

# Analiza mikromenadžmenta kao stila vođenja

---

**Potocki, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:300922>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i Poslovna ekonomija

Matea Potocki

# **ANALIZA MIKRO MENADŽMENTA KAO STILA VOĐENJA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i Poslovna ekonomija

Matea Potocki

## **ANALIZA MIKRO MENADŽMENTA KAO STILA VOĐENJA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010237749

E-mail: [mpotocki@efos.hr](mailto:mpotocki@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Undergraduate Study Economics and Business Economics

Matea Potocki

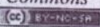
**ANALYSIS OF MICRO MANAGEMENT AS A LEADSHIP  
STYLE**

Final paper

Osijek, 2024.

# Izjava

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
završni (navesti vrstu rada:  
završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Matea Potocki

JMBAG: 0010237794

OIB: 62532988486

e-mail za kontakt: potockimatea@gmail.com

Naziv studija: Prijediplomski studij Ekonomija i Poslovna ekonomija

Naslov rada: Analiza mikro menadžmenta kao stila vođenja

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 24.07.2024. godine

Potpis Matea Potocki

## **Analiza mikro menadžmenta kao stila vođenja**

### **SAŽETAK**

Efektivan i efikasan menadžment smatra se ključnim procesom uspješnih organizacija, a voditelji organizacija imaju najveću odgovornost za rezultate i odgovorni su za ostvarivanje ciljeva. Cilj rada je sustavno usporediti pojmovo određenje menadžmenta i vođenja te provesti kritičku analizu mikro menadžmenta kao stila vođenja. Mikro menadžment postaje učestaliji stil vođenja potaknut željom ili potrebom menadžera za detaljnom kontrolom i osiguranjem izvršavanja operativnih ciljeva. U radu su usporedno analizirane prednosti i nedostaci mikro menadžmenta te je kritički ocijenjeno kako mikro menadžment utječe na zaposlenikovo ponašanje. Ključan razlog zbog kojeg menadžeri koriste ovaj stil je najčešće nepovjerenje u zaposlenike koji ga okružuju. Mikro menadžment ima utjecaj na zaposlenika kao pojedinca, na njegovo ponašanje te na način na koji pristupa radu, a zatim i na cijelu organizaciju. Postoje prijedlozi kojima bi se menadžere moglo potaknuti da smanje mikro menadžmenta u organizaciji. Rad se temelji na primarnim i sekundarnim izvorima podataka. Primarni podaci su osnova za empirijski dio, dok su sekundarni podaci korišteni za određivanje pojma mikro menadžmenta. Korišten je kvalitativan pristup, te su analizirani prijepisi intervjua koje je s menadžerima provela autorica. U radu su primijenjene metoda analize i sinteze, metoda deskripcije. Provedbom empirijskog istraživanja došlo se do saznanja kako je mikro menadžment prisutan u svakoj organizaciji, ali u pojedinim segmentima. Menadžeri pokušavaju smanjiti njegovu prisutnost i imati određene granice. Važno im je kako se zaposlenik osjeća i koliko doprinosi organizaciji.

**Ključne riječi:** nedostatak povjerenja, pad produktivnosti i motivacije zaposlenika, pretjerana kontrola, mikro upravljanje uključuje poučavanje i poticanje ljudi na njihov potencijal, poboljšanje njihovih vještina.

## **Analysis of Micro Management as a Leadership Style**

### **ABSTRACT**

Effective and efficient management is considered a key process of successful organizations, and the leaders of organizations have the greatest responsibility for results and are responsible for achieving goals. The aim of the paper is to systematically compare the conceptual definition of management and leadership and to carry out a critical analysis of micro management as a leadership style. Micro-management is becoming a more frequent leadership style driven by the manager's desire or need for detailed control and ensuring the execution of operational goals. The paper lists the advantages and disadvantages of micro management and their comparison, an analysis of how micro management affects the employee's behavior is carried out. The key reason why managers use this style is most often distrust in the employees who surround them. Micro management has an impact on the employee as an individual, on his behavior and on the way he approaches work, and then on the entire organization. There are suggestions that managers could be encouraged to reduce micro management in the organization. The work is based on primary and secondary data sources. Primary data are the basis for the empirical part, while secondary data were used to determine the concept of micro management. A qualitative approach was used to assess the transcripts of the interviews conducted by the author. The methods that appear in the paper are: the method of analysis and synthesis, the method of description. By conducting empirical research, it was found out that micro management is present in every organization, but in certain segments. Managers try to reduce his presence and have certain limits. It is important to them how the employee feels and how much he contributes to the organization.

**Keywords:** lack of trust, decline in employee productivity and motivation, excessive control, micro management involves teaching and encouraging people to their potential, improving their skills.

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Pojemno određenje menadžmenta i vođenja.....	3
3.1. Značajke mikro menadžmenta .....	6
3.2. Uzroci mikro upravljanja .....	8
3.3. Prednosti i nedostaci mikro menadžmenta.....	9
3.3.1. Prednosti.....	9
3.3.2. Nedostaci.....	10
3.4. Utjecaj mikro upravljanja na ponašanje zaposlenika .....	12
3.5. Potencijalna rješenja za mikro menadžment .....	14
4. Empirijsko istraživanja i rezultati .....	17
5. Rasprava.....	23
6. Zaključak.....	25
7. Literatura .....	26
8. Popis slika i tablica.....	28
8.1. Prilog – prijepis intervjua.....	28



## 1. Uvod

Završni rad ima za svrhu identificirati mikro menadžment kao stil vođenja koji je danas sve više prisutan u brojnim organizacijama. U radu pojam mikro menadžmenta izjednačava se s pojmom mikro upravljanja. Glavna značajka mikro menadžmenta je velika kontrola u radu zaposlenika te nadgledanje svakog aspekta rada. Mikro menadžerski pristup izaziva frustracije kod zaposlenika jer zaposlenik osjeća da se njegov rad ne cijeni. Osobe koje mikro upravljaju ne vide ništa loše u svom ponašanju i kontinuiranom nadzoru. Smatraju da imaju pravo kontrolirati, uplitati se u rad tima, a zapravo imaju negativan utjecaj na tim jer ograničavaju zaposlenikovu produktivnost i kreativnost. Mikro menadžment ima i pozitivne učinke jer voditelji žele osigurati postizanje određenih ciljeva. Međutim, velik broj slučajeva ukazuje na negativne učinke jer mikro upravljanje utječe na motivaciju koja je ključna u svakom radu.

Cilj završnog rada je analizirati mikro menadžment kao stil vođenja. Rad je podijeljen u šest poglavlja. U sljedećem poglavlju opisana je metodologija rada. Poglavlje tri kritički analizira teorijske okvire pojma mikro menadžmenta. Ujedno, navedene su prednosti i nedostaci te sistematizirani učinci koje mikro menadžment ima na zaposlenike i njihovu motivaciju. Sistematizirani su i uzroci koji potiču mikro upravljanje te pristupi kojima se postiže ravnoteža u radu odnosno koji ublažavaju mikro upravljanje unutar organizacije. Istaknuti su prijedlozi za menadžera kako smanjiti mikro upravljanje te izgraditi povjerenje među zaposlenicima.

Četvrto poglavlje opisuje provedeno empirijsko istraživanje i usporedbu dobivenih rezultata. provedeno uz pomoć intervjua s tri menadžera u tri različita poduzeća. U ovom poglavlju opisuju se rezultati te pristup koji identificirani menadžeri koriste u vođenju te njihova sklonost mikro upravljanju. U petom poglavlju raspravljaju se dobiveni rezultati u svrhu utvrđivanja sličnosti i razlika pojedinih menadžera. U zaključku se sumiraju ciljevi i rezultati te ističu implikacije mikro menadžmenta kao stila vođenja u odnosu na poslovnu praksu.

## 2. Metodologija rada

Ciljevi su ovog rada sljedeći: određivanje karakteristika koje su ključne za razumijevanje pojma mikro menadžmenta kao stila vođenja, identifikacija njegovih prednosti i nedostataka te kritička evaluacija utjecaja kojeg potencijalno može imati na zaposlenika. U tu svrhu u ovom se završnom radu koriste primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni su izvori bit i osnova za empirijski dio rada, dok se određenje mikro menadžmenta kao stila vođenja temelji na sekundarnim izvorima podataka.

Kvalitativno istraživanja omogućilo je dobivanje informacija vezanih za objašnjenja i iskustva zaposlenika koji su vođeni mikro menadžerskim stilom. U ovom radu korištenjem kvalitativne analize prikupljene su informacije provedbom intervjua u tri poduzeća s tri menadžera. U empirijskom dijelu rada istražena su mišljenja i stavovi pojedinih menadžera o pojmu mikro menadžmenta te pojašnjene pretpostavki zbog kojih dolazi do takvog stila vođenja. Kontekst je važan čimbenik u kvalitativnom istraživanju (Buljan, 2021). U ovom slučaju je prirodan jer je istraživač dolazio do sudionika kako bi prikupio potrebne informacije vezane za identifikaciju stavova i mišljenja o mikro menadžmentu. Svrha kvalitativnog pristupa je interpretacija i razumijevanje perspektive sudionika.

„Znanstvena metoda predstavlja skup različitih postupaka temeljenih na objektivnosti, pouzdanosti, preciznosti, sustavnosti i općenitosti koji se primjenjuju u znanstvenom istraživanju i radu s ciljem istraživanja i prezentiranja rezultata“ (Zelenika, 2000:314). Metode koje su korištene u radu jesu metoda analize i sinteze. „Analiza je traženje veze, uzroka i posljedice te izvođenje zaključka pomoću rastavljanja cjelovitoga na sastavne elemente“ (Žugaj, 2006:50). „Sinteza je postupak u kojem se jednostavnije misaone tvorevine ili pojedinačni dijelovi spajanjem povezuju u složenije misaone tvorevine, odnosno u cjelinu“ (Žugaj, 2006:56). Zatim metoda deskripcije koja se odnosi na opis pojave koja se istražuje, u ovom radu je to mikro menadžment kao stil vođenja.

### 3. Pojmovno određenje menadžmenta i vođenja

Prema Buble-u (2011) menadžment se definira kao sustav rada s drugim ljudima u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije u nepredvidivoj okolini i uvjetima uz učinkovito korištenje ograničenih resursa. Ujedno „menadžment je društvena disciplina koja se bavi izučavanjem ponašanja organizacije i njihovih članova u svrhu ostvarenja određenog cilja ili skupine ciljeva“ (Rupčić, 2018:2).

