

Alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémák és lehetséges HR megoldások a magyar kvv-k körében a COVID-19 előtti és utáni időszakban

Ásványi Zsófia, Sipos Norbert, Bankó Zoltán, Berke Gyula

Pécsi Tudományegyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.04.05

A TANULMÁNY CÉLJA

A mikro-, kis- és középvállalatok egy ország gazdaságában és társadalmában is jelentőséggel bírnak, meghatározó szerepük lehet egy-egy térség gazdasági növekedésében, ezért kiemelten fontos, hogy friss kutatások mentén azonosítani tudjuk azokat a kihívásokat és jelenségeket, amelyekkel szembesülnek. A tanulmány célja, hogy empirikus adatok mentén feltárja az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémákat a Covid előtti és utáni időszakra vonatkozóan és beazonosítsa azokat az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat, amelyek ezekre megoldásként működhetnek.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A Mikro-, Kis- és Középvállalati Versenyképességi Kutatócsoport (KKVVVK) 2018 és 2023 közötti primer kvv adatfelvétele képezi az elemzési adatbázist. A 620 magyar kvv Covid kitörése előtti és utáni állapotainak összehasonlítása valósult meg a vállalati méretkategóriák figyelembevételével. Az összehasonlítás függetlenségpróba vizsgálattal történt a kiválasztott kérdések mentén.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kutatás eredményei rámutatnak a Covid előtti és utáni szervezeti foglalkoztatási problémákra, a vizsgált szervezeti körben elsősorban az alacsony alkalmazotti munkamorálra és munkaintenzitásra, amely a Covid óta eltelt időszakban a vállalati vezetők megítélése alapján csak fokozódott. A további azonosított alkalmazotti problémákkal együtt az eredmények rávilágítanak a szervezeti humánpolitika, azon belül is az ösztönzésmenedzsment fontosságára, amelynek egymáshoz horizontálisan illeszkedő, egymást erősítő és kiegészítő elemei (személyzetfejlesztés, bérezés, ösztönzési rendszer) célzott megoldást jelenthetnek a kihívásokra.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás hozzájárul a hazai mikro-, kis- és középvállalatok alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémáinak és az ezekre adott szervezeti humánpolitikai válaszainak pontosabb megértéséhez. Mindezen információk megmutatják a Covid szervezeti foglalkoztatási kihívásokra gyakorolt hatásait és azt, hogy milyen stratégiákat alkalmaznak olyan munkáltatók, akik szervezeti méretükből fakadóan nem feltétlenül rendelkeznek dedikált HR szakemberekkel.

Kulcsszavak: alkalmazottakkal kapcsolatos problémák, munkamorál, KKVVVK felmérés, Covid, HR gyakorlatok

Köszönetnyilvánítás: A tanulmány a 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306 számú „Okos Révkalauz HUB” című projekt és az NKFI-135732 sz. „Az innovatív foglalkoztatási formák komplex kutatása - a munkajogi jogalkotás, jogalkalmazás és a vállalati hatékonyság összefüggései” keretében készült.

BEVEZETÉS **INTRODUCTION**

A szervezeti működés nehézségeit kutatva már a Covid világvárványt megelőzően is előkelő helyen szerepelt az emberi tényező. A világvárvány előtt és azóta is kihívást jelent a tehetséges, lojális, együttműködésre és a komfortzónájuk tágítására hajlandó munkatársak felkutatása, megszerzése és megtartása. A Covid idején azonban elsősorban a sérülékenyebb hazai és európai mikro-, kis- és középvállalatoknak korábban nem tapasztalt pénzügyi és működési problémákkal is szembe kellett nézniük, amelyek likviditási szükségletektől kezdve termelési és eladási lánc megszakításáig terjedtek (Juergensen *et al.* 2020). A rövid távú következmények váratlanok és gyakran súlyosak voltak ezért korábban nem tapasztalt foglalkoztatási döntésekre kényszerítették a munkáltatókat. A 2020-ban tapasztalt „munkaerő-piaci sokk” (Botha *et al.* 2021) hatásai máig érezhetők. Ebben a tanulmányban arra keressük a választ, hogy a magyar mikro-, kis- és középvállalatok körében miként változtak az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák és az ezekre adott emberi erőforrás menedzsment válaszok, elsősorban olyan eszközök vonatkozásában, amelyeknek kulcsszerepük van a munkavállalók megtartásában és munkahatékonyságuk növelésében.

A KUTATÁS ELMÉLETI KERETEI **THEORETICAL FRAMEWORK OF** **THE STUDY**

Gyakorlati szakemberek és kutatók egyaránt egyetértenek abban, hogy a munkavállaló elkötelezettségéből pozitív üzleti teljesítmény következik. Számos kutatás vizsgálja ezt a kapcsolatot akár a Covid megjelenésével összefüggésben, akár attól függetlenül. Ezek a világvárvány által megváltozott foglalkoztatási trendekre (Poór *et al.* 2020, Tóth *et al.* 2021, Dajnoki *et al.* 2023) vagy új munkaszervezési formákra és ezek hosszútávú alkalmazására (Pató *et al.* 2022, Grodzics *et al.* 2023) összpontosítanak vagy a HR generális kihívásának, a munkaerő megtartásnak szűkebb vagy tágabb kérdéskörét vizsgálják (Kozák 2023). A kvv szektor hazai és nemzetközi szakirodalmában a nemzetgazdaságokra gyakorolt hatása okán ugyancsak gazdag. A kvv-k által foglalkoztatottak száma az összes munkavállaló mintegy kétharmada (ILO 2019). Bár léteznek a szektorra vonatkozó HR-fókuszú elemzések (Arief & Pattiasina 2021, Harney 2021, Harney *et al.* 2022), olyan

