

E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADÉMIA
MODUL:	1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS
TÉMACSOPORT:	STRATÉGIA ÉS IRÁNYÍTÁS
TRÉNING:	HATÉKONY MENEDZSMENT KONTROLL
SZERZŐ:	SORBÁN JÁNOS

A tréninget követő e-tananyag forгатókönyve	3
1.1. Bevezető a tréningprogram lezárásához.....	3
1.2. Definíciók.....	3
1.3 A kontrolling alapelemei	5
1.4. Vállalkozás / szervezet és környezete	7
1.5. Stratégiai és operatív kontrolling	9
1.6. Teljesítmény-ráfordítás kontrolling.....	11
1.7. Pénzügyi kontrolling	14
1.8. Likviditástervezés feladat	17
1.9. Megfelelő információk	18
1.10. A kontrolling emberi vonatkozásai.....	21
1.11. Mitől fognak működni a rendszerek: motiváció.....	24
Instrukciók a tananyag e-learning célú átalakításához	25

A tréninget követő e-tananyag forgatókönyve

1.1. Bevezető a tréningprogram lezárásához

Kedves Részvevő!

Köszönjük, hogy a Közigazgatási Vezetői Akadémia első moduljának gazdag kínálatából a „Hatékony menedzsment kontroll” témát választotta. Az oktatási program során már megkapta és elolvasta modulhoz kapcsolódó alaptananyagot. Kitöltötte e-learning bevezető tananyagot, ezzel felkészült a kétnapos tréningre, és őszintén reméljük, hogy ezen a tréningen jól érezte magát és sikerült néhány fontos, szemléletformáló újdonságot eljuttatnunk az Ön számára.

A következő részekben - a tananyag elmélyítése érdekében – összefoglaljuk a kétnapos tréning legfontosabb tételeit, üzenetét.

1.2 Definíciók

Az első részben néhány alapfogalmat, definíciót ismételünk meg:

1.2.1. Kontrolling definíció

A **kontrolling** felöleli a célmeghatározás, tervezés és a kontroll (a szó irányítási és szabályozási értelmében) folyamatait a pénzügyek és az alaptevékenység területein. A kontrolling olyan tevékenységeket is magába foglal, mint a döntéshozatal, értelmezés és fókuszálás. Ebből következően a menedzsmentnek foglalkoznia kell kontrolling tevékenységgel, hiszen nekik kell meghatározniuk, hogy milyen költségkeretek mellett milyen és mekkora célokat is kell elérni. Az elért eredményért a felelősség őket terheli. Éppen ezért ezt a vezetői tevékenységet minden vállalatnál el kell látni, még a kisebb vállalkozásoknál és a közigazgatásban is.

1.2.2. Irányzatok

Hagyományosan a kontrollingot két jól elkülöníthető irányzat jellemezte az elmúlt évtizedekben.

A **német** megközelítés szerint a kontrolling egy olyan eszközrendszer, melynek alapvető rendeltetése a tervezés és a kontroll, valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátás összehangolása és támogatása, s melynek kialakításáért és működtetéséért a controller, illetve a kontrolling egység/szervezet a felelős. Horváth Péter könyvében a következő definíciót adja: **„A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős.”**

Ezzel szemben az **angolszász** világban elterjedt management control kifejezés arra utal, hogy a tervezés és a kontroll a vezetés része. A vezetési funkcióként értelmezett **„management control” az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében.** Erre a szemléletre épül Robert N. Anthony elméleti kerete, mely talán a legismertebb angolszász modell. A management control legfontosabb tartalmi elemei: a programozás, a kerettervezés, a végrehajtás, valamint az értékelés.

1.2.3. A vezetői számvitel

A kontrolling feladatainak megvalósításához, újszerű szemlélethez és gondolkodásmódjához a törvény által előírt hagyományos pénzügyi számvitel mellett (helyett) más elszámolási rendszert, a **vezetői számvitelt** igényel, illetve alakít ki magának. A kontrolling rendszerek kialakulásával a számviteli rendszerben elkülönítésre került a külső és a belső felhasználók információ igényének kielégítése.

Vezetői számvitel: a vezetés igényeit tartja fontosnak, elsődlegesen a döntés előkészítési munkáját támogatja, az adatfeldolgozásoknál a cél és jövőorientáltságot helyezi előtérbe, folyamatos adatszolgáltatáshoz naprakész adatok, nagy szabadságfokkal rendelkeznek, nem kötik törvényi előírások-

Ezzel szemben a **Pénzügyi számvitel:** elsődlegesen a külső elszámoltatási igényeknek kíván megfelelni, tényadat centrikusság jellemzi, adott időszakról utólag gyűjti az adatokat és végez kimutatásokat, munkáját a törvények, a számviteli politika szigorúan leszabályozzák.

KÉRDÉS:

Gondolkodjon el rajta, melyik megközelítés áll Önhez közelebb: a kontrolling egy irányítási eszközrendszer (német) vagy egy vezetési funkció (angol)?

1.3 A kontrolling alapelemei

1.3.1 Költséghelyek

A pontos és következetes költségnemi, költséghelyi tervezés és elszámoltatás minden kontrolling rendszer alapköve.

A költséghelyek adott funkciót, feladatot teljesítő egységek, erőforrások, amelyeket önállóan mérni akarunk. A költséggazdálkodás feladata a költséghelyek által leadott és mért teljesítményekhez a felmerült költségek hozzárendelése.

