

# **A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban - az életciklus modell tükrében**

## **Kiss Katalin**

PhD hallgató, Fortis Kft. ügyvezető igazgatója  
e-mail: office@fortis21.hu

## **Poór József**

egyetemi tanár (PTE), Mercer Kft. ügyvezető igazgatója  
e-mail: jozsef.poor@mercer.com

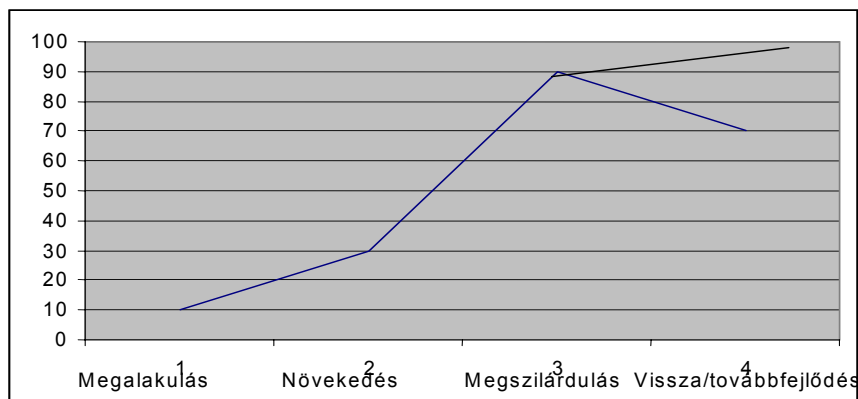
*Absztrakt: Magyarországon a politikai és gazdasági átalakulások lehetővé tették a rendszerváltás után, hogy vállalkozások nagyszámban jöjjenek létre. A vállalkozások hozzájárultak a foglalkoztatottság növeléséhez, munkahelyteremtéshez, befolyásolták a mindenkori GDP eredményét. Kiállták a különböző gazdasági és politikai változások kihívásait, és mind a mai napig nagy számban vannak jelen a magyar gazdasági életben. A kutatás három időszakot ölel fel: a vállalkozások megalakulásának időszakát; a megerősödési folyamatot; és az EU-csatlakozás utáni helyzetet elemzi. A kutatásban 112 vállalkozás vett részt az ország összes régiójából. A részvétel hét régióból, 19 megyéből és a fővárosból történt, a földrajzi környezet reprezentálja az országos helyzetet. A továbbiakban ismerkedjünk a kutatás elméleti háttérével, az életciklus modellel, annak legfontosabb következtetéseivel a válaszadók információi alapján és a statisztikai módszerek feldolgozásában bemutatjuk a felmérés legfontosabb jellemzőit, megállapításait és következtetéseit.*

*Kulcsszavak: életciklus modell, KKV-ék, menedzsment és HR*

## **1. Életciklus modell**

Az életciklus modelleket (angolul life cycle vagy stage model) a szervezeti növekedés vizsgálatára dolgozták ki. Az ilyen modellek alkalmazásának alapvető célja, hogy „a szervezeti növekedés különböző fázisára meghatározzák segítségükkel a befolyásoló tényezők függvényében a lényeges következményeket”(Rutherford, 2004: 321) **Nincs egyértelmű bizonyíték arra**

vonatkozóan, hogy hány fázissal lehet leírni egy-egy szervezet életciklusát. A számok 3 és 10 között mozognak.



1. ábra  
Életciklus modellek tipikus fázisai

Hosszú ideig a cégek különböző fejlődési fázisainak tükrében, inkább az általános menedzsment, pénzügyi valamint értékesítési-marketing kérdések álltak a kutatók vizsgálatainak középpontjában (Rutherford, 2004).

Hess (1987) úgy vélte, hogy az általános menedzsment problémák mellett a HR kérdések a legfontosabbak a szervezeti növekedésének egyes fázisaiban.

Ma már Pfeffer (1994), Senge (1990), Ulrich (1997) és Karoliny et al, (2003) munkái nyomán ismert, hogy a hagyományos ún. kemény (tőke, technológia, föld) tényezők mellett a lágy (pl. kultúra, emberi erőforrások) tényezők kitüntetett szerepet játszanak a szervezeti siker létrehozásában és fenntartásában.

