

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR



**A TANULÁSI KÖRNYEZET ÉS A HR-GYAKORLATOK ÖSSZEFÜGGÉSEI
EGY HAZAI KÖZÉPVÁLLALATNÁL, A COOL AIRCONDITIONAL KFT.-NÉL**

**RELATIONSHIPS OF THE LEARNING ENVIRONMENT AND
HR-PRACTICES AT A HUNGARIAN MEDIUM-SIZED COMPANY,
COOL AIRCONDITIONAL KFT.**

Kerekes Boglárka

Konzulens: Dr. habil Csillag Sára

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. január 5.

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	
ÁBRAJEGYZÉK	
1. BEVEZETÉS	1
2. KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN.....	2
2.1 KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FOGALMA	2
2.2 KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÁLTALÁNOS HELYZETE ÉS GAZDASÁGI JELENTŐSÉGE.....	2
2.2.1. Az Európai Unióban2	
2.2.2. Magyarországon.....	3
2.3 A MAGYARORSZÁGI KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SAJÁTOSSÁGAI	4
3. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN	5
3.1 A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SAJÁTOS EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTJE	5
3.2 EEM TEVÉKENYSÉGEK FORMALIZÁLTSÁGA A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN	7
3.3 HR-GYAKORLATOK SAJÁTOSSÁGAI A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN	9
3.3.1. Toborzás-kiválasztási gyakorlatok	9
3.3.2. Képzés-fejlesztési gyakorlatok.....	10
3.3.3. Karrier-és tehetségmenedzsment gyakorlatok.....	12
3.3.4. Teljesítménymenedzsment gyakorlatok.....	13
3.3.5. Kompenzációs és javadalmazási gyakorlatok	14
3.3.6. Munkakör-és kompetenciamenedzsment gyakorlatok.....	15
3.3.7. Munkaerő-megtartási gyakorlatok	16
4. MUNKAHELYI TANULÁS A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN.....	17
4.1. MUNKAHELYI TANULÁS ÉS TANULÁSI KÖRNYEZET FOGALMA	17
4.2 A KKV-K MUNKAHELYI TANULÁSÁT MEGHATÁROZÓ SPECIÁLIS TÉNYEZŐK.....	20
4.2.1. Tulajdonos/vezető szerepe	21
4.2.2. Kapcsolatrendszerek szerepe.....	22
4.3 KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK JELLEGZETES KÉSZSÉG-SZÜKSÉGLETEI	23
4.4 TANULÁS ÉS FEJLŐDÉS MÓDJAI A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN	24
4.4.1. Formális tanulás.....	25
4.4.2. Informális tanulás.....	26
4.5 TANULÁS ÉS HR-GYAKORLATOK ÖSSZEFÜGGÉSEI A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN	29
5. TUDÁSSZERZÉS ÉS TUDÁSMEGOSZTÁS A KIS-ÉS.....	32
KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN.....	32
5.1 TUDÁSSZERZÉSI MINTÁZATOK A MUNKAHELYI TANULÁSBAN	33
5.1.1. Belső tudásforrások	33
5.1.2. Külső tudásforrások	34
5.2 TUDÁSMEGOSZTÁS FORMÁI A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN	35
6. A COVID-19 JÁRVÁNY ÉS A HÁBORÚS HELYZET HATÁSA A KKV-K.....	37
MŰKÖDÉSÉRE.....	37

7. KUTATÁS BEMUTATÁSA	39
7.1 KUTATÁS CÉLJA ÉS TÉMÁJA, KUTATÁSI KÉRDÉS	39
7.3 KUTATÁSI MÓDSZERTAN	40
7.3 KUTATÁSI TEREPEK	42
8. KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	43
8.1 HR-GYAKORLATOK	43
8.2 KÉPZÉS-FEJLESZTÉS.....	48
8.3 MUNKAHELYI TANULÁS ÉS TANULÁSI KÖRNYEZET	52
8.4 TUDÁSMEGOSZTÁS	54
9. EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	58
10. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE, JAVASLATOK.....	61
IRODALOMJEGYZÉK.....	
MELLÉKLETEK	
I. VEZETŐI INTERJÚVÁZLAT.....	
II. MUNKAVÁLLALÓI INTERJÚVÁZLAT	

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A KKV-k besorolása
Tájékoztató a kis, közép és mikrovállalkozások besorolásáról
<https://www.kormanyhivatal.hu/download/1/ab/f5000/T%C3%81J%C3%89KOZ-TAT%C3%93%20-%20KKV-k%20besorol%C3%A1sa.pdf>
[Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]
Saját szerkesztés a Kormányhivatal tájékoztatója (2020) alapján
2. táblázat: A KKV-k HR-gyakorlatainak sajátos jellemzői
Saját szerkesztés az elmélet alapján
3. táblázat: Az expanzív és a korlátozó tanulási környezet jellemzői
Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P. & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(2), 41-54.
4. táblázat: Interjúalanyok bemutatása
Saját szerkesztés az általam készített interjúk alapján
5. táblázat: Vállalati jellemzők
Saját szerkesztés az általam készített interjúk alapján
6. táblázat: Munkahelyi tanulással kapcsolatos eredmények összefoglalása
Saját szerkesztés az általam kapott eredmények alapján
7. táblázat: HR-gyakorlatokkal kapcsolatos eredmények összefoglalása
Saját szerkesztés az általam kapott eredmények alapján

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A hazai KKV-k megoszlása (2020)
A vállalkozások teljesítménymutatói kis-és középvállalkozási kategória szerint
https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html [Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]
2. ábra: A hazai KKV fejlődése 2020 és 2021 között
SME Performance Review 2021/2022 – Hungary country sheet
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/50690> [Letöltés ideje: 2022.10.12.]
3. ábra: Formális és informális tanulás
Saját szerkesztésű ábra az általam leírt elmélet alapján
4. ábra: Belső és külső tudásforrások
Saját szerkesztésű ábra az általam leírt elmélet alapján
5. ábra: A tudásmegosztás folyamata
Saját szerkesztésű ábra az általam leírt elmélet alapján
6. ábra: Kutatási témakörök
Saját szerkesztésű ábra az általam leírt elmélet alapján

1. BEVEZETÉS

Napjainkban egyre inkább előtérbe kerül a tudásalapú gazdaság és az erre épülő tudásalapú társadalom koncepciója, amelynek központi alapfeltevése az, hogy a tudásnak, mint önálló termelési tényezőnek meghatározó gazdasági-és társadalomszervező ereje van (Csizmadia, 2016). Az információ és a tudás létrehozása, annak minél szélesebb körben történő terjesztése és felhasználása mára már a termelés egyik legértékesebb tényezőjévé vált. Ez a felgyorsult, tudásintenzív környezet a társadalmi szereplők részéről is új alkalmazkodási stratégiákat követel meg, amelyeknek központi elemét képezi a tanulás és a tanulási képességek megléte. Ez a gondolatmenet van jelen a *life-long-learning*, azaz az élethosszig tartó tanulás koncepciójában is, amit újonnan már kiegészít a *life-wide-learning*, azaz az élet teljes körére kiterjedő tanulás fogalma, miszerint a tanulás a legkülönbözőbb kontextusokban (család, szabadidő, munka) történhet (Jackson 2011, in Csizmadia, 2016).

Dolgozatom témájának emberi erőforrások szakos hallgatóként a kis-és középvállalkozásokban (továbbiakban KKV-kban) fellelhető emberi-erőforrás menedzsment (továbbiakban EEM) sajátosságokat választottam. A rendelkezésemre álló szakirodalmak áttekintése és az előbbieken említett társadalmi-gazdasági háttér nyomán a KKV-k munkahelyi tanulásának és tanulási környezetének a sajátos HR-gyakorlatokkal mutatott összefüggéseit aktuális és kutatásra érdemes témának véltem. A KKV-kra jóval kevesebb kutatás irányul, valamint az élethosszig tartó és az élet minden területére kiterjedő tanulásnak ma már egyre meghatározóbb részét képezi a munkahelyi kontextusban történő tanulás.

Dolgozatom első felében, a szakirodalmi áttekintés során először a KKV-k általános helyzetének, gazdasági jelentőségének bemutatásával indítok, majd a következő fejezetben rátérek a KKV-kban működő emberi-erőforrás menedzsment sajátosságaira, annak formalizáltágára, valamint a sajátosan alkalmazott HR-gyakorlatokra. A következő nagy fejezet a munkahelyi tanulásról szól, amelyben bemutatom a munkahelyi tanulás és tanulási környezet fogalmát, a KKV-k munkahelyi tanulását befolyásoló speciális tényezőket – *mint a tulajdonosok/vezetők, valamint a kapcsolatrendszerek szerepe* – majd szót ejtek a KKV-k speciális készség-szükségleteiről, valamint a formális és informális tanulási folyamatairól is. A következő fejezet a KKV-k tudásszerzési mintázatait, valamint tudásmegosztási gyakorlatait taglalja, majd a szakirodalmi rész zárásaként kitérek a COVID-19 világjárvány, valamint a napjainkban zajló orosz-ukrán háborús helyzet KKV-k működésére gyakorolt hatásaira. Dolgozatom második részében bemutatom saját kutatásomat, amely során feltáró jelleggel kvalitatív kutatási módszertan segítségével egy hazai középvállalat tanulási környezetének és sajátos HR-gyakorlatainak összefüggéseit vizsgáltam.

Kutatási kérdésem az alábbiként fogalmaztam meg:

„Milyen összefüggéseket lehet feltárni a szervezet tanulási környezete és az alkalmazott HR-gyakorlatok között?”

2. KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKRÓL ÁLTALÁBAN

2.1 Kis-és közép vállalkozások fogalma

Magyarországon a törvényi szabályozás értelmében KKV-nak minősül az a szervezet, amelynek alkalmazotti létszáma legfeljebb 249 fő, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót, vagy pedig mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót (Mester & Tóth, 2015). A KKV-kat jellemzően a foglalkoztatotti létszámuk alapján kialakított méretkategóriák szerint szokás elhatárolni: a 10 fő alatti szervezeteket mikrovállalkozásnak, a 10-49 főt foglalkoztatókat kisvállalkozásnak, az 50-249 fővel működő szervezeteket pedig közép vállalatnak tekinthetjük (Hidegh et al, 2019).

1. táblázat: A KKV-k besorolása

KKV besorolás	Méretkategóriák	Éves nettó árbevétel
<i>Mikrovállalkozás</i>	< 10 fő	≤ 2.000.000 €
<i>Kisvállalkozás</i>	10 – 49 fő	≤ 10.000.000 €
<i>Közép vállalkozás</i>	50 – 249 fő	≤ 50.000.000 €

Forrás: saját szerkesztés a Kormányhivatal tájékoztatója (2020) alapján

2.2 Kis-és közép vállalkozások általános helyzete és gazdasági jelentősége

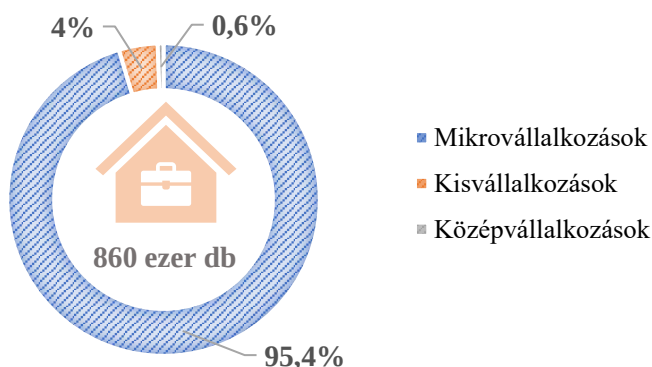
2.2.1. Az Európai Unióban

Napjainkban az Európai Unió (továbbiakban EU) gazdaságának gerincét a KKV-k adják: az EU-ban működő összes vállalkozás 99,8%-a mikro,- kis- és közép vállalkozás. E szektor fejlődőképességének függvénye az európai gazdasági növekedés és a munkahelyteremtés (Holicza, 2016). A KKV szektor az európai vállalatok versenyképessége szempontjából elengedhetetlen vállalkozói szellem és innováció legfőbb forrását is jelenti (europa.eu, 2021). 2020-ban az akkor működő közel 23 millió KKV 3,3 billió eurós hozzáadott értéket termelt, amely az összes hozzáadott érték 53%-a volt. Évek óta fennáll az a tendencia, hogy a KKV-szektor az Unióban létrejövő hozzáadott értékhez annak több, mint a felével járul hozzá. Az EU-ban a KKV-k jelentik a legfontosabb munkahelyteremtési forrást azáltal, hogy ők biztosítják a magánszektorbeli munkahelyek kétharmadát: ez 2020-ban megközelítőleg 82 millió fő foglalkoztatását jelentette, amely a teljes foglalkoztatás 65%-át tette ki. Az EU-ban a vállalati méretkategóriákon belül a

mikrovállalkozások képviseltetik magukat a legmagasabb arányban (93,3%), ők adnak munkát a foglalkoztatottak közel 30%-ának, viszont a hozzáadottérték-termelésük mindösszesen csak 18,7% (ec.europa.eu, 2021).

2.2.2. Magyarországon

A KKV-k kulcsfontosságú szereppel bírnak nemcsak az EU, de azon belül Magyarországon gazdaságának működésében is. Mi sem bizonyítja ezt jobban, minthogy a 2018. évi adatok szerint a Magyarországon működő vállalkozások 99,1%-a ebbe a szektorba tartozott, valamint a nettó árbevétel 42, a nemzetgazdasági beruházások 30%-ával járultak hozzá a vállalkozások összteljesítményéhez. Hazánkban a KKV szektoron belül egyre inkább felértékelődni látszik a szolgáltatóágak szerepe (például kereskedelem, gépjárműjavítás), ugyanis a 2018-as foglalkoztatás 68%-át, valamint az árbevétel 68,5%-át ez a gazdasági terület adta (www.ksh.hu, 2018). Magyarországon a 2020. évi statisztikák alapján 860 ezer KKV működött, amelynek 95,4%-a mikrovállalkozás, 4%-a kisvállalkozás és 0,6%-a középvállalkozás volt. 2020-ban, az előző évhez, 2019-hez képest 3,35%-kal nőtt a KKV-k száma hazánkban.



1. ábra: A KKV-k hazai megoszlása (2020)

Forrás: saját szerkesztés a KSH (2020) adatait felhasználva

Rendkívüli figyelmet érdemel a magyar KKV szektor munkaerőpiaci szerepvállalása is, amely a szektor gazdaságpolitikai jelentőségét adja, hiszen a vállalkozási szférában foglalkoztatottak 66%-ának, azaz több, mint 2 millió munkavállalónak biztosít munkalehetőséget, ezáltal biztos megélhetést. A KKV szektorban foglalkoztatottak 58,2%-a mikrovállalkozásokban dolgozik, így nemcsak a méretkategóriákon belüli részarányát, hanem foglalkoztatását tekintve is élen jár ez a vállalkozási forma.

Hazánkban a KKV szektor termeli a vállalkozások hozzáadott értékének közel felét, 2020-ban ez 46,1% volt (www.ksh.hu, 2019). 2021-ben a magyarországi KKV-k erőteljes növekedést értek el a hozzáadott értékben (10,9%) és a foglalkoztatásban (2,5%) is (ec.europa.eu, 2022).



2. ábra: A hazai KKV-k fejlődése 2020 és 2021 között

Forrás: saját szerkesztés az Európai Bizottság (2022) összefoglalója alapján

A hazai KKV-k működésével kapcsolatban fontos megemlíteni, hogy a szektor beruházási hajlandósága a nagyvállalatokéhoz képest jóval alacsonyabb, a megtermelt érték kevesebb arányát forgatják vissza a gazdaságba és magas munkaerő-, de csekély tőkeintenzitás jellemzi őket. A KKV-k fajlagos teljesítménymutatói relatíve alacsonyak, továbbá a magyarországi termelékenység harmadannyi, mint az EU-ban, ezen pedig a támogatások sem tudnak jelentősen javítani. Az EU szerint ez a nagy adminisztratív terheknek, a túl bonyolult adórendszernek, valamint a szükséges készségek és innováció hiányának tudható be (www.parlament.hu, 2018).

2.3 A magyarországi kis- és középvállalkozások sajátosságai

A hazai KKV-k több szempontból is sajátosnak tekinthetők európai társaikkal szemben: Magyarországon jelentős számú „kényszervállalkozás” működik, amely csak azért jön létre, mert az embereknek főállásuk mellé másodállás vagy nyugdíjuk mellé jövedelemkiegészítés szükséges, illetve egyes esetekben alkalmazottként nehezebb elhelyezkedni, mint vállalkozóként (Szirmai, 2002 in Bokor et al, 2009). A KKV-k nagyrészt a rövid távú orientáció jellemző, melyből fakadóan a pillanatnyi megélhetés, illetve az életszínvonal emelése a cél, így a legtöbb KKV nem tudja kinőni magát, nincsenek megfelelő minták előttük a fejlődésre, utódlásra. További jellemző, hogy a hazai KKV-k kicsiny méretük és

társadalmi beágyazottságuk miatt jóval sebezhetőbbek, jobban kivannak szolgáltatva a gazdasági, jogi és társadalmi változásoknak. Fontosnak tartom kiemelni a magyar KKV-k sajátosságai közül azt is, hogy több, mint a felük rokonokat, családtagokat foglalkoztat (Bokor et al, 2009). A BGE Vállalkozásfejlesztési Központja, a Budapest LAB 2020-ban megerősítette a BGE kutatóinak korábbi becslését, miszerint a hazai KKV-k több, mint a fele, pontosabban 58%-a családi vállalkozásnak tekinthető. Így említésre méltó az utódlás kérdése, hiszen a magyar történelmi sajátosságok miatt a családi cégek nagy része a rendszerváltás környékén jött létre, így a tulajdonosok mostanában érik el a nyugdíjkorhatárt. A generációváltás jelenleg egy sajátos kihívás a magyar KKV-k életében, hiszen a megfelelő utódlási stratégia és utódok hiányában akár a cégek hanyatlása is bekövetkezhet (www.budapestlab.hu, 2020).

3. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN

A szakirodalomban két egymással ellentétes felfogás van jelen a KKV-k emberi erőforrás menedzsmentjével (továbbiakban: EEM) kapcsolatban. Az egyik a „kicsi szép” (*small is beautiful*), amely azt hangsúlyozza, hogy ezek a vállalatok nagyfokú rugalmassággal rendelkeznek, szoros kapcsolat van a vezető és a munkavállalók között, alacsony szintű a bürokrácia, ezzel összefüggésben pedig a KKV-knál gazdag és motiváló munkakörök létezhetnek (Bolton, 1971; Ingham, 1967 in Harney & Nolan, 2014). E megközelítés alapján a KKV-k igen pozitív munkahelyeknek bizonyulhatnak. Ezzel szemben a „zord ház” (*small is bleak house*) sztereotípiája szerint ezek a vállalatok instabil működésükből kifolyólag nem biztonságosak, rövid távú orientációjuk miatt bizonytalanok a jövőbeli kilátásaik, valamint kedvezőtlenebbek a munkakörülmények és alacsonyabb a bérszínvonal. E felfogás szerint a KKV-k nem megbízható munkaadók (Harney & Nolan, 2014).

Mindkét felfogásnak vannak olyan aspektusai, amelyek jellemzőek lehetnek a KKV-kra, de nyilvánvalóan a legtöbb vállalat a „kicsi szép” felfogást szeretné erősíteni, annak érdekében, hogy az értékes munkaerő számára minél láthatóbb és vonzóbb munkahelynek tűnjön, ebben pedig egyre nagyobb szerepet kap a munkáltatói márka (*employer branding*) és arculat egyre tudatosabb építése.

3.1 A kis-és középvállalkozások sajátos emberi erőforrás menedzsmentje

A KKV-k EEM-tevékenységének vizsgálata során többféle korlátba ütközhetünk, ami miatt nehéz egy egységes megközelítés kialakítása. A szakirodalom a nehézségek négy csoportját azonosítja: (1) A legtöbb KKV egymástól igen különböző, egyedi mintázatot

alkalmaz a személyzeti funkciók végrehajtására, hiszen működési környezetük és üzleti modelljeik is eltérnek a nagyobb vállalatokétól finanszírozni (Cardon & Stevens, 2004 in Pauli & Pocztowski, 2019). (2) Cardon és Stevens (2004) szerint a KKV-k sok esetben a HR-folyamataik optimalizálására vagy redukálására kényszerülnek korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásaik miatt. (3) Ahhoz, hogy a KKV-k a nagyvállalatok HR-gyakorlatait képesek legyenek utánozni és megvalósítani, sok esetben nagy szervezeti, strukturális változásokra lenne szükség, amit viszont nehezen vagy egyáltalán nem tudnak finanszírozni (Patel & Cardon, 2010 in Pauli & Pocztowski, 2019). (4) A nagyvállalatokban kifejlesztett, kidolgozott HR-gyakorlatok nem feltétlenül alkalmasak a KKV-k számára, hiszen ők sztenderd folyamatokként működtetik például a toborzás-kiválasztási, teljesítményértékelési, képzés-fejlesztési és javadalmazási rendszereiket (Cardon & Stevens, 2004 in Pauli & Pocztowski, 2019). Ezeket a folyamatokat a KKV-kban többnyire a vezetők/tulajdonosok működtetik, akik sok esetben nincsenek birtokában a szükséges kompetenciáknak. Fontos megértenünk, hogy a KKV-k nem a nagyvállalatok „*lekicsinyített másai*”, hiszen HR-gyakorlataik olyan módon vannak megtervezve és kialakítva, hogy azok az ő sajátos igényeiknek és működési modelljeiknek megfeleljenek (Pauli & Pocztowski, 2019).

Rauch és Hatak (2016) pozitív ok-okozati kapcsolatot véltek felfedezni a KKV-k EEM-tevékenysége és teljesítménye között, sőt állításuk szerint ez a kapcsolat itt még erősebb is lehet, mint a nagyobb vállalatok esetében. A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a KKV-kban rejlő potenciál a fenntartható versenyelőny megszerzésére nagyban függ az alkalmazott HR-gyakorlatok minőségétől (Barney, 1991 in Pauli & Pocztowski, 2019).

A KKV-k számos speciális HR vonatkozású egyedi jellemzővel rendelkeznek, mint például a koncentrált tulajdon szerepe, a külső környezeti tényezőkhez való közelség, a szoros kapcsolat a vezetés és az alkalmazottak között, valamint az informális gyakorlatok nagyfokú alkalmazása (Dundon et al, 2001 in Harney & Nolan, 2014).

Magyar kutatások azonosítanak néhány jellegzetes, a hazai KKV-k EEM-gyakorlatában fellelhető motívumot: minél olcsóbb és minél egyszerűbb informális toborzási eszközöket és módszereket alkalmaznak, jellegzetes a képzés-fejlesztés területén az informális tudásátadásnak nagy a szerepe, valamint bizonytalanok az alapelvek a teljesítményértékelésben és a kompenzációban.

Azáltal, hogy a magyar KKV-k több, mint a fele (58%) családi vállalkozás, az alapítónak/tulajdonosnak, valamint családjának központi és igen erőteljes szerepe van ezeknek a szervezeteknek az életében. Nagyrészt a családi vállalkozásoknál, de más típusú KKV-k

esetében is megjelenhet a „*családi*” metafora (paternalizmus), amely abban nyilvánul meg, hogy a vezető többé-kevésbé családtagként kezeli a munkavállalókat. A KKV-k életében a valódi családtagok kezelése szintén sajátos jelenség, hiszen sokszor megjelenik egy kettős normarendszer, ami alapján a családtagokra és a nem családtagokra más elvárások, normák vonatkoznak, ez pedig komoly ellentétet szülhet. Nem ritka, hogy az üzleti és a családi érdekek egymással ellentétbe kerülnek, ennek kezelése is igen fontos és sajátos HR-feladat (Szászvári et al, 2018).

3.2 EEM tevékenységek formalizáltsága a kis-és középvállalkozásokban

Szászvári és munkatársai (2018) meglátása szerint általánosságban a KKV-kban minden EEM területre érvényes a folyamatok alacsony szintű formalizáltsága, különös tekintettel a stratégiai jelentőségű EEM-gyakorlatokra, mint például a tehetségmenedzsment, képzés-fejlesztés és kompenzáció. Az alacsony szintű formalizáltsággal a következő hátrányok járhatnak: előfordulhat, hogy a vállalat nem tudja bevonzani a számára megfelelő munkaerőt; nem elég látható a munkaerőpiacon, így nem tűnik elég vonzó munkáltatónak; nem tud elég fejlődési, továbbképzési lehetőséget kínálni munkavállalói számára, vagy kompenzációs rendszere átláthatatlan és hiányos. Az informalitásnak előnyös oldala is van, hiszen nagyfokú rugalmasságot biztosít a kisebb cégek számára, ezáltal gyorsabb reagálási képesség is kialakulhat a piacon.

A KKV-k többségére tehát igaz lesz, hogy az EEM-nek nincsen kiépített infrastruktúrája, nincsenek integrált HR-rendszerek, leírt szabályzatok. Az ügyek ad-hoc módon rendeződnek, így kezelik az akuttá vált problémákat is, a HR tevékenység pedig sokszor csak egy adminisztrációs tehernek minősül. Sokszor még a létező rendszerek sem illeszkednek a stratégiába, valamint korlátozott a munkakör-gazdagítás és a fejlődés lehetősége is. Jellemző a munkaerőhiány is azon KKV-knál, akik nem tudnak versenyképes bért fizetni vagy megfelelő toborzási csatornákat használni. Egyszerre családi hangulat és bizonytalanságérzés is jelen lehet a szervezeti légkörben (Bokor et al, 2009). A KKV-k kis méretéből adódóan sokszor még önálló HR- szakember alkalmazására sem kerül sor, hiszen a tulajdonos/vezető végzi a feladatok zömét, ő hozza a döntéseket, ő válik felelőssé a HR feladataiért (Szászvári et al, 2018). A középvállalatok esetében már egyre inkább megjelenik a HR generalista pozíció vagy külső szakértők (például: bérszámfejtő, könyvelő, munkajogi tanácsadó) bevonása (Bokor et al, 2009). A nagyfokú informalitás ellenére is vannak olyan – *például az egészséggel és munkabiztonsággal vagy a foglalkoztatási szabályokkal*

kapcsolatos – tevékenységek, amelyek még a KKV-któl is megkövetelnek bizonyos fokú formalitást (Martin et al., 2004; Jordan et al., 2013 in Wapshott & Mallett, 2016).

Psychogios és munkatársai (2016) is alátámasztották, hogy a KKV-k nagy részében nem működik tehetségmenedzsment rendszer, nincsenek a munkavállalók számára szervezett továbbképzések, valamint a kompenzációs-és javadalmazási rendszerük is elég hiányos.

Harney és Nolan (2014) megállapítása szerint az elmúlt évtizedben igen csekély előrelépés történt a KKV-k részéről a modern EEM-gyakorlatok átvételére, éppen ezért nem meglepő, ha az értékes munkavállalók inkább a nagyobb hírű, formalizált EEM-gyakorlatokkal működő, nagyobb cégeknél szeretnek elhelyezkedni (Abraham et al., 2016 in Szászvári et al., 2018).

Sheenan (2014) szerint a KKV-k a közelmúltban elkezdtek felismerni a formális HR-gyakorlatok megvalósításának előnyeit (Michiels, 2017). A szakirodalomban három belső tényezőt azonosítottak a KKV-kban előforduló EEM-gyakorlatok formalizáltságának növelésében: a cégvezető/tulajdonos végzettségének szintje, előzetes vezetési tapasztalata és a saját alkalmazottai iránti elkötelezettsége. Kutatások bizonyítják, hogy amikor egy céget egy idősebb személy alapít meg, aki jelentős üzleti előélettel rendelkezik, nagyobb eséllyel kezd tudatos HR-t kiépíteni. Külső tényezőként a konkrét iparág és az iparági szabályozások miatt felmerülő kényszer és munkaerőpiaci verseny hat leginkább a HR-gyakorlatokra. Példaként említhetjük, hogy a magyar munkaerőpiacon kialakult erős munkaerőhiány közepette a KKV-k azért kezdtek el tudatosan foglalkozni a toborzás-kiválasztással, mert az életben maradásukhoz szükséges volt a megfelelő munkaerő biztosítása. A formalizáltság alacsony szintje és a láthatóság hiánya miatt, a KKV-k manapság kevésbé kíváncsok munkahelyek, ennek ellensúlyozására a toborzás mára már kritikus funkcióvá vált és egyre tudatosabban jelenik meg ezekben a szervezetekben (Rouditser & McKeown, 2015; Cardon & Stevens, 2004; Psychogios et al, 2016 in Szászvári et al, 2018).

