

A KICSI SZÉP?

TANULÁS ÉS FEJLŐDÉS A KISVÁLLALKOZÁSOKBAN

IS SMALL BEAUTIFUL?

LEARNING AND DEVELOPMENT AT SMALL ENTERPRISES

Ebben a tanulmányban a magyarországi kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatait elemezik a szerzők. Feltáró célú írásuk a kisvállalkozásoknál zajló munkahelyi tanulás két meghatározó tényezőjét vizsgálja: a tulajdonos/vezető, valamint a vállalkozások kapcsolatrendszerének és az őket körülvevő hálózat szerepét. Kutatásuk során kisvállalkozások tulajdonosaival, vezetőivel félig strukturált, kvalitatív interjúkat készítettek. A következő három fő kérdésre kerestek választ: (1) Mi jellemzi a kisvállalkozások munkahelyi tanulását? (2) Milyen szerepet játszik a kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője a tanulási környezet alakításában? (3) Hogyan járul hozzá a tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenysége a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz? Tanulmányuk eredményei azt mutatják, hogy – bár gyakran nem tanulásnak nevezik – a kisvállalkozások tulajdonosai tudatosan fejlesztik és menedzselik a munkahelyi tanulás folyamatát és annak környezetét.

Kulcsszavak: kisvállalkozások, munkahelyi tanulás, formális és informális tanulás, kapcsolati háló, kvalitatív kutatás

This article investigates the process of workplace learning in small firms in a Hungarian context. The exploratory study focuses upon two small firm-specific factors having a crucial impact on workplace learning, namely the role of the owner/manager and the role of networks in small firms' learning. Building upon 11 semi-structured qualitative interviews with owners/managers of small businesses, the study addresses three main research questions: (1) What specificities of workplace learning in small firms can be identified? (2) What role does the owner/manager play in shaping the learning environment in small businesses? (3) How can the owner/manager's networking activities contribute to effective learning in small businesses? The results suggest that, although often not addressed as learning, small business owners very consciously develop and manage the learning process and environment in their firms.

Keywords: small firms, workplace learning, formal and informal learning, networks, qualitative research

Funding/Finanszírozás:

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

This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Human Capacities to the Budapest Business School (20405-3/2018/FEKUTSTART).

Authors/Szerzők:

Dr. Csillag Sára, dékán, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (csillag.sara@uni-bge.hu)

Dr. Csizmadia Péter, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, (csizmadia.peter@uni-bge.hu)

Dr. Hidegh Anna Laura, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (hidegh.annalaura@uni-bge.hu)

Dr. Szászvári Karina Ágnes, tanszékvezető főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, (szaszvari.karina.agnes@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2019.05.19-én, javítva: 2019.07.12-én, elfogadva: 2019.07.27-én.

This article was received: 19.05.2019, revised: 12.07.2019, accepted: 27.07.2019.

Az elmúlt húsz évben az emberierőforrás-menedzsment (továbbiakban EEM) kutatások egyik legkiemelkedőbb, legösszetettebb és legtöbbet kutatott területe az emberierőforrás-fejlesztés (továbbiakban EEF) volt (Hamlin & Stewart, 2011; Nolan & Garavan, 2015; Short & Gray, 2018). A megkülönböztetett figyelem részben annak a felismerésnek köszönhető, hogy a tudásalapú gazdaságban a hatékonyság, a fenntarthatóság és a versenyképesség

forrását az emberek képzése és fejlesztése jelentheti. A képzés–fejlesztést vizsgáló szakirodalom e folyamatokat hagyományosan nagyvállalati kontextusban vizsgálja. Amint Iles és Yolles (2004) rámutat, a kutatások inkább atipikus (nagy) szervezetekre irányulnak, semmint arche-tipikus, kis- vagy közepes vállalkozásokra (továbbiakban KKV-kra). Összegző jellegű, szakirodalom-elemző tanulmányokban Nolan és Garavan (2015) két tendenciát állít

szembe. Miközben szakpolitikai szinten és a médiumokban a KKV-k vonatkozásában az EEF jelentős figyelmet kap, ugyanakkor a területet vizsgáló empirikus kutatások száma alacsony, a kérdést tárgyaló szakirodalom pedig nem fed le minden területet és minősége is vegyes. Short és Gray (2018) szintén úgy látják, hogy a kisvállalkozások fontos gazdasági szerepe ellenére az EEF tevékenységének kutatása erősen elhanyagolt.

Harney és Nolan (2014) megkülönbözteti az összehasonlító kutatásokat (amelyek a nagyvállalati gyakorlatokkal való összehasonlításra fektetik a hangsúlyt) és az alternatív vagy differenciáló kutatásokat, amelyek a létező, működő KKV-gyakorlatok megértésére töreksenek. Jelen kutatásunk az imént ismertetett második feltevésre alapszik: a kisvállalkozások nem pusztán a nagyvállalatok kicsinyített másai; ebből kiindulva tehát nem feltételezhetjük, hogy a nagy szervezetekkel kapcsolatos EEF-fogalmak és -elméletek szükségképpen alkalmazhatók a kisvállalkozásokra is (Westhead & Storey, 1996).

A KKV-k EEF-gyakorlatának és -mintázatának megértésére két ok miatt törekednek az elméleti és gyakorlati szakemberek. Az első ok a KKV-k jelentős gazdasági szerepe: az Eurostat¹ adatai szerint az EU-ban a nem pénzügyi szektorban dolgozók kétharmadát (66,8%) KKV-k foglalkoztatták 2015-ben és a KKV-k hozzáadottérték-aránya a nem pénzügyi szektorban 20,9%. A második ok pedig az, hogy egyes vélekedések szerint ezek a vállalkozások – az innováció, a verseny, a rugalmasság, az új iparágak, valamint a foglalkoztatás növelése és a munkahelyteremtés révén – jelentősen emelhetik a nemzetgazdaságok teljesítményét (Rouditscher & McKeown, 2015).

Európában a 250 fő alatti munkavállalót foglalkoztató és éves max. ötvenmillió euró forgalmú vagy 43 millió eurós mérlegű cégeket sorolják a közepes, az ötven főnél kevesebb személyt foglalkoztató, tízmillió eurót meg nem haladó éves forgalmú és/vagy mérlegfőösszegű cégeket pedig a kisvállalati kategóriába (EC Recommendation, 2003/1422). A KKV-kategória azonban a gazdasági szereplők igen heterogén populációját jelenti, amelynek lényege nem ragadható meg pusztán méretbeli dimenziók mentén. Eltekintve a KKV-k jellemző tulajdonságait befolyásoló egyéb tényezőktől, figyelemre méltó különbségek vannak a (10-49 főt foglalkoztató) kisvállalkozások és a (50-249 foglalkoztatóval rendelkező) középvállalkozások között szervezeti strukturáltságuk, lehetőségeik és adottságaik, erőforrásaik, belső munkamegosztásuk és egyéb jellemzőik szempontjából is. Mivel a KKV-k körül forgó diskurzus viszonylag kevés figyelmet szentel a fent említett különbségeknek, mi tanulmányunkban a 10-49 főt foglalkoztató kisvállalkozásokra összpontosítunk. Mivel nagyon kevés kifejezetten a közép-európai régió kisvállalkozásaira fókuszáló, humánerőforrás-fejlesztés témájú kutatás van (Short & Gray, 2018), ezért ebben a tanulmányban e kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatait elemezzük és dolgozzuk fel.

Tanulmányunk további részeiben a kisvállalatokra fókuszálva bemutatjuk a munkahelyi tanulási folyama-

tok elméleti háttérét és korábbi kutatási eredményeit, külön hangsúlyt helyezve a tanulást befolyásoló tényezők szerepére. A kutatási módszer áttekintését követően az eredmények bemutatása és értelmezése következik, az összegzésben pedig a tulajdonos/vezető tanulási folyamatokban betöltött sajátos szerepeire összpontosítunk, ennek kapcsán pedig főként a tanulási folyamatokat befolyásoló tényezőkkel foglalkozunk. Feltárjuk a különböző összefüggésekben és közegekben tetten érhető tanulási folyamatok tudatos gyakorlati alkalmazását. Bemutatjuk, hogy a kisvállalkozások külső és belső kapcsolatrendszeiket egyaránt használják a tudatosan és tervezetten működő tanulási folyamatok során. A cikket kutatásunk korlátainak ismertetésével és a további lehetséges kutatási irányok kijelölésével zárjuk.

Elméleti háttér: munkahelyi tanulás a kisvállalkozásoknál

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). A munkahelyi tanulás két formáját különböztetjük meg: a formális és az informális tanulást. A formális tanulás a munkahelyeken realizált, tervezett tanulási folyamatok keretében valósul meg: ilyenek például a kijelölt oktató vagy tréner által irányított, meghatározott keretek között zajló formális képzési programok (Manuti et al., 2015). Az informális tanulás munkával kapcsolatos eseményekhez, tapasztalatokhoz és a kísérletező tanuláshoz kapcsolódik (Elkjaer & Wahlgren, 2005; Kolb, 1984). Az informális tanulás napi rutincselekvésekbe integrálódik és munkaidőben zajlik, az egyén/csoport élményeihez és tapasztalatszerzéséhez kapcsolódik, valamint a résztvevők között zajló információcsere során valósul meg.

A különbségek ellenére a formális és informális tanulás kapcsolatban állnak egymással (Elkjaer & Wahlgren, 2005). Colley, Hodkinson és Malcolm (2002, p. 5) megállapítja, hogy „kevés olyan tanulási helyzet van – ha egyáltalán létezik ilyen –, ahol a formális vagy az informális tanulás elemei teljes mértékben hiányoznak” a tanulási folyamatból. A tanulás különféle típusait a tanulási szándékok mentén is megkülönböztethetjük (Manuti et al., 2015). Véletlenszerű tanulásról például akkor beszélünk, amikor a tanulás nem szándékolt vagy előre tervezett módon történik (Marsick & Watkins, 2001). Ilyen esetekben a tanulás „az informális tanulás velejárója, rendszerint egy új feladat megvalósítása vagy a munkatársakkal való interakció során keletkezett »melléktermék«” (Coetzer et al., 2017, p. 3). Ezzel szemben a tervezett, szándékos tanulás meghatározott céllal valósul meg (Lapré & Nembhard, 2017).