Baird és Mashoulm (1988) szerint a HR gyakorlat alakulása szorosan kapcsolódik a cégek különböző növekedési fázisaihoz. A KKV-ék létrehozása idején a HR kevésbé szabályozott és formális. Ebben a fázisban a tulajdonos vagy az alapítók játszanak fontos szerepet a HR alakításában. A növekedés idején jelentős változás tapasztalható, megnő az új munkavállalók iránt az igény, új HR struktúrák jönnek létre. A megszilárdulás idején a teljesítmény értékelés, ösztönzés és az ipari viszonyok kerülnek előtérbe.

Az egészen kicsi mikro-vállalkozásoknál (1-4 fő), szemben a kis-és közepes vállalkozásokkal a HR problémák alig jelentkeznek (Huang-Brown, 1999). Más szerzők arra hívják fel a figyelmet, hogy **a cégméret jelentős mértékben befolyásolja a HR megoldások gyakorlatát** (Horsaby-Kuratkó, 1990).

Egy másik vizsgálat szerint igazi, szignifikáns összefüggést csak a cég növekedésével összefüggésben lehet kimutatni (Rutherford et al, 2004).

## 2. A KKV-król

A különféle elemzések jól szemléltetik, hogy milyen fontos szerepet töltenek be ezek a vállalkozások a különböző országok gazdaságában.

Vállalati típusok	Foglalkoztatottak (fő)	Vállalatok arány az összes %-ban		Foglalkoztatottak aránya az összes %-ban		Árbevétel aránya az összes %-ban	
		EU	USA	EU	USA	EU	USA
Mikro	10<	89,1	78,5	28,8	11,1	20,9	10,1
Kis	10-49	9,1	19,7	21,3	25,1	20,6	19,0
Közepes	50-249	1,5	1,5	16,1	14,1	19,7	11,8
Nagy	>249	0,3	0,3	33,8	49,7	38,8	59,1

*Forrás: Eurostat (2002): SMEs in Europe competitiveness, innovation and the knowledge-driven economy. Eurostat*

1. táblázat

A KKV-k szerepe Európában és az USA-ban

A vállalkozás- és kisvállalat-kutatás gyökerei sok évtizedre nyúlnak vissza, de nagyobb lendületet csak a hetvenes évektől, nálunk – sajátos értelmezéssel – a nyolcvanas évektől, majd a rendszerváltás után vett lendületet (Román, 1997). A magyarországi kutatások a rendszerváltás óta kiemeltebben vizsgálják a kis- és középvállalkozások (KKV) folyamatait. Radikális változások sorozata következett be 1989 elejétől a vállalkozások szabályozásában. Megkezdődött a szabad vállalkozás korszakának kezdete, elindult a vállalkozási kedv, és egyre bátrabban hoztak létre hazánkban különböző magántulajdonú társaságokat (Futó-Kállay, 1994). A vállalkozások megalakítása liberalizált lett, amit a VI/1988-as törvény biztosított. A vállalkozók választhattak különféle formák között, így többek között: egyéni vállalkozó, közkereseti társaság, gazdasági munkaközösség, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság és szövetkezet. Elkezdődött a privatizáció, s fokozatosan elfogadták a magántulajdonú vállalkozásokat. A gazdaságpolitika kezdte támogatni a magánszférát (Román, 1992). **Miután a KKV-k gomba módra kezdtek el szaporodni, ezzel jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a munkanélküliség mértéke csökkenjen.** A kisvállalatok rugalmasabban elégítették ki a fogyasztók igényeit a nagyvállalatokhoz képest, ezáltal a hiánygazdaság leépítésében nagy szerepük volt.

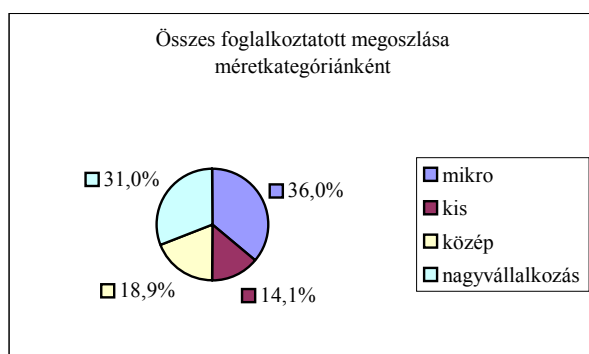
A KKV-k nagyobb rugalmasságukkal fontos szerepet tölthettek be és töltenek be Magyarországon a hiányok kiküszöbölésében, a választék bővítésében, és a fogyasztói igények jobb kielégítésében.