A költséghelyek meghatározásának általános szempontjai:

- Fizikailag/logikailag elhatárolt legyen, amire költségeket szeretnénk tervezni, ill. kimutatni
- Elhatárolt felelősséggel rendelkezzen
- Az legyen felelős, aki befolyásolni is tudja a gazdálkodást
- Pontosan meghatározottak legyenek a folyamatok
- A tényköltségek legyenek mérhetőek és meghatározhatóak
- A költséghelyen kell minden általa okozott költséget kimutatni

A költséghelyeken végzett teljesítményekért, valamint a felmerült költségekért felelős személyt kell kijelölni. Természetesen a költséghelyi felelős csak azokért a költségekért felelhet, amelyeket befolyásolni is tud.

1.3.2 Költségviselők

A költségviselők olyan egységek az operatív kontrollingban, amelyek produktumát a szervezetten kívülre „értékesítjük”, és ezért bevételekhez jutunk (árak, szolgáltatások). Szemben a költséghelyekkel a költségviselőknek mindig van árbevétele.

A költségviselők ráfordításait jelen operatív kontrolling szemlélet szerint bonthatjuk

- egyedi, vagy közvetlen ráfordításokra és
- ráterhelt költséghelyi, vagy közvetett ráfordításokra

Az egyedi ráfordítások (pl. anyagok, kívülről igénybevett szolgáltatások) olyan ráfordítások, amiket nem érdemes költséghelyeken keresztül futtatni, mert tetten érhetőek, közvetlenül a költségviselőn merülnek fel.

A költségviselő eredményességét a fedezet mutatja:

Árbevétel

- egyedi ráfordítások
nyers hozadék (hozzáadott érték)
- költséghelyi ráfordítások
költségviselő fedezet

Az összes költségviselő által produkált fedezet összege nyújt fedezetet a fel nem osztott (pl. felsővezetés) költségekre és a vállalkozási eredményre.

1.3.3. Munkaszámok

Munkaszámokat akkor hozunk létre, ha egy tevékenység, folyamat, feladat, vagy projekt költségeit egyben szeretnénk látni, A munkaszám rendszerben tehát tükröződik a cég tevékenysége. Bonyolultabb, összetettebb tevékenységeknél (amilyen pl. egy projekt is) egynél több munkaszámot célszerű létrehozunk, hogy a részfeladatok is értékelhetőek legyenek.

1.3.3. Számlatükör – költségnem struktúra kialakítása

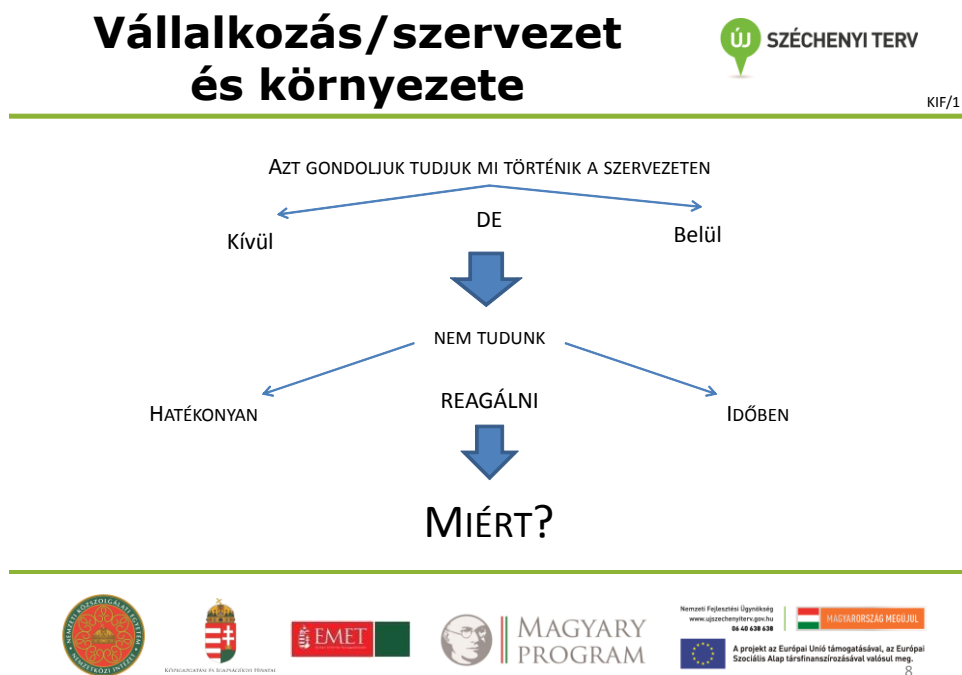
A kontrolling szorosan összefügg a könyvelési rendszerével, ezért a kontrollernek alapvető feladata, hogy a vezetés információ igényének megfelelően alakítsa a költségnemi struktúrát. Ha a főkönyvbe már az alapadatok felvitelekor a megfelelő bontásban kerülnek be a könyvelési tranzakciók, akkor könnyű dolgunk lesz a kontrolling feldolgozásoknál.

A számlatükör felépítésénél törekednünk kell a nem túlzottan alábontott, jól áttekinthető és kezelhető struktúrára, amely mind a vezetői, mind a pénzügyi számvitel adatigényét kielégíti.

