



CONTROLUL **MANAGERIAL**

Procesul de control managerial

Controlul managerial constă în monitorizarea, evaluarea și corectarea activităților organizaționale, astfel încât acestea să contribuie în mod efectiv la îndeplinirea obiectivelor propuse.

- Se măsoară performanțele efectiv realizate
- Se compară performanțele cu standardele predeterminate
- Se inițiază acțiuni care să corecteze abaterile semnificative dintre performanțele efective și standarde

Monitorizarea poate fi utilizată în mai multe scopuri:

- **actualizarea planurilor**: ca urmare a activității de control se poate ajunge la concluzia că unele planuri (obiective și acțiuni) trebuie reformulate
- **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
- **evaluarea performanței angajaților** și recompensarea lor de o manieră motivantă
- **protejarea patrimoniului firmei**: se are în vedere evitarea utilizării ineficiente a resurselor, a risipei sau a furturilor.

Tipuri de control

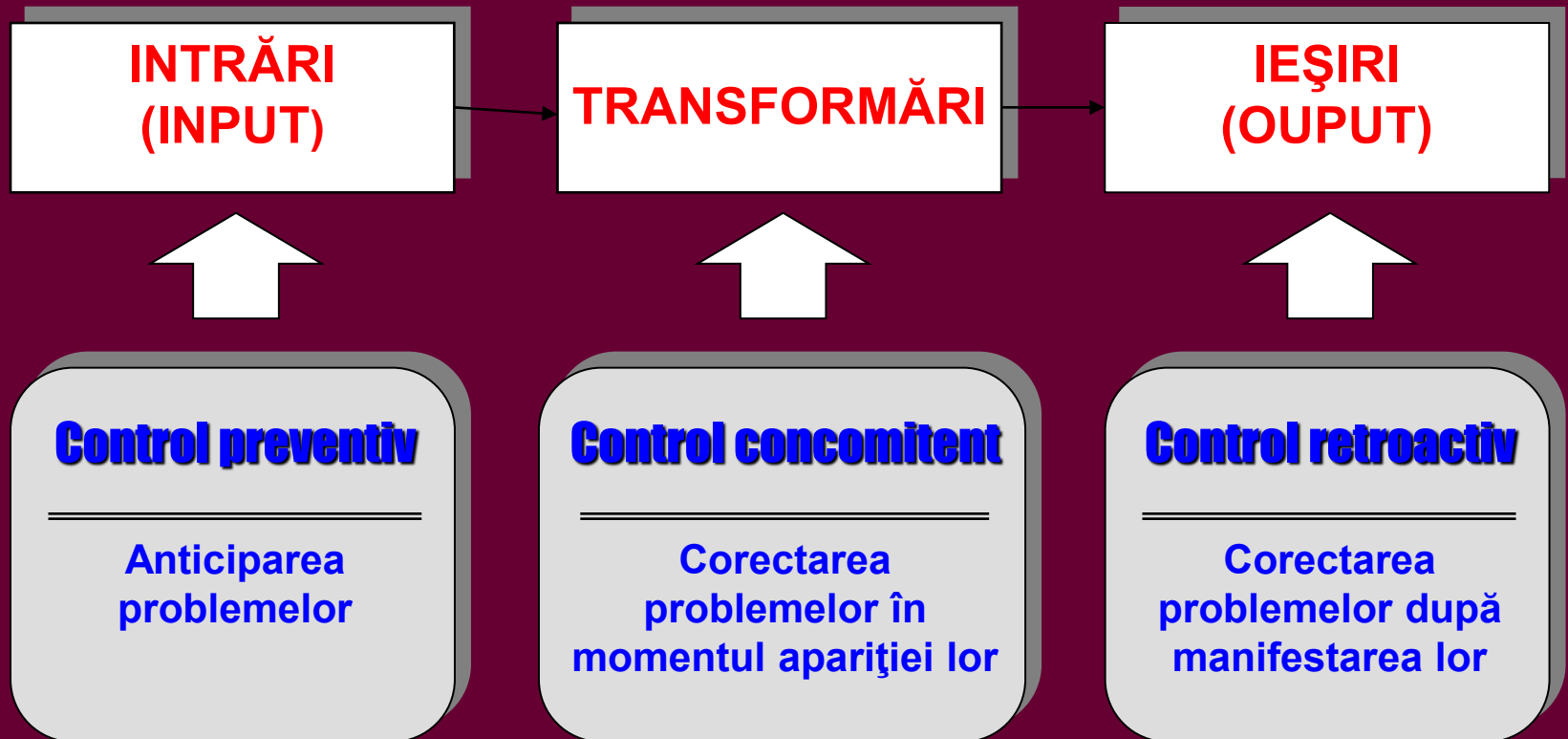
A. În funcție de momentul comparării performanțelor cu standardele:

