

## TALENTUM ROVAT

2023 júliusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrás tanácsadó mesterszakán, ahol okleveles Emberi Erőforrás Tanácsadó képesítést szereztem. A politológia alapképzés után úgy éreztem, hogy szeretném a humánerőforrással kapcsolatos tudásomat tovább mélyíteni, így esett választásom erre a szakra. Véleményem szerint ez a képzés kiváló kiegészítője lett a szakmai ambícióimnak, valamint azon vágyamnak, hogy vállalkozóként fejlődjek és új utakra leljek. Egyéni vállalkozóként online és offline oktatási csomagok létrehozásával és értékesítésével foglalkozom. Magántanárként az oktatásra egy speciális coachingként tekintek és a mesterszakos tanulmányaim alatt rengeteget tanultam a tanácsadásról és az emberekről, nem elhanyagolva a mindenkori gazdasági-társadalmi környezetet, ami alapvetően meghatározza működési keretemet. További célom, hogy kitűnő szolgáltatást nyújtsak a hozzám forduló diákoknak-szülőknek, közösséget építve.

A startupok, mint témakör már régóta az érdeklődési körömet képezte, de alaposabban csak egy egyetemi szabadon választható tantárgynak köszönhetően ismerkedhettem meg velük. Szerencsére a METU egy innovatív egyetem és rögtön az első évben elvégezhettem a HSUP (Hungarian Startup University Programra) képzést, így az év második felében már rögtön projektgazdaként próbálhattam ki a megszerzett képességeimet. Ez egy szemléletformáló tapasztalás volt, hiszen embereket kellett irányítani, együtt dolgozni velük, élesben, de mégis biztonságos körülmények között tesztelhettem az addigi tudásomat. Egyetemi éveim alatt fokozatosan érlelődött meg bennem, hogy szakdolgozatom középpontjába a HR tanácsadók és a startupok kapcsolatát és együttműködését kell helyeznem.

Publikációm alapját az idén nyáron készült szakdolgozatom képezi. Ezúton szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, mentoromnak Verő Barbarának, valamint a kérdőív kitöltőknek és az összes interjúalanyomnak, akik mind-mind hozzájárultak egyedi látásmódjukkal szakdolgozatom elkészüléséhez. Bízom benne, hogy az olvasókat is sikerül közelebb hoznom ehhez a fontos témához.

Huber Mátyás

HUBER MÁTYÁS

## HOGYAN SEGÍTHET EGY HR TANÁCSADÓ TÚLÉLNI A HALÁL-VÖLGYÉT?

Témavezető: Verő Barbara

**A HR tanácsadók által birtokolt tudás kevés cégnél jelenik meg szignifikánsan a vállalatok döntéshozatali rendszerében, pedig egy valóban képzett HR tanácsadó nem „csak” a személyügyi kérdésekkel, hanem az üzleti folyamatokkal is tisztában van, így egyedi látásmódjával összekötheti a különböző folyamatokat. Magyarországon a munkaerőpiaci tartalék kimerült, ezért nem keményebben, hanem okosabban kell dolgozni ahhoz, hogy Magyarország versenyképesebb lehessen az elkövetkezendő években, ezeknek pedig véleményem szerint egyik módja a hazai startup ökoszisztéma radikális fejlesztése.**

### Bevezetés

Kutatásom alapját a startupokkal kapcsolatos alapfogalmak, startup és vállalati életszakaszok, bukások és életmentő kezelések vizsgálata teszi ki. Úgy vélem, az elméleti alapok pontos tanulmányozása és megértése segít hozzá ahhoz, hogy a gyakorlatban is hasznosítani tudjuk a megszerzett tudást. Ha sikerül megérteni elméleti és gyakorlati oldalról is, hogy miért bukik el egy-egy startup, akkor segítséget is tudunk nyújtani számukra, akár egy felkészült, lelkes HR tanácsadó képében.

Dolgozatomban a következő kérdésekre kerestem a választ:

- Milyen döntések elkerülhetetlenek a sikeresség érdekében?
- Mi a szerepe egy HR tanácsadónak a startup szervezeteknél?
- Mi a sikeresség alapja szervezeti szinten?

