

Zastupljenost i važnost menadžerskih uloga u menadžerskom poslu

Santi, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:240186>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (Financijski menadžment)

Ivan Santi

**ZASTUPLJENOST I VAŽNOST MENADŽERSKIH ULOGA
U MENADŽERSKOM POSLU**

Završni rad

Osijek, 2020. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (Financijski menadžment)

Ivan Santi

**ZASTUPLJENOST I VAŽNOST MENADŽERSKIH ULOGA
U MENADŽERSKOM POSLU**

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010206425

e-mail: i.santi@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2020. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study (Financial management)


Ivan Santi

**REPRESENTATION AND IMPORTANCE OF
MANAGEMENT ROLES IN MANAGERIAL POSITIONS**

Final paper

Osijek, 2020

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim 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 da se trajno pohrani i objavi moj rad 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Ivan Santi

JMBAG: 0010206425

OIB: 63233064682

e-mail za kontakt: ivan.santi3344@gmail.com

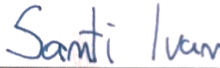
Naziv studija: Preddiplomski studij, smjer Financijski menadžment

Naslov rada: Zastupljenost i važnost menadžerskih uloga u menadžerskom poslu

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 14. rujna 2020. godine

Potpis



Zastupljenost i važnost menadžerskih uloga u menadžerskom poslu

SAŽETAK

Menadžerske su uloge skupovi ponašanja koji se mogu pripisati menadžerskom radnom mjestu. One su specifičan način ponašanja koji proizlazi iz menadžerske pozicije, odnosno iz formalnog autoriteta i statusa kojeg ima menadžer u vođenju organizacije. Menadžerski posao može biti opisan kroz deset različitih menadžerskih uloga. One se prema kriteriju srodnosti svrstavaju u tri skupine. Grupiramo ih u one koje se u osnovi bave međuljudskim odnosima, prijenosom informacija i donošenjem odluka. Interpersonalne uloge obuhvaćaju sve moguće kontakte menadžera s podređenima, sebi ravnima i nadređenima. U skupinu interpersonalnih uloga spadaju predstavnik, vođa i veza. Informacijska skupina uloga odnosi se na uloge u okviru kojih su menadžeri usmjereni na procesiranje informacija u smislu prikupljanja, obrade i preusmjeravanja obrađenih i neobrađenih informacija. Skupini informacijskih uloga pripadaju monitor, distributer i glasnogovornik. Uloge odlučivanja podrazumijevaju donošenje odluka i pregovaranje. U skupinu uloga odlučivanja spadaju poduzetnik, kontrolor, alokator resursa i pregovarač. Menadžerske uloge vrijede za sve razine menadžmenta i međusobno su povezane. Međutim, ovisno o različitim djelatnostima, sektorima, ciljevima, strategijama poslovanja i drugim čimbenicima, pojedine uloge mogu biti izraženije u nekim specifičnim uvjetima ili okolini što ostavlja prostor za dodatna istraživanja zastupljenosti i važnosti menadžerskih uloga u specifičnom okruženju. U završnom se radu analiziraju uloge menadžera koji posluju u dva različita sektora – javnog i privatnog. U radu je korišten kvalitativni pristup i primjerene istraživačke tehnike indukcije, dedukcije, analize, sinteze i usporedbe. Empirijski dio ovog rada temelji se na strukturiranom intervju-u i analizi slučaja. Analizirane su menadžerske uloge ravnatelja javne obrazovne institucije u osnovnom obrazovanju te menadžera u privatnom poduzeću. Obrada podataka uključila je deduktivnu analizu podataka te analizu distribucije frekvencija. Rezultati istraživanja pokazuju visok stupanj usklađenosti s teorijskim i konceptijskim okvirom, ali i određene razlike između stvarne primjene, percepcije zastupljenosti i percepcije važnosti pojedinih menadžerskih uloga iz perspektive menadžera koji djeluju u javnom i privatnom sektoru.

Ključne riječi: menadžer, menadžerske uloge, menadžment javnog sektora, menadžment privatnog sektora

Representation and Importance of Management Roles in Managerial Positions

ABSTRACT

Managerial roles are sets of behaviors that can be attributed to a managerial job. They are a specific way of behaving that comes from the managerial position and from the formal authority and status that the manager has in running the organization. A managerial job can be described through ten different managerial roles. According to the criterion of similarity, they are classified into three groups. We group them into those that basically deal with interpersonal relationships, information transfer and decision making. Interpersonal roles include all possible contacts of managers with subordinates, peers and superiors. The group of interpersonal roles includes representative, leader and liaison. Role information group refers to roles in which managers are focused on processing information in terms of collecting, processing and redirecting processed and unprocessed information. The group of information roles includes monitor, distributor and spokesperson. Decision-making roles involve decision-making and negotiation. The group of decision-making roles includes the entrepreneur, the controller, the resource allocator and the negotiator. Managerial roles apply to all levels of management and are interrelated. However, depending on different activities, sectors, goals, business strategies and other factors, individual roles may be more pronounced in some specific conditions or environment, which leaves space for further research on the representation and importance of managerial roles in a specific environment. The final paper analyzes the roles of managers who operate in two different sectors - public and private. The paper uses a qualitative approach and appropriate research techniques of induction, deduction, analysis, synthesis and comparison. The empirical part of this paper is based on a structured interview and case analysis. The managerial roles of the principal of primary education and the manager in a private company were analyzed. Data processing included deductive data analysis and frequency distribution analysis. The results of the research show a high degree of harmonization with the theoretical and conceptual framework but also certain differences between the actual application, perception of representation and perception of the importance of individual managerial roles from the perspective of managers operating in public and private sectors.

Keywords: manager, managerial roles, public and private sector

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	2
2.1. Menadžment i menadžer	2
2.2. Javni i privatni sektor	2
2.2.1. Definicija javnog sektora	2
2.2.2. Organizacije javnog sektora	3
2.2.3. Definicija privatnog sektora	4
2.2.4. Organizacije privatnog sektora	4
2.3. Menadžerske uloge	4
2.3.1. Interpersonalna uloga	5
2.3.2. Informacijska uloga	6
2.3.3. Uloga odlučivanja	7
2.4. Povezanost menadžerskih uloga	8
2.5. Prethodna istraživanje menadžerskih uloga	9
2.5.1. Henry Mintzbergova tipologija uloga menadžera	9
2.5.2. Replike Mintzbergovog istraživanja	10
2.5.2.1. Lance Kurkeovo i Howard Aldrichovo istraživanje	10
2.5.2.2. Neil Snyder i William Glueckovo istraživanje	11
2.5.2.3. Neil H. Snyder i Thomas L. Wheelenovo istraživanje	11
2.5.3. Istraživanje Rosemary Stewart	13
2.5.4. Istraživanje Freda Luthansa	13
3. Metodologija istraživanja	14
3.1. Predmet istraživanja	14
3.2. Cilj istraživanja	14
3.3. Informacijska osnova i metode istraživanja	14
3.4. Istraživačka pitanja	14
4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja	15
4.1. Postupak istraživanja	15
4.2. Percepcija menadžerskih uloga na primjeru ravnateljice Osnovne škole Eugena Kumičića, Slatina	15
4.2.1. Osnovni podatci o školi	15
4.2.2. Menadžerske uloge ravnatelja	16
4.2.2.1. Interpersonalne uloge	16
4.2.2.2. Informacijske uloge	19

4.2.2.3. Uloge odlučivanja	21
4.2.2.4. Percepcija važnosti menadžerskih uloga iz perspektive ravnatelja 24	
4.2.2.5. Percepcija zastupljenosti uloga iz perspektive ravnatelja.....	25
4.3. Percepcija menadžerskih uloga na primjeru direktora poduzeća Agroduhan d.o.o.	26
4.3.1. Osnovni podatci o poduzeću	26
4.3.2. Menadžerske uloge direktora	27
4.3.2.1. Interpersonalne uloge	27
4.3.2.2. Informacijske uloge	30
4.3.2.3. Uloge odlučivanja	31
4.3.2.4. Percepcija važnosti menadžerskih uloga iz perspektive direktora poduzeća Agroduhan d.o.o.	34
4.3.2.5. Percepcija zastupljenosti uloga iz perspektive direktora	35
5. Rasprava	37
6. Zaključak	43
Literatura	45
Popis slika.....	46
Popis tablica.....	46
Popis grafikona	46
Prilog: Anketni upitnik	48

1. Uvod

Menadžerske su uloge specifičan način ponašanja koji proizlazi iz menadžerske pozicije. One su način obavljanja menadžerskih funkcija. Suvremeni menadžeri svakodnevno obnašaju brojne uloge koje se u osnovi bave međuljudskim odnosima, prijenosom informacija i donošenjem odluka. Menadžerski posao obuhvaća velik broj zadataka koje menadžeri obnašaju kroz različite uloge. Menadžerske su uloge međusobno povezane i promatraju se kao jedna cjelina. Istraživanja menadžerskih uloga proveo je u ranim 70-im Henry Mintzberg. Zahvaljujući njemu konstruiran je model načina na koji menadžeri na svim razinama obavljaju poslove i zadatke iz svog djelokruga rada. Menadžerski je posao opisan kroz deset menadžerskih uloga koje pripadaju trima kategorijama uloga. Razlikujemo interpersonalne, informacijske uloge i one koje se tiču donošenja odluka. Ovisno o vrsti djelatnosti, neka od uloga može biti više izražena, a neka druga manje. Ujedno, osim o vrsti djelatnosti, menadžerske uloge mogu ovisiti i o nizu drugih uvjeta i odrednica. Na primjer zastupljenost i percepcija važnosti menadžerskih uloga ovisi o hijerarhijskoj razini menadžera, veličini organizacije, tipu poslovanja, vlasničkoj strukturi poslovnog subjekta. Na temelju ovih konstatacija nastaju istraživačka pitanja koja mogu biti zanimljiva i vrijedna detaljnijeg istraživanja. U ovom završnom radu istraživat će se percepcija menadžerskih uloga iz perspektive menadžera u javnoj i privatnoj instituciji – na primjeru ravnatelja osnovne škole i direktora poduzeća u privatnom vlasništvu. Svrha rada je predstaviti prethodne rezultate istraživanja uloga menadžera, opisati menadžerske uloge te ispitati percepciju menadžerskih uloga javnog i privatnog sektora.

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Uvodno poglavlje opisuje područje koje se istražuje ovim radom. Dotiče se prethodnih istraživanja, daje ciljeve i strukturu rada. U teorijskom dijelu rada bit će obrađena teorijska podloga koja govori o menadžmentu, menadžerima, menadžerskim ulogama te menadžmentu javnog i privatnog sektora. Iznijet će se i prethodna istraživanja menadžerskih uloga kojim su se bavili značajni proučavatelji menadžmenta. U Metodologiji rada, trećem poglavlju, bit će opisani predmet i cilj istraživanja, navedene i objašnjene metode koje su korištene u radu te zadana istraživačka pitanja. Empirijski dio rada obuhvatit će istraživanje o zastupljenosti i važnosti menadžerskih uloga na primjeru ravnatelja osnovne škole te direktora tvrtke Agroduhan d.o.o. Opisat će se postupak istraživanja, obraditi podaci te se sumarno prikazati rezultati istraživanja. U poglavlju pod nazivom Rasprava usporedit će se dobiveni rezultati istraživanja s teorijskim dijelom rada. U posljednjem će se poglavlju donijeti zaključak.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

2.1. Menadžment i menadžer

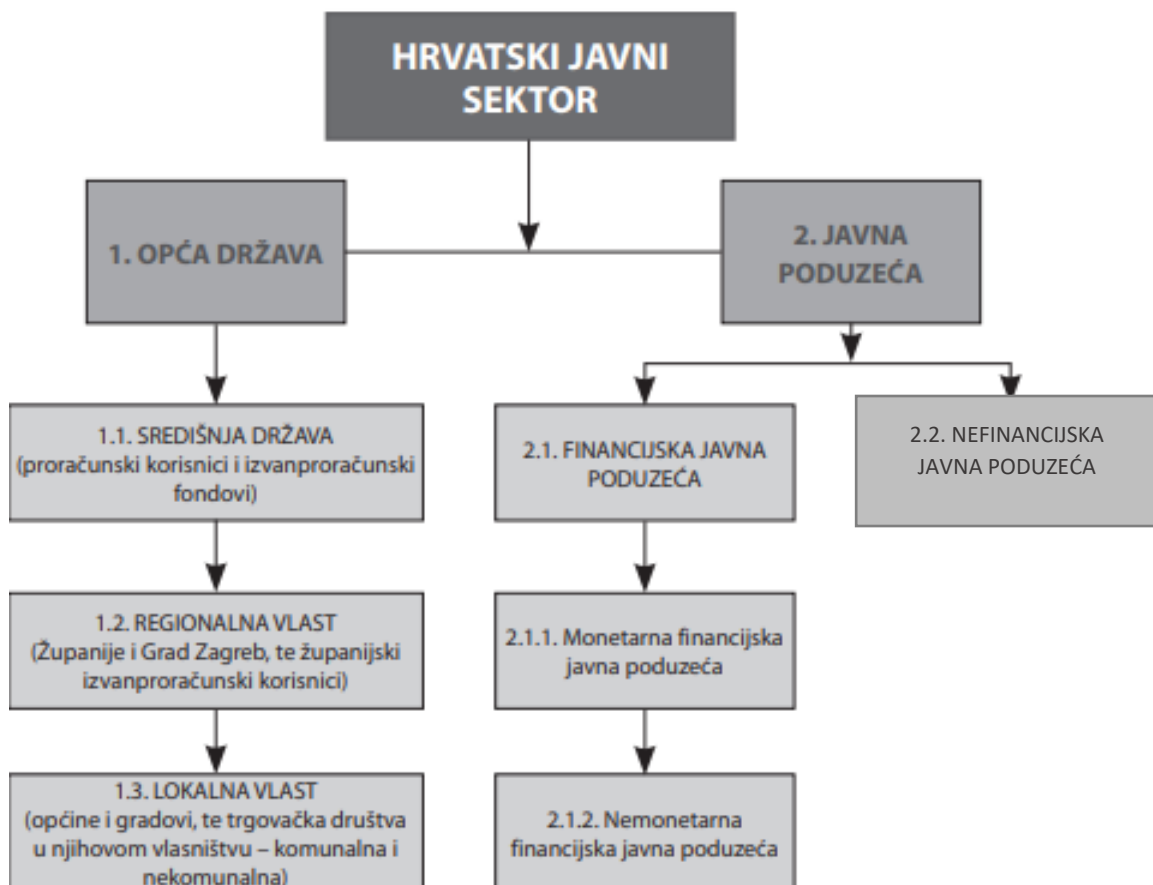
„Menadžment je kontinuiran i sistematičan proces usmjeravanja pojedinaca, grupa, poslova, operacija ili cjelokupne organizacije u pravcu ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju na efektivan i efikasan način.“ (Buble, 1993:5).

„Menadžer je osoba koja osim odgovornosti za vršenje svojih zadataka preuzima odgovornost i za to kako su suradnici i kolege obavili svoj dio radnih zadataka“ (Pfeifer i Stanić 2012:4).

2.2. Javni i privatni sektor

2.2.1. Definicija javnog sektora

„Prilagodivši se definicijama javnog sektora Međunarodnog monetarnog fonda i Sustavu nacionalnih računa, ali i domaćih autora (Bajo, Jurlina-Alibegović, 2008), može se reći da hrvatski javni sektor čine opća država i javna poduzeća, što je prikazano na slici 1“ (Bejaković i dr., 2011.:107).

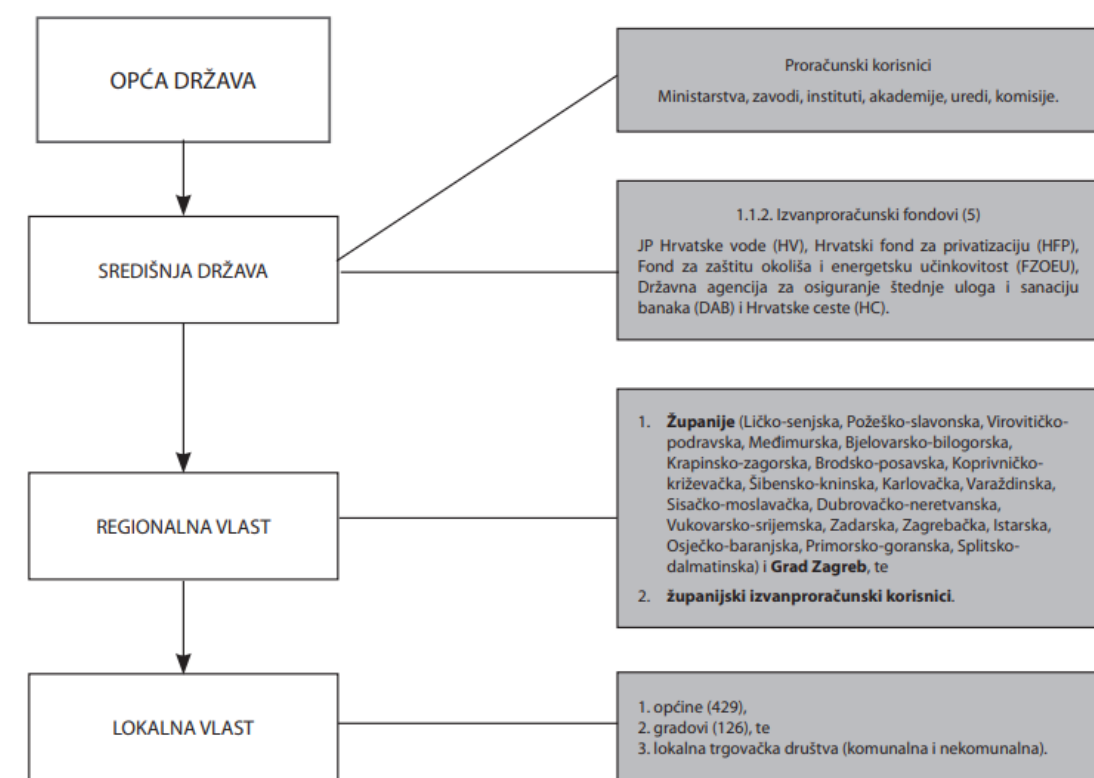


Slika 1. Hrvatski javni sektor (Bejaković i dr., 2011.)

2.2.2. Organizacije javnog sektora

Opća država

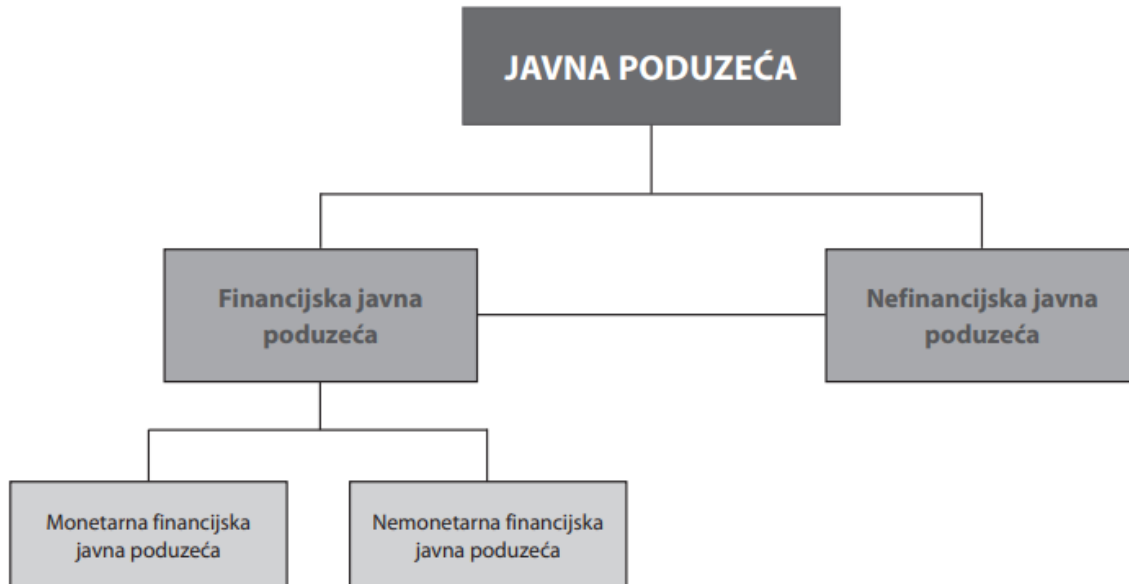
„Opća država obuhvaća sve institucije koje se izravno ili neizravno financiraju iz proračuna države i/ili lokalnih i regionalnih jedinica te izvanproračunske korisnike. Javno poduzeće Financijska agencija (FINA) u ime Ministarstva financija vodi tzv. Registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave. Opću državu u Hrvatskoj (slika 2) čine: 1. središnja država koja se sastoji od: proračunskih korisnika, izvanproračunskih fondova, regionalne (20 županija i Grad Zagreb) i lokalne vlasti (npr. u 2008. bilo je 429 općina i 126 gradova)“ (Bejaković i dr., 2011.:108,109).