Fontosnak tartom kiemelni, hogy KKV és KKV között is lehet nagy különbség formalizáltság szempontjából. A tudásintenzív KKV-kban egyre jelentősebbé válik a tudásmunkások, tehát a tudásintenzív munkát végző munkavállalók képzése és fejlesztése, hiszen ők kritikus erőforrások a vállalat versenyképességének megőrzése szempontjából (Nolan & Garavan, 2019 in Szászvári et al, 2022). A tudásintenzív KKV-kban (például informatikai, gyógyszeripari cégek) a tanulási képesség meglétére tehát jóval erőteljesebb az igény, ebből következik, hogy ezekben a szervezetekben, egészen formalizált lehet

például a képzés-fejlesztési rendszer a tradicionális KKV-khoz képest, ami az innovatív módszerek, megoldások gyakori alkalmazásában is tükröződik.

3.3 HR-gyakorlatok sajátosságai a kis-és középvállalkozásokban

3.3.1. Toborzás-kiválasztási gyakorlatok

Szászvári és társai (2019) szerint a toborzás-kiválasztási gyakorlatoknak kulcsfontosságú szerepe van a személyhez kötött tudás elsajátításában. Csillag és munkatársai (2019) interjúkutatást végeztek, amely megerősítette azt a feltevést, hogy a hazai KKV-k a toborzás-kiválasztási folyamataik során bár formális és informális módszereket egyaránt alkalmaznak, az informális csatornák használata még mindig jóval nagyobb hangsúlyt kap, hiszen ezek alkalmazásában van több tapasztalatuk és bizalmuk.

Az informális toborzási csatornák közül a kapcsolati háló használata a legelterjedtebb, ezt Jameson (2000) és Clegg et al (2002) kutatási eredményei is alátámasztják (Hidegh et al, 2019). A KKV-k a munkavállalói kapcsolati hálót használják a legintenzívebben, hiszen a már meglévő alkalmazottak ajánlásával odavonzott jelöltek beválási aránya jóval nagyobb azáltal, hogy a munkavállaló felelősséget vállal az általa ajánlott személyért. Egy kevésbé tudatos használati módja a kapcsolati hálóknak, amikor száj-hagyomány útján terjesztik a vállalat és az állásajánlatok hírét, de van, hogy tudatosan felkérlik erre a munkavállalókat. Napjainkban már a KKV-k körében is egyre hangsúlyosabb a munkáltatói márka és arculat tudatos kiépítése, ugyanis ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a kapcsolati hálók megfelelően működhessenek, valamint, hogy ezek a szervezetek láthatóbb és vonzóbb munkahelyekké váljanak (Csillag et al, 2019).

A formális csatornák használata a magyar KKV-k körében már kevésbé elterjedt, mivel nem tartják elég hatékonynak, nem jók az ezzel kapcsolatos tapasztalataik. A napi-és hetilapokban való hirdetés helyett egyre inkább az online térbe helyeződött át a toborzási tevékenység: előtérbe került a toborzási portálok használata. E módszerrel több problémája is van a vállalatoknak: a képzetlenebb munkavállalói csoportok körében még mindig nem elég elterjedt az internethasználat, valamint megeshet, hogy egy internetes hirdetésre több száz jelentkező is akad, a kisvállalkozásoknak pedig nincs elég kapacitása a jelöltek szűréséhez. A toborzási portálok használatán kívül a megkerdezett vállalatok megemléstették még az állásbörzét, a munkaügyi központokon keresztűli keresést, a munkaerőkölcsönzést és a nyugdíj utáni visszafoglalkoztatást is, mint formális toborzási csatornákat (Csillag et al, 2019).

A KKV-k kiválasztási gyakorlatával kapcsolatban az figyelhető meg, hogy nem minden esetben a konkrét végzettséget igazoló dokumentumok számítanak (például nyelvvizsga bizonyítvány hiányában, de a megfelelő nyelvtudás birtokában ugyanolyan értékes lehet egy adott munkavállaló), hiszen a szakmai tudást hajlandóak biztosítani az új munkavállalóknak, sokkal nagyobb hangsúly kerül a jelölt munkamoráljára, munkához való hozzáállására, ez a kiválasztás fő szempontja (Csillag et al, 2019). Jellemző lehet az is, hogy az új munkavállalók kiválasztása a próbaidő alatti „*tesztelés*” során zajlik. A gyakornoki program működtetése vagy egy szakképzési rendszerbe való belépés még innovatív módszereknek bizonyulnak (Szászvári et al, 2019).

Összegzőképp elmondható, hogy a hazai KKV-k a minél olcsóbb és minél kényelmesebb toborzási eszközöket részesítik előnyben (Szászvári et al, 2018), a toborzás legfőbb forrásának az „élő szó” tekinthető, a jelöltek kiválasztásánál pedig az önéletrajzok, próbamunkák és informális állásinterjúk a leginkább bevált módszerek (Csillag et al, 2019).

3.3.2. Képzés-fejlesztési gyakorlatok

Saru (2007) megállapítása szerint a humán erőforrás-fejlesztés mind a kis, mind a nagy szervezetek hatékonyságának és versenyképességének kritikus tényezője, azonban a KKV-k hagyományosan nem tudnak elegendő forrást biztosítani erre a területre. A kutatási eredmények valóban alátámasztják azt a tényt, hogy a KKV-k jóval kevesebb munkahelyi tréninget, továbbképzést, tanulási alkalmat szerveznek munkavállalóik számára a nagyobb társaikkal szemben (Hoque & Bacon, 2006 in Whapshott & Mallett, 2016), valamint a meglévő képzés-fejlesztési gyakorlataik is kevésbé szofisztikáltak (Szászvári et al, 2018).

Aguinis és Kraiger (2009) szerint a munkavállalók a képzés-fejlesztésben való részvételi lehetőségeket szervezetileg biztosított előnynek tekintik, hiszen az javíthatja munkateljesítményüket, karrierkilátásaikat és foglalkoztathatóságukat. A KKV-kban dolgozók kisebb valószínűséggel juthatnak hozzá a formális képzés-fejlesztési lehetőségekhez, mint a nagyobb vállalatokban dolgozók (Hoque & Bacon, 2006; Kotey & Folker, 2007 in Susomrith et al, 2019), így tekintettel a KKV-kra jellemző erőforráskorlátokra (Lai et al, 2016), a képzés-fejlesztési lehetőségekhez való hozzáférést ezen szervezetek alkalmazottjai nagyra értékelik és annak viszonzására erős kötelezettségérzés keletkezhet bennük (Susomrith et al, 2019).

Cerasoli és társai (2018) megállapították, hogy az informális tanulásban való részvétel erősebb kapcsolatban áll a munkával való elégedettséggel, mint a formális képzés-fejlesztésben való részvétel, hiszen a dolgozók sokkal több időt töltenek a munkában, mint képzéseken (Coetzer et al, 2020).

Noe és társai (2014) megállapították, hogy az alkalmazottak formális képzés-fejlesztésben való részvételén keresztül történő tanulás befolyásolja a humántőke-erőforrások fejlesztését is. Kutatások által bizonyított, hogy azok az alkalmazottak, akik több képzés-fejlesztési eseményen vettek részt, nagyobb valószínűséggel mutattak a későbbiekben innovatív magatartást (Susomrith et al, 2019).

A tudásalapú gazdaságban a versenyképesség, a fenntarthatóság és a hatékonyság legfőbb forrása az emberek képzése és fejlesztése (Csillag et al, 2020). Szászvári és munkatársai (2019) azt tapasztalták, hogy a KKV-k nagy többsége a cég fenntarthatóságának és versenyképességének érdekében nagyon is tudatosan kezeli az információ- és tudásszerzést, valamint törekszik a megszerzett tudás és a tudást birtokló munkavállalók megtartására. Ez a tapasztalat ellentmondásos azon szakirodalmi véleménnyel, hogy a KKV-k többségében nincs szisztematikusan kiépített képzés-fejlesztési rendszer.

Az OECD statisztikái alapján a KKV-k minimum 50%-kal kevesebb képzést biztosítanak alkalmazottjaik részére, mint nagyobb társaik, bár az adott munkavállaló kora és végzettsége is szerepet játszik abban, hogy milyen mennyiségű és minőségű képzési lehetőség áll rendelkezésére (Szászvári et al, 2018). Fontos, hogy az ebben a témában keletkezett tanulmányok nagyrészt a formális képzésekre fókuszálnak, az informális tanulás eszközeit pedig, amelyeket a KKV-k többsége előszeretettel alkalmaz, nem igazán veszik figyelembe (Lewis & Coetzer, 2009 in Szászvári et al., 2018).

A tanulmányok számos „korlátot” azonosítottak a KKV-k esetében a szervezet által szponzorált formális képzés-fejlesztés biztosításában (Bai et al, 2017 in Susomrith et al, 2019), ezzel összefüggésben a KKV-k erősen az informális tanulási folyamatokat preferálják, nagymértékben azokra támaszkodnak (Coetzer et al, 2017 in Susomrith et al, 2019).

De Kok et al. (2006) és Saru (2009) alapján a szakirodalomban a következő okok azonosíthatók annak háttérében, hogy miért van kevesebb formális képzés ezen vállalatok életében: a KKV-knak nincs elegendő pénzügyi forrása a képzések finanszírozására, nem látják azok előnyeit, jövőbeli megtérülését, valamint a képzéseken résztvevő, a munkavégzésből átmenetileg kieső munkavállalókat nehezen vagy sehogy sem tudják pótolni. További probléma, hogy nem rendelkeznek elegendő információval a számukra

elérhető és releváns képzésekről, vagy ha a rövid távú orientáció tükrében épp a mindennapi túlélésért küzdenek, nem tudnak erre a területre koncentrálni, hiszen nem ez a legfontosabb. Példaként említhetjük, hogy a COVID-19 járvány kitörésekor, amikor a KKV-k súlyos megszorításra kényszerültek, elsőként a képzés-fejlesztésre szánt forrásokból vettek vissza. Véleményem szerint ez napjaink energiaválságában is megfigyelhető jelenség. A harmadik ok, hogy a vállalatok vezetői tartanak attól, hogy minél képzetebb lesz egy-egy dolgozójuk, annál magasabb lesz a fizetési igénye, ezért akár el is szívatja őket a munkaerőpiac (Szászvári et al, 2018).

Whatspott és Mallett (2016) hat tényezőcsoportot azonosított abból a szempontból, hogy melyek azok a külső és belső faktorok, amelyek hatnak a képzések gyakoriságára: üzleti szükségszerűség; innovációs kényszer, technológiai nyomás; nagyobb vállalatokkal való kapcsolat; üzleti hálózatokban való részvétel; valamint vállalati méret és kor. Pett és Wolff (2011) megállapítása szerint a KKV-k életében kicsiny méretük miatt kiemelt jelentősége van a tanulási és adaptációs képességnek és a hálózatokból való tanulásnak. A képzés-fejlesztéshez való hozzáállásban és a megfelelő gyakorlatok kialakításában a szervezet vezetőjének tanuláshoz, fejlődéshez fűződő viszonya döntően befolyásoló (Szászvári et al, 2018).

3.3.3. Karrier-és tehetségmenedzsment gyakorlatok

Psychogios és munkatársai (2016) arra világítottak rá, hogy a KKV-k többségében nem működik kiépített karrier-és tehetségmenedzsment rendszer. Ezt a tényt korábban már Bokor és társai (2006) is megállapították, ugyanis néhány KKV HR-vezetőjével folytatott interjújukból kiderült, hogy a vállalatok mérete erősen befolyásoló tényezője e rendszerek kialakításának, sőt számos nehézség és probléma adódik belőle. A mintába került 15 vállalat közül akkoriban csak négy vállalatnál létezett formális karriermenedzsment rendszer, amelyből is csak három helyen működött „*nagyjából*”.

Festing és munkatársai (2013) a német KKV-k körében végzett kutatásuk során három klaszterbe sorolták a vállalatokat a tehetségmenedzsment szemléletük alapján: az első klaszter neve a „*magasan elkötelezett tehetségmenedzsment*”, ahol rendszeresen és folyamatosan alkalmazzák a tehetségmenedzsment gyakorlatokat; a második a „*reaktív tehetséggondozás*”, ahol a vállalatok a HR tervezésre összpontosítanak kevés befektetéssel a képzésbe és a munkaerő-megtartásba; a harmadik pedig a „*megtartáson alapuló tehetséggondozás*”, amikor a vállalatok a képzés-fejlesztésre, utódlásra,

karriertervezésre összpontosítanak és a fluktuációt is igyekeznek megakadályozni (Pauli & Pocztowski, 2019).

Kutatások bizonyították, hogy a karriermenedzsment működtetése, azon belül is a tehetséggondozás meglehetősen erőteljesen pozitív hatással van a KKV-k teljesítményére. A karriermenedzsment magába foglalja mind a formális, mind az informális tevékenységeket, mint például a munkavállalói karrier mentorok, workshopok, munkakörgazdagítás és munkakör-rotáció. Azokban a KKV-kban, ahol működnek ilyen rendszerek, a sikeres utódlás biztosítása érdekében a tulajdonosok törekednek arra, hogy a szervezetben felfelé ívelő karriert alakítsanak ki munkavállalóik számára, az elkészült karriertervek pedig igazodjanak az alkalmazottak egyéni céljaihoz. A hosszútávú munkaerőmegtartás érdekében a KKV tulajdonosoknak ma már karriernövekedésre és fejlődésre alkalmas munkakörülményeket, valamint áltátható karrier-és tehetségprogramot kell biztosítaniuk a munkavállalóik számára (Salau & Nurudeen, 2022).

3.3.4. Teljesítménymenedzsment gyakorlatok

A hazai KKV-kra általánosságban jellemző, hogy a teljesítményértékelési folyamataik gyakran informálisak, nincsenek egységesített, standardizált folyamatok és értékelési szempontok, azonban a vezető számon tartja a beosztottak jó és rossz teljesítményét, alkalmanként visszajelzést is adhat arról (Deák et al, 2013).

Ates és társai (2013) szerint ahhoz, hogy a KKV-k hosszú távon fenntartható, magas teljesítményt tudjanak nyújtani, elengedhetetlen az egészséges teljesítménymenedzsment gyakorlatok megléte és működtetése.

Halasi (2016) a tanulmányában az alábbi három, a KKV szektorban leggyakrabban használt teljesítményértékelési gyakorlatot említi meg: (1) Általános, szisztematikus áttekintés: ez egy informális módja a munkavállalói teljesítményértékelésnek. Ez a módszer a mindennapi tevékenységek értékelésén alapszik, viszont nem teljesen tekinthető relevánsnak, hiszen nagyban függ a főnök jelenlegi hangulatától és a főnök-beosztott viszonytól is, ezáltal többnyire szubjektív véleménynek tekinthető. Ez a fajta felülvizsgálat elég gyakori, célja pedig a feladatok és kompetenciák kiosztása. (2) Szisztematikus áttekintés: ez a módszer már formálisnak tekinthető, hiszen szabályosságon és előre meghatározott módszereken alapszik, tervezett és rendszerezett formában létezik. Eredményei nagyon fontosak a HR számára, valamint személyes döntések alapját is képezhetik. (3) Véletlenszerű értékelés: ez a módszer az aktuális szituációkon alapszik, formális felülvizsgálati gyakorlatnak tekinthető. A véletlenszerű értékelés

alkalmazásának leggyakoribb oka a munkavállalók vagy azok egy csoportjának szokatlanul gyenge teljesítménye, amit valós időben meg kell figyelni.

A családi vállalkozásként működő hazai KKV-k teljesítményértékelési rendszerében sajátos problémaforrásnak tekinthető, hogy a javak elosztása más elvek alapján működik a vállalatok és a családok tekintetében. A legtöbb nem családi cég esetében a piaci logika érvényesül, tehát a munkavállaló által megtermelt értéket határozzák meg, az képezi a csere alapját, azért nyújtanak közvetlen ellenszolgáltatást. A teljesítményértékelésének alapja a szervezeti célokhoz való hozzájárulás, tehát a produktivitást mérik, ez pedig nehezen összeegyeztethető egy család érzelmi alapú logikájával, ahol a családtagok érzelmi szükségleteinek kielégítése és jól-léte a domináns. A családi vállalkozásokban az értékelő személye nehézségekkel néz szembe azáltal, hogy a családi és a munkahelyi elvárásrendszer között egyensúlyt kell találnia (Szászvári et al, 2018). Itt kialakulhat a korábban már említett kettős normarendszer, mást várnak el a családtagoktól és a nem családtagoktól. Az esetleges konfliktusok elkerülésének érdekében vagy a megfelelni vágyás kényszere miatt, akár még arra is sor kerülhet, hogy a családtag hiányosságait az értékelő leplezze (Lansberg, 1983 in Szászvári et al, 2018).

3.3.5. Kompenzációs és javadalmazási gyakorlatok

Psychogios és munkatársai (2016) kutatásukban rámutattak arra, hogy a KKV-k nagy részében a szisztematikus kompenzációs-és javadalmazási rendszer teljesen hiányzik vagy nehezen átlátható. Általában jellemző tény, hogy a KKV-k által nyújtott anyagi juttatások mértéke jóval alacsonyabb, mint a nagyobb szervezeteknél (Arrowsmith et al, 2003 in Cox, 2005 in Whapsott & Mallett, 2016). Bolton (1971) megállapítása szerint a KKV-k alkalmazottainak munkával való elégedettsége magasabb, ez pedig kompenzálhatja az alacsonyabb javadalmazást.

Whapsott és Mallett (2016) szerint a KKV tulajdonosok központi szerepet játszanak a munkavállalók fizetésének meghatározásában, amelynek egy része a teljesítményértékelésükhöz kapcsolódik. Ez azt jelenti, hogy kitűzésre kerülnek egyéni, csoportos vagy üzleti teljesítménycélok, melyek elérését a vállalat lehetőségei szerint kompenzálja. Ezek a fizetési megállapodások tehát teljesítményfüggőnek tekinthetők, de természetesen eltérnek a nagyobb szervezeteknél jelenlévő formálisan strukturált megközelítésektől.

3.3.6. Munkakör-és kompetenciamenedzsment gyakorlatok

Fine és Cronshaw (2009) szerint a munkakörelemzés szinte az összes EEM-tevékenység gerincét képezi, hiszen ez a rendszer az alkalmazottak által betöltött állásokról, munkakörökről ad tájékoztatást a HR-szakembereknek a munkaköri leírások kidolgozásához, valamint a teljesítményértékeléshez szükséges sztenderdek kialakításához, amelyeket a személyzet értékelésénél alkalmaznak. Adegbami (2013) is megemlíti, hogy a megfelelő munkakörmenedzsment segíti a vezetést a megfelelő toborzás-kiválasztási és képzés-fejlesztési stratégiák kialakításában, valamint az adott munkakörre illeszkedő kompenzációs csomagok, illetve egészségügyi és biztonsági követelmények kialakításában. Siddique (2007) megállapította, hogy a hagyományos munkakörelemzéssel szemben, amely munkaközpontú, a kompetencia-alapú munkakörelemzés magára a munkavállalóra koncentrál, hiszen arra helyezi a hangsúlyt, hogy az adott munkavállalónak a munkájából adódó összes feladat elvégzéséhez hozzáértőnek kell lennie (Anyakoha, 2019).

Egy a nigériai KKV-k körében végzett kutatás az alábbi tényeket bizonyította be: a munkakörelemzés alkalmazása által ezek a vállalatok kevesebb erőforrást fordítanak a hibák javítására, ami annak köszönhető, hogy a munkafeladatok megfelelően körvonalazódnak így kevesebb a hibalehetőség. A munkakörelemzés lehetővé teszi a munkafolyamatok kevesebb erőforrással történő hatékonyabb elvégzését, valamint jóval kevesebb állásidő tapasztalható a különböző munkafeladatok elvégzése között. A munkakörelemzés azt is lehetővé teszi, hogy a munkavállalók gyorsabban elsajátítsák a munkavégzés alapjait, csökkentve ezzel a hibákat és a költségeket közép-és hosszútávon. További fontos eredmény, hogy a vezetői támogatás hiánya jelentősen tudja gátolni a munkakörmenedzsment alkalmazását a KKV-kban. A vezetőség részéről nemcsak támogatás szükséges, de fontos, hogy a HR-osztályokkal közösen együttműködve alakítsák ki a megfelelő személyzeti politikát (Anyakoha, 2019).

Bár a hazai gyakorlatban is a megfelelően kialakított munkakörök jelentik a jól működő EEM-rendszer alapját, a KKV-knál gyakran nincsenek letisztázott munkaköri struktúrák, legtöbbször a „*mindenki mindent csinál*” elv érvényesül, amely egy darabig működhet anélkül, hogy túlságosan kaotikussá válna a szervezet, azonban amikor az nőni kezd és a feladatok differenciálódnak változtatásra van szükség (Deák et al, 2013). Ez az elv addig tartható fenn a kezdeti szakaszban, amíg kevés alkalmazott van a cégben, vagy ha a munkavállalók családi kapcsolatban vannak egymással, hiszen számukra nem okoz gondot az egymás közötti nyitott és őszinte kommunikáció. Amikor azonban a szervezetnek már egyre több alkalmazottira van szüksége, elengedhetlenné válik a

munkakörelemzés és munkakörtervezés, fontos, hogy világos munkaköri leírások szülessenek, hiszen ezeknek köszönhetően tisztázhatók a különböző munkavállalói szerepek, feladatok és felelősségek (Halasi, 2016).

3.3.7. Munkaerő-megtartási gyakorlatok

A KKV-k működési környezetére napjainkban jelentős hatást gyakorol a hazai munkaerőpiac erőforráshiányos jellege. A KSH adatai alapján 2018-ban közel 80 ezer üres álláshely volt Magyarországon. Az évek óta fennálló munkaerőhiány és a toborzási gyakorlatok nehézségeiből adódó akadályok miatt a KKV-k egyre inkább ösztönöztek arra, hogy javítsák a munkaerő-megtartó képességüket. A fő problémák a béerversenyben való helytállásra, a szakember utánpótlás hiányára, a fiatal munkaerő külföldre áramlására és a közmunkaprogram elszívó hatására koncentrálódnak. A KKV-k vezetői is belátják, hogy a munkavállalókkal együtt bizony a tudás is távozik a szervezetből, a tudásvesztés pedig hatalmas hátrányt jelent (Csillag et al, 2019).

A Hidegh és társai (2019) által megkérdezett KKV tulajdonosok a bérezést, valamint az azzal kapcsolatos anyagi és nem anyagi jellegű juttatásokat tekintik a legjelentősebb motivációs elemnek a hatékony munkaerő megtartásában, éppen ezért lehetőségeikhez mérten igyekeznek versenyképes fizetést biztosítani. Csillag és társai (2019) interjúk kutatásából kiderült, hogy a KKV-k számára igen nehéz a béerversenyben helytállni, alig vagy egyáltalán nem tudnak versenyképes fizetést biztosítani. Különösen a minimálbér körül fizető KKV-k esetén jelenik meg a közmunkaprogram elszívó ereje. A KKV szektorban, – *amelyet olykor fekete gazdaságként titulálnak* – a bejelentett munka és az azzal járó járulékfizetés, tehát összességében a legális munkavégzési lehetőség versenyelőnyt jelent, így sokan ezzel fogják meg a munkavállalókat. További fontos motiváció a bérek hónapról hónapra, egyidőben történő kifizetése, valamint az éves szabadság törvényes keretek közötti kiadása. A megfelelő munkakörülmények biztosítása is nagyban befolyásolja a munkavállalók lojalitását, ez mind a fizikai feltételek megteremtésére, mind a munkaidő és munkarend megfelelő kialakítására értendő. A tapasztalatok alapján erős megtartó erőt képvisel a közösség, a munkahelyi légkör és a vezetők stílusa, tehát összességében a társas környezet, valamint a fejlődés lehetősége is (Hidegh et al, 2019).

2. táblázat: A KKV-k HR-gyakorlatainak sajátos jellemzői

HR-gyakorlatok	Jellemzők a szakirodalom alapján
Toborzás-kiválasztás	Az informális csatornák használata jóval hangsúlyosabb, azok közül a kapcsolati háló alkalmazása a legelterjedtebb, így a legfontosabb toborzási csatorna az „élőszó”. A kiválasztásnál a végzettség megléténél jóval hangsúlyosabb a munkamorál, munkához való hozzáállás.
Képzés-fejlesztés	Jóval kevesebb a formális képzés lehetősége, mint a nagyvállalatoknál, mert: nincs elég pénzügyi forrás; nem látják a jövőbeli megtérülést; a munkából a képzések alatt kieső dolgozókat nem tudják pótolni. A képzés-fejlesztési gyakorlatok alakításában döntő szerepe van a vezető tanuláshoz való hozzáállásának.
Karriermenedzsment	A KKV-k többségében nem működik formális karriermenedzsment rendszer, nincsenek átlátható karrierutak. Ahol működik, ott törekednek a munkavállalók számára felfelé ívelő karriert biztosítani, mert ez a hosszútávú munkaerőmegtartás egyik fontos eszköze is lehet.
Teljesítményértékelés	A teljesítményértékelési folyamatok gyakran informálisak, nincsenek egységes, standardizált folyamatok és értékelési szempontok. A három legelterjedtebb módszer a KKV-knál: általános, szisztematikus áttekintés; szisztematikus áttekintés; véletlenszerű értékelés.
Kompenzáció és javadalmazás	A KKV-k nagy részében egyáltalán nincs vagy pedig hiányos és nehezen átlátható a kompenzációs-és javadalmazási rendszer. Jóval kevesebb anyagi juttatást tudnak biztosítani, mint a nagyobb szervezetek. A munkavállalók bérezésében előfordulhatnak teljesítményhez köthető elemek.
Munkakörmenedzsment	A KKV-knál gyakran nincsenek letisztázott munkaköri struktúrák, így a „mindenki mindent csinál” elv érvényesül. Ahol azonban tisztán átláthatóak a munkakörök, feladatok és felelősségek jóval kevesebb a hibázási lehetőség, gyorsabb és hatékonyabb a munkavégzési folyamat.
Munkaerő-megtartás	A bérezés, valamint az azzal kapcsolatos juttatások mellett a legális munkavégzési lehetőség, a megfelelő munkakörülmények biztosítása, valamint a munkahelyi légkör és a vezetők stílusa (társas környezet) a munkaerőmegtartás legfőbb motivátorai.

Forrás: Saját szerkesztés az elmélet alapján

4. MUNKAHELYI TANULÁS A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN

4.1. Munkahelyi tanulás és tanulási környezet fogalma

A munkahelyi tanulás a humán erőforrás-fejlesztés egyik alappillére (Bierema & Eraut, 2004, Jeong et al, 2018 in Coetzer et al, 2019). Egy erős versennyel jellemezhető üzleti környezetben a folyamatos változás révén a munkahelyi tanulás minősége és mennyisége a szervezet gazdasági életképességének és versenyképességének kulcstényezője (Noe & Clarke & Klein, 2014 in Coetzer et al, 2019). Az alkalmazottak szemével nézve a munkavégzés keretein belül történő tanulás nagyon fontos előny lehet a foglalkoztathatóságuk

szempontjából (Rubery et al, 2018 in Coetzet et al, 2019), a folyamatos tanulásban és fejlődésben való részvétel pedig nagyban hozzájárulhat a munkavállalók pozitív attitűdjéhez és jólétéhez is (Cerasoli et al, 2018 in Coetzer et al, 2019).

„A munkahelyi tanulás fogalma a munkahelyen zajló egyéni és kollektív készségek fejlődési, illetve fejlesztési folyamatait foglalja magában (Kitching, 2008). Célja, hogy a munkavállaló hatékonyabban teljesítse feladatait, továbbá mind a munkavállalói, mind a felelős állampolgári szerep betöltéséhez szükséges egyéni kompetenciák fejlődjenek” (Boud & Garrick, 2001; Kitching, 2008 in Csillag et al, 2020, p. 3)

Napjainkban egyre hangsúlyosabb a munkahelyi tanulás részvételen alapuló modellje (*learning as participation*). Ez a szemlélet azt feltételezi, hogy a tanulás kollektív emberi tevékenységek végzése közben, természetes módon megvalósuló folyamat, ami főként együttműködésre épül és a munkahelyen adott gyakorlati szituációkhoz, tapasztalatokhoz köthető (Fuller et al, 2003 in Csizmadia, 2016). A részvételen alapuló tanulás a gyakorlatban számos formában megvalósulhat, ideértve a hozzáértőbb vagy képzettebb kollégákkal és vezetőkkel való szociális interakción keresztül történő tanulást, valamint az újszerű és kihívásokkal teli munkatevékenység során végbemenő reflexió és kísérletezés útján történő tanulást (Nikolova et al, 2014 in Coetzer et al, 2019).

