbérrel. Többen kiemelték, hogy bejelentik a munkavállalót és fizetik utána a járulékokat, reflektálva arra, hogy a hazai KKV-k körében elterjedt a feketefoglalkoztatás. Ezért a munkaerőpiacon a bejelentett munka versenyelőnynek számít a többi KKV-val szemben. (Egyetlen vállalkozó említette, hogy a bér egy részét feketén fizetik. Kényes téma lévén könnyen lehet azonban, hogy több ilyen eset is van a mintában.) Fontos szempontként említették még, hogy a fizetését időben megkapja a munkavállaló, valamint a törvény szerint járó szabadságot is kiadják. Mozgóbér esetén a tulajdonosok azt is fontos tényezőként emelték ki, hogy a megtermelt haszonból a munkavállalók is részesedjenek.

De azt kell mondani végül, hogy leginkább a pénzzel lehet motiválni, lehet itt ígérni másokat is meg minden. Az lehet, hogy amit az ember megígér, azt megkapják. (C3)

Illetve szerintem az nagyon fontos, hogy pontosan fizetünk. Takkra pontosan tudja, hogy ekkor és ekkor megkapja a pénzét. Ez nagyon fontos, ez egy alap. Ez kell ahhoz, hogy megtartó ereje legyen. Amikor összevissza fizetget a cég, akkor csak dolgozgatnak az alkalmazottak. (C6)

miután ez egy eredmény orientált fizetéses munkavállalás – ezért itt az elején ugye nincsen nagy fizetés, de aztán a később meg utána jót lehet keresni. (C10)

A következő gyakran említett szempont a megfelelő munkakörülmények biztosítása. Ez egyrészt vonatkozik munkavégzés fizikai feltételeinek megteremtésére (munkaruházat, korszerű munkaeszközök), másrészt pedig a munkaidő, munkarend munkavállaló igényeihez való igazítására a lehetőségekhez mérten. Két olyan vállalkozás is van, ahol a munkavállalók munkába, illetve haza szállításáról is gondoskodnak (C1, C3).

Meg arra is figyelünk, hogy azért mindig fejlesszünk, meg az hogy normális körülmények között tudjanak dolgozni. Tehát, fűtött helységben dolgoznak, normális wc-jük van, normális öltözőjük van, munkaruhájuk van, ha valamit kérnek, hogy ezt szeretnének, merthogy azzal jobban tudna menni a munka

vagy kényelmesebb lenne, akkor azt megvesszük nekik, tehát hogy, hogy azért próbáljuk azt, hogy nekik ez minél kényelmesebb és minél jobb legyen. (C10)

a munkát is úgy szervezzük, hogy próbálunk alkalmazottbarát lenni. Ez azt jelenti, hogy ha azt mondja, hogy neki dolga van, akkor megpróbáljuk átszervezni úgy, hogy a dolgát el tudja intézni. Nem az van, hogy azt mondom, hogy most dolgozni kell és kész. Hanem próbáljuk úgy intézni a dolgokat, hogy jó legyen a munkavállalónak is és megpróbálunk még ebből meg is élni. (C6)

A tulajdonosok az interjúk kb. felében említették a közösséget, mint megtartó erőt, ami összefonódott a saját vezetési stílusuknak a jellemzésével. A munkahelyi hangulat milyenségét, a csapat összetételét végső soron a saját vezetési döntéseikre, stílusukra vezették vissza.

Valamiért a megtartási arányunk az azt érzem, hogy viszonylag jó. Tehát nagyon sokan vannak 5+ éve nálunk, nagyon sokan vannak, akikkel gyerekkorom óta ismerjük egymást. Volt egy időszak, amikor csak közel két méter magas, egyébként kosárlabda bajnokságban játsszó, miskolci alkalmazottam volt csak. Tehát konkrétan volt kosárcsapatunk, nyertünk Budapest Bajnokságot így együtt. Ez azért olyan kohéziós erő, ami ugye ez nem kötelezettség volt senkinél és egy rosszabb alkalmazott – a rosszabb az idézőjelben erősen – hogy kevesebbet termelő alkalmazott, lehet, hogy a kosárban egyébként meg brutálisan sok pontot dobott. (C12)

Tudásintenzív cégeknél (C7, C12, C8) került említésre a fejlődési lehetőségek biztosításának szerepe a megtartásban.

Meg szeretnék tanulni, Android fejlesztő vagyok, de az IOS-hez is szeretnék érteni, akkor arra ügyelünk, hogy a következő féléves cikluson belül erre legyen valami reflektálás, találjunk valami tanfolyamot, vagy, hogy érezze azt, hogy mi ezzel a problémával foglalkozunk, mert, hogy fontos. És mivel fontos és mi erre reagálunk, úgy érzem, hogy nekik elég jó visszajelzés, hogy így meghallgattatott az, amit ő mondott és ez így fontos neki, nekünk is és tényleg fontos. (C7)

Most úgy néz ki a történet, hogy képzéseket támogatunk viszonylag jól. Tehát ez így része, hogy mondjuk nyelvtanulás, volt, aki grafikus tanfolyamra ment el, kinek hogy. (C12)

5. Munkaerőpiaci hatások a magyar kis- és középvállalkozások foglalkoztatásában

A KSH adatai szerint 2018. tavaszán Magyarországon az EU országaihoz hasonló tendenciát követve közel 80 ezer üres álláshely van. A legtöbb betöltetlen állás az adminisztratív és szolgáltató szférából származik, de jelentős a hiány a feldolgozóiparban is (KSH, 2018). Ez 2019-re tovább emelkedett.

A magyar munkaerőpiacra jellemző erőforráshiányos állapot a hazai kis- és középvállalkozásokat is jellemzi, ahol különösen a jól képzett szakemberekből (közép és felsőfokú végzettséggel rendelkezőkből egyaránt) van hiány. Ez az egyes munkafolyamatok ellátásának nehézségét okozza, és a hiány bizonyos területeken akkora, hogy komolyan veszélyezteti a vállalkozás üzleti sikerét, sőt akár fennmaradását is.

...6-7 hónapot kell várni átlagban egy Mercedes-re befizetés után. Tehát nem bírja a gyár sem, most tesztelik a sorokat, kéne még egy műszakban gyártani, csak nincs annyi munkaerő sem. Nincsen munkaerő. (C4)

...régen az volt, hogy tudok-e olyan projektet hozni, amire keresek majd embert, most meg az van már, hogy annyira sok a feladat, hogy találjak rá erre megfelelő fejlesztőt, pont átfordult, de nem is kicsit. ...hogy ha most nekem hirtelen – mi vagyunk ilyen negyvenen nagyságrendileg – még húsz embert idedobnának, annak is tudnék melót adni.Annyira nagy a baj, hogy örülök, ha bárki van. (C12)

Én azt gondolom, hogy most a munkavállalók és a munkáltatók között, régebben az volt, hogy a munkáltatók jobban tudtak válogatni, most már gyakorlatilag olyan nagy a munkaerőhiány, hogy én azt veszem észre, hogy a munkavállalók részéről olyan igényekkel lépnek föl egyrészt anyagilag, ami nem kitermelhető józan és becsületes keretek között. (C6)

...egy üzletünk van zárva. Nem tudjuk üzemeltetni, mert nincsenek hentesek. (C9)

...most például keresünk, mindig keresünk, mert nem lehet találni olyan ember, aki... nincs senki sehol. Nagyon gyötrelmes megtalálni az embereket. (C11)

Ezért kutatásunkban azt is érdekesnek láttuk vizsgálni, hogy miként hat ez az erőforráshiányos munkaerőpiac a KKV-kra, és milyen lehetőségek, illetve gyakorlatok lehetnek ennek az erőforráshiányos helyzetnek a kezelésére.

A munkaerőhiány okai

Interjúink szerint az KKV-k számára a béversenyben igazán nehéz helytállni. Alig, vagy egyáltalán nem tudnak a nagyobb és/vagy multinacionális cégekkel összehasonlítva versenyképes jövedelmet biztosítani. Egyszerűen nem tudják kigazdálkodni ezeket az összegeket.

Elszabadultak a bérek tehát ma Magyarországon. De gyakorlatilag meghatározott pozíciókra a győztes illető beírhatja a bérét. (C4)

Begyakorolt csapatoknál meg olyan nagy elszípkázás van, hogy azt nem tudom megfizetni. Próbáltam hozni, de a felszabadultak megtudták, hogy szabadok és fölém volt ígérve. Mikor megbeszéltük, hogy jönnek, akkor is egy héten belül fölējük lett ígérve és már mentek el. (C3)

A munkaerőhiány szempontjából a KKV-kat is érinti az aktív korú lakosság és ezen belül elsősorban a fiatalabb generáció külföldi munkavállalása, és ezzel kapcsolatban a szakképzettek nagyszámú elvándorlása. Ennek hátterében is elsősorban a kedvezőbb kereseti lehetőségeket azonosítják.

Szóval jött neki egy kollégája, akinek külföldön nem volt éppen munkája, aztán beugrott ide egy ház fölépítésébe, együttműködött. Aztán kapott külföldről megint ajánlatot, most elment. Tehát a svájci bérekkel még nem tudunk versenyezni, akárhogy is igyekszünk. (C5)

A tavalyi évben éreztem azt, hogy egy pár ember elment. Volt olyan dolgozóm, aki beadta a felmondását, leszámol és elmegy külföldre dolgozni. (C3)

De inkább azért külföldre mennek.... Németországba henteseket azért keresik. (C9)

Én azt gondolom, hogy az szívja el, hogy Nyugat-Európában ugyanezért a munkáért jelentősen több fizetést kap. (C6)

A magas bérekkel szemben, mintegy másik végletként fogalmazódik meg, különösen a minimálbér körül fizető kkv-k esetén, hogy az állam által finanszírozott közmunkaprogram elszívó erőt jelent, vagy versenyhelyzetet teremt. A termelési környezetben erőteljes teljesítményelvárásokkal szemben a munkavállalók inkább

választják a kevésbé megerőltetőnek ígérkező közmunkát, ami nem mellesleg a lakhelyül is szolgáló településen végezhető.

