

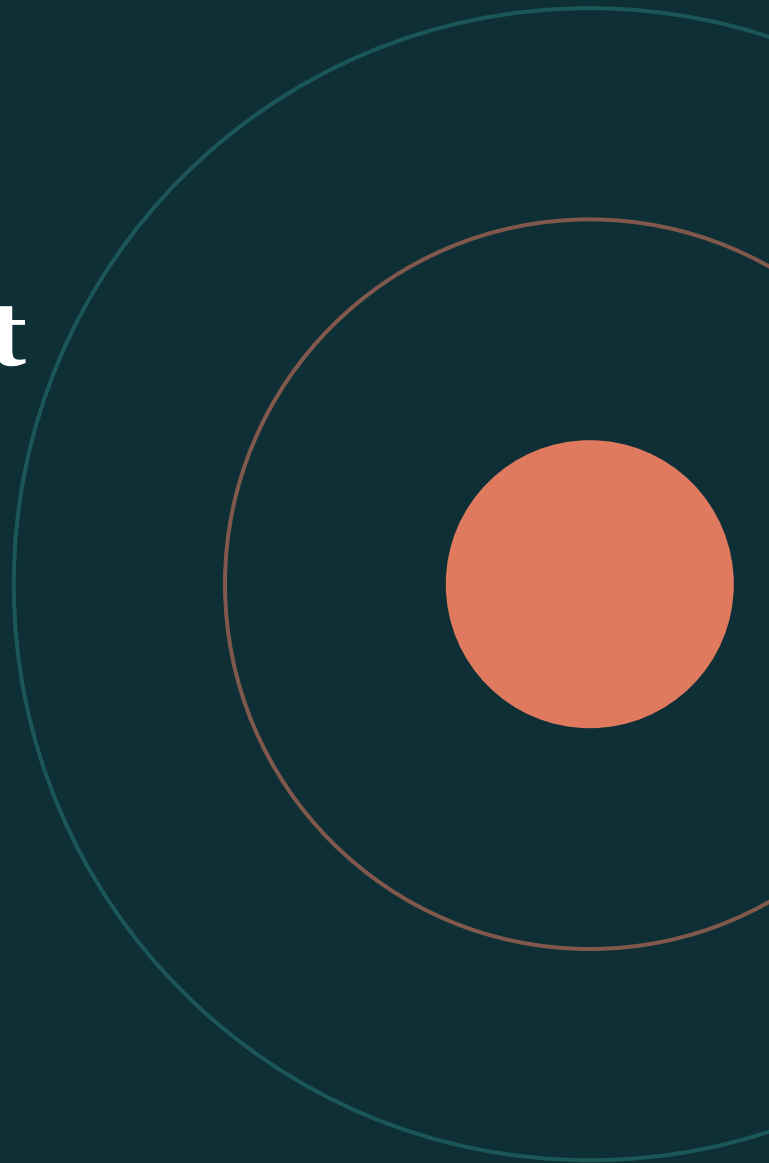
22. Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia, · Budapest · 2026

Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szerepe a hazai KKV-szektorban

*A HR-funkció evolúciója és hatása a versenyképességre — vezetői perspektívák egy
kvalitatív kutatásból*

Verő Barbara PhD-hallgató/HR vezető – Keskeny Nyomda

Témavezető: Prof. Dr. Dajnoki Krisztina



Nagy a tét — mégis fejletlen a HR

99,8%

a hazai vállalkozás
KKV-kategória

~ $\frac{2}{3}$

a versenyszféra
foglalkoztatottja KKV-nál

25%

GDP-hozzájárulás
(EU-átlag ~58%)

~145 e

cég előtt áll
generációváltás (10 év)

~25%

használ korszerű,
digitalizált HR-rendszert

A paradoxon: a munkaerőpiac, a generációváltás és a digitalizáció kikényszerítene a professzionális HR-t — a vezetők többsége mégis reaktív, adminisztratív gyakorlatra támaszkodik. Ez nem tudáshiány, hanem mélyebb, szervezeti-kulturális jelenség.

Nem azt kérdeztük, hány cégnél van HR-es

Hanem azt: *miért, mikor és hogyan.*



Mi viszi rá a vezetőt?

Milyen körülmények vezetnek a HR-funkció formalizálásához egy KKV-ban?



Admin vagy stratégia?

Mitől lesz a HR pusztán adminisztráció — vagy valódi stratégiai eszköz?



Milyen hiedelmek?

Milyen vezetői narratívák és értelmezések formálják a HR-ről alkotott képet?



Mi segít, mi gátol?

Mely szervezeti és kulturális tényezők befolyásolják a HR elfogadottságát?

11 vezető. 11 történet. Egy közös mintázat.



