

# Vodstvo, moć i politika u organizacijama

---

**Galović, Matija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:395425>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-02**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 101/PE/2016

**VODSTVO, MOĆ I POLITIKA U**  
**ORGANIZACIJAMA**

Matija Galović

Varaždin, ožujak 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br.101/PE/2016

**VODSTVO, MOĆ I POLITIKA U**  
**ORGANIZACIJAMA**

Student:

Matija Galović, 0010186619

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

## Sažetak

Ovaj rad sastoji se od teoretskog i praktičnog dijela. U teoretskom dijelu istražit će se teorija kroz suvremene pristupe i različite teorije vodstva. Objasnit će se važnost kulture i etike u vođenju te će se pojasniti moderni stilovi vođenja koje upotrebljavaju organizacije. Nadalje, objasnit će se pojam politike čiji je utjecaj važan za organizaciju i pojedinca. Istražiti će se čime se politika bavi i koje je njezino značenje. Moć kao poveznica vodstva i politike također će se teoretski istražiti te će se podijeliti na moć u državi, moć u tvrtki ili moć pojedinca te će se kao zasebna potpoglavlja pojasniti moć koju posjeduju banke i mediji. Nakon što će se teoretski obraditi tema, slijedi praktični dio u kojem će se provesti istraživanje. Cilj istraživanja je istražiti najmoćnije tvrtke u lokalnom okruženju i njihove vođe te istražiti strukturu i važnost vodstva u tim tvrtkama. Istraživanje će se provesti u dva dijela. Prvi dio istraživanja odnosi se na prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora potrebnih za provođenje istraživanja "za stolom" u kojem će se istražiti tržišna i politička moć i struktura vodstva izabраниh tvrtki te utjecaj politike na njih. Zatim će se provesti "terensko istraživanje" u kojem će anketirati ispitanici u lokalnom okruženju istraživača na uzorku od stotinu ljudi. Anketa je strukturirana tako da prati prethodno provedeno istraživanje. Zatim slijedi drugi dio koji se odnosi na analizu rezultata provedenog istraživanja, odnosno u tom dijelu će se proučiti, usporediti te analizirati prikupljeni podaci te će se donijeti zaključak.

Ključne riječi: vodstvo, moć, politika, lider, organizacija

## Summary

This paper is consisted of a theoretical and a practical part. The theoretical part will be examined through theory of contemporary approaches and different theories of leadership. The importance of culture and ethics in leadership will be explained as well as modern leadership styles that are applied by organisations. Furthermore, I will define the concept of politics, whose impact is extremely important for the organisation as well as for the individual. Political affairs will be explored and the meaning of politics itself. Power, as the link between leadership and politics will also be theoretically investigated. The power will be divided into power in the country, power of a company or an individual, and will as a separate sub-section explain the potential power that banks and the media have. Theoretically processed topic will be followed by the practical part, which consists a conducted research. The goal of the research is to explore the most powerful companies in the local environment as well as their leaders and to investigate the structure of leadership in these companies. The research will be divided in two parts. The first part of the research refers to the collection of data from secondary sources necessary for conducting research " at the table " in which the market power and the structure of the management of selected companies and the impact of politics on them will be explored. It will then be carried out as a "field research" and the researches will examine the respondents in their local area. The sample will consist a hundred people. The survey is structured to follow the previous research. Then comes the second part that refers to the analysis of data of the conducted research. In that part I will study, compare and analyze the collected data. Based on the analysis, I will bring a conclusion.

Keywords : leadership, power, politics, leader, organisation

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Matija Galović	MATIČNI BROJ	0135/336D
NASLOV RADA	Vodstvo, moć i politika u organizacijama		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Leadership, power and politics in organizations		
KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	doc. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina		
	2. doc. dr. sc. Petar Kurečić		
	3. doc. dr. sc. Anica Hunjet		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	101/PE/2016
------	-------------

OPIS

Zadatak ovog rada je istraživanje vodstva, politike i moći u organizacijama. U teoretskom dijelu istražiti će se teorija kroz suvremene pristupe i različite teorije vodstva. Objasniti će se važnost kulture i etike u vođenju te će se pojasniti moderni stilovi vođenja koje upotrebljavaju organizacije. Nadalje, objasniti će se pojam politike čiji je utjecaj važan za organizaciju i pojedinca. Istražiti će se čime se politika bavi i koje je njezino značenje. Moć kao poveznica vodstva i politike također će se teoretski istražiti. Moć će se podijeliti na moć u državi, moć tvrtke ili pojedinca te će kao zasebna potpoglavlja pojasniti moć koju posjeduju banke i mediji. Nakon što će se teoretski obraditi tema, slijedi praktični dio u kojem će se provesti istraživanje. Cilj istraživanja je istražiti najmoćnije tvrtke u lokalnom okruženju i njihove vođe te istražiti strukturu vodstva u tim tvrtkama. Istraživanje će se provesti u dva dijela. Prvi dio istraživanja odnosi se na prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora potrebnih za provođenje istraživanja "za stolom" u kojem će se istražiti tržišna moć i struktura vodstva izabranih tvrtki te utjecaj politike na njih. Zatim će se provesti "terensko istraživanje" u kojem će se anketirati ispitanici u lokalnom okruženju istraživača na uzorku od stotinu ljudi. Anketa je strukturirana tako da prati prethodno provedeno istraživanje. Zatim slijedi drugi dio koji se odnosi na analizu rezultata provedenog istraživanja, odnosno u tom dijelu će se proučiti, usporediti te analizirati prikupljeni podaci te će se donijeti zaključak.

U VARAŽDINU, DANA

14.03.2016.



POTPIS MENTORA

A. Hunjet

DIR 01 PE

Sveučilište  
Sjever

VŽKC



MMI

SVEUČILIŠTE  
SIEVER**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, **Matija Galović** pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom **Vodstvo, politika i moć u organizacijama** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:

**Matija Galović**  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, **Matija Galović** neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **Vodstvo, moć i politika u organizacijama** čiji sam autor.

Student:

**Matija Galović**  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 101/PE/2016

**VODSTVO, MOĆ I POLITIKA U**  
**ORGANIZACIJAMA**

Matija Galović

Varaždin, ožujak 2016.





**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br.101/PE/2016

**VODSTVO, MOĆ I POLITIKA U**  
**ORGANIZACIJAMA**

Student:

Matija Galović, 0010186619

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.



## Predgovor

Sigurno smo se zapitali ponekad tko je najmoćnija osoba na svijetu? Postoje li pojedinci koji imaju globalnu moć kojom utječu na cijeli svijet, ili svijet funkcionira preko lokalnih "moćnika" pozicioniranih u svojoj zemlji. Dolazi li globalizacijom do regionalne podjele svijeta na političke integracije kao što je Europska unija i čemu to vodi? Ovo su neka pitanja koja su me potaknula na razmišljanje, no s obzirom na to da je tema koju otvaraju ova "globalna" pitanja preširoka za pisanje diplomskog rada, pustit ću tu temu za pisanje nekih drugih radova. Svoja razmišljanja i problematiku ću suziti na razinu podneblja Lijepe naše. Suzivši tako svoja razmišljanja na lokalnu razinu, otvorila su se druga ali slična pitanja vezana uz vodstvo, moć i politiku na lokalnoj razini. Navedeni pojmovi međusobno su povezani jedni s drugima, i ne može se objasniti jedan pojam bez da se ne spomenu druga dva. Vrlo je važno je objasniti razlike i povezanost tih pojmova. Kada povežemo ta tri pojma u jedan, stvaramo sliku moći pojedinca ili organizacije. Smatram da je bitno, naročito nama mladima koji završavamo diplomatske studije, prije samog ulaska na tržište rada, razumjeti kako funkcionira tržište, tko su lideri u zemlji, tko ima najveću moć među pojedincima i organizacijama i kako njome utječe na druge. Stoga ovaj je rad pisan s motivacijom i željom da posluži pojedincu u upoznavanju sa stilovima i načinima vodstva strukturiranih u organizacijama. Svatko od nas će imati neku funkciju u nekoj organizaciji, i svatko će se susretati s nadređenima i podređenima. Stoga je bitno istražiti odnos vođe i sljedbenika na lokalnoj razini i kako pojedinci i organizacije utječu jedni na druge svojom osobnom moći te svojim položajem u organizaciji. U istraživanju se ne smije izostaviti moć politike koja također utječe na pojedince i organizaciju i kojom se pojedinci koriste utjecajem i manipulacijom na druge za zadovoljavanje svojih potreba i ciljeva.

## Sažetak

Ovaj rad sastoji se od teoretskog i praktičnog dijela. U teoretskom dijelu istražit će se teorija kroz suvremene pristupe i različite teorije vodstva. Objasnit će se važnost kulture i etike u vođenju te će se pojasniti moderni stilovi vođenja koje upotrebljavaju organizacije. Nadalje, objasnit će se pojam politike čiji je utjecaj važan za organizaciju i pojedinca. Istražiti će se čime se politika bavi i koje je njezino značenje. Moć kao poveznica vodstva i politike također će se teoretski istražiti te će se podijeliti na moć u državi, moć u tvrtki ili moć pojedinca te će se kao zasebna potpoglavlja pojasniti moć koju posjeduju banke i mediji. Nakon što će se teoretski obraditi tema, slijedi praktični dio u kojem će se provesti istraživanje. Cilj istraživanja je istražiti najmoćnije tvrtke u lokalnom okruženju i njihove vođe te istražiti strukturu i važnost vodstva u tim tvrtkama. Istraživanje će se provesti u dva dijela. Prvi dio istraživanja odnosi se na prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora potrebnih za provođenje istraživanja "za stolom" u kojem će se istražiti tržišna i politička moć i struktura vodstva izabраниh tvrtki te utjecaj politike na njih. Zatim će se provesti "terensko istraživanje" u kojem će anketirati ispitanici u lokalnom okruženju istraživača na uzorku od stotinu ljudi. Anketa je strukturirana tako da prati prethodno provedeno istraživanje. Zatim slijedi drugi dio koji se odnosi na analizu rezultata provedenog istraživanja, odnosno u tom dijelu će se proučiti, usporediti te analizirati prikupljeni podaci te će se donijeti zaključak.

Ključne riječi: vodstvo, moć, politika, lider, organizacija

## Summary

This paper is consisted of a theoretical and a practical part. The theoretical part will be examined through theory of contemporary approaches and different theories of leadership. The importance of culture and ethics in leadership will be explained as well as modern leadership styles that are applied by organisations. Furthermore, I will define the concept of politics, whose impact is extremely important for the organisation as well as for the individual. Political affairs will be explored and the meaning of politics itself. Power, as the link between leadership and politics will also be theoretically investigated. The power will be divided into power in the country, power of a company or an individual, and will as a separate sub-section explain the potential power that banks and the media have. Theoretically processed topic will be followed by the practical part, which consists a conducted research. The goal of the research is to explore the most powerful companies in the local environment as well as their leaders and to investigate the structure of leadership in these companies. The research will be divided in two parts. The first part of the research refers to the collection of data from secondary sources necessary for conducting research " at the table " in which the market power and the structure of the management of selected companies and the impact of politics on them will be explored. It will then be carried out as a "field research" and the researches will examine the respondents in their local area. The sample will consist a hundred people. The survey is structured to follow the previous research. Then comes the second part that refers to the analysis of data of the conducted research. In that part I will study, compare and analyze the collected data. Based on the analysis, I will bring a conclusion.

Keywords : leadership, power, politics, leader, organisation

## Sadržaj

Predgovor .....	
Sažetak .....	
Summary .....	
Sadržaj .....	
1. Uvod .....	1
2. Veza između vodstva, moći i politike .....	2
2.1. Vodstvo .....	2
2.1.1. Razlika vodstva i menadžmenta .....	3
2.1.2. Suvremeni pristupi vodstvu .....	9
2.1.2.1. Pristup temeljen na osobinama .....	9
2.1.2.2. Pristup temeljen na vještinama .....	9
2.1.2.3. Pristup temeljen na stilu .....	10
2.1.2.4. Situacijski pristup .....	12
2.1.2.5. Timsko vodstvo .....	14
2.1.3. Teorije vodstva .....	15
2.1.3.1. Teorija usklađenog vodstva .....	15
2.1.3.2. Teorija puta do cilja .....	16
2.1.3.3. Teorija razmjene između volje i člana .....	18
2.1.3.4. Kultura i etika vodstva .....	18
2.1.4. Vođenje danas .....	20
2.1.4.1. Transformacijsko vođenje .....	21
2.1.4.2. Trening .....	21
2.1.4.3. Supervođenje .....	22
2.1.4.4. Vođe sluge .....	23
2.1.4.5. Poduzetničko vođenje .....	24
2.2. Moć .....	25
2.2.1. Moć pojedinca .....	26
2.2.2. Moć organizacije .....	29
2.2.3. Moć države .....	31
2.2.4. Moć banke .....	32
2.2.4.1. Utjecaj banaka na razvoj ekonomske krize .....	34
2.2.5. Moć medija .....	36
2.3. Politika .....	39

3.	Vodstvo, moć i politika organizacija u Republici Hrvatskoj .....	43
3.1.	Konzum naspram LIDL - moć privatne tvrtke .....	43
3.1.1.	<i>Konzum d.d.</i> .....	43
3.1.2.	<i>LIDL d.d.</i> .....	47
3.2.	HEP grupa – moć javne tvrtke .....	50
3.2.1.	<i>Profil poduzeća</i> .....	50
3.2.2.	<i>Upravljačka struktura i vodstvo</i> .....	52
3.2.3.	<i>Ekonomski pokazatelji</i> .....	53
3.2.4.	<i>Financijski položaj</i> .....	55
3.3.	Primjeri modernog vodstva u tvrtki.....	56
4.	Analiza rezultata istraživanja.....	59
4.1.1.	<i>Analiza rezultata istraživanja javnih i privatnih tvrtki</i> .....	59
4.1.2.	<i>Rezultati ankete</i> .....	63
5.	Zaključak.....	73
	Literatura .....	75
	Popis slika .....	78





## 1. Uvod

Jesmo li se ikad zapitali tko upravlja državom? Odnosno, tko ili što čini moć jedne zemlje ili organizacije? Tko su glavni vođe koji sve karte drže u rukama? Cilj ovog rada je istražiti moć koju ima organizacija i važnost njezinog vodstva. Pretpostavka koja se postavlja u samom početku je ta da je se vodstvo smatra najvažnijim čimbenikom uspješnosti i moći bilo kojeg oblika udruženja ili organizacije, bilo to tvrtka, banka, neprofitna organizacija ili pak vlast u zemlji. "Vođenje se kao funkcija menadžmenta pokazala kao jedna od najvažnijih funkcija. Iako su sve funkcije jednako važne, bez dobrog vođenja i vodstva sve ostale funkcije bile bi neostvarive. Ovdje se odmah nameće pitanje tko su vođe i što je to vođenje."<sup>1</sup> Kako bi se ostvario cilj, potrebno je provesti istraživanje. No prije samog istraživanja, nužno je objasniti problematiku pojmova vodstva, moći i politike pomoću teorije iz literature. Sve dok se ne razrade i ne povežu navedeni pojmovi, besmisleno je krenuti u istraživanje. Stoga je bitno pomno razraditi vodstvo, gdje je potrebno osim definicije objasniti i razliku između vodstva i menadžmenta, te nabrojiti i pojasniti teorije i suvremene pristupe vodstva kako bi odnos vođe i sljedbenika bio što jasniji. Također je potrebno objasniti kulturu i etiku vodstva u usporedbi s drugim zemljama. Vrlo je bitno razraditi primjere modernih vodstva danas koja se koriste u organizacijama. Nadalje, bitno je vodstvo povezati s politikom i moći i nakon toga se može početi s istraživanjem. Istraživanje će se provesti u dva dijela. Prvo će se istražiti tri tvrtke na temelju kojih će se prikazati tržišna moć i važnost vodstva za sam uspjeh korporacije. Također će se provesti i terensko istraživanje u kojem će se provesti anketa i na temelju tih podataka će se analizirati rezultati istraživanja, kojima će se dokazati ili pak osporiti postavljena hipoteza.

---

<sup>1</sup> Bobera D., Hunjet. A., Kozina G. Poduzetništvo. Sveučilište Sjever, I. izdanje, Varaždin 2015. 84.

## 2. Veza između vodstva, moći i politike

### 2.1. Vodstvo

Pretpostavka koja se postavlja prije početka teorijskog razmatranja je da je vodstvo najvažniji čimbenik poslovanja, uspješnosti i moći bilo kojeg udruženja, organizacije, tvrtke, neprofitne udruge pa i same vlasti u zemlji. "Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja"<sup>2</sup>. Definiranje vodstva kao procesa znači da vodstvo nije osobina ili obilježje samog vođe, nego transakcijski događaj koji se javlja između vođe i sljedbenika. Vodstvo uključuje usmjerenost na ciljeve što znači da je vodstvo usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekog zadatka ili svrhe, pri čemu vođe usmjeravaju svoju energiju prema pojedincima koji zajednički nastoje nešto postići.<sup>3</sup> Prema Certu i Certu vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put. Središnja ideja dana u ovoj definiciji vodstva je ostvariti ciljeve pomoću ljudi. "Vođenje je jedna od četiri glavne međusobne ovisne aktivnosti utjecajnog podsustava i ostvaruje se, barem u određenoj mjeri, komuniciranjem s drugima."<sup>4</sup> Vođenje se smatra preduvjetom za uspjeh neke organizacije. Bit vođenja je povjerenje i spremnost drugih da slijede svog vođu. Ljudi slijede one koji mogu ispuniti njihove želje i potrebe. Želje i potrebe vođa u organizaciji ispunjava poticajima i motivacijom. Općenito, vođenje se smatra kao utjecaj na nekoga koji slijedi odnosno proces utjecanja na ljude da bi spremno težili ostvarenju svojih ciljeva. Upravo radi toga važno je objasniti proces vođenja, kako bi organizacije koje se tek započele poslovanje iskoristile

---

<sup>2</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 3.

<sup>3</sup> Isto.

<sup>4</sup> Moderni menadžment. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 352.

unaprijeđene komunikacijske tehnologije i širile međunarodno poslovanje. U narednim poglavljima bitno je prije svega objasniti razliku vodstva i menadžment, te različite teorije i pristupe vodstvu danas.

### 2.1.1. Razlika vodstva i menadžmenta

Prije svega bitno je istaknuti da je vodstvo jedna od 5 poslovnih aktivnosti menadžmenta. Pod poslovne aktivnosti ubrajaju se: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, *vođenje* i nadzor.<sup>6</sup> Vrhovni menadžment u svakoj organizaciji čine **organi upravljanja i organi vođenja** organizacijom. Organi upravljanja su odgovorni za stvaranje strategije i politike organizacije i imaju pravo odlučivanja koje proizlazi iz njihova prava vlasništva. To su obično osnivači i suosnivači poduzeća koji djeluju u skupštini društva, te nadzornom i upravnom odboru, a čija su prava i dužnosti regulirana državnim zakonima i statutom društva. Organi vođenja su izvršni organi čija se prava i obveze raspodjeljuju odlukama upravnih organa. To su direktori, šefovi i poslovođe koji rade na provođenju odluka upravnih organa. Oni djeluju samostalno, a njihov autoritet proizlazi iz njihove stručnosti. Oni ostvaruju ciljeve koje su postavili upravni organi. Primjerice, dioničko društvo kao jedan od pravnih oblika organizacije sastoji se od tri organa, a to su: *skupština* koju čine svi vlasnici-dioničari, *nadzorni odbor* koji nadzire provedbu tekućeg poslovanja te *upravni odbor* koji je sastavljen od jedne ili više osoba koje nazivamo direktorima ili skupom osoba koje vode poslove društva te zastupaju i predstavljaju društvo. Nadzorni odbor odnosi se na upravljačku razinu strategijskog menadžmenta te je ujedno najviše tijelo trgovačkog društva koje odgovara jedino članovima skupštine. "Nadzorni odbor je vitalna sveza između vlasnika i izvršnih menadžera poduzeća". Nadzorni odbor postavljaju dioničari

---

<sup>6</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. ORGANIZACIJA. Tiva Tiskara Varaždin, 2004. 398.

i biraju predsjednika koji se brine da odbor učinkovito upravlja poduzećem i brine o povjerenju dioničara. S druge strane upravni odbor ili skraćeno uprava odnosi se na izvršnu razinu strategijskog menadžmenta. Upravu bira i opoziva nadzorni odbor i čine je članovi i predsjednik uprave. Predsjednik uprave nije upravljač kako njegov naziv kaže, nego najviši izvršni menadžer u hrvatskim tvrtkama.<sup>7</sup>

Prema Certu i Certo, "Vođenje je, kao jedna od četiri primarne aktivnosti funkcije utjecaja, podskup upravljanja." Vođenje je uži pojam od upravljanja i u srž stvari stavlja bihevioristička pitanja. Na slici jedan vidi se da iako nisu svi menadžeri vođe, najefikasniji menadžeri, su dugoročno gledano i vođe.<sup>8</sup> Menadžer mora biti sposoban razumjeti razliku upravljanja i vođenja. On se brine da se posao obavi, a vođa će svoju pozornost usmjeriti na ljude koji taj posao obavljaju. Vođenje promatramo kao jednu od menadžerskih aktivnosti u procesu utjecaja.