Slika 2. Opća država u Republici Hrvatskoj (Bejaković i dr., 2011.)

Javna poduzeća

„Hrvatska javna poduzeća obavljaju različite državne poslove i izvršavaju financijske transakcije na zahtjev vlasnika, tj. državnih jedinica. Zakonom o proračunu definirana su kao pravne osobe u većinskom izravnom ili neizravnom državnom vlasništvu, čije su dionice ili poslovni udjeli u portfelju Republike Hrvatske ili u kojima ona ima osnivačka (vlasnička) prava. Dijele se na financijska i nefinancijska javna poduzeća, a financijska dalje na monetarna i nemonetarna“ (Bejaković i dr., 2011.:109). Podjelu javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj prikazuje slika 3.



Slika 3. Podjela javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj (Bejaković i dr., 2011.)

Potrebno je naglasiti kako se osigurao određeni životni standard i kvaliteta života država kao proračunske korisnike tretira i javne službe kakve su organizacije i ustanove u zdravstvu, socijalnoj skrbi, kulturi, prosvjeti visokom obrazovanju i znanosti.

2.2.3. Definicija privatnog sektora

„Privatni sektor obuhvaća tvrtke koje su u vlasništvu privatnih pojedinaca, pa ih oni financiraju i pokreću. Cilj tvrtki u privatnom sektoru je profit. Ovaj sektor odgovoran je za alokaciju najvećeg dijela resursa unutar gospodarstva i u osnovi pokreće cijelo nacionalno gospodarstvo“ (Bakotić i Bušić, 2014.:225).

2.2.4. Organizacije privatnog sektora

„Tvrtke u privatnom sektoru mogu biti male tvrtke, gdje je vlasnik samo jedna osoba, ili velike multinacionalne tvrtke koje posluju širom svijeta“ (Bakotić i Bušić, 2014.:225).

2.3. Menadžerske uloge

Henry Mintzberg je 1973. godine napravio istraživanje čiji je cilj bio utvrditi što menadžeri rade na svojim poslovima. U istraživanju je sudjelovalo pet izvršnih menadžera. Na temelju svojih promatranja, Mintzberg (1973.) je zaključio da menadžeri izvode deset različitih uloga, odnosno skupova ponašanja koji se mogu pripisati njihovom radnom mjestu. Njihove uloge možemo grupirati u one koje bave međuljudskim odnosima, prijenosom informacija i donošenjem odluka. Mintzbergova tipologija menadžerskih uloga prikazana je u tablici 1. Ona prikazuje kategorije uloga, naziv te opis uloga.

Tablica 1. Mintzbergova tipologija menadžerskih uloga (prilagođeno prema Pfeifer, 2012.)

Kategorija uloge	Uloga	Opis uloge
Interpersonalna	Predstavnik (reprezent)	predstavlja poduzeće u komunikaciji s okolinom, obavlja ceremonijalne dužnosti, prima vanjske dionike
	Voda (Lider)	predvodi promjene i ostvaruje ciljeve, usmjerava suradnike, obučava, savjetuje, uvjerava
	Veza	uspostavlja odnose između različitih sektora unutar poduzeća, održava veze s timom i ostalim dionicima u i izvan organizacije
Informacijska	Monitor-nadzornik	prati i prikuplja informacije za odluke, pregledava izvješća, održava kontakte
	Distributer (diseminator, prenositelj informacija)	dijeli, distribuira informacije unutar poduzeća, šalje informacije, memorandume, dijeli informacije s drugima
	Glasnogovornik	distribuira informacije prema van, predstavlja poslovnu cjelinu, drži govore i sastavlja izvješća
Uloga odlučivanja	Poduzetnik	zadužen za iniciranje novih ideja, proizvoda, rješenja, inicira ili uočava prilike, pokreće nove razvojne aktivnosti
	Kontrolor (Korektor)	donosi odluke koje rješavaju krizne situacije, tijekom krize poduzima korektivne aktivnosti, prilagođava smjer aktivnosti
	Alokator resursa	raspolaže ograničenim resursima unutar poduzeća, sastavlja proračun, privlači sponzore, postavlja prioritete, raspoređuje sredstva
	Pregovarač	posreduje u konfliktima, pregovara, brani interese projekta u odnosu na ostale dionike

2.3.1. Interpersonalna uloga

Interpersonalne uloge obuhvaćaju kontakte menadžera s podređenima, sebi ravnima i nadređenima. Kontakti proizlaze iz menadžerske pozicije i formalnog autoriteta (Mintzberg, 1973.).

Predstavnik

Menadžeri predstavljaju i zastupaju poduzeća u organizaciji i izvan organizacije. Menadžer je simbolična figura. U ulozi predstavnika nije značajan konkretan rad već prisustvo menadžera ili njegov potpis. Primjer: novogodišnji prijem i proslava pod pokroviteljstvom top menadžera (Šehić i Rahimić, 2009.:25).

Menadžeri moraju izvršavati dužnosti simboličke i ceremonijalne prirode. Kad dekan dijeli diplome na svečanosti promocije on je u ulozi *predstavnika (reprezenta)*. Menadžer mora izvoditi dužnosti pravne ili društvene naravi (Mintzberg, 1973.).

Vođa

Uloga *vođe* sastoji se od obuke, zapošljavanja te discipliniranja zaposlenika. Praktički sve menadžerske aktivnosti uključuju zaposlenike (Mintzberg, 1973.).

„Ovom je ulogom obuhvaćeno usmjeravanje i motivacija suradnika (podređenih) kao i njihov izbor i ocjenjivanje. Primjer: menadžer razgovara sa svojom grupom o ostvarenom prometu u proteklom mjesecu“ (Šehić i Rahimić, 2009.:26).

Veza

Uloga *veze* treća je u skupini interpersonalnih uloga. Ona je uloga *suradnje* odnosno povezivanja. Mintzberg ju je opisao kao kontaktiranje menadžera s ljudima izvana koji im pružaju informacije. Osim izvan organizacije, kontakti mogu biti i grupe unutar organizacije ili pojedinci unutar nje. Unutarnji odnos suradnje nalazimo na primjeru menadžera prodaje pri nabavi informacija od menadžera kontrole kvalitete. Vanjski odnos suradnje, isti menadžer ostvaruje kontaktiranjem s drugim izvršnim menadžerima preko udruge za trgovački marketing. Održava mrežu vanjskih kontakata koji pružaju usluge i informacije. Unutar uloge *veze* menadžeri odobravaju poštu. Rade i u vanjskom odboru (Mintzberg, 1973.).

2.3.2. Informacijska uloga

Informacijska se skupina uloga odnosi na uloge u kojima su menadžeri usmjereni na procesiranje informacija. Oni prikupljaju, obrađuju i preusmjeravaju obrađene i neobrađene informacije (Mintzberg, 1973.).

Monitor

Menadžeri prikupljaju informacije izvan svojih institucija i organizacija. Informacije dobivaju čitanjem časopisa i razgovaranjem s drugima. Informacije su im važne kako bi saznali novosti, odnosno promjene u javnom mnijenju, planove konkurencije i slično. Mintzberg (1973.) je ovu ulogu nazvao ulogom *primatelja iliti monitora*.. Menadžer prima razne informacije. Služi kao živčani centar vanjskih i unutarnjih informacija organizacija ili institucija (Mintzberg, 1973.).

„Ovom ulogom je obuhvaćeno kontinuirano prikupljanje i prihvaćanje informacija iz internog i eksternog okruženja. Primjer: menadžer saznaje da će njegov glavni konkurent nastupiti na tržištu s novim proizvodom, posebne kvalitete, ali bez promjene prodajnih cijena“ (Šehić i Rahimić, 2009.:26).

Distributer informacija

Menadžeri djeluju kao vodič za prenošenje informacija članovima institucija ili organizacija. Tim obnašaju ulogu *distribucije, odnosno širenja informacija*. Menadžeri članovima organizacija prenose informacije primljene od drugih zaposlenika ili izvana, iz eksternog okruženja. Također prosljeđuju poštu u organizacije radi informiranja (Mintzberg, 1973.).

„U okviru ove uloge menadžer daje i interpretira relevantne informacije suradnicima i drugim članovima organizacije. Primjer: menadžer je posjetio dobavljača i o tome informira svoje suradnike“ (Šehić i Rahimić, 2009.:26).

Glasnogovornik

Prilikom predstavljanja organizacije vanjskim subjektima, menadžeri izvode ulogu *glasnogovornika*. Informacije o organizacijskim planovima, akcijama, programima i rezultatima prenose vanjskim kontaktima. Menadžer predstavlja izvor ekspertnih informacija o organizaciji. Menadžeri su uključeni u sastanke odbora. Upravlja kontaktima prenose informacije prema van (Mintzberg, 1973.).

2.3.3. Uloga odlučivanja

Uloge odlučivanja odnose se na pregovaranje i donošenje odluka (Mintzberg, 1973.).

Poduzetnik

Menadžeri u ulozi *poduzetnika*, iniciraju i nadgledaju nove projekte. Svrha projekata je poboljšati i unaprijediti učinkovitost rada organizacije. Menadžer započinje projekte s ciljem dovođenja promjena. Odrađuje strateške sastanke (Mintzberg, 1973.).

„Menadžer je inicijator promjena u organizaciji. Temelj ove aktivnosti predstavlja prepoznavanje problema i iskorištavanje postojećih šansi. Primjer: menadžer formira radnu skupinu, s ciljem da ideju (pronalazak) jednog suradnika testira i primjeni u proizvodnom procesu“ (Šehić i Rahimić, 2009.:26).

Kontrolor

Kao kontrolor, odnosno, rješavatelj problema, menadžer poduzima aktivnosti ispravljanja koje su odgovori na nepredviđene probleme. Odgovoran je za ispravljanja stanja ukoliko se organizacija nađe pred neočekivanim problemima (Mintzberg, 1973.).

„Menadžer je u okviru ove uloge usmjeren na savladavanje konflikata i uklanjanje neočekivanih problema, koji su izvan menadžerske kontrole. Primjer: menadžer poduzima mjere kako bi se što brže odgovorilo na prigovor kupca“ (Šehić i Rahimić, 2009.:26).

Alokator resursa

U ulozi alokatora, odnosno *osiguravatelja resursa* menadžeri su odgovorni za osiguranje, fizičkih, ljudskih te novčanih resursa. Odobravaju ili donose važne organizacijske odluke. Stvaraju budžet (Mintzberg, 1973.).

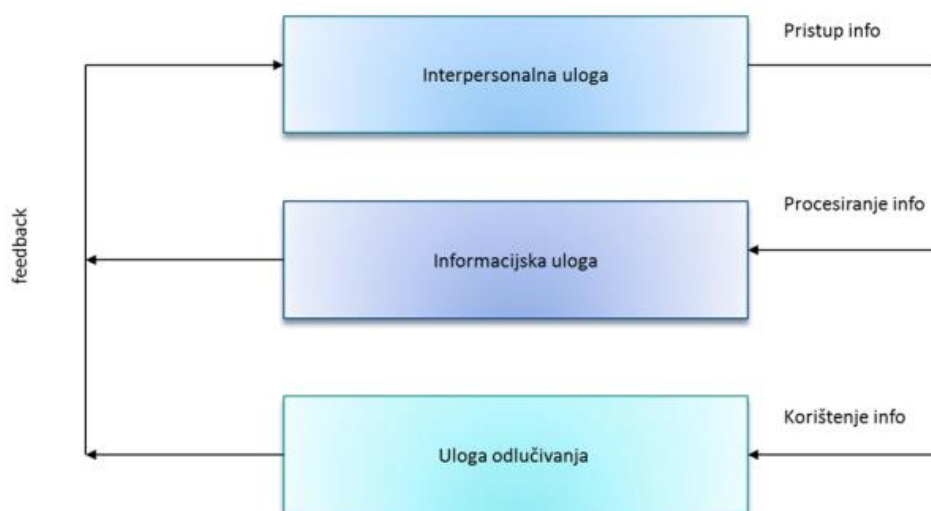
„Ovoj ulozi pripadaju tri područja raspodjele: raspodjela vlastitog vremena i u skladu s tim određivanje što je više, a što manje važno; podjela zadataka i alokacija resursa. Menadžer odlučuje kako i kome će resursi biti stavljeni na raspolaganje. Primjer: suradnik je predstavio plan kupovine nove prese, menadžer odbija jer smatra da je daleko potrebija kupovina peći za sušenje“ (Šehić i Rahimić, 2009.:27).

Pregovarač

Kad raspravljaju razne probleme i pitanja te kad pregovaraju ili se pogađaju s drugim odjelima u cilju ostvarenja koristi za svoj odjel, menadžeri obnašaju ulogu *pregovarača*. Odgovorni su za predstavljanje institucije ili organizacije na većim pregovorima. Pregovaraju pri sklapanju ugovora (Mintzberg, 1973.).

2.4. Povezanost menadžerskih uloga

„Iako je nemoguće postaviti jasne granice oko toga koliko vremena treba odvojiti za koji tip uloge postoji jedno iskustveno pravilo da je donošenje odluka najvažniji menadžerski posao te za njega treba odvojiti najviše vremena. No, gotovo je nemoguće donijeti kvalitetne odluke u izolaciji, odnosno bez informacijske podloge. Također, činjenica je da se najvrjednije informacije teško pronalaze i vrlo često proizlaze iz osobnih kontakata“ (Pfeifer, S. 2012.:11). Menadžerske su uloge usko međusobno povezane što prikazuje slika 1.



Slika 4. Povezanost menadžerskih uloga (Pfeifer, S. 2012.)

„Izvjesno je da menadžeri na svim organizacijskim razinama i u različitim područjima poslovanja obavljaju poslove i zadatke iz svog djelokruga rada odigravajući menadžerske uloge s naznakom da menadžeri, obavljajući jednu menadžersku ulogu, najčešće istovremeno obavljaju i neke druge menadžerske uloge. Drugim riječima, menadžerske uloge su međusobno neodvojive. No, isto tako, izvjesno je da menadžeri na različitim organizacijskim razinama i u različitim područjima poslovanja pojedinim ulogama posvećuju veću ili manju pažnju“ (Šunje, 2012.:8).

2.5. Prethodna istraživanje menadžerskih uloga

2.5.1. Henry Mintzbergova tipologija uloga menadžera

Teoriju menadžerskih uloga razvio je 1973. godine Henry Mintzberg. ”Ukoliko upitaš jednog menadžera što radi, velika je vjerojatnost da će ti odgovoriti da planira, organizira, koordinira i kontrolira. Zatim promatraj ono što on zaista radi. Nemoj se iznenaditi ako ono što budeš vidio ni u kom slučaju ne možeš dovesti u vezu s ove četiri riječi” (Mintzberg, 1973.:10). Ovim riječima Mintzberg je rezimirao rezultate istraživanja o prirodi menadžerskih poslova.

Mintzberg je predstavio svoju teoriju uloga kao alternativni pristup u proučavanju menadžmenta. Navodi je da menadžerske funkcije ne predstavljaju ono što menadžeri zapravo rade. On kaže: „Doista, kakav odnos postoji između ove četiri riječi i aktivnosti menadžera? Ove četiri riječi (planiranje, organiziranje, koordinacija i kontrola) zapravo ne opisuju stvaran rad menadžera. One opisuju određene nejasne ciljeve menadžerskog rada (Mintzberg, 1973.:10).

Teorija uloga koju je razvio Mintzberg zasniva se na promatranjima pet glavnih izvršnih direktora (konzultantske firme, proizvođača proizvoda za široku potrošnju, tehnološke firme, bolnice i školskog sustava). Zabilježio je vrstu i trajanje svake aktivnosti u kojoj su direktori sudjelovali tijekom petodnevnog promatranja te je kategorizirao svrhu svake aktivnosti. Ova kategorizacija dala je temelj na kojem se zasniva teorija uloga. Istaknuo je deset uloga koje su ključne za razumijevanje prirode menadžerskog rada.

Glavne je dimenzije menadžerskog rada podijelio u tri kategorije:

- Interpersonalne uloge (predstavnik, vođa, veza)
- Informacijske uloge (monitor, distributer, glasnogovornik)
- Uloge odlučivanja (poduzetnik, kontrolor, alokator resursa, pregovarač)

Mintzbergovo istraživanje dovelo je do zaključka da menadžeri izvršavaju deset osnovnih uloga koje tvore integriranu cjelinu. Iz te cjeline nijedna uloga ne može biti uklonjena bez znatnog utjecaja na ostale uloge.

Mintzberg je ulogu definirao kao "organizirani skup ponašanja koji čeznu za prepoznatljivim uredom ili položajem" (Mintzberg, 1973.:54). Otkrio je da menadžeri rade neumoljivim tempom. Oni moraju rješavati različite probleme u različitim vremenskim okvirima. Radije upotrebljavaju verbalnu komunikaciju telefonom ili interakcijom licem u lice, umjesto da čitaju dopise ili izvještaje. Pokazao je da su izvršni direktori sistematični planeri koji puno vremena provode pregledavajući izvještaje i dokumente.

Mintzberg ne pokušava kategorizirati aktivnosti po ulogama. Ne daje nikakve podatke o vremenu koje su ispitanici proveli u obavljanju svake uloge i ne govori ništa o važnosti različitih uloga u smislu onoga što je potrebno da bi bio učinkovit menadžer u različitim vrstama organizacija. Unatoč tome, njegove uloge nude zanimljiv i važan novi pristup proučavanju menadžerskog rada (Snyder i Wheelen, 1981.)

2.5.2. Replike Mintzbergovog istraživanja

Dvije su replike Mintzbergovog istraživanja kontradiktorne jedna drugoj. Lance Kurke i Howard Aldrich (1979.) potvrđuju Mintzbergova otkrića, dok Neil Snyder i William Glueck (1980.) sugeriraju drukčiji zaključak. Međutim, niti jedna studija ne pokušava proširiti Mintzbergov rad analizom učešća promatranih menadžera u menadžerskim ulogama.

2.5.2.1. *Lance Kurkeovo i Howard Aldrichovo istraživanje*

Kurke i Aldrich (1979.) izveli su replikaciju Mintzbergove studije promatrajući četiri glavna izvršna menadžera (javna bolnica, školski sustav, tvrtka za proizvodnju visoke tehnologije i banka) u trajanju od po jednog radnog tjedna. Njihova otkrića podržala su Mintzbergovu teoriju u svim važnim aspektima.

Kurke i Aldrich se bave pitanjem kako organizacije mogu tolerirati Mintzbergovog menadžera koji ne planira. Daju tri moguća odgovora. Prvi je da si menadžer može priuštiti luksuz neplaniranja jer organizacija odgovara svom okruženju, a izvršni direktori smiju napraviti malu štetu. Drugo je da organizacije opstaju ili propadaju zbog svog relativnog stava koji imaju u odnosu na ostale organizacije. Dakle, nijedna organizacija nije u nepovoljnijem položaju jer njeni menadžeri ne planiraju. Konačno, neplaniranje može postojati i jer otvara organizacijama mogućnost neočekivanih promjena. Kurke i Aldrich sugeriraju da se organizacije razvijaju kroz niz gotovo slučajnih izbora koje su donijeli njihovi izvršni direktori. Usmjereni su na to da se

onemogućće sve menadžerske funkcije kao što je to zamišljao i Mintzberg (Snyder i Wheelen, 1981.).

2.5.2.2. Neil Snyder i William Glueckovo istraživanje

Snyder i Glueck (1980.) proveli su djelomičnu replikaciju Mintzbergove studije kako bi utvrdili valjanost njegovih otkrića. Koristeći Mintzbergovu metodologiju, promatrali su školskog nadzornika i bolničkog administratora. Svakog od njih promatrali su četiri dana.

Snyder i Glueck smatraju da ukoliko se želi razumjeti menadžerski rad, apsolutno je neophodno sagledati menadžerske aktivnosti u cijelosti. Ne treba se usredotočiti samo na pojedine aktivnosti, jer će to neizbježno dovesti do drugačije stvarnosti. Ključ razumijevanja menadžerskog rada, prema Snyderu i Gluecku, počiva na utvrđivanju načina na koji su menadžerske aktivnosti međusobno povezane. Rezultati Snyderove i Glueckove studije u suprotnosti su s Mintzbergovim zaključcima. Predstavljaju dva detaljna primjera programa planiranja svojih ispitanika. Tijekom promatračkog razdoblja, školski nadzornik posvetio je gotovo 7% svog vremena u planiranju jednog budućeg događaja, a bolnički administrator potrošio je više od 32% svog vremena planirajući program proširenja. Prema Snyderu i Gluecku, obojica rukovoditelja posvetili su dodatno vrijeme planiranju drugih događaja.

Snyder i Glueck pripisali su razlike između svojih i Mintzbergovih rezultata nedostacima u Mintzbergovoj metodologiji. Njegova metodologija bilježila je pojedinačne aktivnosti. Snyder i Glueck nadvladali su taj nedostatak tražeći od svojih ispitanika da objasne što rade i zašto rade neku aktivnost. Ta je izmjena omogućila Snyderu i Gluecku da pojedinačne aktivnosti povežu s programima planiranja (Snyder i Wheelen, 1981.).

