

# Uloga ponašanja vođe promatrano kroz teoriju puta do cilja u osiguranju organizacijske predanosti zaposlenika u mrežnom marketingu

---

Vukić, Anita

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:512264>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ULOGA PONAŠANJA VOĐE PROMATRANO KROZ  
TEORIJU PUTA DO CILJA U OSIGURANJU  
ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI ZAPOSLENIKA U  
MREŽNOM MARKETINGU**

Diplomski rad

**Anita Vukić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ULOGA PONAŠANJA VOĐE PROMATRANO KROZ  
TEORIJU PUTA DO CILJA U OSIGURANJU  
ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI ZAPOSLENIKA U  
MREŽNOM MARKETINGU**

**THE ROLE OF LEADER BEHAVIOR OBSERVED THROUGH  
THE PATH-GOAL THEORY IN ENSURING THE  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN  
NETWORK MARKETING**

Diplomski rad

**Student: Anita Vukić**

**JMBAG studenta: 0067552188**

**Mentor: dr. sc. Ana Krajnović**

**Zagreb, rujan 2021.**

# SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

## SAŽETAK

Vodstvo se smatra procesom u kojem sudjeluje vođa i njegovi podređeni. Svaki vođa određuje koji stil vodstva će koristiti prilikom usmjeravanja i vođenja tima, a teorija puta do cilja daje uvid u četiri osnovna ponašanja s obzirom na poslovnu situaciju u kojoj se vođa pronađe. U ovisnosti o stilu ponašanja kojeg vođa ima, ali i o karakteristikama koje su prisutne kod podređenih bit će ostvaren uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Mrežni marketing je poslovni model koji se zasniva na distributerima koji umrežuju nove distributere te time postaju vođe tima kojeg dalje usmjerava i vodi prema brzom uspjehu. Ključni segment mrežnog marketinga je timski rad te vođenje novih distributera kojima svaki vođa želi brz napredak jer time i sam profitira. Upravo zbog toga je izrazito važno kako se vođa ponaša prema svojim podređenima jer njegovo ponašanje i ispravne reakcije u različitim poslovnim situacijama mogu dovesti do velike organizacijske predanosti zaposlenika, ali i do izostanka istog. Provedenim teorijskim i empirijskim istraživanjem pokazuje se važnost i odnos pojedinih osobnosti i stilova ponašanja vođe i organizacijske predanosti zaposlenika na konkretnim slučajevima vođa tima u poduzeću koje koristi sustav mrežnog marketinga.

**KLJUČNE RIJEČI:** mrežni marketing, teorija puta do cilja, stil vodstva, obilježja podređenih, organizacijska predanost

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU**

### **SUMMARY**

Leadership is considered a process in which the leader and his subordinates participate. Each leader determines which leadership style to use when guiding and leading a team, and path-goal theory provides insight into four basic behaviors which depends on the business situation in which the leader finds himself. Depending on the style of behavior that the leader has, but also on the characteristics that are present in subordinates, the success or failure of the company will be achieved. Network marketing is a business model based on distributors who network new distributors and thus become team leaders who are further guided and led to rapid success. The key segment of network marketing is teamwork and leading new distributors to whom every leader wants rapid progress because he himself profits from it. That is why it is extremely important how a leader behaves towards his subordinates, because his behavior and correct reactions in different business situations can lead to great organizational commitment of employees, but also to the absence of the same. The conducted theoretical and empirical research shows the importance and relationship of individual personalities and styles of behavior of the leader and organizational commitment of employees on specific cases of team leaders in the company that uses the network marketing system.

**KEY WORDS:** network marketing, path-goal theory, leadership style, characteristics of subordinates, organizational commitment

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

U Zagrebu, 28.9.2021.  
(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

U Zagrebu, 28.9.2021.  
(place and date)

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. PONAŠANJE VOĐE PROMATRANO KROZ TEORIJU PUTA DO CILJA.....	3
2.1. Pojmovno određenje teorije puta do cilja .....	3
2.2. Osnovni tipovi ponašanja vođe.....	4
2.3. Odabir ponašanja vođe s obzirom na karakteristike podređenih.....	6
3. ORGANIZACIJSKE SPECIFIČNOSTI U MREŽNOM MARKETINGU.....	9
3.1. Pojmovno određenje mrežnog marketinga .....	9
3.2. Osnovne karakteristike poslovanja poduzeća u mrežnom marketingu .....	11
3.3. Uloga i važnost vođe u mrežnom marketingu .....	13
4. UTJECAJ PONAŠANJA VOĐE NA ORGANIZACIJSKU PREDANOST .....	16
4.1. Pojmovno određenje organizacijske predanosti .....	16
4.2. Ponašanje zaposlenika u odnosu na ponašanje vođe .....	18
4.3. Povezanost ponašanja vođe sa rezultatima zaposlenika .....	19
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE PONAŠANJA VOĐE PROMATRANO KROZ TEORIJU PUTA DO CILJA U OSIGURANJU ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI ZAPOSLENIKA U MREŽNOM MARKETINGU .....	22
5.1. Metodologija istraživanja .....	22
5.2. Rezultati istraživanja .....	23
5.3. Ograničenja istraživanja .....	39
6. ZAKLJUČAK .....	40
POPIS LITERATURE .....	42
POPIS SLIKA .....	44
POPIS TABLICA.....	44

POPIS GRAFIKONA .....	45
PRILOZI.....	46
ŽIVOTOPIS .....	49



# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Northouse (2010.) smatra da je vodstvo proces utjecaja jedne osobe na cijelu grupu radi ostvarenja zajedničkog cilja. Taj utjecaj na grupu je posebno istaknut prilikom timskog rada koji je značajno izražen u poslovima koji koriste sustav mrežnog marketinga.

Gregor i Wadlewski (2013.) smatraju mrežni marketing najsigurnijim i najjeftinijim poslovnim modelom modernog doba gdje svaki pojedinac ima jednake mogućnosti napredovanja i zarade prilikom prodaje proizvoda istog poduzeća. Ono što je specifično za mrežni marketing je širenje mreže distributera čime distributer, koji razvija svoju mrežu, ostvaruje zaradu, ali i mogućnost pasivnog prihoda. Samim priključenjem u mrežu te ulaskom u sustav mrežnog marketinga, distributer ima na raspolaganju mentora koji mu prenosi svoje znanje i iskustvo te mu time pomaže prilikom pokretanja poslovanja. Umrežavanjem novih distributera postaje se vođa tima. Vođa distributerima pokazuje kako se radi posao, pomaže u početnim koracima te svojim smjernicama pomaže da brzo napreduju. S obzirom na marketinški plan koji je koncipiran tako da je u interesu svakog vođe da njegov tim brzo napreduje, vođa mora paziti koji stil vodstva će odabrati prema svom timu kako bi ih motivirao na rad i napredak. Prema tome, odabir stila vodstva je značajan za vođu jer će njegovo ponašanje imati utjecaj na ponašanje tima, a brzi napredak tima znači i njegovo osobno napredovanje.

Cilj rada je utvrditi kako uloga ponašanja vođe promatrana kroz teoriju puta do cilja utječe na osiguranje organizacijske predanosti zaposlenika u mrežnom marketingu. S ciljem dokazivanja povezanosti između pojedinih stilova vodstva i organizacijske predanosti zaposlenika u mrežnom marketingu, provedeno je istraživanje na uzorku 40 ispitanika koji su vođe timova s 12 do 15 članova unutar Herbalife Nutrition organizacije koja koristi sustav mrežnog marketinga. Istraživanjem se nastoji pokazati kakav utjecaj može imati pojedino ponašanje vođe na ponašanje i na predanost članova tima u organizaciji. Za istraživanje se koristio anketni upitnik koji je podijeljen na dvije skupine pitanja čiji su se rezultati usporedili u svrhu objašnjenja uloge ponašanja vođe na organizacijsku predanost zaposlenika. Prva skupina pitanja analizira ponašanje vođe tima za što se koristio upitnik vodstva teorije puta do cilja (House i Mitchell, 1974). Druga skupina pitanja je prilagođeni upitnik organizacijske predanosti (Meyer i Allen, 1991.) koji analizira ponašanje i reakcije članova tima.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Teorijski dio diplomskog rada pisan je temeljem relevantnih knjiga i članaka koji obrađuju ovu tematiku i ostalih relevantnih izvora literature. Prikupljanje podataka i istraživanje se provelo putem anketnog upitnika. Istraživanju je pristupilo 40 vođa tima koji posluju na teritoriju Republike Hrvatske te u svome timu imaju 12 do 15 članova. Za ispitivanje se koristio upitnik s dvije skupine pitanja. Prva skupina pitanja bio je upitnik vodstva teorije puta do cilja (House i Mitchell, 1974.) koji se odnosi na samoprocjenu karakteristika i predviđenog ponašanja vođe u pojedinim situacijama s članovima tima. Druga skupina pitanja bila je kreirana na temelju prilagođenog upitnika organizacijske predanosti (Meyer i Allen, 1991.) u kojem su vođe predviđale određene reakcije svojih članova tima u različitim situacijama i okolnostima.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Nakon sažetka slijedi uvod u diplomski rad u kojem su istaknuti ciljevi rada te je navedeno kratko obrazloženje područja koje se proučava. Također, navedene su metode prikupljanja i izvori podataka te su obrazloženi sadržaj i sama struktura rada.

Središnji dio rada započinje drugim poglavljem koje proučava ponašanje vođe kroz teoriju puta do cilja te je cilj objasniti stilove ponašanja kroz teoriju puta do cilja te kako odabrati pojedini stil sukladno obilježjima podređenih. Treće poglavlje obuhvaća objašnjenje mrežnog marketinga te ulogu i važnost vođe u mrežnom marketingu. Cilj četvrtog poglavlja je usporediti kako ponašanje zaposlenika utječe na ponašanje vođe te na koji način ponašanje vođe utječe na rezultate zaposlenika. U petom poglavlju su obrađeni rezultati empirijskog istraživanja u kojem je uspoređen stil ponašanja vođe sa organizacijskom predanošću zaposlenika te će biti zaokruženo istraživanjem vođa unutar Herbalife Nutrition organizacije koje posluju u mrežnom marketingu.

Cijeli rad se zaokružuje zaključkom gdje su iznesene glavne stavke drugog, trećeg i četvrtog poglavlja, a naglasak je na dobivenim rezultatima i zaključku istraživanja provedenog u petom poglavlju.

## **2. PONAŠANJE VOĐE PROMATRANO KROZ TEORIJU PUTA DO CILJA**

### **2.1. Pojmovno određenje teorije puta do cilja**

„Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“ (Northouse, 2010.). Upravo iz te definicije može se vidjeti važnost odabira kakav tip vođe će pojedinac biti jer svojim načinom djelovanja te stilom vodstva može značajno utjecati na produktivnost zaposlenika u svojem timu te na njihovu predanost poslovnim aktivnostima.

Northouse (2010.) spominje Houseovu situacijsku teoriju vođenja „put-cilj“ koja ističe da odabir stila vodstva ovisi o situaciji koja će se dogoditi. Teorija puta do cilja je kategorizirana prema kontingencijskom pristupu koji se koncentrira na svoje studije o interakciji između varijabli koje su uključene u situacije koje se mogu dogoditi vođama i obrascima ponašanja vođa (Alanazi, Alharthey, i Amran, 2013.). Postoje četiri osnovna stila vođenja koja ovise o situaciji. To su: usmjeravajući, podržavajući, surađujući stil vodstva te stil usmjeren na postignuće (Northouse, 2010.).

Cilj teorije puta do cilja je povećati uspješnost zadataka zaposlenika i njihovo zadovoljstvo na poslu stavljajući naglasak na razinu motivacije koja je kod njih prisutna zato što će prema teoriji očekivanja zaposlenici biti motivirani za rad ako misle da mogu odraditi zadatak, ako su sigurni da će njihov trud rezultirati pozitivnim ishodom te ako smatraju da će dobiti vrijedne nagrade za rad (Northouse, 2010.). Vođa mora odabrati stil vodstva uzimajući u obzir navedene kriterije na koje zaposlenik obraća pažnju prilikom izvedbe zadatka kako bi vođa svojim ponašanjem pozitivno utjecao te povećao motivaciju zaposlenika. Vodstvo će povećati motivaciju zaposlenika kada se njihov broj i kvaliteta rezultata poboljšaju i povećaju. Također će do povećanja motivacije doći i ako vođa svojim usmjeravanjem i podučavanjem olakša zaposlenikov dolazak do cilja te kada svojim vodstvom ukloni prepreke na putu do ostvarenja cilja i olakša posao svojim zaposlenicima (Northouse, 2010.). Na stil vodstva koje vođa odabire utječu priroda zadatka i potrebe podređenih. Stupanj definicije zadatka je obrnuto proporcionalan potrebnoj razini usmjeravanja i vodstva (Alanazi, Alharthey, i Amran, 2013.).

Teorija puta do cilja pokazuje da vođa ne mora imati jedan stil vodstva na koji može djelovati u svim situacijama već daje prostora da vođa sam procjeni kako će se u kojoj situaciji ponijeti. House i Mitchell (1974.) ističu da se vođa može odlučiti za bilo koji od četiri moguća stila ponašanja vođe u različitim situacijama. Primjenjujući neko od spomenutih stilova ponašanja

vođe, on nastoji utjecati na podređene te time otvarati mogućnosti za ostvarenje svojih ciljeva. „Teorija puta do cilja daje vođama smjernice o načinima povećanja zadovoljstva i izvedbe podređenih. Za njezinu primjenu vođa treba pomno procijeniti svoje podređene i njihove zadatke te potom izabrati prikladan stil vodstva.“ (Northouse, 2010.). U određenim poslovnim situacijama vođa može odabrati bilo koji, a može i sva četiri stila vodstva što će ovisiti o njegovoj procjeni kako je potrebnije i bolje za tu situaciju u radnom okruženju.

Teorija predlaže dvije varijable nepredviđenih situacija, kao što su okruženje i karakteristike zaposlenika, koje umanjuju odnos ponašanja i rezultat vođe. Okruženje je izvan kontrole strukture zadataka sljedbenika, sustava poduzeća i radne grupe (Path-Goal Employer Services, 20. kolovoza 2021.)

Prema Northousu (2010.), na teoriju puta do cilja utječe: ponašanje vođe, obilježja podređenih, obilježja zadatka i motivacija. Time teorija puta do cilja zaokružuje potpunu cjelinu svega na što se treba obratiti pozornost unutar organizacije kako bi organizacija imala najbolje moguće rezultate te ostvarila poslovni uspjeh.

Nedostatkom primjene teorije puta do cilja gledajući iz pozicije suvremenih organizacija smatra se gledanje na vodstvo kao na jednosmjernan događaj u kojem vođa ima utjecaj na svoje podređene. Moguće je da zaposlenici zbog toga postanu pretjerano ovisni o vođi i ne odrađuju svoje zadatke samostalno onako kako bi trebali što posljedično može izazvati ne ispunjenje pune sposobnosti podređenih (Gotal, 2013.).

Prema teoriji puta do cilja vođa od svojih podređenih ima velika očekivanja te traži stalno usavršavanje i napredak, ali u isto vrijeme ima veliko povjerenje u njih.

## **2.2. Osnovni tipovi ponašanja vođe**

Teorija puta do cilja dijeli stilove vodstva sukladno ponašanju vođa. Prema Northousu (2010.), postoji četiri tipa ponašanja vođa. To su: vodstvo usmjereno na postignuće, podržavajuće, surađujuće i usmjeravajuće vodstvo.

