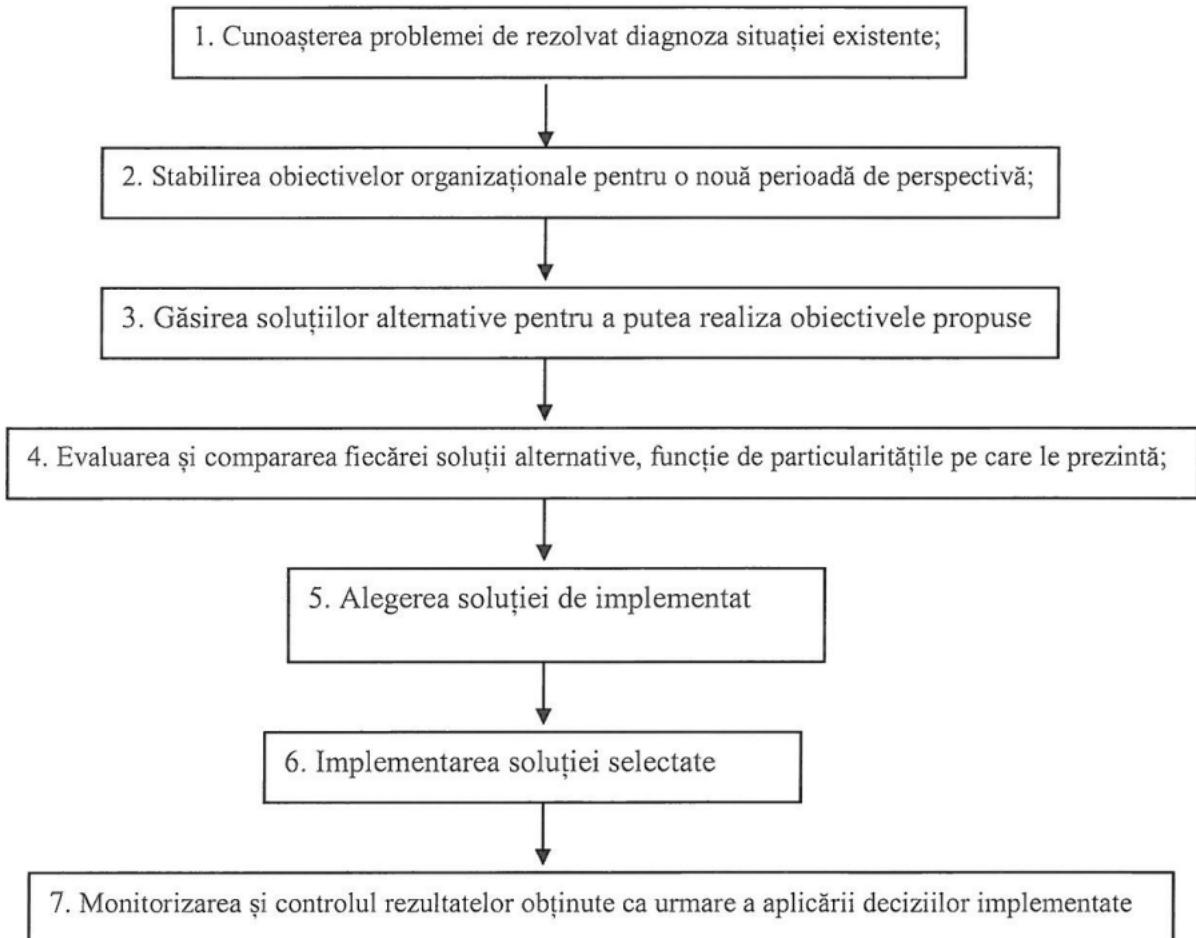


Modelul rațional se bazează pe o succesiune de pași (etape) pe care managerul îi parcurge în mod obligatoriu pentru a obține un grad cât mai înalt de certitudine în privința fenomenelor și stărilor (situațiilor) dorite. Modelul are la bază trei caracteristici esențiale și anume:

