

Nem a nagyokat másoljuk és nem fánknapot szervezünk - Három példa, hogyan képes egy kisebb cég nyerni a munkaerőért folyó versenyben

Gulyás Luca – 2026. szeptember

Egy kereskedő, egy gyártó és egy mérnöki cég története jól szemlélteti, a kisebb vállalatok sémák helyett saját megoldásokra építve tudják sikeresen megtartani és ösztönözni munkatársaikat.

Ha egy kisvállalat tulajdonosának valaki azt javasolja, hogy a multinacionális cégeknél jól bevált módszerekkel próbálja megtartani az embereit, legszívesebben kifutna a világból ettől a tanácstól. A globális sikerreceptek nem használhatóak ott, ahol a munkamegosztás megszokáson, a vezető személyén és ismerősi hálón alapszik. Egy 20 fős cégnél nem életszerűek a szofisztikált teljesítményértékelési rendszerek, a strukturált betanítási folyamatok, a belső karrierutak számára nincs kifutás. Saját viszonyaikhoz illeszkedő megoldásokra van szükségük.

A kis- és középvállalkozások teszik ki a magyar gazdaság többségét: itt dolgozik a magánszféra alkalmazottainak 70 %-a, a GDP több mint felét állítják elő ezek a cégek. Érdekes mélyebben utánajárni, hogyan is működnek valójában, hogyan képesek a vállalkozók hatékony munkára ösztönözni és megtartani embereiket. Három sikeres példát mutatunk be, amelyekben a kisebb cégek olyan saját módszereket dolgoztak ki és használnak, amelyeket a nagy HR-kézikönyvek ritkán írnak le.



Két Bors ökröcske – magyar rajzfilm

Egy csapat vagyunk

Egy kisvárosban vagyunk Dél-Magyarországon, ahol 20 ezernél kevesebben élnek. Egy 20 embert alkalmazó kereskedelmi vállalkozás vezetője mesél, a cég indulásáról, lassú növekedéséről, a mai kiszámítható, családias működésük kialakulásáról. Évtizedek óta képesek megtartani dolgozóikat. A multinacionális konkurencia hol megjelent, hol bezárt, hol újranyitott a vidéken, közben az ő üzleteik több környékbeli városban is sikeresen állták a sarat.

„Te, mint megbízható alkalmazott bármikor kérhetsz kölcsönt, mehetsz szülési szabadságra, hamar a csapat részévé válhatsz.” – mesél a tulajdonos ügyvezető. *„Egyszer az egyik emberünknek hárommillió forintot kellett leraknia lakásfoglalónak, ezt hitelbe kérték tőlem, öt perc múlva már a számlájukon volt az összeg.”* – ad példát arra, hogyan is állnak hozzá a dolgozóikhoz.

A vezető kulcsszereplő: ő szervezi a munkát, ő választja ki az embereket, gyakran ő végzi azt is, amit nagyobb cégeknél a HR-esek szoktak. A cég mérete miatt ez a modell sikeres, mindaddig, amíg stabil a környezet.

De mi történik akkor, amikor a piac megváltozik, a munkaerő drága kincssé válik, a fennmaradást megnehezíti, hogy egyre élesebb a verseny a multinacionális cégekkel?

Hogyan tartsuk meg az embereket ott, ahol minden fillér számít?

Egy másik cégnél, egy másik dél-alföldi városban beszélgetek erről egy 200 fős vállalat vezetőjével. Tipikus textilgyárban járunk: varrógépek, sorokba rendezett munkaállomások, koncentrált, csendes munka. A vezető sorolja a problémákat: munkaerőhiány, alacsony bérek, folyamatos verseny más munkalehetőségekkel. A hangsúly mégsem a nehézségeken van, hanem azon, miként lehet ebben a közegben is megbízható rendszert felépíteni. Évtizedek alatt találták meg a választ a nagy kérdésre: hogyan lehet olcsón jól működni, miközben az embereket is megtartjuk?

