

# Hogyan alkalmazkodik a középkelet-magyarországi kkv-szektor HR-gyakorlata a munkaerőhiányhoz?<sup>2</sup>

## Absztrakt

A munkaerőhiány viszonylag új jelenségnek tekinthető Magyarországon és a kkv-k HR-gyakorlata sem konvencionális témakör. Kutatásom során így arra keresem a választ, hogy a hazánkban tapasztalható munkaerőhiány hogyan befolyásolja a kkv-k HR-gyakorlatát a középkelet-magyarországi régióban. Az interjúkon és üzemlátogatáson alapuló kutatásom során megállapítottam, hogy a vállalkozások HR-gyakorlatai nem átalakultak, hanem kialakultak a munkaerőhiány hatására, és korábban nem alkalmazott akciótervek jöttek létre. Kutatási eredményeim alapján megállapítható, hogy a vállalkozók szívesebben nyúltak anyagi erőforrásokhoz a munkaerőhiány kezelésére, mint szervezeti átalakításokhoz vagy oktatáshoz, illetve más egyéb megoldásokhoz, ami rövid távú vezetői szemléletmódra utalhat.

**Kulcsszavak:** munkaerőhiány, kkv, emberi erőforrás, HR, HR-megoldások

## Bevezetés

A munkaerőhiány új jelenségnek tekinthető hazánkban, melynek szakirodalma még csekély, ugyanakkor a kkv-szektor HR-rendszere sem tartozik a gyakran vizsgált kutatási témák közé, az e vállalkozásokhoz kapcsolódó HR-elmélet és gyakorlat pedig még

---

<sup>1</sup> Adótanácsadó, KPMG Tanácsadó Kft.; e-mail: [davidszabo2@icloud.com](mailto:davidszabo2@icloud.com)

<sup>2</sup> Jelen tanulmány a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán 2019. májusban megvédett „Hogyan alkalmazkodik a középkelet-magyarországi KKV-szektor HR gyakorlata a munkaerőhiányhoz?” című mesterfokozatú szakdolgozatomon alapul.

Munkámhoz nyújtott közreműködéséért köszönettel tartozom Dr. Hidegh Anna Laurának, valamint a kutatásban részt vevő nyolc vállalkozónak.

kevésbé kidolgozott. Míg a szervezeti HR vonatkozásában átfogó ismeretekkel rendelkezünk, addig a kkv-k humán erőforrás-gazdálkodásáról alig találkozni általánosan érvényes eredményekkel. A kkv-k HR-tevékenységére érvényes modellek többnyire a nagyvállalatokra vonatkozó megállapítások alapján készültek (Tsai 2010).

A 2019 első felében végzett kutatómunkám témájául e két, alig ismert terület szolgált, melyeket kutatva arra kerestem a választ, hogy a hazánkban fellépő munkaerőhiány hogyan befolyásolja a kkv-k HR-gyakorlatát a középkelet-magyarországi régióban, hogyan alkalmazkodnak a vállalkozások a munkaerőhiány okozta megváltozott körülményekhez.

## **Ismert HR-gyakorlatok a kkv-szektorban munkaerőhiányos működés esetén**

A kutatáshoz kapcsolódó előkészületek kiindulópontja a kkv-szektor munkaerőhiánykezelési gyakorlatainak megismerése volt. A szakirodalom-kutatás során feltárt és általánosan alkalmazott gyakorlatok a következők:

### ***Toborzás és kiválasztás***

A kkv-k általában informális HR-gyakorlatához jellemzően informális toborzási technika társul. Barrett és Mayson (2007) gyűjtése alapján a munkaerővonzási technikák rendkívül visszafogottnak tekinthetők, melyek sokszor kimerülnek jelentkezési papírok kitöltésében, személyes interjúkban vagy egyéb informális tevékenységekben. E gyakorlat oka a szerzők szerint egyfelől a kényelem és e módszerek egyszerűsége, másfelől pedig ezen informális, egyszerű módszerek segítségével érhető el, hogy a leendő alkalmazottak minél inkább be tudjanak majd illeszkedni a vállalatba.

### ***Túlórák alkalmazása***

Az UniCredit és az Inspira kutatása alapján a hosszabbított munkaidő és túlóra, a szabadidőben végzett munka a kkv-kat érintő munkaerőhiány tipikus kezelési módja lehet (UniCredit 2018), és a toborzáshoz, kiválasztáshoz képest a munkáltató részéről jóval kevesebb energiabefektetést igényel túlórák megfelelő alkalmazása. Valószínűleg összefügg a Magyarországon kialakult munkaerőhiánnyal, hogy a 2019. január 1. napján hatályba lépett törvényi módosítások lehetővé teszik, hogy a munkavállalók a korábban megengedettnél többet túlórázzanak, akár évi 400 órát. Ugyanakkor

e lehetőség a munkáltató számára nem nyílik meg automatikusan, hiszen a 250 órás évi korlát továbbra is érvényes, és ha a munkavállaló nem vállalja önként a túlórákat, illetve, ha a kollektív szerződés ettől a rendelkezéstől nem fogalmaz eltérően, továbbra is 250 túlórára kötelezhető a munkavállaló (Pintér 2019).

