

KASSAY Štefan

## A SZEMÉLYZETI MENEDZSER HELYZETE HOLDING VÁLLALATNÁL

Szlovákiai tapasztalataira építve a szerző a holding menedzser, különösen pedig a személyzeti menedzser szerepét és feladatát ismerteti. E vállalkozásirányítási formában a személyzeti menedzsernek kiemelkedő, mondhatni meghatározó szerepe van – eltérően a Nyugaton meghonosodott és bevált gyakorlattól.

Az átalakítás folyamatai valamennyi reformállamban új lényeges kérdéseket vetnek fel, melyeket a gyakorlat feltételeinek megfelelően kell megoldani. Ez a személyzeti munkára is vonatkozik. Az inercia (tehetetlenség) azonban olyan magas, hogy azt csak igen nagy erőfeszítéssel lehet leküzdeni. A holding cég nálunk, Kelet-Európában különbözik a szokásos szervezeti formáktól. A vállalat holding céggé való transzformálásánál egy sor kérdés merül fel, amelyekre munkájuk során a menedzsereknek választ kell találniuk. Pedig sokszor még az elvárások sincsenek világosan és egyértelműen megfogalmazva.

A személyzeti menedzserek különösen nehéz helyzetben vannak. Nemcsak maguknak kell adaptálódniuk az új feltételekhez, de egyben rugalmasan kell biztosítaniuk az átalakulással beállt változásokat és új menedzsereket kell keresniük új menedzseri pozíciókba. Megtörténik az is, hogy a személyzeti menedzser, aki az események középpontjában áll, nem képes uralni a helyzetet és távozik a cégtől. Más esetekben alábecsüli a helyzetet és nem reális javaslatokat nyújt be az igazgató tanácsnak az apparátus létszámára, bérére és az alacsonyabb szintű személyzeti szakemberek elosztására vonatkozóan.

### Miért éppen a holding?

Mi tulajdonképpen a holding, miért éppen a holding? Ez a hatalom központosítása, vagy a jogkörök lebontása?

Nem felesleges bonyolítása ez a vezetésnek? Nem csupán divatszláger ez? Tengernyi kérdésre csupán akkor lehetséges a válasz, ha megvilágítjuk azt, hogy mi a holding és mi ott a legmagasabb szintű menedzserek szerepe.

A holding lényege néhány kereskedelmi, illetve gyártási-kereskedelmi társaság irányítása egy másik társaság által. Az ilyen társaság általában a holding. A mi szlovákiai feltételeink mellett a holdingvezetést mint holding típusú vezetést értjük. Ennek a megnevezésnek az eddigi jogi állapot az oka, amely a holdingvezetést nem alakította át teljes terjedelmében úgy, ahogy ez a nyugati országokban szokásos.

Más nézet szerint a holding egy bizonyos testületi forma, melyben az egyes vállalatok átruházzák részvényeiket – az összeset vagy azok többségét – a működésüket összefogó társaságra. Emellett ezek a vállalatok jogilag önállóak maradnak.

Tehát „vállalkozás nagyban“ mint egy konkurenciailény – bizonyos önállóság megőrzése mellett.

### A holding menedzser feladatai

Elsősorban központosítani az információkat, „tudni mindenről“. A felülről látás szélesebb képet nyújt. Ezért a holding menedzser látja az összefüggéseket, nem csupán a „leányokét és testvérekét“. A személyzeti menedzser a holding csúcsán elhelyezkedve széles spektrumban fogja át a személyzeti tevékenységeket.