Elsősorban a hazai igényeket elégítették ki ezek a vállalkozások, külpiaci értékesítésük csupán 15% volt. A hazai KKV-k beszállítói szerepe ebben az

időszakban még kialakulóban volt. Nem voltak itt még a nagy multik, azonban az alacsony szintű technikai fejlettségük sem tette lehetővé a beszállítói válásukat.

A vállalkozásoknak a foglalkoztatásban betöltött szerepük jelentős volt és mind a mai napig kiemelkedő.

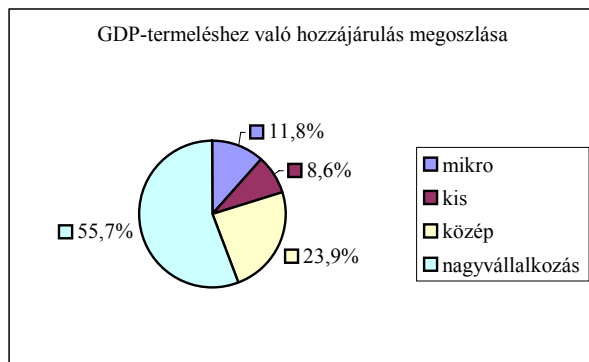
KKV szektorban tevékenykedők ugyanis a foglalkoztatottak mintegy 2/3-át teszik ki külföldön (Ecostat, 2002) és hazánkban, a foglalkoztatásban. Ezek a vállalatok jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a munkanélküliség kezelhető mértékű maradt hazánkban. (Nyers-Szabó, 2003).



*Forrás: Tornyai R. (2002): Vállalkozásfinanszírozás, mikrohitel program. Cégvezetés, Hirtőzsde Holding Rt., Budapest: 45*

2. ábra

A kis- és középvállalatok szerepe a magyar gazdaságban I.



*Tornyai R., 2002) Vállalkozásfinanszírozás, mikrohitel program. Cégvezetés, Hirtőzsde Holding Rt., Budapest: 45*

3. ábra

A kis- és középvállalkozások szerepe a magyar gazdaságban II.

Jogos volt a vélekedés, hogy a kisvállalkozások középvállalkozásokká növekednek, ez azonban nem valósult meg. Csak 8-10%-uk növekedett, ez az adat összhangban van a nemzetközi összehasonlítással, ahol 80-90%-uk nem növekszik, de a magyarországi vállalkozások versenyképességének növekedéséhez magasabb százalékban kellene középvállalkozásoknak létrejönni, mint az előzőekben jelzett 8-10% (Kóhegyi, 2001).

A rendszerváltás előtt a vállalkozások Budapest és Pest megyére koncentráálódtak, tehát a napjaink regionális problémái már ebben az időszakban léteztek (Román, 1992) és a későbbiek folyamán a **Budapest és annak környéki koncentráció továbbra is fennmaradt.**

### 3. Kutatás

#### 3.1. Vizsgálati model

A KKV-k versenyképességének egyik lehetősége Magyarországon a vállalkozásokon belüli szellemi tőke kiaknázása, fejlesztése, továbbá egyre nagyobb jelentőséggel bír az emberi erőforrás megfelelő működtetése. A magyarországi szakemberek köztudottan magas színvonalú és versenyképes tudással, kreativitással rendelkeznek. A kérdés az, hogyan lehet ezzel erőteljesebben élni a KKV-k esetében. A következő években a gazdasági verseny erősödik, 2007-2013 között a vállalkozási szférának még több támogatási lehetőség áll rendelkezésre.

A tudástőke-verseny és innováció összefüggésein keresztül akarjuk megismerni azon elemeket, rendszereket, amelyek a jövőben elősegítik a tudás menedzselését a versenyképesség fokozása, és a vállalkozások professzionális helytállása érdekében. Ahogy már jeleztük, a kutatást az életciklus modell alapján három időszakot ölelt fel:

- a vállalkozások megalakulásának időszakát,
- a megerősödési folyamatot,
- az EU-csatlakozás utáni helyzetet elemzi.