A kisvállalkozások tanulási folyamatait negatívan befolyásoló tényezőket (a források szűkössége, a tanulást elősegítő készségek és a szükséges szakértelem hiánya, az

informális tevékenységek meghatározó jellegű fontossága, a rövidebb távlatok stb.) gyakran eltúlozza a szakirodalom (Anderson & Boocock, 2002; Coetzer et al., 2017) azt a benyomást keltve, hogy a kisvállalkozások ebben a tekintetben fejletlenek (Harney & Nolan, 2014), azaz kevésbé formalizált szervezeti struktúrával és folyamatokkal bírnak, rövid távú terveik vannak és a környezet nagyfokú bizonytalansága miatt inkább reaktívak (Saru, 2007). A nagyvállalati környezet sajátosságait megragadó és az azt leíró analitikus terminológia nem alkalmas arra, hogy a kisvállalatok valódi tanulási folyamatainak megértését előmozdítsa. A kisvállalkozásokban zajló tanulási folyamatok összetettek, ez pedig olyan pozitív kimenetet is jelenthet, amelynek elemzése újfajta megközelítést igényel (Panagiotakopoulos, 2011).

Úgy véljük, hogy a munkahelyi tanulás hasznos elméleti keretet kínál a kisvállalkozások tanulási folyamatainak elemzéséhez: az informális vagy akár a véletlenszerű tanulás formáinak, illetve ezek formális képzéssel/tanulással és irányított tevékenységekkel való kombinációinak (Elkjaer & Wahlgren, 2005) megragadására. Számos tanulmány támasztja alá, hogy a kisvállalkozások előnyben részesítik az informális tanulási folyamatokat (Grey & Mabey, 2005; Nolan & Garavan, 2015) és a nagyobb cégekhez képest lényegesen kisebb valószínűséggel kínálnak munkavállalóiknak formális tanulásban való részvételi lehetőségeket (Devins et al., 2004; Kotey & Folker, 2007; Lewis & Coetzer, 2009; Kyndt & Baert, 2013; Whapshott & Mallett, 2016). A munkahelyi tanulás koncepciója „a munka és a tanulás, a tanulás és a termelés, a közösség és a vállalat határainak elmosódását” (Boud & Garrick, 2001, p. 4) hangsúlyozza, amely körülmények különösen jellemzőek a kisvállalatok működési gyakorlatára.

A szakirodalom szerint a kisvállalkozásokban folyó tanulást számos külső és belső tényező befolyásolja (Lange et al., 2000; Macpherson & Holt, 2007; Kitching, 2007; Khosla & Sharma, 2014; Nolan & Garavan, 2015). Coetzer, Kock és Wallo (2017) a kisvállalkozások tanulási folyamatait leíró szakirodalomban négy tágabb kérdéskört definiált: (1) a szervezet megkülönböztető jellemzői, (2) a külső környezet, (3) a tulajdonosok/vezetők szerepe, illetve (4) az informális tanulást elősegítő optimális környezeti feltételek. A szerzők szerint a kisvállalkozások tanulási folyamatait befolyásoló tényezők három fő szempont szerint csoportosíthatók: (1) a munka jellemzői, pl. a munkavállalók által végzett munka jellege, (2) kapcsolati jellemzők, pl. a tanulás társas interakciókba és kontextusba való beágyazottsága és (3) szervezeti jellemzők, amelyek több területhez kapcsolódnak kezdve a szervezeti struktúrától a rendelkezésre álló forrásokon át a tulajdonosi és vezetői kompetenciákig, valamint a tanulással kapcsolatos attitűdökig (Coetzer et al., 2017).

Tam és Grey (2016) a munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők közül a szervezeti életciklus dinamikáját (kezdet, jelentős növekedés és érettség) is vizsgálta. A szerzőpáros arra a megállapításra jutott, hogy bár a vállalati erőforrások növekedésével és a képességek fejlődésével a munkahelyi tanulás strukturáltsága is fokozódik, mégis, „a KKV-knál leggyakrabban előforduló tevékenységek az

egyéni munkahelyi tanulás kategóriájába esnek, függetlenül attól, hogy az adott cég életciklusának éppen melyik fázisában van” (Tam & Grey 2016, p. 683). Anderson és Boocock (2002) kisvállalkozások tanulási képességét elemezte azok nemzetközi piacokra való belépése kapcsán: a tanulmány e folyamat vonatkozásában megkülönbözteti az egyéni tanulásnak, a szervezet külső környezetének és a belső szervezeti kontextusnak a különféle tanulási folyamatokra gyakorolt hatásait.

A tanulást befolyásoló tényezőket feltárni kívánó osztályozások többsége azonban olyan tényezőket vizsgál, amelyek jelentős része a nagyvállalati környezetben is jelen van, tehát csak részben veszi figyelembe a kisvállalkozások sajátosságait. Meglátásunk szerint a fent említett szerzők által leírt pontok között két olyan fő tényező található, amelyek speciálisak a kisvállalkozások szempontjából, és meghatározó módon befolyásolják azok tanulási folyamatait. Az első tényező a tulajdonos/vezető közelsége, mivel személyisége, korábbi tapasztalatai, készségei, kompetenciái, az üzlettel kapcsolatos általános hozzáállása, illetve a tanulás iránti attitűdjei különösen döntő szerepet játszanak a kisvállalkozások tanulási kereteinek alakításában. A második tényező a kisvállalkozások szociális és gazdasági kapcsolatrendszerével függ össze. A továbbiakban elemzésünket erre a két tényezőre összpontosítjuk.

A kisvállalkozás tulajdonosának/vezetőjének meghatározó szerepe van a munkakörülmények formálásában, amely persze jelentősen befolyásolja a tanulási lehetőségeket. A munkavállalóknak kínált tanulási lehetőségek minősége és mennyisége szerint beszélhetünk „expanzív” vagy „korlátozó” tanulási környezetet nyújtó munkahelyekről (Fuller & Unwin 2003; 2004). Azt a tanulási környezetet nevezük expanzívnek, ahol a munkavállalók nagyobb autonómiával és felelőséggel rendelkeznek. Itt a munkavállalókat bevonják a döntéshozó és problémamegoldó folyamatokba, lehetőséget biztosítanak számukra a tudás és a szakmaspecifikus készségek egymással történő megosztására, ösztönzik őket az alkalmazott gyakorlatok fejlesztését megvalósító közösségek kialakítására, elkötelezettségükért pedig szimbolikus vagy anyagi elismerést kapnak (Manuti et al., 2015). Ezzel szemben a korlátozó tanulási környezetet kevesebb munkaköri feladat jellemzi, a munkavállalókat kizárják a döntéshozatalból, a tudást és a szakmaspecifikus készségeket egymástól függetlenül tevékenykedő, egyes személyek birtokolják, a környezetet pedig elkülönülés és individualizmus jellemzi. Az ilyen jellegű korlátozó tanulási környezetet megtestesítő kultúra hatása megjósolható: a kapcsolatokat a bizalom hiánya jellemzi (Fuller & Unwin, 2003). A kisvállalatok esetében a tulajdonosok/vezetők kezében van a formális munkahelyi struktúrák és folyamatok alakításának, a tudásteremtésnek és tudásmegosztásnak, valamint a tanulási lehetőségek kialakításának és fejlesztésének a kulcsa (Macpherson & Holt, 2007). A kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője az, aki valóban kedvező és megfelelő ösztönzőket kínál munkakörülményeket, motiváló és pozitív, a tudást és a tanulást nagy becsben tartó munkakultúrát alakíthat ki és tarthat fenn (Sadler-Smith et al., 2001). A munkahelyi

tanulást támogató tulajdonosi/vezetői szerep megítélése nem egyértelmű a szakirodalomban. Egyes tanulmányok a vezető pozitív szerepét emelik ki: a tanulást támogató és fejlesztő kultúra elősegítésére, továbbá a megfelelő munkaszervezésre, a motiválást segítő, ösztönző rendszerre hívják fel a figyelmet (Coetzer et al., 2017). Más szerzők ezzel szemben a tulajdonos/vezető hatékony munkahelyi tanulást potenciálisan akadályozó erejére hívják fel a figyelmet, amennyiben a tulajdonos/vezető számára a tanulás nem fontos, illetve ha készségei és kompetenciái nem megfelelőek a tanulási folyamatok elősegítéséhez (Manuti et al., 2015). Amint Kitching (2008, p. 103) rávilágít, ezek a feltevések döntően az „emberierőforrás-menedzsment vonatkozásában a nagyvállalatokat tanulmányozó normatív modellek logikáját követik”. Megállapítja továbbá, hogy a munkahelyi tanulás egyáltalán nem a külső képzések „olcsó” helyettesítője, amelyet a munkaadók rendelkezésre álló források hiányában nyújtanak. Éppen ellenkezőleg: a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői tudatosan vesznek részt a munkahelyi tanulásban akár fejlesztői szerepben, akár a tanulás lehetőségének megteremtőjeként. Ez abból adódik, hogy ők azok, akik a legjobban ismerik a cég sajátosságait és a sikeres munkavégzéshez szükséges készségeket, s ezáltal könnyűszerrel ellenőrizhetik a szükséges készségek meglétét és a munkavállalói teljesítmény színvonalát befolyásoló tanulási célok relevanciáját (Kitching, 2007). Összefoglalva tehát megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői meghatározó szerepet játszanak a munkahelyi tanulás alakításában, valamint szemmel látható módon befolyásolják a kis cégek tanulási gyakorlatát. Tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy mivel járulnak hozzá a tulajdonosok/vezetők a tanulási keret létrehozásához a kisvállalkozások esetében.

