

# Motivacija kao čimbenik nastanka i razvoja poduzetničkih namjera

---

**Rozman, Sara - Patricia**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:321643>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment  
Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća

SARA – PATRICIA ROZMAN

MOTIVACIJA KAO ČIMBENIK NASTANKA I RAZVOJA  
PODUZETNIČKIH NAMJERA  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2022.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća

MOTIVACIJA KAO ČIMBENIK NASTANKA I RAZVOJA  
PODUZETNIČKIH NAMJERA  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Pokretanje i upravljanje poduzetničkim pothvatom

Mentor:  
dr. sc. Damir Ribić, prof.v.š.

Studentica:  
Sara-Patricia Rozman

VIROVITICA, 2022.



Veleučilište u Virovitici

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžmenta - Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

**Student/ica:** SARA – PATRICIA ROZMAN **JMBAG:** 0307014013

**Imenovani mentor:** dr. sc. Damir Ribić, prof. v. š.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

*Motivacija kao čimbenik nastanka i razvoja poduzetničkih namjera*

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Studentica će temeljem analizirane literature definirati pojam poduzetnika i poduzetništva te analizirati aspekte pokretanja poduzetničkog pothvata. U teorijskom dijelu rada će se sagledati sve razine motivacije pojedinaca koji mogu imati utjecaj na potencijalni ulazak u poduzetništvo.

Na primjeru iz prakse metodom intervjua na nekoliko različitih poduzetnika prikazat će se motivatori koji su potaknuli pojedince da postanu poduzetnici te analizirati različitosti u elementima koji su bili presudni da određena osoba postane poduzetnik.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2022.

**Rok za predaju gotovog rada:** 19.09.2022.

Mentor:

**dr. sc. Damir Ribić, prof. v. š.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

**MOTIVACIJA KAO ČIMBENIK NASTANKA I RAZVOJA PODUZETNIČKIH  
NAMJERA**

**MOTIVATION AS A FACTOR OF ORIGIN AND DEVELOPMENT OF  
ENTREPRENEURIAL INTENTIONS**

**SAŽETAK:** *Nastanak poduzetničkih namjera ogleda se u poduzetničkom ponašanju. Poduzetničko ponašanje je kombinacija osobina uspješnog poduzetnika i motivacije. Osobine uspješnog poduzetnika ogledaju se u njegovoj inovativnosti, preuzimanju rizika, samouvjerenosti, upornom radu, strasti prema poslu, odgovornosti i sposobnosti postavljanja ciljeva. Pojedinaac koji posjeduje takve osobine ima veliki potencijal za pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata. Motiv pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata leži u više motivacijskih faktora, a poduzetnička motivacija prilikom njegova pokretanja može se prepoznati u učinkovitosti, kognitivnoj motivaciji i toleranciji prema dvosmislenom. Sama motivacija definira se kao pokretač pojedinca na aktivnost, stoga ona djeluje kao pokretač za realizaciju poduzetničke namjere koji se ogleda u završetku obrazovanja, nezadovoljstvu na poslu, potrebi za neovisnošću, boljoj zaradi, potrebi za postignućem i moći te izraženoj sklonosti preuzimanja rizika. Uz navedeno, važno je spomenuti da je idealna kombinacija teorijskih i praktičkih znanja jednako važna za ostvarenje uspjeha kao i kombinacija osobina poduzetnika i motivacije. Nedostatak znanja i iskustva može rezultirati negativno na motivaciju te uzrokovati prestanak interesa za pokretanjem vlastitog poduzetničkog pothvata. Još jedna od prepreka i negativnih utjecaja na motivaciju je strah od neuspjeha te se ona ponajviše javlja kod mladih ljudi zbog nedostatka iskustva. Pojedinaac koji želi postati poduzetnikom mora biti spreman na sve i dovoljno ustrajan u svojoj zamisli za pokretanjem vlastitog poduzetničkog pothvata te ne dozvoliti bilo kojoj prepreci da smanji njegovu motivaciju prema samostalnosti.*

**Ključne riječi:** *poduzetnik, poduzetnički pothvat, motivacija, motiv, samouvjerenost, samostalnost*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK .....	2
2.1. Poduzetnik kao glavni akter u poduzetništvu.....	2
2.2. Osobine uspješnog poduzetnika .....	4
2.3. Predrasude o poduzetnicima.....	7
3. POKRETANJE PODUZETNIČKOG POTHVATA .....	9
3.1. Poslovna ideja i/ili poslovna prilika .....	10
3.2. Moguće strategije pokretanja poduzetničkog pothvata .....	11
3.3. Najčešće pogreške poduzetnika početnika .....	12
4. MOTIVACIJA PODUZETNIKA NA POKRETANJE PODUZETNIČKOG POTHVATA .....	14
4.1. Pojam motivacije i poslovna motivacija.....	14
4. 2. Vrste motivacije .....	16
4. 3. Razvoj i teorije motivacije .....	16
4. 5. Motivacija kao glavni pokretač poduzetničkog pothvata.....	19
4. 5. 1. Poduzetničke namjere, motivi i prepreke.....	21
4. 5. 2. Poticajni faktori u pokretanju poduzetničkog pothvata .....	22
5. UTJECAJ MOTIVACIJE NA POKRETANJE PODUZETNIČKOG POTHVATA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE .....	24
5. 1. Klara Frančišković - obrt za usluge Expertise.....	24
5. 2. Lorena Mareglia – Lun Art studio j. d. o. o.....	26
5. 3. Snježana Andrijašević – obrt e-konzultant.....	27
5. 4. Tajana Cazin – 3D ZiNT vizualizacija.....	30
6. ZAKLJUČAK .....	34
7. LITERATURA.....	35
8. POPIS ILUSTRACIJA .....	39

## 1. UVOD

Put do postajanja poduzetnikom nije jednostavan, no ukoliko pojedinac posjeduje motivaciju i želju da pokrene vlastiti poduzetnički pothvat, prvi korak je već odradio. Motivacija kako u privatnom tako i u poslovnom životu može se opisati kao pokretač neke aktivnosti ili ponašanja pojedinca, a sama odluka na pokretanje poduzetničkog pothvata kombinacija je motivacije i osobina koje karakteriziraju jednog poduzetnika.

U skladu s odabranom temom rad je strukturiran u četiri cjeline. Prvi dio definira pojmove poduzetništva i poduzetnika te opisuje poduzetnika kao glavnog aktera u poduzetništvu s njegovim osobinama i predrasudama od strane društva. Unutar drugog dijela diplomskog rada opisuje se pokretanje poduzetničkog pothvata. Također unutar drugog dijela opisuje se pojam poslovne ideje te se navode njezini mogući izvori. Nastavno na poslovnu ideju slijede moguće strategije pokretanja poduzetničkog pothvata s kojima pojedinac koji se osjeća motivirano ulazi u svijet poduzetništva te postaje poduzetnikom. Drugi dio isto tako sadrži i najčešće pogreške poduzetnika početnika. Treći dio se odnosi na utjecaj motivacije prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata. Unutar te cjeline definiran je pojam motivacije te na što se odnosi poslovna motivacija, zatim koje vrste motivacije postoje, kako su nastale te koje su njezine teorije. Treći dio također sadrži pojmove poduzetničkih namjera, poduzetničkih motiva i prepreka te glavne poticajne faktore u pokretanju poduzetničkog pothvata. Četvrti i zadnji dio se odnosi na utjecaj motivacije na pokretanje poduzetničkog pothvata na primjerima iz prakse. U njemu su u obliku intervju prikazani odgovori četiri poduzetnice koje su kroz deset pitanja ispričale na koji način je motivacija imala utjecaj u pokretanju njihovih poduzetničkih pothvata.

Razlog pisanja diplomskog rada na temu utjecaja motivacije kao čimbenika nastanka poduzetničkog pothvata je znatizeljnost koliko postoji dostupne literature na navedenu temu te ujedno i nedostatak motivacije i odvažnosti na pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata.

## 2. PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK

Pojmovi poduzetništvo i poduzetnik usko su povezani jedan s drugim te se tumače na različite načine u stručnoj literaturi. Jedna od najčešćih definicija poduzetništvo opisuje kao proces unutar kojeg se pojedinac odnosno poduzetnik koristi svojim sposobnosti koje posjeduje na područjima inovacija, organizacije, usmjeravanja, upravljanja i nadzora s ciljem stvaranje vrijednosti iz uloženi resursa na samom početku procesa, a kako bi se taj cilj i uspješnost poduzeća ostvarila potrebno je na vrijeme uočiti te iskoristiti poslovnu priliku koja se ukaže poduzetniku (Škrtić i Mikić, 2011). Poslovna prilika sa sobom nosi i određenu dozu rizika koju pojedinac preuzima na sebe te tu dolazi do poveznice između pojmova poduzetnik i poduzetništvo jer "Riječ poduzetnik (engl. entrepreneur) dolazi od francuske riječi entre što znači „između“ i prendre što znači „uzeti“. Riječ je izvorno korištena za opisivanje ljudi koji su „preuzimali rizik“ između prodavatelja i kupca ili koji su „poduzimali“ aktivnosti kao što je započinjanje novih poslova, odnosno pothvata“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:9).

### 2.1. Poduzetnik kao glavni akter u poduzetništvu

Pojam poduzetnika koji se prvi puta počeo koristiti u razdoblju između 12. i 15. stoljeća uvelike se razlikuje od pojma koji se koristi danas zbog mnogih promjena u društvu, no svakako postoji puno poveznica. Prvi poduzetnici se u literaturi spominju kao trgovci te su većinom trgovali krznom, voskom, medom, robovima te željezom, dok nakon određenog perioda poduzetnicima se počinju smatrati gusari, feudalci te državni činovnici (Funda, 2011). No u srednjem vijeku poduzetnici se dižu na višu razinu u smislu vodstva, ali za razliku od današnjih poduzetnika na sebe ne preuzimaju nikakav oblik rizika. To sve prestaje u 17. stoljeću jer se u tom razdoblju poduzetnika smatralo odgovornom osobom koja sklapa ugovore te se mora držati uvjeta koji su u njima propisani (Hisrich, Petras i Shepherd, 2011). Upravo zbog toga u 17. stoljeću se stavlja velik naglasak na odnos između rizika i poduzetništva jer je poduzetnik bio osoba koja trguje s vladom (Buble i Buble, 2014). U takvom smislu rizik se mogao protumačiti kao slabost, međutim on je zapravo doprinio značaju poduzetnika te dobivanju veće moći. Upravo takav značaj najviše je uočljiv u 19. i 20. stoljeću gdje poduzetnik više nije samo poduzetnik već postaje i menadžerom (Funda, 2011).

Kao i za mnoštvo ekonomskih pojmova tako i za poduzetnika ne postoji jedinstvena definicija koja se koristi u cijelom svijetu, međutim prema autorima Buble i Kružić (2006)



poduzetnik je osoba koja se odlučuje na pokretanje poduzetničkog pothvata te mu je cilj da napravi promjene u svrsi te na kraju ostvari i dobit, a sve to pod različitim utjecajima gospodarskih prilika i društva, dok autor Funda (2011) poduzetnika opisuje kao osobu s poduzetnim duhom koja raspolaže raspoloživim resursima te pod utjecajem rizika i dalje provodi poduzetničku aktivnost.

Navedene definicije poduzetnika nastale su kao posljedica izučavanja poduzetnika putem tri teorijska pristupa odnosno tri teorije. Prva od njih je personalno-psihološka teorija koja polazi od psiholoških karakteristika kao što se može zaključiti prema njezinom nazivu. Pod psihološke karakteristike poduzetnika podrazumijevaju se inovativnost, kreativnost, samouvjerenost, sposobnost predviđanja, sklonost riziku itd. Kroz ovu teoriju poduzetnici se definiraju kao izuzetni ljudi sa specifičnim osobinama te se smatra da se osoba rađa poduzetnikom te da ne može naučiti kako biti poduzetnik, no za tu tvrdnju ne postoji empirijski dokaz potencijalima (Funda, 2011). Druga neoklasična ekonomska teorija poduzetništvo opisuje kao djelatnost ljudi čiji je glavni cilj optimalizacija inputa s maksimalizacijom outputa, odnosno cilj je sve uloženo iskoristiti u potpunosti te ostvariti profit. Ona kao takva prevladavajuća je od 70-ih godina te zbog svojih tvrdnji koje se temelje na racionalnom ponašanju i informiranosti o događajima na tržištu eliminira neizvjesnost kao jedan od glavnih elemenata poduzetništva (Škrtić i Vouk, 2006). Treća i posljednja teorija odnosno pristup je sociokulturni teorijski pristup koji se temelji na tvrdnji da je sklonost prema poduzetništvu rezultat prepletanja socijalnih, kulturnih, ideoloških, religijskih, etičkih i društvenih odnosa. Temelji se na analiziranju eksternog okruženja poduzetništva te objašnjava poduzetništvo kao ekonomsku djelatnost koju ljudi obavljaju unutar određenih sociokulturnih institucija u kojima djelotvorno koriste društveno-ekonomske potencijale (Bolfek i Sigurnjak, 2011).

