

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

SZÁMVITEL KÜLÖNSZÁM

A TARTALOMBÓL:

Sztanó Imre

A számvitel oktatás fél évszázada

Ambrus Rita Anna

Számvitel és adózás, különös tekintettel a nyilvántartási és adókötelezettségek kapcsolatára

Borbély Katalin

Számvitel és jogalkotás Magyarországon a rendszerváltozás után

Dr. Polyák Imre

Számviteli informatika

Ujvári István Norbert

Számvitel és vállalatvezetés

Vajay Julianna

A számvitel nemzetközi harmonizációja az 1970-es évektől napjainkig

2015

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor: Prof. Dr. Kulcsár László CSc

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

Dr. Székely Csaba DSc, Dr. Fábíán Attila PhD, Dr. Joób Márk PhD, Dr. Kulcsár László Csc, Dr. Juhász Zita, PhD, Dr. Obádovics Csilla, PhD, Törőné Dr. Dunai Anna PhD.

Szerkesztőségi titkár: Dr. Juhász Zita PhD

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA), Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest), Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr), Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK), Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA), Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest), Dr. Irena Zavrl, Ph.D FH Burgerland, University of Applied Sciences.

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts: Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrzünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: / Send manuscripts and letters by e-mail only to: **zjuhasz@ktk.nyme.hu**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll.

/ Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. / Articles are refereed by anonym reviewers before publication.

Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:

Prof. Kulcsár László

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar
Sopron Erzsébet. u. 9. 9400 Hungary

Web oldal / web page: <http://gt.nyme.hu>

Előfizetés:

Intézményeknek: 2800 Ft./év

Egyéni előfizetés: 1700 Ft./év

Példányonkénti ár: 700 Ft./dupla szám: 1400 Ft.

ISSN 0865 7823

Copyright © 2015 Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

7. ÉVFOLYAM

2015.

KÜLÖNSZÁM

Tartalom

TANULMÁNYOK

- A számvitel oktatás fél évszázada** 3
Sztánó Imre
- Számvitel és adózás, különös tekintettel a nyilvántartási és adókötelezettségek kapcsolatára**18
Ambrus Rita Anna
- Számvitel és jogalkotás Magyarországon a rendszerváltozás után** 33
Borbély Katalin
- Számviteli informatika** 46
Dr. Polyák Imre
- Számvitel és könyvvizsgálat**61
Tóthné Szabó Erzsébet
- Számvitel és vállalatvezetés** 76
Ujvári István Norbert
- A számvitel nemzetközi harmonizációja az 1970-es évektől napjainkig** 88
Vajay Julianna
- A számviteltörténet kutatási sajátosságai** 99
Borbély Katalin
- A templomosok gazdasági tevékenysége** 109
Csányi Anita
- Számvitel az ókori Egyiptomban** 116
Gönczné Endrődy Anikó
- Az iszlám számvitel** 124
Kisiván Nikola
- Kulturális hatások a kínai számvitelben** 131
Lökkös Gergő
- A „lépcsős módszer” alkalmazása a Közel-Keleten** 138
Nagy Barbara

Számvitel az ókori Rómában	146
<i>Németh Natasa</i>	
Az angolszász számvitel fejlődéstörténetének középkori, újkori szakasza	154
<i>Paxián Mónika, Zsiray Klaudia</i>	
A földközi-tengeri városállamok számvitele	163
<i>Tóth Petra</i>	
A kontinentális számvitel jellemzői a 20. században	169
<i>Zax Petra</i>	

Számvitel és vállalatvezetés

Ujvári István Norbert

kontrolling igazgató, Semmelweis Egyetem

NYME Széchenyi István Doktori Iskola hallgató

istvan_ujvari@yahoo.co.uk

ABSZTRAKT A számvitel és azon belül, a vezetői számvitel a vállalatvezetés által igényelt információk alapja. A környezeti hatásokra való gyors reagálást lehetővé téve a vezetői számvitel jó alapot szolgáltatott a controlling rendszerek és a vezetői információs rendszerek létrejöttének, amelyek segítségével átfogó képet lehet kapni a vállalat eredményességére, jövedelmezőségére és vagyoni helyzetére. A vezetői számvitel, és ezáltal az integrált vállalatirányítási rendszerek a múlt, a jelen és a jövő idődimenzióit fogják össze. A vállalatvezetés középpontjába három lényeges tényező állítható: a vezető, a rendelkezésre álló információ és az idő. Mindhárom egyaránt fontos a vállalatvezetés, illetve a vezető sikerességéhez.