A következőkben a kisvállalkozások munkahelyi tanulását befolyásoló második tényezőt: a társas és gazdasági kapcsolatok szerepét elemezzük a kapcsolati tőke felhalmozása vonatkozásában. Anderson és Boocock (2002) a szervezet külső környezetének – beleértve a kapcsolatépítő tevékenységeknek – a tanulást támogató jelentőségét hangsúlyozza. Részben a korlátozott erőforrások miatt a tudásnak a KKV-k saját keretei között megvalósuló megszerzése nagyobb kihívást jelent, mint más esetekben: ezt a helyzetet ellensúlyozza az informális hálózaton keresztül történő tudásszerzés. Ennek okán a hálózatokhoz, kapcsolatrendszerekhez való tartozás a vállalkozói lét egyre inkább nélkülözhetetlen eleme. A KKV-k kapcsolatrendszerének jelentőségét először az üzleti teljesítmény és az üzletfejlődés szempontjából vizsgálták, rámutatva, hogy a kapcsolatépítő tevékenység negatívan korrelál az üzletfejlődés hanyatlásával (Chell & Baines, 2000). A tanulás intézményesült formáival szemben a kisvállalkozások jelentős mennyiségű tudásra tehetnek szert helyi üzleti kapcsolatrendszerükön keresztül, mivel a kisvállalkozások tanulási típusát jellemzően intuitív és alkalmi tanulás jellemzi. Anderson és Boocock (2002) szerint a tudás megszerzését egyfajta opportunista megközelítés vezérli, amelyben fontos szerepet töltenek be az ügyfelek, illetve az értéklánc szereplőinek tanulási folyamatai. A kapcsolatrendszerek kialakulása a kisvállalkozások tulajdonosa-

inak és vezetőinek kapcsolatainak múlik, ezért ez a folyamat meglehetősen véletlenszerű, és az is igaz, hogy e folyamat kapcsán nehéz a társas és az üzleti kapcsolatok elválasztása.

A túlélés és fejlődés szempontjából különös jelentőségű a kisvállalkozások különböző érdekcsoportokban való kapcsolatépítő képessége. Az üzletfelekkel való kapcsolatok mellett a barátságok és a családi szálak is a kapcsolatrendszer fontos elemei. Ezek a kapcsolatok is tanulási lehetőséget biztosítanak, ugyanakkor a kapcsolatrendszer tagjait is tanítják, képezik, ez pedig a cég számára üzleti lehetőségeket teremthet. Egy kapcsolatrendszer részeként a vállalkozásnak lehetősége van a környezet feltérképezésére, s ez egyben a tanulás kontextusa is (Gibb, 1997), vagyis a kapcsolatrendszerben a társas tanulás mechanizmusán keresztül tudást teremtünk (Saunders et al., 2014). A külső szereplőktől szerzett tudás a munkatársak belső kapcsolatrendszerén keresztül megosztható és a teljes szervezetben részt vevő tagoknak átadható (Smallbone et al., 2000; Kitching, 2007). Ezek a fejlődést és tanulást elősegítő kapcsolatrendszerek informálisak és aktívak, azaz nem formalizált hálózatokról beszélünk (Saunders et al., 2014). Tam és Grey (2016, p. 27) hongkongi KKV-kat vizsgáló empirikus kutatásában megállapítja, hogy – az egyéni tanulás mellett – a szervezetközi tanulás különösen fontos a megerősödés és a bővülés szakaszában, mert ez a fajta tanulás „növeli a szervezet piaccal kapcsolatos információit, hozzájárul a különféle újításokhoz és az innovációhoz, amelyek a kielezített versenyhelyzet miatt ebben az életciklusban fontosak”.

A következőkben egy olyan kvalitatív kutatás eredményeit mutatjuk be, amelyet magyar kisvállalat-tulajdonosok között végeztünk. Kvalitatív módszertan mellett döntöttünk, mivel úgy véltük, hogy ez a megközelítés alkalmas leginkább a kisvállalatokban zajló tanulási folyamatok kutatására (Short & Gray, 2018). A kutatás földrajzi fókuszát önmagában is fontos tényező, mert a közép-európai átmeneti gazdaságokban nagyon kevés empirikus kutatás foglalkozott a KKV-k EEM-gyakorlatával (Gittins & Fink, 2015; Marzec et al., 2009; Pollard & Svarcova, 2009; Psychogios et al., 2016; Richbell et al., 2010; Zientara, 2009; Kárpáti Daróczi et al., 2016).

A kutatás célja, hogy betekintést nyerjünk a kisvállalatok munkahelyi tanulási folyamataiba és megértsük, hogyan befolyásolják mindezt a fent említett kisvállalkozásspecifikus tényezők: nevezetesen a tulajdonos/vezető szerepe, valamint a kapcsolatrendszerek szerepe. Ezért az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg: (1) A kisvállalkozásokon belül zajló munkahelyi tanulás vonatkozásában milyen jellemzőket határozhatunk meg? (2) Milyen szerepet játszik a kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője a tanulási környezet alakításában? (3) Hogyan járul hozzá a tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenysége a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz?

Módszertan

Tanulmányunk keretében a következő megfontolásokból kiindulva a kvalitatív kutatási módszert választottuk: (1)

részleteiben szerettük volna megvizsgálni a kisvállalkozások esetében alkalmazott tanulási gyakorlatok jellegét és kiterjedtségét, (2) fel szerettük volna tární, hogy milyen kapcsolat van a tulajdonosok/vezetők felfogásai és a cégek esetében alkalmazott tanulási gyakorlatok között, illetve (3) kíváncsiak voltunk ezen helyzet tágabb kontextusára (Kitching, 2008). Arra számítottunk, hogy az interjúk során lehetőségünk lesz arra, hogy a kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatairól részletesebb képet kapjunk. A feltáró, felfedező célt szem előtt tartva specifikus, hipotetikus és irányított kérdések együttesét használtuk Keats (2000) és Warwick (1984) javaslatára alapján.

Kutatásunkban célzott mintavételt alkalmaztunk (Silverman, 2008). Egy korábbi reprezentatív, nagymintás kvantitatív kutatás során (Kása et al., 2017), amely általánosságban mérte fel a KKV-k vezetői gyakorlatait, megkérdeztük a válaszadókat, hogy hajlandók lennének-e részt venni egy ehhez a témához kapcsolódó kvalitatív kutatási fázisban is. A kutatási projekt jelen fázisában kapcsolatba léptünk a részvételi szándékukat jelző, 10-15 foglalkoztatottat alkalmazó, Magyarország központi régiójában elhelyezkedő vállalkozások tulajdonosaival. Végül 11 különféle iparágban tevékenykedő kisvállalkozáshoz jutottunk el. Feltételezésünk szerint ebben a méretkategóriában a vállalkozások nem rendelkeznek formális EEF-folyamatokkal (Hill & Stewart, 2000), és ezért a nagyvállalatokra kidolgozott fogalmi keretek nem alkalmazhatóak a tanulással kapcsolatos jelenségek leírására (Harney & Nolan, 2014). A kutatás ezen szakaszában nem szűkítettük le a mintavételt egy adott iparágra, hiszen tanulmányunk célja a téma feltárása volt (Keith et al., 2016). A kutatás során alkalmazott minta főbb jellemzőit az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A kutatásban részt vevő vállalkozások és adataik

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

Forrás: saját szerkesztés

Az adatgyűjtési szakaszban 1–1,5 órás félig struktúrált interjúkat (Kvale, 2007) folytattunk a kiválasztott cégek tulajdonosaival az adott cég szék-, illetve telephelyén (amennyiben erre lehetőség volt). Azért választottuk az interjút mint adatgyűjtési módszert, mert ez a megoldás az interjúalanyokkal őszinte, anonim és négy szemközti eszmecsere-t tesz lehetővé az adott kérdéseket illetően (Warwick, 1984). Amint arra Marshall és Rossman (1999) is rávilágít, a kvalitatív interjúk során a kutatónak lehetősége van megfigyelni az interjúalany reakcióit és környezetét, ami értékes többletinformációval szolgálhat. Továbbá a cégtulajdonosokkal készített interjú gyakori kutatási módszer a KKV-k EEF-folyamatait vizsgáló tanulmányok esetében (ld. Beaver & Lashley, 1998; Coetzer & Perry, 2008; Keogh et al., 2005; Kerr & McDougall, 1999; Marzec et al., 2009; Panagiotakopoulos, 2011; Perry et al., 2010). Feltételeztük, hogy a tulajdonosnak jelentős szerepe van az EEF-gyakorlatok kialakításában, és a tulajdonos – a vállalkozás kis mérete miatt – e gyakorlatokról valós és hiteles képet tud adni.

Az interjúkban nyitott kérdéseket használtunk és igyekeztünk minden emberierőforrás-menedzsmenttel összefüggő tevékenységet lefedni annak érdekében, hogy képet kaphassunk az e tevékenységekkel kapcsolatos célokról, attitűdökről és a tulajdonosok/vezetők filozófiájáról. Szóhasználtunkban törekedtünk arra, hogy ne kényszerítsük az interjúalanyokat arra, hogy valamely ismert, nagyvállalati EEM-modell alapján adjanak számot tevékenységükről és az általuk vallott filozófiáról (vagy hogy ezekről EEM-hez kapcsolódó szakterminusokat használva beszéljenek). Több kutatóhoz hasonlóan ugyanis Kitching (2008) azt találta, hogy a munkáltatók a képzések és a tanulás terén a kutatóktól eltérő – nagyon gyakran a kutatókétól szűkebb – nézőponttal rendelkeznek. Kutatásunk során mi is ezt tapasztaltuk: az interjúk során nagy erőfeszítéseket kellett tenni ahhoz, hogy a munkaadókat arra biztassuk, hogy a munkahelyi tanulási gyakorlatokról beszéljenek, mivel nagyon sokuk – kezdetben – önmaguktól nem hozta szóba az ilyen gyakorlatokat. Ezeket a tevékenységeket nem tartották tanulásnak, hanem egyszerűen a munkahelyi gyakorlat magától értetődő részeként kezelték a tanulási folyamatokat.

