

sítania. Ezzel kapcsolatban olvashatunk a kézikönyvben a munkakörök kialakításáról, a munkaerő kiválasztásáról, az ösztönzési és a vállalati oktatási rendszerről. Tájékozódhatunk a továbbiakban a marketing nyújtotta lehetőségekről is (környezetelemzés, árstratégia, reklám- és vásárlásösztönzés stb.) A szervezetnek céljai eléréséhez megfelelő marketingstratégiát kell kidolgoznia, s ehhez illeszkedve kell elkészítenie a marketing programokat, a különböző marketing eszközök alkalmas kombinációját.

A kielégítő minőség a termék olyan képessége, amely meghatározott és elvárt igényeket kielégítve azt nyújtja a vevőnek, amit akar, amikor akarja, folyamatosan és megfelelő árért. Magában foglalja a hibátlanságot, a megbízhatóságot, a tartósságot stb. is. A kézikönyv részletezi a minőségellenőrzés, a minőség szabályozás, a minőségbiztosítás, a minőségügyi rendszer, a minőségirányítás és a minőségpolitika tennivalóit. A vezetőségnek gondoskodnia kell arról, hogy a minőségpolitikát a szervezet valamennyi szintjén megértsék, megvalósítsák és fenntartsák, s ezeket a törekvéseket a vevőkben is tudatosítsák. Megismerjük a minőségügyi rendszereket és szabványokat, majd a teljes körű minőségbiztosítás (TQM) rendszerét, továbbá az Európai Unió tagállamaiban 1995-től kötelező HACCP (Veszélyelemzés, Kritikus szabályozási pontok) alapelveit, vezetési rendszerét, kiépítését. Az élelmezés minőségfejlesztése keretében a minőségirányítási rendszer működésének céljára, összetevőivel, stratégiájával, szervezetével stb. ismerkedhetünk meg.

A tananyag foglalkozik a költségvetési gazdálkodás jellemzőivel, követelményrendszerével, ügyvitelével, információs rendszerével, vagyongazdálkodásával. Minderre azért van szükség, mert hazánkban a köz-élelmezési szolgáltatás – kiemelt jelentőségű közfeladatként – állami finanszírozást igényel. Olvashatunk itt az élelmezési rendszer információs

szerepéről, számviteléről, létszámkezeléséről, leltározási stb. feladatairól. A korszerű élelmezési tevékenység sem képzelhető el számítógépek használata nélkül; a szakmai programok segítik az élelmezésvezető napi munkáját és a konyhaüzem vezetőjének döntéshozatalát. A kézikönyv szempontokat nyújt az információs rendszer kialakításához, ismerteti a tápanyagszámító szoftverek szerkezetét, használatuk előnyeit, a velük szemben támasztott követelményeket és a várható fejlődés útját.

A jogi ismeretekkel foglalkozó rész a munkajogi ismereteket, a közalkalmazottakra vonatkozó jogszabályokat tartalmazza. Olvashatunk itt a jogforrás fogalmáról, az Alkotmányról, a törvények és rendeletek szerepéről, majd – a munkajogi kérdések közt – a rendeltetészerű joggyakorlásról, a munkaviszonyról és a munkaszerződésről, a munkáltató és munkavállaló jogairól, kötelezettségeiről. A közalkalmazottakra vonatkozó jogszabályok bemutatása során a vezetői megbízással, a közalkalmazottak fegyelmi felelősségével, előmeneteli és illetmény rendszerével, kártérítési kötelezettségével, a munka- és pihenőnap szabályozásával ismerkedünk meg.

R. I.

Boda György – Szlávik Péter

KONTROLLING RENDSZEREK TERVEZÉSE

KJK-KERSZÖV

Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Budapest, 2001. 410 p.

