

TABLOUL DE BORD, INSTRUMENT DE LUCRU LA ÎNDEMÂNA MANAGERULUI MODERN

Lector univ. dr. George Daniel ARDELEAN¹

Abstract

Unul din principalele instrumente moderne, pe care știința conducerii îi pune la dispoziția cadrelor de conducere în vederea asigurării unei informări complexe și operative asupra principalelor aspecte implicate de conducerea întreprinderii sau a compartimentelor subordonate, îi constituie tabloul de bord.

Aceasta reprezintă un ansamblu de informații curente, prezentate într-o formă sinoptică, prestabilită referitoare la principalele rezultate ale activităților avute în vedere și la principalii factori ce condiționează derularea lor eficientă.

***Cuvinte cheie:** tablou de bord, conducere,*

1. Introducere

Tabloul de bord se definește prin ansamblul elementelor informaționale prezentate curent conducerii întreprinderii într-o formă stabilită corespunzător unor nevoi de informare bine determinate.

Tabloul de bord poate fi conceput pentru orice cadru de conducere, indiferent pe ce nivel ierarhic este situat. Cel mai frecvent se folosește însă pentru cadrele din eșalonul conducerii superioare și medii a întreprinderii: manageri, contabili șef, inginer șef, precum și șefi ai secțiilor, serviciilor și principalelor ateliere.

2. Tabloul de bord

Indiferent de beneficiar în conceperea tabloului de bord trebuie avute în vedere mai multe cerințe principale:

a) Tabloul de bord trebuie să reunească informații referitoare la toate activitățile implicate de realizarea obiectivelor atribuite respectivului post sau organ de conducere. În cazul tabloului de bord al managerului firmei, consiliului de administrație sau comitetului de direcție, informațiile trebuie să se refere la toate cele cinci funcțiuni ale întreprinderii, la principalele activități implicate;

b) În tabloul de bord informațiile se încorporează selectiv, nivelul lor de agregare aplicându-se odată cu creșterea nivelului ierarhic al managerului beneficiar;

c) Informațiile încorporate în tabloul de bord trebuie să infatiseze aspecte la care se referă în mod evolutiv, dând astfel posibilitatea sesizării mai lesnicioase a abaterilor și noilor tendințe. O atare abordare este deosebit de utilă în special din punct de vedere decizional;

d) Prezentarea informațiilor într-o formă prestabilită, sistematică, astfel încât să fie lesne de descifrat și să incite la legături calitative și cantitative între

¹ Lector universitar, Academia Comercială, Satu Mare dgardelean@yahoo.com

componentele activităților implicate;

e) Conceperea ca și completarea tabloului de bord este necesar să fie astfel realizată încât conducătorul să fie avertizat asupra evoluțiilor deficitare, realizărilor deosebite;

f) Pentru a răspunde menirii ce a stat la baza cercetării sale, tabloul de bord este necesar ca să poată fi operativ completat, dând posibilitatea cadrelor de conducere să reacționeze prompt prin decizii, acțiuni și comportări adecvate atunci când realmente este necesar. Spre exemplu, pentru informațiile zilnice care reprezintă categoria principală de informații, durata furnizării lor nu trebuie să depășească maximum 16 ore (atunci când se lucrează într-un singur schimb).

Din punct de vedere al managerului beneficiar tabloul de bord trebuie să conțină elemente informaționale strict necesare, suficient însă pentru a face posibilă luarea de decizii eficiente a căror aducere la zi și utilizare să fie lesnicioasă, prezentate clar și precis, parvenind acestuia la momentul oportun.

Conducătorii de pe nivelurile ierarhic inferioare vor cuprinde în propriul lor tablou de bord indicatorii specifici activității pe care o desfășoară, fără a neglija însă informațiile despre alte activități, corelate cu acestea.