Az interjúkat rögzítettük, az elhangzott szövegeket pedig szó szerint leírtuk. Az interjúk során az interjúalanyok teljes körű tájékoztatására törekedtünk (Kvale, 2007): a résztvevőkkel megismertettük a kutatás célját, az adatok felhasználásának módját és a részvételük jelentette kockázatokat is, különös tekintettel az adatok bizalmas kezelésére. Az interjúkból származó idézeteket anonimizáltuk: az érintett vállalatokra név nélkül, számok szerint hivatkoztunk, azaz C1, C2...C11. Ezenkívül a szövegből minden olyan részletet és adatot eltávolítottunk, amely az adott vállalatot egyértelműen azonosíthatná.

Az adatelemzéskor a realiztikus megközelítés (Silverman 2008) elvét követtük, azaz objektív és valós adatokat, illetve hiteles, szubjektív jelentéseket kerestünk az interjú szövegében (Kvale, 2007). Azt feltételeztük tehát, hogy a tulajdonosok beszámolóit valós és hiteles képet festenek a vizsgált vállalkozásoknál alkalmazott EEF-gyakorlatokat

ővező valóságról. Bár az interjúkat magukkal a tulajdonosokkal bonyolítottuk le, a kutatás során az elemzési egység nem a tulajdonos mint személy volt, hanem az adott cégnél alkalmazott EEF-gyakorlatok. Ettől függetlenül azt is számításba vettük, hogy a tulajdonosnak a tanulással kapcsolatos attitűdjei és előfeltételezései hatással lehetnek az adott vállalkozás EEF-gyakorlatainak alakítására.

Az adatelemzés első fázisában – kutatásunk feltáró jellegéhez illeszkedően – kollaboratív, holisztikus kódolási eljárást alkalmaztunk (Saldaña, 2013). A holisztikus kódolás valójában a részletes kódolási folyamatot megelőző, olyan előkészítő eljárás, amely lehetővé teszi az adatokból a kutatás szempontjából lényeges és alapvető témák azonosítását (Saldaña, 2013). Ennek megfelelően minden interjú szövegéből kiszűrjük az olyan szövegrészeket, amelyek a tudás és a tanulás tág kategóriájáról szóltak: így tehát az olyan szövegrészeket emeltük ki, amelyekben szó volt a szükséges tudás különféle típusairól, a vonatkozó EEF-gyakorlatokról és a környezeti tényezők hatásairól. Minden interjút a kutatócsoport tagjai közül legalább két személy kódolt annak érdekében, hogy a kódolási eljárás érvényessége biztosítható legyen. Az első fázist a kutatók fókuszcsoportos megbeszélései követték (Baptista Nunes et al., 2006), amelyek során – a szakirodalmi áttekintést szem előtt tartva – a teljes kutatócsoport részt vett az eredmények közös értelmezésében és a közös értelmezés alapján a kódolási eljárás finomhangolásában (Saldaña, 2013). Ennek eredményeképpen a második fázisban a tudás és a tanulás kategóriájával összefüggő szövegrészeket a következő alkódokba (alcsoportokba) soroltuk be: formális/informális tanulási módszerek, formális és informális tanulás, hálózatok szerepe a tanulásban, a tulajdonos/vezető szerepe a tanulás terén. A második kódolási szakaszt szintén egy csoportos megbeszélés követte, amely segítséget nyújtott a kódolt anyagok jelentésének értelmezéséhez, valamint a kisvállalkozások tanulási folyamatai kapcsán a fellelhető minták azonosításához. A fenti protokoll alkalmazása a tudás érvényességének párbeszédben való ellenőrzését szolgálta, amely a kutatás interszubjektív és kommunikatív érvényességének növeléséhez járul hozzá (Kvale, 1995).

Eredmények

A megkérdezett kisvállalkozásokban zajló tanulási folyamatok jellemzői

A formális tanulás gyakorlatát tekintve két fő mintázatot találtunk, amelyeket az alábbiakban ismertetünk. Először is vannak cégek, amelyek olyan szakképzett munkavállalókat alkalmaznak, akiknek kötelező képzéseken kell részt venniük; ez azt jelenti, hogy a munkavállalóknak hivatalos képzést kell elvégezniük és vizsgát kell tenniük. Ezeket a képzéseket a cég támogatja és finanszírozza, a tulajdonos azonban megjegyzi, hogy a valódi, gyakorlatban is releváns tudást a képzés után, a munkavégzés során lehet elsajátítani.

„Igen, sokba került egy-egy embert így kioktatni, mert sokszor akkor is ugye, amikor fizette az ember,

meg ráköltött, meg gyakorolt, amikor nem kellett, meg akkor is foglalkoztattam, amikor nem lett volna mindenáron szükség. Sokba van egy-egy dolgozó, nagy érték, értékelni kell a dolgozókat.” (C3)

Bizonyos esetekben a tulajdonos jóval nagyobb szerepet vállal a „szakmai” fejlesztésben, mint azt az üzlet valódi szükséglete megkívánja, és ennek kapcsán komoly erőfeszítéseket tesz a számára is fontos szakképzések, tanfolyamok és tréningek szervezéséhez kapcsolódóan. A tulajdonosok ezt azzal indokolják, hogy a szakma és a közösség jövőjéért teszik mindezt.

Vannak cégek, amelyek hajlandók finanszírozni fiatal munkavállalók felsőfokú tanulmányait, akár a mester-szintű végzettség megszerzését is. Ennek egyik magyarázata az, hogy a tapasztalt munkavállalók tekintetében jelentős munkaerőhiány van bizonyos szakmákban vagy régiókban (nehéz tapasztalt, s ugyanakkor motivált munkavállalókat találni). A másik ok a tulajdonosok azon vélekedése, miszerint a munkavállalók attitűdje és motivációja prioritást élvez a szakmai tudással vagy tapasztalattal szemben. A fiatal munkavállalók diplomaszerező tanulmányainak támogatása nem feltétlen üzleti szükségszerűség (még csak nem is a külső tudás megszerzésének elsődleges módja), hanem gyakran a munkaerő megtartásának motivációs eszköze.

A második mintázatként különösen a tudásintenzív vállalatok finanszíroznak sokféle szakmai képzést, konferencián való részvételt, a munkavállalók szükséglete és érdeklődése szerinti szakmai kiállításokon való részvételt, valamint gyakran kínálnak tanulásra fordítható személyes éves költségkeretet. A C7 vállalkozás jó példa a belső információ- és tudásmegosztó platform tudatos kiépítésére, amely a tudás módszeres megosztására szolgál.

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

Ebben a szervezetben a formális képzések és az egyéni, illetve csoportos szintű információcserék nemcsak a cég versenyképességét és innovatív potenciálját növelik, hanem egyúttal a munkaerő megtartásának képességét is javítják (ez pedig ebben az esetben megint csak nagyon tudatosan használt eszköz). A konferencialátogatások és a szakmai kiállításokon, vásárokon való részvétel a szakmai hálózatokhoz való kapcsolódásban is segítenek.

Fontos megjegyeznünk, hogy voltak olyan cégtulajdonosok, akik a jelenlegi oktatási rendszer (különösen a szakképzés) hibáit, közvetetten pedig a kedvezőtlen magyar tanulási környezetet is megemlétték. Egyes tulajdonosok hozzátették azt is, hogy nem mindig a szakmai készségek (kemény kompetenciák, deklaratív tudás, információfeldolgozó készségek) hiányoznak, inkább a tudásalapú környezethez szükséges soft skilllek (például a problémamegoldó képesség, az együttműködési hajlandóság, a megfelelő tanulási attitűdök stb.).

„nagyon fontos az emberi része a tudásnak, tulajdonosoknak, hogy jó lenne, ha az iskolák így efelé is nyitnának, hogy egyrészt ilyen módszertanokat ismernének meg, projekttervezést így jobban, élet-szerűbben. Illetve, hogy mégis egy ilyen vállalati kultúrában hogy kell működni, hogy kell dolgozni.” (C7)

A kutatás során az informális tanulás számos mintázatát azonosítottuk. Ezek között az egyik legszélesebb körben használt módszer a mentorálás, amelynek során nyugdíjas, nagy tapasztalattal rendelkező mentor támogatja a fiatalokat; más cégeknél a tapasztalt munkavállalók vagy azok csoportja osztja meg a tudást másokkal; több esetben pedig maga a tulajdonos vállalja a fiatal vagy új munkatársak mentorálását. Míg egyes esetekben ez a fajta tanulás esetleges, alkalmi jelenség („Hát rém egyszerű, odaáll a boltvezető mellé, és akkor nézi.” C9), addig más esetekben ugyanez a tanulás tervezett, szisztematikusan fejlesztett, összetett jellegű, eligazító és képzési célú programként funkcionál (időnként az új alkalmazott tanulási folyamatának ellenőrzését is szolgálja). Előfordul – különösen a tudásintenzív cégeknél –, hogy belső (virtuális vagy valódi) platformot hoznak létre, ahol a munkavállalók állandó jelleggel, de legalábbis rendszeresen megosztanak egymással információkat és támogatják egymást.

A kisvállalkozások tulajdonosának szerepe a tanulási környezet alakításában

Amint korábban erre már rávilágítottunk, a tulajdonosok meghatározó szerepet játszanak a kisvállalatokban zajló különböző tanulási tevékenységek előmozdításában. Gyakori mintája ennek, amikor a tulajdonos tanárként/oktatóként vagy mentorként tevékenykedik.