11 mélyinterjú

KKV-vezetőkkel, 60–75 perc, félig strukturált beszélgetés



Sokszínű minta

15–200 fős cégek · 4 szektor · Budapest és vidék



Tapasztalt vezetők

átlagéletkor 47 év · átlag 18,6 év vezetői gyakorlat



Tematikus elemzés

Braun & Clarke 6 lépéses, reflexív protokollja szerint

Miért kvalitatív? Mert a „miért” és a „hogyan” nem fér bele egy kérdőívbe — a vezetői gondolkodást csak narratívákon át lehet megérteni.

TUDOMÁNYOS MEGALAPOZOTTSÁG

Trianguláció (CRANET)

Reflexív tematikus elemzés

„Információs erő” mintaelv

COREQ-dokumentáció

Hat visszatérő mintázat

Ezek nem külön dobozok — egymásba érnek, és együtt rajzolják ki a hazai KKV-HR valóságát.

1

A válságpont

A HR tűzoltásból születik,
nem tervből

2

A dichotómia

„Szükséges rossz” vagy
stratégiai partner

3

Kulturális transzfer

A vezető múltja előre jelzi a
HR-t

4

Láthatatlan érték

A jó HR-t észre sem vesszük

5

Centralizált döntés

„A végén úgyis én döntök”

6

Pragmatikus rögtönzés

„Nálunk nincs két egyforma
eset”

1

A „válságpont” mint katalizátor

“

„25 fő körül kezdtük érezni, hogy nem bírjuk már adminisztratív módon kezelni a munkaerő-kérdéseket. Mindenki mindenkire szólt, káosz volt... Egy kulcsembert elment, és rájöttünk, fogalmunk sincs, hogyan csináljuk. Az volt a fordulópont.”

— Részvevő · 42 fős kereskedelmi vállalat

1

A HR nem előretekintő döntésből jön — hanem egy krízisre adott reaktív válasz: kulcsembert távoztatása, munkaügyi per, toborzási csőd, vagy a túlterhelt vezető.

2

A krízis típusa meghatározza a HR első arcát — toborzási gond → toborzó HR; munkaügyi per → jogi-adminisztratív HR.

3

Mikro- és makroszint párhuzama — amit a cégek egyenként átélnek, azt a COVID kollektív válságpontként váltotta ki — a HR válság által „nőtt fel”.

2

„Szükséges rossz” vagy stratégiai eszköz?

HR mint „szükséges rossz”

„Őszintén, a HR nekem egy adminisztratív dolog. Kellenek a szerződések, a bérszámfejtés... De hogy stratégiai? Az üzletet nem a HR csinálja.”

— Résztvevő · 35 fős építőipari vállalkozás

Jellemzően: tisztán KKV-/vállalkozói háttér · alacsony státusz · szűk döntési jogkör

HR mint stratégiai eszköz

„Láttam, milyen egy jól működő HR... segítettek a tehetségek fejlesztésében, a kultúra alakításában, partnerek voltak az üzletnek. Egyértelmű volt, hogy én ezt az utat akarom.”

— Résztvevő · 78 fős szolgáltató cég

Jellemzően: multinacionális háttér · helye a vezetői csapatban · befektetés a fejlesztésbe

Következmény: nem elnevezés kérdése — eldönti a HR státuszát, döntési jogkörét és a belé fektetett erőforrásokat.

3

A vezetői múlt mint „kulturális transzfer”

“

„Egy német autóipari beszállítónál dolgoztam, ott minden szigorúan szabályozott volt... teljesítményértékelések, fejlesztési tervek, karrierutak. Amikor elindítottam a saját céget, természetes volt, hogy ezeket bevezessem. Egy 40 fős cégben más skálán — de az alapelvek vihetők.”

— Résztvevő · 42 fős gyártó vállalat

1

Nem a méret dönt, hanem a szocializáció — a vezető korábbi (főleg multi-) tapasztalata mentális modelleket, normákat, elvárásokat visz át az új cégbe.

2

Aki csak kis cégben volt, annak nincs referenciakerete — „nem is tudtam, mit csinál a HR a szerződéseken túl... nekem ez kell-e?” (28 fős kereskedelmi cég)

3

Moderáló, nem determinisztikus hatás — elméletileg az „upper echelons” és a szervezeti bélyegnyomás (imprinting) logikájához köthető.

A szervezeti valóság, ami visszahúzza a HR-t

4

Láthatatlan érték

A megelőzés, a kultúra ápolása nem jelenik meg a számokban — a HR csak akkor látszik, ha baj van. Folyamatos legitimációs küzdelem.

5

Centralizált döntés

„Van HR-es, de a végén én döntök mindenről... nem bízhatok meg senkiben annyira.” (52 fős feldolgozóipari cég)

**CRANET: a vezetői dominancia ~41%,
bér- és juttatási kérdésekben ~58%.**

6

Pragmatikus rögtönzés

„Nálunk nincs két egyforma eset... nincs sztenderd szabályzat. Rugalmasak vagyunk — de feszültségek is vannak.” (34 fős szolgáltató)

**A rés nem tudás, hanem végrehajtás:
megvalósítási deficit.**

Mit jelent mindez együtt?