### Mi is az a startup?

*„A startup új termékeket vagy szolgáltatásokat hoz létre bizonytalan szélsőséges környezetben, képes innovatív lenni méretétől és korától függetlenül.” (Csákné F. J. et al., 2019 p. 5).*

A fenti idézet egy lehetséges magyarázat arra, hogy megértsük mi is egy startup, ennek ellenére a startupság szakirodalmában nem rendelkezik egy egységes, mindenki által elfogadott definícióval, egyes feltevések szerint, minden vállalat startupként indul.

Általánosságban elmondható, és a legtöbb helyen olvasható meghatározás szerint a startup:

- Innovációval, innovatív ötlettel rendelkezik;
- Kezdő, fiatal vállalkozás;
- Nagy növekedési potenciál van benne (szervezeti oldalról is);
- A modell skálázható;
- Nemzetközi szinten árusítható termék/szolgáltatás;
- A vállalkozás célja egy termék/szolgáltatás létrehozása.

Én egyetértek a fenn bemutatott definícióval, tanácsadóként számomra a legfontosabb, hogy a startup tényleg innovatív megoldással lépjen piacra, valamint termékük/szolgáltatásuk nem csak egy szűk csoport számára jelent megoldást, hanem széles körben terjeszthető legyen. Szerencsére ma már egyre több lehetőség áll a fiatalok előtt, hogy kipróbálják magukat „biztonságos” körülmények között, ha vállalkozni szeretnének. Egyre több ötletbörze, program, egyetemi lehetőség,

inkubátor, angyalbefektető, kereskedelmi csatornán futó tv-műsor áll a rendelkezésükre, így adtak olyan alapok, amelyek hozzájárulhatnak a szükséges kompetenciák megszerzéséhez. A startupok sikerességét a jó ötlet és a jó csapat tudja elősegíteni, befektetés esetén is ezt a 2 területet vizsgálják. Ennek egyszerű oka: ha az ötlet valóban innovatív és még a csapatdinamika is megfelelő, akkor a kezdeti esetleges tőkehiányt megfelelőbben tudják kezelni. Nagyon fontos, hogy a csapatban meglegyenek azok az emberi kompetenciák és anyagi lehetőségek, amik szükségesek ahhoz, hogy sikerre vigyék az ötletet. A kezdeti nehézségeket sokkal könnyebb úgy túlélni, hogy a nélkülözhetetlen anyagi befektetéseket a csapat saját erőforrásból tudja biztosítani, megoldani. Fontos, hogy tisztában legyenek azzal, hogy ez nem egy sprintfutás, hanem egy maratoni hosszúságú táv, aminél a kitartás és a csapatmunka legalább annyira fontos, mint hogy legyen befektető. Emiatt azt ajánlom, hogy minél hamarabb validálják a csapatok az ötletüket, és csináljanak egy úgynevezett MVP-t (Legkorábban használható életképes prototípus), amivel a korai fázisban követőket, vásárlókat tudnak szerezni. Ezen kívül a korai piaci visszajelzéseket, tapasztalatokat be lehet építeni a termékfejlesztés folyamatába. Nem az a lényeg, hogy én mit szeretnék megváltoztatni a világban, hanem hogy a világnak mi az a fájó pont, amit változtatni kell (Csákné F. J. et al., 2019).

### A HR tanácsadók szerepe a startupok életében

Tanácsadóként számos eszköz áll rendelkezésre, amelyek segítségével egy-egy startup, üzleti ötlet kiforrottabb, átgondoltabb, sikeresebb lehet mind a magyar, mind a nemzetközi piacon. Ha tartós növekedést szeretnénk elérni, akkor a startupokat ellenállóvá kell tenni a világ változásaival szemben.

Magyarországon sajnos még kevés helyen lehet találkozni a HR tanácsadók alkalmazásával startup környezetben. Sok befektető, akcelerátor „csak” az üzleti oldalról nézi a startupokat, pedig véleményem szerint az emberi oldala is rendkívül fontos egy vállalkozásnak, hiszen, ha az adott ötlet el is bukik, de a csapatdinamika a helyén van, nagyobb eséllyel találnak ki egy másik projektet. Ahhoz, hogy a HR tanácsadók alkalmazása körüli kételyeket el lehessen oszlatni, és hatékonyabbak legyenek a vállalatok, véleményem szerint számos megoldás lehet:

- HR szerepének erősítése:
  - Stratégia alkotás és költségtervezés;
  - 5 Star modell alkalmazása.
- Startup módszertanok:
  - Lean Startup;
  - Business Model Canvas;
  - Kék-óceán stratégia.
- Startup stúdiók létrehozása.
- Startup értékelési módszerek bemutatása.