„...én tanítom be őket, illetve még a feleségem tanítja be őket. Tehát ugye gyakorlatilag a tanítás az úgy szól, hogy gyakorlatilag, amikor föl vesszük az üzletkötőnket, hogy mi járunk velük egy hónapig.” (C10)

A tulajdonosok beszámolóit szerint a mentorálás sokféle tevékenységet ölelhet fel kezdve attól, hogy a napi rutin során „megmutatom neki, hogy kell csinálni” (ilyen például az alapvető készségek tanítása) egészen a rendszeres támogatásig és a komplex tudás megosztásáig. Nem mindenki képes azonban mentorrá válni:

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

Az általunk megfigyelt másik mintázatban a tanulás különböző szereplők kölcsönös társas interakcióiban valósul meg, ahol az új tudás a tanulási folyamat eredményeként jön létre. A tanulási folyamat a munkavállalói részvétel különböző formáin alapszik. A tudást a közös munka során együtt hozzák létre, az aktuálisan felmerülő problémákat közösen oldják meg, új termékeket vagy folyamatokat fejlesztenek, illetve újítanak meg. Egymástól tanulnak és megosztják egymással a tapasztalataikat. Az ilyen tanulóközösséget tudatosan irányítja a tulajdonos, a tanulás pedig a vállalati kultúra elválaszthatatlan alkotóeleme:

„Nem kell nekem lenni a legokosabb embernek. Én szeretnék a legbutább ember lenni a cégnél. Mindenki hozzátett, és hogy ha van valakinek valami jó ötlete, azt mindig örömmel kell fogadni, szerintem ez visz előre valamit.” (C4)

A tulajdonosok számos esetben a kísérletező tanulás módszerét hangsúlyozzák, különösen a próba-szerencse típusú kísérletezést; bizonyos esetekben pedig a „gyakorlatias”, tapasztalatalapú tudást értékesebbnek tartják, mint a tudás „tudományos” megközelítését. Ez a minta jóval gyakoribban fordul elő azoknál a vezetőknél, akik a ranglétra aljáról indulva kapaszkodtak fel, és akik önmaguk erejével jutottak magasabbra (például egy tapasztalt mérnök, aki jelenleg egy mezőgazdasági vegyszerekkel foglalkozó céget vezet).

A tulajdonosok olyan sokrétű tanulási környezet fontosságát hangsúlyozták, amelyben az újítást ösztönzik, ahol az őszinte és bizalomteli légkör jellemző, és ahol mindenki szívesen osztja meg a gondolatait egymással (anélkül, hogy félne attól, hogy hibát vét), illetve néhány esetben hangsúlyozták a folyamatos tanulás meglétét és annak fontosságát

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

A C4 vállalkozás esetében szó volt a vállalati szólásszabadságról, a munkavállaló hangjának/véleményének fontosságáról, különösen szembeállítva ezt a nagyvállalatoknál tapasztalható állapotokkal:

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

A tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenységének hozzájárulása a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz

A szervezet külső környezete jelentős hatást gyakorol a kisvállalkozások tanulási folyamataira. A kisvállalkozások tudatosan és rendszeresen gyűjtenek a környezetükből információkat, tudást és megoldásokat. Egyes tulajdonosok beszámoltak arról, hogy rendszeresen együttműködnek és megosztanak információkat beszélgetőkkel, ügyfelekkel, kutatókkal vagy akár a versenytársaikkal is:

„gyakorlatilag az információt meg viszont csak innen tudod összeszedni. Tehát itt nincsenek nagyon szaklapok, esetleg, aminek utána tudnál menni, azok maguk az alapanyaggyártók, de ők sem tudnak teljes körű információkat adni, hanem csak ilyen érintőlegesen tudnak, tehát abszolút a tapasztalataidra vagy hagyva.... Illetve az információcserére, nekünk az a szerencsénk, hogy jó kapcsolatokat ápolunk a nagy múltú multinacionális cégekkel, ... ahol komoly fejlesztő szakemberek vannak, akik nem itthon szedték össze a tudásukat, hanem ugye kint, Amerikában, és őkvelük tudunk kommunikálni, hogyha esetleg megakadunk mi valahol. És akkor ők tudnak segíteni nekünk.” (C10)

Egy másik tudatosan szervezett és végrehajtott tevékenység a kívülről szerzett információk cégen belüli megosztása, ahol az alkalmazottak interakcióinak célja a tudás növelése, a cég fejlődése és új üzleti lehetőségek megteremtése. De miközben észrevehető a tanulás és információszerezés iránti szükséglet, vizsgálódásunk során azt találtuk, hogy a kisvállalkozások erre irányuló tanulási folyamatai – még a kapcsolatépítés és a külső tudás megszerzését célzó tevékenységek is – gyakran intuitívek és véletlenszerűek.

Tapasztalataink alapján a tulajdonos/vezető központi szerepet játszik a kapcsolatépítésben. Leginkább ők azok, akik felelősek a kapcsolatok fenntartásáért és a kapcsolatrendszer működtetéséért, az ő feladatuk behozni a külső tudást a cégbe, és éppúgy ők azok is, akik a kapcsolatrendszerből megszerzett tudás és ötletek alapján változásokat kezdeményeznek.

Számos alkalommal megfigyelhettük, hogy a vezetők nagyon fontosnak tartják a kapcsolatokat a cégek hosszú távú megmaradása és az üzleti sikeresség érdekében.

A cég kapcsolatrendszerét a válaszadók egy olyan személyes telefonkönyvhöz hasonlították, amely nem csupán kapcsolatok gyűjteménye, hanem amely személyes jellegű információkat is tartalmaz. Ezeken a közvetlen és személyes kapcsolatokon keresztül tudás szerezhető, vagy munkaerő is toborozható. Ezzel együtt a kapcsolatrendszerben való működés egyéb, szélesebb következményeibe is bepillantást nyerhettünk: ezek a kapcsolatok a kisvállalkozások számára referenciát jelentenek és a bizalomépítés eszközeiként funkcionálnak, amely pedig nélkülözhetetlen a szerződés-kötéshez és – általában véve – a munkavégzéshez. Ezért a tulajdonosok a kapcsolatrendszerekbe ágyazott kapcsolati tőkéről mint a kisvállalkozás túléléséhez nélkülözhetetlen eszközzől beszélnek.

„...hosszú a telefonkönyv, meg egy idő után nemcsak a haja hullik ki az embernek, hanem nő a listája, mint hogy a tüzelővásárlásban is tizenöt címem van, akikről tudom, hogy jól tudunk együttműködni, tudom, hogy elhozhatom tőlük azt az alapanyagot, meg hát ők is tudják rólam, hogy nem csapom be őket. Szóval ebben a nagy közvetlen kommunikációs világban meg gyorsaságban azért van még szerepe a személyes tapasztalatnak. Szóval nem lehet mindent egy sms-ben, vagy egy e-mailben elintézni.” (C2)

A kisvállalkozások kiterjedt személyes kapcsolatrendszere egy másik, tudatosan menedzselt vállalati tanulási folyamatot is támogat: e kapcsolatrendszer lehetőséget nyújt nagyon eltérő tapasztalatokkal és szakmai háttérrel rendelkező szakemberek toborzására, ez pedig az új ötletek, módszerek és innovációk befogadását ösztönzi. Ezek a kapcsolatok időnként kifejezetten rugalmasak és jövőorientáltak abban az értelemben, hogy a képzett munkaerő egy időre elmegy a cégtől, majd más – esetenként nemzetközi – tapasztalatokkal visszatér. Ezek a nem hagyományos munkavállalói kapcsolatok fontos forrásai lehetnek a munkahelyi tanulás támogató környezet kialakításának. Egyes cégek kapcsolatokat ápolnak tudományos intézményekkel vagy egyetemekkel, amelyek ez esetben külső tudás forrásaként jelennek meg.

Meglepő és szomorú tapasztalat, hogy az egyetemekkel vagy kutatóintézetekkel való kapcsolat nem mindig gyümölcsöző, vagy hasznos. Két tulajdonos negatív tapasztalatot említett kutatóintézetekkel kapcsolatban: egyikük tapasztalata szerint a kutatási eredmények a valós gyakorlat mögött kullognak, vagy éppen irrelevánsak a cégek számára. A másik tulajdonos konkrét etikai és jogi vonatkozásban is problematikus esetről számolt be (tisztességtelen kutatók visszaéltek tudományos háttérükkel és hamis, megalapozatlan termékeket árultak). Mindezek mellett az interjúalanyok hangsúlyozták a KKV-k és a felsőoktatási intézmények együttműködésében rejlő pozitív hatásokat és a felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek által felhalmozott tudásbázis használatából származó lehetséges előnyöket.

Az eredmények ismertetése és értelmezése

Formális és informális tanulás

Ahogy már utaltunk rá, a szakirodalom azt az uralkodó képet festi a kisvállalkozásokról, hogy azok az informális tanulásra összpontosítanak (Devins et al., 2004; Grey & Mabey, 2005; Nolan & Garavan, 2015; Kotey & Folker, 2007; Kyndt & Baert, 2013; Lewis & Coetzer, 2009; Whapshott & Mallett, 2016). A jelen tanulmány kapcsán találtunk azonban két olyan mintázatot, amelyek ellensúlyozzák az informális tanulás fent említett dominanciáját.

(1) Tapasztalataink alapján a vizsgált cégek nagyon tudatosan, egymáshoz kapcsolva alkalmazzák a formális és informális tanulás gyakorlatát. Erre példa az, amikor egy vállalat támogatja és anyagilag is finanszírozza a formális képzéseken vagy konferenciákon való részvételt, illetve az ilyen eseményeken résztvevőket arra ösztönzi, hogy a megszerzett tudást rendszeres, belső, céges workshopok továbbadják munkatársaiknak. Ez valójában nem csupán egy szervezett tudásátadó folyamat, hanem segít a legújabb módszerek használatában és adaptációjában is, továbbá belső tudásteremtéshez és valószínűsíthetően új ötletekhez és új szolgáltatások kialakításához vezet. Egy új szolgáltatás bevezetése és fejlesztése újabb információkat igényel, ez pedig további formális képzéshez vezet.

