

KOMJÁTHY

ÜZLETI MAGAZIN

2026. JÚLIUS / 3. SZÁM

KÖNYVELEÉS

Vezetőként szabadságon

– vagy csak távol
az irodától?

Munkaügy

Nem lusták lettünk,
hanem fáradtak

3 költségcsapda,
ami észrevétlenül
viszi el a profitot

2026. július

Kedves partnereink, kedves olvasóink!

Van valami különös abban, ahogyan a nyár lelassítja körülöttünk a világot. Nem áll meg minden, mégis könnyebb észrevenni azokat a gondolatokat, amelyek év közben gyakran elvesznek a teendők között.

A nyár számomra mindig a lelassulás és az inspiráció időszaka. A vezetői lét természetes velejárója a folyamatos jelenlét és figyelem, ezért különösen értékesek azok a ritka pillanatok, amikor van időnk nemcsak a teendőinkre, hanem önmagunkra és a gondolatainkra is figyelni.

Júliusi lapszámunkhoz olyan témákat gyűjtöttünk össze, amelyek egyszerre szólnak a vezetői működésről, a jövő kihívásairól és a vállalkozásaink emberi oldaláról. Beszélünk többek között a valódi kikapcsolódásról, az egyre gyakrabban tapasztalható kimerültségről, az első digitális kollégák érkezéséről, valamint arról is, hogy miként építhetünk hosszú távon értékebb vállalkozást.

Kellemes nyári olvasást és időtöltést kívánok!

Komjáthy Krisztina

*főszerkesztő,
a Komjáthy Könyvelés ügyvezetője*



TARTALOM

ADÓZÁS

4 AZ ADÓZÁS MINT ÜZLETI DÖNTÉS – NEM CSAK A KÖNYVELŐ DOLGA

Egy vállalkozás pénzügyi sikerességét nagyban befolyásolja az is, hogy a vezető mennyire tudatosan gondolkodik a döntései hosszú távú pénzügyi hatásairól.

KONTROLLING

1X1

7 A 3 LEGGYAKORIBB KÖLTSÉG-CSAPDA, AMI ÉSZREVÉTELLENÜL VISZIEL A PROFITOT

Kontrolling szempontból nézve az eredményt gyakran nem egyetlen nagy kiadás rombolja le, hanem sok olyan apró költség, amely szinte „láthatatlanul” épül be a működésbe.

MUNKAÜGY

10 NEM LUSTÁK LETTÜNK, HANEM FÁRADTAK

„Valahogy már nem olyan a csapat, mint régen...” Vajon hová tűnt a lendület, és vezetőként mit tehetünk azért, hogy megelőzzük, illetve kezeljük ezt a helyzetet?

FÓKUSZBAN

13 VEZETŐKÉNT SZABADSÁGON – VAGY CSAK TÁVOL AZ IRODÁTÓL?

A cégvezető nyári szabadsága valójában egyfajta tükör. Megmutatja, hogy mennyire érett a vállalkozásunk, mennyire stabilak a folyamataink, mennyire önálló a csapatunk és mennyire vagyunk képesek elengedni a kontroll egy részét.

15 AZ ELSÜLLYEDT KÖLTSÉG CSAPDÁJA: CONCORDE-HATÁS AZ ÜZLETI ÉLETBEN

„Ha már ennyi költséget beletettünk, nem hagyhatjuk abba.” Hogyan jelenik meg a Concorde-hatás a kkv-k minden napjaiban, miként ismerhető fel, és mi a hatékony módja a megelőzésének?

DIGITALIZÁCIÓ

17 AZ ELSŐ DIGITÁLIS KOLLÉGA MÁR KOPOGTAT AZ AJTÓN

A valódi versenyelőnyt nem az fogja jelenteni, hogy valaki alkalmazza-e az AI-t, hanem az, hogy mennyire tudatosan építi be a céges működésébe.

AZ ADÓZÁS MINT ÜZLETI DÖNTÉS – NEM CSAK A KÖNYVELŐ DOLGA

Ha megkérdeznénk száz vállalkozót, hogy mi jut eszébe elsőként az adózásról, valószínűleg sokan a bevallásokra, a határidőkre, a jogszabályokra vagy az adófizetés kötelezettségére gondolnának. És ez teljesen érthető. Az adózás a legtöbb ember számára még mindig egy olyan terület, amelyet elsősorban a könyvelőkhöz tartozik, a vállalkozók pedig akkor találkoznak vele, amikor megérkezik hozzájuk a fizetési kötelezettség vagy közeledik egy bevallási határidő. Pedig a valóság ennél sokkal érdekesebb. Tekintsük át, mit is jelent a tudatos adótervezés!

Az adózás valójában nem a könyvelőknél kezdődik. Nem a bevallás elkészítésekor, nem az éves beszámoló összeállításakor, és nem is akkor, amikor a vállalkozás befizeti az adókat. Az adózás sokkal korábban, a vezetői döntések pillanatában születik meg. Abban a pillanatban, amikor egy vállalkozó eldönti, hogy beruház-e egy új gépbe, vagy amikor új munkatársat vesz fel, vagy amikor meghirdet egy fejlesztést, hitelt vesz fel, telephelyet bővít vagy új szolgáltatást vezet be. Ezek első látásra üzleti döntéseknek tűnnek, valójában azonban adózási következményekkel is járnak.

Éppen ezért egy vállalkozás pénzügyi sikerességét nemcsak az befolyásolja, hogy mennyi bevételt ér el, hanem az is, hogy mennyire tudatosan gondolkodik a döntései hosszú távú pénzügyi hatásairól.

AZ ADÓ NEM UTÓLAG KELETKEZIK

A napi gyakorlatban gyakran találkozunk olyan vállalkozókkal, akik meglepődnek egy-egy magasabb adófizetési kötelezettségen. Pedig amikor végignézzük az adott időszak történéseit, szinte mindig kiderül, hogy az adó összege valójában hónapokkal korábban eldőlt.

A vállalkozás eredménye nem decemberben születik meg, mint ahogy az adóterhelés sem. Az év során meghozott döntések fokozatosan alakítják azt a pénzügyi képet, amelyből végül az adófizetési kötelezettség is következik.

Ezért azok a vállalkozások, amelyek valóban tudatosan működnek, nem év végén próbálnak gyors megoldásokat keresni, sokkal inkább előre gondolkodnak. Vizsgálják a várható eredményt, modellezik a különböző forgatókönyveket és időben hozzák azokat a döntéseket, amelyek üzleti és adózási szempontból egyaránt előnyösek lehetnek. A tapasztalat azt mutatja, hogy a nyugodt évvárások mögött szinte mindig tudatos évközi tervezés áll.

AJÓ ADÓTERVEZÉS NEM ÜGYESKEDÉS

Az adótervezés szó hallatán sok vállalkozó fejében még ma is bonyolult szabályok, nehezen átlátható konstrukciók vagy éppen a kiskapuk keresése jelenik meg.





Pedig a tudatos adótervezés valójában sokkal egyszerűbb és sokkal közelebb áll a mindennapi üzleti gondolkodáshoz, mint azt elsőre gondolnánk.

A tudatos adótervezést egy hosszabb utazáshoz hasonlíthatnám. Amikor fontos számunkra az úti cél, nem egyszerűen elindulunk egy irányba, hanem előre gondolkodunk. Megtervezzük az útvonalat, számolunk az idővel, és igyekszünk felkészülni azokra a helyzetekre, kihívásokra is, amelyek menet közben érhetnek bennünket.

A jó adótervezés tehát nem arról szól, hogyan fizessünk kevesebb adót mindenáron. Sokkal inkább arról, miként tudjuk a jogszabályok adta lehetőségeket úgy beépíteni a döntéseinkbe, hogy

- azok támogatassák a vállalkozás hosszú távú céljait;
- egy beruházás a megfelelő időben valósuljon meg;
- egy fejlesztéshez rendelkezésre álljanak a szükséges források;
- vagy a vállalkozás növekedése ne csak dinamikus, hanem pénzügyileg is fenntartható legyen.