A könyv a szerzők két évvel ezelőtt megjelent vezetői controlling című munkájának átdolgozott és bővített kiadása. Az újabb kiadást az időközben történt változások tették szükségessé. A most megjelent kötet részletesebben tartalmazza a tervezés elméleti ismeret

reteit, foglalkozik a vállalati értéktarmentési témakörrel s bemutatja a Balanced Scorecard módszertanát is. A vezetők számára az előző kiadásnál részletesebben világítja meg, hogy milyen döntések szükségesek a controlling rendszerének kiépítéséhez és hatékony működtetéséhez. A szerzők az irányítás és ellenőrzés tevékenységét egyaránt magában foglaló controlling fontosságából, a kontrollernek a vállalatnál betöltött kulcsfontosságú szerepéből kiindulva hangsúlyozzák, hogy a vezetők és a kontroller között bizalmi viszonynak kell lennie. Feladataikat csakis a problémák közös értelmezésével hajthatják végre és a megoldások módszereit is közösen kell kialakítaniuk. Közös munkájuk sikere a két-ötjük közti kommunikáció intenzitásától függ. Fontos, hogy mindketten megszerezzék az üzlet irányításához szükséges általános ismereteket és szaktudást. A könyv bemutatja azokat az általános ismereteket, amelyekre a kontrollereknek munkájuk során hosszú távon szükségük van.

Szükségük van – többek között – számviteli alapismeretekre is. A szerzők a számvitel üzleti nyelvét a kontroller szempontjából fontos oldaláról világítják meg. Hangsúlyozzák a vagyongazdálkodás fontosságát, ismertetik felépítését, tételeit, a vagyonszerkezetek eseteit, az eredmény kialakulására ható tényezőket. Kifejtik, hogy a cash flow kimutatás a vállalat likviditásáról ad képet, ismerete nélkül nincs hatékony controlling. A pénzügyi mutatószámok közül a megtérülési és értéktarmentési mutatószámokat tartják fontosnak. A nem pénzügyi jellegű mutatószámok közül a balanced scorecard-technikával is foglalkoznak, majd az információs szolgáltatás formai és tartalmi követelményeit vizsgálják. Az igényekhez igazodva külső és vezetői számvitelt különböztetnek meg; ennek megfelelően alakulnak ki az információs szolgáltatással szembeni elvárások is. A vezetői számvitel központi feladata a költség-gazdálkodás szabályozása, a vállalkozás helyzete ugyanis legeredményesebben a költségek csökkentésével ja-

vítható. A költségsökkentés lehetőségei változatosak, csak a költségek hosszú távú leszorításával juthat a vállalat olyan árelőnyhöz, amelynek segítségével az árakat diktálhatja a piacon.

A költséggazdálkodási ismeretekre – többek között – azért is szükség van, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árakat, azokat azonban befolyásolhatja. A költség mindig valamilyen erőforrás feláldozását jelenti; a szerzők foglalkoznak a gyártási és nem gyártási, a termék- és időszaki, a fix és változó költségekkel. A továbbiakban a vállalati tevékenységek jellegének, a készletértékelésnek a költséggazdálkodással való összefüggéseit vizsgálják és a költséggazdálkodási rendszerek megszerzésének lépéseit mutatják be táblázatok kíséretében.

A költségvetés tervezésénél abból kell kiindulni, hogy az csak az üzlet alakítására vonatkozó legfontosabb információk ismeretében végezhető el. Ez a vállalat irányításának legreálisabb, legjobban kidolgozott terve, amelynek alapján az üzletmenet hatékony irányítása érdekében legszükségesebb beavatkozásokat dolgozzák ki. Megismerjük a vele szemben felmerülő követelményeket, az éves költségvetés külső számviteli elszámolásait és az elemzéshez kiindulási alapként szolgáló tevékenységi térképet (példa kíséretében). A vállalkozások jelentős része ilyen tevékenységi térkép nélkül dolgozik s ez meglátszik a cég controlling rendszerén. A termelés, értékesítés, anyaggazdálkodás tervezési feladatairól s a humánpolitikai tervezéséről olvashatunk a továbbiakban a különféle költségek, a beruházások, a pénzügyi források stb. tervezési feladatai mellett. A szerzők a vezetői számvitel összefoglalásaként a belső cash flow, az eredménykimutatás és a mérleg összeállításáról tájékoztatnak, az elkészítésükhöz szükséges munkalapok mintáinak bemutatásával.