A vizsgált vállalkozások besorolása az EU irányelvei alapján, a foglalkoztatási kategóriák szerint történt:

- mikrovállalkozások: 1-9 fő,
- kisvállalkozások: 10-49 fő,
- középvállalkozások: 50-249 fő

A 2005 júliusa és 2006 februárja között lezajlott vizsgálat leíró jellegű volt, kérdőíves vizsgálati módszert alkalmaztunk, amit kiegészítettünk interjúkkal. A kutatás 39 kérdéscsoportot magába foglaló kérdőíven alapult, amely három fő részből állt:

- Első rész: a felmérésben résztvevő **szervezetek tevékenységének fő jellemzőit** vizsgálta.
- Második rész: a **szervezetek megalakulásának korszakára** kérdezett rá.
- Harmadik rész: a **szervezetek megerősödésének** folyamatát vizsgálta, valamint a **2004. május 1. utáni időszak változásait** elemezte a vállalkozásokkal kapcsolatosan.

A kérdőív részben a korábban alkalmazott menedzsment (Poór, 2006), továbbá a CRANET<sup>1</sup> európai HR kutatás eszköztárán alapult.

A válaszadók kilétét nem határoztuk meg, minden esetben az adott vállalkozás döntötte el a válaszadó személyét. A válaszadók majdnem minden esetben a menedzsment tagjai voltak. A válaszadók 71%-uk férfi és 29%-uk nő volt. A életkorok esetében a 40 és 54 év közöttiek száma volt a legmagasabb. Az összes válaszadó megfelelően töltötte ki a kérdőíveket, amelyeket még interjúkkal egészítettünk ki.

A megállapításainkat az általános statisztikai módszerek felhasználásával alapoztuk meg.

### 3.2. Résztvevő szervezetek

A kutatás elején 10164 számú vállalatot választottunk ki, amelyek levélben vagy e-mail-ben megkapták a felkérő levelünket és az előbb már említett kérdőívet. Végül 112 vállalat válaszolta meg az előzőekben leírt vizsgálati kérdőívet.

A legmagasabb arányban két régióból kaptuk a legtöbb választ, Dél-Dunántúlról (22%) és Közép-Magyarországról (21%).

A vizsgált vállalatok többsége az első kutatási időszakban az 1-9 főt foglalkoztatott. **A kis-és a középvállalatok aránya a kutatás második és a harmadik időszakára jelentősen megnövekedett.** A vállalatok egyrésze a fejlődésük során egyre magasabb kategóriákba kerültek.

---

<sup>1</sup> CRANET (Cranfield Network/Európai Emberi Erőforrás-menedzsment Kutatási Hálózat)program kérdőíven alapult. Ez a program 1992 óta létezik az angliai Cranfield Egyetem Üzleti Fakultásának koordinálásával. 2004 novemberében az izlandi Reykjavikban tartott Cranet Közgyűlésen felvették fel a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszékét a program tagjai közé.

Régió	Gyakoriság	Százalékos megoszlás (%)
Közép-Magyarország	23	21
Közép-Dunántúl	12	11
Nyugat-Dunántúl	14	13
Dél-Dunántúl	25	22
Észak-Magyarország	16	14
Észak-alföld	12	11
Dél-alföld	10	9
Összesen	112	100

2. táblázat

Résztevő szervezetek régiók szerinti megoszlása

Kategóriák	Megalapításkor		Megerősödéskor		EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
1-9 fő	77	69	38	34	33	29
10-49 fő	20	18	49	44	48	43
50-249 fő	15	13	25	22	31	28
Összesen	112	100	112	100	112	100

3. táblázat

A vizsgált vállalatok a besorolási kategóriák szerint

A vállalkozások jelentős része 22%-a ipari, 13%-a építőipari, 20%-a kereskedelmi, 15%-a ipar + kereskedelmi ágazatokban tevékenykedik.

A vizsgálatában a legnépszerűbb vállalkozási forma napjainkig a **Kft. és a Bt** volt.

A kis- és középvállalkozások nagy arányban vesznek részt a magyarországi foglalkoztatottságban. **A munkavállalók száma a megalapításhoz képest folyamatosan növekedett a vizsgált vállalatok körében.**

Az elemzett vállalkozások nettó árbevétele a megalakulási időszakban elsősorban 20 millió Ft alatti kategóriába tartozott. A megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakban arányuk eltolódik a 100-500 millió Ft közötti kategóriába. Nagymértékben megnőtt azon vállalkozások száma, amelyek az EU-csatlakozás utáni időszakban átléptek az 1 milliárd feletti kategóriába.