Ključni ciljevi menadžmenta uključuju postizanje efikasnosti odnosno postizanje ciljeva s minimalnim resursima. Drugi cilj je efektivnost što znači postizanje željenih rezultata dok je posljednji cilj postizanje prilagodljivosti i otpornosti koja se odnosi na prilagodbu promjenjivim uvjetima i zahtjevima okoline. Na važnost menadžmenta kao procesa ukazuje Demingova teza prema kojoj je preko 90% grešaka u bilo kojoj organizaciji uzrokovano lošom organizacijom ili načinom upravljanja. Rupčić, (2018) ističe kako je jedan od razloga lošeg menadžmenta to što se najveći dio svog vremena i napora troši na kontrolu rada zaposlenika, a mali dio na unapređenje organizacije i načina upravljanja.

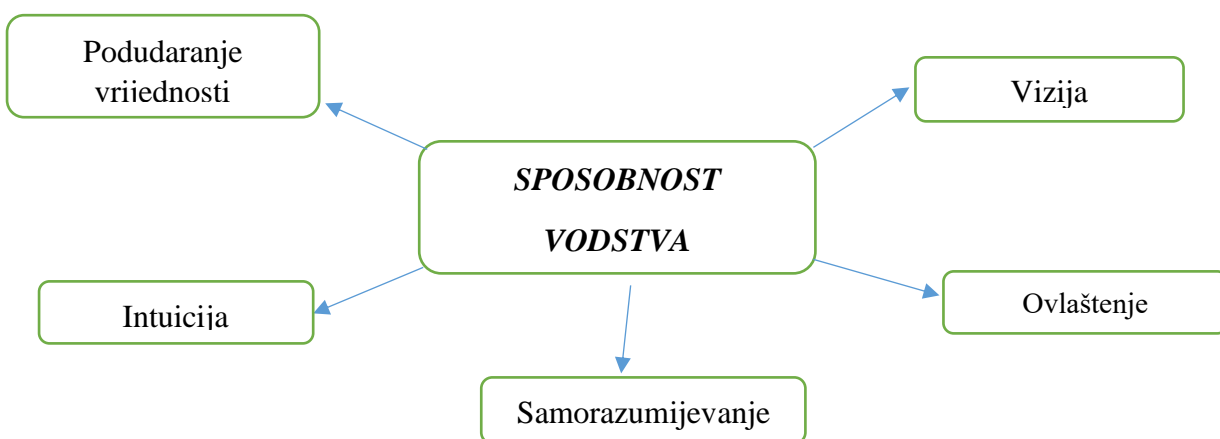
Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija. Vođenje je jedna od najzahtjevnijih menadžerskih funkcija. Predstavlja funkciju u kojoj je potrebno da se svi članovi procesa rada usmjere prema željenom cilju. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene ciljeve. „Vođenje se odnosi na proces usmjeravanja napora ljudskih potencijala da s entuzijazmom pristupe realizaciji ciljeva. Stil vođenja je potrebno uskladiti s potrebama poslovanja. On se tako može razlikovati s obzirom na značajke vođe, zaposlenika i situacije.“ (Rupčić, 2018:4) Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od niza procesa i aktivnosti koje je moguće grupirati u sljedeće skupine: vodstvo, motivacija, međusobni odnosi, komunikacija. Važno je spomenuti da je potrebno imati jasno definiranu viziju i misiju kako bi se lakše došlo do zajedničkog cilja. „Komuniciranje je jedna od važnijih kompetencija vođe jer vođa koji ne zna svoje znanje prenijeti na druge bez obzira što uspješno obavlja zadatke, nije dobar primjer pravoga vođe. Različiti nesporazumi u komunikaciji mogu dovesti do niza konflikata, nezadovoljstva, slabe produktivnosti u organizaciji i loše kvalitete u obavljanju zadatka“ (Buble, 2011:168). Delegiranje zadataka odnosno spoznaja kada i kako delegirati određen zadatak unutar organizacije te je stoga jednako važna komponenta vođenja.

Važno je da vođa bude prilagodljiv i sposoban prilagoditi se promjenjivim okolnostima, tehnologiji, tržištu i zahtjevima kupaca kako bi osigurali konkurentnost i uspjeh organizacije (Srića, 2004).

Prema Buble-u (2011) postoje brojne razlike između vođenja i menadžmenta. Neke od tih su da je menadžment aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije uz napore drugih ljudi, proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrola. Menadžment je širi pojam koji je orijentiran na zadatke, bavi se raznim procedurama. Odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji. Buble (2011) je za vodstvo rekao da je bit vođenja slijeđenje, bez slijeđenja nema vodstva. Riječ je o ljudskom čimbeniku koji drži grupu ljudi na okupu i usmjerava ih ka cilju.

Za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac ima u organizaciji. Može se zaključiti da je vođenje fokusirano na ljude i odnose među ljudima dok je menadžment orijentiran na aktivnosti obavljanja zadataka (Buble, 2011). Kvaliteta menadžera može se utvrđivati s obzirom na kriterij efikasnosti, dok se vođe ističu s obzirom na njihov utjecaj na efektivnost djelovanja organizacije ili poduzeća. Slika 1. prikazuje koje su to sposobnosti vodstva ključne u organizaciji.

**Slika 1. Sposobnost vodstva**



Izvor: Buble, M. (2006), Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 311

Nije moguće identificirati stil vođenja koji je najbolji u svim situacijama s kojim se organizacija susreće. Potrebno je razmotriti različite poglede na proces vođenja te u određenoj prilici odabrati onaj pristup za koji se može pretpostaviti da može rezultirati najboljim učincima (Rupčić, 2018).

Postoje različiti stilovi vođenja kroz koje se očituje na koji način vođa stimulira zaposlenike na izvršavanje zadatka. Stil vođenja nije određen isključivo osobinama i karakteristikama vođe nego i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati. Vođa prakticira određeni stil, odnosno način ponašanja i utjecanja u vođenju članova grupe. Svaki vođa može prakticirati jedan stil ili kombinaciju više njih koja je primjerena situaciji.

Prema Buble-u (2011) postoji šest vrsta vođa koji se razlikuju po svom načinu djelovanja. Vizionarski vođa pokreće ljude prema ostvarenju vizije ukazuje im put, ali ne i način kako tamo ići. Instrukтивan vođa povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima pomažući ljudima da pronađu snage i slabosti te da ih povežu s aspiracijama karijere i akcijama. Afilijativan vođa kreira veze među ljudima i na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. Demokratski vođa djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije slušajući dobre i loše vijesti. Predvodnik gradi izazov i uzbudljive ciljeve za ljude očekujući izvrsnost. Vođa koji zapovijeda (dominantan vođa) olakšava strah i daje jasne direktive zapovijeda i očekuje punu suglasnost. Suština procesa vođenja odnosi se na sposobnost i mogućnost jedne ili više osoba da utječe na ponašanje, stavove i odluke drugih ljudi. Na taj način vođa kod sljedbenika može izazvati privremene ili trajne promjene. Korištenjem različitih oblika moći vođe uvelike utječu na osobe koje ih okružuju. „S obzirom na izvor moguće je razlikovati moć koja proizlazi iz određene pozicije odnosno formalna moć i moć koja proizlazi iz značajke osobe, osobna moć“ (Rupčić, 2018:270).

U suvremenim organizacijama postizanje visoke razine produktivnosti i učinkovitosti često zahtijeva precizno vođenje na svim razinama. Dok se tradicionalno menadžment usredotočuje na šire strategije i ciljeve, pojavljivanje mikro menadžmenta postaje sve važnije kako bi se osigurala detaljna kontrola i usmjeravanje operativnih ciljeva. Način na koji je organizacija strukturirana može uvelike pridonijeti mikro menadžmentu. Loša struktura u poslovnoj organizaciji može dovesti do jako teških i loših situacija koje se mogu i ne moraju predvidjeti (Rauh, 2019). Ako u organizaciji postoji velik broj hijerarhijskih razina to menadžerima daje malu šansu da imaju mogućnost donijeti neku odluku. Primjerice nadzornici koji nekada nemaju prevelikog posla svoje slobodno vrijeme iskoristit će tako što će mikro upravljati svojim zaposlenicima.

### 3.1. Značajke mikro menadžmenta

Sukladno Buble-ovoj definiciji (2011) prema kojem je menadžment ili upravljanje fokusirano na efikasno rješavanje zadataka, mikro menadžment je moguće definirati kao stil upravljanja u kojem nadređeni pokušava biti fokusiran na mnoštvo detalja. Osobe koje prakticiraju ovakav stil vođenja to općenito rade jer su nesigurni u sebe te prebacuju odgovornost tražeći druge žrtve unutar organizacije te prebacuju svoje greške na njih.

Despić (2023) navodi dvije grupe povoda za korištenje mikro menadžmenta kao stila vođenja: osobni i organizacijski. Osobni povodi proizlaze iz emocionalnih i intelektualnih iskustava menadžera koja izravno utječu na njihov poslovni život, njihove zaposlenike i krajnji rezultat posla. Organizacijski povodi proizlaze iz organizacije zadataka, posla i zahtjeva. Organizacijski razlozi mikro menadžmenta su primjerice: način na koji se biraju rukovoditelji, zaposlenici koji su u timu organizacije, način na koji educiraju zaposlenike, kako prate promjenu u poslu, koliko vode računa o razvoju ljudi te kakav imaju pristup prema zaposlenima koji ih okružuju. Nesposobnost delegiranja, nekompetentnost rukovoditelja ili zaposlenih i organizacijska struktura nepovjerenja često su izvor mikro menadžerskog stila vođenja u poslovnom okruženju.

Postoje pokazatelji kojima se može detektirati prisustvo mikro menadžerskog stila vođenja (Despić, 2023). Prvi od tih znakova je stalno provjeravanje zaposlenih i ograničena sloboda u radu. To se najviše može očitovati u postupcima kada menadžer ispoljava zabrinutost da bi posao mogao krenuti u lošem smjeru. Osobe koje mikro upravljaju često traže od zaposlenog povratne informacije o svakom obavljenom zadatku. Samim time se može zaključiti da postoji doza nepovjerenja u zaposlenog. Drugi je znak prisustva mikro menadžmenta pretjerana kontrola. Mikro menadžeri imaju potrebu znati apsolutno sve i biti upućeni u svaku sitnicu kojom se bavi njihov zaposlenik. Smatraju da oni znaju najbolje i da vladaju situacijom. Oni u svom ponašanju ne vide ništa loše već upravo suprotno smatraju da bi se takvim stavom trebali ponositi.

Mikro menadžeri često ograničavaju delegiranje zadataka što se i navodi kao tipična značajka mikro menadžerskog stila. Osoba koja primjenjuje mikro menadžerski stil mora biti prisutna pri donošenju svake odluke jer ona zna najbolje. Na takav način ona udaljava zaposlenika od obveze u izvršavanju posla jer zna da će na kraju odluku donijeti njegov nadređeni.