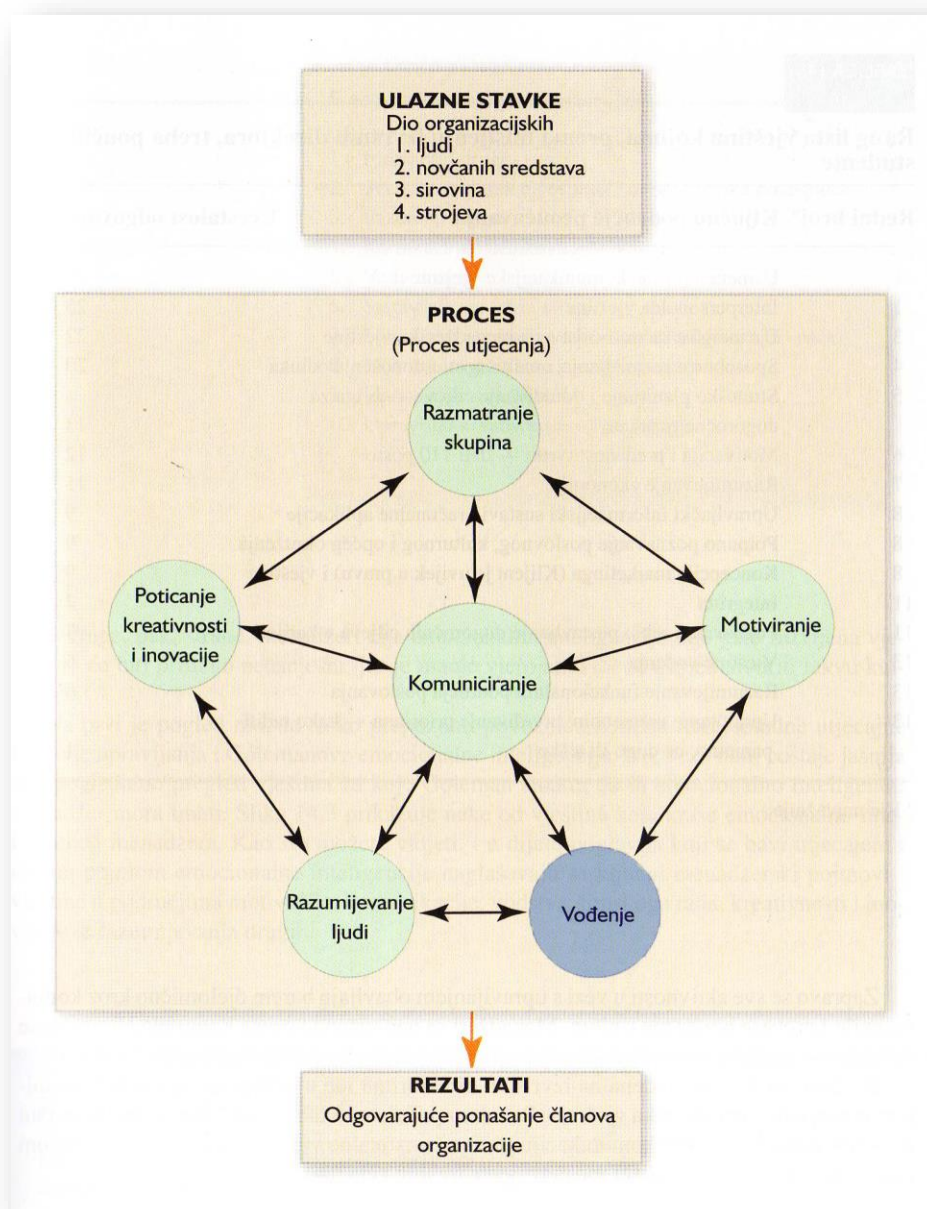
*Slika 1. Menadžeri vs. Vođe*

Izvor: Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 353.

<sup>7</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. ORGANIZACIJA. Tiva Tiskara Varaždin, 2004. 398-410.

<sup>8</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 353.

Naime, utjecaj je proces vođenja aktivnosti članova organizacije u odgovarajućem smjeru koji vodi k uspjehu, odnosno ostvarenju ciljeva upravljačkog sustava. Utjecaj možemo promatrati kao podsustav u cijelom sustavu upravljanja.



Slika 2. Utjecajni podsustav; vodstvo kao jedna od aktivnosti

Izvor: Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 327.

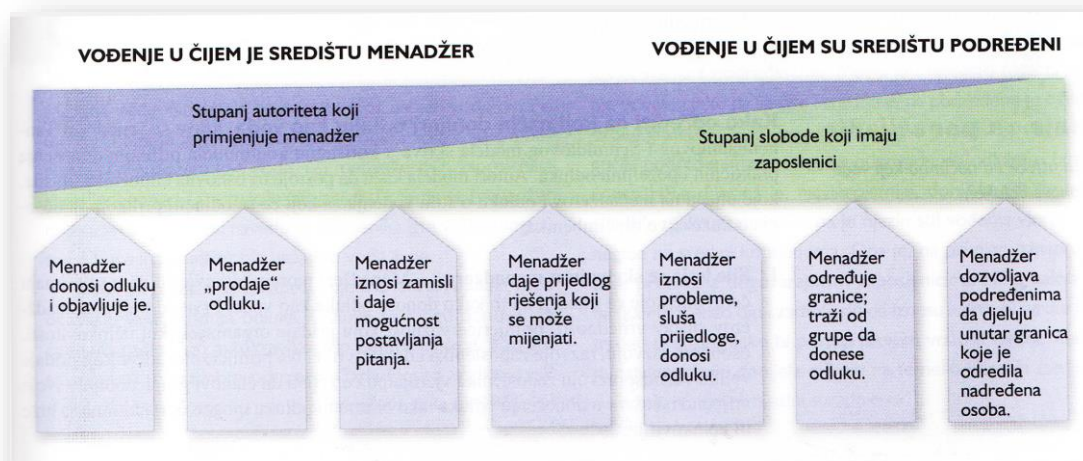
Sastavnice tog podsustava čine udio ukupnih izvora cjelokupnog upravljačkog sustava. Proces utjecajnog podsustava uključuje izvedbu šest osnovnih menadžerskih aktivnosti: vođenje, motiviranje, razmatranje grupa, komuniciranje, razumijevanje ljudi, poticanje na kreativnost i inovacije. Aktivnosti su međusobno povezane i menadžer ih provodi s članovima pri čemu se dio organizacijskih resursa pretvara u odgovarajuće ponašanje članova organizacije.<sup>9</sup> "Svi smo čuli za izjave kao što je *On je rođen da bi bio vođa!*". Po njoj određeni pojedinci imaju posebna urođena ili naslijeđena obilježja i svojstva koja ih čine vođom i po tim svojstvima se razlikuju od osoba koje nisu vođe. Vodstvo kao osobina znatno se razlikuje od vodstva kao procesa. Vodstvo kao osobina je svojstvo ili skup svojstava koje različiti ljudi imaju u različitom stupnju.<sup>10</sup> Prema Certo i Certo ljude se može obučiti da postanu dobrim vođama. Drugim riječima, vođe se ne rađaju nego se stvaraju.<sup>11</sup> Jedna od najvažnijih **zadaca** vodstva je donošenje dobrih odluka. **Tannenbaum i Schmidt** napisali su **kontinuum** stilova vođenja koji su menadžerima na raspolaganju kad donose odluke. Na slici broj tri možemo vidjeti da je u svakom od oblika ponašanja prilikom donošenja odluka pridružen odgovarajući stupanj autoriteta menadžera i slobode koja je na raspolaganju zaposlenicima. Ponašanje menadžera na krajnjoj lijevoj strani odražava vođu koji donosi odluke kod visoke razine kontrole i zaposlenicima ostavlja mali stupanj slobode. Ponašanje na krajnjoj desnoj strani tipično je za vođu koji u donošenju odluka slabo kontrolira i zaposlenicima omogućuje veliku slobodu i samoupravljanje.

---

<sup>9</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 327.

<sup>10</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 5.

<sup>11</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 354.



*Slika 3. Kontinuum model vođenja s naglaskom na donošenje odluka*

Izvor: Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 355.

Postoje tri čimbenika koji utječu na odluku vođe za koji će se stil vođenja odlučiti. Kod prvog sile koje se skrivaju u menadžeru su sustav vrijednosti, razina povjerenja u podređene, unutarnje jake strane i tolerancija prema nesigurnosti. Drugi čimbenik su sile koje pokreću podređene koje se odnose na potrebu za neovisnošću, preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka, visok prag tolerancije na dvoznačnost itd. Treći čimbenik su situacijske sile koje utječu na odluke menadžera, a to su vrsta organizacije u kojoj vođa radi, efikasnost skupine, problem koji se treba riješiti i vrijeme koje vođa ima na raspolaganju za donošenje odluka.<sup>12</sup>

**Vroom-Yetton-Jagov model** još je jedna teorija donošenja odluka u vođenju. U središtu teorije je odluka o tome u kojoj mjeri dozvoliti podređenima sudjelovanje u procesu donošenja odluka. Model se temelji na dvije

<sup>12</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 355-358.



pretpostavke: organizacijska odluka mora biti visoko kvalitetna i podređeni trebaju prihvatiti organizacijske odluke koje su donesene i predano ih provoditi. Na slici broj četiri prikazani su stilovi vođenja VYJ-ova modela koji se kreću u rasponu od autokratskog gdje odluku donosi vođa preko savjetodavnog odnosno demokratskog gdje odluku donosi vođa nakon savjetovanja sa sljedbenicima, pa do grupnog gdje odluku donosi grupa. Vođa odlučuje u kojem će trenutku primijeniti koji stil odluka. Vođa iznosi problem koji treba riješiti, te postavlja niz pitanja o problemu koji odgovara situaciji.<sup>13</sup>

STIL DONOŠENJA ODLUKE	DEFINICIJA
AI	Menadžer sam donosi odluku
AII	Menadžer traži informacije od podređenih, ali odluku donosi samostalno. Podređenima se može, ali i ne mora objasniti situacija.
CI	Menadžer pojedinačno objašnjava situaciju podređenima te traži informaciju i procjenu situacije. Podređeni se ne sastaju kao grupa, a menadžer odluku donosi samostalno.
CII	Menadžer i podređeni sastaju se kao grupa kako bi raspravili situaciju, ali odluku donosi menadžer.
GII	Menadžer i podređeni sastaju se kao grupa kako bi raspravili situaciju i grupno donose odluku.
A = autokratski C = savjetodavni (consultative) G = grupni	

*Slika 4. Donošenje odluka prema Vroom-Yetton-Jagovom modelu*

Izvor: Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 359. str.

---

<sup>13</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 359.

## **2.1.2. Suvremeni pristupi vodstvu**

### **2.1.2.1. Pristup temeljen na osobinama**

Ovaj pristup naglašava osobine koje čine uspješnog vođu. Prve teorije razvijene uz taj pristup nazvane su teorijama "velikih ljudi", usmjeravajući se na otkrivanje urođenih svojstava i obilježja koje posjeduju istaknuti društveni, politički i vojni vođe, kao što su Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon. Ključne osobine vođe su: Inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. Pristup temeljen na osobinama ne zadovoljava potrebe suvremenih organizacija te se temelji na osobinama vođe, ali ne uzima u obzir situaciju. Pristup temeljen na osobinama može pomoći vođama da steknu uvid u to posjeduju li ili ne posjeduju određene osobine koje se smatraju važnima za vođu, te da uoče vlastite prednosti i nedostatke te da nepotrebno uklone. Ipak, ne može se potpuno odrediti skup poželjnih osobina svojstvenih vođama bez istodobnog sagledavanja utjecaja situacije. Naime, ljudi koji posjeduju određene osobine koje ih čine vođama u jednoj situaciji možda neće biti isto za vođe u drugoj situaciji, a u suvremenim organizacijama upravo je prilagodba različitim situacijama i sposobnost snalaženja u njima jedan od ključnih faktora uspješnosti.<sup>14</sup>

### **2.1.2.2. Pristup temeljen na vještinama**

Pristup temeljen na vještinama usmjeren je na vještine i sposobnosti uspješnog vođe koje se mogu učiti i razvijati. Temeljne osobne vještine: *tehničke vještine* koje se odnose na znanje i stručnost u određenoj vrsti posla ili aktivnosti, *međuljudske vještine* koje se odnose na znanje i sposobnost rada

---

<sup>14</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 15-36.

s ljudima i omogućuju vođi da uspješno surađuje s podređenima, kolegama i nadređenima u ostvarenju ciljeva poduzeća te *vještine apstraktnog mišljenja* koje podrazumijevaju sposobnost rada s idejama i pojmovima. Važnost određenih vođinih vještina mijenja se ovisno o tome gdje se vođa nalazi u hijerarhiji upravljanja. Za vođe na nižim razinama najvažnije su tehničke i međuljudske vještine a za one na višim razinama vještine apstraktnog mišljenja i međuljudske vještine.

Model temeljen na vještinama ima pet sastavnica:

*Sposobnost* – vještine rješavanja problema i socijalne prosudbe, znanje

*Individualnost* – inteligencija, motivacija, ličnost

*Izvedba vođe* – uspješno rješavanje problema, učinak

*Radno iskustvo* – utjecaj na individualnost i sposobnost vođe

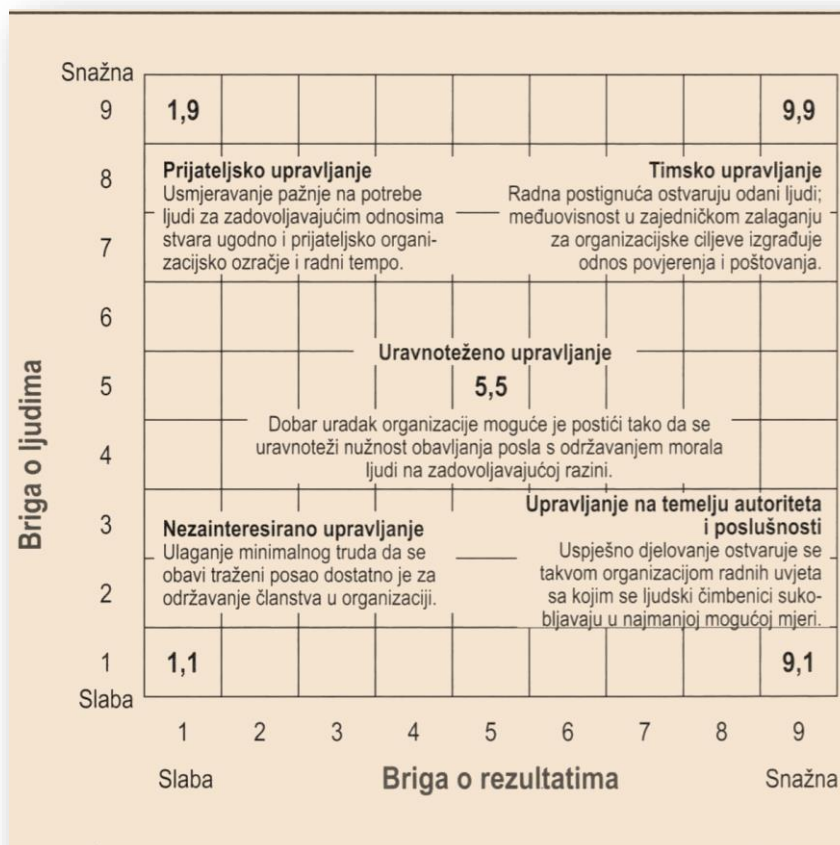
*Uticaj okoline* – sposobnosti, obilježja i iskustava vođe.

### **2.1.2.3.      Pristup temeljen na stilu**

Pristup temeljen na stilu usmjeren je na to što vođe rade i kako se ponašaju. Kod ovog pristupa smatra se da se vodstvo sastoji od dvije vrste ponašanja: *ponašanje usmjereno na zadatak*, koje olakšava ostvarenje cilja te pomaže članovima skupine da ostvare svoje ciljeve i *ponašanja usmjerenog na odnose* koji pomažu podređenima da prihvate sebe, druge ljude i situaciju u kojoj se nalaze.

*Mreža vodstva* objašnjava kako vođe pomažu organizacijama u ostvarenju ciljeva pomoću dva čimbenika: *brige o proizvodnji* koji se odnosi na to koliko je vođa zabrinut za izvršenje organizacijskih zadataka; uključuje aktivnosti poput posvećivanja pozornosti odlukama o djelovanju, razvoju novih proizvoda, pitanjima procesa, radnog opterećenja i opsega prodaje. Drugi čimbenik je *briga o ljudima* koji se odnosi na to koliko se vođa usmjerava na ljude u organizaciji koji pokušavaju ostvariti ciljeve. Mreža vodstva prikazana

je na slici pet. Vodravna os predstavlja brigu o proizvodnji vođe, a okomita os brigu o ljudima. Svaka od tih osi prikazana je kao ljestvica od 9 stupnjeva. "Mreža vodstva tako oslikava pet temeljnih stilova vodstva: upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti, prijateljsko upravljanje, nezainteresirano, uravnoteženo i timsko upravljanje."<sup>15</sup>



Slika 5. Mreža vodstva

Izvor: Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 74.

<sup>15</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 69-74.

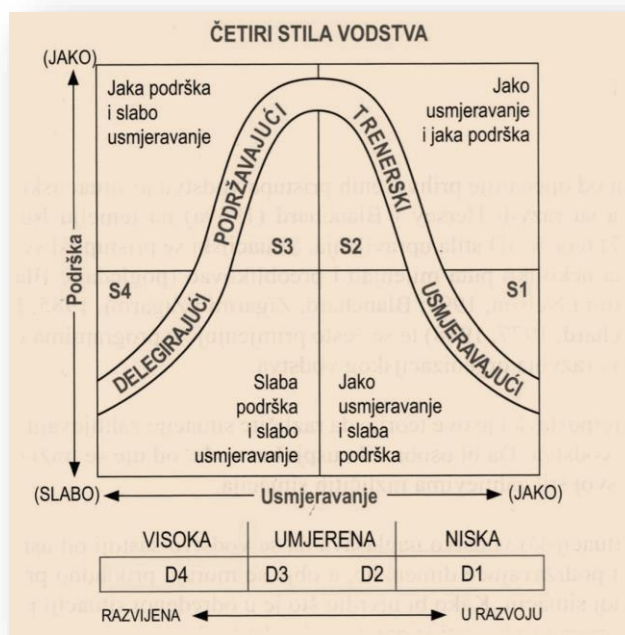
Uz pet temeljnih stilova koji su opisani u Mreži vodstva uvrštena su još dva stila koji uključuju različite dijelove rešetke: *autoritet/prijateljstvo* i *oportunizam* koji se odnosi na vođu koji primjenjuje bilo koju kombinaciju temeljnih pet stilova u svrhu osobnog napredovanja. Osoba obično ima prevladavajući stil koji primjenjuje u većini situacija, te pomoćni stil koji primjenjuje kada je pod stresom i kada uobičajeni način obavljanja stvari ne djeluje. <sup>16</sup>

#### **2.1.2.4. Situacijski pristup**

Situacijski pristup pretpostavlja da različite situacije zahtijevaju različite vrste vodstva, a uspješan vođa svoj stil mora prilagoditi zahtjevima različitih situacija. Kako bi vođa utvrdio što je u kojoj situaciji potrebno, mora vrednovati svoje zaposlenike i odrediti koliko su sposobni i spremni u obavljanju određenog zadatka. Također mora mijenjati stupanj usmjeravanja ili podrške da bi se prilagodili promjenjivim potrebama podređenih. Model, prikazan na slici broj šest predstavlja četiri različita stila vodstva koji uključuju određeno usmjeravanje i podršku. Predstavlja stupanj u kojem podređeni imaju razvijene sposobnosti i spremnost potrebnu za obavljanje određenog zadatka ili aktivnosti. Zaposlenici su na visokoj razvojnoj razini ako su zainteresirani i samopouzđani u svojem poslu i znaju kako obaviti zadatak. Na niskoj su razvojnoj razini ako nemaju vještinu za obavljanje zadatka, ali osjećaju da imaju motivaciju i samopouzdanje za obavljanje posla. U suvremenim organizacijama situacijski pristup zapravo podrazumijeva da vođe shvaćaju kako zaposlenici napreduju ili nazaduju što se tiče vlastitih sposobnosti i spremnosti.

---

<sup>16</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 74-89.



*Slika 6: Četiri stila vodstva*

Izvor: Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje.

93.

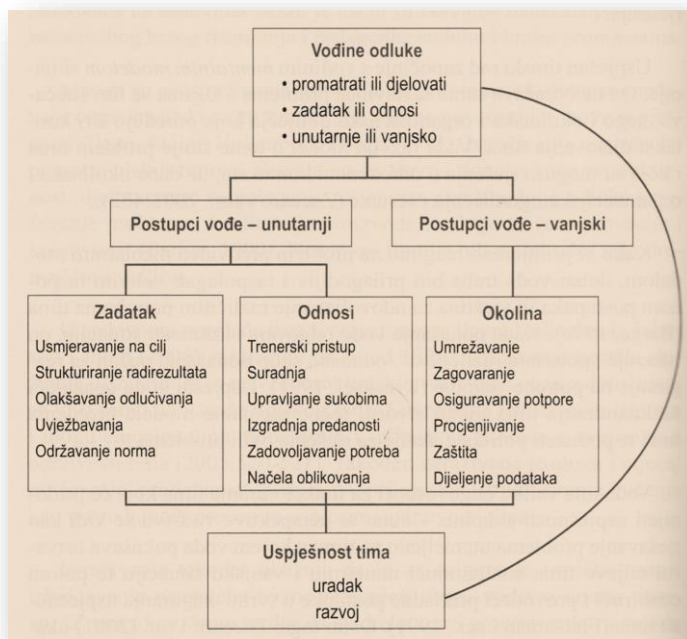
Treba se odrediti gdje se sljedbenici nalaze, promatrajući njihove sposobnosti i spremnost u odnosu na pojedini zadatak te sukladno tome primijeniti odgovarajući stil vodstva. Naglasak mora biti upravo na pristupanju svakom zadatku pojedinačno zbog stalnih promjena u razvojnim razinama zaposlenika. Zbog stalne promjene razvojnih razina podređenih važno je da vođe u suvremenim organizacijama budu iznimno prilagodljivi u svojem ponašanju. To osobito dolazi do izražaja kada se razvojne razine mijenjaju u različitim stadijima istog zadatka pa vođa usred projekta mora mijenjati stil vodstva. Načela situacijskog pristupa vodstvu mogu se primijeniti na svim razinama u suvremenim organizacijama, od direktora do najniže razine. <sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 91 -111.

### 2.1.2.5. Timsko vodstvo

Timovi su organizacijske skupine sastavljene od članova koji dijele zajedničke ciljeve i moraju usklađivati svoje aktivnosti radi postizanja ciljeva. Vođa ima veliku odgovornost za funkcioniranje tima koje pridonosi uspješnosti skupine. Uspješni vođe sposobni su odrediti jesu li za rješenje problema tima potrebne vođine intervencije i koje. Vođa tima odlučuje treba li promatrati tim



Slika 7. Hillov model timskog vodstva

Izvor: Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 210.

ili djelovati, treba li se usmjeriti na zadatak ili na odnose i treba li se usmjeriti na unutarnje ili vanjske čimbenike? Ovaj model vođama pomaže osmisliti i održati uspješne timove te uzima u obzir promjenjivu ulogu vođa i sljedbenika u organizacijama. <sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE, Zagreb 4. izdanje. 207-234.