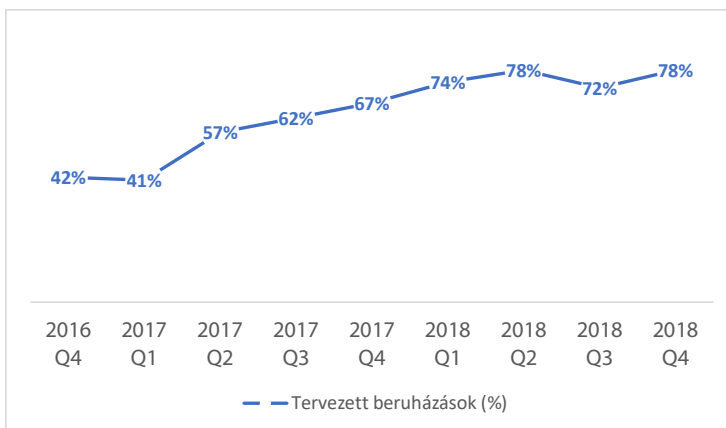
## Átszervezés

A szervezeteket érintő átszervezések esetén HR-szempontról kihívást jelent, hogy az ne vezessen a munka intenzitásának magas mértékéhez, valamint ne veszélyeztesse a dolgozók lojalitását. A technológiai fejlesztések hatása azért tekinthető a HR-területen fontosnak, mert ezek révén az értékteremtő stratégia valósítható meg. Fontos megjegyezni, hogy az átszervezések csökkenthetik a HR-terület hitelességét, elfogadottságát a munkavállalók körében (Szászvári 2009).

## ÁTSZERVEZÉS GÉPESÍTÉS ÁLTAL

A gépesítés évszázadok óta az egyik legnépszerűbb eszköz a vállalatok munkaerő-szükségletének csökkentésére. Bizonyára a kkv-szektor is felismerte az ebben rejlő lehetőséget, mert 2019 elején a K&H bizalmi indexe alapján „gépvásárlási lázban égtek” a magyar kkv-k. A pénzintézet mérése szerint februárban a cégek 78%-a tervezett fejlesztést, és soha nem készültek a korábbi mérésekhez képest ennyien gépek, berendezések beszerzésére (K&H 2019).

**1. ábra:** A K&H által megkérdezett kkv-k tervezett beruházásainak változása (%)

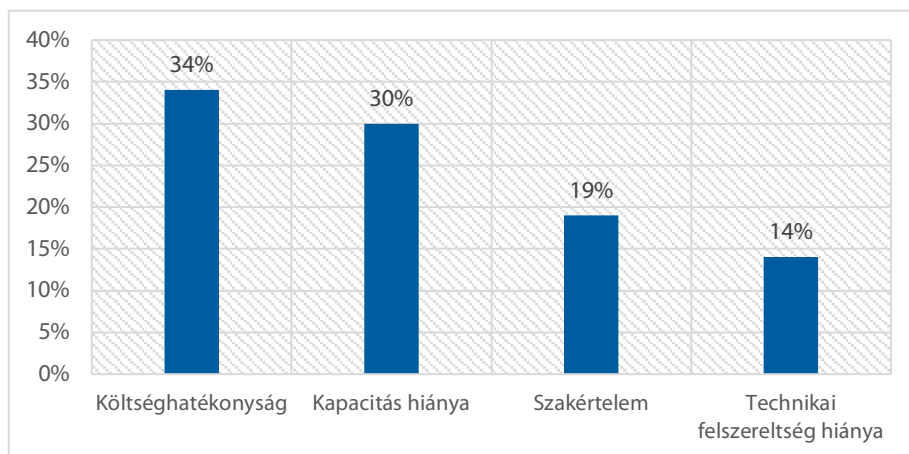


*Forrás:* A K&H (2019) adatai alapján saját készítésű grafikon

## MUNKAERŐHÖZ KAPCSOLÓDÓ ÁTSZERVEZÉS

Amennyiben egy vállalat működésében a humán munkaerő nem helyettesíthető gépekkel, úgy az átszervezést a meglévő munkavállalók körében vagy külső felek igénybevételével kénytelen megvalósítani. A munkakör-gazdagítás korlátozottnak tekinthető a szektorban (Bokor és mtsai 2009), viszont a tevékenységek kiszervezése járható út a kkv-k esetében. A Profession.hu kutatása szerint a kkv-k könyvelőkre, HR-tanácsadókra bízják leginkább tevékenységeiket elsősorban költséghatékonysági okok, másodsorban a kapacitás hiánya miatt (Profession.hu 2015).