És ahogy egy hosszú utazásnál is nyugodtabbak vagyunk, ha tudjuk, hogy merre tartunk, úgy a vállalkozás vezetése is sokkal kiszámíthatóbbá válik, ha a pénzügyi és adózási következményeket már a döntések pillanatában figyelembe vesszük.

AMIKOR AZ ADÓZÁS MÁR STRATÉGIAI KÉRDÉSSÉ VÁLIK

A legsikeresebb vállalkozásoknál az adózás nem egy különálló feladat, amelyről évente egyszer, a bevallások időszakában esik szó. Sokkal inkább természetes része a vezetői gondolkodásnak, ugyanúgy, mint az értékesítés,

a pénzügyek vagy a fejlesztési tervek. Ezeknél a cégeknél a fontos üzleti döntések ritkán születnek meg kizárólag egyetlen szempont alapján. Egy beruházásnál egyrészt azt vizsgálják, hogy szükség van-e az új eszközre vagy fejlesztésre, másrészt azt is, hogyan hat majd a vállalkozás pénzügyi egyensúlyára, a cash-flow alakulására, az eredményességre és a jövőbeni adóterhekre.

Ugyanez igaz a növekedési tervek esetében is. Egy új telephely megnyitása, egy létszámbővítés vagy egy piaci terjeszkedés első pillantásra üzleti kérdésnek tűnik, valójában azonban számos pénzügyi és adózási következményt is magában hordoz. A tudatos vezetők ezért nemcsak azt nézik, mekkora árbevételt hozhat egy döntés, hanem azt is, hogy hosszabb távon milyen hatással lesz a vállalkozás egészére.

A tulajdonosi döntések mögött is hasonló szemlélet húzódik meg. Amikor egy vállalkozás nyereséget termel, a kérdés ritkán szól csak arról, hogy mi történjen az adott évi eredménnyel. Inkább az kerül fókuszba, hogy a cég milyen jövőt szeretne építeni magának: fejlesztésekben gondolkodik, tartalékokat képez, új beruházásokat tervez, vagy éppen a következő generáció számára készíti elő a vállalkozás jövőjét.

Talán ez különbözteti meg leginkább a tudatosan működő vállalkozásokat a többiektől. Nem utólag keresik a válaszokat, amikor a számok már elkészültek, hanem folyamatosan figyelik azokat a pénzügyi és üzleti mutatókat, amelyek segítenek előre látni a lehetőségeket és a kockázatokat. Számukra az adózás nem a múlt lezárásáról szól, hanem a jövő tervezésének egyik fontos eszköze.

A LEGDRÁGÁBB ADÓ SOKSZOR AZ ELSZALASZTOTT LEHETŐSÉG

A vállalkozások életében vannak olyan lehetőségek, amelyeknek nincs külön határideje a naptárban, mégis van lejárátuk. Egy beruházási kedvezmény, egy fejlesztési döntés, egy átgondolt szerkezetváltás vagy akár egy jól időzített áremelés sokszor csak akkor tudja kifejteni a hatását, ha megfelelő időben születik meg a döntés mögötte.

Gyakran tapasztaljuk, hogy egy cég csak év végén kezd el foglalkozni olyan kérdésekkel, amelyekről valójában hónapokkal korábban kellett volna gondolkodni. Ilyenkor már szűkebbek a lehetőségek, kevesebb a mozgástér, és olyan előnyök maradhatnak kihasználatlanul, amelyek időben tervezve még elérhetőek lettek volna.

A tudatos pénzügyi és adózási tervezés egyik legnagyobb értéke éppen ezért az, hogy előre láthatóvá teszi a döntések következményeit. Segít időben felismerni azokat a pontokat, ahol egy jól megválasztott lépés a költség-optimalizáció mellett hosszú távon is erősítheti a vállalkozás pénzügyi stabilitását.

ASZÁMOK MÖGÖTT MINDIG TÖRTÉNETEK VANNAK

Könyvelőként és tanácsadóként nap mint nap számok vesznek körül minket: mérlegek, eredménykimutatások, adóbevallások, pénzügyi tervek és kimutatások formájában. Kívülről nézve talán úgy tűnhet, hogy a munkánk elsősorban a számokról szól. A valóság viszont az, hogy a számok valójában csak a történet felszínét mutatják. Mert minden árbevételi adat mögött ott áll valaki, aki éveken keresztül dolgozott azért, hogy felépítse a vállalkozását. Minden eredménykimutatás mögött ott vannak a korán induló reggelek, a nehéz döntések, a felelősség, a kockázatok, valamint azok a pillanatok is, amikor a vezetőnek hinnie kellett a céljaiban akkor is, amikor még senki más nem látta a sikert.

Éppen ezért amikor adózásról, eredményről vagy pénzügyi tervezésről beszélünk, valójában sokkal többről beszélünk, mint jogszabályokról és kalkulációkról. Arról beszélünk, hogyan lehet egy vállalkozást úgy működtetni, hogy az ne csak ma legyen sikeres, hanem évek múlva is stabilan, kiszámíthatóan és biztonságosan működjön. Arról, hogyan válhatnak a számok egyszerű adatokból olyan eszközzé, amelyek segítenek megvalósítani a vállalkozás mögött álló emberi célokat. Mert végső soron nem a számok a legfontosabbak, hanem azok az emberek, történetek és jövőbeli tervek, amelyek minden szám mögött ott rejtőznek.

LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE AJÖVŐ VÁLLALKOZÁSA FELÉ

A vállalkozói lét egyik legszebb és egyben legnehezebb része, hogy a döntéseink hatása sokszor csak évek múlva válik láthatóvá. Egy beruházás, egy fejlesztés vagy akár egy jól felépített pénzügyi stratégia ritkán hoz azonnali eredményt, lassan érik be, mint minden igazán értékes dolog.

Vezetőként az adózásra is ezért szeretek hosszabb távon tekinteni. Nem egy adott hónap vagy egy adott év kérdéseként, hanem egy hosszabb történet részeként. Mert minden tudatos döntés egy apró lépés afelé a vállalkozás felé, amelyet a jövőben működtetni szeretnénk. ♦





A 3 leggyakoribb költségcsapda, ami észrevétlenül viszi el a profitot

A vállalkozók többsége manapság már megszokta, hogy a költségek folyamatosan emelkednek. Drágább lett az energia, növekedtek a bérek, emelkedtek a szolgáltatási díjak és a beszállítók árai sem a korábbi szinten mozognak. Ezeket a változásokat könnyű észrevenni, hiszen látványosan jelennek meg a pénzügyi kimutatásokban. A valódi veszélyt azonban sokszor nem ezek jelentik...



Kontrolling szempontból nézve az eredményt gyakran nem egyetlen nagy kiadás rombolja le, hanem sok olyan apró költség, amely szinte észrevétlenül épül be a működésbe. Nem okoz egyik napról a másikra problémát, nem generál azonnali veszteséget, ezért a vezető figyelmét is ritkábban kelti fel. Hónapról hónapra azonban ezek az apró költségek összeadódnak, és hirtelen azt vesszük észre, hogy a forgalom nőtt – a profit viszont mégsem ott van, ahol lennie kellene.

A legjobb kontrollings felismerések sokszor nem a nagy beruházások vagy stratégiai döntések elemzéséből születnek, hanem abból, amikor valaki felteszi a kérdést:

„Valóban szükségünk van erre a költségre?”

Nézzük azt a három területet, ahol a leggyakrabban találkozunk ilyen rejtett profitvesztéssel.

1 ELŐFIZETÉSEK, AMELYEK CSENDEN NÖVEKEDNEK TOVÁBB

A digitalizáció korában szinte minden vállalkozás használ valamilyen online rendszert. Könyvelési szoftvereket, CRM-megoldásokat, projektkezelő rendszereket, felhőalapú tárhelyeket, marketingeszközöket, videókonferencia-plattformokat vagy éppen AI-alkalmazásokat. Ezek külön-külön általában nem tűnnek jelentős tételnek. Pár ezer forint itt, egy havi előfizetés ott, néhány felhasználói licenc amott. Mire azonban egy vállalkozás néhány év alatt felépíti digitális eszköztárát, gyakran több tucat rendszer kapcsolódik a működéséhez.