- 1. Control preventiv**
- 2. Control concomitent**
- 3. Control retroactiv**

B. În funcție de natura performanțelor măsurate

- Controlul comportamentului subordonaților**
- Controlul rezultatelor activităților realizate**

Tipuri de control



În funcție de momentul comparării performanțelor cu standardele

Controlul preventiv (ante-factum)

- examinarea informațiilor din mediul exterior și a performanțelor intrărilor de resurse în sistem
- compararea lor cu standardele prestabilite
- declanșarea unor acțiuni corective asupra intrărilor de resurse care să asigure prevenirea performanțelor nesatisfăcătoare în celelalte componente ale sistemului.

În funcție de momentul comparării performanțelor cu standardele

Controlul concomitent

1. Se desfășoară pe parcursul derulării procesului de conversie a intrărilor (input) în ieșiri (output), permițând un feedback imediat cu privire la eficacitatea și eficiența acestui proces.
2. Dă posibilitatea managerilor să intervină prompt pentru a corecta problemele generatoare de abateri semnificative între performanțe efective și standarde încă de la apariția lor.

În funcție de momentul comparării performanțelor cu standardele

Controlul retroactiv (post-factum)

- măsurarea performanțelor efective ale activităților de transformare și de ieșire a resurselor din sistem
- compararea acestora cu standardele prestabilite
- declansarea unor acțiuni corective asupra tuturor elementelor sistemului pentru a aduce performanțele acestuia la nivelul dorintelor.

După natura informațiilor percepute și comparate cu standardele

Controlul comportamentului (numit și control personal) = supravegherea directă, personală a subordonaților.

Controlul intrărilor și ieșirilor (control impersonal) presupune măsurarea efectivă a intrărilor și ieșirilor de resurse în și din diverse activități și compararea ulterioară a acestora cu standardele.

Volumul activității de control

Amploarea activității de control managerial este stabilită în funcție de două criterii esențiale:

1. Eficiența economică a controlului: efectele economice pe care le produce un sistem de control trebuie să fie mai mari decât eforturile financiare presupuse.

2. Reacțiile comportamentale declanșate de control:

Majoritatea oamenilor nu doresc să lucreze într-un mediu:

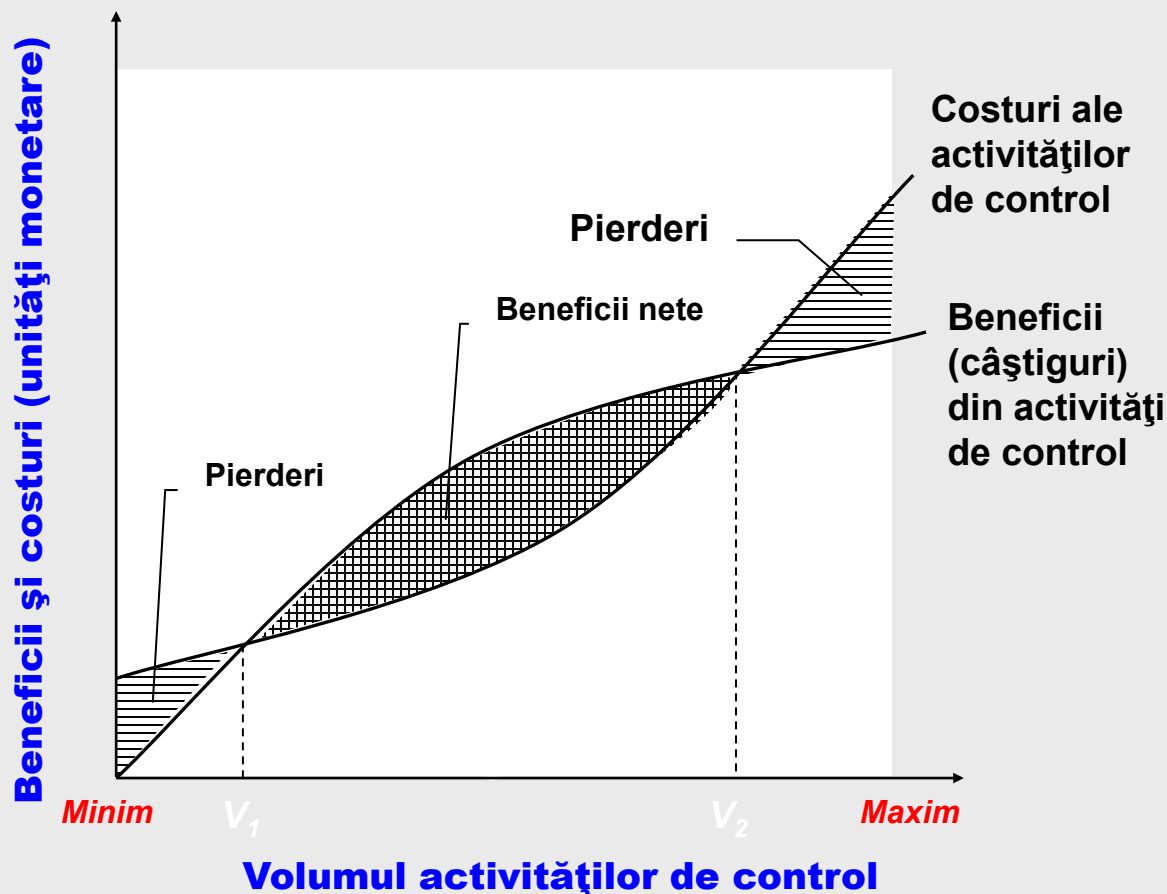
- a) lipsit complet de control: dezorientare, nesiguranță;
- b) excesiv de controlat - tendințe de sabotare a controlului, reacții psihice de frustrare cu reducerea performanțelor.