Usmjeravajuće vodstvo je vodstvo u kojem vođa svojim zaposlenicima daje smjernice o zadatku kojeg je potrebno odraditi te im govori svoja očekivanja od njih. Također, vođa određuje vremenski rok unutar kojeg je potrebno odraditi zadatak uključujući smjernice kako to treba napraviti (Northouse, 2010.). Ovim tipom ponašanja vođe zaposlenici dobivaju jasan uvid u posao koji trebaju odraditi te specifične smjernice oko ostvarenja istog. Usmjeravajuće

vodstvo pomaže radnicima nositi se s nejasnim poslovnim obavezama (Path-Goal Employer Services, 20. kolovoza 2021.). Vođa mora dobro razumjeti zadatak kako bi što kvalitetnije usmjerio svoje podređene na odrađivanje zadatka. Usmjeravajućim vodstvom vođa daje konkretne zadatke i vremenske rokove što zaposlenicima ne ostavlja veliki prostor za improvizaciju. Ako vođa dobro usmjerava, zaposlenici bi trebali kvalitetno, točno i na vrijeme odraditi svoj zadatak prateći smjernice vođe. Usmjeravajući stil vodstva karakterizira jako usmjeravanje i slaba podrška od strane vođe prema podređenima (Northouse, 2010.). Ako postoji značajan pritisak u radnom okruženju ili je struktura posla nejasna, vođa usmjeravajućim vodstvom treba podređenima pružiti više zadovoljstva poslom kako bi se postigli učinkoviti rezultati zadatka. Također, ako su sposobnosti i iskustvo zaposlenika na visokoj razini, usmjeravajuće vodstvo možda nije prikladno i može ometati performanse i zadovoljstvo poslom zaposlenika (Alanazi, Alharthey, i Amran, 2013.).

Podržavajuće vodstvo karakterizira prijateljski i pristupačan odnos vođe gdje se vođa prema podređenima odnosi kao da su jednaki njemu. Ovaj stil vodstva naglašava brigu za ljudske potrebe i dobrobit zaposlenika (Northouse, 2010.). Vođa se u većoj mjeri brine o odnosima s ljudima, a u manjoj mjeri na zadatak. Njegov cilj je komunicirati s ljudima, ohrabriti ih, poticati, dati podršku te s njima surađivati. Podržavajući vođa je spreman slušati ideje svojih zaposlenika te promijeniti svoje planove prema tim idejama ako se pokažu dobre (Krsnik, 2020.). Vođa je ovim tipom ponašanja usmjeren na izgradnju odnosa s podređenima s ciljem stvaranja ugodne radne atmosfere i prijateljskog radnog okruženja. Karakteristika podržavajućeg stila vodstva je jaka podrška i slabo usmjeravanje od strane vođe (Northouse, 2010.). Iako će se zaposlenici osjećati ugodno na svom poslu te će im biti opušteno odrađivati svoje zadatke, oni će sami morati dobro razumjeti što određeni zadatak od njih traži, koji je željeni rezultat te rok do kada ga trebaju odraditi jer isto neće dobiti od svog vođe. Zaposlenicima će odluke biti u potpunosti objašnjene te će ih se poticati da daju svoj doprinos razvoju organizacije (Krsnik, 2020.). Podržavajuće vodstvo je korisno za tim koji je nov, neiskusni ili na drugi način nepovjerljiv (Path-Goal Employer Services, 20. kolovoza 2021.). Ako je struktura posla očita, podržavajuće vodstvo treba pružiti veće zadovoljstvo poslom kako bi se ostvarili učinkoviti radni zadaci. Podržavajuće vodstvo je korisno u poduzećima gdje je organizacijski sustav jasan i strogo određen (Alanazi, Alharthey, i Amran, 2013.).

Ako vođa primjenjuje surađujuće vodstvo, on se savjetuje s podređenima te su podređeni pozvani sudjelovati u odlučivanju. Vođa prikuplja mišljenja i ideje podređenih te uzima u obzir njihove prijedloge jednako kao i odluke o samom radu skupine ili organizacije (Northouse,

2010.). Ovim stilom vodstva zaposlenici imaju dodatnu odgovornost van okvira njihovog posla te im to daje osjećaj veće važnosti. Vođa ovim ponašanjem mora imati razvijenu vještinu slušanja drugih ljudi te mora imati sposobnost uvidjeti potencijale koje njihovi podređeni imaju kroz ideje i prijedloge koje će davati. Sukladno idejama koje podređeni daju, vođa mora biti sposoban rasporediti ih dalje na zadatke gdje primijeti da zaposlenici imaju konkurentsku prednost. Suradujuće vodstvo učinkovito je u situacijama u kojima zaposlenik donosi loše odluke ili neprikladan postupak, a vođa može poduzeti korake kako bi mu pomogao da se poboljša (Path-Goal Employer Services, 20. kolovoza 2021.). Teorija puta do cilja pretpostavlja da će ponašanje suradujućeg vođe pozitivno utjecati na podređene u slučaju nestrukturiranog zadatka (Alanazi, Alharthey, i Amran, 2013.).

Vodstvo usmjereno na postignuće je vodstvo gdje vođa zahtijeva od podređenih da svoj posao izvrše na najvišoj mogućoj razini, postavlja visoke standarde odrađenog posla te traži stalna usavršavanja. Međutim, vođa ima veliko povjerenje u zaposlenike te je siguran da su sposobni ostvariti ciljeve koji su često zahtjevni (Northouse, 2010.). Ovim tipom ponašanja vođa je usmjeren na stalni napredak i poboljšanje zaposlenika, a sve s ciljem ostvarenja što je moguće boljih rezultata. Zaposlenici imaju mogućnost stalnog napretka i razvoja svojih vještina ako će slijediti upute koje dobivaju od vođe. Vodstvo usmjereno na postignuće najbolje djeluje kada je osobi dosadno na poslu te mu nedostaje izazova (Path-Goal Employer Services, 20. kolovoza 2021.).

### **2.3. Odabir ponašanja vođe s obzirom na karakteristike podređenih**

Kako će se vođa ponašati ovisi u prvom redu o poslovnoj situaciji u kojoj se zatekne, ali isto tako ovisi i o karakteristikama i obrascima ponašanja podređenih jer svaka osoba neće na isti način reagirati na identično ponašanje. Neki ljudi traže direktne upute, a nekima više odgovara dobiti samo osnovne smjernice koje su im dovoljne za daljnji rad. Također, neke ljude će više motivirati pohvala, a druge kritika. Sukladno pojedinim karakteristikama i očekivanoj reakciji podređenih, vođa treba izabrati koji tip ponašanja najbolje odgovara podređenima.

Jedan od glavnih faktora koji utječu na teoriju puta do cilja su obilježja podređenih. Obilježja podređenih će odrediti kako će oni protumačiti ponašanje vođe u određenom trenutku te hoće li ponašanjem vođe biti zadovoljni ili će zbog njega vidjeti mogućnost za buduće zadovoljstvo (Northouse, 2010.).

Potreba za pripadanjem je jedno od obilježja podređenih kojemu najviše odgovara podržavajuće vodstvo jer je vodstvo temeljeno na prijateljstvu što je izvor zadovoljstva (Northouse, 2010.). Osobe koje žele osjetiti da pripadaju zajednici traže prijateljsko radno okruženje u kojemu će se osjećati ugodno te će ih motivirati zajedništvo, dobar odnos i ljudski pristup prema njima. Ako vođa razvije dobar odnos s njima, podređeni će odrađivati sve potrebne zadatke u svom radnom okruženju. Pripadnost se također može pokazati dopuštanjem zaposlenicima da sudjeluju u kreiranju ideja i donošenju odluka. Surađujućim stilom vodstva se vođa savjetuju sa zaposlenicima i traži njihove prijedloge prije donošenja odluka (Path-Goal Employer Services, 20. kolovoza 2021.). Prema tome, takvo vodstvo je također jedan od mogućih izbora ponašanja vođe prilikom zadovoljavanja potrebe za pripadanje podređenih.

Drugo obilježje podređenih je potreba za strukturom gdje podređeni traže jasnoću zadatka i psihološku strukturu zbog čega su skloni usmjeravajućem vodstvu (Northouse, 2010.). Vođa takvim zaposlenicima mora dati što detaljnije upute što se očekuje od njih u određenom poslu kako bi svoj zadatak zaposlenici mogli adekvatno odraditi. Usmjeravajućim vodstvom vođa jasno pokazuje zaposlenicima svoja očekivanja od njih te im govori kako izvršiti zadatke (Path-Goal Employer Services, 20. kolovoza 2021.). Ako vođa neće davati detaljne, konkretne i jasne upute, podređeni gubi strukturu koja mu je potrebna te se javlja nepoznanica što treba odraditi i kako.

Želja za nadzorom je treće obilježje podređenih gdje je važno obratiti pažnju jesu li podređeni unutarnjeg ili vanjskog lokusa nadzora. Podređeni koji vjeruju da su sami odgovorni za sve što im se u životu događa imaju razvijen unutarnji lokus nadzora te su zbog toga skloni surađujućem vodstvu. Ono će im omogućiti osjećaj odgovornosti za posao koji odrađuju te će im značiti sudjelovanje u odlučivanju (Northouse, 2010.). Vođa treba prepoznati da podređenima odgovara preuzimanje odgovornosti i prostor u radnom okruženju da iznose svoja mišljenja i ideje jer će tako podređeni pokazati svoj puni potencijal. Podređeni vanjskog lokusa su oni koji vjeruju u sudbinsku silu te smatraju da su događanja u njihovom životu posljedica vanjskih sila ili životnih događanja. Njima najviše odgovara usmjeravajuće vodstvo zato što je kompatibilno osjećaju da su okolnosti u kojima se nalaze pod kontrolom vanjskih sila (Northouse, 2010.).

Četvrto obilježje podređenih je samopercipirani nivo sposobnosti za izvršavanje zadatka kojemu najviše odgovara usmjeravajuće vodstvo, ali u umjerenj mjeri. Što veću percepciju vlastitih vještina, sposobnosti i znanja podređeni ima, to je potreba za usmjeravajućim vodstvom manja (Northouse, 2020.). Vođa mora biti sposoban kroz rad i razgovore s

podređenima procijeniti što oni smatraju o sebi i svojim vještinama kako bi mogao adekvatno prilagoditi svoj stil vodstva. Ovo obilježje zahtijeva od vođe da bude angažiran u praćenju rezultata, ali i psihološkom stanju podređenih kako bi znao što ona smatra sama o sebi i prema tome što ispravnije odabrati tip ponašanja.



### **3. ORGANIZACIJSKE SPECIFIČNOSTI U MREŽNOM MARKETINGU**

#### **3.1. Pojmovno određenje mrežnog marketinga**

Mrežni marketing se smatra vrstom poslovnog modela, a koristi se u mnogim poduzećima. Sustav mrežnog marketinga se razvio prije šezdeset godina te se rasprostranio na više od stotinu zemalja. U sustavu mrežnog marketinga je pokušalo raditi više od sto milijuna ljudi (Škorić, 2019.).

Mrežni marketing je svrstan među najsigurnije i najjeftinije poslovne modele poslovanja modernog doba gdje svaki pojedinac ima jednake mogućnosti zarade i napredovanja prodajom proizvoda istog poduzeća (Gregor i Wadlewski, 2013.). Ovaj poslovni model omogućava ljudima da pokrenu i razviju svoje poslovanje bez velikih ulaganja izgradnjom prodajne mreže proizvoda poduzeća te da uspjeh bude relativno brz. Mrežni marketing je legalna distribucija proizvoda do kupaca gdje poduzeće, koje je odabralo ovaj poslovni model, izdvaja novac za direktnu razmjenu informacija od distributera do kupaca i na razvoj i poboljšanje kvalitete proizvoda, umjesto da plaća reklame u medijima (Škorić, 2019.). Cjenovna marža se dijeli između ljudi koji su sudjelovali u prodaji proizvoda te su bili dio kanala mrežnog marketinga (Tracy, 2008.).

Mrežni marketing kao poslovni model je uveo izraze poput: osobni i grupni volumen te gornja i donja linija. Vokabular se može razlikovati u pojedinim poduzećima, a poduzeća svoje prodavače nazivaju distributerima, neovisnim predstavnicima, partnerima, suradnicima i neovisnim poduzetnicima. Svaki proizvod ima određeni broj bodova, a bodovi određuju iznos potencijalne naknade koje distributer može dobiti od organizacije te popuste za maloprodajne cijene (Keep i Vander Nat, 2014.).

Poslovanje mrežnog marketinga smatra se jednim od uspješnijih načina za razvoj poslovanja i bogatstva jer je sustav stvoren tako da svaka osoba može imati svoj dio od profita poduzeća. Svatko tko ima volju, ustrajnost i odlučnost, dobrodošao je u sustav. Nije bitno koji fakultet je osoba završila, koliko ima godina kao niti spol, rasa ili nacionalnost. Većina poduzeća mrežnog marketinga gleda samo na to koliko je osoba spremna učiti, napredovati i mijenjati se (Kiyosaki, 2004.).

Mrežni marketing se često poistovjećuje s piramidalnom shemom što ukazuje na pogrešno razumijevanje ta dva pojma. Glavni razlog tomu jesu ilegalna piramidalna poduzeća koja se prezentiraju kao poduzeća koja koriste sustav mrežnog marketinga. Piramidalna shema je

zapravo organizacija prodaje gdje poduzeća unaprijed obećavaju distributerima velike prodaje što će im omogućiti brzo širenje vlastite mreže, a kako bi se oni sami priključili mreži moraju izvršiti jednokratnu uplatu kako bi sudjelovali u mreži. To je sustav gdje čovjek ne može prodavati proizvod niti uslugu jer ne postoje, a sav uplaćeni novac ide organizatorima takvog ilegalnog poslovanja (Gregor i Wadlewski, 2013.). Glavna razlika mrežnog marketinga i ilegalnog poslovanja je to što mrežni marketing ima vrijedan proizvod, a isplate su vezane uz njegovu prodaju, a ne uz zapošljavanje distributera. Ilegalna piramida većinom ne nudi proizvod koji ima realnu vrijednost, a plaćanje se temelji na zapošljavanju. Iako se ponekada ponudi određeni proizvod ili usluga, to je obično samo dio prezentacije jer taj proizvod nema vrijednost, ali se mora platiti. Dakle, kroz mrežu se kreće samo novac. Ta mreža stvara piramidu gdje svi daju novac, ali ne dobivaju zauzvrat vrijedan proizvod (Scott, 2013.).

U poslovnom modelu mrežnog marketinga se proizvod ili usluga prenosi od proizvođača do potrošača te se u takvom modelu nagrađuju distributeri koji prodaju taj proizvod ili uslugu. Distributer u mrežnom marketingu zarađuje ako proda proizvod određenom poduzeću. Također, distributer dolazi do zarade i ako to napravi njegov član tima koji se također umrežio ispod njega. Upravo zbog toga se mrežni marketing smatra pasivnim prihodom jer će distributer dobiti određenu proviziju na rad svog tima distributera u mreži, iako sami nisu direktno ništa prodali. Mrežni marketing ima sustav u kojem svatko ima mogućnost izgraditi svoju mrežu distributera, a bit će nagrađen za trud i rad koji je uložio u prodaju i u razvoj i edukaciju svojeg tima distributera. Prema navedenim definicijama mrežnog marketinga i piramide može se zaključiti kako to nisu isti pojmovi. U mrežnom marketingu se provizija ostvaruje prodajom proizvoda ili usluge, a ne pozicijom koju distributer ima u mreži (Gregor i Wadlewski, 2013.).