A munkahelyi tanulás elmélete *„a munka és a tanulás, a tanulás és a termelés, a közösség és a vállalat határainak elmosódását”* (Bound & Garrick, 2001, p. 4) hangsúlyozza, ezek a tényezők pedig különösen jellemzőek a KKV-k működési gyakorlatára (Csillag et al, 2020).

Egy felmérés eredményei alapján hazánkban a legjobb teljesítményt nyújtó KKV-k mindegyikére jellemző, hogy nyitottak és elkötelezettek a folyamatos munkahelyi tanulás, valamint az innováció felé (Czakó et al, 2016 in Csontos & Szabó, 2019).

A munkahelyi tanulási folyamatnak két formájáról beszélhetünk: a formális tanulás a munkahelyeken előre megszervezett folyamatok keretében valósul meg, mint például az oktatók vagy trénerok által vezetett képzési programok (Manuti et al, 2015 in Csillag et al, 2020). Ezzel ellentétben az informális tanulás a munkaidőben zajló napi rutincselekvésekbe integrálódik, az egyén vagy csoport tapasztalatszerzéséhez, élményeihez kapcsolható, valamint a résztvevő felek kommunikációja során valósul meg (Csillag et al, 2020).

A munkahelyi keretek között zajló formális tanulás olyan tervezett tanulási tevékenységekből áll, amelyek célja, hogy segítse az egyéneket olyan speciális ismeretek, tudások és készségek elsajátításában, amelyek munkájuk eredményes elvégzéséhez szükségesek. Garavan és szerzőtársai (2002) az informális tanulást olyan folyamatok összességéként

határozták meg, amelyek speciális szervezeti kontextusban játszódnak le és a tudás, készségek, értékek és érzések integrált klaszterének elsajátítására és asszimilálására fókuszálnak, amelynek eredményeképpen az egyének és a csoportok újra fókuszálják és alapvetően megváltoztatják viselkedésüket. Az informális tanulás magába foglalhat olyan tanulási formákat is, mint például a mentorálás, coaching, munkaköri rotáció, speciális projektek és megbízások (Manuti et al, 2015).

Fuller és Unwin (2003) alapján egy adott munkahelyi környezetben az ott dolgozók számára kínált tanulási lehetőségek mennyisége és minősége alapján tapasztalhatunk „*expanzív*” vagy „*korlátozó*” tanulási környezetet. Expanzív az a tanulási környezet, ahol széleskörű a munkavállalók autonómiája és felelőssége, bevonják őket a döntéshozó és problémamegoldó folyamatokba, lehetőségük nyílik szakmai készségeik egymással történő megosztására, lojalitásukért pedig akár anyagi elismerésben is részesülhetnek (Manuti et al, 2015 in Csillag et al, 2020). Ezzel ellentétben a korlátozó tanulási környezetben kevésbé változatosak a munkaköri feladatok, az alkalmazottak kizsorolnak a döntéshozatali folyamatokból, a megszerzett tudásukat, szakmaspecifikus készségeiket pedig nem tudják megosztani egymással, csak önállóan birtokolják azokat (Csillag et al, 2020).

A szervezetek által kialakított tanulási környezet a vezetésben, az alkalmazott HR-gyakorlatokban és magában a szervezeti kultúrában is jól megfigyelhető és érzékelhető. Minden egyes vállalat kialakít egy belső, csak rá jellemző tanulási környezetet, amire akár az oda érkező új munkavállalók is hatással lehetnek, azáltal, hogy beviszik tudásukat, tapasztalataikat, tanuláshoz fűződő attitűdjeiket. A szervezetek által megteremtett tanulási környezetet két szinten vizsgálhatjuk: (1) a szervezeti szint, ami a szervezet kultúrájának megértését tükrözi, (2) az egyéni szint, amely a munkavállalók tanulásának megértéséhez kapcsolódik. A tanulási környezet koncepció az egyéni és a szervezeti tanulás integrációjának megteremtésére tesz kísérletet, amely megértéséhez fontos a két szint vizsgálata és együttes értelmezése (Fuller & Unwin, 2004 in Szászvári et al, 2019).

2. táblázat: Az expanzív és a korlátozó tanulási környezet jellemzői

Szemponatok	Expanzív gyakorlat	Korlátozó gyakorlat
1. Szervezeti és egyéni fejlődés összehangolása	A munkahely közvetítő közeg az egyéni és szervezeti képességek fejlesztésének megvalósításához.	A munkahely az egyéni képességeket a szervezeti igények kielégítéséhez igazítja.
2. A munkahelyi tanulás víziója	Fejlesztésfókuszú: támogatja a karrier-előrehaladást.	Képzésfókuszú: a munkakörhöz illeszkedik.
3. Tanuló státusz	Az alkalmazott egyszerre munkavállaló és tanuló.	Az alkalmazotti státusz a meghatározó.
4. A produktív munkavállalóvá válás üteme	Az eredményeket fokozatosan várja, a tanulás részvételen alapul.	Gyors a betanulás és az eredmények elvárása.
5. Részvétel a foglalkozási és munkahelyi közösségben	A munkavállalót a munkahelyi közösség egy tagjaként kezelik, aki hozzáférhet a közösségi tudáshoz.	A munkavállalónak csak korlátozott mértékű tudásra és készségekre van szüksége.
6. Tágabb gyakorlati közösségekhez való hozzáférés	A munkavállalók különböző szakmai közösségekben vesznek részt.	A részvétel szűken a munkakörre és a szűkebb munkakörnyezetre korlátozódik.
7. Képesítés, munka és előmenetel	A képesítések megszerzése hozzájárul a fejlődéshez és az előmenetelhez is.	A képesítések a munkában alkalmazható kompetenciákra csak korlátozottan hatnak.
8. Idő biztosítása a munkahelyen kívüli tanuláshoz	Tervezett off-the job képzések, van lehetőség önreflexióra.	Az off-the job képzés az on-the-job képzésnek csak kismértékű kiterjesztése, korlátozott önreflexió.
9. A meglévő készségek megítélése	Meglévő készségek elismerése és értékeli, az újabb tanulás alapjának tekintik.	A készségek és ismeretek meglétét nem veszik figyelembe, üres lapként tekintetnek a munkavállalóra.
10. Támogatás és visszajelzés biztosítása	Az előrehaladást szorosan figyelemmel kísérik, rendszeres konstruktív visszajelzést adnak.	A fejlődést a munkateljesítmény alapján ítélik meg, korlátozottan adnak csak visszajelzést.

Forrás: saját szerkesztés Szászvári et al (2019) alapján

Fuller és Unwin (2003, 2004) kutatásai alapján a munkahelyi környezetben a munkavállalók tanulására, fejlődésére az expanzív tanulási környezet biztosít kedvező lehetőséget, hiszen annak részeként a dolgozók számára biztosított a részvételi lehetőség a munkafolyamatok széleskörű megismerésében, a társas interakciókban, valamint mind a formális, mind az informális tanulási folyamatokban (Szászvári et al, 2019).

4.2 A KKV-k munkahelyi tanulását meghatározó speciális tényezők

A külső üzleti környezetben érzékelhető, a tanulásra nyomást gyakorló hatások (technológiai fejlődés, ügyfél elvárások, versenynyomás) a belső munkakörnyezet jellemzőivel kiegészülve (munkakörjellemezők, erőforrások szűkössége) a KKV-k tanulási környezetét formáló kulcsfontosságú tényezők (Coetzer & Perry, 2008 in Coetzer et al, 2019). Egyes befolyásoló faktorok egyedinek mondhatók a KKV-k esetében: az erősebb üzleti partnerek kereskedelmi követelményei gyakran kikényszeríthetik a szükséges változást és tanulást a szervezetekből, ugyanakkor az idő-és erőforráskorlátok akadályozhatják ezeket a folyamatokat (Kelliher & Henderson, 2006 in Coetzer et al, 2019).

Csillag és társai (2020) megállapították, hogy a KKV-k szempontjából két speciális tényező létezik, amelyek befolyásolják azok tanulási folyamatait. Ez a két tényező a tulajdonosi/vezetői szerep, valamint a szociális és gazdasági kapcsolatrendszerek szerepe.

4.2.1. Tulajdonos/vezető szerepe

A szakirodalomban a munkahelyi tanulást támogató tulajdonosi/vezetői szerep kétféle megítéléssel van jelen: vannak olyan tanulmányok, amelyek a vezetők pozitív szerepét hangsúlyozzák (Coetzer et al, 2017 in Csillag et al, 2020), míg mások a vezetők tanulást akadályozó erejét emelik ki, abban az esetben, ha számukra nem elég fontos a munkahelyi tanulás vagy nem rendelkeznek annak előmozdításához szükséges készségekkel (Manuti et al, 2015 in Csillag et al, 2020).

Csillag és társai (2020) kutatásukkal alátámasztották, hogy a KKV vezetők/tulajdonosok két különböző szerepben is támogathatják a munkahelyi tanulást. Az első viselkedésminta esetében a vezetők a gyakorlati tudást személyesen átadó tanárokként viselkednek, ez általában irányított munkahelyi szituációban jelenik meg, ahol aszimmetrikus a folyamatban résztvevők szerepe: a tulajdonos tanárként osztja meg szakmai tapasztalatait, így a munkavállalók alárendelt szerepben vannak, a tanulás egyirányú. A tudásátadás szóbeli interakciók során vagy a viselkedés megfigyelése alapján, társas közegben zajlik, ez a folyamat a korlátozó tanulási környezetre hajaz. A második viselkedésminta során a tulajdonos, a tanulás előmozdítójaként, facilitátoraként viselkedik. Ilyenkor a tanulás a részvételen alapszik, a tudás társas közegben, együttműködés során alakul ki, a tudástartalmat tehát nem egyetlen egyén határozza meg. A tulajdonos közvetlenül vesz részt a folyamatban, de inkább tanulótársaként, mint tudásátadóként viselkedik, ezek a körülmények a támogató tanulási környezetre hajaznak.

Kitching (2008) megállapította, hogy a KKV-k munkahelyi tanulása semmiképp sem a külső képzések „*olcsó helyettesítője*”, hiszen a tulajdonosok és vezetők eltökélten, céltudatosan vesznek részt a tanulás környezetének megteremtésében és annak fejlesztésében. A KKV-k tulajdonosainak és vezetőinek kimagasló szerepe van szervezettük tanulási környezetének kialakításában azáltal, hogy többnyire az ő kezükben van a munkahelyi struktúrák és folyamatok, HR-folyamatok, tanulási lehetőségek kialakításának és fejlesztésének, valamint a tudás megszerzésének és átadásának kulcsa is (Macpherson & Holt, 2007; Csillag et al., 2019; Kárpátiné et al., 2017 in Szászvári et al, 2022).

Lans, Verhees és Verstegen (2016) megállapítása alapján a tulajdonos/vezető szociális kompetencia szintje (például a közösségi hálózatok kihasználásának képessége) egy kulcsfontosságú tényező a munkahelyi tanulás elősegítésében (Coetzer et al, 2019).

A KKV-k vezetői azok, akik valóban olyan munkakultúrát tudnak kialakítani, ahol a tudást és a tanulást nagy becsben tartják, ahol megfelelő ösztönzők léteznek és pozitív, tanulásra motiváló a munkakörnyezet (Sadler-Smith et al, 2001 in Csillag et al, 2020).

A KKV-knak van két olyan jellegzetessége, amelyek lehetővé teszik az erős elköteleződéssel rendelkező tulajdonosok/vezetők számára, hogy kialakítsanak és fenntartsanak egy jól működő tanulási kultúrát. Az egyik a tulajdonos/vezető központi szerepe, tekintélye és státusza, valamint az alkalmazottakkal történő folyamatos és szoros kapcsolattartása (Tsai & Sengupta & Edward, 2017 in Coetzer et al, 2019). A második jellegzetesség, hogy a KKV-k egyszerű szervezeti struktúrái lehetővé teszik egy olyan homogén szervezeti kultúra kiépítését, amelyben széleskörben megosztott értékek, elvárások és viselkedési normák érvényesülnek a munkahelyi tanulóval összefüggésben (Coetzer et al, 2019).

4.2.2. Kapcsolatrendszerek szerepe

Boocock (2002) a vállalatok kapcsolatépítő tevékenységének munkahelyi tanulást támogató szerepét hangsúlyozza, hiszen a KKV-k életében a tudás megszerzésének saját keretek közt való megvalósítása a korlátozott erőforrások miatt jóval nehezebb, mint a nagyobb vállalatok esetében. Ezt a kihívást az informális hálózatokon keresztüli tudásszerzésre való koncentrálással próbálják ellensúlyozni, ezáltal a hálózatokhoz való kapcsolódás a vállalkozói létük esszenciális eleme. A KKV-k tanulási típus szempontjából nem az intézményesült, hanem az intuitív, véletlenszerű és alkalmi tanulás jellemzi, rendszeresen szereznek információkat és tudást környezetükből, amelyet utána tudatosan szervezett tevékenység keretében a cégen belül megosztanak egymással. Az alkalmazottak közötti interakciók célja a tudás növelése, a cég fejlődése. A KKV-k a kapcsolatrendszereikben való részvételükkel nem csak tudást halmoznak fel a vállalatban belül, de saját tapasztalataikat megosztva a szakmai közösségekkel egy kölcsönösen gyümölcsöző viszonyt is kialakítanak (Csillag et al, 2020).

Csillag és társai (2020) azt tapasztalták, hogy a KKV-k tulajdonosai/vezetői azok, akik felelnek a kapcsolatrendszerek működtetéséért, ők kell, hogy a tudást behozzák a cégbe. A kiterjedt személyes kapcsolatrendszerük lehetőséget nyújt más szakmai háttérű szakemberek toborzására is, ami innovációt, új ötleteket hozhat a vállalatok életébe, hiszen előfordulhat, hogy egy munkavállaló adott idő után nemzetközi tapasztalatokkal tér vissza a céghez. A KKV-k kapcsolatrendszereiben az üzleti kapcsolatok mellett a szociális kapcsolatok, tehát a családi és baráti szálak építése is fontos, hiszen ezek a

kapcsolatrendszerek is számos tanulási opciót biztosítanak. Ezek a fejlődést elősegítő rendszerek aktívak és informálisak, nem nevezhetők tehát formalizált hálózatoknak (Saunders et al, 2014 in Csillag et al, 2020).

A legtöbb KKV számára sajnos nem áll rendelkezésére elegendő erőforrás ahhoz, hogy szisztematikusan átvizsgálják környezetüket új tudás után kutatva, így a tulajdonosok/vezetők kapcsolatrendszereiket bevetve sokszor proximális forrásokból származó tudásra és tanácsokra támaszkodnak, mint például a család, versenyszférán kívüli cégeknél dolgozó barátok, beszállítók, ügyfelek és néhány szakember, például könyvelők (Hutchinson & Quintas 2008; Shaw, 2006 in Coetzer et al, 2019).

4.3 Kis-és középvállalkozások jellegzetes készség-szükségei

A hazai munkaerőpiac erőforráshiányos állapota a KKV-kat is mélyen érinti, különösen a jól képzett szakemberekből, közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkezőkből van hiány. Elmondható, hogy a jelenlegi munkaerőpiaci körülmények között a KKV-k vezetői a szak tudás hiányát még eltudják fogadni, de az olyan generikus kompetenciák, mint például a dolgozni vágyás, tettvágy, hozzáállás, kölcsönösség meglététől nem tekintenek el. A vezetők körében a felsőfokú végzettség megítélése szempontjából sem egységes a kép: az IT szektorban tapasztalható, hogy csökken a formális végzettség megszerzésének fontossága a gyakorlati tudással szemben, viszont a műszaki területeken még mindig nagy jelentőséggel bír a formális végzettség megszerzése, még ha a tudás tartalma nem is mindig fedí le a munkavállalói igényeket (Csillag et al, 2019).

A nagyvállalatok és KKV-k működési gyakorlatát összehasonlító kutatásokból kiderül, hogy a kisebb vállalatok belső munkamegosztási és a munkaszervezési mintázatai különböznek nagyobb társaiktól, ebből pedig feltételezhetjük, hogy az alkalmazottakkal kapcsolatos készségigényeik, készségfejlesztési lehetőségeik és a készségek felhasználásának módjai is sajátosak (Lange et al, 2000 in Szászvári et al, 2019).

Szászvári és társai (2019) kutatásuk során a kognitív, azaz „*kemény*” készségek két alapvető típusát azonosították az általuk vizsgált 12 kisvállalatban: az egyik típus olyan készségek összessége, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a termékek/szolgáltatások előállításához. Ezek olyan tudáson alapszanak, amely tényszerű, kódolt információk memorizálásán keresztül sajátítható el (szövegek, ábrák). A másik típus a procedurális tudásra épül, ez folyamatokhoz köthető és olyan tudásokra vonatkozik, mint például a (műszaki) tervezési ismeretek vagy a technológia ismerete. Azonosításra került néhány funkcionális készség is: a megkérdezett vezetők a szakmai tapasztalatot és elkötelezettséget, a

problémamegoldóképességet, valamint a nyelvtudást kiemelten fontosként említették, de úgy beszéltek ezekről, mint érzékelt készséghiányokról, amelyeket munkahelyi kereteken kívül, formális oktatás során lehetne elsajátítani.

A „*lágységek*” közül az alábbi munkáltatói készségigények kerültek szóba: emberi hozzáállás; motiváció; önállóság; együttműködés; lojalitás és kötődés; hibákhoz való megfelelő hozzáállás; tanulásra való igény és hajlandóság; problémákkal szembeni attitűd. Ezek három készségcsoportba sorolhatóak be: (1) a munkához és szervezethez való személyes viszony, (2) egyének más személyekhez való viszonya, (3) innovációhoz és tanuláshoz való viszony.

Csillag és munkatársai (2019) azt vizsgálták, hogy a munkaerőhiánnyal küzdő hazai környezetben mik azok a kritikus kompetenciák, amelyeket a KKV tulajdonosok hiányolnak, valamint a működésükhöz szükséges tudást hogyan szerzik meg és fejlesztik. Az eredmények azt mutatják, hogy a KKV-k vezetői jóval inkább a munkaszituációkhoz kapcsolják a kompetenciákat és tudást, mint magukhoz a személyekhez. A munkáltatók a kemény készségek – mint a jártasság és munkatapasztalat – tekintetében még elnézőek, ezek pótlására találnak megoldást, viszont a lágységek kompetenciákkal – úgy, mint önállóság, motiváció, szakmai elkötelezettség, érdeklődés – szembeni elvárásaik magasan felértékelődtek, azok relatív fontosságát próbálják hangsúlyozni. Ezek olyan generikus kompetenciák, amelyek hosszas társadalmi tanulási folyamat során sajátíthatóak el, fejlesztésükhöz pedig több szereplő szükséges: a vállalkozások, az egyén és az oktatási intézmények (Csillag et al, 2019).

A KKV-kra jellemző, hogy az alkalmazottak felé speciális elvárásaik vannak (például kevésbé specializált feladatok, rugalmasság) és az emberek munkaköri alkalmassága mellett már egyre jelentősebb a vezetéshez, szervezeti értékekhez, meggyőződéshez, társas környezethez való illeszkedés (Williamson, 2002; Vazikis, 2013 in Szászvári et al, 2018).

4.4 Tanulás és fejlődés módjai a kis-és középvállalkozásokban

Számos kutatás alátámasztotta, hogy a KKV-k az informális tanulási folyamatokat részesítik előnyben, elsősorban azokra összpontosítanak (Grey & Mabey, 2005 in Nolan & Garavan, 2015 in Csillag et al, 2020), Csillag és munkatársai (2020) azonban a magyarországi helyzetet vizsgálva arra világítottak rá, hogy a KKV-k vezetői céltudatosan, együttesen alkalmazzák mind a formális, mind az informális tanulási gyakorlatokat, fejlesztve ezzel a szervezetük tanulási környezetét, belátva azt, hogy fennmaradásuk szempontjából kulcsfontosságú a folyamatos tanulás.

A KKV-kban a vezetők motiváltak lehetnek arra, hogy céltudatosan előmozdítsák és támogassák az informális tanulási tevékenységeket ahelyett, hogy a véletlenre bíznák azokat, hiszen tisztában vannak vele, hogy az informális tanulás hasznosítható a fontos ismeretek és készségek, valamint egyéb értékes eredmények, mint például a tanulási eredmények fejlesztésére (Coetzer et al, 2020).

Clardy (2018) megállapítása szerint a KKV-kban bizonyos típusú munkakörökben nem elegendőek az informális tanulási tevékenységek az olyan komplex munkatevékenységekhez szükséges megértés mélységének elsajátításához, amelyek megkövetelik a magas szintű fogalmi ismereteket. Bednall és Sanders (2017) szerint a formális tanulás lehetőségei ösztönzik az informális tanulási tevékenységekben való részvételt is (Susomrith et al, 2019).

A formális és informális tanulási gyakorlatok összekapcsolásának legjobb példája, amikor egy vállalat anyagilag finanszírozza a formális képzéseken való részvételt és az ott résztvevőket még ösztönzi is arra, hogy a megszerzett tudást belső workshopokon továbbadják társaiknak. Ez a folyamat segít a legújabb módszerek adaptációjában is, az új ötletek által új szolgáltatásokhoz is vezethet, aminek fejlesztéséhez és bevezetéséhez újabb információk szükségesek, ami további formális képzést kíván meg. A tudásszerzési mintázatokban egyaránt megjelennek adaptív és innovatív jellegű mintázatok is (Csillag et al, 2020).

4.4.1. Formális tanulás

A KKV-k tulajdonosai/vezetői gyakran úgy érzik, hogy a formális tanulási folyamatok nem relevánsak az ő erősen kontextushoz kötött igényeikhez mérten, valamint, hogy szakadék van a formális, tantermi képzések során megtanultak, illetve a munkahelyen valójában alkalmazandó tudás között (European Commission, 2003; Byrne et al, 2002, Westhead and Storey, 1997 in O'Brien et al, 2019).

A legtöbb KKV-ban dolgozó számára csak korlátozott hozzáférési lehetőség van a formális tanulási tevékenységekhez, többnyire két okból kifolyólag: egyrészt a költségvetési korlátok miatt, másrészt, mert a képzések miatt távol lévő alkalmazottak „pótlása” nehézkes ezekben a szervezetekben (Billett et al, 2015 in Coetzer et al, 2020).

Csillag és munkatársai (2019) kutatásuk nyomán azt tapasztalták, hogy a KKV-k 50%-ában megjelennek a formális jellegű képzések, mint például az iskolarendszerű képzések, vezetőképzés és szakképzés. Az általuk vizsgált vállalatokban a következő formális tanulásra utaló adaptív jellegű mintázatok jelentek meg: oktatási keretet biztosítanak, amelyből konferenciákra, szakmai fórumokra járnak; kiállításokra mennek;

kötelező szakképzéseket és iskolarendszerű képzéseket bonyolítanak le; bekapcsolódnak a szakképzési rendszerbe (szakmai gyakornoki programot működtetnek), szakmunkástanuló képzést nyújtanak; tudatosan fejlesztik a vezetőket, ügyelnek a csapatépítésre; az idősek mentorálják a fiatalabb, új munkavállalókat; belső leírásokat készítenek az utódoknak; rendszeresen a belső konferenciák projektekről, tudásról, tapasztalatról; rendszeres belső információ-és tudásmegosztó meetingeket szerveznek; egyetemekkel és kutatóintézetekkel tartanak fenn kapcsolatot.

Csillag és munkatársai (2020) egy későbbi kutatásukban az általuk vizsgált KKV-k körében a formális tanulási gyakorlatokat tekintve kétféle mintázatot azonosítottak: Az első mintázat szerint vannak olyan szervezetek, ahol olyan szakképzett munkavállalókat alkalmaznak, akik számára előírják, hogy (a cég finanszírozásával) vegyenek részt kötelező, hivatalos képzéseken, majd tegyenek vizsgát. Néhány esetben a vezetők olyan komoly erőfeszítéseket is tesznek a számukra fontos szakképzések, tréningek és tanfolyamok szervezésére, amely meghaladja a valódi üzleti szükségletet. Vannak olyan vállalatok is, ahol finanszírozzák a munkavállalók felsőfokú tanulmányait, egyrészt, mert tapasztalt munkavállalók terén erős munkaerőhiány van, másrészt, mert a munkáltatók szemében a tanulás iránti attitűd és motiváció prioritás a szakmai tapasztalattal szemben. A másik mintázat a tudásintenzív cégekben azonosítható leginkább, ahol finanszíroznak különféle szakmai képzéseket, konferencialátogatásokat és a munkavállalók igénye szerinti szakmai kiállításokon, vásárokon való részvételt is. Előfordulhat, hogy a munkavállalók számára tanulásra fordítható éves költségkeretet is biztosítanak. A formális képzések, valamint az egyéni és csoportos információcserék a munkaerőmegtartó képességet is növelik.

4.4.2. Informális tanulás

A KKV-k a munkavállalók formális képzéseken való részvételével szemben nagymértékben támaszkodnak az informális tanulási folyamatokra (Bishop, 2017, Coetzer, Kock & Wallo 2017 in Coetzer et al, 2019). Az informális tanulási folyamatok előnyben való részesítése azt sugallja, hogy a tulajdonosok/vezetők kulcsfontosságú szereppel bírnak az alkalmazottak tanulásának elősegítésében (Nolan & Garavan, 2016 in Coetzer et al, 2019). A KKV-k körében az informális tanulás kedvelt módszerei közé tartozik a coaching, a mentorálás, valamint az on-the-job-tréningek (O'Brien et al, 2019).

Coetzer és munkatársai (2019) kutatási eredményeiket vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy a KKV-k életében három kulcsfontosságú, egymással összefüggő

meghatározó tényezője van az informális munkahelyi tanulás mennyiségének és minőségének: a kontextus, a tulajdonos/vezető viselkedése és a munkavállalók viselkedése.

A KKV-k életében a tanulás nagy része munkavégzés közben (on-the-job), azaz informális módon zajlik. A tapasztalatok alapján e tanulási folyamat nem teljesen spontán, hisz nagyfokú tudatosság fedezhető fel például a mentoring mintázatokban és a projektmunkákban, de a részvételen alapuló tanulás és a belső tudásmegosztás fontosságának hangsúlyozása is ösztönzően hat a tanulásra. Mint nem tudatos, spontán tudásátadási módszer, az informatikai vállalatoknál megjelenik például az online tér használata (Csillag et al, 2019).

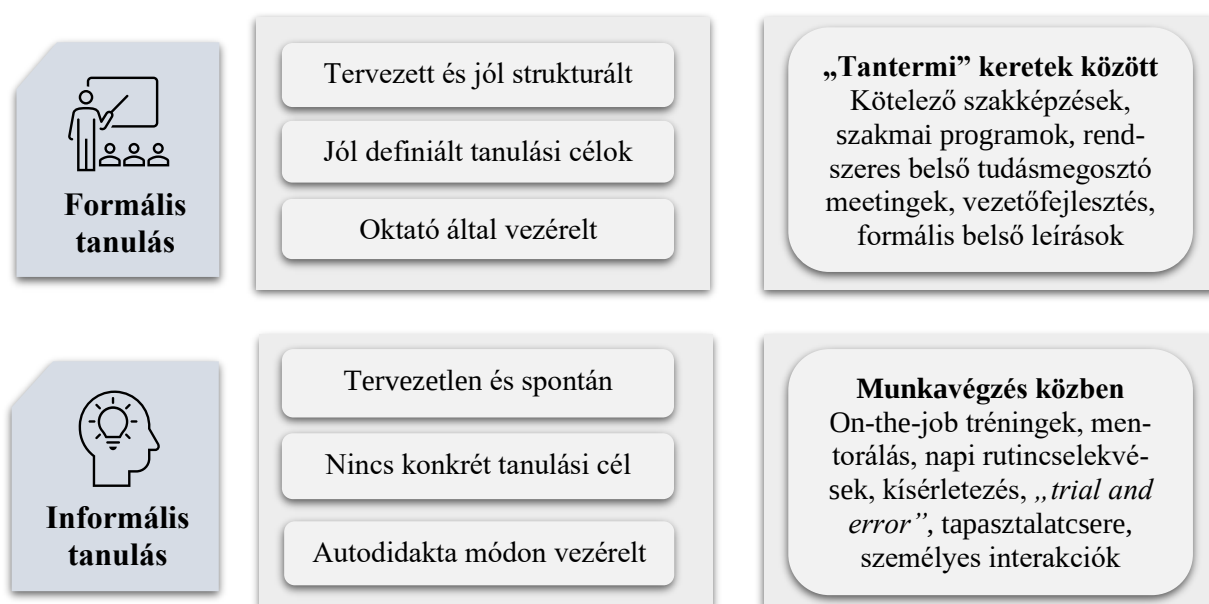
A Csillag és társai (2019) által vizsgált vállalatokban a következő informális tanulásra utaló innovatív jellegű mintázatok jelentek meg: a cégek folyamatosan figyelnek más vállalatokat, iparágakat, ahonnan ötleteket gyűjtenek és adaptálnak; folyamatos az online jelenlét; az ötleteivel mindenki hozzátesz a fejlesztéshez, tanulnak a problémákból, organikus innováció van; a munkák közben tökéletesítik a technikát, fejlesztenek, „*trial and error*” (a hibáinkból tanulunk) módszert alkalmaznak; elutasítják a tudományos tudást, csak a tapasztalati tanulás útján szerzett megoldásokat veszik figyelembe; az emberek alkotó ösztöneit hagyják érvényesülni, bevétel hiányában is; szabad véleménynyilvánítás működik; a tehetséges fiataloknak a tudásért cserébe tapasztalatot adnak (inkubáció). Amikor a vezető tanítja be az új munkavállalókat vagy a tapasztaltabbak mutatják be nekik a munkafolyamatokat, azt informális, de adaptív mintázatnak tekinthetjük.