KULCSSZAVAK: vezetői számvitel, vezetői információs rendszer, vezetői szerep, rendelkezésre álló információ, idő-menedzsment

ABSTRACT Accounting – including management accounting – is the basis of information required by the company management. Management accounting provides a good basis for developing controlling systems and management information systems (MIS) by quick response to environmental effects. This way is possible to receive a global review about the company's efficiency, profitability and financial condition. Management accounting and integrated enterprise management systems incorporate the time dimensions of the past, the present and the future. Three essential factors can be positioned into the focus of the company management: the leader, the available information and the time. All the three are equally important for enterprise management and for the leader's success.

KEYWORDS: management accounting, management information systems (MIS), leadership role, available information, management time

JEL L20 L22

Bevezető

Egy vállalat gazdálkodásáról beszámoló alapinformációkat a jogszabályok által jól körülhatárolt számvitel és a hozzá kapcsolódó egyéb tevékenységek (pl.: termelés, szolgáltatás) rendszerének adatai adják, amelyek nemcsak (pénz)érték adatokat, hanem naturáliákat is tartalmaznak.

Több közgazdasági és informatikai tudományterület foglalkozik az információk egy rendszerbe hozásával és azok elemzésével, annak érdekében, hogy a vállalat vezetői időben és megfelelő spektrumban rendelkezzenek információval a vállalat eredményességéről, piaci helyzetéről és szereplőiről, teljesítményéről és hatékonyságáról.

Ezzel a témakörrel foglalkozik a vezetői számvitel és a controlling is, illetve az ezekből „táplálkozó” vezetői információs rendszerek.

Napjainkban a változó környezethez való gyors alkalmazkodás abszolút prioritást élvez a gazdaság minden területén. Ahhoz, hogy egy vállalat sikeres legyen, a megfelelő humán és tárgyi feltételeken túl olyan adottságokkal is rendelkeznie kell, amelyek hosszabb távon szolgálják a változásokra történő felkészülést és a gyors reagálást. Ilyenek például az egyéni és szervezeti célrendszer összehangolása, a vezetők és az alkalmazottak elkötelezettsége, a jól körülhatárolt feladat- és felelősségi körök, a vezetők megfelelő időben és a megfelelő információval történő ellátása, a motiváltság és a teljesítményorientáció is. Természetesen itt fontos kiemelni, hogy nem mindegy, milyen üzleti stratégiát folytat a vállalat vezetése, illetve milyen problémák megoldásán fáradozik a vezetés azért, hogy a céljait elérjék.

Ebben a fejezetben a vezetői számvitel fontossága és a vállalatvezetés szerteágazó tevékenysége kerül röviden bemutatásra.

A számvitel, mint alapinformációs bázis

Általánosságban elmondható, hogy a számvitel – a gazdasági események rögzítése mellett – tágabb értelemben a statisztikát és a tervezést is magába foglalja. A hagyományos pénzügyi számvitel a múlt gazdasági eseményeivel foglalkozik, mégpedig úgy, hogy valós és megbízható képet adjon magáról a vállalatról. A pénzügyi számvitel méri és megállapítja a tevékenységek költségeit és bevételeit, valamint eredményességét. Ennek eredményeként, a jogszabályok által meghatározott elszámolási technikák segítségével elkészül a vállalat beszámolója azzal a céllal, hogy bemutassa – leginkább a külső szereplők számára – a vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetét.

A gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás és a vezetők döntéseihez szükséges információik sokrétűsége miatt, mára már nem elegendő kizárólag a pénzügyi számvitelnek a múlt történéseit bemutató adatszolgáltatása.

Az üzleti döntések megalapozásának igénye miatt kialakult a vezetői számvitel, amely kiterjed az üzleti tervezésre, a költségek meghatározására és folyamatos kontrolljára, a teljesítmények pénzügyi és nem pénzügyi mutatókon keresztül történő értékelési rendszerére.

Így a számvitelnek két fő részterülete jött létre, amelyek röviden az alábbiak szerint jellemezhetők:

- pénzügyi számvitel, amelynek feladata a külső környezet (tulajdonosok, állam, hitelezők) részére biztosított, jogszabályi előírásoknak teljes mértékben megfelelő gazdasági adatokra terjed ki.
- vezetői számvitel, amely döntésorientáltan belső teljesítmény- és költség elszámolási, valamint tervezési és gazdasági elemző funkciót lát el. Az üzleti döntések információigénye nem korlátozódik csak a pénzügyi információkra.

Az információknak gyorsan, és nem utólagosan kell rendelkezésre állniuk a döntéshozók számára.