- a) **raționalitatea decidentului**, potrivit căreia se consideră că un factor de decizie este rațional atât timp cât el folosește în mod curent informație valoroasă, oportună, care să-i asigure eficiență dorită pentru acțiunile viitoare. Pe baza acestor informații managerul își argumentează în mod logic, rațional, viitoarea decizie.
- b) **raționalitatea deciziei adoptate**. Aceasta vizează în mod expres raționalitatea căilor și mijloacelor prin care, în baza deciziei adoptate, managerul urmează să acționeze, pentru a-și atinge obiectivele propuse și pentru a obține maximum de rezultate, în contextul pe care i-l oferă mediul. În fond, prin raționalitatea deciziei se exprimă și se definește însăși eficiența acțiunilor manageriale.
- c) **raționalitatea procesului de adoptare a deciziei**. Aceasta, deși este legată strâns de primele două aspecte, vizează cu precădere însăși tehnica adoptării unei decizii raționale. Raționalitatea tehnicii de adoptare a deciziei este susținută de o suită de pași ce urmează a fi urmați cu consecvență, în contextul unui proces de adoptare a deciziei. Acești pași (etape) sunt:



Etapele procesului finanțier al organizației conform modelului rațional

Managerii care adoptă în comportamentul lor modelul rațional, parcurg cu consecvență fiecare etapă în parte. În cazul **deciziei de rutină**, de exemplu, parcurgerea necesită un interval de timp extrem de scurt deoarece atât tipul problemelor de rezolvat cât și soluțiile de aplicat sunt bine cunoscute și nu este necesar să se insiste în mod deosebit asupra fiecărui aspect și fază în parte. În schimb, la **deciziile adaptative** și mai ales **cele inovative**, parcurgerea etapelor este mult mai lentă, derularea completă a procesului decizional necesitând timp și costuri.

Modelul raționalității limitate a apărut ca o consecință a experienței manageriale, în care economia de timp, costul scăzut de administrare, operativitatea și eficiența acțiunilor întreprinse, devin obiective esențiale.

Managerii pun în acest caz accent pe intuiție, acceptă riscul, dar un risc limitat. Aceasta este și explicația dată faptului că managerii care dispun de aceeași informație, care operează în același context și urmăresc aceleși obiective, adoptă în aceeași situație și același moment, decizii total diferite.

Modelul politic, are drept caracteristică de bază faptul că descrie procesul decizional microeconomic în contextul existenței unor “conflicte de interes”. Se susține ideea că diferite categorii de persoane sunt deținătoare de putere (stakeholders) în ce privește stabilirea de obiective ce țin de existența organizației.

3.3. Relevanța informației în fundamentarea deciziei financiare manageriale

Principala sursă de informație folosită în acțiunile managementului finanțier o reprezintă lucrările contabile, îndeosebi balanța și bilanțul. Ele ajută pentru a cunoaște situația organizației la un moment dat, dar și pentru a constata dacă deciziile luate anterior au fost validate de realitate, au fost eficiente și au contribuit la atingerea obiectivelor propuse.

În măsura în care rezultatele obținute se apropie de ceea ce s-a prevăzut se poate spune că echipa managerială atinge performanța dorită în domeniu.

Esențial de subliniat este faptul că informațiile din contabilitate au un caracter istoric, se referă la evenimentele trecute, că ele sunt rezultatul unor norme convenționale de prelucrare a datelor, specifice contabilității. De aceea de cele mai multe ori managerul finanțier trebuie să procedeze la reorganizarea informației obținută pe această cale.

Reorganizarea informației contabile are la bază criterii specifice, compatibile cu domeniul finanțier și ea trebuie să fie un sprijin în a fundamenta și adopta decizia finanțieră managerială. Trebuie ținut cont în mod expres de faptul că în acest context managerul lucrează cu viitorul, cu incertitudinea și riscul.

Balanța sau bilanțul contabil al organizației, precum și orice alte lucrări sintetice de contabilitate, trebuie privite doar ca un punct de plecare în analiza și diagnoza situației prezente, în caracterizarea mutațiilor ce s-au produs în intervalul marcat de două momente ale unei perioade de gestiune. Ele sunt, prin conținutul lor, situații ce oferă informații cu privire la rezultatele obținute de management în perioadele trecute privința eficienței utilizării fondurilor. Ele oferă posibilitatea formulării unor aprecieri cu privire la starea mijloacelor, la sursele de finanțare, la structura economică, cea financiară și de capital a organizației, la randament și profitabilitate.

