

VERŐ BARBARA

## A KKV-K HR-KIHÍVÁSAI – AVAGY MINDENKIBŐL LEHET HR-ES?

Az elkövetkezendő években a KKV-szektorra óriási figyelem hárul majd, mivel a magyarországi cégek több mint 90%-át teszik ki és versenyképességük messze elmarad nyugati szomszédainkétól. A GDP-növekedés egyik és talán legnagyobb esélye ezeknek a cégeknek a fejlesztése. Köztudott tény, hogy a KKV-k vezetői és HR-gyakorlatai nem hasonlíthatóak össze a nagyvállalati jógyakorlatokkal, a legtöbb szempontból elmaradnak azoktól. A humántőke fejlesztése kulcsfontosságú lesz ezeknek a cégeknek felzárkóztatása szempontjából. De vajon van-e megfelelő HR-szakember állomány ma Magyarországon, akik a KKV-k HR-gyakorlatait megfelelően fejleszteni tudják? Vannak-e elég jó vezetőink, akik elvárják a HR-es kollégától a stratégiai szemléletet? Mit lehetne tenni a HR-es és a vezetők fejlesztése érdekében?

### A KKV-k HR-kihívásai – avagy mindenkiből lehet HR-es?

Magyarországon a kis- és középvállalkozások (KKV-k) fejlesztése az elmúlt években is kiemelt figyelmet kapott, és a jövőben is várhatóan központi szerepet fog játszani a gazdaságpolitikai tervekben. A KKV-k a magyar gazdaság motorjai, hiszen több mint 90%-át adják az összes vállalkozásnak és jelentős részt vállalnak a foglalkoztatásban, a gazdasági növekedésben, valamint az innovációban. A 2022-es adatok szerint a magyar gazdaságban közel 800 ezer KKV működött, amelyek a foglalkoztatottak több mint 70%-át alkalmazták. A nagyvállalati HR-gyakorlatok azonban csak részben vagy egyáltalán nem jelennek meg a KKV-k világában. Ebben a cikkben arra keressük a választ, hogy van-e létjogosultsága a stratégiai HR funkciónak a kis- és középvállalatok működésében és vajon ennek milyen hatása lenne a cégek versenyképességére.

Interjúztatunk. Egy 70 fős KKV HR-menedzseri pozíciójára. Jönnek egymás után a jelöltek. Azt gondoltam, hogy húsz év HR-es tapasztalattal a hátam mögött már nem tudnak meglepni. A jelölt sorra teszi fel a kérdéseit a pozícióról, amiből az érződik, hogy már voltak negatív tapasztalatai a munkakeresés során. Bátorítottuk, hogy – természetesen a cég említése nélkül – ossza meg velünk eddigi megélését.

Amit ott hallottunk, szerintem egy életre emlékezetes marad: egy 100+ fős KKV keresett HR-vezetőt. A hölgy elment az interjúra, ahol a cég tulajdonosa fogadta bőrfotelben, az asztalra feltett lábakkal. Flegmán közölte a jelölttel, hogy szerinte ez az egész „HR dolog” egy nagy lufi és ő egyáltalán nem hisz ebben, de a kollégái azt mondták, hogy kéne ide is valami HR-es valaki, mert már máshol is van.

De vajon mi az általános helyzet Magyarországon a KKV-szektorban a HR-funkció megítélésével kapcsolatban? Hess (1987) úgy véli, hogy az általános menedzsment problémák mellett a HR-kérdések a legfontosabbak a szervezet növekedésének egyes fázisaiban. Mára már Pfeffer (1994), Senge (1990), Ulrich (1997) és Karoliny és munkatársai (2003) munkái nyomán ismert, hogy a hagyományos ún. kemény (tőke, technológia, föld) tényezők mellett a lágy (pl. kultúra, emberi erőforrások) tényezők kitüntetett szerepet játszanak a szervezeti siker létrehozásában és fenntartásában.

---

Verő Barbara, HR-szakember

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.7>

Dr. Poór József 2006-ban a Munkaügyi Szemlében megjelent cikkében foglalkozik a KKV-k HR-problémáival, azonban azóta kevés cikk taglalja ezt a témakört.

Kell-e ezen változtatni? Fáj-e eléggé a vezetőknek, hogy máshogy csinálják az eddigi gyakorlatokat? Van-e elég jó (!) HR-es, akik értenek a KKV-szektor humán erőforrás kihívásaihoz? Ezeket a kérdéseket járom körbe a cikkemben.

### **KKV-körkép:**

- A magyar munkaerőpiacon a fluktuáció magas a KKV-knál, különösen a versenyképes bérezés hiánya miatt. A KSH adatai szerint 2023-ban a munkavállalók körében a legnagyobb fluktuáció a KKV-kban volt tapasztalható, míg a nagyvállalatok stabilabb munkaerő-állománnyal rendelkeztek.
- A digitális eszközök bevezetésének szintje a KKV-k körében lassan növekszik. A 2021-es adatok szerint a KKV-k mindössze 24%-a használ modern HR-rendszereket vagy digitalizált bérszámfejtési rendszereket, ami komoly akadálya lehet a hatékonyságnak és a versenyképességnek.
- A digitalizáció hiánya miatt a magyar KKV-k alacsonyabb termelékenységi mutatókkal rendelkeznek az EU átlagához képest. Az EU országai között Magyarország a digitalizáció terén a 23. helyen állt 2023-ban.

