

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK MUNKAERŐKÉPZÉSI MINTÁZATAI – NEMZETKÖZI ÖSSZEHAISONLÍTÓ ELEMZÉS

TRAINING PATTERNS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – AN INTERNATIONAL COMPARATIVE ANALYSIS

A tanulmány célja, hogy nemzetközi összehasonlításban feltárja a kis- és középvállalkozások alkalmazottakkal kapcsolatos problémáit és a képzési formákat az elmúlt öt év adatai alapján. A szerzők 17 dél-amerikai, távol-keleti és európai ország, valamint Magyarország összesen 1228 kis- és középvállalkozásának (KKV) munkavállalói problémáit azonosították, mindezt vállalati méretkategória, átlagos működési év, foglalkoztatotti létszám és iparági bontásban. Az országcsoportok mentén való eltéréseket függetlenségi próbával és egyutas varianciaanalízis segítségével mutatják be. A nemzetközi összehasonlításkor megállapították, hogy a magyar KKV-k legjelentősebb kihívása az alacsony alkalmazotti munkamorál és az ezzel összefüggésben levő alacsony munkaintenzitás. Ezek mellett olyan további kihívásokat azonosítottak, amelyekre adekvát választ adhatnak a munkáltató által biztosított képzések. Vizsgálatuk megerősíti, hogy a korlátozott erőforrásokkal rendelkező KKV-szektorban földrajzi régiótól függetlenül a legjelentősebb, egyébként képzéssel hatékonyan orvosolható alkalmazotti kihívásokra a leginkább költséghatékony belső képzéseket alkalmazzák a munkáltatók.

Kulcsszavak: KKV, EEM (emberierőforrás-menedzsment) probléma, továbbképzés, GCP (Global Competition Project)

The aim of the study is to explore the employee-related challenges and training patterns of small and medium-sized enterprises (SMEs) in an international comparison based on data from the past five years. The authors identified employee-related challenges of 1228 SMEs from 17 South American, Far Eastern, and European countries, including Hungary, categorised by company size, average years of operation, number of employees, and industry. Differences among country groups are presented using independence tests and One-Way ANOVA. In an international comparison, the authors found that the most significant challenge for Hungarian SMEs is low employee morale, accompanied by low work intensity. Additionally, they identified other challenges that can be adequately addressed by employer-provided training. Their research confirms that employers in the resource-constrained SME sector, regardless of geographical region, utilize the most cost-effective internal training to address the most significant employee challenges.

Keywords: SME, HR (human resource) problems, training, GCP (Global Competition Project)

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány a 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306 számú „Okos Révkalauz HUB” című projekt keretében készült.

The study was prepared within the framework of the project “Smart Navigation HUB” no. 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306.

Szerzők/Authors:

Dr. Sipos Norbert^a (sipos.norbert@ktk.pte.hu) egyetemi docens; Dr. Ásványi Zsófia^a (asvanyizs@ktk.pte.hu) egyetemi docens; Dr. Bankó Zoltán (banko.zoltan@ajk.pte.hu) egyetemi docens

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 01. 17-én, javítva: 2025. 05. 07-én és 2025. 09. 16-án, elfogadva: 2025. 09. 17-én.

The article was received: 17. 01. 2025, revised: 07. 05. 2025 and 16. 09. 2025, accepted: 17. 09. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány/Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A KKV-k társadalmi kohéziót és gazdasági pluralitást biztosító szerepe minden nemzetgazdaságban jelentős. Az Európai Unió éves KKV jelentése szerint (Európai Parlament, 2023) 2023-ban ezek a vállalkozások az EU összes vállalkozásának 99%-át tették ki, mintegy százmillió embert foglalkoztattak és Európa bruttó hazai termékének több mint felét adták. Magyarországon ugyanebben az évben a KKV-k száma 713411 volt, ami összhangban az EU kulcsmutatóival az összes vállalkozás 99,9%-a. 2023-ban ezek a szervezetek foglalkoztatták hazánkban a munkavállalók 70,2%-át, ami több mint kétmillió munkavállalót jelent, a megtermelt új értékhez pedig 56,2 százalékkal járultak hozzá (Lederer et al., 2013).

A KKV-k a gazdasági növekedés kétségtelenül fontos tényezői, a nagyvállalatok jelentős beszállítói körét is biztosító rugalmas, gyorsan reagáló, munkahelyteremtő szervezetek. Felismerve e vállalati szektor jelentőségét és egyben méretükből fakadó sérülékeny jellegét, mind uniós, mind tagállami szinteken számos kezdeményezés történt a megerősítésükre. Európai szinten említendő a Small Business Act, amely a kihívásokra reagálva olyan prioritások elérését fogalmazta meg, mint a vállalkozói kedv előmozdítása, a KKV-k finanszírozáshoz való hozzáférése javítása és a szabályozási terhek csökkentése, valamint a piacok elérésének és a nemzetközivé válás elősegítése (SBA, 2008).

A gazdasági versenyképesség szempontjából minden szervezet, így a kis- és középvállalkozások számára is fontos a külső mellett a belső, szervezeti adottságokkal összefüggésben jelentkező kihívások kezelése. A kihívások megértése nyilvánvalóan jelentős a vállalkozások tulajdonosai és vezetői számára, akik elsősorban érdekeltek a megoldáskeresésben. Az állam számára ez a megértés segítséget nyújt a szakpolitikák és finanszírozási formák alakításakor vagy a képzési, innovációs irányok támogatásakor, a kutatók számára vizsgálati irányokat jelöl ki, a szervezeti tanácsadókat pedig felvértezi olyan információkkal, amelyek alapján pontosítani tudják szolgáltatásaik fókuszait.

Tanulmányunk fókuszában a KKV-k humán erőforrással kapcsolatos problémái állnak, amelyek egy része hivatalos és tudományos felmérésekből ismert. Jelen kutatás célja, hogy nemzetközi összehasonlításban feltárja a KKV-k jelenlegi alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémáit és az ezekre igénybe vett személyzetfejlesztési eszközök különbözőségeit és hasonlóságait. A minta segít a KKV-k belső alkalmazotti kihívásainak jobb megértésében, a nemzetközi összehasonlító elemzés pedig tanulságos trendeket rajzol ki ezen önmagában is heterogén vállalkozási kör kapcsán. A következőkben áttekintjük a KKV-szektor foglalkoztatást érintő kihívásainak szakirodalmát, majd bemutatjuk a mintát és az alkalmazott módszertant. Ezután az empirikus elemzési eredményeinket ismertetjük, amit diszkusszió követ. Tanulmányunkat következtetéseinkkel, a kutatási korlátok és a jövőbeli kutatási irányok részletezésével zárjuk.

Szakirodalmi áttekintés

A kis- és középvállalkozások emberierőforrás-menedzmentjének vizsgálata az utóbbi évtizedekben a nemzetközi és hazai szakirodalom kiemelt témájává vált (Szászvári et al., 2022), mivel e vállalkozások meghatározó szerepet töltenek be a gazdasági teljesítményben és a foglalkoztatásban (Storey, 2004; Harney & Dundon, 2006). A kutatók azt mutatják, hogy a KKV-k HR-gyakorlatai számos tekintetben eltérnek a nagyvállalatokétól: kevésbé formalizáltak, erősebben függenek a tulajdonos-vezető közvetlen befolyásától és gyakran rövid távú, ad hoc döntések formájában jelennek meg (Cardon & Stevens, 2004).