A vállalat megoldása első ránézésre a teljesítménybérezés, de hamar kiderül, hogy sokkal többről van szó. *„Az a cél, hogy a szövnő azt mondja a gyerekének: menj inkább ide dolgozni, ne legyél műkörmös vagy pincér.”* Ez a mondat azt fejezi ki, amire a nagy cégek milliókat költenek a munkaerő-megtartási kampányokban. A vállalat nem csak munkát ad, hanem értelmet és jövőképet, mert ez az érdeke. Így tud stabil munkaerőbázist építeni, és versenyképes maradni.

„Nálunk nem fix bér van, hanem teljesítménybér. Van, akinek nagyobb a havi jövedelme, mint az én fizetésem.” – fogalmazott a cégvezető. Ez az alapelv: nincs plafon, aki többet dolgozik, többet keres. Ez egyértelmű és erős üzenet egy olyan közegben, ahol a munkalehetőségek gyakran alacsony presztízsűek és kiszámíthatatlanok.

De a történet lényege éppen az, hogy ez önmagában nem elég. Az új belépők gyakran elsőre nem látják azonnal ennek értelmét. Az ösztönző hatás igazán akkor kezd működni, ha valaki elég hosszan benne

marad. „Három év kell, hogy igazán érezze, mit tud ez a rendszer.” Érdemes maradnia annak, aki beletanult és eljutott a magasabb bérszintre. Persze az is nagy feladat, hogy megtartsák őket addig, amíg ide eljutnak.

A kulcsszó a hitelesség, az, hogy a dolgozókat tisztelik és emberszámba veszik. A vezető tudatosan épít egy olyan légkört, ahol a dolgozó nem csak munkaerő, hanem ember. Ez különösen fontos egy olyan közegben, ahol sokszor a munka maga nem vonzó. „A légkondicionáló minden helyiségben be lett szerelve, nemsokára az én irodámba is bekerül, de az első a munkavállalók jóléte volt.”

Ez a történet jól mutatja, hogy a munkavállalókkal való viszony szervezése itt nem egy HR-eszköz vagy program, hanem egy tudatosan felépített rendszer. Az éveken át változatlan, plafon nélküli teljesítménybérezés, a személyes odafigyelés és a hitelesség együttese segít egy alacsony bérű, erősen versenyző iparágban is megtartani az embereket. Az egész mögött a munkavállalók világát jól ismerő, tudatos vállalati vezetés áll.



Két bors ökröcske

Az alkotó környezet és a szervezettség összeillesztése

Az autóipar városában, Győrben, egy kávézóban ülök egy komplex feladatok megoldására műszaki cég vezetőjével és a cég HR-munkáját vezető, coach végzettségű kollégájával, aki, mint a gyakorlatban sokszor, a tulajdonos család egyik női tagja. Kevesebb, mint 100 ember dolgozik náluk, majdnem felük mérnök. A beszélgetés egy fő kérdés köré épül: hogyan tud egy kisvállalat versenyezni a multinacionális vállalatokkal egy olyan piacon, ahol a bérekben nincs érdemi mozgástér? Győrben ez különösen éles kérdés: esélytelen jól képzett szakembert felvenni és megtartani, ha nem fizetnek neki ugyanannyit,

mint máshol. A verseny innen indul, a piaci bér kifizetése nem elég, a jó emberekért folyó versenyt csak más módon lehet megnyerni.

A megoldás kulcsa a munka érdekessége, az alkotás öröme. A vállalat nem specializált, szűk feladatköröket kínál, hanem komplexebb, tanulásra épülő munkát. *„We are a team, nem szakosodunk.”* – hangzott el az interjúbán. Ez azt jelenti, hogy a mérnökök nem egy kis szeletét látják a folyamatnak, hanem egész rendszereket, projekteket visznek végig. A projektalapú logika, az ehhez kapcsolódó mentorálás azt kínálja az itt dolgozóknak, hogy gyorsabban fejlődjenek, mint egy nagyvállalati környezetben.