Kutatásom során világossá vált számomra, hogy legnagyobb potenciállal a startup stúdiók rendelkeznek. Ugyanis egy valóban megfelelően működő startup stúdió kiszolgálhat egyszerre több startupot is, és így az alapvetően be tudja tölteni azokat a támogató funkciókat, amelyek „kvázi” teherként nehezednek a startupok vállára (pl. bérszámfejtés, marketing stb.). Az így felszabaduló erőforrásokat a csapatok teljes egészében az ötletük megvalósítására koncentrálhatnák. A startup stúdiónál halmozódó tudás pedig egyre értékesebbé válna, hiszen az

- több szegmensből kap inputokat;
- nagyobb kapcsolati hálóval fog rendelkezni;
- olcsóbban végzi tevékenységét, mint egy belső HR-es.

### A kutatás módszertana

Kutatásomat az elméleti alapok áttanulmányozását követően kérdőíves kutatással, valamint szakértői interjúkkal folytattam. Ez kifejezetten azt a célt szolgálta, hogy a 2-féle kutatást össze tudjam hasonlítani, valamint kiegészíthessem a nem túl informatív, de elérhető KSH adatsorokkal.

A kérdőív tekintetében kifejezetten különböző startupokat próbáltam elérni a startupokat tömörítő facebook csoportokban, közösségekben. A kérdőívben szereplő kérdésekre leginkább releváns válaszokat a startupok vezetői tudták adni, ez adhat magyarázatot a kérdőív kitöltők viszonylag alacsony számára.

Az interjúk során kifejezetten startup tulajdonosokkal, vezetőkkel beszélgettem. Itt törekedtem arra, hogy interjúalanyaim vállalatai különböző életciklusokban legyenek és különböző szakterületen tevékenykedjenek. A beszélgetések alapján az általam megszólított startupokat 3 csoportba tudtam osztani, így kisebb egységként elemeztem őket, kimutatva az adott csoportra jellemző tulajdonságokat.

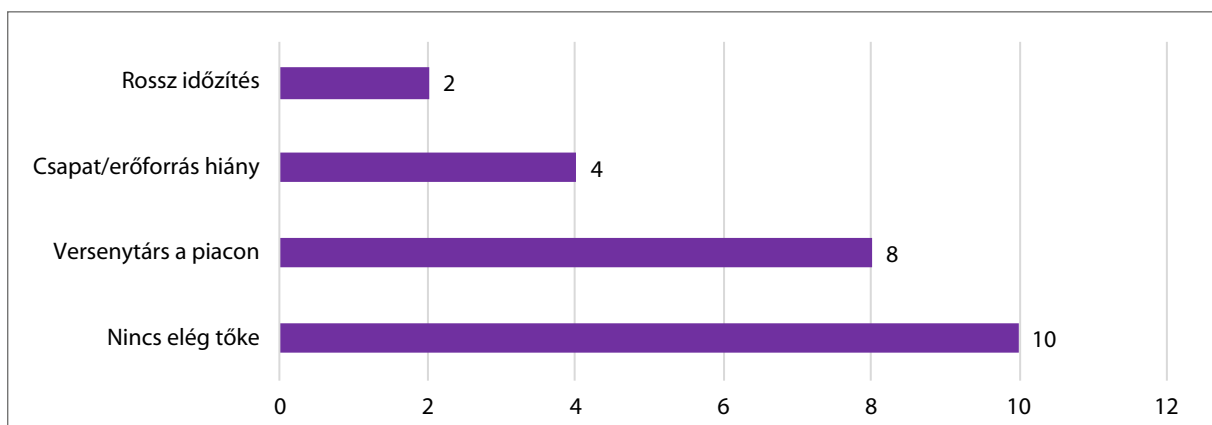
### Kutatás eredményei

A kérdőíves kutatásomat 2023. március 1. és 2023. március 31-e között folytattam le, amelyet 16-an töltöttek ki, ebből 8 férfi és 8 nő volt. Életkor szerinti megoszlás tekintetében a kitöltők háromnegyede maximum 34 éves volt. A kérdőívben helyet kapott, hogy

- a startupokban dolgozók milyen szerepet töltenek be;
- milyen iparági területen dolgoznak;
- mekkora létszámmal működnek;
- milyen tőkebevonási típussal rendelkeznek;
- melyik életszakaszban járnak.