kutatást viszont, amely kifejezetten a hazai mikro-, kis- és középvállalatok alkalmazottaival kapcsolatban felmerülő problémákkal foglalkozik és mindezt a járvány előtti és utáni időszak összehasonlításában teszi, nem találtunk. Ezért fontosnak tartottuk megvizsgálni azt, hogy beazonosíthatók-e különbségek a fent nevezett hazai vállalkozások körében a munkavállalók viselkedése és képesség- és készség szintje között a járvány okozta „munkaerő-piaci sokk” hatására. Feltételezésünk szerint az alkalmazottakkal és vezetőikkel kapcsolatban felmerülő problémák megoldására az emberi erőforrás menedzsment széles tárházából elsősorban a képzés-fejlesztési rendszer, a bérezési struktúrák és az ösztönzés-menedzsment egymáshoz horizontálisan megfelelően illeszkedő rendszerei alkalmasak. Ezért a problémák azonosítását követően elsősorban azt vizsgáltuk, hogy ezen HR rendszerek átalakítását is maga után vonták-e az alkalmazottak kapcsán felmerülő problémák köre.

MÓDSZERTAN **METHODOLOGY**

A megcélzott területhez kapcsolódó kérdések, a szakirodalomban azonosított trendek és területek ismertetésére elsősorban leíró jellegű statisztikai eszközök alkalmazása mellett döntöttünk. Bemutatjuk a bevont vállalatok alapvető jellemzőit, majd a vizsgált területekhez kapcsolódó kérdések mentén lévő eloszlásokat mutatjuk be.

Az empirikus vizsgálathoz a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karon Profeszor Szerb László által vezetett Mikro-, Kis- és Középvállalati Versenyképességi Kutatócsoport (KKVVKK) primer adatállományát dolgoztuk fel. 2018 és 2023 között szakosodott piacukról szolgáltatók gyűjtötték egyéni anketőrök segítségével (Szerb *et al.* 2014; Szerb *et al.* 2019) (legfrissebb adat 2023. április 10-e). A felmérés során a telefonos kapcsolatfelvételt követően a 20 főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vállalatok esetében az egyik tulajdonosával, a nagyobb vállalatok esetében az egyik vezetői beosztású dolgozójával (a vállalati tulajdonlástól függetlenül) valósult meg a személyes adatfelvétel. A kérdőív jellemzően zárt kérdéseket tartalmazott, a felvételt követően csak azok a válaszadók maradtak a mintában, amelyeknél a versenyképességi számításához szükséges adatok maradéktalanul rendelkezésre álltak. Ezen kívül a 2023 május 20-ig csődelszámolás vagy felszámolás alatt álló vállalatokat is kiszűrtük, továbbá nem vettük figyelembe a 0-4 fős vállalatokat sem, mivel az EEM gyakorlat jellemzően ekkora létszámnál

nem azonosítható, így a mintában az 1 017 válaszadóból 620 vállalat maradt. Mivel az egyes években eltérő nagyságú a válaszadói kör, továbbá az alapsokaságtól való eltérés olyan mértékű, hogy az elfogadható tartományrendszerben (a súlyok mindegyike 0,5-2,0 közöttiek, a számtani átlaguk pedig 0,0+–0,1 sávon belül van) nem lehet alkalmazni súlyozást, így csupán a mintára lehet levonni megbízható következtetéseket, az alapsokaságra vonatkozóan trendszerű megállapításokat lehet tenni.

1. táblázat: A minta összetétele vállalati méretkategóriák mentén (n=620)*Table 1. Sample distribution by company size (n=620)*

	Vállalatok száma	Vállalatok százalékos aránya
Nagyobb méretű mikro-vállalat (5-9 fő)	192	30,87
Kisebb méretű kisvállalat (10-19 fő)	188	30,23
Nagyobb méretű kisvállalat (20-49 fő)	160	25,72
Középvállalat (50-249 fő)	82	13,18
Összesen	622	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A minta vállalatai átlagosan 26,3 főt foglalkoztatnak és 17,6 éve működnek. Az ágazati megoszlást tekintve 4,5% a primer szektorban, 12,2% a szekunder szektorban (építőipar nélkül), 17,7% az építőiparban, 65,6% pedig a terciér szektorban működik. Az egyes évekre vonatkozó adatfelvételi részmintákra jelentős eltérés nem azonosítható ezen tényezők mentén.

A kiválasztott tényezőket a Covid járvány magyarországi kitörési hónapjának (2020 márciusa) és azt megelőző időszak, valamint az azt követő évek mentén vizsgáljuk, hogy milyen változások azonosíthatóak a járvány előtt és után. Ennek megfelelően 389 vállalatot vizsgálunk 2018-2020 márciusa és 233 vállalatot 2020 áprilisa és 2023 között. Az alkalmazotti problémák kapcsán 10 itemen külön-külön kellett megítélni, hogy a választást megelőző három évre vonatkozóan az adott tényező komoly problémát jelent, kis mértékben okoz problémát vagy pedig egyáltalán nem jelentkezik problémaként az adott szervezetnél. A felsorolt problémák: 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 információs-technológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására; az alkalmazottak innovációs képessége alacsony.