2.5.2.3. Neil H. Snyder i Thomas L. Wheelenovo istraživanje

U ovom su istraživanju promatrana dva izvršna direktora. Izabrani su direktor bolnice i ravnatelj jer su to bila dva od pet radnih mjesta koje je promatrao Mintzberg. Svaki je izvršni direktor promatran četiri radna dana. Tijekom razdoblja promatranja bilježila se svaka aktivnost zasebno, njeno trajanje i svrha. Bilježeni su prema Mintzbergovoj klasifikacijskoj shemi i njegovim metodama. Poteškoća u primjeni Mintzbergove sheme bila je ta što je nemoguće smjestiti mnoge aktivnosti u samo jednu skupinu menadžerskih uloga. Slika 2. prikazuje vrijeme i postotak obnašanja svih menadžerskih uloga.

A BREAKDOWN OF EXECUTIVE TIME BY ROLE

ROLE	HOSPITAL ADMINISTRATOR			SCHOOL SUPERINTENDENT		
	Number of Minutes	Percent of Time	Rank Order	Number of Minutes	Percent of Time	Rank Order
Figurehead	430	18.9	2	334	14.3	4
Leader	0	0.0	10	0	0	9-10
Liaison	168	7.4	4	471	20.1	2
Monitor	128	5.6	6	610	26.1	1
External Environment	24	1.0		152	6.5	
Internal Environment	104	4.6		458	19.6	
Disseminator	18	0.8	8	96	4.1	7
Spokesman	210	9.2	3	240	10.2	5
Entrepreneur	1097	48.1	1	89	3.8	8
Disturbance Handler	9	0.4	9	404	17.3	3
Resource Allocator	52	2.3	7	98	4.1	6
Negotiator	168	7.3	5	0	0.0	9-10
TOTAL	2280	100.0		2342	100.0	

Slika 5. Prikaz ukupnog broja minuta te postotka koje su izvršni direktori proveli u svakoj od deset Mintzbergovih uloga tijekom promatračkog razdoblja

Problemi nastaju s Mintzbergovom ulogom vođe. Nijedna aktivnost nije kategorizirana kao Mintzbergova uloga vođe. Uloga vođe je, po definiciji, široka i sveobuhvatna. Mintzberg navodi sljedeće aktivnosti koje su povezane s njegovom ulogom vođe: "Gotovo sve upravljačke aktivnosti koje uključuju podređene" (Mintzberg, 1973.: 93). Ako su menadžeri vođe kad god su uključeni u aktivnostima sa svojim podređenima, tada je teško dodijeliti značenje ulogi vođe kao posebnoj aktivnosti.

Glavne su razlike u pronađene u šest od deset uloga. Ravnatelj je potrošio znatno više vremena u sljedećim ulogama: veza, monitor, distributer i kontrolor nego upravitelj bolnice. Sveukupno, ravnatelj je posvetio 1581 minuta (67,6 posto razdoblja promatranja) obavljajući ove četiri uloge, dok je bolnički direktor posvetio 323 minute (14,2 posto promatračkog razdoblja).

Ovo istraživanje sugerira da menadžeri biraju stil upravljanja u skladu s njihovom osobnošću i sklonostima. Prema mišljenju istraživača, direktoru bolnice bilo je ugodnije baviti se određenim, konkretnim elementima njegova posla. Stoga je svoju pozornost usmjerio na projekt širenja. Ravnatelj je preferirao socijalne aspekte svog posla.

Snyder i Wheelen smatraju da bi trebalo utvrditi važnost svake uloge u smislu njenog doprinosa organizacijskoj učinkovitosti. Fokus bi trebao biti usmjeren na utvrđivanje uvjeta pod kojima

bilo koja uloga ili kombinacija uloga vodi do veće učinkovitosti. Ove informacije, zajedno s podacima o vremenu koje direktori posvećuju određenim ulogama u različitim organizacijama i na različitim razinama unutar organizacije, bili bi korisni i praktičarima i istraživačima (Snyder i Wheelen, 1981.).

2.5.3. Istraživanje Rosemary Stewart

„Rosemary Stewart (1967.) sa Sveučilišta u Oxfordu pratila je dnevnik rada uzorka od 160 viših i srednjih menadžera tijekom 28 radnih dana. Njihovom analizom utvrdila je da menadžeri rade na fragmentiran način. Dnevno su u prosjeku imali oko 12 kontakata od kojih je većina formalnog karaktera, službenih sastanaka, a manji dio neformalnog karaktera. Najveći dio radnog vremena menadžeri su obnašali interpersonalnu ulogu. Oko 36% vremena troše na administrativne zadatke (informacijske uloge: sastavljanje ili čitanje izvješća, odluka, pregledavanje dokumentacije i sl.). Rijetko kada imaju više od 30 minuta za smireno sagledavanje situacije i kvalitetno promišljanje odluka“ (Pfeifer, 2012.:11).

2.5.4. Istraživanje Freda Luthansa

„Fred Luthans istražio je vezu između pojedinih uloga i vještina menadžera i njihove uspješnosti. Utvrdio je sljedeće: ukoliko se efikasnost menadžera mjeri brzinom napredovanja tada menadžeri koji veći dio vremena posvećuju umrežavanju i njegovanju interpersonalne uloge (druženjem sa suradnicima ili vanjskim dionicima) napreduju brže. Ukoliko se efektivnost menadžera mjeri rezultatima poslovanja organizacijskog dijela koji menadžer vodi i stupnjem zadovoljstva zaposlenika u tom odjelu tada su najefektivniji bili menadžeri koji su najviše vremena posvetili prepoznavanju prilika, efektivnom rješavanju kriza, pronalasku novih načina privlačenja resursa. Takvi menadžeri ostvaruju visoke financijske rezultate ali i visoku razinu zadovoljstva djelatnika u odjelu. Poduzetnička uloga naročito je važna suvremenim menadžerima jer je sve manje neotkrivenih tržišta i potreban je stalan i aktivan napor na prepoznavanju i stvaranju novih tržišnih niša“ (Pfeifer, 2012.:12).

3. Metodologija istraživanja

3.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja rada su zastupljenost i važnost menadžerskih uloga u menadžerskom poslu.

3.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je odrediti koliko su menadžerske uloge različito zastupljene i važne na različitim menadžerskim pozicijama.

3.3. Informacijska osnova i metode istraživanja

Završni rad temelji se na analizi sekundarnih i primarnih izvora podataka. Sekundarni izvor obuhvatili su znanstvene i stručne knjige, monografije, članke i sličnu relevantnu literaturu koja je kritički analizirana u teorijskom dijelu rada. Primarni izvori podataka korišteni su u izradi empirijskog dijela rada a prikupljeni su upitnikom koji je bio podloga za strukturirani intervju sa ispitanicima. Analiza menadžerskih uloga provedena je prema relevantnim protokolima kvalitativnih istraživanja kombiniranjem metode intervjua, dnevnika rada/radnog lista i metode analize slučaja. Kao podobni ispitanici izabrane su dvije osobe koje obnašaju menadžerske dužnosti. Ispitanici su izabrani tako da predstavljaju dva međusobno različita sektora i okruženja upravljanja i obnašanja menadžerskih uloga. Stoga je kao reprezent javnog (nekomercijalnog, javno financiranog) sektora izabrana ravnateljica osnovnoškolske ustanove, dok je privatni (profito motivirani sektor) reprezentiran analizom direktora društva u privatnom vlasništvu. Ispitanici su u razdoblju od 1.-12. lipnja 2020. g ispunili anketni upitnik i radni list. Radni su list ispunjavali 5 radnih dana. Prikupljeni podatci analizirani su kvalitativnim metodama koristeći dedukciju, analizu, sintezu i komparaciju. Distribucije frekvencija dobivene metodom analize upitnika i radnog lista, metodom komparacije uspoređene su s teorijskim dijelom.

3.4. Istraživačka pitanja

Istraživačkim dijelom rada pokušat će se odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Kakva je distribuiranost radnog vremena menadžera u obnašanju menadžerskih uloga?

IP2. Kakva je zastupljenost menadžerskih uloga u javnom, a kakva u privatnom sektoru?

IP3. Kolika je važnost menadžerskih uloga u javnom i privatnom sektoru?

IP4: U kojoj mjeri se takva distribucija uloga podudara s teorijskim očekivanjima te koje su implikacije u pogledu obnašanja menadžerskih uloga za menadžment privatnog poslovnog subjekta vs. javnih institucija.

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

4.1. Postupak istraživanja

Za potrebe istraživanja korišten je online anketni upitnik koji se sastoji od trideset sedam pitanja. Pitanja se odnose na samoprocjenu važnosti svake menadžerske uloge u poslovima ispitanika te na samoprocjenu zastupljenosti istih uloga u njihovim poslovima. O svakoj je menadžerskoj ulozi postavljeno najmanje jedno pitanje. Pitanja su otvorenog tipa, višestrukog odabira, s potvrdnim okvirima, skale od 1 do 5 te pitanja s DA i NE odgovorima.

Za istraživanje je korišten i radni list koji su ispitanici ispunjavali pet radnih dan. Svaki su dan upisivali aktivnosti koje su odradili u Excel tablicu kraj određene menadžerske uloge kojoj aktivnost pripada. Uz opis, naveli su i vrijeme koje su proveli obnašajući određenu aktivnost. U rezultatima istraživanja prikazani su odgovori na pitanja iz anketnog upitnika te se grafički prikazane aktivnosti i vrijeme koje su ispitanici proveli obnašajući ih.

4.2. Percepcija menadžerskih uloga na primjeru ravnateljice Osnovne škole Eugena Kumičića, Slatina

4.2.1. Osnovni podatci o školi



Osnovna škola Eugena Kumičića je osnovana 1945. godine pod nazivom Narodna škola Podravska Slatina. Škola je današnje ime dobila 15. siječnja 1992. godine odlukom Povjerenika Vlade Republike Hrvatske u Slatini, te je to ime, OŠ Eugena Kumičića, zadržala do današnjeg dana. U svom sastavu osim matične škole ima i pet područnih škola. Matična škola je osmorazredna, a područne škole su četverorazredne. Logo škole prikazuje slika 3.

Slika 6. Logo škole

Osim redovne nastave, slobodnih aktivnosti, dodatne i dopunske nastave u školi se provode i drugi programi: Globe, Školski preventivni program, Škola u prirodi i Afirmacijom pozitivnih vrijednosti protiv nasilja.

Odgojno-obrazovni ciljevi u Osnovnoj školi Eugena Kumičića: odgoj za okoliš, informatičko obrazovanje, upoznavanje drugih kultura i učenje stranih jezika, stjecanje i razvijanje socijalnih sposobnosti za manje nasilja među djecom te odgoj i obrazovanje za ekumensku i dijalošku otvorenost. U svom radu vode se rečenicom hrvatskoga pisca čije ime nose u nazivu: Sve za obraz, obraz ni za što!

Osnovna škola Eugena Kumičića iz Slatine zapošljava 75 djelatnika koji obrazuju 561 učenika. Struktura zaposlenih u osnovnoj školi je slijedeća: ravnateljica, tajnica, 19 učitelja razredne

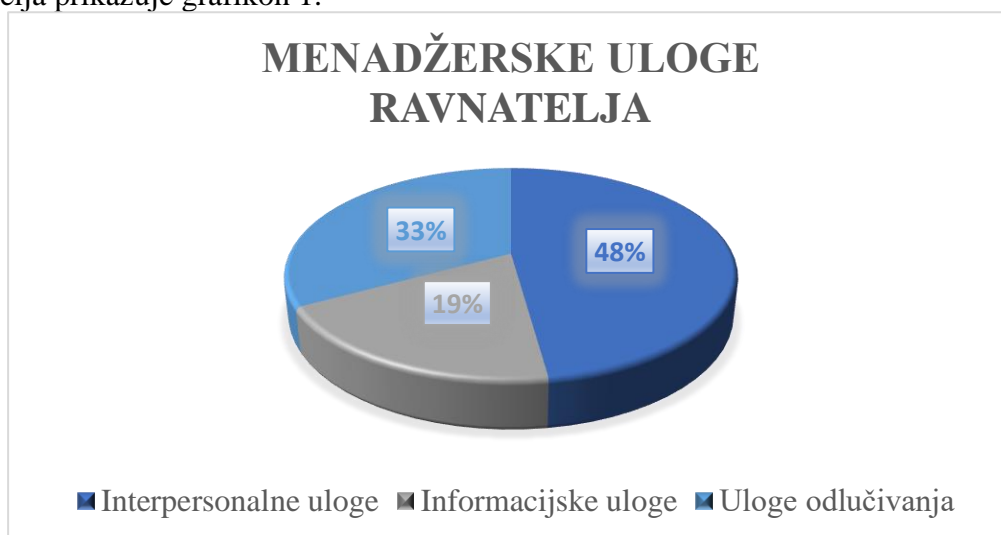
nastave, 30 učitelja predmetne nastave, 4 učitelja stručnjaka edukacijsko rehabilitacijskog profila u posebnim odjelima, 4 stručna suradnika i 15 ostalih radnika.

Ravnateljica škole, Božica Majhen, diplomirani je pedagog. Dužnost ravnateljice obnaša od 1996. godine.

(Izvor: <http://os-ekumicica-slatina.skole.hr/skola>)

4.2.2. Menadžerske uloge ravnatelja

Ravnateljski posao izdvaja interpersonalnu skupinu menadžerskih uloga kao onu u kojoj posvećuje najviše vremena. 48% vremena provedeno je obnašajući interpersonalne uloge. Slijede uloge odlučivanja s 33%. Skupina uloga u kojoj je provedeno najmanje vremena su informacijske uloge. Na njih je utrošeno 19% vremena. Postotak obnašanja menadžerskih uloga ravnatelja prikazuje grafikon 1.



Grafikon 1. Skupine menadžerskih uloga u obnašanju posla ravnatelja (izrada autora)

4.2.2.1. Interpersonalne uloge

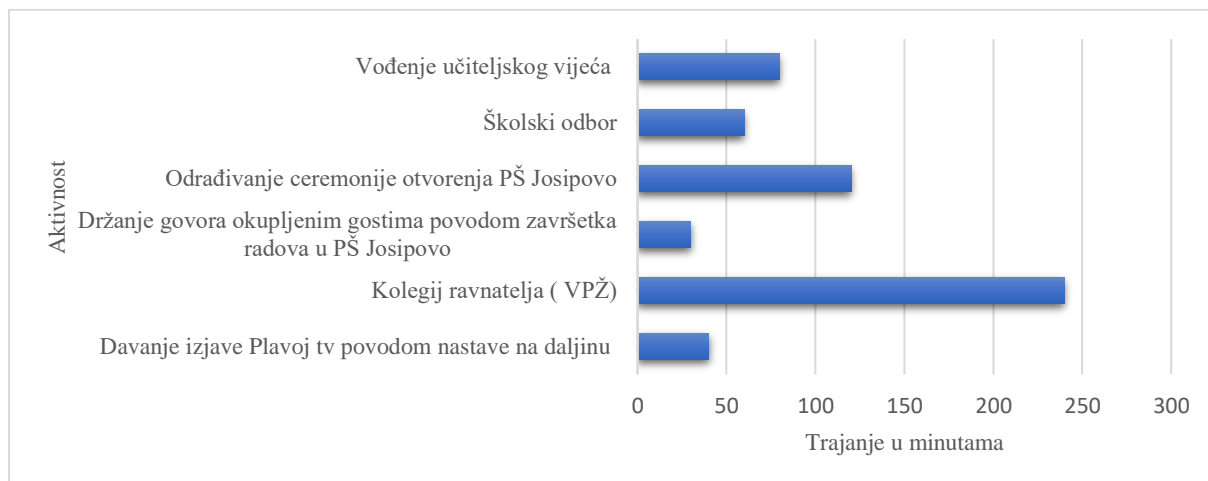
Predstavnik

Aktivnost koju ravnateljica najčešće obavlja u ulozi predstavnika je predstavljanje poduzeća izvan organizacije. Predstavlja ga sudjelujući u različitim tematskim emisijama u medijima (radio, tv, tisak). Poduzeće unutar organizacije predstavlja putem različitih online komunikacijskih kanala i sastanaka uživo s djelatnicima škole.

Neke od ceremonijalnih dužnosti koje ravnateljica obavlja su: držanje prigodnih govora i prezentacije povodom otvaranja radova i završetka radova na objektima škola kao i povodom Dana škole i različitih drugih manifestacija koje škola organizira.

Vanjski dionici koje ravnateljica prima su predstavnici lokane i regionalne zajednice, nakladnici, kolege i suradnici, roditelji i svi ostali koji su na neki način zainteresirani za

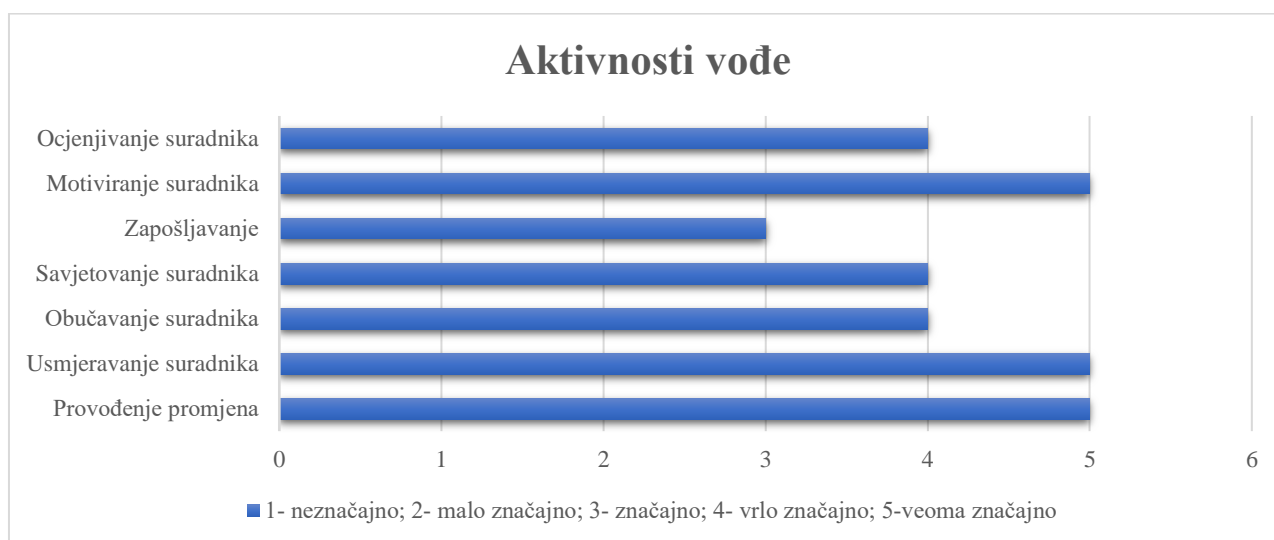
suradnju sa školom. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi predstavnika prikazuje grafikon 2.



Grafikon 2. Aktivnosti uloge predstavnika (izrada autora)

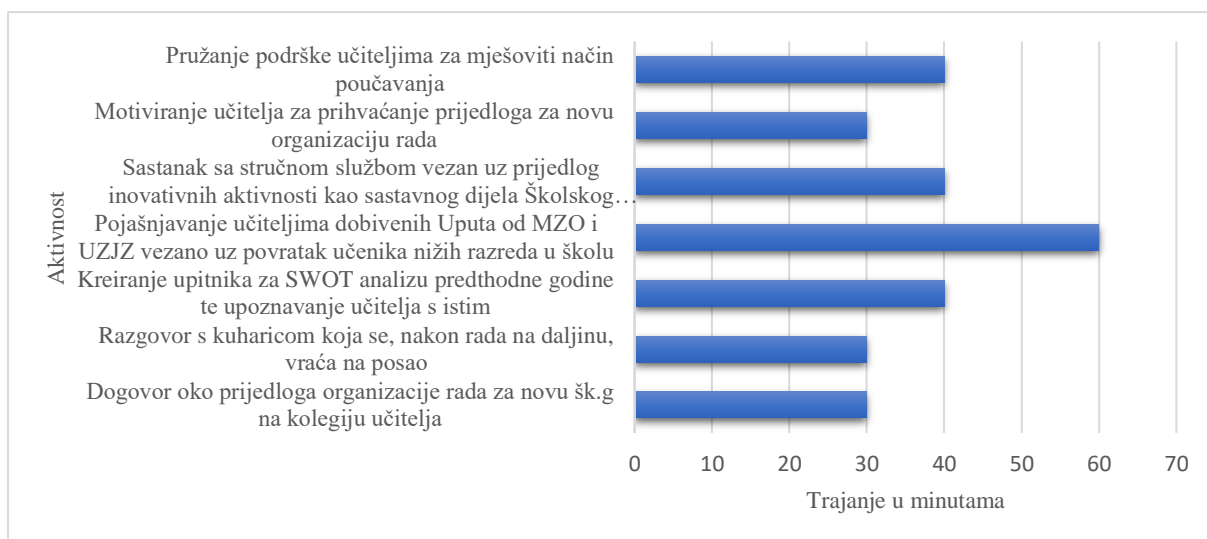
Voda

Najznačajnije aktivnosti koje odrađuje u ulozi vođe su predvođenje promjena, usmjeravanje suradnika te motivacija istih. Nešto manje značajne aktivnosti, one ocjenjene ocjenom 4 su obučavanje, savjetovanje i ocjenjivanje suradnika. Zapošljavanje je srednje značajno. Grafikon 3. prikazuje procjenu važnost aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi vođe.