White (2010) navodi da mikro menadžeri preuzimaju previše odgovornosti i puno projekata koje smatraju da mogu odraditi u određenom roku. Mikro menadžeri rijetko kada daju šansu zaposlenicima za napredovanje. Kontroliraju njihove zadatke u većoj mjeri i ne potiču kreativnost u radu. Niti jedna organizacija ne može biti istinski učinkovita ako kontinuirano iznova traži i zapošljava nove djelatnike. Nije svaki menadžer koji svoju pažnju uvelike usmjerava na detalje mikro menadžer. Većina toga u radnom zadatku je važno te je potrebno obratiti pažnju na velik broj detalja.

Mikro menadžerima je izazov to što primjenjuju istu razinu pozornosti na različite detalje i kontrole na svaki zadatak, bez obzira bio on na listi prioriteta ili pak ne (Chambers, 2009). Na taj način dolazi do nepotrebnog stresa za zaposlene koji dolaze u situaciju da ne mogu odrediti prioritete u svom radu jer sve ono što rade postaje im od iste važnosti.

Rauh (2019) navodi da se u situaciji mikro menadžerskog stila pojavljuje zbunjenost koja prevlada mikro menadžerom iz razloga što nije jasno identificirao ciljeve, postavio jasne prioritete ili ih uopće nije na ispravan način shvatio. Sve to dovodi do nedostatka fokusa u izboru radnih aktivnosti. Stoga je odsustvo fokusiranosti u radu razlog zašto mikro menadžer uskače s različitim idejama za koje smatra da su u toj situaciji nužne za postizanje reda i stabilnosti.

Mikro menadžeri često ne razumiju i ne znaju primijeniti preciznost i točnost. Ljudi koji primjenjuju mikro menadžment ne mogu precizno reći što zaista žele već učestalo napominju što nikako ne žele. Ujedno, oni učestalo mogu iznijeti sve ono što smatraju da nije točno, ali nikada neće reći što zapravo jeste (Rauh, 2019).

### 3.2. Uzroci mikro upravljanja

Chambers (2009) navodi da postoji formula kojom se mogu prikazati uzroci zbog kojih dolazi do mikro menadžerskog stila vođenja. „Stvarni korijeni mikro upravljanja mogu se prikazati u sljedećoj formuli: Mikro menadžment = Strah+ Udobnost rutine + Zbunjenost. Sva tri elementa doprinose mikro upravljanju“ (Chambers, 2009:28).

#### Strah (Fear)

Mikro upravljanje je pod velikim utjecajem straha i menadžeri često dolaze u situaciju straha od negativnog ishoda te stoga traže načine kako bi se taj ishod izbjegao. Strah može biti specifičan, jasno identificiran ili nekakva opća slutnja da neke stvari polaze po zlu. Postoje različiti faktori straha koji utječu na mikro upravljanje. Neki od tih faktora su: nedostatak samopouzdanja u osobnu sposobnost utjecaja na druge, potencijalni neuspjeh drugih, situacija u kojoj može doći do javnog ponižavanja ili izlaganju neugodnosti, gubitak priznanja ili zasluga za postignuće u radu, gubitak utjecaja na konačan ishod.

#### Udobnost u rutinskom obavljanju posla (Comfort)

Menadžerima je ponekad lakše nastaviti raditi posao na isti način i zanemariti prijedloge zaposlenika, nego ih saslušati ili te prijedloge prihvatiti. Za ovaj element postoje brojni faktori kao i za strah, a to su: samopouzdanje, nedostatak strpljenja, izbjegavanje rizika, iskazivanje moći, poznavanje kriznih situacija, povećanog stresa i pritiska i nedostatak fleksibilnosti (Chambers, 2009).

#### Zbunjenost (Confusion)

„Zbunjenost stvara neusmjerenost aktivnosti ili neaktivnosti, u nekim slučajevima ona ljude blokira na mjestu. Osobe koje mikro upravljaju brzo reagiraju i ispunjavaju svaku moguću prazninu jer smatraju da je njihova aktivnost potrebna kako bi se postigao red. Zbunjenost vlada kada kriterij za procjenu napretka i rezultata nisu jasni“ (Chambers 2009:29). Postoje razni primjeri u kojima dolazi do zbunjenosti kao zadnjeg elementa u formuli po kojoj se može prikazati uzroke mikro upravljanja. Chambers (2009) smatra da su to nedostatak jasno definiranih rezultata ili očekivanja, nesvjesnost promjena prioriteta i rokova, nepostojanje mehanizma za procjenu napretka, nedostatak komunikacije, odluke bez objašnjenja, nedostatak jasne dijagnoze problema.



### 3.3. Prednosti i nedostaci mikro menadžmenta

#### 3.3.1. Prednosti

Postoje različite situacije u kojima mikro menadžer djeluje pozitivno te na taj način stvara prednosti u poslovanju. U situaciji kada dođe do zapošljavanja nove osobe u postojeći tim potrebno je promatrati rad, aktivnosti i ponašanje novog zaposlenika sve dok se ne uvjere da su svjesni te da se razumiju u ono što rade (Riordan, 2009). Važno je biti svjestan odgovornosti koju nosi svaki zaposlenik i biti umrežen s ostalim kako bi se stvarali povoljni međuljudski odnosi unutar organizacije. Prosječno vrijeme u kojemu se učestalo novi zaposlenik prati je mjesec do dva.

Također, kada u organizaciji dolazi do nekakve značajnije dramatične promjene potrebno je svakodnevno praćenje i veliki nadzor. U toj situaciji zaposlenici bi trebali razumjeti razlog zbog kojeg su pod stalnim nadzorom. Ono s čim se zasigurno barem jednom tijekom poslovnog procesa susrela svaka organizacija jeste da dođe do prekida ili propadanja nekakvog projekta na kojem se radi. U tom slučaju potrebna je veća doza pažljivosti i promatranja kako bi se razotkrile stvari zbog kojih je došlo do problema (Riordan, 2009). Važno je zaključiti da postoje trenuci u kojima je mikro menadžment koristan i pouzdan kao jedan od načina stilova vođenja i upravljanja organizacijom.

Mikro menadžeri potiču da njihovi podređeni izvrše zadatke do kraja i da postanu uspješniji nego što jesu. U situaciji kada uprava potiče podređene na uspješnost, tendencija mikro upravljanja zaposlenicima je uvelike smanjena jer mikro upravljanje gubi na važnosti kada zaposlenici postaju uspješni (Chambers, 2009).

Nema ništa loše u tome da vođa u timu bude orijentiran na detalje rada. Primjerice prilikom analize kritičkih izvješća, raznih pregleda i sastavljanja proračuna. U navedenim primjerima potrebna je velika doza pažljivosti i usmjerenosti na detalje zbog kojih se vrlo lako dolazi do pogreške koju se treba izbjeći. Tu se javlja velika razlika između mikro menadžmenta kao pojma i praćenja svakog radnog zadatka jer je potreban dobar plan kojim je osigurana krajnja učinkovitost. Postoje različita područja koja su isto tako važna, ali njima se ne može previše upravljati kao što je primjerice ukupno zadovoljstvo kupaca. U brojnim situacijama mikro menadžment može kratkoročno povećati produktivnost, ali dugoročni problemi će na kraju pobijediti sve kratkoročne dobitke.

Osobe koje mikro upravljaju imaju sposobnost predvidjeti i spriječiti, brinu o mogućim nedostacima i nastoje smanjiti moguće negativne posljedice (Angelovska, 2009). Osobe koje mikro upravljaju žele izvući najbolje iz ljudi. Niti jedan vođa ne želi ispravljati greške već se nada da će kada provjeri situaciju povratna informacija biti pozitivna (Angelovska, 2009). Biti mikro menadžer nije čekanje da ljudi naprave grešku, radi se o želji da svaki pojedini detalj bude pod kontrolom. Mikro upravljanje uključuje poučavanje, mentoriranje i poticanje ljudi na njihov potencijal u hodu što neprestano poboljšava njihove vještine.

### 3.3.2. Nedostaci

Chambers (2009) smatra da je kontrola vremena jedan od najintenzivnijih motiva za mikro menadžere. Međutim, istraživanja su pokazala da je strogi nadzor način na koji menadžeri izazivaju strah kod ljudi na poslu što privremeno i kratkoročno ima utjecaj kojim se produktivnost povećava, ali dugoročno djeluje negativno.

Osobe koje mikro upravljaju stalno prekidaju rad ljudi s nekim od vrlo nametljivih pitanja i različitim provjerama kojima analiziraju rad. Neka od tih pitanja su primjerice: „Poštuju li sve propise i procedure? Rade li nešto što nije u opisu posla za radnim stolom?“ i tome slično. Takva pitanja zaposlene često frustriraju i prekidaju, a zaposleni ih percipiraju kao nepotrebna, a pronalaženje odgovora na njih smatraju gubitkom vremena. U tome slučaju mikro menadžeri mogu imati puno veći negativan utjecaj na učinkovitost i produktivnost organizacije. Prema Chambers-u (2009) osobe koje mikro upravljaju ponekad mogu stvoriti toksičnu energiju u radnom okruženju te stoga mogu oduzeti puno više nego što bi mogli doprinijeti. Mikro menadžere često karakterizira strah od neinformiranosti. Smatraju da su im neki od operativnih detalja važni za zadržavanje informiranosti i autoriteta. Boje se da ne izgube kontakt s onim pravim stvarima i previše se osvrću na traženje mnoštva novih informacija. Nedostatak jasne i učinkovite komunikacije jedan je od najčešćih razloga zašto inicijative za upravljanje promjenama ne uspijevaju.

Postoje različite komunikacijske barijere neke od tih su:

- Filtriranje- u organizacijama se filtriranje može primijeniti za vrijeme interpretiranja dobrih i loših rezultata. Filtriranje smanjuje šanse da članovi organizacije dobiju uvid u cjelokupnu sliku poslovanja. Filtriranje može dovesti do pogrešnih informacija u poslovanju jer svaki slušatelj tumači poruku svojim riječima i tako stvara svoju verziju onoga što je rečeno.
- Selektivna percepcija- premda fokusiranje na manji broj prioriteta štedi vrijeme i neophodan je alat u složenoj kulturi, odsustvo razumijevanja šire slike može dovesti do velikog broja grešaka.
- Previše informacija- primanje velikog broja informacija koje pojedinac ne može procesirati na vrijeme. Svakodnevno pristize bezbroj informacija na različite načine (e-mail, govorna pošta, dopisi ili razgovor s kolegama) koje mogu opteretiti donošenje kvalitetnih odluka.

Prema Buble-u (2011:209) najčešći problem u komunikaciji je nepotpunost informacija koje menadžeri dobivaju, strah ili nezainteresiranost podređenih prilikom dostavljanja informacija nadređenima. U pitanju može biti i neprimjerena selekcija informacija koje se prenose nadređenima, uslijed čega su nadređeni pretrpani informacijama koje im nisu potrebne.