A holding kulcsfeladatai közé tartoznak:

- összefogni a vállalkozás szakmai részeit nagyobb egységekbe, vagy éppen fordítva, azokat széjjelbontani, divíziókat, testvér- és leányvállalatokat alkotni belőlük, kihasználni a nagy méret előnyeit, vagy szűkebben körülhatárolt programra összpontosítani;

- más vállalatokkal egyesüléseket (aliánszokat), pl. közös kutatási, piacmegmunkálási, tapasztalatcsere, licensz, leasing, franchise megállapodásokat kötni;

- minden tevékenységet annak küldetése és jellege szerint külön befolyásolni, tehát a vezetési munkát differenciálni, a bürokratikus formális sablontól mentesíteni;

- az egyes tevékenységeket egymással csatlakozó láncokká kapcsolni „az ár ellen“, azaz a nyersanyag és beszerzésének irányába, vagy „az árral“, azaz a végső fogyasztó felé, avagy mindkét irányba;

- közös gyártási elemeket vásárolni vagy létesíteni, valamint további szakok részére előnyös szállításokat biztosítani;

- minden tevékenység számára előnyös szolgáltatásokat nyújtani, pl. a cégjelzés propagálását, reklámozást, kiállításokat, kiviteli marketingot, elosztó hálózatokat, jogi szolgáltatásokat;

- biztosítani a kutatást, laboratóriumi vizsgálatokat, információkat, ill. informatikát, a személyzet előkészítését, építkezési kapacitásokat, nagyjavításokat stb. Ide tartozik a hitelbeszerzésre, anyagbeszerzésre, esetleg berendezésre irányuló törekvés, amikor nagyobb rendelések esetén nagyobb rabatot lehet elérni;

- a súlypontokat jövedelmezőbb tevékenységekre helyezni, ezzel emelni és meggyorsítani a nyereségképzést és a holding tőkeerejét. Ebből következik a közös eszközök elosztása is.

Egyes holdingok vállalati és nemzetközi kapcsolatokat hasznosítanak. A nemzetközi gyakorlat azt tanúsítja, hogy az előnyök fokozása megkülönbözteti a sikeres sokszakos gyártási-kereskedelmi egységeket a többiektől. Megmutatkozott, hogy a holdingelőnyökre való irányulás gyakorlatias, szükséges és fontos, mely a holding formának végső célt nyújt.

#### A holding csupán „szív“, avagy „nyújt“ is?

Belső átstrukturálás esetén megesik, hogy a csúcsmenedzsment minden vezetési szinten magához ragadja a pénzügyi, és gyakran a személyzeti kérdésekben történő döntés jogát.

Nem mindig a legfontosabb a holding tőkekapcsolata vállalataival, de elsősorban fontos előnyök nyújtása, amelyek a holdingban való „tagságból“ következnek. Az

ilyen holding a hasznosságot hangsúlyozza, melyet állandóan bizonyítani kell nemcsak szóbeli meggyőzéssel vagy hatalmi eszközökkel, hanem jóminőségű szolgáltatásokkal és hasznossággal a holdingban levő cégek javára.

Megtörténik, hogy a holding igényli az önálló cég profitjáról való döntést, ámbar a többi tag ebből nem részesedik. Ekkor ezek „idegen“ cégek, mert saját jogi személyi hatáskörük van. Ebből a holding személyzeti menedzserei számára ugyancsak egy sor feladat következik. Feladatuk a holding minden láncszemében kialakítani a munka ösztönzését, valamint a holding minden dolgozója számára biztosítani az egyenlő lehetőségeket és elismerést. Ha érvényesül a kölcsönös hasznosság elve, érvényesülnie kell a kölcsönös előnyök elvének is.

#### A holding személyzeti menedzser jogköre

A holding tagjai közötti kapcsolat többnyire a tőkerészesedésen, és ezáltal az ettől el nem választható ellenőrzésen alapszik, beleértve a személyzeti menedzsmentet. Éppen ebben a kötődésben homályosulnak el a felül- és alárendeltségi viszonyok.

A holdingszerkezet összekapcsolja az önálló vállalatok decentralizációjából származó előnyöket a holding tőkeösszpontosításából és központi irányításából származó szinergikus hatásokkal. A többi holdingcéggel az irányításban saját szintjén saját hatáskörrel rendelkezik. Ebből az kell következnie, hogy a személyzeti tevékenységet hasonló elv alapján fogják irányítani. A holding elrendezésénél fő érdek a sajátos konkurenciáért való kialakítása. Ez azt jelenti, hogy a holding által vezetett vállalatoknak nagyobb vállalati teljesítményt kellene elérniük, mintha teljesen önállóan vállalkoznának.