A pénzügyi és a vezetői számvitel sajátosságait a következő ábra foglalja össze:

1. ábra Pénzügyi és vezetői számvitel összehasonlítása

	Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
1.	Törvény szabályozza (tartalom, elvek)	A vállalkozó alakítja ki és szabályozza
2.	Múltbeli gazdasági eseményekre fókuszál, a beszámolóban a múltra vonatkozó adatok kerülnek bemutatásra	A múltbeli adatok mellett a tervezés érdekében jövőbeni adatokat és információkat is felhasznál
3.	A beszámolót törvény szabályozza, ez a beszámolási kötelezettség	Nincs ilyen jellegű kötelezettsége a vállalkozónak, működtetése saját döntése alapján történik
4.	A beszámoló a vállalkozás egészét mutatja be	Kisebb egységekre fókuszál, így a vállalkozás szervezeteire, termékekre irányítja a figyelmet
5.	A beszámoló információi jellemzően értékben jelennek meg	Az értékadatok mellett alapvetően mennyiségi adatokat szolgáltat

Forrás: Sztanó (2013) Vezetői számvitel 1.2 fejezet

A fentiekén túlmenően, a vezetői számvitel nem rendelkezik jogszabályi kötöttséggel, módszereket ad a költségszerkezet elemzésére, a befolyásolható és a nem befolyásolható költségek rövid és hosszú távú szétválasztására. Foglalkozik a rövid távú tervezés, az erőforrás allokáció, valamint a kapacitás költségek kezelésének problémáival is. Méri a szolgáltatóegységek teljesítményét és megvalósítja költségeik üzemekhez, tevékenységekhez rendelését.

Információkat biztosít a vezetők számára:

- a tervezési,
- az irányítási,
- az ellenőrzési tevékenység támogatása érdekében.

Tevékenységi köre felöleli az információk összegyűjtését, csoportosítását, feldolgozását, elemzését és a jelentések összeállítását a vezetők számára.

A hatékony vezetésorientált számvitel lényegében a következő elemeket foglalja magába:

- vezetésorientált költség- és teljesítmény-elszámolást,
- gazdaságossági számításokat,
- pénzügyi elszámolást.

Fontos megjegyezni, hogy a vezetői számvitel és azon túl a lényeges információkat, elemzéseket szolgáltató controlling és – adattár alapú – vezetői információs rendszerek (rövidítve: VIR vagy AVIR) kialakítása a vállalat, és azon belül is a vállalatvezetés feladata.

A controlling rendszerek egyik bázisa a vezetői számvitel, amelynek segítségével prognózisok készíthetők, az egyes gazdasági események, változások modellezhetők és ezek hatása előre jelezhető. A controlling, mint szakterület alapvetően információgyűjtéssel, feldolgozással, sűrítéssel, a vezetői döntések előkészítésével és támogatásával foglalkozik. Felelős a különféle gazdasági jellegű tervek és beszámolók elkészítéséért, a tervek teljesülésének nyomon követéséért és ellenőrzéséért. A controller, mint „navigátor” a felső vezetés és a szakterület között, szinte kapcsolóként helyezkedik el, segítve a szakterületek közötti kommunikációt, részükre még bizonytalan környezetben is megfelelő rendszerességgel megbízható adatokat szolgáltat. Egy jól működő controlling rendszer részeként megjelenő vezetői számvitel lehetővé teszi a tervezésen, prognóziskészítésen túl a vállalat számára fontos jövőkép és stratégiák kidolgozását.

Ahhoz, hogy a profitorientált vállalatok vezetése képes legyen dönteni egy adott szituációban és alkalmazkodni tudjon a környezet kihívásaira, megfelelő és jól strukturált információs rendszerre van szükség. A XXI. századi integrált online vállalatirányítási rendszerek kialakítása nagymértékben függ a vállalat tevékenységétől, méretétől és belső tagoltságától. Más rendszer működtethető egy termelő és más egy szolgáltató vállalat esetében, de ugyanez elmondható a struktúrára vonatkozóan is, nem lehet ugyanazt a vállalatirányítási rendszert egy lineáris-törzskari vagy egy divizionális szervezetre adaptálni. A méretét tekintve nagy, akár globális méretű vállalatok integrált rendszereinek nagy előnye az, hogy a világ bármelyik pontján naprakész információkat kaphatnak a vállalat vezetői a működésről. A rugalmatlan és robusztus méretű rendszereknél viszont hátrány az, hogy csorbulhat a dinamikus változó környezethez való flexibilitás, a gyors reagáló képesség.

Vállalatonként különböző konstrukcióban, vagy az integrált vállalatirányítási rendszerek részeként, vagy attól teljesen elkülönülten alkalmaznak Vezetői Információs Rendszereket (VIR). A jól működő VIR jellemzői közül az alábbiakat fontos kiemelni:

- a különböző információkat egységes és közös, adattár alapú rendszerbe hozza össze (ezért a VIR szokták még AVIR-nek, vagyis Adattár alapú Vezetői Információs Rendszernek is hívni),
- információáramlás hatékonyság javításának egyik eszköze, vagyis a vezetők számára naprakész és pontos információszolgáltatása a célja,
- internetes felületen keresztül – természetesen jogosultság függvényében – bármely vezető számára elérhető,
- internetes grafikus (vizuális megjelenítő) felületen keresztül interaktív, jól szemléltethető formában (színes grafikonok, táblázatok stb. egy felületen) több adat megjeleníthető.