### **I. Fel van-e készülve a HR arra, hogy stratégiaileg támogassa ezeket a cégeket? – Avagy a KKV-k HR-es kihívásai**

Horsaby és Kuratko (1990) arra hívják fel a figyelmet, hogy a cégméret jelentős mértékben befolyásolja a HR-megoldások gyakorlatát. Ezt támasztja alá Huang és Brown (1999) is, akik szerint az egészen kicsi mikro-vállalkozásoknál (1-4 fő) – szemben a kis- és közepes vállalkozásokkal – a HR-problémák alig jelentkeznek.

A hazai gyakorlat viszont azt mutatja, hogy míg a kisebb cégeknél – annak ellenére is, hogy nincs dedikált HR-es kolléga – sokkal emberközpontúbbak a vezetők, jobban odafigyelnek az alkalmazottakra. A cégméret növekedésével a vezető/tulajdonos eltávolodik a kollégáktól, és – megfelelő HR-szakértelem hiányában – rossz HR-megoldások születnek.

Az elmúlt években a munkaerőpiac (Z generáció megjelenése, új szakmák megjelenése), a technológiai fejlődés és a munkahelyi elvárások átalakulása jelentős hatást gyakorolt a kis- és középvállalkozások (KKV-k) emberi erőforrás (HR) funkciójára. Míg korábban a HR inkább adminisztratív feladatokra koncentrált, napjainkban stratégiai szerepet tölt be/kéne betöltenie a vállalatok sikerében.

#### **1. A hagyományos HR-funkciók a KKV-kban**

A múltban a HR funkciója a KKV-knál főként az adminisztrációra, a bérszámfejtésre, a munkaszerződések kezelésére és a munkaügyi jogszabályok betartására korlátozódott. Az idősebb kollégák számára a HR nem is létezett, csak „munkaügyeseknek” hívták őket. A vállalatok sokszor nem rendelkeztek dedikált HR-részleggel, a HR-feladatokat gyakran a pénzügyi osztály vagy a cégvezető látta el. Sok esetben az is megfigyelhető, hogy a múlt héten még irodavezetői pozícióban dolgozó kolléga kezdte el interjúztatni a jelölteket, ami alapján felhatalmazva érezte magát, hogy egy hónap múlva HR-esnek vagy HR-vezetőnek hívja magát.

Ez a megközelítés általában elegendő volt a kisebb cégek számára, ahol kevés alkalmazottat kellett kezelni. Míg nagyvállalati környezetben a HR-funkció egyre szofisztikáltabb, stratégiai megoldásokban gondolkozik, a KKV-szektor HR-evolúciója megrekedni látszik.

De hova vezet az a megközelítés, hogy a pénzügyes keresi a leendő kollégákat? Mi alapján ítéli meg az alkalmasságukat? Mi történik akkor, ha rosszul definiált munkakörökbe veszünk fel alkalmatlan kollégákat?

## **2. A HR stratégiai szerepének növekedése**

A globális verseny, a munkaerőpiaci változások és a technológiai fejlődés következtében a KKV-k HR-funkciója egyre inkább stratégiai jelentőséggel bír – avagy kéne bírnia. Wright és McMahan (2011) részletesen tárgyalja, hogy a stratégiai HR-menedzsment hogyan segítheti a szervezeteket a tehetségek megtartásában és a piaci versenyképesség növelésében, különösen a kisebb vállalatok körében.

A tehetségek megtartása, a munkaerő fejlesztése, valamint a munkavállalói elkötelezettség és jóllét menedzselése olyan feladatok, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a cég sikeréhez. A HR-szakembereknek nemcsak a munkavállalói elégedettséget kell növelniük a vezetők támogatásán keresztül, hanem biztosítaniuk kell, hogy a cég képes legyen reagálni a piaci változásokra. Mégis azzal a furcsa anomáliával találkozunk, hogy a cégvezetők nincsenek rákényszerítve a változásra, még nem fáj eléggé nekik, hogy nagyobb erőfeszítéseket tegyenek a jó munkaerő megtartásáért. Az X és Y generációs munkavállalók pedig még mindig nagyrészt túrnek és nem váltanak időben. Az elérhető pályázati pénzek és egyéb lehetőségek miatt hamis képe van a cégvezetőknek arról – vagy maguk is tagadják –, hogy milyen a cég anyagi helyzete, és emiatt a jól bevált régi módszereket alkalmazzák továbbra is. További kutatást igényelne az a kérdéskör, hogy vajon a vezetőknek kéne elvárnia a HR-esektől a stratégiai gondolkodást és a rendszerszintű megoldások szállítását, vagy a humán erőforrás szakembereknek lenne szerepe, hogy megmutassák, milyen hozzáadott értéket képviselne a funkció, ha helyet kapna a stratégiai döntéshozói asztalnál.