### 2.1.3. Teorije vodstva

#### 2.1.3.1. Teorija usklađenog vodstva

U ovoj teoriji stilovi vodstva opisuju se kao stilovi usmjereni na zadatak ili kao usmjereni na odnose. Vođe usmjereni na zadatak primarno su zainteresirani za postizanje cilja, a vođe usmjereni na odnose zainteresiraniji za razvijanje bliskih međuljudskih odnosa. Situacije se mogu opisati s obzirom na tri obilježja: *odnos između vođa i članova, struktura zadatka i moć položaja*. Odnosi vođa i članova sastoje se od grupnog ozračja i stupnja sigurnosti, odanosti i privlačnosti koje sljedbenici osjećaju prema svom vođi. Struktura zadatka odnosi se na stupanj jasnoće i određenosti zahtjeva zadataka. Zadaci koji su potpuno strukturirani, vođi omogućuju veći nadzor. Moć položaja odnosi se na količinu autoriteta koju vođa posjeduje za nagrađivanje ili kažnjavanje sljedbenika. Uključuje legitimnu moć koju pojedinac posjeduje preko položaja u organizaciji.

Teoriju vodstva podržava veliki broj empirijskih istraživanja što je proširilo razumijevanje vodstva prisiljavajući nas na razmatranje utjecaja situacije na vođe. Teorija je produktivna i pruža korisne podatke o tipu vodstva što je razlikuje od drugih teorija te pruža podatke o stilovima vođa koji mogu biti korisni u razvijanju profila vodstva. Važno je istaknuti da teorija naglašava da vođe nisu uspješne u svim slučajevima. Usklađeno vodstvo ne objašnjava primjereno što tvrtke trebaju činiti kada na radnom mjestu postoji nesklad između vođe i situacije.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE, Zagreb 4. izdanje. 113-126.



### 2.1.3.2. Teorija puta do cilja

Teorija puta do cilja usmjerena je na motivaciju podređenih za ostvarenje postavljenih ciljeva. Cilj ove teorije je povećati uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika usmjeravajući se na njihovu motivaciju, a temeljna postavka proizlazi iz teorije očekivanja prema kojoj će podređeni biti motivirani ako misle da su sposobni izvesti zadatak, ako vjeruju da će njihovi naponi rezultirati sigurnim ishodom i ako vjeruju da su nadoknade za njihov trud vrijedne truda. Vođa ovdje mora primijeniti stil vodstva koji najbolje odgovara motivacijskim potrebama zaposlenika, što se postiže izborom ponašanja koja nadopunjavaju ono što nedostaje u radnom okruženju. Vodstvo povećava motivaciju kada povećava broj i kvalitetu rezultata koje podređeni primaju iz svog rada, kada podučavanjem i usmjeravanjem pojašnjava i olakšava put do cilja, kada uklanja prepreke za postizanje cilja te kada olakšava posao zaposlenicima.

Prema Northousu, osnovne sastavnice teorije puta do cilja su:

#### a) Ponašanje vođe

*Usmjeravajuće vodstvo* – vođa daje upute o zadatku podređenih, uključujući što se od njih očekuje, kako to treba ostvariti i vremenski rok do kada to treba obaviti.

*Podržavajuće vodstvo* – sastoji se od prijateljskog i pristupačnog odnosa vođe, uključuje brigu za dobrobit i ljudske potrebe podređenih.

*Surađujuće vodstvo* – podređeni su pozvani na sudjelovanje u odlučivanju, vođa se s njima savjetuje, prikuplja njihove ideje i mišljenja te uključuje njihove prijedloge i odluke o radu skupine ili tvrtke.

*Vodstvo usmjereno na postignuće* – vođa izaziva podređene na obavljanje posla na najvišoj mogućoj razini, postavlja im visoke standarde i traži stalna poboljšanja, ali pokazuje i visok stupanj sigurnosti u sposobnost podređenih.

## **b) Obilježja podređenih**

*Potreba za pripadanjem* – podređeni su skloniji podržavajućem vodstvu jer je prijateljsko i zainteresirano vodstvo izvor zadovoljstva

*Potreba za strukturom* – podređeni su skloniji usmjeravajućem vodstvu zato što ono pruža psihološku strukturu i jasnoću zadatka

*Želja za nadzorom* – za podređene unutarnjeg nadzora najprimjerenije je surađujuće vodstvo koje im omogućuje osjećaj odgovornosti za vlastiti posao i sudjelovanje u odlučivanju. Za podređene vanjskog nadzora najprimjerenije je usmjeravajuće vodstvo jer prati osjećaj podređenih da vanjske sile nadziru okolnosti u kojima se nalaze

*Samopercipirana razina sposobnosti za zadatak* – kako među podređenima raste percepcija vlastitih sposobnosti, znanja i vještina, tako se potreba za usmjeravajućim vodstvom smanjuje

## **c) Obilježja zadatka**

*Dizajn zadatka podređenih* – jasno određeni zadaci čine vodstvo nepotrebnim, a oni koji su nejasni i neodređeni traže vođu koji pruža strukturu.

*Formalni sustav autoriteta u poduzeću* – ako je snažan, podređeni će sami naći put željenim ciljevima, a ako je slab, vodstvo postaje oruđe koje pomaže podređenima tako što pojašnjava pravila i zahtjeve posla.

*Primarna radna skupina podređenih* – kod snažnih grupnih normi nema potrebe za vodstvom. Kad su grupne norme slabe, vodstvo pomaže u izgradnji kohezije i odgovornosti uloge.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE, Zagreb 4. izdanje. 127.-147.

### **2.1.3.3. Teorija razmjene između volje i člana**

Ova teorija zagovara drugačiji pristup i poima vodstvo kao proces u čijem je središtu odnos između vođa i sljedbenika. Prema toj teoriji iskoristila se razmjena između vođe i podređenih za razvoj vodstva. To je pristup koji propisuje da vođa treba razviti visoko kvalitetne razmjene sa svim svojim podređenima, a ne samo s nekolicinom. Vođa treba postići da se svaki podređeni osjeća kao član vlastite skupine. Razvoj vodstva napreduje u tri faze. Prva faza odnosi se na odnose određene pravilima i snažno se oslanjaju na ugovorne odnose. Faza poznanika kao druga faza započinje ponudom vođe ili podređenog za poboljšanjem u karijeri koje uključuju dijeljenje više resursa i osobnih poslovnih informacija. Treća faza zrelog partnerstva, obilježava visoko kvalitetne razmjene između vođe i člana, visok stupanj međusobnog povjerenja, poštovanja i međusobne obveze te visoka faza uzajamnosti. Ova teorija na više načina pridonosi našem razumijevanju procesa vodstva. Jedinствена je i vrijedna jer je jedini pristup vodstvu koji pojam odnosa čini temeljem procesa vodstva i usmjerava pozornost na važnost komunikacije u vodstvu.<sup>22</sup>

### **2.1.3.4. Kultura i etika vodstva**

Prema Northouseu, jačanje globalizacije dovodi do sve veće povezanosti i međuovisnosti među narodima. Jača međunarodna trgovina, kulturna razmjena i primjena telekomunikacijskih sustava, koje su stvorile mnoge izazove za osmišljavanje uspješnih međunarodnih organizacija, pronalaženja i odabiranja prikladnih vođa za nove političke i gospodarske tvorevine. Prema

---

<sup>22</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE, Zagreb 4. izdanje. 151-171.

Adleru i Batrholomewu globalni vođe trebaju razumjeti i razviti pet međukulturalnih vještina: poslovno, političko i kulturno okružene, ukuse i trendove, sposobnost prilagodbe životu i komunikaciji, povezanost s drugim kulturama. Kultura je skup naučenih vjerovanja, vrijednosti, pravila norma, simbola i običaja koji su zajednički skupini ljudi<sup>23</sup>. Zajednička obilježja čine ju jedinstvenom. Etnocentrizam i predrasude usko su povezani sa utjecajem vođe na druge. To može biti glavna prepreka u uspješnom vodstvu jer sprečava druge ljude da u cijelosti shvate ili poštuju svijet drugih.<sup>24</sup>

Etika se bavi vrijednostima i pravilima koje pojedinac ili društvo smatra poželjnim ili nepoželjnim. Etika se odnosi na ono što su vođe i tko su vođe, te prirodom ponašanja i njegovih odluka. Pri procjeni posljedica postoje tri različita pristupa u odlučivanju o moralnom ponašanju. To su etički egoizam, utilitarizam i altruizam kao što vidimo na slici broj osam. Kao što je već spomenuto, vodstvo je proces u kojem vođa utječe na druge kako bi ostvario zajednički cilj. Pojam utjecaja u vodstvu zahtjeva da vođa ima utjecaj na živote onih koje vodi što nosi ogroman etički teret i odgovornost. Budući da vođe imaju više moći i nadzora nego sljedbenici, imaju i veću odgovornost. Etika je važna za vodstvo zbog prirode procesa utjecaja, potrebe za uključivanjem sljedbenika u ostvarenje zajedničkih ciljeva i utjecaja koji vođe imaju na organizacijske vrijednosti.

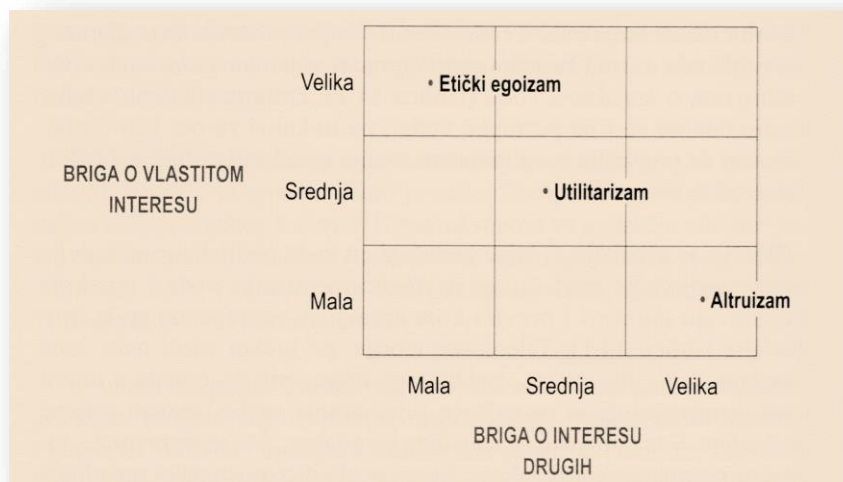
Filozof Immanuel Kant smatrao je da je naša dužnost odnositi se prema drugima s poštovanjem. Prema drugima bismo se uvijek trebali odnositi kao sami prema sebi, odnosno kao da su oni sami po sebi cilj, a nikada kao sredstvo za ostvarivanje cilja. Budući da vodstvo ima moralnu sastavnicu, vodstvo od nas zahtjeva svijest o tome kako naša etika određuje naše vodstvo.

---

<sup>23</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE, Zagreb 4. izdanje. 302.

<sup>24</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE, Zagreb 4. izdanje. 303.

Da bi bili etični vođe, moramo biti osjetljiviji na potrebe drugih, pošteno se odnositi prema drugima i brinuti se za druge.<sup>26</sup>



Slika 8. Etičke teorije temeljene na vlastitom interesu ili interesu drugih

Izvor: Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 344.

#### 2.1.4. Vođenje danas

Vođenje nekad i vođenje danas uvelike se razlikuje. Vođe danas zbog nepovoljnih situacija organizacije moraju otpuštati radnike kako bi se riješili viška, uvode timski rad kojim poboljšavaju proces donošenja odluka te poboljšavaju kvalitetu poslovanja organizacije. Organizacije često stavljaju naglasak na stilove vođenja koji se temelje na uključivanju zaposlenika i davanju slobode. Prije se vođenje više odnosilo na kontroliranje ljudi i radnog

---

<sup>26</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE, Zagreb 4. izdanje. 341-358.

procesa. Među vođama u organizacijama postaje trend da uključuju članove organizacije u život organizacije i daju im slobodu donošenja i izvršavanja odluka. Nove situacije i novi trendovi razvili su pet novih stilova vođenja koje ćemo pojasniti u narednim potpoglavljima.<sup>27</sup>

#### **2.1.4.1. Transformacijsko vođenje**

Odnosi se na vođenje koje potiče uspjeh organizacije snažnim utjecajem vjerovanja sljedbenika u to što organizacija treba biti. U ovome stilu naglasak se stavlja na osjećaj dužnosti u organizaciji, potiču se novi načini rješavanja problema i stručno se usavršavaju svi članovi organizacije. Današnje organizacije iz dana u dan prolaze kroz promjene gdje transformacijski vođe obavljaju važne zadatke. Sljedbenike podižu na višu razinu osviještenosti za organizacijska pitanja. Sljedbenici moraju razumjeti što su prioritete u organizaciji i znati kako ih rješavati. Vođe stvaraju viziju organizacije i uvode promjene u organizaciju na temelju stvorene vizije. Različiti trendovi organizacija tipa pozicioniranja organizacija tako da budu konkurentna u globaliziranome poslovnom okruženju prisiljavaju vođe na stalnu pozornost, obrazovanje i usavršavanje i istraživanje kako bi pronašao načine na koje može postati uspješniji vođa.<sup>28</sup>

#### **2.1.4.2. Trening**

Odnosi se na stil vođenja kojim sljedbeniku dajemo upute kako da savlada posebne organizacijske izazove. Vođa trener mora prepoznati pogrešno ponašanje kod sljedbenika i mora mu pokazati način na koji ga može promijeniti. U modernim organizacijama razvijaju se timovi koji povećavaju

---

<sup>27</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 369.

<sup>28</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 370.

važnost treninga. Ponašanje vođe trenera razlikuje se od ostalih stilova vođenja važnih za uspjeh. Trener-vođa pažljivo sluša svoje sljedbenike u timu i pokušava prikupiti što više informacija koje se skrivaju u izrečenim činjenica i emocija ostalih članova. Svoje sljedbenike trener-vođa ohrabruje i motivira, tako da oni čine sve što je u njihovoj moći kako bi zadovoljili sve zahtjeve za uspjeh organizacije koje je vođa prepoznao. Trener-vođa se ne smije previše isticati od svojih sljedbenika što čini na način da vlastitim primjerom pokazuje željene oblike ponašanja. Kad dođe do problema s nekim zaposlenikom ili proizvodom, on pokazuje kako riješiti problem čime pokazuje svoju stručnost te tako razvija povjerenje i poštovanje svojih sljedbenika.<sup>29</sup>

#### **2.1.4.3. Supervođenje**

Uključuje način vođenja drugih pokazivanjem kako da oni vode sami sebe. Uspješni supervođe oblikuju proizvodne, samostalne sljedbenike kojima nadređena osoba treba obratiti minimalnu pozornost. Oni uče sljedbenike samostalnosti, konstruktivnosti i neovisnosti. Pokazuje im načine kako samostalno rješavati probleme te ih potiče da se riješe negativnih razmišljanja i uvjerenja o organizaciji i njenim članovima. Vođa razvija samopouzdanje svojih sljedbenika uvjeravajući ih da su sposobni samostalno obavljati zadatke i donositi odluke i da imaju potencijal s kojim se mogu nositi s radnim situacijama. Vođa želi oblikovati svoje vođe tako da trebaju vrlo malo vođenja. Danas su organizacije strukturno horizontalnije nego prije pa ima manje vođa. U takvim situacijama organizacije ne mogu biti uspješne ako se članove ne uključi u vođenje i ako ih se ne naučiti voditi same sebe.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 371.

<sup>30</sup> Isto.

#### **2.1.4.4. Vođe sluge**

Ovaj stil odnosi se na vodstvo u kojem vođe svojom glavnim zadatkom smatraju pomaganje svojim sljedbenicima u potrazi za ostvarivanjem osobnih potreba i interesa. Vođe-sluge polažu veliki trud i vrijeme na služenje tuđim, a ne vlastitim interesima kako je običaj. Sve svoje ulažu u ljudske potencijale u organizaciji, jer smatraju da su ljudi najvrjedniji resurs. Vođe neprestano teže oblikovanju svojih sljedbenika u mudre i neovisne članove organizacije, što rezultira uspješnijom cjelokupnom organizacijom. Vođa-sluga dobar je slušatelj također kao i trener-vođa, što mu omogućuje bolje razumijevanje sljedbenikovih potreba i tako lakše pomaže sljedbeniku da ih ostvari. Zapravo, vođe dobivaju povratne informacije koje mogu iskoristiti u korist sljedbenika. Uvjerljivost vođe u aktivnosti koje sljedbenici moraju provesti. Pri tome se rijetko koriste autoritetom, a više se koriste moću uvjeravanja koja omogućuje vođama sljedbenikovu reakciju na odgovarajući način. Vođe su svjesni prepreka u zadovoljavanju potreba i interesa sljedbenika pa znaju koje korake trebaju poduzeti da te prepreke uklone. Vođe su empatični pa se intelektualno povezivanju s razmišljanjima i stavovima drugih članova što im pomaže da se bolje poistovjećuju sa sljedbenicima kod pomaganja rješavanja problema. Također, vođe se smatraju skrbnicima ljudskih potencijala i odgovornima za pomoć članovima da maksimiziraju vlastiti potencijal. Razvijanje ljudskih potencijala moderan je način vođenja organizacije i ima važnu ulogu njezine uspješnosti. Stoga je nužno daljnje istraživanje vrijednosti teorije vođenja služenjem kako bi ga vođe u organizacijama mogli češće primjenjivati u praksi.<sup>31</sup>

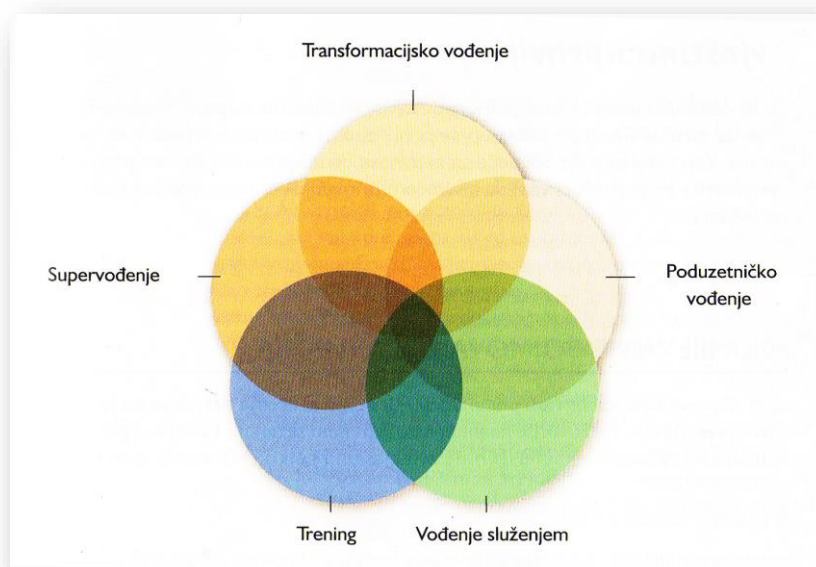
---

<sup>31</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 372.



#### 2.1.4.5. Poduzetničko vođenje

Vođe u ovom stilu ponašaju se kao da poduzetnički, kao da imaju ključnu, a ulogu u organizaciji te se ponašaju kao da preuzimaju rizik gubitka novca, ali će ostvariti udio u dobiti ako je bude. Svaki od spomenutih stilova vođenja danas međusobno se ne isključuju nego se kombiniraju na različite načine kako bi se došlo do jedinstvenog stila koji se uklapa u neku organizaciju. Slika 9. pokazuje različite kombinacije stilova vođenja za koje se vođe mogu odlučiti gdje osjenčani dijelovi prikazuju vođu čiji stil odražava sva četiri stila.<sup>32</sup>



*Slika 9. Različite kombinacije stilova vođenja*

Izvor: Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 373.

---

<sup>32</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 373.

## 2.2. Moć

Vodstvo i moć povezani su pojmovi zbog toga što je moć dio procesa utjecaja. Moć je zapravo sposobnost ili mogućnost utjecaja na druge ljude. Ljudi imaju moć kada mogu djelovati na vjerovanja, stavove i postupke drugih. Vodstvo izaziva promjenu i pokret, određuje smjer vizije i strategije, usmjeruje ljude k ciljevima, izgradnji tima i koalicija, te motivira i potiče. U raspravama o vodstvu i moći, nije neobično da se vođe opisuju kao vlasnici moći, odnosno kao pojedinci koji dominiraju drugima.<sup>35</sup> Moć je važna varijabla kojom pojedinac ili grupa može utjecati na volju i ponašanje drugih ljudi ili organizacija. S obzirom na ciljeve i sredstva razlikujemo tri vrste moći: *Političku moć*, *ekonomsku moć* i *ideološku moć*. Politička moć odnosi se na sposobnost pojedinca da organizira i upravlja drugim ljudima koja će se detaljnije pojasniti u narednom poglavlju. Ekonomska moć odnosi se na sposobnost organiziranja i razvijanja snaga u društvu, dok se ideološka moć odnosi na sposobnost opravdavanja organizacije pomoću vjerovanja i sustava vrijednosti.<sup>36</sup> Prema Weberu moć je uspješno nametanje volje drugima što je stalna pojava u organizacijama jer pojedinci konstanto pokušavaju svoju volju nametnuti drugima. Moć svugdje vodi vlasti koja je centralizirana i propisima formalizirana moć zapovijedanja i ima kontrolu nad stanovništvom neke zemlje.<sup>37</sup> Nadalje će se objasniti kakvu moć imaju vođe u društvu gdje će se opisati dva tipa moći: moć položaja osobe u organizaciji i moć same osobe. Objasniti će se svi oblici organizacije koje imaju moć. Kao što je moć države ili moć tvrtke kao tržišnog lidera u zemlji ili moć organizacije kao jedinog proizvođača određenog dobra u zemlji. Banke i mediji također posjeduju određenu moć što će se također objasniti u narednim poglavljima.

---

<sup>35</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 6-8.