(2) Egy másik érdekes mintázat a külső és belső tudásforrások módszeres összekapcsolása. Egyes kisvállalkozások folyamatosan keresik a tudás külső forrásait. Munkatársaikat sokszínű szakmai háttérrel és tapasztalattal választják annak reményében, hogy ezen személyek szakértelme ösztönzi a munkahelyi közösséget a tanulás és a fejlődés terén. Bár a tudatosságnak ez a magas szintje inkább a tudásintenzív cégeket jellemezte, hagyományos cégekben is találtunk hasonló mintázatokat.

Ezek a mintázatok nagyon hasonlítanak a Kitching (2008) által feltárt eredményekre, miszerint a tulajdonosok tudatában vannak a különböző munkahelyi tanulási módszerek fontosságának, s azokat különböző formákban és konstellációkban az új tudás és készségek elsődleges forrásának tartják. A fentiek Colley, Hodkinson és Malcolm (2002) megállapítását is tükrözik: a formális és informális tanulás elemei egyaránt fellelhetők a tanulási helyzetekben. Ez a felismerés egyúttal megkérdőjelezi azt a széles körben elterjedt nézetet, hogy a kisvállalkozásokban az informális tanulás előnyt élvez a formális tanulóshoz képest (Devins et al., 2004; Grey & Mabey, 2005; Kotey & Folker, 2007; Kitching, 2007; Lewis & Coetzer, 2009; Kyndt & Baert, 2013; Nolan & Garavan, 2015; Whapshott & Mallett, 2016). Eredményeink azt mutatják, hogy az informális vagy formális tanulási mód választásakor nem a vállalat mérete döntő, inkább a tulajdonos tanulási preferenciái, valamint a rendelkezésre álló tudás elérhetősége és annak jellege számít.

Vezető/tulajdonos különböző szerepei a tanulási folyamatokban

Eredményeink igazolják korábbi feltevéseinket, mely szerint a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői gyakran fontos és pozitív szerepet játszanak a tanulási folyama-

tok kialakításában, és nem láttunk példát arra, hogy a tulajdonosok/vezetők a hatékony tanulás akadályozói lennének (Lange et al., 2000; Anderson & Boocock, 2002; Macpherson & Holt, 2007; Manuti et al., 2015). A tulajdonosok különböző szerepekben támogathatják a tanulást. Ezeket a szerepeket meghatározhatjuk a tulajdonos tanulási folyamatba való bevonódásának mértéke, illetve a tulajdonos közvetlen részvételének jellege alapján. Két, egymást nem kizáró viselkedésminta rajzolódott ki az interjúk során, amelyek legfőképpen a munkahelyi tanulás iránti attitűd és gyakorlat különbségét jelentik meg.

(1) Az első viselkedésminta esetében a tulajdonosok olyan *tanárokként* viselkednek, akik a (gyakorlati) tudást személyesen adják át. Ez a fajta tanulás irányított munkahelyi helyzetekben valósul meg. A tanulási folyamatban résztvevők szerepe aszimmetrikus. A tanulás előfeltétele a kölcsönös megértés, ám ennek ellenére a tulajdonos trénerként osztja meg a munkavállalókkal szakmai és intellektuális tapasztalatait, akik a tudás befogadjának alárendelt szerepében vannak. Ilyen körülmények között a tanulás döntően egyirányú, ugyanakkor a tulajdonos előre meghatározhatja a tudástartalmat, irányíthatja a tanulási folyamatot és kijelölheti a kívánt eredményt (például a tulajdonos meghatározza a tanulók által megszerzendő kompetencia kritériumait). A tudásátadás verbális interakciók keretében, vagy viselkedés megfigyelése során társas közegben történik (különösen manuális tevékenységek esetében). A tulajdonos egyfajta „paternalista tanulási környezetet” teremt, amely bizonyos szempontból hasonlít a korlátozó tanulási környezethez (Fuller & Unwin, 2003), hiszen aszimmetrikus jellegű és a tulajdonos által irányított. Azonban még így is van némi lehetőség a döntéshozásban való részvételre, a közös problémamegoldásra, a folyamatra pedig hosszú távú orientáció jellemző (Coetzer et al., 2017).

(2) A tulajdonosok által betölthető másik szerep közelebb áll ahhoz, amit a szakirodalom a „tanulás előmozdítójának” nevez (Billett, 2002; Kitching, 2007). Eredményeink azonban ezen túlmutatnak, mert a tulajdonos szerepe ebben a helyzetben nem korlátozódik a tanulást támogató, kedvező környezet kialakítására. A tulajdonos aktívan részt vesz a tanulási folyamatban és a tanulás *facilitátoraként* működik. Ezekben a helyzetekben a tanulás részvételen alapszik, azaz a tudástartalmat nem egy egyén határozza meg és nem is ő birtokolja, hanem a tudás társas keretben, a résztvevők együttműködő erőfeszítései során alakul ki. A résztvevők közti viszony távolról sem hierarchikus: a tulajdonos közvetlenül részt vesz a tanulási folyamatban, de nem a tudás átadójaként, hanem inkább egyenrangú tanulóként. Ez pedig azt jelenti, hogy a tudás, készségek és kompetenciák relevanciáját a tulajdonos nem egyedül határozza meg. A tulajdonosnak ez esetben ki kell tágítania a szervezeti hierarchiát: hatalmi pozíciójából kilépve a tanulási folyamat résztvevőivel kölcsönöségben alapuló társas interakciókba és dialógusba kerül. Ebben a helyzetben az egyéni szemléletmód erőteljes képviselése helyett a résztvevőknek képesnek és hajlandónak kell lenniük arra, hogy elismerjék a többiek szakértelmét és kompetenciáit, szükség esetén pedig át kell gondolniuk

korábbi álláspontjukat. Ilyen tanulási helyzetekben a tulajdonos támogató és kiterjedt (expanzív) tanulási környezetet alakít ki (Fuller & Unwin, 2003), de ezt nem feltétlenül közvetlen módon teszi. Valójában inkább a tanulás szerepét megbeesülő magatartásmintákat és szerepmoделleket testesít meg, erősíti a munkavállalók tanulás iránti motivációját és egyúttal elismeri a nem szokványos tanulási modellek létjogosultságát is. Ez azt jelenti, hogy a tulajdonos/vezető személyisége, valamint korábbi tapasztalatai közvetlenül is befolyásolhatják azt, hogy a tulajdonos/vezető milyen szerepet vállal. Amint korábban már röviden említettük, e két szerep felcserélhető és váltogatható. Egyik sem előbbre való a másiknál; hatékonyságuk a konkrét helyzettől, a szervezeti jellemzőktől, illetve egyéb belső/külső tényezőktől függ.

Külső és belső kapcsolatrendszerek, hálózatok szerepe

Eredményeink azt jelzik, hogy a tudásmegszerzés és tudásmegosztás folyamán a kisvállalkozások nagymértékben, tervezett módon és tudatosan támaszkodnak külső és belső kapcsolatrendszereikre. Jelen tanulmányunk megállapításai ebben a tekintetben ellentmondanak korábbi tanulmányok eredményeinek, amelyek azt állítják, hogy a kisvállalkozások kapcsolatrendszereiben való jelenléte erősen alkalmi és informális természetű (Anderson & Boocock, 2002; Saunders et al., 2014), illetve amelyek szerint Közép-Európában alacsony a kapcsolatépítési és az együttműködési hajlandóság (EIS, 2017). A kapcsolatrendszerben való részvétel olyan kölcsönös viszonyokat jelent, ahol a kisvállalkozások nemcsak a cégen belüli tudás felhalmozására használják kapcsolatrendszereiket, hanem saját tapasztalataikat megosztva vissza is juttatnak tudásukból a szakmai közösségnek. Tam és Grey (2016) következtetéseihez hasonlóan mi is azt láttuk, hogy a kapcsolatrendszerek építése megszokott gyakorlat a kisvállalatok életében: ez a tevékenység a kisvállalatok üzletmenetének része és a piacon maradásuk kulcseleme. A tudás átadásából eredő versenyelőny elvesztésétől való félelem ugyan növelheti az együttműködéssel szembeni ellenállást (Van Gils & Zwart, 2004), mi azonban találtunk ezzel ellentétes, a kapcsolatrendszerekből szerezhető információk adta relatív előnyöket bizonyító és az azokban való aktív részvételt támogató viselkedésmintát is (Csontos & Szabó, 2019). Egyes esetekben a beszállítóktól és az ellátási láncban szereplő érintettektől való tanulás opportunizmus által vezérelt is lehet (Anderson & Boocock, 2002), máskor azonban a tulajdonosok hangsúlyozták a bizalomra épülő, hosszú távú együttműködések fontosságát.

Külső tudásforrások

Kutatásunk során azt találtuk, hogy a külső, informális tanulásnak különféle forrásai lehetnek (Saunders et al., 2014). Ezt mi is megfigyelhettük a tudás megszerzésére irányuló folyamatok terén. A fent leírt tanulási folyamatokban játszott kétféle tulajdonosi/vezetői szerep egyúttal a kapcsolatrendszerekből szerezhető tudás felhasználását meghatározó, különféle viselkedésmintákat is jelent. Ezt a két viselkedésmintát az alábbiakban ismertetjük.