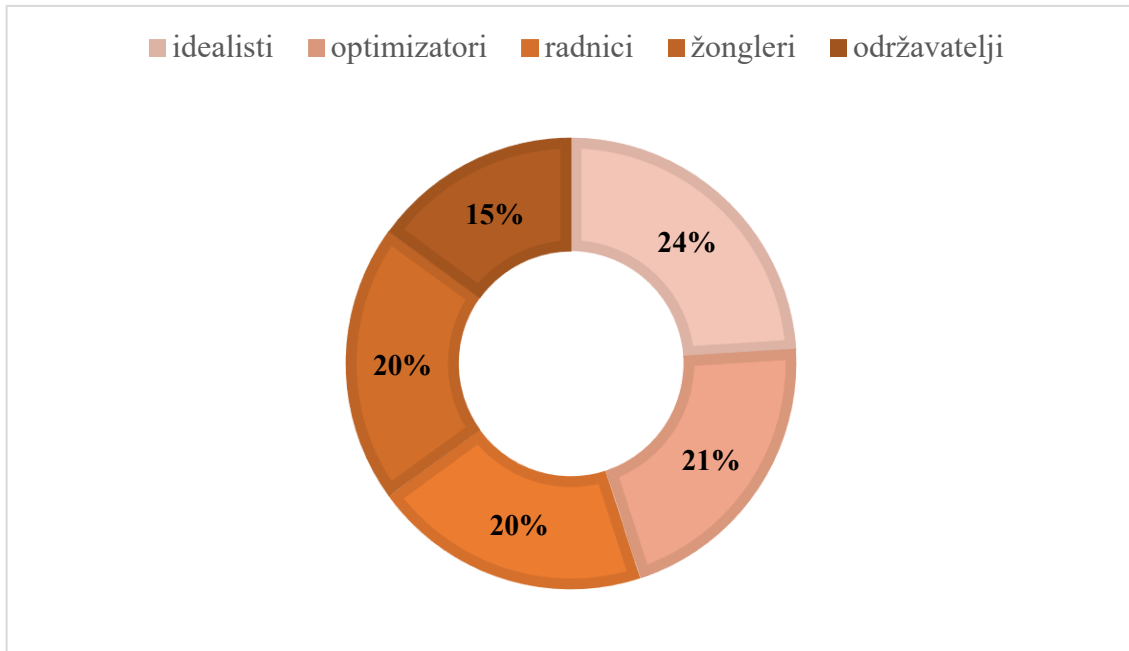
Iz prethodno navedenog, vidljivo je da se uz pojam poduzetnika povezuju elementi poput stvaranja vrijednost, promišljenog korištenja raspoloživih resursa, preuzimanje rizika te na kraju i stvaranje profita odnosno povećeg bogatstva (Buble i Kružić, 2006). Navedeni elementi su možda zajednički svakom poduzetniku no bez obzira na njih te na njihov način pristupa aktivnostima koje su potrebne za vođenje ipak postoje različiti tipovi poduzetnika (Bolfek i Sigurnjak, 2011). Prema istraživanju Yankelovich Partnera za Pitnes Bowes Inc. utvrdili su se sljedeći tipovi poduzetnika:

- Idealisti
- Optimizatori
- Radnici

- Žongleri
- Održavatelj (Škrtić i Mikić, 2011).

Prema istraživanju provedenom od strane Yankelovich Partnera za Pitnes Bowes Inc., na slici br. 1 prikazan je udio tipa poduzetnika u ukupnom broju aktivnih poduzetnika.

**Slika 1. Udio tipa poduzetnika u ukupnom broju aktivnih poduzetnika**



*Izvor: izradio autor prema: Škrtić, M., Mikić, M. (2011): Poduzetništvo*

Na slici br. 1, vidljivo je kako u ukupnom broju poduzetnika najviše ima idealista koji zauzimaju 24% udjela. Zatim slijede optimizatori s 21%, međutim u stopu ih prate radnici i žongleri koji svaki za sebe zauzimaju 20% ukupnog broja poduzetnika. Tip poduzetnika kojih ima najmanje su održavatelji s 15% udjela.

## 2.2. Osobine uspješnog poduzetnika

U mnoštvu poduzetnika ne postoje dva ista, makar se bavili istom djelatnošću njihove osobne karakteristike se razlikuju. Kako navodi Drucker (1966:22) „Neki su poduzetnici ekscentrici; drugi bolno besprijeborni konformisti; neki su debeli; drugi mršavi; neki su zabrinuti; drugi opušteni; neki su teške pijanice, drugi potpuno trezvenjaci; neki su ljudi izuzetnog šarma i topline, drugi nemaju osobnost veću od smrznute skuše“.

Prema autorima Hunjet i Kozini (2014) glavne osobine poduzetnika su:

- inovativnost: osobina koja se automatski povezuje uz poduzetnika te je upravo zbog toga ona najizraženija značajka današnjeg poduzetništva. Poduzetnik se upušta u nepoznato te sve aktivnosti vezane uz svoju poslovnu ideju odnosno poslovanje provodi na nove inovativne načine koje još nitko nije koristio. Inovativan poduzetnik će uvijek nuditi više rješenje za problem koji je nastao nego izgovore samo kako bih ga izbjegao.
- razumno preuzimanje rizika: bilo kakav oblik ulaska na tržište za poduzetnika predstavlja rizik, radili se tu o pokretanju novog poduzetničkog pothvata, plasmanu novog proizvoda na tržište ili čak stupanje u partnerstvo. Poduzetnik koji teži ka razumnom preuzimanju rizika neće se upuštati u poslove čiji je izgled za uspjeh malen, ali također ni u poslove koji su posve sigurni jer je tu riječ o nečemu već poznatom na tržištu te vjerojatno ne postoji velik prostor za napredak. Najveći problem predstavlja pronalaženje savršene razine rizika odnosno omjera pozitivnog i negativnog. Visok rizik ponekad za sobom nosi i velik uspjeh, ali se isto tako može desiti i veliki neuspjeh. Poželjno je da poduzetnici budu i avanturisti koji su razumni jer pogrešna odluka može donijeti velike posljedice.
- samouvjerenost: poduzetnik mora vjerovati u sebe odnosno u svoje snage i mogućnosti kako bi bio nedostižna konkurencija u poslovanju. Poduzetnik mora biti samouvjeren, ali mora biti i realan te se ne predstavljati onim što zapravo nije te zavaravati samog sebe. Važno je poduzetnik vjeruje sam u sebe jer ako on ne vjeruje sam sebi neće ni drugi u njega (Hunjet i Kozina, 2014). Zbog toga je važno da u svakodnevnoj komunikaciji s zaposlenicima, poslovnim partnerima, užom i širom javnošću poduzetnik pokaže da je siguran u ono što govori. Ukoliko ipak postoji određena doza nesigurnosti, samouvjerenost se tijekom vremena može izgraditi i poboljšati, a poboljšanje dolazi s iskustvom i znanjem (Ribić i Pleša Puljić, 2020).
- uporan rad, odnosno ustrajnost: jedna od najvažnijih osobina ne samo poduzetnika već i inače u životu. Kako u životu tako će i u poduzetništvu postojati mnogo prepreka koje će se pojaviti na putu do uspjeha, no bitno je ne posustati pred njima već ih pokušati pobijediti. Ukoliko dođe i do poraza odnosno pada treba se podići, obrisati prašinu te nastaviti dalje, zbog toga se ne govori uzalud da fakultet završavaju uporni, a ne pametni (Ribić i Pleša Puljić, 2020).
- postavljanje ciljeva: poduzetnik mora znati postaviti jasne ciljeve odnosno one ciljeve koji su dovoljno izazovni, ali ipak realni i ostvarivi u određenim uvjetima. Pod sposobnošću postavljanja ciljeva s navedenim karakteristikama podrazumijeva se i

prepoznavanje prepreka s kojima se pojedinac suočava prilikom procesa ostvarivanja ciljeva (Summers, 2015). Kako bi proces postavljanja ciljeva bio lakši postoje SMART ciljevi, a oni se odnose na specifičnost, mjerljivost, ostvarivost, realnost te na kraju pravovremenost (Lawlor, 2012).

- odgovornost: poduzetnik treba biti spreman preuzeti odgovornost bez obzira na sam ishod, odnosno treba preuzeti odgovornost kako za svoj uspjeh tako i za svu krivnju. Odgovornost kao takva se također odnosi na poduzimanje aktivnosti unutar poslovanja s ciljem poboljšanja te odgovornost prema društvenoj zajednici i okolišu (Hunjet i Kozina, 2014). Autor Wickham (2006) navodi 4 razine odgovornosti poduzetnika, a to su diskrecijska, moralna, zakonska i ekonomska odgovornost.

- strast prema poslu, želja za postignućem: poduzetnik svoj posao mora obavljati sa strašću odnosno željom da nešto postigne putem izazova s kojima se mora boriti. Ukoliko se desi da poduzetnik nema tu strast u sebi, znači da neće imati dovoljno motivacije za uspješno bavljenje poduzetništvom (Kuratko, 2016).

- sposobnost implementacije ideje: odnosno mogućnost prepoznavanja i iskorištavanja povoljne poslovne prilike tamo gdje je drugi poduzetnici još nisu uvidjeli. Upravo ovu osobinu ima jako malo ljudi, a ona kao takva je u životu poduzetnika izuzetno važna zbog toga što se pomoću nje stvaraju i zadržavaju poslovanja (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

- usmjerenost prema kupcu: „Prilikom stvaranja bilo kojega proizvoda ili usluge, u fokusu poduzetnika nužno mora biti potreba koju taj proizvod/usluga zadovoljava. Potrebe postaju želje kada ih se usmjeri na određene predmete koji bi mogli zadovoljiti tu potrebu“ (Kotler, Keller, Martinović, 2014:10). Sposobnost usmjerenosti prema kupcu ogleda se u dva najvažnija elementa u svakom poslu – proizvod i kupac. Uspješan poduzetnik će se znati na pravilan način identificirati potrebu kupca te na koji način je zadovoljiti (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

- sposobnost vođenja: poduzetnik mora znati na koji način motivirati ljude i postići da ga slijede bez izravnog pritiska zbog toga što uz pomoć svog tima poduzetnik će ostvariti zadane ciljeve (Ribić i Pleša Puljić, 2020). Prema autoru Srića (2004) savršen vođa mora težiti pro aktivnosti, etičnosti, izdržavanju sekunde dulje, ne odustajanju, zatim savršen vođa može misliti jače i raditi kraće, zna što hoće i zna uzeti vrijeme te na kraju mora znati živjeti sa stresom.

### 2.3. Predrasude o poduzetnicima

Izvor predrasuda odnosno mitova o poduzetnicima su mediji koji poduzetnike predstavljaju kao mlade osobe koje su preko noći stvorile uspješno poslovanje. To nije u potpunosti netočno no takve osobe su iznimke jer zapravo većina poduzetnika svoj uspjeh ostvarila je mukotrpnim radom te dobrim poslovnim planom (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Prema autorima Barringer i Ireland (2010) ovo su šest najčešćih mitova o poduzetnicima:

1. **Ljudi se rađaju poduzetnicima, ne može se postati poduzetnikom:** ovaj mit se temelji na uvjerenju da neki ljudi imaju bolje, a neki lošije genetske predispozicije za postajanjem poduzetnikom. Provedena istraživanja su potvrdila kako se poduzetnika kao osoba genetski ne razlikuje od bilo koje druge osobe, no postoje razlike u osobinama. Neke od osobina koju su indikatori potencijalnog poduzetnika mogu biti kreativnost, energičnost, odlučnost, samopouzdanje i slično. Navedene osobine nisu nužne da osoba postane poduzetnikom, ali svakako olakšavaju taj put, međutim ukoliko osoba posjeduje navedene sposobnosti one neće biti od velike koristi ukoliko osoba nema dovoljno znanja za razvoj poslovne ideje (Ribić i Pleša Puljić, 2020).
2. **Poduzetnici su kockari:** predrasuda da su poduzetnici kockari proizlazi iz spoznaje da se poduzetnici susreću s puno izazova koji donose sa sobom velike doze rizika. Zbog toga se smatra da poduzetnici posluju u nesigurnom okruženju za razliku od ljudi koji obavljaju rutinske poslove u sigurnim uvjetima. Tvrdnja koja pobija ovaj mit je da poduzetnici preuzimaju rizik, ali ga preuzimaju umjereno i oprezno (Miller i Sardais, 2014)
3. **Poduzetnici su primarno motivirani novcem:** opće je poznato da u društvu postoji stigma da se poduzetnikom postaju izričito radi novca, svakako novac je jedan od razloga zašto poduzetnik pokreće posao, ali on nije primarna motivacija. Najčešći motivatori su želja za ostvarivanjem ideje, strast prema poslu i samostalnost. Mnogo poduzetnici navode kako im je novac bio jedan od instrumenata za postizanje ciljeva (Ribić i Pleša Puljić, 2020).
4. **Poduzetnici trebaju biti mladi i energični:** mit koji se pobija činjenicama da će investitori prije gledati na jakost odnosno snagu poduzetnika nego na to koliko li je dobra ideja (Ballou i sur., 2008). Upravo ta snaga se postiže iskustvom, zrelošću, solidnom reputacijom, dosadašnjim uspjehom te strašću za poslovnom

idejom i zbog toga se može zaključiti kako više čimbenika ide u prilog starijim, a ne mladim poduzetnicima (Barringer, 2010).