Volumul activității de control considerații comportamentale

Excesul de control poate genera:

- 1. Reacții de rezistență la control** : cu tendințe de eschivare sau de distorsionare a performanțelor măsurate.
- 2. Reacții psihice de frustrare** : cu repercusiuni negative asupra moralului oamenilor

Determinarea volumului activităților de control prin analiza cost-beneficiu



Etapele procesului de control

1. Stabilirea standardelor de performanță	Standarde organizaționale; standarde divizionale; standarde functionale; standarde departamentale; standarde individuale.
2. Măsurarea performanțelor efective	Frecvența măsurării performanțelor variază în funcție de <ol style="list-style-type: none">natura activității controlatenivelul ierarhic al performanței urmărite.
3. Compararea performanțelor efective cu standardele și determinarea abaterilor	<p>În cazul apariției unor abateri care nu se încadrează în toleranțele de control, sunt sesizați managerii abilitați să stabilească și să inițieze acțiuni corective corespunzătoare.</p> <p>Cu cât abaterile sunt mai mari, cu atât nivelul ierarhic al managerilor avizați și implicați în rezolvarea problemei este mai înalt – managementul prin excepții.</p>
4. Stabilirea acțiunilor corective necesare și implementarea lor	<p>Este cea mai importantă etapă a procesului de control. Pentru stabilirea unor acțiuni corective pertinente sunt necesare:</p> <ol style="list-style-type: none">analiza abaterilor constatateevidențierea cauzelor și consecințelor posibile ale abaterilor.

Evitarea unor reacții comportamentale negative

Se asigură prin:

- 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.**

Metode de control managerial

În funcție de elementele sistemului managerial care fac obiectul controlului:

- controlul comportamentelor angajaților;
- controlul utilizării resurselor financiare;
- controlul utilizării resurselor materiale;
- controlul utilizării informațiilor;
- controlul transversal.

Controlul comportamentelor angajaților

Orientarea culturii organizaționale :

restrângerea comportamentelor în zona care corespunde sistemului de valori promovat.

- **elementele vizibile ale culturii**
- **promovarea sistemului de valori oficial declarat în organizație, viziunea și misiunea acesteia**

Controlul comportamentelor angajaților

Regulamentele: *regulamentul de organizare și funcționare (ROF) și regulamentul de organizare internă (ROI).*

- conțin capitolele care descriu responsabilități, reguli, obligații, criterii sau abateri.
- aspectele procedurale și modalitățile de aplicare a regulilor descriu modalitățile de măsurare și reacțiile posibile, inclusiv întreg spectrul sancțiunilor legale.