Osobe koje mikro upravljaju često od zaposlenih traže izvještaje o radu kako bi bili ažurni o svemu što rade cijelo vrijeme. Sudjeluju na puno sastanaka kako bi bili u toku događanja unutar organizacije. Poznati su po tome da strahuju od negativnih ishoda do kojih je u svakom poslu moguće doći. Često razmišljaju o tome kako se mogu dovesti u situaciju javne sramote, isključenosti iz informacijskog kruga ili od neznanja o tome što im se događa s ljudima s kojim rade. Sve od gore navedenog su tipične situacije koje znatno mogu utjecati na rad i razvitak organizacije i njenog okruženja. Poznati su kao jako loši slušatelji jer u većini slučajeva smatraju da oni znaju najbolje i da ono kako oni kažu na taj način nešto treba biti učinjeno. Ako dođu do dobronamjernih savjeta od strane zaposlenih većinom nisu zainteresirani da prihvate. Nekada ignoriraju ili ih samo odbace jer sve gledaju iz svoje perspektive i iskustva, tuđe ne uvažavaju. U situaciji donošenja odluka rijetko kada će dati ovlaštenje nekoj drugoj osobi. Zbog toga dolazi do zastoja u radu jer se svaki proveden korak mora prvo proanalizirati s menadžerom pa tek onda prijeći na sljedeći.

Mikro menadžeri smatraju da je kompromis s podređenim slabost dok tvrdoglavost percipiraju kao snagu. Osoba koja ima karakteristike mikro menadžerskog stila vođenja vrlo je mala vjerojatnost da će promijeniti svoje mišljenje, bez obzira na negativne posljedice koje ta odluka može imati na njegove podređene. Osoba koja mikro upravlja ima odlučnost provesti tu odluku ili plan do kraja. Unatoč mišljenjima drugih ili negativnim posljedicama do kojih može doći, primjenjuje mikro upravljanje. Stoga je moguće zaključiti kako mikro menadžment kao stil vođenja ima puno više negativnih koristi i odraza na organizaciju od onih pozitivnih.

### 3.4. Utjecaj mikro upravljanja na ponašanje zaposlenika

Ključni čimbenik koji utječe na pad raspoloženja osoblja je mikro upravljanje (Shuford, 2019). Većina zaposlenika ne voli biti pod kontrolom osobe koja mikro upravlja svojim timom, a vođe ne vole biti poznati kao mikro menadžeri. Mikro menadžerski stil vođenja je poznat po tome što udaljava zaposlene i u velikoj mjeri ih demotivira. Često dovodi do razdora između zaposlenika i uprave jer se zaposlenici počnu opirati promjenama koje uprava želi provesti. Takva situacija dovodi do čestih frustracija kod osoblja i stagnacije cijele organizacije zbog koje organizacija u velikoj mjeri trpi.

Zaposlenici u većini situacija smatraju da su prisiljeni funkcionirati u okruženju gdje je mikro menadžment glavni stil vođenja. Kod zaposlenih takav pristup rezultira se visokim stresom, dolazi do depresije, poremećaja u spavanju te anksioznosti (Shuford, 2019). isti autor ističe da zaposlenici često naglašavaju kako su najčešći razlozi zbog kojih napuštaju svoja radna mjesta sljedeći: sukobi s kolegama, loš nadzor i osjećaj da ih njihovi vođe ne podržavaju. Osjećaj nedostatka vlastitog doprinosa i neovisnosti može potaknuti zaposlenike da potraže bolje radne uvjete i okruženje gdje će se osjećati cijenjeno i podržano.

Kada zaposlenici dijele nove ideje i iznose brige ili probleme, organizacije rade bolje. Zaposlenici su često prvi koji uoče probleme te njihov doprinos može pomoći menadžerskom donošenju odluka. Menadžeri koji ne promiču često ideje zaposlenika zapravo mogu zanemariti zabrinutost zaposlenika i djelovati na načine koji obeshrabruju zaposlenike da uopće govore.

Nisko ili općenito loše i demotivirajuće raspoloženje zaposlenika može biti zarazno, lako se širi i teško ga se riješiti. Krajnje su posljedice toga nedostatak povjerenja i poštovanja od strane zaposlenih (Shuford, 2019). Zaposlenici u većoj mjeri izostaju s posla jer imaju slabu i neučinkovitu komunikaciju s ostalima koji ih okružuju.

Mikro upravljanje dovodi do velikih fluktuacija i sve većeg nepoštivanja obveza i propisanih postupaka. Zaposlenici počinju primjenjivati silu i različite sukobe što je veliki minus i teško je funkcionirati na takav način. Previše sukoba u organizaciji dovodi do pada zadovoljstva zaposlenika i njihove posvećenosti što na kraju dovodi do pada cijele organizacije i poslovanja. S druge strane za organizaciju je važno da ima umjerenu razinu sukoba.

Ako u organizaciji dođe do visoke fluktuacije osoblja to postaje zabrinjavajuće jer bi značilo da organizacija nema odgovarajuću radnu snagu za svoje poslovanje. Osobe koji primjenjuju ovaj stil vođenja moraju biti svjesni da njihovi podređeni imaju osjećaj da njihov vođa ne vjeruje u njihovu sposobnost i kompetenciju te na taj način grade zid između nadređenog i podređenog.

U tom slučaju dolazi do velike demotivacije zaposlenih jer imaju osjećaj kako se u velikoj mjeri kontrolira njima. „Produktivnost i kreativnost trpe jer podređeni zaposlenik tendira raditi samo ono što je potrebno da prođe i smatra svoj posao samo poslom te neće davati prijedloge o mogućim poboljšanjima. Zaposlenik ulaže vrijeme, a njegova apatija utječe ne samo na vlastitu produktivnost već i na produktivnost kolega“ (Shuford, 2019:38).

„Loša i zakašnjela komunikacija dovodi do nedostataka i drugih gubitaka za organizaciju i na različite načine utječe na zaposlenika, primjerice:

- 52% osoba je reklo kako osjećaju veću razinu stresa
- 44% je reklo da ne uspijevaju završiti svoje projekte
- 31% osoba je reklo da su promašili svoje ciljeve
- 20% je reklo da nailazi na prepreke u inicijativama
- 18% osoba je reklo da su izgubili priliku za novu poslovnu priliku“ ( Lucid, 2018:17).

Osobama koje mikro upravljaju potrebno je da posjeduju više vještina koje se odnose na vođenje organizacije. Postoje razne situacije u kojima postupaju na krivi način. Primjerice uključuju se u rad koji je namijenjen drugima, gledaju u detalje umjesto na širu sliku, ohrabruju druge da ne donose odluke, uključuju se u rad drugih bez da se konzultiraju s njima, prate ono što je najmanje važno, odbacuju iskustvo i znanje kolega. Sve to dovodi do gubitka lojalnosti i predanosti jer su fokusirani na krive prioritete i time stvaraju demotiviran tim.

### 3.5. Potencijalna rješenja za mikro menadžment

Kod uočavanja mikro menadžerskog stila vođenja bitno je prvo da osoba koja mikro upravlja timom shvati i promisli o svom ponašanju kako bi znala što joj je činiti odnosno na što točno treba obratiti pažnju kako bi prestala mikro upravljati. Knight (2015) smatra da se treba uočiti odakle takvo ponašanje dolazi te da je to najvjerojatnije zbog nesigurnosti odnosno da se osoba koja mikro upravlja boji kako se neće određeni zadatak obaviti onako kako bi ona to učinila. Također, bitna je povratna informacija koja pomaže da bi se uvidjelo koliko je nastali problem značajan. Bilo bi od koristi pokušati shvatiti što suradnici zaista misle i onda provjeriti odgovarali to namjerama nadređenog (Knight, 2015). Ujedno ista je istraživačica preporučila provedbu evaluacijskog testa u kojem bi se procijenili određeni podaci. Na taj način bi se prikupljali određeni povjerljivi podaci zaposlenika te nakon toga bi se utvrdilo što bi se moglo promijeniti kako bi se mikro upravljanje u timu smanjilo. Osobe koje mikro upravljaju trebale bi postaviti jasne ciljeve i očekivanja te na taj način dati svojim zaposlenicima prostora da rade samostalno prema tim ciljevima. Bitno je odvojiti prioritete koji bi trebali biti na prvom mjestu od onog manje važnog. Dobar vođa obučava i delegira, a to se ne može učiniti ako se na sebe preuzme sve (Knight, 2015).

Od velike koristi bi bilo odrediti koji su poslovi ključni u koje bi se trebalo uključiti više zaposlenika te koji su od manje važnosti (Knight, 2015). Osoba koja prakticira mikro upravljanje kao stil vođenja trebala bi imati popis svojih obveza i odlučiti koje to poslove može prepustiti timu. Vođa kao nadređeni trebao bi svoju energiju trošiti na one projekte koji imaju značajnu vrijednost. Knight (2015) ističe kako se posebna pozornost treba posvetiti komunikaciji. Savjetuje se da vođa tima komunicira što više s njima kako bi se istaknulo ono što je zaista važno te kako bi on mogao dati daljnje upute i odobrenja za rad. Na taj način zaposlenici bi shvatili njihovu zabrinutost i potrebu da budu upućeni u svaki detalj tijekom rada (Knight, 2015). Vođa bi zaposleniku izravno trebao reći da ima potrebu biti upućen u sve te koliko često zapravo želi imati uvid u odrađen posao. S dobrom komunikacijom između odjela i timova vjerojatno je da će stručni djelatnici podijeliti svoju stručnost s ostalima u organizaciji. Organizacije gdje informacije teku bez problema i timovi lako surađuju sami od sebe potiču inovativnost na radnom mjestu.

Postoje razna pitanja koja bi mogla pomoći vođi tima u tome da se približi svom zaposleniku i da mu uvid u to da mu je stalo te da želi greške koje je učinio i način na koji pristupa u poslu promijeniti. Neka od tih pitanja navela je Knight (2015) primjerice kada vođa tima pita zaposlenika kako mu najbolje može pomoći, postoje li neke stvari koje bi možda on kao vođa mogao drugačije raditi, jeli cilj koji je postavio zaposleniku jasan i slično.