<sup>36</sup> <http://polaznik.zizic.hr/uploads/scripts/209Politika%20i%20gospodarstvo.pdf>

<sup>37</sup> Vlast i politika. Max Weber. Jesenski i Turk. Hrvatsko socijalno društvo.1999.16-21.

### 2.2.1. Moć pojedinca

Prema Frenchu i Ravenu moć nastaje iz okvira odnosa dviju osoba koji uljučuje i osobu koja utječe i osobu na koju se utječe. Prepoznali su pet važnih izvora moći: nagrada, prisila, zakon, uzor i stručnost. Svaki od tih izvora povećava mogućnosti vođe da utječe na stavove, vrijednosti ili ponašanja drugih.

<b>MOĆ UZORA</b>	Zasniva se na tome što se sljedbenici poistovjećuju s vođom i što im se on sviđa. Školski učitelj kojega učenici obožavaju ima moć uzora.
<b>MOĆ STRUČNOSTI</b>	Zasniva se na predodžbi o sposobnosti vođe. Vodič koji je znalac o stranoj zemlji ima moć stručnosti.
<b>MOĆ ZAKONA</b>	Povezana je s položajem ili formalnim poslovnim autoritetom. Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona.
<b>MOĆ NAGRADE</b>	Proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadzornik koji nagrađuje vrijedne zaposlenike koristi moć nagrade.
<b>MOĆ PRISILE</b>	Proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih. Trener koji igrača drži na klupi zbog kašnjenja na trening koristi moć prisile.

*Slika 10. Pet izvora moći*

Izvor: Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 8.str

U organizacijama postoje dva osnovna tipa moći: moć položaja i moć osobe. Moć položaja je moć koja proizlazi iz određenog položaja ili ranga u formalnom sustavu organizacije. To je mogućnost utjecaja koju vođa ima zbog višeg

statusa od sljedbenika. Moć položaja uključuje moć zakona, moć nagrade i moć prisile. Moć osobe jest mogućnost utjecaja koja proizlazi iz toga što sljedbenici smatraju da je vođa simpatičan i stručan. Kada se vođa ponaša na način koji je sljedbenicima važan, to mu daje moć. Moć osobe uključuje moć uzora i moć stručnosti. Prema Burns, moć vođe ne iskorištavaju nad drugima za postizanje cijeva, nego se moć pojavljuje u odnosu te je vođe i sljedbenici trebaju koristiti za promicanje zajedničkih ciljeva.<sup>38</sup>

Certo i Certo moć sagledavaju kroz proces kontroliranja kao najvažniju ljudsku varijablu. "Moć je mjera u kojoj pojedinac može utjecati na druge da izvrše naredbu". Moć i kontrola su usko povezani, što možemo objasniti tako, što vođa uspoređi stvarne rezultate s planiranim i te ih korigira, odnosno daje naredbu da se korekcija napravi. Tu korekciju zaposlenici mogu ili ne moraju precizno provesti. Hoće li je provesti kako im je naređeno ovisi samo o moći koju vođa ima nad dotičnim pojedincima.



*Slika 11. Vođa SAD-a Barack Obama*

Izvor: <http://blogs.reuters.com/great-debate/files/2013/07/obama-best.jpg>

---

<sup>38</sup> Vodstvo: teorija i praksa. Peter G. Northouse. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje. 6-8.str

Kao što je već spomenuto, postoje dvije vrste moći; moć pozicije i osobna moć.<sup>40</sup> Vođe mogu svoju moć povećati poboljšanjem pozicije moći unutar organizacije. Također moć se može osnažiti povećanjem osobne moći. Pozicija moći poboljšava se prelaskom na viši položaj u strukturi organizacije, na što imaju slabi utjecaj ili ga uopće nemaju. No, vođe mogu znatno utjecati na količinu osobne moći koju imaju nad drugim članovima. John. P. Kotter naglašava važnost razvitka osobne moći. Kako bi vođe mogli planirati, organizirati, zapošljavati, kontrolirati i organizirati, trebaju imati kontrolu nad ljudima o kojima ovise. Ne mogu imati kontrolu nad drugima pukim zapovijedanjem i temeljem moći koja dolazi iz položaja koji imaju u organizaciji. Vođe u organizaciji ovise i osobama koji im nisu podređene, a u modernim organizacijama nitko neće pasivno prihvaćati i trpjeti nečije naredbe samo zato što je ta osoba šef. Ako vođa želi povećati osobnu moć, trebao bi pokušati kod drugih članova organizacije razviti osjećaj obveze prema sebi. Ako to uspije, članovi će mu dozvoliti da u određenim granicama utječe na njih. Nadalje, vođa bi trebao uvjeriti članove da je vrlo stručan. Što je veća percepcija stručnosti to je veći osjećaj moći. Također, trebao bi se razviti osjećaj poistovjećivanja s vođom, tako da se ponaša na način koji ostali članovi poštuju. Percepcija da članovi ovise o vođi glavna je strategija kojom se prenosi zaposlenicima kolike ovlasti vođa ima nad organizacijskim resursima.<sup>42</sup> Moć pojedinca određuje ciljeve kojima će težiti skupina, te kako će se resursi grupe raspoređivati na njene pripadnike. Pripadnici skupine koji posjeduju dobro političko umijeće, koriste svoju moć s ciljem utjecaja na resurse u svoju korist. Vođe postižu ciljeve i pri tom koriste moć kao sredstvo za lakše postignuće tih ciljeva. Za razliku od vodstva, moć ne zahtjeva povezanost između ciljeva. Istraživanja o vodstvu naglašavaju stil, a istraživanja o moći obuhvaćaju šire područje u kojem pojedinci na razne načine iskorištavaju svoju moć u organizaciji.

---

<sup>40</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 491-492.

<sup>42</sup> Moderni menadžment. Samuel C.Certo, S.Trevis Certo. MATE, Zagreb 2008. 492-493.

## 2.2.2. Moć organizacije

Moć organizacije odnosi se na onu organizaciju koja drži monopol <sup>43</sup> na određenom geografskom području ili ona koja je tržišni lider <sup>44</sup> u svojoj djelatnosti. Stoga, moć organizacije može se proučavati kroz tvrtku koja je lider u svojoj djelatnosti. Prema Kotleru, postoje četiri vrste **tržišnih situacija** tvrtki: *Tržišni vođa* ili lider je tvrtka s najvećim udjelom u određenoj djelatnosti koja obično vodi ostale tvrtke u smislu promjene cijena, uvođenje novih proizvoda, distribucije te troškova promidžbe.



Slika 12. Mcdonalds kao primjer moćnog tržišnog lidera

Izvor: <http://cdn1.pri.org/sites/default/files/story/images/McDonalds.jpg>

*Tržišni izazivač* je druga najjača tvrtka u djelatnosti koja se svakodnevno bori za povećanje svog tržišnog udjela. *Tržišni sljedbenik* je snažna tvrtka u određenoj djelatnosti koja ima cilj zadržati svoj tržišni udio bez da pritom ometa udio tržišnog vođe. *Tržišni tamponer* je tvrtka koja uslužuje male segmente

---

<sup>43</sup> Osnove ekonomije. N. Gregory Mankiw. MATE doo Zagreb treće izdanje str. 314

<sup>44</sup> Osnove marketinga. P. Kotler, V. Wong, J.Saunders, G.Armstrong. MATE.Zagreb 2006. 33.

tržišta u određenoj djelatnosti koje druge tvrtke zbog nekog razloga zanemaruju ili ignoriraju.<sup>45</sup>

Također, moć tvrtke može se promatrati kroz primjer monopolskog poduzeća. Poduzeće je monopol ako je jedini proizvođač svog proizvoda i ako njegov proizvod nema bliskih supstituta. **Monopolist** je jedini prodavač i proizvođač nekog dobra na tržištu zato što druga poduzeća ne mogu ući na tržište i konkurirati mu. Ulazne prepreke **imaju tri glavna razloga:**

- samo jedno poduzeće posjeduje ključni resurs (monopolski resursi)
- država daje isključivo pravo proizvodnje nekog dobra ili usluge samo jednom poduzeću (monopoli koje stvara država)
- troškovi proizvodnje su takvi da je jedan proizvođač učinkovitiji od velikog broja proizvođača (prirodni monopoli)<sup>46</sup>

Pod primjer moći u organizaciji mogu se izdvojiti i *Rotary* klubovi. To su međunarodna udruženja osoba iz poslovnog života koja se posvećuju različitim ciljevima vezanih uz etička načela u poslovnom i privatnom životu. To je nevladina međunarodna udruga priznata i od strane Ujedinjenih naroda koja svojim načinom rada širi dobru volju i razumijevanje u svijetu. Trenutno ima više od 1.2 milijuna članova u gotovo svim zemljama svijeta. Financiranje projekata i programa obavlja isključivo dobrovoljnim priložima članova.<sup>47</sup> Uzimajući u obzir moćnike koji su udruženi u klubove i tajnovitost njihovih sastanaka i okupljanja ova organizacijska struktura u Hrvatskoj podsjeća na lokalnu verziju zloglasne *Bildererg*<sup>48</sup> grupe koja udružuje najmoćnije ljude na planetu. Bez obzira bio to hrvatski Bildberg ili ne, činjenica je da su se prilikom

---

<sup>45</sup> Isto.

<sup>46</sup> Osnove ekonomije N. Gregory Mankiw MATE doo Zagreb treće izdanje str. 314-342.

<sup>47</sup> [http://www.rotary.hr/webapp/f?p=1910:340:0::NO::P340\\_ID:5](http://www.rotary.hr/webapp/f?p=1910:340:0::NO::P340_ID:5)

<sup>48</sup> <http://www.bilderbergmeetings.org/index.php>

pregledavanja arhiva službenih popisa članova klubova našle utjecajne osobe iz sabora i visoke politike te medijske i gospodarski važne ličnosti.<sup>49</sup>

### 2.2.3. Moć države

Prema Weberu, postoje dvije vrste moći države. Jedna vrsta je moć na temelju monopolističkog položaja, a druga je moć autoriteta kao moć za izdavanje zapovijedi i obveza.<sup>51</sup> Monopolistički položaj zasniva se na utjecaju koji proizlazi iz toga da neke zemlje posjeduju vrijedne prirodne resurse koje druge zemlje nemaju ili imaju ali u znatno manjim količinama. Primjer takve moći je Rusija koja ima 75,7 trilijuna američkih dolara vrijednost prirodnog bogatstva. Kao najveća država svijeta raspolaže s uvjerljivo najvećim prirodnim bogatstvima. Prva je po zalihama zemnog plina i drvnih rezervi, a druga po ugljenu te treća po zlatu. Uz to sve, količine pronađene nafte među najvećima su na planetu. Značajna su i sibirski nalazišta rijetkih minerala koji bi se trebali koristiti u tehnologijama budućnosti. Između zemalja s najviše prirodnih bogatstava svakodnevno se vode ratovi i sukobi zbog sve povećanja oskudnosti prirodnih bogatstva i zbog sve veće potrošnje u tehnologiji i industriji.<sup>52</sup> Moć neke države može se mjeriti bruto domaći proizvodom. Bruto domaći proizvod je vrijednost svih proizvedenih finalnih dobara proizvedenih u nekoj zemlji tijekom određenog razdoblja.<sup>54</sup>

---

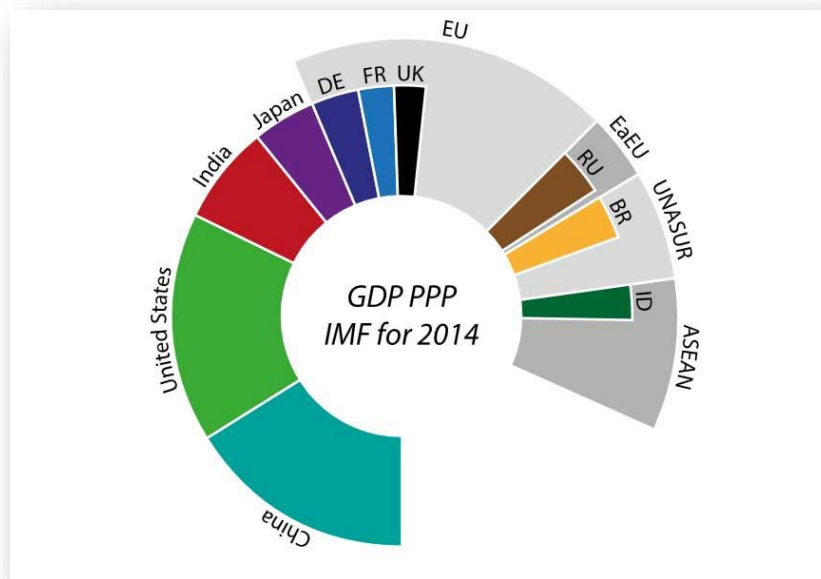
<sup>49</sup><http://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/hrvatski-bilderberg-popis-100-najmocnijih-ljudi-okupljenih-u-lions-i-rotary-klubovima-59797>

<sup>51</sup> Vlast i politika. Max Weber. Jesenski i Turk. Hrvatsko socijalno društvo. 1999.51-53.

<sup>52</sup> <http://www.tportal.hr/vijesti/svijet/206771/Znate-li-koja-je-prirodno-najbogatija-zemlja-svijeta.html>

<sup>54</sup> Osnove ekonomije. N. Gregory Mankiw. MATE doo Zagreb treće izdanje str. 503





Slika 13. BDP top 10 zemalja

Izvor:

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/1/1a/GDP\\_PPP\\_2014\\_Selection\\_DE.svg/768px-GDP\\_PPP\\_2014\\_Selection\\_DE.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/1/1a/GDP_PPP_2014_Selection_DE.svg/768px-GDP_PPP_2014_Selection_DE.svg.png)

#### 2.2.4. Moć banke

Svaka centralna banka i velike kreditne banke na temelju svog monopolističkog položaja na tržištu kapitala imaju vladajući položaj. Na temelju toga imaju veliki utjecaj na organizacije i pojedinca. One mogu nametnuti uvjete za odobrenje kredita osobama koje kredit posuđuju, dakle mogu utjecati na njihovo dugoročno ekonomsko ponašanje. Sustav federalnih rezervi jedna je od većih privatnih institucija koje su ovlaštene regulirati i kontrolirati druge monetarne institucije i tržišta Sjedinjenih američkih država. Svrha joj je ista kao i Centralnoj banci Europe, a to je dozvoljeno kontroliranje ponude novca u opticaju prodavanjem i kupovanjem državnih obveznica. To daje bankama neograničenu moć, s obzirom da je svatko ovisan o novcu a život bez njega nezamisliv.



*Slika 14. Logo Sustava federalnih rezervi (FED)*

Izvor: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/e8/US-FederalReserveSystem-Seal.svg/2000px-US-FederalReserveSystem-Seal.svg.png>

Banke slijede svoj interes i ostvaruju ga upravo onda kada podređeni slijede svoje vlastite interese koje su im okolnosti prinudno nametnule. Središnje banke su u sličnom položaju kao i poduzeća u monopolu koja u mogu određivati cijene korisnicima kakva im je volja, te ih svojim ponašanjem prisiliti na ponašanje koje njima odgovara. Banke su baš kao i monopolska poduzeća svjesna svoje moći upravo radi toga jer znaju da su jedini prodavatelj određenog dobra i da su korisnici tog dobra ovisni o njima. Banke kao i monopoli mogu na temelju zadovoljavanja svojih interesa postupno prijeći u autoritarnu vlast. Velike banke zbog bolje kontrole zahtijevaju primanje svojih direktora u nadzorne odbore poduzeća koja traže kredite, a nadzorni odbor izdaje upravnom odboru zapovijedi koje mora poštivati. To daje bankama neograničenu moć.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Vlast i politika. Max Weber. Jesenski i Turk. Hrvatsko socijalno društvo. 1999. 51-53.

#### 2.2.4.1. Utjecaj banaka na razvoj ekonomske krize

U sedamdesetim godinama prošlog stoljeća finansijski sektor u Americi bio čvrsto reguliran. Većina običnih banaka bile su obiteljske tvrtke kojima je bilo zabranjeno špekuliranje s depozitima klijenata. Investicijske banke koje su se bavile dionicama i trgovinom obveznicama su bila mala privatna partnerstva. Počevši od 1990-tih, deregulacija i napredak tehnologije dovode do stvaranja kompleksnih finansijskih proizvoda nazvanih *derivat*<sup>63</sup>. Ekonomisti i bankari su tvrdili da su učinili tržište sigurnijim, no zapravo su ga učinili nestabilnim. Zakonodavci, političari i poslovni ljudi nisu ozbiljno shvatili prijetnju finansijskih inovacija na stabilnost finansijskog sustava. Korištenjem derivata bankari su mogli kladiti na bilo što. Mogli su se kladiti na rast ili pad cijena nafte ili stečaj poduzeća čime se stvaralo neregulirano tržište. Investicijske banke povezuju tisuće hipoteka i drugih kredita, uključujući i kredite za aute, studentske kredite i dug po kreditnim karticama za stvaranje složenih derivata nazvanih kolateralna dužnička obveza, engl. *CDO*.<sup>64</sup> Investicijske banke prodaju CDO-e investitorima te istovremeno plaćaju rejting agencijama procjenu CDO-a. Mnogi od njih dobili su AAA rejting, koja je najviša moguća ocjena ulagača a zapravo su bili jako rizični. Tako su se počeli odobravati rizični krediti a banke također nisu brinule za ništa osim da prodaju što više tog visokorizičnog proizvoda. Što više CDO-a prodaju veća im je dobit, a rejting agencije koje plaćaju investicijske banke ne snose nikakvu odgovornost ako se njihova ocjena CDO-a pokaže pogrešnom. Početkom 2000-tih, došlo je do enormnog porasta najrizičnijih zajmova, drugorazrednih kredita nazvanih "*subprime*"<sup>65</sup>. I kada su tisuće tih drugorazrednih kredita propadali mnogi od njih su još uvijek

---

<sup>63</sup> <http://limun.hr/main.aspx?id=12443>

<sup>64</sup> <http://www.investopedia.com/terms/c/cdo.asp>

<sup>65</sup> <http://www.investopedia.com/terms/s/subprimeloan.asp>

dobili ocjenu AAA. AIG<sup>66</sup>, najveća osiguravajuća tvrtka na svijetu prodavala je ogromne količine derivata zvanih *zamjena za pogrešne kredite* engl. "swap"<sup>67</sup>. Za investitore koji su imali CDO-e, ova "kreditna zamjena" je služila kao polica osiguranja. Investitor koji ju je kupio, plaćao je AIG-u premiju. Ako bi CDO propao, AIG se obvezao naknaditi gubitak investitoru. Ali za razliku od klasičnog osiguranja, špekulanti su također mogli kupovati ovo osiguranje od AIG-a kako bi se kladili protiv CDO-a koje nisu imali. Do kraja 2006. godine, jedna od većih banaka *Goldman Sachs*<sup>68</sup> odvela je još dalje. Nije samo prodavala otrovne CDO-e, nego se i aktivno kladila protiv njih u isto vrijeme dok je kupcima govorila da su to vrlo sigurna ulaganja. Kupujući kreditne zamjenske kamate AIG-a, banka se mogla kladiti protiv CDO-a koje nije ni imala i naplatiti se kada ti isti CDO-i propadnu. Fondovi su na taj način zaradili milijarde kladeći se protiv CDO-a koje su stvorile najveće banke u Americi kao što su Merrill Lynch, JP Morgan i Lehman Brothers<sup>69</sup>. 2008. godine jedan od stupova Wall Street-a, investicijska banka Bear Stearns<sup>70</sup> je postala nelikvidna, te je kupuje JP Morgan Chase<sup>71</sup>. To je bio trenutak kada je administracija mogla intervenirati i uvesti različite mjere s kojima bi se umanjio rizik za financijski sustav. Ubrzo nakon toga Lehman Brothers je objavio rekordni gubitak i slom sustava dionica. Ostao je bez gotovine i cijela bankarska investicijska industrija je brzo tonula. Stabilnost globalnog financijskog sustava bila je velikoj opasnosti. Sazvan je hitan sastanak s generalnim direktorima najvećih banaka kako bi pokušali spasiti Lehman Brothers. Merrill Lynch, druga velika investicijska kuća, bila je također na rubu propasti, ali ju je preuzela Bank of America. Propast Lehman Brothers-a izazvao je propadanje

---

<sup>66</sup> [http://www.aig.com/aig-worldwide\\_3171\\_441789.html](http://www.aig.com/aig-worldwide_3171_441789.html)

<sup>67</sup> <http://www.investopedia.com/articles/optioninvestor/07/swaps.asp>

<sup>68</sup> <http://www.goldmansachs.com/>

<sup>69</sup> <http://www.investopedia.com/university/credit-crisis/credit-crisis1.asp>

<sup>70</sup> <http://www.efinancialnews.com/story/2013-03-19/bear-stearns-timeline-five-years-on>

<sup>71</sup> <https://www.jpmorganchase.com/>

niza velikih banaka i osiguravajućih kuća zbog čega se cijeli financijski sustav smrznuo. Od Kongresa je zatraženo da izda 700 milijardi \$ za spas banaka. Jer bi u protivnom došlo do totalnog financijskog sloma. Ali svjetska tržišta dionica nastavljaju padati i dalje i strahovalo se da je globalna recesija započela. Zakonodavstvo nije radilo ništa da se zaustavi val otpuštanja i ovrha. Stopa nezaposlenosti u SAD-u i Europi brzo raste te se kriza ubrzava i širi na cijeli svijet. Banke imaju neograničenu moć koja nadilazi moć cijelog svjetskog financijskog sustava, a krizu koju su prouzrokovale 2008. godine osjećamo dan danas.<sup>72</sup>