Controlul comportamentelor angajaților

Organizarea muncii : *stabilirea limitelor de autoritate a fiecărui compartiment și a fiecărui post*

- **Organigrama și fișa postului**

Controlul comportamentelor angajaților

Evaluarea performanțelor : *compararea rezultatelor obținute, a comportamentului și a potențialului profesional al unei persoane cu ansamblul sarcinilor, cerințelor postului și obiectivelor*

- **fișa de evaluare**

Controlul comportamentelor angajaților

Evaluarea performanțelor : *compararea rezultatelor obținute, a comportamentului și a potențialului profesional al unei persoane cu ansamblul sarcinilor, cerințelor postului și obiectivelor*

- **fișa de evaluare**

Controlul comportamentelor angajaților

Supervizarea: *prezența supervisorului în apropierea persoanei sau persoanelor controlate pentru monitorizarea acțiunilor acestora în timp real.*

- **reactivitate maximă a controlorului**
- **recomandarea comportamentelor dezirabile**
- **supervizarea prin sisteme electronice**

Controlul utilizării resurselor financiare

Centrul de execuție bugetară: *componente structurale care au alocat un buget*

- **Bugetul** este un document de planificare financiară, prin care sunt prevăzute și aprobate, în fiecare an, veniturile și cheltuielile unei organizații sau ale unei componente a acesteia.
- **Echilibrul bugetar**

Controlul utilizării resurselor financiare

Execuția bugetară : *activitatea de încasare a veniturilor și de efectuare a plății cheltuielilor aprobate prin buget, cu încadrarea în valorile stabilite pe articole de cheltuieli.*

- urmărirea evoluției încasărilor și cheltuielilor,
- măsuri corective pentru menținerea unui echilibru dinamic
- raport privind execuția bugetară
- Balanța contabilă
- Bilanțul

Controlul utilizării resurselor financiare

Execuția bugetară : *activitatea de încasare a veniturilor și de efectuare a plății cheltuielilor aprobate prin buget, cu încadrarea în valorile stabilite pe articole de cheltuieli.*

- urmărirea evoluției încasărilor și cheltuielilor,
- măsuri corective pentru menținerea unui echilibru dinamic
- raport privind execuția bugetară
- Balanța contabilă
- Bilanțul

Controlul utilizării resurselor financiare

Analiza indicatorilor financiari: *semnale necesare în fundamentarea deciziilor prezente și viitoare, pentru a permite utilizarea mijloacelor*

indicatorii de lichiditate,
indicatori de management al activelor
Indicatori de profitabilitate

Compararea valorilor realizate de către organizație cu obiectivele prestabilite, cu nivelurile obținute în perioadele precedente sau cu performanțele realizate de către alte organizații similare din același domeniu de afaceri.

Controlul utilizării resurselor financiare

Analiza pragului de rentabilitate: *Acel volum al producției vândute, corespunzător punctului în care costurile sunt egale cu veniturile din vânzări, se numește punct critic sau prag de rentabilitate.*

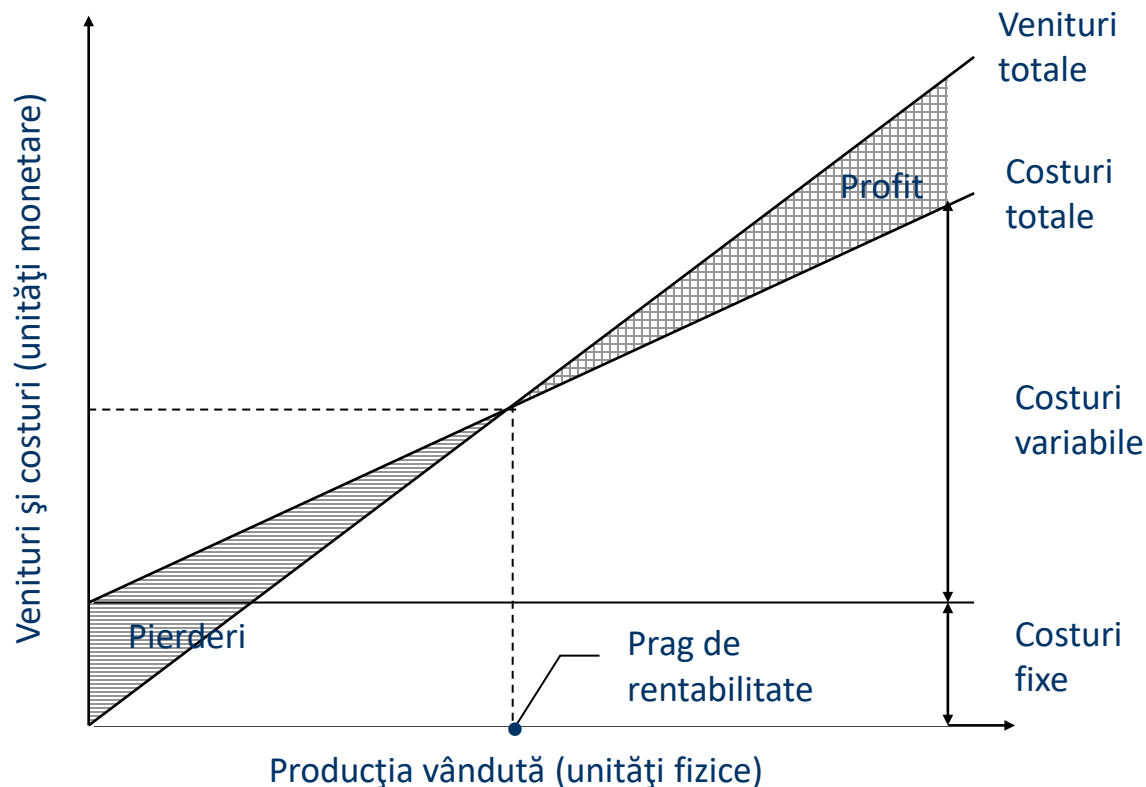
- un volum al producției vândute mai mic decât punctul critic generează pierderi;
- un volum al producției vândute mai mare decât acest punct generează profituri.