A három továbbképzési formára vonatkozóan (házon belüli tréning, külső tréning, munkaköri

csere/rotáció) a választást megelőző három évre vonatkozóan a „nem volt” (illetve senki nem vett részt benne), az „alkalmazottak 1-25%-a,” az „alkalmazottak 26-50%-a,” az „alkalmazottak 51-75%-a,” illetve a „több mint 75%-a” opciókat adhatták meg a válaszadók. Az ösztönzési rendszer alkalmazásához kapcsolódóan többszörös választási lehetőség állt rendelkezésre a válaszolóknak a következő területekre vonatkozóan: ösztönzési rendszer; jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelése; prémium rendszer, az előre megállapított feladatokért; csoportteljesítményeken alapuló; pénzügyi teljesítményeken alapuló; cafeteria; dolgozók bevonása a döntéshozatalba. A bérezési rendszer esetében szintén azt kellett bejelölniük, hogy alkalmazták vagy nem alkalmazták az adott tényezőt: időbér (fix bérezés); tarifarendszer; koron alapuló; kompetencián alapuló; teljesítményen alapuló bérezés.

Függetlenségpróbat alkalmaztunk, ahol akkor tekintjük szignifikánsnak a különbséget, amennyiben $\chi^2 p < 0,1$. A kapcsolat erejének megítéléséhez a Cramer's V értéket tüntetjük fel ahol 0=függetlenség, 0,01-0,29=gyenge kapcsolat, 0,30-0,69=közepes kapcsolat, 0,70-0,99=erős kapcsolat, 1=determinisztikus kapcsolat (Pituch & Stevens 2015).

EREDMÉNYEK RESULTS

Az elemzés során az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémákat, és az ezekre adott továbbképzési jellemzőket, valamint a bérezési rendszer és az ösztönzési rendszer sajátosságait mutatjuk be.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák esetében (2. táblázat) három tényezőt jelölhettek meg: a nem volt probléma, kisebb mértékben jelentkezett, illetve a komoly problémák adódtak. A két bontás (vállalati méret és vizsgált időszak) mentén azonosítható eltérés ábrázolása érdekében a probléma felmerülését egységesen ábrázoltuk.

2. táblázat: A mintában felmerült alkalmazottakkal kapcsolatos problémák a vállalati méretkategóriák és a vizsgált időszakokban, a Covid utáni időszak szerinti csökkenő sorrendben.

Table 2. Employment related-problems by company size and examined periods, in descending order according to the post-Covid period

Alkalmazottakkal kapcsolatos problémák	Covid előtt					Covidtól kezdve				
	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.
Alacsony morál, alacsony munkaintenzitás.	49,2%	60,7%	55,3%	58,5%	<u>55,3%</u>	60,3%	64,9%	67,7%	82,1%	<u>66,5%</u>
Az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak.	35,0%	42,5%	38,3%	61,1%	<u>41,6%</u>	41,3%	48,6%	59,0%	64,3%	<u>51,3%</u>
Az alkalmazottak innovációs képessége alacsony.	41,8%	45,6%	41,8%	60,4%	45,5%	39,3%	45,2%	45,8%	74,1%	47,3%
A szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással.	33,3%	40,6%	45,2%	48,1%	<u>40,4%</u>	38,1%	45,2%	45,2%	75,0%	<u>46,9%</u>
Speciális szakértelem hiányzik.	46,8%	44,9%	44,7%	54,7%	46,8%	36,5%	46,7%	45,2%	53,6%	44,3%
Az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást.	32,8%	38,7%	40,2%	53,7%	39,3%	24,2%	41,1%	32,8%	74,1%	38,1%
Az alkalmazottak nem képesek az IKT-eszközök alkalmazására.	22,0%	28,8%	37,2%	33,3%	29,3%	27,0%	28,8%	39,3%	57,1%	34,7%
Alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás).	20,8%	17,9%	23,4%	34,0%	<u>22,5%</u>	23,4%	24,7%	33,9%	39,3%	<u>28,6%</u>
A középvezetők vezetői képességei gyengék	15,4%	29,7%	28,6%	37,0%	25,9%	16,4%	22,4%	31,7%	42,9%	26,2%
Az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással.	17,7%	21,9%	22,1%	32,1%	22,0%	25,4%	13,9%	19,4%	40,7%	21,9%

Megjegyzés: Aláhúzással jelölt: 10%-on szignifikáns. Aláhúzással és dőlten jelölt: 1%-on szignifikáns.

Forrás: saját szerkesztés

Ezek alapján egyértelműen a morál, illetve a munkaintenzitás a legnagyobb mértékű probléma mind a Covid előtt, mind utána. Az is látszik, hogy ez jelentősen ($\chi^2 p=0,010$, Cramer's $V=0,123$) nagyobb mértékben jelentkezik a Covid kitörése utáni időszakban, mint előtte. A második helyre került a változásoknak való ellenállás (51,3%), amely eltérés a Covid előtthöz képest 10%-on szignifikáns ($\chi^2 p=0,058$, Cramer's $V=0,097$). A rangsor tekintetében ez jelentős elmozdulást eredményez, a Covid előtt ez mintegy 10%ponttal kisebb mértékben volt jellemző.