## **3. Digitalizáció és HR-technológiai megoldások**

A digitalizáció szintén átalakította a HR szerepét a KKV-knál, vagyis át kellett volna, hogy alakítsa. Az olyan szoftverek, mint az online bérszámfejtési rendszerek, teljesítményértékelő eszközök és toborzó platformok segítik a KKV-kat abban, hogy hatékonyabban és rugalmasabban kezeljék az emberi erőforrásokat. A HR-technológiai megoldások lehetővé teszik/tennék a munkafolyamatok automatizálását és csökkentik az adminisztratív terheket, így a HR-szakemberek nagyobb hangsúlyt fektethetnek a stratégiai kérdésekre. De miért nem történik meg mégis az áttörés? Ha olyan HR-es kollégáknak adunk eszközöket, amelynek használatát nem tudják értelmezni, csak tovább rontunk a helyzeten.

Elrettentő példa: egy KKV ügyfelünk évekkal ezelőtt megvette a legdrágább TÉR-rendszert, amely a mai napig ott porosodik a polcon, pedig a világmegváltást várták tőle – azaz a bevezetés napjától minden vezető képes lesz célokat állítani a beosztottjainak, visszajelzést tud adni a teljesítményükről stb. Mindannyian érezzük, hogy ez így nem elég. Miért van az mégis, hogy eszközök ezrei kerülnek nap mint nap piacra és lelkes vezetők és HR-esek költenek milliókat a megvásárlásukra?

A nem megfelelő eszközök megvásárlása ideig-óráig elfedi a valós problémákat, de eljön az az idő, hogy már annyira fog fájni a cégnek a rossz/felesleges megoldások használata hogy vagy rákényszerülnek a helyes út (jó vezetés) megtalálására, vagy csődbe mennek – hacsak nem találnak olyan pályázati forrásokat, amelyek életben tartják a céget annak ellenére is, hogy piaci környezetben már rég bezártak volna.

#### **4. A tehetségek megszerzése és megtartása**

A KKV-knál a tehetségek megszerzése és megtartása az egyik legnagyobb kihívás. A nagyvállalatokkal ellentétben a kisebb cégek kevesebb erőforrással rendelkeznek a versenyképes bérek és juttatások terén. Ezért a HR-nek alaposan végig kell gondolnia, hogy milyen egyéb juttatásokat tud kínálni a leendő munkavállalóknak: például a rugalmas munkaidő, a home office lehetősége vagy a személyre szabott képzési programok bevezetésével. Egy támogató vállalati kultúra, a jó vezetők szintén hozzájárulhatnak a munkavállalók hosszú távú elköteleződéséhez. Sok esetben itt is azt tapasztaljuk, hogy leginkább eszközöktől várják a problémák megoldását, a valódi gyökérokokkal nem akarnak szembesülni a vezetők. Azt látjuk, hogy legtöbbször az is elég lenne, hogy a vezetők jól végezzék a feladatukat.

Elrettentő példa: a legtöbb KKV, akit tanácsadói munkánk során közelebbről is megismerünk, óriási erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy kreatív employer branding kampányokat találjon ki (csocsóasztal, babzsák fotel mindenképp legyen a képen). Azzal azonban már sokkal kevesebbet foglalkoznak, hogy a munkavállalókat meg is kéne tartani. Nem akarnak szembenézni a probléma gyökérokával, és inkább a külső tanácsadókat, HR-es kollégákat hibáztatják a vezetők, amiért nem hoznak be elég gyorsan utánpótlást.

#### **5. A munkavállalói jóllét és mentális egészség szerepe**

Nemzetközi tanulmányok is kiemelten foglalkoznak ezzel a témával: a munkavállalói jóllét és HR-menedzsment kapcsolatát vizsgálják, beleértve a mentális egészség kezelésének növekvő fontosságát a munkahelyeken, ami különösen fontos lehet a KKV-k számára a COVID-19 utáni időszakban (Guest, 2017).

Az elmúlt években a munkavállalói jóllét és mentális egészség egyre nagyobb hangsúlyt kap/kéne, hogy kapjon a KKV-knál is. A COVID-19 világjárvány és az ezzel járó gazdasági bizonytalanság rámutatott arra, hogy a vállalatoknak kiemelten kell foglalkozniuk a munkavállalók egészségével. A HR-szakemberek szerepe abban is megváltozott, hogy támogassák a munkavállalók mentális és fizikai jóllétét, és rugalmasabb munkakörnyezetet biztosítsanak számukra.