Csillag és társai (2020) egy másik kutatásuk során az informális tanulás számos mintázatát is azonosították: az egyik legelterjedtebb módszer a mentorálás, amely során a nyugdíjas, nagy tapasztalati háttérrel rendelkező munkatárs támogatja a fiatal munkavállalókat; máshol a tapasztalt munkavállalók csoportja osztja meg tudását a többiekkel; sokszor pedig maga a vezető/tulajdonos veszi mentorálásába a fiatalokat. A mentorálás lehet alkalmi jelenség, de akár szervezett, képzési célú program is. Tudásintenzív cégeknél gyakran hoznak létre belső (virtuális vagy valódi) platformokat, ahol állandó jellegű információmegosztás zajlik a munkavállalók között. A másik mintázatban a tanulás kölcsönös társas interakciók közben valósul meg, az új tudás pedig a tanulási folyamat eredményeként jön létre. A tanulási folyamat alapja a munkavállalói részvétel: a tudást a közös munka során hozzák létre, a problémákat közösen oldják meg, új folyamatokat fejlesztenek, innoválnak. A munkavállalók egymástól tanulnak, azáltal, hogy megosztják tapasztalataikat egymással. A tulajdonos/vezető az ilyen

tanulóközösségeket mindig tudatosan irányítja. Több vállalatnál is megjelenik a kísérletező tanulás módszere, azon belül is a próba-szerencse típusú, valamint, fontos jelenség, hogy a tapasztalatalapú, gyakorlatias tudást nagyobbra becsülik, mint a tudomány-alapút.

Számos tanulmány bizonyítja, hogy a tulajdonosok/vezetők az informális tanulást közvetlen és közvetett megközelítésekkel is tudják támogatni. Coetzer (2006) arról számolt be, hogy a vezetők/tulajdonosok gyakran megosztják személyes tudásukat, tapasztalataikat az alkalmazottakkal, valamint folyamatos tanulásra és fejlődésre ösztönzik őket. Ezen túl a tulajdonosok/vezetők gyakran hozzáférést biztosítanak a munkatevékenységek széles köréhez, támogatják az ipari tanulókat és olyan programokat szponzorálnak, amelyek megkönnyítik az új alkalmazottak szervezeti szocializációját. Kotey, Saini és While (2011) megemlítették a munkavállalói szerepek tisztázását, valamint az alkalmazottak teljesítményének megfigyelését és korrigálását is, mint a tanulás támogatásának eszközei (Coetzer et al, 2019).

Az írországi KKV-k körében végzett kutatás eredményeiből kiderült, hogy az informális tanulást a vizsgált vállalatok 79%-a alkalmazza rendszeresen. A legnépszerűbb informális tanulási gyakorlatoknak az on-the-job-tréningek, a munkafolyamatleírások („*job aids*”) készítése, valamint a mentorálás bizonyultak. Az informális tanulás fő előnyei között azonosították, hogy a szervezet speciális igényeire szabható, lehetővé teszi a belső készségek kiaknázhatóságát és amellet, hogy gyors, költséghatékony is, ami kritikus fontosságú a KKV-k szempontjából. Néhány gyengeség is azonosításra került: nem volt nyilvánvaló, hogy az alkalmazottak megszerezték-e az adott készségeket, a tanulás strukturálatlan volt, valamint hiányzott a belső személyzet hajlandósága a képzés végrehajtására (O’Brien et al, 2019).



3. ábra: Formális és informális tanulás

Forrás: Saját szerkesztés az elmélet alapján

4.5 Tanulás és HR-gyakorlatok összefüggései a kis-és középvállalkozásokban

Ahhoz, hogy a KKV-k hosszú távon sikeressé váljanak és versenyben tudjanak maradni elengedhetetlen a munkavállalók folyamatos fejlesztése, amelyhez az EEM-rendszernek ember és tanulásközpontúnak kell lennie. A sikeres tudásgazdálkodás kulcsa az, hogy a tanulásra rendszerszemlélettel tekintsenek és az integrált EEM-rendszerekkel (toborzás-kiválasztás, képzés-fejlesztés, ösztönzés-javadalmazás, teljesítményértékelés) megtámogatva valósuljon meg egy tanulást ösztönző szervezeti kultúrán belül (Stréber & Kereszty, 2015).

A HR-gyakorlatok fontos katalizátorai lehetnek a szervezeti és az egyéni tudás integrálásának, ezáltal a tanulási környezet kialakításának is (Hu et al, 2016; Kuo, 2011; Khandekar & Sharma, 2005 in Szászvári et al, 2019). Lepak és társai (2006) szerint a HR-gyakorlatok képesek támogatni a belső fejlesztést a speciális képzés-fejlesztés, kiválasztás, teljesítménymenedzsment, kompenzáció és karriermenedzsment alkalmazásával, valamint támogatják a munkavállalók tudásának fejlődését is. A megfelelő kiválasztási folyamat, a belső mobilitás lehetősége, a letisztázott munkaköri leírások, a biztonságos foglalkoztatás érzése, az egyenlőség és részvétel, valamint az ösztönző és teljesítményalapú karriermenedzsment-rendszerek elősegítik a tanulást (Hu et al, 2016 in Szászvári et al, 2019). A szervezeten belüli HR-gyakorlatok elősegítik tehát a tanulás munkafolyamatokba való beágyazódását és a társas interakciók alakítása révén alakítják a munkahelyi tanulás

környezetét is, amelynek expanzív vagy korlátozó jellege dinamikus kapcsolatban áll a HR-gyakorlatokkal (Szászvári et al, 2019).

Szászvári és szerzőtársai (2022) két tudásintenzív, IT-területen tevékenykedő közép-vállalatnál végzett kutatásuk során azt tapasztalták, hogy a támogató tanulási környezet kialakításában kulcsfontosságú a konzisztens HR- és szervezeti gyakorlatok kialakítása a tanulást kiemelkedően fontosnak tartó vezetői szemlélet mellett. Az egyik meghatározó tényező a tanuláshoz szükséges időperspektíva, amelynek szintén kétféle megvalósulása lehet vezetői hozzáállás és szervezeti gyakorlatok tekintetében. Az első egy tágabb időhorizontban való gondolkodás, ahol a jelen befektetéseit a jövőbeli hasznokkal kötik össze. Ez esetben a HR-gyakorlatok a következőképpen alakulnak: a kiválasztás során a már meglévő tudás helyett magára a tanulási képességre, hajlandóságra helyezik a hangsúlyt, ennek megfelelően a toborzás-kiválasztási folyamatban is a társas környezethez való illeszkedést (*person-organisation fit*) preferálják. A karriermenedzsment hosszú távú, jövőbe tekintő, amelyben tisztán átlátható az előrejutás és fejlődés útja, valamint a tudás megosztására való hajlam a fejlődés fontos tényezője. A teljesítményértékelési rendszer a tanulásban való részvétel pontos nyomon követésén alapszik. A képzés-fejlesztési gyakorlatok a dolgozók és a vállalat által kölcsönösen elfogadott egyéni célok kitűzésén és folyamatos utókövetésén alapszanak, mentori támogatás áll rendelkezésre a fejlődéshez, valamint elnéző hibakultúra áll fenn. A második időszemlélet a tanulás befektetéseinek hozamát vagy a jelenhez, vagy a nagyon közeli jövőhöz kapcsolja, sokkal rövidebb időtávban gondolkodik, ez a korlátozó modellre hajaz. Ez esetben a kiválasztás során a már meglévő tudást, összegyűjtött tapasztalatot keresik, valamint a személy – munkakör (*person – job fit*) illeszkedésén van a hangsúly. A teljesítményértékelésben a meghatározott gazdasági célok teljesülése az elsődleges szempont, az ösztönzés főként anyagi jellegű. A karrierkilátások sokkal inkább szakmaiak, mint szervezeti jellegűek, a mobilitási lehetőségek horizontálisak. A fejlődést és képzéseket egyéni befektetésnek tekintik, a felmerülő költségeket megosztják a munkavállalókkal.

Az időperspektíva mellett a másik meghatározó tényező a tanulási folyamat egyéni vagy kollektív jellegével kapcsolatos. Ez esetben is kétféle megközelítés jelenik meg a speciális gyakorlatokban, amelyek szintén jól tükrözik az expanzív és a korlátozó tanulási környezet jellemzőit. A kollektív (többszereplős együttműködés) megközelítés esetén a HR-gyakorlatok a következőképpen alakulnak: a tudásmenedzsment aktív, rendszeresek a tudásmegosztó fórumok, a tudásmegosztás a karriermenedzsment- és az ösztönzési rendszer által is támogatott. A szakmai párbeszéd kultúráját tudatosan fejlesztik, behívják külső

szakmai szereplőket, mentori rendszert működtetnek. A teljesítménymenedzsmentben a kollektív elemek is megjelennek, széleskörű, hiszen nemcsak a vezetők értékelnek és őket is lehet értékelni.

A másik szemlélet, amely az egyéni tanulást preferálja és a korlátozó modellhez kapcsolható, a következő HR-gyakorlatokban nyilvánul meg: nem létezik szisztematikusan kiépített tudásmenedzsment rendszer, a tudás megszerzése az egyéneken múlik, annak megosztására nincs lehetőség. Képzés-fejlesztés területén „*ingyenesen*” csak a munkához nélkülözhetetlen képzéseket biztosítják, hiszen egyéni befektetésnek tekintik a fejlődést. Egyéni specializált tudásban gondolkodnak, a „*szervezeti hősök*” is egyéni teljesítményük alapján választódnak ki.

Ez a kutatás rámutatott arra, hogy a stratégiai döntések és az azok alapján kialakított HR-gyakorlatok bizony meghatározóan befolyásolják az adott szervezet tanulási képességeit és környezetét. A HR-gyakorlatok integrált kezelése nagyban hozzájárulhat a szervezet sikeres működéséhez, nagyfokú rugalmasságához (Khandekar & Sharma, 2005 in Szászvári et al, 2022).

Egy indiai szervezetek körében végzett kutatás eredményei azt bizonyítják, hogy a tanulás alapú HR-stratégiák nagymértékben ösztönzik és segítik az egyéni-, csapat-és szervezeti szintű tanulást. A különböző stratégiai EEM gyakorlatok, mint a stratégiai HR tervezés, toborzás-kiválasztás, továbbfejlesztett jutalmazási rendszerek, a közvetlen vezetői alkalmazottak irányítási készségeinek fejlesztése, a szervezeti készségek fejlesztése az alkalmazottak készségeinek fejlesztésén keresztül, valamint a képzés-fejlesztés megújítása mind azt a meggyőződést adják, hogy a HR átalakítása a fenntarthatóság kulcsa, amely pedig versenyelőnyt jelent a szervezetek számára. Ez a tanulmány pozitív kapcsolatot velt felfedezni a szervezeti tanulás, a stratégiai HR és a fenntartható versenyelőny között: minél több az ilyen gyakorlat, annál erősebb szervezeti tanulási képesség generálódik. A KKV-knak tehát szisztematikus figyelmet kell fordítania a tanulásra, kompetenciafejlesztésre és a megfelelő HR fejlesztési politikákra. A sikeres munka-alapú tanulás és az emberek bevonásával történő képzési beavatkozások lehetőséget nyújtanak a munkavállalók tanulás iránti motivációjának fejlesztésére és a szervezet iránti elköteleződésük erősítésére (Khandekar & Sharma, 2005).

Több, az indiai KKV-k körében végzett szervezeti tanulás és stratégiai HR kapcsolatát vizsgáló kutatás is azt mutatta, hogy a menedzsment kompetenciája és felkészültsége a képzés-fejlesztés támogatásában, központi szerepet tölt be munkavállalók tanulási attitűdjének fejlesztésében (Bhaduri, 2000; Pattanayak, 2001 in Khandekar & Sharma, 2005).

5. TUDÁSSZERZÉS ÉS TUDÁSMEGOSZTÁS A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKBAN

Napjaink tudásalapú társadalmában létfontosságú, hogy a KKV-k milyen módon, minőségben és mértékben tudnak saját tudást teremteni, valamint, hogy hogyan tudják azt a tudást kezelni, felhasználni, fejleszteni és továbbadni (Stréber & Kereszty, 2015).

A KKV-knak számos olyan jellegzetessége van, amely lehetővé teszi vagy éppen korlátozza a tulajdonos/vezető informális tanulást elősegítő szerepét a tudás megszerzése, megosztása és alkalmazása révén. A tudásszerzés magába foglalja a tudás külső forrásokból való megszerzését és a tudás belső generálását is, olyan feltáró folyamatok által, mint a kreativitás és a kísérletezés, amelyek új betekintést nyújtanak a dolgokba (March, 1991; Serban & Luan 2002 in Coetzer et al, 2019).

Ha a tudás valamilyen belső vagy külső forrásból egyszer már megszerzésre került, fontos, hogy tárolva legyen annak érdekében, hogy csökkenteni lehessen az esetleges tudásvesztés lehetőségét az alkalmazottak szervezetből való távozása során (fluktuáció, nyugdíjba vonulás) (Serban & Luan 2002, in Coetzer et al, 2019). A megszerzett tudás tárolása a KKV-k számára jelentős kihívást jelenthet, hiszen az a nagyvállalatokkal szemben – erőforrások hiányában – általában nem technológiai-alapú IT rendszerekben történik, hanem a tulajdonos/vezető, valamint néhány kulcsfontosságú alkalmazott elméjében (Yew Wong & Aspinwall, 2004 in Coetzer et al, 2019). Az interperszonális kapcsolatok azonban a KKV-kat jelentős előnyökhöz juttathatják a tudásmegosztással összefüggésben. A lapos, egyszerű szervezeti felépítés, az alkalmazottak térbeli és társadalmi közelsége, valamint a személyes és folyamatos interakciók a munkáltató és a munkavállalók között mind olyan sajátosságnak bizonyulnak, amelyek támogatják az interperszonális kapcsolatokon keresztüli tudásmegosztást a KKV-kban (Coetzer, Kock & Wallo, 2017; Yew Wong & Aspinwall, 2004 in Coetzer et al, 2019).

Fontos, hogy a megszerzett tudás felhasználásra és alkalmazásra is kerüljön, hiszen az értékteremtés egyetlen módja, hogyha a tudás beépül a szervezet életébe (Durst & Edvardsson 2012; Serban & Luan, 2002 in Coetzer et al, 2019). Yew Wong és Aspinwall (2004) azt állítja, hogy számos kisvállalati sajátosság van, ami megkönnyítheti a tudás alkalmazását: például a KKV-kban sokszor alacsony az alkalmazotti létszám, így a dolgozók tudják, hogy az üzlet sikere közvetlenül fog hatni rájuk. Motiváltak abban, hogy alkalmazzák az általuk megszerzett tudást, hiszen hamar érzékelhetik annak eredményeit azáltal, hogy rövidebbek a visszacsatoló hurkok, mint a nagyobb vállalatoknál. A KKV-k az

ügyfelekkel fenntartott szoros kapcsolataik által is elég gyorsan kaphatnak visszajelzést a fejlődésükről (Coetzer et al, 2019).

5.1 Tudásszerzési mintázatok a munkahelyi tanulásban

Csillag és munkatársai (2020) azt az érdekes mintázatot vélték felfedezni, hogy a KKV-k vezetői ma már tudatosan összekapcsolják a belső és külső tudásforrásokat. Jó példája ennek, amikor a kisvállalatok tudatosan sokszínű szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársakat választanak ki annak érdekében, hogy az majd fejlődésre ösztönözze a már meglévő munkahelyi közösséget. Fontos kiemelni, hogy ez a mintázat leginkább a tudásintenzív cégekre jellemző, de hagyományos környezetben is megjelenhet.

5.1.1. Belső tudásforrások

A kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy a KKV-k jelentős hányada tisztában van vele, hogy a rendszeres belső tudás-és információátadás esszenciális a hosszú távú, sikeres működés szempontjából. Következtes rendszerként ez leginkább még csak az informatikai, tudásintenzív cégeknél jelenik meg, ahol vagy rendszeres belső konferenciákon, belső workshopokon keresztül történik meg a tényleges tárgyi tudás és az új ismeretek átadása, vagy meetingeken biztosítanak lehetőséget a piaci információk átadására, potenciális új lehetőségek beazonosítására. Az informatikai cégeknél a rendszeres információszolgáltatás jellegzetesen online terekben zajlik, például a Skype-on keresztül. A tudásátadás célja itt mindig az információ adaptálása.

Számos vállalatnál nagy hangsúlyt fektetnek a betanításra vagy mentorálásra, ami azt takarja, hogy az adott munkafolyamatokat az azokban már tapasztalt munkavállalók tanítják meg az új munkatársaknak. A másik jellemző betanítási forma, amikor a vezető saját maga áll tanító szerepbe. A nagyobb cégekkel ellentétben a KKV-k mindennapi működésében nagy hangsúlyt fektetnek a szabad véleménynyilvánításra, ami egyaránt hozzájárul a belső tudásátadáshoz és az innovációhoz. Egyes KKV-k belső tudásteremtési gyakorlatára jellemző az organikus innováció, amelynek keretében folyamatosan keresik a fejlesztési lehetőségeket, közös problémamegoldás zajlik. A tapasztalati tanulás, próbálgatás is egy jelentős formája a tudásteremtésnek, ami akár a tudomány elutasításával is együtt járhat (Csillag et al, 2019).

A KKV-k képzés-fejlesztésének kontextusában a munkavállalók nagyon fontos belső tudásforrásnak bizonyulnak. Egy kutatásból kiderült, hogy a munkavállalókban él a vágy arra, hogy egyes külső tanulási eseményeken való részvétel után az általuk ott megszerzett tudásból valamit visszaadjanak a szervezet részére. Ez gyakran a

munkavállalói megbeszéléseken a többi munkavállaló számára megtartott prezentációkban vagy a legfontosabb tanulási pontokat tartalmazó dokumentumok terjesztésében nyilvánul meg. Hargadon és Bechky (2006) felhívták a figyelmet arra, hogy a munkavállalók nagymértékben támaszkodnak a külső és belső személyes kapcsolataikra, hogy megoldást találjanak a munkavégzéssel összefüggésben felmerült problémákra (Coetzer et al, 2019).

5.1.2. Külső tudásforrások

A tudás kívülről való bevonzásában már a formális tanulási elemek is megjelennek, mint például a szakmunkások vagy speciális szakértők fejlesztésére indított kötelező szakképzések. Több cég esetében működnek iskolarendszerű képzések a fiatalok vagy a potenciális szakemberek utánpótlására, van, ahol pedig formalizált vezetőképzés és csapatépítés is zajlik. A speciális, szakmai jellegű konferenciákon, rendezvényeken való részvétel a tudásintenzív cégek körében a legelterjedtebb. Néhány vállalat egyetemekkel és kutatóintézetekkel is jó kapcsolatot ápol. A konkurensoktól, beszállítóktól és vevőktől származó tudásszerzés is létező informális csatorna, valamint megjelent az ipari kémkedés is, mint versengő információgyűjtési forma. A kívülről behozott tudás általában adaptálandó tudásnak tekinthető, hiszen más iparágakból, technológiákból átvett ötleteket honosítanak meg és más területeken tapasztalt szakembereket próbálnak meg bevonítani. Mivel ma Magyarországon nagyon nehéz a „kész”, profi szakembereket bevonítani, ezért a vállalatok inkább megfelelő attitűddel, igényekkel és hajlandósággal rendelkező, formális vagy informális eszközökkel fejleszthető fiatalokat keresnek. Vannak olyan cégek is, akik hátrányos helyzetű csoportok bevonását célozzák meg, mint például a megváltozott munkaképességűek, a GYES-ről vagy GYED-ről visszatérő nők, a többgyermekes édesanyák, illetve nyugdíjasok (Csillag et al, 2019).

A hálózattelméletek mind kiemelik, hogy a KKV-knak segíthet maximalizálni az erőforráscserét, hogyha sokféle külső hálózattal rendelkeznek. Ezek közé a külső tudásforrások közé tartoznak a teljesség igénye nélkül például az ügyfelek, vásárlók, beszállítók és versenytársak, csakúgy, mint a szakszervezetek, gazdasági társaságok, valamint a munkavállalók és a tulajdonos/vezetők személyes kapcsolatai. Ezek a hálózatok egyaránt lehetnek formálisak és informálisak is (Saunders, Gray & Goregaokar, 2014 in Coetzer et al, 2019). A felsorolt külső források közül kiemelt jelentőségűek az ügyfelek, hiszen a képzés-fejlesztés gyakran azért valósul meg, mert a KKV-kban megjelenik a vágy a termékek és szolgáltatások minőségének vagy a termelékenységnek, hírnévnek

és az ügyfélelégedettségnek a javítására (Padachi & Bhiwajee, 2016 in Coetzer et al, 2019). Bishop (2011) a „*megbízható kapcsolatok*”, informális hálózatok és ágazat-specifikus kereskedelmi szövetségek központi szerepét hangsúlyozta a képzésekkel, valamint a külső oktatási és képzési szolgáltatók hitelességével és hasznosságával kapcsolatos pozitív attitűdök előmozdításában a KKV-k körében. Doherty és Norton (2014) felhívta a figyelmet a KKV-k és a HR akademikusok közötti hálózati kapcsolatok fontosságára a tudástranszferpartnerség egyik megvalósulásaként (Nolan & Garavan, 2019).



4. ábra: Belső és külső tudásforrások

Forrás: Saját szerkesztés az elmélet alapján

5.2 Tudásmegosztás formái a kis-és középvállalkozásokban

A sikeres munkahelyi tanulás fő támogatója a tanuló szervezeti kultúra, melynek jellegzetes ismertetőjegye a tudásmegosztás alkalmazása (Kraiciné, 2009 in Stréber & Kereszty, 2016). A szervezeti tanulás sikere jelentősen függ attól, hogy az ott dolgozó egyének mennyire képesek és motiváltak az általuk megszerzett tudás átadására (Dobák et al, 2014 in Csontos & Szabó, 2019). A belső vagy külső forrásokból megszerzett tudás hatékony átadásának képessége kulcsfontosságú a KKV-k versenyképességének támogatásában (Masaro et al, 2019).

A versenyelőny megszerzése ma már nem kifejezetten a minél több erőforrás birtoklásától függ, jóval fontosabb a változó piaci és működési környezethez való alkalmazkodás. A gyors reagálókészség legfőbb kritériuma, hogy a szervezeten belül az új tudás megfelelő gyorsasággal és minél szélesebb körben terjedjen el (Szabó & Tóth, 1993 in Szilágyi,

2015). A gyors tudásterjedés szervezeti színtere a human network, azaz az emberek közötti kapcsolati hálózat (Csermely, 2005 in Szilágyi, 2015), melynek részét képezik a munkavégzéssel kapcsolatos részhálózatok, valamint a személyes interakciókban létrejövő hálózatok is (Méreai, 2001 in Szilágyi, 2015).

A korábbiakban már említett kétféle tulajdonosi/vezetői szerep a megszerzett tudás megosztását, felhasználását meghatározó viselkedésmintákat is jelent. Az első viselkedésminta, amikor a tulajdonos/vezető tudásátadó (*knowledge-supplier*) szerepébe bújik, szakemberekkel együttműködve keresi a megoldást például a fejlesztést érintő problémákra az érintettek bevonásával. Ilyenkor a tulajdonos az, aki a megszerzett tudást birtokolja, és mint egy tanár, hatalmat gyakorol felette, elosztja azt munkavállalói között. A munkahelyi tanulást ő irányítja, azt kell igaznak tekinteni, amit ő helyesnek tart. A tulajdonos/vezető tanulás iránti elkötelezettsége létfontosságú a tanulási folyamat sikerességében (Kitching, 2007 in Csillag et al, 2020).

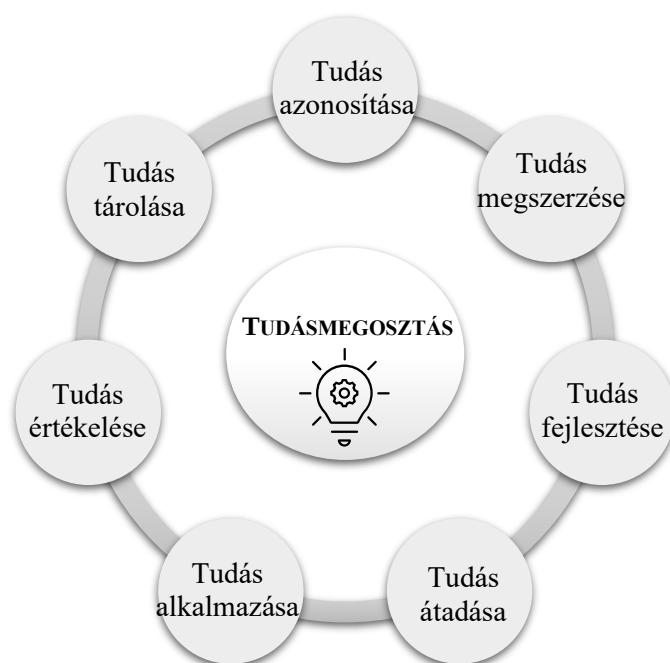
A másik viselkedésminta akkor azonosítható, amikor a tulajdonos/vezető facilitátor-ként arra ösztönzi beosztottjait, hogy csatlakozzanak szakmai szervezetekhez, ott pedig rendszeres fórumok keretein belül osszák meg tapasztalataikat, tudásukat, valamint előfordulhat, hogy a vezető szakembereket hív a vállalathoz, hogy ott szakmai előadásokat tartsanak. Az informatikai cégeknél jellemző, hogy a vezetők támogatják alkalmazottaikat például blogok írásában, ami szintén segíti őket a belső tudás megosztásában. A munkavállalók tanulás iránti vágya, elkötelezettsége ugyanolyan fontos, mint a tulajdonosoké/vezetőké.

A facilitátor szerep egy információkat és tudást megosztó, közös tanulási folyamatot kialakító, támogató és együttműködő szerep, de tulajdonképpen mind a két tulajdonosi/vezetői szerep hozzájárul a tudás hatékony elosztásához a maga módján: a tudásszolgáltató szerepben a tulajdonos/vezető a saját maga értelmezésében továbbítja a megszerzett tudást, míg a facilitátor szerepébe bújó tulajdonos/vezető az alkalmazottakkal együttműködve, közösen értelmezi az új tudást (Csillag et al, 2020).

Egyre nagyobb hangsúlyt kap a KKV-k tanulási folyamataiban a mentorálás is, mint tudásátadási forma. Ebben az esetben akár a vezető, akár idősebb vagy tapasztaltabb munkavállalók is felvehetik a mentor szerepét, hogy átadják a szükséges tudást. Itt fontos ki térni arra a felismerésre, hogy attól, hogy valakinek birtokában van valamiféle tudás, nem biztos, hogy képes és hajlandó is azt hatékonyan átadni. Egy másik elterjedt tudásátadási forma a betanítás, ami sokszor alkalmi jellegű, kevés vállalatnál válik formalizált

gyakorlattá. Jellemző mintázata, amikor a tulajdonos/vezető saját maga tanítja be az új munkavállalókat, akik odaállnak és nézik, hogy mit kell majd csinálniuk (Csillag et al, 2019).

Mivel a KKV-k nagyrésze családi vállalkozásként működik, fontosnak tartom kiemelni a generációk közötti tudástranszfer jelentőségét ezekben a szervezetekben, hiszen az utódlás sikerességét nagyban meghatározza, hogy az idősebb generáció milyen mértékben és minőségben képes átadni évtizedek alatt felhalmozott tudását a fiatalabb családtagok számára.



5. ábra: A tudásmegosztás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés az elmélet alapján

6. A COVID-19 JÁRVÁNY ÉS A HÁBORÚS HELYZET HATÁSA A KKV-K MŰKÖDÉSÉRE

A szakirodalmi rész lezárásaként szeretnék kitérni arra, hogy milyen hatással lehet a napjaink gazdaságát és társadalmát mélyen érintő COVID-19 világjárvány és orosz-ukrán háborús helyzet a magyarországi KKV-k mindennapi működésére.