### **2.2.5. Moć medija**

Kao zasebno potpoglavlje opisat će se još jedna moć koju posjeduje neka zemlja, koja do sada u ovome radu nije spomenuta, a to je moć medija. Živimo u svijetu u kojem su mediji svemoćni jer sve veći broj ljudi provodi veliki dio vremena na Internetu i gledajući televiziju. Moramo prihvatiti utjecaj medija i uvažavati njihovu važnost ali i svojevrsnu opreznost kao dijela kulture u današnjem svijetu. Prošlo je vrijeme čitanja knjiga. Užurbani način života natjerao je ljude na to da na što brži način dođu do informacija. Tako se više ne proučavaju knjige nego se gledaju dokumentarci, ne čitaju se romani nego se gledaju filmovi. Sve manje se čitaju knjige i novine, ljudi se okreću bržim, dostupnijim i jeftinijim medijima kao što je Internet i televizija. Ono što ćemo pronaći na internetu ili vidjeti na televiziji, vjerovat ćemo u to. Upravo ovdje se skriva moć medija. Dakle, društvena moć sažeto je definirana kao društveni odnos između grupa ili institucija, uključujući kontrolu moćne skupine ili institucije nad manjom grupom. Takva moć u pravilu dolazi od povlaštenog pristupa socijalne vrijednosti resursa, kao što su snaga, bogatstvo, prihodi, znanje i status. Moć medija je uglavnom simbolična i uvjerljiva u smislu da

---

<sup>72</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=D9ub25WjEK0>

mediji prije svega imaju potencijal za kontrolu u određenoj mjeri na um čitatelja ili gledatelja, ali ne i izravno na njihove akcije.<sup>73</sup> Oni imaju takvu moć da plasiraju čovječanstvu poruku kakvu žele, koje naravno ima mogućnost vjerovati ili ne. Mediji mogu bez ikakvih posebnih sankcija od zakonodavnih tijela utjecati na nas i manipulirati s nama u smislu reklama i oglasa kojima se promoviraju proizvodi jakih tvrtki i obmanjuju potrošači isticanjem prednosti proizvoda koje uopće nema ili ne postoje. S druge strane takvi oglasi velikih tvrtki zasjenjuju proizvode manjih tvrtki što im zasigurno smanjuje profit. S obzirom da su ti mediji postali jedini izvor koji nam daje sve nove informacije u svijetu, vrlo vjerojatno ćemo im vjerovati. Najveće korporacije svijeta društvu nameću stavove koje slijepo slijede. Recimo, nametnut nam je stav od velikih tvrtki svijeta da je normalno raditi 10 sati tjedno u tvrtkama čiji proizvodi su nezdravi i puni aditiva koji se prodaju u trgovačkim centrima koji pripadaju tim velikim tvrtkama. Navečer nakon posla legnemo pred tv gledajući televiziju s političkim vijestima o potezima vlade čiji su članovi sada u vladi a prije i poslije će biti na čelu neke tvrtke. Ovdje dolazimo do važnog pitanja je li medij neovisan operator ili to obavljaju politički vođe ili drugi stvaraoci mišljenja koji određuju dnevni red za novinare? U svakoj zemlji mediji su podređeni glavnim vođama koji imaju pravu moć u državi. Dakle, može se reći da vođa može imati velik utjecaj na medije, a samim time preko medija na populaciju. *Spin doktori* su postali nevjerovatno izvježbani u različitim vrstama manipuliranja javnosti, a sve u želji da svoje kandidate prikažu u boljem svijetlu.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> <http://discourses.org/OldArticles/Power%20and%20the%20news%20media.pdf>

<sup>74</sup> <http://www.huoj.hr/tag/spin+doktor>



*Slika 15. Moderni mediji*

Izvor:[http://www.sfu.ca/olc/sites/default/files/imagecache/Blog\\_NP\\_Lead/idleno\\_moresocial.png](http://www.sfu.ca/olc/sites/default/files/imagecache/Blog_NP_Lead/idleno_moresocial.png)

Zanimljivu činjenicu koja potiče na razmišljanje izjavio je Nigel Paul Farage, britanski političar, vođa nezavisne stranke Ujedinjenog kraljevstva te njen član Europskog parlamenta za Jugoistočnu Englesku na jednoj od sjednica Europskog parlamenta neposredno prije nego što je Republika Hrvatska ušla u Europsku uniju. "U Hrvatskoj sam želio saznati da li je urađena odgovarajuća nacionalna debata da li je kampanja bila *fer*... U Hrvatskoj ne postoji slobodni tisak. Nema uopće nacionalne debate. Ponuđena je nagrada od 10.000,00 kn za onog koji nađe bilo kakav članak u bilo kojim novinama u Hrvatskoj koji sugerira da pristupanje Republike Hrvatske Europskoj Uniji nije najbolja stvar.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=RFxzziSepri>

## 2.3. Politika

Politika je pojam usko povezan s vodstvom zbog toga što je kao i moć dio procesa utjecaja. Svaki pojedinac ima svoje interese i ciljeve koji su međusobno različiti. Da bi se oni mogli ispuniti, trebalo bi utvrditi zajedničke norme i pravila ponašanja. Možemo reći da se politika bavi utvrđivanjem tih pravila i normi. Riječ politika dolazi od grčke riječi polis što znači grad ili država, a izvodi se iz pojmova *politeikos* kao državni. Danas politika predstavlja skup različitih znanja i vještina koja se primjenjuju u različitim situacijama među ljudima radi ostvarivanja interesa. Politika se definira kao umijeće upravljanja državom ili političkom zajednicom, a odnosi se na sve postupke upravljanja u organizacijama i institucijama pomoću kojih ljudi ostvaruju svoje interese i reguliraju zajedničke poslove. Svatko od nas politiku shvaća individualno i na različite načine se odnosi prema njoj. Mnogi ljudi nastoje izbjeći susretanje s politikom, no ona je važan dio našeg života i nemoguće ju je zaobići. Politika ima tri temeljna značenja. Može se promatrati kao politički proces odnosno političko nadmetanje kao što su izbori. Može se promatrati kao institucija unutar koje se odvijaju politički procesi te se može promatrati kao proces donošenja odluka u svim sferama ljudskog života.<sup>76</sup>

Politika je sporna stvar koja dijeli ljudska razmišljanja. Upravo iz tog razloga se ljudi pitaju koja je stvarna narav, ali i svrha politike. Uz politiku se veže i demokracija kao oblik vlasti u kojem odluke donosi većina njenih građana. Prema Weberu najveća sumnja u ljudskom umu je sumnja u domet političke demokracije. Weber smatra da se demokracija često pretvara u diktaturu moćnih manjina jer je tok povijesnih zbivanja ljude naveo na takvo razmišljanje. Kroz čitavu povijest svjedočimo da odluke važne za dobrobit zajednice donosi pojedinac ili tek nekolicina ljudi. Weber u svojim početnim

---

<sup>76</sup> <http://polaznik.zizic.hr/uploads/scripts/209Politika%20i%20gospodarstvo.pdf>



političkim promišljanjima ne gaji nikakvu nadu u bolju političku budućnost, no u svojem predavanju Politika kao poziv, on taj pesimizam ipak okreće u tračak nade i smatra da politika još čeka svoje prave ljude, svoje junake. Ukratko, Weber smatra da moderna vlast samo dublje prodire u društvo od stare vlasti i da je demokracija važan, ali upitan pokušaj da se poboljša kvaliteta upravljanja društvom. No od starih vladara do modernih mehanizama ogromna moć je koncentrirana u rukama malog broja ljudi koji su po svojoj savjesti i odgovornosti nedorasli zadatku. Danas živimo u svijetu demokracije, gdje svaka osoba ima pravo glasa i ispada da narod bira svoj put za bolju budućnost. No zapravo nam je stalno nametnuti izbor između dvije osobe, jedan predložen od strane lijevih, jedan od strane desnih, i sviđao nam se on ili ne za njega smo prisiljeni glasati. Referendumom se narodu nameću pitanja važna za samu zajednicu u kojoj živimo a na čijim izborima se bilježi slaba izlaznost jer je glasovanje dobrovoljno. Iz toga proizlazi da je za jedno od važnih političkih pitanja o ulasku Republike Hrvatske u Europsku uniju odlučila samo jedna trećina Hrvata koja je izašla na izbore. Je li to prava demokracija? Najveće pitanje koje se provlači je: "Kakvi su ljudi koji vode državu i imaju moć?" U današnje je vrijeme porastao broj školovanih političara i raznih intelektualaca, no uvjeti prema kojima su odabrani se najčešće svode na slučajne okolnosti, borbenost i bezobzirnost. Danas je predstavnički elitizam službeni oblik političke demokracije, a demokracija je neposredna stvar koja se svodi na čin političkih izbora za parlament ili predsjednika države. Sloboda vlasništva i ekonomske utakmice su temelj demokracije, a upletanje države ograničava demokraciju.<sup>77</sup>

Politika je veoma širok i kompleksan pojam, stoga ga je potrebno suziti na politiku organizacije koja je temelj ovog rada. Prema tome, sa stajališta organizacije politiku možemo podijeliti na politiku koja se odvija unutar i politiku van organizacije. Pod politikom unutar organizacije misli se na politiku koju

---

<sup>77</sup> Vlast i politika. Max Weber. Naklada Jesenski i Turk. Hrvatsko socijalno društvo. 10.

vodi vođa u organizaciji i koja utječe na sam uspjeh organizacije. Pod politikom van organizacije misli se na politiku koja također utječe na samu organizaciju ali ne utjecajem vođe nego vanjskih čimbenika koje zadaje država. Dakle, čim zaposlenici u nekoj organizaciji pretvaraju svoju moć u akciju, oni se zapravo bave politikom. Pojedinci u organizaciji žele imati bolje položaje iz kojih mogu utjecati na druge i promovirati svoje karijere. Političko ponašanje u organizaciji česta je i važna komponenta u organizaciji. Odnosi se na aktivnosti koje utječu na djelovanje određenih koristi unutar poduzeća. U procesu socijalizacije, svaka osoba razvija tri potrebe. To su potreba za moći, potreba za postignućima i potreba za pripadanjem. Ove potrebe variraju od pojedinca do pojedinca, pa tako neki imaju potrebu utjecati i voditi druge, što ujedno utječe na sklonost političkom ponašanju unutar organizacije. S druge strane, neke osobe imaju veću potrebu za uspjehom i pripadanjem. Osobe koje posjeduju veliku moć unutar organizacije često su sklone manipulaciji i neiskrenom ponašanju čime se ispunjavaju isključivo vlastiti interesi. Posjeduju veliku moć uvjeravanja čime kontroliraju i manipuliraju odnosima s drugima. Kod vođe koje vjeruju da imaju neograničenu kontrolu nad svemu i svima u organizaciji, češće je izraženo političko ponašanje jer vjeruju da će njihove političke taktike biti efikasne i nisu povodljivi nego vjeruju u sebe i sami žele voditi. Pojedinci u organizaciji također su skloniji rizičnijem ponašanju te ih to automatski čini sklonijima političkom ponašanju zbog napredovanja u karijeri. Zbog toga su pojedinci u organizaciji spremni učiniti bilo što kako bi bili unaprijeđeni na više pozicije u organizacijskog strukturi. Time pojedinci pokušavaju na razne načine kontrolirati dojmove drugih o njima, te će se koristiti raznim tehnikama da drugima postaju privlačniji i da stvore pozitivniju sliku o sebi. Često se koriste konformizmima i iskazima, uslugama i laskanjima čime osiguravaju bolje uvjete na poslu i napredovanje u karijeri. Pojedinci su također često članovi ili simpatizeri političkih stranaka preko kojih na jednostavniji i efikasniji način ostvaruju svoje ciljeve i interese. Zbog toga su u organizacijama svakodnevno prisutne političke borbe i natjecanja jer zaposlenicima prijete otkazi ili nazadovanje u hijerarhiji ako se ne bore i iskorištavaju vlastitu moć

čime povećavaju svoju osobnu konkurentnost.<sup>78</sup> Također, čest je slučaj da su političari na vlasti u prilikama da na razne načine pogoduju poduzećima čiji su vlasnici ili dioničari čime nerijetko dolazi do sukoba interesa. Politika je moćno oružje kojim se koriste vlasnici velikih tvrtki, i kojim, uslugom za uslugu, na legalne a ponekad i ilegalne načine ostvaruju svoje ciljeve.



*Slika 16. Politika*

Izvor: <http://www.artroots.info/wp-content/uploads/2015/09/politics-2.jpg>

---

<sup>78</sup> [http://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=62&page=8](http://www.posao.hr/articles_all.php?ID=62&page=8)

### 3. Vodstvo, moć i politika organizacija u Republici Hrvatskoj

#### 3.1. Konzum naspram LIDL - moć privatne tvrtke

##### 3.1.1. Konzum d.d.



*Slika 17. Logo poduzeća Konzum d.d.*

Izvor: <http://www.subcity.hr/images/logo/brands/konzum-logo.png>

#### **Profil poduzeća**

Konzum d.d. najveći je hrvatski maloprodajni trgovački lanac. 2014. godine ima zaposleno oko 12.000 ljudi, a u Hrvatskoj ima više od 700 prodavaonica. U Konzumu dnevno kupuje više od 650.000 potrošača.<sup>79</sup> Misija tvrtke je pružiti svakom kupcu najbolju vrijednost kroz vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kupnje te pomno izabran asortiman kvalitetnih roba. Vizija je biti najbolji trgovački lanac u regiji koji će biti standard i mjerilo kvalitete i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> <http://www.agrokor.hr/repository/files/a/f/afbb5eecc0c7bdf27ef4fc180bf9b7b5.pdf>

<sup>80</sup> Isto.

## Vodstvo tvrtke

Predsjednik uprave je Slavko Ledić, a predsjednik nadzornog odbora je Ivica Todorić. Predsjednik uprave kao vođa smatra da su zaposlenici najveća vrijednost i prednost tvrtke te da je upravljanje ljudskim resursima najvažnija funkcija poslovanja. U vrijeme ekonomske krize nastavlja se s provedbom dugoročne strategije razvoja. Ujednačavanjem standarda i politika, unapređenjem sustava organizacije i njenog razvoja te unapređenjem poslovnih procesa, sustava za razvoj kompetencija zaposlenika i upravljanje potencijalima i talentima pridonijelo se povećanju učinkovitosti poslovanja i samim time zadovoljstvu zaposlenika. Provode se aktivnosti na poboljšanju radnog okruženja, zaštiti i unapređenju zdravlja i sigurnosti na radu te se otvaraju različite mogućnosti njihova razvoja. Zadaća središnje funkcije ljudskih resursa je da se planiraju i razvijaju alati i postupci upravljanja i razvoja ljudskih resursa te da se menadžmentu omogući njihova primjena. Realizirane su brojne aktivnosti kao potpora poslovnim procesima, a sve s ciljem postizanja utvrđenih poslovnih ciljeva. Ljudski resursi imaju visokorazvijene sustave i programe, a suradnjom je omogućena kvalitetna praksa i povećan učinak u ostvarivanju rezultata. Unapređenje poslovnih procesa predstavlja najvažniji zadatak te se od tvrtke traži prilagodljivost i otvorenost za promjene. Važnost i širina znanja i alata, uz kontinuirano djelovanje, ostvarili su postavljene poslovne ciljeve tvrtke u čemu je i ključna uloga. Povećanje konkurentnosti i stalno podizanje poslovne izvrsnosti nameće stalnu potrebu analize redizajna i razvoja same organizacije kako bi u provedbi aktivnosti bili korak ispred onoga što postoji u okruženju. Dakle, analiza organizacijske strukture te vodstva i učinkovitosti poslovnih procesa je kontinuirani proces i zadatak tvrtke.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> <http://www.agrokor.hr/repository/files/a/f/afbb5eecc0c7bdf27ef4fc180bf9b7b5.pdf>

## **Vrednovanje zaposlenika i ulaganje u obrazovanje**

Pomoću jasno definiranih individualnih i grupnih ciljeva te redovitim praćenjem i procjenom pokazatelja uspješnosti radnika i njihovim zasluženim nagrađivanjem utječe se na motiviranost i produktivnost te povećanu učinkovitost u radu. Konstantna zadaća tvrtke je pronalaziti mlade talente, razvijati ih i usmjeravati njihovo napredovanje. Razvojem novih tehnologija, unapređenjem poslovnih procesa i širenjem tržišta postavljaju se i sve veći radni zahtjevi pred zaposlenike u tvrtki, što uvjetuje proširivanjem i unapređivanjem njihovih znanja i vještina. Otvaraju se nove mogućnosti njihova rada na više pozicija ili napredovanja u hijerarhiji. Programima cjeloživotnog obrazovanja čuvaju se radna mjesta, a radnici postaju konkurentniji te sposobniji i vještiji u obavljanju svojih zadataka. Upravljanje talentima i razvoj karijera, otvaranje prostora za njihovo napredovanje i stručno usavršavanje sastavni su dio planiranja sustavnog razvoja te sigurne budućnosti te daljnjeg razvoja tvrtke.<sup>82</sup>

### **Poslovanje u 2014.**

Poslovanje tvrtke Konzum u 2014. godini i dalje je nedostižno na hrvatskom maloprodajnom tržištu s prihodom od 13,4 milijarde kuna. Ovaj enormni profit veći je od ukupnog prihoda Plodina, LIDLA, Kauflanda, Spara i Tommyja zajedno. Od toga je neto dobiti imao 108 milijuna kuna. Prihodi tvrtke porasli su pola posto dok je dobit pala 36 posto. S obzirom na to da je spajanje Mercatora s Agrokorom počelo sredinom prošle godine, prihodi Konzuma trebali bi biti veći u 2015. Mercator će u Hrvatskoj biti pripojen Konzumu, dok će u Sloveniji i Srbiji Agrokorova maloprodaja nakon spajanja poslovati pod brandom Mercatora čime će ojačati i regionalna pozicija Agrokorove

---

<sup>82</sup> Isto.

maloprodaje. Očekuje se kako će Agrokorov prihod od trgovine nakon preuzimanja Mercatora iznositi šest milijardi eura. Trenutno Agrokor u mreži Konzum-Mercator ima 2000 trgovina u regiji.<sup>83</sup>

Poslovanje domaćih maloprodajnih lanaca u 2014.				
Tvrtka	Prihod (mlrd kn)	Promjena	Dobit (mil. kn)	Promjena
Konzum	13,45	0,50%	108	-36,20%
Plodine	3,42	4,50%	41	13,80%
Lidl	3,28	9%	108	1266,90%
Kaufland	3,00	10,30%	-35	-32,80%
Spar	2,21	9,10%	-115	-8,30%
Tommy	2,07	4,40%	59	53,40%
Mercator H*	1,92	-25,70%	-253	-26,00%
Metro	1,79	-0,40%	-20	2,80%
Billa	1,64	0,90%	-69	29,60%
Studenac	1,26	3,20%	48	2,40%
<b>Ukupno</b>	<b>34,03</b>	<b>1,07%</b>	<b>-128</b>	

*Slika 18. Poslovanje domaćih maloprodajnih lanaca u 2014.*

Izvor: <http://www.banka.hr/hrvatska/lidl-i-konzum-lani-zaradili-jednako-po-108-mil-kuna>

<sup>83</sup> <http://www.banka.hr/hrvatska/lidl-i-konzum-lani-zaradili-jednako-po-108-mil-kuna>

### 3.1.2. LIDL d.d.



*Slika 19. Logo poduzeća Lidl d.d.*

Izvor:

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/thumb/b/be/Lidl\\_Stiftung\\_%26\\_Co.\\_KG\\_logo.svg/768px-Lidl\\_Stiftung\\_%26\\_Co.\\_KG\\_logo.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/thumb/b/be/Lidl_Stiftung_%26_Co._KG_logo.svg/768px-Lidl_Stiftung_%26_Co._KG_logo.svg.png)

#### **Profil poduzeća**

LIDL je grupacija trgovina prehrambenim proizvodima koja ostvaruje veliki rast izvan granica Europe. Temeljno načelo odnosno misija tvrtke je jednostavnost prema kojoj se vodi cjelokupno poslovanje tvrtke. Kupcima se nudi roba široke potrošnje dobre kakvoće po povoljnim cijenama. Tvrtka je osnovana u mjestu Schwäbischen pod nazivom Lidl & Schwarz Lebensmittel Sortimentsgroßhandlung. Kasnije su se aktivnosti razdvojile na diskontne trgovine prehrambenim proizvodima koje je preuzeo LIDL i na samoposlugu i trgovačke centre koje je preuzeo Kaufland i Handelshof. Danas Lidl, kao dio grupacije Schwarz, spada među 10 vodećih njemačkih maloprodajnih trgovina. Također, LIDL predstavlja međunarodno aktivnu grupaciju s vlastitim nacionalnim društvima u cijeloj Europi. Nakon otvaranja prvih trgovina, širenja po Njemačkoj do međunarodnog angažmana početkom devedesetih godina poslovanje danas se enormno prošili pa su trgovine



zastupljene u gotovo svim europskim zemljama. Tvrtka ima najveću mrežu diskontnih trgovina u Europi.<sup>84</sup> LIDL Hrvatska ima na čelu s predsjednikom uprave Borisom Lozićem ima oko 90 prodavaonica odnosno supermarketa i oko 1700 zaposlenih sa stalnom tendencijom rasta.<sup>85</sup>

### **Vodstvo tvrtke**

Predsjednik uprave LIDL Hrvatska je Boris Lozić. Tvrtka osposobljava zaposlenike za odgovoran i uspješan rad u poduzeću te potiče njihov razvoj čime stvara okruženje koje omogućuje inicijativu i motiviranost te zadovoljstvo na poslu. Svatko od zaposlenih u tvrtki predstavlja uzor i time pridonosi ostvarivanju načela vođenja zaposlenika. Zajedno sa zaposlenicima dogovaraju se ciljevi te se određuju jasni zadatci i tako se stvara odgovornost uz slobodu odlučivanja. Vođe međusobno razgovaraju sa podređenima i na taj način potiču iskrenu i pravovremenu komunikaciju. Nadređeni imaju povjerenja u svoje podređene i znaju da će povjerene poslove izvršiti na najbolji mogući način te da će svojim prijedlozima i idejama unaprijediti poduzeće. U međusobnom radu ponašaju se pošteno i poštuju jedni druge te se drže svojih obećanja i dogovora. Zaposlenici svoje vođe smatraju vjerodostojnim partnerima. Pozitivnim kritikom i priznanjem postignuća te nagradama radnu grupu ohrabruju i potiču na daljnji razvoj. Svakom zaposleniku pruža se redovita povratna informaciju o njegovim postignućima i ponašanju pri čemu se potiče motivacija i djelotvornost. Provođi se objektivna i primjerena kontrola zaposlenih te se zajedno koriste mogućnosti za poboljšanja. Upravo u kriznim i konfliktnim situacijama odnosi među vođama i sljedbenicima su pouzdani, poštenu, vjerodostojni i lojalni. Vođe su otvoreni za promjenjive zahtjeve i uvjete na tržištu s ciljem daljnjeg razvoja poduzeća. Profesionalni selekcijski postupak temeljni je način