1.4. Vállalkozás / szervezet és környezete

1.4.1. Az „szokásos” alaphelyzet

Az előadáson ismertetett alapkérdést a következő ábra szemlélteti:



Egy vállalkozás / szervezet hatékonysága, tartós működőképessége a működési szférától (verseny, költségvetés) függetlenül legalább 80%-ban a menedzsment talpraesettségétől függ. Az a menedzsment, amelyik csak a kedvezőtlen külső körülményekre tud hivatkozni, alkalmatlan funkciójának betöltésére.

1.4.2. Miért nem tudunk hatékonyan és időben reagálni?

- Nincs a vállalalkozási/szervezeti küldetés megfogalmazva
- Nincsenek transzparensten megfogalmazott célok
- Hiányos piaci ismeretek (vevő, versenytárs)
- Hiányzó piac termékstratégia
- A szervezet nincs a környezeti, piaci elvárásokhoz igazítva
- A hatáskörök nincsenek egyértelműen meghatározva (döntés, végrehajtás)
- A teljesítmény- / ráfordítás-tervezés és elszámolás inkább formális kezdeteket mutat
- A számvitel a reálfolyamatok követésére alkalmatlan

De mindig köreinken kívül van a „bűnös”! (világgazdasági válság, olajválság, ágazati válság, politika, stb.)

1.5. Stratégiai és operatív kontrolling

1.5.1. A stratégia, mint a sikeresség kulcsa

Egy szervezet csak akkor lehet sikeres, ha a környezete által elvárt szolgáltatásokat nyújtja az elvárt minőségben és hatékonysággal. Ha nem tartjuk magunkat a „jót-jól” elvhez akkor hiába próbáljuk a legkülönbözőbb költségkímélő módszereket: sikertelenségre vagyunk ítélve. A vezetés ráfordításainak nem az operatív „összességben” kell kicsúcsosodni! Fontos, hogy felkutassuk, mit értekel környezetünk, mert ez lesz megítélésünk alapja. A stratégiai menedzsment nem egy egyszer elkészített „fiók-stratégia” állandóan igazodni kell a környezet változásaihoz.

Egy vállalkozás / szervezet stratégiai pozícióit a következő ábrával szemléltethetjük:

Stratégiai horizont

(A helyes, jó dolgokkal foglalkozunk)

I g e n	Vegetálás	Prosperálás
N e m	Gyors halál	Lassú halál
	Nem	Igen

Jót - Hatékonyan

Operatív horizont

(A dolgokat helyesen, hatékonyan végezzük)

1.5.2. Stratégia sikertényezők

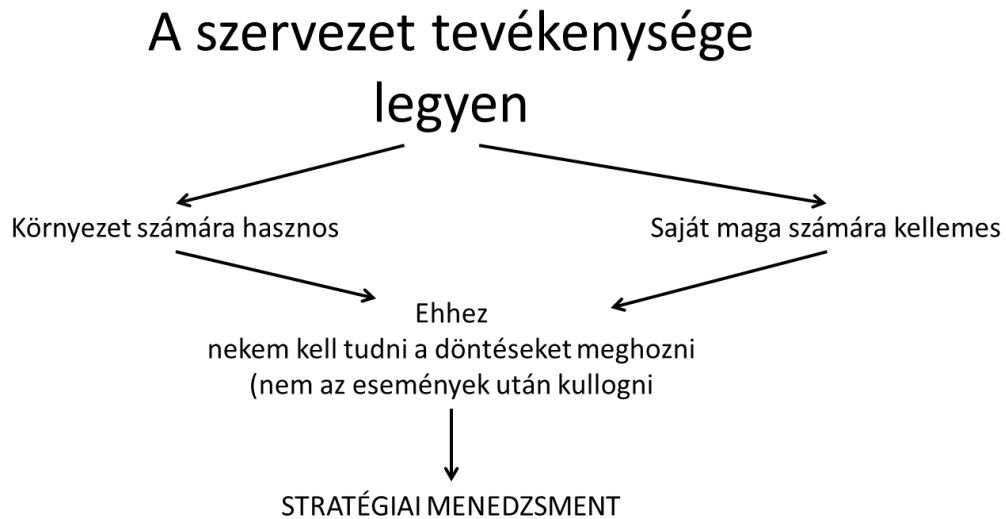
Egy szervezet tartósan csak akkor lehet sikeres, ha rendelkezik olyan

- menedzsmenttel, amelynek a környezethez igazított stratégiája van
- szervezeti felépítéssel, ami a környezet változásait le tudja követni
- eszközökkel, amelyek segítségével stratégiai és operatív döntéseket lehet előkészíteni

A szervezet sikeressége pedig a következőktől függ

- 70%-ban stratégia sikertényezőktől
- 20%-ban egyes szervezeti egységek operatív hatékonyságától
- 10%-ban a vezetés operatív ügyességétől (a teljes ráfordítás 80-90%-a itt realizálódik)