2. ábra: Az outsourcing okai a kkv-szektorban



Forrás: A Profession.hu (2015) adatai alapján saját készítésű grafikon

## Munkaerő-fejlesztés

A legsikeresebb kkv-k már nem növelik alkalmazotti létszámukat, hanem inkább azok továbbképzésére, megtartására vagy minőségi cseréjére koncentrálnak (Opten 2019). Richbell és szerzőtársai (Richbell–Szerb–Kispál-Vitai 2010) megállapították – felmérésük egy 700-as mintán alapul –, hogy a magyar kkv-szektor vállalatainak 44,89%-a biztosít vállalaton belüli munkaerő-fejlesztést, 29,44%-a vállalaton kívüli fejlesztést és 9,13%-a alkalmaz munkaköri rotációt, ugyanakkor vállalatméret szerint jelentős eltérések tapasztalhatók e téren – ahogyan azt az 1. táblázatban is láthatjuk.

**1. táblázat:** *Munkaerő-fejlesztési gyakorlatok a kkv-szektorban*

A tréning típusa	Mikro	Kis	Közép	Súlyozott átlag
Vállalaton belüli tréning	42,74%	48,92%	61,33%	43,89%
Vállalaton kívüli tréning	28,23%	35,06%	56,00%	29,44%
Munkaköri rotáció	7,80%	13,85%	25,67%	9,13%
Mintaelemszám	372	231	75	

*Forrás:* Richbell–Szerb–Kispál–Vitai (2010) alapján saját készítésű táblázat

### *Béremelés*

A béremelés mind a meglévő munkaerő megtartása szempontjából, mind az új munkavállalók bevonása szempontjából kedvező megoldásnak tekinthető, valamint széles körben és egyszerűen alkalmazható módszer a kkv-szektorban. Az MKIK GVI kutatása szerint a magyar kis- és középvállalkozások többsége (70%-a) ezt a módszert választotta a kialakult munkaerőpiaci helyzet kezelésére. Szintén a béremeléshez kapcsolódhat a cafeteria rendszerek bevezetése, bővítése is, hiszen a cafeteria egy része béren kívüli juttatásnak minősül (MKIK GVI 2017).

### *Egyéb megoldások*

Az alábbi módszereket – egyedi jellegükből adódóan is – csak szórványos felhasználásúnak vélem, melyekhez mélyebb szakirodalmi megalapozás kevésbé elérhető a kkv-szektor vonatkozásában, így e megoldásokat kutatási munkám során kívántam bővebben feltérképezni.

- Munkakörülmények, munkaeszközök fejlesztése.
- Munkahelyi hangulat javítása.
- Vezető-beosztott kapcsolat javítása.
- Előrelépési lehetőség felajánlása.
- Biztosítási kötvények, egészségmegőrzési programok finanszírozása.
- Diákmunka alkalmazása (MKIK GVI 2017).
- Hosszabb határidők, teljesítési határidők alkalmazása (UniCredit 2018).

## A kutatás bemutatása

Munkámhoz primer adatokat használtam fel, mivel a szekunder adatok rendkívül korlátozott mértékben állnak rendelkezésre – egyrészt azért, mert a kkv-k körében való adatgyűjtés eleve mérsékelt, másrészt egy csupán pár éve megjelent jelenségről beszélhetünk, amelynek elemzésére még nem volt elég idő. A primer adatok begyűjtési eszköze interjúk készítése volt, ami feltehetően a legnépszerűbb kvalitatív kutatási eszköznek tekinthető (Mason 2002).

Az interjúk típusa az alábbi szempontok szerint került kialakításra:

- **Résztevők száma**

Mivel csoportos interjú kivitelezhetetlen lett volna, és elkerülendő, hogy az interjúalanyaim által elmondottak kiszivárognak, ezért úgy döntöttem, egyéni interjúkat készítek.

- **Alkalmazott viselkedésforma**

Mivel a kutatási alanyok egy része kapcsolati tőkém része, valamint szerettem volna bizalmas beszélgetést biztosítani, így a lány interjú módszerét választottam.

- **Alkalmazott módszer**

A mélyinterjúk választása mellett szólt, hogy a kutatási alany mélyebb érzéseinek feltárására irányul, és a kérdező bizalmas, nyugodt légkört teremt, valamint bátorítóan figyel, így a kutatási alany bármiről beszélhet, ami eszébe jut. Míg a félig strukturált interjúk előnye, hogy habár a kutatónak vannak adott kérdései, de lehetőség van ugyanúgy kötetlen beszélgetésre is, valamint közbülső kérdések feltevésére (Lengyelne Molnár 2013), ezért ezt a módszert követtem.

## Mintaválasztás

Az első kutatási alanyaim mintába történő bevonásához egyszerűen elérhető kkv-kat kerestem a személyes és ismerősi kapcsolati hálón belül a régióban, majd az újabb kutatási alanyok kiválasztásához és megtalálásához hólabdamódszert alkalmaztam a már meginterjúvolt személyek segítségével.