A Budapesti Gazdasági Egyetem 2020-as felméréséből kiderült, hogy a koronavírus és az általa okozott gazdasági válság hatásainak első hulláma kevésbé érintette a hazai KKV-kat, mint arra számítani lehetett. Az eredmények szerint a magyar KKV-k több, mint a felére a járványnak nem volt negatív hatása, a cégek csupán 8%-a kényszerült az üzleti tevékenységének szüneteltetésére vagy leállítására. A járvány cégekre gyakorolt hatása

erős kapcsolatot mutatott az iparággal, amelyben tevékenykedtek, például a mezőgazdaságban és építőiparban nem jeleztek jelentős hatást, míg a turizmus-vendéglátással és a kereskedelemmel foglalkozó cégek nagyrészt megviselte a járvány. A leépítések elkerülését megkísérelve a vállalatok munkarend változtatással igyekeztek átvészelni a karantén időszakát, így tényleges leépítésre a cégek csupán 15%-ában került sor. A hazai KKV-k több, mint harmada nem élt munkaügyi intézkedéssel a járvány hatására, viszont ahol szükséges volt rá, ott a munkaerő-megtartás érdekében a legnagyobb arányban a szabadságolást, a munkaidő csökkentést, illetve ezek kombinációját alkalmazták. A harmadik legnépszerűbb intézkedés a távmunka bevezetése vagy kiterjesztése volt, ez a nagyobb árbevételű cégek körében volt jellemző. Azok a KKV-k, amelyek rendelkeztek válságkezelő tervvel, sokkal nagyobb arányban tudtak gördülékenyebben reagálni, így távmunkát bevezetni is. A KKV-k 40,9 %-a semmit nem változtatott a működésén a járvány hatására, 42,5% szigorított egészségügyi szabályokat vezetett be. A digitális ügyfélkiszolgálás; az új beszállítók, partnerek keresése; új szolgáltatás, termék, marketing eszköz; valamint az új fizetési módok bevezetése nem voltak túl népszerű újítások. Az innovációval kapcsolatban elmondható, hogy bár a COVID-19 és a hasonló krízisek motorjai lehetnek az ilyen típusú fejlődésnek, a hazai KKV-k estében nem volt mérhető ilyen típusú innovatív változás. (www.unibge.hu, 2020)

A Digiméter Covid'22 nevű tavaszi felmérésből kiderült, hogy a koronavírus okozta kényszerdigitalizáció ereje valóban nem volt elég ahhoz, hogy a távmunka, valamint a digitális kommunikációs és vállalati eszközök használata széles körben elterjedjen a hazai KKV-k körében. Jelenleg a hazai KKV-k bő negyede (26%) biztosít lehetőséget otthoni munkavégzésre legalább munkavállalói egy részének. A távmunka elterjedésének két fő gátló tényezőjét azonosították: olyan munkakörök vannak, amelyek nem, vagy csak korlátozottan végezhetőek otthonról, illetve a home office-ban történő munkavégzés hatékonyságának fenntartása kihívást jelent. A távmunkát alkalmazó vállalkozások 41%-ában a kollégák hetente legalább egy alkalommal online megbeszéléseken vesznek részt. A kommunikációban még mindig a hagyományos telefon, illetve e-mail jár az élen. A KKV-k nagyrésze még mindig a személyes ügyfélszerzési megoldásokat részesíti előnyben a digitális megoldásokhoz képest, a cégek hatoda pedig semmilyen ügyfélszerzési módszerrel nem él. Pozitív változás, hogy a KKV-k ötöde az elmúlt két évben növelte a szoftverekre, programokra való költségét, valamint 10% tervezi újabb digitális megoldásokat bevezetni a pénzügyi adminisztráció támogatására. (www.digimeter.hu, 2022)

Az MKIK Gazdaság-és Vállalkozáskutató intézet féléves vállalati konjunktúravizsgálataiból kiderült, hogy a hazai vállalatok 75%-a számolt be az orosz-ukrán háborús helyzet okozta közvetlen vagy közvetett hatásról. A magyar KKV-k helyzetét vizsgálva elmondhatjuk, hogy az ellátási láncok megszakadása (egyúttal az alapanyag-és termékhiány), a menekült munkavállalók felvétele, valamint az export csökkenése volt a három legértelmezesebb hatás. Az ellátási láncok megszakadása a kisvállalatok 58%-át érintette, a menekült munkavállalók felvétele a középvállalatok 21%-át, míg a csökkenő export szintén a középvállalatokat sújtotta leginkább, 12%-nál jelent meg. Az ellátási láncok megszakadása a 10 fő alatti cégeket érintette a legkevésbé (41%) az összes vállalat tekintetében. A kapacitáskihasználtság-csökkentésnek, illetve a teljes leállásnak a valószínűsége a cégvezetők válaszai alapján a KKV-k esetében a legnagyobb. A jövőre vonatkozóan jelentősen nőtt a nyersanyagok és az energia áraitól, az anyagihiánytól, az árfolyamok alakulásától, valamint az ellátási láncok megszakadásától tartó cégvezetők aránya. (www.gvi.hu, 2022)

A K&H családi vállalatok kutatásból (2022) kiderült, hogy a hazai családi vállalatok 76%-a egyáltalán nem, vagy csak kisebb mértékben érzi úgy, hogy az orosz-ukrán háború hatással lenne a következő évi pénzügyi és beruházási terveire. A családi vállalatok 14%-a, míg a nem családi vállalatok 33%-a vár nagyobb mértékű vagy döntő erejű háborús befolyást ezügyben. A családi vállalatok 12%-a csökkenő bevételre egyáltalán nem számít, sőt jelentős részük még árbevétel-növekedéssel is számol a következő időszakban: 14% növekvő belföldi, 32% pedig növekvő külföldi értékesítést vár. Összességében elmondható, hogy a KKV-szektorban a családi vállalatok ellenállóbbak az orosz-ukrán háborús helyzettel szemben, mint a hagyományos cégek, hiszen szerkezetük, gondolkodásmódjuk és felépítésük kellő stabilitást ad nekik a gazdaságban. (www.fintech.hu, 2022)

7. KUTATÁS BEMUTATÁSA

7.1 Kutatás célja és témája, kutatási kérdés

Miután szakdolgozatom fő témájának a KKV-k EEM sajátosságait választottam, az ezzel kapcsolatos szakirodalmak tanulmányozása után fogalmazódott meg bennem pontos kutatási témám. A KKV-k munkahelyi tanulási folyamatainak és tanulási környezetének HR-gyakorlatokkal való összefüggéseit aktuális és kutatásra érdemes témának véltem.

Kutatásom fókuszában a KKV-k állnak, mert kiemelkedő gazdasági és társadalmi szerepük ellenére még mindig jóval kevesebb kutatás irányul rájuk, mint a nagyvállalati környezetre. A KKV-k tanulási környezetének vizsgálata számomra azért is bizonyult különleges és érdekes témának, mert hazai viszonylatban a munkahelyi tanuláshoz

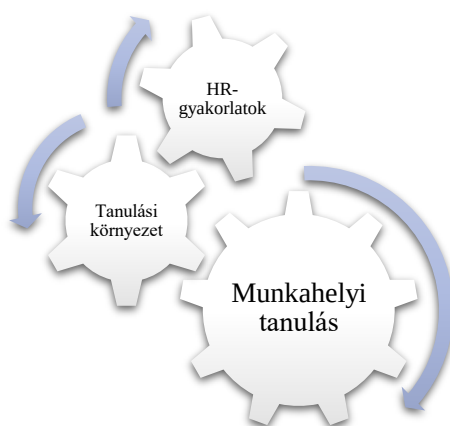
kötődő tanulási környezet (*learning environment*) fogalma még kevésbé kutatott terület (Szászvári et al, 2019).

A KKV-k munkahelyi tanulásával foglalkozó tanulmányok áttekintése után úgy döntöttem, hogy szeretném megvizsgálni egy általam választott KKV tanulási környezetének az alkalmazott HR-gyakorlatokkal mutatott összefüggéseit. Előfeltevésem Szászvári és társai (2019) alapján az volt, hogy a szervezet tanulási környezetének jellege dinamikus kapcsolatban áll az alkalmazott szervezeti és HR-gyakorlatokkal.

Kutatásom céljához igazodva a kutatási kérdésemet az alábbiaként fogalmaztam meg:

„Milyen összefüggéseket lehet feltárni a szervezet tanulási környezete és az alkalmazott HR-gyakorlatok között?”

Kutatásom legfőbb célja tehát az volt, hogy feltárjam, hogy a KKV-kban működő sajátos HR-rendszerek hogyan alakítják és befolyásolják az adott szervezet tanulási környezetét, hogyan hatnak annak „*expanzív*” vagy éppen „*korlátozó*” jellegére, milyen módon támogatják és ösztönzik a munkahelyi tanulás folyamatát.



6. ábra: Kutatási témakörök

Forrás: Saját szerkesztés

7.3 Kutatási módszertan

A szakirodalmi háttér áttekintése után úgy véltem, hogy a kutatásom céljához és témájához leginkább a kvalitatív kutatási módszertan illeszkedik, hiszen ez a módszer a legalkalmasabb a felfedező, feltáró jellegű vizsgálatok lefolytatására, valamint a résztvevői nézőpontok és a folyamatok mélyebb megértésére.

A mintavételi tervemet a következőképpen építettem fel: a nem valószínűségi (véletlenszerű), másnéven célzott mintavételi eljárás keretében egy adott KKV két vezetőjét

és négy munkavállalóját választottam ki interjúalanynak, mert megítélésem szerint ők voltak a kutatási témám szempontjából a legrelevánsabb és legtöbb információval rendelkező személyek. Kitching (2007) felhívta a figyelmet arra, hogy a személyes interjú lehet a legalkalmasabb módszer a KKV-k tanulási gyakorlatának a feltárására, tanulási jellemzőinek beazonosítására, hiszen a KKV-k vezetői és munkavállalói kérdőíves válaszadásban nem feltétlenül tudják meghatározni a kevésbé tudatos informális tanulás elemeit, vagy a tanulási környezet jellemzőit (Szászvári et al, 2019).

A szakirodalom alapján a kvalitatív adatgyűjtési módszerek közül tehát az interjúk készítése mellett döntöttem, hiszen a vezetőkkel és munkavállalókkal folytatott személyes, félig strukturált beszélgetések bizonyultak a leghatékonyabb módszernek annak érdekében, hogy minél mélyebb és részletesebb betekintést nyerjek az adott szervezet tanulási folyamataiba. A tanulási környezet vizsgálatához és feltárásához a Fuller és Unwin (2003) által kialakított expanzív-korlátozó keretrendszert használtam alapként. Ezen elmélet és az általam feldolgozott szakirodalmak alapján kétféle kérdéssort készítettem: egyet a vezetők, és egyet a munkavállalók számára. Az általam megfogalmazott kérdések leginkább a munkahelyi tanulás és a tanulási környezet jellemzőinek, a vezetők támogató szerepének, a képzés-fejlesztési lehetőségeknek, az alkalmazott HR-gyakorlatoknak, valamint a tudásszerzési mintázatoknak és tudásmegosztásnak a témaköreit érintették.

3. táblázat: Interjúalanyok bemutatása

Interjúalany	Beosztás	Mióta dolgozik a cégnél?
<i>V1</i>	HR-vezető	3,5 éve
<i>V2</i>	Termelési vezető	7 éve
<i>M1</i>	Klímaszerelő	4 éve
<i>M2</i>	Javító szerviz technikus	3 éve
<i>M3</i>	Műszaki előkészítő	2 éve
<i>M4</i>	Erőforrás gazdálkodó	3 éve

Forrás: Saját szerkesztés az általam készített interjúk alapján

Összesen hat interjút folytattam le: elsőként a HR vezetővel beszélgettem egy 1,5 órás online interjú keretében, aki aztán segítséget nyújtott a további interjúalanyok megválasztásában és a beszélgetések megszervezésében. Ezután a termelési vezetővel és négy munkavállalóval telefonos interjút folytattam le, amelyek fél és 1,5 óra közötti időtartamban zajlottak. A félig strukturált interjúk során a vezetők és a munkavállalók előzetes

kérdéslistáit igyekeztem körbejárni az interjúvázlataim alapján, de mivel egy kötetlen beszélgetés alakult ki, volt olyan kérdés, amit már nem volt szükséges feltenni és olyan is, ami az interjú közben fogalmazódott meg bennem. Az interjúkon elhangzottakat hangfelvételre rögzítettem, majd a későbbiekben pontos átiratot készítettem a válaszokból az elemzés elkészítéséhez. A pontos interjúvázlatok a „Mellékletek” című fejezetben olvashatók.

7.3 Kutatási terep

Kvalitatív kutatásomat egy hazai közép vállalatnál, a Cool Airconditional Kft.-nél végeztem. A békéscsabai székhelyű vállalatot 1994-ben egy magyar gépészmérnök alapította, 2008-ig kizárólag klimatechnikával foglalkozott, majd épületgépészeti fővállalkozóként jelent meg a piacon. Fő tevékenysége a professzionális épületgépészeti kivitelezés, speciális szakterülete pedig a Hi-Tech klíma és hőszivattyú rendszerek értékesítése, installálása. A vállalat négy üzletágban tevékenykedik: projekt kivitelezés, projekt kereskedelem, nagykereskedelem és szervíz.

A COOL Klíma 27 év alatt vidéki mikrocégből mára egy országosan jegyzett válllattá vált a világ legjelentősebb Japán klímagyártóinak – *Daikin és a Mitsubishi Electric* – vezető magyarországi forgalmazójaként. Emellett részt vesz épületek kivitelezési és üzemeltetési munkáiban is klíma, hőszivattyú és épületgépészeti területeken. A vállalat 2016-ban, Polar márkanéven megkezdte a saját maga által specifikált klímatermékek gyártását és forgalmazását. Szintén 2016-ban megalapították szerbiai leányvállalatukat, valamint Szlovákiában is a Polar termékek kizárólagos értékesítőjeként vannak jelen.

A cég gyorsan nőtt az utóbbi években: 2010 és 2019 között a bevételek hatszorosukra nőttek, az éves nettó árbevétel 2021-ben már majdnem elérte a nyolcmilliárd Ft-ot. 2016 óta drasztikusan nő a dolgozói létszám is, néhány év alatt megduplázódott: jelenleg 85 főt foglalkoztatnak (www.coolklima.hu).

4. táblázat: Vállalati jellemzők

Vállalati jellemzők	Cool Airconditional Kft.
Üzleti adatok	
Alapítás éve	1994
Tevékenységi kör	Professzionális épületgépészeti kivitelezés, Hi-Tech klíma és hőszivattyú rendszerek értékesítése, installálása
Foglalkoztatotti létszám	85 fő
HR-tevékenység jellemzői	Viszonylag későn, 2019-ben jelent meg a HR funkció az első dedikált HR-es pozíció betöltésével
Adatgyűjtés jellemzői	
Interjúalanyok száma	6 fő HR-vezető, termelési vezető, munkavállalók

Forrás: Saját szerkesztés az általam készített interjúk alapján

8. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az alábbiakban szeretném bemutatni a kutatásom során az interjúalanyok által adott válaszok alapján feltárt eredményeket a HR-gyakorlatok, képzés-fejlesztés, munkahelyi tanulás és tanulási környezet, valamint tudásmegosztás témaköreire bontva.

8.1 HR-gyakorlatok

A HR-tevékenység jellemzői

A vállalatban az alapítástól számítva a HR-tevékenység egészen sokára jelent meg, 2019 áprilisáig nem létezett még dedikált HR-es munkakör sem. Az akkor a céghez újonnan belépő HR-es kolléga az első ebben a pozícióban, az ő alkalmazásával jelent meg a vállalatban a HR funkció. A HR-el kapcsolatos feladatokat azóta is egyedül látja el, ő működteti az egész rendszert.

A legfontosabb HR-tevékenységek közé tartozik:

- a munkakörökkel kapcsolatos teendők elvégzése (munkaköri leírások készítése, szervezeti diagram vezetése),
- a munkaerőbiztosítás (beléptetés, beillesztés, kiléptetés),
- a foglalkoztatással kapcsolatos feladatok ellátása (bérszámfejtés ellenőrzése, törvényi megfelelés biztosítása),
- a munkaerőfejlesztés (képzési igények felmérése, képzések szervezése cégen

belül és cégen kívül, a tudás megosztásának támogatása),

- a kompenzáció és motiváció koordinálása (vezetői visszajelzések bevezetése, teljesítményértékelés, juttatások kezelése),
- az emberi kapcsolatok menedzselése (vezetők rendszeres támogatása, információáramlás javítása, érdekegyeztetés),
- a szervezetfejlesztés (dolgozói elégedettség vizsgálata, társadalmi felelősségvállalás) is.

A HR vezető munkáját egy szervezetfejlesztő coach is segíti. Ez támogató a szakmai kapcsolat, azért nagyon jelentős, mert a HR vezető a pozícióját egyedül tölti be, de a coach-al a rendszeres beszélgetések keretében meg tudja vitatni az elképzeléseit, gondolatait és a szakmai kérdéseket. *„Nagyon fontos az ilyen jellegű szakmai támogatás a KKV-kban, ahol a multinacionális vállalatokkal ellentétben jellemzően egyedül vannak a HR-esek, ha egyáltalán vannak.” (V1)*

Toborzás-kiválasztás

Toborzási csatornák

A vállalatnál sok más KKV-hoz hasonlóan a toborzás-kiválasztási gyakorlat legfontosabb csatornája az „élőszó”. *„A toborzásnál is az „élőszó” a jellemző. Ha bemegyek egy kávézóba és meghallom, hogy valakit kirúgtak, nincsen munkája, én már megyek is oda és megkérdezem, hogy nem akar-e náluk dolgozni.” (M4)*

A toborzás-kiválasztási rendszerben nemrég bevezetésre került egy ajánlási rendszer, amelynek keretében a vállalatnál dolgozóknak lehetősége nyílik saját ismeretségi, családi, baráti, körükből új jelölteket hozni a céghez. Ha az általuk ajánlott jelölt beválik és a cégnél marad, juttatást kaphatnak cserébe. *„Eddig is nagyon sokszor ajánlották a kollégák a munkahelyet, ezt próbáltuk egy kicsit honorálni, ezért kidolgoztunk egy ajánlási rendszert.” (V1)*

Az álláshirdetések legáltalánosabb formális csatornája a Facebook hirdetés, álláshirdető portálokat (például Profession) nagyon ritkán használnak, az elmúlt évben egyszer volt rá példa.

Toborzási stratégiák

A munkaerőpiac jelenlegi helyzetéből adódó toborzási nehézségek kiküszöbölése érdekében az építésvezetők toborzására a vállalat egy fejvadász céggel dolgozik együtt, ez a módszer formális toborzási eszköznek tekinthető. A vállalatnál így jelenleg két stratégia fut

párhuzamosan: saját gyakornoki programjuk keretében éppen új építésvezető gyakornok érkezik, ezzel egyidőben pedig a fejezőcske cégen keresztül is felvettek egy „kész” szakembert. A vállalatra e munkakör tekintetében tehát mind a „buy” (kész szakemberek alkalmazása), mind a „make” (pályakezdekők kitanítása) stratégia jellemző.

Tanulási képesség megítélése a kiválasztásban

Egy szervezetfejlesztési folyamat után, 2019-ben a vállalatban paradigmaváltás történt, a vezetők belátták, hogy a tanulási képesség, a tanulásra való hajlandóság ma már jóval fontosabb, mint a végzettség megléte. A vállalat számára a tanulásra való nyitottság értéként jelenik meg. *„Egy péket ne vegyünk fel építésvezetőnek, tehát legyen szakmai rálátása, de a legfontosabb, hogy ezt ő akarja. Ez nálunk egy megfogalmazott dolog is: képesség, akarat és együttműködés. Ez az, amire szüksége van a cégnek.” (V1)*

A toborzás-kiválasztási folyamatban ennek megfelelően a vállalati környezethez való illeszkedést (*person-organisation fit*) preferálja. *„A szaktudás kb. 30%, az, hogy ő akarja az sokkal-sokkal fontosabb, másrészt pedig a csapatba való illeszkedés, ez egy rettenetesen fontos része a dolgoknak.” (V1)*

Karriermenedzsment

A munkavállalók többsége szakmai gyakornokként vagy segédszerelőként kezd, majd kitűzik eléjük célul, hogy folyamatos fejlődéssel és a főszerelői szint elérésével a későbbiekben saját céges autóval és saját szerszámokkal ők is külön utakra léphetnek majd. *„Van átlátható karrierút. Én is a nulláról kezdtem, segédszerelőként, mostanra pedig eljutottam odáig, hogy vezető szerelő lettem, van hova fejlődni.” (M1)*

A segédszerelőből főszerelővé válás olykor hosszabb időt is igénybe vehet, van, akinek több évbe is kerül. Annak érdekében, hogy a vállalat motiválja a munkavállalókat, különböző szinteket hoztak létre a segédszerelői munkakörön belül, amelyek megnevezésben és anyagi juttatásban is eltérnek, vannak tehát fokozatok. *„Az a cél, hogy valaki ne maradjon segédszerelő 5 éven keresztül, de erre is van példa...Beiskoláztuk az összes segédszerelőt is, nekik is van hűtő-és légtechnikai rendszerszerelő képzettségük, tehát annak akadálya nincsen, hogy ők tovább lépjenek, bár egyébként nem lenne kötelező, de ez nekik is egy motiváció, hogy látják az utat maguk előtt, hogy innen előrébb léphetek és nekünk is jó, hogyha mindenkinél ott van a szaktudás.” (V1)*

Bár a karrierfejlődés és az előrelépés lehetősége biztosított, konkrét, egyénre szabott fejlődési tervek még nincsenek. *„Egyéni fejlődési terv konkrétan, formálisan itt nincs, mint a multiknál.” (V1)*

Kompenzáció és javadalmazás

A vállalatnál működő kompenzációs-és javadalmazási rendszer keretében az alábbi elemeket tartam fel:

- A vállalatnál az idei évben két szempont alapján történt béremelés a kritikus tudást birtokló munkavállalók megtartása, illetve a folyamatos tanulás és fejlődés ösztönzése érdekében. „Egyrészt kiemeltük azokat a munkaköröket, amik kulcsfontosságúak és amiket kívülről szinte lehetetlen pótolni, mert olyan szakismertet igényelnek, amit csak nálunk lehet megszerezni, másrészt a megszerzett végzettségek száma alapján is emeltük a béreket” (V1)

A tanulást és fejlődést a HR-gyakorlatok tehát ösztönzőkkel is támogatják: a kompetencia alapú béremelés kapcsán minél több végzettséget szerez valaki, annál magasabb bért kaphat.

- A vállalatnál a bérezésben megjelenik egy, a teljesítménybérezéshez kapcsolódó elem, ugyanis mindenkinek van egy fix bére, ami 85%-ot tesz ki és a fennmaradó 15%. A mozgóbér teljesítményhez kötött, így adott esetben levonható, de az elfogadó hibakultúrát alátámasztva ilyenre még nem volt példa. A vállalat használ bérpiaci felmérést, hogy tudják, hogy hol helyezkednek el a piacon a bérversenyben és versenyképes fizetést biztosíthassanak munkavállalóik számára. Az elmúlt 3 évben a bérek több, mint 30%-kal emelkedtek.
- Nyereségrészesedés keretében a vállalat által elért eredmény (profit) alapján plusz juttatást biztosítanak a munkavállalóknak. Eddig, ha az egész vállalat együttesen elérte a 6-7%-os növekedést az előző évhez képest, akkor az évvárskor a vállalat minden dolgozója megkapta a 13. havi fizetést. Ez a rendszer az idei évtől kezdve átalakult, a 13. havi juttatást ugyanúgy teljesítményarányosan ítélik meg, de már nem összvállalati szinten, hanem részegységekre bontva. Évente kétszer kapható ilyen jellegű juttatás, megnézik, hogy az adott félévben mennyire volt produktív egy-egy részleg a cégen belül.
- Kiegészítő juttatások körében megemlíthetjük, hogy a saját márkás, Polar termékek megvásárlásából a vállalatnál dolgozók kedvezményt kapnak.

Teljesítményértékelés

Teljesítményértékelési rendszer még nincsen kiépítve a vállalatnál, a vezetők körében jellemző, hogy vannak konkrét célszámok, amelyeket teljesíteni kell, konkrét terv-tény adatok, amelyek összehasonlíthatóak, azonban a kollégák szintjén nincs ilyen.

Vezetői visszajelzések

2019-ben a HR funkció létrejöttével bevezetésre került vezetői visszajelzések rendszere. A vezetői visszajelzés egy strukturált beszélgetés, amely évente egy alkalommal történik meg. *„Nálunk ez még eléggé gyerekcipőben jár, amikor ide jöttem 2019-ben, akkor vezettük be, ezt úgy neveztük el, hogy vezetői visszajelzések, ez a teljesítményértékeléstől még nagyon messze áll.” (V1)*

A teljesítményértékelő beszélgetés keretében először a munkavállaló véleményére kíváncsiak: megkérdezik, hogy ő hogyan látta az elmúlt évet, mi az, ami neki sikerélmény volt, amire büszke, majd ezután kitérnek arra, hogy mik a fejlesztendő területek és ebben a vezetők milyen segítséget tudnak nyújtani.

Ezen kívül akkor szoktak lenni visszajelzés jellegű megbeszélések, hogyha van olyan pozitív vagy negatív esemény, amely indokoltá teszi azt. Példaként szolgálhat erre az egyik segédszerelő esete, aki három hónapon keresztül rövid beszélgetések keretében rendszeres visszajelzést kapott műszaki vezetőjétől fejlődésével kapcsolatban. Negatív eseményeknél, hibáknál is jellemző, hogy az adott munkavállaló vagy a munkavállalók csoportja összeül a vezetővel és megbeszéli mi történt, ki mit csinált.

Egymás értékelése

A vállalatnál nemrégiben bevezetésre került a Beeward, azaz a pozitív visszajelzések fóruma, melynek célja, hogy legyen jutalma és dicsérete egymás segítségének. Ez egy online felület, ahova a cég minden egyes munkavállalója be tud regisztrálni, társait segítségnyújtásukért, jó cselekedeteikért pontokkal jutalmazni és a dicséretet kommentekkel megindokolni. *„Ez egy internetes oldal, ami arról szól, hogy dicsérd a munkatársadat és igenis becsüld meg!” (M4)*

Az összegyűjtött pontokat meghatározott nyereseményekre lehet beváltani a HR-es kollégánál. *„Az a lényege, hogy megköszönd a munkát...összekovácsoló ereje van.” (M3)*

A vállalatnál a szervezeti légkör kimondottan barátságos, családias, nagyfokú rugalmasság van jelen, nem igazán vannak hatalmi távolságok. A csapatszellem növelését és a jó hangulatot különböző programokkal is igyekeznek támogatni: a negyedéves ügyvezetői tájékoztató után minden alkalommal van egy kisebb csapatépítő program, valamint évente egy alkalommal a cégcsoport összes kollégája meghívást kap egy nívós helyszínen szervezett Csapatépítő hétvégére.

Munkakör-és kompetenciamenedzsment

A vállalatnál letisztult munkaköri struktúrák vannak. „*Van letisztázott, kézhez kapott munkaköri leírás. Le van fixálva, hogy ki mit csinál.*” (M3)

Ahhoz, hogy ez mára így lehessen, 2018-ban lezajlott egy szervezetfejlesztési folyamat, amelyre azért volt szükség, mert a vállalat hirtelen nagyot nőtt és beleestek abba a hibába, hogy „*mindenki mindenkit csinált*”. Rengeteg új ember érkezett, de nem volt letisztázva, hogy kinek mi a feladata, ki miért felelős, ki felé mi az elvárás. Akkor egy nagy feladatleltárt készítettek, listázva lettek a teendők, kialakultak, átalakultak vagy összevonásra kerültek a munkakörök.