Vođa tima trebao bi zaposleniku ostavljati dojam sigurnosti, da ima podršku od strane nadređenoga te da zaposlenik ima sve resurse koji su mu potrebni za rad. U određenom trenutku dobro je da se nadređeni malo povuče i gleda sa strane. Primjerice kada je u pitanju nekakav manji projekt koji nije od velike važnosti i nije hitan. „Tada nadređeni može prepustiti cijelu odgovornost svome timu i vidjeti kamo to vodi mogu li oni to ili ne (White, 2010:70). Osoba koja mikro upravlja svojim timom trebala bi uvidjeti da nije njezin način jedini kako se zadatak može riješiti i ne mora biti najbolji način. Trebala bi pronaći način na koji može pristupiti svom timu, a da to ne bude konstantno gledanje preko ramena za vrijeme obavljanja posla. Ujedeno, potrebno je obratiti pažnju na izgradnju povjerenja između zaposlenika i njegovog vođe. S obzirom da je zaposlenik naviknut na to da mu nadređeni ne vjeruje to bi se trebalo ispraviti tako što bi nadređeni trebao priznati zaposleniku da radni zadaci koje obavlja daju nadu za njegov rast i uspjeh u poslu koji obavlja (Knight, 2015). Na taj način bi se zaposlenik osjećao bolje, ispunjeno i ohrabrujuće pozitivno na svom radnom mjestu. Nadređeni mora pokazati svojim postupcima i komunikacijom da vjeruje u sposobnost zaposlenika i da je spreman podržati ga. Vođa mora biti svjestan da zadovoljstvo na poslu podiže moral zaposlenika i potiče zaposlenika na preuzimanje odgovornosti nad svojim zadatkom.

Vođa bi trebao uvidjeti da nema ispravnog ili neispravnog načina za obaviti nešto i što prije shvati da postoji više puteva koji vode do cilja prije će spoznati svaku pozitivnu stvar kojom njegov zaposlenik pridonosi timu. Redovita komunikacija u organizaciji ključna je za uspjeh i razumijevanje. Osoba koja mikro upravlja timom mora biti svjesna da su ljudi plaćeni za svoj posao te ako im dozvoli da budu kreativni i da se više otvore za nove prijedloge i ideje bolje će se koristiti njihovo vrijeme. Moraju biti spremni prihvatiti različite perspektive i načine rada. Zaposlenicima treba dati priliku da preuzmu više odgovornosti i razvijaju svoje vještine. Osobe koje mikro upravljaju trebale bi postaviti jasne ciljeve i očekivanja te na taj način dati svojim zaposlenicima prostora da rade samostalno prema tim ciljevima. Promjene su ključne za osobni i timski razvoj.

Buble (2011) ističe kako je zadatak vođa je da održava interakcije između ljudi unutar i izvan poduzeća. Interakcije se mogu odvijati između pojedinaca ili grupe. Time poduzeće postaje mjesto gdje pojedinac može iskazati svoje menadžerske, stvaralačke, poduzetničke i druge sposobnosti.

Pozitivan stav je ključ uspjeha u organizaciji. Uspješni ljudi su sretni, optimistični i izazove vide kao prilike za rast, učenje i poboljšanje. Pridonose ukupnom učinku tima te su spremni preuzeti nove zadatke i suočiti se s izazovima. S obzirom da je nekada teško ostati pozitivan u negativnom okruženju potrebno je gledati dobre strane svog posla i svojih kolega umjesto da se fokusira na negativne aspekte. U radnom okruženju potrebno je se kloniti širenja različitih glasina ili neprimjerenih komentara jer je to neproduktivno i negativno. Herrity (2023) ukazuje na to kako je potrebno voditi računa o vlastitom mentalnom zdravlju, upravljati vlastitim očekivanjima na poslu te biti zadovoljan poslom i cijeniti ga.

Bauer i Erdogan (2012) ističu sljedeće primjere kojima menadžeri mogu kvalitetnije upravljati odnosima u radnom okruženju.

- Jasno izražavanje očekivanja- zaposlenici koji imaju jasne opise poslova doživljavaju manje stresa. Menadžeri nisu svjesni kako njihove direktive povećavaju stres kod podređenih i povećavaju njihovu zbunjenost. Vođenjem kvalitetnog razgovora s jasnim smjerom utječe se na smanjenje stresa.
- Autonomija na radnom mjestu- odnosi se na to koliko slobode zaposlenici imaju da rade svoj posao. Veća autonomija ostavlja im više vremena da upravljaju izvorima stresa.
- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja- cilj je staviti zaposlenike u prvi plan kako bi se osjećali dobrodošlim te da steknu povjerenje prema organizaciji.
- Redukcija stresa na radnom mjestu- neke organizacije dopuštaju radnicima da rade od kuće. Rad na daljinu jedan je od načina koji pomaže u smanjivanju stresa.
- Program za pomoć zaposlenicima- postoje brojni trenuci koji uzrokuju stres na način da utječe na radno mjesto i privatni život. Organizacije ne mogu pomoći u nekim situacijama, ali nude različite programe za pomoć poput savjetovanja ili razgovora sa stručnjacima.



## 4. Empirijsko istraživanje i rezultati

Mikro menadžment kao specifičan stil vođenja unutar poslovnog okruženja privlači sve veću pažnju istraživača. U empirijskom dijelu završnog rada u fokusu interesa je kritička analiza sličnosti u stavovima i razlika u praksi mikro menadžmenta među direktorima u različitim poduzećima kroz provedbu intervjua s tri direktora iz tri različita poduzeća. Cilj istraživanja je identificirati percepciju ključnih karakteristika mikro menadžmenta, prednosti, negativne učinke te kako mikro menadžerski stil vođenja utječe na zaposlenike unutar ispitanih organizacija.

U istraživanju su sudjelovali menadžer iz trgovačkog sektora i dva iz građevinskog sektora. Menadžeri u analizi istraživanja bit će oslovljeni kao menadžer A, B i C kako bi se zaštitila njihova privatnost. Menadžer A radi u građevinsko trgovačkom poduzeću, menadžer B u nacionalnom trgovačkom lancu, a menadžer C u građevinskom poduzeću koja se bavi izvođenjem radova.

Podaci su prikupljeni provedbom intervjua obavljenog 12.06.2024. u Osijeku prema dogovorima s menadžerima poduzeća. Intervju je obuhvaćao sedam glavnih pitanja na koja su se dijelom dodavala još poneka ovisno o tome kako je razgovor tekao i koliko je pojedini menadžer bio otvoren i rječit. Zanimljivo je bilo primijetiti da su se među sudionicima koji su dali svoje odgovore našli menadžeri koji nisu u potpunosti usmjereni na mikro menadžment, ali i jedan koji jeste. Raznolikost pristupa upravljanja pruža uvid u različite perspektive i strategije vođenja poduzeća. Završetkom intervjua cilj je bio dobiti prijedloge od menadžera kako smanjiti mikro upravljanje. Odgovori su bili različiti svaki menadžer je rekao svoj osobni stav i razmišljanje te kako bi on sam postupio da njegovom organizacijom vlada mikro upravljanje.

Postoje brojne karakteristike mikro menadžmenta kao stila vođenja. Menadžeri su komentirali kako oni osobno doživljavaju taj pojam te shodno tome odgovori na pitanje „Kako Vi doživljavate ili percipirate pojam mikro menadžmenta i jeli učestala pojava u organizaciji?“ su bili različiti. Menadžer A i B pokušavaju izbjeći mikro menadžment jer smatraju da usmjeravaju sebe da do toga ne dođe jer bi organizacija počela trpiti na način da se radnici počnu udaljavati sa svojih radnih mjesta. Ne potiču i ne podržavaju taj stil vodstva jer ima negativne učinke na organizaciju i zaposlenika pojedinačno. S druge strane menadžer C smatra da mora imati uvid u apsolutno svaki segment rada zaposlenika jer nisu kao organizacija dovoljno veliki da prepušta određene stvari drugima. Rekao je da u jednom djelu dozvoljava donošenje odluka i poduzimanje određenih radnji jer ima kolegu koji upravlja operativom i on ima "slobodne ruke" za donositi manje više skoro sve odluke, ali za dio odluka za koje je i on svjestan da su bitne ili utječu u velikoj mjeri na organizaciju firme to svakako prokomentiraju zajedno.

Pitanje koje je dalo uvid u to da mikro menadžment utječe na zaposlenikovu produktivnost i motivaciju koja je ključna glasilu je: „Koji su znaci ili uzroci koji ukazuju na mikro menadžment, zašto menadžeri prakticiraju taj stil?“ Menadžer A govori da takve firme slabo napreduju, ali da se znaci mogu vidjeti kod zaposlenika jer njegova motivacija i pristup radu nisu u skladu kako bi trebali biti. Može biti prisutan strah od neuspjeha što je normalno. Menadžeri koji se boje neuspjeha ili neuspjeha zaposlenika preuzimaju sve veću kontrolu kako bi izbjegli pojedine greške. Menadžer B ističe opadanje produktivnosti, lošu energiju koja se širi organizacijom i utječe na aktivnosti zaposlenika. Veliki perfekcionizam odnosno nadređeni koji ima visoke standarde i očekivanja u svakoj aktivnosti pridonosi sklonosti mikro menadžmenta kao stilu vođenja. Menadžer C kao prvenstveni znak navodi mogućnost manjka povjerenja u zaposlenike, uzroci mogu biti osobne prirode poput „ja znam najbolje“. Uzrok može biti povezan s emocionalnom zrelosti samog voditelja, odnosno koliko čovjek može sam sebe kontrolirati i izbjeći ovu situaciju jer nisu svi zaposlenici jednako sposobni.

Menadžeri su se izjasnili kako se nose s greškama svojih zaposlenika, smatraju li to prilikom za učenje ili situacijom koju je potrebno odmah riješiti. Menadžer C koji primjenjuje mikro menadžment rekao je da nema problem s tim da tko se zaista trudi i predan je poslu donese krivu odluku ili napravi pogrešku. Ne bi bio zadovoljan da je to učestalo, ali ako je marljiv i imao je najbolju namjeru u radu ne vidi razlog za sankcije već gleda kao priliku u kojoj je zaposlenik iz svoje greške naučio nešto novo. Ako je pogriješio jer ga nije briga odnosno paušalno pristupa poslu menadžer C postupa u skladu sa situacijom.

Menadžer B se s greškama zaposlenika nosi ovisno o kakvoj grešci se radi, aktivnosti u kojoj je došlo do pogreške i roku u kojem se mora završiti posao. Svatko može pogriješiti, ali je važno da zaposlenik osobno vidi gdje i zašto je pogriješio. Menadžer A daje priliku zaposleniku da se dokaže i popravi ono što smatra da može popraviti jer tko radi taj i griješi. Ako su greške učestale preuzima odgovornost na sebe i poduzima korake koji bi smanjili pojavljivanje određene greške u radu.