Informația din contabilitate, reorganizată și prelucrată prin prisma cerințelor managementului finanțier devine astfel o informație relevantă pentru actul decizional.

3.4. Tabloul de bord al gestiunii financiare a întreprinderii

3.4.1. Necesitatea, conținutul și rolul tabloului de bord în înfăptuirea managementului organizației.

Unul din instrumentele de bază ale gestiunii previzionale îl constituie tabloul de bord. Poziția cheie pe care o deține în cadrul mecanismului acesteia ne permite să constatăm că el reprezintă de fapt **mijlocul prin intermediul căruia se înfăptuiește o permanentă și intensă informare a decidenților asupra modului în care evoluează fenomenele specifice activităților conduse**.

Un astfel de flux informațional este absolut necesar a se înfăptui în toate sistemele organizate. În organizații, ca sistem activ, realizarea acestui flux informațional dă posibilitatea, **pe de o parte**, de a stabili obiective precise, pe termen scurt, mediu sau lung, care să definească evoluția viitoare a activităților sale, **iar pe de altă parte**, de a controla frecvent realizările și de a constata abaterile (ecartul) de la “traiectoria” prevăzută inițial. Dintr-un astfel de context rezultă că pentru organizație apare drept **o necesitate faptul de a concepe tabloul de bord ca o modalitate de lucru a echipei manageriale**, prin care, în egală măsură, sunt stabilite obiective imediate, urmărite și validate realizările vis a vis de previziuni și sunt prezentate într-o formă precă și rapidă principalele incidente a căror gravitate poate periclită atingerea obiectivelor propuse.

Tabloul de bord **oferă responsabililor, decidenți posibilitatea de a “comunica” cu elementul condus și să dețină în mod curent informații cu privire**

la derularea tuturor activităților organizației. De aceea pe bună dreptate, se afirmă că tabloul de bord este expresia unei rețele de informare.

Tabloul de bord al organizației poate fi considerat drept sinteza unei bănci de date, întrucât pentru a-l realiza este absolut necesar a se colecta un volum imens de date (informații) și întocmi situații specifice privitoare la toate domeniile de activitate.

Drept urmare, **ca sinteză a unei bănci date, tabloul de bord poate servi:**

- a) **organizației**, pentru informarea diferenților responsabili de sectoare, precum și celor din conducerea ei;
- b) **administrației de stat**, în cazul controalelor și analizelor făcute pe linie fiscală, pentru cazurile în care datele extracontabile pot prezenta utilitate;
- c) **băncilor și partenerilor**, când pentru a obține un împrumut, prin tabloul de bord se oferă date cu privire la previziuni și realizări, într-un mod mult mai operativ și la momentul oportun, decât cele obținute prin sistemul contabil, dându-se astfel posibilitatea formulării mai rapide a unei viitoare schițe de plan de finanțare;
- d) **alțor parteneri sociali**, cărora tabloul de bord le poate oferi informațiile la care au dreptul, pentru a stabili nivelul unor indicatori sociali, cum sunt cei referitori la capitalul uman folosit de organizație, drepturile omului etc.

Într-un cuvânt, tabloul de bord este menit să pună în evidență punctele de alertă ale organizației, sensul evoluției sale în raport cu obiectivele fixate și, în consecință, să ajute la îmbunătățirea performanțelor acesteia.

Din cele anunțate am putea defini tabloul de bord, la modul general, ca fiind **un instrument de lucru indispensabil conducerii operative a întreprinderii**, conceput “ca un centralizator de informații”, prezentate într-o formă sistematică, sinoptică, referitoare la starea și evoluția principalilor factori ce

concretizează domeniul de activitate a cărui responsabilitate revine unui conducător.

El este, deci, instrumentul prin care se oferă conducerii “sinteză” absolut necesară pentru a cunoaște și efectua, într-un interval minim de timp, o analiză cât mai complexă posibilă asupra modului de desfășurare a activităților conduse, în care evaluarea nivelului atins se face precis, pe bază de date certe, obținute sistematic și oportun.