A mintám végül 8 vállalkozásból állt, melyek kiválasztásakor az alábbi három fő szempontot vettem figyelembe:

- több iparág kerüljön bevonásra,
- rendelkezzenek jelentős szakmai tapasztalattal,
- jelenleg vagy korábban tapasztaltak munkaerőhiányt.

A megkérdezett vállalkozók kor és nem szerinti összetétele vegyesnek tekinthető, anonimitásuk megőrzésének érdekében kódneveket használtam. Egyes interjúalanyok részéről kifejezett igény is érkezett névtelenségük megőrzésére, és az elkészült interjúnak csak kutatási célra történő felhasználásához járultak hozzá, amit maximálisan tiszteletben tartottam és a jövőben is eszerint fogok eljárni.

**2. táblázat:** Az interjúalanyok főbb jellemzői

	A vállalkozási tevékenység jellege (TEÁOR 08)	Az alkalmazott munkavállalók száma a kutatás időpontjában	Az interjúalany kódneve	A vállalkozási tevékenységgel felöltelt idő
1	4752 – Vasáru-, festék-, üveg-kiskereskedelem	6	Dália	1990-es évek kezdete óta
2	2369 – Egyéb beton-, gipsz-, cementtermék gyártása	10	Jázmin	1990-es évek kezdete óta
3	1624 – Tároló fatermék gyártása	25	Kamilla	2007-től
4	4120 – Lakó- és nem lakó épület építése	20	Rózsa	2000-es évek óta
5	1102 – Szőlőbor termelése	12	Avas	1990-es évek kezdete óta
6	8690 – Egyéb humán-egészségügyi ellátás	11	Hámor	2006-tól
7	5510 – Szállodai szolgáltatás	11	Hernád	2004-től
8	4520 – Gépjárműjavítás, -karbantartás	12	Szinva	1990-es évek kezdete óta

*Forrás:* Saját készítésű táblázat

A beszélgetések mellett a 3-as sorszámú faipari vállalkozás esetében kiegészítő módszerként lehetőségem volt megfigyelést is végezni üzemplátogatáson, melynek keretében a gyakorlati munkafolyamatokat vizsgálhattam.

### ***Munkaerőhiány a vizsgált mintában***

Ami a kkv-k szempontjából átok, kutatásom szempontjából áldás, vagyis minden megkérdezett tapasztalt munkaerőhiányt. Interjúalanyaim a munkaerőhiányról mint pár éve észlelt újdonságról beszéltek. Többször elhangzott, hogy másfél-két éve érzékelik,

ám Hámor interjúalanyom már 2015–2016 környékén is szembesült a jelenséggel. Több megkérdezett felemlgette azt az időszakot, amikor inkább munkaerőtöbblet jellemezte Magyarországot. Kamilla például így fogalmazott: „A falu régen tele volt emberekkel, bárkinek szoltam, holnap már jött dolgozni”.

A kérdésre Szinva válasza is rendkívül hangzatos volt: „Régen egymásnak adták a kilincset, jöttek, bekopogtak, kerestek, van-e valami munka, most hiába vennék fel bárkit, ha nincs kit.”

Továbbá Avas és Hernád is megemlítették, hogy: „Bármennyi embert fel tudnék venni, ha lenne kit felvenni.”

Rózsa is úgy vélte, hogy a cég akár háromszor ennyi embert is elbírna, ha találna jó szakembereket, akik nála szeretnének dolgozni. A beszélgetések során interjúalanyaim legtöbbször kérdés nélkül a szakképzelten munkanélkülieket, a kivándorlást és a multinacionális vállalatok szívóerejét említették a munkaerőhiány okaként.

### *A minta által a munkaerő-szükséglet biztosítására alkalmazott korábbi technikák*

Kutatási alanyaim többnyire megerősítették, hogy a korábbi évek során munkaerő-szükségletük biztosítására nem kellett különösebb HR-akciókat alkalmazniuk, mivel az említett időszakban a munkavállalók sorban álltak egy-egy vállalkozónál, a toborzási folyamat kimaradt e vállalkozások üzletmenetéből és azonnal a kiválasztási fázisban találták magukat. Több interjú során említették a járási munkaügyi központ korábban kiemelkedő szerepét, hiszen, ha még nem is voltak jelentkezők közvetlenül a vállalkozóknál, Jázmin és Szinva elmondása szerint elég volt a helyi munkaügyi központban jelezni, és 2-3 potenciális munkavállalót máris közvetítettek.

Korábban a munkavállalók motiválását, javadalmazásnövelését, előléptetések adását szükségtelennek vélték interjúalanyaim, hiszen a munkáltatók tárgyalópozíciója erős volt és az alkalmazottaknak is jóval kevesebb lehetőségük volt munkahelyváltásra, mint napjainkban. Így például a bérnövelés szerepe sem arra irányult, hogy a munkavállaló ne váltson munkahelyet, hanem jutalomként szolgált a jó teljesítményéért.