A vizsgált vállalkozások létrejöttének legmagasabb száma 1992-ben volt. A következő években csökkenő tendenciát mutatott a megalakulások számának mértéke.

### 3.3. Megalakulás, stratégia és piac

A legtöbb vállalkozás saját elhatározásból jött létre. A vizsgált vállalkozások legtöbbször saját tőkéből jött létre, azonban a saját tőkearány folyamatosan csökkent a megalakulást követő időszakokban. A KKV-k különböző fejlődési szakaszaiban igénybe vettek bankhiteleket. A megalapítástól egészen napjainkig nagy részük többféle megoldást alkalmazott a pénzügyi stabilitásuk megőrzése érdekében. Ez azt jelenti, hogy a saját tőkén kívül hitelből és esetleg más befektetők segítségével biztosították vállalkozásuk fejlődését.

A vállalkozások létrejöttkor a legtöbb vállalkozás a szolgáltatás (38%) nyújtására alapult és termékek gyártására (21%) rendezkedett be. A vállalkozások a megerősödési időszakban részben profilváltást tapasztaltunk. A termékek gyártását végzők vállalkozások aránya visszaszorult 15%-ra, a szolgáltató KKV-k aránya lecsökkent 34%-ra. Az EU-csatlakozás utáni időszakban mindkét célcsoport százalékos megoszlása csökkent, az előző időszakokhoz képest. A termékek gyártása kis mértékben, 14%-ra, a szolgáltatások nyújtása 28%-ra szorult vissza. A megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakban a „többféle” tevékenységek száma megemelkedett. Ez egyben azt is bizonyítja, hogy a vállalkozások az eredeti tevékenységeik mellett újabb tevékenységekbe kezdtek.

A vizsgált vállalkozások nagy többsége még mindig a belföldi piacot részesíti előnyben, azonban növekvő azoknak a száma, amelyek a megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakokban különböző külföldi piacokra léptek ki.

### 3.4. Megerősödés, fejlődés és EU

A felmérés rávilágított arra is, hogy minden tévhit ellenében a vállalkozások túlnyomó része **nem vesz igénybe támogatást** és nem használják ki az EU-csatlakozás utáni időszak adta pályázati lehetőségeket sem.

A felmérés azt is feltárta, hogy a kutatásunkban szereplő vállalkozásoknak az 1992-es évi nagy arányú vállalkozási kedve napjainkig csökkenő tendenciát mutat a gazdasági és piaci változások hatására. **Az alacsony tőkével megalakult vállalkozásoknak komoly kihívást jelent a vállalkozás fejlesztése, versenyképességének megtartása és piacainak bővítése.**

A támogatási lehetőségek nem elegendőek arra, hogy intenzívebb fejlődést biztosítsanak a vállalkozások számára. Csak közbevetőleg utalunk arra, hogy ráadásul a pályázati lehetőségek nem egyértelműek, átláthatóak számukra. Ezért a továbbiakban is nehéz az Európai Unión belül megtartani versenyképességüket. Elképzelhető, hogy a 2007 és 2013 között a növekvő Európai Unió pályázati lehetőségei hozzá fognak járulni a magyarországi vállalkozások fejlődéséhez. A kutatásban résztvevő vállalkozások tudástőkéjének és a tulajdonosi, valamint



menedzsment kreativitásának kiaknázásával létrejöhet komoly fejlődés, amennyiben a jelzett időszakban az országba beáramló támogatásokból ki tudják venni a részüket.

A vállalkozások először erősödtek meg 1995-ben, amikor a magyarországi vállalatok csődhullámának már vége volt. Az újabb kiugró megerősödés 2000-ben történt, amikor a magyar gazdaság növekedési pályára lépett és az ún. „Széchenyi Terv” is hozzájárult a magasabb színvonalú fejlődés eléréséhez.

A megerősödési időszakban a vállalkozásoknak komoly kihívást jelentett a **tőkehiány (30%)**, amely nagyban befolyásolta a fejlesztési lehetőségeket. Valamelyest munkaerőhiánnyal is küzdöttek a vizsgált szervezetek, de ezt a problémát könnyebben meg tudták oldani.

