

# Povezanost poduzetničke motivacije s institucionalnim poticanjem poduzetnika u Hrvatskoj

---

Španiček, Karlo

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:975169>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Karlo Španiček**

**Povezanost poduzetničke motivacije s**  
**institucionalnim poticanjem poduzetnika u**  
**Hrvatskoj**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, prosinac 2017.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Karlo Španiček**

**Matični broj: 41394/12-I**

**Studij: Poslovni sustavi**

**Povezanost poduzetničke motivacije s**  
**institucionalnim poticanjem poduzetnika u**  
**Hrvatskoj**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor: Doc. dr. sc. Kristina Detelj**

**Varaždin, prosinac 2017.**

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Motivacija – definicija.....	2
2.1. Vrste motivacije i motivacijske teorije.....	3
2.1.1. Motivacijske vrste .....	3
2.1.1.1. Intrinzična motivacija.....	3
2.1.1.2. Ekstrinzična motivacija .....	4
2.1.2. Motivacijske teorije.....	4
2.1.2.1. Teorija prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba.....	4
2.1.2.2. McClellandova teorija potreba .....	5
2.1.2.3. Teorija jednakosti .....	5
2.1.2.4. Herzbergova teorija motivatora i higijenskih faktora.....	5
2.2. Motivacija, radni učinci i njihova povezanost s poduzetničkom motivacijom .....	6
3. Motivacija u poduzetništvu .....	8
3.1. Motivacijski faktori u poduzetništvu.....	8
3.1.1. Potreba za postignućem.....	11
3.1.2. Prihvatanje neizvjesnosti .....	12
3.1.3. Lokus kontrole.....	12
3.1.4. Samoučinkovitost .....	12
3.1.5. Postavljanje vlastitih ciljeva .....	13
3.1.6. Samostalnost.....	13
3.2. Pokretanje poduzeća i motivacijski faktori od strane državnih institucija .....	13
3.3. GEM istraživanje i TEA indeks .....	15
4. Intervjui s poduzetnicima .....	18
4.1. Intervju sa Zoranom Antolovićem – Async d.o.o. ....	18
4.1.1. Analiza intervju .....	20
4.2. Intervju s Domagojem Marićem – Tolero d.o.o. ....	20
4.2.1. Analiza intervju .....	22
4.3. Intervju s Dubravkom Čučekom – Vrtlarija Čuček d.o.o.....	23
4.3.1. Analiza intervju .....	24
5. Zaključak.....	27
Literatura .....	28
Popis slika i tablica.....	30

## 1. Uvod

Motivacija kao pojam, bitan je faktor u svakoj dobi života. Tijekom školovanja i obrazovanja pojedinac mora naći motivaciju kako bi odradio zadaće iz predmeta ili kolegija koji nisu u njegovom interesu, kasnije pri zaposlenju, isti pojedinac mora se motivirati kako bi odradio aktivnost koja mu također nije od interesa i tako u krug. Poduzetnici, hrabri pojedinci koji su izašli is svoje zone komfora i odlučili na sebe preuzeti golemu odgovornost i rizik, trebaju još više motivacije od drugih zaposlenika. Iako samozapošljavanje zvuči kao idealna situacija gdje pojedinac sam sebi kroji poslovanje i tok rada, ono u većini slučajeva ne predstavlja idealnu situaciju. Mnogi se mladi poduzetnici bore s više problema istovremeno, počevši od administracije, osnivanja poduzeća pa sve do kvalitete rada prilagodbi tržišta. Iz tog razloga, pojedinac koji na sebi ima puno više odgovornosti, rizika i problema, treba veći stupanj motivacije da realizira svoju ideju u djelo i ostane ustrajan.

Završni rad obradit će teorijski dio pojma motivacije, usporedivši dvije različite vrste motivacije – intrinzičnu i ekstrinzičnu, a zatim će teorijski dio također obraditi nekoliko različitih motivacijskih teorija na kojima se dalje baziraju ostale, novije motivacijske teorije. Rad će se također ukratko dotaknuti teme radnog učinka zaposlenika koji ima manju razinu motivacije i zašto bi zbog toga mogao početi s poduzetništvom.