Svaki član koji je dio sustava marketing plana ima mogućnost izgraditi svoju strukturu suradnika gdje će svatko biti nagrađen temeljem marketing plana. Distributeri imaju dvije mogućnosti zarade novca. Prvi se odnosi na direktnu prodaju proizvoda, a drugi na umrežavanje i obučavanje novih ljudi koji žele postati njihovi suradnici. Suradnici koje distributer umrežuje zajedničkim imenom se nazivaju njegovom donjom linijom. Gornjom linijom smatraju se distributeri koji su iznad njega prema hijerarhiji marketing plana. Zbog toga se isplate ostvaruju na više razina. Međutim, ako se ostvari viši rang u hijerarhiji to nužno ne znači veću zaradu zato što ona ovisi o ranije spomenutom marketing planu (Donovan, 2014.).

Slika 1. prikazuje mrežu distributera prilikom prodaje proizvoda jednog distributera koji je označen crvene boje. Distributer ima u svojoj mreži druge distributere i/ili kupce koji od njega

kupuju proizvod, odnosno dalje žele distribuirati proizvod ili uslugu. Što je veća mreža distributera, to su njemu veći prihodi.



Slika 1. Prikaz nastanka mreže u sustavu mrežnom marketingu

Izvor: preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://www.zaposlitev.info/kariera/mrezn-marketing/>

### **3.2. Osnovne karakteristike poslovanja poduzeća u mrežnom marketingu**

Poduzeće, da bi poslovalo u mrežnom marketingu, mora imati proizvod ili uslugu koju će distributeri prodavati, sustav koji će podržavati i voditi distributere i njihove mreže distributera te osmišljen kompenzacijski plan prema kojem će distributeri ostvarivati zarade.

Posao koji koristi sustav mrežnog marketinga je jednostavan te se rad pravedno nagrađuje. Zarada se ostvaruje tako što distributer kupuje proizvod po veleprodajnim cijenama dok iste prodaje po maloprodajnoj cijeni te zaradu ostvaruje temeljem razlike između nabavne i preporučene cijene. Osim same prodaje proizvoda, cilj svakog distributera je graditi svoju mrežu tako što se uključuje nove ljude u posao jer se zarađuje i na taj način. Distributer će pomagati i učiti svoje nove distributere kako da uključe svoje poznate osobe u mrežu. Svrha mrežnog marketinga je da tim nezavisnih suradnika zajednički rade za obostranu korist jer će svatko biti nagrađen prema marketing planu poduzeća s obzirom na ostvareni učinak (Geek.hr, 23. kolovoza 2021.).

Poduzeća se razlikuju po proizvodu ili usluzi koje nude, ali i po kompenzacijskom, odnosno marketing planu kojeg imaju. U mrežnom marketingu posao je strukturiran tako da ima brojne

razine zbog čega se četo naziva i *multilevel* (više razina) marketing. Marketing plan poduzeća određuje kako se postiže koja razina, odnosno koliki mjesečni veleprodajni iznos je potrebno ostvariti kroz promet kako bi se došlo na višu razinu (Bremmer, 2002.). Marketing plan ima navedene razine unutar poduzeća koje distributer može postići te je jasno naznačeno kako se može doći iz niže u višu razinu. Također, navedeni su prihodi od prodaje te od ukupnog tima. Pozicije i provizije se razlikuju od poduzeća do poduzeća. Postoji nekoliko vrsta nagrađivanja u mrežnom marketingu, a to su: *Unilevel* sustav nagrađivanja, *Binary* sustav nagrađivanja, *Matrix* sustav nagrađivanja i *Stair step* sustav nagrađivanja (Gregor i Wadlewski, 2013.). Svako poduzeće ima starije distributere koji imaju veću mrežu te oni koordiniraju, savjetuju i podučavaju nove distributere koji tek ulaze u mrežu.

Distributer kada se odluči priključiti mreži i krenuti prodavati proizvod ili uslugu zapravo pokreće vlastiti posao te je sam zadužen za način reklamiranja. Također, sam bira s kim će raditi, kako će raditi posao te tko će mu biti ciljane skupina potrošača. Iako sam bira o svim navedenim stvarima, kod većine poduzeća mrežnog marketinga ima podršku samog poduzeća koje ga uključuje u svoj sustav. Osim toga, umrežavanjem dobije mentora koji mu prenosi svoje znanje i iskustvo te mu time pomaže. Dakle, novi distributer pokreće osobni posao, ali smanjuje moguće rizike te se osjeća sigurnije (Škorić, 2019.).

Neke od glavnih prednosti pokretanja posla u mrežnom marketingu prema Kiyosakiju (2004.) su:

- niska cijena pokretanja poslovanja
- službena edukacija uglavnom nije uvjet za pokretanje posla
- sustav je otvoren za svaku osobu koja je voljna raditi, razvijati se i napredovati
- poduzeća osiguravaju sustave koji su se pokazali uspješnim i koji pomažu prilikom izgradnje novog poslovanja
- kvalitetna poduzeća pružaju programe edukacija koje pojednostavljuju i ubrzavaju uspjeh
- uspješni ljudi u ovakvom tipu poslovanja postaju vođe, odnosno mentori koji pomažu u izgradnji nove mreže
- posao u sustavu mrežnog marketinga može biti osnovni posao, ali i dodatni pri čemu se zadržava stalni posao
- vlasnik mreže često ostvaruje brojne porezne olakšice koje zaposlenici klasičnog sistema nemaju.

Posao u mrežnom marketingu karakterizira timski rad. Timski rad doprinosi boljoj produktivnosti ljudi u timu, a posljedično tome i cijelom poduzeću. Tim su ljudi u istoj mreži vođeni svojim mentorom koji imaju podjednake odgovornosti. Iako je svakome cilj povećati svoju mrežu distributera, zajedničkim radom kroz određene projekte i edukacije, jedni drugima pomažu i stvaraju ugodno radno okruženje.

Slika 2. prikazuje usporedbu timskog rada koji je često prisutan u mrežnom marketingu i klasičnog radnog okruženja. Timski rad u mrežnom marketingu dolazi prirodno jer je sustav tako posložen da jedni distributeri od drugih imaju koristi ako će si međusobno pomagati i dijeliti svoja znanja i iskustva. Radom u klasičnom radnom okruženju ne radimo za sebe već radimo za poduzeće te naša pomoć drugoj osobi može dovesti do toga da upravo ta osoba bude unaprijeđena, a ne mi. Zbog toga je timski rad u klasičnom sistemu rjeđi jer se zaposlenici ne osjećaju motivirajuće pomagati drugome što često dovodi do negativne radne atmosfere.



Slika 2. Prikaz rada u klasičnom radnom okruženju i u mrežnom marketingu

Izvor: preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://aloeveracroatia.com/dali-znate-sto-je-mrezni-marketing/>

### 3.3. Uloga i važnost vođe u mrežnom marketingu

Poslovi koji koriste sustav mrežnog marketinga za svoje poslovanje stvaraju mreže distributera koji prodaju proizvod ili uslugu poduzeća, ali uz to razvijaju i svoje timove distributera jer kroz njih imaju mogućnost pasivnih prihoda. Svaki distributer umrežavanjem već jednog distributera u svoju mrežu postaje vođa te svojim primjerom usmjerava i vodi podređene prema uspjehu.

Za pristup mrežnom marketingu nije potrebno predznanje niti određeno obrazovanje što ukazuje na važnost vođe u mrežnom marketingu koji ima ulogu određenog učitelja novih distributera. Novi distributer na početku ne zna puno o samom poslu niti proizvodu. Vođa na početku ima veliku ulogu jer on uči svoje distributere sve o proizvodima, kako prodati proizvod te kako privući nove članove. Osim toga, mentor ima zadatak pomoći i motivirati distributera, pogotovo ako se nađe u teškim trenucima (Škorić, 2019.).

Svako ozbiljno i kvalitetno poduzeće mrežnog marketinga organizira svoje edukacije koje mentor prolazi sa svojim distributerima. Mentor je osoba koja će novog distributera uvesti u posao (Škorić, 2019.). Mentor je zapravo vođa distributera koji bi trebao pripremiti edukacijski program za distributere kako bi se oni razvijali te napredovali po razinama marketing plana poduzeća. Neke od tema koje je najvažnije podučavati na edukacijama mrežnog marketinga prema Kiyosakiju (2004.) su:

- uspješni stav
- vještine vođe
- komunikacijske vještine
- vještine s ljudima
- savladavanje osobnih strahova i sumnji te rješavanje nedostatka samopouzdanja
- savladavanje straha od odgovora „ne“
- vještine upravljanja novcem
- vještine ulaganja
- računovodstvene vještine
- vještine raspolaganja vremenom
- postavljanje ciljeva
- priprema za uspjeh.

Jedna od uloga mentora, odnosno vođe u mrežnom marketingu je da pomogne novom distributeru započeti s poslom, odnosno da mu pomogne doći do prvih klijenata i potencijalnih članova. Na početku će mentor reći novom distributeru da napiše svoju listu od sto potencijalnih klijenata i članova te ih obučiti kako ih kontaktirati. Također, mentor pomaže novom distributeru na sastancima. Distributeru je cilj zainteresirati potencijalnog člana za proizvod ili posao. Zadatak mentora je da na sastanku objašnjava sve detalje posla. Mentoru je cilj pomoći novom distributeru širiti njegovu mrežu jer će to imati utjecaja i na njegovo poslovanje (Bremmer, 2002.).

Sukladno tome da je svaka osoba u mrežnom marketingu nezavisan distributer, ona nema svog nadređenog niti podređenog, ali ima svoj tim i svoje mentore (vođe). Zbog toga vođe u mrežnom marketingu imaju relativno manju moć od menadžera u korporativnim poduzećima jer nema mogućnost zapošljavanja niti davanja otkaza članovima tima (Trajankovska, 2013.) Stoga bi se prema Frenchu i Ravenu (1959.) vođe koje nemaju pozicijsku moć trebale oslanjati na referentnu moć. To znači da u mrežnom marketingu estetska dimenzija vođe može biti izrazito važna.

Uloga vođe u mrežnom marketingu može imati i psihološku dimenziju gdje vođa ne utječe samo na rad distributera i poslovne uspjehe već može imati utjecaja i na osobne karakteristike svojih članova tima. Druženje s mentorom može rezultirati povećanjem samopouzdanja i napretkom na nekim drugim životnim poljima. Vođa treba na svojim obukama distributere učiti o psihologiji prodaje te kreativnom razmišljanju. Kreativno razmišljanje može pomoći u savladavanju naizgled nerješivih problema. Cilj svakog mentora je podučiti svog distributera da se što prije osamostali kako širi svoju mrežu te da on sam dalje organizira edukacije za svoje distributere (Bremmer, 2002.).

Vođa u mrežnom marketingu bi trebao davati vrijednost i učiti distributere kroz kvalitetan sadržaj koji obuhvaća razne video i audio materijale, blogove i sl. Time se distributerima daju savjeti te im se pokazuju osnovne strategije koje im mogu pomoći u poslu. Sadržaj obuke bi trebao uključivati rješenja i odgovore na najčešća pitanja koja ljudi u tom poslu imaju. Uloga vođe u mrežnom marketingu je velika jer on uči, razvija te pokazuje novim distributerima kako treba raditi posao. Upravo zbog toga je važno da vođa radi na svojem osobnom razvoju. Kako bi osoba postala što bolji vođa, treba stalno raditi na sebi te razvijati osobne vještine. Isto tako pratiti uzor prethodnih mentora u svom poduzeću. Osobni razvoj je ključ uspjeha vodstva (Self Made Success, 23. kolovoz 2021.).

## **4. UTJECAJ PONAŠANJA VOĐE NA ORGANIZACIJSKU PREDANOST**

### **4.1. Pojmovno određenje organizacijske predanosti**

Organizacijska predanost, unatoč brojnim istraživanjima, nema jasno značenje zato što se organizacijska predanost pojavljuje na različite načine poput predanost organizaciji, ciljevima, profesiji, karijeri, vođama i timu (Bakotić i Bušić, 2014.). Upravo to je utjecalo na razvoj mnogih definicija organizacijske predanosti.

Meyer i Allen (1991.) definiraju organizacijsku predanost kao psihološko stanje koje pojedinca veže s organizacijom. Mowday, Porter i Dubin (1974.) ističu da je organizacijska predanost relativna snaga identifikacije pojedinca s organizacijom te uključenost zaposlenika u njezin rad. Nadalje, Wiener (1982.) definira organizacijsku predanost kao pritisak vođa na pojedinca koji bi se trebao ponašati sukladno interesima i ciljevima poduzeća. Prema Mathieu i Zajacu (1990.) organizacijska prednost je obaveza koja veže pojedinca i organizaciju dok O'Reilly i Chatman (1986.) smatraju da je to psihološka povezanost koju zaposlenik osjeća prema poduzeću te je ona odraz njegovog prihvaćanja organizacije.

Canizaires i Guzman (2010.) ističu da se predani zaposlenici ponose što su članovi organizacije. Oni vjeruju u organizacijske ciljeve te poistovjećuju svoje vrijednosti za organizacijskima. Zbog toga smatraju da takvi članovi imaju veću razinu učinkovitosti. Također, takvi će zaposlenici više raditi i manje zaostajati na poslu. Zaposlenici koji su predani će ostati lojalni organizaciji te će optimalnim izvršavanjem radnih zadataka indirektno utjecati na povećanje lojalnosti potrošača što će rezultirati napretkom u poslovanju. Organizacijska predanost je dvosmjerna između zaposlenika i organizacije. Organizacije bi trebale stvoriti radnu atmosferu koje će poticati osjećaj predanosti koji je zaposlenicima potreban.

Organizacijska predanost je povezana s tri faktora: spremnost na veliki napor za organizaciju, identifikacija s organizacijom i vjernost prema njoj i jaka želja zaposlenika da što duže bude dio organizacije (Mowday, Porter i Dubin, 1974.). Meyer i Allen (1991.) postavljaju tri značajke organizacijske predanosti: afektivna predanost koja pretpostavlja da zaposlenici razvijaju emocionalnu povezanost s organizacijom te se s njom identificiraju, kontinuirana predanost koja se povezuje s percepcijom troškova prilikom odlaska iz organizacije te normativna predanost koja se odnosi na osjećaj obveze prema organizaciji.



Afektivna predanost se definira kroz zaposlenikovu identifikaciju s organizacijom te emocionalna povezanosti s njom kao i sudjelovanjem u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Ova predanost će se ostvariti ako će se ujednačiti vrijednosti do kojih drže organizacija i pojedinac. Za pojedinca je prirodno da osjeća emocionalnu povezanost s organizacijom (O'Reilly i Chatman, 1986.). Mowday, Porter i Dubin (1982.) smatraju da četiri faktora utječu na afektivnu predanost. To su: osobne i strukturne karakteristike, karakteristike posla i radno iskustvo.

Kontinuirana predanost se odnosi na zaposlenikovu želju da ostane dio organizacije jer postoje osobna ulaganja koja se ne mogu prenijeti u drugo poduzeće poput bliske poslovne povezanosti sa suradnicima, godine rada u organizaciji, ulaganje u karijeru, uključenost u okruženje gdje je zaposlenik radio i živio, razvoj radnih vještina te ostale beneficije za koje postoji mogućnost da će zaposlenik izgubiti ako napusti organizaciju (Bakotić i Bušić, 2014.). Dakle, zaposlenici će ostati u organizaciji zato što misle i osjećaju da moraju, a ne zbog njihove želje. Dokle god organizacija omogućava zaposleniku napredovanje, kvalitetne uvjete rada, razvijanje novih vještina i znanja, do tada će zaposlenik biti predan poduzeću. U trenutku kada organizacija prestane ulagati u zaposlenika, njegova predanost će se smanjiti, a možda i rezultirati napuštanjem organizacije (Meyer i Allen 1991.).