Sajnos ma is úgy vannak az emberek, hogy ha én közmunkás akarok lenni, akkor én az leszek, ha munkanélküli, az leszek, én mondom meg. Ez nem normális. Akkor az állam pénzén kényelmeskedek. Van is, aki azt mondja, egy szem fiam van, férje, jó dolga, jól keres, az ő igény szintje, hogy van háza, kocsija, hát akkor kihasználom, míg lehet, hogy közmunkán esetleg ellőtyögök. Mert szó szerint, már idézőjelben mondom ezt a szót, de hát nincsenek olyan követelmények, mint a termelésben, eleve nálunk pontosan be kell jönni, teljesítménybér van, követelmény van, nyilván nehezebb. És ha kevesebbet keres, az annyira nem izgatja, de ha kevesebbet is kell érte tenni. Nálunk meg nem keres annyival többet, hogy nagyon meghassa őt. (C1)

Kutatásunk alanyai a munkaerőhiány másik okaként a szakember utánpótlás hiányát jelölik meg. Bizonyos képzések eltűntek, vagy jelentősen csökken a képzésben résztvevők száma a munkaerőpiacon megjelenő igényekhez képest.

...szerszámkészítők, hegesztők, klasszikus értelemben véve esztergályos, marós stb. nem elég jön ki a piacra. Pedig mondjuk már egy hegesztő többet kapna vagy egy jó esztergályos pályakezdőként is, mint egy pályakezdő mérnök. (C4)
... az a baj, hogy Magyarországon a vegyipart totál kinyírták, van vegyészmérnökképzés, dea vegyészmérnököket – mondjuk a gyógyszeripar – az teljesen felszívja, mert sokkal jobb pénzt tudnak keresni, így akik a tisztítástechnológiában részt tudnak venni, szerintem, ha egy kezemen meg tudom számolni, hogy hány van, vagy max. a két kezemen meg tudom számolni és gyakorlatilag az információt meg viszont csak innen lehet összeszedni. (C10)

A kép a felsőfokú végzettségek megítélése szempontjából sem egységes. Mint azt korábban bemutattuk (lásd 3. fejezet) az IT szektorban csökken a formális végzettség megszerzésének a jelentősége, a műszaki területeken ettől eltérő jellegű nehézségekkel szembesültünk. Eltérés tapasztalható a képzés kimenete és a munkaerőpiaci igények között. A fiatalok a felsőfokú végzettség megszerzésére törekednek a munkaerőpiacon egyre nagyobb hiányt jelentő szakmunkás vagy technikus végzettség megszerzésével szemben.

.. más választás nincs a rendszerben, csak hogy egyetemre/főiskolára megyek vagy szakmunkás leszek. Tehát ugye amikor én tanultam, akkor még meg volt gimnázium után is az a lehetőség, hogy szakmunkás, technikus, főiskola, egyetem. Na most ez megszűnt.Ezt úgy mondom, hogy ha jön ki egy jó

marós vagy esztergályos, abból biztos, hogy a mai oktatási rendszer mellett gépészmérnök lesz. Azért sem választja az esztergálást, mert azt nézi, tudja, haverok-szülők mondják, hogy ha te szerszámkészítőnek elmentél, akkor szerszámkészítő maradsz a nyugdíjig. (C4)

Ezzel párhuzamosan az is körvonalazódik, hogy a szakmunka presztízse folyamatosan csökken, így erősödik a magasabb végzettség megszerzésére irányuló törekvés, annak ellenére is, hogy a munkaerőpiacon nincs egyöntetűen ekkora igény a felsőfokú végzettségűekre, és a fizetések sem feltétlenül követik a megszokott, magasabb iskolai végzettség magasabb fizetés összefüggést.

... mondjuk már egy hegesztő többet kapna vagy egy jó esztergályos pályakezdőként is, mint egy pályakezdő mérnök. Többért is tudnám eladni a piacon egy mindenre minősített hegesztőt, mint mondjuk egy általános gépészmérnököt.” (C4)

Ahogy azt korábban már jeleztük (ld 3. fejezet), hogy a műszaki területen a kemény kompetenciák elsajátítása továbbra is nagy jelentőséggel bír, azaz a formális végzettség jelentősége továbbra is kívánatos, ugyanakkor a megszerzett tudás tartalma nem fedi a munkáltatói igényeket.

Itt nálunk nagyon fejlesztőre tervezik a mérnököt. Itt az a kérdés visszacsatolva, hogy kell-e ennyi fejlesztőmérnök. De viszont rengeteg mérnökre van szükség, aki egy gyártást, gyártástechnológiát kézben tart, apró javításokat elvégez, működtet. ha azt mondom, hogy 100 mérnököt kibocsát egy gépészkar, abból mondjuk így fejlesztő vonatkozásban olyan 20, de inkább 30, akire szükség van, az tényleg nagyon tudjon. A többi 70 az gyártástámogató mérnök legyen, de az meg nincs. (C4)

A fent részletezett folyamatok a meglévő szakemberek kiöregedéséhez vezetnek. Bár egyre több helyen törekszenek a tudásátadás különböző formáira (belső képzések, mentorálás), egyszerűen azt tapasztalják, hogy nincs kinek átadni a tudást. Egyes szakmákra egyáltalán nincs érdeklődés.

...most még vannak ezek az ötven évesek, ha azok így... hát utána kész! Nem, nem, nem tudjuk mi lesz.” (C9)

...van egy olyan terület, ez a nagygépes vonal, ami egy kihalófélben lévő terület és tényleg már nyugdíjasok azok az emberek, akik ezt csinálták annak idején. Nagyon nehéz és nem egy olyan vonzó terület. Tehát egy ilyen karakteres képernyő, zöld fekete és azon kell programozni és nyilván

egyébként többet lehet vele keresni, mint mondjuk egy JAVA programozással adott esetben. De nem találok rá embert. (C7)

A munkáltatók válasza a munkaerőhiányra

A KKV-k nehézségeinek megoldásában az előző fejezetben is bővebben bemutatott megtartásra vonatkozó intézkedések jelenthetnek megoldást.

Ha a bérigények növekedésére nem tud a KKV megfelelő választ adni, akkor a helyi sajátosságokat – az általa foglalkoztatottak igényeit, illetve a potenciális munkavállalói csoportok igényeit – felmérve és azokra reagálva tudja alternatív módon a szükséges erőforrást biztosítani.

Három lényeges tényezőt soroltak fel, ami egy KKV számára előnyt jelenthet egy lokális munkaerőpiacon: helyi munkalehetőséget biztosít, személyes kapcsolaton keresztül kiszámíthatóságot, stabilitást és biztonságot jelenthet, valamint a vállalat által folytatott tevékenység, ami a szakember számára szakmai lehetőséget és az általa szeretett szakma gyakorlását teszi lehetővé.

Úgy gondolom, hogy biztonság kell az embereknek, én meg úgy gondolom, hogy adok ezzel az intézkedéssel (ti.: kiszámítható fizetés, béremelés) biztonságot nekik, megnyugtatom őket. (C3)

... volt egy olyan mag, aki viszont ott élt, meg is szerette, meg is szokta a stabilitást, ott volt a lakása, viszonylag közel volt és mégiscsak azt mondta, hogy hát ő akkor itt marad, és valahogy bízott abban, hogy mégiscsak lesz belőlünk valami és hát jól gondolta. (C1)

Az erőforrásbiztosítás szempontjából a KKV-k számára elkerülhetetlen, hogy kibővítsék a hagyományos munkavállalói kört, és alternatív munkaerőpiaci szereplők felé nyissanak. Alanyaink három munkavállalói csoport megszólításával éltek: a megváltozott munkaképességű személyek csoportja, a GYES-ről GYED-ről visszatérő nők, illetve többgyermekes édesanyák és a nyugdíjba vonult többnyire régi munkatársak.

A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására az egyik vállalkozás korábban munkahelyteremtő beruházásra pályázott, és így foglalkoztatott többeket. Tapasztalatuk szerint a személyek beillesztése nem volt mindig zökkenőmentes, sőt a környezet ellenérzéseit is le kellett győzni. Ebben a tulajdonos elszántsága és a személyes együttműködés megtapasztalása játszotta a legfőbb szerepet.

A GYES-ről GYED-ről visszatérő nők, illetve többgyermekes édesanyák foglalkoztatása szempontjából különösen vonzó a lokális munkavállalás lehetősége, hiszen a gyermekek ellátása miatt nem tudnak távolabb munkát vállalni. Ez még inkább jellemző, ha a gyermekek száma magasabb, ha elváltak és gyermeküket egyedül nevelik, vagy ha férjük külföldön dolgozik. Ezen túlmenően a munkaidőbeosztás szempontjából is igyekeznek rugalmasságot biztosítani. Ez utóbbit egy textilipari KKV esetén azonosítottuk feltételezhetően a foglalkoztatás jellegének köszönhető specifikus gyakorlatként.

Szemmel látható, hogy a nyugdíjasok foglalkoztatásával kapcsolatos vélekedések idővel megváltoztak: ez valószínűleg a kedvezőtlenebb munkaerőpiaci lehetőségek következtében alakult így.

Soha egy ilyen egyszerű ember ennyit nem keresett, mint most ezek a nyugdíjas asszonykák, akik most van azért nekik mit tudom én százezer forint nyugdíja, meg még hazavisz mellé százharminczret. Na most egy varrónő, egy egyszerű vidéki asszony ennyit nem keresett az életben. ...Az elején úgy irigykedtek, hogy hú hát nyugdíjas, meg minek jön vissza dolgozni, hát elfogadták. Hát azért, mert tud még dolgozni, meg termel.... Van egy nyugdíjas, tapasztalt oktatóm most jelenleg,... (C1)

...nagyon sok ember nyugdíj után még mindig dolgozik nálunk. Hat-nyolc ilyen ember van (C8)

A korábban említett lokális munkaerőpiac kiaknázása mellett egy másik tendencia a foglalkoztatottak körének területi kiterjesztése ott, ahol a munka jellegének köszönhetően erre lehetőség van (ti.: IT fejlesztési terület). Azaz az IT technológiának köszönhetően a vállalkozás székhelyétől távolabbról, sőt külföldről is lehet rövid és hosszú távon munkaviszonyt létesíteni.