---

<sup>84</sup> <http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm>

<sup>85</sup> [http://karijera.lidl.hr/cps/rde/SID-D4AD9C9A-45E70600/career\\_lidl\\_hr/hs.xsl/1634.htm](http://karijera.lidl.hr/cps/rde/SID-D4AD9C9A-45E70600/career_lidl_hr/hs.xsl/1634.htm)

odabira odgovarajućeg ljudskog kadra. Odluka o zapošljavanju donosi se uvijek uz sudjelovanje nadređenog i podređenog. Novim zaposlenicima daje se posebna pažnju i dobro priprema. Svakog zaposlenika se uvodi u posao da na najbolji način bude spreman i pripremljen za svoj rad i funkciju. Ključ za uspješnost uvođenja u posao su redoviti razgovori i povratne informacije. Time se kreira određeno radno vrijeme i okvirni uvjeti koji zaposlenicima omogućuju da na najbolji mogući način usklade posao, privatno i slobodno vrijeme. Postignuća i zalaganje zaposlenika konstantno se nagrađuje prema njihovoj poziciji i situaciji na tržištu. Sa svakim zaposlenikom provode se redoviti evaluacijski razgovori o njihovim ponašanju i razvoju u poduzeću. Zaposleni se podupiru i potiču u njihovom profesionalnom i osobnom razvoju i samim time se rezultati prelijevaju na poslovanje cijele tvrtke.<sup>86</sup>

#### **Poslovanje u 2014.**

U 2014. godini tvrtka LIDL je prihodovala 3,4 milijarde kuna što ju dovodi na treće mjesto u poslovanju trgovačkih lanaca. Na drugom mjestu su Plodine sa 3,42 milijarde kuna prihoda koje su od toga imale 41 milijun neto dobiti, dok je LIDL imao 108 milijuna kn što je prikazano na slici 17. LIDL je na hrvatsko tržište ušao otvaranjem 13 trgovina u jednom danu, u devet godina proširio je svoju prodajnu mrežu diljem Hrvatske na 86 trgovina te zapošljava 1700 ljudi. LIDL trgovinama treba pribrojiti i Kauflandove 22, kako bi se stekla bolja slika o snazi Schwarz grupe, čiji ukupan prihod u Hrvatskoj premašuje šest milijardi kuna. LIDL ove godine ulazi i na srpsko tržište te je već zakupio 12 lokacija<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> <http://www.lidl.hr/hr/necela.htm>

<sup>87</sup> <http://www.bank.hr/hrvatska/lidl-i-konzum-lani-zaradili-jednako-po-108-mil-kuna>

## 3.2. HEP grupa – moć javne tvrtke

### 3.2.1. Profil poduzeća



*Slika 20. Logo poduzeća HEP d.d.*

Izvor: <http://www.hep.hr/hep/mediji/logo/logohep.jpg>

Hrvatska elektroprivreda - HEP grupa je nacionalna elektroenergetska tvrtka, koja se bavi proizvodnjom i distribucijom električne energije, te opskrbom topline i distribucijom plina. Organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava tvrtka kćeri. Unutar grupe odvojena su društva koja obavljaju djelatnosti prikazane na slici 21. HEP d.d. vladajuće je društvo HEP grupe i ujedno je i osnivač i jedini vlasnik novoosnovanih društava. Objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i zadržava vlasništvo nad imovinom. Imovinu prenosi na upravljanje ovisnim društvima ili tvrtkama-kćerkama. Društvo usmjerava proizvodne i mrežne djelatnosti u ovisnim društvima čime usklađuje poslovne aktivnosti i sam proces proizvodnje. Unutrašnje vodstvo društva slijedi korporativno upravljanje i ovlasti za pojedine djelatnosti gdje svaki član Uprave izvršno upravlja pojedinim funkcijama.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> <http://www.hep.hr/hep/grupa/default.aspx>

vladajuće društvo



ovisna društva u 100% vlasništvu HEP-a d.d.



društva u mješovitom vlasništvu



ustanove



povezano društvo  
izvan HEP grupe



\* društvo razdvojeno  
prema ITO modelu

Slika 21. Shema grupa društva

Izvor: <http://www.hep.hr/hep/grupa/shema.aspx>

### 3.2.2. Upravljačka struktura i vodstvo

#### Uprava

*Predsjednik uprave mr.sc. Perica Jukić*

*Član uprave Saša Dujmić*

*Član uprave Zvonko Ercegovac*

*Član uprave Tomislav Rosandić*

HEP d.d. upravlja poslovima iz područja korporativnih funkcija te usmjerava, djelatnosti u ovisnim društvima. Vodstvo je strukirano tako da svaki član Uprave upravlja pojedinim funkcijama. Vodstvo slijedi pristup korporativnog upravljanja. Sastoji se do 6 članova, od kojih se jedan imenuje predsjednikom. Predsjednika i članove imenuje i opoziva Nadzorni odbor Društva. Mandat predsjednika i članova Uprave traje 4 godine te se nakon toga vodstvo ponovno bira. Vodstvo vodi poslove Društva radi ostvarivanja rukovodnih zadaća i ovlasti, utvrđuje i provodi poslovnu politiku te se brine o izvršavanju planova grupe. Uprava izvršava odluke Nadzornog odbora i Glavne skupštine Društva, te izdaje uputstva za njihovu provedbu. Također donosi opće akte i ostale propise te zastupa i predstavlja Društvo.<sup>89</sup>

#### Nadzorni odbor

*Predsjednik Nikola Bruketa*

*Član Juraj Bukša*

*Član Igor Džajić*

*Članica Dubravka Kolundžić*

*Član Dr.sc. Žarko Primorac*

*Član Dr.sc. Ivo Uglešić*

*Član Mirko Žužić*

---

<sup>89</sup> <http://www.hep.hr/hep/hepD/uprava.aspx>

Nadzorni odbor ima sedam članova od kojih šest bira Glavna skupština Društva, a jednog imenuje i opoziva radničko vijeće. Mandat članova Nadzornog odbora traje četiri godine i nakon isteka članovi se ponovo biraju. Nadzorni odbor ima funkciju nadzora vođenja poslova uprave koja vodi glavne poslove. U sklopu nadležnosti Nadzorni odbor ima pravo imenovanja i opozivanja Uprave Društva. Također ispituje i pregledava poslovne knjige, dokumentaciju, blagajnu, vrijednosne papire, te druge dokumente koji se odnose na poslovanje Društva te daje suglasnost za godišnja financijska izvješća koja sastavlja Uprava i drugo.<sup>90</sup>

### **3.2.3. Ekonomski pokazatelji**

U poslovanju u 2014. godini ispunjena je misija HEP grupe, a to je sigurna i kvalitetna opskrba energijom. Cijene električne energije na burzama bile su niske, što je usprkos smanjenju cijene plina stvaralo pritisak na daljnje smanjenje proizvodnje u termoelekttranama. Kako bi u razumnoj mjeri amortizirala učinke nepovoljnog poslovnog okruženja i jačanja konkurencije Grupa je kontinuirano usmjerena na podizanje troškovne i procesne efikasnosti, što je rezultiralo ostvarenjem pozitivnog financijskog rezultata. Poslovni rashodi smanjeni su za 1,9 milijardi kuna a prihod za 1,1 milijardu kuna. Dobiti iz poslovanja u 2014. poraslo je za 826,8 milijuna kuna. Ukupna dobit Grupe iznosi 2,5 milijarde kuna dok je u 2013. godini iznosila 1,3 milijarde. Najveći doprinos ostvarila je dakako djelatnost električne energije a potom djelatnost plina, dok je u djelatnosti Toplinarstva ostvaren gubitak. HEP grupa provodi Projekt operativne i strateške transformacije. Provedbom tog projekta uspostaviti će se nova poslovna struktura i optimizacija poslovnih procesa. Time se planira Grupi dovesti do dugoročnih ušteda u poslovanju, osigurati troškovnu djelotvornost i ojačati konkurentnost na tržištu. Prema

---

<sup>90</sup> <http://www.hep.hr/hep/hepD/uprava.aspx>

financijskim pokazateljima HEP grupa jedna od najvećih poslovnih grupacija u zemlji. Recesija i stagnacija gospodarstva već nekoliko godina utječe na smanjenje potrošnje energije. Nabava električne energije na tržištu je smanjena jer su dio kupaca preuzeli alternativni opskrbljivači, smanjena prodaja u Hrvatskoj što je utjecalo na smanjenje troškova nabave električne energije te troškova energetske goriva. Smanjenjem prodaje smanjeni i poslovni prihodi, ali zbog znatno većeg smanjenja troškova, dobit iz poslovanja povećala se na 3,2 milijarde kuna. Neto dobit HEP grupe iznosi 2.465,4 milijuna kuna.<sup>91</sup>

Konsolidirani račun dobiti i gubitka (skraćena verzija)					mil. kn
	2012.	2013.	13/12 (%)	2014.	14/13 (%)
Poslovni prihodi	14.019,6	14.694,9	+4,8	13.599,2	-7,5
Poslovni rashodi	13.670,3	12.321,3	-9,9	10.398,7	-15,6
Dobit iz poslovanja	349,3	2.373,6	+579,6	3.200,4	+34,8
Neto dobit Grupe	35,8	1.298,2		2.465,4	+89,9
Neto dobit pripisana imateljima kapitala matice	27,1	1.292,3		2.462,3	+90,5

*Slika 22. Račun dobiti i gubitka HEP- za 2014.*

Izvor: <http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2014godisnje.pdf>

<sup>91</sup> <http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2014godisnje.pdf>

### 3.2.4. Financijski položaj

#### IMOVINA

Vrijednost ukupne imovine HEP grupe krajem 2014. godine iznosi 35,9 milijardi kuna te je povećana za 1.285,3 milijuna kuna iz čega dugotrajna imovina čini 86 posto vrijednosti imovine a odnosi na ulaganja u pripremu i izgradnju novih energetske objekata, priključenje potrošača te zamjenu i obnovu postojećih energetske objekata.

#### KAPITAL I OBVEZE

Kapital i rezerve na kraju 2014. godine iznose 22,1 milijardu kuna s povećanjem od 2.232 milijuna kuna u odnosu na 2013. godinu. Dugoročne obveze iznose 8.991,8 milijuna kuna i čine 25 posto u ukupnim obvezama i kapitalu Grupe. Smanjene su za 1.072,7 milijuna kuna zbog smanjenja obveza po dugoročnim kreditima i izdanim obveznicama te smanjenja obveza po SWAP transakcijama.<sup>92</sup>

KONSOLIDIRANA BILANCA (SKRAĆENA VERZIJA)						
	31. prosinca 2013.		31. prosinca 2014.		Promjena 14/13 (%)	
	mil. kn	udjel	mil. kn	udjel		
Dugotrajna imovina	30.701,9	89%	30.779,2	86%	+0,3	
Kratkotrajna imovina	3.869,5	11%	5.077,6	14%	+31,2	
<b>Ukupna imovina</b>	<b>34.571,4</b>	<b>100%</b>	<b>35.856,7</b>	<b>100%</b>	<b>+3,7</b>	
Kapital i rezerve	19.845,6	57%	22.077,6	62%	+11,2	
Dugoročna rezerviranja	808,4	2%	902,8	3%	+11,7	
Dugoročne obveze	10.064,5	29%	8.991,8	25%	-10,7	
Kratkoročne obveze	3.853,0	11%	3.884,6	11%	+0,8	
<b>Ukupno obveze i kapital</b>	<b>34.571,4</b>	<b>100%</b>	<b>35.856,7</b>	<b>100%</b>	<b>+3,7</b>	

Slika 23. Bilanca HEP-a 2014.

Izvor: <http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2014godisnje.pdf>

<sup>92</sup> Isto.



### 3.3. Primjeri modernog vodstva u tvrtki

Velike organizacije kao što je Google dozvoljavaju zaposlenicima da samostalno upravljaju svojim vremenom i ohrabruju njihove zajedničke ciljeve, inovativnost i ideje koje služe poticanju dobra. One strukturiraju vodstvo koje će osigurati motivirajuće radno okruženje, tako što se nagrađuju i unaprjeđuju zaposlenici. Svoje zaposlenike potiču da budu samostalni, daju im slobodu mišljenja da rade efikasnije u grupama pomažući jedni drugima, te stvaraju ugodan poslovni prostor koji povećava individualizam i slobodu pojedinca. Osim što zadovoljavaju osnovne potrebe pojedinca, takve organizacije zalažu se za podizanje njihove motivacije koja proizlazi iz samog pojedinca koji tek nakon zadovoljavanja osnovnih potreba počinje osjećati potrebu za osobnim rastom i preuzimanjem odgovornosti. Vođa organizacije utvrđuje da se motivacija razlikuje od pojedinca do pojedinca pa zbog toga postoje različite vrste zaposlenika. Postoje zaposlenici koje motiviraju postignuća te je njima dobro dodjeljivati vođenje izazovnih projekata. Postoje zaposlenici koje motivira povezivanje s grupom, pa takvim pojedincima treba omogućiti timsko vođenje gdje se ciljevi ostvaruju zajedničkim trudom. Zatim postoji treća vrsta zaposlenika koje motivira moć, pa bi takvim pojedincima trebalo omogućiti upravljanje drugima kao primjerice supervođenjem. Idealan primjer takve organizacije je tvrtka *Google* koja od svog početka razvija takvo ozračje u kojem atmosfera u radnom prostoru nalikuje studentskom kampusu gdje je zaposlenicima osigurano takvo okruženje u kojem žele boraviti, zabavljati se, maštati i biti nagrađeni za naporan rad. Zaposlenicima se pružaju različite beneficije od teretane, masaže, do pranja auta kojemu se olakšava svakodnevnica nakon napornog rada. Osim toga, zaposlenici uživaju u nizu povlastica koje im nudi njihova organizacija. Zaposlenici tamo ne rade radi tih povlastica nego radi same slobode i bez hijerarhije kakva je strukturirana u većini današnjih organizacija. Kreativnost se potiče do maksimuma tako da

zaposlenici rade u malim timovima od kojih se sastoji zapravo cijela organizacija.<sup>93</sup>



*Slika 24. Google poslovni prostor*

Izvor: <https://fortunehub.net/wp-content/uploads/2016/01/Google.jpg>

Članovi timova slobodno napuštaju i ulaze u druge timove, a 20 % od radnog vremena slobodno posvećuju vlastitim osobnim projektima čime se zadržavaju zaposlene u timu jer oni žele razvijati svoju strast. Organizacije vjeruju da se u malim grupama rađaju prave ideje, jer svaki tim mašta da upravo njegova ideja nađe mjesto u ogromnom *cyber* prostoru. Odmak od standardne hijerarhije vođenja osigurava ovim kompanijama sigurnu profit, jer vjeruju u svoje zaposlene i oni u njih. Pošto svaki dio organizacije zadovoljen i motiviran na rad, logično, to se odražava na cijelu kompaniju i na njezin uspjeh. Ono što organizacije imaju posebno na umu su mladi talenti i poduzetnici, spremni na velike izazove i ideje, koji doma po sobama i garažama rade na svojim

---

<sup>93</sup> <http://www.moj-posao.net/Vijest/74933/Svatko-moze-biti-uspjesan-kao-Google/42/>

idejama.<sup>94</sup> Google tvrtka je idealan primjer kakvoj bi strukturi i radnom okruženju te odnosu prema zaposlenima trebale imati ostale organizacije. Hrvatska tvrtka koja teži upravom takvoj strukturi vodstva je mlada tvrtka *Automobili Rimac* koja se bavi proizvodnjom električnih automobila u vlasništvu Mate Rimca.<sup>95</sup>



*Slika 25. Tvrtka Rimac automobili*

Izvor: <http://www.poticaji.info/wp-content/uploads/2015/02/rimac3.jpg>

---

<sup>94</sup> Isto.

<sup>95</sup> <http://www.rimac-automobili.com/en/>

## 4. Analiza rezultata istraživanja

### 4.1.1. Analiza rezultata istraživanja javnih i privatnih tvrtki

Na temelju prikupljenih podataka u istraživanju može se slobodno reći da je Konzum d.d. tržišni lider u svojoj djelatnosti u Hrvatskoj s prihodom od 13,4 milijardi kuna. Slijedi ga LIDL kao njegov tržišni izazivač koji ima 4 puta manji prihod od 3,4 milijarde, u čemu se vidi moć Konzuma, koji je pod vlasništvom koncerna Agrokor. Agrokor je prema istraživanjima 22. tvrtka srednje Europe. Na listu od 500 najvećih tvrtki 18 zemalja srednje Europe, po rezultatima poslovanja u 2014. godini, plasiralo se 12 hrvatskih tvrtki. Agrokor slijede INA grupa na 39. i HEP na 97. mjestu.<sup>96</sup> Agrokor je u vlasništvu Ivica Todorića, najbogatijeg čovjeka u Hrvatskoj. Ivica Todorić lider je *Forbesove* liste najbogatijih ljudi u Hrvatskoj sa 3,379 milijardi kuna. Njegovo bogatstvo je i veće s obzirom da među tvrtkama na burzi više nema Konzuma ni njegovog najvećeg konkurenta Mercatora kojeg je kupio. Ivica Todorić dobar je primjer vođe za naše podneblje. Kao predsjednik uprave Agrokor te predsjednik nadzornog odbora Konzuma, on svojim vođenjem i politikom ima veliku političku moć. Početkom devedesetih počinje uspon Agrokor koncerna koji traje još i danas. Do svojeg enormnog bogatstva došao je svojim jakim utjecajem na druge te raznim političkim igricama, od kojih su i neke procurile u medije. Provedeno istraživanje pokazalo je da je vođa upleten u razne političke afere tijekom njegova poslovanja. Primjerice, početkom poslovanja konkurenti su ga optuživali za utjecaj na banke za davanje povoljnijih kredita. Njegov početni uspon mu je navodno osigurao otac koji je pokrenuo biznis i koji je bio na brojnim vladajućim krugovima u ono vrijeme.<sup>98</sup> S druge strane

---

<sup>96</sup> <http://direktno.hr/en/2014/eu/24497/Ovih-12-hrvatskih-tvrtki-nalaze-se-na-popisu-500-najve%C4%87ih-u-srednjoj-Europi.htm>

<sup>98</sup> <http://www.vecernji.hr/biografije/ivica-todoric-252>

LIDL također jača svoje poslovanje. 2014. godinu završio je s neto dobiti od 108 milijuna kuna isto kao i Konzum. To je uspio asortimanom privatnih robnih marki koje nose i do 90 posto udjela u ukupnom broju proizvoda. Privatnom robnom markom trgovac potpuno kontrolira troškove te upravlja kvalitetom. Cilj je ponuditi proizvode koji jamče vrijednost za novac zbog kojih će se kupac vraćati baš u tu trgovinu. Današnji potrošač okreće se velikim trgovinama koje imaju dovoljno snage i mogućnosti sniziti cijene ili ponuditi vlastite marke po prihvatljivim cijenama.<sup>99</sup> LIDL je u vlasništvu grupe Schwarz koja je na dobrom putu da postane najveći zapadnoeuropski maloprodajni lanac do 2018. godine. Grupa osim LIDL-a u vlasništvu ima i Kaufland prodajne lance. Prema istraživanju agencije *Planet Retail* u 2014. godini došlo je do smjene na samom vrhu vodećih trgovaca na malo gdje je grupa Schwarz zasjela na prvo mjesto gdje je dosad bio veliki Metro. Agrokor je prema prometu iz 2014. zasjeo na 13. mjesto.<sup>100</sup> Vođa tog diva je njemački multimilijarder Klaus Gehrig kao predsjednik uprave Schwarz grupe. U inozemstvu LIDL širi svoje poslovanje po cijeloj Europi, a planira čak i ulazak na Američko tržište, čime je cijela Schwarz grupa daleko jača od Agrokor koncerna. Istraživanje je pokazalo da i LIDL također prate političke afere. Jedna od njih je ta da je LIDL, odnosno Schwarz grupa dobila jeftini kredit od Svjetske banke za širenje poslovanja u Hrvatskoj, Srbiji, Poljskoj, Bugarskoj i Rumunjskoj. Krediti su bili jeftini jer su bili namijenjeni malim i srednjim poduzećima, a ne za koncern grupacije.<sup>102</sup> Na temelju podataka iz istraživanja, izrađen je graf u kojem su istaknute snage koje utječu na moć tvrtke u Hrvatskoj. To su prihod, neto dobit, broj supermarketa<sup>103</sup>, vodstvo, promocija, društvena odgovornost i broj zaposlenih. Navedene snage ocjenjene su na skali od jedan do deset.