A két további szignifikáns eltérés szintén 10%-on szignifikáns. Egyrészt a szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással tényező a Covid kitörése után 46,9%-ban volt jellemző, előtte 40,4%-ban ($\chi^2 p=0,086$, Cramer's $V=0,091$), továbbá az alkalmazottak közvetlenül károsították a céget elemet a Covid kitörése után 28,6%-ban,

előtte pedig 22,5%-ban említették ($\chi^2 p=0,057$, Cramer's $V=0,097$). A kapcsolatok gyengék, ugyanakkor a százalékos mérték jól orientálja a felmerülő problémákat. Érdemes kiemelni, hogy mindkét időszakban az adminisztratív dolgozók szaktudásának hiányát választották a legkevesebben. A Covid előtt még a speciális szakértelem hiánya volt a második legnagyobb probléma (46,8%).

Vállalati méret szerint is vizsgálódva megállapítható, hogy a Covid előtt az 50-249 fős vállalatok körében a legnagyobb probléma az alkalmazottak változásnak való ellenállása (61,1%) volt, és a Covid kitörését követően is jóval nagyobb mértékben jellemző ebben a méretkategóriában. Az IKT-eszközök alkalmazása minden méretnél nagyobb problémát jelentett a Covid kitörése után, ugyanakkor a legjelentősebben a közepes vállalatok körében növekedett (33,3%-ról 57,1%-ra). Az alacsony munkamorál problémája a középvállalatok

körében növekedett jelentősebben (23,7%pont), ahogyan a szakmunkások szaktudásának hiánya és az új tudás befogadásának hiánya is itt romlott a legnagyobb mértékben (rendre 26,9%pont és 20,4%pont). A kisebb méretű vállalatoknál az eltolódás jellemzően nem haladja meg a 10%pontot. A legnagyobb mértékű javulás a speciális szakértelem hiánya az 5-9 fős vállalatok körében jelentkezett (-10,3%), továbbá szintén itt látható az új tudás befogadásának problémájának javulása (-8,6%).

Megállapítható, hogy a vizsgált vállalati körben a foglalkoztatási problémák jelentős része felerősödött a Covid óta. Jellemzően olyan problémákat azonosítottunk (alacsony munkamorál és munkaintenzitás, változásnak való ellenállás, szakmunkások nem megfelelő szaktudása), amelyek a klasszikus emberi erőforrás menedzsment eszközeivel alapvetően kezelhetők. Véleményünk szerint az, hogy az alkalmazottak közvetlenül károsítják a céget (pl. lopás) elsősorban szabályozási-, ellenőrzési-, valamint a szankciók megfelelő alkalmazásának kérdése.

Bár az egyes humánpolitikai eszközök a gyakorlatban egymással összefüggésben fejtik ki hatásvuk, a kutatásban az alábbi logikát alkalmaztuk arra, hogy összekapcsoljuk a munkavállalókkal összefüggésben azonosított négy legjelentősebb

mértékben romló tényezőt és az azokra adható emberi erőforrás menedzsment megoldásokat:

- Alacsony munkamorál és munkaintenzitás: bérezési rendszer és ösztönzés.
- Változásnak való ellenállás és a szakmunkások nem megfelelő szaktudása: képzés, továbbképzés.

A szervezeti teljesítmény alapját az egyének és a szervezetben működő formális és informális csoportok teljesítményei adják, ezért a munkamorál és a munkaintenzitás a szervezeti teljesítmény szempontjából kulcsfontosságú tényezők (Harter *et al.* 2002, Lambert *et al.* 2021, Fülöp 2020). Az elemzés során ezért azt néztük meg, hogy miként változott az ezen tényezőket közvetlenül alakító bérezési- és ösztönzési rendszerek gyakorlata a vizsgált vállalati körben.

Az alkalmazott bérezési megoldások (3. táblázat) rangsora mind a vizsgált időszakok, mind pedig a vállalati méretkategóriák mentén megegyezik, az alkalmazás mértéke azonban eltér a többszörös válaszadási opcióval rendelkező kérdés esetében.

Az időszakokat tekintve az időbér szignifikánsan népszerűbb megoldás lett ($\chi^2 p=0,019$, Cramer's $V=0,096$), ahogyan a teljesítményen alapuló bérezés alkalmazása is jobban elterjedt. ($\chi^2 p=0,007$, Cramer's $V=0,115$).

3. táblázat: A mintában alkalmazott bérezési rendszer a vállalati méretkategóriák és a vizsgált időszakokban, a Covid utáni időszak szerinti csökkenő sorrendben.

Table 3. Payment system implemented in the sample by company size and examined periods, in descending order according to the post-Covid period

Bérezési rendszer	Covid előtt					Covidtól kezdve				
	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.
Időbér (fix bérezés)	91,7%	93,1%	92,3%	92,2%	92,3%	95,2%	98,7%	96,8%	96,4%	96,9%
Teljesítményen alapuló	50,8%	50,0%	59,5%	58,0%	53,8%	51,8%	62,9%	72,1%	85,2%	65,5%
Kompetencián alapuló	24,6%	25,9%	40,2%	45,8%	31,9%	32,7%	40,4%	33,3%	56,5%	38,1%
Koron alapuló	5,5%	8,3%	11,7%	12,5%	8,8%	5,7%	9,6%	7,5%	17,4%	8,8%
Tarifarendszer	4,5%	4,9%	2,7%	8,5%	4,8%	3,8%	5,6%	7,8%	13,6%	6,7%

Megjegyzés: Aláhúzással jelölt: 5%-on szignifikáns. Aláhúzással és dőlten jelölt: 1%-on szignifikáns.
Forrás: saját szerkesztés

A legnagyobb mértékű növekedés a teljesítményen alapuló bérezésnél látható a középvállalatok (27,2%pont), a nagyobb méretű kisvállalatok (12,6%pont), illetve a kisebb méretű kisvállalatok (12,9%pont) körében.