A munkaköri leírások ma is folyamatosan aktualizálásra szorulóknak, mert a körülmények, munkafolyamatok folyamatosan változnak, az emberek jönnek mennek. A korábban elkészült dokumentumok már nem biztos, hogy tükrözik az egyre csak bővülő elvégzendő feladatokat, amelyek az évek során akár meg is sokszorozódhatnak. „*A munkaköri leírásokat bizonyos időnként felül kellene vizsgálni, legalább egy évente át kellene nézni...a munkakörök maguktól gazdagodnak.*” (V1)

Egy évvel ezelőtt felmerült egy munkaszervezési probléma, ugyanis a kollégák az egyre növekvő számú feladatok kavalkádjában már nem tudtak eligazodni. Ennek megoldására minden részleg, minden alkalmazottja elkészítette a saját „*munkaköri leírását*”, majd átadta azt a felette álló vezetőnek. Ebben mindenki leírta, hogy mik a rá bízott feladatok, mik azok, amelyeket ahhoz képest pluszban csinál meg és mik azok, amelyek a feladatai lennének, de nem csinálja meg. A munkavállalók összeültek, majd a leírtak mentén megpróbálták egymás között úgy elosztani a kritikus feladatokat, hogy a munkavégzés minél gyorsabb, hatékonyabb és minél kevesebb hibával elvégezhető legyen. Ez a spontán munkaszervezés hatékonynak bizonyult, azóta a munkavállalók a munkamegosztást szóban mindig megbeszélik és aztán az alapján dolgoznak, számukra ez hasznosabb és hatékonyabb módszer, mint a beléptetéskor kézhez kapott „*papír*”.

8.2 Képzés-fejlesztés

Képzési programok a cégnél

A vállalatnál jelenleg konkrét, a cégen belül szervezett és meghirdetett képzések nincsenek, de 2022-ben egy oktatóközpont létrehozását tűzték ki célul, ami ezentúl teret adhat a tudásátadásnak, valamint az ügyvezetői tájékoztatóknak. A munkavállalók részéről informatikai oktatás igénye merült fel, amelynek az új oktatóterem ad majd otthon, illetve a cég

megpályázta a képzés elindításához szükséges forrásokat is.

- A saját márkás, Polar termékekkel kapcsolatosan szoktak lenni olyan belső alkalmak, ahol a műszaki háttértámogató kolléga tart egy előadást, majd bemutatja az új típusú gépet. A munkavállalók az ilyen jellegű oktatásokat hasznosnak vélik, viszont többen is megemlítették, hogy szívesen vennének részt több, a cégen belül szervezett oktatáson például a hőszivattyúkkal vagy épületgépészeti ismeretekkel kapcsolatosan.

Volt már olyan, amikor meghirdettek egy a cég által forgalmazott termékekkel kapcsolatos előadást, amin a vállalat bármely területén dolgozó munkavállalóinak lehetősége nyílt megismerkedni azokkal közelebbről. Ez azért is fontos, mert egy pénzügyes kollégának nem feltétlenül szükséges ismernie a gépeket és műszaki dolgokat, mégis, ha részt vesz egy ilyen jellegű oktatáson, nagyobb rálátása nyílik az egész tevékenységre. Ez az eddigi legsikeresebb kezdeményezésük volt, a kollégák kb. 40%-a vett részt ezen az oktatáson, ami négy felvonásban zajlott, mert folyamatosan terjedt a híre és egyre többen szerettek volna kapcsolódni.

Nyelvi képzések nem jellemzőek a vállalatnál, azonban, ha valaki szeretné, akkor fejlesztheti magát ezen a területen is, a vállalat ezt is támogatja. *„Volt olyan, hogy egy vezető kolléga az angol nyelvtudását szerette volna egy kicsit fejleszteni, külön tanárhoz járt, ebben is támogattuk.” (V1)*

- A vállalatnál kötelező jellegű képzések is vannak, például a klímaszerelőknek 5 évenként le kell tenni az F-Gáz vizsgát, amely a klímákban található hűtőközeggel való munkavégzésükhöz feltétlenül szükséges. Ide sorolható még a szintén 5 évente esedékes ADR oktatás is, ami a veszélyes áruk szállítására vonatkozik, valamint a munkavállalók tűzvédelmi és tűzgyújtási szakvizsgákat is szoktak tenni. Ezeknek a kötelező hatósági vizsgáknak az alakulását nyomon követik, majd, amikor szükségessé válik megszervezik a cégen belül vagy kívül, de előfordulhat az is, hogy online teljesíthető az adott képzés. A fizikai dolgozók gyakran járnak a céggel partnerségi viszonyban álló klímamárkák (pl.: Daikin, Gree, Polar) által szervezett képzésekre, bemutatókra is.

Jelentős előrelátásra vall, hogy a vállalat 2018-ban elindította saját építésvezetői gyakorlati programját. Ennek előzménye az volt, hogy a cég gyakorlatában régóta jelenlévő szakmai gyakorlat program azt a szemléletet hozta magával, hogy a dolgozók

utánpótlásáról érdemes lehet gondoskodni. A program bevezetésének fő célja az volt, hogy gyakorlat és szakmai tapasztalat hiánya miatt ne zárjanak ki senkit, aki egyébként nagyon akarja és kis odafigyeléssel képes is lenne ezt a munkakört betölteni. Ez a program a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetből adódó kihívások kezelésére is segítségül szolgál. *„Építésvezetőt találni a mai munkaerőpiacon erős kihívások elé állít minket...Van egy olyan belső program a cégben, hogy építésvezető gyakornok.” (V1)*

A gyakornoki program keretében nagy és egyedülálló tapasztalatokkal rendelkező mérnök, technikus kollégák segítik a tanulást, akiknek célja, hogy a való élet gyakorlatában is helytálló szakember váljon a pályakezdő, tapasztalattal még nem rendelkező szakképzett munkavállalókból. *„A programban résztvevő gyakornokoknak így lehetősége van 1-1,5 év alatt egy építésvezető mellett teljesen kitanulni a szakmát.” (V1)*

A vállalat a vezetők, illetve a munkavállalók számára biztosítja a – *korábban a szervezetfejlesztési folyamatban résztvevő* – szervezetfejlesztő pszichológus, illetve coach támogatásával történő fejlődési lehetőséget is.

Képzések finanszírozása

A cégnél jelenleg a képzési rendszer úgy működik, hogy a munkavállalók számára a felmerült igényeik szerinti fizetős képzéseken való részvételt biztosítja a vállalat, azzal a feltétellel, hogy a támogatott munkavállaló a képzés elvégzésétől számított 3 évig a munkahelyén marad. A tanulás így egyéni befektetést nem igényel, a képzéseken való részvételhez még céges autót is biztosítanak, ha valaki pedig magánautóval jár, akkor megtérítik annak költségeit. Az anyagi finanszírozáson túl a tanulás támogatására rugalmas munkavégzési időt is biztosít a vállalat, így nem kell azon aggódni, hogy valaki kiesik a munkából.

A HR-vezető a képzési igények felmérése, azok alapján a megfelelő képzések felkutatása, megszervezése, majd az adott munkavállalók teljeskörű beiskolázása.

Lényeges szempont a képzések finanszírozásában az, hogy a vállalat lássa előre, hogy amibe ő pénzt fektet be az a későbbiekben a szervezet javára váljon majd, tehát a munkavállalók által megszerzett plusz tudás a szervezeten belül kerüljön felhasználásra. A szervezet tehát támogatja az egyéni fejlődési célok teljesülését, de csak akkor, ha azok összehangolhatóak a szervezet céljaival. *„Ha tanulni akarsz és ezt a tudást itt fogod felhasználni, akkor gyerünk, csináld.” (V1)*

Jelenleg két fizikai terepen dolgozó kollégának is van lehetősége a vállalat által anyagilag finanszírozott képzéseken részt venni. *„Támogatunk most két kollégát villanyszerelő*

képzés megszerzésében...Ez nekünk is jó, illetve neki is jó, mert szerez egy piacképes szakmát, másrészt pedig, ha tőle jön ez az igény és mi ezt biztosítjuk számára, abszolút az elkötelezettségét tudjuk növelni.” (V1)

Egy másik kolléga, aki az irodában dolgozik egy hőszivattyúkkal kapcsolatos képzésen való részvételt kezdeményezett a vezetőségnél, amellyel az volt az elsődleges célja, hogyha a terepen dolgozó klímászerelők felhívják őt hőszivattyúkkal kapcsolatos problémával, akkor tudja, hogy miről van szó és azonnal tudjon segíteni. Ő tehát nem a terepen a gyakorlatban, hanem elméletben tudja kamatoztatni a megszerzett tudását, de mindenképpen fontos volt számára, hogy rálásson erre a területre, a vállalat pedig ebben támogatta.

Vezetés hozzáállása a tanuláshoz

A HR-vezető szerint nagyon sokat jelent az, hogy egy adott szervezet vezetőjének milyen a tanuláshoz és fejlődéshez való hozzáállása, hiszen, ha ő maga is vágyik a fejlődésre és folyamatosan képezi magát, akkor valószínűleg hasonló tanulási és fejlődési attitűddel rendelkező kollégákkal szeretne együttműködni és dolgozni. *„Én itt, amit látok, nagyon sok múlik azon, hogy milyen a vezető. Például, hogy ő mennyire képzett vagy hogy áll hozzá, ő milyen típusú emberekkel szeretne együttműködni, akik fejlesztik magukat és egyre-egyre több a tudásuk, vagy például neki nincsen felsőfokú végzettsége és erre irigy, hogy nehogy már másnak legyen...A mi ügyvezetőnk is olyan, hogy ő is folyamatosan képezi magát és igen magas végzettségekkel rendelkezik, ő abszolút támogatja azt, hogy minél kvalifikáltabbak legyenek a kollégái.” (V1)*

A vállalatnál éppen mostanában került bevezetésre a bérezési rendszerben az az újítás, miszerint minél több képzettséget szerez az adott munkavállaló, minél több mindenhez ért, annál magasabb fizetést kaphat. Ennek a rendszernek a bevezetésével a vállalat anyagi ösztönzővel is támogatja a munkavállalók tanulását és fejlődését. *„Most nálunk be lett vezetve egy olyan rendszer, hogy a képzettségek alapján emeltünk fizetést, tehát akinek valamilyen plusz végzettsége van, ahhoz képest, ami a minimum elvárás az ő munkakörében, akkor ezt anyagilag is díjazzuk és jutalmazzuk.” (V1)*

A vállalatnál a felmerült képzési igényeket csak abban az esetben utasítják vissza, hogyha az elvégezni kívánt képzés egyáltalán nem kapcsolódik az adott ember munkaköréhez, például, ha egy pénzügyes kolléga műkörmösnek szeretne tanulni. Meglátásom szerint a munkahelyi tanulás inkább fejlesztésfókuszú, hiszen nem csak a szűken értelmezett munkakörökhöz illeszkedően támogatja a karrier-előrehaladást.

8.3 Munkahelyi tanulás és tanulási környezet

A vállalat munkahelyi tanulási folyamataiban számos, az informális tanulásra utaló jellemzőt azonosítottam.

Mentorálás és betanítás

A cégen belül a munkavállalók egymástól tanulnak a legtöbbet. A beillesztési folyamat első lépéseként az újonnan belépő munkavállalók az első napot mindig a HR-es kollégával töltik, aki elmondja nekik a céggel és a közösségi élettel kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat, bemutatja a szervezeti felépítést, a meglévő munkaköröket, megmutatja a belső programok használatát, valamint megbeszélik a „*ki nem mondott szabályokat*”.

Az új belépők ugyan nem kifejezetten kidolgozott mentoring rendszer keretében, de egy spontán kialakuló mentorálási/betanítási folyamat keretében illeszkednek be a munkavégzési rendszerbe, mindig van egy vagy akár több olyan kolléga, aki megmutatja neki, hogy mit hogyan kell csinálni, később pedig már ők is betanítanak másokat, ez egy teljesen természetes folyamatként működik a cégnél. *„Amikor a céghez kerültem a velem egy osztályon dolgozó közvetlen munkatársaimtól, illetve a közvetlen főnökömtől tanultam a legtöbbet. A betanulás nagyon könnyen és jól ment, mindenki nagyon segítőkész volt.” (M3)*

On-the-job tanulás

A vállalat életében a mindennapi munkavégzés közbeni (on-the-job) tanulás egy kiemelkedően fontos jelenség: a munkavégzés egyfajta tanulási folyamatként azonosítható. *„A munkatársaktól tanulsz a legtöbbet, akik ott vannak a helyszínen kinn veled. Amikor látod, hogy hogy csinálja, odaenged és mondja, hogy csináld te a következőt.” (M1)*

A munkahelyi tanulás szerves részét képezik a gyakorlatban felmerülő szituációk, problémamegoldást kikényszerítő helyzetek, hiszen a munkavállalók ösztönözve vannak arra, hogy ezeket a helyzeteket megoldják, segítséget kérjenek, ezáltal egymástól tanuljanak. *„Kimegy egy helyre, van valami probléma, önmagától azt veszi észre, hogy elkezd gondolkodni rajta és jönnek elő azok a tudások, amiket az előző problémáknál már megtanult és észre se veszi, de megtudja oldani azt a problémát, amiről fél évvel azelőtt még azt sem tudta mit jelent...Aki akar tanulni, az folyamatosan tud a mindennapokban tanulni a problémákból. (M4)*

Fejlesztési ötletek és innováció

Amikor a munkavállalóknak van egy fejlesztési ötlete, innovációs javaslata vezetőjükhöz bármikor fordulhatnak vele. Ha valaki munkavégzés közben azt tapasztalja, hogy van olyan

dolog (például egy program vagy rendszer), ami nem jól működik és fejlesztésre szorul, jelzi a vezetője felé és annak mindig lesz is következménye. *„Bármilyen újítás, bármilyen gondolatmenet terén támogatnak.” (M4)*

Az egyik munkavállaló nemrég a projektek osztályok közötti átláthatósága érdekében kitalálta a *„gondolatmeneti feljegyzések”* rendszerét, amelyet a vezetőség hatékonynak látott és támogatott, elismerésben is részesült érte. *„Nekem pont nemrégiben volt egy javaslatom, amivel a közvetlen főnökömhez fordultam, aki továbbította. Úgy döntöttek, hogy ez jó ötlet és bevezették.” (M3)*

Problémákra való nyitottság, vezető-beosztott viszony

Két platform van, ahol a munkavállalók elmondhatják, ha valamit nem tartanak jónak: az egyik a dolgozói elégedettségfelmérés, amelyet évente egy alkalommal készítenek el, a másik pedig a negyedévente tartott ügyvezetői tájékoztató, ahol előzetesen biztosított a munkavállalók számára a kérdések feltétele.

Emellett mindenki számára adott a lehetőség, hogy problémájának hangot adjon, azzal a vezetőséghez forduljon. *„Én azt gondolom, hogy itt ilyen légkör van, itt az ügyvezetőhöz is nyugodtan bárki bemehet, hogyha úgy gondolja, hogy szeretne vele beszélni. A távolságtartás egyáltalán nincs meg.” (V1)*

Az ügyvezető bár napi szinten nem folyik bele az irodai életbe, egyáltalán nem elérhetetlen, az ajtaja mindenki előtt nyitott. Nem jellemző az, hogy a kollégák *„beszaladnak és kérdeznek valamit”* tőle, a kapcsolatot inkább e-mailben tartják, ha pedig egy nagyobb lélegzetvételű, komolyabb témáról van szó, egy hosszabb személyes beszélgetésre időpont-kéréssel van lehetőség.

Az alsóbb szintű vezetők és az alkalmazott között nincsenek nagy hatalmi távolságok, közvetlen a viszony, folyamatos a kapcsolattartás, amely mindenképpen támogatja a tanulási környezetet, valamint a problémák megbeszélését is. *„Mindenki beszél mindenki-vel, a termelési vezető is kijön és megkérdezi délből a közös ebéd során, hogy mi a helyzet, elkezdünk beszélgetni, van egyfajta kapcsolattartás.” (M4)*

Vezetők szerepe a munkahelyi tanulásban

A HR-vezető elmondása szerint a vállalatnál nem jellemző, hogy a vezetők közvetlenül vesznek részt a tanulási folyamatokban és a munkavállalókkal, együtt, közösen tanulnak, viszont a munkahelyi tanulást támogató szerepük mindenképpen kiemelkedő a tanulóközösségek kialakítása és a tudásátadás menedzselése révén. A vezetők nem feltétlenül

közvetlenül adnak át tudást, inkább észreveszik, hogy kik azok a munkavállalók a szervezetben, akiknél ott van egy bizonyos tudás, majd ösztönzik őket arra, hogy azt adják át társaiknak. *„Nálunk speciális szaktudással rendelkező szakemberek vannak, a vezetők azokat a kulcsembereket találják meg, akiknél ott van az az értékes tudás, majd azt ők adják át, a vezetők ezt a folyamatot inkább csak menedzselik.” (V1)*

Példaként említhető, hogy egy vezető egyszer észrevette, hogy a kereskedőknél van egy gép, amiről nagyon rossz visszajelzéseket adtak a partnerek, így nem lehetett hitelesen értékesíteni. Ekkor megkérte a műszaki háttértámogató kollégát, hogy tartson egy oktatást, amelynek keretében a kollégák meggyőződtek arról, hogy nyugodt szívvel ajánlhatják az adott gépet. A vezető észrevette a problémát, megtalálta azt az embert, aki erről hitelesen tudott beszélni, így valósult meg a tudásátadás.

8.4 Tudásmegosztás

A tanuló szervezetek és a munkahelyi tanulást támogató légkör egyik legfőbb jellemzője a tudásmegosztás alkalmazása. Az általam vizsgált vállalatban számos mintázat fedezhető fel, amely a tudás megszerzésére, fejlesztésére, valamint átadására szolgál.

A tudásszerzés és tudásátadás formái

- A vállalatnál az informális értelemben vett mentorálás/betanítás az egyik legjelentősebb formája a munkavállalók közötti rendszeres tudásátadásnak: a legtöbb fizikai munkavállaló segédszerelőként kezd, egy főszerelő mellé kerül, aki mindehová magával viszi tapasztalatszerzés gyanánt, saját maga mellett tanítja ki fokozatosan. *„A klímaszerelők párokban dolgoznak, köztük alapvetően megvalósul a tudásátadás, mert mindig van egy főszerelő, illetve egy segéd, aki általában kezdő. A szerelők feladata az, hogy a segédek kiképezzék.” (V1)*
- A munkavállalók közötti információ-és tudásmegosztás legelterjedtebb formája a szóbeli kommunikáció, azon belül is a telefonon keresztül történő információ-áramlás a domináns. *„A klímaszerelőknél nagyon működik az, hogy ők forródrótban vannak egymással és hívják azt a kollégát, akinél ott van az a tudás, ami náluk nincs.” (V1)*

A telefonos kapcsolattartáson túl információ-és tudásátadási csatornaként jelenik még meg az e-mailen keresztüli kommunikáció is, viszont sokszor problémát jelent az, hogy mivel a munkavállalók ezt túl formálisnak tartják, inkább elmondják egymásnak szóban vagy telefonon, amit kell. Ezen informális csatornák használatának hátránya, hogy az információ, kérdés, feladat sokszor elfelejtődik,

hiszen nem mindenki tud rögtön azzal foglalkozni, amit kértek tőle. *„Minden szóbeszéd alapján megy.” (M4)*

Belső tudásforrások

A munkavállalók központi szerepet játszanak a tudásátadási folyamatokban, nyitottak arra, hogy saját tudásukat megosszák. Gyakori eset, hogy egy adott tudással rendelkező dolgozó prezentációt, kisebb oktatást tart a többieknek, amelyben új ismereteket ad át. *„Belső oktatást szerveztünk már úgy, hogy azt mondták, hogy van egy kolléga, akinél ott van egy adott tudás és az a tudás az érdekes és hasznos lehet a többieknek is, az ismeretanyagának a bővítésére vagy magának az egész témakörnek a rálátása szempontjából.” (V1)*

Van a vállalatnál egy műszaki háttértámogató szakember, aki formális képzéseken vesz részt és így mindig tisztában van a legújabb műszaki változásokkal. A klímaszerelők bármikor hívhatják őt, ha problémába ütköznek. Ez nem felkészítés és oktatás jellegű tudásátadás, hanem inkább *„utólagos problémakezelés”*.

Kisebbségi, belső tudásátadásra alkalmas fejlesztő délutánok keretében például a műszaki előkészítő kolléganő rendszeresen gépészeti alapismeretek oktatást tart a beszerző kollégáinak.

A HR-vezető korábbi tapasztalatai alapján a munkahelyi tanulással kapcsolatban elmondta, hogy amíg a nagyvállalati szektorban rendszeresen voltak munkajogi oktatások, készségfejlesztő tréningek, tudásátadást segítő szakmai megbeszélések és telefonos konferenciák, itt az a tudás van jelen, aminek ő maga megy utána, hiszen senki nem küld neki tájékoztatót a legújabb változásokról akár az év elején a minimálbérrel, akár valamilyen Mt. törvénnyel kapcsolatban. *„Itt az a tudás van, aminek te mész utána.” (V1)*

Külső tudásforrások

Új dolgok és ismeretek cégen belüli átadása külső szakember meghívásával nem igazán jellemző, de itt megemlíthetjük a szervezetfejlesztő coach-ot, aki személyes beszélgetések keretében információt és tudást cserél a vezetőkkel, munkavállalókkal.

A partnerkapcsolatok fontos külső tudásforrásokat jelentenek, hiszen amikor probléma adódik egy-egy klíma beüzemelésével kapcsolatosan, akkor a klímaszerelő egy az annak az adott márkának a gyártójánál ismerős embert, szerelőt hív fel, tőle kér segítséget. *„A partnerekkel beszélnek, minden szó alapon megy és minden a probléma után van, nincs előzetesen az az oktatás jelleg.” (M4)*

Az ügyvezető alkalmanként egy a cégen kívüli, külsőleg szervezett csoportos vezetőfejlesztésen vesz részt más cégekből, de hasonló munkakörnyezetből érkező vezetőkkel együtt, ahol tudásátadás, kerekasztal beszélgetés, brainstorming történik, a résztvevők olykor közösen megvitatnak egy-egy problémát. Az ügyvezető által a vállalat egyéb vezetői számára is nyitott az ilyen speciális eseményeken való részvétel akár gazdasági, akár marketing területen. Ezen kívül a vezetők szoktak még konferenciákra és one-to-one jellegű fejlesztésekre is járni.

Külső tudásszerzés gyanánt jellemző még, hogy a vállalat vezetői partnertalálkozókra járnak, ahol megbeszélik a partnerséggel kapcsolatos aktualitásokat. A legfőbb cél itt a kapcsolattartás, de természetesen információ-és tudásátadás is zajlik.

Információ-és tudásátadó alkalmak

Az egyik legjelentősebb információmegosztó esemény a negyedévente az ügyvezető által személyesen tartott tájékoztató, ahol egy prezentáció keretében minden kolléga hiteles információkat kap a cég működéséről, eredményeiről és terveiről, biztosítva ezzel számukra a nagyfokú biztonságérzetet. A munkavállalók számára érték, hogy elsőkézből és hiteles forrásból tájékozódhatnak a vállalat működését érintő legfontosabb kérdésekről. Az esemény előtt a kollégák számára előzetesen biztosítva van a kérdésfeltevés lehetősége is. „*A tudásmegosztás, tapasztalatmegosztás és információáramlás borzasztóan jelen van.*” (M4)

Belső tudásteremtés

A vállalatnál jellemző, hogy tanulóközösségekben, közös ötletelés és problémamegoldás során, társas interakciók révén jön létre az új tudás.

Jellemző, hogyha felmerül egy probléma például a szerviz részlegen, akkor a vezető összehívja az ott dolgozókat, hogy közösen megtudják azt oldani és beszélni. Az irodában minden hétfőn úgy indítanak, hogy 6-8 kolléga, akik a cégen belül mind más-más területről jönnek, összeülnek és az aktuális függő hibákat átbeszélik, közösen keresnek megoldást. „*Problémák nap, mint nap jönnek elő, igyekszünk minél hamarabb és minél jobban, közösen megoldani őket, hiszen ezekből lehet tanulni is.*” (M3)

A vállalat rugalmasságát mutatja, hogy a korábban kéthetente megrendezésre kerülő vezetői értekezletek helyett, amelyek már nem voltak hatékonyak, havonta egyszer úgynevezett „*Problémák napja*”-t tartanak, ahol azokról a dolgokról beszélnek, amelyekkel nem tudnak dűlőre jutni, meghallgatják egymás véleményét ezügyben és megvitatják a lehetséges megoldási javaslatokat.

Tudásmegőrzés

A vállalatnál figyelnek a kiemelkedő tudással rendelkező munkavállalók megtartására, hiszen idén néhány olyan kolléga távozott a cégtől, akiknél óriási tudásbázis volt, ez pedig igen nagy tudásvesztést okozott. *„Elég sok olyan tudást és tapasztalatot vittek el, ami miatt nálunk elég nagy hiány alakult ki, nehéz is őket pótolni.” (V1)*

Ez az eset arra hívta fel a vállalat figyelmét, hogy a bérezésben érdemes lenne jobban kifejezni a belső tudást birtokló munkavállalók megbecsülését. *„Megnéztük, hogy mik azok a munkakörök, amik az üzletmenet szempontjából kiemelkedőek és azokban egy extra béremelést hajtottunk végre. (V1)”*

A béremelést két szempont alapján hajtották végre: *„Egyrészt kiemeltük azokat a munkaköröket, amik kulcsfontosságúak és amiket kívülről szinte lehetetlen pótolni, mert olyan szakismeretet igényelnek, amit csak nálunk lehet megszerezni, másrészt a végzettségek alapján is emeltük a béreket” (V1)*

A vállalatnál az is egy tudásmegőrzést szolgáló módszer, hogy legalább a minimum szinten egyszerre több embernek biztosítanak belelátást egy-egy munkakörbe annak érdekében, hogy a kollégák ne egyedül birtokoljanak bizonyos tudásokat és esetleges távozásuk esetén más is betudja tölteni az adott munkakört.

A COVID-19 és orosz-ukrán háborús helyzet hatása a cégre

Aktualitásként elmondható, hogy a COVID-19 járványhelyzet és az orosz-ukrán háború ezt a vállalatot stabil helyzetéből kifolyólag nem igazán viselte meg. A munkavállalók nem érzékelték semmiféle megszorítást, veszteséget, a cég szerencsére minden szembejövő problémával megbirkózott. Ez valószínűleg az ügyvezető problémamegoldó szemléletének és ezáltal a vállalat nagyfokú agilitásának köszönhető. A munkavállalók csak a gépeken és berendezéseken érzékelhető áremelkedést említették meg, a képzés-fejlesztéssel kapcsolatosan semmiféle megszorítás nem volt (a karantén idején a képzések online formában zajlottak), létszámleépítésre szerencsére nem volt szükség. *„Hálaistennek mi nagyon szerencsések voltunk, mert minket nem úgy érintett ez a dolog... A legvadabb COVID idején sem elküldtük az embereket, hanem még a létszámot is növeltük.” (V1)*

A vállalatra egyébként is jellemző, hogy az ügyvezető minden egyes problémára először megoldási, fejlesztési lehetőséget keres, ezzel egy igazán biztonságot nyújtó, pozitív légkört teremt a szervezetnél. Ezt a pozitív szemléletet a munkavállalók is átveszik, az egész vállalat ilyen szemüvegen keresztül szemléli a problémákat. *„Mindenhez így áll az*

egész cég: először mindig pozitív megoldást és fejlesztést keres a problémákra.” (M4)

Erre a legjobb példa, hogy amikor a COVID-19 járvány kitört, a kereskedelem lelassult és a projektek leálltak, az ügyvezető nem leépítéssel kívánta megoldani a kialakult válsághelyzetet, hanem olyan területet igyekezett találni, ahol a kiesett bevételt visszaszerzhetik, mindig a munka után ment nem hagyta, hogy kiesés legyen. Akkoriban a kereskedelem nem igazán ment, de a klímák karbantartására való igény háromszorosára nőtt, így nemhogy elküldtek kollégákat, hanem még vettek is fel. *„Amikor elkezdődött a válság az ügyvezető azt mondta, hogy nem szeretne elküldeni senkit.” (M2)*

Egy másik példa, hogy a jelenlegi energiaválság miatt felszöktek a gáz-és villanyárak, de az ügyvezető ahelyett, hogy az egész irodát home office-ba küldte volna, inkább fejlesztette az iroda fűtési rendszerét. Jellemző tehát az a szemlélet, hogyha valami sokadik próbálkozás, erőfeszítés után végképp nem megy, csak akkor nyúlnak olyan megoldáshoz, ami vagy munkakieséssel vagy leépítéssel jár.

9. EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Az általam vizsgált vállalat esete a Fuller és Unwin (2004) által kidolgozott tanulási környezetre vonatkozó modell két végpontja közül inkább az expanzív, azaz támogató tanulási környezethez áll közel, hiszen a szervezet tagjait ösztönzi a tanulásra, az általuk megszerzett tudás és szakmaspecifikus készségek másokkal történő megosztására, a képzések által a munkakörök szűk elvárásaival szemben a munkafolyamatok széles körének megismerésére, a formális és informális tanulási folyamatokban, valamint a tanulóközösségekben való részvételre (Szászvári et al, 2019).