A HRM-szakirodalomban két alapvető elméleti irány különíthető el. Az univerzalista (best practice) megközelítés szerint bizonyos HR-gyakorlatok – mint a teljesítményértékelés, a képzés-fejlesztés vagy az ösztönző rendszerek – minden szervezetben javítják a teljesítményt, függetlenül a kontextustól (Huselid, 1995). Ezzel szemben a kontingencia (best fit) szemlélet azt hangsúlyozza, hogy a HR-gyakorlatok hatékonysága nagymértékben függ a környezeti feltételektől, a szervezeti stratégiától és az erőforrások elérhetőségétől (Boxall & Purcell, 2016). A KKV-k esetében a kontingencia logika különösen releváns, hiszen e szervezeteket gyakran jellemzik korlátozott pénzügyi és humán erőforrások, valamint a rugalmas alkalmazkodás szükségessége.

A HRM-szakirodalomban hangsúlyosan megjelenik az AMO-modell (Ability–Motivation–Opportunity), amely szerint a szervezeti teljesítmény akkor maximalizálható, ha a munkavállalók rendelkeznek a szükséges képességekkel (Ability), megfelelő motivációval (Motivation) és lehetőségük van képességeik alkalmazására (Opportunity) (Appelbaum et al., 2000). KKV-k esetében gyakori, hogy a motiváció – a közvetlen vezetői kapcsolatok és a lojalitás miatt – erős, ugyanakkor a képzési lehetőségek és a strukturált munkaszervezési gyakorlatok hiánya miatt az „Ability” és az „Opportunity” dimenziók fejlesztése korlátozott (Harney & Dundon, 2006).

A Resource-Based View (RBV) megközelítés a humán erőforrás stratégiai jelentőségére hívja fel a figyelmet. Eszerint a vállalat tartós versenyelőnye a ritka, értékes és nehezen másolható erőforrásokból – így a humán tőkéből – származik (Barney, 1991). A KKV-kban a humán erőforrás gyakran kulcsberekhez kötődik, ami egyszerre jelenthet versenyelőnyt és sérülékenységet (Paauwe & Boselie, 2005). Az RBV ezért a tudásmenedzsment, a képzés és a tudásmegosztás stratégiai szerepét hangsúlyozza, amelyek révén a KKV-k csökkenthetik személyfüggőségüket és fenntartható versenyelőnyt alakíthatnak ki.

A nemzetközi szakirodalom széles körben igazolja, hogy a KKV-k HRM-gyakorlatai kevésbé formalizáltak, mint a nagyvállalatoké, és a döntések gyakran rövid távú szükségletekhez igazodnak (Cardon & Stevens, 2004; Harney & Dundon, 2006). Az AMO-modell keretében ez úgy értelmezhető, hogy bár a motiváció sokszor erős, a képességek fejlesztése és a lehetőségek biztosítása hiányos (Boxall & Purcell, 2016). Az RBV logikája szerint a humán erőforrás értékes és ritka, de a kulcsberekhez

kötött tudás sérülékennyé teszi a szervezetet, amit csak tudatos tudásmegosztással és intézményesített képzési formákkal lehet mérsékelni (Barney, 1991; Paauwe & Boselie, 2005).

A nemzetközi tapasztalatok azt is mutatják, hogy az intézményi környezet erősen befolyásolja a KKV-k HRM-gyakorlatait. Skandináv és német kontextusban a kamarai rendszerek és ágazati képzési alapok jelentős támogatást nyújtanak a KKV-k számára, míg a mediterrán és kelet-európai országokban ezek az intézmények kevésbé erősek, így a vállalatoknak nagyobb mértékben kell saját forrásokra támaszkodniuk (Whitley, 1999; Brewster et al., 2016). A kutatások kiemelik az informális tanulás szerepét is: a munkavégzés közbeni tanulás, a vezetői visszajelzések és a gyakorlati problémamegoldás sokszor fontosabb a formális képzéseknél (Marsick & Watkins, 2003; Coetzer & Perry, 2008). Ez jól illeszkedik az AMO Opportunity dimenziójához, amelynek gyakorlati megvalósulását a mindennapi tanulási alkalmak jelenthetik.

A hazai kutatások eredményei szoros rokonságot mutatnak a kelet-közép-európai mintázatokkal. Magyarországon a KKV-k HRM-gyakorlataira jellemző az alacsony képzési ráfordítás, a gyenge formalizáltság és a képzések sokszor a kötelező jogszabályi megfeleléshez kapcsolódnak (Poór et al., 2018). A rövid távú üzleti prioritások gyakran háttérbe szorítják a hosszabb távú humánpolitikai célokat, ami a kontingencialogika korlátozott alkalmazásaként értelmezhető (Karoliny et al., 2009).

Nemzetközi összevetésben jól látszik, hogy míg az észak- és nyugat-európai országokban a stratégiai szemléletű képzés és a tudásmegosztás gyakoribb (Edwards & Ram, 2009; Brewster et al., 2016), addig Magyarországon jellemzőbb a rövid távú, ad hoc döntéshozatal és a munkavállalók alacsony szintű bevonása (Karoliny et al., 2009). Az AMO-modell szempontjából ez az Opportunity dimenzió gyengeségére utal, míg a Motivation komponens – a személyes vezetői kapcsolatok és a lojalitás miatt – sokszor erősnek tekinthető.

Az RBV keretében a hazai sajátosságokat a humán erőforrás sérülékenysége jellemzi: egy-egy kulcsembert távozása komoly működési kockázatot jelent, miközben a tudásmegosztás és a képzés hiánya fokozza a kiszolgáltatottságot (Karoliny et al., 2009; Poór et al., 2018). Ezzel szemben a nemzetközi jó gyakorlatok – például a vállalati-egyetemi partnerségek vagy a klasztereken belüli képzési programok – a tudás kollektív megosztását ösztönzik, csökkentve a személyfüggőséget (Brewster et al., 2016; Harney & Alkhalaf, 2021).

A szakirodalom arra mutat rá, hogy a KKV-k HRM-gyakorlatát egyszerre jellemzi a forráshiány, az ad hoc döntéshozatal és az informális tanulás dominanciája, miközben a versenyképesség szempontjából a stratégiai szemléletű, intézményesített képzés és tudásmegosztás lenne kívánatos. Az AMO-modell fényében a hazai KKV-knak a munkavállalói képességek (Ability) fejlesztésére és a részvételi lehetőségek (Opportunity) bővítésére kellene nagyobb hangsúlyt fektetniük, miközben a motiváció (Motivation) sok esetben erős. Az RBV-megközelítés pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a humán erőforrás,

mint stratégiai erőforrás csak akkor válhat tartós versenyelőnyvé, ha tudatos tudásmenedzsment, képzés és a személyfüggőség csökkentése is társul hozzá.

A jelen tanulmány empirikus adatokra építve egyedi módon ötvözi az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák és a képzési gyakorlatok összehasonlítását regionális bontásban. A kvantitatív nemzetközi összehasonlítás lehetővé teszi, hogy átfogó képet kapjunk a különböző kontextusokban jelentkező kihívásokról, és ezzel hozzájáruljunk a KKV-k HRM-gyakorlatainak nemzetközi diskurzusához.

Módszertan

A minta bemutatása és leíró statisztikai jellemzése

Jelen kutatásnál a humán erőforrás-tényezők ember erőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó elemeiből az alkalmazottakhoz kapcsolódó problémák, illetve a továbbképzési formák különbségeit vizsgáltuk egy nemzetközi adathalmazon. A kutatás központi kérdésének megfogalmazásához először a vizsgálat fókuszát határoztuk meg, majd ennek alapján három ellenőrizhető hipotézist állítottunk fel. Kutatási kérdés: Milyen problémákkal szembesülnek a magyar KKV-k az alkalmazottak teljesítménye és a motivációja terén, és ezekre milyen továbbképzési formákkal reagálnak a nemzetközi gyakorlatokhoz képest?