(Budapesti székhelyű cég)...Miskolcon van relatíve sok emberünk, meg Szegeden, tehát, hogy így szétszórtan. Sőt egyébként sikerült most egy alvállalkozói szerződést kötni egy szlovák leányzóval. (C12)

Ezzel éppen ellentétes probléma adódik abból, hogy például a feldolgozóiparban vagy a gyártásban a munkavállalók jelenléte a munkahelyen nélkülözhetetlen. Ez összefüggésbe hozható a munkavállalók mobilitásával kapcsolatos törvényi és racionális tényezők kérdéseivel. Sajnos, a KKV-k egy része nem tudja a munkabér mellett kigazdálkodni a munkabajárás, illetve az albérleti támogatás költségeit. Ennek hiányában viszont a bér csak a létfenntartásra elegendő, így ez komoly korlátot szab a szükséges erőforrás földrajzilag távolabbról történő mobilizálásának.

... és hát van egy óriási nagy hátrány, tehát aki nem Budapesten lakik – nekem volt ilyen bejáró – ott a bejárás nyolcvan százalékát állnom kell. ...Egy hónapra harmincezer forint bejárás és plusz még támogatás, az albérlete legalább nyolcvan, százezer Forint. Tehát hogyha ezt nem adom így oda, akkor ingyen dolgozik. (C8)

Munkáltatói elvárások és munkavállalói attitűdök

Az erőforráshiányos munkaerőpiacon érezhetően meggyengült a munkáltatók hatalmi pozíciója: a munkáltató diktálja az elvárásokat, a munkavállaló pedig teljesíti azokat. Ez nemcsak az egyre magasabbra rúgó bérigényekben tükröződik, hanem a munkához való hozzáállásban is tetten érhető.

A KKV-knál a szaktudás hiányát még többé-kevésbé elfogadják az aktuális munkaerőpiaci körülmények között, de ahogy azt már korábban is kifejtettük, a motiváció, a dolgozni vágyás, a tettvágy és szorgalom meglététől nem tudnak eltekinteni.

...nekem a legfontosabb tényező az lenne, hogy mennyire akar dolgozni. Mindegy, hogy mennyire tud, mennyire akar! (C12)

Hát az az, hogy megtalálja a helyét, hogy a melós embernek csillog a szeme, és ott megy a keze, és lehet látni rajta, hogy az él az az ember, szereti azt, amit csinál. (C2)

...úgy gondolják, hogy abba az irányba megy a történet, hogy megpróbálnak minél kevesebbet dolgozni és ezért minél több pénzt kapni. ...én az olyan munkaerőt nagyon tisztellem és becsülöm, aki azt mondja, hogy sokat dolgozom és ezért kérek sok pénzt. De amikor azt látja az ember, hogy megkérdezik, hogy mi az a minimum, amit menni kell ahhoz, hogy megkapja a pénzt, akkor ott mindig érzem azt a háttérben, hogy nincs szakmai elhivatottság mögötte, abszolút és erősen törekszik arra, hogy minél kevesebb munkával minél több pénzt kapjon és nem hosszú távú érdekek mentén megy. Rövid távon azt gondolja, hogy megpróbálok a munkáltatóból minél többet kifacsarni és hogyha esetleg nem is megy olyan jól a cég, akkor nem probléma, lépek tovább a következőbe. (C6)

Az interjúalanyaink közel fele problémásnak tartja a munkavállalók elkötelezettségét és megbízhatóságát, ami a munka minőségének színvonalára, és összességében a munka elvégzésére is kedvezőtlenül hat.

Sok olyan gépkocsivezető van, aki viszont nem úgy áll hozzá a dolgokhoz, nem lehet számítani rá. Megbeszéljük azt, hogy egész héten be van osztva és dolgozik, és 2 nap múlva felhív, hogy neki délután már nincs kedve dolgozni. ...Illetve az, hogy nem látja az ember azt, hogy meg akarják tartani a munkahelyüket. Olyan dolgokat megengednek stílusban, tiszteletben, egyébben, ami már túlmegy egy határon. ... Akik itthon maradtak nem jellemző és minden általánosítás nélkül, de inkább a kényelmesek, a kevésbé rátermettek és a kevésbé hozzáértők.(C6)

Az interjúkban kirajzolódtak a KKV-k számára ideális szakember jellemzői, aki kellő mértékben tudatos a karriertervezésben, hosszú távon gondolkodik:

Először tanul és tapasztalatot szerez, és csak ez után fogalmazza meg a karrier- és bérigényét, akkor teszi ezt, amikor már van mire építenie. Ez egyben szakmai alázatot is jelent. (C4).

A gender szakirodalomból ismerős ez a megközelítés, ti. az ideális munkavállalói tulajdonságok mítosza pl. bármikor elérhető, maszkulin tulajdonságokkal felruházott, magánéleti kötelezettségektől mentes. Ezek meglétére alapoznak a vállalatok, és ezek birtoklásával egy személy munkavállalási esélyei kifejezetten növekednek. A hazai KKV kutatásaink nem ennyire egyoldalú helyzetről árulkodnak. A legnagyobb munkavállalói értéket a tettvágy és a szakma szeretet együttesen képviseli, és ez egyúttal az üzleti siker záloga is:

Itt, akik itt vannak, annak a többsége az embereknek egy tényezőben nagyon kimagaslóak, hogy akarnak dolgozni. Tehát, hogy ez a közös bennünk a tettvágy. Ha azt nézzük, hogy hogy igen és nem azt, hogy hogy nem. (C12)

...megtalálja a helyét a melós ember, csillog a szeme, és ott megy a keze, és lehet látni rajta, hogy az az ember él, szereti azt, amit csinál. (C2)

Ugyanakkor a munkáltató-munkavállaló ideális és kölcsönös kapcsolatára vonatkozóan is találtunk utalást. Tettünk már említést a munkáltatói márkáról, amelynek lényege, hogy olyan munkavállalókat vonzzon a cég magához, akik biztosítják a vállalati teljesítményt, és egyúttal hosszú távú boldogulásukat is látják az adott vállalatban. Azaz csak akkor lehet egy vállalkozás sikeres, ha kölcsönösen képes az üzleti és munkavállalói érdekeket összehangolni:

Általában nem gondolnak bele más tulajdonosok, hogy annak is annyiba kerül a víz, a gáz, a gyereknevelés, meg a... mint aki mindenki másnak. ...És hogyha

én tudom, hogy ha az én fontos emberem csak háromszáz ezret keres, de a felesége otthon van, akkor én nem számíthatok rá, mert azon fogja törni a fejét, hogy hogyan tudná kiegészíteni... megérti, hogyha most idén egy nehezebb évem volt, nem mennek el az emberek egyik percről a másikra. (C2)

A kölcsönösség kifejezett munkáltatói elvárásként is megfogalmazódik:

Én azt gondolom, hogy aki évekig normálisan, pontosan és rendszeresen fizet, akkor elvárható, hogy egy tisztelet legyen a munkáltató felé a munkavállaló részéről. És fordítva is, a munkavállalót is tisztelni kell. (C6)

A fentiek megerősítik a munkavállalói kompetenciákkal kapcsolatos kutatási tapasztalatainkat. A kemény kompetenciákra való igény fennmaradása mellett felértékelődni látszanak azok a generikus kompetenciák (pl. szakma szeretet, tettvágy, hozzáállás, kölcsönösség), amelyek a munkahelyi beilleszkedés, a sikeres teljesítés és együttműködés szempontjából meghatározó jelentőségűek, és amelyek birtoklása nemcsak az üzleti sikert, hanem az egyéni boldogulást is elősegítik.

6. Milyen jellegzetes skill, kompetencia szükségletei vannak a KKV-knak?

Az általunk vizsgált cégek mind tevékenységi körük, mind piaci helyzetük, mind pedig az általuk használt technológia tekintetében meglehetősen heterogén képet mutattak, ami nehéz feladat elé állított bennünket, amikor megpróbáltuk valamilyen módon rendszerezni az interjúalanyok által érzékelt tudás- és kompetenciaigényeket. Az interjúalanyok által direkt vagy indirekt módon megemlített tudások és készségek, amelyeket vagy használnak, vagy amelyekkel kapcsolatban hiány van, nagyon sokfélék és nehezen összevethetőek.

Eredményeink alapján a megkérdezett cégvezetők a tudásokat és a kompetenciákat nem a személyekhez, hanem a különböző munkaszituációkhoz kapcsolják, ezért a különböző tudások és készségek tekintetében meglehetősen nagy változatosságot tapasztaltunk, az iparági hovatartozás, a munkafeladatok jellege, illetve a fizikai/szellemi dimenzió megkülönböztetése alapján. Ennek ellenére jól azonosíthatóak voltak olyan munkáltatói igények is, amelyek generikus kompetenciákhoz kapcsolódnak és jelen vannak csaknem mindegyik mintába került cégben, függetlenül annak ágazati hovatartozásától vagy egyéb strukturális jellemzőitől.

A fenti szempontokra való tekintettel és a szakirodalmi előzmények figyelembevételével az interjúkban azonosított kompetenciaigényeket a 'kemény' és a 'lágy' kompetenciák dichomotómiája alapján mutatjuk be és értelmezzük.

'Kemény' kompetenciák

A kemény tudások tekintetében tapasztaltuk a legnagyobb diverzitást a vizsgált cégek strukturális jellemzőitől függően. Interjúalanyaink különféle kognitív és funkcionális kompetenciákat említettek, mint cégük napi működésének elengedhetetlenül szükséges feltételeit. Kognitív kompetenciák alatt azokat a tudásjellegű kompetenciákat értik, amelyek az absztrakt intelligencia konkrét megjelenésének tekinthetőek, de a fogalom szélesebb értelemben véve magában foglalja az intellektuális készségeket és azok konkrét szituációkban való megjelenését (tehát azt a készséget is, hogy az absztrakt tudást képes legyen valaki használni egy adott kontextusban).