Kérdőíves kutatásomból mégis 3 eredményt szeretnék kiemelni, ami véleményem szerint a legjobban szemlélteti azokat a problémákat, amikre megoldást kerestem.

#### 1. ÁBRA: LEGGYAKORIBB PROBLÉMÁK



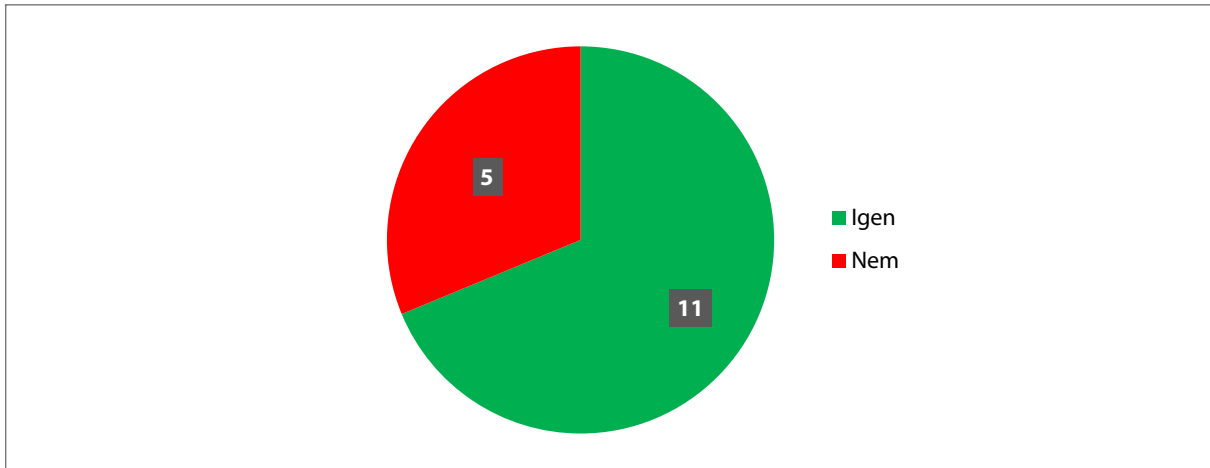
Forrás: Saját szerkesztés

Az általam megkérdezett startupokban leggyakoribb problémának a tőkehiányt és a versenytársi jelenlétet találták. Egy HR tanácsadó megoldással tud szolgálni ezekre a problémákra. Egyrészt kapcsolati hálóján keresztül segíthet tőkét biztosítani, illetve csapattagokat keresni, előszűrni, interjúztatni, másrészt képzettségéből és egyedi kompetenciáiból adódóan tanácsot tud adni. A versenytársi jelenlét pedig számomra egy olyan visszacsatolás, ami pozitív, hiszen jelzi, hogy az adott

## HOGYAN SEGÍTHET EGY HR TANÁCSADÓ TÚLÉLNI A HALÁL-VÖLGYÉT?

piacon van helye az adott startupnak, érdemes belevágnia a versenybe. A tőkehiány kétségkívül befolyásolhatja egy startup vállalkozás elindulását, növekedését, viszont számos olyan példa látható – akár a hazai ökoszisztémában is – ami relatíve kevés tőkével indult és néhány év alatt hatalmasra nőtt. A legfontosabb, hogy a csapattagok tudjanak együttműködni és a Halál-völgyében tudjanak olyan támogatást szerezni a családtagoktól, barátoktól, amikből a kezdeti tőkeszegény időszakot túl tudják élni.