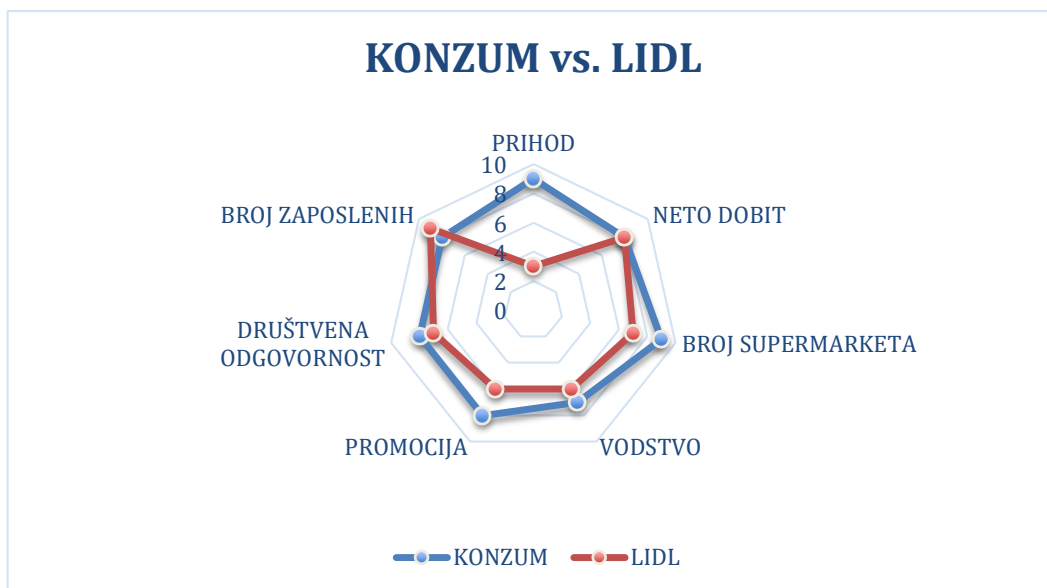
---

<sup>99</sup> <http://www.jutarnji.hr/velika-istina-o-konceptu-pametnog-ali-skrtog-izbora/1356162/>

<sup>100</sup> <http://www.jatrgovac.com/2016/03/158465/>

<sup>102</sup> <http://www.vecernji.hr/biografije/ivica-todoric-252>

<sup>103</sup> <http://www.supermarketi.info/index.php?mod=lokacije>



*Slika 26. Radarska mapa: Konzum naspram LIDL u Hrvatskoj*  
Izvor: Vlastita izrada

Iz grafa na slici 26 se jasno vidi koliko veću moć ima Konzum naspram LIDL-a. No mora se uzeti u obzir što LIDL na tržištu ima samo supermarketete, njih devedesetak dok Konzum osim stotinu supermarketeta ima niz manjih prodavaonica, odnosno ukupno oko 700 prodavaonica diljem zemlje koje mu donose tako puno veću zaradu. Također Konzum više ulaže u promociju i društvenu odgovornost, zbog čega mu je mreža na radarskoj mapi veća od LIDL-ove. LIDL pod vlasništvom grupacije Schwarz ima veliku moć u regiji Srednje Europe, no željeno poslovanje na Hrvatskom tržištu onemogućava mu jaki Konzum pod vlasništvom Agrokor koncerna, koji je gigantski lider u regiji.

Hrvatska elektroprivreda svojim prihodima jedna je od najjačih grupacija u Republici Hrvatskoj, dok je u usporedbi s ostalim javnim tvrtkama u zemlji najmoćnija. Do 2013. godine bila je jedini proizvođač električne energije u zemlji što joj je davalo moć monopola, no od 2013. godine suočavaju se s

konkurentom GEN-I<sup>105</sup> koji mu je preuzeo dio kupaca. No prema provedenim istraživanjima, ulaganjem u proizvodnju s nižim troškovima, gubitak monopola nije mnogo utjecao na poslovanje HEP-a pa je u 2014. godini grupacija povećala neto dobit za pola naspram 2013. To nam pokazuje da HEP ima i dalje neograničenu moć na tržištu koju ostvaruje ulaganjem u svoje ljudske potencijale i projekte razvoja strukture poslovanja. S obzirom da je to javna tvrtka, struktura vodstva kod funkcionira drugačije nego u privatnim tvrtkama kao što su Konzum i LIDL koji imaju konstantno vodstvo koje mijenjaju po potrebi, odnosno po uspješnosti vođenja tvrtke. Javne tvrtke kao što je HEP grupa vodstvo se mijenja svakih 4 godine koliko traje mandat jednom vodstvu. U HEP-u kao nacionalnoj tvrtki, vodstvo također ovisi o uspjehu tvrtke. Često se u javnim tvrtkama struktura vodstva formira prema političkoj opredijeljenosti i moći vladajuće vlade. HEP kao javnu tvrtku također prate političke afere koje neke više a neke manje opaženo prolaze u javnosti. Afere u HEP-u većinom su vezane za problematiku stranačkog i nepotističkog kadrovanja zaposlenih, smjena Uprave od strane vlade i pitanja vezanih za privatizaciju tvrtke.<sup>106</sup>

Iz podataka iz istraživanja može se zaključiti da je u sve tri istraživane tvrtke vodstvo i ulaganje u ljudske potencijale najvažniji čimbenik uspješnosti organizacije. Provedeno istraživanje pokazuje nam koliku moć imaju lideri u zemlji te kako svojim položajem utječu na druge organizacije. To su toliko jake korporacije koje kupuju svoje konkurente i time stvaraju monopol na tržištu čime još više jačaju svoju moć. Svojim ulaganjem u ljudske potencijale i vodstvo organizacije kao najvažniju domenu uspješnosti poslovanja, te širenjem tržišta inovativnim idejama stvara se konkurentnost na tržištu čime povećavaju prihode i neto dobiti, a rashode postepeno smanjuju. U samoj organizaciji važna je i kadrovska politika za uspješno vođenje i provođenje

---

<sup>105</sup> <http://www.gen-i.hr/>

<sup>106</sup> <http://www.poslovnih.hr/komentari/i-uz-kadrovke-afere-hep-ostvario-najbolji-rezultat-u-deset-godina-278671>

aktivnosti. Formiranje kadrovske politike odnosi se na obrazovanje, promociju i stimulaciju zaposlenika kojom se utječe na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu i otkrivanje novih potencijala u tvrtki.<sup>107</sup> Potrebno je konstantno ulagati u vodstvo koje svoje zaposlenike formira u timove koji kao mini tvrtke vode svoje poslovnice čime se pospješuje uspjeh i moć tvrtke. Potrebno je ulagati u obrazovanje zaposlenih te njihovo vrednovanje postignuća i dopuštanje određene slobode. Time se razvija svaki zaposlenik u svojoj poslovnoj okolini te se zadovoljavaju njihove potrebe. Istraživane tvrtke pokazuju uspješnost poslovanja i sposobnost njihova vodstva jer su tržišni divovi na svojem tržištu. Istraživanje je pokazalo da je u organizacijama najbitnija politička moć uprave. Velike tvrtke posjeduju veliku moć u zemlji te imaju isto tako velik utjecaj na druge tvrtke i osobe na privatnoj i državnoj razini. Raznim metodama i tehnikama dolaze do moći na tržištu koje zataškavaju i skrivaju od javnosti. S obzirom da je istraživanje pokazalo i mogućnost utjecaja na medije, pitanje je koliko je toga skriveno od oči javnosti. Time jake tvrtke stvaraju pozitivnu ali iskrivljenu sliku o sebi. Nepotizam, stranačko kadrovanje, odobravanje jeftinih kredita, samo su neki od nemoralnih načina vođenja tvrtki kojima vođe utječu na druge na monopolistički način poslovanja tvrtke. Velikim utjecajem na druge tvrtke uništava se normalan razvitak gospodarstva u zemlji i njeno ekonomsko blagostanje.

#### **4.1.2. Rezultati ankete**

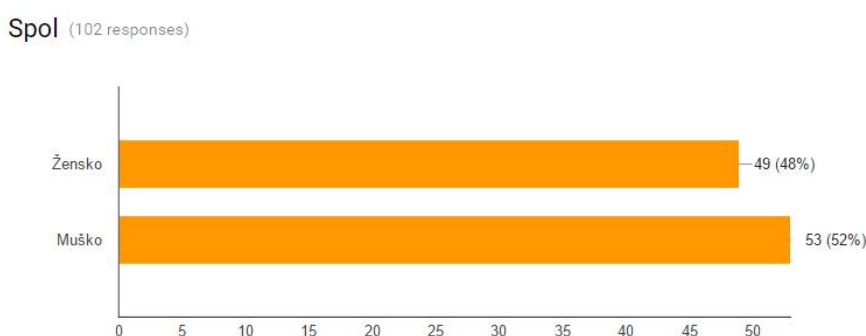
Nakon provedenog istraživanja, provedena je anketa u okruženju istraživača na uzorku od sto ispitanika. Ispitanike smo rangirali prema spolu,

---

<sup>107</sup> Bobera D., Hunjet. A., Kozina G. Poduzetništvo. Sveučilište Sjever, I. izdanje, Varaždin 2015. 85.

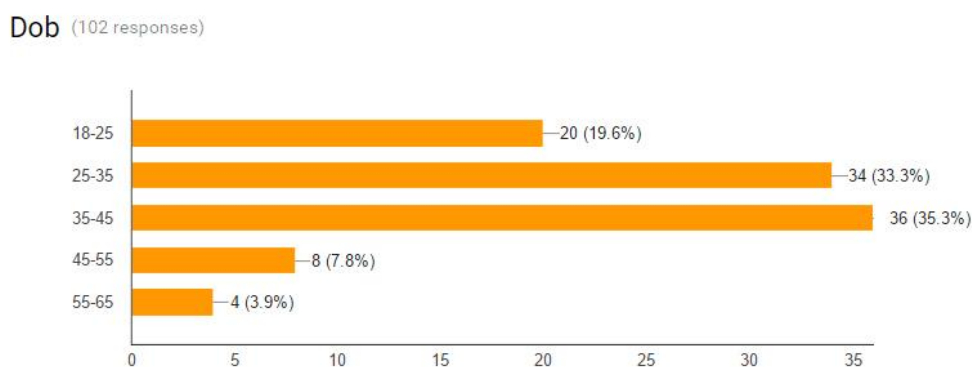


dobi i razini obrazovanja. Anketa je strukturirana tako da prati prethodno provedeno istraživanje. Cilj je provjeriti i usporediti rezultate dosadašnjeg istraživanja na uzorku od stotinu ispitanika. Anketa se sastoji od niza pitanja vezanih za vodstvo u organizaciji u kojoj ispitanici rade, pitanja o moći u tvrtkama u kojima rade i ostalim tvrtkama u zemlji, te pitanja vezana uz utjecaj politike na organizacije.



*Slika 27. Spol ispitanika*  
Izvor: Vlastita izrada

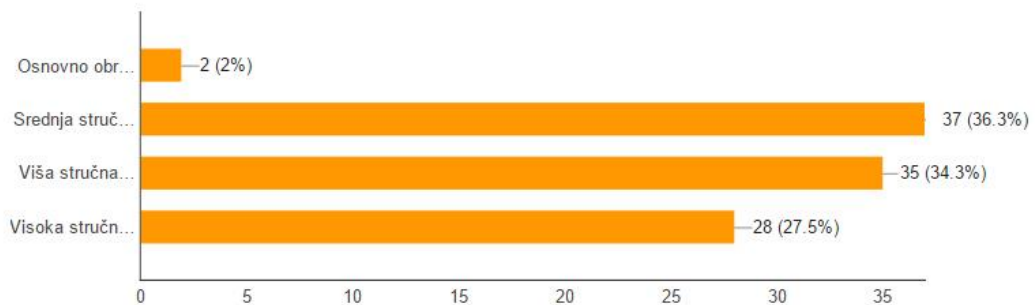
Među stotinu ispitanika prikazano je da omjer spolova u istraživanju gotovo podjednak. Anketom se obuhvatilo 48 % ženskog i 52% muškog spola.



*Slika 28. Dob ispitanika*  
Izvor: Vlastita izrada

Najviše ispitanika njih 35,3 % je u dobi od 35 do 45 godina, te 33.3 % u dobi od 25-35 godina. Preostalih 19,6 % u dobi je od 18 do 25 i njih 3,9 u dobi od 55 do 65.

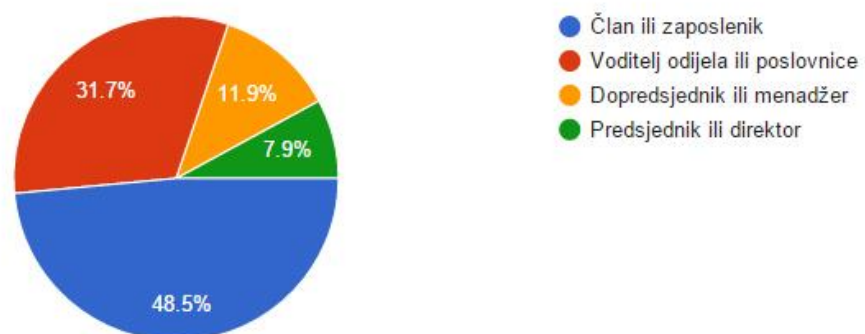
### Obrazovanje (102 responses)



Slika 29. Razina obrazovanja ispitanih

Izvor: Vlastita izrada

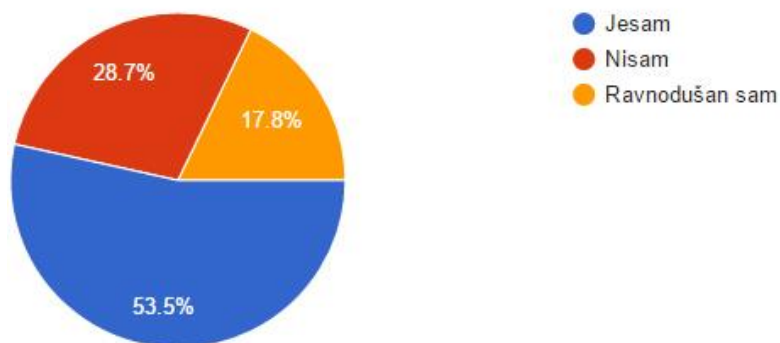
Najviše ispitanih njih 36,3 % je srednje stručne dok je 34,3 % više stručne spreme, a njih 27,5 % ima visoku stručnu spremu. Preostalih 2 % vezan je za osnovno obrazovanje. Možemo zaključiti da su anketu popunjavali odrasli ljudi od 25 do godina 45 godina preko 50 % posto barem više stručne spreme.



Slika 30. Koja je Vaša funkcija u organizaciji u kojoj radite

Izvor: Vlastita izrada

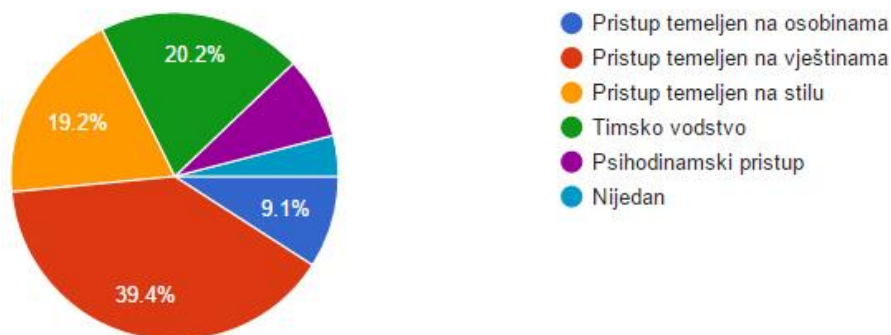
Skoro polovica ispitanika, njih 48,5 % u organizaciji su zaposleni ili su njeni članovi, njih 31,7 % su voditelji u organizaciji ili poslovnici, a ostatak 10 19,8 % odnosi se na menadžere, predsjednike i direktore.



Slika 31. Da li ste zadovoljni vodstvom nadređenih u organizaciji u kojoj radite?

Izvor: Vlastita izrada

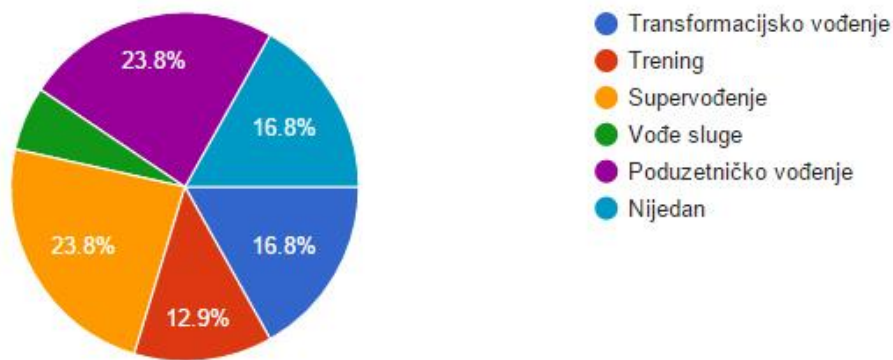
53,5 % je zadovoljno u organizaciji u kojoj rade, 28,7 % ih nije zadovoljno, dok je njih 17,8 ravnodušno.



Slika 32. Za koji suvremen pristup vodstvu ste čuli?

Izvor: Vlastita izrada

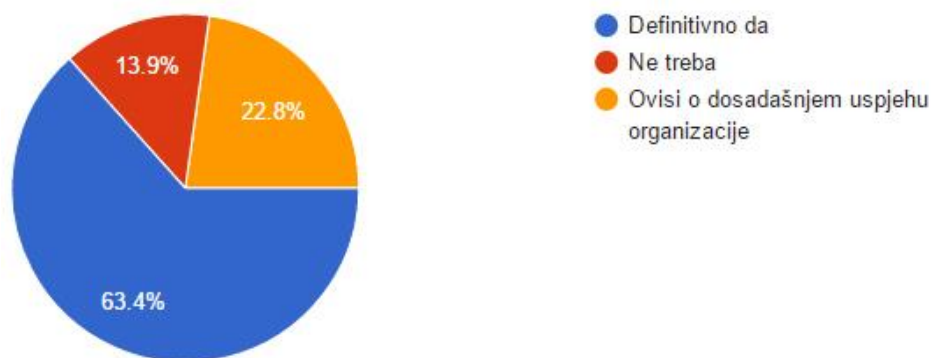
Njih 39,4 posto čulo je za pristup vodstva temeljen na vještinama, a 19,2 pristup vodstva prema stilu, a 20,2 % za timsko vodstvo. Ostalih 21,2 % odnosi se na ostale stilove navedene u anketi.



Slika 33. Prepoznajete li koji od ovih suvremenih tipova vodstva u organizaciji u kojoj radite?

Izvor: Vlastita izrada

Od suvremenih tipova vodstva prema anketi ispada da najviše ljudi u svojoj organizaciji prepoznaje tip supervođenja od 23,8 % te isti taj postotak prepoznaje poduzetničko vođenje. 16,8 % u svojoj organizaciji prepoznaje transformacijsko vođenje te isti taj postotak ne prepoznaje nijedan tip vodstva u svojoj organizaciji. Ostatak od 5,9 % odnosi se na vođe sluge.

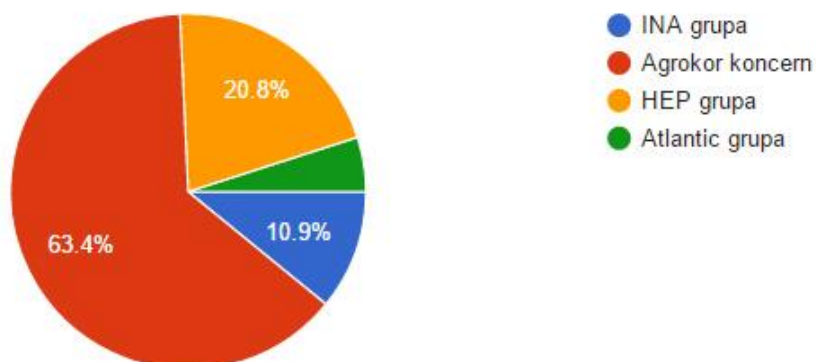


Slika 34. Mislite li da se vođa u organizaciji treba konstantno prilagođavati suvremenim načinima vođenja?

Izvor: Vlastita izrada

Na pitanje da li ispitanici misle da se vođa u organizaciji treba konstanto prilagođavati suvremenim oblicima vodstva njih 63,4 % odgovorilo je pozitivno,

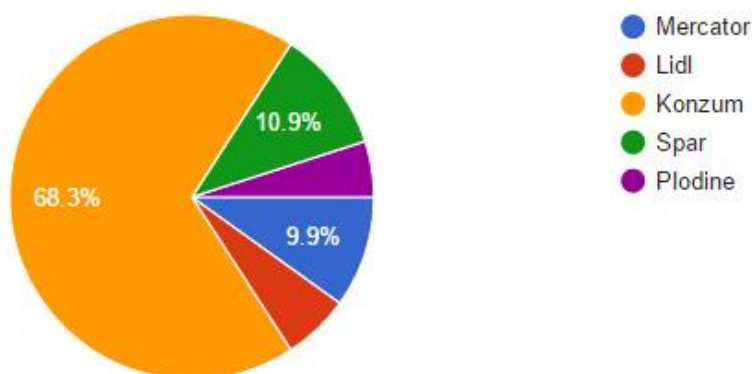
njih 13,9 % negativno, a ostatak 22,8 % misli da prilagođavanje ovisi o dosadašnjem uspjehu organizacije.



Slika 35. Koja je po Vašem mišljenju trenutno najmoćnija tvrtka u Republici Hrvatskoj?

Izvor: Vlastita izrada

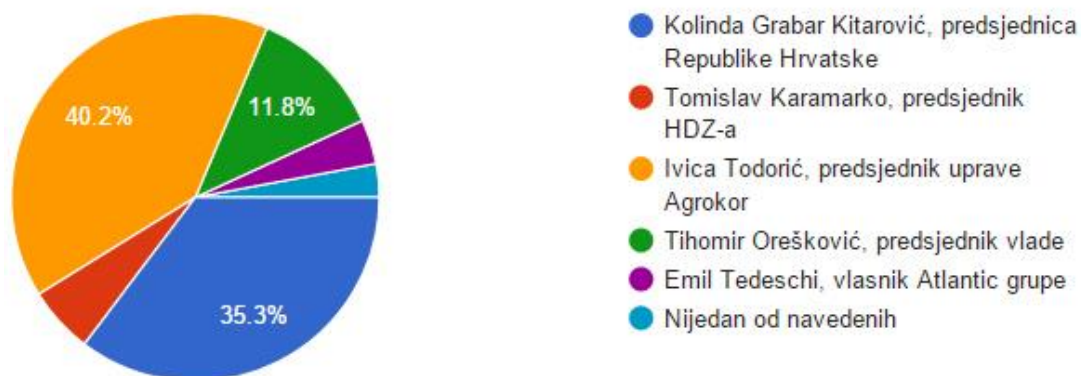
Od 5 ponuđenih tvrtki, ispitanici su odabrali da je tvrtka Agrokor koncern najmoćnija tvrtka od 63,4 % glasova, dok je druga najmoćnija tvrtka po njihovom mišljenju HEP grupa od 20,8 % glasova. Tvrtka INA ima 10,9 % a Atlantic grupa tek 5 % glasova.



Slika 36. Što mislite koja od tvrtki je lider u djelatnosti "Trgovina na veliko i malo" u Republici Hrvatskoj?