### *Megváltozott és újonnan kialakult HR-technikák elemzése*

A kutatás során inkább azt tapasztaltam, hogy a vállalkozások HR-gyakorlatai nem átalakultak, hanem kialakultak a munkaerőhiány hatására, és olyan akciótervek jöttek létre, melyek a korábbiakban elképzelhetetlenek lettek volna.



Az interjúkat úgy építettem fel, hogy először nyílt kérdésként tettem fel, vajon van-e új HR-gyakorlat a vállalkozásban. Ezt követően pedig a korábban felsorolt, szakirodalom által tipizált technikákat véletlenszerű sorrendben megemlítettem, és rákérdeztem, ismeri-e, alkalmazza-e, mit gondol róla, korábban alkalmazta-e?

## TOBORZÁS

Interjúalanyaim mindegyike megnevezte a toborzást vagy új munkaerő felvételét, mint az elmúlt időszakban bevetett módszert. A megkérdezett vállalkozások által végzett toborzási tevékenység elsősorban helyi televízió képűtségjében, heti közéleti újságban, valamint közterületre kihelyezett plakátokon történik. Azért e médiumokban, mert az interjúalanyok szerint távolabbról feltehetően nem érkezne munkavállaló a régióba dolgozni, így a környékbelieket érdemes megszólítani (Jázmin). A vállalkozások egyike sem nyúlt olyan toborzási eszközökhöz, mint például a világháló, az állásbörzék, innovatív megoldások vagy adatbázisok.

A korábban domináns szerepet játszó munkaügyi központ ereje már megrendült, és egymástól függetlenül két interjúalanyom (Avas és Jázmin) is felróta, hogy egyre többen élnek vissza az állam biztosította munkaügyi juttatásokkal, sokan csak látzat-munkanélküliek, és aki dolgozni szeretne, az már dolgozik is. A toborzás kapcsán továbbá elhangzott, hogy korábban új munkaerő elsősorban ajánlási, ismerősi alapon érkezett a vállalkozásokhoz, míg mostanában a toborzás során már ismeretlen, referenciával nem rendelkező személyeket szükséges a vállalkozásba beszervezni.

A megkérdezett kkv-k tehát kénytelenek voltak toborzáshoz nyúlni, ám jelentős bizalmatlanságot éreztem a vállalkozók körében e technika vonatkozásában, többen pedig feleslegesnek vélték, mivel nem bíztak abban, hogy sikerül egyáltalán új munkavállalót találniuk, ám továbbra is próbálkoznak e módszerrel. E hozzáállást kifejezetten megerősítette Jázmin is, aki pozitívként említette, hogy korábban nem volt rá példa, de a közelmúltban sikerült nyilvános álláshirdetésen keresztül egy munkavállalót felvenniük, aki a várakozásaikat felülmúlta, és elosztatta az előítéletet, ami idegen személyek toborzásához kapcsolódik.

## TÚLÓRA

A legtöbb vállalkozás nem tartotta humánus okokból megoldásnak a túlórát. Egyfelől a munkavállalók és a tulajdonos között erős kapcsolat van, és a tulajdonosnak nem célja e kapcsolat elrontása a magánélet-munka egyensúlyának megbontásával üzleti érdekei miatt. Az interjúk során általában a megterhelőbb fizikai munkát igénylő vállalkozások kifejezetten tartózkodtak a túlóra alkalmazásától, munkavállalóik egészségét is szem

előtt tartva. Sőt volt olyan vállalkozó, aki konkrétan a maga által teremtett elégtelen munkakörülményekkel indokolta, hogy inkább kíméli a munkavállalóit, hisz amennyiben azok távoznának, úgy komoly gondok jelentkeznének a társaság működésében. Talán meglepő, de úgy tűnik, hogy a túlóra a kkv-szektorban nem kiút a munkaerőhiányból, csupán pár esetben éltek a vállalkozások a túlóra lehetőségével, mely jóval inkább a vállalkozót és családját érintette.

## VENDÉGMUNKÁSOK

A megkérdezett interjúalanyok egyike sem mondta, hogy nem alkalmazna külföldi vendégmunkást, de maguk nem kezdenének toborzásába önállóan, szakember nélkül. Az interjúk során kiderült, ha egy munkaügyi tanácsadó rendszeresen biztosítana szakképzett munkaerőt és háttéradminisztrációt, úgy a vállalkozások valószínűleg szívesen alkalmaznának vendégmunkásokat. Fontos kiemelni, hogy a hangsúly a szakképzett munkaerőn van és nem azon, hogy külföldi-e vagy sem (Rózsa). A legnagyobb nyitottság Hámor részéről mutatkozott vendégmunkások jövőbeni alkalmazására, mert segítségével az egészségügyi dolgozók elvándorlása ellensúlyozható lenne.