Ebből indul ki a személyzeti menedzserek hatáskörének a megítélése. Ezért a válasz arra, hogy milyen legyen a holding cég szervezési szerkezete, a holding jellegétől és céljaitól függ. Az alapkérdés az, hogy ki alá tartoznak az egyes holdingcégek személyzeti menedzserei: a holding személyzeti menedzsere, a divízió igazgatója, a különálló üzemek vagy a jogilag önálló egységek igazgatói alá. Minden divízió vagy kihelyezett üzem igazgatója meg van arról győződve, hogy ő végzi a legjobb személyzeti politikát és képes üzeme számára kiválasztani a legjobb embereket. Ezért a teljes hatáskörhöz ragaszkodik, s nem szívesen veti magát alá a holding személyzeti menedzserének. Ez még inkább megmutatkozik olyan cégeknél, amelyek jogilag önállóak. Az ilyen cég igazgatója ugyancsak egyedül választja ki az embereket.

Ezzel szemben az információs központosítás elve feltételezi a holding érdekeinek érvényesítését a divíziók és kihelyezett üzemek szintjén. Ebből súlyos konfliktusok keletkeznek és a kiút nem ritkán homályos. A gyakorlatban az tűnik célszerűbbnek, ha a holding személyzeti csúcsmenedzsere közvetlenül irányítja a holding személyzeti alkalmazottait, és az operatív személyzeti kérdéseket a divíziók és különálló üzemek igazgatóinak alárendelt személyzetiseknek adja át. A holding személyzeti irányítása viszont a személyzeti normákkal és módszerekkel, alapvető munkajogi és bérügyi szabályokkal van alátámasztva, amelyek az alacsonyabb szintek számára kötelezőek. Ugyanúgy a rendszeres oktatási és nevelési tevékenységeket hosszú lejáratián kell orientálni, és a holding központjában stratégiai alapokon kell tervezni. A holding menedzsernek viszont a teljesítményi javadalmazás jóváhagyásakor és kifizetésekor „utolsó szava” van. Felügyel a fegyelemre, és ez kihat az emberközi kapcsolatok fejlődésére. Figyelemmel kíséri a menedzserek teljesítményeit, a rájuk bízott területeken elért eredményeket. Előkészíti a változtatási javaslatokat és fontosabb személyzeti kérdésekben dönt. Bár konzultatív feladata van és tanácsadóként működik, ugyanakkor a holding összes láncszemében, azaz a kihelyezett üzemekben egyben „felügyelő is”. A holding személyzeti menedzsere a „nagy főnök”, és így kell őt észlelnie a környezete is. Tevékenységéért a holding vezetőségének felelős. Felelőssége és kötelességei nagyok. Ezért magasfokú jogkörre van szüksége. Ebben az értelemben köteles a holding stratégiai céljait láthatóvá tenni, azokat a vezetés összes szintjén megítélni. Abban az esetben, ha a divíziók vagy kihelyezett üzemek igazgatói nem teljesítik a holding stratégiai céljait, felhasználja jogkörét és a holding vezetőségének javaslatot tesz az illető igazgató leváltására.

#### Hogyan dolgozik a személyzeti menedzser a holding többségi tagja számára?

Amennyiben a holding valamelyik tagja többségi tulajdonnal bír, akkor ez a tag holding céggé válik. A részvételnek nem csupán a tőke a feltétele. Olyan cégnek kell lennie, amely a holding számára valamilyen hasznot hoz. Ez a szempont lehetővé teszi az ugyanúgy vagy hasonlóan orientált cégeknek is – amelyek a holding számára „hasznos szolgáltatásokra képesek” – a holdingba való belépését.

Ilyenek pl. a reklám-, a marketing-, vagy az egészségügyi foglalkozó cégek. Ebből a kiindulópont-

ból kifejlődik a vállalat szerkezeti hálójára, amelyben az egyes cégek – csomópontok között feszesebb vagy lazább intenzitású kapcsolatok keletkeznek vagy szűnnek meg. Így aztán a holdingszerkezet alkalmazkodóképes a külső változásokra, magasfokú belső rugalmassággal rendelkezik. Ebből indulunk ki a holding személyzeti menedzser jogkörének és működésének a megítélésénél.