Hipotézisek:

H1. A magyar KKV-kban az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák – különösen az alacsony munkamorál és a munkaintenzitás – nagyobb arányban jelennek meg, mint a nemzetközi összehasonlító mintában.

H2. A magyar KKV-kban a leggyakrabban alkalmazott személyzetfejlesztési forma a házon belüli tréning az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák megoldására.

H3. A magyar KKV-kban a formális, hosszabb távú képzési formák (pl. akkreditált külső képzések) alacsonyabb arányban vannak jelen, mint a nemzetközi mintában.

E hipotézisek tesztelésével lehetőség nyílik a hazai és a nemzetközi gyakorlatok összevetésére, valamint a magyar KKV-k HRM-fejlesztési irányainak pontosabb azonosítására.

Az adatbázist a Globális Versenyképességi Projekt (GCP (Global Competition Project) – Szerb László és Esteban Lafuente által vezetett) KKV-kra fókuszáló versenyképességi adatállománya alkotja. Az adatgyűjtés időszaka 2018. január 31. és 2023. április 10. közötti nem-longitudinális válaszokat foglalja magában a nemzetközi adatállományra vonatkozóan. Az adatgyűjtést szakosodott szolgáltatók és a projektben együttműködő intézmények valósították meg. A felmérés lebonyolítását, az adatgyűjtés és -tisztítás folyamatát szakmailag a GCP felügyelte (Lafuente, Leiva et al., 2020; Lafuente, Szerb et al., 2020).

A felmérésben összesen 2055 cég adatai találhatóak meg, ugyanakkor a méretbeli sajátosságok miatt a 0-4 fős, kisebb méretű mikrovállalatok és az 5-9 fős, nagyobb méretű mikrovállalatok esetében a vizsgált területek nem elemezhetők szakmailag megalapozott módon, illetve túlságosan kevés az alkalmazotti létszám ahhoz, hogy a

markáns különbségek kirajzolódjanak. Ebből adódóan a mintában csak a kis- és középvállalatok maradtak bent, ami a mi esetünkben 1228 céget jelent. Mivel a magyar válaszadók teszik ki a minta csaknem felét (633 vállalat), ez a felülreprezentáltság torzíthatja az összehasonlítások általánosíthatóságát. Ennek megfelelően külön hangsúlyt fektettünk arra, hogy az eredményeket minden esetben kontextusba helyezzük, és ne abszolút következtetéseket vonjunk le. Az összehasonlítás céljából a többi 17 országot (Bosznia és Hercegovina, Brazília, Costa Rica, Csehország, Észtország, Franciaország, Indonézia, Kolumbia, Lengyelország, Mexikó, Németország, Oroszország, Pakisztán, Románia, Spanyolország, Svédország, Szerbia) nagyobb földrajzi egységekbe tömörítettük (Dél-Amerika - DA, Kelet-Közép-Európa - KKE, Nyugat-Európa - NyE, Távol-Kelet - TK). Tisztában vagyunk azzal, hogy ez a földrajzi aggregáció információcsökkenéssel jár, különösen az országok közötti intézményi és kulturális különbségek tekintetében. Ennek mérséklése érdekében a régiók kialakításánál figyelembe vettük a gazdasági fejlettségi szinteket, illetve a munkapiaci és vállalkozói környezet hasonlóságait. Ugyanakkor szükségesnek tartjuk megjegyezni, hogy ezek a régiók nem homogének, eltérő intézményi és kulturális mintákat, valamint fejlődési utakat reprezentálnak. Ezért az eredmények értelmezésénél a regionális különbségekre való reflexió megjelenik a diszkusszió szakaszában. A későbbi kutatások számára javasoljuk az országspecifikus megközelítést, amely e régiós aggregáció korlátait feloldhatja.

Az 1. táblázat mutatja be a minta megoszlását a vállalati méretkategóriák, a piaci tapasztalat, azaz az átlagos működési év, illetve a foglalkoztatotti létszám mentén. Ezek alapján látható, hogy szignifikáns különbség azonosítható

mind a három tényező esetében. A méretkategóriákat tekintve ($\chi^2=73,677$ $p<0,001$) a középvállalatok a nyugat-európai mintában vannak jelen a legnagyobb mértékben (63,4%), míg legkevésbé Magyarországon (21,5%), emellett a kisebb méretű kisvállalatok a távol-keleti mintában (47,9%) találhatók meg a legnagyobb mértékben, míg legkevésbé a nyugat-európai mintában (17,1%). A foglalkoztatotti létszám (ANOVA $p<0,001$) is ezt a képet követi, a nyugat-európai mintában átlagosan 93,5 főt foglalkoztatnak, míg a távol-keletiben csupán 33,7 főt. A piaci tapasztalat (ANOVA $p<0,001$) tekintetében megállapítható, hogy a távol-keleti mintában a legfiatalabbak a cégek (12,0 év), átlagosan a legrégebb óta pedig a dél-amerikai mintában (20,0 év) működnek.

A működés iparágát tekintve is jelentősebb különbségek azonosíthatók ($\chi^2=248,267$ $p<0,001$). A mezőgazdaság és ipar (kivéve építőipar) a legnagyobb mértékben a távol-keleti mintában jelenik meg (42,5%), ezt követi a dél-amerikai (32,8%), a magyar (31,9%), majd a kelet-közép-európai minta (27,9%), a legkisebb mértékben pedig a nyugat-európai minta (15,9%) tartalmaz ilyen vállalatokat. Az építőipar arányaiban kisebb mértékben van jelen. A legkevésbé a távol-keleti (4,1%) mintában, ezt követi a nyugat-európai (4,9%) és a dél-amerikai minta (4,9%), viszont nagyobb mértékben jelenik meg a kelet-közép-európai mintában (11,6%) és Magyarországon (13,6%). A kereskedelem és gépjárműjavítás iparág legnagyobb mértékben a kelet-közép-európai mintát (23,8%), a magyar (22,7%) és a távol-keleti mintát (19,2%) jellemzi, legkevésbé pedig a dél-amerikai (16,8%) és a nyugat-európai (15,9%). A kereskedelem és gépjárműjavításon kívüli szolgáltató szektor egyértelmű dominanciája a nyugat-európai vállalatoknál látható (63,4%), jelentősebb még a

1. táblázat

A földrajzi egységek szerint kategorizált minta összetétele a vállalati méretkategóriák, piaci tapasztalat és foglalkoztatotti létszám mentén (n=1228)

		Kisebb méretű kisvállalat (10-19)	Nagyobb méretű kisvállalat (20-49)	Közép- vállalat (50-249)	Összesen	Piaci tapasztalat (év)	Foglalkoz- tatotti létszám
Magyarország (Mo)	Cégek száma (db)	250	247	136	633	19,2	38,7
	Cégek aránya (százalék)	39,5	39,0	21,5	100,0		
Dél-Amerika (DA)	Cégek száma (db)	89	90	89	268	20,0	54,4
	Cégek aránya (százalék)	33,2	33,6	33,2	100,0		
Kelet-Közép- Európa (KKE)	Cégek száma (db)	70	56	46	172	16,3	45,3
	Cégek aránya (százalék)	40,7	32,6	26,7	100,0		
Nyugat-Európa (NyE)	Cégek száma (db)	14	16	52	82	17,0	93,5
	Cégek aránya (százalék)	17,1	19,5	63,4	100,0		
Távol-Kelet (TK)	Cégek száma (db)	35	20	18	73	12,0	33,7
	Cégek aránya (százalék)	47,9	27,4	24,7	100,0		
Összesen	Cégek száma (db)	458	429	341	1 228	18,4	46,4
	Cégek aránya (százalék)	37,3	34,9	27,8	100,0		

Forrás: saját szerkesztés

dél-amerikai (45,5%), a kelet-közép-európai mintában (36,6%), a mezőgazdaság és ipar (kivéve építőipar) mértékével megegyezik Mo-on (31,8%), annál kisebb mértékben van jelen a Távol-Keleten (34,2%).