Az interjúalanyaim közül egyedül Kamilla esetében vannak jelen külföldi vendégmunkások, akik kiemelt szerepéről az üzemlátogatás alkalmával is meggyőződhettem. A vállalat a romániai munkavállalókat munkaerő-kölcsönző cégen keresztül, szervezeten foglalkoztatja, a munkaerő-kölcsönző minden bürokratikus teher alól mentesíti a feleket, emellett gondoskodik a toborzásról, kiválasztásról és a munkavállalók Magyarországra történő utaztatásáról is.

A faipari vállalkozás tehát számos romániai munkavállalót alkalmaz, arányuk kutatásom idején elérte az alkalmazottak kétharmadát. Habár kezdetben azért történt a vendégmunkások alkalmazása, mert olcsóbbak voltak a hazai munkaerőnél, ma már a munkaerőhiánnyal szembeni túlélési eszközként jelenik meg a vállalkozás életében.

## DIÁKMUNKÁSOK ÉS NYUGDÍJAS MUNKAVÁLLALÓK FOGLALKOZTATÁSA

Az előző ponthoz hasonlóan a diákmunkások foglalkoztatását is pozitívan fogadják a megkérdezett vállalkozások, de az elégtelen szakiskolai rendszer, az iskola-munka világa közötti eltérések, valamint kapcsolatok hiánya miatt nem tekintenek ezen opcióra realitásként. Ezt Rózsa is megerősítette, valamint hozzátette, hogy: „Itt van a szakiskola, szükség lenne rá, de mégse képez kőművest.”

Így esetében például megfigyelhető a helyi vállalkozás munkaerő-kereslete és a helyi szakiskola munkaerő-kínálata között egy jelentős eltérés.

A vállalkozások számára elérhető nyugdíjas korú munkaerő „visszahívása” is lehetőségként kínálkozik, amihez kedvező adózási feltételek is társulnak. Ezt a megoldást csupán egy interjúalanyom (Hámor) választotta, aki remek véleménnyel volt róla: „Jó fizetéssel sikerült újra alkalmazni a már nyugdíjas kollégát, mindenki örült, hogy ilyen kedvező feltételekkel lehet foglalkoztatni.”

Úgy gondolom, hogy az előregedő társadalmakban, a munkaerőhiánnyal sújtott gazdaságokban a nyugdíjaskorú munkavállalók alkalmazása ideiglenesen jó megoldás lehet, amire még pár évvel ezelőtt sem mutatkozott volna reális igény, ám interjúalanyaim a megfelelő utánpótlásban látták inkább a kiutat, mivel többnyire úgy éreztem, hogy a nyugodt időskort fontosabbnak ítélik az anyagi javaknál, amit Kamilla is alátámasztott, aki úgy gondolta: „Ha ledolgozta az ember az életét, nem ez a megoldás. 60-70 évesen senki sem fog munkát keresni.”

## Átszervezés

### GÉPESÍTÉS ÁLTALI ÁTSZERVEZÉS

Kamilla automatizálással és új gyártási megoldás bevezetésével kezelné a munkaerőhiányt, és a korábbi kézimunkával történő egyes munkakörök leváltására munkám készültkor éppen folyamatban volt egy ipari gép beszerzése. Az elmúlt évek során több új munkaeszköz is beszerzésre került, melyek az üzemlátogatáson elmondottak alapján nem új terméket kívánnak létrehozni, hanem az elavult munkafolyamatokat racionalizálni, s ezáltal átcsoportosíthatóvá válna a munkaerő egy része. Ugyanakkor elmondása alapján ez csupán „csepp a tengerben”, hiszen egy komoly faipari gép 60 millió forintos vételárát már nem tudná megfizetni.

Továbbá Szinva esetében is megjelent a gépesítés, itt azonban nem a főtevékenységhez, hanem a háttéradminisztrációhoz kapcsolódik, amely következtében a vállalkozás vezetője aktívabban részt tud venni a munkafolyamatokban, hiszen e megoldással „fél munkahelyet megtakarít”.

### MUNKAERŐHÖZ KAPCSOLÓDÓ ÁTSZERVEZÉS

Teljes körű outsourcing megoldást a kutatás alatt jellemzően nem tapasztaltam, aminek talán legfőbb oka, hogy a vállalkozók nem szívesen adnák ki a stafétabotot a kezükből egyik stratégiai területen sem. Ugyanakkor Kamilla vállalkozása esetében a munkaerő-közvetítővel való együttműködés a toborzási és kiválasztási tevékenység kiszervezésének tekinthető. A kutatás során igazolódott Bokor és szerzőtársai (2009) azon megállapítása, miszerint a kkv-k esetében korlátozottan alkalmazzák a munkakör-gaz-

dagítást. Interjúalanyaim egyike sem számolt be ezen eszköz használatáról, csupán Kamilla vállalkozása esetében észleltem az üzemlátogatás során, hogy egyes munkavállalók a tulajdonos mezőgazdasági területén is végeznek munkát.