U drugom teorijskom djelu, rad se osvrće na poduzetničku motivaciju i motivacijske faktore, koji su najbitniji te kako se manifestiraju kod pojedinaca. Isti dio rada također će obraditi temu samog osnivanja poduzeća i kako državne institucije mogu dodatno motivirati poduzetnike za samozapošljavanje, te u zadnjem poglavlju teorijskog djela, rad obrađuje istraživačko izvješće svjetske organizacije GEM (Global Entrepreneurship Monitor) za 2016. godinu, u kojem su prikazani razni statistički pokazatelji u poduzetništvu globalno, te na profilu Republike Hrvatske.

Istraživački dio rada sastoji se od 3 intervjua s poduzetnicima iz različitih djelatnosti, koji su različit period vremena u poduzetništvu, te njihova stajališta prema problemima, motivaciji i motivaciji od strane državnih institucija. Nakon svakog intervjua u radu ima i kratka analiza intervjua s usporednom crtom teorije koja je prethodno spomenuta.

## 2. Motivacija – definicija

Motivacija djeluje kao unutarnji nagon ili poriv da se neka djelatnost obavi kako treba sa što boljim rezultatima tj. motivacija se može definirati kao „*psihološki proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i 'iznutra' djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam 'volje', koji se ubraja u 'psihologiju moći'.*“ (Enciklopedija.hr 2017.)

U radnim procesima, motivacija nije aktivnost već je privremeno stanje pojedinca, a tipične karakteristike za to stanje su da pojedinac ima veći nagon za izvršavanje neke aktivnosti ili djelatnosti, tj. njegova je razina koncentracije i usredotočenosti na zadatak mnogo veća te samim tim obećava bolje rezultate od pojedinca koji možda nema jednaku razinu motivacije. Najčešće se potreba za motivacijom nailazi kod mladih ljudi koji ne rade na dovoljno izazovnom poslu, kod ljudi koji rade posao koji se sastoji od istih i repetitivnih aktivnosti ili kod pojedinaca koji općenito nemaju nikakav interes za djelatnost ili zadatke koji su im dodijeljeni.

Potreba za motivacijom nije isključivo vezana za jednu dobnu skupinu – od rane dobi, djeca u vrtiću i školi nemaju veliku motivaciju za izvršavanje školskih dužnosti poput pisanja zadaće, ili pospremanja igraćaka nakon igre te zbog toga njihovi odgojitelji, učitelji i roditelji znaju kako je djecu u toj dobi potrebno motivirati pomoću nagrađivanja; „*Ako napišeš zadaću, moći ćeš se igrati vani s prijateljima.*“ Djeca u srednjoškolskoj, tj. tinejdžerskoj dobi prolaze kroz faze pronalaženja sebe i svojeg karaktera stoga je potreban velik napor roditelja i profesora da motiviraju svoje učenike, no ni to nije nemoguće. Roditelji opet najčešće motiviraju nagrađivanjem (novci, izlasci itd.) dok profesori motiviraju boljim ocjenama, bodovima za aktivnost itd. Za vrijeme školovanja velikoj većini pojedinaca potrebna je motivacija za općenito izvršavanje dužnosti i zadaća – jer veliku većinu pojedinaca gradivo koje se obrađuje u školi ne interesira previše. Kada se isti pojedinac zaposli, njega je potrebno motivirati na drukčiji način – pred njega treba stavljati izazovne zadatke koji ga potiču na razvijanje, treba ga motivirati tako da ima zadovoljavajuće uvjete rada u tvrtki (plaća, beneficije, slobodni dani) te ga treba motivirati tako da mu se daje dovoljno priznanja za ono što je uradio. Ukratko – odrasloj i zaposlenoj osobi potrebno je mnogo više motivacije na više razina, kako bi pojedinac ostao na svom vrhuncu.