A kompetencián alapuló bérezés is erőteljesebbé vált a 10-19 fős vállalatok (14,5%pont) alacsonyabb (25,9%) alkalmazásához képest, némileg

kisebb a növekedés az 5-9 fős vállalatok körében (8,1%pont), ugyanakkor továbbra is erősödött a középvállalatok (10,7%pont) körében, ahol eleve a legmagasabb (45,8%) volt a Covid előtt.

A szenioritáson (koron) alapuló rendszer és a tarifarendszer eleve nem volt elterjedt megoldás, minimális elmozdulások azonosíthatóak az egyes vállalati méretkategóriákban.

Az ösztönzési rendszer alkalmazása (4. táblázat) szignifikánsan nem különbözik a két vizsgált időszakban, ugyanakkor méretkategóriánként eltérés azonosítható, a nagyobb vállalati mérettel párhuzamosan egyre gyakrabban jelenik meg valamilyen ösztönzési rendszer alkalmazása is ($\chi^2 p=0,002$, Cramer's $V=0,159$). Ez utóbbi megállapítás ugyanakkor az egyes alkategóriák esetében a prémium

rendszeren és a Cafeteria kivül nem igaz, nem látványos általánosságban szignifikáns különbség a vállalati méretek mentén. Az alkalmazott ösztönzési rendszer tekintetében a két időszak között egyedül a Cafeteria esetében látható szignifikáns változás, 10,4% ponttal csökkent a Covid kitörését követően ($\chi^2 p=0,037$, Cramer's $V=0,105$).

4. táblázat: A mintában alkalmazott ösztönzési rendszer a vállalati méretkategóriák és a vizsgált időszakokban, a Covid utáni időszak szerinti csökkenő sorrendben.

Table 4. Compensation system implemented in the sample by company size and examined periods, in descending order according to the post-Covid period

Ösztönzési rendszer működtetése és egyes elemek	Covid előtt					Covidtól kezdve				
	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.
Ösztönzési rendszer	61,1%	62,3%	69,5%	82,7%	66,5%	56,5%	61,1%	68,9%	82,1%	64,6%
Jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelése	64,9%	68,2%	69,7%	58,1%	65,9%	77,1%	50,0%	66,7%	56,5%	62,5%
Prémium rendszer, az előre megállapított feladatokért	32,5%	39,4%	42,4%	62,8%	42,1%	25,7%	36,4%	40,5%	43,5%	36,1%
Cafeteria	31,2%	31,8%	37,9%	65,1%	38,9%	14,3%	29,5%	28,6%	47,8%	28,5%
Pénzügyi teljesítményeken alapuló	18,2%	13,6%	19,7%	25,6%	18,7%	14,3%	11,4%	21,4%	13,0%	15,3%
Csoportteljesítményeken alapuló	13,0%	16,7%	15,2%	23,3%	16,3%	8,6%	13,6%	9,5%	26,1%	13,2%
Dolgozók bevonása a döntéshozatalba	19,5%	12,1%	16,7%	16,3%	16,3%	11,4%	13,6%	7,1%	13,0%	11,1%

Megjegyzés: Aláhúzással jelölt: 5%-on szignifikáns. Aláhúzással és dőlten jelölt: 1%-on szignifikáns. Forrás: saját szerkesztés

Általánosságban növekedés elvéve azonosítható az 5-9 fős nagyobb méretű mikrovállalatok esetében 12,2% ponttal növekedett a jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelése, ezen kívül még három esetben van növekedés, de mindegyik 3% pont alatti mértékben. A jelentősebb csökkenések a középvállalatoknál láthatóak, több tényező mentén is: 19,3% ponttal csökkent a prémium rendszer, az előre megállapított feladatokért, 17,3% ponttal a cafeteria (itt az 5-9 fős vállalatoknál is 16,9% pontos a csökkenés), valamint 12,5% ponttal csökkent a pénzügyi teljesítményen alapuló ösztönzés.

A pénzügyi teljesítményeken, csoportteljesítményeken alapuló ösztönzés, illetve a dolgozók bevonása a döntéshozatalba tényezők mindkét időszakban kevésbé alkalmazottak (egyedül a középvállalatoknál látható 20%-nál nagyobb arány az első kettő esetében), a változás inkább negatív irányba azonosítható.

Ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódóan megállapítható, hogy a cafeteria jelentősen visszaszorult, ugyanakkor más ösztönzés nem jelent meg ezzel párhuzamosan, ez mindenképpen a jelentősebb költségcsökkentések közé tartozik, ami természetesen ered a Covid, illetve az azóta tapasztalt jelentősebb inflációs környezet hatásaiból.