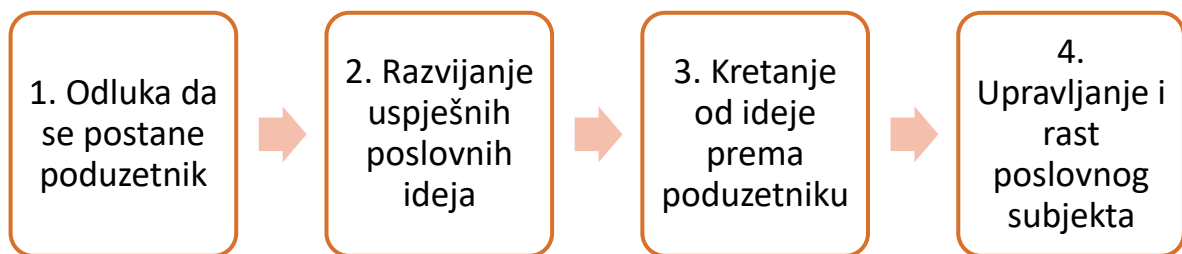
5. **Poduzetnici vole biti u centru pozornosti:** mit čiji su izvor u potpunosti mediji koji stvaraju sliku o poduzetnicima da se vole pokazivati, ali mediji su ti koji vole prikazivati skandalozne sadržaje. Poduzetnike se često može vidjeti na televiziji iz razloga što je njihovo poslovanje povezano s određenim stanjem u državi (Ribić i Pleša Puljić, 2020).
6. **Biti poduzetnik jedini je način da budete „svoj gazda“:** termin „svoj gazda“ nikada neće biti u cijelosti točan. Kao takav naravno da predstavlja i razne pogodne čimbenike poput vlastitog upravljanja radnim vremenom no poduzetnik nikad u potpunosti neće biti samostalan već će njegov uspjeh ovisiti o čimbenicima poput investitora, dobavljača, kupaca itd. (Delić, Oberman Peterka, Perić, 2014).

### 3. POKRETANJE PODUZETNIČKOG POTHVATA

Anić (2007:399) pothvat opisuje kao „smiono, hrabro i značajno djelo“ koje izvršava poduzetnik na način da na sebe preuzima rizik, uvodi određene promjene u već postojećem poslovanju, radi na unapređenju procesa unutar poslovanja kako bi oni bili što efikasniji, a sve to obavlja s ciljem da ostvari uspjeh na tržištu.

Da bi se postigao uspjeh poduzetničkog pothvata važno je ne zanemariti ili preskočiti sljedeće korake poduzetničkog procesa.

**Grafikon 1. Koraci poduzetničkog procesa**



*Izvor: izradio autor prema: Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva*

Koliko ima ljudi toliko može biti i različitih razloga zbog čega se netko odlučuje da postane poduzetnikom. Primjerice neki od inicirajućih događaja mogu biti gubitak stalnog posla i nasljeđivanje određene svote novca. Nakon odluke da postane poduzetnikom poduzetnik mora raditi na razvijanju uspješnih poslovnih ideja, a kako bi one bile uspješne važno je prepoznati pravu poduzetničku priliku, zatim napraviti analizu izvedivosti, napisati detaljan poslovni plan, analizirati konkurenciju te kreirati efikasan poslovni model. Treći korak je ustvari prvi korak u kojem se ideja pretvara u stvarnost te je prilikom izvođenja ovog koraka bitno razmotriti sve pravne i etičke osnove, procijeniti financijsku snagu te stvoriti skladan tim koji će voditi poslovni pothvat prema uspješnosti. Posljednji korak upravljanja i rasta poslovnog subjekta odnosno se na kontinuirano praćenje konkurencije i okruženja kako bi se omogućio kontinuirani rast (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Pokretačke snage jednog poduzetničkog procesa su prilika, tim i resursi. Navedena tri elementa kao takva moraju biti uravnoteženi u odnosu na okruženje poslovanja i u odnosu na poduzetnika koji je nositelj poduzetničkog procesa (Delić, Oberman Peterka, Perić, 2014). Timmonsov model procesa poduzetništva obuhvaća upravo navedene elemente te pokazuje poduzetnika kao žonglera koji mora kontrolirati sve tri loptice u isto vrijeme. Kako bi poduzetnik to mogao raditi važno je da ima dobar poslovni plan koji mu omogućuje kvalitetnu komunikaciju između tri elementa, prilike, resursa i tima. Važno je napomenuti da Timmonsov

model pokazuje koliko je važno voditi brigu o stvaranju pozitivnog utjecaja, odnosno ugleda na okruženje s ciljem ostvarivanja dugoročne održivosti (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

### **3.1. Poslovna ideja i/ili poslovna prilika**

Prema Delić i sur. (2014:14) „, ideja je misao, zamisao o nečemu, odnosno, razmišljanje o nečemu i kao takva predstavlja tek početak ulaska u svijet poduzetništva“. Ljudi u svakodnevnom životu poslovnu ideju poimaju kao nešto potpuno inovativno, novo i nikad viđeno, no poslovna ideja ne mora uvijek imati takve karakteristike. Pojedinci mogu uvidjeti određenu ideju koja im se sviđa te poraditi na njoj, dodatno je istražiti, odnosno analizirati njezine nedostatke i poraditi na njima kako bi poboljšali već postojeću ideju (Bernik i sur., 2015). Autor Ožanić (2004:114) navodi „Ako mislite da postoji negdje neki katalog ideja s kojima će netko uspješno poslovati i obogatiti se, nažalost moram vam reći da takvog nema. Zar ne mislite da bi autori takvog kataloga morali prvi iskoristiti te ideje i obogatiti se?“ Navedeno potvrđuje kako potencijali poduzetnici do svojih ideja ne dolaze olako već za to koriste različite metode poput metoda asocijacije, metafore, inovativne imitacije i input-output metode (Škrčić i Mikić, 2011). Kako bi poslovna ideja bila još uspješnija i kvalitetnija poduzetnici mogu dobiti pomoć od strane znanstvenika i stručnjaka ili se koristiti metodama poput, delfi metode, brainstorming metodu, brainwriting metodu, tematske skupine, sjednicu ideja te proučavanje sekundarnih podataka s ciljem stvaranja dobrih ideja putem timskog rada (Bernik i sur., 2015). Navedene metode većinom koriste poduzetnici koji se već snalaze u poduzetničkom svijetu te možda već imaju i otvoreno poslovanje, stoga se oni razliku poduzetnika početnika. Prema Škrčić i Mikić (2011) izvori ideja za poduzetnike početnike mogu biti hobi, neki posebni talent koji posjeduju, stručnost, tržišne prigode, izumiteljstvo, partnerstvo s drugim poduzetnicima i preuzimanje tuđih ideja.

Bernik i sur. (2015) govore kada netko ima ideju za posao, prilika da se ideja ostvari naziva se poslovnom prilikom, a ona kao takva u povoljnim okolnostima predstavlja vrata uspjeha na tržištu. Kao i poslovna ideja tako i poslovna prilika ima svoje izvore, a oni mogu biti promjene u zakonodavstvu, promjene u lancu vrijednosti, promjene u kanalima distribucije, promjene u tehnologiji, društvene promjene, demografske promjene i trendovi (Delić i sur., 2014). „Jedna o najčešćih pogrešaka poduzetnika jest ta što poslovnu priliku traže u proizvodima/uslugama koje vole i imaju strast prema toj poslovnoj ideji. Međutim ključ prepoznavanja prilika jest identificirati proizvod ili uslugu koju ljudi trebaju i koju su spremni



kupiti, a ne samo ono što poduzetnik želi napraviti i prodati“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:121). Stoga se može reći da u svakoj poslovnoj prilici leži i poslovna ideja, no ne vrijedi i obrnuto tj. poslovna ideja nije nužno i poslovna prilika (Delić i sur., 2014).

### **3.2. Moguće strategije pokretanja poduzetničkog pothvata**

Postoji nekoliko mogućnosti ulaska na tržište osobi koja želi postati poduzetnik. Prvenstveno potrebna je želja, odnosno motivacija za vlastitim poslovanjem. Izvori takvih ideja mogu biti razni, a ovisno radi li se o nečemu što je potpuno novo i inovativno ili nečemu što je već poznato tržištu ovisi i koju dozu rizika takva ideja nosi sa sobom. Poduzetniku se nude tri moguće strategije pokretanja poduzetničkog pothvata. Jedna od tih mogućnosti je da poduzetnik krene od ničega, odnosno da krene od nule i sam osnuje svoje u potpunosti novo poslovanje. Isto tako postoji mogućnost da poduzetnik kupi već postojeće poslovanje koje uspješno posluje te si na taj način omogući jednostavnije pokretanje poslovanja. Mogućnost kupnje franšize podrazumijeva otkup prava već uhodanog poslovanja sa svim njegovim karakteristikama koje poduzetnik mora poštovati (Lupić i Bujan, 2017).

„Obećavajuće poslovne ideje potiču poduzetnike da krenu „od nule“ jer vjeruju u svoju ideju, inovativnost i sposobnost“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:133). Ovom strategijom se koriste tzv. čisti poduzetnici, odnosno poduzetnici koji teže stvaralačkom zadovoljstvu jer su stvorili vlastitu ideju i žele je realizirati (Škrtić i Mikić, 2011). Ovakav način pokretanja poslovanja definitivno nije za svakog poduzetnika zbog toga što se od njega očekuje potpuna predanost poslovanju te ostvarenju njegova cilja te poduzetnik se mora pripremiti za puno odricanja ako želi ostvariti uspjeh (Lupić i Bujan, 2017). Autori Ribić i Pleša Puljić (2020) također potvrđuju navedeno s činjenicom da novonastali poslovi imaju manju vjerojatnost za uspjeh u usporedbi s već postojećim poslovanjima, isto tako navode da ukoliko je riječ o inovativnoj ideji da postoji velika šansa za uspjeh.

Mogućnost kupnje postojećeg poslovanja olakšava prvi korak pokretanja poslovanja, zbog toga što štedi vrijeme, a s tim i financijska sredstva poduzetnika. Poduzetnik ovom strategijom dobiva već gotovu infrastrukturu i opremu koja jedino što može tražiti je dodatno ulaganje za modernizaciju poslovanja, ali važno je spomenuti da prilikom odluke na ovu mogućnost pokretanja poslovanja treba uzeti u obzir razlog zbog kojeg prijašnji vlasnik prodaje poslovanje (Škrtić i Mikić, 2011). Prema Siropolisu (1995) postoje opravdani razlozi prodaje poput osobnih i karijernih razloga, nasljeđivanje menadžmenta te jednoosobni menadžment.

Osim navedenih razlog postoje i prisilne prodaje, a one podrazumijevaju likvidaciju, stečaj ili upravni stečaj (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Treća mogućnost je kupnja franšize. „Franšiza je vrsta sporazuma u kojem davatelj franšize daje ekskluzivna prava korisniku franšize za lokalnu distribuciju, u zamjenu za plaćanje rojaliteta i pridržavanje normiranih načina poslovanja“ (Hisrich, Peters, Shepherd, 2011:544). Franšiza kao oblik poslovanja poduzetniku koji je kupi omogućuje preuzimanje postojećeg poduzeća koje je uhodano, međutim mora se pridržavati zadanih propisa i obaveza poput izgleda prostora, vrste usluga, izgleda zaposlenika i sl. Franšizer ima obavezu pružiti stručnu pomoć kupcu franšize, a ona se odnosi na marketing, menadžment, standardizaciju posla i slične postupke (Lupić i Bujan, 2017).

### **3.3. Najčešće pogreške poduzetnika početnika**

„Ne postoji siguran put u dobro vođenje. Ne možete pobjeđivati cijelo vrijeme. Učenje na greškama dio je rukovođenja – tako dugo dok dva puta za redom ne napravite istu pogrešku“<sup>1</sup>. Tko radi taj i griješi u bilo kojem području kao i u poduzetništvu te zbog toga se od poduzetnika ne smije očekivati da je on pojedinac koji nikada ne smije pogriješiti. Svaka njegova pogreška je samo bila lekcija za budućnost.