A szoftverek alapvetően hasznosak, a gondot a rendszeres felülvizsgálat hiánya okozza. Gyakran találkozunk olyan vállalkozásokkal, ahol egy korábban megvásárolt rendszert már alig használnak. Előfordul, hogy ugyanarra a funkcióra két-három különböző alkalmazás fut párhuzamosan. Máskor a szolgáltató évről évre emeli az előfizetési díjat, és ezt gyakorlatilag senki sem veszi észre.

Mivel ezek a költségek automatikusan kerülnek levonásra, nem igényelnek külön döntést minden hónapban, éppen ezért könnyen „láthatatlanná” válnak. Pedig egy éves szintű előfizetés-audit sokszor meglepő eredményt hoz. Nem ritka, hogy egy közepes méretű vállalkozás több százezer, sőt, akár milliós nagyságrendű költséget tud

megtakarítani pusztán azzal, hogy felülvizsgálja a digitális szolgáltatásait.

A növekedés közben könnyen magunkkal viszünk olyan megoldásokat is, amelyek egykor sokat segítettek nekünk. Időnként azonban érdemes friss szemmel ránézni ezekre a költségekre, és feltenni a kérdést: ha ma indulnánk újra, ugyanúgy ragaszkodnánk hozzájuk, vagy már más megoldást választanánk?

2 ALVÁLLALKOZÓI KÖLTSÉGEK, AMELYEK ELVISZIK A PROJEKT NYERESÉGÉT

A második leggyakoribb költségcsapda a növekedés árnyoldalához kapcsolódik.

Amikor egy vállalkozás fejlődik, egyre több megrendelést teljesít, és egyre nagyobb projekteket vállal, természetes módon merül fel a kapacitásbővítés igénye. Sok cég ilyenkor alvállalkozókat von be. Önmagában ez teljesen egészséges és indokolt üzleti megoldás.

A probléma akkor kezdődik, amikor a költségek követése elmarad. Sok vállalkozás pontosan látja, mekkora árbevételt hozott egy-egy projekt, azt viszont már kevésbé, hogy a teljesítést követően mekkora összeg maradt valóban a cégnél. Előfordul, hogy az alvállalkozók költségeit utólag számlázzák. Előfordul, hogy menet közben újabb feladatok jelennek meg. Gyakran hiányzik az előre meghatározott költségkeret vagy a rendszeres fedezetszámítás. Ilyenkor könnyen kialakulhat az a helyzet, hogy egy projekt kívülről sikeresnek látszik, az ügyfél elégedett, a számla kiállításra került, az árbevétel megjelent a kimutatásokban, amikor pedig a projekt teljes költségét összesítjük, már jóval szerényebb eredményt látunk, mint amivel terveztünk.

A legveszélyesebb helyzet pedig az, amikor a vállalkozás sokat dolgozik, nagy forgalmat bonyolít, mégsem tud érdemi eredményt termelni. Ilyenkor gyakran kiderül, hogy a profit jelentős része valójában a nem megfelelően kontrollált alvállalkozói költségeknél maradt.

A kontrolling egyik legfontosabb feladata ezért annak vizsgálata, hogy projektenként mennyi fedezet marad a vállalkozásnál. Nem elegendő csak a bevételt látni, a valódi kérdés mindig az, hogy mennyi eredményt termel az adott projekt.



3 A LEGDRÁGÁBB KÖLTSÉG: A HALOGATOTT DÖNTÉSEK ÁRA

Akad egy költség, amely szinte soha nem jelenik meg külön soron a könyvelésben, pedig szinte minden vállalkozás életében jelen van. Ez a halogatás költsége.

Vezetőként mindannyian ismerjük azt az érzést, amikor tudjuk, hogy valamin változtatni kellene, mégsem hozzuk meg a döntést. Nem azért, mert nem látjuk a problémát, hanem mert a változás kényelmetlen.

Talán már hónapok óta tudjuk, hogy szükség lenne egy áremelésre, de mégsem lépjük meg, mert félünk az ügyfelek reakciójától. Vagy látjuk, hogy egy szolgáltatás veszteségesen működik, de nehezen engedjük el, mert hosszú ideje része a kínálatunknak. Esetleg érzékeljük, hogy bizonyos folyamatok túl sok időt és energiát emésztnek fel, de a napi operatív teendők mellett mindig fontosabbnak tűnik valami más.

A halogatás alattomos költségcsapda. Nincs külön számlája, nem érezzük róla figyelmeztetés, és nem jelenik meg egyetlen költség számlán sem, mégis minden egyes hónapban pénzbe kerül:

- Minden hónap, amikor egy veszteséges szolgáltatás változatlan formában működik.
- Minden hónap, amikor a piaci környezethez képest alulárzottak maradunk.
- Minden hónap, amikor egy rosszul szervezett folyamat fölösleges munkaórákat emészt fel.

A kontrolling kiváló eszköz arra, hogy láthatóvá tegye ezeket a rejtett veszteségeket. Sokszor önmagában az is komoly segítség, ha a számok világosan megmutatják egy döntés elmaradásának árát.

A PÉNZÜGYI HATÉKONYSÁG TITKA

Vállalkozóként hajlamosak vagyunk mindig a következő célra figyelni: az új ügyfélre, az új projektre, az új lehetőségre. Közben pedig néha megfeledkezünk arról, hogy a pénzügyi eredmény nemcsak azon múlik, hogy mennyit keresünk, hanem azon is, hogy mennyit hagyunk észrevétlenül kicsúszni a kezünk közül.

A három leggyakoribb költségcsapda éppen azért veszélyes, mert csendes. Nem okoz azonnali válságot, nem állítja meg a vállalkozást egyik napról a másikra. Lassan, hónapról hónapra épül be a mindennapokba.

Hiszek abban, hogy a vállalkozások pénzügyi egészsége nem kizárólag a bevételeken múlik, legalább ennyire fontos, hogy időről időre őszintén ránézzünk arra is, mire fordítjuk az erőforrásainkat. ♦

Hogyan segíti a kontrolling?

Sokan még ma is úgy gondolnak a kontrollingra, mint egy olyan eszközre, amelynek célja a költségek visszafogása. A valóság viszont ennél jóval árnyaltabb.

A jó kontrolling nem a megszorításokról szól, nem arról, hogy mindenre azt mondjuk: költsünk kevesebbet. Sokkal inkább arról, hogy pontosabb rálátást adjunk a vállalkozás működésére.

A kontrolling segít felismerni, mely költségek támogatják valóban a növekedést, megmutatja, mely területeken történt észrevétlen költségnövekedés. Feltárja azokat a folyamatokat, amelyek már nem olyan hatékonyak, mint néhány évvel ezelőtt. És ami talán a legfontosabb: lehetőséget ad arra, hogy a vezető még időben avatkozzon be, mielőtt a probléma komolyabb eredményromlást okozna. ♦

NEM LUSTÁK LETTÜNK, HANEM FÁRADTAK

A csendes kimerültség lassan beszivárog a kkv-k mindennapjaiba is. Van egy mondat, amely vezetőként talán már mindannyiunk fejében megfordult, még ha nem is mindig mondtuk ki hangosan: „Valahogy már nem olyan a csapat, mint régen.” Vajon hová tűnt a lendület, és vezetőként mit tehetünk azért, hogy megelőzzük, illetve kezeljük ezt a helyzetet?

Mintha lassabban indulnának el a feladatok, mintha kevesebb lenne a lelkesedés, mintha nehezebben születnének meg az ötletek. Mindenki dolgozik, mindenki jelen van, mindenki próbál helytállni, mégis azt érezzük, hogy valami megváltozott. A működés megy tovább, az ügyfelek választ kapnak, a határidők teljesülnek, de mintha eltűnt volna az a bizonyos belső lendület, amely korábban természetesnek tűnt.

Ilyenkor vezetőként könnyű arra gondolni, hogy talán csökkent a motiváció, más lett a hozzáállás, csökkent a teherbírás, a munkatársak már nem akarnak annyira teljesíteni. Ilyenkor érdemes feltenni egy nagyon fontos, emberibb kérdést is: Mi van akkor, ha nem a motiváció csökkenéséről van szó? Mi van akkor, ha nem lusták lettünk, hanem egyszerűen elfáradtunk?