Grafikon 3. Aktivnosti uloge vođe ocjenjene prema važnosti (izrada autora)

Aktivnost koju je najteže provoditi je ocjenjivanje suradnika dok je aktivnost koju je najlakše provoditi predvođenje promjena. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi vođe prikazuje grafikon 4.



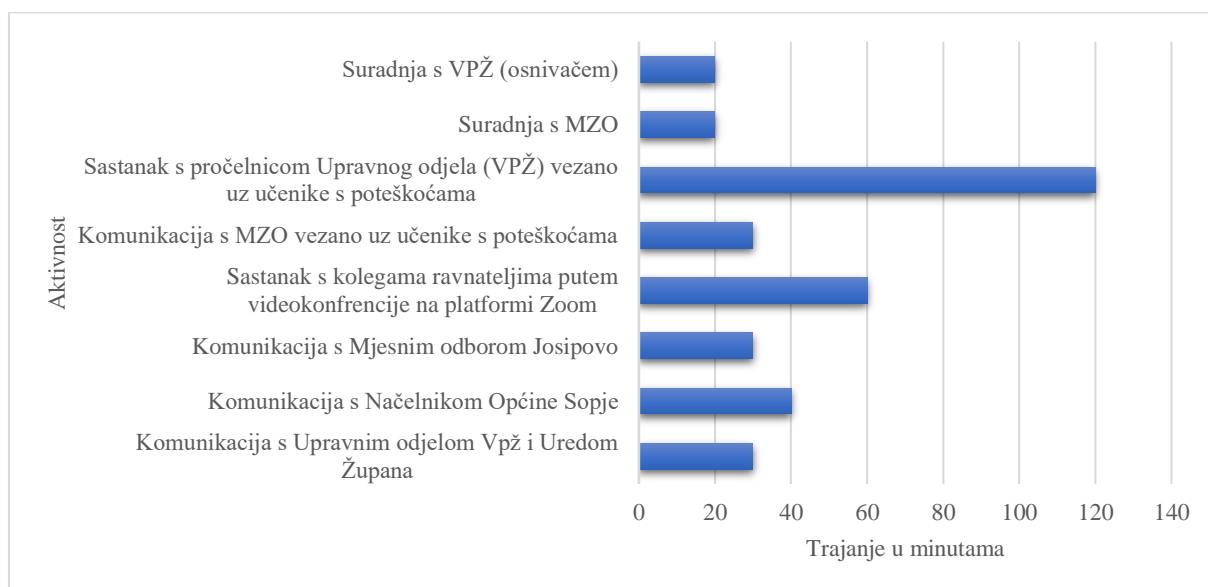
Grafikon 4. Aktivnosti uloge vođe (izrada autora)

Veza

Značajniji oblik suradnje je unutarnji sa suradnicima unutar organizacije od vanjskog u kojemu kontaktira s menadžerima izvan organizacije.

Unutar poduzeća najviše surađuje s administrativnom službom (tajnicom i računovođom), stručnom službom škole (pedagogom i psihologom) te učiteljima.

Izvan poduzeća najviše surađuje s kolegama ravnateljima Virovitičko podravske županije, mentorskom skupinom ravnatelja za provedbu kurikularne reforme, s Uredom za prosvjetu i demografiju Virovitičko podravske županije, s ravnateljima srodnih institucija te s Ministarstvom znanosti i obrazovanja. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi veze prikazuje grafikon 5.



Grafikon 5. Aktivnosti uloge veze (izrada autora)

Unutar interpersonalnih uloga ravnateljica je najviše vremena provela obnašajući ulogu predstavnika (48%) dok je najmanje provela u ulozi vođe (23%). U ulozi veze provela je 29%. Postotak obnašanja interpersonalnih uloga ravnatelja prikazuje grafikon 6.

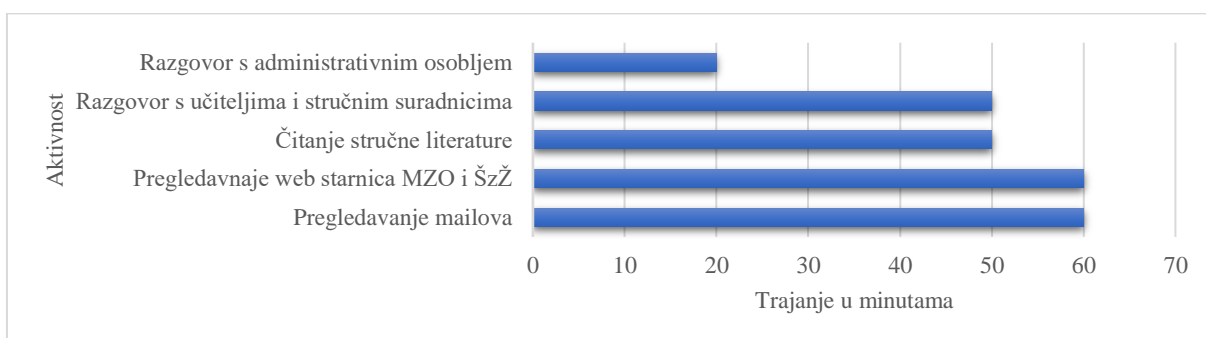


Grafikon 6. Interpersonalne uloge (izrada autora)

4.2.2.2. Informacijske uloge

Monitor

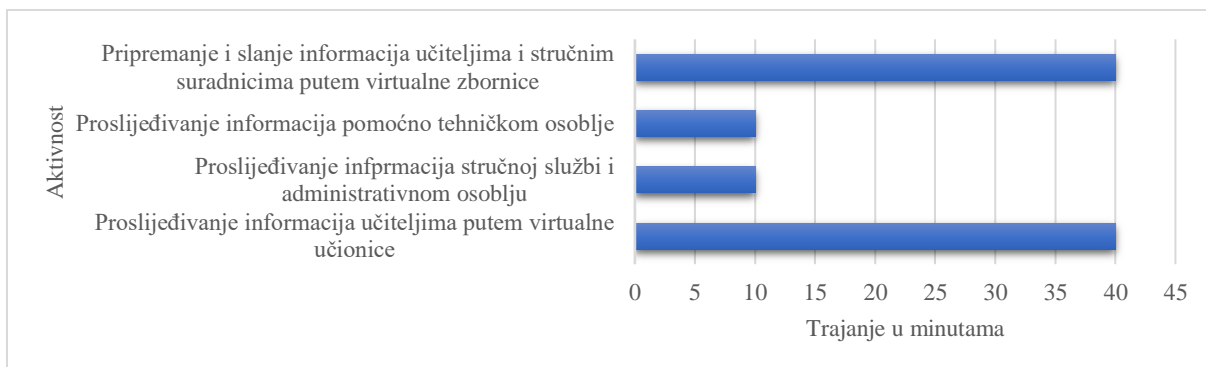
Ravnateljica najviše informacija prima iz eksternog okruženja. Mediji koje koristi za primanje novih informacija su mail, društvene mreže, Office 365, Google i web stranice. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi monitora prikazuje grafikon 7.



Grafikon 7. Aktivnosti uloge monitor (izrada autora)

Distributer

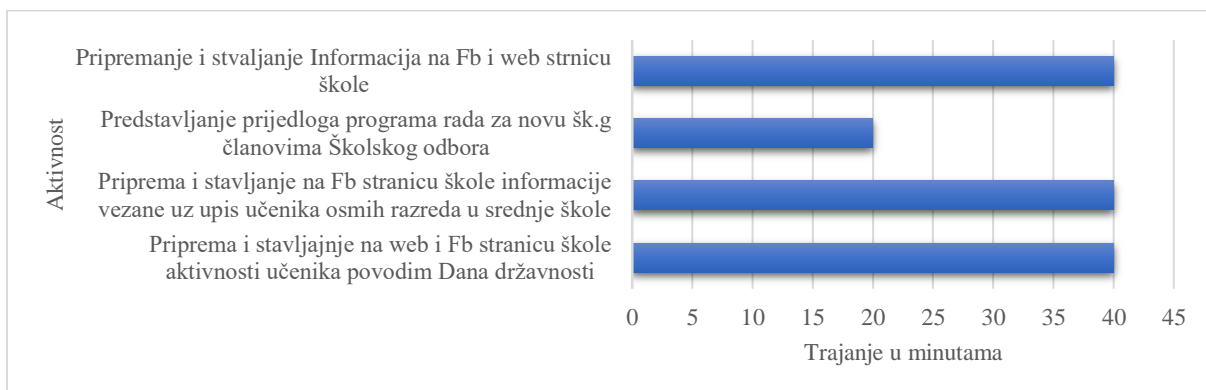
Svojim zaposlenicima ravnateljica informacije prenosi putem oglasne ploče na aplikaciji Teams (Office 365), putem Viber grupa učitelja i pomoćno-tehničkog osoblja, putem kolegija koje održava svaki tjedan, putem učiteljskog vijeća koje održava jedanput mjesečno. Informacije češće prenosi pisanim nego usmenim putem. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi distributera prikazuje grafikon 8.



Grafikon 8. Aktivnosti uloge distributer (izrada autora)

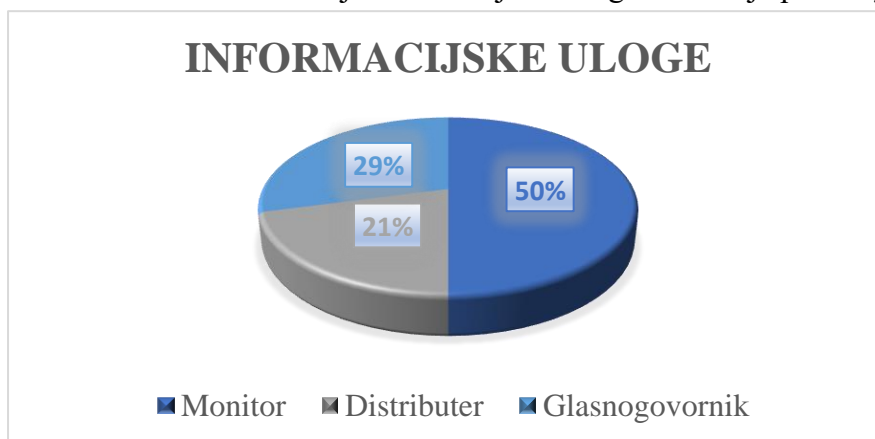
Glasnogovornik

Vanjskim subjektima informacije distribuira putem Izvješća o radu škole u svim segmentima. Rad škole predstavlja roditeljima, Školskom odboru, Osnivaču i Ministarstvu znanosti i obrazovanja. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi glasnogovornika prikazuje grafikon 9.



Grafikon 9. Aktivnosti uloge glasnogovornik (izrada autora)

Unutar informacijskih je uloga najviše vremena provedeno u ulozi monitora (50%) dok je najmanje vremena (21%) provedeno u ulozi distributera. Na ulogu glasnogovornika utrošeno je 29% vremena. Postotak obnašanja informacijskih uloga ravnatelja prikazuje grafikon 10.



Grafikon 10. Informacijske uloge (izrada autora)

4.2.2.3. Uloge odlučivanja

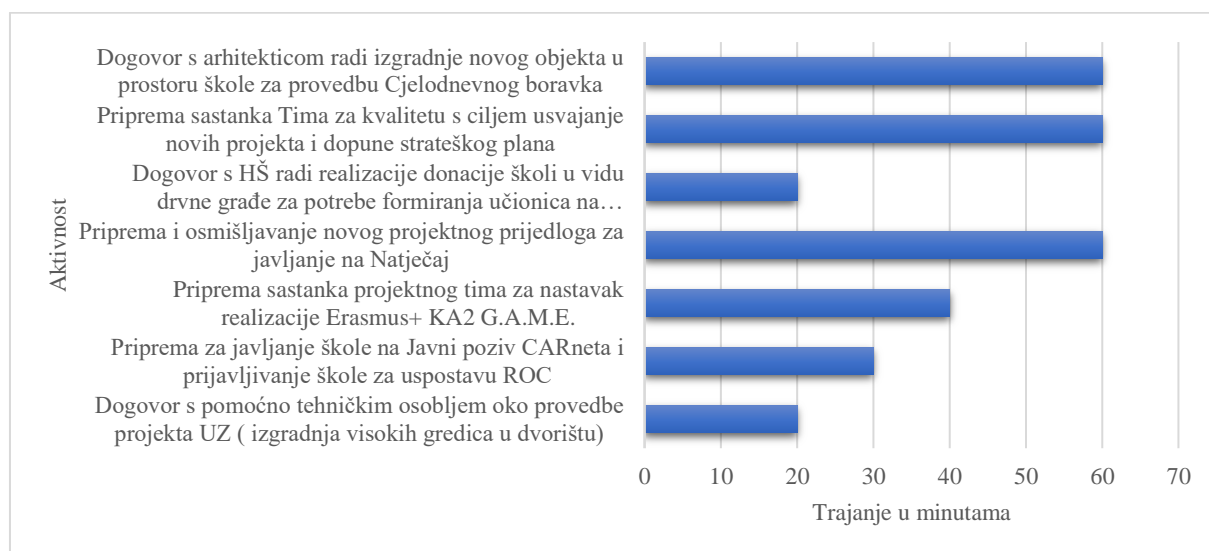
Poduzetnik

U svojoj školi ravnateljica je zadužena za iniciranje novih ideja, davanje rješenja, pokretanje novih razvojnih aktivnosti i nadgledanje projekata. Aktivnosti koje ravnateljica provodi u školi u ulozi poduzetnika prikazane su u tablici 2.

Tablica 2. Aktivnosti poduzetnika (izrada autora)

Aktivnost	DA	NE
Zadužen sam za iniciranje novih ideja	✓	
Dajem rješenja	✓	
Pokrećem nove razvojne aktivnosti	✓	
Nadgledam projekte	✓	

Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi poduzetnika prikazuje grafikon 11.



Grafikon 11. Aktivnosti uloge poduzetnika (izrada autora)

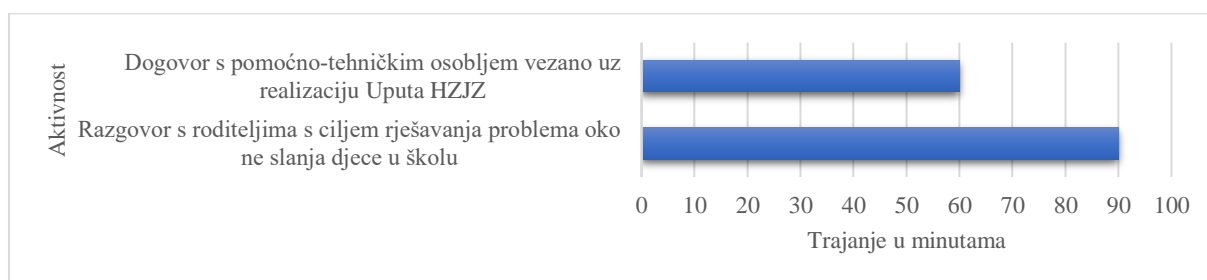
Kontrolor

U školi je uvijek zadužena za rješavanje kriznih situacija. Tijekom kriznih situacija uvijek poduzima korektivne aktivnosti. Uvijek savladava konflikte i uklanja neočekivane probleme. Tablica 3. prikazuje aktivnosti uloge kontrolora koje ravnateljica obnaša uvijek, ponekad ili nikad.

Tablica 3. Aktivnosti kontrolora (izrada autora)

Aktivnost	Uvijek	Ponekad	Nikad
Rješavam krizne situacije	✓		
Tijekom krize poduzimam korektivne aktivnosti	✓		
Savladavam konflikte	✓		
Uklanjam neočekivane probleme	✓		

U kriznim situacijama, odnosno konfliktima sudjeluje više puta tjedno. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi kontrolora prikazuje grafikon 12.



Grafikon 12. Aktivnosti uloge kontrolora (izrada autora)

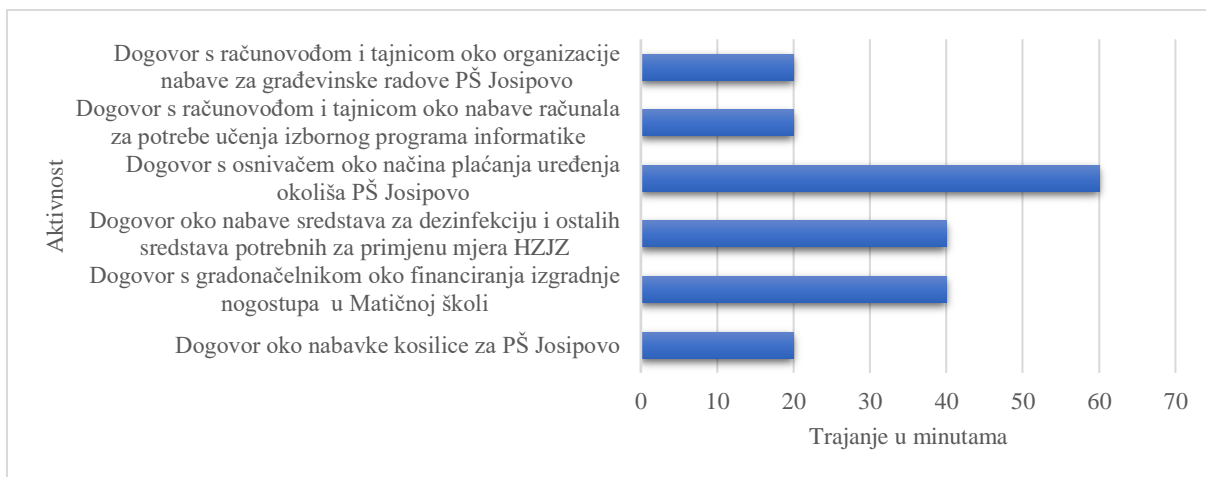
Alokator resursa

Ravnateljica sastavlja proračun, privlači sponzore, raspoređuje sredstva, donosi važne organizacijske odluke, koje ujedno i odobrava te sastavlja budžet. Aktivnosti alokatora resursa prikazane su u tablici 4.

Tablica 4. Aktivnosti alokatora resursa u školi (izrada autora)

Aktivnost	DA	NE
Sastavljam proračun	✓	
Privlačim sponzore	✓	
Raspoređujem sredstva	✓	
Donosim važne organizacijske odluke	✓	
Odobravam važne organizacijske odluke	✓	
Stvaram budžet	✓	

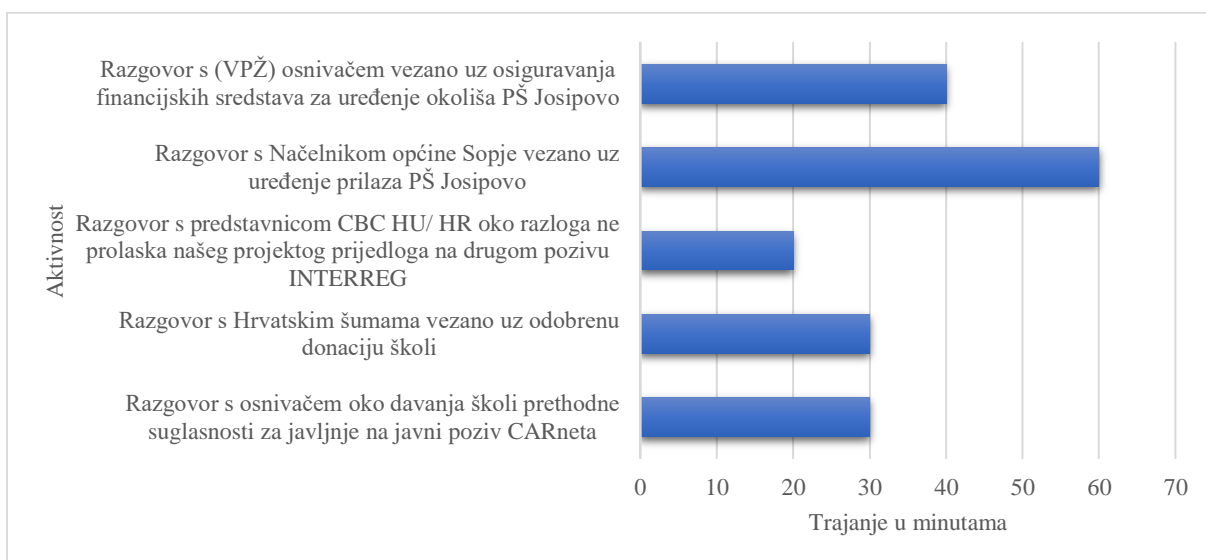
Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi alokatora resursa prikazuje grafikon 13.