1.5.3. Összefoglalás

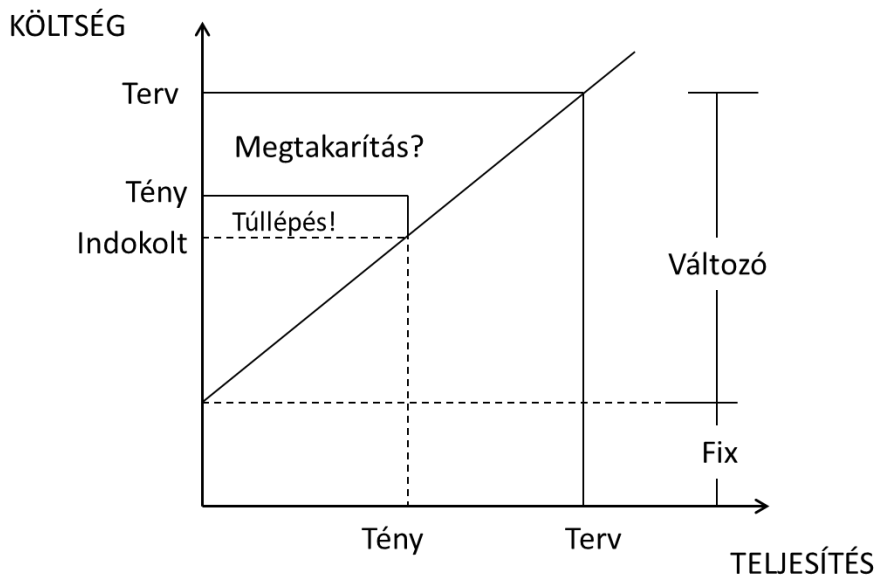


1.6. Teljesítmény-ráfordítás kontrolling

1.6.1. Rugalmas terveköltség számítás

Az operatív kontrolling nem költségtervezés és számbavétel, sokkal inkább teljesítménytervezés és számbavétel, csak a teljesítmények mentén foglalkozunk a költségekkel. A terv mindig fix, különben „mozgó célpontra lövünk”. A változásokat az előrejelzésekben vesszük figyelembe. A szervezeti egységnek (költséghely) nem a tervet kell a ténnyel összehasonlítani, hanem az indokoltat a ténnyel. A kontrolling „habja” az eltérések elemzése, az okok feltárása és intézkedési javaslatok készítése.

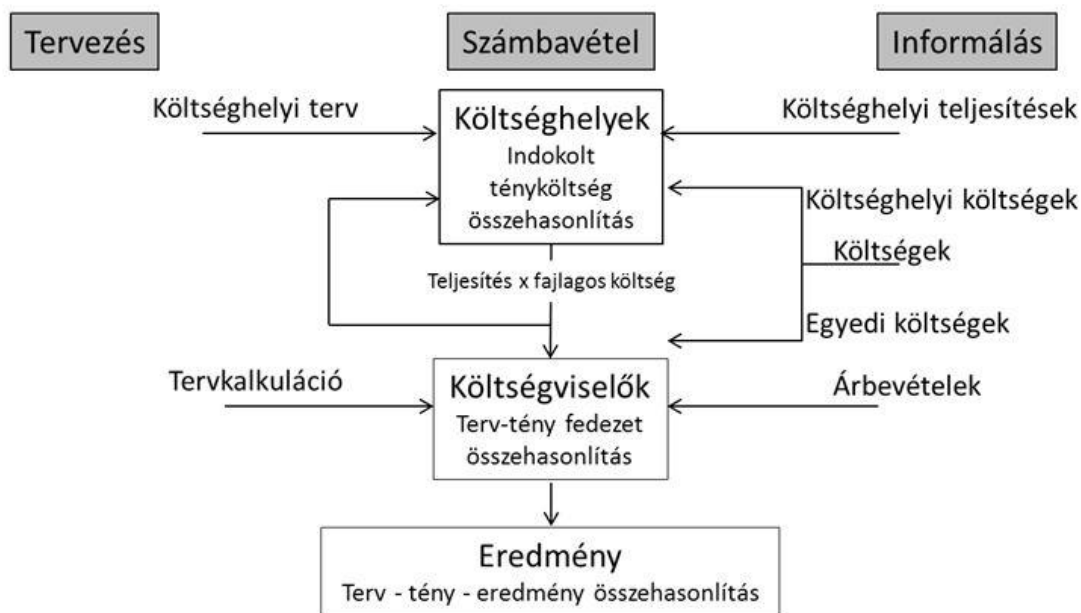
A rugalmas terveköltség számítás modelljét a következő ábra szemlélteti:



1.6.2. Az átterhelések rendszere

Átterhelések alatt a ráfordításoknak a költséghelyekre, ill. költségviselőkre terhelését értjük. Az átterhelések elsősorban teljesítmény átterhelések. Ezek mentén történik a proporcionális fajlagos költséggel az átterhelés. Mint már korábban említettük, mennél több ráfordítást sikerül a költséghelyeken a teljesítményekkel arányosítani, annál jobb képet kapunk a költséghely hatékonyságáról. A költséghelyi fix költségek ugyanis időarányosan merülnek fel, ezeknél az indokolt időarányos rész, ami a hatékonyságra nézve semmilyen információval nem bír!

Az átterhelések rendszere a következő ábrán látható:



1.6.3. Tervezés

Az operatív kontrolling rendszerben a tervezés alapját a költség helyi teljesítmény / ráfordítás tervezés és a költségviselő eredménytervezés képezik.

Először mindig a költség helyeket tervezzük meg a teljesítményekkel, ill. ráfordításokkal.