NEM (CSAK) EGYÉNI PROBLÉMA

A kisebb vállalkozások világában ez különösen érzékeny kérdés. Egy kkv esetében minden embernek súlya van. Egy munkatárs nem egyszerűen egy pozíciót tölt be: ő az, aki ismeri az ügyfeleket, emlékszik a háttértörténetekre, tudja, miért alakult egy folyamat úgy, ahogy, és sokszor olyan tudást hordoz, amely nincs leírva semmilyen szabályzatban vagy folyamatábrában.

Ezért egy kkv-nál a fáradtság soha nem pusztán egyéni ügy. Amikor egy kolléga kimerül, azt az ügyfelek is érzik, a csapat is érzi, és végül a vezető is érzi. Több lesz a bizonytalanság, az apró hiba, gyakoribbak a visszakérdezések, a negatív ügyfélvisszajelzések.

Manapság sokat beszélünk a kiégésről, talán már annyit, hogy néha minden fáradtságot annak nevezünk. Pedig a valóság gyakran árnyaltabb. A munkahelyi kimerülés nem mindig drámai módon jelenik meg. A WHO meghatározása szerint a kiégés munkahelyi jelenség, amely a tartósan fennálló, nem megfelelően kezelt munkahelyi stressz következménye. Három fő jellemzője az energia kimerülése, a munkától való mentális eltávolodás, valamint a csökkenő szakmai hatékonyság.

Egy kkv esetében ez sokszor egészen hétköznapi formában mutatkozik meg. A korábban lelkes kolléga már kevesebbet kérdez, a precíz munkatárs többször vét apró hibát, a kreatív ember már nem hoz új ötleteket, a megbeszéléseken kevesebb az érdemi hozzászólás. A csapat működik, de eltűnik belőle az a könnyedség, amellyel korábban haladtak a dolgok. A legveszélyesebb az egészben az, hogy ezt könnyű összetéveszteni motivációhiánnyal. Pedig a kettő nem ugyanaz. A motiválatlan ember nem akar adni; a fáradt ember sokszor szeretne, csak már nincs miből.

A „DIGITÁLIS ADÓSSÁG” CSAPDÁJA

A modern munka terhei manapság sokkal kevésbé láthatók, mint korábban. Régen a fáradtságot könnyebb volt felismerni. Aki sokat dolgozott, fizikailag elfáradt. Ma sokszor nem a testünk, hanem a figyelmünk merül ki. Fáraszt, hogy mindig elérhetőnek kell lennünk. Fáraszt, hogy minden csatornán érkezik valami. Fáraszt a sok apró megszakítás, az állandó váltás a feladatok között és az az érzés, hogy alig zárunk le valamit, máris ott a következő kérdés, üzenet vagy határidő.

A Microsoft Work Trend Index kutatása ezt a jelenséget „digitális adósságnak” nevezi: az e-mailek, üzenetek, meetingek, értesítések és adatok mennyisége sok munkavállaló feldolgozási kapacitását meghaladja, és mindez az innováció, valamint a stratégiai gondolkodás rovására



mehet. A kutatás szerint a megkérdezettek 64%-a úgy érezte, nincs elég ideje és energiája a munkája elvégzésére, és ők 3,5-ször nagyobb eséllyel küzdöttek az innovatív vagy stratégiai gondolkodással.

Ez a kkv-k világában különösen ismerős lehet, hiszen itt ritkán van külön ember minden feladatra. Ugyanaz a munkatárs sokszor ügyfelet kezel, adminisztrál, problémát old meg, adatot egyeztet, határidőt figyel, és közben még a belső kommunikációban is jelen kell lennie. Egy idő után már nem az a kérdés, hogy akar-e dolgozni, hanem az, hogy van-e még elég mentális energiája ahhoz, hogy ugyanúgy jelen legyen.

TUDATOS VEZETŐI ODAFIGYELÉSTIGÉNYEL

A Gallup 2026-os State of the Global Workplace jelentése szerint világszinten a munkavállalók mindössze 20%-a elkötelezett, 64% nem elkötelezett, 16% pedig aktívan elkötelezetlen. A stressz, harag és szomorúság napi megélése pedig továbbra is a pandémia előtti szint felett maradt. Ez azt mutatja, hogy nem egy magyar vagy kkv-specifikus hangulati kérdésről beszélünk, hanem egy sokkal szélesebb munkahelyi jelenségről, amelyre vezetőként tudatosan kell figyelnünk.



A szabadság legyen valódi szabadság!

És természetesen szükség van valódi pihenésre is. A szabadság nem szabadság akkor, ha a munkatárs egy másik városból vagy a Balaton-partról válaszol az e-mailekre. A kkv-kban ez különösen nehéz, mert sokszor mindenki fontos láncszem. Mégis éppen ezért kell tudatosan felkészülni a helyettesítésre, a dokumentált folyamatokra, valamint arra, hogy aki pihen, az valóban pihenhessen. Hiszen a kipihent munkatárs a stabil működés nélkülözhetetlen szereplője.

A kkv-kban sokszor gyorsan reagálunk, mert muszáj. Ez a gyorsaság az egyik legnagyobb erősségünk, de éppen ez lehet az egyik csapdánk is. Mert ha a csapat fáradtságát kizárólag teljesítmény-problémaként kezeljük, akkor talán nem a valódi okot vizsgáljuk.

Nem biztos, hogy több motivációs beszélgetésre van szükség, hanem lehetséges, hogy világosabb prioritásokra. Nem biztos, hogy újabb célokat kell kitűzni, inkább hamarabb le kell venni néhány felesleges terhet. Nem biztos, hogy a kolléga nem akar fejlődni, talán egyszerűen túl régóta dolgozik megszakítás nélkül, állandó készenlétben.

Az American Psychological Association 2024-es Work in America jelentése is kiemeli, hogy a pszichológiai biztonságot nyújtó munkahelyekhez kedvezőbb dolgozói tapasztalatok, jobb teljesítmény- és produktivitás-önértékelés kapcsolódik. Ez a kkv-k esetében különösen fontos, mert egy kisebb csapatban a légkör, a vezetői kommunikáció és a bizalom naponta érezhetően befolyásolja a működést.

A KIMERÜLTSG LEGÁRULKODÓBB JELE A CSEND

A fáradtság jelei sokszor észrevétlenebbek, mint gondolnánk. Nem feltétlenül abban mutatkoznak meg, hogy valaki nem dolgozik. Sőt, sokszor éppen azok fáradnak el leginkább, akik sokáig a legmegbízhatóbb, legtartósabban teljesítő munkatársak voltak. A korábban aktív kolléga visszahúzódóbbá válik, kevesebb kezdeményezést látunk tőle, egyre több apró hibát vét.

A fáradtság egyik legveszélyesebb formája éppen a csend, amikor már nem panaszkodnak, amikor már nem vitatkoznak, amikor már nem hoznak ötleteket a munkatársak, hanem csak dolgoznak tovább. Ezért vezetőként nemcsak arra érdemes figyelni, hogy ki mit mond, hanem

arra is, hogy ki hallgatott el. A fáradtság sokszor nem a nagy feladatok miatt lép fel, hanem a sok apró felesleg okozza. Egy rossz folyamat, egy fölösleges egyeztetés, egy duplán vezetett táblázat, egy nem használt rendszer vagy egy tisztázatlan felelősségi kör külön-külön apróságnak tűnhet. Együtt azonban rengeteg energiát visznek el. A vezetői egyszerűsítés ezért nem kényelmi kérdés, hanem a fenntartható működés egyik alapja.

MEGHALLANI A KI NEM MONDOTT MONDATOKAT

Vezetőként kiemelten fontos időben észrevenni, amikor egy kolléga nem azért lett halkabb, mert elvesztette az érdeklődését, hanem mert elfáradt. És fel kell ismernünk, amikor vezetőként mi magunk is túlságosan régóta próbálunk mindent kézben tartani, minden kérdésre választ adni és minden terhet magunkra venni.

