

előnyben mint elsődleges szelekciós elvet, a nagyok a szakmaiságot, a profizmust preferálják, igaz, a mamutoknál a teljes know-how „lenyúlása” is szinte teljességgel lehetetlen. (Az itteni részlet-lopásból pedig általában nem lehet meggazdagodni.) Úgy tűnik, hogy az alacsonyabb szaktudású kulcsembereknél a személyzeti tanácsadó ügynökségek, a nagy koponyák begyűjtésénél pedig a fejtámasz cégek a magyar kis- és középvállalkozások anyagi erejéhez képest egyelőre még eléggé drágán s – tisztelet a kivételeknek – hullámzó megbízhatósággal hajtják fel a favorizálandó alkalmazottakat.

Am igazságtalanok lennénk, ha egyoldalúan csak a tulajdonosokat „féltenénk” a túl okos kulcsfiguráktól, s a kulcsemberek fokozott vé-

delmének szükségességéről megfeledkeznénk. Bizony, sok tulajdonos fizetni rest, minden forintnál mintha a fogát húznák, bizalmat követel magának munkatársától ahelyett, hogy pontos munkaszerződést írnának alá, s esetenként olyan biztosítókat igényel, amelyekkel évekre ellehetlenítheti főszerepre szerződött alkalmazottját. A kulcsfigurának tehát legalább annyira védekeznie kell a tulajdonos bekebelezési hadműveletei ellen, miként a tulajnak nemkülönben kötelessége minden üzleti tulajdonát megóvni a kulcsfigurájától is.

Egy tulajdonosi és egy másik, menedzseri, alkalmazotti kultúra kialakulása szükségeltetik ahhoz, hogy mai „vadfeszültségeink” a világszínvonalra transzformálódhassanak.

Fóti Péter

A kötés külhonorban

Lebilincselő módszerek

Az ipari országokban a cégek igazgatótanácsa és menedzsmentje igyekszik hosszú távra a vállalathoz „láncolni” azokat a kulcsembereket, akiktől nagymértékben függ az innováció, a versenyhelyzet s nem utolsósorban az eredményesség alakulása. Az alkalmazott „praktikák” szinte függetlenek a vállalatok méreteitől és a megcélzott munkatársak beosztásától.

Avállalatok rendszeresen tervezik a kulcsember karrierjét. Folyamatosan értékelik a tevékenységét, meghatározzák az elvárásokat vele szemben, és szinte menetrendszerű pontossággal jövőképet festenek számára. Ez utóbbi tartalmazza az előremenetel lépcsőfokait és várható idejét, valamint az anyagi és más juttatásokat. A karriertervezés során pontosan „beszabályozzák” a képzési, továbbtanulási pályákat is. Ez a módszer azért is kedvező, mert a kulcsember – némi túlzással – szinte órára kiszámíthatja jövőjének alakulását, már amennyiben megfelel az elvárásoknak.

A kulcsember fizetését és jövedelmét a cégvezetés általában magasán állapítja meg. A „mozgó” rész – amely jellemzően a jövedelem nagyobbik részét alkotja – egyértelműen a teljesítménytől függ, amelynek mérésére igencsak objektív módszerek használatosak. A jövedelemnek gyakorlatilag nincsen felső határa, a mérték valóban a teljesítménytől függ. A nagy jövedelemért cserébe viszont a cég elvárja, hogy munkatársa a teljes idejét és energiáját a vállalatnak szentelje, különmunkáról, maszekolásról szó sem lehet. Az oktatás és a publikálás azonban nemcsak megengedett, hanem kívánatos is, hiszen mindkét tevékenység a vállalati imázst növeli, s emellett jó reklám is.

Mind gyakoribb manapság, hogy a cég kedvezményes áron vagy ingyen juttat részvényeket

a kulcsemberei számára, ezek azonban jó ideig nem adhatók el. Így minden kulcsember érdekeltté válik az eredmények javításában, hiszen ezzel részvényei árfolyama és osztaléka emelkedik.

A jövedelmen és a részvénypozíción kívül a nyugati cégek számos más „eszközzel” is élnek. Ezek közé tartozik a vállalati kocsi, az ugyancsak vállalati hitelkártya, valamint a jelentős összegű reprezentációs keret. (Persze a főkönyvnek két oldala van, a repikiadásokat rendszeresen arányba állítják a teljesítménnyel!) Mind több vállalat fizeti kulcsembereinek a rekreációs, nevezetesen a sportolással kapcsolatos kiadásokat. Sokan vállalati pénzen tölthetik el, odahaza vagy külföldön, szabadságukat a családjukkal. A cég – a további üzleti lehetőségek reményében – általában fizeti nekik a neves és drága üzleti klubok tagsági díját is.

Talán a legértékesebb „láncszem” a kiegészítő egészség- és nyugdíjbiztosítás átvállalása. Ismeretes, hogy az ipari országokban ez a két tétel jelentős összeget tesz ki, s minél fontosabb valaki a cégének, az annál nagyobb hányadot vállal e kiadásaiából. A legfontosabb munkatársak esetében a teljes „cechet” a cég állja. (Az Egyesült Államokban egyébként abból tudható, hogy valaki kezd kiesni a „pikszisből”, hogy vállalata csökkenti az átvállalt biztosítási költség hányadát...)