A VIR létrehozásakor a szakmai ismereteken túl, nagyfokú kreativitásra is szükség van. Erre igaz Thomas A. Edison mondása, miszerint a kreativitás 90 %-ban elszántság (verejték) és 10 %-ban tehetség kérdése. A legnehezebb feladat a létrehozóknak az, hogy „kitalálják” vajon mi az és milyen formában, amire egy felsővezetőnek szüksége lehet, hogyan szemléltessük az információt és milyen rendszeres vezetői igények

kielégítése élvez prioritást, illetve az információk keletkezésének, előállításának gyakorisága szinkronba hozható-e az igényekkel.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy az egyes vezetők nem feltétlenül rendelkeznek közgazdasági, pénzügyi végzettséggel, ezért fontos az, hogy a rendelkezésükre bocsátott információk, indikátorok és elemzések – amennyire csak lehet – közérthetőek és lényegre törőek legyenek. Ugyanakkor ez nem mentesíti a vezetőt attól, hogy megfogalmazza azt a 10 legfontosabb tényezőt, amelyre rendszeresen (naponta, hetente, havonta stb.) kíváncsi. Ennek az igénynek a kielégítése kell, hogy legyen az első helyen a VIR kialakításakor.

A vállalatvezetés dimenziói

Egy vállalat működése elképzelhetetlen kompetens vezető nélkül. Jelenleg a vezetőre úgy tekintünk, mint a vállalat élén álló személyre, aki két formában jelenhet meg, az egyik, mint tulajdonos, a másik, pedig mint felsővezető. Ha azonban érdeküket és motivációjukat nézzük, akkor nem azonos tartalmú szerepkörökről beszélünk. Hiszen a tulajdonos első számú érdeke az, hogy a vállalat a saját elvárásainak megfelelően működjön és a megfelelő profitot termeljen. A felsővezető kettős érdekviszonyban mozog, egyik oldalról nézve a tulajdonosok által megfogalmazott elvárásoknak kell megfelelnie, míg a másik oldalról saját, egyéni céljai vezérlik.

Az elmúlt évtizedekben többféle vezetéselméleti irányzat térhódítása volt megfigyelhető, amelyek mindegyike arra kereste a választ: mi kell ahhoz, hogy sikeres legyen egy vezető, milyen tulajdonságok és magatartások jellemzők egy vezetőre. Ennek köszönhetően fejlődtek ki az ún. leadership-elméletek és modellek. A leadership szó jelentését személyes vezetésként, közvetlen vezetésként lehet magyarrá fordítani. A legfontosabb jellemzője az, hogy „hidat kíván építeni a szervezeti és az egyéni célok közé” (Bakacsi, 2007). A vezető feladata az, hogy ismerve a vállalat céljait, terveit, azok megvalósítása érdekében mozgósítja a rendelkezésre álló erőforrásokat, köztük az emberi erőforrást is. A terjedelmi korlátok miatt a továbbiakban a számos elmélet közül csak néhányal foglalkozunk.

A vezető, mint kulcsszereplő

A vezető a tulajdonosi célok megvalósításának egyik eszköze, aki a saját céljait is szem előtt tartva küzd a szervezeti célokért. Általánosságban elmondható, hogy minden vezető rendelkezik valamilyen összetételű személyiség jellemzővel, amely egy adott munkakörnél előnyt, míg másiknál pedig hátrányt jelentenek. Fayol szerint, ezért fontos kérdés az, hogy az adott feladat ellátására meg lehet-e találni a megfelelő tulajdonsággal és képességgel rendelkező személyt (Bakacsi, 2007).

A személyes vonások, tulajdonságok összetétele meghatározza egy ember egyediségét, megkülönbözteti másoktól, és teszi alkalmassá egy adott feladat, probléma

megoldására. Ezek közül a leginkább domináns személyiség jegyek azok, amelyek egy vezető stílusát és viselkedését meghatározzák.

Napjainkban a leadership-modellek a személyiség jellemzőket inkább adottságnak veszik, és szerepelméleti szempontból megközelítve, a vezetőtől bizonyos – tanulással is elsajátítható – szerepköröket várnak el.