A teljesítményeknek konzisztensnek kell lenni, tehát a leadott teljesítményeknek valahol összességében fogadásra kell találniuk. Addig kell iterálni, amíg az összes leadott teljesítmény megegyezik az összes fogadott teljesítménnyel, teljesítmény fajtánként.

Mindig a tervidőszak új körülményeiből induljunk ki, ne a múltból „extrapoláljunk”. Ha nem így teszünk, akkor a múlt összes gazdaságtalanságát átvisszük a következő időszakra.

A tervmódosítások helytelen gyakorlatával szemben a tervszámokat fixnek kell tekinteni. Mozgó céltáblára nehéz lőni, ill. módosítások után előbb utóbb nem tudjuk honnan hová akartunk jutni.

Gördülő tervezést végezzünk, ami azt jelenti, hogy az idő múlásával tett előre látható változásokat előrejelzésekben vegyük figyelembe.

A költség helyi tervezés elsősorban teljesítménytervezés csak másodsorban költségtervezés. A tervezést a számokért majdan felelős vezetőikkel végeztessük, mert különben nem fognak a számokkal azonosulni, nehéz lesz számon kérni rajtuk. Ha költség helyi világ „kerek”, akkor kezdetünk hozzá a költségviselő tervezéséhez.

Tapasztalat szerint érdemes nem csak költség helyi, hanem költségviselő felelősöket is megnevezni, akik érdekeltségük okán nem engednek a költség helyekről indokolatlan ráfordításokat a költségviselőkre terhelni. A költségviselő tervek összesítéséből áll össze a fedezetterv. A nem mérhető teljesítményeket és a vele járó költségeket nem érdemes valamilyen „vetítési alapok” szíriusz a költségviselőkre szétterhelni. Ha ezt tennénk, egyrészt állandó vitára adna okot, hogy „miért

pont annyit”, másrészt kiengednék a költségviselő felelősöket a felelősségből, mondván „ők nem tehetnek” ezekről az átterhelésekről.

1.6.4. Elszámolás, eltéréselemzés

A tervezett értékek ténybeli alakulását időszakonként felül kell vizsgálni. Nem elég, ha a tervezési időszak elteltével történik az elszámolás, mert akkor már minden „történelem”, már nincs mód korrigáló beavatkozásra.

Általában – a kiszolgáló rendszerek aktualitása függvényében – először negyedéves, majd havi elszámolást érdemes készíteni. Hiába határozunk el azonban havi elszámolást, ha a számviteli zárás „tárgyhót követő” második hónap végén történik meg.

Az elszámolásnak a legizgalmasabb része az eltéréselemzés. Ahhoz, hogy az eltéréselemzés sikerre vezessen, *már* az elszámolás alapját képező átterheléseknek olyanoknak kell lenni, hogy esély maradjon az objektív kép megalkotására. Az átterhelések csak okozati alapon történhetnek. Ez néhány elszámolási időszak számainak az érintett felelősök általi hihetőség vizsgálata után „kisimul”.

Az áremelkedéseket és a belső gazdaságtalanságokat (alul foglalkoztatottság) nem szabad – legalábbis az első körben – a tisztánlátás megőrzése érdekében kritikátlanul továbbterhelni (pl. átterhelés két lépcsőben: először tény mennyiség tervárral, majd tény mennyiség árváltozással). Az eltéréselemzésnek információt kell szolgáltatni a foglalkoztatottság, túlfogyasztás, beszerzési forrás tekintetében.

1.6.5. Zárókövetkeztetés

Az egyik legfontosabb tanulság, amit mindig tartsunk szem előtt:

A

KONTROLLING RENDSZER

**ANNYIT ÉR
AMENNYIT**

MEGVALÓSÍTUNK

BELŐLE!

1.7. Pénzügyi kontrolling

1.7.1. A pénzügyi kontrolling szükségessége

A kis-és középvállalkozások többsége „megérzés” alapján hozza meg fejlesztési döntéseit, a költségvetési szerveknél pedig az általános gyakorlat az, hogy a folyószámlájuk aktuális egyenlegét figyelik, és ha van rajta pénz, akkor megvásárolják a szükséges eszközt, vagy fejlesztést. A pénzügyi kontrolling, a pénzügyi- és likviditástervezés megadja nekünk a lehetőséget, hogy előre lássuk a pénzügyi helyzetet, finanszírozási alternatívákat dolgozzunk ki, és ennek ismeretében hozzuk meg gazdasági döntéseinket. Ezért is érdekes, hogy a vállalkozói és különösen a költségvetési szféra vajmi keveset foglalkozik a likviditástervezéssel a pénzügyi prognózisok készítésével, pedig ez sokszor élet-halál kérdése lenne számukra.

1.7.2. Definíció, feladatok

Pénzügyi controlling alatt a vállalkozás stratégia céljainak és szervezetének megfelelő pénzügyi tervezési, operatív irányítási, ellenőrzési és információ szolgáltatási eljárások koordinált rendszerét értjük. A pénzügyi controlling alapvető feladatait a stratégiai célkitűzésekkel összhangban **levő pénzügyi tervek elkészítése, azok megvalósításának és aktualizálásának biztosítása, valamint a vállalkozás pénzügyi teljesítményeinek értékelése és ellenőrzése** jelentik.

1.7.3. A pénzügyi terv tartalma

A pénzügyi tervezés magában foglalja a következő rész-tervek elkészítését:

- az eredményterv,
- a mérlegterv, és
- a finanszírozási (cash flow) terv.