Elrettentő példával itt is találkozunk. Az egészségprogramok legtöbb esetben kimerülnek abban, hogy hetente egyszer kapnak egy almát a kollégák. Legritkábban látunk olyan jó példákat, hogy időt szánnának a vezetők mentális egészségére is. Tüneti kezelést tapasztalunk a környezetünkben lévő KKV-knál, de alaposan végig gondolt, a cég értékeit és stratégiai irányait támogató programot szinte sehol. Vajon ennek az-e az oka, hogy a HR-es kollégák szakmailag nem elég felkészültek és ez a fajta gondolkodásmód nem jelenik meg náluk, vagy a vezetők nem is gondolnak arra, hogy ennél fenntarthatóbb megoldást is lehetne bevezetni a szervezetben – ezt további kutatásokkal kívánom alátámasztani.

#### **6. A HR jövője a KKV-knál**

A KKV-k versenyképességének egyik lehetősége Magyarországon a vállalkozásokon belüli szellemi tőke kiaknázása, fejlesztése, továbbá egyre nagyobb jelentőséggel bír az emberi erőforrás megfelelő működtetése. A magyarországi szakemberek köztudottan magas színvonalú és versenyképes tudással, kreativitással rendelkeznek. A kérdés az, hogyan lehet ezzel erőteljesebben élni a KKV-k esetében (Poór, 2006).

A HR szerepe a KKV-knál továbbra is változni fog, ahogy a munkaerőpiaci trendek és technológiák fejlődnek.

Az olyan területek, mint a mesterséges intelligencia, a big data, valamint a távoli vagy éppen a projekt alapú munkavégzés és hibrid modellek mind új kihívásokat és lehetőségeket jelentenek a HR számára. A jövőben a HR-szakemberek feladata lesz, hogy ezeket a trendeket integrálják a vállalat működésébe, miközben biztosítják, hogy a cég hosszú távon versenyképes maradjon. De van vajon elég felkészült HR-szakember a piacon, akik a KKV-k üzleti kihívásait megértve képesek lesznek a megfelelő humántőkét és -erőforrást megfelelő mértékben menedzselni? A következőkben nézzük meg a HR-esek szemszögéből a problémakört.

**Röviden tekintsük át, miért is kell kiemelten foglalkozunk a KKV-szektor humánerőforrás-folyamatainak fejlesztésével?**

### ***1. Gazdasági növekedés és versenyképesség növelése***

A magyar gazdaságpolitikában a KKV-k támogatása kulcsfontosságú tényező, mivel ezek a vállalkozások hozzájárulnak a GDP jelentős részéhez és az ország versenyképességéhez. A kormányzat felismerte, hogy a KKV-k versenyképességének javítása elengedhetetlen a fenntartható növekedéshez, ezért egyre több programot és pénzügyi támogatást nyújt számukra.

### ***2. Digitalizáció és innováció***

A KKV-k fejlesztésének egyik fő iránya a digitalizáció. A magyar KKV-k egy része még mindig alacsony fokon digitalizált, és ez akadályozza a hatékonyságot, a piaci növekedést és a nemzetközi versenyképességet. A kormányzat célja, hogy növelje a digitalizáció szintjét és támogassa az innovációt. Például a **2021-2027-es EU-s finanszírozási időszakban** jelentős források állnak rendelkezésre a KKV-k digitalizációjára és innovációjára. A **GINOP+ program** (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) szintén támogatást nyújt a digitalizációs fejlesztésekhez és az automatizálási technológiák bevezetéséhez.

### ***3. Munkaerőpiaci kihívások kezelése***

A magyar KKV-kat érintő egyik legnagyobb kihívás a munkaerőhiány, különösen a szakképzett munkavállalók megtartása és megszerzése terén. A KKV-k fejlesztésére irányuló stratégiák fontos része lesz a munkavállalók képzése, átképzése és a munkavállalói jóllét növelése. A **2023-ban elindított programok** például támogatják a KKV-kat, hogy modern, vonzó munkakörnyezetet teremtsenek, amely segít a tehetségek megtartásában.

### ***4. Zöld átállás és fenntarthatóság***

A fenntarthatóság és a zöld technológiák bevezetése szintén kiemelt szerepet játszik a KKV-k fejlesztési terveiben. Az EU-s **Zöld Megállapodás (Green Deal)** alapján a magyar kormány is támogatja a vállalkozások zöld beruházásait, legyen szó energiahatékonysági fejlesztésekről vagy megújuló energiaforrások használatáról. Ezek a programok különösen a KKV-k számára elérhető támogatásokat és hiteleket kínálnak, amelyek segítik a zöld gazdaságra való átállást.

### ***5. Nemzetközi piacokra való kilépés***

A magyar KKV-k számára a nemzetközi piacokon való megjelenés egyre nagyobb lehetőségeket kínál. A KKV fejlesztési stratégiák egyik célja, hogy a hazai vállalkozásokat segítsék abban, hogy globális szinten is versenyképesek legyenek. A külpiacon lépést különböző kormányzati és EU-s programok támogatják, amelyek képzéseket, tanácsadást és pénzügyi segítséget nyújtanak.