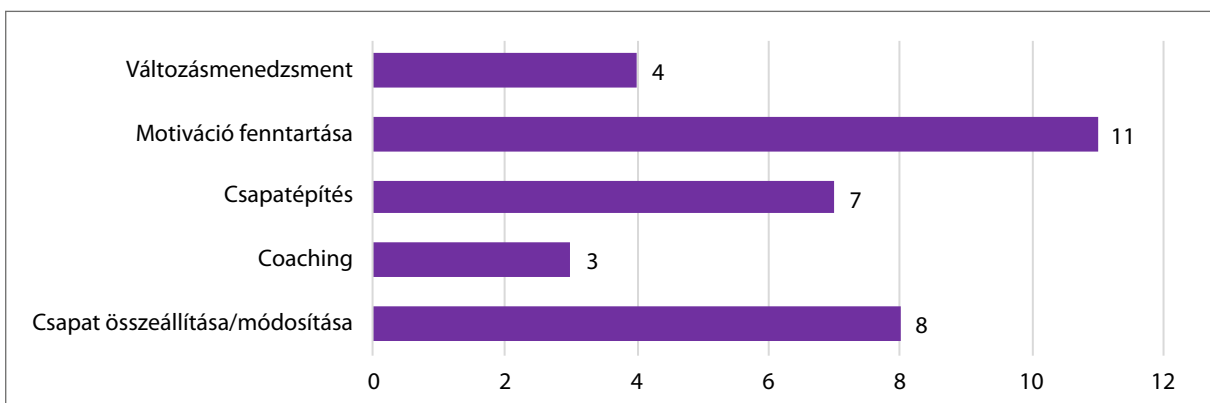
### 2. ÁBRA: LENNE IGÉNY A STARTUP VÁLLALKOZÁSODNÁL HR TANÁCSADÓRA?



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán látható, hogy a megkérdezett startupok több mint 2/3-ánál lenne igény egy HR tanácsadó munkájára. Ezt egy nagyon példamutató eredménynek tartom, mert eszerint egyre többen felismerik, hogy mennyire fontossá válik, különösen ebben a munkaerőpiaci környezetben az, ha megfelelő HR-es munkatárssal rendelkezik a vállalat. Minden szervezetet emberek működtetnek, így fontos, hogy a felmerülő konfliktusokat megfelelően tudják menedzselni. Céлом, hogy olyan elismert tanácsadói munkát végezzek, hogy a maradék startupoknak is meg tudjam mutatni, igenis hasznos és kifizetődő, ha működésük bizonyos pontjain bevonnak külső partnereket is munkájukba, hiszen így egy teljesen más aspektusból is meg lehet figyelni az adott vállalkozás működését.

### 3. ÁBRA: MIBEN SZÁMÍTANÁL EGY HR TANÁCSADÓ SEGÍTSÉGÉRE?



Forrás: Saját szerkesztés

Ez az ábra bemutatja, hogy miben számítanának egy HR tanácsadó segítségére a startupok. Látható, hogy a legtöbben a motiváció fenntartásában, csapatépítésben, valamint a csapat összeállításában/módosításában kérnének segítséget. Pozitív visszacsatolás és megerősítés volt számom-

## HOGYAN SEGÍTHET EGY HR TANÁCSADÓ TÚLÉLNI A HALÁL-VÖLGYÉT?

ra, hogy egy HR tanácsadónak van relevanciája ezeknél a vállalkozásoknál. Az itteni válaszokból is kiolvasható, hogy a csapat összeállítása, motiválása mennyire fontos kérdéskör.

### 4. TÁBLÁZAT: INTERJÚK EREDMÉNYEI

	Pre-seed fázis	Korai fázis	Növekedési/exit fázis
Jellemzők	Nincs cégforma Egyedüli alapítók 2/3 nincs MVP HSUP projektek Csapattagok hiánya/cserélődése	Kft. cégforma Max. 10 fő 2 alapító MVP Validált piac Mentor+HR tanácsadó	Egyiknél nincs exit, másiknál részleges exit, kisebbségi tulaj, több mint 10 fő. 23 és 45 fő. 3 vagy több alapító

Forrás: Saját szerkesztés

## Eredmények

A Pre-seed fázisban lévő startup vezetők valamennyien problémaként fogalmazták meg a tőke hiányát, valamint azt, hogy nem tudnak befektetőt szerezni. Itt is rá szeretnék mutatni a csapat fontosságára, hiszen ha az együtt marad és annak szellemi és anyagi tőkéjéből biztosítják a túlélést, akkor nagyobb esély van befektetőt találni. Jelen esetben mindhárom alapító motivált maradt és nem adták fel üzleti ötletüket, van köztük olyan is, aki új csapat toborzásával próbálkozik. Eközben szakmai eseményekre is járnak, igyekeznek kapcsolatokat építeni, továbbgondolva ötleteiket. Véleményem szerint ők még nem élték túl a Halál-völgyét, a statisztikák szerint még 1 évük van bizonyítani ötletükkel, hogy túljussanak ezen a kezdeti fázison.