2. táblázat. Az azonosított kognitív kompetenciák

Munkakör	Kompetencia
Mérnök	Gyártás, gyártástechnológia, folyamatmodellezés, kockázatelemzés Termékismeret Tervezési tudás Kereskedelmi ismeretek
Hentes	Termék- és áruismeret Pénztárgép kezelése, számlázás
Eladó	Pénztárgép kezelése, számlázás
Építőmunkás	Szerszám- és gépismeret
Adminisztratív munkatárs	Adminisztrációs tudás
Teherautósofőr	Kötelező adminisztráció ismerete, közúti árufuvarozási és közlekedési ismeretek
Programozó/informatikus	Programozási nyelvek

A táblázatból is látható, hogy meglehetősen sokféle kompetencia iránti igény fogalmazódott meg. Ugyanakkor az azonosított kompetenciák két alapvető típusa írható le. Az egyik típust azok a kompetenciák alkotják, amelyek közvetlenül kapcsolódnak azoknak a termékeknek és/vagy szolgáltatásoknak az előállításához, amelyek a termelési/üzleti folyamat kimeneteiként jelennek meg. Ezek többnyire tényszerű tudások, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy a munkavállalók mennyire vannak tisztában a termékek fizikai jellemzőivel.

Viszont rengeteg mérnökre van szükség, aki egy gyártást, gyártástechnológiát kézben tart, apró javításokat elvégez, működtet. (C4)

Elsősorban kódolt információk (szövegek, vizuális szimbólumok, stb.) memorizálása révén sajátíthatók el. Ez a szakirodalomban deklaratív tudásként számon tartott tudástípusnak feleltethető meg (CEDEFOP, 2005).

A kognitív kompetenciák másik típusa a folyamatokhoz kötődik, és olyan tudásokra vonatkozik, mint például a számlázási programok vagy a technológia ismerete, de ide tartoznak a (műszaki) tervezési ismeretek is. Ez a tudástípus is kognitív jellegű, de a deklaratív tudásokhoz képest szélesebb körű, mert magában foglalja a szélesebb perspektívából való rálátás képességét és bizonyos technikai/technológiai alapelvek megértését is. Többnyire a korábbi tudások kombinációjára és azok specifikus kontextusokban való használatára épül.

Most már automatizált számítógépes és a többi SAP, meg a fene tudja még milyen rendszerek vannak, de egyre kevesebb olyan ember van, akinek ha azt mondják hogy – nem tudom – portálmáró, egyáltalán el tudja képzelni hogy mekkora, és hogy néz ki és miket kell megadni és minden, amelyik nem elmélet, nem IT, tehát nem szoftver - habár szerintem ott is kell tudni, hogy mi van mögötte, tehát mi a hardver – itt is ha nem tudják, hogy milyen technológiára dolgoznak akkor nem lehet dolgozni. (...) Kevés ilyen integrált tudás van, hiszen itt nagy sok szakma kell – egy személykocsiban is van vagy tízezer féle alkatrész – és át kell látni. (C8)

A kognitív jellegű kemény kompetenciák mellett funkcionális kompetenciákat is azonosítottunk. Funkcionális kompetenciák alatt sokáig az emberi viselkedés motorikus kimeneteit azonosították, de ma már beleértenek számos mentális, kognitív és emocionális összetevőt is. Általánosságban azt lehet mondani, hogy a készségek olyan célirányosan alkalmazott, strukturált viselkedésformák, amelyeket gyakorlati szituációk révén lehet elsajátítani és az időbeli fejlődésük révén rutinizálódnak (a használatukhoz szükséges kognitív erőfeszítések jelentősége csökken). A lényeg az, hogy valamilyen gyakorlati szituációhoz kötődő funkcióban használjuk őket, de nem a szituációhoz, hanem az egyénhez kapcsolódnak. A megkérdezett cégvezetők számára a jártasság és munkatapasztalat nem volt kiemelten fontos, szemben az olyan generikus kompetenciákkal, mint például a szakmai tapasztalat és elkötelezettség, problémamegoldó képességek vagy nyelvtudás. Nem csak ezeknek a kompetenciáknak a relatív fontosságát hangsúlyozták, hanem kifejezetten úgy hivatkoztak rájuk, mint érzékelt tudás- vagy kompetenciahiányokra. A (hiányolt) funkcionális kompetenciáknak a többsége a munkahelyi kereteken kívül, többnyire a formális oktatás eredményeképpen vagy a szabályok és közösségi viselkedés-modellek társas interakciókon alapuló internalizálása révén sajátíthatók el.

'Lágy' kompetenciák

A lágy kompetenciák meghatározására számos kísérlet történt a szakirodalomban. A definíciók többségében közös elem, hogy megjelenik bennük a viselkedési (magatartási) elem és a társas/szociális vonatkozások. Értelmezésünkben a lágy kompetenciák mindazon egyéni intellektuális készségek, érzelmi és attitűdbeli tényezők, amelyek ahhoz járulnak hozzá, hogy az egyének sikeresen alkalmazkodjanak a környezetükhöz és tudjanak működni azokban a szerepekben, amelyek a társas környezetükben vannak jelen. Ide tartoznak azok a (meta)készségek is, amelyek lehetővé teszik az egyén számára új kompetenciák elsajátítást. Az interjúk alapján következő lágy kompetenciák iránti igényeket azonosítottuk:

- Emberi hozzáállás (több helyen)
- Motiváció, érdeklődés (több helyen)
- Önállóság a munkavégzésben (több helyen)
- Szakma iránti elkötelezettség, mint prioritás (C8)
- Együttműködés (több helyen)
- Természetesség, kapcsolatteremtés és –fenntartás (C10, munkakör: értékesítés)
- Udvariasság (C9, munkakör: eladó)
- Lojalitás, elkötelezettség, kötődés (több helyen)
- Hibákhoz/kihívásokhoz való hozzáállás (több helyen)
- Tanulásra való igény, hajlandóság (több helyen)
- Problémákkal szembeni attitűdök (több helyen)
- Konstruktív gondolkodás (C8, munkakör: mérnök)
- Hibákból tanulás (C8, munkakör: mérnök)

Hanem inkább nagyon fontos a kommunikáció, illetve a tanulásra való kényszer. Vagy nem is kényszer, hanem a hajlandóság vagy igény, hogy folyamatosan képezzék magukat ezen a területen, illetve tudjanak nagyon jól kommunikálni. (C7)

Tehát amikor így a junior-seniort kellett összevetni, akkor csomószor az volt, hogy egy huszoneves, friss tudással rendelkező, de mondjuk technológiailag nyilván nincs olyan tapasztalata, mint mondjuk egy nálánál jóval idősebb embernek, de mondjuk megszerezte azt a prezentációs készséget, azt hogy hogy álljon hozzá egy hibához, hogyan essen neki egy kihívásnak. Lehet, hogy pont tudja ellensúlyozni ezt a technológiai hiányosságot. (C7)

Nekem a legfontosabb tényező az lenne, hogy mennyire akar dolgozni. Mindegy, hogy mennyire tud, hogy mennyire akar! Itt, akik itt vannak, annak a többsége az embereknek egy tényezőben nagyon kimagaslóak, hogy akarnak dolgozni. Tehát, hogy ez a közös bennünk, hogy a tettvágy. Ha azt nézzük, hogy hogy igen és nem azt, hogy hogy nem. (C12)

A kemény kompetenciákhoz hasonlóan a lágy kompetenciák is tág spektrumát foglalják magukba a képességeknek és attitűdöknek. Ennek ellenére az eredményeink alapján három csoportjuk azonosítható.

A lágy kompetenciák első csoportja a munkához és a szervezethez való személyes viszonyra vonatkozik. Olyan kompetenciák tartoznak ide, mint a motiváció, kezdeményező-készség, munkaetika, autonómia, elkötelezettség, (ön)fegyelem, sőt néha az engedelmesség.

Hát nem tudják, hogy mi az, hogy gyár, alapvető probléma. Nem tudják, hogy nem csak hogy emberileg, hanem úgy en bloc, hogy kell egy gyárban viselkedni, kommunikálni. (C4)

Nem látja az ember azt, hogy meg akarják tartani a munkahelyüket. Olyan dolgokat megengednek stílusban, tiszteletben, egyébben, ami már túlmegy egy határon. Én azt gondolom, hogy aki évekig normálisan, pontosan és rendszeren fizet, akkor elvárható, hogy egy tisztelet legyen a munkáltató felé am munkavállaló részéről. (C6)

Tehát nem úgy állunk hozzá, ahogy nagyon sok cég hozzááll, hogy délután 4 óra után már nem vesszük fel a telefont vagy mit tudom én este 8-kor valaki felháborodik, ha felhívják munkaügyben. Mi ugyanezt várjuk el a nálunk dolgozó emberektől. Tehát a pihenő idejüket mindenki megkapja, de az van, hogy gyakorlatilag teljes odaadást és lojalitást várunk el a cég részére. (C6)

A második csoport magában foglalja mindazon képességeket és attitűdöket, amelyek az egyének más személyekhez való viszonyát szabályozzák a különféle szociális kontextusokban, mint például az 'alapvető emberi hozzáállás', nyitottság, együttműködési hajlandóság, a pozitív emberi kapcsolatok kialakításának és fenntartásának képessége.

A lágy kompetenciák utolsó csoportja az innovációhoz és a tanuláshoz kapcsolódik, és olyan készségeket foglal magában, mint a tanulási attitűdök, a konstruktív gondolkodás, a problémákkal és hibákkal kapcsolatos attitűdök, stb.