Informațiile inserate în tabloul de bord se prezintă sub mai multe forme:

- tabel de valori, ce constau din ansambluri de valori semnificative, cu o structură prestabilită, înregistrate într-o anumită succesiune ce constituie cea mai frecventă componentă a tabloului de bord;

- grafice, elaborate pe baza tabelelor de valori, mai puțin precise decât acestea, dar care releva mai sugestiv tendințele, relațiile dintre diferitele elemente; de exemplu graficul evoluției productivității muncii sau profitului. Se pot folosi grafice: histograma, grafic cronologic, grafic circular cantitativ.

- indici, calculați ca raporturi dintre valorile, de regulă a doua elemente caracteristice unei activități, de exemplu indicele productivității determinat ca un raport între productivitatea din perioada curentă și productivitatea din perioada anterioară;

- fise combinate, alcătuite dintr-o reprezentare grafică în partea superioară și un set de valori încorporate într-un tabel inserat în partea inferioară a fisei;

- abaterea de la obiectivele, normele sau sarcinile stabilite, modalitate încă puțin utilizată în întreprinderile românești, dar foarte economică și sugestivă. Abaterile sunt o altă formă de prezentare a informațiilor în tabloul de bord al conducerii, forma care permite o apreciere rapidă a situației urmărite și luarea operativă a măsurilor de corecție necesare. Această formă se recomandă în condițiile exercitării conducerii prin excepție, mai ales dacă abaterile sunt reprezentate grafic.

Tabloul de bord, conceput ca un instrument de sinteză permite conducerii să efectueze, într-un timp scurt, o analiză completă a derulării activităților conduse, facilitând adoptarea unor decizii eficiente, trebuie să satisfacă câteva cerințe:

- consistență, în sensul că tabloul de bord trebuie să cuprindă informații relevante referitoare la activitățile implicate, informații suficient de sintetice și exacte, veridice pentru o fundamentare complexă a deciziilor adoptate la nivelul

de conducere căruia i se adresează;

- rigurozitate, cerința derivată din precedentă și care constă din aceea că informațiile incluse în tabloul de bord trebuie să fie riguroase, axate pe evidențierea reală a fenomenelor economice, concomitent cu transmiterea "în timp real" a informațiilor necesare completării acestuia;

- agregarea, ce decurge din posibilitatea cuprinderii unor informații cu grad diferențiat de sintetizare în raport cu nivelul ierarhic pe care se afla cadrele de conducere pentru care se întocmește;

- accesibilitatea, adică structura clară, explicită a informațiilor, facilitând înțelegerea și utilizarea lor operativă și completă pentru adoptarea rapidă a deciziilor și inițierea de acțiuni imediate pentru transpunerea lor în practică;

- expresivitatea, respectiv necesitatea reprezentării informațiilor prin forme de vizualizare adecvate, capabile să sugereze membrilor organelor de conducere elementele relevante referitoare la activitățile conduse, pozitive și negative, într-o abordare cauzală;

- echilibrarea, în sensul inserării unor informații referitoare la fenomenele și procesele economice, tehnice, sociale, politice în proporții rezonabile și în ponderi corespunzătoare gradului de regăsire a acestora în viața firmei;

- adaptabilitatea, adică posibilitatea modificării tabloului de bord ori de câte ori intervin schimbări în activitatea firmei sau ale organului de conducere implicat;

- economicitatea, cerința ce vizează realizarea unui tablou de bord eficient, prin prisma costurilor implicate de completare și efectelor cuantificabile și mai ales, necuantificabile pe care le implică utilizarea sa.

Funcții

Cerințele de mai sus constituie, în fapt, premise ale îndeplinirii de către tabloului de bord a funcțiilor sale principale care-i definesc conținutul:

- de avertizare;
- de evaluare - diagnosticare;
- de eliminare a aspectelor negative;
- de generalizare a elementelor pozitive.

În întocmirea tabloului de bord trebuie luate în considerare următoarele:

- principiul concentrării maxime a datelor pe un număr redus de formulare, fără a se diminua prin aceasta capacitatea de informare a conducătorului;

- principiul funcționalității multiple - conducerea documentelor în așa fel încât să asigure o informare multilaterală.