A vizsgált tényezők bemutatása, az elemzés módszertana

A vizsgált területeket, azaz az alkalmazottakkal kapcsolatos problémákat és a három továbbképzési formát eltérő megközelítéssel kellett megválaszolniuk a KKV-knak. Az előbbi esetében 10 itemen külön-külön kellett megítélni, hogy az adott tényező komoly problémát jelent (1), kismértékben okoz problémát, (2) vagy pedig egyáltalán nem jelentkezik problémaként (3) az adott szervezetnél. A felsorolt problémák a következők voltak: alacsony morál, alacsony munkaintenzitás, alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás), a szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással, az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással, speciális szakértelem hiányzik, a középvezetők vezetői képességei gyengék, az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak, az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást, az alkalmazottak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására, az alkalmazottak innovációs képessége alacsony. A három továbbképzési forma esetében a nem volt (0), az alkalmazottak 1-25%-a (1), az alkalmazottak 26-50%-a (2), az alkalmazottak 51-75%-a (3), illetve a több mint 75%-a (4) opciókat adhatták meg a válaszadók a házon belüli tréning, a külső tréning és munkaköri csere/rotáció opciókra vonatkozóan.

A bemutatott tényezőknek az országcsoportok mentén való eltéréseit egyrészt függetlenségvizsgálattal, másrészt pedig egyutas varianciaanalízis segítségével mutatja be a cikk. Az előbbi esetében a χ^2 , a p érték és a Cramer's V érték mentén lehet megítélni a szignifikanciát, illetve a kapcsolat szorosságát, az utóbbi esetében a Levene p, a Welch p, az ANOVA p alapján lehet megítélni az eltérés szignifikáns voltát globálisan, valamint a Games-Howell teszt révén lehet azonosítani az egyes országcsoportok közötti páros összehasonlítással a közöttük fennálló szignifikáns különbségeket.

Az alapösszefüggések bemutatását követően további transzformációt, illetve elemzést valósítottunk meg. A két témakörre vonatkozóan, más kutatásokhoz hasonlóan (pl. Douglas & Ryman, 2003; Irwin et al., 1998; Priem & Butler, 2001) alakítottunk ki egy ötponos skálát, az erőforrások és képességek észlelt teljesítményének megítélésére alkalmas 0-4-es Likert-típusú skálát, az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák, illetve a három továbbképzési forma maximális értéke változókkal. A 0-4-es skála a terjedelmet tekintve alkalmas a vizsgált területen belüli eltérések vizsgálatára (Lederer et al., 2013).

Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák esetében alkalmazott számítási módszer: A felsorolt 10 problémát 1-3-as skálán értékeli a válaszadó, ezt követően a 10 érték átlagából 1-et kivonva jönnek létre a kategóriák: 0-mindennel komoly probléma van (0); 1-összes probléma átlaga: 0,1-1,5 között; 2-összes probléma átlaga: 1,51-1,79;

2-összes probléma átlaga: 1,80-1,99; 4-semmivel sincs probléma (3). Például, ha egy vállalatnál a 10 probléma átlagértéke 2,2 volt, az így képzett aggregált index: $2,2 - 1 = 1,2$ lett, ami 1-es értéként jelenik meg.

A három továbbképzési forma esetében a legnagyobb érték alapján jön létre a 0-4-es skála. Az összesített képzési aktivitásváltozót a három közül a legmagasabb értékű válaszból határoztuk meg. Például, ha egy vállalat a belső tréningre 2-t, a külső tréningre 3-at, a munkaköri csere/rotációra pedig 1-et jelölt, akkor az aggregált változó értéke 3 lett. Ez a módszer jól tükrözi, hogy legalább egy képzési forma milyen szinten volt jellemző az adott vállalatra.

Ahogy a minta jellemzőinél látható volt, a méret, a foglalkoztatotti létszám, a cégkor, illetve az iparág mind szignifikáns eltérést mutattak az egyes országcsoportok között. Ebből adódóan olyan módszertan alkalmazása szükséges, amely képes kiszűrni ezek együttes hatását, illetve képes megmutatni azokat az országok közötti különbségeket, amelyek nem magyarázhatók ezekkel. Az OLS-sel becült lineáris regressziós módszer alkalmazása indokolt, mivel a vizsgált függő változók folytonos vagy kvázi-folytonos skálázott mutatók. Az OLS-sel becült lineáris regresszió lehetővé teszi a standardizált együtthatók értelmezését, így az eltérő mértékegységű magyarázó változók hatása közvetlenül összevethető. Bár a hierarchikus modellek alkalmazása releváns lehet beágyazott adatszerkezet esetén, jelen kutatás célja nem az országon belüli különbségek feltárása, hanem a regionális mintázatok összehasonlítása. Emellett több ország esetében az elemszám nem tette lehetővé stabil többszintű modellezés alkalmazását. A logisztikus regresszió nem alkalmazható, mivel a függő változók nem binárisak, hanem skálázott indexekből állnak (Pituch & Stevens, 2015).

Ebben a modellben az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma, illetve a három továbbképzési forma aggregált változók lesznek a függők, míg a független változónak az országcsoportok változó kerül be, kontrollváltozónak pedig a logaritmizált cégéletkor, a dummy iparág és vállalati méret szerepelnek. A dummy változók esetében a referenciakategória zárójelben látható. Az OLS-sel becült lineáris regresszióban a szignifikáns Standardizált Béta értékek ceteris paribus azt mutatják meg, hogy a független változó egy standard deviációnyi növekedése milyen mértékben változtatja meg az eredményváltozót standard deviációban kifejezve. Ez lehetővé teszi a különböző skálájú változók hatásának összehasonlítását.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z_1 + \beta_3 Z_2 + \beta_4 Z_3 + \varepsilon \quad (1)$$

ahol:

Y = alkalmazottakkal kapcsolatos probléma/továbbképzés,

X_1 lineáris regresszió független változója: országcsoportok (referenciakategória: Magyarország),

$Z_1 - Z_3$ a lineáris regresszió kontrollváltozói: logaritmizált cégéletkor, iparág (referenciakategória: Kereskedelem és gépjárműjavítás), vállalati méret (referenciakategória: 10-19 fő kisebb méretű kisvállalat),

ε = hibatag.

Eredmények és diszkusszió

A módszertani részben bemutatott elemzéseket két részben ismertetjük. Elsőként a két területre vonatkozó értékeket vizsgáljuk meg a kialakított régiók mentén, ezt követően pedig az OLS-sel becsült lineáris regresszió eredményeit ismertetjük.

Regionális különbségek leíró statisztikája

Ahogy a 2. táblázatban látható, a speciális szakértelem hiánya a legsúlyosabb probléma valamennyi mintában (2,37). A nyugat-európai mintához képesti eltérés minden esetben szignifikáns ($p_{ANOVA} < 0,001$), legnagyobb mértékben a kelet-közép-európai minta jelezte ezt a problémát, miközben a többi három terület egy közepes mértékű csoportot alkot.

Az alacsony munkamorál, munkaintenzitás összességében a második legjellemzőbb probléma (2,38), a területet tekintve leginkább a kelet-közép-európai mintában jelentkezik, de nem sokkal marad ez el Magyarországon sem. Legkevésbé a nyugat-európai és a távol-keleti minta vállalatai szembesülnek ezzel a kihívással ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az alkalmazottak oldaláról megjelenő változásokkal szembeni ellenállás a harmadik legsúlyosabb probléma (2,41), területileg a nyugat-európai és a többi terület mintája között látható különbség ($p_{ANOVA} < 0,001$).