Hanem inkább nagyon fontos a kommunikáció, illetve a tanulásra való kényszer. Vagy nem is kényszer, hanem a hajlandóság vagy igény, hogy folyamatosan képezzék magukat ezen a területen, illetve tudjanak nagyon jól kommunikálni. (C7)

Hát szerintem a szeniornál is még inkább ez, hogy az ügyfélközpontúság jelenjen meg minden vetületben. Tehát kommunikációban, megjelenésben egyáltalán. Egy ötven éves fejlesztő sem biztos, hogy annyira tudja szociálisan kezelni a dolgait vagy éppen tud kommunikálni, sőt. Ez egy nagy hiányosság. Tehát amikor így a junior-seniort kellett összevetni, akkor csomószor az volt, hogy egy huszonéves, friss tudással rendelkező, de mondjuk technológiailag nyilván nincs olyan tapasztalata, mint mondjuk egy nálánál jóval idősebb embernek, de mondjuk megszerezte azt a prezentációs készséget, azt, hogy hogy álljon hozzá egy hibához, hogyan essen neki egy kihívásnak. (C7)

Ha én azt mondom, az alkalmazottnak, hogy én szeretnék egy jó dashboardot, akkor ne azt kezdje el nekem magyarázni, hogy rendben, lefejlesztjük két hónap alatt, hanem ő mondja magától, hogy 'oké, a template-et azt itt meg tudjuk venni ennyiért, stb.... (C2)

A fentiekén túl néhány további érdekes tapasztalatra is szert tettünk. Az egyik legfontosabb, hogy az IT szektorban látványosan csökken a formális végzettség jelentősége, sok fejlesztő nem fejezi be az iskolát. Ez a gyakorlati szituációkhoz kötött, tapasztalati tanulás jelentőségére hívja fel a figyelmet. Érdekes módon ez nem általános a mérnöki területen, ahol viszont kettős elvárásrendszer van. A feldolgozóiparban (gyártásban) a gyakorlati, gyártástechnológiai ismereteket hiányolják, a tervezésben viszont éppen az elméleti (MA) szintű tudásokat és gondolkodásmódot. (Az előbbi esettel ellentétes tapasztalatot is láthattunk, ahol az fogalmazódott meg, hogy a mérnökök az egyetemen megkapják a szükséges alaptudást, a specializációnak pedig a vállalatoknál kell végbemenni.) Egy tervezőirodánál fogalmazódott meg, hogy a magasabb szintű intellektuális tevékenységeknél fontos a hosszú, formális tanulási út és az a fajta szakmai orientáció/szocializáció, ami ezzel jár. Sőt az egyik interjúalany szerint a főiskolai, azaz BA szintű képzettséggel rendelkezőknek inkább felhasználói szemléletük van, szemben az egyetemet végzettekkel, akiknek konstrukciós szemléletük.

Összességében tehát azt tapasztaljuk, hogy bár a tudások, készségek és kompetenciák iránti kereslet meglehetősen sokszínű és erősen függ a vállalkozások olyan strukturális jellemzőitől, mint az ágazat, a tevékenység jellege, az általuk használt technológia érettsége, stb., mégis kirajzolódnak bizonyos mintázatok mind a kemény, mind a lágy kompetenciák esetében. Ez utóbbiak általában olyan generikus, tehát nem kizárólag egy adott szervezeti/technológiai környezetben használható kompetenciák, amelyek megszerzése hosszútávú társadalmi tanulási folyamat eredménye, és a fejlesztésükbe való beruházások több szereplő, a vállalkozások, az egyén és a tudásközvetítő (oktatási) intézmények együttes erőfeszítései révén valósulhatnak meg optimális módon.

7. A tanulás, a szükséges tudás megszerzése illetve a tudás megosztása

Formális és informális tanulás, képzések

Az általunk vizsgált KKV-k nagyjából felében jelenik meg formális képzés (iskolarendszerű képzések, vezetőképzés, szakképzés), de az interjúk tapasztalata alapján (és a szakirodalom eredményeinek megfelelően) a tanulás nagy része informális módon, munkavégzés közben (on-the-job) zajlik. Ezen informális képzési folyamatoknak egy része azonban nem spontán: nagyfokú tudatosságot találtunk a mentoring mintázatokban, a projekt munkákban, a részvétel és egymástól való tanulás és a belső tudásmegosztó fórumok jelentőségének hangsúlyozásában (ezekről a későbbiekben bővebben szólnunk). Ezen túl természetesen megjelenik a nem tudatos és spontán tudásátadás és tanulás: ennek jó példája informatikai vállalatoknál az „online tér” folyamatos és organikus változó használata.

Érdekes tapasztalat, hogy a cégek túlnyomó része tudatosan kezeli a tanulást és az információszerzést, a cég jövője szempontjából törekszik a tudás (és a tudást birtokló munkavállalók) megszerzésére és megtartására – egyedül egy céget találtunk, ahol nem kezelik tudatosan ezt a kérdést (C9). Ez rögtön ellentmondhat a szakirodalom azon vélekedésének, hogy a KKV-k nagy részében nincs szisztematikus HRD. A mintázatok között találtunk adaptív és innovatív jellegű mintázatokot – ezeket jelenítjük meg a 3. táblázatban.

3. táblázat: formális (F) és informális (IF), spontán tanulás, adaptív és innovatív mintázatok

Adaptív	Innovatív
oktatási keret, amiből konferenciákra, szakmai fórumokra járnak (C7) F	folyamatosan figyelnek másokat, akár más iparágakat, ötleteket gyűjtenek és adaptálnak (C5) IF
kiállításra mennek (C8) F	folyamatos on-line jelenlét és pörgés (C7) IF
kötelező szakképzések, iskolarendszerű képzés (C3, C6, C1, C2) F	mindenki hozzátesz az ötleteivel a fejlesztéshez, problémákból tanulnak, organikus innováció (C5) IF
szakmunkástanuló képzés, szakképzésbe való beszállás (C1) F	folyamatosan, a munkák közben tökéletesítik a technikát, tanulnak, próbálgatnak, fejlesztenek (C5, C11, C10) – trial and error módszer IF
vezetőket is tudatosan fejleszteni, csapatépítés (C1) F	sajátutas, csak tapasztalati tanulás alapján született megoldások (C11) tudományos tudás elutasítása IF
idősel mentorálnak (C8) F	az ember kreatív lény és alkotni született – alkotó ösztönök szabaddá engedése, egyéni innováció támogatása akkor is, ha nem hoz közvetlen hasznot
vezető tanít be (C3, C10) IF	
tapasztaltabbak megmutatják (C9) IF	
belső leírások az utódoknak (C1) F	

<p>rendszeres belső konferencia - konferenciákról, technológiákról, projektekről tudás, tapasztalat, skill, info (C7) F</p> <p>rendszeres belső információmegosztó meetingek (C4), folyamatos megbeszélések (C7) F</p> <p>egyetemekkel való kapcsolat – nem mindig van eredménye (C11, C5) - van, amikor megveti az akadémiai tudást, van, amikor értékeli F</p>	<p>(C11, C12) IF</p> <p>szabad véleménynyilvánítás (ellentétben a nagy cégekkel) – C4 IF</p> <p>inkubáció tehetséges fiataloknak határozott időre – tudásért tapasztalatot (C7) IF</p> <p>egyetemekkel való kapcsolat – nem mindig van eredménye (C11, C5) - van, amikor megveti az akadémiai tudást, van, amikor értékeli F</p>
--	--

Belső és külső tudásforrások

Belső tudásátadás

Ahogy már utaltunk rá, az általunk vizsgált KKV-k jelentős része felismerte azt, hogy fontos a rendszeres belső tudás- és információátadás. Ennek szisztematikus rendszere leginkább a tudásintenzív, informatikai cégeknél azonosítható (pl. rendszeres belső konferencia: tényleges tárgyi tudás, új ismeretek átadása, vagy rendszeres meetingek: információátadás, lehetőségek azonosítása, piaci infók) – ezeknél a cégeknél a tudásátadás kimondott célja a megosztott tudás (információ) adaptációja.

Ugye ez onnan indult, hogy ez volt az igény, hogy szeretnének ilyen képzéseket, illetve szeretnének a másik munkájára is betekintést nyerni, mert ugye különböző technológiákkal foglalkozunk, különböző partnereknek általában. ... van egy olyan kollégánk konkrétan, aki ezt így nagyon a szívéen viseli és van benne egy ilyen kis tanítási vágy úgymond és ő ezt így átvállalta és 2 havonta van egy ilyen workshopunk, amire egy ilyen öt, hat, hét előadással úgy készülnek a kollégák. Ez egy egész napot jelent általában és akkor előadnak, amiről éppen akkor olvasnak vagy amilyen konferencián voltak vagy amilyen problémával szembesültek, vagy mondjuk a projektjüket mutatják be. Mindig valami tanulságot próbáltak belőle kihozni és elég jó feedback-ek vannak. ... (C7)

Több cégnél megjelenik még a betanítás és/vagy mentorálás: az, hogy a tapasztaltabbak megmutatják az „újoknak” az adott folyamatokat. Ennek gátja lehet (és ez felismerésként meg is jelent) az, hogy valaki tapasztalt, az nem feltétlenül jelenti, hogy át is tudja vagy éppen át is szeretné adni a tudását.

...egyrészt a nyugdíjasaim – mindig mondom a fiataloknak – hogy a nyugdíjasok egy idő után ugye képtelenek lesznek dolgozni, tehát mindent lessenek el, ez ilyen autodidakta dolog és sajnos volt olyan nyugdíjasom, aki nagyon nehezen volt hajlandó átadni és volt olyan, aki meg nagy élvezettel, ez emberfüggő. (C8)

Más helyeken inkább esetleges ez a betanítás, kevés cégnél válik formalizált, deklarált mentorálássá vagy tudásátadási gyakorlattá.

És ez hogy zajlik? Hát rém egyszerű, odaáll a boltvezető mellé, és akkor nézi. (C9)

A betanítás másik jellemző mintázata, amikor maga a tulajdonos(ok), a vezető maga „tanít” – ez tudásintenzív és fizikai munkavállalóknál is megjelent, helyenként kissé paternalista kulturális mintázatokkal.