Controlul utilizării resurselor financiare

Analiza pragului de rentabilitate: *Acel volum al producției vândute, corespunzător punctului în care costurile sunt egale cu veniturile din vânzări, se numește punct critic sau prag de rentabilitate.*

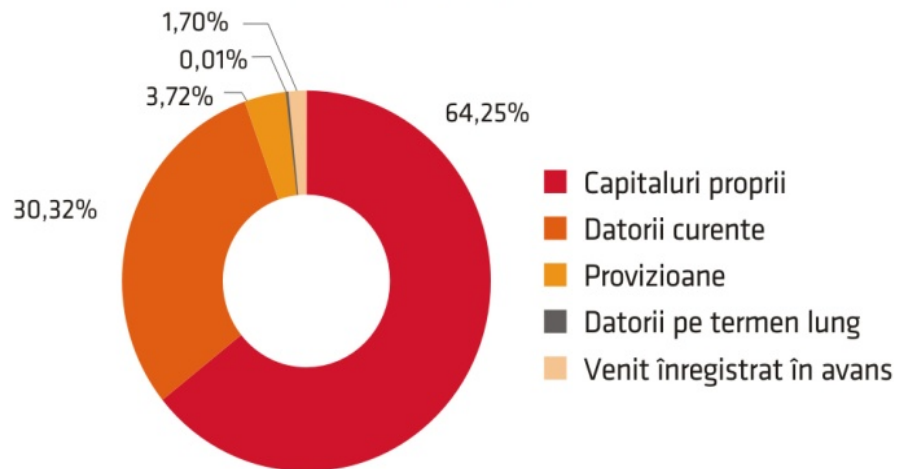
- un volum al producției vândute mai mic decât punctul critic generează pierderi;
- un volum al producției vândute mai mare decât acest punct generează profituri.

Analiza pragului de rentabilitate (punctului critic)

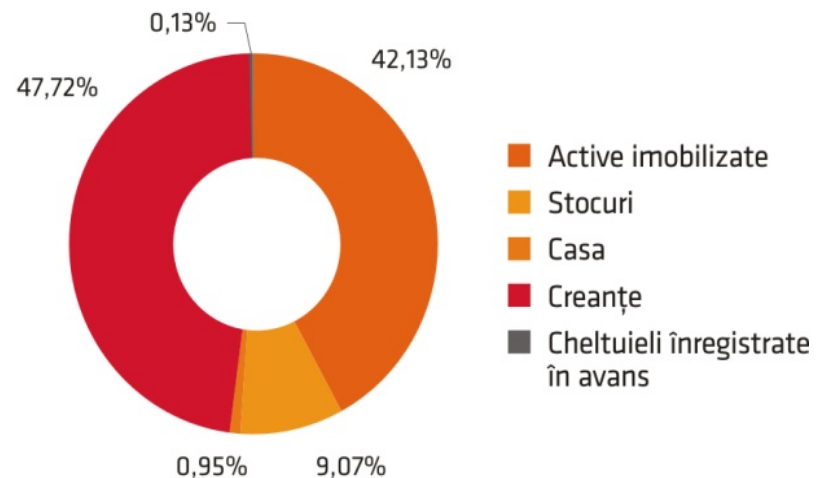


Analiza bilantului

Structura Pasivului



Structura Activului



Feed back

- Voluntar
- Anonim

+ Ce a fost bine, plăcut, folositor etc.
++ Ce poate fi îmbunătățit

A green vertical bar on the left side of the slide, with a light green rounded rectangle at the top left and a dark blue horizontal bar across the middle.

SUCCES IN SESSIUNE!!!