A szakmunkások szaktudásának hiánya a negyedik legjellemzőbb probléma (2,43), területileg leginkább a kelet-közép-európai minta munkáltatói szembesülnek ezzel a kihívással, de hasonló mérték látható a magyar, a dél-amerikai és a távol-keleti minta esetében is. Szignifikáns a különbség a nyugat-európai mintához képest mindegyik esetben ($p_{ANOVA} < 0,001$), ugyanakkor a távol-keleti vállalatok szignifikánsan kevésbé

szembesülnek ezzel a kihívással, mint a kelet-közép-európai minta vállalatai.

Az alkalmazottak alacsony innovációs képessége a közepesnél jobban jelentkezik általánosságban (2,43), itt szintén a nyugat-európai minta és a többi terület között látható eltérés ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az alkalmazottak általi új tudás befogadásának hiánya közepesen helyezkedik el a 10-es listán (2,51). Ez a probléma területileg a kelet-közép-európai mintára jellemző leginkább, ugyanakkor nincs szignifikáns különbség a dél-amerikai és a távol-keleti mintához képest, míg a magyar minta munkáltatói körében szignifikánsan rosszabb a helyzet. Minden terület mintájának foglalkoztatói szignifikánsan magasabb mértékben szembesülnek ezzel, mint a nyugat-európai minta vállalatai ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az összes vizsgált vállalatot tekintve az adminisztratív dolgozók szaktudásának hiánya jelenti a legkisebb problémát (2,67). A területi összehasonlításból látszik, hogy ez a kihívás a nyugat-európai és a magyar mintában jelentkezik a legkevésbé ($p_{ANOVA} < 0,001$).

Az alkalmazottak közvetlenül károsítják a céget (lopás) a második legkevésbé jellemző probléma (2,64) az összes vállalatra nézve. Ez a jelenség leginkább a dél-amerikai mintában jellemző, ez szignifikánsan különbözik mind a magyar, mind a kelet-közép-európai minta értékétől, bár a közepes problémakörbe beletartozik ebben az esetben a távol-keleti minta is ($p_{ANOVA} < 0,001$).

A középvezetők vezetői képességeinek problémája kevésbé azonosítható, ez az érték a harmadik legjobb átlaggal rendelkezik (2,61). A távolság lényegében a nyugat-európai és a többi terület között azonosítható ($p_{ANOVA} < 0,001$), a többi esetében nem jelenik meg egymáshoz képest szignifikáns eltérés.

2. táblázat

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a három továbbképzési forma átlagértékei (n=1228)

	Magyarország	Dél-Amerika	Kelet-Közép-Európa	Nyugat-Európa	Távol-Kelet	Összesen
Alacsony morál, alacsony munkaintenzitás	2,28	2,48	2,23	2,78	2,78	2,38
Alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás)	2,69	2,44	2,63	2,89	2,71	2,64
A szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással	2,41	2,42	2,29	2,78	2,55	2,43
Az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással	2,74	2,53	2,59	2,88	2,48	2,67
Speciális szakértelem hiányzik	2,39	2,33	2,07	2,80	2,52	2,37
A középvezetők vezetői képességei gyengék	2,62	2,61	2,51	2,88	2,47	2,61
Az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak	2,42	2,30	2,33	2,78	2,46	2,41
Az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást	2,54	2,48	2,35	2,78	2,40	2,51
Az alkalmazottak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására	2,64	2,56	2,51	2,84	2,42	2,60
Az alkalmazottak innovációs képessége alacsony	2,44	2,38	2,37	2,82	2,33	2,43
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	2,17	1,98	1,76	3,20	2,25	2,14
Házon belüli tréning	3,12	3,47	3,07	2,93	2,83	3,16
Külső tréning	2,25	2,29	2,21	2,12	2,15	2,24
Munkaköri csere/rotáció	1,70	2,22	1,92	2,05	1,77	1,88
Továbbképzés	2,29	2,72	2,31	2,18	1,81	2,35

Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazottak általi IKT-alkalmazás kevésbé jellemző probléma (2,60). Területileg tekintve a magyar minta a második legjobb helyzetben van, ez a különbség szignifikánsan jobb ($p_{ANOVA} < 0,001$), mint a távol-keleti mintáé, ugyanakkor a kelet-közép-európai, a dél-amerikai és a távol-keleti minták átlagai nem különböznek egymástól.

Összességében megállapítható, hogy a magyar mintában leginkább az alacsony munkamorál és -intenzitás a probléma a többi területhez képest, ugyanakkor pozitív, hogy a kelet-közép-európai mintához képest is kevesebb probléma merül fel több tényező esetében. Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma összesített értékét tekintve kiemelkedően jó a nyugat-európai minta helyzete, ugyanakkor a távol-keleti mintához képest a magyar minta nincs szignifikánsan lemaradva, miközben a dél-amerikai és a kelet-közép-európai mintához képest jobb helyzetben van, ahogyan ez a páros összehasonlítás szignifikanciaeredményeiből (2. táblázat) látható.

Az eredmények alátámasztják az *H1 hipotézist*, miszerint a magyar KKV-kban az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák – különösen az alacsony munkamorál és munkaintenzitás – nagyobb arányban jelentkeznek, mint a nemzetközi összehasonlító mintában. Bár bizonyos tényezők hasonló szinten jelennek meg a régiókban, a munkamorál és munkaintenzitás tekintetében a magyar és kelet-közép-európai cégek lemaradása egyértelműen kirajzolódik.

A továbbképzés tényezőinél (2. táblázat) a magasabb átlagérték jelenti a nagyobb mértékű képzés biztosítását. A legnépszerűbb és egyben a legolcsóbb a házon belüli tréning, ezt követi a relatíve drágább külső tréning, ugyanakkor a munkaköri csere/rotáció kevésbé alkalmazott megoldás a minta egészét tekintve.

A házon belüli tréning esetében dél-amerikai minta kiemelkedő, jóval erőteljesebben jelentkezik, mint bármely másik területen ($p_{ANOVA} < 0,001$). A többi minta között nincs szignifikáns különbség a páronkénti összehasonlítás alapján. A külső tréning mindenhol hasonló mértékben jelenik meg, nem látható szignifikáns eltérés ($p_{ANOVA} = 0,709$).

A munkaköri csere/rotáció a dél-amerikai minta vállalatainál jelenik meg a legnagyobb mértékben, szignifikáns a különbség a magyar, a kelet-közép-európai és a távol-keleti mintákhoz képest, de nem azonosítható nyugat-európai mintához. A legkevésbé a magyar mintában jelenik meg ez a továbbképzési forma, szignifikánsan kevésbé alkalmazzák ($p_{ANOVA} < 0,001$), mint a dél-amerikai vagy a nyugat-európai mintákban, de nincs eltérés a kelet-közép-európai vagy a távol-keleti mintához képest.

Összességében a magyar mintában a vállalatok az átlaggal megegyező sorrendben preferálják a házon belüli tréninget, kevésbé a külső tréninget, ugyanakkor a többi területhez képest is nagyon alacsony mértékben alkalmazzák a munkaköri csere/rotációt. A három továbbképzési formából alkotott változó alapján a leginkább a dél-amerikai minta vállalatai fektetnek erre hangsúlyt, legkevésbé a távol-keleti vállalatok és közepes mértékben a magyar, a kelet-közép-európai és a nyugat-európai mintákba tartozók. A magyar vállalatokhoz képesti páros összehasonlítás

alapján (3. táblázat) szignifikánsan alacsonyabb a továbbképzés intenzitása, mint a dél-amerikai minta vállalatainál (átlag közötti eltérés: -0,429, $p < 0,001$), ugyanakkor jobb, mint a távol-keleti minta esetében.