Azonban ahhoz, hogy ide eljussanak, ki kellett találni, hogyan lehet szigorúan definiált folyamatok és hierarchia nélkül szervezeten működni. Korábban a vállalatnál nem voltak világos struktúrák, a tudás nem áramlott megfelelően, és a vezetői szerepek nem jelentettek valódi felelősséget. A változás innen indult: nem új juttatásokkal vagy nagyvállalati eszközökkel, hanem a szervezet újjászervezésével. *„Nem az volt a kérdés, hogy hogyan érezzék jobban magukat az emberek, hanem hogy hogyan leszünk eredményesebbek”* – fogalmazott a HR-vezető.

A HR itt szervezetfejlesztést jelentett. Interjúk, beszélgetések és tudatos elemzés után egy új működési modellt alakított ki a cég. A hangsúly a vezetőkön volt: világos felelősségi körök, számonkérhetőség, következetesség. *„A HR nem azért van, hogy a vezetők ellen legyen, hanem hogy a cég jobban működjön.”* Ez a megközelítés tudatosan szembe megy azzal a sztereotípiával, hogy a HR hidat képez a dolgozók és a vezetés között. Itt a cél éppen az volt, hogy ne legyen szükség ilyen hídra: a vezetési szinteket úgy alakították ki, hogy a kommunikáció közvetlen és megbízható legyen.

Fontos, hogy mindez nem (csak) hangulat kérdése. A csapatszellem és a bizalom megmaradt a kis mérettel fenntartható előnyeként, de ezek nem önmagukért vannak, hanem az eredményességet szolgálják. *„A takarítónő is ezért felel”* – hangzott el a beszélgetésben, utalva arra, hogy a szervezet minden szereplője a vállalati teljesítményhez járul hozzá, amit a felelősségre és információáramlásra fókuszálva kialakított keretek fognak össze.

A HR-vezető ennek a rendszernek az építője, karbantartója, így itt a HR nem támogató funkció, hanem a versenyképesség egyik alapfeltétele.

A három példa jól megragadja a magyar kisebb és közepes vállalkozások HR-tevékenységének lényegét. A közös alap mindegyik esetben a személyesség: az emberek ismerik egymást, a vezető jelen van, a döntések nem távoli irodákban születnek, hanem a mindennapi közös munka részeként. Ugyanakkor a történetek világosan mutatják, hogy ez önmagában nem elegendő. A vállalkozások nem egyszerűen családiasabb és szervezetlenebb miniatűrjei a nagyvállalatoknak, eltérő logika mentén működő szervezetek. Míg a multinacionális cégek standardizálásra, specializációra és méretgazdaságosságra építenek, addig ezek a cégek saját adottságaikból kiindulva alakítanak ki

versenyképes megoldásokat: a stabilitásra és bizalomra, a teljesítményalapú ösztönzésre, vagy épp a tudatos szervezetfejlesztésre.

Ez a különbség a HR szerepében is megjelenik. Nem egy különálló, formális funkcióról van szó, hanem egy olyan szervező elvről, amely átszövi az egész céget. A kérdés nem az, hogy van-e HR, hanem az, hogy a vállalat mennyire tudatosan szervezi meg az emberekkel kapcsolatos ügyeit. A három eset jól mutatja, hogy a siker nem egy „legjobb gyakorlat” alkalmazásán múlik, hanem azon, hogy a cég képes-e felismerni saját helyzetét, és ahhoz illeszkedő választ találni. Ez pedig többről szól, mint HR-stratégia: arról, hogy hogyan lehet egy kisvárosban, kevés eszközzel, mégis olyasmit megteremteni, ami a helyi környezethez illeszkedő megoldásokat megtalálva a legjobb nagyvállalati gyakorlatokat is lekörözi.