Az odafigyelés a kulcs. Amikor meghalljuk a ki nem mondott mondatokat is, észrevesszük a csend mögött meghúzódó kimerültséget, és emlékezünk arra, hogy a vállalkozásunk legfontosabb erőforrása nem egy rendszer vagy egy folyamat, hanem az ember. Ezért fontos kimondani, hogy talán nem lusták lettünk, hanem túl sokáig próbáltunk egyszerre erősek, gyorsak, megbízhatóak és mindig elérhetőek lenni.

A következő időszak egyik legfontosabb vezetői feladata az lesz, hogy olyan környezetet teremtsünk, ahol újra meg újra feltöltődhetünk, és ahol meg szabad állni egy pillanatra. Mert a fenntartható növekedés nem csak a számokban mérhető. Megmutatkozik abban is, hogy a vállalkozásunkban dolgozó emberek mennyire tudnak hosszú távon is egészségesen, motiváltan és önmagukkal összhangban jelen lenni. ♦

VEZETŐKÉNT SZABADSÁGON – VAGY CSAK TÁVOL AZ IRODÁTÓL?

Beköszöntött a nyár. Megtelnek a vezetői naptárak is szabadságokkal, előkerülnek az utazási tervek, a családi programok és azok a régóta várt napok, amelyeket végre nem a határidők, hanem a feltöltődés miatt jelölünk ki magunknak. Vezetőként ilyenkor sokan megfogadjuk, hogy most egy kicsit valóban kikapcsolunk, hogy félretesszük a napi kérdéseket, elengedjük a folyamatos készenlétet és időt adunk magunknak a pihenésre. Aztán valahogy mégis máshogy alakulnak a dolgok...



Elérkezik az első nyaralós reggel.

Kézbe vesszük a telefont, megígérve magunknak, hogy csak egy pillantás az e-mailekre, csak gyorsan válaszolunk az egyik kollégának, csak egy jóváhagyás, csak egy rövid telefon az ügyféllel... És mire észbe kapunk, már nem is vagyunk igazán szabadságon. Ugyanazokat a döntéseket hozzuk meg, ugyanazokat a problémákat oldjuk meg, ugyanazokat a folyamatokat követjük figyelemmel, csak éppen nem az irodából, hanem egy vízparti teraszról, egy hegyvidéki szállásról vagy egy családi kirándulás közben.

Talán azért olyan nehéz ez, mert a kkv-k világában a cégvezető szerepe sokkal több egy munkakörnél. Sok vállalkozásban a tulajdonos az, aki a legfontosabb ügyfélkapcsolatokat ápolja, a stratégiai döntéseket meghozza, a váratlan helyzeteket kezeli, és akihez a munkatársak bizalommal fordulnak. Ez a közelség és személyesség a kisebb vállalkozások egyik legnagyobb értéke. Ugyanakkor ez teszi nehezzé azt is, hogy valóban hátráljünk néhány napra. Hiszen ilyenkor nem egyszerűen az íróasztalunkat hagyjuk hátra. Sokszor attól a szereptől próbálunk egy kicsit eltávolodni, amely köré évek alatt maga a vállalkozásunk is felépült.

Éppen ezért van egy fontos kérdés, amelyet nyáron talán érdemes őszintén feltenni magunknak: Vajon valóban a szabadságunkat töltjük – vagy csak fizikailag nem vagyunk bent az irodában?

A SZABADSÁG MINT VEZETŐI TÜKÖR

A cégvezető nyári szabadsága valójában egyfajta tükör. Megmutatja, hogy mennyire érett a vállalkozásunk, mennyire stabilak a folyamataink, mennyire önálló a csapatunk és mennyire vagyunk képesek elengedni a kontroll egy részét.

Ha a vezető távollétében minden döntés elakad, minden kérdés visszakérül hozzá, minden bizonytalanság sürgős telefonhívássá válik, akkor az nem feltétlenül a munkatársak hibája. Sokszor inkább annak a jele, hogy a szervezet még túl erősen épül egyetlen ember jelenlétére.

Ez vezetőként kényelmetlen felismerés lehet, hiszen sokan éppen abból építettük fel a vállalkozásunkat, hogy ott voltunk minden lépésnél. Ez persze az induláskor természetes is, egy növekvő vállalkozásban azonban egy idő után ugyanaz a tulajdonság, amely régen az erősségünk volt, könnyen szűk keresztmetszetté válhat.

A kérdés tehát nem az, hogy fontosak vagyunk-e vezetőként. Hanem az, hogy minden kizárólag rajtunk keresztül tud-e működni.

A „NÉLKÜLEM NEM MEGY” ÉRZÉSE

Kevés vezető mondja ki nyíltan, de sokan érzik: „ha én nem vagyok ott, valami biztosan nem úgy fog történni, ahogy kellene”.

Ez az érzés egyszerre fakad felelősségből, tapasztalatból és félelemből. Felelősségből, mert szeretnénk megővni a céget, az ügyfeleket, a munkatársakat. Tapasztalatból, mert már sok helyzetet láttunk, és tudjuk, hogy milyen következménye lehet egy-egy rossz döntésnek. És félelemből is, mert néha nehéz elhinni, hogy amit eddig mi vittünk a vállalkozásunkon, azt más is képes lehet jól kezelni.

A probléma akkor kezdődik, amikor a szervezet működése is ezt a függőséget erősíti. A vállalkozás ugyanis hosszú távon nem attól lesz erős, hogy a vezető minden problémára tudja a választ, hanem attól, hogy a szervezet akkor is működőképes marad, amikor a vezető éppen nincs jelen. A „nélkülem nem megy” érzése gyakran nem a vállalkozás erejét, hanem annak sérülékenységet mutatja meg.

A PIHENÉS NEM GYENGESÉG, HANEM VEZETŐI FELELŐSSÉG

Vezetőként talán különösen a kkv-k világában ismerős az az érzés, amikor a pihenés mellé egy kis büntudat is társul. Hiszen tudjuk, hogy miközben mi szabadságra készülünk, egy ügyfél még válaszra vár, egy vagy több fontos feladat pedig még mindig a naptárunkban szerepel. Sokszor úgy érezzük, hogy amikor elindulunk vakációzni, a vállalkozásunk egy darabja is velünk utazik. Mintha a jó vezető ismérve az lenne, hogy mindig elérhető, mindig reagál és bármikor rendelkezésre áll, ha a cégnek szüksége van rá.



Én magam is sokszor megtapasztaltam ezt. Nehéz elengedni a napi működést, amikor a vállalkozásunk nem csupán munka, hanem szívügy is. Mégis egyre inkább azt érzem, hogy a folyamatos jelenlétnek ára van. Nemcsak a fáradtságban mutatkozik meg, hanem abban is, hogyan döntünk, mennyire vagyunk türelmesek, mennyire tudunk figyelni másokra, és marad-e bennünk hely az új gondolatoknak, ötleteknek.

Az évek során megtanultam, hogy a jó vezetés nem attól lesz jobb, hogy még több órát dolgozunk. Inkább attól, hogy megőrizzük azt a belső egyensúlyt, amelyből hosszú távon építkezni tudunk. A tiszta gondolatoknak, a kreatitásnak és a jó döntéseknek ugyanis térre és csendre is szükségük van. A legjobb ötletek nálam sem az íróasztal mellett születnek, hanem mondjuk a vízparton ülve, amikor a hullámokat figyelem. Vagy egy erdei séta közben, amikor végre elcsendesedik körülöttem a világ, és amikor semmi mást nem akarok, egyszerűen csak jelen lenni. Talán ilyenkor történik meg velünk az, amire év közben a legnagyobb szükségünk lenne, hogy a rohanó, felgyorsult világunkban a gondolataink végre utolérnek bennünket. Sokszor éppen ezekben a csendes pillanatokban találjuk meg azokat a válaszokat, amelyeket korábban hiába kerestünk.

Kapcsolatban önmagunkkal

Sok vezető érzi úgy, hogy a vezetői szabadság egyik legnehezebb része lelki kérdés, nem pedig logisztikai. Nem az a legnehezebb, hogy beállítsuk a szabadságunkat jelző automatikus válaszüzenetet az email-fiókunkban, hanem az, hogy elfogadjuk a tényt: távollétünk alatt néhány dolog nem pontosan úgy fog történni, ahogy mi csinálnánk.