A tervezési rendszer horizontját kibővítő stratégiai tervezésről tájékozódhatunk a könyv VI. fejezetében. A szerzők a hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához szükséges követelményeket mutatják be. Az éves költség-

vetés meghatározó paraméterei jól csak a stratégiai tervből vezethetők le; az éves költségvetéshez olyan megalapozó eljárásokat, tevékenységeket kell tervezni, amelyek a hatékonyságát jelentős mértékben növelik. Szó van ezzel kapcsolatban itt a stratégiai gondolkodásról, a stratégiai terv számszerűsíthetőségéről, munkalaprendszeréről, a beruházások kezeléséről, a projekttervezésről és a controlling rendszernek a tervezésben betöltött szerepéről is. Végül a controlling informatikai háttéréről olvashatunk a könyvben. A kontrollernek az információt ki kell értékelnie, minősítenie a vállalkozás, a vezetés szempontjából. A munkaeszközök megválasztásánál igénybe kell vennie a modern technikai berendezéseket, csak így tarthat lépést a fejlődéssel! A Mellékleteket a könyvben tárgyalt témák számszerűsített modelljeit, példáit tartalmazzák.

*Thomas H. Davenport
Laurence Prusak*

TUDÁS- MENEDZSMENT

Kosuth Kiadó
Budapest, 2001. 200 p.

A tudás alapvető fontosságáról, a tudásnak a szervezetek életében betöltött szerepéről, a napi munka során történő felhasználásáról, a szervezeti tudás működéséről szól az amerikai szerzők – a Harvard Business School munkatársai – könyve. A bevezetésben kifejtik: „Könyvünk leglényegesebb üzenete, hogy egy vállalat tartós sikerének forrása csak a kollektív tudás lehet, vagyis az, hogy mennyire hatékonyan használja fel e tudást, s milyen könnyen sajátít el és alkalmaz új ismereteket.” Megvizsgálják és meghatározzák, hogy a tudás miben különbözik az adattól és az információtól, leírják azt a folyamatot, amelynek során a tudás az

adattól és az információból létrejön. Rámutatnak: a tudás az adattól és az információtól közelebb van a cselekedethez s ez teszi különösen értékessé, mert a tudást az általa kiváltott döntések, tevékenységek alapján kell megítélni. A tudás az informális tanulással szerzett tapasztalatokon keresztül fejlődik, nem merev struktúra, komplex módon tud összetett jelenségekkel foglalkozni s a környezettel való kölcsönhatásokra élő szervezetként növekszik és változik. A tudás vállalati vagyont jelent, a vele összefüggő eszmei javak mozgásban tartják az üzleti életet s a belőle származó új ismeretek végtelen sora jöhet létre – különösen, ha a cég dolgozóinak lehetőségük van gondolkodni, tanulni és egymással beszélni.

A szervezetekben a tudásnak valódi piaca van; ez a piac hasonló az anyagi javak piacához, itt is vevők és eladók tárgyalnak, ügynökök is vannak. A jól működő piac létrehozásához számolni kell a piaci erőviszonyokkal, át kell látni a piac működését és meg kell próbálni azt hatékonyabbá tenni. A tudáspiac résztvevői tehát a vásárlók, az eladók, és az ügynökök; egyetlen személy egy nap alatt mind a három szerepet játszhatja, sőt néha egyidőben több szerepet is játszik. Az egyes szerepeket a szerzők külön-külön mutatják be, majd a tudáspiacon szokásos fizetségfajtákról számolnak be. Kiemelik a bizalom fontosságát; a tudáspiac működéséhez a bizalomnak láthatóan, mindenütt jelenlétnek kell lennie s a megbízhatóságnak először a legfelső szinteken kell érvényesülnie. A tudáspiac jelzései azok az információk, amelyek jelzik a tudás cégen belüli tartózkodási helyét és azt, hogy miként lehet az ismeretekhez hozzáférni. Szó van itt az informális hálózatokról, a rangról és végzettségről, a szakmai közösségekről, továbbá a tudáspiac hiányosságairól. Az utóbbiak közé a hiányos információk, a tudásaszimmetria és a tudás helyzet kötöttsége tartoznak. Említést történik a tudáspiac kóros elváltozásairól is (a tudás monopóliuma, mesterséges hiánya, kereskedelmi korlátozások).

R. I.