...én tanítom be őket, illetve még a feleségem tanított, tanítja be őket. Tehát ugye gyakorlatilag a tanítás az úgy szól, hogy, hogy gyakorlatilag, amikor föl vesszük az üzletkötőnket, hogy mi járunk velük egy hónapig ... gyakorlatilag van egy ilyen gyakorlatilag egy előre megszerkesztett mondatunk is igazából és itt a, itt arra értem, hogy nekünk azt kell kihangsúlyozni, hogy ingyen adjuk a vegyszert, a mintavegyszert, és az a lényeg, hogy elérjük azt, hogy ugye kipróbálják, ... És ugye gyakorlatilag ezzel kapcsolatosan folyamatosan kommunikálunk, illetve én ugye egy, egy jó pár hónapig hallgatom, hogy ő hogy beszél, az ügyféllel, hát most nem úgy kell elképzelni, hogy én napi nyolc órában mellette ülök, hanem ugye itt fölhívja, és akkor, akkor tartok egy kis szünetet és meghallgatom, hogy hogy beszél az ügyféllel. (C10)

A folyamatos és organikus információmegosztás speciális tere a skype és online terek, ahol a munkavállalók folyamatosan kapcsolatban vannak egymással – ez inkább spontán és nem tudatos, semmint tervezett vagy formalizált tér.

Szerencsés a technikai háttér, hogy van már Skype. Azért, hogy ha ugyanezt húsz évvel ezelőtt próbáltuk volna megcsinálni, akkor biztos, hogy nem lett volna ilyen. Sőt, csak hogy mennyire érzem azt, hogy a mobilnet mennyire terjedt el és ez milyen nagyon durván segített. (C12)

Kívülről behozott tudás

A kívülről behozott tudás esetén megtalálhatók a formális tanulási elemek: több cég életében megjelennek a kötelező szakképzések (ezek leginkább szakmunkások vagy

speciális szakértők esetén jellemzők), és az a felismerés is, hogy nem feltétlenül pontosan azt a tudást kapják meg a munkavállalók, amire leginkább szükség van – a legtöbb esetben a cégben tovább folyik a képzés.

Van tanfolyam, ott elmennek és van egy elméleti és gyakorlati oktatás. De ezek a fiúk a gyakorlatot megszerzik kint, az jobban megy az átlagnál, hát az elméletre egy kicsit oda kell figyelni, tanulni kell, mert nem mindegyik jó eszű, de azért gyakorlatban megverik a magasabban képzetteket egyébként. Van kifejezetten nagyon jókezdő ember. Ha van egy kis ész is, akkor abból nagyon ügyes gépkezelő van. (C3)

Egyes cégek saját magukon messze túlmutató szerepet vállalnak az egyébként halódó magyar szakmunkás képzés szervezésében és fenntartásában. (C1).

Mi a környékbeli könnyűipari üzemekből összegyűjtöttünk mindenféle szakembert még, akik varrni tudtak, technikus vezetők is onnan vannak, úgyszólván nekünk például a szabászati vezető, a termelés vezető a tarjáni ruhagyárban dolgozott korábban, az egyik szalagvezető az a Hammernál volt Bátorban ... hát sajnos ezek viszont majd most lassan már mennek nyugdíjba, úgyszólván majd most lesz a következő nehézség, hogy tudjuk ezeket az embereket majd pótolni.....Nem lesz egyszerű... Ez a lányoméknak lesz egy nagy feladat. De el kell kezdeni. Hát most úgy van, hogy még a negyvenes korosztályban van szakember, tehát aki a szakmunkás és aki abból értelmesebb, most például hármat is, most mesterképzésre elküldtem. Egy kicsit kiemeljük a varrónői gárdából ugye, mert most máshova hova küldjem. (C1)

Mások csak azt csinálják, ami kötelező – vagy azt sem (hanem toborozni próbálnak, ha meg nem sikerül, akkor bezárják a boltot (C9).

Ezen túlmenően is több cég említett iskolarendszerű képzéseket (fiatalok, potenciális szakember utánpótlás), egy szervezetben találtunk tudatos formalizált vezetőképzést és tudatos csapatépítést (megint, a saját magán túlmutató felelősségérzet?).

Elsősorban tudásintenzív cégeknél találtunk szakmai rendezvényeken és konferenciákon való részvételt (illetve erre dedikált forrást és erre épülő belső tudásmegosztást), mint a formális tanulási formát.

...mi is nézegetjük, hogy erre tök jó lenne elmenni, tök jó lenne erről valami infót szerezni. Akkor elküldünk valakit, akinek ez jobban passzol, leginkább passzol és cserébe azt várjuk el, hogy nyilván ezt adja elő, dokumentálja le

valamilyen szinten. Sok esetben az van, hogy így érzékelik, hogy nekik kellene front-end fejlesztő tudás és akkor találnak egy oktatást, hogy erre lehet-e felhasználni. De van, aki könyvet szeretne. Úgy hogy ilyenek vannak. (C7)

Két, elsősorban belső tudásteremtésre fókuszáló cég tart fenn kapcsolatot egyetemekkel és kutatóintézetekkel (C5, C11). (Itt esetleg konfliktusba kerül az intézményi tudományos tudás és a tapasztalati, kísérleti, gyakorlati tudás - C11.)

...volt valaki, aki elmondta nekem az okosat. Egy sorban. Ennyire hosszú volt az, amit tudtam arról, hogy hogy kell algát tenyészteni. Elmentem az Obi-ba, vettem egy darab falapot, meg vettem lámpákat, meg minden. Itt vannak a képek, és akkor két hokedlire feltettem egy üveget és innen, és ehhez képest 2017. december elején volt egy Alga-Europe nevű konferencia, amin az összes egyetem ott volt. Mondom, már el kellene menni megnézni, hogy hol tart a világ ebben az egész cucuban és mert, hát hogy azért csak tanul az ember – de ezt az egészet úgy raktam össze akkor, nem nyitottam ki az internetet és nem kezdtem el abba az irányba menni, mert mindenki azt csinálja. Egy ilyen teljesen sajátutas dolgot kezdtem el csinálni. (C11)

Nem formalizálva, de több cégnél megjelent a beszállítóktól, vevőktől, konkurensoktól származó tudás: ennek létezett kooperatív keretezése, amikor reciprocitásra épülő együttműködésről van szó (C10, C1, C8).

...gyakorlatilag az információt meg viszont csak innen tudod összeszedni. Tehát itt nincsenek nagyon szaklapok, esetleg, ami, ahol esetleg utána tudnál menni, és a, a maga az alapanyag gyártók sem tudnak teljeskörű információkat adni, sőt, hát ez finoman szólva nem teljeskörűek, hanem csak ilyen érintőlegesen tudnak, tehát abszolút a tapasztalataidra vagy hagyja, hagyatkozva. Illetve az információ cserére, nekünk az a szerencsénk, hogy jó kapcsolatokat ápolunk a nagy múlt, nagy multinacionális cégekkel, ...ahol komolya fejlesztő szakemberek vannak, akik nem itthon szedték össze a tudásukat, hanem ugye kint, Amerikában, és ők velük tudunk kommunikálni, hogyha esetleg megakadunk mi valahol. És akkor ők tudnak segíteni nekünk. Mi is nekünk is van olyan segítség, hogy, hogy mi is vagyunk segítségék például nekik. (C10)

Illetve megjelent a tudásszerzés versengő narratívája (folyamatos információgyűjtés ipari kémkedéssel (C4).

„Hát elvárás a dolgozóknak, hogy nézzék az új piaci lehetőségeket, gyűjtsék a dohányzókból és büfékbe szerzett információkat. Beszéljük meg, hogy

hetente-kéthetente ki-mit hallott és ők ezt élvezik egyébként ezt a mittudomén ipari kémkedéses dolgot, vagy nevezzük, aminek akarjuk. Tehát így működik.” (C4)

A kívülről behozott tudás sokszor adaptálandó tudás: más termékek, területek, technológiákból (tudatosan vagy véletlenszerűen) ellesett ötletek meghonosítása, illetve más területen, technológiában tapasztalt emberek behozása – célzottan vagy csak jövőbeli innováció reményében (C5, C11).

De ez megint egy ötlet, megláttam egy távvezetékes oszlopot, tudja, ezek a mai rácsos tartóból készült oszlopok. Na mondom ezeket belemezeljük és akkor ebből egy jó épületszerkezet lehet. Így aztán legyártottuk az első darabokat, azokat elvittem a Műszaki Egyetemre. Ott elkövettem, hogy ezek milyen erőszervezetek lehet erre a célra használni. Aztán mindegyik ugyanott tört el, akkor kicsit változtattam rajta. Megerősítettük azokat az elemeket, amik folytonosan eltörtek. De már az első is alkalmas lett volna a házépítésre. És ööö hát így kialakult egy szerintem most már terméknek mondható szerkezeti elem. (C5)

A legtöbb cég retorikájában megjelenik, hogy kész, a konkrét területen profi szakembert behozni nagyon nehéz ma Magyarországon (képzés sem megfelelő – kérdés, hogy valóban nem az, vagy csak ezt könnyű mondani, de megfizetni sem tudják a profi szakembert). Megfelelő attitűddel rendelkező fiatalokat keresnek, akiket formalizált vagy nem formalizált módon kiképeznek, vagy teljesen más (esetleg kevésbé prosperáló) területen otthon lévő szakembert keresnek.

És aztán egy csomó ember, aki ezt a szakmát úgy megtanulgatta. Vannak, akik már tizenéve itt dolgoznak, tehát a kezdetektől és vannak, akik most jönnek-mennek. Egyedül kollégám, aki bejött, ... ő neki a tanult szakmája ács, nem tartozik sehova, de nagyon-nagyon hasznos az épületszerkezet állításában. Tehát nagyon-nagyon sokat tanultunk tőle és előre vitte ezt a projektet, hogy jött, hosszú ideig Németországban dolgozott, faházakat csinált, tehát egy kicsit kapcsolódik a könnyűszerkezetes épületekhez, sokat tanultunk tőle. (C5)

Két cég keres kifejezetten hátrányos helyzetű csoportokat (C3, C1).

Belső tudásteremtés

A belső tudásteremtés folyamatai nem formalizáltak: egyes vállalatok gyakorlatára jellemző egyfajta organikus innováció: folyamatosan keresik a fejlesztési

lehetőségeket, közösen oldják meg a felmerülő problémákat, mindenki hozzátesz a folyamatokhoz – ennek formális eszközei létezhetnek (meetingek), de maga a tudásteremtés és a részvételiség a kultúrába ágyazott (C5, C7).