Jedan od ciljeva empirijskog istraživanja je bio identificirati percepciju potencijalnih prednosti mikro menadžerskih praksi. Na to pitanje dobiveni su skromniji odgovori jer menadžeri smatraju da ima puno više negativnosti. Menadžer A navodi da je tu u pitanju brza identifikacija problema jer kada menadžer „blisko“ prati rad zaposlenika na taj način omogućava brzu identifikaciju i rješavanje problema jer može brzo uočiti ako nešto krene po zlu i intervenirati prije nego li problem postane veći. Spominje kako zaposlenici dobiju detaljniju povratnu informaciju jer mikro menadžeri pružaju detaljne informacije što može pomoći zaposlenicima da poboljšaju vještine koje imaju. Menadžer B smatra da mikro menadžment ima veliku prednost u poduzećima gdje je dosljednost ključna, gdje se može osigurati da svi zaposlenici slijede iste procedure i standarde, kako bi se smanjila nesigurnost, a povećala usmjerenost na zadatke. Menadžer B izjavio je kako ponekad mala pogreška može dovesti cjelokupnu organizaciju do velike posljedice. Menadžer C navodi da je prednost ta što je poduzeće stabilnije na tržištu jer dolazi do toga da će kao vlasnik donijeti najbolju odluku ne u smislu da je kao vlasnik najpametniji nego da neće stavljati svoje potrebe i interese ispred interesa poduzeća. Ne može se dogoditi da ga netko podmiti da donese dobru ili manje dobru odluku za firmu, a da direktor vlasnik ima osobnu korist od toga.

Intervjuirani menadžeri imali su priliku prokomentirati negativne učinke mikro menadžerskog stila vođenja gdje su bili konkretniji i opširniji odgovori. Dobiveni odgovori su ukazivali na to da su se menadžeri A i B složili s tim da mikro menadžment utječe na motiviranost i učinkovitost zaposlenika jer ako se zaposleniku ne dozvoli da uradi na način na koji on smatra da je ispravan nego da se mora konstantno prilagođavati drugom njegova zainteresiranost se smanjuje, a posao trpi. Mikro menadžment sprječava zaposlenika u fazi gdje se može pokazati vrijedan i pouzdan, a nadređeni to ne prepoznaje i ne daje priliku za napredovanje.

Menadžer C rekao je da takav stil od njega crpi puno energije. Ponekad bi vrijeme koje ima mogao potrošiti na razmišljanje o bržem i boljem napretku, ali je fokusiran na mnoštvo detalja i odluka koje ga sprječavaju u tome. Ne može donositi najbolje velike odluke jer sve ostalo mu iziskuje puno vremena zato jednim dijelom privatni život stavlja sa strane kako bi posao mogao završiti i odraditi na najbolji način. Kada nema povjerenja u zaposlenika sve odluke donosi sam. Zaposlenik bilo kojeg poduzeća osjeti na koji način pristupa nadređeni u obavljanju zadataka svaki pristup ostavlja dojam na zaposlenog dobar ili onaj manje poželjan.

Menadžeri su iznijeli osobna razmišljanja i stavove o tome kako mikro menadžment utječe na zaposlenikovo ponašanje i raspoloženje te kakav ukupni utjecaj ima na organizacijsku kulturu. Menadžeri su potvrdili da mikro menadžment utječe na motivaciju koja je ključna u poslu, dovodi do opadanja produktivnosti, zaposlenici ostaju gdje jesu i ne napreduju jer im se ne pruža prilika. Na taj način manje su zainteresirani za posao čekaju da prođe mjesec kako bi primili plaću i ostalo ih ne zanima. Ima osoba koje vole biti pod stalnom kontrolom njima je to normalno i prirodno. Menadžer C pojašnjava da ako prepozna da je zaposlenik vrijedan, pouzdan te da mu je ugodno poslovati s njim potrudit će se da ne osjeti mikro upravljanje koje je zastupljeno u organizaciji kako bi se zaposlenik osjećao opuštenije, smireno i ugodno u okruženju. Shodno tome organizacijska kultura u svakom poduzeću je drugačija.

Menadžeri su istaknuli i neke svoje savjete vezane uz minimiziranje negativnih učinaka mikro menadžmenta. Menadžer A smatra da „old school tipovi“ primjenjuju ovakav stil te da bi trebali više vremena provesti sa zaposlenicima, pružiti im priliku za donijeti odluku napraviti korak prema naprijed te shvatiti da mogu uz sebe imati još jednu „desnu ruku“. Potrebno ih je detaljnije upoznati kako bi se steklo povjerenje koje je ključ svega. Menadžer B navodi da osobe koje prakticiraju mikro menadžerski stil vođenja u organizaciji moraju se znati nositi s tim u granicama koje su povoljne za nadređenog osobno i zaposlenike pojedinačno. Važna je raspodjela posla na taj način svatko će dobiti ono što mu najbolje ide i neće biti potrebe miješati se u svaki aspekt rada zaposlenika. Menadžer C navodi da je potrebno težiti tome da se skupi tim osoba kojima se može u potpunosti vjerovati, teško je ponekad i nemoguće. Podijelio je osobno iskustvo u poslu gdje ima osobu zaposlenu dug period, a koja je nakon tri godine stekao njegovo potpuno povjerenje.

U nastavku, tablica 1 sistematizira u kojoj mjeri su odgovori ispitanih menadžera konvergirali odnosno bili slični, a u kojim se pogledima razlikuju.

Tablica 1. Sličnosti i razlike ispitanika

	<b>MENADŽER A</b>	<b>MENADŽER B</b>	<b>MENADŽER C</b>
<b>SLIČNOSTI</b>	U manjoj mjeri prisutan mikro menadžment kao stil vođenja unutar organizacije	U manjoj mjeri prisutan mikro menadžment kao stil vođenja unutar organizacije	
	Nema problem s tim da prepusti odluku ponekad na zaposlenika	Nema problem s tim da prepusti odluku ponekad na zaposlenika	
	Važno mu je imati uvid u obavljene zadatke	Važno mu je imati uvid u obavljene zadatke	Važno mu je imati uvid u obavljene zadatke
	Daje priliku nagraditi zaposlenika za trud	Daje priliku nagraditi zaposlenika za trud	Daje priliku nagraditi zaposlenika za trud
	Ključna motiviranost, produktivnost i zalaganje u poslu	Ključna motiviranost, produktivnost i zalaganje u poslu	Ključna motiviranost, produktivnost i zalaganje u poslu
<b>RAZLIKE</b>			U potpunosti prisutan mikro menadžment kao stil vođenja
			Teško gradi povjerenje sa zaposlenicima
			Odluke donosi sam
			Velik dio vremena mu oduzima mikro menadžment
		Orijentiran na svaku aktivnost zaposlenika	

Dobiveni rezultati u ovom slučaju ukazuju na to da menadžeri imaju granice kojih se drže te da nisu zainteresirani u potpunosti primjenjivati mikro menadžment kao stil vođenja organizacije. Izuzetak je jedino menadžer C koji je priznao da je mikro upravljanje u njegovoj organizaciji uvelike prisutno. Razlog tome je veličina organizacije odnosno smatra da su malo poduzeće koje je se još uvijek razvija i raste te da ne može dopustiti donošenje odluka i drugih koraka zaposlenicima bez njegovog prisustva i uvida u aktivnosti koje su napravljene.

Menadžeri A i B sličniji su u odgovorima i načinu kojeg primjenjuju u vodstvu organizacije i tima. Smatraju da njihovi zaposlenici imaju autonomiju i spremni su prepustiti donošenje odluka zaposleniku, znaju dobro delegirati zadatke i zastupljena je veća količina povjerenja međusobno unutar tima. Samim time motivacija zaposlenika je veća, produktivnost raste i doprinosi pozitivnim rezultatima.

Istraživanje je pokazalo da je povjerenje ključno te da je ono glavni razlog zbog kojeg menadžer postupa i odnosi se na određeni način. Ovaj je rezultat u skladu s teorijskim određenjem mikro menadžmenta u kojem je nedostatak povjerenja ključni razlog koji potiče menadžera da se kontinuirano upliće u rad drugih. Ujedno stres koji je teorijski važan razlog za povećanje demotiviranosti koja proizlazi iz mikro upravljanja i lošeg ponašanja zaposlenika na radnom mjestu nije posebno i eksplicitno istaknut od strane intervjuiranih menadžera. Međutim, u skladu s očekivanjem i intervjuirani menadžeri smatraju kako mikro menadžment ima puno više negativnih učinaka na organizaciju, od onih pozitivnih.

Menadžeri koji primjenjuju ovaj stil trebali bi postaviti određene granice i početi više vjerovati zaposlenicima. Način na koji je to moguće postići jest da više rade na sebi, više vremena provode sa zaposlenicima. Trebali bi krenuti malim koracima, dopuštati da donesu male odluke uvidjeti da su sposobni i da to mogu. Uvidjeli bi nakon određenog vremena da ne moraju kontrolirati svaki aspekt rada i bilo bi im lakše voditi organizaciju. Istovremeno bi rasli na tržištu, razvijali se i gradili povjerenje. U takvoj organizaciji je lakše i opuštenije raditi, a ciljevi bi se ispunjavali na ispravan način.

Menadžeri A, B i C složili su se da mikro menadžment kao stil vođenja smanjuje produktivnost zaposlenika te da ima velik utjecaj na zaposlenikovo ponašanje i raspoloženje. Smatraju da takav stil vođenja stvara dodatni stres zaposleniku. Mikro upravljanje im stvara nezainteresiranost i demotivira ih, ne daje im šansu za napredak što zaposlenicima ne smeta jer se žele pokazati i doprinijeti organizaciji. Organizacijska kultura predstavlja način rada poduzeća, a mikro upravljanje ne smatraju ispravnim načinom vođenja.

## 5. Rasprava

Kroz analizu i istraživanje dostupnih podataka, može se uvidjeti kako je pojava mikro menadžmenta kao stila vođenja sve više prisutna u organizacijama širom svijeta. Mikro menadžment karakterizira stalna kontrola i uplitanje u rad zaposlenika što ih dovodi do frustracije i osjećaja da su manje vrijedni i sposobni. Mikro menadžeri su osobe koje imaju potrebu sami donositi odluke za sve aktivnosti koje se provode u radu. Kroz istraživanje i prikupljanje podataka na temu analize mikro menadžmenta kao stila vođenja moguće je zaključiti da ima više negativnih učinaka na organizaciju.

Najčešći primjeri koji to dokazuju jesu nedostatak povjerenja i loša komunikacija koja dovodi do neispravnosti informacija koje kruže unutar organizacije. Komunikacija je glavni čimbenik koji utječe na rad. Loša komunikacija dovodi do zastoja u radu koja onemogućuje da aktivnosti i zadaci idu svojim tokom. U tom slučaju potrebna je velika analiza koja oduzima puno vremena koje se može iskoristiti na druge aktivnosti. U razgovoru s menadžerima potvrdili su da je dobra komunikacija nezaobilazna. Ključno je na koji način informacije kruže u organizaciji.

Osobe koje mikro upravljaju ne zalažu se za kompromis sa zaposlenicima jer to smatraju kao slabost, a svoju tvrdoglavost gledaju kao snagu. Ne mijenjaju svoje mišljenje i ne daju mogućnost napredovanja zaposlenicima bez obzira koliko dugo su zaposleni. Menadžeri koji ne primjenjuju mikro menadžment u potpunosti nemaju problem s tim da postignu kompromis sa zaposlenicima. Postoje prednosti ovog stila, ali su u manjoj mjeri izraženi jer mogu kratkoročno povećati produktivnost, ali problemi do kojih dolazi ovakvim načinom vođenja su dugotrajniji i jači. S tom činjenicom složili su se menadžeri tijekom razgovora.