Az évek során egyre inkább beigazolódt, hogy a vezetői lét a döntés, a felelősség és a jelenlét mellett arról is szól, hogy időről időre képesek legyünk megállni, hátralépni, és egy kicsit távolabbról ránézni a vállalkozásunkra.

Számomra ezt a hátralépést legkönnyebben a természet segíti, amely mindig emlékeztet arra, hogy nem kell minden pillanatot irányítani. Ezért hiszem egyre inkább, hogy a szabadság lényege viszszaállítani ahhoz a lelkesedéshez, kíváncsisághoz és jövőképhez, amely miatt egykor elindultunk ezen az úton. Mert vezetőként nemcsak a vállalkozásunknak van szüksége figyelemre, hanem nekünk magunknak is.

Hiszem, hogy a nyár valódi ajándéka azokban a csendes pillanatokban rejlik, amikor újra kapcsolatba tudunk kerülni önmagunkkal. És amikor ez megtörténik, gyakran a cégünk jövőjét is tisztábban látjuk. ♦

AZ ELSÜLLYEDT KÖLTSÉG CSAPDÁJA: CONCORDE-HATÁS AZ ÜZLETI ÉLETBEN

Vállalkozóként sokszor éppen a kitartásunk visz előre. Az, hogy hiszünk egy ötletben, nem adjuk fel az első nehézségnél, újratervezünk, javítunk, próbálkozunk, és ha kell, még egyszer nekifutunk. Ez a kitartás sok sikeres vállalkozás és új üzletágak születésének alapja. Előfordulhat viszont, hogy már nem a jövő lehetőségei miatt folytatunk valamit, hanem azért, mert a múltban túl sok energiát, pénzt vagy időt tettünk bele. Ezt nevezi a döntépszichológia és a közgazdaságtan elsülyedt költség csapdájának, közismertebb nevén Concorde-hatásnak.



A jelenség a magyar döntéseméleti és gazdaságpszichológiai szakirodalomban is régóta ismert: a Budapesti Corvinus Egyetem és a BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának oktatási anyagai az elsülyedt költséget a vezetői döntéshozatal egyik leggyakoribb torzításaként említik, amikor a múltbeli ráfordítások erősebben befolyásolják a döntést, mint a jövőbeni lehetőségek.

HONNAN ERED AZ ELNEVEZÉS?

A Concorde a 20. század egyik legismertebb repülőgépfeljesztése volt: egy brit-francia együttműködésben megvalósított szuperszonikus utasszállító repülőgép, amely több mint kétszeres hangsebességgel volt képes repülni. A projektet az Egyesült Királyság és Franciaország közösen indította, a költségek és kockázatok megosztásáról 1962-ben született megállapodás. A Concorde első sikeres repülésére 1969. március 2-án került sor, majd 1976-ban indult el a menetrend szerinti kereskedelmi szolgáltatás.

A Concorde technológiai szempontból lenyűgöző teljesítmény volt. Gyors, elegáns, ikonikus, a repülés történetének egyik legizgalmasabb szimbóluma. Ugyanakkor üzletileg rendkívül költséges vállalkozásnak bizonyult. A működtetése drága volt, a jegyárak nagyon magasak, a kihasználtság sok esetben korlátozott maradt, és a zajterhelés, valamint a szuperszonikus repülés sajátosságai miatt a járatok lehetőségei is szűkültek. A Britannica összefoglalója szerint a Concorde üzemeltetése pénzügyileg nagyon megterhelő volt, a magas működési költségek miatt a jegyárak sok utas számára megfizethetetlenek voltak, és végül a géptípust 2003-ban kivonták a forgalomból.

A Concorde-hatás lényege éppen a fenti történetből ered: amikor egy projektbe már annyi pénzt, energiát

és politikai presztízszt fektettek, hogy egyre nehezebb volt kimondani: talán nem éri meg tovább folytatni. A kifejezést ma már szélesebb értelemben használjuk minden olyan helyzetre, amikor egy ember, egy vezető vagy egy vállalkozás azért ragaszkodik egy-egy veszteséges vagy nem működő döntéshez, projekthez, mert korábban már sokat áldozott rá.

„MOST MÁR NEM HAGYHATJUK ABBA”

A Concorde-hatás mögött az alábbi gondolat áll:

„Ha már ennyi költséget beletettünk, nem hagyhatjuk abba.”

Csakhogya a döntések szempontjából ez veszélyes logika. Amit már elköltöttünk, amit már ledolgoztunk, amit már befektettünk, azt nem kapjuk vissza attól, hogy tovább folytatjuk azt, ami veszteséget termel. A közgazdaságtan ezt nevezi elsülyedt költségnek: olyan múltbeli ráfordításnak, amely már megtörtént és nem téríthető meg. Racionális döntésnél ezért nem a múltbeli költségnek, hanem a jövőbeli haszonnak, kockázatnak és lehetőségnek kellene számítania.

A Harvard Business Review is felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetők gyakran tovább finanszíroznak veszteséges projekteket pusztán azért, mert már jelentős erőforrásokat fektettek beléjük, még akkor is, ha az újabb pénzforrást vagy energiát már jobb alternatívákba lehetne tenni. Hasonló következtetésre jut a viselkedési közgazdaságtan hazai szakirodalma is: az elsülyedtköltség-hatás egyik legnagyobb veszélye, hogy a vezetők sokszor nem a várható jövőbeli eredmények, hanem a korábbi befektetések alapján döntenek, ezáltal pedig tovább finanszíroznak olyan tevékenységeket, amelyek már nem szolgálják a vállalkozás stratégiai céljait.



Ez a jelenség nem azért káros, mert rosszindulatból vagy felelőtlenségből történik, hanem éppen ellenkezőleg. Ez legtöbbször a felelősségérzetből fakad. A vezető nem akarja elismerni, hogy valami nem úgy sikerült, ahogy tervezte. Nem akarja cserben hagyni a projektet, az ügyfelet, a munkatársat, az ötletet. Nem akarja azt érezni, hogy a korábbi döntés tévedés volt. Pedig lássuk be, egy régi döntés felülvizsgálata nem kudarc, hanem sokszor éppen a vezetői érettség jele.

HOGYAN JELENIK MEG EZ A KKV-K MINDENNAPJAIBAN?

A Concorde-hatás ott van a hétköznapi vállalkozói döntésekben is.

- Ott van abban az ügyfélben, akiről már rég tudjuk, hogy nem nyereséges, mégis megtartjuk, mert „rég kapcsolat”. Sok időt visz el, folyamatosan módosít, sok a feszültség, sok az utómunka, sok a magyarázat, de nehéz kimondani: ez az együttműködés már nem egészséges.
- Ott van abban a szolgáltatásban, amelyet valaha nagy reményekkel indítottunk el, de soha nem hozta a várt eredményt. Nem szeretik eléggé az ügyfelek, a csapatnak sem komfortos, pénzügyileg sem igazán jó, de mivel sokat dolgoztunk rajta, továbbvisszük.
- Ott van abban a szoftverben, amelynek bevezetése sok pénzbe került, de a munkatársak nem használják megfelelően. Mégis ragaszkodunk hozzá, mert „most már benne van a pénz”.
- Ott van abban a munkatársban is, akiről régóta érezzük, hogy nem illik a szerepébe, de évek óta próbáljuk „megjavítani” a helyzetet, mert sok időt fordítottunk a betanítására, a képzésére.
- És ott van bizony azokban a régi vállalkozói szokásokban is, amelyek valaha működtek, de ma már inkább visszafogják a céget. A Concorde-hatás ilyenkor nem látványos. Nem egyik napról a másikra történik, hanem lassan szivárog be a működésbe.

MIÉRT OLYAN NEHÉZ ELENGEDNI?