Az egyik ismert modell Kotter menedzser-leader modellje, amely – az elnevezésből fakadóan – a vezető két szerepköre között tesz különbséget. A menedzser szerep révén a vállalat szabályozottan és gördülékenyen üzemel, kvázi az ő eredményessége a belső működési hatékonyság. A leader szereppel rendelkező vezető a környezeti változásokat felismeri, azokra megfelelő válaszokat, megoldásokat talál, ezáltal a szervezet képes rugalmasan reagálni a környezeti impulzusokra, vagyis eredményesen működik. Mindkét szerepkör esetében igaz az, hogy a célok, tervek kitűzését követően a megfelelő feltételrendszer biztosításával végzik el a munkát. A menedzser leginkább szervezéssel és humán-menedzsment eszközzel, míg a leader inkább a kommunikációval állítja maga mellé a beosztottakat, így megteremtve a végrehajtás feltételeit. A Kotter szerinti menedzser és leader szerepek különbségeit Bakacsi (2007) könyvében az alábbiak szerint szemlélteti:

2. ábra A Kotter szerinti menedzser és leader szerepek közötti különbségek

	Szerepkörök	
	Menedzser	Leader
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

Forrás: Bakacsi (2007) Szervezeti magatartás és vezetés, p. 204.

A gyakorlat vonatkozásában elmondható, hogy a fenti két szerep ilyen élesen nem különül el, hanem inkább összemosódik. Egy vezetőnek mindig tudnia kell, hogy melyik szerepkör az, amelyik az adott probléma megoldásához, vagy a kívánt cél eléréséhez vezet.

Talán az egyik legismertebb Mintzberg vezetői szerepek modellje, amelyben – felismerve az egyes vezetői magatartásokban rejlő hasonlóságokat –, három csoportot különböztet meg és azon belül pedig tíz szerepet (Bakacsi, 2007):

- Személyközi szerepek: ide sorolható a nyilvános megjelenések szerepe (pl.: fogadások, kitüntetések átadása stb.), a főnöki szerep (pl.: munkaerő felvételnél, továbbképzések szervezésénél, projektvezetőként stb.), és a kapcsolatteremtő és – ápoló szerep (pl.: személyes, informális kapcsolatok).
- Információs szerepek: információgyűjtő, szétosztó (szervezeten belüli) szerep és a szóvivő szerep tartozik ide. Ez utóbbi jelentése az, hogy a vezető szervezeten kívüli szereplők részére juttat információkat.
- Döntési szerepek: itt jelenik meg a vállalkozói (szervezetfejlesztői), zavarelhárító, erőforrás-elosztó (pl.: munkamegosztás, koordináció) és tárgyaló-megyező szerep is.

Az előző csoportosításból, a személyközi szerepek közül a kapcsolatteremtő és ápoló szerepet kell kiemelni, mivel ez napjaink üzleti életének egyik leglényegesebb eleme. A vezetőnek mind a szervezeten belül, mind pedig kívül kapcsolati hálót kell kiépítenie. Tennie kell mindezt azért, hogy az információk legszélesebb köre jusson el hozzá.

Fontos kiemelni, hogy a tíz megfogalmazott szerep mindegyike nem jelenhet meg egyidejűleg és egyformán egy vezetőnél, hiszen nem tud mindenkor ugyanannyi figyelmet szentelni mindegyik szerepre.

A vezetői szerepek változatosságának megjelenésén túl, a vezető és a beosztottak közötti kapcsolat fontosságáról is szót kell ejteni. Egy vezető akkor tekinthető jó vezetőnek, ha a szervezeti célokat, tervekét, elvárásokat jól meg tudja fogalmazni és megértetni az egyénnel, beosztottakkal. Akik mintegy „egy hajóban evezve” a vezetővel együtt megpróbálják a célokat a leggyorsabban elérni, a problémákat és a feladatokat megoldani. A vezető-beosztott kapcsolat korántsem ennyire egyszerű és kölcsönös, ezt a kontextust jól jellemzi Quade „aszimmetrikus szerepek” paradoxonja, amely szerint a döntéshozó számára a döntés-előkészítő a probléma megoldásának része, míg a döntés-előkészítő számára a döntéshozó is a probléma része (Bakacsi, 1997).

Ahhoz, hogy az egyének, beosztottak az elvárt hatékonysággal végezzék a munkájukat, motivációra van szükség. Ez nem feltétlenül jelent anyagi javakban megtestesülő ösztönzést. Leginkább a vezetőnek azt a legnehezebb elérni, hogy a beosztott önállóan végezze a munkáját, vagy akár saját magát motiválja a minél jobb teljesítmény elérésére. Ez alapján elmondható, hogy egy teljesítményhez kötött, a beosztott számára is világosan érthető és kiszámítható érdekeltségi rendszerre minden szervezeten belül szükség van.