Izvor: Vlastita izrada

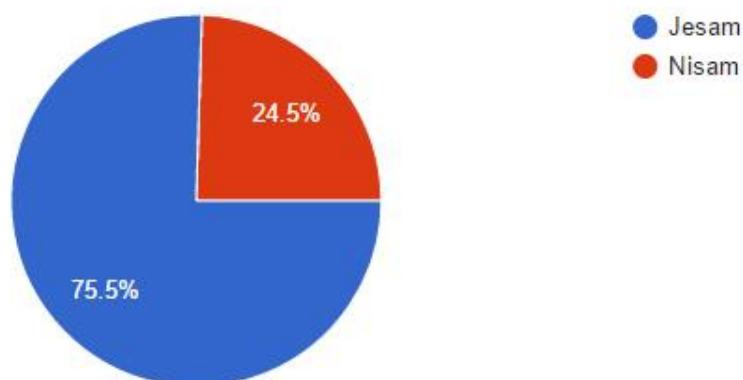
Tvrtka lider u određenoj djelatnosti "Trgovina na veliko i malo" po mišljenju ispitanih je tvrtka Konzum s 68,3 % glasova, tvrtka izazivač je trgovački lanac Spar s 10,9 % glasova, a sljedbenik je tvrtka Mercator sa 9,9 % glasova. LIDL i Plodine s nekih 5 % izvan su konkurencije.



Slika 37. Što mislite tko je trenutno najmoćnija osoba u našoj zemlji?

Izvor: Vlastita izrada

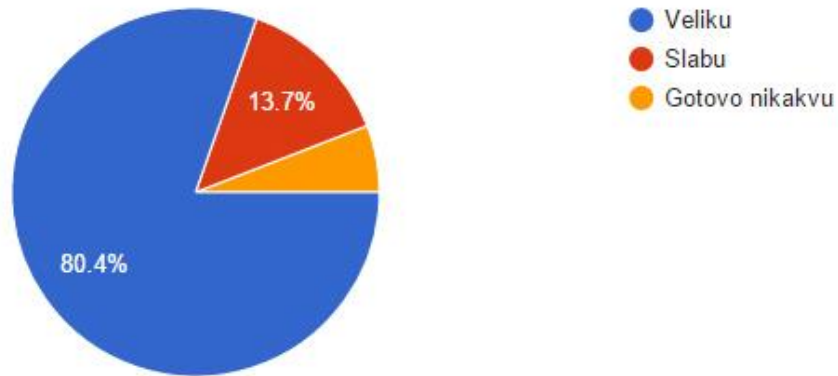
Zatim, na pitanje što misle tko je trenutno najmoćnija osoba u našoj zemlji prema anketiranim ispada da su Ivica Todorčić, predsjednik uprave Agrokor od 40,2% i predsjednica države Kolinda Grabar Kitarović od 35,3 % trenutno najmoćnije osobe u Hrvatskoj. Slijedi ih premijer Tihomir Orešković sa 11,8 % glasova i predsjednik HDZ-a Tomislav Karamarko sa 5,9 % glasova. 2,9 % ispitanih smatra da nijedan od navedenih nema najveću moć.



Slika 38. Jeste li čuli za Bildberg ili Rotary grupe?

Izvor: Vlastita izrada

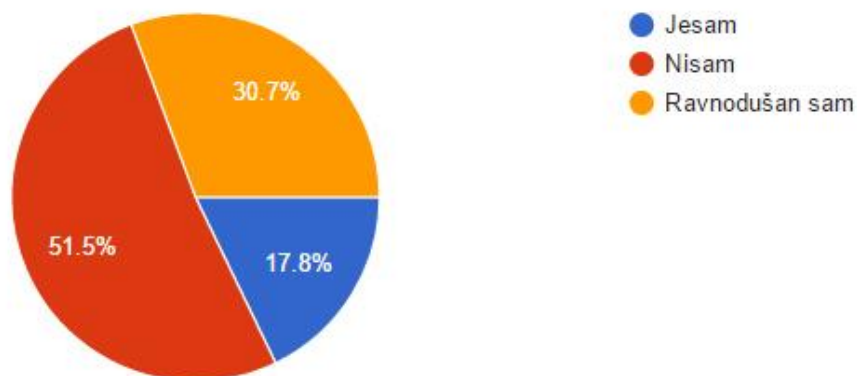
75,5 % ljudi izjavilo je da je čulo za Bildberg ili Rotary grupu dok njih 24,5 % nije čulo za takvu vrstu grupe.



Slika 39. Kakvu moć i utjecaj na društvo imaju mediji u Hrvatskoj?

Izvor: Vlastita izrada

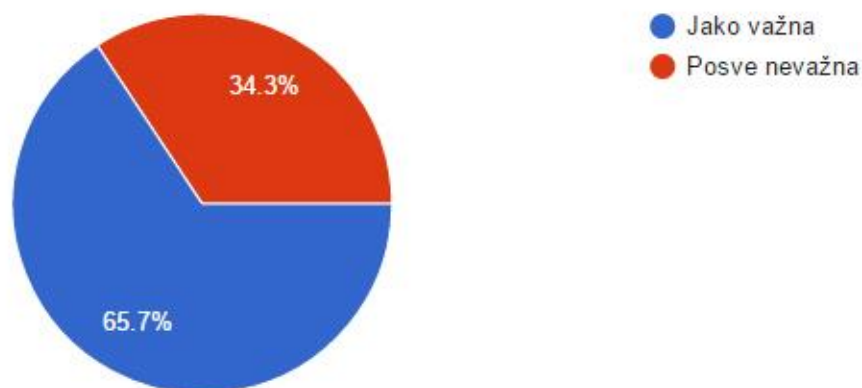
Na temelju priloženog video isječka, na pitanje kakvu moć i utjecaj imaju mediji na društvo čak 80.4 % njih misli da ima mediji imaju veliku moć dok njih 19,6 % misli da mediji imaju slabu ili gotovo nikakvu moć.



Slika 40. Jeste li zadovoljni politikom u Republici Hrvatskoj?

Izvor: Vlastita izrada

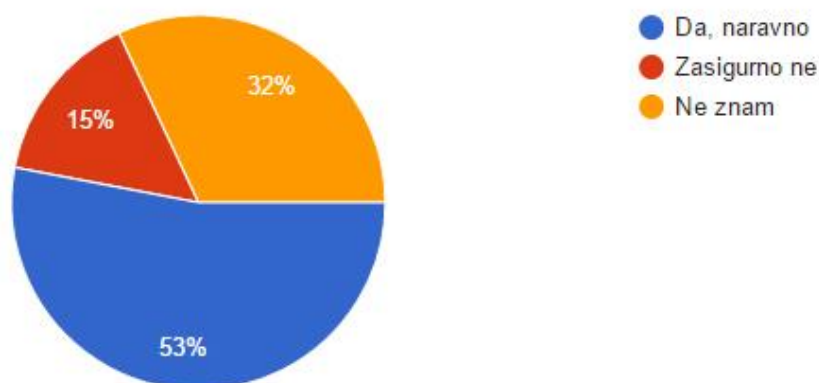
Jesu li zadovoljni s politikom u zemlji 17,8 % ispitanika odgovorilo je da su zadovoljni dok je 51,5 % njih nezadovoljno s politikom u zemlji a 30,7 % ih je ravnodušno.



*Slika 41. Što mislite u kojoj mjeri je politička opredijeljenost važna za zaposlenje?*

Izvor: Vlastita izrada

Čak 65,7 % ih misli da je politička opredijeljenost važna za buduće zaposlenje pojedinca, dok ih 34,3 % misli da je to posve nevažno.

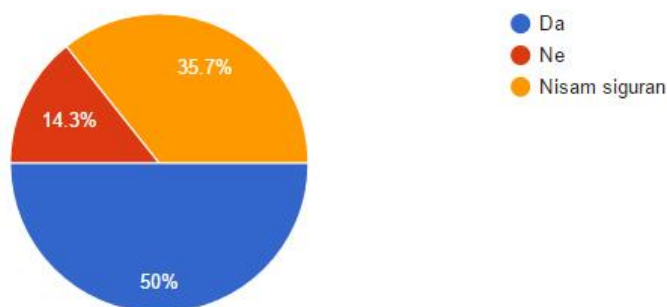


*Slika 42. Što mislite, mogu li se političkim načinima lideri tvrtki u zemlji domoći još većeg tržišnog udjela?*

Izvor: vlastita izrada

Na pitanje mogu li se političkim načinima lideri tvrtki u zemlji domoći još većeg tržišnog udjela 53 % ljudi odgovorilo je da može, samo 15 % da ne može i 32 % ih se izjasnilo da ne znaju.





*Slika 43. Što mislite da li su politika i moć osoba i tvrtki u Republici Hrvatskoj međusobno povezane?*

Izvor: Vlastita izrada

Na povezanost između politike i moći tvrtki i moći osoba 50 % ispitanika odgovorilo je da postoji povezanost, 14,3 % ih ne zna da li postoji povezanost a 35,7 % ispitanika se izjasnilo da nisu sigurno postoji li povezanost. Iz ovih podataka vezanih za vodstvo u organizaciji možemo zaključiti da su podaci relevantni jer je 80,2 % ispitanika rade u organizaciji kao zaposlenici ili su njeni članovi ili pak su voditelji odjela ili poslovnica. S obzirom na takav visoki postotak možemo slobodno reći da je samo njih pola zadovoljno vodstvom u organizaciji kojoj rade. Najpoznatiji pristup je pristup temeljen na vještinama, a najviše prepoznati stil je supervođenje i poduzetničko vođenje. Postotak od skoro 17 % ne prepoznaje stil vodstva ukazuje na to da organizacije osim što trebaju poboljšati vodstvo u organizaciji trebaju svoje zaposlenike educirati. To također potvrđuje podatak da skoro 65 % ispitanika misli da se mora vođa konstantno prilagođavati zaposlenima i modernim stilovima vodstva. Na temelju ovih podataka nužno je proraditi na vodstvu u organizaciji. Organizacije trebaju više ulagati u svoje zaposlenike, više ih educirati da bi bili zadovoljniji u svojem okruženju u organizaciji. Najmoćnija tvrtka u zemlji Agrokora koncern i njezin vlasnik Ivica Todorčić kao pojedinac, te tvrtka Konzum kao dio Agrokora. Za Bildberg ili Rotary grupe čulo je 75 % ljudi dok 80 % ljudi misli da mediji imaju jak utjecaj na društvo u zemlji. Ljudi su nezadovoljni trenutnom politikom u zemlji, te velikim dijelom politika utječe na zaposlenje, na tržišnu moć i moć pojedinca.

## 5. Zaključak

Prema rezultatima provedenog istraživanja može se zaključiti da je vodstvo u organizaciji najbitniji čimbenik uspjeha same organizacije. Svojim ulaganjem u vodstvo organizacije kao najvažniju domenu uspješnosti poslovanja, širenjem tržišta i uvođenjem inovativnih ideja stvara se konkurentnost čime se povećava prihod i neto dobit. Prema istraživanju, najvažniji čimbenik za konkuriranje tržišnim rivalima je svakako ulaganje u zaposlenike u organizaciji gdje se stvaraju timovi koji kao mini tvrtke vode svoje organizacije čime se pospješuje uspjeh i moć poduzeća. Vođa kao generalni direktor ili predsjednik uprave stvara povjerenje kod drugih ljudi i oni slijede njega i njegove ideje i zapovijedi. On sa svojim članovima izgrađuje izvršni tim, odnosno upravu koja vodi cijelu organizaciju ka uspješnosti. "Voditelj organizacije je poput vođe orkestra, čija je funkcija da kroz udružene napore glazbenika proizvede koordinirani zvuk i ispravlja tempo, a da pritom ne svira ni jedan instrument."<sup>108</sup> Ulaganje u zaposlenike te njihovo vrednovanje postignuća i dopuštanje određene slobode je bitno jer se time razvija svaki zaposlenik u svojoj poslovnoj okolini. On dobiva motivaciju koja mu daje odgovornost prema poslu i volju za osobnim razvojem te razvojem tima u kojem radi. Kada vodstvo u organizaciji dovede svaki tim u korporaciji na zadovoljavajuću razinu, tek tada se može početi očekivati uspjeh cjelokupne organizacije. Prema tome ispada da je i najniži zaposlenik u hijerarhiji poslovanja bitan za uspješan razvoj organizacije. Radi toga vodstvo organizacije mora se konstantno obrazovati, mijenjati ako nije zadovoljavajuće, prilagođavati suvremenim stilovima vođenja, koji na najkvalitetniji način strukturiraju odnos između vođe i podređenog, stvarajući podređene vođama svojih timova, čime olakšavaju i pospješuju svoje poslovanje. Istraživane tvrtke pokazale su svoje vodstvo sposobnim doguravši

---

<sup>108</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. ORGANIZACIJA. Tiva Tiskara Varaždin, 2004. 411.

svoju organizaciju do lidera u zemlji gdje time dokazuju da imaju veliku moć na tržištu, no kao što se vidi iz istraživanja, njihovo vodstvo i uspjeh ovisi ponajprije o sposobnosti vođe te njegovoj političkoj moći. Vođa na čelu organizacije strukturira svoje vodstvo s kojim kao tim djeluje na poslovanje organizacije i suprotstavlja se politici ali ujedno i s njom surađuje. Teorija o vodstvu prikazuje primjere i stilove kakve bi vođa trebao primjenjivati u svom poslovanju. U teoriji u prvom dijelu rada objasnili smo kako treba izgledati neko uspješno vodstvo i što odlikuje uspješnog vođu. No, kada vođa posjeduje tako veliku moć u zemlji, ima enorman utjecaj na druge osobe, čak i na državnoj i političkoj razini. Dakle istraživanjem se pokazalo da se u praksi vodstvo suočava sa mnogim situacijama koje se ne uče kroz teoriju. Praksa u drugome dijelu pokazuje da vodstvo često upotrebljava razne metode i tehnike utjecaja i manipulacije na druge čime ostvaruje korist za svoju organizaciju. Takve metode i tehnike često pribjegavaju nelegalnim i nemoralnim načinima kojima vođe utječu na druge. Velika grupacija u našoj regiji kao što je Agrokor koncern, može imati veliki utjecaj i na samu vladu, jer velik broj zaposlenih u koncernu utječe na socijalno stanje u državi. Moćni vođa sposoban je utjecati i na banke koje mu mogu dati povoljnije kredite za buduće poslovne pothvate u odnosu na njegove konkurente. Prema istraživanju, svojim političkim položajem i sposobnosti manipulacije drugima, vođe mogu stvoriti pozitivnu ali često iskrivljenu sliku svog poduzeća i samog sebe, a to postižu utjecajem na medije. Vođe se politički ne opredjeljuju javno, ali politiku i političare redovito koriste za manipuliranje i za rast uspjeha organizacije. Nerijetko su političari u vladi članovi odbora velikih korporacija, i na taj se način stvara začarani krug utjecaja države na moćne organizacije i obrnuto čime često dolazi do sukoba interesa. Na takve načine moćni vođe stvaraju jake organizacije koje uništavaju svoje konkurente ili ih kupuju, te time pretvaraju svoje organizacije u velike monopolističke tvrtke koji kontroliraju određene gospodarske grane i tako guše ekonomiju i sprječavaju normalan ekonomski te gospodarski razvoj zemlje.

## Literatura

### Knjiga

Bobera D., Hunjet. A., Kozina G. Poduzetništvo. Sveučilište Sjever, I. izdanje, Varaždin 2015.

Certo, S.C.:Certo, S.T. Moderni Menadžment. MATE d.o.o. Zagreb 10. Izdanje 2008.

Hunjet A., Kozina G. Osnovne poduzetništva. Medijsko sveučilište Koprivnica, 2013.

Kotler, P. Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. Osnove ekonomije Mate d.o.o. Zagreb 2006.

Mankiw, N. Gregory OSNOVE EKONOMIJE MATE doo Zagreb treće izdanje

Monod J.-C., Što je vođa u demokraciji? Politike karizme Tim press d.o.o. Zagreb, 2014

Northouse, Peter G. Vodstvo: teorija i praksa. MATE d.o.o., Zagreb 4. izdanje

Perić. T., Ekonomska politika., Visoka škola za poslovanje i upravljanje., "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić 2011.

Srića V., Sve tajne harmoničnog vođenja, Kako upravljati promjenama i izbjeći krize., Algoritam 2015

Zbornik radova znanstvenog skupa. Iz krize u depresiju. HAZU. Zagreb 2012.

Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. ORGANIZACIJA. Tiva Tiskara Varaždin, 2004.

## Web

<http://www.tportal.hr/vijesti/svijet/206771/Znate-li-koja-je-prirodno-najbogatija-zemlja-svijeta.html>

<http://limun.hr/main.aspx?id=12443>

<http://www.investopedia.com/terms/c/cdo.asp>

<http://polaznik.zizic.hr/uploads/scripts/209Politika%20i%20gospodarstvo.pdf>

<http://www.investopedia.com/terms/s/subprimeloan.asp>

<http://discourses.org/OldArticles/Power%20and%20the%20news%20media.pdf>

<http://www.huoj.hr/tag/spin+doktor>

<https://www.youtube.com/watch?v=RFxzzlSeprl>

<https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Misija-i-vizija>

<http://www.agrokor.hr/repository/files/a/f/afbb5eecc0c7bdf27ef4fc180bf9b7b5.pdf>

<http://www.banka.hr/hrvatska/lidl-i-konzum-lani-zaradili-jednako-po-108-mil-kuna> <http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm>

<http://www.lidl.hr/hr/necela.htm>

<http://www.hep.hr/hep/grupa/default.aspx>

<http://www.hep.hr/hep/hepD/uprava.aspx>

<http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2014godisnje.pdf> <http://www.moj-posao.net/Vijest/74933/Svatko-moze-biti-uspjesan-kao-Google/42/>

<http://www.rimac-automobili.com/en/>

[http://www.rotary.hr/webapp/f?p=1910:340:0::NO::P340\\_ID:5](http://www.rotary.hr/webapp/f?p=1910:340:0::NO::P340_ID:5)

<http://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/hrvatski-bilderberg-popis-100-najmocnijih-ljudi-okupljenih-u-lions-i-rotary-klubovima-59797>

<http://forbes.hr/liste/top-10-hrvatskih-bogatasa/>

<http://www.jutarnji.hr/todoric-sada-dobiva-pokrice-za-planove-o-prodaji-biznisa-tescu/1202240/>

<http://direktno.hr/en/2014/eu/24497/Ovih-12-hrvatskih-tvrtki-nalaze-se-na-popisu-500-najve%C4%87ih-u-srednjoj-Europi.htm>

<http://www.jatrgovac.com/2016/03/globalna-snaga-maloprodaje-agrokoru-skok-od-30-mjesta/>

<http://www.jatrgovac.com/2014/06/schwarz-grupa-najveca-europska-maloprodajna-tvrtka-do-2018/>

## Popis slika

Slika 1. Menadžeri vs. Vođe .....	4
Slika 2. Utjecajni podsustav; vodstvo kao jedna od aktivnosti .....	5
Slika 3. Kontinuum model vođenja s naglaskom na donošenje odluka .....	7
Slika 4. Donošenje odluka prema Vroom-Yetton-Jagovom modelu .....	8
Slika 5. Mreža vodstva .....	11
Slika 6: Četiri stila vodstva .....	13
Slika 7. Hillov model timskog vodstva .....	14
Slika 8. Etičke teorije temeljene na vlastitom interesu ili interesu drugih .....	20
Slika 9. Različite kombinacije stilova vođenja .....	24
Slika 10. Pet izvora moći .....	26
Slika 11. Vođa SAD-a Barack Obama .....	27
Slika 12. Mcdonalds kao primjer moćnog tržišnog lidera .....	29
Slika 13. BDP top 10 zemalja .....	32
Slika 14. Logo Sustava federalnih rezervi (FED) .....	33
Slika 15. Moderni mediji .....	38
Slika 16. Politika .....	42
Slika 17. Logo poduzeća Kozum d.d. ....	43
Slika 18. Poslovanje domaćih maloprodajnih lanaca u 2014. ....	46
Slika 19. Logo poduzeća Lidl d.d. ....	47
Slika 20. Logo poduzeća HEP d.d. ....	50
Slika 21. Shema grupa društva .....	51
Slika 22. Račun dobiti i gubitka HEP- za 2014. ....	54
Slika 23. Bilanca HEP-a 2014. ....	55
Slika 24. Google poslovni prostor .....	57
Slika 25. Tvrtka Rimac automobili .....	58
Slika 26. Radarska mapa: Konzum naspram LIDL u Hrvatskoj .....	61
Slika 27. Spol ispitanika .....	64
Slika 28. Dob ispitanika .....	64
Slika 29. Razina obrazovanja ispitanih .....	65
Slika 30. Koja je Vaša funkcija u organizaciji u kojoj radite .....	65

<i>Slika 31. Da li ste zadovoljni vodstvom nadređenih u organizaciji u kojoj radite?</i>	66
<i>Slika 32. Za koji suvremen pristup vodstvu ste čuli?</i>	66
<i>Slika 33. Prepoznajete li koji od ovih suvremenih tipova vodstva u organizaciji u kojoj radite?</i>	67
<i>Slika 34. Mislite li da se vođa u organizaciji treba konstantno prilagođavati suvremenim načinima vođenja?</i>	67
<i>Slika 35. Koja je po Vašem mišljenju trenutno najmoćnija tvrtka u Republici Hrvatskoj?</i>	68
<i>Slika 36. Što mislite koja od tvrtki je lider u djelatnosti "Trgovina na veliko i malo" u Republici Hrvatskoj?</i>	68
<i>Slika 37. Što mislite tko je trenutno najmoćnija osoba u našoj zemlji?</i>	69
<i>Slika 38. Jeste li čuli za Bildberg ili Rotary grupe?</i>	69
<i>Slika 39. Kakvu moć i utjecaj na društvo imaju mediji u Hrvatskoj?</i>	70
<i>Slika 40. Jeste li zadovoljni politikom u Republici Hrvatskoj?</i>	70
<i>Slika 41. Što mislite u kojoj mjeri je politička opredijeljenost važna za zaposlenje?</i>	71
<i>Slika 42. Što mislite, mogu li se političkim načinima lideri tvrtki u zemlji domoći još većeg tržišnog udjela?</i>	71
<i>Slika 43. Što mislite da li su politika i moć osoba i tvrtki u Republici Hrvatskoj međusobno povezane?</i>	72