Razdoblje u kojem poduzetnik može napraviti najviše grešaka najčešće je pokretanje poduzetničkog pothvata, neke od početničkih grešaka gotovo je nemoguće izbjeći zbog toga što se svaki poduzetnički pothvat razlikuje od drugog i nikada se njihov početak i daljnji razvoj ne mogu u potpunosti usporediti. Prva i jedna od najčešćih pogrešaka je nepostojanje jasne vizije i cilja odnosno poduzetnik nema točno definiran fokus u kojem smjeru želi da njegovo poslovanje se razvija. Do navedene greške dolazi iz razloga što poduzetnici ponekad donose odluku brzopleto te bez razmišljanja o njezinim posljedicama. Zbog toga je potrebno svaku potencijalnu odluku detaljno analizirati te uvidjeti kakve ona može imati posljedice za poslovanje (Delić, Oberman Peterka, Perić, 2014). Isto tako prilikom postavljanja ciljeva važno je da poduzetnik bude razuman te na papir stavi sve kratkoročne i dugoročne ciljeve te provjeri jesu li oni konkretni te slažu li se s poduzetnikovom vizijom<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Zabavni net, <https://zabavninet.info/citati-o-greskama/> (18.8.2022.)

<sup>2</sup> Privredni.hr, <https://privredni.hr/najcesce-pogreske-koje-rade-poduzetnici-pocetnici> (30.8.2022.)

Druga pogreška poduzetnika početnika usko je povezana s prvom te odnosi se na vjerovanje u vlastiti instinkt odnosno slijepu povezanost s idejom. Poželjno je da poduzetnik bude samouvjeren, ali isto tako on mora biti i realan te koliko god mu se poslovna ideja činila zanimljivom i profitabilnom, njezina uspješnost nije zajamčena. Upravo iz tog razloga potrebno je provesti testiranje poslovne ideje u suradnji sa stručnjacima, poduzetnicima, potencijalnim kupcima i partnerima te na taj način dobiti povratnu informaciju o poslovnoj ideji i tek nakon toga uložiti svoje vrijeme i novac u njezin razvoj (Delić, Oberman Peterka, Perić, 2014).

Treća pogreška se na određeni način nadovezuje s drugom zbog poveznice samouvjerenosti, a ona se odnosi na to da poduzetnik misli da može sve napraviti sam. Poduzetnik razmišlja tako jer u početku resursi su ograničeni i treba pametno raspolagati s njima no nije rješenje uštedjeti na način da sav posao odradi jedna osoba<sup>3</sup>. Gotovo je nemoguće da jedna osoba može imati odgovore na sva pitanja prilikom vođenja poduzetničkog pothvata zbog toga što je takav proces velik izazov čak onda i kada poduzetnik raspolaže sa svim što mu je potrebno. Ne treba se ustrčavati oko traženja pomoći, pogotovo ne osobe koje imaju puno iskustva. Isto tako važno je odabrati i dobar tim koji se sastojati od ljudi koji su dobri u onim područjima u kojim poduzetnik nije te na taj način oni zajedno s poduzetnikom čine cjelinu koja se izvrsno nadopunjuje (Delić, Oberman Peterka, Perić, 2014).

Četvrta greška je nestrpljivost, a ona se odnosi na očekivanja poduzetnika koji misle da uspjeh dolazi odmah nakon pokretanja poduzetničkog pothvata. Poduzetnik mora biti svjestan da uspjeh ne nastaje preko noći i da on iziskuje puno napornog rada, učenja, odricanja i na kraju ljubavi prema onomu što poduzetnik radi<sup>4</sup>. Peta greška poduzetnika početnika je nerealno sagledavanje troškova, odnosno njihovo nerazumijevanje. Poduzetnik koji ne zna raspolagati raspoloživim sredstvima ne može uspješno upravljati poduzetničkih pothvatom jer na kraju troškovi su oni koji definiraju cijenu te o njima ovisi i prihod koji će se ostvariti (Delić, Oberman Peterka, Perić, 2014).

Na pogreške se ne bih nikada trebalo gledati kao na negativne čimbenike, već i one poduzetniku daju određenu dozu motivacije za daljnjim razvijanjem svojeg poslovanja.

---

<sup>3</sup> Arr.hr, <https://www.arr.hr/5-pogresaka-kod-osnivanja-poduzeca>, (30.8.2022.)

<sup>4</sup> Abc-solutions.hr, <https://abc-solutions.hr/sto-je-vazno-za-uspjeh-u-poduzetnistvu/> (30.8.2022.)

## 4. MOTIVACIJA PODUZETNIKA NA POKRETANJE PODUZETNIČKOG POTHVATA

„Poduzetničke osobine i motivacija mogu pokrenuti proces pokretanja poslovnog pothvata samo onda kada postoji i kada je izraženo poduzetničko ponašanje.“<sup>5</sup> Poduzetničko ponašanje kao takvo može se prepoznati u samopouzdanju, odnosu prema riziku, interpersonalnim vještinama i socijalnom kapitalu, a kao takvo nastaje akcijama i reakcijama pojedinca na vanjske i unutarnje utjecaje. Upravo akcije i reakcije su potrebne kako bi se otvarale nove prilike i unosile promjene u samoj organizaciji s ciljem stvaranja dodane vrijednosti<sup>6</sup>.

### 4.1. Pojam motivacije i poslovna motivacija

Prema autoru Beck (2003), riječ motivacija polazi od latinske riječi „*movere*“ što znači kretati se, te se upravo zbog toga motivi nazivaju unutrašnjim pokretačima koji će čovjeka potaknuti na određeno ponašanje (Barbir, 2020). Za pojam motivacije može se reći da ona označava skup pokretača koji pokreću čovjeka na određenu aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje aktivnosti (Anić, 2006). No kao i za puno ostalih definicija stručnjaci smatraju da je motivaciju teško precizno definirati, ali većina definicija će obuhvaćati objašnjenje zašto ljudi biraju određene oblike ponašanja u pojedinim okolnostima, odnosno iz kojeg razloga se odlučuju na aktivnosti i ponašanje koje će ih dovesti do zacrtanih ciljeva, a koje to aktivnosti i ponašanja će izbjegavati u tom procesu (Beck, 2003). Autori Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:532) navode kako „U općem određenju povezanome s procesnim poimanjem motivacije, ona se odnosi na niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti vještina, razumijevanja zadataka i ograničenja vezanih uz okolinu konstantni.“ Motivacija se također može opisati i kao stanje unutarnje pobuđenosti uzrokovano određenim potrebama, težnji ili porivima, koji pokazuju da je došlo do određene unutarnje neravnoteže ili neravnoteže između tijela i okoline te će tada aktivnosti vođene motivacijom imati za cilj

---

<sup>5</sup> EFOS, [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_6\\_Poduzetnicko\\_ponasanje.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_6_Poduzetnicko_ponasanje.pdf) (18.8.2022.)

<sup>6</sup> EFOS, [https://bib.irb.hr/datoteka/713549.poduzetniko\\_ponaanje\\_i\\_zapoljivost\\_studenata.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/713549.poduzetniko_ponaanje_i_zapoljivost_studenata.pdf) (18.8. 2022.)

uklanjanje nastale neravnoteže (Petz, 2005). Prema navedenom može se reći da „motiv je ono što pokreće čovjeka na neku djelatnost, a motiviran je onaj koji ima motiv odnosno koji ima poticaj. U tom smislu, motivirati znači davati poticaj, iznositi motive, obrazlagati nekome, poticati ga i sl., s ciljem da ga se pokrene na izvršavanje željene aktivnosti“ (Barbir, 2020:113). Snažno motiviranom osobom se smatra osoba koja je usredotočena na ostvarivanje zacrtanog cilja te čini sve što je u njezinoj mogućnosti da taj cilj ostvari i neće odustati prije nego li to učini (Barbir, 2020).

Autor Denny (2000) navodi devet tzv. zakona poslovne motivacije:

1. **Biti motiviran:** poduzetnik kako bi realizirao svoju poslovnu ideju mora biti motiviran od samog početka, ali ta motivacija ne smije nestati s vremenom, jer ako poduzetnik prestane biti motiviran neće moći motivirati niti svoj tim što može rezultirati neuspješnim poslovanjem
2. **Jasan i konkretan cilj:** ukoliko pojedinac nema neku nadu, cilj, svrhu, odnosno nešto čemu se veseli neće biti motiviran
3. **Motivacija mora biti neprekidno podržavani proces:** početna motivacija neće trajati vječno već je poželjno da se motivacija potiče na kvartalnoj, mjesečnoj ili tjednoj bazi
4. **Za motivaciju je potrebno priznanje:** ljudi uvijek žele priznanje za obavljanje određene aktivnosti, isto tako kako bi i poduzetnik na početku procesa pokretanja vlastitog poslovanja bio još više motiviran ukoliko dobije pohvalu za učinjeno, on isto to mora prenijeti i na sebe te biti dovoljno „velik“ i dati kompliment svojim članovima tima
5. **Sudjelovanje u nekom poslu motivira ljude:** ukoliko članovi tima osjete da su bitan dio projekta tada će pokazati i veću razinu motivacije, ali isto tako sudjelovanje u nekom poslu može biti motiv za pojedinca da se samostalno želi baviti određenim poslom
6. **Motivira nas spoznaja da napredujemo:** osoba koja uvidi da napreduje privatno ili poslovno biti će motivirana na postizanje još viših postignuća
7. **Izazov nas motivira ako možemo pobijediti:** sportaši imaju motivaciju za natjecanjem zbog pobjede, isto tako poduzetnici i zaposlenici ukoliko znaju da će njihov rad biti nagrađen imati će veću motivaciju za savladavanje izazova koji im se ukažu
8. **Svatko ima „motivacijski upaljač“:** svatko sam sebe može potaknuti na određenu aktivnosti, ali na različite načine, iz tog razloga je važno slušati sebe i biti realan jer postoji mogućnost da se motivacijski napor i uloženo vrijeme neće isplatiti

9. **Motivira i osjećaj pripadnosti grupi:** ukoliko u timu postoji ugodna radna atmosfera te pojedinac stekne prijateljski odnos sa svojim kolegama u smislu da mogu obavljati određene aktivnosti i izvan radnog vremena, poput pijenje kave, roštilj i sl. samim time se podiže razina motivacije za daljnjim radom.

## 4. 2. Vrste motivacije

U prethodnom poglavlju je navedeno kako je motiv zapravo unutarnji proces koji potiče određeno ponašanje. Iz tog razloga motivacija može proizlaziti iz dva izvora, a to su unutarnji motivi pod koje spadaju potrebe, kognicije i emocije te vanjski motivi odnosno događaji (Reeve, 2010). Prema tom možemo definirati dvije vrste motivacije, intrinzičnu i ekstrinzičnu. Intrinzična motivacija odnosno njezini faktori povezani su s poslom kojeg čovjek obavlja, dok ekstrinzična motivacija se odnosi na situaciju u kojoj se čovjek nalazi te djeluje (Buble, 2009).

Intrinzična motivacija opisuje se kao vlastita potreba za pronalaženjem novih stvari te postavljanje osobnih ciljeva kako bi pojedinac ispitao individualne sposobnosti. Njezin glavni pokretač je osobni interes ili uživanje u određenom zadatku i ona kao takva postoji u pojedincu što potvrđuje da nije potaknuta od strane vanjskih podražaja već se formira oko samog karaktera čovjeka (Rayn i Deci, 2000). Osim osobnog interesa i uživanja u određenom zadatku pokretači mogu biti izazovan posao, postignuće, uspjeh i odgovornost (Buble, 2009).

Ekstrinzična motivacija je u potpunosti suprotna vrsta motivacije od intrinzične zbog toga što se ona odnosi na obavljanje aktivnosti s ciljem postizanja određenog ishoda, cilja koji ne mora biti povezan s unutarnjim stanjem pojedinca (Rayn i Deci, 2000). Ekstrinzični faktori sprječavaju nezadovoljstvo radom, no kao takvi ne utječu na radni angažman, iz razloga što dobri međuljudski odnosi i visoka plaća nisu faktori motivacije jer oni ne utječu na zadovoljstvo radom nego uklanjaju i sprječavaju nastanak nezadovoljstva (Buble, 2009).

## 4. 3. Razvoj i teorije motivacije

Reeve (2010) piše kako korijeni samog proučavanja motivacije sežu još od davnih vremena Sokrata, Platona i Aristotela, kada je Platon vjerovao da motivacija proizlazi iz hijerarhijski organizirane trodjelne duše. Takva duša po njegovu vjerovanju imala je najprimitivnije tjelesne sklonosti i želje na prvoj razini, druga razina sačinjavala se od voljno-afektivnog aspekta koji se odnosi na sram ili krivnju te treća razina koja je ujedno bila i najviša

racionalno-misaona i podrazumijevala je razmišljanje i donošenje odluke. U bližoj prošlosti odnosno prije manje od četiri desetljeća riječ motivacija nije imala svoje tumačenje u enciklopedijskom rječniku pedagogije, ali u se pojavljivali pojmovi poput motiva, interesa, faktora učenja i slično, no to ne znači da motivacija nije postojala (Jakšić, 2003).

U području motivacije općenito, a posebno motivacije u organizacijskom kontekstu razvijen je niz teorija koje se različito klasificiraju. Najčešće podjele su na sadržajne teorije odnosno teorije koje objašnjavaju što motivira pojedince i na procesne teorije koje se usredotočuju na kognitivne procese koji prethode određenoj osobi (Beck, 2003).