Normativna predanost će se razviti kroz zaposlenikov osjećaj obveze da ostane dio poduzeća. Zaposlenik smatra moralnim i jedino ispravnim ponašati se sukladno organizacijskim ciljevima i interesima te se isključivo tako i ponaša (Wiener, 1982.). Ako će organizacija zaposleniku unaprijed omogućiti određene beneficije, može doći do razvoja normativne predanosti. Takvi postupci mogu dovesti do neravnoteže odnosa između zaposlenika i poduzeća jer će se u zaposleniku razviti osjećaj obveze da ostane predan organizaciji dokle god ne odradi taj dug (Scholl, 1981).

Zaposlenici koji imaju izraženu afektivnu predanost organizaciji iskreno žele biti dio organizacije što je duže moguće. Kontinuirana organizacijska predanost će se razviti kod zaposlenika koji smatraju da moraju ostati dio organizacije zbog osobne potrebe. Zaposlenici koji imaju naglašenu normativnu predanost smatraju da svoju predanost duguju organizaciji (Bakotić i Bušić, 2014.).

## **4.2. Ponašanje zaposlenika u odnosu na ponašanje vođe**

Organizacijsko ponašanje se odnosi na akciju, stavove i vrijednosti koji se mogu vidjeti kroz ponašanje ljudi u organizacijama (Robbins, 1992.). Organizacijsko ponašanje ukazuje i na zadovoljstvo i na nezadovoljstvo zaposlenika i nadređenih. Ponašanje zaposlenika mora se istražiti, razumjeti te djelovati sukladno njihovim potrebama ako se želi da rad u organizaciji bude ugodan, zadovoljavajući i uspješan (Vidaček, 2019.). Vođama je važno znati zašto se njegovi zaposlenici, odnosno članovi tima ponašaju na određeni način kako bi znao ispravno postupiti prema njima. Objašnjenjem ponašanja osoba može se poboljšati nezadovoljstvo zaposlenika i loša poslovna situacija.. Međutim, ako je u organizaciji prisutna ugodna radna atmosfera te se javljaju pozitivni poslovni rezultati, tada je moguće nagraditi ili unaprijediti zaposlenika sukladno objašnjenju ponašanja (Robbins i Judge 2007.). Prema navedenome može se reći da su ponašanje vođe i ponašanje zaposlenika međusobno povezani te jedno na drugo utječu.

Vođa pomaže ljudima shvatiti da su sposobni zadovoljiti vlastite potrebe, ispuniti svoje ljudske potencijale te da mogu doprinijeti ispunjenju organizacijskih ciljeva. Također, vođa mora imati razvijenu, ili raditi na tome da razvije, vještinu razumijevanja i otkrivanja ljudskih individualnih sposobnosti kako bi što bolje mogao voditi svoj tim. Zbog toga je važno kako će se vođa ponašati prema svojim zaposlenicima jer njegovo ponašanje može imati različite ishode na rezultate rada zaposlenika.

Menadžment može utjecati na nekoliko elemenata radne okoline koje će pomoći u postizanju proaktivnosti zaposlenika te njihove veće radne uspješnosti poput stila vodstva, organizacijske klime i dizajna posla. Vođa mora osigurati povoljne uvjete poput autonomije i kompleksnosti posla kako bi se zaposlenici ponašali proaktivno jer se može dogoditi da radna okolina i odnosi u organizaciji smanje rezultate zaposlenika (Benić, 2020.). Dakle, možemo pretpostaviti da će surađujuće i podržavajuće vodstvo rezultirati proaktivnim ponašanjem zaposlenika.

Zaposlenici koji su jako zaokupljeni poslom te su odani organizaciji ne izostaju puno s posla i rjeđe daju otkaz (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011.). Podržavajuće vodstvo je usmjereno na razvoj prijateljskog odnosa između vođe i njegovih zaposlenika te je jedan od zadataka vođe paziti na dobrobit ljudi (Northouse, 2010.), takav pristup vođe može utjecati na zaposlenike da se emotivno vežu za njega, a time i za organizaciju što često rezultira većom odanošću zaposlenika i manjom vjerojatnošću davanja otkaza. Također, na emocionalnu povezanost utječe i autonomnost, davanje zaposleniku važne zadatke, osjećaj da organizacija obraća

pozornost na interes zaposlenika prilikom donošenja odluka te uključenost zaposlenika u odlučivanje (Bakotić i Bušić, 2014.). To će doprinijeti razvoju afektivne predanosti zaposlenika, a vođa može na to utjecati surađujućim i podržavajućim stilom vodstva.

Ako će se vođa truditi razvijati svoje vještine, a samim time napredovati u odabiru ponašanja prema svojim zaposlenicima u određenim situacijama, to može mijenjati način na koji ga zaposlenici percipiraju što će rezultirati drugačijim i boljim ponašanjem zaposlenika. Ako vođa minimalno jednom tjedno organizira različite sastanke, video pozive, webinare za svoj tim, članovi tima će ga početi doživljavati kao vođu kojem je dužnost pomoći drugima da uspiju. Ponašanje vođe zbog kojeg će zaposlenici poželjeti da imaju upravo to što ima i on te ih potaknuti da ga krenu slijediti, odnosno raditi isto što i on je kada vođa priča svoja iskustva i svjedočanstva. Pogotovo ako drugi ljudi kojima je on pomogao svjedoče svoje iskustvo o tome koliko im je vođa značio za uspjeh (Self Made Success, 23. kolovoza 2021.). Što više će vođa prenositi svoja iskustva, znanja i vještine na različite načine sa svojim zaposlenicima, to će više rasti komparativna predanost zaposlenika jer će te edukacije smatrati ulaganjem vođe u njih.

Vođa svojim ponašanjem utječe na ponašanje zaposlenika te jednako mora uzeti u obzir edukaciju zaposlenika kao i svoju osobnu edukaciju kako bi svojim primjerom i ponašanjem pozitivno utjecao na ponašanje i rezultate svojih zaposlenika.

### **4.3. Povezanost ponašanja vođe sa rezultatima zaposlenika**

Rezultati zaposlenika utječu na cjelokupne rezultate organizacije, a na rezultate zaposlenika utječu znanja i iskustva koje zaposlenik ima, njegovi osobni stavovi i mišljenja te na kraju njegovo ponašanje i rad. Kakvi će biti rezultati zaposlenika ovisi o menadžmentu, odnosno vođi tima. Razliku će napraviti način na koji menadžment, odnosno vođa organizira svoje zaposlenike kako bi se dugoročno maksimizirale njihove sposobnosti, neovisno o promjenama kod konkurencije (Nadler i Tushman, 1997.). Organizacijske vlastite sposobnosti i unutarnja organizacija posla su postale važan faktor konkurentske prednosti (Hernaus, 2009.). Konkurentska prednost će se manifestirati ako će rezultati zaposlenika biti zadovoljavajući.

Kako bi zaposlenici ostvarivali što je moguće bolje poslovne rezultate, važno je da znaju zašto ih rade te koji se cilj time želi postići. Za zaposlenike je važna razjašnjena misija organizacije te da im se daje osjećaj pripadnosti kako bi se smatrali dijelom te misije. Također, uz misiju je važno da organizacija ima definirano zašto postoji kako bi zaposlenici znali svrhu obavljanja takvih radnih zadataka. Ako se to ostvari, članovi će se osjećati motivirano za rad te će lakše

odrađivati kako individualne tako i organizacijske ciljeve (Cabistan, 2016.). S obzirom da usmjeravajuće vodstvo karakterizira jasno usmjeravanje te konkretno iznošenje zadataka zaposlenicima (Northouse, 2010.), može se očekivati da će takvim tipom vodstva vođa potaknuti pozitivne rezultate svojih zaposlenika. S druge strane, odabirom surađujućeg stila vodstva vođa uzima u obzir mišljenja i ideje svojih zaposlenika (Northouse, 2010.) što može razviti osjećaj pripadnosti zaposlenika, a posljedično će rezultati zaposlenika biti bolji. Osim toga, organizacija mora razviti organizacijsku strukturu koja njeguje karakteristike zaposlenika što će onda povećati poslovanje poduzeća (Small Business, 31. kolovoza 2021.). Usmjeravajuće vodstvo svojim strukturiranjem zadataka može doprinijeti poboljšanju rezultata zaposlenika što će utjecati na povećanje poslovanja cijelog poduzeća.

Ako će vođa svojim zaposlenicima davati slobodu izvršenja radnih zadataka te im dodijeliti određenu odgovornost, zaposlenici će povećati svoju učinkovitost zbog osjećaja da su bitni za uspješnost organizacije. Motivacija će biti veća za obavljanje zadaka koji su smisleni, cjeloviti i izazovni nego kod onih koji su repetitivni (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.). Prema tome, surađujuće vodstvo koje dopušta zaposlenicima da budu dio donošenja odluka te time preuzimaju određenu odgovornost i stil vodstva usmjeren na postignuće koje zaposlenicima daje autonomiju, odgovornost te stavlja naglasak na očekivanim rezultatima rada zaposlenika mogu dovesti do povećane radne uspješnosti.

Za pozitivne rezultate zaposlenika važno je da vođa potiče dobru radnu atmosferu te održava otvorenu komunikaciju. Na razumijevanje pojedinca i grupe unutar organizacije utječu komunikacija i vodstvo. To može rezultirati zadovoljstvom članova organizacije i njenom učinkovitosti. (Cabistan, 2016.). Navedeno se može postići podržavajućim vodstvom jer je vođa time glavni cilj stvoriti prijateljski i ljudski odnos sa zaposlenicima (Northouse, 2010.) što može razviti dobru radnu atmosferu.

Moguće je da je za zaposlenike koji na radnom mjestu moraju ostvariti uspješnu interakciju s drugim ljudima nužno biti otvoren za ideje, prijedloge i osjećaje ljudi s kojima se radi. Zaposlenici s niskom razinom otvorenosti se mogu susresti s poteškoćama u razvijanju osobnih kontakata u organizaciji i s klijentima zato što im je teško prihvatiti različitosti među njima. To se može odraziti na njihovu radnu izvedbu i odgovorno ponašanje. (Nikolaou i Robertson, 2001.). Prema tome, ako će vođa odabrati podržavajuće vodstvo i intenzivno nastojati izgraditi blizak odnos sa zaposlenicima koji imaju nisku otvorenost, moguće je da će zaposlenik ostvarivati lošije rezultate.

Na radnu uspješnost, osim materijalnih resursa, utječu i neki nematerijalni poput organizacije rada i sredstava koje se upotrebljavaju poput znanja i informacija. Prilikom motiviranja

zaposlenika, menadžer ima važan zadatak da utvrdi i prati njihove potrebe i želje što se tiče nagrada za rad. (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.) Takvim ponašanjem vođa može razviti kontinuiranu predanost zaposlenika jer će se zaposlenik osjećati bitno te da dobiva puno dodatne vrijednosti. Zbog te dodatne vrijednosti, moguće je da će njegovi poslovni rezultati biti bolji.

Vođa koji ima sklonost intenzivnog motiviranja svojih zaposlenika može utjecati na njihove pozitivne rezultate stvarajući u njima potrebu koja će dovesti do želje. Ta želja će uzrokovati napetost što će rezultirati akcijom zaposlenika, a sama akcija će dovesti do njihovog zadovoljstva. Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika je važno za njihov razvoj i usmjeravanje, a sve s ciljem ostvarenja organizacijskih ciljeva. Također je važno i za zadržavanje kvalitetnih ljudi te za povećanje kvalitete i zadovoljstva rada. Važno je i prilikom otklanjanja svih oblika kontra produktivnog ponašanja. Nemotivirani zaposlenici se ne trude kako bi imali bolje rezultate niti im je stalo do dugoročnog razvoja i uspješnosti kompanije. Oni imaju manju radnu uspješnost i proizvodnost te se ne vide u organizaciji. Također, takvi zaposlenici su spremni u svakom trenutku napustiti organizaciju. Oni se nisu vezali za poduzeće niti su zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga poduzeća. (Obradović, Samardžija i Jandrić, 2015.).

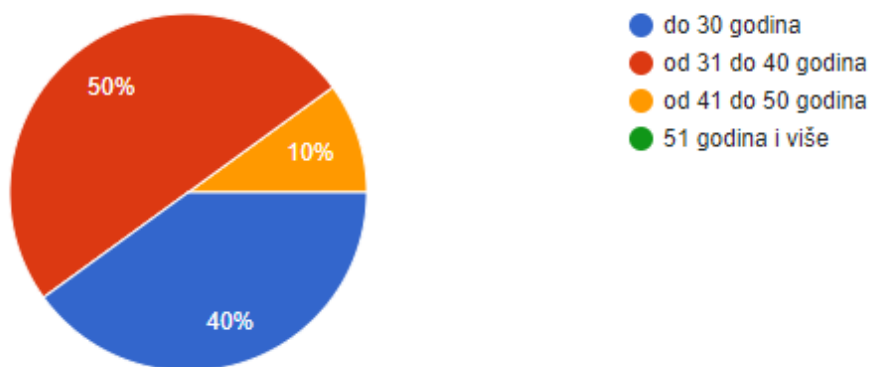
## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE PONAŠANJA VOĐE PROMATRANO KROZ TEORIJU PUTA DO CILJA U OSIGURANJU ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI ZAPOSLENIKA U MREŽNOM MARKETINGU**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Tema empirijskog dijela rada je u skladu teorijskog dijela te je istraživanje odabrano prema interesu autora. Tema se odnosi na odabir ponašanja vođe promatrano kroz teoriju puta do cilja u osiguranju organizacijske predanosti zaposlenika u mrežnom marketingu. Istraživanje je provedeno na distributerima poduzeća Herbalife Nutrition koji posluju na teritoriju Republike Hrvatske te osobno vode 12 do 15 distributera, odnosno članova svog tima. Istraživanje je provedeno na uzorku 40 distributera koji zadovoljavaju spomenute uvjete. Ispitanici su ispunjavali anketni upitnik sa zatvorenim tipom pitanja koji im je poslan putem Google obrazaca preko kojih je kasnije izvršena obrada podataka.

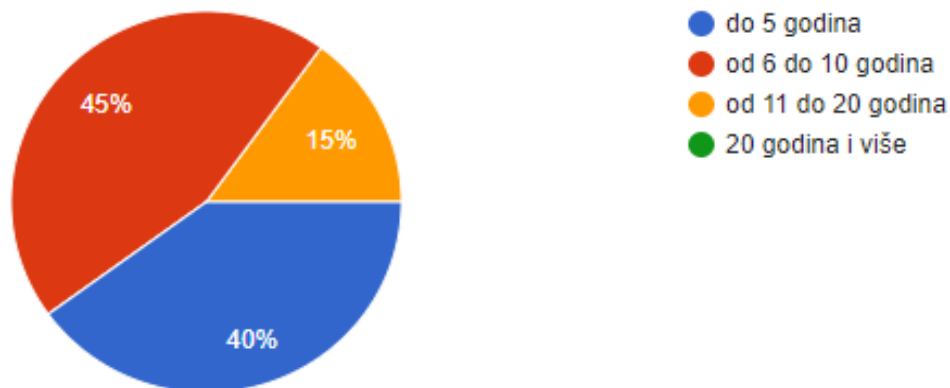
Herbalife Nutrition je nutricionističko poduzeće koje posluje na tržištima 96 zemalja. Tržišni segmenti na koje je poduzeće orijentirano su: kontrola težine tijela, energija, ciljana prehrana i sport. Poduzeće je odabralo model direktne prodaje i sustav mrežnog marketinga jer im to omogućava da proizvodi koje poduzeće nudi na tržištu budu potkrijepljeni osobnom podrškom, vođenjem i edukacijom. Herbalife Nutrition ima svoje distributere koji su dio poduzeća, ali stvaraju svoj nezavisan posao. Poduzeće ima preko 6 200 000 članova u svijetu. Između svih članova, skoro 1 700 000 je onih koji samo konzumiraju proizvode ostvarujući veleprodajnu uštedu. Ostali članovi, odnosno distributeri koriste Herbalife Nutrition platformu kako bi izgradili organizaciju distributera koji će raditi to isto te time ostvariti svoj uspjeh (Herbalife Nutrition, 24. kolovoz 2021.).