Az információ, mint érték

Az előzőekben taglalt vezetői szerepen túl a vezető számára rendelkezésre álló információk milyensége és minősége nagyban befolyásolja döntését, illetve annak kimenetelét.

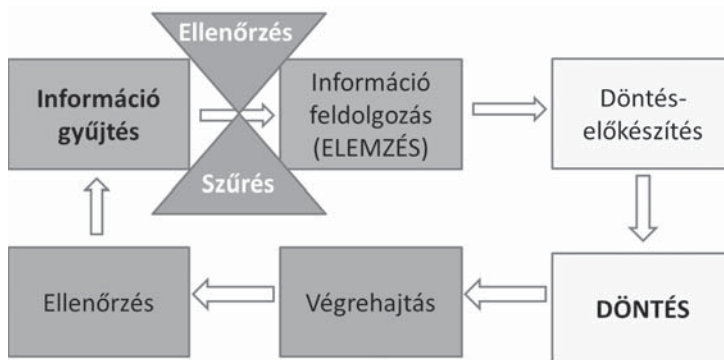
Nemcsak az egyes döntések kimenetele, hanem a vállalatok megítélése az információktól függ, ez kihat a stratégiai és a taktikai tervezésre, a humán erőforrás-gazdálkodásra, problémák felismerésére és más szervezetekkel való kapcsolatra is. A szervezet számára fontos információk tulajdonságának vizsgálata révén tudjuk megállapítani az információ hasznosságát. A vezetői döntések megalapozásához jó minőségű információkra van szükség, amelyek naprakészen, minden szükséges adatot biztosítva, könnyen érthető formában, részletesen vagy akár összegezve is rendelkezésre állnak.

Természetesen ez azon is múlik, hogy a vezető milyen információs rendszert alakít ki a vállalaton belül (Ujvári, 2012). „A vállalatok irányítási rendszerében, tehát olyan döntési előkészítési és információs alrendszer, illetve apparátust kell működtetni, amely a környezeti elvárásokról a szervezet belső erőforrásairól, költségkereteiről „online” naprakész információt tud adni a vezetés részére, hogy képes legyen a környezeti kihívások dinamikus „lekövetésére”, megvalósítására” (Körmendi, Tóth, 2011).

Általában különböző rendszerek sajátosságait kell egy rendszerbe összehozni úgy, hogy a vezető(k) – viszonylag – „időben” értesüljenek a gazdálkodási, a finanszírozási, a pénzügyi és a szakmai helyzetről. Egy vezető számára alapelvárásként fogalmazhatjuk meg azt, hogy nem ömlesztett, hanem kizárólag szűrt és ellenőrzött információkkal kell foglalkoznia.

Ezt szemlélteti a klasszikus irányítási funkciók – saját kiegészítéssel ellátott – modellje:

3. ábra Irányítási funkciók saját kiegészítéssel



Forrás: Székely (2014) Menedzsment 1, Bevezetés, a vállalat-irányítás alapjaiba

Egy vállalatnál az előzőekkel együtt, további konkrét célok megfogalmazására van szükség, amelyek az információáramlás hatékonyságának javítását tűzik ki. Ilyen a naprakész, pontos információszolgáltatás, a gyorsabb vezetői reagáló képesség elősegítésére a „just in time” (éppen időben) szemléletben az információk kezelése, amelynek

köszönhetően a külső és belső környezet változásából fakadóan gyorsabban és hatékonyabban lehet vezetői döntéseket hozni és a beavatkozási területeket megjelölni.

Napjainkban a felgyorsult számítógépes információs társadalom világában élünk. Az internet (világháló) térhódításának köszönhetően megvalósult az adatokhoz, az információkhoz való „korlátlan” hozzájutás, tehát viszonylag gyorsan és szinte területi korlátok nélkül kaphatunk információt a legtöbb dologról. Természetesen ennek legalább annyi előnye van, mint hátránya is (pl.: adatokkal való visszaélés, megfélemlítés stb.).

Egy vállalat szempontjából manapság nélkülözhetetlen az internetes felületeken történő megjelenés. A világhálón közzétett információk nemcsak a vevők, a tulajdonosok, hanem a versenytársak számára is fontos megítélési szempontot jelentenek. Valójában az itt közzétett adatok, információk legalább annyira szolgálják a tájékoztatást, mint az értékesítéshez kapcsolódó marketinget, vagy akár logisztikát. Bár a jelenlegi témához szervesen nem kapcsolódik, de fontos megjegyezni, hogy ennek köszönhetően az utóbbi években a vállalatok értékesítési és logisztikai tevékenységét nagyban befolyásoló új piaci szegmens alakult ki, ami az interneten keresztüli online-értékesítést foglalja magába.