Az EU-csatlakozás utáni időszakban a **legnagyobb kihívást a kereslethiány** okozta (23%), és ezen időszakban új piacok felkutatásával, piaci rések kihasználásával, és egyéb más lehetőségek keresésével voltak kénytelenek a vizsgált vállalkozások foglalkozni. **Az EU-csatlakozás utáni időszakban a kereslethiányon kívül még többféle ok jelent számukra kihívást.** Így például megemlíthetjük a technológiai fejlesztés nehézségeit, a kereslethiányt, a tőkehiányt valamint a munkaerő fejlesztésének problémája is. A vállalkozások különböző megoldásokat választottak a növekedésük biztosítása érdekében a megerősödés időszakában, amivel összefüggésben megemlíthetjük többek között a termékszolgáltatás bővítést, a szervezetfejlesztést, az átszervezést. Az előzőekben leírt tényezők hasonló arányt mutatnak az EU-csatlakozás után is.

A versenyképesség megőrzése érdekében a termékszolgáltatás fejlesztése igen fontos tényező lehetne, azonban a kutatási eredményeinkben nem mutat ez a tényező kiemelkedő megoszlási arányt.

Változások	A vállalkozás megerősödésekor		Az EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
Szervezetfejlesztés	7	6	6	5
Átszervezés	11	10	2	2
Termék/Szolgáltatás bővítés	14	13	16	14
Termelésfejlesztés	8	7	4	4
Környezetvédelmi beruházás	2	2	0	0
Egyéb	10	9	2	2
Többféle	49	44	82	73
Nem	11	10	0	0
Összesen	112	100	112	100

4. táblázat

Tipikus változást kiváltó okok

A magyar gazdaságban jelentkező negatív tendenciák kihatással voltak a vállalkozások teljesítményére, ami megmutatkozott a 2000 utáni időszakokban, amelyben a vállalkozások megerősödése kevésbé volt jellemző. Lényegében ugyanez mondható el a további periódusokra is, amikor az előző időszakhoz képest még kevesebb vállalat jelezte a megerősödését. A 2004-es év negatív kihatásait több válaszadó az EU-csatlakozás körülményeivel hozta összefüggésbe.

A vállalkozások egy része nem változtatott a tevékenységi körén a megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakban. A vizsgált vállalkozások között voltak olyanok, akik bővítették termék (31%), illetve szolgáltatási (29%) területeiket. Újabb tevékenységi köröket csak kis részük hozott létre (10%), és az új tulajdonosok bevonásának lehetőségével nem éltek. A „többféle” lehetőséggel az EU-csatlakozás időszakában a vállalkozások nagy része élt (46%), tehát az előzőekben felsorolt feltételekből alkalmaztak néhányat.

**A vállalkozások túlnyomó része semmilyen támogatást nem vett igénybe. Az általuk nehézkesnek vélt pályázati rendszer miatt nem használják a támogatási eszközöket.** Ez lehet az oka annak is, hogy az EU-s pályázati lehetőségek igénybevétele sem jellemző a kutatásunkban résztvevő vállalkozások körében. Hiteltámogatást mindkét időszakban alkalmaztak kisebb mértékben. A magyar pályázaton 19%-uk vett részt, aminek aránya 13%-ra csökkent az EU-csatlakozás utáni időszakban.

Támogatások igénybevétele	A vállalkozás megerősödésekor		Az EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
Magyar pályázat	21	19	15	13
EU-s pályázat	2	2	5	4
Állami támogatás	4	4	1	1
Hiteltámogatás	20	18	13	12
Egyéb támogatás	6	5	3	3
Többféle	32	29	38	34
Semmilyen	27	24	37	33
Összesen	112	100	112	100

5. táblázat  
Támogatások igénybevétele

### 3.5. Menedzsment – operatív irányítás

A tulajdonosokból álló menedzsment a legjellemzőbb a vállalkozások 80%-nál a megalakulás időszakában. A vállalkozások megerősödési időszakában a tulajdonosokból álló menedzsment aránya csökkent 73%-ra és még tovább csökkent 63%-ra az EU-csatlakozás utáni szakaszban. A nem tulajdonosokból álló