A második és harmadik leginkább kihívást jelentő problémakör a vizsgált vállalatok esetében az alkalmazottak változásnak való ellenállása, valamint a szakmunkások nem megfelelő skattudása volt. Ezek olyan emberi erőforrás gazdálkodási kihívások, amelyek egyértelműen a személyzetfejlesztés eszközeivel orvosolhatók, ezért ebben a körben azt néztük meg, hogy ezen problémák erősödésével párhuzamosan változtak-e, illetve milyen irányban változott a vizsgált cégek továbbképzési és képzési gyakorlata.

Az alkalmazottak továbbképzésének részarányához kapcsolódóan (5. táblázat) a felmérés időszaka szerint statisztikailag szignifikáns eltérést nem tudunk azonosítani.

5. táblázat: A mintában az alkalmazottak körében megvalósított továbbképzés mértéke a vállalati méretkategóriák és a vizsgált időszakokban.

Table 5. Employees portions participating in training in the sample by company size and examined periods

Alkalmazotti továbbképzés		Covid előtt					Covidtól kezdve				
		5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.	5-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Össz.
Házton belüli tréning	0%	26,4%	18,6%	22,2%	15,4%	21,7%	24,1%	25,0%	16,4%	14,8%	21,1%
	Max. 25%	13,6%	25,5%	17,8%	26,9%	19,8%	19,0%	18,1%	27,9%	25,9%	22,0%
	Max. 50%	15,2%	16,7%	13,3%	17,3%	15,4%	13,8%	16,7%	18,0%	25,9%	17,4%
	Max. 75%	12,8%	8,8%	7,8%	7,7%	9,8%	6,9%	11,1%	13,1%	14,8%	11,0%
	Több mint 75%	32,0%	30,4%	38,9%	32,7%	33,3%	36,2%	29,2%	24,6%	18,5%	28,4%
Külső tréning	0%	39,2%	36,4%	27,3%	15,4%	32,1%	32,2%	25,7%	34,4%	17,9%	28,9%
	Max. 25%	31,2%	37,4%	40,9%	46,2%	37,4%	28,8%	45,7%	37,7%	60,7%	40,8%
	Max. 50%	12,8%	13,1%	20,5%	19,2%	15,7%	22,0%	20,0%	14,8%	7,1%	17,4%
	Max. 75%	7,2%	4,0%	6,8%	11,5%	6,9%	3,4%	2,9%	8,2%	0,0%	4,1%
	Több mint 75%	9,6%	9,1%	4,5%	7,7%	8,0%	13,6%	5,7%	4,9%	14,3%	8,7%
Munkaköri csere/rotáció	0%	55,4%	47,9%	43,4%	39,2%	48,1%	50,0%	55,2%	48,3%	20,0%	47,5%
	Max. 25%	22,3%	35,4%	44,6%	47,1%	34,8%	37,0%	32,8%	32,8%	64,0%	37,7%
	Max. 50%	17,4%	9,4%	8,4%	9,8%	12,0%	11,1%	10,4%	10,3%	12,0%	10,8%
	Max. 75%	0,8%	4,2%	3,6%	0,0%	2,3%	1,9%	1,5%	1,7%	0,0%	1,5%
	Több mint 75%	4,1%	3,1%	0,0%	3,9%	2,8%	0,0%	0,0%	6,9%	4,0%	2,5%

Forrás: saját szerkesztés

A méretkategóriákat is figyelembe véve egyértelműen látszik, hogy a nagyobb mértékű alkalmazás mindhárom továbbképzési tényező mentén csökkent. A legjelentősebb változás a házon belüli tréning esetében a 20-49 fős vállalatoknál (a több mint 75% kategória 14,3%-ponttal csökkent) és a középállalatoknál látható (a több mint 75% kategória 14,2%-ponttal csökkent). Az átrendeződés jellemzően a max. 75% illetve a max. 50%-os kategóriák felé azonosítható.

A külső tréning jóval kevésbé volt elterjedt, a nagyobb vállalatok is tipikusan legfeljebb az alkalmazottak 50%-át küldte ilyen típusú továbbképzésre. A 20 főt vagy többet foglalkoztatók esetében a külső tréninget egyáltalán igénybe nem vevők aránya növekedett, ami a Covidra adott válaszként egyértelmű költségcsökkentési megfontolásokra vezethető vissza. A 20 főnél kevesebbet foglalkoztatóknál viszont jelentősen csökkent a külső tréninget egyáltalán nem igénybe vevők aránya (5-9 fő esetében -7,0%pont, 10-19 fő esetében -10,6%pont), azaz

beruháztak az emberi erőforrás fejlesztésébe.

A belső rotációhoz kapcsolódóan az is azonosítható, hogy a középállalatok ebben a kategóriában ellensúlyozták a külső tréning igénybevételének csökkenését, a korábbi 44,6%-ról 64%-ra növelve az alkalmazottak max 25%-át ebben továbbképzők arányát. Ez jobban alkalmazott megoldás volt az 5-9 főt foglalkoztatók körében is (esetükben ez azt jelenti, hogy 1-1 embert rotáltak a munkakörök szerint).