## **6. Pénzügyi- és forrástámogatások**

A 2021-2027-es időszakban Magyarország jelentős mennyiségű uniós forrást fordíthat a KKV-k fejlesztésére. Ezek a támogatások a vállalkozások számára elérhető pályázati lehetőségek, kedvezményes hitelek és különböző állami ösztönzők formájában érhetők el. A pénzügyi támogatások nagy része az innovációra, digitalizációra, exporttevékenységre és fenntartható fejlődésre összpontosít.

### **Jövőbeli kilátások**

A magyar kormány és az Európai Unió továbbra is központi szerepet szán a KKV-k támogatásának. A nemzetközi trendek és a hazai gazdaság igényei is azt mutatják, hogy a KKV-kra való fókusz elengedhetetlen a gazdasági stabilitás és növekedés érdekében. A jövőben várhatóan további ösztönzők és programok fognak megjelenni, amelyek célja, hogy segítsék a KKV-kat a piaci változásokhoz való alkalmazkodásban és támogassák versenyképességüket a globális gazdaságban.

Ezért a magyar KKV-k fejlesztése várhatóan hosszú távon is kiemelt fókuszban marad, mivel hozzájárulnak a gazdaság fenntartható növekedéséhez és a foglalkoztatottság javításához.

## **II. HR-esek a KKV-kban**

Az emberierőforrás-menedzseléssel (röviden HR) összefüggésben fő problémaként jelezték a cégek a javadalmazás és egyéb juttatások kérdéskörét. Folyamatos problémaként jelezték a megkérdezettek a toborzás/kiválasztással kapcsolatos kihívásokat. A képzés/fejlesztés nehézségei növekvő tendenciát mutatnak, amit különösen az EU-csatlakozás utáni szakaszban jeleztek a válszadók (Poór, 2006).

Most, hogy már látjuk, miért is lenne annyira fontos, hogy növeljük a KKV szektor termelékenységét, világítsunk rá jobban, hogy miért nem vagy csak kis mértékben fejlődött a HR-funkció a KKV szektorban.

A HR-funkció gyengesége a KKV-knál számos tényezőre vezethető vissza, amelyek közül több a kisebb cégek erőforrásainak korlátozottságával és a stratégiai HR-megközelítés hiányával függ össze. Íme a legfontosabb okok, amelyek miatt a KKV-knál a HR-funkció sok esetben gyengébb, mint a nagyvállalatoknál:

### **1. Korlátozott pénzügyi és emberi erőforrások**

A KKV-k általában kisebb költségvetéssel és kevesebb erőforrással rendelkeznek, mint a nagyvállalatok. Ez gyakran azt jelenti, hogy a HR-funkciót nem tudják megfelelően fejleszteni, és nem képesek elegendő forrást biztosítani például modern HR-rendszerek bevezetésére, képzési programokra vagy egy dedikált HR-osztály felállítására. Sok esetben azt látjuk, hogy a vezetők fejében nem is teljesen egyértelmű, hogy mire és mikor kéne HR-es kollégát felvenni, hogyan hasznosulna a szakember a szervezeten belül.

### **2. HR-szakértelem és -tapasztalat hiánya**

Sok KKV-nál a HR-feladatokat nem képzett HR-szakemberek végzik, hanem a tulajdonosok, vezetők vagy más, nem HR-specifikus területeken dolgozó munkavállalók. Ez a hozzáértés hiányához vezethet, ami megakadályozza a stratégiai HR-funkció kialakítását és a modern HR-gyakorlatok alkalmazását. A kisebb cégek gyakran nem tudnak tapasztalt HR-szakembereket megfizetni. Ugyanakkor a nem megfelelő szakember akár rövid távon is óriási károkat okozhat, ezeknek a károknak a helyrehozása lesz igazán költségigényes.

### **3. Stratégiai HR-szemlélet hiánya**

A KKV-k számára a HR sokszor csak operatív funkciót lát el (pl. bérszámfejtés, adminisztratív feladatok), és nem kezelik stratégiai területként. Ez azt jelenti, hogy a tehetségmenedzsment, a munkavállalói elkötelezettség fejlesztése, a munkavállalói jóllét vagy a hosszú távú munkaerő-tervezés nem kap elég figyelmet. A kisebb cégek gyakran a napi működés fenntartására koncentrálnak, és nem tekintik a HR-t olyan tényezőnek, amely közvetlenül hozzájárul a vállalat növekedéséhez. Sokszor azt tapasztaljuk tanácsadóként, hogy a HR-t „szükséges rossz”-nak tekintik, amely csak viszi a pénzt. Ha minden jól megy a cégnél, azt természetesen a vezetőknek köszönhetik, viszont ha gondok adódnak (nem elég gyors a kiválasztási folyamat, elmennek az emberek), azért egyértelműen a HR-t teszik felelőssé.

### **4. HR-rendszerek és digitalizáció hiánya**

Sok KKV nem rendelkezik modern HR-rendszerekkel vagy digitalizált folyamatokkal, ami nehézséggé és időigényessé teszi a HR-tevékenységeket. A manuális adatkezelés, a papíralapú adminisztráció és az elavult HR-folyamatok lassítják a hatékonyságot, és megakadályozzák a HR-funkció modernizálását. A digitális megoldások alkalmazását azonban mindenképp meg kell előznie a HR-es kollégák szakmai fejlesztése.