3menedzsment aránya hasonló volt mindhárom időszakban. **A vizsgált szervezetek operatív irányításában a „vegyes” irányítás folyamatos növekedést mutat napjainkig, ami arra utal, hogy a tulajdonosok egyre nagyobb arányban alkalmaznak külső menedzsereket vezetői pozíciókban.**

A vállalkozás operatív irányítása	A vállalkozás megalapításakor		A vállalkozás megerősödésekor		Az EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
Tulajdonosokból álló menedzsment	90	80	82	73	71	63
Nem tulajdonosokból álló menedzsment	17	15	14	13	18	16
Vegyes	5	4	16	14	23	21
Összesen	112	100	112	100	112	100

6. táblázat

A vállalkozások operatív irányítása a vizsgált három időszakban

A vizsgálatunkban szereplő vállalkozások nagy része a megalakulás időszakban még nem használt információs technológiát. A megerősödési és EU-csatlakozás utáni szakaszban az **információs technológia alkalmazása gyors növekedést mutat.**

### 3.6. HR

**Az emberi erőforrás menedzseléssel (röviden HR) fő problémaként jelentkezik a javadalmazás és egyéb juttatások, s ez a kihívás mindhárom időszakban hasonló volt.** Megjelenik a toborzás/kiválasztással kapcsolatos kihívások, amelyek folyamatosan fenn állnak. A képzés/fejlesztés nehézségei növekvő tendenciát mutatnak, amit különösen az EU-csatlakozás utáni szakaszban jeleztek a válaszadók.

A vállalkozások tudástőkéjét a benne lévő munkatársak biztosítják. A vizsgált szervezetek megalakulásának időszakában a tudástőke alapját elsősorban a tulajdonosok alkották, akik létrehozták a vállalkozást. Ezen kívül a legmagasabb arányt a többféle megoldást adó válaszok mutatják. Eszerint a tulajdonosokon kívül a menedzsment, vagy a munkavállalók, vagy külső tanácsadók hozzájárultak a vállalkozás szellemi tőkéjének gyarapításához. A többféle megoldás magas aránya mindhárom időszakban jellemző, azonban a tulajdonosi kör szellemi tőkéjének hozzáadása a vállalkozások működéséhez csökkenő tendenciát mutat.

Emberi erőforrás problémák	A vállalkozás megalapításakor		A vállalkozás megerősödésekor		Az EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
HR-tervezés	3	3	1	1	2	2
Toborzás, kiválasztás	12	11	12	11	9	8
Képzés, fejlesztés	9	8	12	11	20	18
Javadalmazás és egyéb juttatások	14	13	11	10	14	13
Munkügyi kapcsolatok	5	4	0	0	0	0
Egyéb	9	8	4	4	4	4
Nincs	41	37	60	54	50	45
Többféle	19	17	12	11	13	12
Összesen	112	100	112	100	112	100

7. táblázat

Jellegzetes emberi erőforrás problémák a vizsgált három időszakban

Emberi tőke kiaknázása	A vállalkozás megalapításakor		A vállalkozás megerősödésekor		Az EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
Tulajdonos, illetve tulajdonosok kreativitása	37	33	17	15	13	12
Menedzsment szellemi tőkéje	7	6	1	1	2	2
Munkavállalók tudása	4	4	10	9	6	5
Egyéb	1	1	0	0	1	1
Többféle	63	56	84	75	90	80
Összesen	112	100	112	100	112	100

8. táblázat

A tudástők kihasználása a vizsgált három időszakban

Az elemzésünk szerint munkavállalók megoszlása némileg alátámasztja az operatív irányításról leírt megállapításunkat. Kezdetben a tulajdonosok és családtagjaik igen jelentős részét tették ki az alkalmazott munkaerőnek. A

megegyesítés és az EU-csatlakozás utáni időszakokban az arányok változtak, és **megemelkedett a munkavállalók és egyéb munkatársak aránya.**