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS KORLÁTOK CONCLUSIONS AND LIMITATIONS

A kutatás során alkalmazott személyes adatfelvétel rávilágított a humán tőkéhez kapcsolódó tényezők kihívásaira. A 620 hazai mikro-, kis-, és középállalkozás tulajdonosai vagy felső vezetői által adott válaszok alapján a munkavállalók kapcsán egyértelműen az alacsony munkavállalói morál, illetve a munkaintenzitás a legnagyobb mértékű problémák,

rAADÁSUL ezek még erőteljesebben jelentkeznek a járvány óta. Azt valószínűsítjük, hogy a Covid során érzékelt külső körülményeknek való kitettség érzése sem múlt el nyomtalanul: a második legnagyobb problémaként a változásoknak való ellenállás azonosítottuk, amely eltérés a Covid előtthöz képest 10%-on szignifikáns. Vállalatméretet vizsgálva, ez utóbbi egyértelműen a középvállalatok (50-249 fő) esetében jelentős problémaforrás. A járvánnyal megítélésünk szerint összefüggésbe hozható további probléma az IKT eszközök alkalmazása, amely valamennyi vállalat méret esetében nagyobb problémát jelent jelenleg, mint a járványt megelőzően. A két további probléma megítélésünk szerint kevésbé hozható összefüggésbe a világgjárvánnyal. A válaszadók szerint a szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással munkájuk ellátásához, továbbá az alkalmazottak közvetlenül károsították a céget. A kapcsolatok itt gyengék, ugyanakkor a százalékos mérték jól orientálja a felmerülő problémákat.

A hatékonyságnövelés egyik kulcseleme a személyzetfejlesztés, amely a beazonosított alkalmazotti problémák többségére is megoldást kínálhat. A belső és külső tréningek összehasonlításakor létszámarányosan összességében az előbbi irányában tolnak el a hangsúlyok, amelyet költségcsökkentési megfontolásokra vezettünk vissza. Vállalatméret szerinti elemzéskor viszont fény derült arra is, hogy a 20 főnél kisebb munkáltatók a Covid óta növekvő mértékben vettek igénybe külső tréningeket, vagyis beruháztak az emberi tőkébe. A munkaköri csere/rotáció értelemszerűen összetettebb szervezetekben életszerű (középvállalatok), ahol ezt az eszközt a kiegészítő tréningek ellensúlyaként alkalmazták.

Az ösztönzési rendszer lényeges részét képező méltányos bérezési rendszer szintén alkalmas lehet bizonyos alkalmazotti problémák kezelésére, úgy mint munkaintenzitás növelése (vagy fluktuáció csökkentése), de korántsem a megfelelő eszköz a változással szembeni ellenállás leküzdésére, hiányzó készségek pótlására vagy éppen etikus/jogkövető magatartásra. Az sem érdektelen, hogy a melyik bérezési rendszer milyen mértékű megoldást kínál a problémára. A mintában döntően alkalmazott időbér jelenlétét és nem teljesítmény értékel, így csak korlátozottan alkalmas a munkamorál-, és intenzitás, mint azonosított problémák kezelésére. Ezt felismerve növelték a Covid óta eltelt időben a vizsgált szervezetek (a mikro vállalatok kivételével) jelentősebb mértékben a teljesítménybérezés gyakorlatát.

Általános nemzetközi trendeket követ a mintában kapott eredmény az alkalmazott ösztönzési rendszerekre vonatkozóan, amely szignifikánsan nem különbözött a két vizsgált időszakban. Az elvégzett munka utólagos értékelése (jutalom) és az előre kitűzött egyéni célfeladat elérésének értékelése (prémium) bizonyultak a legnépszerűbb megoldásoknak, míg a pénzügyi teljesítményen alapuló ösztönzés (nyereségreszesedés), a csoportteljesítmény elismerése vagy a dolgozók döntéshozatalba történő bevonása a középvállalatokat kivéve kevésbé alkalmazott eszközök az ösztönzésben. A cafeteria alkalmazása jelentős csökkenés mutatott a járvány óta, amely megítélésünk szerint a költségcsökkentési akarat mellett külső hatásokra (gazdasági, jogi) is visszavezethető.

A kutatás korlátai között mindenképpen meg kell említeni a felmérés reprezentativitását. Az egyes évekre vonatkozóan az alapsokaság megoszlása nem alakítható ki a működő vállalatok méretkategóriái mentén elfogadható kritériumrendszer mentén a súlyozás, így a minta nem képezi le az alapsokaságot, azaz csak a mintára vonatkozóan lehet megalapozott következtetéseket levonni. Ezek mellett figyelembe kell venni azt is, hogy nem longitudinális a felmérés, azaz a már bekerült vállalatok nem kerültek még egyszer lekérdezésre, így nem azonosítható a vállalati szintű elmozdulás, csupán a válaszadókra jellemző tényezők közötti elmozdulások interpretálhatóak. Ez azt is jelenti, hogy elméleti szinten ez torzíthatja az eredmények megbízhatóságát, ugyanakkor az alapsokaság számosságából adódóan az új válaszok bevonása a véletlen mintavétel révén erősíti a jellemzők elemzésének lehetőségét is.

Jövőbeli kutatási irányként mindenképpen érdemes ugyanazon vállalatok adatait, gyakorlatait megvizsgálni a különböző időszakokra vonatkozóan. A teljes KKVVKK kérdőív megválaszolása 30-120 percig tart, egy szűkített fókuszú lekérdezés ugyanakkor jelentős időmegtakarítás mellett releváns információkkal tud szolgálni a Covid kitörése előtt és azt követő időszak összehasonlításához.