Grafikon 13. Aktivnosti uloge alokatora resursa (izrada autora)

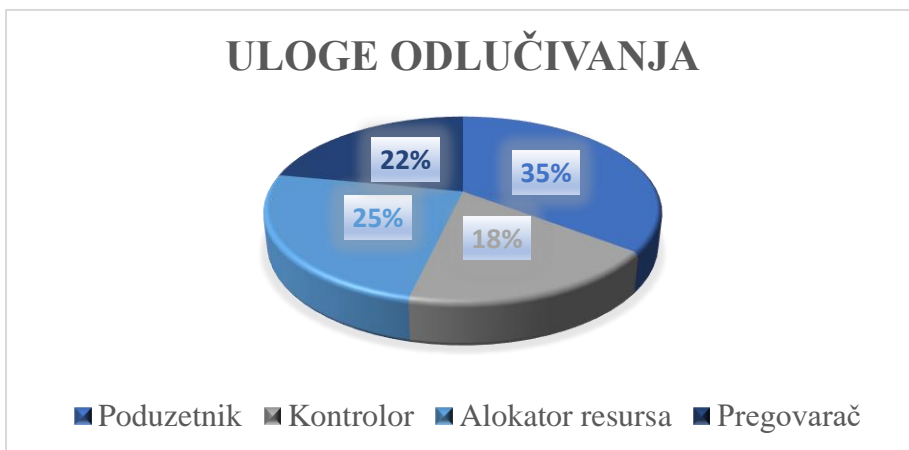
Pregovarač

U organizaciji najčešće pregovara s učiteljima, dok izvan organizacije najčešće pregovara s Upravnim odjelom za prosvjetu i demografiju Virovitičko podravske županije. Aktivnosti koje je ravnateljica obnašala u ulozi pregovarača prikazuje grafikon 14.



Grafikon 14. Aktivnosti uloge pregovarača (izrada autora)

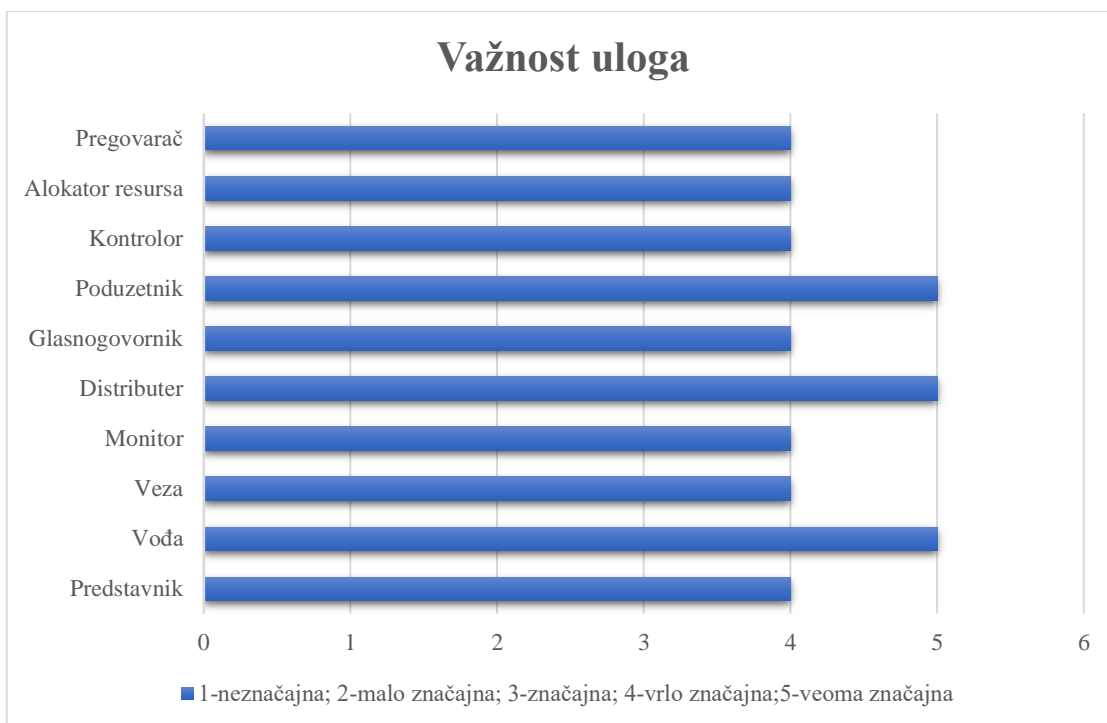
Unutar uloga odlučivanja, najviše je vremena provedeno u ulozi poduzetnika (35%), a najmanje u ulozi kontrolora (18%). U ulozi alokatora resursa 25%, a pregovarača 22%. Postotak obnašanja uloga odlučivanja ravnatelja prikazuje grafikon 15.



Grafikon 15. Uloge odlučivanja (izrada autora)

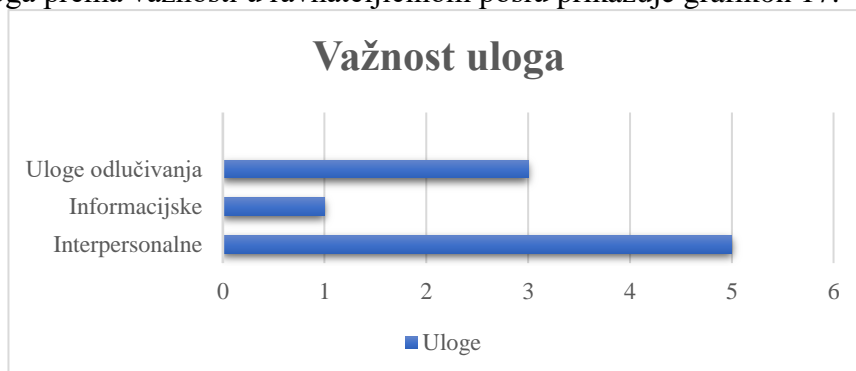
4.2.2.4. Percepcija važnosti menadžerskih uloga iz perspektive ravnatelja

Kao najznačajnije, odnosno najvažnije uloge u ravnateljskom poslu navedene su: vođa, distributer i poduzetnik. Vrlo značajne su uloge predstavnik, veza, monitor, glasnogovornik, kontrolor, alokator resursa i pregovarač. Niti jedna uloga nije manje značajna. Važnost uloga u ravnateljičinom poslu prikazuje grafikon 16.



Grafikon 16. Važnost uloga u ravnateljskom poslu (izrada autora)

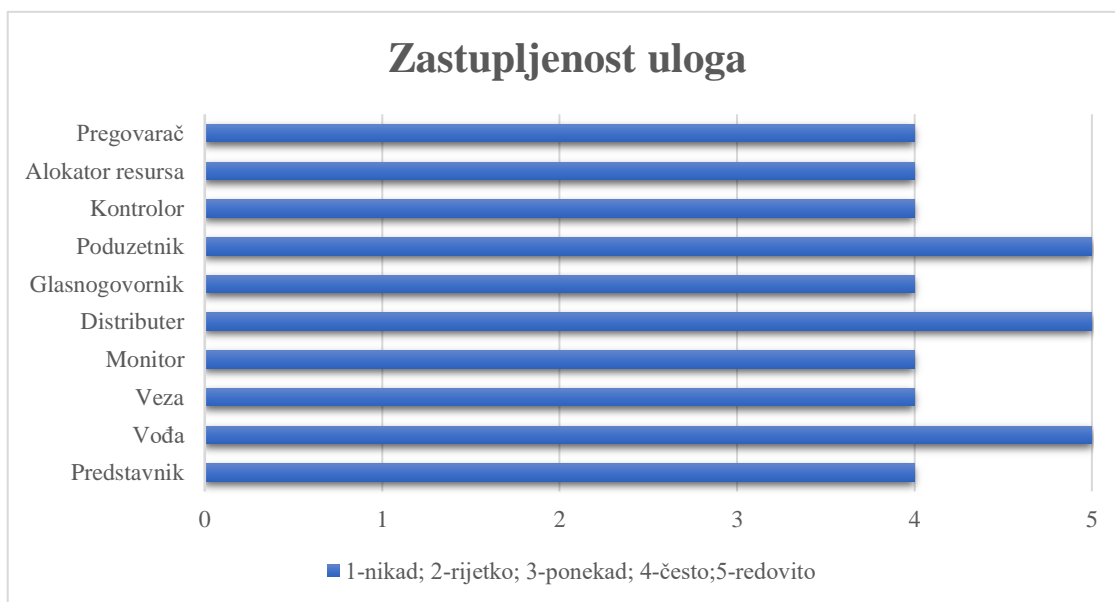
Najvažnija, odnosno najznačajnija skupina uloga su interpersonalne uloge. Najmanje važna skupina su informacijske uloge. Uloge odlučivanja nalaze se na srednjem mjestu važnosti. Kategorije uloga prema važnosti u ravnateljčinom poslu prikazuje grafikon 17.



Grafikon 17. Važnost skupina uloga u ravnateljčinom poslu (izrada autora)

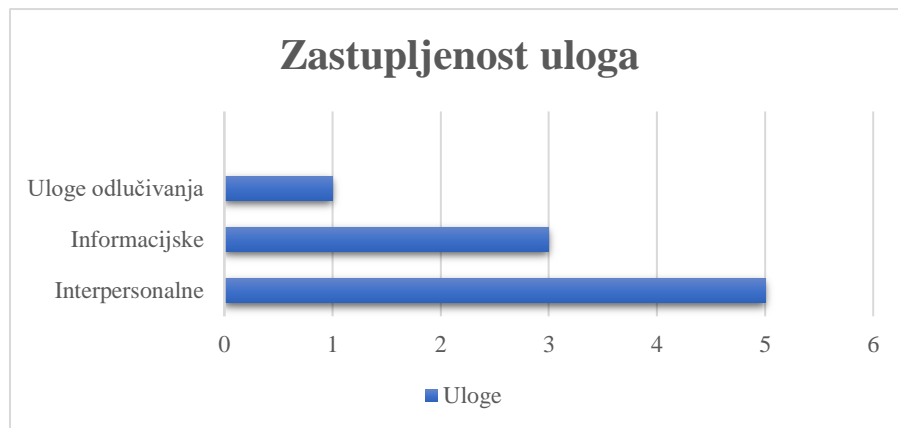
4.2.2.5. Percepcija zastupljenosti uloga iz perspektive ravnatelja

Uloge koje su redovito zastupljene u ravnateljskom poslu su vođa, distributer i poduzetnik. Često zastupljene uloge su predstavnik, veza, monitor, glasnogovornik, kontrolor, alokator resursa i pregovarač. Zastupljenost uloga u ravnateljčinom poslu prikazuje grafikon 18.



Grafikon 18. Zastupljenost menadžerskih uloga u ravnateljskom poslu (izrada autora)

Najzastupljenija skupina uloga su interpersonalne uloge. Najmanje zastupljena skupina uloga su uloge odlučivanja. Informacijske su uloge srednje zastupljene. Kategorije uloga prema zastupljenosti u ravnateljčinom poslu prikazuje grafikon 19.



Grafikon 19. Zastupljenost uloga (izrada autora)

Najviše vremena, ravnateljica, provodi obnašajući interpersonalne uloge od kojih prvenstveno ulogu predstavnika. Najzastupljenija kategorija uloga joj je također interpersonalna. Ističe uloge poduzetnika, distributera i vođe kao najzastupljenije uloge. U pogledu važnosti, najvažnija kategorija joj je također interpersonalna. Najvažnije su joj uloge identične najzastupljenijim: poduzetnik, distributer i vođa.

4.3. Percepcija menadžerskih uloga na primjeru direktora poduzeća Agroduhan d.o.o.

4.3.1. Osnovni podaci o poduzeću



Agroduhan društvo s ograničenom odgovornošću za poljoprivrednu proizvodnju i usluge osnovano je 1996. godine. Poduzeće ima sjedište u Slatini. Logo poduzeća prikazuje slika 4.

Slika 7. Logo poduzeća

Osnovna djelatnost trgovačkog društva je proizvodnja duhana tipa FC VIRGINIA u kooperaciji sa individualnim poljoprivrednim gospodarstvima, proizvodnja FCV na vlastitim površinama (plantaža), otkup duhana iz kooperacije, obrada duhana te prodaja neprerađenog iziljenog duhana na domaćem i ino-tržištu. Agroduhan d.o.o. u ukupnoj hrvatskoj proizvodnji duhana sudjeluje sa oko 30%. Duhan kao poljoprivredna kultura na širem proizvodnom području na kojem Agroduhan d.o.o. organizira proizvodnju uživa komparativne prednosti povoljne klime i tla, dajući visoke prinose po jedinici površine, kao i kvalitetu priznatu i konkurentnu na svjetskom tržištu.

Poduzećem **Agroduhan d.o.o.** upravlja Uprava koja ima jednog člana - direktora ovlaštenog za zastupanje i vođenje poslova Društva, pojedinačno i samostalno.

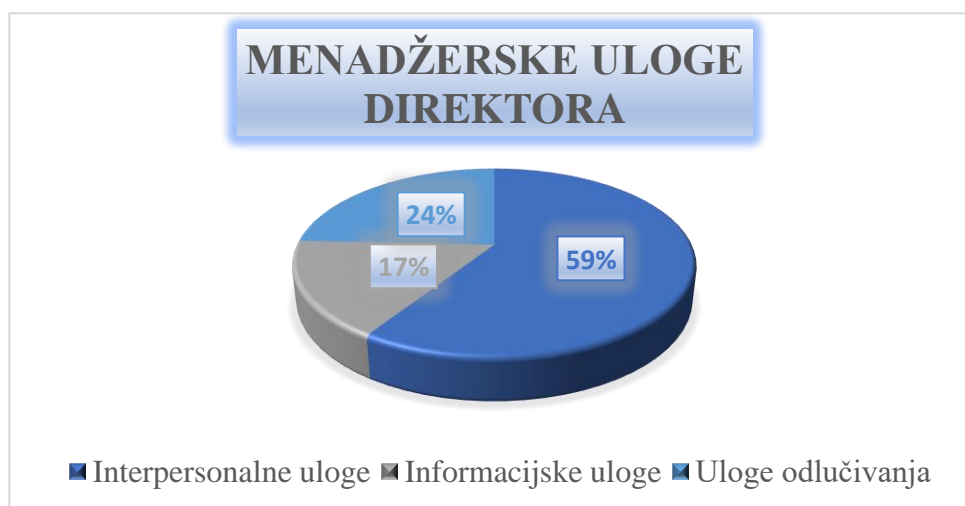
Poduzeće ima 60 stalno zaposlenih osoba, a u sezoni zapošljava približno 100 sezonaca. U proizvodnji imaju 99 kooperanata na 700 hektara virginije i 40 kooperanata koji proizvode berley.

Direktor poduzeća, Krešimir Hrgović, diplomirani je ekonomist. Funkciju direktora obnaša od 2017.godine.

(Izvor: <http://agroduhan.hr/web/>)

4.3.2. Menadžerske uloge direktora

Direktorski posao izdvaja interpersonalne uloge kao skupinu u kojoj obavljaju najviše vremena (59%). Najmanje vremena posvećuju informacijskoj skupini uloga (17%). Srednje zastupljene su uloge odlučivanja (24%). Postotak obnašanja menadžerskih uloga direktora prikazuje grafikon 20.



Grafikon 20. Menadžerske uloge direktora (izrada autora)

4.3.2.1. Interpersonalne uloge

Predstavnik

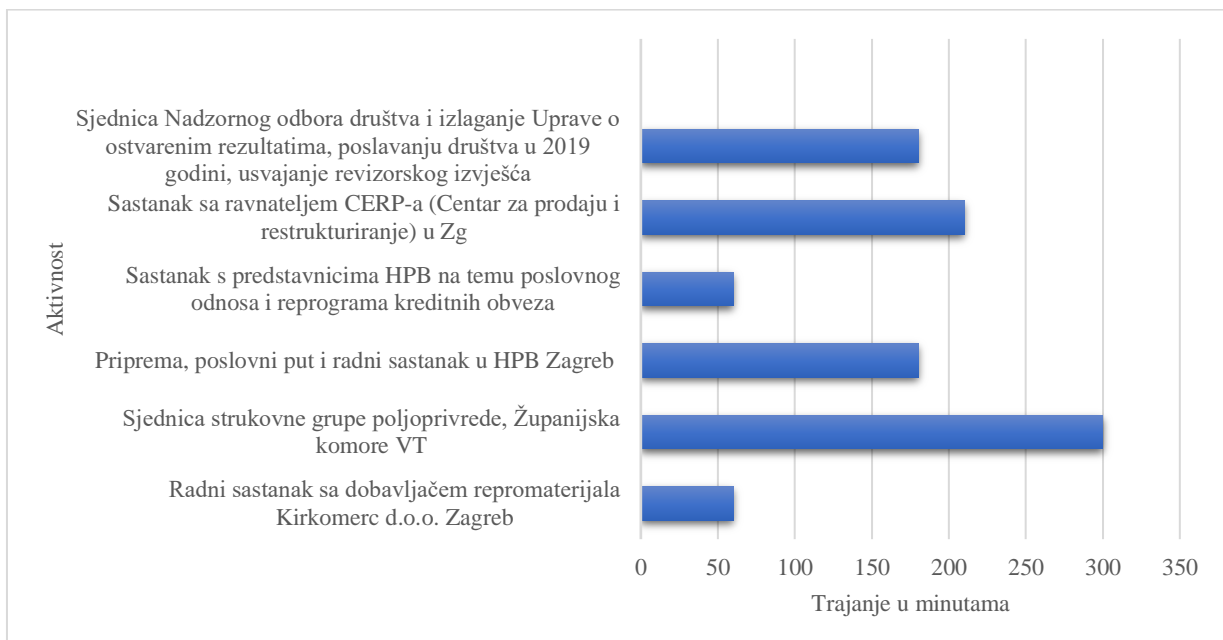
Aktivnost koju direktor najčešće obavlja u ulozi predstavnika je predstavljanje poduzeća unutar organizacije.

Izvan organizacije ga predstavlja poslovnim partnerima, dobavljačima i kooperantima.

Neke od ceremonijalnih dužnosti koje direktor obavlja su kraj poslovne godine, sastanci s kooperantima, poslovnim partnerima, zaposlenicima. Na njima predstavlja tvrtku, prezentira planove, ostvarene rezultate, ciljeve i sl. Iako nije od presudnog značaja ovakvi kontakti su

nužni i imaju utjecaj na percepciju dionika prema tvrtki, imaju utjecaj na održavanje i razvoj poslovnih odnosa.

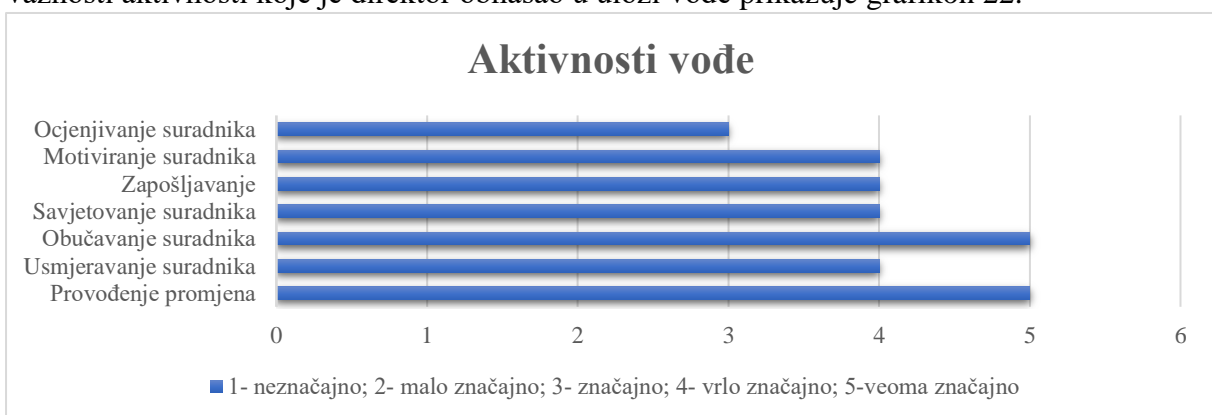
Obzirom da su tvrtka koja poslovno surađuje sa proizvođačima duhana, od vanjskih dionika vrlo često prima kooperante, a nastavno na zajedničke poslovne odnose. Osim kooperanta, u ovisnosti o potrebama i značaju komuniciramo i izravno prima dobavljače i kupce. Ukoliko pojedini kontakti nisu od iznimne važnosti ili su ranije iskomunicirani, dogovoreni ili ugovoreni vanjske dionike primaju niže razine zaposlenika u društvu. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi predstavnika prikazuje grafikon 21.