Principalele avantaje ale tabloului de bord - a cărui denumire vine de la asemănarea cu tabloul de bord al unui vehicul - sunt:

- asigură o informare zilnică a cadrelor de conducere;
- informațiile ce privesc managerilor se referă la toate elementele apreciate ca esențiale;
- contribuie la disciplinarea muncii personalului de conducere, facilitând desfășurarea unei activități ritmice;

- asigura un fundal decizional mai bun;
- întărește controlul de fond, de conținut asupra principalelor activități implicate.

Descriind mai pe larg avantajele multiple oferite de utilizarea tabloului de bord, acestea sunt:

a) amplificarea gradului de fundamentare a deciziilor adoptate prin punerea la dispoziția decidentului a unor informații operative, relevante vizând principalele aspecte din întreprindere sau din domeniul condus;

b) raționalizarea utilizării timpului de lucru al managerilor și organismelor participative de management, prin orientarea activității spre problemele-cheie cu care se confruntă firma asupra cărora tabloul de bord, prin situațiile întocmite, a tras "semnalul de alarma";

c) sporirea responsabilității managerilor pentru activitatea desfășurată, tabloul de bord oferind acestora, sintetizate, aspectele și domeniile critice asupra cărora urmează a-și orienta eforturile;

d) abordarea informațiilor referitoare la activitățile de management, într-o viziune sistemică și, implicit, crearea de condiții superioare, favorabile, pentru o funcționalitate ridicată a ansamblului firmei;

e) asigurarea unei operativități și calități ridicate a raportărilor către diverse organisme, concomitent cu facilitarea extinderii utilizării echipamentelor electronice de tratare a informațiilor, cu accent pe teletransmiterea și teleprelucrarea;

f) folosirea unor criterii adecvate de apreciere a contribuției fiecărui colectiv de salariați la obținerea rezultatelor economice-financiare ale firmei, prin informațiile pe care le furnizează tabloul de bord. Reflectarea acestor avantaje reprezintă o largă proliferare pe care tabloul de bord o înregistrează în firmele din Europa Occidentală, America de Nord și Japonia.

Concluzii

În pofida acestor avantaje de necontestat, care-l recomandă ca instrument deosebit de eficace în raționalizarea muncii de management, tabloul de bord prezintă și anumite dezavantaje generate de:

- înregistrarea repetată a unor informații, în situațiile solicitate de tabloul de bord și raportările curente ale firmei către diferite organisme din sistemul din care face parte firma;

- volumul - uneori mare - de muncă solicitat de completarea situațiilor reclamate de tabloul de bord, mai ales în cazul în care culegerea, înregistrarea, transmiterea și prelucrarea informațiilor se realizează manual;

- costul relativ ridicat al tabloului de bord, dacă completarea acestuia este o acțiune singulară, iar ansamblul operațiilor de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor se realizează cu ajutorul mijloacelor electronice, prin teleprelucrare și teletransmitere.

Abordarea comparativă a avantajelor și dezavantajelor oferite de utilizarea tabloului de bord evidențiază preponderența avantajelor acestui important instrument

managerial, de unde si necesitatea extinderii conceperii si realizării de tablouri de bord pentru managerii situați pe toate nivelurile ierarhice si in toate tipurile de firme.

Bibliografie

1. Dr. Mihuleac Emil, Știința conducerii, Metodologie și metode de conducere, EDP, București, 2012
2. Lazăr Ioan, Mortan Maria, Lazăr Paul Sorin, Management General, Ed. Star Soft, Alba-Iulia, 2013
3. Nicolescu Ovidiu, Management, EDP, București, 2014
4. Nicolescu Ovidiu, Management, Ed. Economica, 2007
5. Marian C., Mandache R., Moga T., Lazăr I., Goian M.; Conducerea, organizarea și planificarea activităților unităților agricole, EDP, București, 2005
6. Mihuț I., Bazele conducerii întreprinderii, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2007