Meglátásom szerint az átszervezés összességében jó megoldás lehet, viszont az interjúalanyok az évek óta megszokott üzletmenetükön nem szívesen változtatnának, vagy nem mérik fel helyesen a befektetések jövőbeni megtérülését, így jellemzően elvetették munkakörökhöz vagy gépekhez kapcsolódó átszervezés gondolatát.

### **HOSSZABB HATÁRIDŐK, TELJESÍTÉSI HATÁRIDŐK ALKALMAZÁSA**

A beszélgetések során a teljesítési határidők módosítása sűrűn jelent meg a munkaerőhiány okozta fennakadások kezelésére. Habár Hernád és Hámor interjúalanyaim esetében erre jellemzően nincs lehetőség a direkt azonnali ügyfélkapcsolat miatt, a többi vállalkozás vezetője akarva-akaratlanul alkalmazta e megoldást. Természetesen ehhez az ügyfelek részéről empátia és rugalmasság szükséges, ám „mindenhol munkaerőhiány van, ezért így működik most a piac” (Rózsa).

Emellett a vállalkozásoknak nagy segítség lehet az is, hogy több, sok éve tartó partneri kapcsolatot ápolnak, így a vevő-szállító vonatkozásban fellépő csúszások jellemzően nem befolyásolják a már kialakult bizalmi viszonyt.

### **VÁLLALATKÖZI ÖSSZEFOGÁS**

A vállalatközi összefogást interjúalanyaim nagy része erőteljesen elutasította, előfordult olyan indoklás is, miszerint: „Magyarországon ez nem működhet, nem összefogás, hanem széthúzás van.” (Rózsa).

Továbbá talán jogosan feltételezhető, hogy más vállalkozások is munkaerőhiánnyal küzdenek, így „nem várható, hogy onnan érkezzen segítség” (Kamilla).

Ugyanakkor találtam ellenpéldát is, habár viszonylag primitív szinten, közvetett módon történő összefogás formájában. A Jázmin által vezetett vállalkozás esetében ez az összefogás informális keretek között és jóval inkább szívességi alapon zajlik a szomszédos mezőgazdasági vállalkozóval, ami meglátásom szerint mindenképp egy a vállalkozási szférán belüli pozitív folyamat kezdetének tekinthető.

### **BÉREMEELÉS**

Végül, de nem utolsósorban a megkérdezettek mindegyike élt a béremelés lehetőségével az utóbbi időszakban, hogy megtartsa meglévő alkalmazottait, illetve hogy a cégek az új munkavállalók számára vonzóbbá váljanak. A béremelés vonatkozásában Hámor kifejezetten felhívta a figyelmet rá, hogy a kormány adó- és járulékcsökkentő intézke-

dései hatására bátrabban nyúlhatnak már ehhez az eszközhöz, és ez meg is látszik az egészségügyi vállalkozás munkatársainak bérezési politikájában. Más vélemény szerint hiába emel egy kkv bért, a multinacionális vállalatokhoz és a nyugati bérvizonyokhoz képest még így is „nehezen rúg labdába az itteni fizetésével” (Szinva).

Kamilla szerint is szükség van a bérek növelésére a kkv-szektorban, hogy a munkavállalók a vállalkozásoknál maradjanak – ezt felismerve a faipari vállalat is így tett, melynek hatására a vendégmunkások körében csökkent a fluktuáció. Azonban Kamilla is a nyugat-európai országok elszívóerejére panaszkodott, hiszen „ha egy vendégmunkás Romániából pár órát még autózik, már Ausztriában találja magát, annyit meg lehetetlen kitermelnie egy kkv-nak, hogy azokkal a bérekkel versenyezni tudjon. Van egy határ, ami után már nem kifizetődő, nem dolgozza ki utána azt a pénzt”.

Érdekesség, hogy a prémium fogalma mindössze egy vállalkozásnál jelent meg. E vállalkozás tulajdonosa szerint szinte már elvárás lett, hogy havonta 10-20 ezer forinttal többért „ott marasztalják” a kkv-k a szakembereket, az meg általános gyakorlat, hogy az effajta juttatások zsebbe érkeznek, gyakorlatilag feketén, ami meglátásom szerint egy rendkívül negatív trendet eredményez a kkv-szektorban.

## Összegzés és kitekintő gondolatok

A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a felmérésbe bevont középkelet-magyarországi kkv-k HR-gyakorlatai és akciói a munkaerőhiány hatására pár év alatt újonnan kifejlődtek, illetve a meglévő kezdetleges megoldások jelentősen megváltoztak.

