

ÁROP-2.2.13.

Közigazgatási Vezetői Akadémia

1. modul, 1. témacsoport

Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek

Hatékony menedzsment kontroll

E-learning háttéranyag

Tananyagszerző: Sorbán János

A tréninget megelőző e-tananyag forgatókönyve.....	3
1.1. Bevezető, az e-learning tananyag céljai	3
1.2. Mit vár a rendezvénytől?.....	3
1.3. Hogyan történik az eredménytervezés szervezeti egységénél?.....	4
1.4. Milyen adatforrásokkal találkozik a menedzsment kontroll szervezeténél?	5
1.5. Elégedett a kapott menedzsment kontroll beszámolókkal?	6
Instrukciók a tananyag e-learning célú átalakításához	8

A tréninget megelőző e-tananyag forgatókönyve

1.1. Bevezető, az e-learning tananyag céljai

Kedves Résztvevő!

Köszönjük, hogy a Közigazgatási Vezetői Akadémia első moduljának gazdag kínálatából a „Hatékony menedzsment kontroll” témát választotta. Az oktatási program során már valószínűleg megkapta és elolvasta modulhoz kapcsolódó alaptananyagot. A tervezett oktatási módszer szerint most egy e-learning tananyagot olvas, amelynek célja, hogy ráhangolódjon a nemsokára következő kétnapos tréningre, felkészüljön, gyűjtse be a saját szervezeti egységétől az anyag feldolgozásához szükséges információkat, gondolja végig, mit is vár pontosan ettől a képzéstől.

1.2. Mit vár a rendezvénytől?

Kíváncsiak vagyunk arra, miért választotta ezt a témát és szeretnénk, ha saját szervezetén belül felmérné a menedzsment kontroll folyamatokat és felmérné saját igényeit ezzel kapcsolatban.

Ezért kérjük, válaszait nyomtassa ki vagy írja össze és hozza magával a tréningre!

A következő részekben a felkészülést segítő kérdéscsoportokat állítottunk össze, melyek megválaszolása nagyban fogja segíteni a tréningen való aktív részvételt.

KÉRDÉSEK:

- **Mi motiválta arra, hogy a „hatékony menedzsment kontroll” tréninget választotta?**
- **Hogyan ítéli meg szervezete tevékenységének hatékonyságát?**
- **Mennyire elégedett a kontrollingtól – vagy hasonló funkciót betöltő részlegtől – kapott információkkal?**
- **Van konkrét problémája szervezeténél a menedzsment kontrollal? Sorolja fel a legfontosabbakat!**

1.3. Hogyan történik az eredménytervezés szervezeti egységénél?

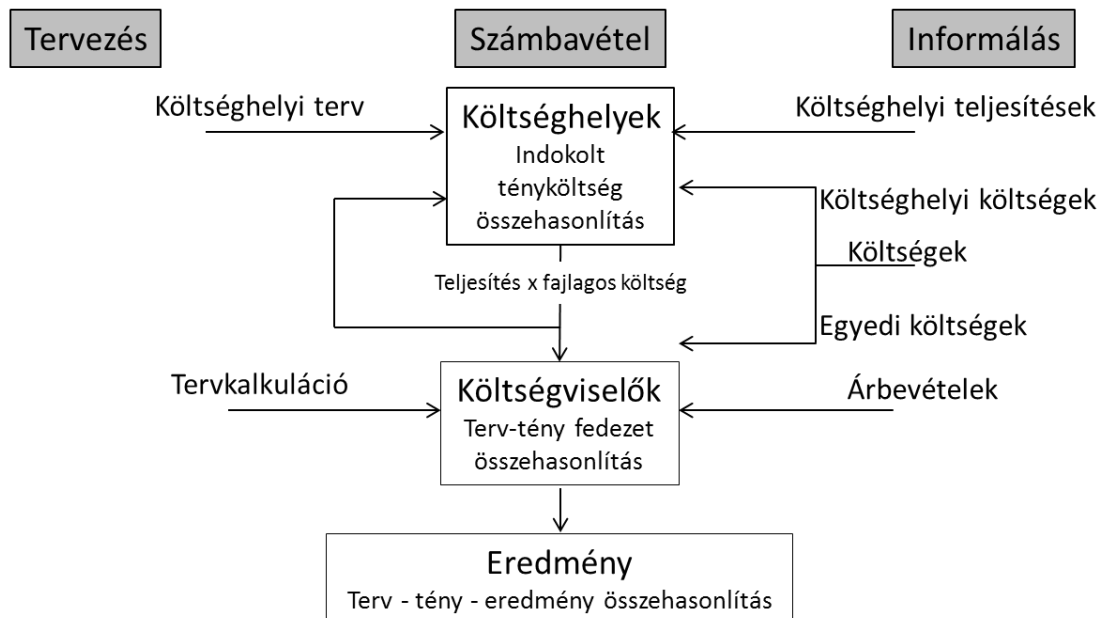
A stratégiai menedzsment lényege, hogy vállalkozásunk üzleti területi portfólióját mindenkor egy kiegyensúlyozott állapot körül tartsuk.