A cég terheit vállalon vivő kulcsemberek szá-

mára a vállalat szereplési lehetőséget is biztosít, ami a pszichológusok szerint egészséges része a karriernek. A sajtókonferenciákat, nívós szakmai összejöveteleket, szakmai szövetségi tagságot, nemzetközi kongresszusokat stb. rendszeresen elérhetik a legfontosabbak.

Szükség esetén a vállalat kedvezményes kamatozású kölcsönt nyújt építkezéshez vagy a csemetek taníttatásához. Nem ritka, hogy a kulcsemberek gyermekeit a vállalat tanulmányi ösztöndíjban részesíti.

A ruhapénz, az étkezési hozzájárulás ezen a szinten ismeretlen fogalom. A kiküldetéseknél azonban szinte természetes az első osztályú repülőjegy és a színvonalas szálloda. Ugyancsak természetes a munkavégzéshez szükséges csúcstechnika, valamint a jól képzett asszisztencia biztosítása. Érdemes megjegyezni, hogy ez utóbbi két tényező – a felmérések tanúsága szerint – igencsak jó „kötőanyag”.

A vállalat számára fontos emberek többlet-lehetőséget kapnak a kreativitásra, s lehetőség szerint mentesítik őket a „favágó” munkák végzésétől. Igyekeznek erősíteni cégűségüket, amely nemcsak az anyagiaktól függ. Ebben irányba hat, hogy a hobbiját „honorálják”, nevezetesen egy-egy koncertbérlettel vagy kertiszerszám-csomaggal.

A felmérések szerint az ipari országokban a kulcsemberek aktív életükben öt-hatszor változtatnak állást. Az sem tragédia persze, ha egy-egy közülük búcsút mond a cégének, illetve neki kell búcsút mondani. Ebben az esetben az „építkezés” kezdődik elől. Fontos azonban a vállalat szempontjából, hogy mindig legyen elegendő kulcsember „raktáron”.

Gonda György

JAPÁN MÓDI

A hűség kötelmei

Kis túlzással állíthatjuk, hogy a japán úrhölgy vagy férfiú öt éves korában elszegődik egy céghez, s majdan oda akarja vinni a fiát is. Még ha a hagyományos hűség, a vállalathoz való természetes kötődés csökkenőben van is a szigetországban, különösen a fiatalok körében, s a nagy mamutok, például a Toyota vezetői kijelentik is, hogy nem ők akarják az életfogytig tartó foglalkoztatást, a munkahelyi elköteleződés mentalitása rendületlen a felkelő nap országában.

Japánban a munkaerő megszerzését a központi kormányzat nagy pénzzel s erőteljes bürokratikus szervezettel támogatja. Egyébként Ázsia nagy tigrisénél kicsi a munkanélküliségi ráta, két százalék alatti, azaz nem az utcára kerülés miatti félelem motiválja az alkalmazottak lojalitását munkáltatóik iránt. Fontosabb a mindent átható paternalista légkörben az, hogy a cégek szinte részt vesznek a család életében, finanszírozzák például későbbi munkatársaik oktatását, akik ezt az investíciót meg is kívánják hálálni. Tanulmányi szerződés, vállalati hitelek – egy csomó jogi kapcsolat – szövi át munkavállaló és munkaadó

A mikor riportalanyaink meghallották, hogy a vállalkozások központi figuráiról, kulcsembereiről, mini „sztárjairól” készülünk címlapsztorit összeállítani, gratulálásképpen mondták munkatársainknak, hogy nagyon izgalmas témát választottunk. A cég pótolhatatlan, pontosabban nehezen pótolható munkatársa – legyen az titkárnő, részpiaci irányító vagy nagy tudású szakértő, topmenedzser – valóban kulcsa a kis- és a nagyobb vállalkozás eredményes működésének, de ugyanakkor a cégfeszültségeknek is egyik fő forrása. Összeállítunk első fejezetében azt vizsgáljuk, hogy milyen szükségszerű feszültségek támadnak tulajdonos és vezető munkatárs között, s bemutatjuk, hogy ezen ellentétek egy részét miként oldják fel külföldön, s a munkajogi „védőeszközöket” is olvasóink rendelkezésére bocsátjuk. Eme első részben egyébként főszereplőnk a titkárnő, a menedzserasszisztens.