Andrew Wileman (2009, 143-150. o.) stratégiai költségcsökkentő programként közelíti meg az internetet, amely a bürokratikus világunk túlzott költségigényét hivatott kiváltani. Ez igaz az üzleti szférára is, ahol már olyan cégek jönnek létre, amelyek árukészlettel és telephellyel sem rendelkeznek, kizárólag az online felületen keresztül bonyolítják le a közvetlen értékesítést.

Az idő, mint szűk keresztmetszet

A felgyorsult információs társadalomban fontos a döntések alapos előkészítése, amelynek része az is, hogy a vezető jól ossza be az erőforrásokat és megfelelően gazdálkodjon saját és mások idejével.

Az idő egy olyan tényező, amelyre szükség van ahhoz, hogy a céljainkat elérjük. Fontosságát az is jelzi, hogy ha például vezetőként elvesztegetem az időmet apró és lényegtelen dolgokra, akkor a fontosabbakra nem biztos, hogy marad elég időm. Az elvesztegetett időt már nem lehet visszanyerni, viszont időt nyerhetek dolgokra akkor, ha a saját időm terhére elvégzendő feladatokat másnak adom át, delegálom. Ezért egy vezetőnek proaktívnak kell lennie, előre kell gondolkodnia az idejének beosztásakor. Az időbeosztáskor az egyes feladatokat, eseményeket, problémákat kategorizálni és rangsorolni szükséges. Itt két különböző kategóriával kell igazából foglalkoznia egy vezetőnek: egyrészt a sürgős dolgokkal, amelyeknek rövid határideje van és szinte azonnali figyelmet, cselekvést igényelnek, másrészt a fontos dolgokkal, amelyek nagyban hozzájárulnak a céljaink, értékeinek eléréséhez (Bakacsi, 2014). A feladatok rangsorolásánál általában e két kritérium összekeveréséből adódnak problémák, miszerint hajlamosak vagyunk előre venni a sürgős tennivalókat és a fontosakat csak „másodlagosként” kezelni. Dwight D. Eisenhower amerikai tábornok és elnök egy egyszerű mátrixban ábrázolta a sürgős és fontos fogalmakat, ezeket sorolta be a tennivalókat (lásd a következő ábrát):

4. ábra Sürgős-fontos mátrix

Fontos		A fontos, lényeges dolgokkal foglalkozni sietség, stressz, kényszerek nélkül – előre gondolkodva, tervezetten
	Nem fontos	
	Sürgős	Nem sürgős

Forrás: Bakacsi (2014) *Időgazdálkodás*

A fenti ábrában sárgával jelölt cella egy vezető számára az ideális állapotot tükrözi. De valójában a mátrix többi celláját tekintve, az oda kerülő feladatok, tennivalók közül gyakran a sürgős dolgok igényelnek legnagyobb figyelmet. A sürgős dolgokkal való foglalkozás a vezetőt folyamatos stressz helyzetbe kényszeríti. William Oncken Jr. és Donald L. Wass 1999-ben a Harvard Business Review-ban *Management Time: Who's got the Monkey* (magyarra fordítva időmenedzsment: kié a majom) címmel megjelent publikációja egy nagyon találó hasonlaltal, az ún. „majom-menedzsment” példán keresztül szemlélteti a vezető cselekedeteit, az idővel történő harcát, amelyet folyamatosan fejt ki a sürgősség és a munkahelyi kapcsolatok által okozott stressz szituáció feloldására. A szerzők egy cselekvési folyamatban a felmerülő problémát, elvégzendő feladatot nevezik majomnak, ezért első lépésben mindig meg kell határozni, hogy kié a majom? Tehát akinek „a vállán ül a majom”, arra várunk, hogy ő tegye meg a következő lépést.

Ebben a megfogalmazásban egy vállalaton belüli bármely – vezető – szereplőről is legyen szó a feladatok elvégzése szempontjából két fontos kategóriáról beszélhetünk:

- amit adottságként kell elfogadni: ez lehet a közvetlen vezető által, vagy akár a rendszer által rá kényszerített elvégzendő feladat.
- ebben az esetben arra kell törekedni, hogy a beosztottak által a vállunkra ültetett majmok száma minél kevesebb legyen, tehát valójában a saját magunk által felhasználható időt kell maximalizálni.