Existența tabloului de bord specific fiecărui domeniu de activitate dă posibilitatea creării unui nou stil de relații în procesul conducerii, întrucât “centrele de responsabilitate” (serviciile) sunt practic invitate de a-și prezenta, în fața conducerii organizației, posibilitățile de a-și asuma responsabilitatea pentru abaterile intervenite între obiectivele propuse și realizări. Aceasta reprezintă, de fapt, **o delegare de putere**, ca mijloc eficace de mobilizare a comportamentelor la realizarea obiectivelor ce privesc strategia organizației.

Conform principiului delegării de putere, de fapt a competențelor decizionale, conducerii organizației îi rămâne puterea de decizie, iar centrelor de responsabilitate le este delegată competența de a utiliza mijloacele necesare pentru înfăptuirea deciziei adoptate.

Plecând de la o astfel de viziune asupra tabloului de bord ca modalitate de lucru, și luând în considerare specificul organizării instituțiilor românești, în fig. următoare încercăm a reprezenta grafic conținutul și mecanismul acestui sistem, căruia, după părerea noastră, îi pot fi atribuite noi valențe teoretice și practice specifice domeniului managementului organizațiilor.

În ce ne privește, ne oprim asupra tabloului de bord general al conducerii organizației.

Tabloul de bord general, prin capacitatea de sinteză oferită de câțiva parametrii cheie, considerați definițorii pentru activitățile organizației, face posibilă relevarea, într-un mod operativ, a unei bune sau mai puțin bune funcționări a mecanismului organizației.

Problema care se pune aici este aceea de a rezolva modul în care conținutul informațional al tablourilor de bord specifice diferitelor domenii de activitate ale organizației se integrează și se regăsesc în conținutul tabloului de bord general. Aceasta cu atât mai mult cu cât, în acest tablou, nu pot fi concentrate toate datele referitoare la activitatea organizației, aşa cum apar ele în dările de seamă, spre exemplu, întocmite pe domenii de activitate.