### **5. Képzési és fejlesztési lehetőségek hiánya**

A KKV-k gyakran nem fektetnek be elegendő pénzt és időt a munkavállalók képzésébe és fejlesztésébe, vagy ha fektetnek, azt is rosszul. Míg a nagyvállalatok rendszeresen indítanak belső képzéseket, vezetői fejlesztési programokat és tehetségmenedzsment stratégiákat, a KKV-k ezt sokszor nem tudják megengedni maguknak. Ez rontja a munkavállalók elkötelezettségét és hosszú távú megtartását. Elrettentő példával ezen a területen is sokat találkozunk: itt is a legtöbbször az eszköztől várják a világmegváltást a vezetők.

Egy 150 fős KKV IT-vezetője keresett meg minket, hogy időgazdálkodás-tréninget szeretne a csapatának, lehetőleg minél hamarabb, mert már nagyon égető a helyzet. Ő sajnos nem fog ráérni, mert annyi dolga van. Hosszas beszélgetések után sikerült őt meggyőzni, hogy a probléma gyökerét kezeljük. Hamar kiderült, hogy az ő vezetői alkalmasságával voltak gondok. Egy tapasztalatlanabb HR-es kolléga jó eséllyel belefutott volna abba, hogy lelkesen megszervezi a tréninget és utána csodálkoznak, hogy semmi nem változik, annak ellenére, hogy jó sok pénzt költöttek a képzésre.

A képzések – ha egyáltalán vannak – ad hoc módon kerülnek megszervezésre, nincs egy, a cég stratégiai irányaihoz igazított képzési és fejlesztési terv, hanem az éppen aktuális konferencián hallott legújabb eszközt szeretnék bevezetni.

### **6. Munkavállalói megtartás kihívásai**

De Vos és Meganck (2009) részletesen taglalja, hogy a HR-menedzserek és a munkavállalók hogyan érzékelik a tehetségek megtartásának fontos szempontjait, különösen a KKV-k kontextusában.

A KKV-k gyakran alacsonyabb bérszintekkel és kevesebb juttatással rendelkeznek, mint a nagyvállalatok, ami nehézségeket okoz a tehetséges munkavállalók megszerzésében és megtartásában. A HR-nek ezen a téren kulcsfontosságú szerepe lenne, de a korlátozott erőforrások miatt gyakran nem sikerül hatékony tehetségmegtartási programokat létrehozni.

Fluktuációval, megtartással kapcsolatos nemzetközi szakirodalomban itt sincs hiány: Hom és munkatársai (2017) részletesen tárgyalják a munkavállalói fluktuációval kapcsolatos kutatásokat, és rámutatnak, hogy a KKV-k számára a tehetségek megtartása miért olyan kritikus kérdés.

Elrettentő példával itt is találkozunk a mindennapjainkban: a vezető jelzi a HR-esnek, hogy a fiát/ feleségét/ anyósát fel kell venni a céghez. Racionális érveket egyáltalán nem hajlandó meghallgatni. Ha ritkán eljutunk odáig, hogy nyitottá válnak ezek a vezetők a visszajelzésre, nem is értik, hogy mi a gond a fenti példával, hiszen ő csak jót akart. Hogy emiatt miért mennek el a kollégák a szervezettől, azt pedig még meg sem akarja hallani.

### 7. Munkaerőpiaci nyomás és fluktuáció

A magas fluktuáció és a munkaerőhiány Magyarországon is kihívást jelent a KKV-k számára. Sok esetben a HR-osztályok nem rendelkeznek a megfelelő eszközökkel és stratégiákkal arra, hogy gyorsan reagáljanak a munkaerőpiaci változásokra vagy hogy hosszú távon biztosítsák a szükséges szakemberek meglétét. Legtöbb esetben az egyetlen eszköz amihez nyúlnak, az a fizetés, de a korlátozott anyagi lehetőség miatt sokszor ezzel sem tudnak élni.

### 8. Rugalmasság és ad hoc megközelítés

A KKV-knál gyakran rugalmasabb a döntéshozatal és a szervezeti struktúra, mint a nagyvállalatoknál. Ez előny lehet, de ugyanakkor ad hoc jellegű HR-döntésekhez vezethet, amelyek nem illeszkednek egy hosszú távú HR-stratégiába. Ennek következményeként a HR-funkció inkább reaktív, mint proaktív.