Úgy gondolom, hogy erre minden vállalkozó tudja a választ. Azért, mert a döntéseinkhez érzelmileg is kötődünk. Egy vállalkozó számára egy projekt nem pusztán szám, egy ügyfél nem pusztán bevételi sor, egy szolgáltatás nem pusztán üzleti modell. Sokszor benne van a személyes munka, a hit, a büszkeség, az éjszakába nyúló gondolkodás, a csapattal közösen megtett út. Ezért amikor egy döntést el kellene engedni, valójában nemcsak egy üzleti kérdéssről határozunk, hanem arról is, hogy ki tudjuk-e mondani azt, hogy amit korábban helyesnek hittünk, ma már nem biztos, hogy az.

Ezt sokszor nagyon nehéz megtenni, mivel a vezetői döntéseink egy része az identitásunkhoz kapcsolódik. Úgy érezhetjük, hogy ha elengedünk valamit, azzal beismerjük, hogy rosszul döntöttünk. Pedig a vállalkozá-

sok világában a változás természetes. Változnak a piacok, változnak az ügyféligenyek, változik a csapat, valamint folyamatosan alakul a gazdasági, jogszabályi és technológiai környezet is. Ami néhány évvel ezelőtt előremutató és helyes döntés volt, az ma már nem feltétlenül támogatja ugyanúgy a vállalkozás fejlődését.

A jó vezető nem attól jó, hogy mindig ragaszkodik a korábbi elképzeléseihez, hanem attól, hogy felismeri, mikor jött el az ideje egy új iránynak. Néha a fejlődés azzal kezdődik, hogy elengedünk valamit, ami régi.

HOGYAN ISMERHETJÜK FEL A CONCORDE-HATÁST?

Érdemes figyelni azokra a mondatokra, amelyek gyakran jelzik, hogy nem a jövő, hanem a múlt alapján döntünk. Például:

„Már annyi pénzt tettünk bele.”

„Most már nem hagyhatjuk abba.”

„Kár lenne veszni hagyni.”

„Még adjunk neki egy kis időt.”

„Régen ez jól működött.”

„Annyi munka volt vele.”

„Ha most kiszállunk, akkor az egész eddigi munka felesleges volt.”

Ezek a mondatok önmagukban nem mindig hibásak, mert van, amikor valóban érdemes kitartani.

Egy új szolgáltatásnak idő kell, egy fejlesztés nem hoz eredményt azonnal, és egy új munkatárstól sem várható el, hogy pár hét alatt veteránként boldoguljon a cégnél. A kérdés inkább az, hogy a döntést mire alapozzuk: a jövőbeli lehetőségre vagy pedig a múltbeli ráfordításra? Ez mutatja a különbséget.

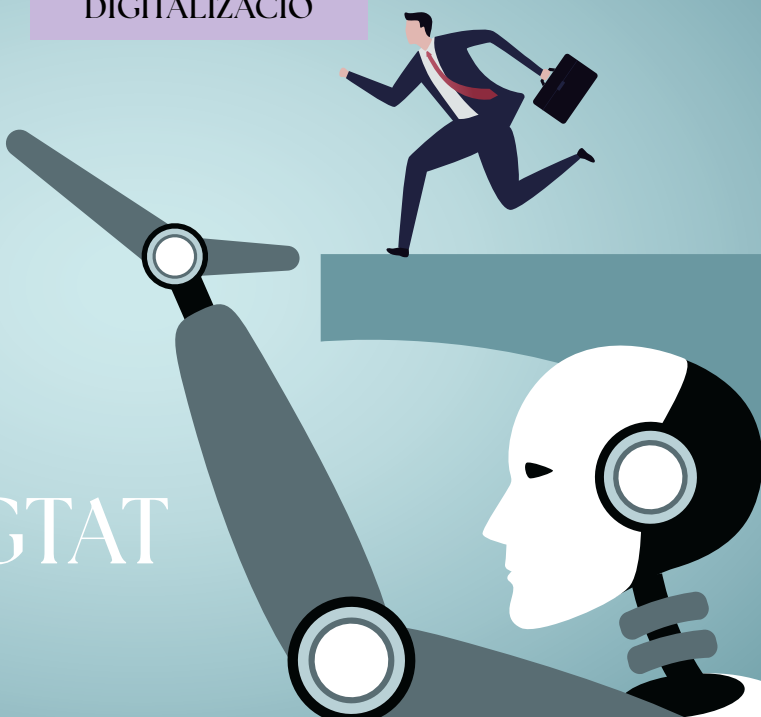
A Concorde-hatás ellen az egyik legjobb védelem a vállalkozások rendszeres pénzügyi és működési elemzése. Nem elég azt nézni, hogy van-e bevétel, hanem különböző mutatószámok elemzésével folyamatosan nézni kell a vállalkozásunk működési mutatóit. Ez a kkv-k világában különösen fontos, mert itt a vezetői figyelem az egyik legértékesebb erőforrás. ♦

„Ezt most fejezzük be”

A vállalkozásvezetés az építés mellett időnként a bátor elengedésről is szól. A Concorde-hatás arra figyelmeztet minket, hogy a múltbeli befektetés önmagában nem lehet indok a folytatásra.

A jó vezetői döntés nem abból indul ki, hogy mennyit tettünk már bele, hanem abból, hogy innen nézve merre érdemes továbbmenni.

AZ ELSŐ DIGITÁLIS KOLLÉGA MÁR KOPOGTAT AZ AJTÓN



Néhány évvel ezelőtt még futurisztikus elképzelésnek tűnt, hogy a mesterséges intelligencia segít e-maileket írni, kimutatásokat készíteni vagy megbeszélések összefoglalóját megírni. Ma pedig ott tartunk, hogy a világ vezető technológiai vállalatai már nem egyszerű digitális asszisztensekről beszélnek, hanem digitális kollégákról. Olyan AI-ügynökökről, amelyek a kérdések megválaszolásán túl önálló feladatvégrehajtásra, információgyűjtésre és a folyamatok kezelésére is képesek. Ez a legtöbb vállalkozás számára a mindennapi munkavégzést alapjaiban átformáló változást jelent.

Az elmúlt két évben a legtöbb AI-eszköz még elsősorban asszisztensként működött. Segített szöveget írni, adatokat elemezni vagy ötleteket gyűjteni. A feladatokat azonban továbbra is az ember irányította lépcsőről lépésre.

A Microsoft idei fejlesztései már egy következő szintet mutatnak. A Microsoft 365 Copilot egyre inkább olyan munkatárssá válik, amely képes összetettebb feladatokat kezelni, több rendszerből információt összegyűjteni, munkafolyamatokat végrehajtani, sőt speciális AI-ügynökök segítségével egy-egy szakterületre specializálódni. A vállalat már külön kutató, elemző, projektmenedzser és munkafolyamat-automatizáló ügynököket is bemutatott.

Vagyis lassan eljutunk oda, hogy az AI-t nem eszközként használjuk, hanem munkatársként kezeljük. Nem emberként, nem döntéshozóként, de olyan kollégaként, aki a monoton, ismétlődő, adminisztratív feladatok jelentős részét leveszi a vállunkról.

A KÉRDÉS MÁR NEM AZ, HOGY HASZNÁLJUK-E AZ AI-T

Sok kkv-vezető még mindig úgy gondol az AI-ra, mint egy távoli lehetőségre. Valami olyasmire, amellyel majd egyszer foglalkozni kell.