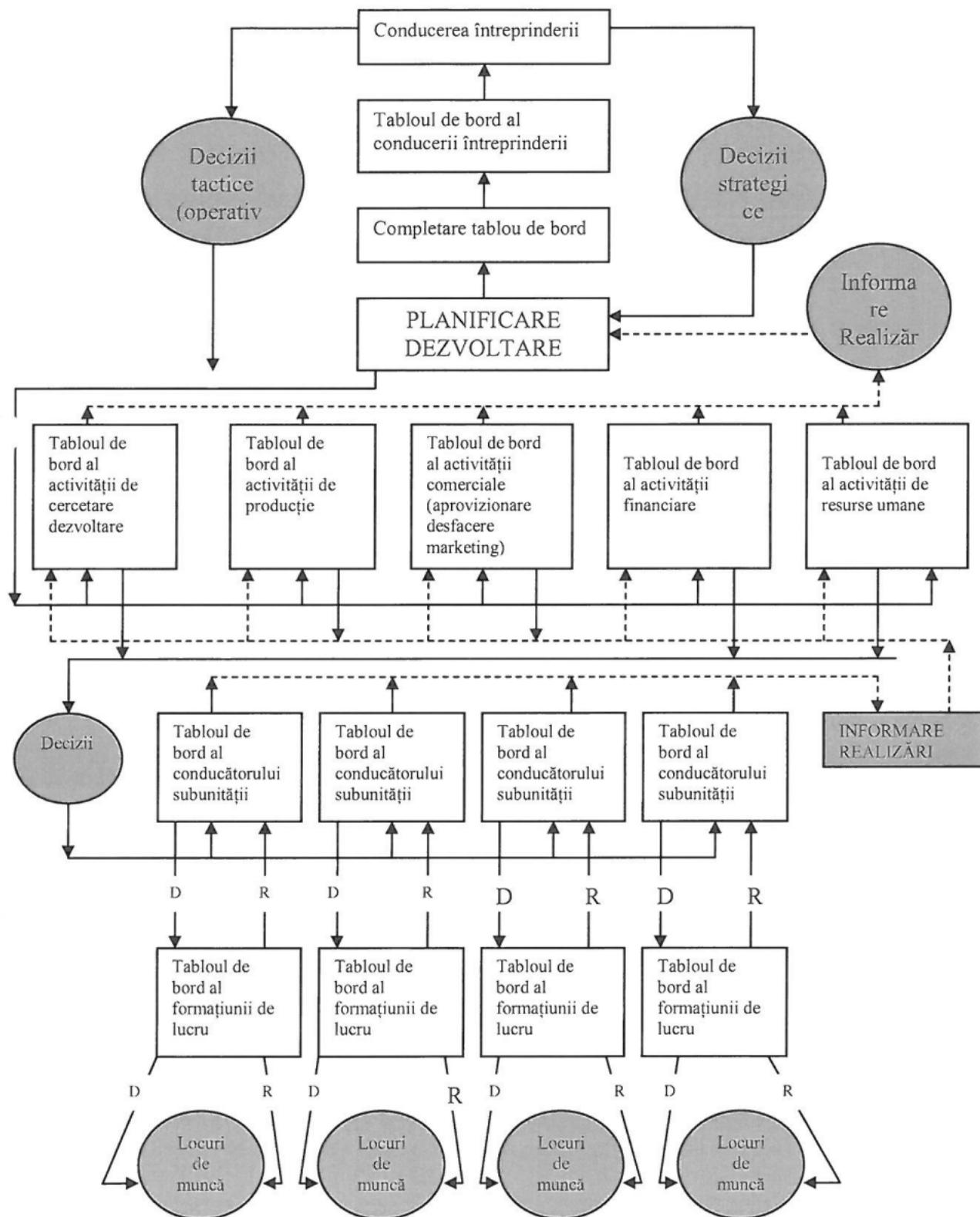


Fig...Sistemul tabloului de bord al organizației

3.4.2. Funcțiile și rolul tabloului de bord al activității financiare în mecanismul conducerii întreprinderii.

Conducerea modernă a organizației reclamă în mod necesar conceperea și utilizarea unui tablou de bord specific activității financiare.

Necesitatea utilizării sale rezidă tocmai în cerințele de informare sistematică, complexă și corectă, a decidenților privind modul în care se derulează procesul finanțier microeconomic, cu scopul de a se fundamenta și lăa decizii de reglare a tuturor activității organizației, în conformitate cu criteriile de eficiență finanțieră.

In mod logic, tabloul de bord al activității financiare are rolul de a furniza decidenților **informații cu privire**:

- la modul de constituire și utilizare a capitalului;
- de obținere și repartizare a rezultatelor finanțiere;
- de realizare a echilibrului finanțier funcțional, într-un cuvânt, informații necesare aprecierii situației finanțiere a întreprinderii și performanțelor sale de piață. Importanța care i se atribuie în actul conducerii rezidă în faptul că el **conține un sistem de indicatori extrem de expresivi, cu o pronunțată tentă finanțieră, ce au o mare capacitate de sintetizare a fenomenelor, prin intermediul căror se pot cunoaște și controla fenomene și procese ce depășesc cadrul strict al activității finanțiere.**

Analiza aspectelor pe care le presupune conceperea și utilizarea tabloului de bord al activității financiare în procesul conducerii întreprinderii ne-a permis constatarea că acestuia îi pot fi atribuite cel puțin următoarele **funcții**:

- a) **funcția de evaluare-informare**, în virtutea căreia concentrează sistematic, într-o formă sinoptică, elementele informaționale cu caracter operativ, prin care se evaluatează fenomenele financiare generale de activitatea organizației, cu scopul informării decidenților;
- b) **funcția de sesizare-avertizare-alertare**, în virtutea căreia, vizualizând evoluția fenomenelor financiare pe termen scurt și stabilind ecartul față de previziuni, informează decidentul asupra dimensiunii acestuia, sesizându-l și avertizându-l asupra evoluției viitoare și, în egală măsură, alertându-l ori de câte ori situația este nedorită. Sesizați asupra stării de fapt, avertizați asupra evoluției posibile viitoare, decidenților le este “sugerată” intervenția sau nonintervenția în diferite grade de intensitate, după caz, în derularea activităților organizației din perioada imediat următoare;
- c) **funcția de analiză-diagnoză**, în virtutea căreia tabloul de bord al activității financiare asigură, într-o primă instanță, elementele necesare decidentului de a întreprinde în mod operativ o analiză asupra evoluției organizației și să identifice “punctele sensibile” ale mecanismului său. În baza acestei analize, poate stabili, pe moment, un diagnostic al situației create. Datorită modului specific în care vizualizează informația cu caracter finanțier, tabloul de bord facilitează analiza-diagnoza și identifică direcțiile în care trebuie să intreprindă măsuri către decident pentru a asigura, în viitor, o desfășurare normală a activității conduse. Se contribuie în acest fel la o mai operativă și, în același timp, temeinică fundamentare a deciziilor tactice, menite să regleze activitățile întreprinderii și să le orienteze spre atingerea obiectivelor propuse, în condiții de eficiență;