Sadržajne teorije motivacije su:

- Maslowljeva teorija hijerarhije potreba: ujedno najpoznatija i najpopularnija teorije motivacije, a upravo ta popularnost proizlazi iz njezine jednostavnosti i pionirske uloge u razmatranju motivacije (Sikavica i sur., 2008). Teorija se temelji na shvaćanju motivacije kao pretpostavke da se ljudske potrebe mogu organizirati u pet skupina i promatrati kao piramidu na čijem se dnu nalaze primarne, fiziološke potrebe, zatim ih slijede potrebe za sigurnošću, ljubavlju, poštovanjem i samopoštovanjem te na samom vrhu piramide se nalaze potrebe za samoaktualizacijom (Reeve, 2010). Upravo samoaktualizacija odnosno samoostvarenje je jedan od poticajni faktora motivacije na pokretanje vlastitog poslovanja iz razloga što svatko osjeća potrebu da postigne nešto u životu prema svojim idejama (Shane i sur., 2003).
- Herzbergova teorija karakteristike posla: još se naziva i Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije te i ono poput Maslowljeve teorije glasi jednom od najpopularnijih i najšire prihvaćenih teorija. Temelje teorije utvrđen je provedenim istraživanjem 1959. godine koje je Herzberg proveo sa suradnicima. Istraživanje je obuhvaćalo opsežne intervju s 200 inženjera i računovođa putem kojih su prikupili podatke o kritičnim događajima na poslu (Maidani, 1991). Istraživanjem je došlo do zaključka da se zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom mogu procijeniti odvojeno, a njegov glavni cilj bio je otkriti čimbenike koji pridonose nezadovoljstvu poslom te motivacijske čimbenike koji pridonose zadovoljstvu na poslu (Beck, 2003). Nezadovoljstvo poslom također može biti motiv i za pokretanjem vlastitog poslovanja iz razloga što pojedinac može smatrati kako bi on kao vlasnik mogao pružiti bolju uslugu ili proizvod. Također

može smatrati da njegova poslovna ideja će mu donijeti više zarade od trenutne plaće koju prima kod poslodavca (Shane i sur., 2003).

- McClellandova teorija stečenih potreba: prema ovoj teoriji ljudsko je ponašanje motivirano ukoliko se zadovolje potrebe za postignućem, potrebe za povezanošću i potrebe za moći (McClelland, 1987). Potreba za postignućem kao takva ključni je faktor po kojem se može razlikovati pojedinca koji želi osnovati svoje poduzeće od pojedinca koji će biti zaposlen kod određenog poslodavca. (Shane i sur., 2003).

Procesne teorije motivacije su:

- Lockeova teorija postavljanja ciljeva: začetnik ove teorije ciljem smatra sve ono što osoba teži ostvariti (Locke, 1996). Ciljevi su također standard za procjenu zadovoljstva pojedinca jer ukoliko on pokušava postići cilj te ga na kraju ne ostvari postoji mogućnost da će pojedinac kao takav biti nezadovoljan (Locke i Latham, 2002). Prema ovoj teoriji motiv za pokretanje vlastitog poslovanja može biti upravo nezadovoljstvo na poslu u smislu određivanja ciljeva. Pojedinac kao zaposleni u tvrtki možda neće imati mogućnost postaviti cilj koji on smatra da je najbolji već će se morati složiti s ciljem koji postavi njegov nadređeni. (Shane i sur., 2003).
- Vroomova teorija očekivanja: ovo je teorija koja smatra da su pojedinci motivirani onoliko koliko nešto žele te kolika je vjerojatnost da to mogu i dobiti. Glavna pretpostavka se temelji na racionalnom biranju između različitih opcija ponašanja te procjenjivanju učinaka tih istih ponašanja. Kao motivacijski faktor ovdje se može izdvojiti želja za više slobodnog vremena, većom zaradom ili osjećaj samostalnosti. Ukoliko pojedinac uvidi da to ne može dobiti kod trenutnog poslodavca, a ima poslovnu ideju s kojom smatra da bi to mogao ostvariti postoji velika mogućnost da će se odlučiti na pokretanje vlastitog poslovanja te dobiti ono što želi (Rupčić, 2018).
- Adamsova teorije jednakosti: također naziva teorija pravednosti polazi od pretpostavke da pojedinac uspoređuje ono što je uložio s onim što dobiva nazad te postaje nezadovoljan u slučaju da zapaža nerazmjer te tada gubi motivaciju za daljnji rad (Beck, 2003). Adamsova teorija poveznicu s poduzetništvom ima kroz jednu od tri teorije poduzetništva, neoklasičnom teorijom koja se temelji na



optimizaciji inputa i maksimalizaciji outputa. Poduzetnik u ovom slučaju očekuje da ono što uloži će mu se i isplatiti, te ukoliko dođe do situacije da uložene ne bude vraćeno postoji mogućnost da će poduzetnik izgubiti motivaciju za daljnje poslovanje (Škrtić i Vouk, 2006).

- Bandurina socijalno-kognitivna teorija učenja i motivacije za rad: autor teorije stavlja naglasak na učenje određenih ponašanja putem zapažanja drugih pri čemu pojedinac osmišljava vlastitu ideju o svojim aktivnostima i ponašanju (Bandura, 1988). Teorija kao takva naglašava ponašanje pojedinca pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika pri čemu postoji stalan recipročan odnos između kognitivnih čimbenika, ponašanja pojedinca i okoline (Bandura, 2001). Bandurina teorija u poduzetništvu se može prepoznati prilikom samog nastanka poslovne ideje. Pojedinac koji se nalazi u određenom okruženju može uočiti problem na koji će smisliti rješenje i na taj način će svojim zapažanjima potaknuti sebe na pokretanje vlastitog poslovanja (Bernik i sur., 2015).
- Decijeva i Ryanova teorija samoodređenja: teorija koja se temelji na uspješnosti zaposlenika i njihovog osjećaja dobrobiti ovisno o vrsti motivacije, a kao takva proizašla je istraživanjem intrinzične i ekstrinzične motivacije (Deci i sur., 2017). U ovoj teoriji motiv za pokretanje vlastitog poslovanja može se uvidjeti u zadovoljstvu na poslu, odnosno je li pojedinac zadovoljan vrstom motivacije od svojeg nadređenog. Ako pojedinac osjeća da više nije motiviran za obavljanje posla te da mu on nije dovoljno izazovan već postaje monoton postoji mogućnost da će se odlučiti raditi ono što voli i što ga zanima. To može ostvariti na način da se okuša u poduzetničkim vodama, ako ima ideju što želi raditi te misli da će uživati u tomu. Kao motiv ovdje možemo izdvojiti neki osobni interes, hobi ili posebni talent (Škrtić i Mikić, 2011).

#### **4. 5. Motivacija kao glavni pokretač poduzetničkog pothvata**

„Sve ono što dovodi do aktivnosti, što aktivnost usmjerava ili joj određuje intenzitet i trajanje nazivamo motivacijom“ (Bujas, I., Petz, B., 1959:53). Motivacija kao takva djeluje i u svijetu poduzetništva. Ona ima utjecaj na ponašanje osobe koja tek planira postati poduzetnikom i pokrenuti svoj poduzetnički pothvat, ali isto tako i na osobe koje već jesu poduzetnici te žele provoditi aktivnosti u korist svojeg poslovanja i svojih zaposlenika. U

nastavku teksta naglasak je stavljen na motivaciju osobe koje tek planira pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat te se okušati u poduzetničkim vodama.

Sam proces odluke odnosno razmišljanja postati poduzetnikom ili ne sastoji se od tri faze:

1. „Uspoređivanja želja rada za druge (zaposlenik u tvrtki) i poduzetništva
2. Analiza stanja – posjeduje li pojedinac potrebno znanje, vještine i mogućnosti za izvršavanje svih zadataka i aktivnosti koje nosi poduzetništvo
3. Odluka pojedinca da li je sprema ući u rizik koje nosi poduzetništvo“ (Segal i sur., 2005:47).

Prema Green-u (2015) poduzetnička motivacija važna je prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata, te kao takvu ju možemo prepoznati u:

- Učinkovitosti: ljudi većinom imaju viziju na koji način žele ostvariti svoje snove i ciljeve, ali makar je i ta vizija čvrsta postoji mogućnost da će ljudi naći razloge zašto ne težiti prema upravo tim snovima i ciljevima. Mogući razlozi su nedostatak vještina, strpljenja, novčanih sredstava, vremena, hrabrosti i slično. Ključ leži u samomotivaciji koja će pomoći pojedincu da pređe preko svih prepreka koje mu stoje na putu.
- Kognitivna motivacija: temelji se na unutarnjoj motivaciji i željama da se zadovolje određene potrebe ili ostvari uspjeh, a ljude najviše motiviraju njihovi osobni interesi, odnosno nešto o čemu žele saznati više ili za što smatraju da će im na najbolji način vratiti uloženo (Marušić, 1988). Prema Barringeru i Irelandu (2010) sposobnost prepoznavanja prilika kod poduzetnika može nastati kognitivnim procesom ili može biti i urođena. Poduzetnike se često spominje kao osobe koje imaju „šesto čulo“ koje im pomaže u procesu prepoznavanja prilike, jer svatko lakše i brže funkcionira na područjima koja ga zanimaju ili na područjima za koje je obrazovan, međutim poduzetnici ipak imaju to nešto po čemu se ističu od drugih.
- Tolerancija prema dvosmislenom: „Poduzetnici se susreću s mnogo dinamičnih izazova. Tolerantnost prema dvosmislenosti je tendencija k opažanju dvosmislenosti ili nejasnih situacija kao prihvatljivih pa čak i poželjnih. Poduzetnici djeluju u promjenjivom okruženju, stoga moraju biti spremni na suočavanje s nepredvidivim događajima. Odluke se moraju donijeti brzo s

limitiranim informacijama“ (Delić, 2017:3)

#### **4. 5. 1. Poduzetničke namjere, motivi i prepreke**

„Znanstvenici smatraju da je poduzetnička aktivnost zapravo planirana aktivnost, pa shodno tome podrazumijeva namjeru. Namjere pružaju vrijedan i nepristran prediktor aktivnosti, pogotovo kada je u pitanju ponašanje koje je rijetko, teško za promatrati, ili uključuje neplanirane vremenske razmake“ (Milovanović, Krsto, Srhoj, 2015:153).

Istraživanja potvrđuju da je poduzetnička namjera sustavna jer se razvija tijekom cijelog života te da velik utjecaj na njih imaju obrazovanje i društveno okruženje u kojem poduzetnik živi. Dvije najčešće definicije poduzetničkih namjera govore kako su one motivacija pojedinca na poduzimanje određenih aktivnosti koje su potrebne za pokretanje novog poduzetničkog pothvata, a sve u skladu sa svjesnim planom i odlukom. Kao takva poduzetnička namjera na mora uvijek rezultirati poduzetničkim pothvatom, ona isto tako može ostati na razini plana sve dok ne dođe najpovoljniji trenutak za njegovo pokretanje. Sama motivacija za realizaciju poduzetničke namjere može biti završetak obrazovanja, prepoznavanje poslovne prilike, poticaj obitelji, gubitak radnog mjesta, dosada i slično. Navedeni motivi omogućavaju brže formiranje poduzetničke namjere ako se cijeli proces odvija u okruženju koje potiče poduzetništvo iz tih razloga je važno da ukoliko država želi imati uspješne poduzetnike mora im omogućiti adekvatne uvjete. S druge strane poduzetnički motivi s psihološkim karakteristikama mogu biti potreba za neovisnosti, potreba za postignućem, moći i boljom zaradom te izražene sklonosti preuzimanja rizika. S navedenim može se reći da je idealna kombinacija poduzetnikovih osobina i njegovih motiva jednako važna za ostvarivanje uspjeha kao i idealna kombinacija teorijskih i praktičkih znanja. Kod znanja je važno spomenuti kako njegov nedostatak je česta prepreka u provođenju poduzetničkih namjera, a uzrokovan je prestajanjem interesa ili nemogućnosti poduzetničkog obrazovanja. Još jedna od prepreka koja koči poduzetničke namjere je i nesklonost prihvaćanju rizika odnosno moguć neuspjeh, a ona je vidljiva ponajviše kod mladih ljudi kojima nedostaje iskustva. Kada se navedene prepreke spoje s nepoticašnjim okruženjem to može imati jako negativan utjecaj na motivaciju poduzetnika prilikom realiziranja poduzetničkih namjera čak do mjere da poduzetnik odustane od pokretanja poduzetničkog pothvata (Bračun i Horvat, 2021).