Mikro menadžment ima veliki utjecaj na ponašanje zaposlenika. Pad raspoloženja i motivacije smatra se glavnim čimbenikom osobe koja je u situaciji mikro upravljanja. Dolazi do povećanja stresa i negativne energije u timu. Zaposlenici postaju svjesni da što god uradili i koji god način izabrali da dođu do cilja, rješenja zadatka bit će provjereni nakon svakog koraka koji poduzmu. Produktivnost i zainteresiranost opada, zadaci počinju trpiti i shvaćaju se olako. Zaposlenici su tu gdje jesu. U razgovoru s menadžerima potvrdili su činjenicu da se promjena zaposlenikovog ponašanja i način na koji pristupaju zadacima primijeti.

Dolaze u situaciju da im je jedino rješenje odlazak iz organizacije u kojoj se mikro upravlja. Pronalaze mjesta gdje će se njihov rad i trud više cijeliti i gdje mogu napredovati. Ne žele biti u organizaciji koja im ne dopušta razvijanje njihovih vještina, znanja i sposobnosti kojih su oni sami svjesni da posjeduju. Za takve organizacije postoje brojni prijedlozi kako smanjiti mikro upravljanje.

Provedbom empirijskog istraživanja pojašnjene su karakteristike mikro menadžmenta s teorijskim dijelom rada. Dobiveni rezultati pojašnjavaju pozitivne i negativne učinke na organizaciju koji su navedeni u teorijskom dijelu. Velika je sličnost i povezanost teorije i prakse.

Menadžeri su obrazložili odgovore i iznijeli prijedloge za smanjivanje mikro upravljanja. Prijedlozi se poistovjećuju s primjerima koje su Bauer i Erdogan (2012) navele gdje govore kako se u organizaciji može kvalitetnije upravljati odnosima sa zaposlenima. Spomenuto je stvaranje autonomije na radnom mjestu, pozitivnog radnog okruženja te jasno izražavanje očekivanja. Razgovor s menadžerima potvrdio je nedoumice vezane uz značajke mikro menadžmenta te kako se može prepoznati da se pojavljuje u organizaciji.



## 6. Zaključak

Mikro menadžment je kao stil vođenja danas sve prisutniji. Bez obzira koliko menadžeri sami sebi pokušavaju postavljati određene granice kako ne bi bio vidljiv unutar organizacije, djelomično mora biti prisutan u pojedinim aktivnostima. Glavna uloga mikro menadžmenta je nezaobilazna, kontrola zaposlenika je potrebna.

Analiza relevantne literature omogućila je definiranje značajki mikro menadžerskog stila vođenja. Nedostatak povjerenja u zaposlenike istaknuta je ključna značajka i uzrok zbog kojeg se najčešće pojavljuje mikro menadžment. U provedenom empirijskom istraživanju menadžer je potvrdio tu činjenicu, ali ujedno i istaknuo kako se na minimiziranju mikro menadžmenta može raditi i to prvenstveno ovisi o emocionalnoj zrelosti voditelja, odnosno o granicama u kojima on sebe može kontrolirati da ne dođe do učestalog mikro upravljanja.

U završnom radu posebno je istaknuto kako osobe koje primjenjuju mikro menadžment ne ističu situaciju u koju se žele dovesti već ono do čega se ne žele dovesti, što ima izrazito negativan učinak na zaposlenike. Zaposlenici su opterećeni, nezadovoljni i razmišljaju o promjeni radnog mjesta. Svjesni su da su u situaciju mikro upravljanja i da ne mogu napredovati i dokazati koliko zapravo mogu doprinijeti u poslu jer ih nadređeni ograničavaju. Postoje različite skupine zaposlenika oni kojima je ugodno u takvom okruženju poslovati i oni koji se ne mogu nositi s takvom situacijom.

Analiza relevantne literature otvara niz prijedloga i alternativnih načina na koji menadžeri mogu utjecati na mikro menadžerski stil vođenja. Menadžerima se savjetuje da postave ravnotežu, pronađu rješenja koja će im pomoći da smanje mikro upravljanje unutar organizacije. Na taj način okruženje će biti zdravije, ugodnije, produktivnost i motivacija zaposlenika će rasti i napredovati. Nakon analiziranja i istraživanja mikro menadžmenta kao stila vođenja nameće se zaključak kako on nije najpoželjniji stil vođenja organizacije. U tom slučaju organizacija se sporo razvija i slabije raste, napredak je teže postići.

## 7. Literatura

1. Angelovska, N. (2019). 7 Reasons Why Micromanagers Are Good For Teams And Companies. [Online] *Forbes*.  
Dostupno: <https://www.forbes.com/sites/ninaangelovska/2018/11/05/why-you-should-add-micromanagement-as-a-skill-in-your-job-application/#62b3491>  
[pristupljeno 20.03.2024].
2. Barnes, L. (2015) *The Damaging Effects of Micromanagement*. [Online] Academic impressions.
3. Bauer, T., Erdogan, B., (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*. [Online] Creative Commons.
4. Buble, M. (2011). *Osnove vodstva*, u knjizi: Buble, M.: *Poslovno vođenje*, M.E.P, Zagreb. str.17-35.
5. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
6. Buljan I. (2021). Izvještavanje o rezultatima kvalitativnih istraživanja. *Zdravstveni glasnik*, 7(2) str. 49-58.
7. Chambers, H. (2009). *The Micromanagement Survival Guide*. [Online] Berret-Koehler publishers.
8. Despić, D. (2023). Što odlikuje mikro menadžment i kako ga prepoznati. [Online] manager.ba. Dostupno na: <https://www.mladibl.com/?p=27807>  
[pristupljeno 23.03.2024].
9. The Economist Intelligence Unit (2018). *Communication barriers in the modern workplace* [Online] Lucid chart.
10. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment*, 2(3), str. 118-125.  
Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/113575> [pristupljeno 20.03.2024].
11. Herrity, J. (2023). *5 Types of Work Environments ( And How To Find the One for You)*. [Online] Career guide. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments> [pristupljeno 23.03.2024].
12. Ilić, E. (2008). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. *Ekonomski pregled*, 59(9-10), str. 576-592.

13. Knight, R. (2015). *How to Stop Micromanaging Your Team*. [Online] Harvard business review. Dostupno na: <https://hbr.org/2015/08/how-to-stop-micromanaging-your-team> [ pristupljeno 26.03.2024].
14. Leong, M. (2018). Leadership Styles and Its Impacts on Employee Morale. California State University, Northridge.  
Dostupno na: <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/7h149t04j> [pristupljeno 26.03.2024].
15. Rauh, M. (2019). *Micromanagement*. [Online] SSRN.  
Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3520017](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3520017) [pristupljeno 26.03.2024].
16. Riordan, C.M. (2015). *Sometimes Micromanaging Is Good and Necessary*. [Online] Forbes.  
Dostupno na: <https://www.forbes.com/2010/07/29/micromanage-employees-delegate-leadership-managing-staff.html> [pristupljeno 26.03.2024].
17. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
18. Shuford, J. (2019). *Micromanagement: The Enemy Of Staff Morale*. [Online] Corrections Today.
19. Srića, V. (2004). *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje d.d.
20. White, R. (2010). The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis and Cure. *Public Personnel Management*, 39(1), str. 71-76.
21. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Partizanska knjiga – Ljubljana, Radna jedinica u Rijeci.
22. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006). Temelji znanstvenoistraživačkog rada: Metodologija i metodika. *Ekonomski vjesnik*, XI(1-2), 50-56.

## 8. Popis slika i tablica

Slika 1. Sposobnost vodstva .....	4
Tablica 1. Sličnosti i razlike ispitanika .....	21

### 8.1. Prilog – prijepis intervjua

MENADŽER A

#### Kako Vi percipirate ili doživljavate pojam mikro menadžmenta?

U mojoj firmi mikro menadžiranje se ne pojavljuje u većoj mjeri odnosno ja bih rekao da ga ima minimalno, naravno da postoje segmenti u kojima ipak moja riječ je ta glavna i zadnja, to su odluke poput suradnje s velikim i nama važnim investitorima i slično. Samim tim jednom tjedno odnosno petkom imamo sastanak uprave gdje mi oni glavni iz svakog područja rada iznesu sve ono što bih trebao znati nakon čega slijedi daljnji dogovor. Ne volim imati pretjeranu kontrolu u radu jer smatram da ova firma ima autonomiju. Na mikro osnovi ovaj pristup mi ne oduzima previše vremena. Puno je ljudi u firmi puno kupaca dobavljača dolazi, odlazi ima nas na više lokacija nije moguće sve jednako pokriti i nadgledati moje osobno mišljenje.

#### Znaci koji ukazuju na mikro menadžment.

Takve firme slabo napreduju, ima i izuzetaka naravno, ali smatram da se to vidi i po zaposlenicima odnosno njihovoj motivaciji i pristupu radu, ali i vođi njegovom pristupu načinu na koji se postavlja prema zaposleniku.

#### Kako gledate na greške svojih zaposlenih?

Svom timu dam priliku da se dokažu i poprave ono što smatraju da mogu i znaju popraviti "tko radi taj i griješi" svatko može pogriješiti od nekih banalnih stvari do onih malo bitnijih, ali ako su te greške učestale onda već je druga stvar i na meni je da poduzmem neki korak kako bi se manjila ta učestalost griješenja i na kraju sanirala. Za sebe osobno smatram da nisam perfekcionista više onako generalista možemo to tako reći.

### Što su najveći nedostaci mikro menadžerskog stila vođenja?

Sprečava zaposlenika u nekoj fazi ako se pokaže kao dobar, vrijedan, pouzdan, a njegov nadređeni to ne prepozna i ne da priliku za dokazati se ili napredovati koliki je to nedostatak za samog zaposlenog tako je i nedostatak toga stila vođenja. Ja sam ih zapošljavao u zadnje vrijeme dosta mladih koji su se dokazali. Upravo iz razloga da napreduju i pridonose nešto novo u firmu. Imam zaposlenicu koja je došla iz IT firme ovdje je zadužena za informatički dio. Kad je počela raditi rekla mi je da smo zastarjela firma gdje sam ja ostao u šoku i nije mi bilo najjasnije što želi reći, ali sam kasnije uvidio i shvatio da je upravu. Nas dosta radi dugi niz godina i ne vidimo sve aspekte koje vidi novi član tima. Ona nas je na kraju krenula podmlađivati ajmo to tako nazvati.