Logikus az, hogy a majoritásátú (többségi) holding cég felhasználhatja a holding tapasztalatait. Másrészt viszont az ilyen tőkés vállalatok meglehetősen terjedelmesek és teljesen önállóan dolgoznak, a holdingtól mindössze a „határvonalait”, azokat a legfontosabb mutatókat várják el, amelyek az értékelésükhöz szükségesek. Igaz, hogy a tőkével kötött vállalat a haszonban osztozik az anyaholdinggal, ezért a holdingnak oka van – éppen a cég hatékonysága érdekében – „beszélni” a személyzeti kérdésekről is. Ha a sikerről az emberek döntenek és a holding majoritásátú, akkor érdeke az ilyen céget a „saját” embereivel feltölteni. Ez a gyakorlatban gyakran előfordul, komoly konfliktusokat okoz, végső fokon pedig az ilyen „rákényszerítés” kitolja az alkotó erőt és csökkenti az egész munkateljesítményt. Éppen ezért itt is ajánlatos inkább az elvek (lépések, módszerek, algoritmusok), nem pedig konkrét személyek érvényre juttatása. Az alkalmazott holding személyzeti munka, konzultációk, ajánlások sokkal hasznosabbak lehetnek, mint a közvetlen irányítás és döntés.

#### Ösztönzés és szakmai karrier a holdingban

A holdingszerű vállalati szervezet egyik nagy előnye a menedzserek előléptetésének sokfajta lehetősége. Ehhez alkalmazkodik a menedzserek további művelődésének az egész holding vezetési szintjén megvalósuló „áthelyezés”, „megmérettetés”, és „magasabb vezetési szintre való kiképzési” lehetősége. A holding lehetővé teszi a csúcsmenedzserek rotációját, meghatározott időre való kinevezésüket. Ily módon tehát holdingon belüli menedzserkonkurenciális környezet alakul, ahol a legmagasabb ösztönzés előnyösebb menedzseri állás elnyerése. Ezt a folyamatot a holding személyzeti menedzsere pl. „tartalék” munkahelyek kialakításával tudatosan irányítja. Az ösztönzés egyirányú, gyakran az alárendelt és fölrendelt menedzser iniciatívája kapcsolódásából keletkezik. A menedzser természetes törekvése „lentől felfelé” előrelépni és képességeit magasabb teljesítménnyel bizonyítani. Ugyanezt az irányt követi a felettes menedzser is, aki ugyancsak „igyekszik felfelé”. Ez a vállalat számára már „kettősfogat”. Ha a felettes me-

nedzser nem győzi a feladatokat ellátni, akkor a „tartalékolást” nem konkurenciának kell minősíteni, hanem mint tandemet, csoportmunkát, a cég céljaiban való közös részvételt. Számos cégnél nemhogy nem léteznek tartalék organigrammok, de még az egyes menedzseri beosztásokra sincsenek meg a munkaköri feladatnormák. Nem különleges eset az, hogy a menedzsernek egyedi szerződése van a céggel és rendszerint magas fizetése is, de a szerződésből a munkakör részletezése hiányzik. Így aztán hiányzik az ösztönzés, a csúcsteljesítmények elérésére irányuló törekvés. Ezen a téren a holding személyzeti menedzserek még nagy kihasználatlan lehetőségekkel rendelkeznek.

#### A személyzeti menedzser hatása a holding vállalat fejlődésére

A személyzeti menedzser a vállalatnál kulcsszemély. A cég csúcavezetősége részére végzett tanácsadó és tervezési tevékenységen kívül közvetlenül részt vesz a holding irányítási és adminisztratív tevékenységben. A vállalat tudatába új kultúrát plántál be, amely a humán és exakt tudományok szimbiózisára támaszkodik. Számos folyamatot formalizál, operacionalizál, algoritmizál a holding szintjén. Így biztosítja az ismeretek és a személyes munka módszereinek a továbbítását a holding összes szintjére, beleértve az önálló holding vállalatokat is. Erre példa a szervezési rend segédeszköze, amely felvázolja a fogalmakat és azok felhasználását a vezetési, végrehajtási és segédtevékenységekben. Ezeket illusztráljuk a csatolt táblázatban.