### **Összefoglalás**

A kutatásunkban szereplő vállalkozásoknak az 1992-ben bekövetkezett nagy arányú vállalkozási kedve napjainkra nagy mértékben lecsökkent a gazdasági és piaci változások hatására. Az alacsony tőkével megalakult vállalkozásoknak komoly kihívást jelent a szervezetük fejlesztése, versenyképességének megtartása és piacainak bővítése. A támogatási lehetőségek nem elegendőek arra, hogy intenzívebb fejlődést hozzanak létre a KKV-k esetében, ráadásul a pályázati lehetőségek nem egyértelműek és átláthatóak számukra. Ezért a továbbiakban is nehéz az Európai Unión belül megtartani versenyképességüket. Elképzelhető, hogy a 2007 és 2013 között megnövekedett arányban jelentkező Európai Unió pályázati lehetőségei hozzá fognak járulni a magyarországi vállalkozások fejlődéséhez. A kutatásban résztvevő vállalkozások tudástőkájének és a tulajdonosi és menedzsment kreativitásának kiaknázásával létrejöhet komoly fejlődés, amennyiben az említett időszakban az országba beáramló támogatásokból jobban ki tudják venni a részüket.

### **Hivatkozások**

- [1] Baird, L., Meshoulam, I.: Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13, 1988, pp. 116-128
- [2] Docter, J., van der Horst, R., Snijders, J., Román Z.: Vállalkozói sikereket-erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, 1992, Budapest
- [3] Eurostat: SMEs in Europe Competitiveness, Innovation and the Knowledge-driven Economy, 2002, Eurostat
- [4] Futó P., Kállay L.: A kis- és középvállalati szektor kialakulása és számbavétele. *Statistikai Szemle*, 10, 1994, pp. 647-665
- [5] Hess, D.: Relevance of Small Business Courses to Management Needs. *Journal of Small Business Management*, 1, 1987, pp. 26-34
- [6] Hornsby, I. S., Kuratko, D. F.: Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*. 3, 1990, pp.9-18
- [7] Huang, X., Brown, D.: An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*, 1, 1999, pp. 73-84
- [8] Kállay L.: A vállalkozásfejlesztés feltételei. *Cégvezetés*, 2002. február, pp. 77-89
- [9] Kállay L., Kóhegyi K., Kissné Kovács E., Maszlag L.: A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés. Kisvállalkozás- Fejlesztési Intézet, 2002, Budapest

- [10] Karoliny M.-né, Farkas F., László Gy., Poór J. (eds.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, 2003, Budapest
- [11] Kazanjian, R. K., Drazin, R.: Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 257-280
- [12] Kőhegyi K.: Növekvő és zsugorodó vállalkozások. *Cégvezetés*, 2001. május, pp. 146-153
- [13] KSH: Kis- és középvállalkozások a magyar gazdaságban. Helyzetkép és nemzetközi összehasonlítás. Központi Statisztikai Hivatal, 2000, Budapest
- [14] KSH: A gazdasági versenyképesség területi különbségei Magyarországon. 2005. augusztus 25., Győr
- [15] KSH: Gyorstájékoztató. A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2005. II. negyedév, július 29
- [16] Laky T.: A kisvállalkozások növekedésének korlátai. „Magyarország az ezredfordulón” c. konferencia, 1997. szeptember 15-17., Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- [17] Major B.: Kisvállalkozások az EU kapujában. *Cégvezetés*, 2002. augusztus, pp. 128-132
- [18] Nyers J., Szabó L.: A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai. *Statisztikai Szemle*, 9, 2003, pp. 775-798
- [19] Pfeffer, J.: *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press, 1994, Boston
- [20] Poór J.: HR átalakulóban – nemzetköziesedés hatása az emberi erőforrás menedzsmentre. MMPC, 2006, Budapest
- [21] Román Z.: Vállalkozói sikereket- erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, 1992, Budapest
- [22] Román Z.: Vállalkozói sikereket- erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, 1992, Budapest
- [23] Román Z.: Vállalkozás- és kisvállalkozások-kutatások, *Vezetéstudomány* 12, 1997
- [24] Román Z.: A kis- és középvállalatok a magyar gazdaságban. *Statisztikai Szemle*, 8, 2002
- [25] Rutherford, M. W., Buller, P. F., McMullen, P. R.: Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium Sized Firms. *Human Resource Management*, 4, 2004, pp. 321-335
- [26] Senge, P. M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doudley, 1990, New York

- [27] Tornyai R.: Vállalkozásfinanszírozás, mikrohitel program. Cégvezetés, 2002. július, pp. 45-48
- [28] Ulrich, D.: Human Resource Champions. Harvard Business School Press, 1998, Boston