Od ukupnog broja ispitanika koji iznosi 40 vođa tima, 26 ispitanika (65%) su žene, a 14 (35%) muškaraca. Na Grafu 1. prikazana je dob ispitanika. 20 ispitanika (50%) koji su pristupili istraživanju imaju između 31 i 40 godina. Samo 4 ispitanika (10%) je u dobi između 41 i 50 godina dok je 16 ispitanika (40%) mlađe od 30 godina. Istraživanju nije pristupila niti jedna osoba starija od 51 godinu.



Graf 1. Dob ispitanika

Na Grafu 2. prikazan je broj godina koje su ispitanici proveli u Herbalife Nutrition poduzeću do sada. Najveći broj ispitanika, njih 18, je dio Herbalife Nutrition poduzeća između 6 i 10 godina. Zatim ih je 16 kraće od 5 godina te je njih 6 duže od 11 godina.



Graf 2. Broj godina provedenih u Herbalife Nutrition poduzeću

## 5.2. Rezultati istraživanja

Istraživanju je pristupilo 40 distributera Herbalife Nutrition poduzeća putem upitnika sa zatvorenim tipom pitanja. U nastavku se nalazi analiza rezultata istraživanja.

Prvi dio anketnog upitnika obuhvatio je upitnik vodstva puta do cilja (House i Mitchell, 1974.) u kojemu vođe ispitanici odgovaraju na niz pitanja koje identificiraju njihovo ponašanje i stil vodstva te označuju svoje slaganje s tvrdnjama u rasponu od 1 do 7 pri čemu je 1 – u potpunosti se ne slažem, a 7 – u potpunosti se slažem. Tvrdnje u upitniku određuju intenzitet usmjeravajućeg, podržavajućeg, surađujućeg stila i stila vodstva usmjerenog na postignuće. Upitnik vodstva puta do cilja dao je sljedeće rezultate koji će se analizirati prema stilovima.

Pitanja koja su relevantna za usmjeravajući stil vodstva te odgovori ispitanika prikazani su u Tablici 1.

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Postotak</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPNO POSTOTAK</b>
Članovima donje linije dajem do znanja što se od njih očekuje.	2	5%	2	5%	36	90%	40	100%
Obavještavam članove donje linije što i kako treba	-	-	4	10%	36	90%	40	100%
Od člana donje linije tražim da slijede opća pravila i smjernice.	4	10%	4	10%	32	80%	40	100%
Objasnim razinu izvedbe koja se očekuje od člana donje linije.	8	20%	4	10%	28	70%	40	100%
Dajem isprazna objašnjenja o tome što se od člana donje linije očekuje na poslu.	34	85%	4	10%	2	5%	40	100%
<b>UKUPNO</b>	<b>48</b>	<b>24%</b>	<b>18</b>	<b>9%</b>	<b>134</b>	<b>67%</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Tablica 1. Rezultati istraživanja relevantni za usmjeravajući stil vodstva

Promatrajući rezultate istraživanja prikazanih u Tablici 1. može se zaključiti da natpolovična većina ispitanika (90%) smatra da oni kao vođe daju članovima svoje donje linije do znanja što se od njih očekuje. 5% ispitanika je zauzelo neutralan stav te također isti postotak ispitanika se ne slaže.



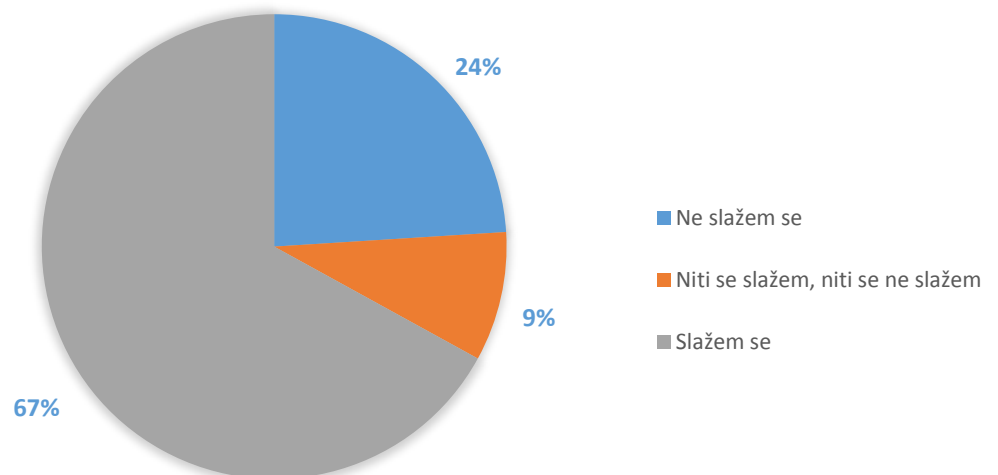
90% ispitanika se izjasnilo da obavještava članove svoje donje linije što i kako treba odraditi dok se niti jedan ispitanik nije izjasnio suprotno. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Nadalje, 10% ispitanika od članova donje linije ne traži da prate opća pravila i smjernice dok 80% ispitanika to ipak traži od svojih članova. Također, 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Većina ispitanika (70%) kaže za sebe da objasne razinu izvedbe koja se očekuje od njihovih članova donje linije. 20% ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom, odnosno oni ne objašnjavaju kakve rezultate očekuju. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

85% ispitanika kaže da ne daje isprazna objašnjenja o tome što se od članova njihove donje linije očekuje. Nasuprot tome, 5% ispitanika se izjasnilo da upravo to radi. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Na Grafu 3. prikazan je odnos ukupnih odgovora ispitanika na tvrdnje koje mjere razinu usmjeravajućeg vodstva.



Graf 3. Odnos ukupnih odgovora ispitanika na tvrdnje o usmjeravajućem stilu vodstva

Sukladno rezultatima prikazanim na Grafu 3. može se zaključiti da je natpolovična većina (67%) ispitanika iskazalo slaganje s navedenim tvrdnjama čime se pokazuje visoki stupanj usmjeravajućeg vodstva. Manji broj ispitanika (24%) je označilo svoje ne slaganje dok je 9% ispitanika zauzelo neutralan stav. Potrebno je istaknuti da zadnja tvrdnja na koju je najveći broj

ispitanika iskazalo svoje ne slaganje zapravo ide u prilog usmjeravajućem vodstvu, odnosno što je veći stupanj ne slaganja s tom tvrdnjom, to je razina usmjeravajućeg vodstva veća.

Dobivenim rezultatima istraživanja na prethodno spomenute tvrdnje vezane za usmjeravajuće vodstvo može se zaključiti kako je većina ispitanika orijentirana prema tome da usmjerava svoje članove donje linije. Iako su neki poprilično orijentirani prema tome da daju samo najosnovnije informacije, smjernice i upute, oni su ipak u manjini. Većina ispitanika se trudi biti od podrške i pomoći u smislu davanja općih smjernica i savjeta te nastoje primjenjivati visoku razinu usmjeravajućeg stila vodstva.

Druga skupina pitanja koja se analizira su vezana za podržavajući stil vodstva. U Tablici 2. prikazane su tvrdnje relevantne za podržavajući stil vodstva te dobiveni rezultati istraživanja.

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Postotak</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPNO POSTOTAK</b>
S članovima donje linije održavam prijateljske radne odnose.	-	-	2	5%	38	95%	40	100%
Činim male stvari zbog kojih je ugodno biti članom skupine.	-	-	4	10%	36	90%	40	100%
Kažem stvari koje vrijeđaju osobne osjećaje članova donje linije.	40	100%	-	-	-	-	40	100%
Članovima donje linije pomažem u svladavanju problema koji ih koče u izvedbi njihovih zadataka.	-	-	6	15%	34	85%	40	100%
U ponašanju prema članovima donje linije pazim na njihove osobne potrebe.	-	-	6	15%	34	85%	40	100%
<b>UKUPNO</b>	<b>40</b>	<b>20%</b>	<b>18</b>	<b>9%</b>	<b>142</b>	<b>71%</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Tablica 2. Rezultati istraživanja relevantni za podržavajući stil vodstva

Kao što je prikazano u Tablici 2., čak 95% ispitanika smatra da s članovima donje linije održava prijateljske odnose. 5% ispitanika je zauzelo neutralan stav dok niti jedan ispitanik nije iskazao ne slaganje s istom.

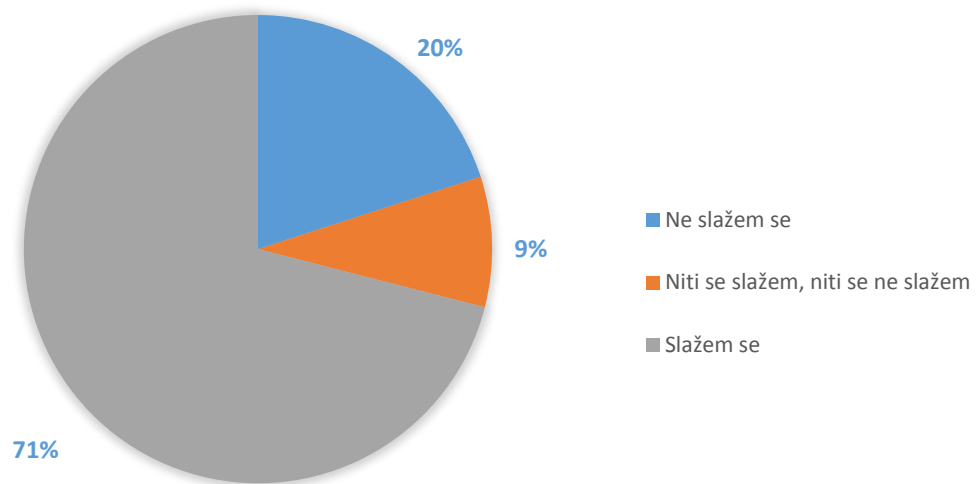
90% ispitanika čini male stvari zbog kojih je ugodno biti dio njihove skupine. Za istu tvrdnju niti jedan ispitanik ne smatra da nije tako već je samo 10% njih zauzelo neutralan stav.

Čak 100% ispitanika se izjasnilo da ne govore stvari koje vrijeđaju osobne osjećaje njihovih članova donje linije.

Nadalje, 85% ispitanika smatra da pomažu članovima donje linije u savladavanju problema koji ih koče u izvedbi njihovih zadataka dok je 15% ispitanika zauzelo neutralan stav.

85% ispitanika kaže da u ponašanju prema članovima svoje donje linije paze na njihove osobne potrebe. 15% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Graf 4. prikazuje ukupne odgovore ispitanika na tvrdnje koje mjere razinu podržavajućeg stila vodstva.



Graf 4. Odnos ukupnih odgovora ispitanika na tvrdnje o podržavajućem stilu vodstva

Promatrajući ukupne odgovore ispitanika na tvrdnje u upitniku koje mjere razinu podržavajućeg vodstva prikazane u Grafu 4. može se zaključiti da je 71% ispitanika iskazalo slaganje s tvrdnjama dok se njih 20% nije složilo. Međutim, navedena tvrdnja zbog kojih je 20% ispitanika iskazalo ne slaganje s istom se interpretira pozitivno za podržavajuće vodstvo. Samo 9% ispitanika je zauzelo neutralan stav. S obzirom na to, može se reći da svi ispitanici imaju visoki stupanj podržavajućeg vodstva.

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da vođe koje su sudjelovale u istraživanju u velikoj mjeri preferiraju podržavajući stil vodstva, odnosno njihova razina podržavajućeg

vodstva je izrazito visoka. Među većinom ispitanika je izražena privrženost prema članovima donje linije te se oni kao vođe trude biti s njima u dobrim i prijateljskim odnosima. Većina ih pazi na to kako se razgovaraju sa svojim članovima te paze na njihove potrebe. Također svojim ponašanjem i djelima nastoje da se njihovi članovi osjećaju ugodno u njihovom okruženju.

Treća skupina pitanja koja će se analizirati u nastavku rada odnosi se na surađujući stil vodstva. U Tablici 3. prikazani su rezultate istraživanja.

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Postotak</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPNO POSTOTAK</b>
Kada se suočim s problemom, savjetujem se s članovima donje linije.	28	70%	4	10%	8	20%	40	100%
Pozorno slušam ideje i prijedloge članova donje linije.	2	5%	2	5%	36	90%	40	100%
Djelujem bez savjetovanja sa članovima donje linije.	22	55%	8	20%	10	25%	40	100%
Članove donje linije pitam za prijedloge u pogledu toga kako obaviti zadatak.	10	25%	8	20%	22	55%	40	100%
Članove donje linije pitam za prijedloge o zadacima koji trebaju biti učinjeni.	12	30%	4	10%	24	60%	40	100%
<b>UKUPNO</b>	<b>74</b>	<b>37%</b>	<b>26</b>	<b>13%</b>	<b>100</b>	<b>50%</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Tablica 3. Rezultati istraživanja relevantni za surađujući stil vodstva

Prema rezultatima istraživanja prikazanim u Tablici 3. može se zaključiti sljedeće. 70% ispitanika se ne savjetuje s članovima donje linije kada naiđu na problem. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav dok se njih 20% savjetuje sa svojim članovima kada se pojavi problem u poslovanju.

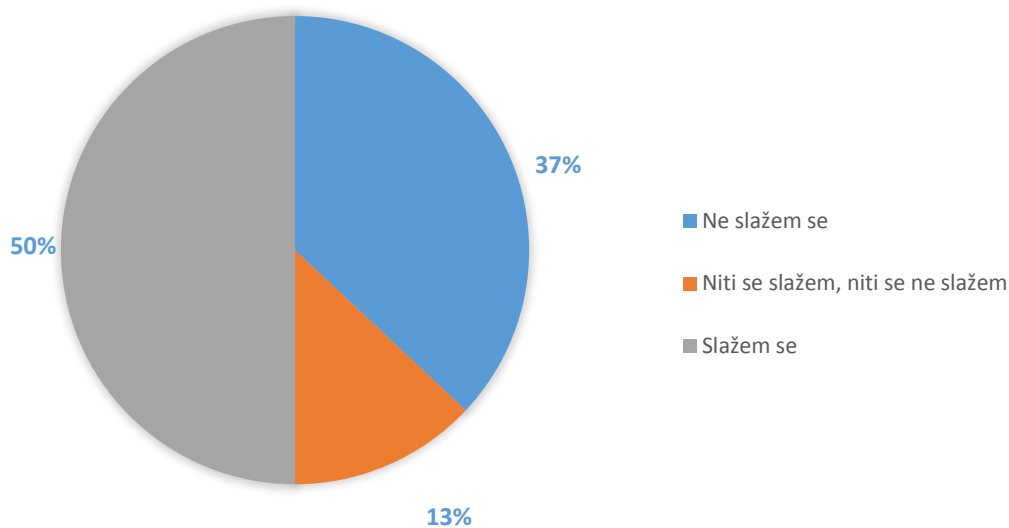
Čak 90% ispitanika pozorno sluša ideje i prijedloge članova svoje donje linije dok to ne radi 5% ispitanika. Također, 5% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Većina ispitanika (55%) djeluje uz savjetovanje s članovima svoje donje linije dok 25% ispitanika djeluje bez savjetovanja. 20% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

25% ispitanika članove svoje donje linije ne pita za prijedloge u pogledu toga kako obaviti zadatak. 20% ispitanika je zauzelo neutralan stav dok se 55% ispitanika izjasnilo da svoje članove pita za prijedloge.