d) funcția de asigurare a comunicării, a dialogului, între diverse “centre de responsabilitate” aflate în graful organizatoric al organizației, prin exercitarea căreia se vizează concentrarea acțiunilor în scopul îndeplinirii previziunilor formulate în comun, în condițiile respectării cerințelor impuse de criteriile de eficiență specifice gestiunii financiare.

Rolul ce se atribuie tabloului de bord al activității financiare în pilotajul organizației poate fi definit astfel:

a) este **mijlocul de evaluare cantitativă, sistematică și operativă**, a fenomenelor financiare pe care le generează desfășurarea activităților organizației și de informare corectă, precisă și oportună, a decidenților asupra situației financiare pe care firma o înregistrează la un moment dat. În această calitate instrumentul sistematizează informația necesară, o vizualizează într-o expresie sinoptică, oferind celor interesați cele mai semnificative date ce caracterizează desfășurarea activităților și proceselor conduse;

b) este considerat un **mijloc de sesizare avertizare a decidenților**, întrucât prezintă abaterile ce apar în mod iminent în execuție de la trajectul propus, avertizând asupra dimensiunii ecartului și odată cu aceasta asupra pericolului de înrăutățire a situației. În această calitate, se poate admite faptul că el servește nu numai exercitării controlului, ci și a autocontrolului activităților și proceselor conduse de către fiecare responsabil în sfera lui de atribuționi;

c) este un **mijloc ce servește decidenților pentru a înfăptui în mod curent și operativ, analiza și diagnoza**, prin prisma informației cu caracter finanțiar, asupra situației create și implicit asupra evoluției posibile, a activităților conduse. Funcție de aceasta, decidentul evaluează perturbațiile și identifică domeniul de acțiune a factorilor perturbatori, întrevede măsuri ce conduc spre declansarea unor acțiuni viitoare cu caracter corectiv;

d) este mijlocul prin care se **înfăptuiește și colaborarea** dintre compartimentul finanțier și celelalte “centre de responsabilitate” din organizație, inclusiv cu top-managementul, vizând mobilizarea tuturor resurselor interne-materiale, energetice, de forțe de muncă și bănești – cu scopul îndeplinirii obiectivelor strategice în condiții de eficiență crescândă de la o perioadă de gestiune la alta.

Rezumând cele prezentate, putem conchide că tabloul de bord al activității finanțiere, prin funcțiile și rolul ce-i sunt atribuite în cadrul mecanismului conducerii organizației, **devine un instrument eficace, prin intermediul căreia se realizează intervenția sistematică, oportună și eficientă, a compartimentului finanțier în procesul conducerii organizației**. Prin intermediul acestuia se contribuie nu numai la o evaluare sistematică și extrem de sintetică a situației globale, de ansamblu, a organizației, ci și la informarea completă a decidenților, prin prisma informației finanțiere, sprijinindu-i în fundamentarea mult mai temeinică a deciziilor lor tactice și strategice de natură tehnică și economică, determinându-i să țină seama în adoptarea acestora de criteriile de eficiență finanțiară.

**Protejați mediul înconjurător!
Consumați eficient hârtia!**

- Titlul proiectului: Îmbunătățirea eficacității organizaționale a Primăriei Orașului Eforie
- Material editat de Primăria Eforie
- Data publicării: iulie 2011
- Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României