Grafikon 21. Aktivnosti uloge predstavnika (izrada autora)

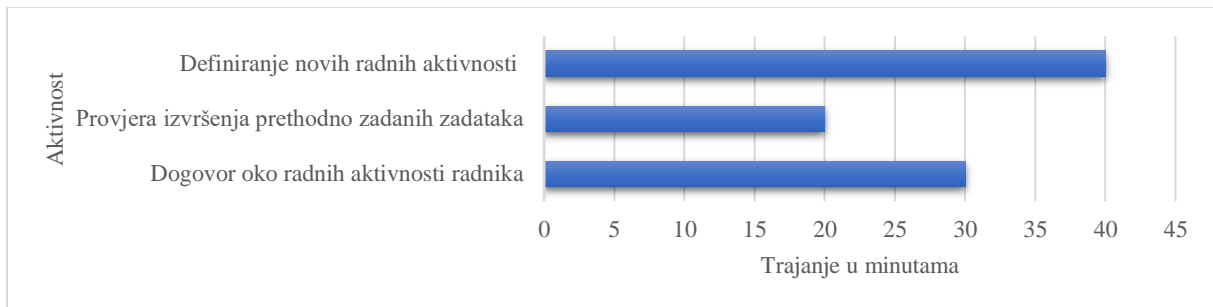
Voda

Najznačajnije aktivnosti koje odrađuje u ulozi vođe su predvođenje promjena i obučavanje suradnika. Veoma značajne aktivnosti su usmjeravanje suradnika, savjetovanje suradnika, zapošljavanje i motiviranje suradnika. Značajna aktivnost je ocjenjivanje suradnika. Procjenu važnosti aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi vođe prikazuje grafikon 22.



Grafikon 22. Aktivnosti vođe prema važnosti (izrada autora)

Aktivnost koju je najteže provoditi je ocjenjivanje suradnika dok je aktivnost koju je najlakše provoditi usmjeravanje suradnika. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi prikazuje grafikon 23.



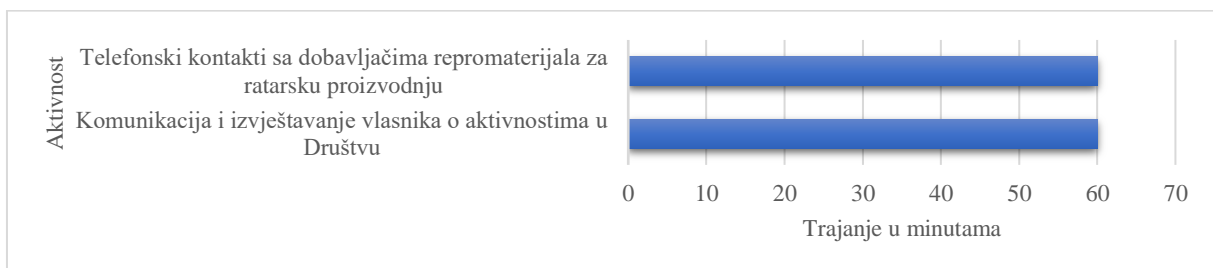
Grafikon 23. Aktivnosti uloge vođe (izrada autora)

Veza

Značajniji oblik suradnje je unutarnji sa suradnicima unutar organizacije od vanjskog u kojemu kontaktira s menadžerima izvan organizacije.

Unutar poduzeća najviše surađuje s voditeljima sektora unutar poduzeća.

Izvan poduzeća najviše surađuje s predstavnicima (menadžerima) poslovnih partnera, i predstavnicima banaka. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi veze prikazuje grafikon 24.



Grafikon 24. Aktivnosti uloge veze (izrada autora)

Unutar interpersonalnih uloga, direktor je najviše vremena proveo obnašajući ulogu predstavnika (80%). U ulozi vođe i veze proveo je jednako mnogo vremena, po 10%. Postotak obnašanja interpersonalnih uloga direktora prikazuje grafikon 25.

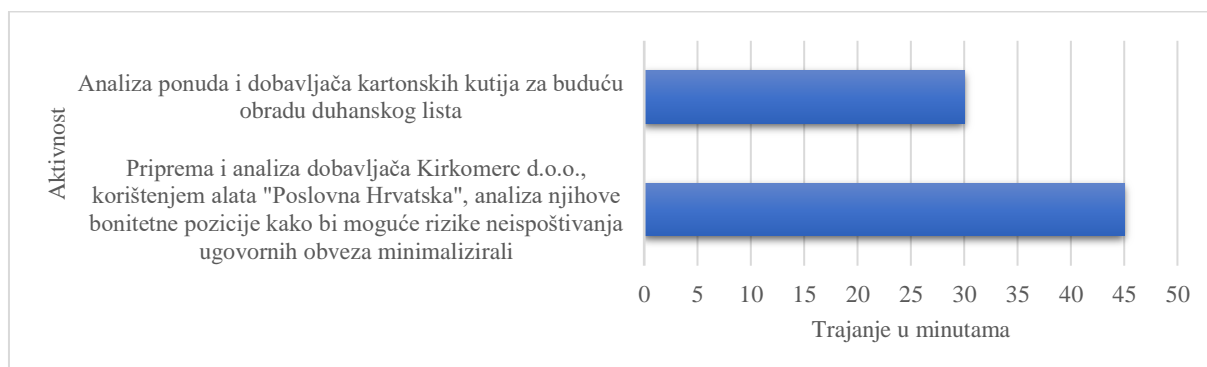


Grafikon 25. Interpersonalne uloge direktora (izrada autora)

4.3.2.2. Informacijske uloge

Monitor

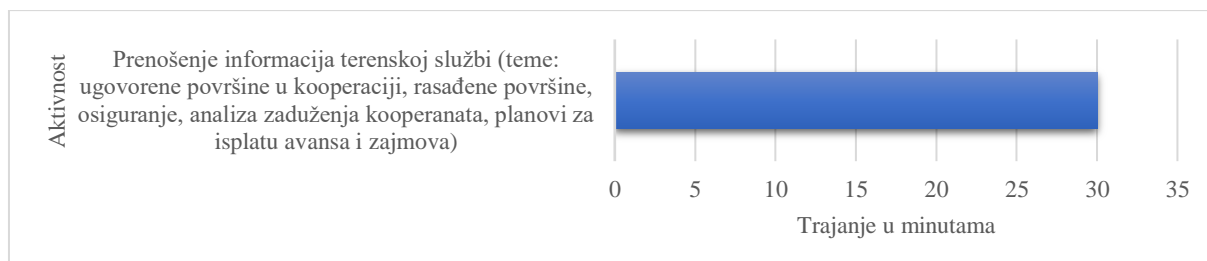
Najviše informacija prima iz eksternog okruženja. Mediji koje koristi za primanje novih informacija su internet i poslovne aplikacije. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi monitora prikazuje grafikon 26.



Grafikon 26. Aktivnosti uloge monitora (izrada autora)

Distributer

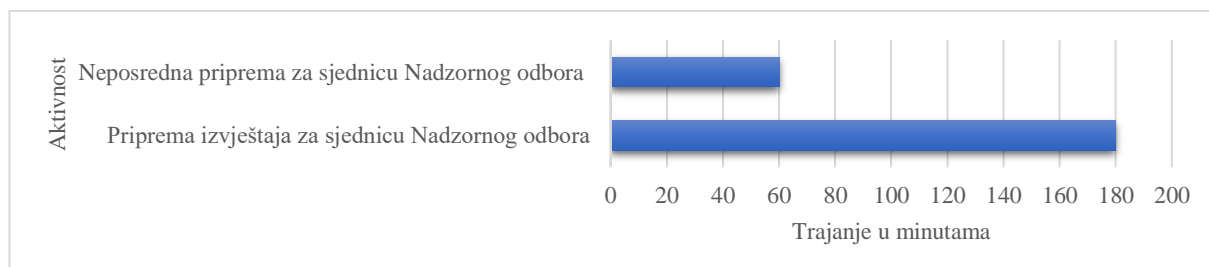
Svojim zaposlenicima informacije prenosi usmeno na kolegiju i u svakodnevnoj komunikaciji, pisano putem maila. Informacije češće prenosi usmenim nego pisanim putem. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi distributera prikazuje grafikon 27.



Grafikon 27. Aktivnosti uloge distributera (izrada autora)

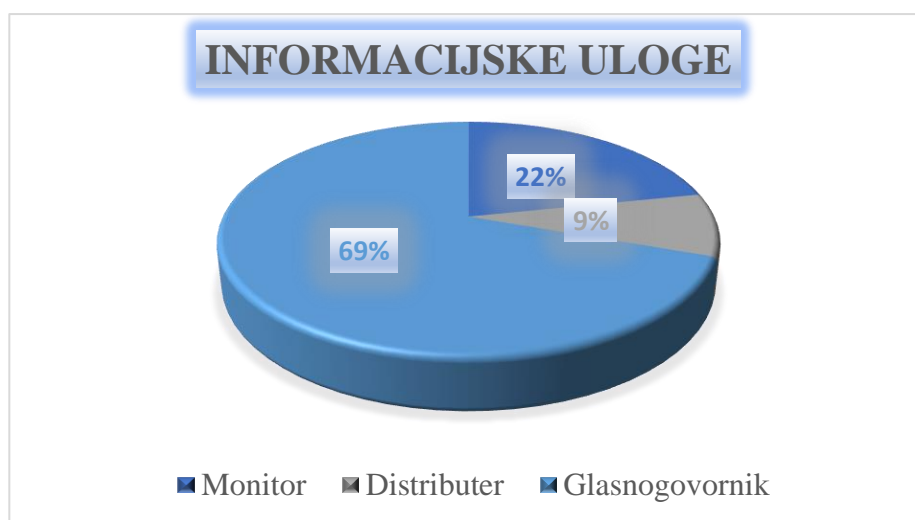
Glasnogovornik

Vanjskim subjektima informacije distribuira usmeno, pisano i putem maila. Rad poduzeća predstavlja Nadzornom odboru, Skupštini, vlasniku, poslovnim partnerima (kooperantima, kupcima, dobavljačima) i zaposlenicima. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi glasnogovornika prikazuje grafikon 28.



Grafikon 28. Aktivnosti uloge glasnogovornika (izrada autora)

Unutar informacijske skupine uloga, direktor najviše vremena provodi u ulozi glasnogovornika (69%). Najmanje vremena provodi u ulozi distributera (9%). U ulozi monitora provodi 22% vremena. Postotak obnašanja informacijskih uloga direktora prikazuje grafikon 29.



Grafikon 29. Informacijske uloge direktora (izrada autora)

4.3.2.3. Uloge odlučivanja

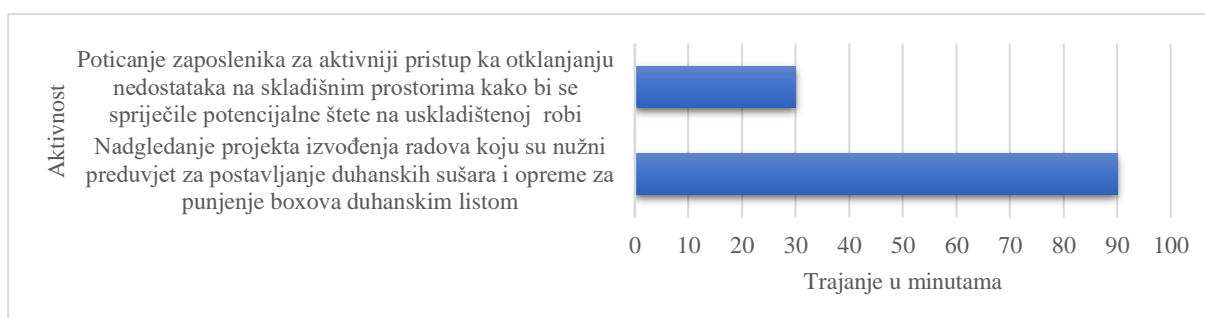
Poduzetnik

Direktor je zadužen za iniciranje novih ideja, davanje rješenja i nadgledanje projekata. Ne pokreće nove razvojne aktivnosti. Tablica 5. prikazuje aktivnosti koje direktor provodi u ulozi poduzetnika.

Tablica 5. Aktivnosti direktora u ulozi poduzetnika (izrada autora)

Aktivnost	DA	NE
Zadužen sam za iniciranje novih ideja	✓	
Dajem rješenja	✓	
Pokrećem nove razvojne aktivnosti		✓
Nadgledam projekte	✓	

Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi poduzetnika prikazuje grafikon 30.



Grafikon 30. Aktivnosti uloge poduzetnika (izrada autora)

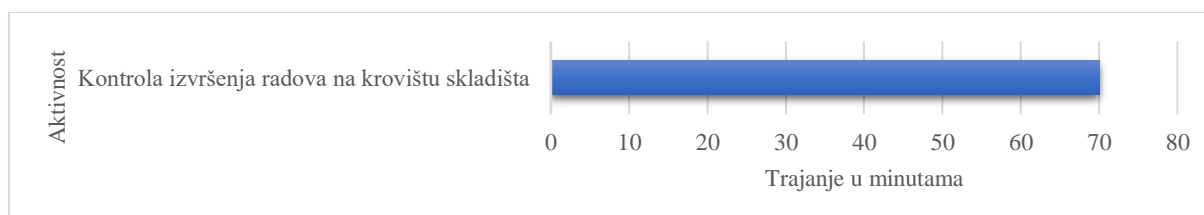
Kontrolor

Direktor u svom poduzeću uvijek rješava krizne situacije i tijekom krize poduzima korektivne aktivnosti. Ponekad savladava konflikte i uklanja neočekivane probleme. Tablica 6. prikazuje aktivnosti uloge kontrolora koje direktor obnaša uvijek, ponekad ili nikad.

Tablica 6. Aktivnosti kontrolora (izrada autora)

Aktivnost	Uvijek	Ponekad	Nikad
Rješavam krizne situacije	✓		
Tijekom krize poduzimam korektivne aktivnosti	✓		
Savladavam konflikte		✓	
Uklanjam neočekivane probleme		✓	

U kriznim situacijama, odnosno konfliktima sudjeluje nekoliko puta mjesečno. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi kontrolora prikazuje grafikon 31.



Grafikon 31. Aktivnosti u ulozi kontrolora (izrada autora)

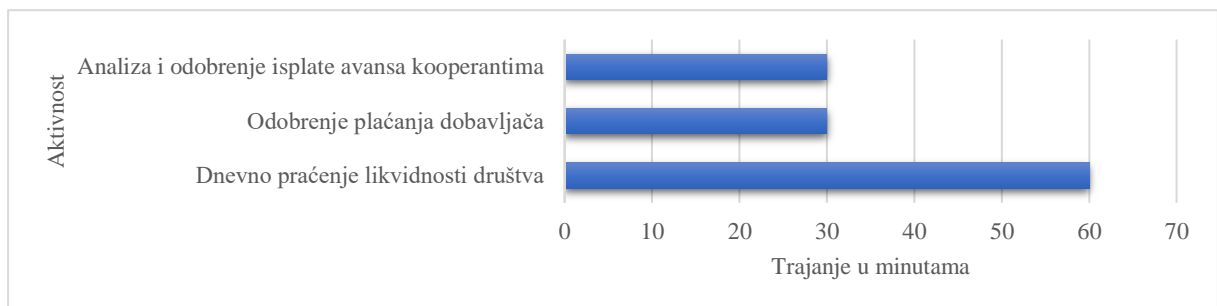
Alokator resursa

U svom poduzeću, direktor, sastavlja proračun, raspoređuje sredstva, donosi važne organizacijske odluke koje ujedno i odobrava te stvara budžet. Ne privlači sponzore. Tablica 7. prikazuje aktivnosti uloge alokatora resursa koje direktor obnaša.

Tablica 7. Aktivnosti alokatora resursa (izrada autora)

Aktivnost	DA	NE
Sastavljam proračun	✓	
Privlačim sponzore		✓
Raspoređujem sredstva	✓	
Donosim važne organizacijske odluke	✓	
Odobravam važne organizacijske odluke	✓	
Stvaram budžet	✓	

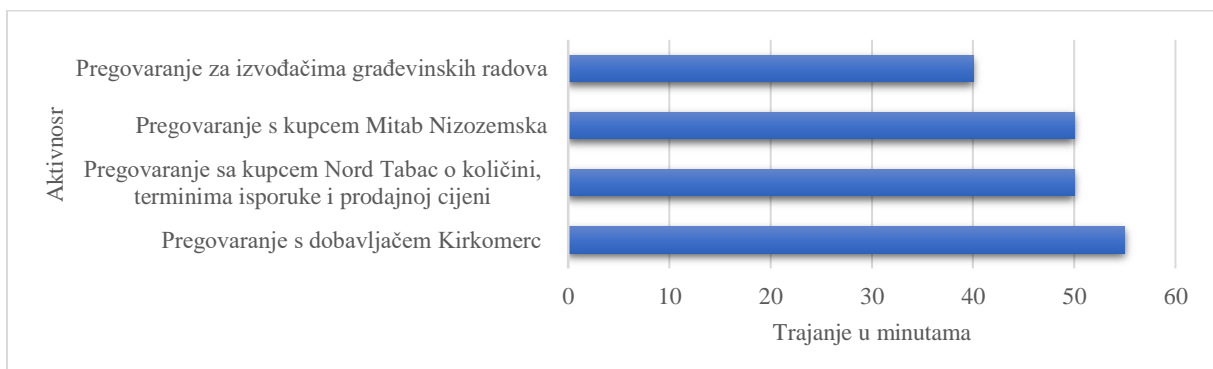
Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi alokatora resursa prikazuje grafikon 32.



Grafikon 32. Aktivnosti uloge alokatora resursa (izrada autora)

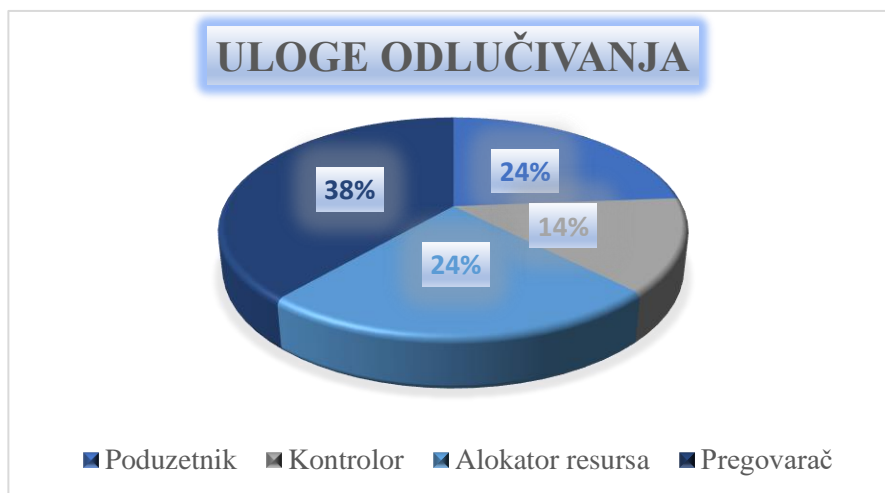
Pregovarač

U poduzeću najčešće pregovara sa zaposlenicima i Nadzornim odborom dok izvan organizacije najčešće pregovara s kupcima, dobavljačima, vlasnikom i nadležnim ministarstvima. Aktivnosti koje je direktor obnašao u ulozi pregovarača prikazuje grafikon 33.



Grafikon 33. Aktivnosti uloge pregovarača (izrada autora)

Unutar uloga odlučivanja, najviše je vremena provedeno u ulozi pregovarača (38%). Najmanje je vremena provedeno u ulozi kontrolora (14%). U ulozi poduzetnika i alokatora resursa provedeno je 24% vremena. Postotak obnašanja uloga odlučivanja direktora prikazuje grafikon 34.



Grafikon 34. Uloge odlučivanja direktora (izrada autora)

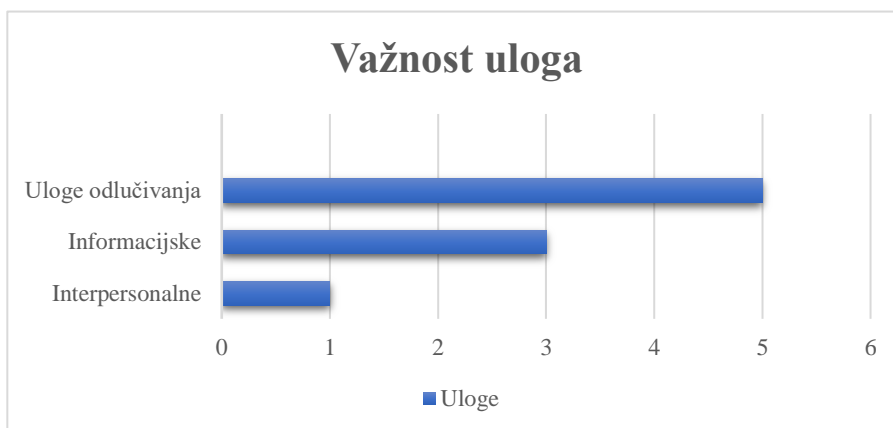
4.3.2.4. Percepcija važnosti menadžerskih uloga iz perspektive direktora poduzeća Agroduhan d.o.o.