Natpolovična većina ispitanika (60%) članove donje linije pita za prijedloge o zadacima koji trebaju biti učinjeni dok to ne radi 30% ispitanika. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Graf 5. prikazuje ukupne rezultate istraživanja vezane za tvrdnje o surađujućem stilu vodstva.



Graf 5. Odnos ukupnih odgovora ispitanika na tvrdnje o surađujućem stilu vodstva

Gledajući ukupne rezultate istraživanja za tvrdnje relevantne za surađujući stil vodstva prikazane na Grafu 5. može se zaključiti da se 50% ispitanika složilo sa svim tvrdnjama, a 37% je iskazalo svoje ne slaganje. Potrebno je istaknuti kako se za tvrdnju „Djelujem bez savjetovanja s članovima donje linije.“ smatra da što je veći stupanj ne slaganja, to je u većoj mjeri stil vodstva surađujući. 13% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da više od pola ispitanika zauzima surađujući stil vodstva prema svojim članovima donje linije. Većina vođa traži savjete svoje članove donje linije te ih traži za mišljenja o pojedinim zadacima i rješenjima na pojedine probleme s kojima se susretnu u radnom okruženju.

Četvrta skupina pitanja odnosi se na stil usmjeren na postignuće. U Tablici 4. prikazani su rezultati istraživanja relevantni za navedeni stil.

<b>Tvrđnja</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Postotak</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPNO POSTOTAK</b>
Članovima donje linije dajem do znanja da od njih očekujem izvedbu na njihovoj najvišoj razini.	12	30%	8	20%	20	50%	40	100%
Članovima donje linije postavljam prilično visoke ciljeve izvedbe.	16	40%	14	35%	10	25%	40	100%
Ohrabrujem stalna poboljšanja u izvedbi članova donje linije.	2	5%	-	-	38	95%	40	100%
Pokazujem da sumnjam u sposobnosti članova donje linije da udovolje većini ciljeva.	38	95%	2	5%	-	-	40	100%
Članovima donje linije dosljedno postavljam izazovne ciljeve.	20	50%	6	15%	14	35%	40	100%
<b>UKUPNO</b>	<b>88</b>	<b>44%</b>	<b>30</b>	<b>15%</b>	<b>82</b>	<b>41%</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Tablica 4. Rezultati istraživanja relevantni za stil vodstva usmjeren na postignuće

Prema podacima prikazanim u Tablici 4., 50% ispitanika članovima donje linije daje do znanja da od njih očekuju izvedbu na njihovoj najvišoj razini dok se 30% ispitanika sa istom nije složilo. 20% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

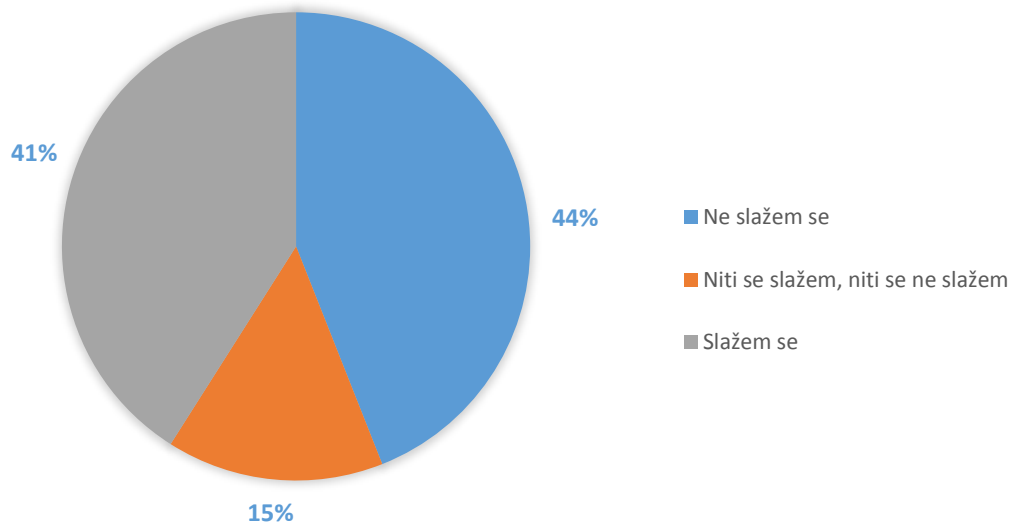
40% ispitanika članovima donje linije ne postavlja prilično visoke ciljeve. 35% ispitanika je zauzelo neutralan stav. Međutim, 25% ispitanika postavlja visoke ciljeve svojim članovima.

Čak 95% ispitanika ohrabruje stalna poboljšanja u izvedbi članova donje linije dok to ne radi 5% ispitanika.

95% ispitanika ne pokazuje da sumnja u sposobnosti članova donje linije da udovolje većini ciljeva. 5% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

35% ispitanika članovima donje linije dosljedno postavlja izazovne ciljeve dok 50% ispitanika to ne radi. 15% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Graf 6. prikazuje ukupne odgovore ispitanika na tvrdnje koje mjere razinu stila vodstva usmjerenog na postignuće.



Graf 6. Odnos ukupnih odgovora na tvrdnje ispitanika o stilu vodstva usmjerenom na postignuće

Gledajući ukupne odgovore ispitanika na sve tvrdnje vezane za stil vodstva usmjeren na postignuće prikazane na Grafu 6. može se zaključiti da je 44% ispitanika iskazalo svoje neslaganje sa tvrdnjama gledanim u cjelini. Nasuprot tome, 41% ispitanika se s tvrdnjama složilo. 15% ispitanika je zauzelo neutralan stav. Potrebno je napomenuti da se za tvrdnju „Pokazujem da sumnjam u sposobnosti članova donje linije da udovolje većini ciljeva.“ smatra da što je veći stupanj neslaganja sa tvrdnjom, to je veća razina stila vodstva usmjerenog na postignuće.

Iz prethodno dobivenih rezultata može se zaključiti da vođe koje su pristupile istraživanju imaju razvijen stil vodstva usmjeren na postignuću. Ukazuju svojim članovima donje linije na to što i koliko puno se od njih očekuje te ih ohrabruju prilikom izvedbe zadataka te ostvarenja izazovnih ciljeva. Većina ispitanika očekuje visoku izvedbu svojih članova, ali im oni sami ne zadaju visoke ciljeve.

Istraživanje je nastavljeno anketnim upitnikom koji ispituje organizacijsku predanost. Istraživanje se provelo po prilagođenom anketnom upitniku organizacijske predanosti kojeg su dali Meyer i Allen (1991.). Vođe moraju predvidjeti ponašanje njihovih članova donjih linija vezanih za organizacijsku predanost te označiti svoje slaganje s tvrdnjom u rasponu od 1 do 5

pri čemu je 1 – u potpunosti se ne slaže, a 5 – u potpunosti se slažem. Tvrdnje u upitniku mjere afektivnu, kontinuiranu i normativnu organizacijsku predanost zaposlenika. Rezultati upitnika organizacijske predanosti bit će prikazani prema vrsti organizacijske predanosti.

Tvrdnje koje su relevantne za afektivnu organizacijsku predanost te rezultati ispitanika za te tvrdnje prikazani su u Tablici 5.

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>Niti se slažem, niti se slažem</b>	<b>Postotak</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPNO POSTOTAK</b>
Članovima moje donje linije bi bili jako sretni kada bi proveli ostatak karijere u Herbalife Nutrition poduzeću.	2	5%	2	5%	36	90%	40	100%
Članovi moje donje linije osjećaju da su problemi Herbalife Nutrition poduzeća ujedno i njihovi problemi.	22	55%	10	25%	8	20%	40	100%
Članovi moje donje linije osjećaju se kao dio obitelji u Herbalife Nutrition poduzeću.	4	10%	-	-	36	90%	40	100%
Članovi moje donje linije osjećaju emocionalnu povezanost sa Herbalife Nutrition poduzećem.	2	5%	4	10%	34	85%	40	100%
Herbalife Nutrition poduzeće ima veliko osobno značenje za članove moje donje linije.	4	10%	4	10%	32	80%	40	100%
Članovi moje donje linije imaju snažan osjećaj da pripadaju Herbalife Nutrition poduzeću.	2	5%	4	10%	34	85%	40	100%
<b>UKUPNO</b>	36	15%	24	10%	180	75%	240	100%

Tablica 5. Rezultati istraživanja relevantni za afektivnu organizacijsku predanost

Prema podacima prikazanim u Tablici 5. može se zaključiti sljedeće. 5% ispitanika smatra da njihovi članovi donje linije ne bi bili jako sretni kada bi ostatak karijere proveli u Herbalife Nutrition poduzeću. Isto toliko ispitanika je zauzelo neutralan stav. Čak 90% ispitanika se izjasnilo da se s tvrdnjom slaže.



Većina ispitanika, 55%, ne smatra da članovi njihove donje linije osjećaju da su problemi Herbalife Nutrition poduzeća ujedno i njihovi problemi. 25% ispitanika je zauzelo neutralan stav, a njih 20% smatraju da članovi donje linije probleme poduzeća smatraju svojim.

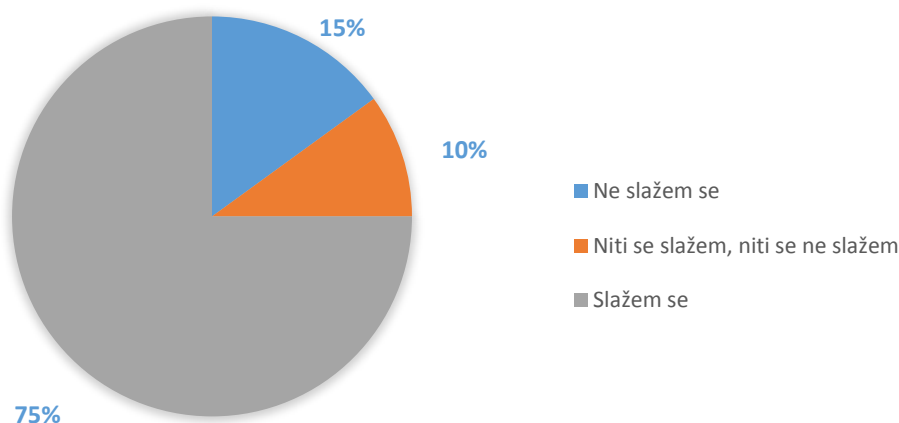
10% ispitanika se izjasnilo da se ne slažu s time da se članovi njihove donje linije osjećaju kao dio obitelji Herbalife Nutrition poduzeća dok velika većina ispitanika, 90% smatra upravo suprotno.

Većina ispitanika (85%) smatra da članovi njihove donje linije osjećaju emocionalnu povezanost s Herbalife Nutrition poduzećem dok suprotno smatra samo 5% sudionika. 10% ispitanika je neodlučno oko navedene tvrdnje.

Čak 80% ispitanika smatra da za članove njihove donje linije Herbalife Nutrition poduzeće ima veliko značenje. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav. Također 10% ispitanika se ne slaže s time da Herbalife Nutrition poduzeće ima veliko značenje za članove njihove donje linije.

Velika manjina ispitanika (5%) smatra da se članovi njihove donje linije ne osjećaju kao da pripadaju Herbalife Nutrition poduzeću. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav. Čak 85% ispitanika smatra da članovi imaju izrazito velik osjećaj pripadnosti Herbalife Nutrition poduzeću.

Na Grafu 7. prikazan je odnos ukupnih odgovora ispitanika te razina afektivne organizacijske predanosti članova donje linije ispitanika.



Graf 7. Odnos ukupnih odgovora ispitanika vezanih za afektivnu organizacijsku predanost

Uzimajući u obzir ukupne odgovore ispitanika na tvrdnje koje mjere afektivnu organizacijsku predanost prikazane na Grafu 7., može se zaključiti da je 15% ispitanika odgovorilo negativno na tvrdnje navedene u Tablici 5., što znači da nema slaganja niti s jednom česticom. 10%

ispitanika je zauzelo neutralan stav, dok se natpolovična većina (75%) ispitanika odgovorilo pozitivno na navedene tvrdnje.

S obzirom na dobivene rezultate, može se zaključiti kako većina ispitanika smatra da su članovi njihove donje linije emocionalno povezani s Herbalife Nutrition poduzećem te se može pratiti afektivna predanost njihovih članova unutar organizacije. Članovi bi bili sretni ako ostanu u Herbalife Nutrition poduzeću do kraja karijere jer se osjećaju kao da su dio obitelji te su emocionalno povezani sa poduzećem. Također, članovi su osjetljivi na probleme s kojima se poduzeće susreće. U tom smislu Herbalife Nutrition poduzeće ima osobno značenje za njih te izražavaju prema njemu snažan osjećaj pripadnosti.

Nakon afektivne predanosti, slijede tvrdnje koje se odnose na kontinuiranu predanost. U Tablici 6. prikazani su rezultati istraživanja.

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>Niti se slažem, niti se slažem</b>	<b>Postotak</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPNO POSTOTAK</b>
Članovima moje donje linije bilo bi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi im to bila velika želja.	4	10%	18	45%	18	45%	40	100%
Članovima moje donje linije bi se previše toga poremetilo kada bi otišli iz Herbalife Nutrition poduzeća.	10	25%	18	45%	12	30%	40	100%
Trenutačno je razlog ostanka moje donje linije u Herbalife Nutrition poduzeću stvar nužnosti koliko i želje.	12	30%	18	45%	10	25%	40	100%
Članovi moje donje linije smatraju da imaju premalo drugih mogućnosti da bi razmatrali o odlasku iz Herbalife Nutrition poduzeća.	16	40%	8	20%	16	40%	40	100%
Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u Herbalife Nutrition poduzeću za moje članove donje linije će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje.	22	55%	14	35%	4	20%	40	100%
Jedan od glavnih razloga što će članovi moje donje linije nastaviti raditi u Herbalife Nutrition poduzeću je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja.	24	60%	6	15%	10	25%	40	100%
<b>UKUPNO</b>	<b>88</b>	<b>36,67%</b>	<b>82</b>	<b>34,17%</b>	<b>70</b>	<b>29,16%</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

Tablica 6. Rezultati istraživanja relevantni za kontinuiranu organizacijsku predanost

Prema rezultatima istraživanja prikazanim u Tablici 6., može se zaključiti da 10% ispitanika smatra da članovima njihove donje linije ne bi bilo jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi im to bila velika želja. 45% ispitanika je zauzelo neutralan stav dok se isti broj ispitanika s njom složilo.

Većina ispitanika (45%) je zauzelo neutralan stav prema tvrdnji da bi se članovima njihove donje linije previše toga poremetilo kada bi sada napustili Herbalife Nutrition poduzeće. 30% ispitanika je iskazalo slaganje s navedenom tvrdnjom dok se njih 25% izjasnilo suprotno, da se ne slažu.