Mindenki hozzátett, és hogy ha van valakinek valami jó ötlete, azt mindig örömmel kell fogadni szerintem ez, visz előre valamit.... Rendszeres képzés ugye nincs, ugye tapasztalatátadás meg napi szinten van. Tehát ez itt is azt gondolom, hogy a kollégáim is tanulnak valamit a felmerült megoldandó problémáknál a három közül egy oldotta meg, akkor a másik kettő arról értesül.” (C5)

“nálunk azért a vállalati kultúra olyan, hogy mindenki elmondhatja a véleményét. Tehát például nekem. És nem abból áll a véleménycsere, hogy bejön, hozzám majd kimegy az én véleményemmel. ... lehet belőle műszakvezető, projektvezető, projektkoordinátor, satöbbi. Már átadhatja tudását az utána felvett embereknek, részt vehet a következő munkavállalók kiválasztásában. Ez nálunk is véget nem érő folyamat, mert soha nem elég. Tehát ugye ezekbe mind részt vehetnek, ez motiválja őket. (C4)

Másik jelentős formája a tudásteremtésnek a tapasztalati tanulás, a próbálgatás hangsúlyozása, amely extrém esetben a tudományos tudás teljes elutasításával is együtt jár (C11), és adott esetben a szervezetben a formális hierarchiával nem mutat összefüggést.

És hát senki nem tudta megmondani, hogy mi a probléma, s kiderült, hogy ioncserélt vízzel kell ezt a masszát megcsinálni és akkor ez teljesen tökéletes. Na de ezt így, ezt ugye csak tapasztalatból tudja összeszedni így az ember. Ezt az egészszet. (C10)

... egyelőre ilyen tanuló fázisban vagyunk mi is, tehát eddig öt házat építettünk és hát minden háznál tanulunk valamit. Akkor szeretnénk honlapot csinálni belőle, amikor már egy abszolút kikristályosodott, számunkra véglegesnek tűnő szerkezeti megoldás jött össze. (C5)

A belső tudásteremtésben sokszor megjelenik a véletlen, sorsszerűség szerepe (lásd: az algák meghalnak) is. A belső tudásteremtéshez két esetben kapcsolódott olyan narratíva, amely a kreativitást és az innovációt önmagáért akkor is támogatja, ha az nem hoz hasznot (C11, C12).

“Tehát, hogy, azt gondolom, hogy ebből az egészből tényleg az a jó, hogy ez egy ilyen közös alkotás, és amit én erről az egészből gondolok egyébként ...

tehát én alapvetően úgy látom, hogy az ember az egy kreatív lény, tehát alkotni született, és hogy ha hagyod őket alkotni, akkor jól vannak a bőrükben. És ez egy nagyon-nagyon nagy dolog az én meglátásom szerint, hogy lehet alkotni, legalábbis, hogy ha... főleg, hogy egy ideje, mint gyárról beszélünk a kutatás-fejlesztésről. Ott nagyon is... (C11)

4. táblázat: a belső tudásátadás, a kívülről behozott tudás és a belső tudásteremtés mintázatai

Tudásátadás belső fórumokon	Kívülről behozott tudás	Belső tudásteremtés
<p>Öregek mentorálnak (C8) Vezető tanít be (C3, C10) Tapasztaltabbak megmutatják (C9)</p> <p>Rendszeres belső konferencia - konferenciákról, technológiákról, projektekről tudás, tapasztalat, skill, info (C7)</p> <p>Rednszeres belső információmegosztó meetingek (C4)</p> <p>folyamatos on-line jelenlét és pörgés (C7)</p> <p>Szabad véleménynyilvánítás és felelősségvállalás (ellentétben a nagy cégekkel) – C4</p> <p>Belső leírások az utódoknak (C1)</p>	<p>„Ipari kémkedés” – információk összegyűjtése és behozása (C4)</p> <p>szoros kapcsolat az iparág más szereplővel, beszállítókkal, vevőkkel (külföldiekkel is) akár konkurensokkal is (C10)</p> <p>konkurenciával is összefogni – nem akarunk senkit eltaposni (C10)</p> <p>felelősség az iparág iránt (C1, C8)</p> <p>oktatási keret, amiből konferenciákra, szakmai fórumokra járnak (C7)</p> <p>kiállításra mennek (C8)</p> <p>inkubáció tehetséges fiataloknak határozott időre – tudásért tapasztalatot (C7)</p> <p>kötelező szakképzések, iskolarendszerű képzés (C3, C6, C1, C2)</p> <p>szakmunkástanuló képzés, szakképzésbe való beszállás (C1)</p> <p>vezetőket is tudatosan fejleszteni, csapatépítés (C1)</p> <p>Egyetemekkel való kapcsolat – nem mindig van eredménye (C11, C5) - van, amikor megveti az akadémiai tudást, van, amikor értékeli</p> <p>folyamatosan figyelnek másokat, akár más iparágakat, ötleteket gyűjtenek és adaptálnak (C5)</p> <p>sokrétű, nagyon különböző tapasztalatokkal rendelkező embereket vesznek fel (C5, C11), az se baj, ha elmennek és visszajönnek, mert ötleteket hoznak kívülről, külföldről (C5)</p> <p>külföldön tapasztalatot szerzett szakembert behozni (C10)</p>	<p>Többféle tevékenység (üzletág) szinergikus, új tudás teremt (C4)</p> <p>mindenki hozzátesz az ötleteivel a fejlesztéshez, problémákból tanulnak, organikus innováció (C5)</p> <p>folyamatos megbeszélések (C7)</p> <p>folyamatosan, a munkák közben tökéletesítik a technikát, tanulnak, próbálgatnak, fejlesztenek (C5, C11, C10) – trial and error módszer</p> <p>sajátutas, csak tapasztalati tanulás alapján született megoldások (C11)</p> <p>tudományos tudás elutasítása</p> <p>az ember kreatív lény és alkotni született – alkotó ösztönök szabadbá engedése, egyéni innováció támogatása akkor is, ha nem hoz közvetlen hasznot (C11, C12)</p>

Tudásátadás belső fórumokon	Kívülről behozott tudás	Belső tudásteremtés
	<p>Általában a cégvezető alap tudására épül a cég (kifejezetten C8, C2)</p> <p>Tulajdonos saját magát képzzi (C2, C12)</p>	

Együttes mintázatok

Érdeemes cégenként megvizsgálni, hogyan kapcsolódnak össze a különböző tudásszerzési (belső tudásátadás, külső tudásszerzés, belső tudásteremtés) mintázatok.

Három cégnél mind a három megjelenik (C4, C10, C7), ők nagyon tudatosan hoznak be kívülről tudást, információt és tapasztalatot, megosztják őket, és szinergikusan újratelemik.

Döntően belső tudásátadás dominancia tapasztalható két cégnél (C8, C3), amelyek csak kis mértékben hoznak kívülről be újat: ők jellemzően attitűdöt keresnek, tudást és tapasztalatot adva cserébe.

A tudásteremtés dominál, de kívülről is hoz be tudást három cég (C11, C5, C12) – tapasztalatot és attitűdöt, kreativitást adaptál és tudást teremt.

Döntően kívülről hoz be tudást, de belül is van átadás: három ilyen céget találtunk (C1, C2, C7). Ezek közül az C1 kifejezetten sok saját képzést szervez.

Egy cégnél csak a tudásátadás (inkább skilltraszfer) minimális szintjét találtuk (C9).

Összefoglalás

Jelen tanulmány a Budapest Lab Családi vállalkozások kutatási programon belül a HR rendszerek néhány speciális kérdése kis vállalatoknál alprojekt első (2017. őszétől – 2018. nyaráig zajló) szakaszában készült kvalitatív kutatás eredményét mutatta be. A kutatás következő szakaszában egyik oldalról a kvantitatív eredmények elemzése, illetve 4 középvállalati esettanulmány következik.

Melléklet

1. sz. melléklet: Kutatási kérdések és a hozzájuk kapcsolódó interjúkérdések

Kutatási kérdés	Interjúkérdések
<p>K1. Jellemzően milyen jellegű (tipikus) kritikus események alakítják a cég fejlődését? (Milyen hatások érik? Külső, belső, családi, üzleti, stb.) Ezeknek milyen hatása volt a cég életére, a személyes vezetői életére?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meséljen röviden a cég tevékenységéről és eddigi történetéről! - Ki alapította, milyen okokból és milyen cél(ok)kal, hogyan volt érintett a család az alapításban, kik dolgoztak benne kezdetben a családtagok közül, hogyan változott (ha változott) a tulajdonosi szerkezet és tevékenység az alapítás óta? - Hány munkavállaló van, és döntően milyen foglalkozási körökben, milyen képzettséggel, milyen életkorú, stb? Ez hogyan alakult? - A cég eddigi történetében melyek voltak a legnagyobb fordulópontok (3-4 darab), döntések, kritikus események? - Ezek a fordulópontok miből adódtak (<i>külső, belső, családi, üzleti vs. szándékos nem szándékos, aktív passzív</i>)? Miért ezek a legfontosabbak? Ön hogyan élte meg személyesen ezeket a fordulópontokat? Miért, mire támaszkodva, hogyan sikerült túlélni ezeket a nehéz helyzeteket?
<p>K2. Hol a helye, mi a szerepe a HR-nek a cégben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Van-e HR szervezet vagy a HR-ért legalább részállásban felelős ember? Mióta? - Miért van, vagy miért nincs? - Ha nincs, akkor ki(k) foglalkozik HR jellegű tevékenységekkel és miért ők? Igénybe vett-e valaha, vagy vesz-e jelenleg ehhez kapcsolódva külső szolgáltatást (pl. munkajogászt, bérszámfejtést, coachot, tréneret, stb..) - Mit gondol, melyek a HR legfontosabb feladatai, illetve milyen hozzáadott értéke van vagy lehetne az ő cégében? - Elégedett-e a jelen helyzettel – ha nem, akkor miért nem? Tervez-e változást, fejlesztést ebben a tekintetben? A külső környezet miatt kell-e