Az expanzív tanulási környezet meglétében a tanulást és fejlődést létfontosságúnak tartó vezetői szemlélet mellett a tanulást támogató és ösztönző HR-és szervezeti gyakorlatok kialakítása is szükséges. A kutatásom rávilágított arra, hogy a tanuláshoz szükséges (társadalmi) időperspektíva szempontjából az általam vizsgált vállalat feltehetően egy tágabb, differenciáltabb időhorizontban gondolkodik, amelyben a jelenben történő befektetések a távolabbi jövőben hoznak majd hasznot. Ez a szemlélet a tanulásra olyan folyamatként tekint, amelyhez rendszeres emberi és szervezeti ráfordítás szükséges (Szászvári et al, 2019).

Az expanzív tanulási környezet az általam vizsgált vállalatban a következő HR-gyakorlatokban tükröződik:

- Ahogy az előbbieken már jeleztem, néhány évvel ezelőtt paradigmaváltás történt a vállalat életében a toborzással kapcsolatban: a vezetők belátták, hogy a tanulási

képesség, a tanulásra való hajlandóság ma már jóval fontosabb tényező, mint a végzettségek megléte. A szemléletváltás következtében a *toborzás-kiválasztási folyamatban* – bár az *alapvető szakképzettség elengedhetetlen* – már nem kifejezetten a specializált, rendelkezésre álló szaktudáson és a felhalmozott szakmai tapasztalaton van a hangsúly, hanem azon, hogy a kiválasztásra kerülő személy rendelkezzen tanulási képességgel, tanulás iránti vágygal és hajlandósággal, ezáltal képezhető legyen. A vállalatnál tehát a tanulásra való nyitottság jelentős értékévé vált, mára már megfogalmazott dolog, hogy amire a cégnek szüksége van az a „*képesség, akarat és együttműködés*”. Ennek a szemléletnek megfelelően a vállalat a jelöltek kiválasztásánál elsősorban a munkahelyi környezetbe, társas közegbe való illeszkedést preferálja (*person-organisation fit*). Jellemző, hogy a vállalat pályakezdőket céloz meg, majd aztán kitanítja őket („*make*” stratégia), hiszen az a szemlélet érvényesül, hogy a saját maguk által kinevelt munkavállalók tudják a leginkább úgy betölteni az adott munkakört, ahogy az a vállalat szervezeti struktúrájából kifolyólag szükséges, de előfordul az is, hogy „*kész*” szakembert alkalmaznak („*buy*” stratégia), van olyan pozíció, ahol a két stratégia párhuzamosan fut egymás mellett.

- A *képzés-fejlesztési gyakorlatok* a tanulást közvetlenül támogatják és ösztönzik az egyéni fejlődési célok és a szervezet által elérni kívánt célok összehangolásával. A tanulás és a különböző képzéseken való részvétel a munkavállalók számára nem igényel egyéni befektetést és a vállalat nem csak a munkavégzéshez kötelezően előírt, nélkülözhetetlen képzéseket finanszírozza, hiszen az elsődleges cél az, hogy a képzéseken szerzett plusz tudással a munkavállalók szélesebb rálátást kapjanak a nap mint nap változó munkafolyamatokra, ez pedig mindenképpen javítja a munkahatékonyt is. Ezek mellett a képzések finanszírozásában fontos szempont a későbbiekben való megtérülés is.
- Nincs formális *karriertervezés*. Mégis, vannak átlátható, szakmai előrehaladást lehetővé tevő karrierutak a dolgozók számára. A munkavállalók pályájuk megkezdésekor tisztán láthatják, hogy folyamatos tanulás és fejlődés révén van hová feljebb lépni, ehhez pedig különböző ösztönzők is kapcsolódnak. A pályakezdők mind kollégáiktól tanulnak be a közös munkavégzés, problémamegoldás során, tehát egy spontán, nem formális mentorálási rendszer működik. Pozitív hibakultúra áll fenn, kérdezni és segítséget kérni elfogadott és támogatott dolog, a hibákra is úgy tekintenek, amelyekből tanulni lehet.
- A *kompenzációs-és javadalmazási rendszer* támogatja a képzés-fejlesztési

gyakorlatokat, hiszen minél több plusz végzettséget szerez valaki, annál magasabb bért kaphat. A munkavállalóknak ugyan a tanulásban nem ez a fő motivációjuk, de ez is egy fontos ösztönző arra, hogy képezzék magukat, hiszen hogyha időt fektetnek a tanulásba majd a megszerzett tudást hasznosítják és megosztják másokkal a munkavégzés során, anyagi elismerésben is részesülhetnek.

- *A teljesítményértékelési rendszer* nem teljesen kiépített, azonban a néhány évvel ezelőtt bevezetett vezetői visszajelzések keretében a vezetők rendszeresen visszajelzést adnak a munkavállalók számára szakmai fejlődésükről, elért eredményeikről és a még fejlesztendő területekről. A nemrég bevezetett Beeward nevű pozitív visszajelzések fórumán a munkavállalóknak lehetősége van egymást értékelni, pontokkal jutalmazni.
- *Tudásmenedzsment rendszer*, ha nem is kifejezetten szisztematikusan, de létezik, hiszen a vállalatnál hangsúlyt fektetnek a tudás megszerzésére, fejlesztésére és annak szervezeten belüli megosztására. A tudásvagyon nem kifejezetten az egyénekhez kötődik, a közösség kollektívan birtokolja a tudást, amelynek mindenkinek joga van hozzáférni.

Az általam vizsgált vállalatnál tehát a szervezeten belüli HR-gyakorlatok elősegítik a tanulás munkafolyamatokba való beágyazódását és a társas interakciók alakítása révén alakítják a munkahelyi tanulás környezetét is, amelynek expanzív vagy korlátozó jellege dinamikus kapcsolatban áll a HR-gyakorlatokkal (Szászvári et al, 2019).

Kutatásom eredményei alátámasztották a szakirodalomban leírtakat, miszerint az egyes HR-gyakorlatok fontos mozgatórugói lehetnek az egyéni és a szervezeti tudás összekapcsolásának, egyesítésének, valamint a tanulási környezet kialakításának (Hu et al, 2016; Kuo, 2011; Khandekar & Sharma 2005 in Szászvári et al, 2019). Az általam vizsgált vállalatban a tanulási képességre fókuszáló toborzás-kiválasztási folyamatok, a letisztázott munkaköri struktúrák, a munkahely biztonsága, valamint a fejlődésre és szakmai előrehaladásra ösztönző karriermenedzsment mind elősegítik a tanulást (Hu et al, 2016 in Szászvári et al, 2019).

10. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE, JAVASLATOK

Összegzésként az általam kapott kutatási eredményeket szeretném összevetni a szakirodalmi áttekintés során a KKV-k munkahelyi tanulásával és sajátos HR-gyakorlataival kapcsolatosan talált megállapításokkal.

Munkahelyi tanulás

Annak ellenére, hogy a szakirodalmakban az az általánosan elfogadott tény, hogy a KKV-k az informális tanulási folyamatokat részesítik előnyben (Grey & Mabey, 2005 in Nolan & Garavan, 2015 in Csillag et al, 2020) az általam vizsgált KKV-nál is megfigyelhető a Csillag és társai (2020) által tett megállapítás, miszerint a hazai KKV-k vezetői tudatosan, együttesen alkalmazzák mind a formális, mind az informális tanulási gyakorlatokat, fejlesztve ezzel szervezetük tanulási környezetét. Ennél a vállalatnál a formális és informális tanulási folyamatok összekapcsolását szemléltető példa, hogy a szervezet anyagilag finanszírozza a munkavállalók számára a formális képzéseken való részvételt, majd ösztönzi őket a megszerzett tudás szervezeten belüli megosztására.

- A vállalatnál számos a Csillag és társai (2019, 2020) által a KKV-knál azonosított innovatív jellegű informális tanulási mintázatot tudtam beazonosítani: a vállalat a partnereket folyamatosan figyeli, tőlük ötleteket gyűjt és adaptál; az ötleteivel bárki hozzátehet a fejlesztésekhez; a munkavállalók egymástól tanulnak tapasztalatmegosztás révén; a problémákat közösen oldják meg, azokból és hibákból mindig tanulnak („*trial and error*” módszer); a tudást a közös munka során hozzák létre; a tapasztalati tudás hangsúlyosabb, mint a tudományos; szabad véleménynyilvánítás működik; a beillesztésben kiemelkedő jelentőségű a mentorálás/betanítás (ez adaptív jellegű mintázat).
- A Csillag és társai (2019, 2020) alapján általam is beazonosított formális tanulásra utaló adaptív jellegű mintázatok pedig a következők: kötelező szakképzéseket és iskolarendszerű képzéseket bonyolítanak le (például F-Gáz vizsga, ADR oktatás); bekapcsolódnak a szakképzésbe (szakmai gyakorlati lehetőséget biztosítanak); tudatosan figyelnek a vezetőfejlesztésre, valamint a csapatépítésre (csoportos vezetőfejlesztés, csapatépítő programok), rendszeres belső információ-és tudásmegosztó alkalmak vannak (negyedéves ügyvezetői tájékoztató, „*Problémák napja*”).

Az általam vizsgált KKV-ban a munkahelyi tanulás részvételen alapuló modellje fedezhető fel (Fuller et al, 2003 in Csizmadia, 2016), amelynek gyakorlati megvalósulása a tapasztaltabb, hozzáértőbb vagy képzettebb kollégákkal való munkavégzés közbeni szociális interakciókon keresztül történik meg (Nikolova et al, 2014 in Coetzer et al, 2019).

Ennél a vállalatnál a munkahelyi tanulásban mindenképpen a vezetők pozitív, támogató szerepe emelhető ki (Coetzer et al, 2017 in Csillag et al, 2020). Eredményeim azt mutatták, hogy a kétféle viselkedésminta közül inkább a „*facilitátor*” szerep illik rájuk, azzal a megköttéssel, hogy ugyan a tanulóközösségek és a tudásátadás menedzselése által a tanulás előmozdítójaként viselkednek (Csillag et al, 2020), közvetlen tanulótársként nem vesznek részt a munkavállalókkal együtt a tanulási folyamatokban, inkább csak megtalálják a tudást birtokló munkavállalókat, majd segítik a tudás áramlását.

Csillag és társai (2019) azon megállapítását, miszerint a KKV-k életében a tanulás nagy része munkavégzés közben (on-the-job) zajlik, az általam vizsgált vállalat esete nagyon jól példázza. Coetzer és társai (2020) szerint a KKV-k vezetői napjainkban motiváltak lehetnek abban, hogy az informális tanulási tevékenységeket már ne a véletlenre bízzák, hanem a tanulási eredmények fejlesztése érdekében céltudatosan előmozdítsák és támogatásuk, azonban az általam kutatott vállalatnál például a mentorálás – *bár nagyon jelentős eszköze a munkahelyi tanulási folyamatoknak* –, formalizált rendszernek még nem tekinthető, inkább a véletlenre van bízva, hiszen spontán, természetes úton alakul, egyáltalán nem szervezett.

A szakirodalom alapján KKV-k tanulási környezetének formálásában kulcsfontosságú szerepe van a belső munkakörnyezet jellemzőin túl a külső üzleti környezetben érzékelhető tanulásra nyomást gyakorló hatásoknak is (Coetzer & Perry, 2008 in Coetzer et al, 2019). Az általam vizsgált vállalat esetében ilyen, a szervezeti tanulást erősen befolyásoló és húzó külső környezeti tényező a technológiai fejlődés, hiszen az újabb berendezések, klímamodellek által a műszaki ismeretek folyamatos követésre és frissítésre szorulnak.

A KKV-kban a tulajdonosok/vezetők azok, akik olyan munkakultúra kialakítására képesek, amelyben a tudást és a tanulást nagy becsben tartják, tanulásra ösztönző és motiváló a munkakörnyezet (Sadler-Smith et al, 2001 in Csillag et al, 2020). Ezt a megállapítást kutatási eredményeim is alátámasztották, ahogyan azt is, hogy KKV-k egyik jellegzetessége, amely lehetővé teszi a tanulás iránt elkötelezett vezetők számára a jól működő tanulási kultúra kialakításának és fenntarthatóságának lehetőségét, a tulajdonos/vezető alkalmazottakkal történő folyamatos kapcsolattartása (Tsai & Sengupta & Edward, 2017 in

Coetzer et al, 2019). Az általam vizsgált vállalatnál nincsenek nagy hatalmi távolságok, a kollégák és a vezetők között folyamatos és napi szintű a kapcsolattartás segítve ezzel a tanulási és fejlődési folyamatokat, problémamegoldást is.

A KKV-k munkahelyi tanulását meghatározó speciális tényezők közül az általam vizsgált vállalatnál nagyon fontos a külső kapcsolatrendszerek szerepe, az erős partnerkapcsolatok azok, amelyek leginkább támogatják a tanulást. Igaznak bizonyul az a megállapítás, miszerint a KKV-k tulajdonosai/vezetői felelnek leginkább a kapcsolatrendszerek működtetéséért (Csillag et al, 2020), hiszen ennél a vállalatnál a vezetők azok, akik rendszeren partneri kapcsolatokat építenek, az általuk forgalmazott különböző klímamárkák gyártóival partnertalálkozókra járnak kapcsolattartás, valamint információ-és tudásátadás gyanánt. Az üzleti partnerek elvárásai, követelményei tehát előidézik a szükséges változást és tanulást ennél a szervezetnél (Kelliher & Henderson, 2006 in Coetzer et al, 2019).

A külső kapcsolatrendszerekhez kötődően bebizonyosodott az a megállapítás is, miszerint a KKV-k vezetői a környezetükben fellelhető új tudás felkutatása helyett sokszor közvetlen forrásokból származó tudásra és tanácsokra támaszkodnak (Hutchinson & Quintas 2008; Shaw, 2006 in Coetzer et al, 2019). Erre példaként szolgál a vállalat életében a szervezetfejlesztő pszichológus és coach hölgygel való rendszeres együttműködés, valamint a munkajogász alkalmazása.

5. táblázat: Munkahelyi tanulással kapcsolatos eredmények összefoglalása

Munkahelyi tanulás és tanulási környezet	Feltárt jellemzők	Szakirodalmi összevetés
<i>Tanulási környezet jellege</i>	A tanulási környezet inkább expanzív, azaz támogató jellegű: a munkavállalóknak lehetősége van a formális és informális tanulási folyamatokban való részvételre, ösztönözve vannak a tudásuk másokkal való megosztására, a tanulóközösségekben való részvételre.	Fuller & Unwin (2004) – a kutatás alátámasztotta
<i>Munkahelyi tanulás modellje</i>	A munkahelyi tanulás részvételen alapul: jellemzően a tapasztaltabb, képzettebb kollégákkal történő társas interakciók révén zajlik a tanulás. A tanulás nagy része munkavégzés közben (on-te-job) zajlik, közös munkavégzés, problémamegoldás, társas interakciók révén.	Csillag et al (2019) – a kutatás megerősítette
<i>Formális és informális tanulási folyamatok</i>	Az informális tanulási folyamatok hangsúlyosabbak, de a formális és informális tanulási gyakorlatok együttes, összehangolt alkalmazása is jellemző. Az informális tanulás sokszor a véletlenre bízott, például a mentorálás/betanítás nem formalizált rendszer keretében működik, spontán alakul.	Csillag et al (2020) – a kutatás megerősítette Coetzer et al (2020) – a kutatás megcáfolta
<i>Külső környezet hatása a tanulásra</i>	A munkahelyi tanulást legerősebben befolyásoló külső környezeti tényező a technológiai fejlődés, amivel a műszaki tevékenységből adódóan tartani kell az ütemet.	Coetzer & Perry (2008) – a kutatás megerősítette
<i>Tulajdonos/vezető szerepe a tanulási környezet alakításában</i>	Az ügyvezető végzettségi szintje, tanuláshoz és fejlődéshez való hozzáállása befolyásolja a tanulási környezet alakulását. Az alkalmazottakkal történő folyamatos kapcsolattartás lehetővé teszi a jól működő tanulási környezet kialakítását és fenntartását.	Szászvári et al (2018) – a kutatás megerősítette Coetzer et al 2019 – a kutatás megerősítette
<i>Külső kapcsolatrendszerek szerepe a tanulásban</i>	Az erős partnerkapcsolatok nagymértékben támogatják a tanulást. A partnerek elvárásai előidézik a szükséges tanulási, változási folyamatokat. A külső kapcsolatrendszerek működtetésében a vezetők a legfontosabb személyek. A vezetők közvetlen forrásokból szereznek új tudást, tanácsokat (szervezetfejlesztő coach).	Kelliher & Henderson (2006) – a kutatás megerősítette Csillag et al (2020) – a kutatás megerősítette Coetzer et al (2019) – a kutatás megerősítette

Forrás: Saját szerkesztés az általam kapott eredmények alapján

HR-gyakorlatok

A KKV-knál kis méretükből adódóan sokszor nem alkalmaznak önálló HR-szakembert, hiszen a tulajdonos/vezető az, aki a HR-ért felelősséget vállal, annak feladatait elvégzi (Szászvári et al, 2018), az általam vizsgált vállalatban azonban Bokor és társai (2009) megállapítása érvényesül, miszerint a középvállalatoknál egyre inkább megjelenik a HR-es pozíció, valamint külső szakértők bevonása. Ennél a vállalatnál 2019-ben, kimondottan az

első dedikált HR-es pozíció betöltésével jött létre a HR funkció, onnantól kezdve fokozatosan épülnek ki a HR-gyakorlatok. Külső szakértőként egy szervezetfejlesztő pszichológus és coach, valamint egy munkajogász dolgozik együtt a szervezettel.

A szakirodalomban a KKV-kban létező HR-gyakorlatok formalizáltságának növelésében azonosított belső tényezők közül az általam vizsgált vállalatban az ügyvezető végzettségének szintje az, amely leginkább hozzájárul a formalizáltság növeléséhez (Rouditser & McKeown, 2015; Cardon & Stevens, 2004; Psychogios et al, 2016 in Szászvári et al, 2018), hiszen a képzés-fejlesztési gyakorlatokat támogatása és fejlesztése mögött ott van, hogy ő is folyamatosan képezi magát, magas végzettséggel rendelkezik, így elvárja, hogy munkavállalói is minél kvalifikáltabbak legyenek, hozzá hasonló tanulási attitűddel rendelkező emberekkel igyekszik körbevenni magát.

Kutatásom alátámasztja Csillag és társai (2019) azon megállapítását, miszerint a hazai KKV-k formális és informális módszereket is egyaránt alkalmaznak a *toborzás-kiválasztási gyakorlatuk* során, de még mindig az informális csatornák használatát részesítik előnyben: a kapcsolati háló használata a legintenzívebb, azon belül is a munkatársi hálózatokra épülnek a toborzási gyakorlatok. A kapcsolati háló hatékony működésének érdekében a szakirodalmat megerősítve ez a KKV nagy hangsúlyt fektet a munkáltatói márka és arculat tudatos kiépítésére (Csillag et al, 2019), amely abban is tükröződik, hogy már többször is elnyerte a Kiváló Munkáltatói Márka díjat. Szájhagyomány útján a munkavállalók már eddig is ajánlották ezt a munkahelyet másoknak, de nemrégiben bevezetésre került egy formális ajánlási rendszer is, amelyben anyagi ösztönzővel is honorálják a munkavállalók ajánlásait. Ezzel összefüggésben a toborzás legfőbb csatornájának az „*élőszó*” tekinthető, azonban megjelenik egy formális toborzási eszköz is, hiszen a vállalat számára a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetből adódóan kihívást jelentő építésvezetői pozícióra egy fejedelmével együttműködve toboroznak. A toborzási portálok használata egyáltalán nem jellemző, inkább a közösségi médiában adnak fel álláshirdetéseket. Az is bebizonyosodott továbbá, hogy a vállalat kiválasztási gyakorlatában a felhalmozott szaktudás és a konkrét végzettségek meglétéről a tanulási képességre, a munkához való hozzáállásra helyeződött át a hangsúly (Csillag et al, 2019), ezt pedig az is bizonyítja, hogy a vállalat 2018 óta egy saját gyakornoki programot is működtet, amelyben ők maguk adják át a működési környezetükben szükséges szaktudást a pályakezdőknek. A vállalat a hazai szakképzési rendszerbe is bekapcsolódik azáltal, hogy szakmai gyakorlati lehetőséget biztosít, sok munkavállaló a gyakorlati idő letelte után kerül végleg alkalmazásra. A szakképzési rendszerben

való részvétel és a saját gyakornoki program működtetése innovatív módszereknek bizonyulnak (Szászvári et al, 2019), valamint a fejevadász céggel való együttműködés tényével együtt megcáfolják azt a feltevést, hogy a KKV-n minél olcsóbb és minél kényelmesebb toborzási eszközöket alkalmaznak (Szászvári et al, 2018).

Kutatásom alátámasztotta azt a szakirodalmi megállapítást is, miszerint a KKV-kra jellemző, hogy a vezetőknek speciális elvárásaik vannak az alkalmazottjaik felé és a kiválasztásra kerülő személyek munkaköri alkalmassága mellett már egyre jelentősebb a vezetéshez, szervezeti értékekhez, meggyőződéshez, társas környezethez való illeszkedés (Williamson, 2002; Vazikis, 2013 in Szászvári et al, 2018).

Az OECD statisztikái alapján a KKV-k minimum 50%-kal kevesebb képzést biztosítanak munkavállalóik számára, mint nagyobb társaik (Szászvári et al, 2018), eredményeim pedig valóban azt mutatják, hogy a KKV-kban valóban jóval kevesebb az elérhető formális képzési lehetőség, inkább csak a kötelező képzéseket bonyolítják le. A *képzés-fejlesztési gyakorlatokkal* kapcsolatban ennél a KKV-nál beigazolódott az a megállapítás, miszerint a munkavállalók a szervezet által biztosított előnynek tekintik a képzés-fejlesztésben való részvételi lehetőségeket, hiszen ez javítja mind foglalkoztathatóságukat, mind munkateljesítményüket (Aguinis & Kraiger, 2009). A vállalatnál fennáll az a jelenség is, hogy a munkavállalók ezen a szervezet által nekik nyújtott előnyt igyekeznek viszonzni (Susomrith et al, 2019) a vállalat melletti hosszú távú elkötelezettségükkel és a képzéseken megszerzett tudás szervezeten belül kamatoztatásával. A kutatásom eredménye ellentmond a De Kok et al (2006) és Saru (2009) által megállapított okoknak, miszerint a KKV-knál azért nincsen több formális képzés, mert nincs elegendő pénzügyi forrás a képzések finanszírozására; nem látják a munkavállalók képzésébe való befektetés jövőbeli előnyeit; valamint a képzések ideje alatt átmenetileg távol lévő kollégák pótlását nem tudják megoldani. Ennél a vállalatnál a munkavállalók felmerült képzési igényeit figyelembe veszik, megkeresik hozzá a megfelelő formális oktatást, beiskolázzák őket, majd a teljeskörű anyagi finanszírozás mellett még rugalmas munkaidővel is támogatják őket a tanulásban. Az a megállapítás, miszerint a megfelelő képzés-fejlesztési gyakorlatok kialakításában nagyon nagy szerepe van a KKV vezetőjének tanuláshoz, fejlődéshez való hozzáállásának (Frank et al, 2012 in Szászvári et al, 2018) beigazolódott, hiszen a vállalat ügyvezetőjének képzettségi szintje, tanulás iránti attitűdje hatással van a munkahelyi tanulás támogatására.

A *karriermenedzsment gyakorlatokkal* kapcsolatban ennél a vállalatnál érvényesül Salau és Nurudeen (2022) azon szemlélete, miszerint manapság a hosszútávú

munkaerőmegtartás érdekében a KKV-kban elengedhetetlen a karriernövekedésre és fejlődésre alkalmas munkakörülmények és átlátható karrierprogramok biztosítása. Ebben a szervezetben a munkavállalók számára van életpálya, a vezetés törekszik arra, hogy mindenki számára felfelé ívelő karriert alakítson ki. Formális karriertervek nem készülnek, de az átlátható, hosszútávú előrejutást biztosító karrierút és a fejlődés lehetősége mindenki előtt nyitva áll, amely hozzájárul a munkavállalók megtartásához, hiszen az alacsony (5% alatti) fluktuáció egyik fontos tényezője az átlátható karrieréletpálya. A Festing és munkatársai (2013) által kialakított három klaszter közül ezt a vállalatot a „*megtartáson alapuló tehetséggondozás*” nevűbe sorolnám, hiszen ez a vállalat a képzés-fejlesztésre, karriertervezésre és a fluktuáció megakadályozásra összpontosít.

A *teljesítménymenedzsment* gyakorlatokkal kapcsolatban beigazolódtak Deák és társai (2013) azon megállapítása, miszerint a hazai KKV-k teljesítményértékelési folyamatai gyakran informálisak, nincsenek egységesített, standardizált folyamatok és értékelési szempontok kialakítva, azonban a vezető számon tarthatja a dolgozók teljesítményét, időnként visszajelzést is adhat arról. Ennél a vállalatnál éppen kialakulóban van a teljesítményértékelési rendszer, ez a HR részéről egy fejleszteni kívánt terület. A Halasi (2016) által leírt három a KKV-kban leginkább használatos teljesítményértékelési gyakorlat közül erre a vállalatra a „*szisztematikus áttekintés*” jellemző, hiszen az évente egyszer megtartott vezetői visszajelzések rendszere már-már formálisnak tekinthető azáltal, hogy tervezett formában létezik, van benne szabályosság, a beszélgetés meghatározott struktúra alapján zajlik: mind a vezetőnek, mind a munkavállalónak van lehetősége értékelni az elmúlt évet.

A vállalat *kompenzációs-és javadalmazási* gyakorlatával kapcsolatban beigazolódtak Psychogios és munkatársai (2016) azon állítása, miszerint a KKV-knál a szisztematikus kompenzációs-és javadalmazási rendszer sokszor hiányos, nem teljesen átlátható. Whapcott és Mallett (2016) azon megállapítása igaznak bizonyult, miszerint a munkavállalók bérében teljesítményhez kapcsolódó elemek is előfordulhatnak, hiszen ennél a vállalatnál a fix alapbér csak 85%-ot tesz ki, a fennmaradó 15% pedig mozgóbér. Ez a munkavállalók által nyújtott teljesítményhez kötődik ugyan, de a pozitív hibakultúrát alátámasztva nem fordult még olyan elő, hogy valakitől rossz teljesítmény miatt levonták volna. A javadalmazási rendszerben nemrégiben egy a képzés-fejlesztést támogató változás történt, ugyanis a munkavállalók minél több végzettséget szereznek, annál magasabb fizetésben részesülhetnek.

A *munkakör-és kompetenciamenedzsment gyakorlatokkal* kapcsolatban kutatási eredményeim alátámasztották azt a szakirodalmi felvetést, miszerint a KKV-kban jellemző „*mindenki mindent csinál*” elv csak addig működőképes, amíg a szervezetben nem indul el egy nagymértékű növekedés (Deák et al, 2013). Az általam kutatott vállalat esetében éppen ez történt, néhány évvel ezelőtt hirtelen és gyors növekedés indult el náluk, ami által beleestek abba a hibába, hogy „*mindenki csinált mindent*”. Ezt a problémát egy szervezetfejlesztési projekt keretében oldották meg, ahol szépen kirajzolódtak a pontos munkakörök és feladatkörök, ezáltal letisztázott munkaköri struktúrák jöttek létre: mindenki számára világossá vált mik a feladatai és miért felelős. Ebben a folyamatban felfedezni véltem Anyakoha (2019) kutatási eredményeinek igazságát is, miszerint a munkakörtervezést alkalmazó vállalatoknál a letisztázott munkakörökből adódóan jóval kevesebb a hibázási lehetőség, valamint a feladatok arányos elosztása lehetővé teszi a munkafolyamatok kevesebb erőforrással, de magasabb hatékonysággal történő, gyorsabb elvégzését.

A *tudásmenedzsment rendszer gyakorlataival* kapcsolatban a kutatásom eredményei alátámasztották azt a szakirodalmi megállapítást, hogy a KKV-k képzés-fejlesztésének kontextusában a munkavállalók nagyon fontos belső tudásforrásnak bizonyulnak, valamint Hargadon és Bechky (2006) állítása is bebizonyosodott, miszerint a munkavállalók nagymértékben támaszkodnak a külső és belső személyes kapcsolataikra a munkavégzéssel összefüggésben felmerült problémák megoldása során (Coetzer et al, 2019). Erre példaként szolgál a klímaszerelőknél gyakran előforduló eset: amikor egy adott klíma beüzemelésével problémájuk akad, akkor az annál a klímagyártó cégnél, partnernél dolgozó ismerőst hívják először segítségkérés gyanánt. Pozitívum, hogy a vállalatnál erőfeszítést tesznek a tudás külső forrásokból való megszerzésére, valamint kismértékben, de támogatják a belső tudásmegosztást is.