Tehát a közvetlen vezető által adott, illetve a rendszerből adódó feladatokat meg kell oldani, azok nem képezik a szabad választással felhasználható időt. A saját vezetői időnél el kell kerülni azt, hogy a beosztottak által felvetett problémákat, ha lehetséges, ne vezető oldja meg, hanem az, aki felveti, „maradjon nála a majom”. Ha például a vezető magához veszi a kezdeményezést, a következő lépést (hagyja – mások által – a majmot a vállára ültetni), így ő válik szűk keresztmetszetté és a „nyomást”,

a stresszhelyzetet saját magára húzza. Minél több majom ül a vezető vállán, annál nagyobb stresszben, időkényszerben van. Attól még, hogy a beosztott segítséget kér a felettes vezetőjétől, az nem jelenti azt, hogy a majmot a vezető vállára kell ültetni, nem szabad a vezetőnek átvennie a beosztott problémáját, legfeljebb közösen kell, hogy azt megoldják. Gyakran hallhatjuk, hogy a vezető rendkívül elfoglalt, nagyon „be van táblázva”. A vezetőnek törekednie kell a saját maga által meghatározható, tervezett időbeosztás arányának növelésére, maximalizálására.

Ebben a szituációban lényeges kérdés az, hogy kollégák, beosztottak képesek-e önálló problémamegoldásra, és ha igen, akkor motiváltak-e az önálló felelős munkavégzésre. Amennyiben nem, akkor a beosztottak kiválasztásával, képzésével, továbbképzésével és ösztönzésével lehet érdekelté tenni őket.

A vezető szempontjából érdekes Vilfredo Pareto olasz matematikus-közgazdász megfogalmazása, miszerint egy halmazban a meghatározó elemek a halmaz kisebbségét alkotják. Ebből alakult ki az ún. Pareto-elv, a 20/80-as szabály, mely szerint számos jelenség esetén a következmények 80%-a az okok 20%-ra vezethető vissza. Ez az időgazdálkodásra vetítve azt jelenti, hogy a problémák megoldására fordított idő 20%-ában a problémák 80%-a megoldható. Ez igazából a kritikus hibák feltárására és megoldására világít rá egy szervezetben, ezekkel kell elsősorban foglalkoznia a vezetőnek.

Összefoglaló

A számvitel és azon belül, a vezetői számvitel alapinformációs bázisnak tekinthető a vállalatvezetés által igényelt információk tekintetében. A környezeti hatásokra való gyors reagálást lehetővé téve a vezetői számvitel jó alapot szolgáltatott a controlling rendszerek és a vezetői információs rendszerek létrejöttének, amelyek segítségével átfogó képet lehet kapni a vállalat eredményességére, jövedelmezőségére és vagyoni helyzetére. A vezetői számvitel és a belőle „táplálkozó” integrált vállalatirányítási rendszerek a múlt, a jelen és a jövő idődimenzióit fogják össze. A rendszerek által készített prognózisok, modell-számítások segítségével a vállalat vezetése fel tud készülni és gyorsan képes reagálni a környezeti kihívásokra.

A vállalatvezetés középpontjába három lényeges tényező állítható: a vezető, a rendelkezésre álló információ és az idő, az idővel való gazdálkodás elemzése. A vállalat életében kulcsszereplő a vezető, aki domináns személyiségi jegyeivel és meghatározott szerepköreivel szolgálja a vállalat sikeres működését. A vezető döntéseinek megalapozottságához nélkülözhetetlen a jól előkészített információkból álló (de szűrt) adattárház is.

Az elmondottak alapján nem lehet egyértelműen meghatározni azt, hogy melyek a vállalatvezetés, illetve vezető sikerkritériumai. Viszont azon peremfeltételekre és kulcstényezőkre rá lehet világítani, amelyek nagy valószínűséggel a legnagyobb befolyást jelentik, vagy inkább meghatározók egy vállalat életében és hosszabb távon a sikerének zálogát is adják.

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (1997; 2007). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó Kft
- Bakacsi Gy. (2014). Időgazdálkodás előadás; (Prezentáció az SE Gazdasági Főigazgatóság munkaértekezletén)
- Körmendi L., Tóth A. (2011). *A controlling alapjai*. Budapest, Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
- Oncken, W. Jr., Wass, D. L. (1999). *Management time: Who's got the Monkey*. Harvard Business Review
- Székely Cs. (2014). Menedzsment I., Bevezetés, a vállalat-irányítás alapjai (előadás), Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron
- Sztanó I. (2013). *Vezetői Számvitel*. http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d7_1106_1108_vezzamvitel_scorm/1_2_a_vezetoj_szamvitel_es_a_penzugyi_szamvitel_kapcsolata_osszehasonlitasa (Letöltés ideje: 2014.08.28.)
- Ujvári I. (2012). Adattár alapú Vezetői Információs Rendszer rövid bemutatása (prezentáció, TÁMOP pályázat zárórendezvény előadása), Budapest, Semmelweis Egyetem
- Wileman, A. (2009). *Költségmenedzsment*. Budapest, HVG Kiadó Zrt.