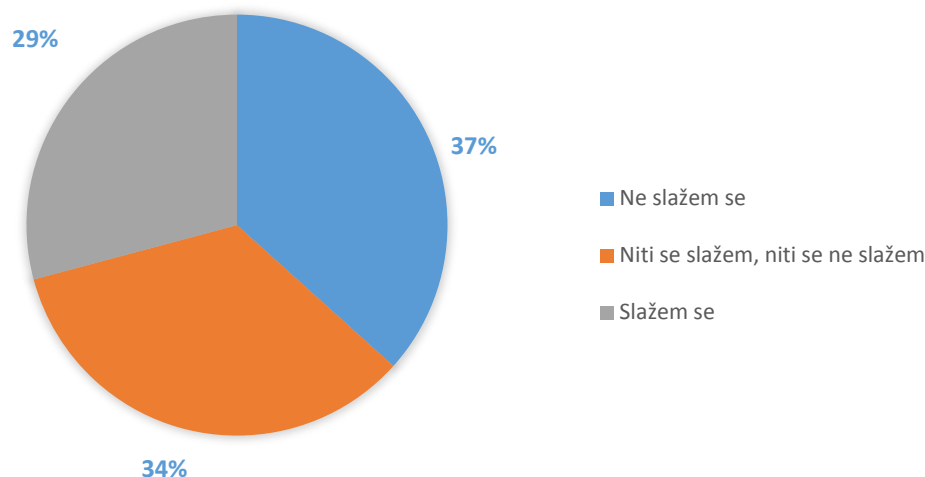
Nadalje, 25% ispitanika smatra da je trenutačno razlog ostanka njihove donje linije u Herbalife Nutrition poduzeću stvar nužnosti koliko i želje. Nasuprot tome, 30% ispitanika je zauzelo suprotan stav te možemo zaključiti kako smatraju da to nije istina. Ipak, najviše ispitanika (45%) je zauzelo neutralan stav.

Tvrdnja da članovi donje linije smatraju da imaju premalo drugih mogućnosti da bi razmatrali o odlasku iz Herbalife Nutrition poduzeća dobila je sljedeće rezultate. 40% ispitanika je iskazalo slaganje s prethodno navedenom tvrdnjom te se isto toliko ispitanika izjasnilo suprotno, da se ne slažu. Samo 20% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Natpolovična većina (55%) ispitanika smatra da jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u Herbalife Nutrition poduzeću za njihove članove donje linije neće biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje. 35% ispitanika je zauzelo neutralan stav dok se njih 20% složilo.

60% ispitanika ne smatra da je jedan od glavnih razloga što će članovi njihove donje linije nastaviti raditi u Herbalife Nutrition poduzeću taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja. Nasuprot tome, 25% ispitanika smatram da je upravo to jedan od glavnih razlog ostanka članova donje linije u Herbalife Nutrition poduzeću. 15% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Graf 8. prikazuje ukupan odnos odgovora na tvrdnje koje mjere razinu kontinuirane predanosti članova donje linije vođa koje su pristupile istraživanju.



Graf 8. Odnos ukupnih odgovora ispitanika vezanih za kontinuiranu organizacijsku predanost

Prema podacima prikazanim na Grafu 8. može se zaključiti da 36,67% odgovora kod svih tvrdnji vezanih za kontinuiranu predanost organizaciji odgovaraju stupnju ne slaganja s tvrdnjama. 34,17% ispitanika je zauzelo neutralan stav dok je 29,16% ispitanika iskazalo svoje slaganje s tvrdnjama.

Može se zaključiti da kontinuirana predanost nije izražena među članovima Herbalife Nutrition poduzeća. Većina vođa koji su pristupili istraživanju smatra da bi članovima njihove donje linije bilo jednostavno napustiti posao i Herbalife Nutrition poduzeće te da time ne bi došlo do velikih promjena u životima članova. Također, većina ih smatra da imaju dovoljno drugih opcija te da im nije teško pronaći drugi posao. Osim toga, većina ih smatra da odlazak iz Herbalife Nutrition poduzeća ne bi zahtijevala puno osobnog žrtvovanja.

Posljednja skupina tvrdnji mjeri normativnu predanost zaposlenika organizaciji. Rezultati istraživanja prikazani su u Tablici 7.

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>Niti se slažem, niti se slažem</b>	<b>Postotak</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Postotak</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPNO POSTOTAK</b>
Članovi moje donje linije osjećaju obavezu ostati u Herbalife Nutrition poduzeću.	28	70%	8	20%	4	10%	40	100%
Čak i kada bi članovi moje donje linije imali određenu korist od odlaska, osjećaju da to ne bi bilo uredu.	16	40%	10	25%	14	35%	40	100%
Članovi moje donje linije će se osjećati krivima ako sada napuste Herbalife Nutrition poduzeće.	26	65%	4	10%	10	25%	40	100%
Herbalife Nutrition organizacija zaslužuje lojalnost članova moje donje linije.	2	5%	2	5%	36	90%	40	100%
Članovi moje donje linije ne bi mogli napustiti Herbalife Nutrition poduzeće sada jer imaju osjećaj obaveze (dugovanja) prema njoj.	30	75%	8	20%	2	5%	40	100%
Članovi moje donje linije mnogo duguju Herbalife Nutrition poduzeću.	22	55%	12	30%	6	15%	40	100%
<b>UKUPNO</b>	<b>124</b>	<b>51,67%</b>	<b>44</b>	<b>18,33%</b>	<b>70</b>	<b>30%</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

Tablica 7. Rezultati istraživanja relevantni za normativnu organizacijsku predanost

S obzirom na rezultate ispitanika vezane za normativnu organizacijsku predanost prikazanim u Tablici 7. može se zaključiti sljedeće. Natpolovična većina ispitanika (70%) iskazalo je da članovi njihove donje linije ne osjećaju obavezu ostati u Herbalife Nutrition poduzeću dok je njih 10% zauzelo suprotan stav. 20% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

40% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da čak i kada bi članovi njihove donje linije imali određenu korist od odlaska, da osjećaju da to ne bi bilo uredu. Nasuprot tome, 35% ispitanika je zauzelo stav da se s navedenom tvrdnjom slaže. 25% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

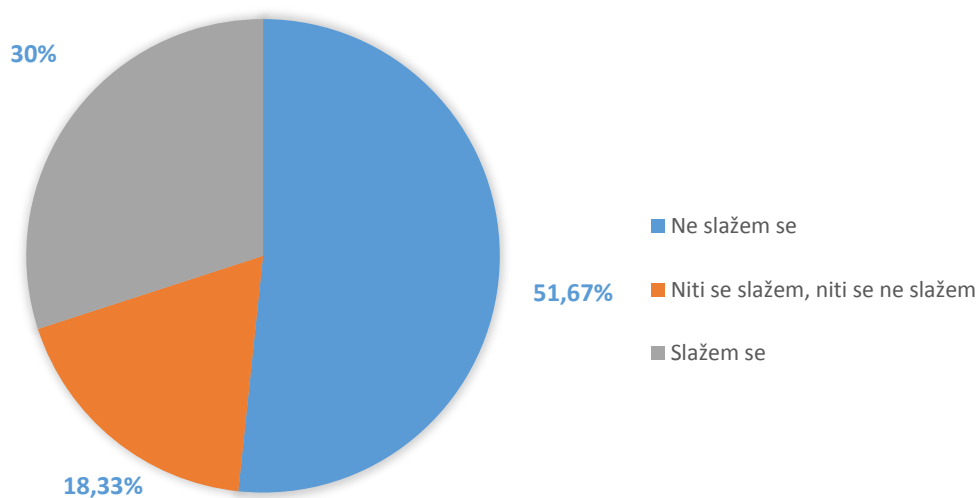
Većina ispitanika (65%) smatra da se članovi njihove donje linije neće osjećati krivima ako sada napuste Herbalife Nutrition poduzeće. 10% ispitanika je zauzelo neutralan stav dok se njih 25% izjasnilo da smatraju da će se članovi osjećati krivim ako napuste poduzeće.

Čak 90% ispitanika smatra da Herbalife Nutrition poduzeće zaslužuje lojalnost članova. Samo 5% ispitanika smatra suprotno. Također je 5% ispitanika zauzelo neutralan stav.

5% ispitanika smatra da članovi njihove donje linije ne bi mogli napustiti Herbalife Nutrition poduzeće sada jer imaju osjećaj obaveze (dugovanja) prema njoj dok je 75% ispitanika zauzelo suprotan stav, da bi mogli napustiti poduzeće. 20% ispitanika je zauzelo neutralan stav.

Da članovi njihove donje linije mnogo duguju Herbalife Nutrition poduzeću smatra 15% ispitanika. 30% ispitanika je zauzelo neutralan stav. Većina ispitanika (55%) ipak smatra da članovi ne duguju mnogo poduzeću.

Na Grafu 9. prikazan je ukupan odnos odgovora na tvrdnje koje mjere razinu normativne predanosti članova donje linije ispitanika koji su pristupili istraživanju.



Graf 9. Odnos ukupnih odgovora ispitanika vezanih za normativnu organizacijsku predanost

Gledajući ukupne rezultate prikazane na Grafu 9. može se zaključiti da većina odgovora (51,67%) koji se odnose na normativnu predanost iskazuju stupanj ne slaganja s tvrdnjama. Nadalje, 18,33% ispitanika je zauzelo neutralan stav, a 30% ispitanika je iskazalo svoje slaganje.

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da većina vođa koji su pristupili istraživanju smatra da među članovima njihove donje linije nije izražena normativna predanost, ali da organizacija zaslužuje lojalnost članova. Ispitanici većinom smatraju da njihovi članovi ne osjećaju obavezu prema Herbalife Nutrition poduzeću te da bi mogli otići iz nje ako to odluče. Također, među većinom članova donje linije ispitanika ne postoji osjećaj obaveze prema

poduzeću niti će se javiti krivnja ako napuste poduzeće. Osim toga, većina ispitanika smatra da članovi Herbalife Nutrition poduzeće ne duguju mnogo poduzeću.

Uzimajući u obzir odgovore ispitanika na sve tvrdnje vezane za afektivnu, kontinuiranu i normativnu predanost članova organizaciji, može se zaključiti da je među članovima donje linije ispitanika u Herbalife Nutrition poduzeću najizraženija afektivna predanost te da članovi zaista žele biti dio nje zbog razvijanja pripadnosti i emocionalne povezanosti s poduzećem. Nakon afektivne predanosti, u manjoj mjeri se javlja kontinuirana predanost gdje članovi ostaju djelom poduzeća jer osjećaju korist od toga, a najmanje se javlja normativna predanost što znači da članovi ne osjećaju da su nešto dužni Herbalife Nutrition poduzeću niti osjećaju obavezu ostati dio nje.

### **5.3. Ograničenja istraživanja**

Rezultati istraživanja su dali vrlo intuitivne rezultate koji potvrđuju teorijski dio ovog rada o ulozi ponašanja vođe na organizacijsku predanost zaposlenika u mrežnom marketingu. Međutim, jedno od ograničenja istraživanja je izabrana veličina uzorka ispitanika. Naime, podaci o poslovanju svakog distributera su zaštićeni od strane Herbalife Nutrition poduzeća te se do njih ne može doći na upit poduzeća, već samo direktnim upitom distributera te njegovim osobnim pristankom da kaže koliko distributera ima u svome timu. Upravo zbog toga dolazimo do ograničenja, a to je relevantnost ispitanika jer 40 distributera, koliko ih je ispunilo anketni upitnik, ne možemo staviti u omjer ukupnog broja takvih vođa timova s 12 do 15 članova tima kako bi mogli potvrditi ispravnost zaključaka o ulozi ponašanja vođa na organizacijsku predanost zaposlenika u mrežnom marketingu na slučaju Herbalife Nutrition poduzeća. Dobiveni rezultati mogu biti podloga za daljnja istraživanja uloge ponašanja vođe na organizacijsku predanost zaposlenika.

Ograničenje istraživanja su i dijelovi istraživanja u kojima se koristila mjerna skala te se tražila samoprocjena vođa, ali i predviđanje vođa o ponašanju njegovog tima. Iako je ispunjavanje anketnog upitnika bilo anonimno, potrebno je uzeti u obzir pristranost ispitanika te utjecaj društvene važnosti prilikom davanja odgovora.

## 6. ZAKLJUČAK

Mrežni marketing kao poslovni model je danas jedan od najpopularnijih poslovnih modela, a sve više osoba traži zaposlenje upravo u poduzećima koja koriste sustav mrežnog marketinga. Svako poduzeće mrežnog marketinga razvija među svojim članovima vođe čiji je zadatak da uče, vode i podučavaju nove članove kako bi i oni što prije postali vođe. Tako se gradi nezavisna mreža članova gdje svaki član ima mogućnost brzog napredovanja i izgradnje pasivnih prihoda. Uloga vođe je važna u svim poslovanjima, ali posebno u onima gdje je naglašen sistem edukacija i vođenja primjerom kroz iskustva ljudi kao što je to u sustavu mrežnog marketinga. Vođa svojim ponašanjem i djelovanjem može na različite načine utjecati na zaposlenike kroz razgovor, komunikaciju, davanje savjeta, usmjeravanjem u posao, definiranjem zadataka i iznošenje istih zaposlenicima. Vođa također utječe na zaposlenike i svojim odnosom prema njima te načinom na koji prenosi organizacijsku kulturu u timu i stvara radnu atmosferu. U sustavu gdje je svaki član nezavisan te gdje nije potrebno nikakvo predznanje niti je potrebno zadovoljiti bilo kakav uvjet, izrazito je važna uloga vođe, a vođama je važno kakva će biti organizacijska predanost njihovog tima jer uz veliku organizacijsku predanost članova, vođa zna da ima stabilan posao koji ima potencijal rasta.

Organizacijska predanost zaposlenika se očituje kroz niz faktora poput emocionalne povezanosti i osjećaja pripadnosti organizaciji, osjećaj da je zaposlenik nešto dužan poduzeću ili osjeća obavezu ostati dio nje i kroz osjećaj da zaposlenik dobiva određenu vrijednost od organizacije te zato ostaje dio nje. Koja je god vrsta organizacijske predanosti, afektivna, kontinuirana ili normativna, razvijena kod zaposlenika, vođama je važno znati prije svega da su zaposlenici predani organizaciji te da na njih mogu računati dugoročno za obavljanje organizacijskih poslova, a onda je važno i da prepozna koji je tip predanosti izražen kako bi se znao adekvatno ponašati prema zaposlenicima. Svojim ponašanjem vođa može utjecati na razvijanje sva tri tipa organizacijske predanosti kod zaposlenika.

Empirijsko istraživanje provedeno u ovom radu pokazalo je da među vođama koji vode timove u Herbalife Nutrition poduzeću na području Hrvatske prevladava u najvećoj mjeri podržavajući i usmjeravajući stil vodstva što odgovara odrednicama sustava mrežnog marketinga u kojemu je naglašen sustav edukacija te izgradnja odnosa u timu kroz organizaciju *team buildinga*. Također se provedenim istraživanjem pokazuje da takav stil vodstva dovodi do dobrih rezultata, lojalnosti i afektivne organizacijske predanosti zaposlenika koji su emocionalno povezani s Herbalife Nutrition poduzećem na kojem je rađeno istraživanje, ali da u isto vrijeme ne osjećaju nikakvu obavezu prema njemu te su bi mogli otići iz poduzeća, ali to ne žele iz osobnih razloga.