Najznačajnija menadžerska uloga je predstavnik. Vrlo značajne uloge su vođa, veza, kontrolor, alokator resursa i pregovarač. Srednje značajne su monitor, distributer, glasnogovornik i poduzetnik. Procjenu važnosti uloga u direktorskom poslu prikazuje grafikon 35.



Grafikon 35. Važnost menadžerskih uloga direktora (izrada autora)

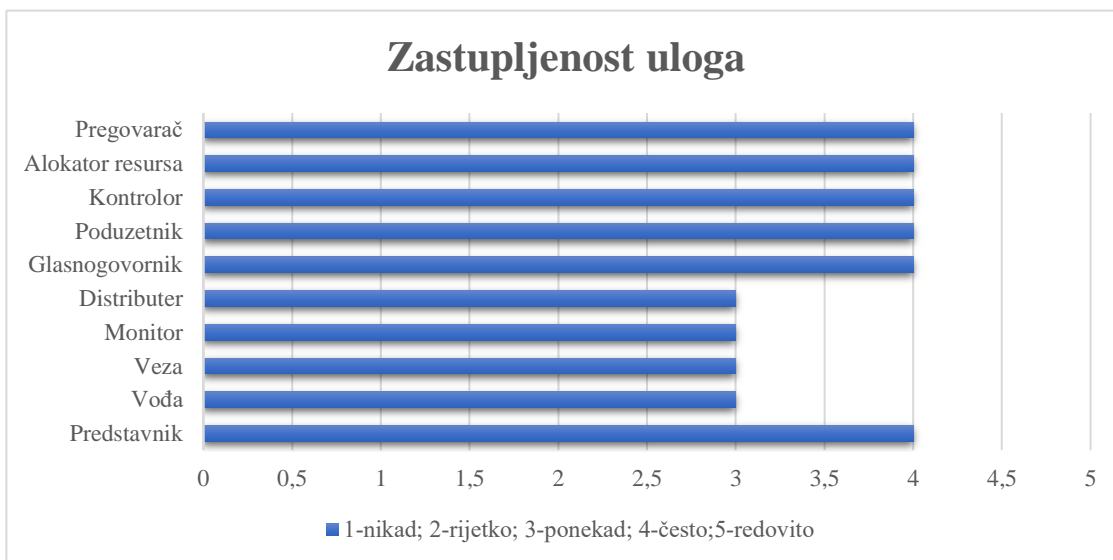
Najvažnija skupina uloga su uloge odlučivanja. Najmanje važna uloga su interpersonalne uloge. Informacijske su uloge na srednjem mjestu važnosti. Kategorije uloga prema važnosti u direktorskom poslu prikazuje grafikon 36.



Grafikon 36. Važnost skupina uloga u direktorskom poslu (izrada autora)

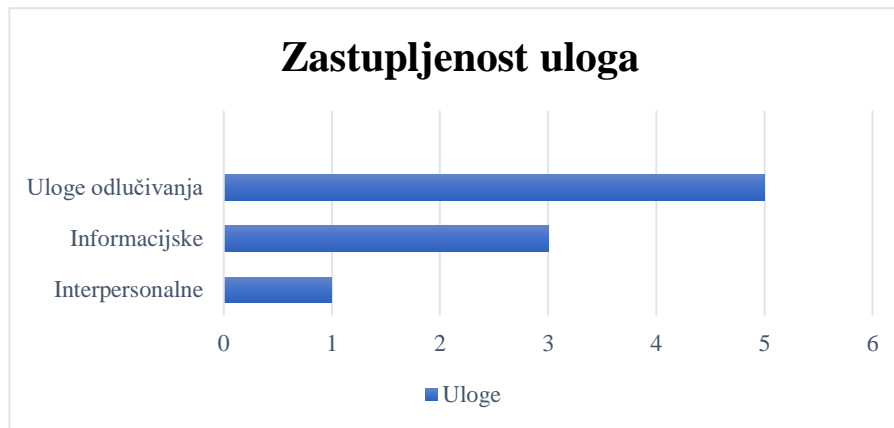
4.3.2.5. Percepcija zastupljenosti uloga iz perspektive direktora

Često zastupljene uloge su predstavnik, glasnogovornik, poduzetnik, kontrolor, alokator resursa i pregovarač. Ponekad zastupljene uloge su vođa, veza, monitor i distributer. Procjenu zastupljenosti uloga u direktorskom poslu prikazuje grafikon 37.



Grafikon 37. Zastupljenost menadžerskih uloga direktora (izrada autora)

Najzastupljenija skupina uloga su uloge odlučivanja. Najmanje zastupljena skupina uloga su interpersonalne uloge. Informacijske su uloge srednje zastupljene. Kategorije uloga prema zastupljenosti u direktorskom poslu prikazuje grafikon 38.



Grafikon 38. Zastupljenost uloga (izrada autora)

Direktor najviše vremena provodi obnašajući interpersonalne uloge od kojih prvenstveno ulogu predstavnika. Najzastupljenija kategorija uloga su mu uloge odlučivanja. Ističe uloge predstavnika, glasnogovornika, poduzetnika, kontrolora, alokatora resursa i pregovarača kao najzastupljenije uloge. U pogledu važnosti, najvažnija kategorija su mu također uloge odlučivanja. Najvažnija mu je uloga predstavnik.

Nakon provedenog istraživanja i analiziranja dnevnika rada utvrđeno je da je najviše vremena provedeno u predstavljanju organizacija kako unutar tako i izvan njih. Uloga predstavnika minutno je zauzela daleko najvišu poziciju kako u primjeru ravnateljice tako i u primjeru direktora. Ravnateljica je najviše aktivnosti provela u ulozi veze, koje je minutno rangirana kao druga. Direktor je vremenski najviše proveo obnašajući ulogu predstavnika, a u njoj je proveo i najviše aktivnosti. Uloge koje su važnije ravnateljici nisu identično važne direktoru. Isto je i sa zastupljenosti. Usporedbu donosi poglavlje Rasprava.

5. Rasprava

Pojedinačne menadžerske uloge, ovisno o vrsti djelatnosti, mogu biti više ili manje izražene. Isto ovisi i o razini u organizacijskoj hijerarhiji. Radno vrijeme menadžera javnog sektora provodi se obnašajući različite menadžerske uloge od radnog vremena menadžera u privatnom poslovnom sustavu. Različite su menadžerske uloge važnije u javnim institucijama, od onih u privatnom poslovnom sustavu. U oba su sektora menadžerske uloge različito zastupljene.

U radu su postavljena četiri istraživačka pitanja. U nastavku slijedi sinteza postignutih znanja za svako postavljeno istraživačko pitanje.

IPI: Kakva je distribuiranost radnog vremena menadžera u obnašanju menadžerskih uloga?

Distribuiranost radnog vremena menadžera u obnašanju menadžerskih uloga prikazana je u tablici 8. Tablica sadrži kategoriju, naziv uloge te postotke vremena u kojem su ravnateljica i direktor obnašali pojedine uloge. Svaka je uloga zauzela određeni redni broj koji je rangiran prema vremenskoj duljini obnašanja.

Tablica 8. Postotak vremenskog obnašanja uloga (izrada autora)

Kategorija	Uloga	Ravnateljica		Direktor	
		Postotak	Redni broj	Postotak	Redni broj
Interpersonalne	Predstavnik	23%	1.	48%	1.
	Vođa	11%	4.	6%	4.
	Veza	14%	2.	6%	4.
		48%		59%	
Informacijske	Monitor	10%	5.	4%	8.
	Distributer	4%	10.	1%	10.
	Glasnogovornik	5%	9.	11%	2.
		19%		17%	
Uloge odlučivanja	Poduzetnik	12%	3.	6%	4.
	Kontrolor	6%	8.	3%	9.
	Alokator resursa	8%	6.	6%	4.
	Pregovarač	7%	7.	9%	3.
		33%		24%	

Skupine menadžerskih uloga kod oba su menadžera u istom poretku. Najviše vremena provedeno je obnašajući interpersonalne uloge, zatim uloge odlučivanja, a najmanje informacijske uloge.

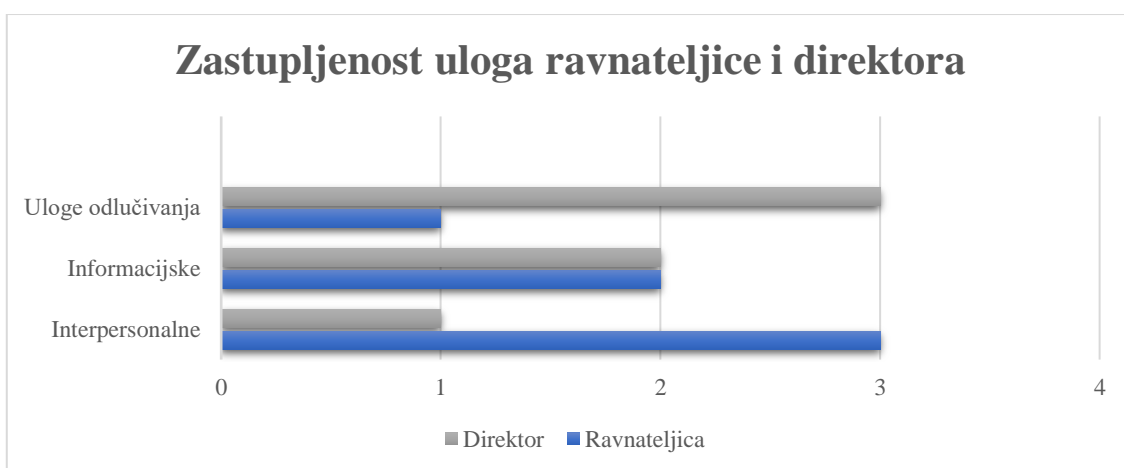
Promatrajući pojedinačne uloge možemo zaključiti da je uloga koju su oboje najviše obnašali predstavnik. Uloga koju su oboje vremenski najmanje obnašali je distributer.

Do razlike dolazi u obnašanju svih ostalih uloga.

IP2. Kakva je percepcija zastupljenosti menadžerskih uloga u javnom, a kakva u privatnom poslovnom sustavu?

Ako je u pitanju zastupljenost uloga identičnost nalazimo u skupini informacijskih uloga koje se nalaze na drugom mjestu zastupljenosti. Ravnateljici je najzastupljenija skupina uloga interpersonalna, dok je direktoru uloga odlučivanja. Usporedbu zastupljenosti kategorija menadžerskih uloga prikazuje grafikon 39.

Grafikon 39. Usporedba zastupljenosti kategorija uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)



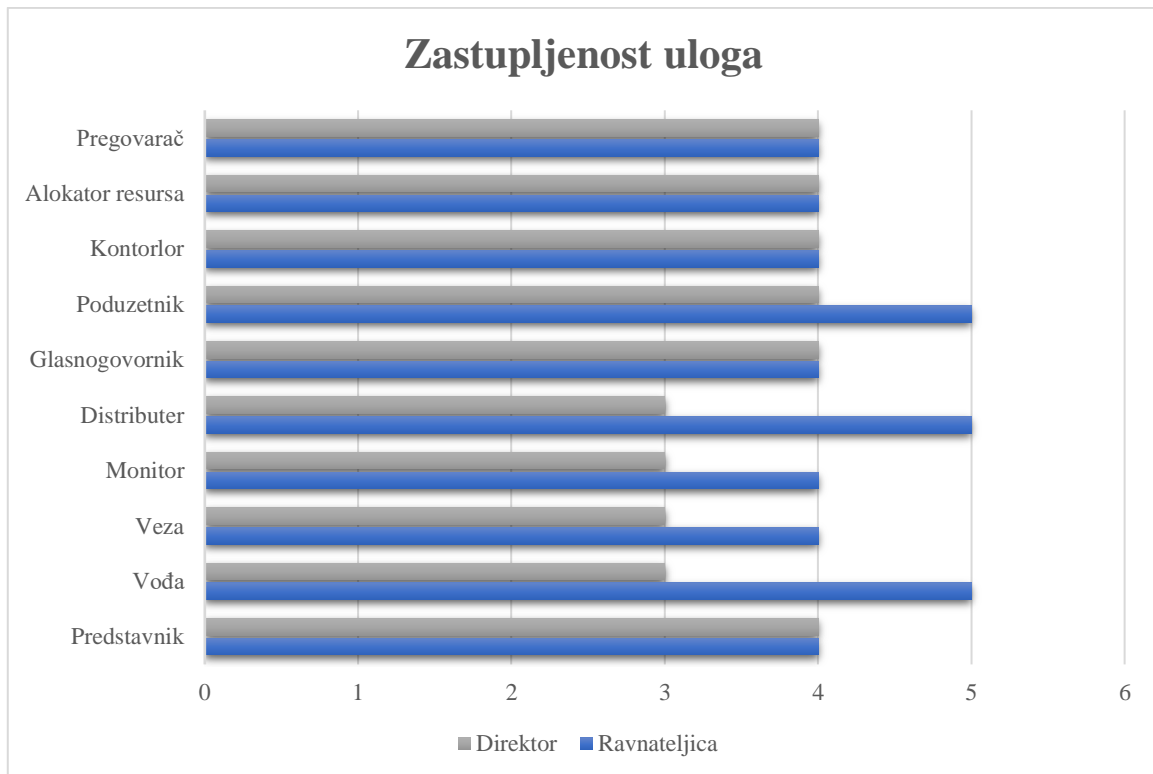
Usporedba zastupljenosti pojedinih menadžerskih uloga ravnateljice i direktora prikazana je u tablici 9. Tablica sadrži kategoriju, naziv uloge te ocjenu koju su ispitanici dodijelili pojedinim ulogama. (1- nikad, 2- rijetko, 3- ponekad, 4- često, 5- redovito).

Tablica 9 Usporedba zastupljenosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)

Kategorija	Uloga	Ravnateljica	Direktor
		Ocjena	Ocjena
Interpersonalne	Predstavnik	4	4
	Voda	5	3
	Veza	4	3
Informacijske	Monitor	4	3
	Distributer	5	3
	Glasnogovornik	4	4
Uloge odlučivanja	Poduzetnik	5	4
	Kontrolor	4	4
	Alokator resursa	4	4
	Pregovarač	4	4

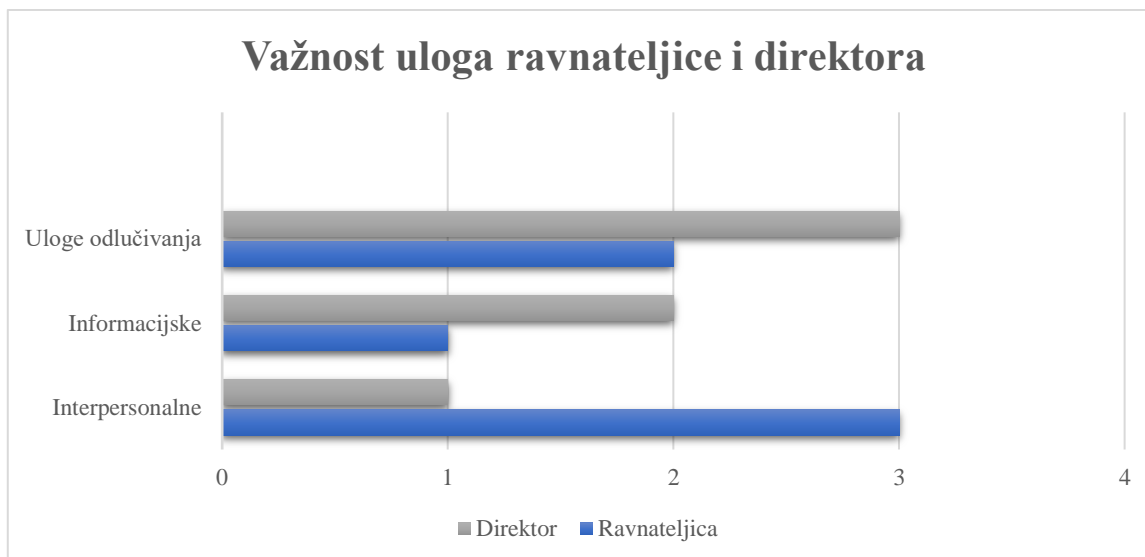
Promatrajući pojedinačne uloge najzastupljenije uloge dolazimo do odstupanja. Redovito zastupljene uloge ima samo ravnateljica i to su vođa, distributer i poduzetnik. Često zastupljene uloge koje se podudaraju su predstavnik, glasnogovornik, kontrolor, alokator resursa i pregovarač. Direktor ima ponekad zastupljene uloge, a to su vođa, veza, monitor i distributer. Usporedba zastupljenosti uloga ravnateljice i direktora prikazana je na grafikonu 40.

Grafikon 40. Usporedba zastupljenosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)



IP3. Kolika je važnost menadžerskih uloga u javnom i privatnom sektoru?

Pri promatranju važnosti, odnosno značaja uloga dolazimo do potpune razlike. Najznačajnija skupina uloga u poslu ravnatelja su interpersonalne dok su najmanje značajne informacijske uloge. Direktor su najznačajnije uloge odlučivanja, dok su najmanje značajne interpersonalne uloge. Usporedbu važnosti kategorija menadžerskih uloga ravnateljice i direktora prikazuje grafikon 41.



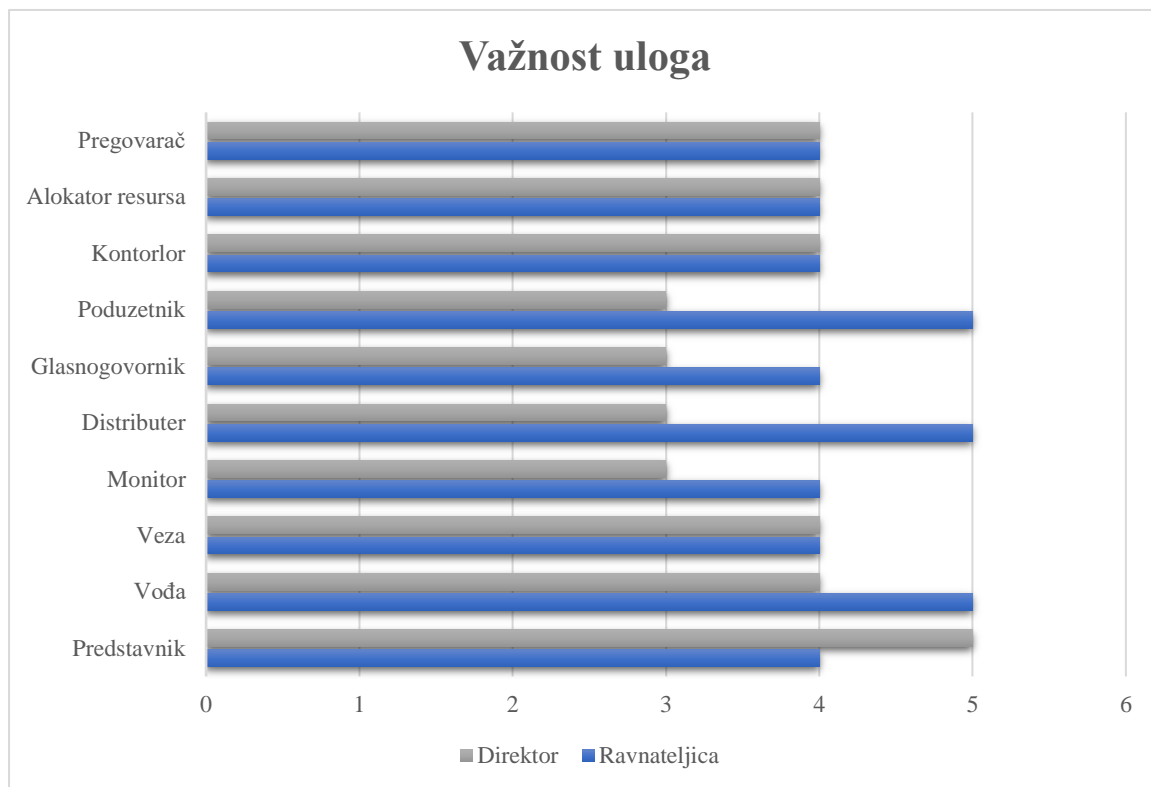
Grafikon 41. Usporedba zastupljenosti kategorija uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)

Usporedba važnosti pojedinih menadžerskih uloga ravnateljice i direktora prikazana je u tablici 10. Tablica sadrži kategoriju, naziv uloge te ocjenu koju su ispitanici dodijelili pojedinim ulogama. (1- neznčajna, 2- malo značajna, 3- značajna, 4- vrlo značajna, 5- veoma značajna).