#### 4. 5. 2. Poticajni faktori u pokretanju poduzetničkog pothvata

Kao što je u prethodnim poglavljima vidljivo postoji više vrsta i teorija motivacije. Mnogo psihologa i teoretičara pokušalo otkriti jedinstvenu teoriju koja bi poduzetničku motivaciju mogla sagledati s ekonomskog stajališta, međutim nakon mnogobrojnih istraživanja i dokazivanja još uvijek je nisu uspjeli definirati. Baumol je 1990. godine kao jednu od pretpostavki poduzetničke motivacije izdvojio da pojedincu postaju motivirani za pokretanjem vlastitog poslovanja zbog strukture nagrađivanja u ekonomiji. Iz tog razloga njegova teorija se temelji na korisnosti, iskoristivosti i poželjnosti poduzetničke karijere. Dok Praag i Cramer su došli do zaključka da pojedinac se odlučuje postati poduzetnikom ako uoči da će mu to donijeti veće prihode od radničke plaće. Također postoji šansa da će biti više motivirani jer znaju da visina nagrade ovisi isključivo o njihovim sposobnostima. (Segal i sur., 2005).

Prema autoru Shane i suradnicima (2003) motivacijski faktori mogu se svesti na nekoliko najbitnijih, odnosno najučestalijih:

- Potreba za postignućem: svatko osjeća potrebu da postigne nešto u životu. Također velik broj ljudi osjeća se ograničeno ako rade za druge, pa se iz tog istog razloga okreću poduzetništvu kako bi ostvarili ciljeve na način koji oni žele. Takvi ljudi su većinom vođe u grupi te bez problema preuzimaju odgovornost jer se žele dokazati. Mnogo teoretičara se slaže da je potreba za postignućem ključni faktor razlikovanja pojedinca koji će osnovati svoje poduzeće i pojedinca koji će biti zaposlen u tom poduzeću.
- Prihvatanje neizvjesnosti: prilikom ulaska u poduzetništvo važno je znati da je to jedan proces koji je pun neizvjesnosti te se osobina prihvatanja te iste neizvjesnosti smatra izrazito poželjnom. Pojedinac s tim osobinama smatraju da su one i veliki motivacijski faktor jer oni preferiraju aktivnosti izvan zone komfora te ih upravo ta neizvjesnost potiče da učine taj prvi korak.
- Lokus kontrole: pojedinci koji smatraju da njihove osobine i aktivnosti mogu imati veliki utjecaj na ciljeve okreću se poduzetništvu iz razloga što kao samostalan poduzetnik mogu imati potpunu kontrolu nad svim aktivnostima unutar poduzeća. Upravo ih taj pojam apsolutne kontrole motivira da postanu poduzetnici, također zbog tog osjećaja oni ne mogu dugo raditi kao zaposlenici.
- Samostalna učinkovitost: opisuje se kao sposobnost pojedinca da svoje resurse, vještine i mogućnosti može koristiti kako bi ostvario postignuće kod zadanog

zadatka. Pojedinaac koji ima visoku razinu samopouzdanja spreman je uložiti više napora i vremena ako bi ostvario ciljeve. Ovaj motivacijski faktor pojedince također potiče da duže ostaju motivirani zbog izdržljivosti i samopouzdanja u svoje mogućnosti što na kraju rezultira uspješnim poduzećem.

- Postavljanje vlastitih ciljeva: ukoliko pojedinac želi postati poduzetnikom i ostati motiviran mora postaviti vlastite ciljeve. To mora učiniti iz razloga kako bi znao u kojem smjeru će se njegovo poslovanje kretati. Ovaj faktor djeluje motivirajuće na pojedinca iz razloga što kao zaposlenik u tvrtki on nema tu mogućnost već sve ciljeve postavlja poslodavac. Važno je napomenuti da ciljevi moraju ostati realni i dostižni jer u suprotnom mogu djelovati demotivirajuće.
- Samostalnost: mnogo ljudi osjeća da mora uzeti stvar u svoje ruke i biti svoj šef te je kod pojedinaca koji stvarno žele pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat taj motivacijski faktor izražen u velikoj mjeri. Takvi pojedinci ne mogu se zamisliti da do mirovine moraju raditi za nekog te da nemaju nikakav utjecaj na odluke koje se donose. Iz navedenih razloga samostalnost je jedan od najbitnijih i najprivlačnijih faktora u poduzetništvu.
- Pomoć države: država ima koristi od poduzetništva na način da je ono jako bitan čimbenik u gospodarskom rastu te iz tog razloga državne institucije nude razne oblike poticaja za male poduzetnike ili one potencijalne.

Zaključno na navedeno, postoji niz motivacijski faktora koji pojedinca mogu potaknuti na pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata. Iako sa ekonomskog stajališta ne postoji jedinstvena teorija koja obuhvaća poduzetničku motivaciju, odnosno specifičan razlog zbog kojeg se pojedinac odlučuje na pokretanje vlastitog poslovanja, svaki od njih koji u sebi ima ono nešto će se okušati u svijetu poduzetništva.

## 5. UTJECAJ MOTIVACIJE NA POKRETANJE PODUZETNIČKOG POTHVATA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE

U provedenom istraživanju, primjenom metode intervjua, izvršeno je ispitivanje četiri poduzetnica s područja Republike Hrvatske. Poduzetnice Klara Frančišković, Lorena Mareglia, Snježana Andrijašević i Tajana Cazin motivaciju za pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata pronašle su pod utjecajem različitih motiva, ali također su vidljive i povezanosti između istih. Prilikom odabira potencijalnih kandidata naglasak je stavljen na poduzetnike s velikom motivacijom za vođenjem vlastitog poslovanja i njegovog napredovanja. Kroz intervju je putem praktičnog primjera prikazan glavni motiv pokretanja vlastitog poslovanja, način zadržavanja motivacije za nastavak poslovanja, savjeti za poduzetnike početnike koji još nisu sigurni u sebe te koliko zapravo motivacija ima učinak na pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata.

### 5. 1. Klara Frančišković - obrt za usluge Expertise

Klara Frančišković svoj obrt za usluge otvorila je 2021. godine, a njezin obrt nudi usluge virtualnog asistenta te vođenje radionica koje poduzetnicima pomažu u povećanju i zadovoljstvu klijenta i zaposlenika. Cilj obrta je pomoć malim i srednjim poduzetnicima te fizičkim osobama u pojednostavljenju administrativnih poslova te ušteda vremena. Usluge koje nudi dostupne su na hrvatskom i engleskom jeziku te vlasnica naglašuje kako je ponosna na svoju organiziranost, predanost poslu, izvrsne komunikacijske vještine te na diskreciju koja je najvažnija u poslovnom odnosu.

1. Ukratko predstavite Vas (ime i prezime, završeno obrazovanje) i Vaše poslovanja (naziv tvrtke, djelatnost, broj zaposlenika)?

*Moje ime je Klara Frančišković, Prvostupnik sam ekonomije te sam završila stručni studij Poduzetništva. Vlasnica sam obrta za usluge Expertise te se bavim virtualnom asistencijom i customer experience s konzultacijama, ujedno sam ja jedina zaposlena u obrtu.*

2. Smatrate li sebe osobom koja je uvijek motivirana za postizanje svojih ciljeva u privatnom životu (svakodnevne obaveze, treniranje i slično)?

*Sve ovisi u kakvoj sam fazi u životu, ali da mogu reći da se smatram motiviranom osobom te da mi većinom ne nedostaje motivacije.*

3. Prema vlastitim preferencijama rangirajte motivatore od najbitnijeg do najmanje bitnog. (osobni interesi, novac, samostalnost, obiteljska tradicija, obrazovanje, iskustvo, pomoć države)

*Osobno najbitnijim odnosno najutjecajnijim motivatorom smatram osobne interese, zatim ih slijedi samostalnost, pa iskustvo, obiteljska tradicija, obrazovanje, novac i po meni najmanje bitna je pomoć države putem potpora.*

4. Koji su Vaši glavni demotivatori u privatnom, a koji u poslovnom životu?

*Kao glavne demotivatore u privatnom životu svakako mogu izdvojiti lažne ljude koji me ponekad okružuju, a što se tiče poslovnog života to su nepotizam, lažni osmijesi, egomanijaci i osobe koje druge smatraju manje vrijednima.*

5. Što Vas je motiviralo da pokrenete vlastito poslovanje?

Loši međuljudski odnosi na prijašnjem poslu.

6. Jeste li koristili kakve potpore od strane države ili EU? Ako jeste smatrate li da su oni imali veliki utjecaj na vašu motivaciju prilikom pokretanja vlastitog poslovanja?

*Da, koristila sam poticaje za samozapošljavanje od strane HZZ-a i da uvelike su mi pomogli u samom početku pokretanja poslovanja.*

7. Postoji li nešto što Vas je demotiviralo u procesu pokretanja vlastitog poslovanja? (ako da što to i na koji način ste se izvukli iz takve situacije)

*Ne.*

8. Jeste li ikad izgubili motivaciju za vođenjem vlastitog poslovanja i razmišljali o zapošljavanju kod poslodavca?

*U ovih godinu dana još nisam i nadam se da ni neću tako uskoro.*

9. Na koji način bi Vi motivirali osobu koja želi pokrenuti vlastito poslovanje, a još uvijek se dvoumi oko tog?

*Savjet koji mogu dati je „iskoristi svoje ideje i znanja, jer najviše znaš cijeniti sebe, više od bilo koga iz tvoje okoline“ isto tako „upornost i iskrenost su vrline koje se traže, a imaš ih!“.*

10. Smatrate li da je dobra motivacija dovoljan razlog za pokretanje poduzetničkog pothvata? Objasnite svoj odgovor.

*Ne, nije dovoljno biti samo motiviran. Potrebno je napraviti dobar plan, osigurati si financijska sredstva za prvih nekoliko mjeseci, jer nitko ne živi od motiviranosti. Naravno motiviranost je*

*odličan pokretač, ali potrebno je ulagati u sebe, brand i vidljivost.*

## **5. 2. Lorena Mareglia – Lun Art studio j. d. o. o.**

Lorena Mareglia svoj j. d. o. o. Lun Art studio otvorila je 2021. godine. Lun Art studio nudi usluge tumača i prevoditeljske djelatnosti za talijanski jezik. Pošto je poduzeće nedavno osnovano vlasnica govori kako je još u fazi razvoja te trenutno radi na pokretanju posla u vezi terapijskog crtanja i sistematskih konstelacija.

1. Ukratko predstavite Vas (ime i prezime, završeno obrazovanje) i Vaše poslovanja (naziv tvrtke, djelatnost, broj zaposlenika)?

*Ja sam Lorena Mareglia, magistar socijalne pedagogije, dala sam otkaz u državnoj ustanovi i otvorila firmu Lun Art studio j. d. o. o.. Uglavnom radim kao sudska tumačica i prevoditeljica za talijanski jezik. Također sam u fazi pokretanja posla u vezi terapijskog crtanja i sistematskih konstelacija te sam ja jedina zaposlena u svojoj firmi.*

2. Smatrate li sebe osobom koja je uvijek motivirana za postizanje svojih ciljeva u privatnom životu (svakodnevne obaveze, treniranje i slično)?

*Da, vrlo sam proaktivna kao osoba.*

3. Prema vlastitim preferencijama rangirajte motivatore od najbitnijeg do najmanje bitnog. (osobni interesi, novac, samostalnost, obiteljska tradicija, obrazovanje, iskustvo, pomoć države)

*Kao najbitniji bi svakako izdvojila osobni interes, zatim samostalnost, pa obrazovanje, iskustvo, novac, pomoć države i na kraju obiteljsku tradiciju.*

4. Koji su Vaši glavni demotivatori u privatnom, a koji u poslovnom životu?

*U privatnom životu mogu izdvojiti premalo interesantnih događaja, edukacija i radionica, u poslovnom to bi svakako bili nelogičnost birokracije i sustava općenito.*

5. Što Vas je motiviralo da pokrenete vlastito poslovanje?

*Korupcija, bezakonje, gubitak smisla i svrhe na radnom mjestu, nekompetentni šefovi, pomanjkanje slobode izražavanja, nemogućnost profesionalnog razvoja i napretka*



6. Jeste li koristili kakve potpore od strane države ili EU? Ako jeste smatrate li da su oni imali veliki utjecaj na vašu motivaciju prilikom pokretanja vlastitog poslovanja?

*Nisam.*

7. Postoji li nešto što Vas je demotiviralo u procesu pokretanja vlastitog poslovanja? (ako da što to i na koji način ste se izvukli iz takve situacije)

*Papirologija, ne možeš lako doći do potrebnih informacija, uvijek fali neki papir, nejasni zakoni koji se prečesto mijenjaju. Stekla sam dojam da zapravo nitko ne zna što sve moraš imati, a da bi poslovao u skladu sa zakonom te da je gotovo nemoguće imati sve ono što razne institucije zahtijevaju.*

8. Jeste li ikad izgubili motivaciju za vođenjem vlastitog poslovanja i razmišljali o zapošljavanju kod poslodavca?

*Tek sam u siječnju dala otkaz tako da za sada ne razmišljam o tom.*

9. Na koji način bi Vi motivirali osobu koja želi pokrenuti vlastito poslovanje, a još uvijek se dvoumi oko tog?

*Svemu dođe kraj pa tako i skupljanju papira, isto tako važno je naglasiti da vlastita sloboda nema cijenu.*

10. Smatrate li da je dobra motivacija dovoljan razlog za pokretanje poduzetničkog pothvata? Objasnite svoj odgovor.

*Mislim da nije stvar toliko motivacije koliko hrabrosti, vjere u svoje sposobnosti, neznanju što te sve čeka i spremnosti preuzimanja rizika.*

### **5. 3. Snježana Andrijašević – obrt e-konzultant**

Snježana Andrijašević je vlasnica obrta za poslovne, znanstvene i računalne djelatnosti naziva e-konzultant. Bavi si pripremom i pisanjem projekata za dobivanje bespovratnih sredstva i kredita sa subvencioniranim kamatama. Za svoje klijente pronalazi bespovratna sredstva, razrađuje i piše projekte za sufinanciranje bespovratnim sredstvima te pruža podršku tijekom trajanja ugovora o dodjeli bespovratnih sredstva. Njezini klijenti su društva, obrtnici, zadruge, poljoprivrednici, nezaposlene osobe koje se žele samo zaposliti, slobodna zanimanja, zaposlene osobe koje žele promaknuti svoj biznis, udruge, klubovi i neprofitne organizacije, jedinice područne i lokalne samouprave.