Kísérleti jelleggel tervezzük kiterjeszteni az elemzést a KKVVKK-ban szereplő többi országra, ahol nagyobb területi/politikai egységek gyakorlatainak változásai összevethetőek a magyar gyakorlattal.

HIVATKOZÁSOK**REFERENCES**

- Arief, A. S., Pattiasina, P. J. & Remus, S. P. (2021), "Relevance of human resource management on small business objective in digital era: A critical review of research evidence", *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 79-91. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v5n2.1167>
- Botha, F., de New, J.P., de New, S.C., Ribar, D. C., & Salamanca, N. (2021), "Implications of COVID-19 labour market shocks for inequality in financial wellbeing", *Journal of Population Economics*, 34, 655-689. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00821-2>
- Dajnoki K., Pató BSG., Kun AI., Varga E., Tóth A., Kálmán BG., et al. (2023), "Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations—Experience from an empirical study", *PLoS ONE*, 18(6): e0283644. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644>
- Fülöp K. (2020), *A szervezeti teljesítmény értékelése*. Nemzeti Közszelektatási Egyetem Közgazdasági Továbbképzési Intézet. Budapest
- Grozdić, A. T., Girán, J., Uhrin, A., Balogh, G., Cakó, B., Cselik, B. és Borsos, Ágnes (2023), "Working from home or back to the office? - The impact of the recent turbulence on office work". *Marketing & Menedzsment – The Hungarian Journal of Marketing and Management*, 57(1), 25-35. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.01.03>
- Harney, B., (2021), "Accommodating HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Critical Review, (SMEs): A Critical Review", *Economic and Business Review*, 23(2), 71-85. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1007>
- 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>
- ILO (2019), "The power of small: unlocking the potential of SMEs", *International Labor Organization*, <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/SMEs#intro>
- Juergensen, J, Guimón J., & Narula R., (2020), "European SMEs amidst the Covid-19 crisis: assessing impact and policy responses", *Journal of Industrial and Business Economics*, 47, 449-510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Kozák, A. (2023), „A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése”, *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5–14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- Lambert A., Jones R. P., & Clinton S. (2021), "Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization", *Journal of Business Research*, 135, 214-225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.009>
- Pató G-né., Szücs, B., Grotte J., Poór J., Hol-lósy-Vadász G. (2022), „A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén”, *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15-26, ISSN 2677-1306
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2015), *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*, Routledge
- Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M-né, Kun A. I., Szabó Sz. (szerk.) (2020), "COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok", *Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ*, http://real.mtak.hu/171015/1/KoronaHR_kutatasi-jelentes-2.fazis_v06-2-58.pdf (Utolsó letöltés: 2023.08.28.)
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Á., Kruzsliz, F., ... 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.
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzsliz, F., Márkus, G., Lukovszki, L., Krabatné Fehér, Z.,... Horváth, K. (2019), Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (MKKV) szektorban. *RIERC kutatási beszámoló # 2019/001*. Pécs: PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ.
- Tóth A., Szabó Sz., Kálmán B., Poór J. (2021), „A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében”, *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1). 2-22. ISSN 2677-1306

Ásványi Zsófia, PhD, egyetemi docens
asvanyizs@tk.pte.hu
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Sipos Norbert, PhD, adjunktus
sipos.norbert@tk.pte.hu
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Bankó Zoltán, Phd, egyetemi docens
banko.zoltan@ajk.pte.hu
Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar

Berke Gyula, PhD, egyetem docens
berke.gyula@ajk.pte.hu
Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar

Employee-related problems and possible HR solutions among Hungarian SMEs before and after COVID-19

THE AIM OF THE PAPER

Micro, small and medium-sized enterprises are important both for the economy and society as they can play a decisive role in the economic growth of a region. Therefore it is of utmost importance to identify the challenges and phenomena they face. This paper aims to explore, through empirical data, the employee-related problems they faced before and after Covid and to identify human resource management practices that can act as solutions to these problems.

METHODOLOGY

The analysis is based on the 2018–2023 primary SME data collection of the Micro, Small and Medium Enterprises Competitiveness Research Group (MSME-CRAG). A comparison of the 620 Hungarian SMEs before and after the Covid outbreak was carried out, taking into account the size categories of the companies. The comparison was tested for independence along the selected questions.

MOST IMPORTANT RESULTS

The results of the research point to organisational employment problems before and after Covid, in particular, low employee morale and work intensity in the organisations studied. This phenomenon have only increased in the period since Covid as perceived by company managers. Together with the other identified employee problems, the results highlight the importance of an organisational human resources policy, including incentive management, with horizontally aligned, mutually reinforcing and complementary elements (staff development, compensation policies, incentive schemes) that can provide targeted solutions to the challenges.

RECOMMENDATIONS

The research contributes to a better understanding of the employee-related problems faced by domestic micro, small and medium-sized enterprises and the organisational human resources policy responses to them. All this information will show the impact of Covid on organisational employment challenges and the strategies adopted by employers who, due to their organisational size, may not have dedicated HR professionals.

Keywords: employee-related problems, work morale, MSME survey, Covid, HR practices

Acknowledgment: The study was prepared in the framework of the project "Okos Révkalauz HUB" 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306 and the project NKFI-135732 "Complex research on innovative forms of employment - the interrelationship between labour legislation, enforcement and business efficiency".