1. A válságpont a közös csomópont

A HR nem stratégiai döntésből, hanem fájdalomból születik — ezért szinte mindig késik.



2. Nem a méret dönt, hanem a vezető fejében lévő modell

Két azonos méretű cég, kétféle HR — a különbség a vezető múltjában és értelmezésében van.



3. A rés nem tudás, hanem megvalósítás

A vezetők ismerik az irányt; a napi „tűzoltás” nyeli el a végrehajtást — ez a megvalósítási deficit.

A lényeg: a HR-érettség a hazai KKV-ban nem fejlettségi, hanem kulturális és vezetői kérdés.

Három nézőpont, három teendő



A HR-vezetőnek

- Tedd mérhetővé a megelőzést — a láthatatlan értéket fordítsd számokra
- Szerezz mandátumot korán, ne a krízisben
- Építs egyszerű, fenntartható folyamatokat (a végrehajtás a szűk keresztmetszet)



A tulajdonos-vezetőnek

- Ne várj a válságra — a HR-t a növekedés természetes része
- Reflektálj a saját HR-modelledre: honnan ered?
- Delegálj valódi döntést, ne csak feladatot



A szakpolitikának

- HR-fejlesztés a támogatási programokba — ne csak technológia
- Vezetői képzés a HR stratégiai szerepéről
- Mentorálás és best-practice megosztás (kulturális transzfer)

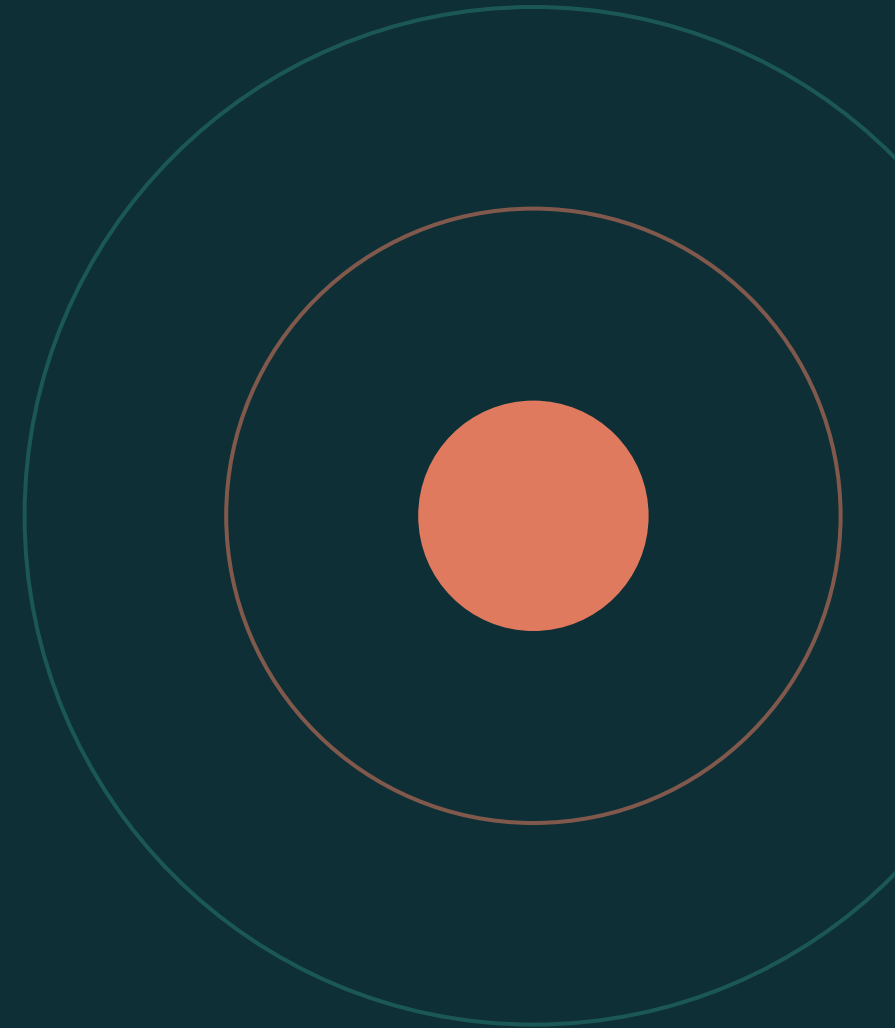
Köszönöm a megtisztelő figyelmet!

Verő Barbara

Debreceni Egyetem · Gazdaságtudományi Kar

Keskeny Nyomda – HR

b.vero@keskeny.hu



A teljes tanulmány lektorálás alatt (2026): „Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szerepe a hazai KKV-szektorban”.