A kutatásom arra is rávilágított, hogy sok más KKV-hoz hasonlóan a fenntarthatóság és versenyképesség jegyében ez a vállalat is nagyon tudatosan kezeli az információ-és tudásmegosztást, valamint törekszik a tudást birtokló munkavállalók megtartására (Szászvári et al, 2019), melyet jól alátámaszt az a tény, hogy a vállalatnál az idei évben a kritikus, nehezen pótolható munkakörökben dolgozó munkavállalók extra béremelésben részesültek.

A *munkaerő-megtartási gyakorlatokkal* kapcsolatban fontos megemlíteni, hogy a hazai munkaerőpiac jelenlegi helyzete – *a szakképzettség hiánya és a túl magas bérigények okán* – az általam vizsgált vállalatra is hatást gyakorol: építésvezetőt találni igazi kihívást

jelent számukra. A Hidegh és társai (2019) által kapott eredmény, miszerint a KKV-k a versenyképes fizetést tekintik a legjelentősebb motivációs elemnek a munkaerőmegtartásban, valószínűleg bizonyul, ez a vállalat is igyekszik versenyképes fizetéseket biztosítani, amelyeknek alakulását rendszeres bérpiaci felmérések készítésével igyekszik nyomon követni. A társas környezet – *azon belül a munkahelyi légkör és a vezetők stílusa* – valamint a tanulás és fejlődése lehetősége is igen erős megtartó erőt képvisel, ez egy nagy erőssége a szervezetnek. Meglátásom szerint a vállalatnál az 5% alatti fluktuáció nagyban köszönhető az előbb említett versenyképes fizetésnek, valamint a képzés-fejlesztésben való részvételi lehetőségeknek.

Kutatási eredményeim alátámasztották azt a szakirodalomban is fellelhető tényt, miszerint a jelenlegi hazai munkaerőpiaci helyzetben a KKV-k vezetői a szaktudás hiányával kapcsolatban elnézőek tudnak lenni, annak pótlására találnak megoldást, viszont az olyan generikus kompetenciák, mint a munkához való hozzáállás, dolgozni vágyás, tanulásra való nyitottság meglétét megkövetelik, a kiválasztásnál ezeket helyezik előtérbe. Az a megállapítás, miszerint a műszaki területen még mindig nagy jelentőséggel bír a formális végzettség megszerzése a gyakorlati tudással szemben (Csillag et al, 2019), kétségeket von maga után, az eredmények alapján ennél a műszaki területen tevékenykedő vállalatnál is csökken a formális végzettség iránti elvárás.

6. táblázat: HR-gyakorlatokkal kapcsolatos eredmények összefoglalása

HR-gyakorlatok	Feltárt jellemzők	Szakirodalmi összevetés
Toborzás-kiválasztás	A legfontosabb informális toborzási csatorna az „élőszó”, de megjelennek formális csatornák is (saját gyakornoki program, szakmunkásképzés, fejedősz cég). A kiválasztási folyamatban a szakmai tapasztalat helyett a tanulási képesség a hangsúlyos.	Csillag et al (2019) – a kutatás megerősítette
Képzés-fejlesztés	Kevesebb a formális képzés. A külső képzéseket finanszírozzák, látják azok jövőbeli előnyeit, a tanuláshoz rugalmas munkaidőt is biztosítanak.	Szászvári et al (2018) – a kutatás megerősítette De Kok et al (2006) & Saru (2009) – a kutatás megcáfolta
Karriermenedzsment	Nincsenek formális karriertervek, de a munkavállalók számára vannak átlátható karrierutak, fejlődési és előrelépési lehetőségek, amelyek növelik a dolgozók elkötelezettségét.	Salau & Nurudeen (2022) – a kutatás megerősítette
Teljesítményértékelés	A teljesítményértékelés többnyire informális, egyelőre még nincsenek egységes, standardizált folyamatok és értékelési szempontok. A vezetői visszajelzések rendszere már működik.	Deák et al (2013) – a kutatás megerősítette
Kompenzáció és javadalmazás	A bérezésben megjelenik a teljesítményhez köthető mozgóbér, a profit után nyereségrészesedést biztosítanak. A képzés-fejlesztési gyakorlatokat támogatva minél több végzettséget szerez valaki, annál magasabb bért kaphat. Egyéb juttatásokból kevés van.	Psychogios et al (2016) – a kutatás megerősítette Whapsott & Mallett (2016) – a kutatás megerősítette
Munkakörmenedzsment	A korábbi „mindenki mindent csinál” elv helyett, egy szervezetfejlesztési projekt óta letisztult munkaköri struktúrák léteznek, a munkavállalók pontos feladataik és felelősségeik tudatában vannak, ami növeli a munkahatékonyságot.	Deák et al (2013) – a kutatás megerősítette Anyakoha (2019) – a kutatás megerősítette
Tudásmenedzsment	A munkavállalók a legfontosabb belső tudásforrások. Erőfeszítéseket tesznek a tudás külső forrásokból való megszerzésére (partnerkapcsolatok, coach), támogatják a belső tudásmegosztást, igyekeznek megőrizni a tudás birtokló munkavállalókat.	Szászvári et al (2019) – a kutatás megerősítette Coetzer et al (2019) – a kutatás megerősítette Hargadon & Beckhy (2006) – a kutatás megerősítette
Munkaerő-megtartás	Bérpiaci felmérésekkel, a béerverseny követésével igyekeznek versenyképes fizetést biztosítani. A munkahelyi légkör, a tanulás és fejlődés, valamint karrierelőrehaladás lehetősége fontos elemei a munkaerő-megtartásnak.	Hidegh et al (2019) – a kutatás megerősítette

Forrás: Saját szerkesztés az általam kapott eredmények alapján

Végezetül szeretnék néhány javaslatot megfogalmazni a vállalat HR-gyakorlataival kapcsolatban.

1. Kutatási eredményeim alapján úgy vélem a vállalatnál működő teljesítményértékelési gyakorlatokat érdemes lenne tovább fejleszteni, hogy ne csak vezetői visszajelzések legyenek, hanem a munkavállalóknak is legyen lehetőség egymást, valamint vezetőiket értékelni formálisabb keretek között. A tanuláshoz és fejlődéshez kötődő értékelési szempontokra is érdemes lenne hangsúlyt fektetni, azokhoz konkrét teljesítménycélokat fűzni ezzel még inkább ösztönözve a munkahelyi tanulást.
2. A kompenzációs-és javadalmazási rendszer fejlesztését is érdemes lenne megfontolni, még néhány tanuláshoz, fejlődéshez köthető ösztönzővel kiegészíteni.
3. A karriermenedzsment gyakorlatok formálisabbá tételére az egyéni fejlődési tervek készítése jó megoldás lehet, ami alapján a munkavállalók számára még átláthatóbbak lennének a hosszú távú karrierutak és karrier előrehaladási lehetőségek.

Dolgozatom célja az volt, hogy az általam nagyon érdekesnek vélt munkahelyi tanulás témakörében vizsgálódva mélyebb betekintést kapjak a KKV-k munkahelyi környezetében zajló formális és informális tanulási folyamatokba, tudásszerzési-és tudásmegosztási mintázatokba, valamint a HR-gyakorlatok „*expanzív*” vagy „*korlátozó*” tanulási környezetet formáló jellegébe. Kutatási témaköröm minden egyes elemét különösen érdekes volt számomra vizsgálni, a dolgozatom szakirodalmi összefoglaló része, valamint az általam kapott kutatási eredmények számos egyezőséget mutattak, amely megerősítette bennem azt, hogy jó úton haladtam dolgozatom elkészítése során.

Kutatási eredményeim értelmezése kapcsán fontos szólni a kutatás korlátairól. Az általam elemzett egy hazai középvállalat nem reprezentálja a magyar KKV szektor összes középvállalatát. Az általam kutatott vállalat épületgépészeti, műszaki jellegű tevékenységeből kifolyólag, a nap mint nap változó műszaki háttérből adódóan valamilyen szinten tudásintenzívnek mondható. További érdekes kutatási téma lehet a tudásintenzív, valamint a hagyományos tevékenységet folytató hazai KKV-k tanulási környezetében fellelhető különbségek feltárása (Szászvári et al, 2019).

IRODALOMJEGYZÉK

- Anyakoha, C. (2019). Job analysis as a tool for improved organizational performance of SMEs in Lagos, Nigeria. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), 7-16.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of small business and enterprise development*, 20(1), 28-54.
- Bokor, A., Fejér, P., Fertetics, M., Frisch, A., Ladányi, V. & Szabadi, H. (2006). Karriermenedzsment Magyarországon. Vezetői összefoglaló. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Bokor, A., Szöts -Kováts, K., Csillag, S., Bácsi, K. & Szilas, R. (2009). *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.
- Coetzer, A., Wallo, A., & Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*, 22(5), 420-452.
- Coetzer, A., Susomrith, P. & Ampofo, E. T. (2020). Opportunities to participate in formal and informal vocational learning activities and work-related outcomes in small professional services businesses, *Journal of Vocational Education & Training*, 72(1), 88-114.
- Csillag, S., Szászvári, K., Csizmadia, P., & Hidegh, A. L. (2019).: HR rendszerek néhány speciális kérdése kisvállalatoknál. Kutatási beszámoló. *BGE Budapest LAB*, 2019(1).
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L. & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(1), 2-15.
- Csizmadia, P. (2016). Munkahelyi tanulás és társas integráció. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 6(1), 27-51.
- Csontos, R. S., & Szabó, Z. R. (2019). Hálózati tanulás–tanuló hálózatok. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(1), 2-13.
- Deák, I., Imreh, Sz., Kosztópulosz, A., Kürtösi, Zs., Lukovics, M. & Prónay, Sz. (2013). Gazdasági alapismeretek I. *Szegedi Tudományegyetem, Juhász Gyula Pedagógusképző Kar*
- Fuller, A., & Unwin, L. (2003). Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and Work*, 16(4), 407–426.
- Halasi, D. (2016). Actual HR issues in small and medium-sized enterprises. *Science and Education Grant Agency of the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic*, 134-144.
- Harney, B., & Nolan, C. (2014). HRM in small and medium-sized firms (SMEs). *Strategic HRM: Research and practice in Ireland*, 153-169.
- Hidegh, A. L., Szászvári, K., Csillag, S., & Csizmadia P. (2019). Kis-és középvállalkozások toborzás-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata. *Munkaügyi szemle*, 62(4), 32-40.
- Holicza, P. (2016). A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szintén. *Csiszár-Kocsir Ágnes (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Budapest*, 147-162.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 211-226.

-
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015). Formal and Informal Learning in the Workplace: A Research Review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17.
- Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267-301.
- Mester, É., & Tóth, R. (2015). A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. *Economica*, 8(1), 74-90.
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 24(1), 89-103.
- Molnár, D. (2010). Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 1, 1-2.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2019). External and internal networks and access to HRD resources in small professional service firms, *Human Resource Development International*, 22(5), 477-503.
- O'Brien, E., McCarthy, J., Hamburg, I., & Delaney, Y. (2019). Problem-based learning in the Irish SME workplace. *Journal of workplace learning*. 31(6), 391-407.
- Pauli, U., & Pocztowski, A. (2019). Talent management in SMEs: An exploratory study of polish companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 199-218.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331.
- Salau, D., & Nurudeen, A. (2022). Career Management and Performance of Small and Medium Enterprises. *IRE Journals*, 5(10), 256-263.
- Saru, E. (2007). Organizational learning and HRD: how appropriate are they for small firms? *Journal European Industrial Training*, 21(4), 22-24.
- Stréber, A., & Kereszty, O. (2015). A munkahelyi tanulás támogatási formái – a tudásmenedzsment szerepe. Az elméleti kutatások kritikai elemzése. *Szakképzési Szemle*, 31(4), 34-52.
- Stréber, A., & Kereszty, O. (2016). A tudásmenedzsment a munkahelyi tanulásban. *Neveléstudomány*, 2016(4), 20-30.
- Susomrith, P., Coetzer, A., & Ampofo, E. (2019). Training and development in small professional services firms. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 497-515.
- Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P., & Hidegh, A. L. (2018). Családi kis-és középvállalkozások HR gyakorlatának sajátosságai. In *Ferenc Farkas International Scientific Conference = Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018*, 323-342.
- Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P., & Hidegh, A. L. (2019). Magyarországi kis-és középvállalkozások készség-szükségletei. *Munkaügyi Szemle*, 62(6), 6-12.
- Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P. & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(2), 41-54.
- Szilágyi, Gy. A. (2015). A szervezeteken belüli tudásterjedés hálózatelméleti modellezése. *Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.*, 133-144.
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized enterprises. Entrepreneurship and the Employment Relationship*. Routledge.

Internetes források

www.kormanyhivatal.hu (2020): Tájékoztató a kis, közép és mikrovállalkozások besorolásáról
<https://www.kormanyhivatal.hu/download/1/ab/f5000/T%C3%81J%C3%89KOZ-TAT%C3%93%20-%20KKV-k%20besorol%C3%A1sa.pdf> [Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]

europa.eu (2021): A kis-és középvállalkozások
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/63/a-kis-es-kozepvallalkozasok>
[Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]

ec.europa.eu (2021): Annual Report on European SMEs 2020/2021
<https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf> [Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]

www.ksh.hu (2018): A kis-és középvállalkozások jellemzői, 2018
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf> [Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]

www.ksh.hu (2019): A vállalkozások teljesítménymutatói kis-és középvállalkozási kategória szerint
https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html [Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]

ec.europa.eu (2022): SME Performance Review 2021/2022 – Hungary country sheet
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/50690> [Letöltés ideje: 2022.10.12.]

www.parlament.hu (2018): Kis-és középvállalkozások
https://www.parlament.hu/documents/10181/1479843/Infojegyzet_2018_22_kkv-k.pdf/5daf4885-07c3-1688-3118-fc3b3574f52e [Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]

www.budapestlab.hu (2020): Sokan vannak, de mennyien lesznek a családi cégek?
<https://budapestlab.hu/index.php/sokan-vannak-de-mennyien-lesznek-a-csaladi-cegek/>
[Letöltés ideje: 2022. 09. 26.]

www.digimeter.hu (2022): Digiméter Covid'22: A koronavírus hatása a vállalkozások működésére és digitális innovációs lehetőségeire
https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2022/05/Digimeter_2022_tavasz_gyorsjelentes.pdf
[Letöltés ideje: 2022. 10. 11.]

www.unibge.hu (2020): Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra
<https://uni-bge.hu/hu/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra>
[Letöltés ideje: 2022. 10. 11.]

www.gvi.hu (2022): Az orosz-ukrán háború magyar vállalkozásokra gyakorolt hatásai, következményei
https://www.bkmkik.hu/attachments/article/5463/konj_221_orosz-ukran%20haboru%20hatasai_220531_fin.pdf [Letöltés ideje: 2022.10.12.]

www.fintech.hu (2022): A családi vállalatok jobban bírják a háború hatásait
<https://fintech.hu/a-csaladi-vallalatok-jobban-birjak-a-haboru-hatasait/>
[Letöltés ideje: 2022.10.12.]

www.coolklima.hu: Az általam kutatott vállalat weboldala
<https://coolklima.hu/index.php>

MELLÉKLETEK

I. Vezetői interjúvázlat

1. Kérem meséljen röviden a cég történetéről, tevékenységéről, jelenlegi piaci helyzetéről!
2. Hány munkavállalót foglalkoztat jelenleg a cég és döntően milyen munkakörökben?
3. Működik-e a cégnél szisztematikus emberi erőforrás menedzsment rendszer? Ha igen, mióta? Mi a szerepe? Ha nem működik, akkor mi ennek az oka? Ki végzi a HR-jellegű tevékenységeket? Szükséges-e külső szolgáltatást igénybe venni? (pl.: munkajogász, bérszámfejtő, coach, tréner stb.)
4. Mióta dolgozik a cégnél? Mióta tölt be vezetői szerepet? Mik a fő feladatai és felelősségei? Mekkora csapattal dolgozik együtt?
5. Önnek, mint vezető, mit jelent és mennyire fontos a munkahelyi tanulás fogalma?
6. Jellemzően kitől és hogyan tanulnak a munkavállalók (és a vezetők) a cégben?
7. A munkavállalóknak van-e lehetőségük szervezett képzéseken, képzési programokon, tréningeken részt venni? Ha igen, ezek jellemzően milyen jellegű képzések (nyelvi, iskolarendszerű, informatikai stb.)? Ki kezdeményezi az ezeken való részvételt? Kik és hogyan döntenek a képzések mennyiségéről és tartalmáról?
8. Vannak-e a szakmai előmenetelt támogató, kötelező jellegű képzések? Ön szerint ezek mennyire eredményesek? Szükség lenne esetleg több vagy más jellegű képzésre?
9. A munkavállalók számára van-e lehetőség a munkahelyen kívüli (off-the-job) képzéseken részt venni, amely által új megközelítések hozhatók be a cég életébe?
10. Az Ön tapasztalata szerint igénylik-e a képzéseket a munkavállalók? Szívesen vesznek részt rajtuk?
11. Mi az akadálya annak, hogy több munkavállalót és többször képezzenek? Ön szerint van-e bármilyen hátránya a munkavállalók képzésének?
12. Támogatja-e a vállalat, hogy a munkavállalók képezzék magukat? Ha igen, akkor milyen módon, ha nem pedig miért nem?
13. Ön szerint a munkahelyen az elkülönülés és individualizmus jellemző vagy vannak olyan tanulóközösségek, ahol a tudást a közös munka-és problémamegoldás során, társas interakciók révén hozzák létre?
14. Van-e lehetőség a munkavégzés közbeni (on-the-job) tanulásra? Ha igen, milyen jellegű tudást/tapasztalatot lehet így szerezni? Kérem, mondjon rá példát! Hogyan támogatja/ösztönzi Ön, mint vezető az ilyen jellegű tanulást?
15. Mit gondol, Ön, mint vezető, hogyan tud leginkább hozzájárulni a munkahelyi tanulást támogató környezet kialakításához?
16. Ön szerint a vállalatban a munkahelyi tanulás támogatja a karrier-előrehaladást (fejlesztésfókuszú) vagy inkább csak a munkakörökhöz illeszkedik (képzésfókuszú)?
17. Ön hogyan fejleszti saját szakmai és vezetői készségeit?
18. Ön vagy a kollégái szoktak-e részt venni konferenciákon, képzéseken, kiállításokon, szakmai fórumokon? Ha igen, akkor milyen szerepben? Milyeneken és miért?
19. Mennyire veszik figyelembe a munkavállalók véleményét a döntéshozó és problémamegoldó folyamatokban? Milyen ügyekben van szabad véleménynyilvánításra

lehetőség?

20. Milyen toborzás-kiválasztási csatornák (formális és informális) használata jellemző a vállalatnál? Vannak-e olyan toborzási nehézségek, amelyekkel rendszeresen meg kell küzdeni?
21. A kiválasztási folyamatban a már rendelkezésre álló szaktudás vagy a tanulási képesség (tanulás iránti igény és hajlandóság) a hangsúlyosabb? Ön a már „kész” szakemberek alkalmazását („buy” stratégia) vagy a pályakezdők kitanítását („make” stratégia) látja hatékonyabbnak?
22. A képzés-fejlesztési gyakorlatok hogyan, milyen módon támogatják a szervezeti és az egyéni fejlesztési célok összehangolt megvalósítását? Feltérképezik-e az egyéni szakmai és fejlődési célokat? Vannak-e a tanulást támogató konkrét képzés-fejlesztési tervek?
23. Létezik-e olyan hosszú távú karriermenedzsment rendszer, amelyben az előrejutás átláthatóan biztosított? Kapcsolódnak-e hozzá materiális vagy szimbolikus ösztönzők? Ha igen, milyen típusúak? Vannak-e egyéni, személyre szabott karrierutak és karriertervek?
24. A teljesítményértékelési rendszerben a gazdasági célok elérése a meghatározó, vagy figyelembe veszik és nyomon követik az egyéni és csoportos tanulási folyamatokban való aktív részvételt is? Milyen rendszerességgel és milyen szempontok alapján zajlik az értékelés? A csoporttagoknak van-e lehetőségük egymás és vezetőik értékelésére? A vezetők adnak-e rendszeresen konstruktív visszajelzéseket a fejlődésről?
25. Működik-e tudatosan kiépített munkakör-és kompetenciamenedzsment a vállalatnál? Van-e munkakörtervezés, léteznek-e letisztázott munkaköri struktúrák vagy „mindenki mindent csinál”? Van-e lehetőség munkakörgazdagításra vagy munkakör-rotációra?
26. Létezik-e a felhalmozott tudás megőrzését, karbantartását, szervezeten belüli áramlását lehetővé tevő aktív tudásmenedzsment rendszer?
27. Ön szerint a munkavállalóknak milyen tudásokkal/készségekkel kell rendelkezniük a vállalat sikeressége szempontjából?
28. Az új belépőknek kik és hogyan adják át a szükséges tudást, készségeket?
29. Működik-e a vállalatban mentoring rendszer? Ha igen, akkor mi a jellemző mintázat? Ki kit és mikor mentorál?
30. Az új munkavállalók már meglévő készségeit, ismereteit, korábbi pályájuk során felhalmozott tudásvagyonát elismerik, mint az új tanulás alapját vagy „üres lapként” tekintenek rájuk?
31. Mennyire gyorsan avul el a tudás az Önök iparágában? Hogyan és milyen eszközökkel lehet a friss tudást behozni?
32. Ön szerint milyen módszerekkel lehet a munkavállalók tudását frissen tartani, illetve fejleszteni? Vannak-e erre speciális gyakorlatok a cégben? (rotáció, mentoring rendszer)
33. Melyek a legfontosabb belső és külső tudásforrások a vállalat életében? Bevonnak-e külső szakmai szereplőket is a tudásszerzésbe?
34. Milyen (informális) eszközöket használnak a tudás átadására?
35. Tart-e fenn kapcsolatot bármely felsőoktatási intézménnyel vagy szakmai szervezettel tudáspartnerség jegyében?
36. Hogyan és mennyire ösztönzik a munkavállalókat arra, hogy tudásukat,

szakmaspecifikus készségeiket megosszák egymással?

37. Vannak-e rendszeres belső információ-és tudásmegosztó megbeszélések? Ha igen, milyen időközönként? Van-e formális felület, vagy fórum az információ-és tudásmegosztásra?
38. Volt-e olyan eset, ahol tudásvesztés miatt jelentős hátrány/kár érte a céget? Kérem, mesélje el röviden!
39. Milyen eszközöket alkalmaznak a tudást birtokló munkavállalók megtartására?
40. Ön hogy látja, mennyiben befolyásolja a COVID-19 világjárvány, illetve az éppen zajló orosz-ukrán háború a szervezet működését? Hogyan hat a válságos állapot a hosszú távú terveket? Vannak-e megszorítások a különböző HR-rendszerek tekintetében? Ön szerint milyen hatással van a válságos helyzet a képzés-fejlesztés területére? Van-e szükség a képzésekre szánt források visszaszorítására, a képzések számának csökkentésére?

II. Munkavállalói interjúvázlat

1. Mióta dolgozik a cégnél? Mi a munkaköre? Mik a fő feladatai és felelősségei? Mekkora csapatban dolgozik?
2. Az Ön számára mit jelent és mennyire fontos a folyamatos tanulás és fejlődés?
3. Kitől van lehetősége tanulni a munkahelyén? Ki az, akitől a legtöbbet tanult idáig? Hogyan?
4. Részes-e Ön bármilyen tanulóközösségnek a munkahelyen belül, ahol a közös munka és társas interakciók során új tudás születik?
5. Ön szokott-e képzéseken, képzési programokon, tréningeken részt venni? Ha igen, ezek jellemzően milyen jellegű képzések (nyelvi, iskolarendszerű, informatikai stb.)? Ki kezdeményezi az ezeken való részvételt?
6. Vannak-e a cég által kötelező jelleggel előírt képzések, amelyek a szakmai előmenetelt segítik? Ha igen, mennyire érzi a megszerzett tudást hasznosíthatónak a mindennapi munkavégzés során?
7. Ön és a kollégái mennyire tartanak igényt a képzésekre? Szükség lenne-e több vagy más jellegű képzésre?
8. Támogatja-e a vállalat, hogy Ön képezze magát? Ha igen, milyen módon? Ha nem, vajon miért nem?
9. Van-e lehetősége olyan képesítések megszerzésére, amelyek hozzájárulnak személyes fejlődéséhez, előmeneteléhez is, a munkában alkalmazható kompetenciákon túl?
10. A mindennapi munkavégzés közben (on-the-job) van-e lehetőség tanulásra? Milyen jellegű tudást/tapasztalatot lehet így szerezni? Kérem, mondjon rá példát! A vezető milyen módon támogatja/ösztönzi ezt a tanulási folyamatot?
11. Ön vagy a kollégái szoktak-e részt venni konferenciákon, szakmai fórumokon, kiállításokon? Ha igen, akkor ott mi a szerepük? Milyeneken vesznek részt és milyen céllal?
12. Ha Önnek vagy kollégáinak van egy fejlesztési ötlete, innovációs javaslata, akkor kihez tudnak fordulni ezzel?
13. Milyen mértékben veszik figyelembe az Ön és kollégái véleményét a problémamegoldó, illetve döntéshozó folyamatokban? Milyen ügyekben van lehetőség a szabad véleménynyilvánításra?

-
14. Meglátása szerint a képzés-fejlesztési gyakorlatok hogyan, milyen módon támogatják a szervezet és az Ön fejlesztési céljainak összehangolt megvalósítását? Van-e lehetőség igényei szerinti képzéseken, tréningeken részt venni? Ha igen, akkor ez egyéni befektetés vagy a vállalat is segít a finanszírozásban?
 15. Ön szerint átlátható-e a hosszú távú előrejutás, karriernövekedés a cégben? Vannak-e egyéni, személyre szabott karriertervek? Kapcsolódnak-e a karrierfejlődéshez materiális vagy szimbolikus ösztönzők? Ha igen, akkor milyenek?
 16. A kompenzációs-és javadalmazási rendszer milyen típusú ösztönzőkkel támogatja az Ön személyes tanulását és fejlődését? Mennyire érzi a tanulásra és a már megszerzett tudás megosztására való hajlamot elismert tényezőnek?
 17. Ön szerint a teljesítményértékelés során nyomon követik és értékelik a tanulási folyamatokban való részvételét? Kap-e a vezetőktől konstruktív visszajelzéseket a fejlődéséről?
 18. Van-e letisztázott munkaköri struktúra, amelyből világosan kiderül mik a munkakörébe tartozó feladatok és felelősségek? Van-e lehetőség munkakörgazdagításra vagy munkakör-rotációra?
 19. Ön, mint munkavállaló, összességében mennyire érzi ösztönözve magát a folyamatos tanulásra és fejlődésre a szervezeti kultúra által?
 20. Ön szerint mik a legfontosabb tudások (szakismeret) és készségek, amelyek munkakörének ellátáshoz szükségesek? Mik azok a készségek, amelyek az elmúlt 2 évben esetleg felértékelődtek?
 21. A céghez újonnan belépőket milyen módon segítik a beilleszkedésben? Van-e erre valamilyen szocializációs program (mentorálás)? Lassan, fokozatosan vagy gyorsan várják el a betanulást és az eredmények elérését, tehát a produktív munkavállalóvá válást?
 22. Volt-e már lehetősége mentoring programban részt venni, akár mint mentor, akár mint mentorált? Mennyire véli ezt hasznosnak?
 23. Meglátása szerint mely tudásátadó szerep jellemzi jobban az Ön vezetőjét? „Tudásszolgáltató”, aki saját maga értelmezésében továbbítja a tudást vagy „facilitátor”, aki az alkalmazottakkal közösen értelmezi az új tudást?
 24. A vállalatnál mik a leginkább használatos (formális és informális) eszközök a tudás megtartására és átadására?
 25. Van-e lehetősége bármilyen munkahelyen kívüli szakmai szervezet tagjának lenni, ahol rendszeres tapasztalat és tudásmegosztás részese lehet?
 26. Önnek és kollégáinak van-e lehetősége rendszeres belső információ-és tudásmegosztó megbeszéléseken részt venni, a munkavégzés során megszerzett tudást, tapasztalatokat másokkal megosztani?
 27. Hogyan és mennyire ösztönzik Önt arra, hogy tudását, szakmaspecifikus készségeit megossza kollégáival?
 28. Ön, mint munkavállaló, mennyire érzi a COVID-19 világjárvány, illetve az éppen zajló orosz-ukrán háború szervezeti működésre gyakorolt hatásait? Van esetleg olyan terület (pl.: képzés-fejlesztés, ösztönzés-és javadalmazás), amely a megszorítások miatt visszafogásra került? Érzékelhető-e esetleg az elérhető képzések számának csökkentése?