Osim toga, istraživanjem je pokazano da usmjeravajući stil vodstva kroz pružanje edukacije članovima tima može izazvati kontinuiranu predanost članova jer će osjećati osobnu korist. Također, istraživanje je pokazalo da vođe koje su ispunile upitnik koriste sva četiri stila vodstva te ih balansiraju sukladno potrebama zaposlenika. Članovi tima vođa koje su pristupile istraživanju imaju najrazvijeniju afektivnu predanost, u manjoj mjeri kontinuiranu, a najmanje normativnu. Može se zaključiti da stil ponašanja vođe prema članovima donjih linija utječe na emocionalnu povezanost s organizacijom te na osjećaj koristi koju pojedinac dobiva kroz menotriranje i edukacije. Također, stil ponašanja vođe utječe i na stvaranje osjećaja lojalnosti članova prema poduzeću. Afektivna organizacijska predanost se najviše stvara podržavajućim vodstvom razvijajući osjećaj pripadnosti poduzeću i izgradnjom odnosa s ostalim članovima tima te u isto vrijeme usmjeravajuće vodstvo pomaže članovima da lakše savladaju radne zadatke koje im posao donosi zbog čega se među članovima razvija normativna predanost. Manji broj ispitanika u istraživanju koristi stil vodstva usmjeren na postignuće čime se pokazuje da svaki član ima slobodu izbora koliko brzo želi napredovati, a u isto vrijeme ostvaruje zadovoljavajuću organizacijsku predanost. Ispitanici koriste surađujući stil vodstva u onoj mjeri u kojoj im je potrebno da tim osjeća odgovornost te da je vrijedan organizaciji.

Provedenim teorijskim i empirijskim istraživanjem u ovom radu može se zaključiti da je uloga vođe na organizacijsku predanost zaposlenika u mrežnom marketingu velika, ali u isto vrijeme vođa ima slobodu biranja stila koji mu odgovara jer će većina njih rezultirati razvijanjem jedne od tri vrste organizacijskih predanosti.

## POPIS LITERATURE

1. Alanazi, T. R., Alharthey, B. K. i Amran R. (2013.), Overview of Path-Goal Theory, *Jurnal Teknologi*, 64(2). <https://doi.org/10.11113/jt.v64.2235>
2. Bakotić, D. i Bušić, J. (2014.), Organizacijska predanost zaposlenikau hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. Javni sektor, *Ekonomski preglednik*, 65(3), 222-240.
3. Benić, V. (2020.), Ličnost, radna okolina i utjecaj na proaktivno ponašanje zaposlenika, preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://www.linkedin.com/pulse/li%C4%8Dnost-radna-okolina-i-utjecaj-na-proaktivno-pona%C5%A1anje-benic>
4. Bremmer, J. (2002.), *Profesionalni mrežni marketing: praktičan savjet za izgradnju uspješne mreže*, Rijeka: Express digitalni tisak: Multikont grupa Centar Educa Plus
5. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013.), Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.
6. Cabistan, A. (2016.), The five elements of great organizational cultures, preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://hrtechweekly.com/2016/10/25/the-five-elements-of-great-organizational-cultures/>
7. Donovan, C. (2014.), *Multi-level Marketing: Starting Out and Succeeding With Multi-Level Marketing*, Atlanta: Business Process Publishing
8. French, J. R. i Raven, B., (1959.), The bases of social power, *Studies in social power*, 150-167.
9. Geek.hr (b. d.), Što je MLM – Multi Level Marketing preuzeto s preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://geek.hr/saniell/2014/03/sto-je-mlm-multy-level-marketing/#ixzz5WxZq66t3>
10. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
11. Gregor, B. i Wadlewski, A. (2013., ožujak), Multi Level Marketing as a business model, *Marketing of Scientific and Research organizations*, 1(7), preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/307840626\\_Multi-Level\\_Marketing\\_as\\_a\\_business\\_model](https://www.researchgate.net/publication/307840626_Multi-Level_Marketing_as_a_business_model)
12. Herbalife Nutrition (b. d.), Annual report 2020, preuzeto 24. kolovoza 2021. s <https://ir.herbalife.com/financialinformation/annual-reports>
13. Hernaus, T. (2009.), Temelji organizacijskog dizajna, (EFZG – serija članaka u nastajanju, br. 09-08.), preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/201924>

14. House, R. J. i Mitchell, T. R. (1974.), Path-goal theory of leadership, *Journal of contemporary business*, 5, 81-94.
15. Keep W. W. i Vander Nat P. J. (2014), Multilevel Marketing and Pyramid Schemes in the United States: An Historical Analysis, *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(11)
16. Kiyosaki, R. T. i Sharon, L. L. (2004.), *Poslovna škola za ljude koji vole pomagati ljudima*, Varaždin: Katarina Zrinski
17. Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011.), Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem, *Psihologijske teme*, 20(2), 319-336.
18. Krsnik, M. (2020.), *Specifičnosti vodstva i vođenja u malim revizorskim poduzećima*, diplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
19. Mathieu, J. E. i Zajac, D. (1990.), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
20. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991.), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-98. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
21. Mowday, R. T., Porter, L. W. i Dubin, R. (1974.), Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231-248. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90048-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90048-8)
22. Nadler, D. A. i Tushman, M. L. (1997.), *Competing by Design - The Power of Organizational Architecture*, Oxford, New York: University Press
23. Nikolaou, I. i Robertson, I.T. (2001.), The Five-factor model of personality and work behaviour in Greece, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 161-186.
24. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: teorija i praksa*, Zagreb: Mate
25. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J. (2015.), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb: Plejada
26. O'Reilly, C. A. i Chatman, J. (1986.), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
27. Path-Goal Employer Services (b. d.), What is Path-Goal Theory?, preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://pathgoal.com/path-goal-theory/>

28. Robbins, S. P. (1992.), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: Mate
29. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2007.), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate
30. Sánchez Cañizares, S.M. i López-Guzmán Guzmán, T.J. (2010.), Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika: analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska), *Acta turistica*, 22 (1), 37-67.
31. Scholl, R. W. (1981.), Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599. <https://doi.org/10.2307/257637>
32. Scott, G. G. (2013), *Success in MLM Network Marketing and Personal Selling*, Bloomington: Booktango
33. Self Made Success (b. d.), 6 Steps To Becoming A Leader In Network Marketing, preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://selfmadesuccess.com/6-steps-to-becoming-a-leader-in-network-marketing/>
34. Small Business (b. d.), How to Create an Organizational Advantage, preuzeto 31. kolovoza 2021. s <https://smallbusiness.chron.com/create-organizational-advantage-37320.html>
35. Škorić, M. (2019.), *Mrežni marketing u Hrvatskoj*, diplomski rad, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, Osijek
36. Tracy, B. (2008.), *Obogatite se na vlastiti način: postignite sve svoje financijske ciljeve brže nego što ste ikad mislili da je moguće*, Zagreb: VBZ
37. Trajankovska, A. (2013.), *Leadership in network marketing: Exploring the perspectives of leaders in network marketing companies*, diplomski rad, Sveučilište Massey, Auckland
38. Vidaček, L. (2019.), *Izazovi i prilike za organizacijsko ponašanje u visokom obrazovanju*, diplomski rad, Fakultet organizacije i informatike, Zagreb
39. Wiener, Y. (1982.), Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>

## POPIS SLIKA

- Slika 1. Prikaz nastanka mreže u sustavu mrežnom marketingu ..... 11
- Slika 2. Prikaz rada u klasičnom radnom okruženju i u mrežnom marketingu ..... 13

## POPIS TABLICA

- Tablica 1: Rezultati istraživanja relevantni za usmjeravajući stil vodstva.....24

Tablica 2. Rezultati istraživanja relevantni za podržavajući stil vodstva.....	26
Tablica 3. Rezultati istraživanja relevantni za surađujući stil vodstva.....	28
Tablica 4. Rezultati istraživanja relevantni za stil vodstva usmjeren na postignuće.....	30
Tablica 5: Rezultati istraživanja relevantni za afektivnu organizacijsku predanost.....	32
Tablica 6: Rezultati istraživanja relevantni za kontinuiranu organizaciju predanost.....	34
Tablica 7: Rezultati istraživanja relevantni za normativnu organizacijsku predanost.....	37

## **POPIS GRAFIKONA**

Graf 1: Dob ispitanika.....	23
Graf 2: Broj godina provedenih u Herbalife Nutrition poduzeću.....	23
Graf 3. Odnos ukupnih odgovora ispitanika na tvrdnje o usmjeravajućem stilu vodstva.....	25
Graf 4. Odnos ukupnih odgovora ispitanika na tvrdnje o podržavajućem stilu vodstva.....	27
Graf 5. Odnos ukupnih odgovora ispitanika na tvrdnje o surađujućem stilu vodstva.....	29
Graf 6. Odnos ukupnih odgovora na tvrdnje ispitanika o stilu vodstva usmjerenom na postignuće.....	31
Graf 7. Odnos ukupnih odgovora ispitanika vezanih za afektivnu organizacijsku predanost..	33
Graf 8. Odnos ukupnih odgovora ispitanika vezanih za kontinuiranu organizacijsku predanost.....	36
Graf 9. Odnos ukupnih odgovora ispitanika vezanih za normativnu organizacijsku predanost.....	39

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

UPITNIK TEORIJE PUTA DO CILJA – na navedene tvrdnje ispitanik mora označiti u kojoj mjeri se slaže sa tvrdnjom od 1 do 7 pri čemu je 1 – u potpunosti se ne slažem, a 7 u potpunosti se slažem.

1. Članovima donje linije dajem do znanja što se od njih očekuje.
2. S članovima donje linije održavam prijateljske radne odnose.
3. Kada se suočim s problemom, savjetujem se s članovima donje linije.
4. Pozorno slušam ideje i prijedloge članova donje linije.
5. Obavještavam članove donje linije što i kako treba.
6. Članovima donje linije dajem do znanja da od njih očekujem izvedbu na njihovoj najvišoj razini.
7. Djelujem bez savjetovanja sa članovima donje linije.
8. Činim male stvari zbog kojih je ugodno biti članom skupine.
9. Od članova donje linije tražim da slijede opća pravila i smjernice.
10. Članovima donje linije postavljam prilično visoke ciljeve izvedbe.
11. Kažem stvari koje vrijeđaju osobne osjećaje članova donje linije.
12. Članove donje linije pitam za prijedloge u pogledu toga kako obaviti zadatak.
13. Ohrabrujem stalna poboljšanja u izvedbi članova donje linije.
14. Objasnim razinu izvedbe koja se očekuje od članova donje linije.
15. Članovima donje linije pomažem u svladavanju problema koji ih koče u izvedbi njihovih zadataka.
16. Pokazujem da sumnjam u sposobnosti članova donje linije da udovolje većini ciljeva.
17. Članove donje linije pitam za prijedloge o zadacima koji trebaju biti učinjeni.
18. Dajem isprazna objašnjenja o tome što se od članova donje linije očekuje na poslu.
19. Članovima donje linije dosljedno postavljam izazovne ciljeve.
20. U ponašanju prema članovima donje linije pazim na njihove osobne potrebe.

UPITNIK ORGANIZACIJSKE PREDANOSTI – na navedene tvrdnje ispitanici moraju označiti u kojoj mjeri se slažu sa navedenom tvrdnjom od 1 do 5 pri čemu je 1 – u potpunosti se ne slažem, a 5 – u potpunosti se slažem.

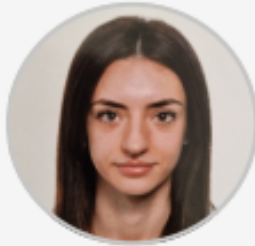
1. Članovi moje donje linije bi bili jako sretni kada bi proveli ostatak karijere u Herbalife Nutrition poduzeću.
2. Članovi moje donje linije osjećaju da su problemi Herbalife Nutrition poduzeća ujedno i njihovi problemi.
3. Članovi moje donje linije osjećaju se kao dio obitelji u Herbalife Nutrition poduzeću.
4. Članovi moje donje linije osjećaju emocionalnu povezanost sa Herbalife Nutrition poduzećem.
5. Herbalife Nutrition poduzeće ima veliko osobno značenje za članove moje donje linije.
6. Članovi moje donje linije imaju snažan osjećaj da pripadaju Herbalife Nutrition poduzeću.
7. Članovima moje donje linije bilo bi jako teško (nezgodno) sada napustiti posao, čak i kada bi im to bila velika želja.
8. Članovima moje donje linije bi se previše toga poremetilo kada bi otišli iz Herbalife Nutrition poduzeća.
9. Trenutačno je razlog ostanka moje donje linije u Herbalife Nutrition poduzeću stvar nužnosti koliko i želje.
10. Članovi moje donje linije smatraju da imaju premalo drugih mogućnosti da bi razmatrali o odlasku iz Herbalife Nutrition poduzeća.
11. Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja posla u Herbalife Nutrition poduzeću za moje članove donje linije će biti mala mogućnost za pronaći posao negdje drugdje.
12. Jedan od glavnih razloga što će članovi moje donje linije nastaviti raditi u Herbalife Nutrition poduzeću je taj što bi odlazak zahtijevao previše osobnog žrtvovanja.
13. Članovi moje donje linije osjećaju obavezu ostati u Herbalife Nutrition poduzeću.
14. Čak i kada bi članovi moje donje linije imali određenu korist od odlaska, osjećaju da to ne bi bilo uredu.
15. Članovi moje donje linije će se osjećati krivima ako sada napuste Herbalife Nutrition poduzeće.
16. Herbalife Nutrition organizacija zaslužuje lojalnost članova moje donej linije.
17. Članovi moje donje linije ne bi mogli napustiti Herbalife Nutrition poduzeće sada jer imaju osjećaj obaveze (dugovanja) prema njoj.
18. Članovi moje donje linije mnogo duguju Herbalife Nutrition poduzeću.

## UPITNIK OPĆIH INFORMACIJA

1. Spol – muško
  - žensko
2. Dob – do 30 godina
  - od 31 do 40 godina
  - od 41 do 50 godina
  - 51 i više godina
3. Koliko dugo ste dio Herbalife Nutrition poduzeća – do 5 godina
  - od 6 do 10 godina
  - od 11 do 20 godina
  - 21 godina i više



# ŽIVOTOPIS



**Anita Vukić**

**Datum rođenja:** 17/07/1997 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Žensko |  
(+385) 911563723 | [anitavukic7@gmail.com](mailto:anitavukic7@gmail.com) | Ilirska ulica 44, 10000, Zagreb, Hrvatska

## ● RADNO ISKUSTVO

01/09/2020 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska  
**ADMINISTRATIVNI REFERENT PODRŠKE KUPCIMA – ZELENA VIZIJA J.D.O.O.**

Odnosi s kupcima, podrška kupcima sa problemima, informiranje kupaca o novostima, razvijanje odnosa s kupcima.

01/06/2020 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska  
**OBRTNIK – DAM OBRT ZA USLUGE**

Promotivne usluge kupcima, pomoć i savjetovanje u poslovanju, organizacija sastanaka i poslovnih sajmova, istraživanje tržišta.

## ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2016 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska  
**STUDENT POSLOVNE EKONOMIJE - SMJER MENADŽMENT** – Ekonomski fakultet u Zagrebu

2018 – 2018 – Zagreb, Hrvatska  
**NEUROLINGVISTIČKO PROGRAMIRANJE - BASIC** – Tenodi komunikacije

2012 – 2016 – Zagreb, Hrvatska  
**SREDNJA ŠKOLA – XI. gimnazija**

2008 – 2012 – Zagreb, Hrvatska  
**ŠKOLA STRANIH JEZIKA** – Euro Talk - Centar za strane jezike

2004 – 2012 – Zagreb, Hrvatska  
**OSNOVNA ŠKOLA** – Osnovna škola Ivana Meštrovića

## ● JEZIČNE VJEŠTINE

**Materinski jezik/jezici:** HRVATSKI

**Drugi jezici:**

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C2	C2	C2	C2	C2
<b>TALIJANSKI</b>	A2	A2	A1	A1	A1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## ● VOZAČKA DOZVOLA

**Vozačka dozvola:** B