(1) A tulajdonos/vezető tudásátadóként (knowledge-supplier) üzletfelekkel, illetve szakemberekkel működik együtt, és ennek keretében például egy kérdésre vagy éppen egy fejlesztést érintő problémára az érintettekkel együttműködve keres megoldást. Ebben az esetben a tulajdonos az, aki a kapcsolatrendszerből származó tudást birtokolja, és ezzel összefüggésben – mint egy tanár – hatalmat gyakorol a tudás felett és elosztja azt beosztottjai között. A tanári szerepet felöltő tulajdonos/vezető csak korlátozott mértékben enged teret az egyezkedésnek: ő irányítja a munkahelyi tanulást azáltal, hogy megmondja, mit kell „igaznak”, helyesnek tartani, illetve ezt a tudást ő adja át beosztottjainak. Ilyen helyzetekben a tulajdonos/vezető tanulás iránti elkötelezettsége döntő fontosságú a tanulási folyamat szempontjából (Kitching, 2007).

(2) A vezető facilitátorként arra bátorítja alkalmazottait, hogy szakmai szervezetekhez és kapcsolatrendszerekhez csatlakozzanak és rendszeres fórumokon osszák meg tapasztalataikat, illetve a vezető – saját kapcsolatrendszerét felhasználva – képzés vagy előadás megtartására hív meg szakembereket a céghez. Különösen az IT-cégek tulajdonosai hangsúlyozták, hogy támogatják munkavállalóikat blogok írásában, illetve az elméleti vagy a gyakorlati tudás egyéb módokon való közkinccsé tételében. A munkavállalók tanulás iránti elkötelezettsége éppolyan fontos, mint a tulajdonosé/vezetőé. Mintánkban több olyan kisvállalkozás szerepel, amelyek szakmai szervezetek aktív résztvevői és amelyek az adott iparágat érintő problémákra közösen keresnek megoldást.

Összefoglalva tehát elmondhatjuk, hogy a tanári, illetve tudásszolgáltatói szerep hatalomközpontú és versengő attitűdöt jelenít meg: a tulajdonosnak hatalmában áll a kapcsolatrendszerekben elsajátított, új tudás legitím értelmezését megalkotni (Higgins et al., 2013). Ez a szerep a tulajdonos/vezető belső legitimitásának forrása is, mivel az új tudás értelmezésén és annak vállalati gyakorlatba való beépítésén keresztül lehetőséget biztosít az átmenetileg birtokolt hatalom intézményesítésére (Higgins et al., 2013). A facilitátor szerep azonban valójában egy információkat megosztó, a munkavállalókat megerősítő, a közös tanulási folyamat kereteit kialakító, együttműködő és támogató szerep. Ebben az esetben a tanulást ugyan áthathatja a szervezeti mikropolitika (Higgins et al., 2013), azonban a facilitátor szerep a külső tudás keresése és értelmezése folyamán nagyobb teret enged a tudás munkavállalók általi értelmezésével összefüggő egyezkedéseknek és a munkavállalók között megvalósuló együttműködésnek. A kisvállalkozói környezet összefüggésében mindkét fent említett szerep hozzájárul az információ, illetve a tudás elosztásához, miközben egyúttal jelzi is a tulajdonos/vezető tanulási folyamatban játszott, meghatározó szerepét.

Tanulási mintázatok és a magyar kontextus

A magyarországi helyzetet figyelembe véve a korábbi tanulmányokkal szemben mi azt találtuk, hogy a kisvállalkozásoknak van egy olyan szegmense (függetlenül a gazdasági tevékenységtől és az ágazattól), ahol a tulajdonosok nagyon tudatosan és együttesen alkalmazzák a formális

és informális tanulási gyakorlatokat. E tulajdonosok alakítják és fejlesztik cégeik tanuló környezetét, valamint szakmai és személyes kapcsolatrendszerrel működnek együtt; összességében pedig pontosan tudják, hogy túlélésük és sikerességük szempontjából mennyire fontos a folyamatos tanulás. Ha eredményeinket a kisvállalatok tanulási folyamatait befolyásoló tényezők vonatkozásában Hofstede kulturális dimenziói mentén értelmezzük, akkor tanulmányunk Kopfer-Rác, Hofmeister-Tóth és Sas (2013) eredményeit erősíti meg, miszerint a kisvállalatok tulajdonosai/vezetői kisebb hatalmi távolságot részesítenek előnyben, mint az átlag magyar népesség, munkavállalóikra pedig hajlamosak partnerként tekinteni. A munkahelyi tanulás terén ez az attitűd elősegítheti a facilitátori szerep megerősödését. Kopfer-Rác et al. (2013) beszámol arról, hogy a magyar kultúrát jellemző magas individualizmus ellenére a kisvállalatok tulajdonosai/vezetői kollektivistá értékeket tartanak szem előtt. Tanulmányunk azt mutatja, hogy a kollektivistá irányultság befolyásolja a kisvállalatok tanulási folyamatait is, például a kapcsolatrendszerhez való csatlakozás, illetve a kisvállalatokon belüli vagy azokon kívüli tudásmegosztás terén.

Eredményeink további vizsgálódásra érdemes elméleti kérdésekre is rámutatnak, amelyek között a következőket említhetjük: milyen kölcsönhatás van a kisvállalkozások tanulási gyakorlata és a külső környezeti tényezők között? Azaz például milyen erőfeszítéseket tesznek a kisvállalkozások a hatékony tanulási gyakorlatok elsajátítása és a hatékony tanulókörnyezet kialakítása érdekében az olyan kedvezőtlen tanulási környezetekben, mint amilyen a magyar tanulási környezet?

Következtetések

Tanulmányunk eredményei azt mutatják, hogy a tudásteremtés és a tanulás központi szerepet tölthet be a kisvállalatok esetében: az ilyen jellegű erőfeszítéseinek célja, hogy e vállalkozások megőrizték és növeljék versenyképességüket. A tanulás hatékonysága attól függ, hogy mennyire sikeres a külső és a belső tudás megszerzése és annak átültetése, valamint hogy ez a tudás mennyire sikeresen fordítható le a cégen belül szervezeti tevékenységké. Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a kisvállalatok tulajdonosai jelentős szerepet játszanak ebben a folyamatban. A két fent ismertetett mintázat (tudásszolgáltató és facilitátor) két egymással szemben álló vezetői filozófiát és hozzáállást testesít meg, amelyeket a kapcsolatrendszer terén két különféle gyakorlat jellemez. Az első esetben a tulajdonos maga személyesen irányítja a tudásátadás folyamatát, míg a második esetben egy sokirányú (társas) tanulási folyamat valósul meg, amelynek részét képezi a felhatalmazottsággal rendelkező szereplőkből álló belső hálózat kialakítása is. A fenti két attitűd, amely a tanulás és a kapcsolatrendszer közötti és azokon belüli tudásátadás irányításával kapcsolatosan különül el, a tudás jellegéhez és a tudás felhasználásának céljaihoz igazodik. Az explicit és a kódolt tudást (még akkor is, ha az ilyen tudás nagy volumenű és gyakran változó jellegű) egy viszonylag hierarchikus modell mentén lehet megszerezni és másokkal megosztani, amely modell

tekintetében a kisvállalat tulajdonosa közvetlen módon irányítja a tudásmegszerzés folyamatát.

Közép- és Kelet-Európában a kisvállalkozások fejlesztésére összpontosító politikák és egyéb állami beavatkozások főként e vállalkozások pénzügyi és technológiai erőforrásokhoz való könnyebb hozzáférését célozzák meg, ám viszonylag kevés figyelmet szentelnek az olyan immateriális eszközöknek, mint pl. az intellektuális tőke. Feltáró kutatásunk eredményeinek fényében viszont úgy látjuk, hogy a kisvállalkozások egész ökoszisztémájának fejlesztésébe a mostaninál több erőfeszítést és energiát kellene invesztálni, ennek kapcsán pedig elsősorban a különféle érintettek (pl. beszállítók, szakmai szervezetek, nem kormányzati és kormányzati szervezetek) közötti kapcsolatépítésre lenne szükséges összpontosítani. Mivel a felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek a tudáslehozásban és tudásátadásban megkülönböztetett szereppel bírhatnak, ezért ezen intézményeknek ebbe az ökoszisztémába való szorosabb integrációja kívánatos lenne. A kulturális örökségükben és mentalitásukban különböző intézmények – csakúgy, ahogyan például a vállalatok és a tudásközvetítők (pl. a tudományos szféra) különböznek egymástól – közötti kapcsolatépítés kizárólag olyan esetekben lehet sikeres, ha olyan jellegű tanulás megy végbe a folyamat során, amit „öszönző” (facilitatív) jellegű tanulásként írhatunk le. Ennek okán a kisvállalkozások fejlesztésére irányuló összes erőfeszítésnek magában kellene foglalnia az olyan vállalkozói készségek fejlesztését, amelyek erősítik a kapcsolatépítés és a tanulás képességét. Ezenkívül e folyamatban kiemelt figyelmet kellene szentelni a tanulási folyamat során felmerülő vállalkozói szerepeknek.

Kutatásunk alapján azt is megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások nagyon is innovatívok és újítóak lehetnek a tudásmegszerzés céljára használt módszereik, a munkahelyi tanulási módszereik, illetve a foglalkoztatási gyakorlatok terén. Ezeket a gyakorlatokat érdemes feltárni és szervezett keretek között másokkal megosztani annak érdekében, hogy e gyakorlatok terén minél több innováció jöhessen létre. Ebben a folyamatban fontos szerephez juthatnak a felsőoktatási intézmények.