Tablica 10 Usporedba važnosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)

Kategorija	Uloga	Ravnateljica	Direktor
		Ocjena	Ocjena
Interpersonalne	Predstavnik	4	5
	Vođa	5	4
	Veza	4	4
Informacijske	Monitor	4	3
	Distributer	5	3
	Glasnogovornik	4	3
	Poduzetnik	5	3
Uloge odlučivanja	Kontrolor	4	4
	Alokator resursa	4	4
	Pregovarač	4	4

Promatrajući pojedinačne uloge također uočavamo razliku. Direktor je najvažnija uloga predstavnik, dok su ravnateljici vođa, distributer i poduzetnik. Vrlo značajne uloge koje se podudaraju su veza kontrolor i alokator resursa. Srednje značajne uloge direktora su monitor, distributer, glasnogovornik i poduzetnik, a ravnateljica takvu ulogu niti jednu nema. Usporedba važnosti uloga ravnateljice i direktora prikazana je na grafikonu 42.



Grafikon 42. Usporedba važnosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)

IP4: U kojoj mjeri se takva distribucija uloga podudara s teorijskim očekivanjima te koje su implikacije u pogledu obnašanja menadžerskih uloga za menadžment privatnog poslovnog subjekta vs. javnih institucija.

Mintzberg je u svom istraživanju otkrio da njegovi menadžeri radije upotrebljavaju verbalnu komunikaciju telefonom ili interakcijom licem u lice, umjesto da čitaju dopise ili izvještaje. Ravnateljica najviše komunicira online, Viber grupama, mailom, preko aplikacije Zoom i putem telefona. Direktor najviše zastupa interakciju lice u lice, ali komunicira i putem maila i telefona.

Istraživanje Snydera i Wheelena u kojemu su promatrali ravnatelja i bolničkog direktora kazuje nam da je ravnatelj potrošio znatno više vremena u sljedećim ulogama: veza, monitor, distributer i kontrolor nego upravitelj bolnice. Naša je ravnateljica u ulozi veze, monitora i kontrolora provela više vremena od direktora, dok su oboje u ulozi distributera proveli najmanje vremena.

Istraživanje Rosemary Stewart dovelo je do zaključka da su najveći dio radnog vremena menadžeri su obnašali interpersonalnu ulogu. U ovom istraživanju došli smo do istog zaključka. I ravnateljica i direktor su najviše vremena proveli obnašajući interpersonalne uloge.

Fred Luthans je utvrdio sljedeće: ukoliko se efikasnost menadžera mjeri brzinom napredovanja tada menadžeri koji veći dio vremena posvećuju umrežavanju i njegovanju interpersonalne uloge napreduju brže. S obzirom da smo već zaključili da naši menadžeri veći dio vremena posvećuju interpersonalnim ulogama možemo implicirati i da su efikasni i da brzo napreduju. Luthans je utvrdio i sljedeće: ukoliko se efektivnost menadžera mjeri rezultatima poslovanja organizacijskog dijela koji menadžer vodi i stupnjem zadovoljstva zaposlenika u tom odjelu tada su najefektivniji bili menadžeri koji su najviše vremena posvetili prepoznavanju prilika, efektivnom rješavanju kriza, pronalasku novih načina privlačenja resursa. Kad je efektivnost u pitanju oba menadžera posvećuju vrijeme ulogama odlučivanja na drugom mjestu. Unutar njih ravnateljica najviše obnaša ulogu poduzetnika, dok direktor najviše vremena posvećuje ulozi pregovarača. Ukoliko bi željeli povećati efektivnost, morali bi više vremena posvetiti ovoj kategoriji uloga.

6. Zaključak

Predstavnik, vođa, veza, monitor, distributer, glasnogovornik, poduzetnik, kontrolor, alokator resursa i pregovarač su uloge koje obnaša svaki menadžer. Menadžerske su uloge specifični načini obavljanja menadžerskih funkcija.

U ovom je završnom radu istraženo obnašanje uloga dvaju menadžera. Provedeno je petodnevno istraživanje u kojem su ispitanici bili ravnateljica osnovne škole i direktor privatnog poduzeća. Istraženo je vrijeme u kojem su menadžeri proveli sve uloge, važnost svih uloga u njihovom poslu te njihova zastupljenost.

Usporedbom obnašanja uloga ravnateljice koja je predstavnik javne organizacije i direktora koji je predstavnik privatnog poslovnog sustava utvrđeno je da u oba sektora najviše vremena provedeno obnašajući interpersonalne menadžerske uloge, a najmanje obnašajući informacijsku skupinu uloga. Utvrđeno je i da je i u jednom i drugom sektoru najviše vremena provedeno u obnašanju uloge predstavnika, a najmanje u ulozi distributera.

Ovakvi su rezultati identični s važnosti uloga u javnom sektoru, a u potpunoj suprotnosti s ulogama u privatnom sektoru. Direktor kao najvažnije uloge navodi uloge odlučivanja, dok su u suprotnosti s važnosti i sa zastupljenosti uloga dok su najmanje značajne interpersonalne uloge.

Rezultati istraživanja zastupljenosti također pokazuju odstupanje od vremena provedenog u obnašanju uloga. U javnom je sektoru najzastupljenija interpersonalna skupina uloga, što je identično s vremenskom poveznicom, ali do odstupanja dolazi kod najmanje zastupljenih uloga, a to su uloge odlučivanja. U privatnom su sektoru najzastupljenije uloge odlučivanja, a najmanje zastupljene interpersonalne uloge.

Zaključujemo da su u javnom sektoru najvažnije i najzastupljenije interpersonalne uloge, dok su u privatnom sektoru i najvažnije i najzastupljenije uloge odlučivanja. U javnom su sektoru najmanje važne informacijske, a najmanje zastupljene uloge odlučivanja, dok su u privatnom sektoru i najmanje važne i najmanje zastupljene interpersonalne uloge.

Ovo je istraživanje dovelo do odstupanja s obzirom da su u pet dana istraživanja menadžeri najviše vremena proveli obnašajući interpersonalne uloge, zatim uloge odlučivanja i na posljednjem mjestu informacijske uloge.

Razlozi ovih odstupanja mogu se nalaziti i u specifičnostima istraživanja koji se odnosi na samo dva menadžera. Mali je uzorak, a i kratko vrijeme promatranja. Pet radnih dana je relativno kratak period za donošenje strogih zaključaka. Nadalje, istraživanje je provedeno u periodu krize uzrokovane virusom Covid-19 koji je prouzrokovao smanjenje kontakata i interakcija

licem u lice. Rezultati ovog rada nisu reprezentativni, ali indiciraju određene trendove vezane uz menadžment u različitim sektorima. Na primjer, indicirana percipirana zastupljenost uloge odlučivanja, razumljiva je u kontekstu profitno motivirane djelatnosti. Stoga ne iznenađuje što rezultati istraživanja pokazuju kako je percipirana zastupljenost uloge odlučivanja nešto slabije izražena u neprofitnom – javno financiranim obrazovnim ustanovama u području obrazovanja. Rezultati istraživanja iako nerepresentativni ipak indiciraju kako postoje razlike u percepciji zastupljenosti menadžerskih uloga koje bi bilo vrijedno dalje istraživati na većem uzorku promatranih menadžera, broja dana promatranja i korištenjem sofisticiranijih statističkih metoda.

Literatura

1. Bakotić, D., Bušić, J. (2014.) *Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor*, Ekonomski pregled, 65(3), 222-240.
2. Bejaković, D., Vukšić, G. i Bratić V. (2011.) *Veličina javnog sektora u Hrvatskoj*, Hrvatska i komparativna javna uprava, 11(1), 99-125.
3. Buble, M. (1993.) *Management*, Ekonomski fakultet, Split
4. Kurke, L.B., Aldrich, H.E. (1979.) *Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work*. Academy of Management – Annual Meeting, Atlanta , GA
5. Luthans, F. (1988.) *Successful vs. Effective real managers*, Academy of Management Executive, 2(2), 127-132.
6. Mintzberg, H. (1973.) *The Nature of Managerial Work*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
7. Mintzberg, H. (1973.) *Menadžment i njegove uloge u organizaciji po Mintzberg-u*, prilagođeno iz *The Nature of Managerial Work*, pretisak s dozvolom Pearson Educational
8. Pearson, Cecil A.L., Curtin Chatterjee Samir R. *Managerial work roles in Asia*, an empirical study of Mintzberg's role formulation in four Asian countries, Murdoch University, Murdoch, Perth, Australia, and University of Technology, Perth, Australia
9. Pfeifer, Sanja (2012.) *Interna skripta za kolegij Menadžment*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
10. Snyder, N., Glueck, W.F. (1980) How managers plan – the analysis of managers' activities, Long Range Planinig, 13(1) 70-76.
11. Snyder Neil H., Thomas L. Wheelen (1981.) *Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists*, University of Virginia
12. Stewart, Rosemary (1967.) *Managers and Their Jobs*, Macmillan, London
13. Šehić Dževad, Rahimić, Zijada (2009.) *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost Fakulteta
14. Šunje, Aziz (2012.) *Uvod u menadžment I*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu
15. <http://agroduhan.hr/web/> (pristupljeno 19.8.2020.)
16. <http://os-ekumicica-slatina.skole.hr/skola> (pristupljeno 19.8.2020.)

Popis slika

Slika 1. Hrvatski javni sektor (Bejaković i dr., 2011.).....	2
Slika 2. Opća država u Republici Hrvatskoj (Bejaković i dr., 2011.).....	3
Slika 3. Podjela javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj (Bejaković i dr., 2011.).....	4
Slika 4. Povezanost menadžerskih uloga (Pfeifer, S. 2012.).....	8
Slika 5. Prikaz ukupnog broja minuta te postotka koje su izvršni direktori proveli u svakoj od deset Mintzbergovih uloga tijekom promatračkog razdoblja.....	12
Slika 3. Logo škole.....	15
Slika 4. Logo poduzeća.....	26

Popis tablica

Tablica 1. Mintzbergova tipologija menadžerskih uloga (prilagođeno prema Pfeifer, 2012.) ..	5
Tablica 2. Aktivnosti poduzetnika (izrada autora).....	21
Tablica 3. Aktivnosti kontrolora (izrada autora).....	22
Tablica 4. Aktivnosti alokatora resursa u školi (izrada autora).....	22
Tablica 5. Aktivnosti direktora u ulozi poduzetnika (izrada autora).....	32
Tablica 6. Aktivnosti kontrolora (izrada autora).....	32
Tablica 7. Aktivnosti alokatora resursa (izrada autora).....	33
Tablica 8. Postotak vremenskog obnašanja uloga (izrada autora).....	37
Tablica 9 Usporedba zastupljenosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora).....	38
Tablica 10 Usporedba važnosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)..	40

Popis grafikona

Grafikon 1. Skupine menadžerskih uloga u obnašanju posla ravnatelja (izrada autora).....	16
Grafikon 2. Aktivnosti uloge predstavnika (izrada autora).....	17
Grafikon 3. Aktivnosti uloge vođe ocjenjene prema važnosti (izrada autora).....	17
Grafikon 4. Aktivnosti uloge vođe (izrada autora).....	18
Grafikon 5. Aktivnosti uloge veze (izrada autora).....	18
Grafikon 6. Interpersonalne uloge (izrada autora).....	19
Grafikon 7. Aktivnosti uloge monitor (izrada autora).....	19
Grafikon 8. Aktivnosti uloge distributer (izrada autora).....	20
Grafikon 9. Aktivnosti uloge glasnogovornik (izrada autora).....	20
Grafikon 10. Informacijske uloge (izrada autora).....	20
Grafikon 11. Aktivnosti uloge poduzetnika (izrada autora).....	21
Grafikon 12. Aktivnosti uloge kontrolora (izrada autora).....	22
Grafikon 13. Aktivnosti uloge alokatora resursa (izrada autora).....	23
Grafikon 14. Aktivnosti uloge pregovarača (izrada autora).....	23
Grafikon 15. Uloge odlučivanja (izrada autora).....	24
Grafikon 16. Važnost uloga u ravnateljskom poslu (izrada autora).....	24
Grafikon 17. Važnost skupina uloga u ravnateljičinom poslu (izrada autora).....	25
Grafikon 18. Zastupljenost menadžerskih uloga u ravnateljskom poslu (izrada autora).....	25
Grafikon 19. Zastupljenost uloga (izrada autora).....	26
Grafikon 20. Menadžerske uloge direktora (izrada autora).....	27
Grafikon 21. Aktivnosti uloge predstavnika (izrada autora).....	28

Grafikon 22. Aktivnosti vođe prema važnosti (izrada autora)	28
Grafikon 23. Aktivnosti uloge vođe (izrada autora)	29
Grafikon 24. Aktivnosti uloge veze (izrada autora)	29
Grafikon 25. Interpersonalne uloge direktora (izrada autora)	30
Grafikon 26. Aktivnosti uloge monitora (izrada autora)	30
Grafikon 27. Aktivnosti uloge distributera (izrada autora)	30
Grafikon 28. Aktivnosti uloge glasnogovornika (izrada autora).....	31
Grafikon 29. Informacijske uloge direktora (izrada autora).....	31
Grafikon 30. Aktivnosti uloge poduzetnika (izrada autora).....	32
Grafikon 31. Aktivnosti u ulozi kontrolora (izrada autora).....	32
Grafikon 32. Aktivnosti uloge alokatora resursa (izrada autora)	33
Grafikon 33. Aktivnosti uloge pregovarača (izrada autora).....	33
Grafikon 34. Uloge odlučivanja direktora (izrada autora)	34
Grafikon 35. Važnost menadžerskih uloga direktora (izrada autora)	34
Grafikon 36. Važnost skupina uloga u direktorskom poslu (izrada autora).....	35
Grafikon 37. Zastupljenost menadžerskih uloga direktora (izrada autora)	35
Grafikon 38. Zastupljenost uloga (izrada autora).....	36
Grafikon 39. Usporedba zastupljenosti kategorija uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)	38
Grafikon 40. Usporedba zastupljenosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora).....	39
Grafikon 41. Usporedba zastupljenosti kategorija uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)	40
Grafikon 42. Usporedba važnosti menadžerskih uloga ravnateljice i direktora (izrada autora)	41

ZASTUPLJENOST I VAŽNOST MENADŽERSKIH ULOGA U MENADŽERSKOM POSLU

1. Interpersonalne uloge

Interpersonalne uloge obuhvaćaju sve moguće kontakte menadžera s podređenima, sebi ravnima i nadređenima. Ovi kontakti proizlaze iz formalnog autoriteta i menadžerske pozicije.

1.1. Reprezent (predstavnik)

1. Aktivnost koju najčešće obavljam je:

Označite samo jedan oval.

- Predstavljam poduzeće unutar organizacije
 - Predstavljam poduzeće izvan organizacije
 - Obavljam ceremonijalne dužnosti
 - Primam vanjske dionike
 - Ostalo:
-

2. Na koji način predstavljate vaše poduzeće unutar vaše organizacije?

3. Na koji način predstavljate vaše poduzeće izvan vaše organizacije?

4. Navedite nekoliko ceremonijalnih dužnosti koje obavljate u svom poduzeću.

5. Navedite nekoliko vanjskih dionika koje primete.

1.2. Vođa (lider)

6. Ocjeni aktivnosti prema značaju (1- najmanje značajno- 5 najznačajnije)
Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Predvodim promjene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmjeravam suradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obučavam suradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savjetujem suradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapošljam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiviram suradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocjenjujem suradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Aktivnost koju mi je najteže provoditi je:

Označite samo jedan oval.

- Predvođenje promjena
- Usmjeravanje suradnika
- Obučavanje suradnika
- Savjetovanje suradnika
- Zapošljavanje
- Motiviranje suradnika
- Ocjenjivanje suradnika

8. Aktivnost koju mi je najlakše provoditi je:

Označite samo jedan oval.

- Predvođenje promjena
- Usmjeravanje suradnika
- Obučavanje suradnika
- Savjetovanje suradnika
- Zapošljavanje
- Motiviranje suradnika
- Ocjenjivanje suradnika

1.3. Veza

9. Koji oblik suradnje je za vas značajniji?

Odaberite točan odgovor.

- Vanjski odnos suradnje (kontaktiranje s menadžerima izvan organizacije)
- Unutarnji odnos suradnje (kontaktiranje unutar poduzeća)

10. Unutar poduzeća najviše surađujem s:

11. Izvan poduzeća najviše surađujem s:

12. Koja je najvažnija interpersonalna uloga u Vašem poslu?

Označite samo jedan oval.

- Predstavnik
- Vođa
- Veza

13. Koja je najmanje važna interpersonalna uloga u Vašem poslu?

Označite samo jedan oval.

- Predstavnik
- Vođa
- Veza

2. Informacijske uloge

Informacijska skupina uloga odnosi se na uloge u okviru kojih su menadžeri usmjereni na procesiranje informacija, u smislu prikupljanja, obrade i preusmjeravanja obrađenih i neobrađenih informacija.

2.1. Monitor (nadzornik, primatelj)

14. Najviše informacija primam iz:

Označite samo jedan oval.

- Medija
- Internog okruženja
- Eksternog okruženja

15. Koji medij najčešće koristite za primanje informacija?

2.2. Distributer (prenositelj informacija)

16. Na koji način prenosite informacije svojim zaposlenicima?

17. Informacije češće prenosim:

Odaberite točan odgovor.

- Usmenim putem
 Pisanim putem
-

2.3. Glasnogovornik

18. Na koji način distribuirate informacije vanjskim subjektima?

19. Kome predstavljate rad svog poduzeća?

20. Koja je najvažnija informacijska uloga u vašem poslu?

Odaberite točan odgovor.

- Monitor (nadzornik)
 Distributer (prenositelj informacija)
 Glasnogovornik

21. Koja je najmanje važna informacijska uloga u vašem poslu?

Odaberite točan odgovor.

- Monitor (nadzornik)
 Distributer (prenositelj informacija)
 Glasnogovornik

3. Uloge odlučivanja

Uloge odlučivanja podrazumijevaju donošenje odluka i pregovaranje.

3.1. Poduzetnik

22. U svom poduzeću:
Odaberite sve točne odgovore.

	DA	NE
Zadužen sam za iniciranje novih ideja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dajem rješenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokrećem nove razvojne aktivnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadgledam projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Kontrolor (korektor)

23. U svom poduzeću:
Odaberite sve točne odgovore.

	Uvijek	Ponekad	Nikad
Rješavam krizne situacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tijekom krize poduzimam korektivne aktivnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savladavam konflikte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uklanjam neočekivane probleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Koliko često sudjelujete u kriznim situacijama ili konfliktima?

Označite samo jedan oval.

- Svaki dan
- Više puta tjedno
- Nekoliko puta mjesečno
- Nekoliko puta godišnje
- Nikad

3.3. Alokator resursa

25. Koje aktivnosti odrađujete?

Odaberite sve točne odgovore.

	DA	NE
Sastavljam proračun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privlačim sponzore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raspoređujem sredstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Donosim važne organizacijske odluke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odobravam važne organizacijske odluke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stvaram budžet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Pregovarač

26. Koliko često pregovarate?

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Rijetko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Često

27. S kim u organizaciji najčešće pregovarate?

28. S kim najčešće pregovarate izvan svoje organizacije?

29. Koliko često posređujete u konfliktima?

Označite samo jedan oval.

- Dnevno
- Jednom tjedno
- Više puta tjedno
- Nekoliko puta mjesečno
- Ne posređujem u konfliktima

30. Najvažnija uloga odlučivanja u Vašem poslu je:

Odaberite točan odgovor.

- Poduzetnik
- Kontrolor
- Alokator resursa
- Pregovarač

31. Najmanje važna uloga odlučivanja u Vašem poslu je:

Odaberite točan odgovor.

- Poduzetnik
- Kontrolor
- Alokator resursa
- Pregovarač

Značaj uloga

32. Procjenite značaj svake uloge u Vašem poslu. (1- neznačajna, 5- veoma značajna)
Odaberite sve točne odgovore.

	1	2	3	4	5
Predstavnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vođa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distributer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glasnogovornik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poduzetnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alokator resursa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pregovarač	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Koje su menadžerske uloge najvažnije u Vašem poslu?

Odaberite točan odgovor.

- Interpersonalne
- Informacijske
- Uloge odlučivanja

34. Koje menadžerske uloge imaju najmanji značaj u Vašem poslu?

Odaberite točan odgovor..

- Interpersonalne
- Informacijske
- Uloge odlučivanja

Zastupljenost uloga

35. Koliko je pojedina menadžerska uloga zastupljena u Vašem poslu? (1-nikad; 2: rijetko; 3-ponekad; 4-često; 5-redovito)

Odaberite sve točne odgovore.

	1	2	3	4	5
Predstavnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vođa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distributer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glasnogovornik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poduzetnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alokator resursa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pregovarač	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Koje su menadžerske uloge najzastupljenije u Vašem poslu?

Odaberite točan odgovor.

- Interpersonalne
- Informacijske
- Uloge odlučivanja

37. Koje su menadžerske uloge najmanje zastupljene u Vašem poslu?

Odaberite točan odgovor.

- Interpersonalne
- Informacijske
- Uloge odlučivanja