1.7.4. Finanszírozási terv, cash flow terv

A gazdálkodáson belül a pénzügyi szempontból *három* alapvető *tevékenység*

- a folyamatos működés,
- a befektetés és
- a finanszírozás különíthető el.

Ezekhez kötődik a cash flow levezetés három szintje, a **működési, a befektetési és a finanszírozási cash flow**. A folyamatos működés a vállalkozás/intézmény alapvető, alapító okiratban meghatározott jövedelemtermelő tevékenysége. A befektetési tevékenység a hosszú élettartamú, az ún. befektetett eszközök beszerzése és értékesítése. A finanszírozás az a tevékenység, amelynek eredményeként változások következnek be a vállalkozás saját tőkéje és idegen forrásai méretében és összetételében. A cash flow kimutatás a pénzeszközök állományában az adott időszakban bekövetkezett változásokra

irányítja a figyelmet. Bemutatja a vállalkozásba be- és kiáramló pénzeszközök legfontosabb forrásait és felhasználásait. A következő 3 ábrán a cash flow levezetés szintjeit mutatjuk be:

Működési cash flow



Sorszám	CASH-FLOW TERV	Cash hatás	Adatforrás
1.	Eredmény	+/-	Eredményterv
2.	Átértékelési veszteség/nyereség	+/-	Eredményterv
3.	Értékcsökkenés	+	Eredményterv
4.	Céltartalékok változása	+/-	Eredményterv
5.	Szállítók, egyéb kötelezettségek vált.	+/-	Mérlegterv
6.	Vevők +egyéb köv. változása	+/-	Mérlegterv
5.	Szállítók, egyéb kötelezettségek	+/-	Mérlegterv
8.	Időbeli elhat. vált.	+/-	Mérlegterv
9=1+2+3+4+5+6+7+8	MŰKÖDÉSI CASH FLOW		Számított



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1

Befektetési cash flow



Sorszám	CASH-FLOW TERV	Cash hatás	Adatforrás
10.	Beruházások	-	Vezetői döntés
11.	Befektetések	-	Vezetői döntés
12.	Értékpapírok változása	+/-	Vezetői döntés
13=10+11+12	BEFEKTETÉSI CASH FLOW		Számított



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

156

Finanszírozási cash flow



Sorszám	CASH-FLOW TERV	Cash hatás	Adatforrás
14.	Hosszúlej. hitelek változása	+/-	Vezetői döntés
15.	Rövidlej. hitelek változása	+/-	Vezetői döntés
16.	Állami támogatás	+	Vezetői döntés
17.	Tőkeemelés	+	Tulajdonosi döntés
18.	Kapott osztalék	+	Tulajdonosi döntés
19.	Fizetett osztalék	-	Tulajdonosi döntés
20.	Nyereségadó	-	Számított
21= 14+....+20	FINANSZÍROZÁSI CASH FLOW		Számított
22=9+13+21	CASH FLOW ÖSSZESEN		Számított
23.	Nyitó pénzeszköz		Mérlegterv
24.=23+22	Záró pénzeszköz		Számított



MAGYARY
PROGRAM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.uszechenyiterv.gov.hu
06 40 626 626



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

157

1.8. Likviditástervezés feladat

Gondolkodjon el azon, hogy el lehet-e indítani egy vállalkozást kezdőtőke nélkül! (10 perc)

Példánkban egy nagy nemzetközi áruházlánc szeretne egy új egységet létrehozni. Az építési beruházás 1 milliárd forintba kerül, a beruházó nem fizet előleget és az épület átadása után 60 nappal fizet a megállapodás szerint. Az áruház az átadás után azonnal megnyílik, a hét minden napján nyitva van, átlagos napi forgalma 20 millió forint. A cég az induláskor 30 napos raktárkészletet halmoz fel és a szállítóknak 90 nap után fizet.

Kérdések:

- **Mennyi pénz kell az áruházláncnak befektetnie az új egység megnyitásába?**
- **Hogyan alakul a megnyitás után a készpénzáram? 1-59-nap, 60. nap, 60-90 nap, 90 nap után?**

Válaszait írásban indokolja!

Válaszok: *(az írásos válaszok megadása után megmutatni!)*

Az áruházláncnak ebben az esetben semmit nem kell befektetnie. A nyitás után 60 napig csak bevételei lesznek (1.200 millió forint), ebből ki tudja fizetni az építési vállalkozót, sőt még marad is 200 millió forintja. A következő 30 napban ehhez még további 600 millió forint társul, ekkor viszont ki kell fizetni a teljes indító árukészlet értékét 600 millió forintot. A továbbiakban a bevételek és kiadások egyensúlyban lesznek, „csak” a cég nyeresége/vesztesége változtatja a pénzügyi egyenleget.