A jelen kutatás korlátai és további kutatási irányok

Az alábbiakban kutatásunk korlátait mutatjuk be, valamint további kutatási irányokra teszünk javaslatokat. Az első szempont, amit kutatásunk korlátai kapcsán érintünk, az az, hogy a tanulmány meglehetősen széles fókusz, a kutatás feltáró jellege és a jelen esetben alkalmazott kvalitatív megközelítés miatt a tanulmány kis mintával dolgozott. Ebből kifolyólag statisztikai értelemben véve a kutatás eredményeinek általánosíthatóságáról nem beszélhetünk. Ezért vizsgálódásaink terén inkább az volt a célunk, hogy elvi síkon járjunk hozzá a poszt-szocialista régióban elhelyezkedő kisvállalatok tanulási folyamatainak megértéséhez. Az eredmények elvi síkon való általánosíthatóságának növelése, illetve a környezeti tényezők elemelhetősége céljából szükség lenne egy nagyobb mintás kutatás elvégzésére és a minta fókuszálására, valamint

arra, hogy a keresztmetszeti mintavétel helyett longitudinális elemzést végezzünk, amely megközelítés pontosabb képet adhatna. A mintavétel további korlátja, hogy maga a mintavétel több iparágban zajlott, ami a felvett adatok terén a vállalkozások és az iparágak olyan jellegű heterogenitását eredményezi, amely végső soron elfedheti a feltárni szándékozott mintákat.

A kutatás korlátai kapcsán érinteni kívánt második szempont az, hogy a vállalkozások tulajdonosaival készítettünk interjút. Fontos megjegyeznünk, hogy az írásunkban azonosított tanulási folyamatok és tanulási tényezők részletesebb tanulmányozása további fontos, empirikus alapokon nyugvó bizonyítékokat tárhatnak elénk. A közvetlenül a munkavállalóktól nyert adatok rávilágíthatnak az alkalmazottaknak a tulajdonosok iránt érzett attitűdjeire és a velük kapcsolatos motivációikra: azaz megmutathatják, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek a tulajdonosokról mint a tanulási környezet kialakítóiról és a tanulási lehetőségek megteremtőiről. A több forrásból érkező adatok segítségével arra is jobban ráláthatnánk, hogy a kisvállalatok esetében milyen más tanulási folyamatokról is beszélhetünk.

Jegyzet

¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables>

Felhasznált irodalom

- Anderson, V. & Boocock G. (2002). Small firms and internationalisation: learning to manage and managing to learn. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 5-24.
- Baptista Nunes M., Fenio Annansingh, M., Eaglestone B. & Wakefield R. (2006). Knowledge Management Issues in Knowledge-Intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101-119.
- Beaver, G. & Lashley, C. (1998). Barriers to Management Development in Small Hospitality Firms. *Strategic Change*, 7, 223-235. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199806/07\)7:43.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199806/07)7:43.0.CO;2-H).
- Billett, S. (2002). Critiquing Workplace Learning Discourses: Participation and Continuity at Work. *Studies in the Education of Adults*, 34(1), 56-67.
- Boud, D. & Garrick, J. (2001). Understandings of Workplace Learning. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), *Understanding Learning at Work* (pp. 1-12). London: Routledge.
- Chell, E. & Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 195-215.
- Coetzer, A. & Perry, M. (2008). Factors Influencing Employee Learning in Small Businesses. *Education+Training*, 50(8/9), 648-660. DOI: <https://doi.org/10.1108/00400910810917037>.
- Coetzer, A., Kock, H. & Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111-134. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484317704291>
- Colley, H., Hodkinson, P. & Malcolm, J. (2002). *Non-formal learning: mapping the conceptual terrain, a consultation report*. Leeds: University of Leeds Lifelong Learning Institute. http://www.infed.org/archives/e-texts/colley_informal_learning.htm
- Csontos R. S. & Szabó Zs. R. (2019). Hálózati tanulás – tanuló hálózatok. *Vezetéstudomány*, 50(1), 2-13. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.01>
- Devins, D., Johnson, S. & Sutherland, J. (2004). Employer characteristics and employee training outcomes in UK SMEs: A multivariate analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 449-457.
- EIS – European Innovation Scoreboard (2017). *Comparative Analysis of Innovation Performance*. Brussels: Commission of the European Communities. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/24829>
- Elkjaer, B. & Wahlgren, B. (2005). Organizational Learning and Workplace Learning-Similarities and Differences In E. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer, & S. Høyrup (Eds.), *Learning, Working and Living* (pp. 15-32). New York: Palgrave Macmillan.
- European Commission (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* (notified under document number C(2003) 1422)
- 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.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004). Expansive Learning Environments: Integrating Organizational and Personal Development. In H. Rainbird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace Learning in Context* (pp. 126-44). London: Routledge.
- Gibb, A. A. (1997). Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242697153001>.
- Gittins, T. & Fink, M. (2015). Return migration, informal learning, human capital development and SME internationalization in the CEE region: A systematic literature review. *Journal of East European Management Studies*, 20(3), 279-303. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2015-3-279>
- Grey, C. & Mabey, C. (2005). Management Development. Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467-485.
- Hamlin, B. & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.
- Harney, B. & Nolan, C. (2014). HRM in Small and Medium-Sized Firms (SMEs). In B. Harney & K. Monks (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland* (pp. 153-169). Dublin: Orpen Press.

- Higgins, D., Mirza, M. & Drozynska, A.. (2013). Power, politics & learning: a social enactment of the SME owner/manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 470-483. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2013-0050>
- Hill, R. & Stewart, J. (2000). Human Resource Development in Small Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 105–117.
- Iles, P. & Yolles, M. (2004). HRD and knowledge migration in SME-academic partnerships: the technology translator project. In J. Stewart, & G. Beaver (Eds.), *HRD in Small Organisations* (pp. 168–184). London: Routledge.
- Kárpátiné Daróczy J., Vágány, J. & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*, 47(12), 72-82. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07>
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J. (2017). *Családi Vállalkozások Magyarországon*. Working Paper Series 4. Budapest Business School: Budapest LAB Entrepreneurship Center.
- Keats, D. (2000). *Interviewing: A Practical Guide for Students and Professionals*. Buckingham: Open University Press.
- Keith, N., Unger, M. J., Rauch, A. & Frese, M. (2016). Informal Learning and Entrepreneurial Success: A Longitudinal Study of Deliberate Practice among Small Business Owners. *Applied Psychology*, 65(3), 515–540. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12054>
- Keogh, W., Mulvie, A. & Cooper, S. (2005). The Identification and Application of Knowledge Capital within Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 76–91.
- Kerr, A. & McDougall, M. (1999). The Small Business of Developing People. *International Small Business Journal*, 17(2), 65–74.
- Khosla, R. & Sharma, P.K. (2014). Training and Development Practices in Small and Medium Enterprises: Exploring a Conceptual Framework. *Pacific Business Review International*, 6(12), 105-112.
- Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 42-57.
- Kitching, J. (2008). Rethinking UK small employers' skills policies and the role of workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 100-121
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kopfer-Rácz, K., Hofmeister-Tóth, K. A. & Sas, D. (2013). A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44(10), 2-11.
- Kotey, Bernice & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type. Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- Kvale, S. (1995). The Social Construction of Validity. *Qualitative Inquiry*, 1(1), 19–40.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage.
- Kyndt, E. & Herman Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313. DOI: <https://doi.org/10.3102/0034654313478021>
- Lange, T., Ottens, M. & Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 5-11
- Laprè, M. A. & Nembhard, I. M. (2017). Deliberate Learning. In L. Argote, J. & M. Levine (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*. Oxford: Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190263362.013.25>
- Lewis, K. & Coetzer, A. (2009). Human resource management in small firms: Effective informality. In M. Fink & S. Kraus (Eds.), *The management of small and medium enterprise* (pp. 95-107). New York: Routledge.
- Macpherson, A. & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36(2), 172–192.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Marsick, V. & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, (89), 25-34.
- Marzec, I., van der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., van der Schoot, E., Jędrzejowicz, P., Bozionelos, N. & Epitropaki, O. (2009). Employability management practices in the Polish ICT sector. *Human Resource Development International*, 12(5), 471–492.
- Nolan, C. T. & Garavan, T. N. (2015). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Workplace Learning and Its Organizational Benefits for Small Enterprises: Evidence from Greek Industrial Firms. *The Learning Organization*, 18(5), 350–360. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696471111151701>
- Perry, J., Badger, B., Lean, J. & Leybourne, S. (2010). Taking over the Reins: The Needs of Individuals Who Purchase Small Established Enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(1), 57–67. DOI: <https://doi.org/10.5367/000000010790772485>
- Pollard, D. & Svarcova, J. (2009). Promoting knowledge transfer to Czech SMEs: The role of human resource development in increasing absorptive capacity.

- International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(4), 499 – 515.
- 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.
- Richbell, S., Szerb, L. & Vitai, Zs. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262-280.
- Rouditser, D. & McKeown, T. (2015). The rhetoric & realities of HRM evolution in SME growth. In *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 28th Annual SEANZ Conference Proceedings*, Melbourne.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D. P. & Chaston, I. (2001). Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning*, 34(2), 139-158.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.
- Saru, E. (2007). Organisational Learning and HRD: How Appropriate Are They for Small Firms? *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 36–51.
- Saunders, M. N.K., Gray, D. E. & Goregaokar, H. (2014) SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 136-149. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2013-0073>
- Short, H. J. & Gray, D. E. (2018). HRD in SMEs: A Research Agenda Whose Time Has Come. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 7–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21305>
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE.
- Smallbone, D., Supri, S. & Baldock, R. (2000). The implications of new technology for the skill and training needs of small- and medium-sized printing firms. *Education and Training*, 42(4/5), 299–307.
- Tam, S. & Grey, D. (2016). The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 671-690. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2015-0099>
- Van Gils, A. & Zwart, P. (2004). Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs: The role of strategic alliances. *European Management Journal*, 22(6), 685-692.
- Warwick, D. (1984). *Interviews and Interviewing*. London: Education for Industrial Society.
- Westhead, P. & Storey, D. J. (1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal*, 14(4), 13–24.
- Whapshott, R. & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises*. New York: Routledge Masters in Entrepreneurship.
- Zientara, P. (2009). Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations. *Human Resource Development International*, 12(2), 135–153.