### Što su po Vama prednosti mikro menadžerskih praksi?

Možda bih tu rekao da je u pitanju brza identifikacija problema svakako jer kada menadžer „blisko“ prati rad zaposlenika na taj način omogućava brzu identifikaciju i rješavanje problema. Menadžeri, vođe mi vlasnici možemo brzo uočiti kada nešto ide po zlu i intervenirati prije nego što problem postane veći. Još bih spomenuo da zaposleni pod tim stilom vodstva dobiju detaljnu povratnu informaciju jer mikro menadžeri obično pružaju detaljne povratne informacije, što može pomoći zaposlenicima da brže poboljšaju svoje vještine. Isto tako može biti koristan kod obučavanja novih zaposlenika ili kod uvođenja novih procesa u organizaciju. Bliska suradnja omogućava menadžerima da detaljno prenesu znanja i osiguraju da se zadaci pravilno obavljaju od početka.

### Kako po vašem mišljenju mikro menadžerski stil utječe na zaposlenike?

Sve zavisi ima ljudi koji vole da su pod stalnom kontrolom, imaju osjećaj sigurnosti i smatraju da onda sve što rade dobro rade, dok s druge strane većini to utječe na motivaciju produktivnost u radu, manje doprinose timu, "tu su gdje jesu". Generalno smatram da ljudi vole napraviti nešto da se dokažu i ako ih sputavaš u tome onda i dolazi do negativnih stavki kod njih kao osoba.

### Što biste savjetovali menadžeru koji se bori s potrebom za kontroliranjem svakog aspekta rada svog tima?

Smatram da tko primjenjuje ovaj način vodstva da je "old school tip" i možda bi više trebao provesti vremena sa zaposlenima, dat im priliku da se pokažu što i koliko zaista mogu jer na drugi način nikako neće steći povjerenje koje je zaista važno.

## MENADŽER B

### Kako Vi percipirate ili doživljavate pojam mikro menadžmenta?

U mom dijelu posla ne bih pretjerano rekla da se mikro menadžment pojavljuje. Sam pojam sam shvatila da taj stil koriste menadžeri koji su kontrol frikovi, posvećuju previše pažnje detaljima usmjereni su na cijeli postupak, a ne na rezultat posla. Što se tiče vremena koje mi oduzima nije ništa pretjerano s obzirom da se skoro i ne pojavljuje. Nastojim samu sebe usmjeravati da ne budem ja ta, nekada se dogodi ne mogu reći da nema situacija jer jednostavno mora se čovjek uključiti u pojedine detalje. Tražim da budem uključena u neke mail-ove ako se rješava nekakva problematika moram znati ako postoji neki problem, ali ako rješavaju nekakve općenite probleme ne tražim da sam 100% uključena. Iz razgovora s nekim poznatim ljudima iz većih organizacija imam osjećaj da ljudi zbog takvih razloga odlaze s posla. Imam trenutno jednu kolegicu koja kada je dobila ugovor na neodređeno u prethodnoj firmi rekla da neće.

### Koji su znaci koji ukazuju na mikro menadžment? Što po Vama uzrokuje mikro menadžerske prakse? Zašto prakticiraju taj stil?

Mogućnost je manjak povjerenja u zaposlenika to smatram kao prvenstveni razlog. Uvijek ima osobnih razloga poput ja sve znam najbolje. Mislim da uzroci mogu biti osobne prirode ovisi o možda emocionalnoj zrelosti samog voditelja, koliko čovjek sam sebe može kontrolirati da ne dođe u takvu situaciju i do same organizacije u firmi jer nisu svi djelatnici jednako sposobni.

### Kako se nosite s greškama zaposlenih?

Kako kada, ovisi o roku za završetak posla i o kakvoj se grešci radi. Računovodstvo samo po sebi podliježe zakonskim regulativama nekada je bitno i način pomoću kojeg se došlo do nekog rezultata, uvijek je bitno da se posao napravi točno i na vrijeme, ali nekada je bitno kako se do toga dođe. Nekada se s tim nosim bolje nekada lošije.

### Negativni učinci

Smanjuje se učinkovitost tima, motiviranost ako vi ne date djelatniku da sam odluči na kakav će način raditi, naravno čovjek se mora prilagoditi nekakvim rokovima, ali da ga se kontrolira na svakom koraku mislim da nema smisla.

### Što su po Vama prednosti mikro menadžerskih praksi?

Ovo može biti korisno u industrijama ili projektima gdje je potrebna velika preciznost i gdje male greške mogu imati ozbiljne posljedice. Onda možda u organizacijama gdje je dosljednost ključna, mikro menadžment može pomoći u osiguravanju da svi zaposlenici slijede iste procedure i standarde i može smanjiti nesigurnost i povećati usmjerenost na zadatke. Ne znam osobno smatram da ovaj stil ima više negativnih učinaka od ovih pozitivnih opet ovisi o organizaciji u kojoj se netko nalazi.

### Što biste savjetovali menadžeru koji se bori s potrebom za kontroliranjem svakog aspekta rada svog tima?

Ljudi koji prakticiraj ovaj stil trebali bi se znat nositi s tako nečim u nekim granicama koje su povoljne i za njega i zaposlenika, možda bi trebali više raditi na sebi odnosno načinu shvaćanja svega toga. Mislim da je bitna sama raspodjela posla, trebalo bi posložiti posao na takav način da svako dobije ono što će najbolje napraviti. Tako da onda nebi trebalo biti pretjerane potrebe petljati se u sve svaki mail svaki papir..

### Kako po vašem mišljenju mikro menadžerski stil utječe na zaposlenike?

Smatram da se povećava razina stresa općenito u cijeloj organizaciji, timu jer ako stalno nekoga neprestano kontrolirate taj ne može ništa napraviti već su mu misli oko toga što će meni sada on ona reći.. Smanjenje motivacije koja je ključna u skoro svakom poslu.

## MENADŽER C

### Kako doživljavate pojam mikro menadžmenta, koliko vremena vam oduzima jeli učestala pojava u vašoj organizaciji?

S obzirom da moja firma nije velika nas ima manje od 50 ja volim imati pod kontrolom apsolutno svaki segment. Svjestan sam toga možda da je to nekada otežavajuća okolnost, ali smatram da još uvijek nismo dovoljno veliki da prepustim drugima firmu dokle god se ja ne uvjerim da oni pojedine segmente mogu stvarno sami odraditi. U jednom djelu dozvoljavam imamo kolegu koji upravlja operativom i on ima "slobodne ruke" za donositi manje više skoro sve odluke, ali za dio odluka za koje je i on svjestan da su bitne ili utječu u velikoj mjeri na organizaciju firme to svakako prokomentiramo pa je moja odluka je ona konačna zapravo.

Ovakav pristup mi oduzima puno vremena odnosno većinu. Volim biti upućen u sve i to je učestalo. Imam više zaposlenika pa ajmo reći da ih degradiram od onih u koje imam više povjerenja zbog njihovog iskustva i zbog njihovog pristupa poslu i njih sami kao osoba. Do onih koji imaju manje iskustva, manje im vjerujem, nekima manje vjeruješ zbog toga što znaš da nemaju dovoljno znanja, nekima što ne vjeruješ u njih kao osobe njima dozvoljavam manju slobodu.

#### Kako se nosite s greškama svojih podređenih?

Nemam problem s tim da netko tko radi kod mene koji se zaista trudi da donese krivu odluku ili napravi grešku u radu. Naravno ne bi bio zadovoljan s tim da donosi svaki dan krive odluke ili poteze u radu, ali ako kad radi i napravi grešku, a imao je dobru namjeru nemam problem s tim. A ako pogriješi jer ga nije bilo briga odnosno paušalno je postupio/la svom poslu onda je to drugo.

#### Što su po Vama prednosti mikro menadžerskih praksi?

Prednost je što smatram da je firma sigurnija odnosno stabilnija na tržištu jer sigurno dolazi do toga da ću kao vlasnik donijeti najbolju odluku za firmu u smislu ne najbolju da sam ja najpametniji nego da neću stavljati i gledati svoje neke sitne interese ispred interesa firme u smislu da netko tko radi za mene može pogotovo kad se radi o ugovaranju nekih poslova može donijeti krivu odluku za firmu zato da bi imao vlastitu korist. Ta stvar se meni kod mikro menadžiranja može dogoditi, jer ja uvijek donosim najbolju odluku za firmu automatski najbolja odluka za firmu je najbolja i za mene osobno. Ne može se desiti da me netko ide podmititi da donese manje dobru ili lošu odluku za firmu, a da ja dobijem osobnu korist.

#### Koji su po vašem mišljenju negativni učinci mikro menadžerskog stila rukovođenja?

Definitivno da ovaj stil ima nedostataka jer izuzetno puno energije od mene osobno traži i tu energiju ne mogu potrošiti na nekakvo razmišljanje o bržem i boljem napretku ako se fokusiram na male odluke ne mogu perfektno donositi ni veće odluke, mogu ali nauštrb mog privatnog vremena, a opet i to ima granice mogu ja i 24 sata raditi za firmu, a da nemam uopće privatni život, a ne bi imao dovoljno vremena za sve odluke ako ih ne preusmjerim dalje. Zato sam neke od odluka delegirao na nižu razinu jer mi u građevini mi gledamo da je to upravljanje kao piramida ako je netko u linijama dolje naravno da mu se spušta odgovornost, znači ja spustim odgovornost na razinu ispod kad sam siguran u tog nekoga tko mora donositi odluke kad vjerujem tome nekom. Kad nemam povjerenja onda se trudim sam donositi svaku odluku.



Kako po vašem mišljenju mikro menadžerski stil utječe na zaposlenike?

Na nekoga tko je sposoban i vrijedan njega ne dovedem u tu situaciju uopće odnosno on je uveden u situaciju par mjeseci dok se ne dokaže kada obavlja kvalitetno svoj posao i ja to procijenim onda uopće nije u situaciji mikro menadžiranja onda ih pustim da donose odluke, postupaju kako smatraju da je ispravno i da im je ugodno poslovati. Netko tko to nije zavrijedio, ne znam dali mu moj pristup smeta. Ljudi koji se ne trude čekaju da prođe mjesec da prime plaću ajmo to tako reći.

Što biste savjetovali menadžeru koji se bori s potrebom za kontroliranjem svakog aspekta rada svog tima?

Mora težiti tome da oko sebe okupi tim ljudi kojima može apsolutno vjerovati jer je to dosta teško to je nekad možda i nemoguće, ali evo iz moje perspektive mi imamo zaposlenog jednog djelatnika koji ima moje apsolutno povjerenje trebalo mu je sigurno nekakve 3 godine da ja steknem to povjerenje. Ja si ne mogu dozvoliti nekome počnem vjerovati samo zato što je taj netko ima dobar "CV" životopis , zato što je taj netko rekao da će biti dobar nego se u to moram uvjeriti.