



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## METODE UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

**PITANJE:** *Koje metode upravljanja poduzećem se mogu preporučiti u situaciji rasta obujma poslovanja, a kako bi se izbjegao problem pretjerane centralizacije?*

N. C., Zagreb

**ODGOVOR:** Dinamičnost promjena u okruženju zahtijevaju od managementa da neprestano iznalazi nove načine zadovoljavanja potreba kupaca i prilagođavanja čimbenicima okoline. Te je ciljeve nemoguće ispuniti bez **zajedničkoga angažmana svih zaposlenika**, koji bi ispunjavanju ciljeva trebali težiti s entuzijazmom, odnosno ostvariti visoki stupanj identifikacije s ciljevima. To je moguće postići ukoliko se provodi **decentralizacija upravljanja**, a zaposlenicima se omogućiti sudjelovanje u procesu donošenja odluka. U takvom ustrojstvu zadatak managementa postaje uklanjati prepreke tekućem poslovanju te neprestano tražiti mogućnosti povećanja raznolikosti djelovanja poslovnoga sustava kako bi se osigurao opstanak. Pritom se uloga managera mijenja od uloge kontrolora prema ulogama mentora, motivatora i vođe.

Management se općenito treba baviti neprogramiranim odlučivanjem, odnosno odlučivanjem u situacijama koje su jedinstvene te za koje nema unaprijed poznatih postupaka ili modela odlučivanja. Ova vrsta odlučivanja podrazumijeva korištenje znanja i iskustva, ali i intuicije, a od pomoći mogu biti informacijski sustavi koji omogućuju predviđanja, odnosno simulaciju. Kako bi se ostvario ovakav model upravljanja te izbjegli problemi koje nosi pretjerana centralizacija, kao što su smanjena fleksibilnost i adaptabilnost, opterećenost managementa, smanjenje motivacija zaposlenika itd., može se sugerirati primjena metode upravljanja na osnovi iznimaka. Ova metoda predstavlja **oblik decentraliziranoga managementa**, pri čemu manageri daju veću slobodu zaposlenicima u rješavanju rutinskih problema i donošenju programiranih odluka. Takvo odlučivanje javlja se pri svakodnevnim problemima koji se ponavljaju, a karakterizira ga unaprijed poznata **procedura postupanja**.

**Metoda upravljanja** na osnovi iznimaka podrazumijeva da manageri daju slobodu zaposlenicima u rješavanju rutinskih problema, a sami se uključuju pri rješavanju većih problema, odnosno u iznimnim slučajevima koji odstupaju od standardnoga načina rješavanja problema. Metoda se može primijeniti tako da se definira standardni način rješavanja problema te da se konceptijski predvide iznimke, odnosno dopuštene granice odstupanja realizacije ciljeva za koje management nema obvezu reagirati. Ova metoda se može primijeniti u području



praćenja prodaje proizvoda i/ili usluga, nadzora kvalitete proizvoda i/ili usluga, rješavanja pritužba kupaca i sl. Također se može koristiti i pri kontroli realizacije troškova predviđenih budžetom. Pritom visina budžeta treba biti ispravno određena kako bi bila u skladu s ostvarivanjem strateških ciljeva poduzeća. Ova se metoda stoga može usporediti s instrumentima praćenja vitalnih znakova pacijenata. Ukoliko se alarm ne oglasi, pretpostavlja se da je pacijent stabilno te nema potrebe za izvanrednom liječničkom intervencijom.

Ova metoda podrazumijeva i specifičan način ustrojstva **kontrolno informacijskoga sustava**. Upravljanje na osnovi iznimaka zasniva se na pravilu selekcije informacija prema kojem se odgovornoj osobi dostavljaju informacije o devijacijama bitnima za ostvarivanje ciljeva iz područja odgovornosti te osobe. Pritom se u obzir uzimaju **statistički relevantne anomalije** prikupljenih podataka. Informacija o devijaciji od primjerice 15.000 kn dostavlja se voditelju tima ili direktoru funkcije, dok se informacija o odstupanju od 50.000 kn treba dostaviti generalnom manageru manjega poduzeća. Management tada ima zadatak pronaći **rješenje za odstupanja**, a koja često predstavljaju promjenu dotadašnjega načina rada u smislu promjene strategije, sustava, politika, pravila ili samoga poslovnog modela. Ova metoda stoga podrazumijeva dobro ustrojeno kontrolno informacijski sustav.

Ova metoda omogućuje racionalizaciju vremena managementa koji se može posvetiti neprogramiranim odlukama i traženju rješenja budućega poslovnog modela. Tekuće poslovanje je u rukama zaposlenika koji raspolažu znanjem za rješavanje svakodnevnih problema. No, primjena ove metode može uključivati i neke zamke. Moguće je, naime, da prođe previše vremena od trenutka nastanka, uočavanja i konačnoga rješavanja nekog problema, što može ugroziti fleksibilnost, a time i adaptabilnost poslovanja. Osim toga, **definiranjem standarda i granica odstupanja** može se dogoditi da neka odstupanja postanu prihvatljiva dok su njihovi uzroci nejasni, a posljedice dugoročno opasne. No, budući da predstavljaju tzv. prihvatljiva odstupanja, uopće se ne analiziraju, niti se radi na njihovom uklanjanju ili modifikaciji poslovne politike. Osim toga, ova metoda temelji se na **lociranju pogrešaka**, pri čemu „uskache“ management. Zaposlenicima se tako ipak ne dopušta veći stupanj kreativnosti, odnosno opunomoćenja. Stoga je važno zaključiti da se radi o specifičnoj metodi managementa, a nikako cjelovitom pristupu upravljanju te je ovu metodu potrebno kombinirati s drugima te u slučaju potrebe revidirati njenu primjenu.