Ez azt jelenti, hogy:

- legyen elég olyan üzleti terület, amelyet biztos, megállapodott piacon, jó hatékonysággal tudunk művelni („fejős tehenek”) biztosítva ezzel a termékfejlesztés, piacszerzés és a rossz hatékonyságú üzleti területek pénzügyi háttérét;
- legyenek üzleti területek, amelyeknél lehetőség van a piaci részesedés növelésére jó hatékonyság mellett („sztárok”);
- legyenek új termékek, szolgáltatások, amelyekkel elsőként jelenünk meg a piacon és ezzel extraprofit lehetőséghez jutunk („utánpótlások”)

Mindehhez azonban jó tervezési rendszerre és a hatékonyság folyamatos mérésére van szükség

A következő ábrán a rugalmas terveköltség számításán alapuló eredménytervezés modelljét látjuk.



Ebben először a szervezeti egységeket (költséghelyek) tervezzük meg az általuk nyújtott belső szolgáltatás, és az ehhez felhasznált erőforrások alapján. Második lépcsőben a szervezet által kifelé

leadott szolgáltatásokat (költségviselők) tervezzük meg az igénybevett belső szolgáltatások, ill. közvetlen ráfordítások (anyag, külső szolgáltatás) ill. a kapott árbevétel / támogatás alapján.

KÉRDÉSEK:

- **Hogyan történik az eredménytervezés szervezeti egységénél?**
- **Alkalmazzák a rugalmas tervköltség számítást?**

1.4. Milyen adatforrásokkal találkozik a menedzsment kontroll szervezeténél?

A vállalatvezetés információ ellátását - közép és felső vezetői szinten - gyakran éri kritika. Kérem, hogy egyfajta ráhangoló felmérésként válaszolja meg az alábbi kérdéseket, és ezzel azonosítsa be saját intézménye helyzetét ezen a téren.

KÉRDÉSEK:

1. **Hogyan ítéli meg az rendelkezésére bocsátott információk mennyiségét?**
 - a) **nincs elég információ**
 - b) **pontosan elegendő információ áll rendelkezésre**
 - c) **túl sok az információ**

2. **Időben rendelkezésre állnak a szükséges információk?**
 - a) **későn érkeznek az információk**
 - b) **általában időben rendelkezésre állnak az információk**

3. **Elegendőek döntéseihez az információk?**
 - a) **igen**
 - b) **nem**

4. **Megfelelően strukturáltak az információk?**
 - a) **az információk túlságosan összevontak**
 - b) **igen, megfelelőek**
 - c) **az információk túlságosan részletezettek**

5. **Számszerű és szöveges információkat is tartalmaz a jelentés?**
 - a) **az információk számszerűsítése elmarad**
 - b) **igen, megfelelőek az arányok**
 - c) **az információk csak számszerű adatokat tartalmaznak**

6. Konzisztensek, hibamentesek a kapott információk?

- a) igen
- b) nem

Az információk a vezetés szempontjából akkor megfelelőek, ha azok a tervezést és az ellenőrzést kielégítően támogatják, a kontroller célja pedig, hogy a vállalat összes vezetési szintjét szabványosított, könnyen érthető, egységes, a döntés szempontjából lényeges információkkal lássa el.