1. Ukratko predstavite Vas (ime i prezime, završeno obrazovanje) i Vaše poslovanja (naziv tvrtke, djelatnost, broj zaposlenika)?

*Ja sam Snježana Andrijašević, VŠS, te sam vlasnica tvrtke e-konzultant koja se bavi savjetovanjem u vezi bespovratnih sredstava te sam trenutno jedina zaposlena.*

2. Smatrate li sebe osobom koja je uvijek motivirana za postizanje svojih ciljeva u privatnom životu (svakodnevne obaveze, treniranje i slično)?

*Imam dva pa koji svakodnevno trebaju šetnju, pa me oni odvedu u šetnju svaki dan po dva puta, također imam vrt koji me čeka, a ostale svakodnevne obaveze u privatnom životu sam svela na minimum jer nemam vremena za to.*

3. Prema vlastitim preferencijama rangirajte motivatore od najbitnijeg do najmanje bitnog. (osobni interesi, novac, samostalnost, obiteljska tradicija, obrazovanje, iskustvo, pomoć države)

*Svakako iznad svega glavni motivator je samostalnost.*

4. Koji su Vaši glavni demotivatori u privatnom, a koji u poslovnom životu?

*Ne mogu točno definirati no definitivno ima dana kada mi ništa ne ide od ruke te tada uzmem kist i slikam ili odem u prirodu, počupati travu u vrt i slično.*

5. Što Vas je motiviralo da pokrenete vlastito poslovanje?

*Mogu pomoći drugima. Slabo ide apsorpcija sredstava iz EU fondova, slabo su ljudi informirani, slabo su firme, obrti, udruge, poljoprivrednici pripremljeni za kandidaturu za natječaje...posla ima preko glave...inače sam licencirana i za javnu nabavu, a taj segment još nisam stigla pokrenuti. Posla ima jako jako puno, a najviše vremena ide na informiranje klijenata jer svi bi htjeli, ali ne znaju kako. Posla ima, a u savjetodavnim djelatnostima fali kvalitetnog kadra.*

6. Jeste li koristili kakve potpore od strane države ili EU? Ako jeste smatrate li da su oni imali veliki utjecaj na vašu motivaciju prilikom pokretanja vlastitog poslovanja?

*Iskoristila sam sredstva za samozapošljavanje (HZZ). Bespovratna sredstva nisu mi bila glavni motivator, više mi je bio izazov napisati za sebe poslovni plan i ostvariti pravo. Kad sam uspjela sebi osigurati bespovratna sredstva, nije bilo prepreke da svim kvalitetnim projektima za samozapošljavanje dam „vjetar u leđa“ i da počnu i oni samostalno raditi. Smatram da moj uspjeh je i tuđi uspjeh.*

7. Postoji li nešto što Vas je demotiviralo u procesu pokretanja vlastitog poslovanja? (ako da što to i na koji način ste se izvukli iz takve situacije)

*„Usputni“ i oni koji to nisu, nastojali su mi dati kvalitetnih „zastrašujuće dobrih savjeta“, a moj stav prema njima je bio „aha, dobro...“ i korak po korak naprijed.*

8. Jeste li ikad izgubili motivaciju za vođenjem vlastitog poslovanja i razmišljali o zapošljavanju kod poslodavca?

*Prije nego što sam pokrenula svoj posao, namjerno sam otišla raditi (zamjenu) na radno mjesto koje mi (uopće) nije odgovaralo s ciljem da mi nikad više na padne na pamet pitati/moliti nekog išta. Bilo je dana kad je bilo teško, ali tih dana dok nije bilo ugovorenog posla gradila sam svoju poslovnu bazu, uređivala svoje web stranice, osmišljavala kompanije. Sada nemam vremena za to, pa mi minuli rad puno pomaže. I kad nema stvarnog (ugovorenog) posla, radim poboljšanja u segmentima koji su dobro uređeni, radim analizu prethodnog razdoblja, čitam stručnu literaturu, razvijam stilove prodaje, ugovaranje, promociju i tako iz ciklusa u ciklus.*

9. Na koji način bi Vi motivirali osobu koja želi pokrenuti vlastito poslovanje, a još uvijek se dvoumi oko tog?

*Ako se dvoumi, osoba nije spremna. Ne može se motivirati nekoga tko nije odlučio. Niti će taj odlučiti jer ga netko motivira. Kad netko odluči, ništa više ne može promijeniti ishod. To postaje stil života. Ili jesi ili nisi. To više nije posao, to je način života. To nije radno vrijeme, to je dan. To nije klijent, to je cilj. To nije novac, to je uspjeh. I tako to, korak po korak, prođe godina, prođe druga i treća.*

10. Smatrate li da je dobra motivacija dovoljan razlog za pokretanje poduzetničkog pothvata? Objasnite svoj odgovor.

*Motivacija možda može biti u središtu (nukleusu) pitanja oko pokretanja posla, ali motivacija nije otporna kao odluka. Odluka je dugoročna i uvijek ista (ovo radim/ono ne radim). Odluka ne smije biti bez podloge. Za pokretanje posla treba ti znanje o onome što planiraš raditi, treba ti iskustvo u poslu koji planiraš raditi (puno iskustva), treba ti uska specijalizacija i da to voliš raditi, ali baš da to voliš raditi, također treba ti široko znanje koje ti omogućava da svoju usku specijalizaciju modificiraš i prilagodiš i ponudiš tržištu. E sad, to su okolnosti koje su idealne. S druge strane, dobri motivatori mogu biti i negativni utjecaji poput krize, potreba, otežavajućih okolnosti, koje zapravo upućuju na preživljavanje kroz vlastiti rad, koji ima komercijalnu vrijednost i koji ima svoje tržište. Motivacija je prevrtljiva jer proizlazi iz kvantuma znanja, kulturoloških smicalica, odgoja itd. Znanje je također prevrtljivo jer kako se kaže sto ljudi sto*

*čudi, dok odluka nije prevrtljiva. Kontekst (motivacija) se može mijenjati, ali odluka je ono što definira ishod. Najviše zamjeram teoretičarima ekonomskih predmeta koji kao papige, jedan drugog citiraju i parafraziraju i ponavljaju da je poduzetništvo rizično. Poduzetništvo nije rizično, rizičan je poduzetnik. Izvrsna usporedba je s prometom, promet nije rizičan, ali vozač/pješak svojim postupcima kreira rizik u prometu.*

#### **5. 4. Tajana Cazin – 3D ZiNT vizualizacija**

Tajana Cazin je vlasnica 3D ZiNT vizualizacije paušalnog obrta za specijalizirane dizajnerske usluge. Obrt je osnovan 2021. godine te nudi usluge 3D projektiranja (vizualizacije) stambenog i poslovnog prostora te pojedinih prostorija poput dječje sobe, kuhinje, dnevnog boravka, kupaonice i slično. Sve što klijent mora napraviti je poslati tlocrt prostora koji može biti i obična skica nacrtana rukom, jedino što je važno je poslati dimenzije prostora i obrt 3D ZiNT zatim izrađuje tlocrt projekta, 2D i 3D nacрте te 3D vizualizaciju po povoljnim cijenama.

1. Ukratko predstavite Vas (ime i prezime, završeno obrazovanje) i Vaše poslovanja (naziv tvrtke, djelatnost, broj zaposlenika)?

*Ja sam Tajana Cazin i po struci sam drvodjeljski tehničar-dizajner. Vlasnica sam paušalnog obrta 3D ZiNT vizualizacije, to mi je drugi posao i radim ga sama.*

2. Smatrate li sebe osobom koja je uvijek motivirana za postizanje svojih ciljeva u privatnom životu (svakodnevne obaveze, treniranje i slično)?

*Da sam uvijek motivirana, nisam. Puno je toga tu, žongliranje s dvoje djece, posao od kuće, muž, domaćinstvo, ali za sada koliko toliko funkcioniram.*

3. Prema vlastitim preferencijama rangirajte motivatore od najbitnijeg do najmanje bitnog. (osobni interesi, novac, samostalnost, obiteljska tradicija, obrazovanje, iskustvo, pomoć države)

*Osobno smatram da obiteljska tradicija može biti jedan od najbitnijih motivatora, zatim pomoć države, pa obrazovanje, iskustvo, samostalnost, novac te osobni interesi.*

4. Koji su Vaši glavni demotivatori u privatnom, a koji u poslovnom životu?

*Demotivatori u privatnom životu koji utječu na mene su nedostatak vremena odnosno dan mi je prekratak, zatim negativne osobe koje samo kukaju i jadikuju, a ne miču se s mjesta. Demotivatori u poslovnom životu su mi neodlučne osobe.*

5. Što Vas je motiviralo da pokrenete vlastito poslovanje?

*Htjela sam da moja djelatnost bude dostupna i nama „običnim smrtnicima“, a ne samo onima dubljeg džepa.*

6. Jeste li koristili kakve potpore od strane države ili EU? Ako jeste smatrate li da su oni imali veliki utjecaj na vašu motivaciju prilikom pokretanja vlastitog poslovanja?

*Ne.*

7. Postoji li nešto što Vas je demotiviralo u procesu pokretanja vlastitog poslovanja? (ako da što to i na koji način ste se izvukli iz takve situacije)

*Pokretanje vlastitog posla bi vjerojatno počela davno prije, ali sam čekala da djeca malo porastu i postanu samostalnija kako bi mogla shvatiti da mama radi od doma.*

8. Jeste li ikad izgubili motivaciju za vođenjem vlastitog poslovanja i razmišljali o zapošljavanju kod poslodavca?

*Trenutno i jesam zaposlena kod poslodavca, ovo mi je druga djelatnost, ali i za njih također radim od kuće.*

9. Na koji način bi Vi motivirali osobu koja želi pokrenuti vlastito poslovanje, a još uvijek se dvoumi oko tog?

*Danas postoji mogućnost paušalnog obrta kao druge djelatnosti. Svakako bi im preporučila da „probaju“, vide da li se uopće snalaze i vide u tom i tom prilikom da prošire samo poslovanje, kasnije ako se uspostavi da od toga mogu samostalno živjeti, bravo za njih.*

10. Smatrate li da je dobra motivacija dovoljan razlog za pokretanje poduzetničkog pothvata? Objasnite svoj odgovor.

*Smatram da jest, rizik uvijek postoji kao i u svakom poslovanju ili branši. Nitko vam ne garantira uspjeh, ali ako imate ideju, želju, motivaciju i još k tome stvarno volite svoj posao i imate publiku za isto (ja svoj posao obožavam), mislim da vam je uspjeh zagaraniran.*

Iako ispitanice posluju na različitim područjima, povezuje ih jedno, a to je bila motivacija na pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata. Kroz intervju govore kako su one u svakodnevnom životu motivirane i proaktivne osobe te da svaka na svoj način uspijevaju napraviti balans između privatnog i poslovnog života. Vlasnica obrta e-konzultant Snježana Andrijašević se od ostale tri ispitanice ističe zbog toga što veća naglasak stavlja na svoj poslovni život nego na privatni, te da je u njemu sve svakodnevne obaveze u životu svela na minimum

zbog nedostatka vremena. Svoju svakodnevnu motiviranost nisu izgubile ni prilikom vođenja vlastitog poslovanja te se nadaju da neće ni u budućnosti.

Preferencije potencijalnih faktora kod tri ispitanica su poprilično slične te kao najvažnije većinom izdvajaju osobni interes i samostalnost, dok Tajana Cazin vlasnica 3D ZiNT vizualizacija na prvo mjesto stavlja obiteljsku tradiciju. Ovdje se može napomenuti kako prve tri ispitanice koje su odabrale slične potencijalne faktore imaju završen viši stupanj školovanja, od gospođe Tajane te postoji mogućnost da ovdje obrazovanje ima utjecaj. Međutim, to ne mora biti slučaj jer ona navodi obrazovanje kao treći motivacijski faktor. Gospođa Snježana se izdvaja od ostalih ispitanica što naglašava samo samostalnost kao najutjecajni faktor, dok ostale ispitanice su uzele u obzir i ostale faktore poput iskustva te ga navode na otprilike istim mjestima važnosti, trećem i četvrtom mjestu. Što se tiče konkretnih motiva koje su njih pokrenule na otvaranje poduzeća, oni potvrđuju teoriju koja je navedena u radu. Svaka od njih je uvidjela nešto u čemu se više ne pronalazi ili pronašla rješenje za problem i nakon toga se odlučila na pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata.