3. táblázat

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a három továbbképzési forma országonkénti páros eltérései (n=1228)

	Országcsoport	Átlag közötti eltérés	p
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma – Magyarország	Dél-Amerika	0,188*	0,098
	Kelet-Közép-Európa	0,413***	<0,001
	Nyugat-Európa	-1,026***	<0,001
	Távol-Kelet	-0,078	0,989
Továbbképzés – Magyarország	Dél-Amerika	-0,429***	<0,001
	Kelet-Közép-Európa	-0,026	0,999
	Nyugat-Európa	0,105	0,960
	Távol-Kelet	0,479***	0,006

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$

Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb eredmények:

- A speciális szakértelem hiánya a legáltalánosabban jelentkező probléma minden vizsgált régióban, különösen a kelet-közép-európai országokban.
- Az alacsony munkamorál és munkaintenzitás kiemelten jelenik meg Magyarországon és Kelet-Közép-Európában, míg Nyugat-Európában és a Távol-Keleten kevésbé jellemző.
- A munkavállalói ellenállás a változásokkal szemben szintén meghatározó probléma, különösen a kelet-közép-európai és magyar mintákban.
- A legkevésbé jelentkező problémák között szerepel az adminisztratív dolgozók szaktudásának hiánya és a közvetlen károkozás (pl. lopás).
- A házon belüli tréning a leggyakoribb továbbképzési forma, még olyan régiókban is, ahol korlátozottak az erőforrások.
- A munkaköri csere/rotáció különösen alacsony mértékben van jelen Magyarországon, szignifikánsan kisebb arányban, mint más régióban.
- A továbbképzés összesített mértéke alapján a magyar vállalatok Dél-Amerikához képest szignifikánsan alacsonyabb értéket mutatnak, míg a Távol-Kelettel összevetve kedvezőbb a helyzet

A házon belüli tréningek relatív túlsúlya – különösen a magyar és dél-amerikai mintákban – elsőre meglepő lehet, mivel ezen régiók KKV-i jellemzően korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek. A jelenség mögött azonban több tényező állhat. Egyrészt a belső tréning alacsony költséggel megszervezhető, mivel nem igényel külső szolgáltatót, utazást vagy adminisztrációt. Másrészt az informális tudásátadás és a munkahelyi betanítás a KKV-kban gyakran nem is minősül önálló „továbbképzésnek”. Emellett

a szervezeti rugalmasságot biztosítja, hiszen a tréningek időzítése és tartalma a vállalati igényekhez igazítható. A kulturális háttér – például a lojalitásalapú tanulás vagy a formális képzésekkel szembeni bizalmatlanság – szintén befolyásolhatja a preferenciát. A belső tréning így nem csupán kényszermegoldás, hanem a szervezeti logika és kulturális kontextus szerves eleme is lehet.

Az OLS-sel becsült lineáris regressziók eredményei

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a továbbképzési tényezők alapjellemzőinek ismertetését követően a magyar mintához képesti eltérés mértékét az OLS-sel becsült lineáris regresszióba bevont kontrollváltozók hatásainak kiszűrésével is szükséges megvizsgálni. Az *egyenlet (1)* alapján megvalósított elemzés eredményei a 4. táblázatban láthatók. Ezek alapján mindkét esetben

szignifikáns a modell. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák magyarázó ereje magasabb (10,8%), mint a továbbképzés esetében (4,0%), azaz további tényezők is meghatározzák a két változó alakulását.

Nyugat-Európa esetében az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák szignifikánsan nagyobb mértékben jelentkeznek Magyarországhoz képest (Std. Béta = 0,249, $p < 0,001$). Ez azt jelenti, hogy Nyugat-Európában az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák erőssége nagyobb, figyelembe véve a többi változó hatását is. Ezzel szemben Dél-Amerika (Std. Béta = -0,061, $p < 0,05$) és Kelet-Közép-Európa (Std. Béta = -0,135, $p < 0,001$) esetében az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák alacsonyabb mértékben jelentkeznek Magyarországhoz képest. A negatív Béta értékek arra utalnak, hogy ezekben a régiókban a problémák kisebb mértékben fordulnak elő. Távol-Kelet esetében nincs szignifikáns eltérés Magyarországhoz képest,

4. táblázat

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a három továbbképzési forma OLS-sel becsült lineáris regresszió eredményei (n=1228)

	Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma		Továbbképzés	
	Standardizált Béta	p	Standardizált Béta	p
R ²	0,126		0,058	
Korrigált R ²	0,108		0,040	
Durbin-Watson	1,784		1,918	
F	7,068		3,092	
p	<0,001		<0,001	
OLS-sel becsült lineáris regresszió változói	Standardizált Béta	p	Standardizált Béta	p
Országcsoport (referencia: Magyarország)				
Dél-Amerika	-0,061**	0,044	0,128***	<0,001
Kelet-Közép-Európa	-0,135***	<0,001	0,002	0,933
Nyugat-Európa	0,249***	<0,001	-0,033	0,285
Távol-Kelet	0,013	0,637	-0,087***	0,003
Logaritmizált cégkor	0,010	0,739	0,008	0,802
Vállalati méret (referencia: Kisebb méretű kisvállalat 10-19 fő)				
Nagyobb méretű kisvállalat 20-49 fő	-0,037	0,229	0,048	0,140
Középvállalat 50-249 fő	-0,115***	<0,001	0,029	0,397
Iparág (referencia: Kereskedelem és gépjárműjavítás)				
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	-0,008	0,787	-0,006	0,851
Bányászat, kőfejtés	0,028	0,306	-0,023	0,413
Feldolgozóipar	-0,033	0,354	-0,033	0,374
Villamosenergia-, Gáz-, Gőzellátás, Légkondicionálás	-0,011	0,688	0,017	0,543
Vízellátás	-0,008	0,770	0,016	0,564
Építőipar	0,006	0,836	-0,040	0,224
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	-0,032	0,285	0,036	0,249
Szállítás, raktározás	0,000	0,992	0,010	0,738
Információ, kommunikáció	0,089***	0,003	0,077**	0,014
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,042	0,137	0,007	0,818
Ingatlanügyletek	0,033	0,228	0,018	0,531
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,104***	0,001	0,121***	<0,001
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	-0,029	0,325	0,012	0,699
Oktatás	0,025	0,368	0,023	0,423
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	0,053*	0,053	0,046	0,105
Művészet, szórakoztatás, szabad idő	0,009	0,732	-0,004	0,879
Egyéb szolgáltatás	-0,009	0,769	-0,007	0,831

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$

Forrás: saját szerkesztés

ami azt jelzi, hogy a két régió között nincs statisztikailag bizonyított különbség az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák súlyosságában.

A továbbképzés esetében Dél-Amerika szignifikánsan magasabb standardizált Béta értéket mutat (Std. Béta = 0,128, $p < 0,001$), jelezve, hogy itt az alkalmazottak továbbképzése aktívabb. Távol-Kelet esetében a továbbképzés alacsonyabb mértékben van jelen (Std. Béta = -0,087, $p < 0,01$), ami azt sugallja, hogy a régióban kevesebb hangsúlyt fektetnek a továbbképzésre.