Cég(fő)szereplők – nagyító alatt

A tulajdonos és a favorit alkalmazott közötti feszültségek oly természeteseek, miként az elektromosság hasonlatos jelenségei

Ehavi címlapsztorink főszereplői a cégek kulcsemberei. Ezért előjáróban illik definiálni, hogy kiket-miket tekintünk a következő cikkekben kulcsfiguráknak. Úgy gondoljuk, hogy egy vállalkozás favorit alkalmazottjának az titulálható, akinek saját, a cég profitjának nagyságát legalább közvetetten befolyásoló döntési, intézkedési jogköre van. Így kulcsembert lehet egy építési vállalkozásnál a

mek, testvér –, hogy a gazda válláról feladatokat vegyen le: a könyvelés, az üzletszerzés vagy éppen a szállítás stb. terhére. Talán ez az első megoldás, ami a családi kapcsolatok okán vélhetően a legkevésbé konfliktust hordozza.

Ha azonban a cég nem akar megállni a növekedésben, egy idő után külső alkalmazottakat kell felvennie: festőt-mázolót, péket, bolti eladót, segédmunkást – kinek-kinek üzleti profilja szerint. Ezek az alkalmazottak ugyan új szint visznek a vállalkozás életébe, kulcsfigurává azonban a legritkábban lépnek elő: nem kapnak ugyanis jogot a cég profitját befolyásoló döntés(ek)re. Az első és az őt követő többi kulcsembert – tapasztalataink szerint az első a titkárnő, a második és a többedik egy-egy üzletág vezetője, a gazdasági vezető stb. – megjelenése az igazi nagy esemény a vállalkozás életében. A tulajdonos(ok), az alapító atyák általában nem is kis konfliktusként élik meg egy újabb minisztár érkezését a gazdasági játékbá. A tulajdon hatalom, az intézkedési, vezetési jog hatalom. S a hatalom édes – miként azt a nagy tudású szépírók állítják. Az új szereplő pedig hatalmat vesz el a tulajdonostól: információt (ami, ugye, szintűgy hatalom) kell adni neki, kompetenciát, intézkedési jogkört, s a dicsőség egy részét is át kell engedni neki, azaz még a sikerérzésen is osztozkodni muszáj vele. Hogy ez mennyi tulajdonosi frusztrációval jár, azt csak az tudja, aki átélte: a tulajdonos és a favorit alkalmazott közötti feszültségek ezért oly természeteseek, miként az elektromosság hasonlatos jelenségei.

És az előző bekezdésben még csak a tulajdonos és a favorit alkalmazott természetes feszültségeiről szoltunk, bár ezek sem kevés „szikrát” visznek a cég működésébe. Az alapító atyák gyakorta átnyúlnak a kulcsemberek feje fölött, már delegált jogköröket vesznek vissza,

esetenként csak azért alkalmatlanná nyilvánítják egyik-másik kulcsembert, hogy saját értékeiket újra kiemelhessék. Hát még mennyi a tulajdonos és a kulcsfigura közötti lappangó, rejtett s a valóságos érdekellentéteken alapuló feszültség: a tulajdonos félti know-how-ját, információit, üzletkört, goodwilljét a beavatott vezető munkatárstól, aki a betanulás után esetleg arra gondolhat, ő lép elő tulajdonossá, s saját tulajdonában – több pénzért – gyakorolja a megtanultakat. A know-how akaratlan kiszolgálója pedig a falba verheti a fejét, hiszen a kulcsembert beavatással a saját konkurenciáját segítette az üzleti világra.

Emiatt érthető hát, hogy milyen jelentőségű az első, a második s a többedik kulcsembert jó kiválasztása. A kis- és középvállalkozások az előbb említett okból is a bizalmat részesítik

Vigyázat, növekszünk!

Dr. Noszkay Erzsébet kutató szerint a vállalkozás tervezetlen növekedésére – és a kulcsfigurák hiányára – utaló jelek:

- a tulajdonos (s munkatársai) időterhelése az elviselhetetlenség határához közelít;
- a cégen belül mind több ember azt érzi, hogy nagy a szervezetlenség, akadozva mennek a dolgok;
- hirtelen zsúfolttá válnak a munkahelyek;
- elveszik a családi légkör, az ütőképes, családi csapatból egymás után vagy együtt többen kiválnak.

pallér, a pénzügyi tanácsadó rt.-nél az önálló ügyintéző, egy szolgáltató kft.-nél az ügyvezető tulajdonos válláról ezernyi terhet és teendőt levő titkárnő. Ők mindnyájan kulcszereplői a gazdasági játéknak.

E játék akkor válik társasjátékká, amikor az egyszemélyű tulajdonos-vállalkozó-végrehajtó már képtelen minden feladattal megbirkózni. Ilyenkor lép be az első kulcsfigura a valóban társasággá váló gazdasági egységbe, általában valamelyik családtag – feleség, gyer-

Kivánatos személyiségjegyek

Lustig Erika humánpolitikai tanácsadó szerint a kulcsemberek előnyös személyiségjegyei a következők:

- szervezőképesség;
- munkabírási/terhelhetőség;
- tárgyalóképesség/kommunikációs kapcsolatépítő készség;
- megjelenés/fellépés/dinamizmus;
- megbízhatóság/együttműködési készség/lojalitás/tolerancia;
- önállóság/kreativitás/innováció;
- ambíció/agilitás/produktivitás;
- határozottság/igényesség/pontosság.