1.9. Megfelelő információk

Ahhoz, hogy iratrendező számra döntsék ránk naponta a csak szerény mértékben használatos információkat, nekünk kell megmondani mire, milyen formában és milyen gyakran van szükségünk! Akkor járunk el helyesen, ha meghatározzuk az egyes vezetési szintekre az ott meghozandó döntésekhez szükséges elégséges információkat. A rendszeres információszolgáltatáson kívüli ún. ad hoc információk mindig aránytalanul nagy ráfordítással és esetenként megbízhatatlanabb tartalommal bírnak, ezért ezeket minimalizálni kell. Azt, hogy milyen információkra van szükségünk a tervezési / beszámolási időszak előtt kell eldönteni, a könyvelés elindulása után jószerével nem kivitelezhető (számlatükör, költséghelyi- / költségviselő struktúra). Igen gyakran kerülnek komplex (állítólag sokszorosán bevált) számítógépes rendszerek alkalmazásra, de ha kicsit mögé nézünk, tömegével használják a munkatársak használható operatív információk nyerésére az Excel táblákat, ezt a problémát szervezetre szabottan kezelni kell különben állandó aktualitási-, kompatibilitási, -teljességi problémákkal kell szembenézni.

A következő ábrák segítségével felidézheti, mi hangzott el ebben a témában a tréningen.

Információs/vezetői szintek



KÉ/12

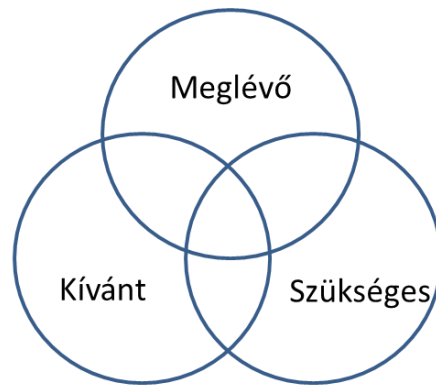
- Felsővezetés (igazgató(k))
- Középvezetés (osztályvezetők)
- Operatív irányítás



Minden szintre az ottani döntésekhez szükséges információt



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



- Ki határozza meg?
- Tervezés-elszámolás
- Összehasonlítási lehetőségek (körte-dió)

Beszámoló felépítése



KÉ/13

- Tartalmi (eredmény, mérleg, cash-flow, funk. terület, teljesítmény, indokolt ráfordítás)
- Formai/megjelenítés (szöveges, táblázat, grafikon)
- Gyakoriság (éves, negyedéves, havi)



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

76

Kontrolling adatforrásai



KÉ/14

- Számvitel (de költséghelyek, költségviselők, zárási időpont/gyakoriság)
- Bérszámfejtés
- Különböző analitikák (pl. anyag, vevő, szállító ...)



Az adatgyűjtést (számlatükör is!) év elején kell a kontrolling követelményeknek megfelelően kialakítani!



MAGYARY
PROGRAM



Nemzeti Fejlesztési Operatív Program
www.opm.gov.hu
14-16-18-20-22
HATÁROZOTT MÉRLEG
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Számítógépes rendszerek



KÉ/16

- Mindentudó komplex rendszerek
- Információ az excel táblákból



MAGYARY
PROGRAM

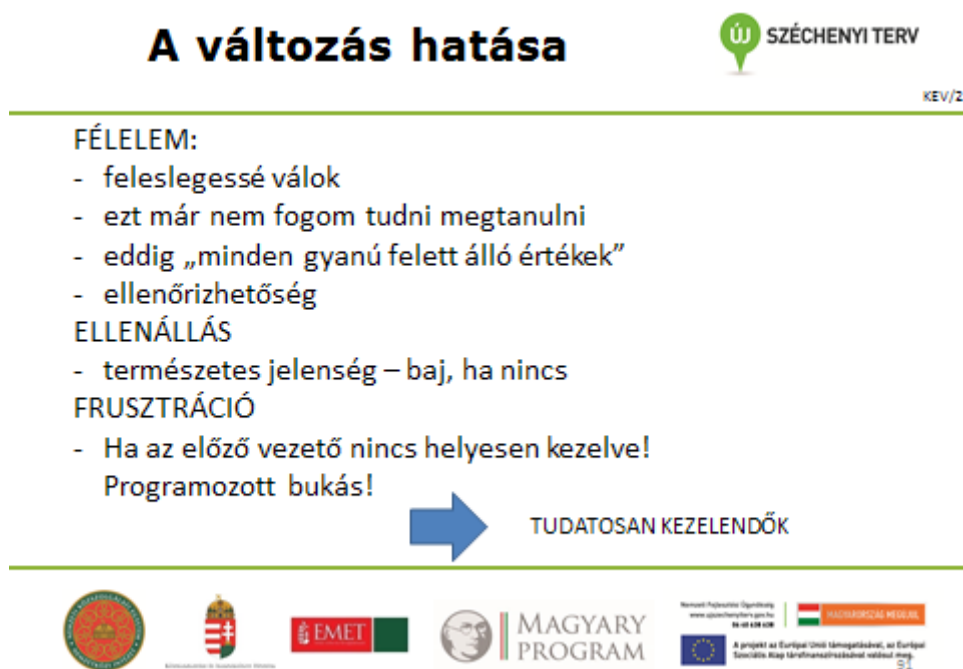


Nemzeti Fejlesztési Operatív Program
www.opm.gov.hu
14-16-18-20-22
HATÁROZOTT MÉRLEG
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

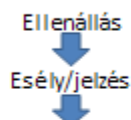
1.10. A kontrolling emberi vonatkozásai

Minden kontrolling rendszer annyit ér, amennyit megvalósítunk belőle. Mivel emberek valósítják meg a rendszereket hatványozottan figyelni kell az emberi tényezőkre. Minden változás félelmet, ellenállást vált ki. Az ellenállást nem letörni, hanem az okait felkutatni kell. Nem az a fontos, hogy valaki mit mond, hanem hogy áll hozzá a mondottakhoz! A csapatmunkához tudatosan válogassuk össze a munkatársakat készségeik / képességeik alapos felméréssel. Kontrolling rendszerek felépítésében üzemeltetésében a kontroller személyének a sikerességet eldöntő, meghatározó szerepe van.

Ezeket szemlélteti a következő néhány ábra.



Ellenállás



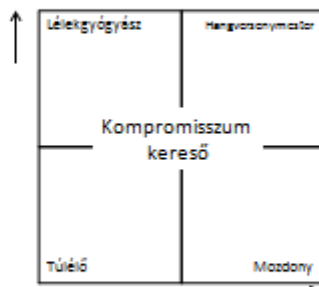
Felszabadítható energiák

- Ellenállás nélkül nincsenek változások (az a baj, ha nincs ellenállás)
- Az ellenállás mindig rejtjelezett üzeneteket tartalmaz (az ellenállásnak emocionális okai vannak)
- Az ellenállás figyelmen kívül hagyása blokádhhoz vezethet (a helyzet még nem érett)
- Haladjunk az ellenállással egy irányba, ne ellene
 - Adjunk teret az ellenállásnak
 - Kutassuk fel okait, párbesszéd
 - Eljárás mód esetleges újragondolása



Viselkedésformák (Blake&Mouton)/1

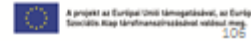
EMBERI KAPCSOLATOK
HANGSÚLYOZÁSA



TELJESÍTMÉNYORIENTÁLTÁG



Tapasztalati potenciál



A kontroller személye (kulcsfigura)

- Áttekintés
- Elfogadottság
- Empátia

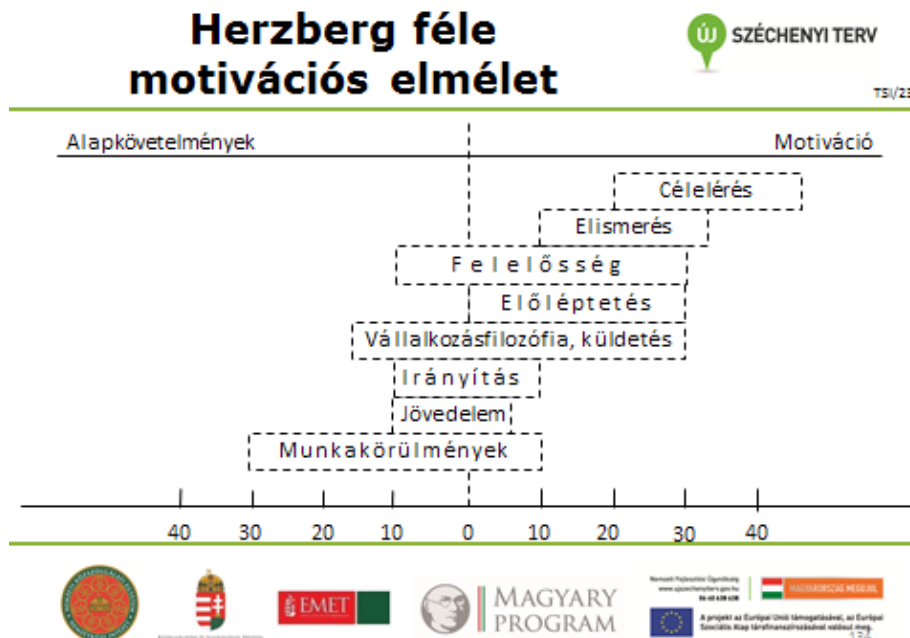
Ne az irodából!
Nem végrehajtó, navigátor
Félkarú kontroller



1.11. Mitől fognak működni a rendszerek: motiváció

Ahhoz, hogy a munkatársak tartósan örömmel, hatékonyan végezzék munkájukat, motiválni kell őket. Sokan úgy gondolják a motiváció egyenlő a több pénzzel. Ez csak rövidtávon (vagy ott sem) igaz, a jövedelem, amiből valaki tisztességesen meg tud élni, inkább alapkövetelmény. Motivációt jelenthet valaki számára, hogy tevékenysége örömmel tölti el, felelősséget delegálnak hozzá, van továbbfejlődési lehetőség... Ezekre kell súlypontilag ügyelni, ha motivált munkatársakkal akarunk együtt dolgozni.

Kérem, a következő ábra alapján gondolja végig, mit hallott a tréningen a Herzberg féle motivációs elméletről.



Instrukciók a tananyag e-learning célú átalakításához

Az anyag úgy készült, hogy egyértelműen lehet e-learning tananyaggá alakítani. E a követő tananyag inkább leíró jellegű, a szöveges részek után vagy közben jó néhány ábrát is tartalmaz, amelyeket önálló képernyőn kellene megjeleníteni. Néhány tananyagrész után kérdéseket is feltettünk, de itt már írásbeli válaszokat nem kérünk, ennek lehetőségét – egy kivétellel - nem kell megteremteni.

Az anyagban szerepel egy feladat is (1.8. Likviditástervezési feladat). Az ehhez kapcsolódó kérdésekre írásbeli választ kérünk, majd a válaszadás után megmutatjuk a feladatban végén leírt megoldást!