## III. Hogyan lehetne erősíteni a HR-funkciót a KKV-knál?

- 1. Jól képzett HR-szakemberek alkalmazása:** ez talán a legnehezebb mind közül. Egyrészt nagyon felhígult a HR-szakma: egy 2 hetes kurzus után már oklevelet lobogtatnak a lelkes fiatalok. A legnagyobb gond az, hogy el is hiszik magukról, hogy értenek hozzá. Ezzel félrevezetik a vezetőket, akik utána – csalódva a HR-es kollégában – jó ideig nem is próbálkoznak a funkció meghonosításával a szervezeten belül.
- 2. Tudatos HR-stratégia kialakítása:** Fontos, hogy a KKV-k felismerjék a HR stratégiai szerepét és ne csak operatív funkcióként kezeljék. Egy jól kialakított HR-stratégia növeli a versenyképességet és hozzájárul a hosszú távú sikerhez. Itt a legkritikusabb pontnak azt érzem, hogy egyrészt a vezetőknek el kéne várnia a HR-esektől, hogy stratégiai és üzleti szemlélettel gondolkozzanak, másrészt a HR-es kollégáknak képesnek kéne lenniük arra, hogy pénzügyi eredmény oldaláról, tényekkel is alá tudják támasztani a funkció jelentőségét.
- 3. Modern HR-technológiák bevezetése:** A digitalizált HR-rendszerek és automatizált folyamatok nem csak időt takarítanak meg, de segítik a hatékonyabb munkaerő-menedzsmentet is. Ahogy korábban is írtam, ez akár rossz irányban is elsülhet. Amennyiben csak az eszközöktől várjuk, hogy meghozzák a várt sikert, nagy csalódások érhetik a vezetőket és az egész szervezetet. Legtöbb esetben a szakértelem hiánya miatt buknak el ezek a kezdeményezések.
- 4. Befektetés a munkavállalói képzésbe:** A folyamatos képzés és fejlesztés segíthet abban, hogy a KKV-k megtartsák a tehetséges munkavállalókat és versenyképesek maradjanak. A képzések meghatározásánál viszont tényleg elengedhetetlen, hogy azok egy alaposan végiggondolt stratégiai részeként működjenek, de az éppen aktuális trendi képzést válasszák.



- 5. Tehetségmegtartási stratégiák fejlesztése:** Puffogtathatunk olyan kifejezéseket, mint a Home office és „fánk nap”, ameddig az alapproblémákat nem oldjuk meg. Az esetek nagy részében „csak” jó vezetőkre lenne szükség, akik értik és megértik a munkavállalók elvárásait.

## **IV: De vajon hogyan lehetne a KKV-knál dolgozó hr-es kollégákat fejleszteni?**

Mostanra egyértelművé vált, hogy a KKV-k fejlesztésének egyik kulcsa a humántőke fejlesztése, amelyhez elengedhetetlen a HR szakmaiságának fejlesztése és a HR-es szakemberek stratégiai szintre emelése. A KKV-knál dolgozó HR-es kollégák fejlesztése kritikus a hatékony és stratégiai HR-működés megvalósításához. A kis- és középvállalkozások számára ez egyúttal lehetőség arra, hogy javítsák a tehetségvonzást, a munkavállalói megtartást és a versenyképességet. Az alábbi lépések segíthetnek a HR-esek fejlesztésében és ezáltal a HR-funkció megerősítésében a KKV-k esetében.

### **1. Szakmai képzések biztosítása**

A HR-esek számára fontos, hogy naprakészek legyenek a legújabb HR-trendekkel, törvényi változásokkal és technológiai fejlesztésekkel kapcsolatban. Képzési programok és tanúsítványok, amelyek a modern HR-gyakorlatokra összpontosítanak, segíthetnek növelni a HR-esek szaktudását.

- **HR szakmai képzések:** Fontosnak tartom, hogy a HR-rel foglalkozó leendő kollégák egyetemen szerezzék meg az alaptudást, majd érdeklődési körüknek megfelelően képezzék tovább magukat annak érdekében, hogy tudásuk naprakész legyen. Fontos, hogy ne egy kéthetes képzéstől várjuk, hogy mindent megtudjunk a HR szakmáról! A gyorstalpaló HR-es alapképzések ellen egyöntetűen kéne fellépnie a HR szakmának.

### **2. Digitális kompetenciák fejlesztése**

Bondarouk és Brewster 2016-ban megjelent cikke a HR-technológiák jövőbeli szerepét vizsgálja, beleértve a digitalizáció hatását a KKV-kra, és bemutatja, hogyan lehetnek a technológiai fejlesztések stratégiai előnyök a vállalkozások számára.

A digitalizáció egyre nagyobb szerepet kap a HR-ben, különösen a toborzás, a teljesítményértékelés, az adminisztráció és a tehetséggondozás terén. Fontos, hogy a KKV-knál dolgozó HR-esek elsajátítsák a digitális eszközök és szoftverek használatát. Mindenképpen itt is kiemelném, hogy csak az eszközök használata – a megfelelő szakmai tudás nélkül – nem lesz sikeres.

A legtöbb HR-es azért választja a HR szakmát, mert „szeret emberekkel foglalkozni”. Manapság egyre inkább elvárás az is, hogy adatvezérelt döntések szülessenek. Az adatkezelés és HR-analitika képzése segít a HR-eseknek jobban megérteni a munkaerőpiaci trendeket és adat alapú, tényszerű döntéseket hozni.