A korai fázisban elemzett 2 startup a hazai piacon nem rendelkezik vetélytárral, így visszaköszön a már korábban bemutatott Blue ocean strategy, ami arra épül, hogy egy olyan dologban legyél az első, ami korábban még nem létezett. Ők ezzel a stratégiával lettek sikeresek a hazai piacon. Az ebben a részben bemutatott mindkét startup szakmai véleményem szerint túlélte a Halál-völgyét, ami szerintem az elhivatott alapítóknak köszönhető, akik elkötelezettek és hűek maradtak ötletükhöz. Mind a 2 startup rendelkezik külső HR tanácsadóval, így szakmai véleményemet validálták abból a szempontból, hogy egy HR tanácsadó igenis megfelelően tudja segíteni a startupok munkáját. Mind a 2 startup alanyom bootstrap segítségével élte túl a Halál-völgyét, egyéni vállalkozóként indulva, ahol minden bevételt visszaforgattak a vállalkozásukba. Véleményük szerint cégformát csak biztos bevétel mellett szabad választani, amikor a startup ki tudja termelni növekedésének költségeit.

A növekedési vagy részleges exit fázisban elemzett 2 startup sikeresen túljutott a Halál-völgyén az elköteleződésüknek, valamint annak köszönhetően, hogy jó vállalkozói érzékkel vontak be külső tanácsadókat, amikor úgy érezték, hogy erre szükség van. Szakmai véleményem szerint és az interjúk tapasztalatai alapján validáltam elgondolásom, miszerint egy HR tanácsadó igenis segíthet a startupok mindennapjainak könnyebbé tételében.

### Összefoglalás

A bevezetésben megemlített kérdésekre válaszaim a következők:

1. A startupoknak minél hamarabb piacra kell lépniük, hogy visszajelzéseket szerezzenek az MVP-vel kapcsolatosan, valamint kipróbálják üzleti modelljüket és stratégiájukat. Fontos, hogy elakadás esetén kérjenek segítséget, ne ragadjanak bele a saját maguk által kreált valóságba. Kulcsfontosságú a megfelelő csapat összeállítása, az üzleti stratégia kialakítása, valamint az, hogy a vezetők rugalmasan tudják kezelni a világ változásait.
2. Egy kompetens HR tanácsadó szinte mindenben segítséget nyújthat egy startup számára, pl.: ötlet és piaci validáció, toborzás, társalapítók közötti konfliktusok elsimítása, coaching, a szervezet felkészítése a bővítésre. A HR tanácsadók megfelelően tudják kiegészíteni a szervezeteket, hiszen tapasztalataikat szélesebb körből szerzik, mint egy-egy startup.
3. Interjúalanyaim egyöntetűen a kemény munkát és a személyes elköteleződést emelték ki, valamint azt, hogy az első időkben minden lehetséges eszközt bele kell forgatni a startup fennmaradásába. Megfelelő üzleti ötlettel, stratégiával, eszközökkel kell rendelkeznie egy startupnak, hogy sikeres legyen, úgy gondolom a legfontosabb tulajdonsága egy vezetőnek az agilitás, a vezetőkön keresztül pedig a szervezet is agilisan tud reagálni a változásokra.

### Jövőkép

Szakmai jövőképem az, hogy egy olyan startup stúdiót hozzak létre, amely elsősorban, de nem kizárólag a HSUP keretében résztvevő csapatokat segíti. Ez a startup stúdió külső tanácsadóként segítené a startupok munkáját az alábbi területeken:

- HR;
- Jog;
- Marketing;
- Pénzügy;
- IT.

A startupok egyik legnagyobb kezdeti nehézsége, hogy nincs erőforrás arra, hogy belső tanácsadóként alkalmazzanak HR tanácsadó munkatársat, de az interjúk alapján lenne igény rá.

A startup stúdió létrehozása egy értékes megoldás lehet, hiszen alapvetően betölti a támogató funkciókat, így a csapatok teljes egészében koncentrálhatnak az ötletük megvalósítására. A következő 1 év kulcsfontosságú lesz abban a tekintetben, hogy egy olyan megoldást találjak erre, ami a csapatok, a mentorok és a befektetők, angyalbefektetők szimpátiáját is elnyeri.

### Irodalomjegyzék:

Csákné Dr. Filep J., Szennay Á., & Dr. Radácsi L. (2019). A magyar startup vállalkozások nyomában. *Working Paper Series, (2)*. Letöltés dátuma: 2023.09.15. [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP\\_2\\_2019\\_zart.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP_2_2019_zart.pdf) ISSN: 2630-7960