A valóság azonban az, hogy a munkatársak jelentős része már most is használja a mesterséges intelligenciát. Sokszor informálisan, saját kezdeményezésre. Egy e-mail megfogalmazásához, egy prezentációhoz, egy Excel-függ-

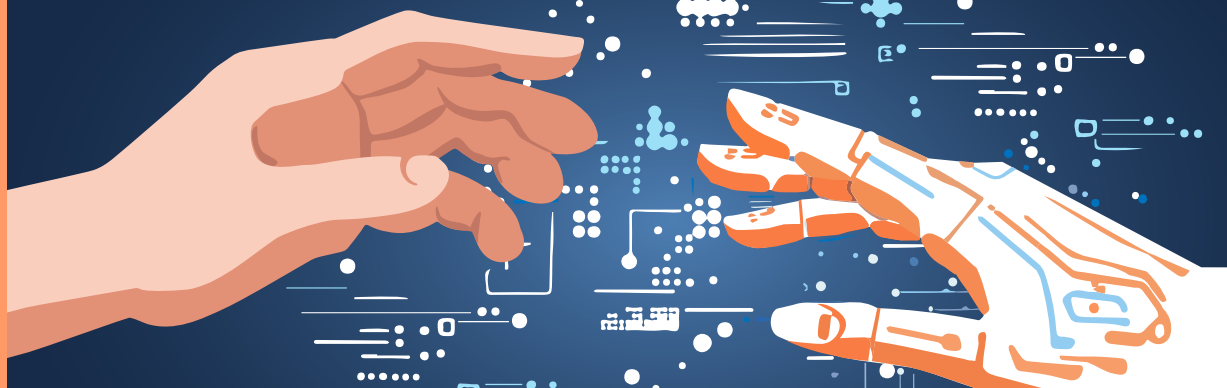
vény értelmezéséhez vagy egy marketingötlet kidolgozásához. A valódi versenyelőnyt azonban nem az fogja jelenteni, hogy valaki alkalmazza-e az AI-t, hanem az, hogy mennyire tudatosan építi be a működésébe. Ahogy húsz évvel ezelőtt sem attól lett sikeresebb egy vállalkozás, hogy vásárolt néhány számítógépet, hanem attól, hogy át tudta alakítani a folyamatait. Az AI esetében is a szemléletváltás lesz a kulcs.

LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

Sok vezető első kérdése az, hogy milyen rendszert válasszon, mennyibe kerül, vagy milyen informatikai feltételek szükségesek a bevezetéshez. Pedig a tapasztalatok azt mutatják, hogy egy digitális kolléga sikeres érkezése elsősorban emberi és vezetői feladat, nem technológiai kérdéskör.

Érdekes nem rögtön a legbonyolultabb folyamatok automatizálásával kezdeni. Ahogy egy új munkatársat sem rögtön a legfontosabb ügyfélprojekt élére állítunk, úgy az AI-nak is időt kell adni arra, hogy megismerjük a működését és megtanuljunk együtt dolgozni vele. Az első lépések gyakran egészen egyszerűek: egy megbeszélés összefoglalása, egy hosszabb dokumentum feldolgozása, egy riport első vázlatának elkészítése vagy az e-mailek rendszerezése.

A vezető szerepe ebben a folyamatban különösen fontos. A munkatársak egy része ugyanis lelkesedéssel fogadja az új lehetőségeket, másokban viszont természetes bizonytalanságot kelthet a változás.



Sokan attól tartanak, hogy az AI elveszi majd a munkájukat, miközben a valóságban sokkal inkább a monoton feladatokat veszi át tőlük. Éppen ezért fontos, hogy a bevezetés során folyamatosan hangsúlyozzuk: a digitális kolléga nem helyettesíteni érkezik az embereket, hanem támogatni őket.

A legsikeresebb vállalkozások lehetőségként tekintenek az AI-ra, amely felszabadítja a kollégák idejét és energiáját. Talán éppen ezért érdemes egy érdekes kérdést feltenni magunknak vezetőként: ha holnap érkezne a céghez egy új kolléga, aki a nap huszonnégy órájában rendelkezésre áll, néhány másodperc alatt feldolgoz több száz oldalnyi információt, és örömmel elvégez minden adminisztratív feladatot, akkor milyen munkát bíznanak rá? A válasz valószínűleg nagyon közel áll ahhoz, amiben a mesterséges intelligencia ma már valódi segítséget tud nyújtani.

Amikor egy új kolléga csatlakozik a csapathoz, időt szánunk a betanítására. Megmutatjuk neki a folyamatokat, elmagyarázzuk az elvárásokat, és közösen megtanuljuk, hogyan tudunk együtt dolgozni. A digitális kollégával sincs ez másként. Nem egyik napról a másikra változtatja meg a működésünket, hanem lépésről lépésre válik a mindennapok részévé.

EGYRE TÖBB DIGITÁLIS KOLLÉGA KÖZÜL VÁLASZTHATUNK

Miközben néhány évvel ezelőtt még szinte kizárólag a ChatGPT-ről beszélt a világ, ma már egész „digitális kolléga-csapatok” állnak rendelkezésünkre. A legismertebbek közé tartozik az OpenAI már említett ChatGPT-je, a Google Gemini, az Anthropic Claude rendszere, valamint a Microsoft Copilot, amelyet mi is napi szinten használunk.

Mindegyiknek megvan a maga erőssége: van, amelyik a kreatív tartalom készítésében kiváló, mások az adatelemzésben, kutatásban vagy éppen az üzleti folyamatok támogatásában nyújtanak kiemelkedő segítséget. A Microsoft pedig már olyan AI-ügynököket is fejleszt, amelyek kutatóként, elemzőként vagy akár projektmenedzserként tudnak dolgozni mellettünk a napi munkában.

Az idei év egyik különösen érdekes magyar fejlesztése a Racka-4B modell. A modellt az ELTE kutatói fejlesztették a Digitális Örökség Nemzeti Laboratóriummal együttműködésben, és az egyik első olyan magyar nyelvű érvelő nagy nyelvi modellnek számít, amelyet kifejezetten a magyar nyelv sajátosságaira optimalizáltak. A fejlesztők célja az volt, hogy ne csupán magyarul beszéljen a rendszer, hanem jobban értse a magyar nyelv logikáját, a kultúrát, a szakmai szövegeket és a hazai környezetet is.

A Racka jelentősége messze túlmutat egy technológiai érdekességen. A szakértők szerint a következő években egyre nagyobb szerepe lehet a magyar nyelvű államigazgatási, jogi, oktatási vagy akár vállalati alkalmazásokban. Különösen ott lehet értékes, ahol fontos a magyar nyelv pontos értelmezése, a hazai jogszabályok ismerete vagy az adatvédelmi szempontok fokozott figyelembevétele.

Bár a nemzetközi modellek – például a Copilot, a ChatGPT vagy a Gemini – ma még jóval nagyobb tudásbázissal rendelkeznek, a Racka megjelenése jól mutatja, hogy Magyarország is szeretne aktív szereplője lenni a mesterséges intelligencia fejlődésének. A digitális kollégák világa tehát már nem kizárólag amerikai vagy kínai technológiai óriásokról szól, megjelentek az első magyar szereplők is.

Segítőtárs, aki időt ad

Vezetőként én sem azt várom az AI-tól, hogy helyettem hozzon döntéseket. A legfontosabb döntéseink mögött ugyanis továbbra is ott lesznek azok a tapasztalatok, amelyeket hosszú évek alatt szereztünk meg, ott lesz az emberi józan ész, a szakmai tudás, a megérzésünk, az ügyfeleinkkel és munkatársainkkal felépített bizalom és az a felelősség, amelyet vezetőként nap mint nap viselünk.

Mégis van valami különösen izgalmas abban, hogy egy újfajta kolléga jelent meg mellettünk. Egy olyan segítőtárs, aki nem fárad el egy hosszú nap végére, és pillanatok alatt képes átlátni olyan mennyiségű adatot, amelynek feldolgozásához korábban órákra vagy akár napokra volt szükségünk. Időt ad vissza nekünk: a gondolkodásra, a beszélgetésekre, az ügyfelekre, és talán egy kicsit önmagunkra is.

Ezért ma már nem azt érzem fontos kérdésnek, hogy megérkezik-e a digitális kolléga a vállalkozásainkba, hanem inkább azt, hogy amikor bekopogtat az ajtón, felismerjük-e benne a lehetőséget. Elég nyitottak vagyunk-e ahhoz, hogy megtanuljunk együtt dolgozni vele, miközben megőrizzük mindazt, amitől a munkánk igazán értékes: az emberséget, a kíváncsiságot, az együttérzést, a kreativitást és a személyes kapcsolatainkat. ♦

Komjáthy Könyvelés

Ha digitálisan érett könyvelőirodát keresel, kérj időpontot és visszahívást!



www.komjathykonyveles.hu

info@komjathykonyveles.hu



© Copyright 2026 Komjáthy Könyvelés

A Komjáthy és Társa Kft. előzetes írásos hozzájárulása nélkül tilos a tartalom egészének vagy részeinek másolása, feldolgozása.