Jól látszik, hogy a megkérdezett vállalkozók által alkalmazott HR-gyakorlatok között jelentős az átfedés, sok tényezőről hasonlóan gondolkodnak és terveik is egybevágóak. Az általuk alkalmazott HR-tevékenység meglátásom szerint jelenleg megfelelő a munkaerőhiány kezelésére, ám amennyiben folytatódnak a munkaerőpiaci trendek, úgy kormányzati közbelépés híján a vállalkozások üzletmenetében vagy HR-gyakorlatában komolyabb változtatásokra lehet szükség. Az oktatás, a munkavállalók fejlesztésének szerepe a munkaerőhiány ellen egyik vállalkozásnál sem merült fel kifejezetten, ami egybevág a Budapest LAB (2019) kutatási eredményeivel is, miközben a vállalkozások épp a szakképzetlen munkavállalókra panaszkodnak a munkaerőhiány egyik fő okaként. Csupán Hámor interjúja alatt fedeztem fel bárminemű oktatási tevékenységet, ám ez sem a munkaerőhiány ellen, hanem az általános üzletmenet miatt volt szükséges.

Kutatási eredményeimet zárásként az alábbi táblázatban összegzem:

3. táblázat: A kutatásba bevont vállalkozások által alkalmazott technikák

Kód	Béremelés	Toborzás	Túlóra	Összefogás	Hosszabb határidők	Viszahívás	Átszervezés	Vendégmunkások	Legjellemzőbb
Dália	x	x	x		x				Toborzás
Jázmin	x	x		x	x				Toborzás
Kamilla	x	x			x		x	x	Vendégmunkások
Rózsa	x	x			x				Béremelés
Avas	x	x	x		x				Béremelés
Hámor	x	x				x			Béremelés
Hernád	x	x	x						Béremelés
Szinva	x	x			x		x		Béremelés

*Forrás: Saját készítésű táblázat, mélyinterjúk alapján*

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vállalkozók szívesebben nyúltak anyagi erőforrást felemésztő megoldásokhoz, mint komolyabb szervezeti átalakításokhoz vagy például oktatáshoz. Így talán tévesen, de az anyagi erőforrásokban látják pusztán a munkavállalói motiváció legfőbb eszközét.

Kutatási eredményeim vélhetően prognosztizálják a szakképzési rendszer egy lehetséges, kkv-fókuszú átstrukturálódásának irányát, illetve a vállalkozások munkaerőpiaci kényszerhelyzetéből való kilábalás releváns útjait. Meglátásom szerint a fenti eredmények alkalmazása kifejezetten hasznos lehet a régió vállalkozói ökoszisztémájának fejlesztésében, valamint a helyi oktatási intézmények szakképzési portfóliójának kialakításában.

## Hivatkozások

- Barrett, R. – Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (14)2, 307–320; <https://doi.org/10.1108/14626000710746727>
- Bokor A. – Szóts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2009). *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó.
- Budapest LAB (2019). Ahol a multik és a közmunka is versenytárs. Elérhető: <https://budapestlab.hu/index.php/ahol-a-multik-es-a-kozmunka-is-versenytars/>
- K&H (2019). Gépvasárlási lázban égnek a kkv-k. Elérhető: <https://www.kh.hu/csoport/sajto/-/sajtohir/gepvasarlas-lazban-egnek-a-kkv-k>
- Lengyelne Molnár T. (2013). *Kutatástervezés*. Médiainformaticai kiadványok. Eger: Eszterházy Károly Főiskola.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. (Sec. ed.) London: SAGE Publications.
- MKIK GVI (2017). A munkaerőhiányra adott vállalati reakciók. Elérhető: <https://gvi.hu/kutatas/525/a-munkaerohianyra-adott-vallalati-reakciok>
- Opten (2019). Növekedésben és az EU-támogatások felhasználásában is élen járnak a kkv TOP 100 cégei. Elérhető: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/novekedes-ben-esaz-eu-tamogatasok-felhasznalasaban-is-elen-jarnak-a-kkv-top-100-cegei?fbclid=IwAR2jlQnFUfvtZwGNIWxAHaOZJgGsQPuFn0cNWUWeGEh9sg3SKzNtJRI>
- Pintér M. (2019). Túlóra: a törvény szerint, kollektív szerződéssel és önként. Elérhető: <https://ado.hu/munkaugyek/tulora-a-torveny-szerint-kollektiv-szerzodessel-esonkent/>
- Profession.hu (2015). A kkv-k is kiszerveznek. Elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/a-kkv-k-is-kiszerveznek-20151126.html>
- Richbell, S. – Szerb, L. – Kispál-Vitai Zs. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, (32)3, 262–280; <https://doi.org/10.1108/01425451011038799>
- Szászvári K. (2009). *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés*. Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem BGGyK.
- Tsai, C-J. (2010). HRM in SMEs: Homogeneity or heterogeneity? A study of Taiwanese high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, (21)10: 1689–1711; <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500490>
- UniCredit (2018). Milyen HR-kihívásokkal küzdenek és mik a terveik a legpotensebb hazai kkv-knak? (sajtóinformáció).
- (A világhálón elérhető források utolsó letöltési dátuma: 2019. 05. 11.)