A kontroller legfontosabb kincse az **információ**. Mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy a munkához szükséges információkat megszerezze, ezeket egy rendszerben (kontrolling információs rendszer) gyűjtse, elemezze, annak érdekében, hogy javaslatokat tudjon megfogalmazni a vezetés számára. Egyszóval a kontrolling információs rendszer a kontroller nélkülözhetetlen munkaeszköze.

A kontrolling legfontosabb adatforrása a számvitel, de az összes többi tranzakciós rendszerből (szakmai rendszerek, termelési, értékesítési, logisztikai alrendszerek) kell információt nyernie. A humán rendszerek (bérszámfejtés, munkaügyi-, teljesítményértékelő rendszer) ugyancsak fontos információs forrást jelentenek.

A következő kérdésekben az Ön munkahelyén használt rendszerekről érdeklődünk:

KÉRDÉSEK:

- **Milyen komplex számítógépes rendszer(ek)e)t használnak?**
- **Megfelelő minőségű információt produkálnak a komplex rendszerek, vagy komoly munkát igényel, hogy kinyerjék a szükséges adatokat?**
- **Milyen információkat nyer ön, vagy munkatársai Excel táblából?**

1.5. Elégedett a kapott menedzsment kontroll beszámolókkal?

Ki ne találkozott már azzal a jelenséggel, hogy számára csak korlátozottan értékelhető adattömeget zúdítottak rá, amit ráadásul döntései előkészítéséhez nem is igazán tudott használni. Azt, hogy melyik vezetői szinten, milyen információkra van szükség általánosságban tudhatja a kontrollingot irányító személy, de az egyes vezetők konkrét információigényét saját maguknak kell megfogalmazni.

A beszámolók formai és tartalmi követelményeit az alábbi elvek mentén érdemes meghatározni:

- a beszámolónak a beszámolási szinthez igazodva rövidnek, tömörnek, de a döntéshozó számára informatívnak kell lenni
- a bemutatott adatoknak összehasonlíthatónak kell lenni (pl. előző időszak, terv, indokolt stb.)
- a beszámolónak jövőorientáltnak kell lenni ezért gördülő előrejelzést is kell, hogy tartalmazzon

- a beszámolóknak tartalmaznia kell „egy ránézésből” értékelhető grafikonon ábrázolt részt, a grafikus ábrázolás alapját képező számszerű/táblázatos adatokat és az előbbieket értékelő rövid szöveges részt

A következő kérdésekkel az Ön szervezeti egységének beszámolási rendszerét szeretnénk feltérképezni:

KÉRDÉSEK:

- **Kérjük szerezze meg, tanulmányozza és hozza magával szervezeti egységének aktuális kontrolling beszámolóját!**
- **Milyen beszámolókat milyen gyakorisággal kap?**
- **A beszámolókat hogyan értékeli ki?**
- **Mi alapján hozza meg a döntéseket?**

Instrukciók a tananyag e-learning célú átalakításához

Az anyag úgy készült, hogy egyértelműen lehet e-learning tananyaggá alakítani.

Az első rész feladatokat tartalmaz, amelyek sokszor hosszas gondolkodás vagy anyaggyűjtés után tölthetők ki. Ezért biztosítani kell gondolkodási időt és a válaszok beírásának lehetőségét. A válaszokat lehessen elmenteni és a kitöltést az aktuális állapottól újratekinteni. Ahol a megoldás is meg van adva, ott ezt a válaszadás mentése után azt meg kell mutatni. A befejezés után a rendszer kínáljon fel nyomtatási lehetőséget a kérdésekre és az adott válaszokra.