A kontrollváltozókat vizsgálva megállapítható, hogy a logaritmizált cégkor nem szignifikáns hatása, ami arra utal, hogy a cég életkora nem befolyásolja számottevően sem az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák mértékét, sem a továbbképzés gyakoriságát. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák szignifikánsan nagyobb mértékben jelennek meg a közepes méretű vállalatoknál (Std. Béta = -0,115, $p < 0,001$) a kisebb méretű vállalatokhoz képest. Ez azt jelenti, hogy a közepes méretű cégek esetében a problémák súlyosabbak lehetnek. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák kevésbé jelentkeznek az információ és kommunikáció ágazatban és a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység ágazatban, ami azt jelzi, hogy ezekben az iparágakban kevesebb probléma tapasztalható a dolgozókkal kapcsolatosan. A továbbképzés mértéke viszont magasabb az információ és kommunikáció és a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység ágazatban, ami azt jelzi, hogy ezekben az iparágakban nagyobb hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére.

A kapott eredmények megerősítik a H2 hipotézist, hiszen a magyar KKV-k körében a házon belüli tréning a leggyakrabban alkalmazott személyzetfejlesztési forma. Ez nemcsak a nemzetközi mintához képest igazolódik, hanem a hazai vállalatok esetében különösen hangsúlyos, ami összhangban van a korlátozott erőforrásokra épülő költséghatékony megoldások dominanciájával.

Az eredmények részben igazolják a H3 hipotézist, amely szerint a magyar KKV-kban a formális, hosszabb távú képzési formák alacsonyabb arányban vannak jelen, mint a nemzetközi mintában. Míg a házon belüli tréning jelentős súlyt képvisel, a külső tréningek és különösen a munkaköri rotáció alkalmazása Magyarországon szignifikánsan alacsonyabb, ami a hosszabb távú képzési szemlélet gyengeségére utal.

Főbb megállapítások:

- Nyugat-Európában az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák szignifikánsan nagyobb mértékben jelentkeznek, mint Magyarországon. Kelet-Közép-Európában és Dél-Amerikában viszont szignifikánsan kevesebb problémát jeleztek a munkáltatók.
- Dél-Amerikában kiemelkedően aktív továbbképzési gyakorlat figyelhető meg, míg Távol-Keleten alacsonyabb.
- A vállalati méret befolyásolja az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák megjelenését: a közepes méretű cégek nagyobb kihívásokról számolnak be.
- A cégkornak nincs szignifikáns hatása sem a problémák, sem a továbbképzés esetében.

- A továbbképzés intenzitása kiemelkedő az infokommunikációs és a szakmai-tudományos ágazatokban.

Konklúzió

Az alkalmazottakkal kapcsolatos probléma és a továbbképzés két olyan területe az emberierőforrás-menedzsmentnek, amely fontos a KKV-k működését tekintve, mivel a humán tőkéhoz való befektetéshez kapcsolódóan a vállalatok hosszú távú sikerességéhez és fennmaradásához elengedhetetlenek. Jelen tanulmány KKV-fókuszú hozzáadott érték-ként jelenik meg, mivel jellemzően a tőzsdén jegyzett és/vagy nagyvállalatok jellemzőin keresztül fogalmaznak meg ajánlásokat a fejlesztésre, illetve határozzák meg egy-egy ország vállalkozásai számára a követendő lépéseket. A KKV-k speciális helyzetének területi aspektusba helyezése lehetőséget biztosít a GCP nemzetközi adatbázisa alapján az egyes országok eltérő helyzetével való összevetésre.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák esetében megállapítható, hogy a magyar mintában kifejezetten súlyos problémát jelent a dolgozók alacsony munkamorálja és az ehhez kapcsolódó munkaintenzitás, ami jelentős lemaradást jelent a nyugat-európai mintához képest. Érdemes kiemelni, hogy mindez a vállalatvezetők percepcióin alapul, ugyanakkor a percepciók nem választhatók el a hazai KKV-k emberierőforrás-menedzsment gyakorlatainak színvonalától. A nem megfelelő ösztönzési rendszerek, a teljesítményértékelés hiánya, vagy a formális HR-funkciók alacsony szintje olyan negatív ösztönzőket teremthet, amelyek önmagukban is hozzájárulhatnak a munkavállalói morál csökkenéséhez. Ezért a munkavállalói morál megítélését kontextusában érdemes értelmezni, és nem tekinteni kizárólag az alkalmazottak hozzáállását tükröző problémának.

Általános probléma a speciális szakértelem hiánya, ugyanakkor jobb a helyzet Magyarországon, mint a többi kelet-közép-európai vállalatnál. A szakmunkások szaktudásának hiánya szintén általános probléma, itt lényegében hasonló a helyzet, mint Nyugat-Európán kívül. A változás és az innováció elemeit tekintve Magyarországon a vállalatok jobb helyzetben vannak, mint Kelet-Közép-Európában. A Nyugat-Európa mintá vállalatai minden szempontból szignifikánsan jobb helyzetben vannak, ugyanakkor pozitív, hogy Magyarországon kiemelkedő az adminisztratív dolgozók szaktudása a többi három területhez képest.

Implikációk

A továbbképzés Magyarországon a teljes mintára jellemző sorrendben jelentkezik, bár jóval kisebb mértékben alkalmazott a munkaköri csere/rotáció. A házon belüli tréninget érdemes lehet még erősíteni, továbbá a munkaköri csere/rotáció is képes olyan plusz tényezőt biztosítani, amely révén az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák egy része megoldódhat.

Az OLS lineáris regresszió megerősítette a leíró jellegű elemzés megállapításait. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák esetében a kelet-közép-európai

és a dél-amerikai minták vállalataihoz képest jobb a helyzet, ugyanakkor jelentős az elmaradás a nyugat-európai mintához képest. A továbbképzés esetében érdemes erősíteni a belső tréninget és a munkaköri cserét/rotációt.

Az eredmények alapján a magyar KKV-k vezetői számára a következő költségkímélő gyakorlati elemek megvalósítását javasoljuk. A munkamorál és munkaintenzitás növelése érdekében érdemesnek gondoljuk olyan motivációs programok kiépítését, amelyek elismerik és jutalmazták a kiemelkedő teljesítményt akár pénzbeli ösztönzőkkel, jutalmakkal, bónuszokkal vagy nem pénzbeli elismerésekkel. A kiemelkedő teljesítmény beazonosításához szükséges egy teljesítményértékelési rendszer bevezetése, amelyben mérhető egyéni és csapatszintű célok rendszeres értékelését követően ösztönzési döntések hozhatók. Ezek a formális vagy informális visszajelzési mechanizmusok lehetőséget adnak az alkalmazottaknak a folyamatos fejlődésre is. A fenti célt szolgálhatja a munkavégzés fizikai és mentális környezetének javítása is, ez utóbbi körében kiemelkedően fontos szerepe van a vezető által megteremthető támogató és pozitív légkörnek, a rendszeres visszajelzésnek és közös tevékenységeknek (pl. csapatépítő események).

A munkavállalók szakértelmének fejlesztését iparági szakértők vagy tréningcégek által kínált célzott képzési programokkal, vagy mentorprogram bevezetésével érhetik el. A mentor programok keretében tapasztaltabb munkavállalók segítenek az újonnan érkezőknek, illetve a fiatalabb kollégáknak a szakmai fejlődésben. A rendszeres házon belüli (szakmai vagy soft skill) tréninggel a munkavállalók egyaránt felkészíthetők az aktuális és jövőbeli kihívásokra egyaránt. Egy tréningkatalógus kialakításával az alkalmazottak maguk is válogathatnak a fejlődésükhöz szükséges képzések között. A tréningek hatékonyságának értékelése természetesen kiemelkedően fontos, mivel lehetővé teszi a tréningprogramok szervezeti célokhoz való folyamatos illesztését.