### **3. Vezetői készségek fejlesztése**

A KKV-knál gyakran a HR-esek közvetlen kapcsolatban állnak a vezetői szintekkel és stratégiai döntések meghozatalában is részt vesznek. Ahhoz, hogy jobban támogatni tudják a vállalat stratégiáját, fontos fejleszteniük vezetői és tanácsadói képességeiket.

- **Stratégiai HR-képzések:** Olyan egyetemi képzések, amelyek segítenek a HR-eseknek jobban átlátni, hogyan illeszkedik a HR stratégiai szinten a vállalat céljaiba.
- **Tárgyalástechnika és konfliktuskezelés:** A hatékony tárgyalás és a konfliktuskezelés fejlesztése növeli a HR-esek hatékonyságát, különösen a munkaügyi viták és bérmegállapodások során.

### 4. Munkavállalói elkötelezettség és jóllét fejlesztése

A KKV-k számára a munkavállalói megtartás és elkötelezettség különösen fontos, hiszen a tehetségek elvesztése nagyobb hatással lehet egy kisebb cégre. A HR-esek képzése olyan területeken, mint a munkavállalói jóllét, motiváció és elkötelezettség növelése, kulcsfontosságú lehet.

- **Munkavállalói jóllét programok:** Képzések a munkahelyi stresszkezelésről, a munka-magánélet egyensúly támogatásáról és a mentális egészség megőrzéséről.
- **Elkötelezettségi stratégiák:** Képzések a munkavállalói elkötelezettség növelésére, például rugalmas munkavégzés, juttatások, motivációs rendszerek kialakítása.

### 5. Tapasztalatcsere és mentorprogramok

A KKV-k HR-es munkatársai gyakran kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, mint a nagyvállalatok HR-szakemberei, ezért fontos, hogy lehetőséget kapjanak a tapasztalatcserére.

- **Tapasztalatcsere-programok:** Lehetőséget biztosítani a HR-esek számára, hogy más KKV-k HR-eseivel vagy nagyvállalatok HR-szakembereivel konzultáljanak és megosszák tapasztalataikat.
- **Mentorprogramok:** Olyan mentorprogramok indítása, ahol tapasztalt HR-szakemberek segítenek a fiatalabb vagy kevésbé tapasztalt kollégáknak fejleszteni képességeiket.

### 6. Külső tanácsadók bevonása

Amennyiben a KKV nem tud teljes mértékben önállóan fejleszteni egy HR-szakembert, külső HR-tanácsadók vagy -cégek bevonása segíthet. Ezek a tanácsadók mentorálhatják a HR-eseket, illetve speciális tudást hozhatnak be, például a jogszabályi változásokról vagy az aktuális trendekről. Egyre gyakoribb példa, hogy első körben egy interim HR-vezetőt alkalmaznak a KKV-k, aki igen tapasztalt, nagy rutinnal rendelkező szakember. Ő alakítja a HR-funkció kereteit, alakítja ki a vezetők stratégiai szemléletmódját, felveszi és betanítja az új kollégákat. Ehhez egyre több interim HR-szakemberre lenne szükség.

### 7. Munkaügyi és jogi ismeretek bővítése

A KKV-k HR-eseinek alapvető jogi ismeretekkel kell rendelkezniük a munkajogi szabályok és kötelezettségek terén. Ez elengedhetetlen a szabályozások betartásához és a munkaügyi viták elkerüléséhez.

- **Munkajogi tréningek:** Rendszeres képzések a munka törvénykönyvéről, munkaügyi szabályozásokról, hogy a HR-esek naprakészek legyenek és minimalizálni tudják a jogi kockázatokat.

### Összegzés, következtetések:

Rövid összefoglaló a legfontosabb üzeneteit a cikknek, hogy ha valakinek csak 2 perce van egy szakmai cikket elolvasni, akkor se maradjon tartalom nélkül:

- A KKV-k fejlesztése Magyarországon erős fókuszterület lesz az elkövetkezendő években.
- A KKV-k HR-funkciója gyerekcipőben jár, leginkább az anyagi erőforrások, a HR-esek képzetlensége és a vezetők hozzáállása miatt.

- A KKV-vezetőknek nem fáj eléggé, hogy nem jól vezetnek (állami és EU-s támogatások miatt), ezért a KKV-szektor HR szervezeti evolúciója megrekedni látszik.
- Fejlesztési lehetőségek: egyrészt a vezetők fejlesztésén keresztül (HR-evangelizáció), másrészt a HR-es szakemberek képzése egyetemi programokon keresztül, mert

A HR IGENIS SZAKMA.

### **Irodalomjegyzék:**

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Huang, X., & Brown, D. (1999). An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 1, 73-84.
- Karoliny M.-né, Farkas F., László Gy., & Poór J. (eds.) (2003). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Kiss K., & Poór J. (2006). A kis- és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban – az életciklus modell tükrében. *Munkaügyi Szemle*.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting „human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.