#### Táblázat

##### I. Menedzseri tevékenységek

- Tervez (T)* Előrelát, prognosztizál, koncepciókat állít össze, tervez, meghatározza és kitűzi a célokat,
- Szervez (SZ)* szervezési normákat készít, tevékenységeket rendez, környezetét gondozza, meghatározza a folyamatok lépéseit és tevékenységük lefolyását,
- Dönt (D)* diszponál, kinevez, rendelkezik, előír, megold, feladatot rendel el, limitál, normákat szab meg, aláír, meghatároz, parancsol, lezár, visszavon, megbíz, meghatároz, jóváhagy, kiválaszt, engedélyez, kihirdet, megtilt, kiutal, kiválaszt, elrendez, elfogad, megegyezik, elutasít,

- Koordinál (Kr)* letárgyal, irányít, megalapít, közvetít, szabályoz, meghatároz,
- Kooperál (Kp)* együttműködik, résztvesz, participál, részeseedik,
- Ösztönöz (Ö)* megnyer, stimulál-ösztönöz, javadalmaz, biztat,
- Ellenőríz (E)* felügyel, figyelemmel kísér, hitelesít, igazol, átvizsgál, kiigazít, inspiciál.

##### II. Végrehajtási tevékenységek

- Elemesz (El)* lebont, összehasonlít, vizsgál, belemélyed,
- Értékel (É)* megítél, értékkel, kiértékel, összehasonlít,
- Informál (I)* információkat szerez, nyújt, tanulmányoz, közvetít, oktat, megkövetel, összeállít és betejeszti jelentéseket és beszámolókat, jelentéseket és beszámolókat vesz át,
- Javasol (J)* javaslatokat, ajánlásokat nyújt be, szövegez, javaslatokat és ajánlásokat állít össze,
- Nyilatkozik (Nyk)* megjegyzéseket tesz, álláspontot foglal el, konzultál, tanácsol,
- Elintéz (Ei)* sűrget, likvidál, kiigazít és kijavít, feladatokat teljesít, szétír, -bont, kiállít, összeállít, feldolgoz.

##### III. Segédtevékenységek

- Kiad (Ki)* eloszt, elküld, szétküld,
- Nyilvántart (Nyt)* dokumentál, regisztrál, számláz, könyvel, ismertet, áttekintéseket, nyilvántartásokat és jegyzékeket állít össze és vezet, feljegyez, felfog, összesít,
- Elkészít (Ek)* ír, leír, sokszorosít, átrajzol, elkészít,
- Behatósít (B)* bevásárol, rendel, átvételez, megkövetel, gondoz,
- Raktároz (R)* levéltároz, raktároz, megőríz.

Ezek a tevékenységek kiindulópontok a holding vállalatnál a menedzseri és végrehajtási tevékenységek láncolatának az elvégzéséhez úgy, hogy elkerülje az átfedést és ismétlést. A holding személyzeti menedzsere továbbá kidolgozza a cég és annak szervezeti elemei menedzseri elveit. Befolyásolja a tevékenységek következetesen célirányú orientálását, a megfelelően ösztönzött holding menedzserek és alkalmazottak részeseződését, a vezetők legmegfelelőbb munkamenetének a kialakítását jogköreik szerint a munkafeladatok teljesítése érdekében, a partneri együttműködést a holding céljainak elérésére stb. Úgyel a korrektségre, etikusságra, a személy- és szervezeti kapcsolatokban elvárt áldozatkészségre, kihát az alkotó és csoportos menedzser-együttműködésre. Összpontosított igyekezetet fejt ki a holdingban és összes szervezeti elemeiben elérendő szinergiára. Ebből a szempontból a személyzeti menedzser feladata pótolhatatlan.