Kutatási kérdés	Interjúkérdések
	<p>fejleszteni, változtatni?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mennyire jellemző, hogy írásban szabályozzák az egyes HR folyamatokat? - Tulajdonosként, ha egy ön számára fontos tárgyhoz kellene hasonlítani a vállalatát, akkor mit mondana? - Tulajdonosként hogyan gondol a vállalatánál dolgozókra és miért (családtagok, gyerekek, üzleti partnerek, barátok, kollégák)?
<p>K3. Milyen elvek, eszközök és szempontok alakítják a dolgozók kiválasztását? Hogyan változik a vállalat különböző fejlődési fázisaiban?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Évente hány alkalommal keres vagy vesz fel új embert? Mikor történt ez meg utoljára? - Ki keresi az új kollégát, milyen módon és csatornákon kezdenek hozzá a kereséshez? - Ki vesz részt a kiválasztásban, milyen eszközöket alkalmaznak (és ezek honnan jöttek, miért ezeket)? - Milyen szempontok alapján és ki dönt? Vannak-e olyan univerzális tulajdonságok, amelyeket mindenkiben keresnek, és melyek ezek? Az Ön vállalata számára melyek a legfontosabb kompetenciák? - Mennyiben változott ez a vállalat megalapítása óta és miért? - Mesélje el a legutóbbi keresést és felvételt! - Hogyan kerültek, kerülnek be családtagok a cégbe? - Mennyiben más ez, mint sztenderd esetben? - Volt-e sikertelen (nem jó embert találtak vagy nem találtak embert) toborzás? Mi történt? - Milyen (külső, munkaerőpiaci, belső, folyamat vagy kompetenciabeli, stb.) nehézségeket, problémát lát a saját toborzási, kiválasztási folyamatban?
<p>K4. Milyen elvek, eszközök és szempontok alakítják a teljesítménymenedzsment különböző dimenzióit? (Célkitűzés, mérés, értékelés,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kapnak-e a munkavállalók visszajelzést a teljesítményükről? - Ha igen milyen formában (rendszeres vs nem rendszeres, formális vs informális) és kitől? Van-e rendszeres teljesítményértékelés a cégben?

Kutatási kérdés	Interjúkérdések
<p>kompenzáció, fejlesztés?) Hogyan változik a vállalat különböző fejlődési fázisaiban? Mennyire, hogyan (mi alapján) differenciálja a teljesítményértékelést?</p>	<p>- Ha van, akkor mióta van és miért kezdték el, ki alakította ki? - Kinek van és kinek nincs? Ki végzi? - Ha van, akkor hogy néz ki, mire épül, mennyire rendszeres? - Hogyan kötődik a fizetéshez, fizetésemeléshez, jutalomhoz, előléptetéshez? - Ha nincs formális teljesítményértékelés, akkor az informális (ha van) kötődik-e a fizetéshez, stb.? - Van-e olyan munkavállaló, akinek a bérében van a teljesítménytől függő rész? - Elégedett-e a teljesítményértékelés jelen gyakorlatával– ha nem, akkor miért nem? Tervez-e változást, fejlesztést ebben a tekintetben? - Ki és hogyan dönt a bérekről? Milyen szempontok, alapelvek mentén alakítják a béreket és emeléseket, jutalmakat (<i>pl. igazságosság, méltányosság, cégben eltöltött idő, munkaerőpiaci helyzet, életkor</i>)? Ki dönt ezekben? Volt-e problémája ezzel kapcsolatban? - Mit gondol, miért dolgoznak az Ön cégében az emberek? Mi a legfontosabb számukra, mivel lehet őket motiválni? Hogyan, milyen eszközökkel próbálja motiválni a kollégákat? - Hogyan kerül értékelésre a családtagok teljesítménye? Ki és milyen szempontok, alapelvek mentén alakítja ki a családtagok béreit? Mennyiben más ez, mint a többi munkavállalónál?</p>
<p>K5. Mi a szerepe a tanulásnak, fejlődésnek a vezető saját szakmai életében és hogyan jelenik ez meg a vállalatban? Milyen elvek, eszközök és szempontok alakítják az előmenetel gyakorlatát a cégben? Hogyan változott a vállalat különböző fejlődési fázisaiban?</p>	<p>- Vesznek-e részt a munkavállalók képzéseken? - Ezek jellemzően milyen jellegű képzések (<i>nyelvi, iskolarendszerű, informatikai, stb.</i>)? - Ki kezdeményezi az ezeken való részvételt? Támogatja-e (és milyen módon) a cég, hogy a munkavállalók képezzék magukat? Ha igen, akkor miért, mit és hogyan, ha nem, akkor miért nem? - 2017-ben hány munkavállaló volt és milyen képzésen? - Vannak-e kötelező jellegű képzések? - Ön szerint ezek a képzések, fejlesztések hasznosak? Melyik igen és melyik nem – mondjon</p>

Kutatási kérdés	Interjúkérdések
	<p>példát. Szükség lenne másra, többre?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mi az akadálya annak, hogy többeket, többször képezzenek? Van-e hátránya a munkavállalók képzésének? - Vannak-e formális képzések, képzési programok a cégben? - Az Ön tapasztalata szerint van-e igényük a képzésekre a munkavállalóknak? Kiknek igen, kiknek nem? - Mennyire gyorsan avul le a tudás az Önök iparágában? Ha gyors, hogyan lehet a friss tudást behozni? Melyek a legfontosabb kompetenciák? - Ön szerint hogyan lehet a munkavállalókat tudását frissen tartani, illetve fejleszteni? Vannak-e erre speciális gyakorlatok a cégben? (rotáció, mentoring rendszer) - Inkább felveszi vagy inkább kifejleszti a szükséges tudást, kompetenciákat? - Van-e kapcsolata felsőoktatási intézménnyel és vagy szakmai szervezetekkel? Szokott-e részt venni konferenciákon, képzéseken, szakmai fórumokon? Milyeneken, miért? - Hogyan osztják meg egymással a tudást, az információkat a cégben? Van-e formális felület, vagy fórum erre? Ezt ki és miért hozta létre? - Kiktől vagy honnan jönnek a fejlesztési ötletek, új termékek, innovációk? Ha munkavállalóktól, akkor min múlik, hogy jönnek? - Hogyan zajlik az újonnan felvettek bevezetése, van-e erre formális program? - Foglalkozik-e valaki a képzések szervezésével, nyilvántartásával, van-e képzési terv? Ki dönt a képzésekről? - Volt-e külső tanácsadó, szervezetfejlesztő, diákprojekt, a cégnél? Volt-e haszna? - Van-e karriermentozsment rendszer? - Máshogy képezik-e a családtagokat, mások-e a lehetőségek? - Van-e olyan sajátossága a képzési rendszernek, ami abból adódik, hogy családi vállalatról

Kutatási kérdés	Interjúkérdések
	beszélünk?
<p>K6. Melyek a domináns vállalati értékek, honnan jönnek és hogy jelennek meg? Hogy alakul a vezetői önkép?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melyek a legfontosabb alapelvek, alapértékek, amelyek jelen vannak a vállalat mindennapi életében? Honnan jöttek ezek? - Változtak-e ezek a vállalat megalapítása óta? Ha változtak, akkor miért változtak? - Köthetők-e ezek az értékek egy-egy családtaghoz? - Létezik-e ezekről formális dokumentum? Szoktak-e ezekről az értékekről (formálisan vagy informálisan) beszélgetni a munkavállalók? - Vannak-e céges összejövetelek, ünnepek, kirándulások, közös sport, családinap, egyen póló? Van-e céges identitás, ha igen, akkor mi ez? - Önnek, mint vezetőnek melyek a legfontosabb tulajdonságai? Vezetői erősségek és gyengeségek? Melyeken szeretne változtatni? - Fontos-e a vezetői szempontból, hogy családi cégről beszélünk? Miért igen, miért nem?
<p>K7. Hogyan alakul a munka és magánélet egyensúlya a vezető személyes életében és hogyan jelenik meg a vállalatban?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nagyjából mennyit (hány órát) dolgozik egy héten? Ez hogyan változott a vállalati fejlődés különböző szakaszaiban? - Mennyire elégedett a jelenlegi helyzettel – ha igen, miért igen, ha nem, akkor miért nem és hogyan lehetne megváltoztatni? - Mit lát a munkavállalóknál – nagyjából mennyit dolgoznak egy héten? Ha ez nagyon különböző, akkor min múlik? - Tulajdonosi szemszögből mi lenne az ideális? - Ön szerint kinek a felelőssége a munka és magánélet egyensúlyának elérése és fenntartása? - Ha ebben van a tulajdonosnak szerepe, akkor Ön mit tesz ezzel kapcsolatban? - Fontos-e ebből a szempontból, hogy családi cégről beszélünk? Miért igen, miért nem?

Felhasznált irodalom

- Beaver, G., Lashley, C. (1998). Barriers to Management Development in Small Hospitality Firms. *Strategic Change* 7: 223–235.
- CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training). (2005). Improving lifelong guidance policies and systems. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved October 15, 2010, from http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4045_en.pdf
- Coetzer, A., Perry, M. (2008). Factors influencing employee learning in small businesses. *Education + Training* 50: 648–660.
- Keogh, W., Mulvie, A., Cooper, S. (2005). The identification and application of knowledge capital within small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12(1): 76–91.
- Kerr, A., McDougall, M. (1999). The small business of developing people. *International Small Business Journal* 17(2): 65–74.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage.
- Marzec, I., Van der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., Jędrzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O. (2009). Employability management practices in the Polish ICT sector. *Human Resource Development International* 12(5): 471–492.
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Workplace learning and its organizational benefits for small enterprises: Evidence from Greek industrial firms. *The Learning Organization* 18(5): 350–360.
- Perry, J., Badger, B., Lean, J., Leybourne, S. (2010). Taking over the Reins: The Needs of Individuals Who Purchase Small Established Enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 11 (1): 57–67.
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE.