

## TEMA 10. CONTROLUL MANAGERIAL

1. Definirea și importanța controlului
2. Tipuri de control managerial
3. Structura procesului de control managerial
4. Metode de control managerial

### 1. Definirea și importanța controlului

Premisa de bază în funcționarea eficace a unei firme este ca toate activitățile ei să se desfășoare conform celor prevăzute prin planuri. Apariția unor factori perturbatori atât din interiorul, cât și din exteriorul întreprinderii generează uneori întreruperi sau desincronizări în desfășurarea activităților prevăzute, ceea ce determină nevoia de control la întreprindere.

**Controlul managerial** este un proces care se realizează, în principal, prin măsurarea performanțelor efectiv realizate, compararea lor cu standardele de performanță sau obiectivele predeterminate și inițierea de acțiuni care să corecteze abaterea semnificativă [25].

Legătura dintre funcția de planificare și cea de control este foarte strânsă. De altfel, controlul poate fi considerat o etapă a procesului de planificare, datorită importanței acestei etape, specialiștii evidențiază totuși controlul ca o funcție distinctă a managementului.

Ideea de bază a tuturor controalelor manageriale este asigurarea managerilor cu informații privind desfășurarea evenimentelor din sfera lor de interes. Odată asigurate, aceste informații pot fi utilizate în mai multe scopuri:

- pentru actualizarea planurilor: ca urmare a activității de control se poate ajunge la concluzia că unele planuri trebuie reformulate;
- pentru prevenirea crizelor: dacă un manager nu cunoaște ceea ce se petrece în zona sa de autoritate, atunci orice problemă incipientă se poate transforma într-o situație critică;
- pentru evaluarea randamentului salariaților;
- pentru normarea producției: ca urmare a activității de control, produsele și serviciile realizate pot fi normate sub aspect cantitativ și calitativ;
- pentru protejarea patrimoniului întreprinderii: se are în vedere evitarea utilizării ineficiente, a risipei sau a furtului.

### 1. Tipuri de control managerial

În funcție de elementele sistemului fizic ale căror performanțe sunt comparate cu standardele, pot fi puse în evidență două tipuri principale de control: control corectiv și control preventiv.

**Controlul preventiv** sau controlul *ante factum* constă în examinarea informațiilor din mediul exterior și a performanțelor intrărilor de resurse fizice, compararea lor cu standardele prestabilite și declanșarea unor acțiuni asupra intrărilor de resurse care să asigure prevenirea performanțelor negative în celelalte componente ale sistemului. Exemple de control preventiv: recepția calitativă a materiilor prime, examinarea abilităților și cunoștințelor unor candidați potențiali la ocuparea unui post vacant, realizarea unui test de marketing pentru lansarea unui nou produs.

**Controlul corectiv** sau controlul *post factum* constă în măsura-rea performanțelor efective ale procesului de transformare și ale ieșirilor de resurse fizice din sistem, compararea acestora cu standardele prestabilite și declanșarea unor acțiuni corective asupra tuturor elementelor sistemului pentru a aduce performanțele acestuia la nivelul dorințelor. Majoritatea controalelor manageriale sunt de tip post factum, asigurând conexiunea inversă prin care se realizează autoreglarea sistemului întreprinderii.

Unele activități de control, care privesc în special procesul de transformare a resurselor fizice, au atât un aspect preventiv cât și unul corectiv. De exemplu, controlul calității pe fluxul de fabricație are un astfel de caracter dual.

În funcție de natura informațiilor percepute și comparate cu standardele, controlul managerial poate fi văzut sub două aspecte: controlul comportamentului subordonaților și controlul intrărilor și ieșirilor în și din diferitele activități ale întreprinderii.

**Controlul comportamentului** constă în supravegherea directă, personală a subordonaților. Un rol important în acest tip de control îl au standardele etice, derivate din cultura organizațională. Activitatea unui maestru dintr-un atelier de producție constă, în mare măsură, în supravegherea comportamentului muncitorilor din atelierul respectiv. Controlul comportamentului, numit și control personal (este realizat personal de către manager), are atât un rol preventiv, cât și unul corectiv.

**Controlul intrărilor și ieșirilor** se bazează pe măsurarea efectivă a intrărilor și ieșirilor de resurse fizice, în și din diverse activități, și compararea ulterioară cu standardele. Acest tip de control se mai numește și control *impersonal*, întrucât nu presupune participarea efectivă a managerului la procesul de măsurare.

Cele două tipuri de control nu se exclud reciproc, ci se îmbină, având ponderi diferite în funcție de nivelul ierarhic pe care îl ocupă managerul și de natura activității conduse. La nivelurile superioare ale întreprinderii se folosește îndeosebi controlul intrărilor (preventiv) și al ieșirilor (corectiv) în și din activitățile diferitelor unități subordonate. La nivelurile inferioare, ponderea mai mare o are controlul comportamentului prin supravegherea și îndrumarea subordonaților.

### **3. Structura procesului de control managerial**

În desfășurarea procesului de control managerial pot fi delimitate patru etape mai importante: stabilirea standardelor de performanță; măsurarea performanțelor efective; compararea performanțelor măsurate cu standardele și identificarea abaterilor; stabilirea acțiunilor corective necesare și implementarea lor. Prima etapă este strâns legată de funcția de planificare, celelalte trei fiind specifice funcției de control.

**I. Stabilirea standardelor de performanță.** Un standard este o valoare utilizată ca element de referință pentru compararea altor valori. Un standard de performanță arată în termeni preciși ceea ce se așteaptă de la o întreprindere sau de la o subdiviziune a acesteia.

Într-o întreprindere orientată spre profit pot fi puse în evidență mai multe categorii de standarde, în funcție de nivelul ierarhic la care se referă performanța: standarde organizaționale, funcționale, departamentale și individuale.

*Standardele organizaționale*, stabilite pe baza obiectivelor strategice ale întreprinderii, au în vedere îndeosebi performanțele cu privire la piață și rezultatele financiare ale întreprinderii. De exemplu, realizarea unei cote de piață de 40% în anul curent și obținerea unei marje a profitului de 15% pot constitui standarde de performanță organizaționale.

*Standardele funcționale* sunt derivate din cele organizaționale, fiind specifice fiecărui domeniu funcțional din cadrul întreprinderii. De exemplu, funcția de marketing poate avea drept standard de performanță realizarea unui volum al vânzărilor anuale de 40 milioane lei, iar funcția de producție - reducerea costurilor unitare ale produselor cu 10%.

*Standardele departamentale* reflectă măsura în care fiecare departament trebuie să contribuie la realizarea standardelor domeniului funcțional la care aparține. Dacă avem în vedere funcția de marketing, de exemplu, un standard pentru departamentul vânzări ar putea fi vânzarea unui volum de 100 mii bucăți dintr-un anumit produs al întreprinderii în anul în curs. Un nivel al cheltuielilor de publicitate de maximum 10 lei pe unitatea de produs vândut, în condițiile comercializării a cel puțin 100 mii bucăți, poate constitui un standard pentru departamentul promovare.

*Standardele individuale* exprimă performanțele ce se așteaptă de la fiecare individ, la postul lui de muncă, pentru satisfacerea standardelor departamentului în care își desfășoară activitatea. De exemplu, vânzarea a 25 mii unități de produs pe an poate fi un standard pentru un lucrător din departamentul vânzări. La stabilirea standardelor individuale de performanță trebuie luate în considerare condițiile specifice fiecărui post de muncă. Pentru manageri, standardele individuale de performanță se suprapun în mare măsură cu standardele organizației sau ale subunităților pe care le conduc.

**II. Măsurarea performanțelor efective.** Odată stabilite, standardele de performanță clare, pe baza unor obiective bine fundamentate prin planificare, și comunicate celor care trebuie să le îndeplinească, măsurarea performanțelor efective nu ar trebui să constituie o problemă deosebită

pentru majoritatea subunităților din întreprindere. Operațiunile de măsurare presupun colectarea și prelucrarea unor date cu privire la intrările și ieșirile în și din diferite activități și pot fi asumate de un procesor de informații.

Frecvența măsurării performanțelor variază în funcție de natura activității urmărite și de nivelul ierarhic al performanței. Astfel, unele performanțe cantitative și calitative din activitatea de fabricație sunt urmărite zilnic sau chiar mai des, pe când realizările din activitatea de concepție a produselor sunt evaluate lunar sau trimestrial. Pe de altă parte, măsurarea performanțelor are o frecvență mai mare la nivelurile inferioare ale întreprinderii și mai redusă la nivelurile superioare. De exemplu, performanțele departamentului livrări pot fi urmărite zilnic sau săptămânal; progresele în ceea ce privește obiectivele de creștere pe termen lung ale întregii întreprinderi sunt evaluate însă mai rar, o dată sau de două ori pe an.

**III. Compararea performanțelor efective cu standardele și determinarea abaterilor.** Este cea mai simplă etapă a procesului de control, operațiunile fiind preluate în bună parte de procesorul de informații. Datorită faptului că principala resursă a unei întreprinderi o constituie oamenii cu comportamentul lor mai mult sau mai puțin variabil, oarecum supus întâmplării, rareori se întâmplă ca performanțele efective să se suprapună cu exactitate peste standardele prevăzute. Ca urmare, încă din etapa de stabilire a standardelor sunt proiectate, în anumite cazuri, și limitele de variație sau toleranțele în interiorul cărora performanțele măsurate sunt considerate normale. În cazul apariției unor abateri care nu se încadrează în intervalul de control, sunt sesizați managerii abilitați să stabilească și să inițieze acțiuni corective corespunzătoare. Cu cât abaterile sunt mai mari, cu atât nivelul ierarhic al managerilor avizați și implicați în rezolvarea problemei este mai înalt.

**IV. Stabilirea acțiunilor corective necesare și implementarea lor.** Aceasta este cea mai importantă etapă a procesului de control. Pentru a găsi căile adecvate de armonizare a performanțelor efective cu standardele, managerii trebuie să analizeze abaterile constatate, reliefând cauzele și consecințele posibile. Într-o întreprindere orientată spre profit cele mai frecvente cauze ale abaterii performanțelor de la standarde sunt legate de deficiențele de planificare și comunicare în organizație, incapacitatea sau neglijența personalului, insuficiența calificării și a motivării, acțiunea unor factori externi. Consecințele abaterilor pot fi negative sau pozitive pentru întreprindere.

De regulă, sunt analizate cu mai mare atenție abaterile defavorabile, urmărindu-se declanșarea unor acțiuni care să ducă la diminuarea sau eliminarea influenței viitoare a cauzelor generatoare de abateri. Dar, la fel de importante sunt și abaterile favorabile, ele ilustrând fie deficiențe de planificare (standarde de performanță stabilite necorespunzător), fie modificări neașteptate ale influenței factorilor de mediu, ceea ce constituie posibilități de valorificat pentru firmă.

Amploarea activității de control managerial trebuie stabilită în funcție de două criterii esențiale: eficiența economică a controlului și reacțiile comportamentale declanșate.

**Considerațiile economice.** Instalarea și funcționarea unui sistem de control trebuie să fie o activitate eficientă, în sensul că efectele economice pe care le produce un astfel de sistem trebuie să fie mai mari decât eforturile financiare presupuse.

**Considerații comportamentale.** Gradul de intensitate al controlului depinde în mare măsură și de reacțiile comportamentale pe care le provoacă un anumit nivel de control. Foarte puțini oameni doresc să lucreze într-un mediu lipsit cu desăvârșire de control. Absența controlului poate crea o anumită nesiguranță, oamenii neștiind cu precizie ce se așteaptă de la ei. Pe de altă parte, majoritatea oamenilor nu doresc să muncească într-un mediu controlat excesiv.

Pentru a evita pe cât posibil aceste reacții comportamentale negative, în proiectarea procesului de control trebuie avute în vedere câteva obiective: stabilirea unor standarde realiste, implicarea subordonaților în procesul de control, folosirea controlului numai acolo unde este necesar și evitarea controlului excesiv, reevaluarea periodică a necesității unor controale.

#### **4. Metode de control managerial**

Pentru urmărirea progreselor înregistrate de activitățile desfășurate într-o întreprindere pot fi

utilizate o multitudine de tehnici, metode și sisteme de control. Unele dintre acestea (observarea directă, rapoartele scrise, audit-urile) sunt specifice funcției manageriale de control. Altele au fost dezvoltate și sunt folosite pentru a servi atât planificarea, cât și controlul într-o organizație. Cele mai cunoscute astfel de metode și sisteme sunt: bugetele, analiza punctului critic al profitabilității, graficul Gantt, tehnicile de analiză în rețea, managementul prin obiective, sistemele informaționale de management.

**Observarea directă** este o metodă simplă de control, folosită de către manageri pentru a avea o imagine asupra a ceea ce se întâmplă în unitatea pe care o conduc. Controlul prin observarea directă a modului în care se desfășoară activitățile este utilizat mai frecvent de managerii inferiori (șefi de birouri, maiștri, șefi de echipă). Managerii de la nivelurile superioare practică observarea directă în mod discontinuu și mai rar. Inspecția zilnică a conducătorului unei secții de producție prin atelierele secției, vizita anuală sau trimestrială a directorului general al unei mari companii prin toate unitățile dispersate în teritoriu sunt totuși exemple de control prin observare directă.

**Rapoartele scrise.** Un instrument de control utilizat foarte frecvent în întreprinderi este raportul scris. În funcție de conținutul lor, rapoartele scrise pot fi informaționale, atunci când prezintă faptele desfășurate, și analitice, atunci când faptele observate sunt însoțite de interpretări și explicații.

*Rapoartele de producție* (zilnice, săptămânale, lunare), *rapoar-tele de vânzări*, unele situații contabile și financiare cu caracter periodic sunt rapoarte informaționale utilizate frecvent de managerii de la diferite niveluri ale unei întreprinderi.

*Bilanțul contabil împreună cu anexele sale* este un exemplu de raport analitic de primă importanță pentru managerii superiori ai întreprinderilor.

**Audit-urile financiare și manageriale.** *Audit-urile financiare* sunt investigații complexe ale tranzacțiilor financiare realizate într-un anumit interval de timp, având drept scop principal certificarea corectitudinii cu care sunt aplicate regulile prevăzute de metodele contabile folosite de întreprindere. Asemenea investigații pot fi realizate de un personal exterior întreprinderii cercetate (din firme specializate în audit financiar-contabil) sau de personalul de specialitate propriu.

*Audit-urile manageriale* sunt investigații cuprinzătoare ale unei întreprinderi și ale operațiunilor sale dintr-o anumită perioadă, privind dincolo de costuri și profituri pentru a evidenția cauzele performanțelor eficiente sau ineficiente. Procesul de investigare este complex și îndelungat, necesitând un mare volum de informații colectate din diverse surse: înregistrările întreprinderii, datele publicate, chestionarele și interviurile realizate cu diverși angajați ai întreprinderii, clienți, furnizori și instituții guvernamentale. Concluziile rezultate dintr-o astfel de investigație sunt prezentate, sub formă de recomandări, factorilor de decizie de la nivelul cel mai înalt al întreprinderii.

**Bugetele** sunt probabil cele mai răspândite instrumente de control managerial. Un buget este o exprimare în termeni financiar sau numerici a cerințelor unei activități și a rezultatelor așteptate de la acea activitate. De cele mai multe ori, bugetele simt expresia financiară sau numerică a planurilor sau programelor unei întreprinderi. În planificare și control pot fi folosite multe tipuri de bugete. Mai frecvente sunt: bugetele de venituri și cheltuieli; bugetele investițiilor prin care sunt precizate cheltuielile specifice prevăzute pentru instalații, echipamente, mașini și alte elemente de investiții; bugetele materialelor care reflectă cerințele de materiale în perioada planificată.

Ca instrument de planificare și control, bugetele au mari avantaje. În anumite condiții, însă, pot provoca greutate în desfășurarea normală a activității datorită rigidității lor. Inflexibilitatea bugetelor este un dezavantaj îndeosebi pentru întreprinderile care își desfășoară activitatea într-un mediu caracterizat printr-un înalt ritm al schimbărilor. Pentru a înlătura acest neajuns au fost imaginate *bugete flexibile* care variază în funcție de volumul operațiunilor dintr-o perioadă dată. Ideea de bază este aceea de a permite cheltuielilor materiale, salariale, de publicitate, prevăzute să varieze în funcție de volumul operațiunilor (vânzări, de exemplu) care nu este cunoscut cu precizie dinainte.

Elaborarea bugetului este o operațiune care trebuie făcută cu mare atenție. Faptul că o anumită

cheltuială a fost făcută în trecut este adeseori folosit ca justificare pentru a include din nou acea cheltuială în buget, deși poate că situația care a generat cheltuiala s-a schimbat de mult. O modalitate de evitare a acestor impedimente o constituie tehnica de *bugetare cu baza zero*, potrivit căreia managerii trebuie să justifice cheltuielile din întregul buget și din diferite părți ale acestuia pornind de la zero.

**Graficul Gantt** este cea mai simplă și mai cunoscută metodă grafică de planificare și control a activităților unui program sau proiect. Într-un astfel de grafic, activitățile programului sunt reprezentate pe o scară a timpului folosind elemente figurative diferite pentru duratele planificate și cele efectiv realizate. Acest tip de grafic a fost propus de Henry Gantt și este utilizat îndeosebi în programarea și urmărirea producției. Principalul dezavantaj al graficului Gantt constă în faptul că nu permite sesizarea legăturilor dintre activitățile programului sub aspectul intercondiționării lor.