Kada govorimo o poticajni faktorima, odnosno motivatorima u poduzetništvu, isto tako važno je spomenuti da postoje i ne poticajni faktori koji koče pojedince u pokretanju poduzetničkog pothvata. Ispitanice kao neke od njih navode nepotizam, nelogičnost birokracije i sustava, nedostatak vremena, osobe koje smatraju druge manjima bitne. Klara Frančisković govori kako na samom početku kada se je odlučila pokrenuti vlastito poslovanja nije doživjela toliko velik negativan utjecaj koji bi ju demotivirao na zamišljeno. Dok ostale tri ispitanice su se suočile s nekoliko demotivatora koji si im spustile razinu motivacije. Lorena Mareglia navodi da ju je u početku demotivirala papirologija koju je morala prikupiti te što u tom procesu komu god se je obratila uočila je da se od nje očekivalo kako mora sve znati i imati, a osobe koje ti trebaju pomoći nisu znale „ništa“. Demotivacija s kojom se susrela gospođa Snježana nije imala velik utjecaj na nju jer je znala što želi i nije se obazirala na druge, dok demotivacije gospođe Tajane bila je s obiteljske strane.

Oko pitanja je li motivacija, odnosno želja za otvaranjem vlastitog poslovanja dovoljna ili je potrebno još nešto na nju, tri ispitanice su odgovorile da nije sve u motivaciji, ali da je ona svakako jedan od bitnih elemenata. Napominju kako uz motivaciju je uvijek potrebno imati dobro razrađen plan, financijska sredstva i spremnost na preuzimanje rizika. Dok gospođa Tajana govori kako je za nju motivacija dovoljna za pokretanje vlastitog poslovanja, jer će uvijek postojati rizik i nitko ne garantira uspjeh, međutim ako postoji želja, motivacija i ljubav prema onomu što se raditi uspjeh je zajamčen.

Zaključno na provedene intervjuje, ispitanice su poduzetnice kojima ne nedostaje

motivacije kako u poslovnom tako i u privatnom svijetu. Uživaju u onomu što rade te nastavljaju razvijati svoje poslovanje bez namjere zaustavljanja. Većini je samostalnost i osobni interes glavni motivator pokretanja vlastitog poslovanja te sve četiri kao glavni cilj imaju pomoć drugima putem njihovih usluga. Trenutno niti jedna od njih ne žali što se je odlučila pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat te potiču osobe koje imaju istu takvu želju da pokušaju u tomu.

## 6. ZAKLJUČAK

Pojmovi poduzetništvo i poduzetnik usko su povezani te ne postoji jedna jedinstvena definicija za njih sa stajališta ekonomije. Poduzetništvo se najčešće opisuje kao proces unutar kojeg poduzetnik koristi svoje sposobnosti i raspoložive resurse s ciljem uspješnosti poduzeća, dok se poduzetnika opisuje kao osoba motivirana na pokretanje poduzetničkog pothvata i spremna na preuzimanje rizika. Iako o poduzetnicima kao osobama postoje mnoge predrasude većina njih svoj uspjeh je ostvarila pod utjecajem motivacije, mukotrpnim radom i dobrim poslovnim planom.

Sama odluka na pokretanje poduzetničkog pothvata može biti jako izazovna za pojedinca ukoliko on zaista nije spreman na takav korak. Okidači za pokretanje poduzetničkog pothvata su poduzetničke osobine i motivacija, ali uz njih mora postajati i izraženo poduzetničko ponašanje koje se prepoznaje u samopouzdanju, odnosu prema riziku, interpersonalnim vještinama i socijalnom kapitalu. Poduzetničko ponašanje kao takvo nastaje akcijama i reakcijama na vanjske i unutarnje utjecaje. Motivacija se može opisati kao pokretač koji potiče čovjeka na obavljanje određene aktivnosti, a snažno motiviranom osobe se smatra osoba koja je usredotočena na ostvarivanje zacrtanog cilja te će učiniti sve što je u njezinoj moći da taj cilj ostvari i neće odustati od njega prije nego li se to desi. U ovom slučaju takva osoba je idealan potencijalni poduzetnik. Motivacija koju osjeća pojedinac, u ovom radu poduzetnik može proizlaziti iz dva izvora, a to su unutarnji motivi poput potreba, kognicije i emocija, te vanjski motivi odnosno događaji iz okoline. U području motivacije općenito, a posebno motivacije u organizacijskom kontekstu razvijeno je mnogo teorija, a njihova najčešća podjela je na sadržajne koje objašnjavaju što motivira pojedinca i procesne koje su usredotočene na kognitivne procese. Svaka od tih teorija u sebi ima i određeni motivacijski faktor koji može utjecati na pojedinca kako bi se odlučio na pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata. Najučestaliji motivacijski faktori su potreba za postignućem, prihvaćanje neizvjesnosti, lokus kontrole, samostalna učinkovitost, postavljanje vlastitih ciljeva, samostalnost i pomoć države.

Utjecaj motivacijskih faktora na pojedinca biti će još značajniji ukoliko taj pojedinac uz njih kao inicijatore odradi dobar pripremni dio koji se odnosi na samu analizu poslovne ideje, izradu poslovnog plana i pribavljanje financijskih sredstava. Zaključno na navedeno motivacija može biti odličan pokretač poduzetničkog pothvata, no uz nju se od poduzetnika i dalje očekuje puno rada, truda i ulaganja u cjelokupni proces.



## 7. LITERATURA

### *Knjige:*

1. Anić, V. (2007): Rječnik hrvatskog jezika, Zagreb: Novi Liber
2. Ballou, J., Barton, T., DesRoches, D., Potter, F., Reedy, E. J., Robb, A., Shane, S., Zhao, Z. (2008): The Kauffman Firm Survey: Results from the Baseline and First Follow-Up Surveys, Kauffman the Foundation of Entrepreneurship
3. Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, Osijek: Studio HS Internet d. o. o.
4. Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, Zagreb: PRiF plus
5. Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment, Zagreb: Lares plus d. o. o.
6. Buble, M., Buble, M. (2014): Poduzetništvo, Zagreb: ASPIRA, visoka škola za menadžment i dizajn
7. Bujas, Z., Petz, B. (1959): Osnove psihofiziologije rada - Uvod u industrijsku psihologiju, Zagreb: Institut za higijenu rada Jugoslavenske Akademije znanosti i umjetnosti
8. Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011): Poduzetništvo, Slavonski Brod: Studio Autor
9. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010): Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, Tuzla: Biblioteka Poduzetništvo i menadžment
10. Bernik, J., Dorčić-Kereković, V., Đurčević, S., Tolušić, M., Viljetić, B., Vinković-Kukolić, B. (2015): Poduzetništvo, Zagreb: Školska knjiga d. d
11. Beck, R. C. (2003.): Motivacija: teorija i načela, Jastrebarsko: Naklada Slap
12. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014): Želim postati poduzetnik, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
13. Delić, A., Oberman-Peterka, S., Alpeza, M., Krtić, D., Marković, N. (2014): Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, Osijek: Studio HS Internet
14. Denny, R. (2000): Motivate to Win, Zagreb: M. E. P. Consult
15. Drucker, P. F. (1966): The Effective Executive, New York: Harper & Row
16. Funda, D. (2011): Menadžment malog poduzeća, Zapešić: Veleučilište Baltazar Zapešić
17. Green, J., V. (2015): The Opportunity Analysis Canvas, III Edition, Venture Artisans, LLC

18. Hisrich, R. D., Peters, P. M., Shepherd, A. D. (2011): Poduzetništvo, Zagreb: Mate
19. Hunjet, A., Kozina, G. (2014): Osnove poduzetništva, Varaždin: Sveučilište Sjever
20. Kuratko, D. F. (2016): Entrepreneurship: Theory, process, and practice, Cengage learning
21. Kotler, P., Keller, K. Martinović, M.(2014): Upravljanje marketingom, Zagreb: Mate
22. Lawlor, K. B. (2012): Gender, entrepreneurship and motivational factors in Irish context, International Journal of Gender and Entrepreneurship
23. Marušić, S. (1988): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Zagreb: Ekonomski institut
24. McClelland, D. C. (1987): Human motivation, Cambridge: Cambridge University Press
25. Miller, D., Sardais, C. (2014): Bifurcating Time: How Entrepreneurs Reconcile the Paradoxical Demands of the Job, Entrepreneurship Theory and Practice
26. Ožanić, M. (2004): Mali brod na olujnom moru, Zagreb: Tehnološki park
27. Petz, B. (2005): Psihologijski riječnik, Jatrebarsko: Naklada Slap
28. Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva, Zagreb: Školska knjiga d. d.
29. Reeve, J. Ur. hrv. Izdanja: Knezović, Z. (2010): Razumijevanje motivacije i emocija, Zagreb: Naklada Slap
30. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
31. Summers, D. (2015): The economic impact of entrepreneurship: setting realistic expectations, Academy of Entrepreneurship Journal
32. Siropolis, N. C. (1995): Menadžment malog poduzeća, Zagreb: Mate
33. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga
34. Srića, V. (2004): Biblija modernog vođe, Zagreb: Znanje
35. Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J., (2003) Entrepreneurial Motivation, Cornell University, ILR
36. Škrtić, M., Mikić, M. (2011): Poduzetništvo, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

37. Škrtić, M., Vouk, R. (2006): Osnove poduzetništva i menadžmenta, Zagreb: Katma d. o. o.
38. Wickham, P. A. (2006): Statagic Entrepreneurship, Harlow: FT Prentice Hall

***Članci u časopisima:***

1. Bračun, S., Horvat, D. (2021): Poduzetničke namjere, motivi i prepreke studenata u realizaciji poslovne ideje. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, vol. 11/2, str. 67-81
2. Bandura, A. (1988): Organisational Applications of Social Cognitive Theory, *Australian Journal of Management*, vol. 13/2, str. 275-302
3. Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., Pastorelli, C. (2001): Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories, *Child Development*, vol.72/1, str. 187-206
4. Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017): Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4/1, str. 19-43
5. Jakšić, J. (2003): Motivacija. *Psiho pedagoški pristup. Kateheza*, vol 25/1, str. 5-16
6. Lupić, M., Bujan, I. (2017): Poduzetništvo mladih – prilike i prepreke. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, vol. 7/1, str. 63-80
7. Locke, E. A. (1996): Motivation through conscious goal setting, *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5/2, str. 117-124
8. Locke, E. A., Latham, G. P. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, vol. 57/9, str. 705-717
9. Milovanović, B. M., Kristo, T., Srhoj, S. (2015): Što razlikuje studente s poduzetničkim namjerama? Analiza empirijskog modela odrednica poduzetničkih namjera među studentima Sveučilišta u Zagrebu, *Ekonomika Misao i Praksa*, vol. 24/1, str. 151-170
10. Maidani, E. A. (1991): Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction among public and private sectors, *Public Personnel Management*, vol. 20/4, str. 441- 448

11. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2020): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. Social Development and Well-Being, American Psychologist. vol. 55/1, str. 68-78
12. Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. (2005): The Motivation to become an entrepreneur, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol. 11/1, str. 42-57

***Internetski izvori:***

1. Arr.hr, <https://www.arr.hr/5-pogresaka-kod-osnivanja-poduzeca>, (30.8.2022.)
2. Abc-solutions.hr, <https://abc-solutions.hr/sto-je-vazno-za-uspjeh-u-poduzetnistvu/> (30.8.2022.)
3. EFOS, [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_6\\_Poduzetnicko\\_ponasanje.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_6_Poduzetnicko_ponasanje.pdf) (18.8.2022.)
4. EFOS, [https://bib.irb.hr/datoteka/713549.poduzetniko\\_ponaanje\\_i\\_zapoljivost\\_studenata.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/713549.poduzetniko_ponaanje_i_zapoljivost_studenata.pdf) (18.8.2022.)
5. EFOS, [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_8\\_Inovacija-vrijednosti.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_8_Inovacija-vrijednosti.pdf) (19.8.2022.)
6. Privredni.hr, <https://privredni.hr/najcesce-pogreske-koje-rade-poduzetnici-pocetnici> (30.8.2022.)
7. Zabavni net, <https://zabavninet.info/citati-o-greskama/> (18.8.2022.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

Slika 1. Udio tipa poduzetnika u ukupnom broju aktivnih poduzetnika

### *Grafikoni:*

Grafikon 1. Koraci poduzetničkog procesa



**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, SARA-PATRICIA ROZMAN

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

MOTIVACIJA KAO ČIMBENIK NASTANKA I RAZVOJA  
PODUZETNIČKIH NAHJERA

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**

Sara-Patricia Rozman



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja SARA - PATRICIA ROZMAN

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Sara Patricia Rozman

U Virovitici, 15.9.2022.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*