A munkaköri rotációs programok vagy a kereszt-funkcionális projektcsapatok kialakítása lehetőséget biztosítanak az alkalmazottaknak arra, hogy különböző munkakörökben vagy ugyanabban a munkakörben, de más területen dolgozó kollégákkal közösen próbálhassák ki magukat. Ezek a programok többletköltséggel nem járnak, viszont növelik a vállalatban belüli tudásmegosztást és segítik a munkáltatót a sokoldalúbb munkaerő kialakításában.

Azonban fontos, hogy a rotációs és tréningprogramokat kísérő támogatási rendszerek is meglegyenek: mentorok kijelölése, kompetenciaprofilok és feladatátadás („handover”) protokollja, valamint egyértelmű mérőszámok. Egy nemzetközi kutatás szerint például a „Job Rotation” gyakorlat csak akkor javítja a dolgozói teljesítményt, ha együtt jár hatékony tréninggel és átfogó HR-stratégiával (Alizadeh Majd et al., 2024).

Költségkímélő megvalósítási javaslatok: peer mentoring, rövid moduláris tréningek, egyszerű teljesítménymutató belső visszajelzés, projektalapú rotáció; ezekkel elérhető, hogy a rotáció/tréning ne jelentsen aránytalan többletterhet.

A nemzetközi relevancia szempontjából kiemelendő, hogy a magyar KKV-k helyzete több dimenzióban is eltér a nyugat-európai gyakorlattól. Például Svédországban a KKV-k humán erőforrás-menedzsmentje szoros intézményi támogatás mellett működik: a szektorális képzési alapok és a munkavállalói bevonás kultúrája hozzájárulnak a magas munkamorálhoz és a folyamatos készségfejlesztéshez (OECD, 2023; Brewster et al., 2016). Ezzel szemben Magyarországon a házon belüli tréning dominanciája és a formális képzési programok alacsony aránya a rövid távú, költségkímélő megoldások előtérbe kerülését jelzi. A két ország közötti különbség jól mutatja, hogy a munkamorál és a továbbképzés fejlesztése nem kizárólag vállalati szinten értelmezhető, hanem az intézményi környezet és a nemzeti képzési rendszerek sajátosságainak függvénye is.

Mindezen javaslatok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a KKV-k hatékonyabban kezeljék az alkalmazottakkal kapcsolatos problémákat és fejlesszék a továbbképzési programjaikat, ezáltal hosszú távon növelve a versenyképességüket és fenntarthatóságukat.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

A kutatás korlátjai közé tartozik, hogy a területei sajátosságok fókusz mellett a kontrolltényezők hatásainak kiszűrése valósult meg a kezdeti, feltáró szakaszban. A magyarázo erő alacsonynak tekinthető, a két vizsgált elem alakulását egyéb tényezők is befolyásolják. A jövőben a megállapítások további finomítása érdekében célszerű az egyéb versenyképességi erőforrásképeségek konfigurációinak bevonásával (Szerb et al., 2014) finomítani az elemzések eredményeit.

Emellett hasznos lenne longitudinális adatgyűjtés alkalmazása is, amely lehetővé tenné a képzési mintázatok időbeli változásainak és azok hatásainak nyomon követését.

Továbbá, komparatív kvalitatív megközelítések is gazdagíthatják a kvantitatív eredményeket, különösen abban az esetben, ha a régiók belső heterogenitása jobban feltárásra kerül. Jelen kutatás tapasztalatai alapján a jövőbeli vizsgálatokban indokolt lenne az észlelt munkamorál mögötti szervezeti és vezetői tényezők elemzése is.

Emellett fontos korlátozó tényező az adatgyűjtés önbevalláson alapuló jellege, amely torzíthatja az eredményeket a szubjektív észlelések, az eltérő értelmezési keretek vagy a társadalmilag elvárt válaszok irányába. Ez különösen igaz lehet az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák megítélésénél, ahol az értékek mögött akár kulturális normák is meghúzódhatnak. A jövőbeli kutatások során ennek mérséklésére érdemes lehet objektívebb indikátorokat is bevonni (pl. fluktuációs ráta, képzési kiadások), illetve többféle adatforrást alkalmazni.

További korlátot jelent a regionális minták egyenetlen eloszlása, amely a kisebb elemszámú országsoportoknál érzékenyebb lehet a kiugró értékekre. Ennek kezelésére javasolt a mintavételi arány javítása, illetve a súlyozás módszertani lehetőségeinek vizsgálata.

A jelen kutatás eredményei rávilágítottak továbbá arra is, hogy bár a regionális aggregáció elősegíti a minták közötti összehasonlíthatóságot, az országokénti

intézményi és kulturális sajátosságok finomabb elemzése elengedhetetlen a mélyebb megértéshez. A jövőbeli vizsgálatok során érdemes lehet országspecifikus elemzéseket végezni, különös tekintettel az egyes országok képzéspolitikai rendszereire, munkaerőpiaci intézményeire és vállalati kultúráira.

Felhasznált irodalom

- Alizadeh Majd, A., Bell, R., Ali, S.a., Davoodi, A., & Nasirifar, A. (2024). The effect of job rotation on employee performance: the mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry. *Industrial and Commercial Training*, 56(2), 93–105. <https://doi.org/10.1108/ict-10-2023-0074>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315668611>
- Cardon, M.S., & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2004.06.001>
- Coetzer, A., & Perry, M. (2008). Factors influencing employee learning in small businesses. *Education + Training*, 50(8/9), 648–660. <https://doi.org/10.1108/00400910810917037>
- Douglas, T.J., & Ryman, J.A. (2003). Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 24(4), 333–347. <https://doi.org/10.1002/smj.301>
- Edwards, P., & Ram, M. (2009). HRM in small firms: Respecting and regulating informality. In D.G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 524–537). Routledge. <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n31>
- Európai Parlament. (2023). *Az Unió helyzete a KKV-k tekintetében. P9_TA(2023)0294*.
- Harney, B. (2021). Accommodating HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Critical Review. *Economic and Business Review*, 23(2), 72–85. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1007>
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 59(1), 87–110. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175–3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48–73. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00004>
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Irwin, J.G., Hoffman, J.J., & Lamont, B.T. (1998). The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 25–54. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00028-3)
- Karoliny, M., Farkas, F., & Poór, J. (2009). In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – An international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 9–47. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-1-9>
- Lafuente, E., Leiva, J.C., Moreno-Gómez, J., & Szerb, L. (2020). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>
- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555–578. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2019-0204>
- Lederer, M., Schott, P., Huber, S., & Kurz, M. (2013). Strategic business process analysis: a procedure model to align business strategy with business process analysis methods. In H. Fischer & J. Schneeberger (Eds.), *International Conference on Subject-Oriented Business Process Management* (pp. 247–263). Springer.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Pituch, K.A., & Stevens, J.P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.

- Poór, J., Juhász, T., Szabó, K., Kovács, I.É., Karoliny M., & Csetneki, Z. (2018). A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. *Vezetéstudomány*, 49(1), 40–52.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.05>
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- SBA. (2008). *A bizottság közleménye a tanácsnak, az európai parlamentnek, az európai gazdasági és szociális bizottságnak és a régiók bizottságának. „Gondolkozz előbb kicsiben!” Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act” (COM(2008) 394 25 June 2008.*
- Storey, D.J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112–130.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157375>
- Szabó, D. (2020). Hogyan alkalmazkodik a közép-kelet-magyarországi KKV-szektor HR-gyakorlata a munkaerőhiányhoz? *Prosperitas*, 7(2), 66–80.
https://doi.org/10.31570/Prosp_2020_02_5
- Szászvári, K.Á., Csillag, S., Csizmadia, P., & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány*, 53(2), 41–54.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Á., Kruzslicz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rácz, G., Rappai, G., Rideg, A., Szűcs, P.K., & Ulbert, J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám), 3–21.
- Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations*. Palgrave Macmillan
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1017/S0950017000310509>