Zašto je uopće bitna motivacija zaposlenika? Zaposlenici koji su motivirani za rad, lakše i brže će ostvarivati ciljeve postavljene od strane menadžmenta tj. menadžment će svoje ciljeve lakše i efikasnije postići ako su svi zaposlenici motivirani ka ostvarivanju istih. Ako u tvrtki vlada nepovoljna radna atmosfera, radni učinci neće biti zadovoljavajući, a zadaci i aktivnosti će biti odrađeni čisto radi zadovoljavanja normi. S obzirom na to da motivacija varira od pojedinca do pojedinca, odjel ljudskih resursa mora istražiti i procijeniti koje metode motivacije bolje funkcioniraju kod svakog zaposlenika pojedinačno. Primjerice, novčana motivacija neće biti toliko motivirajuća kod zaposlenika koji su financijski stabilni, koliko će možda biti motivirajući slobodni dani ili pak nagrada kao putovanje. Iz tih razlog, bitno je prepoznati ciljeve svake radne skupine, njihove preferencije kod metoda motivacije te opseg zadataka koje radna skupina ima.

## **2.1. Vrste motivacije i motivacijske teorije**

Kako bi se motivacija kategorizirala i podijelila na teorije i vrste, potrebno je shvatiti motiv koji pokreće pojedinca na određene uzorke ponašanja. Prema Reeveu (2010) motiv je: „...*unutarnji proces koji energizira i usmjerava ponašanje.*“ Motivacija tako proizlazi iz dva različita izvora: unutarnji motivi (koji se potom dijele na potrebe, kognicije i emocije) te vanjski događaji. S obzirom na to da potrebe pojedinca variraju svakodnevno, te da svaka potreba oblikuje svojevrstan motiv unutar pojedinca koji ga pokreće, prema različitim potrebama formiraju se i motivacijska stanja.

### **2.1.1. Motivacijske vrste**

Prema načinu zadovoljavanja potreba, tj. motiviranja postoje sljedeće vrste (Ryan i Deci 2000.):

- Intrinzična motivacija i
- Ekstrinzična motivacija.

#### **2.1.1.1. Intrinzična motivacija**

Intrinzična motivacija opisuje se kao vlastita potreba za isprobavanjem i traganjem novih stvari i postavljanjem ciljeva samom sebi, kako bi se ispitali kapaciteti pojedinca. Pokreće se vlastitim interesom ili užitkom u samom zadatku, a postoji u pojedincu što znači da nije potaknuta vanjskom okolinom nego se formira oko karaktera osobe (Ryan i Deci,

2000b.). Pretpostavka intrinzične motivacije opisuje prirodni nagon pojedinca prema asimilaciji, spontanom interesu i istraživanju kao nužnost za kognitivni i društveni razvoj te predstavlja osnovni izvor užitka i ispunjenja pojedinca kroz život.

#### **2.1.1.2. Ekstrinzična motivacija**

Ekstrinzična motivacija kao pojam, odnosi se na izvođenje aktivnosti u vidu postizanja nekog ishoda koji nije nužno vezan uz unutarnje stanje pojedinca, te je zbog toga u potpunosti suprotan tip motivacije intrinzičnoj (Ryan i Deci, 2000b.). Međutim, ekstrinzična motivacija ne mora uvijek biti potaknuta samom eksternim varijablama, već može znatno varirati u svojoj autonomiji. Slijedi primjer iz članka objavljen u *American Psychologist*: studenti koji redovito uče i rade svoje zadatke zato što osobno žele postići neku vrijednost za svoju karijeru su ekstrinzično motivirani isto kao i studenti koji rade isto kako im roditelji ne bi prigovarali. (Ryan i Deci, 2000b.) Obje grupe studenata koriste vanjski faktor motivacije umjesto osobnog užitka, ali prva grupa to radi zbog osobnog odobravanja, dok druga grupa to radi zbog vanjskog faktora kontrole.

#### **2.1.2. Motivacijske teorije**

Kako je prethodno spomenuto, svaki pojedinac reagira na drukčije podražaje i potrebe, što znači da ima drukčiju razinu motivacije, potrebitosti za istom i način shvaćanja motivacije. S obzirom na to da se nerijetko nailazi na situacije gdje je potrebno motivirati veću skupinu, stručnjaci nisu u mogućnosti svakog pojedinca zasebno proučavati i analizirati, jer ne samo da je to nedovoljno efikasno, troši previše resursa, nego bi na kraju opet moglo doći do generalnog nezadovoljstva što svi članovi grupe nisu tretirani jednako. S obzirom na to da motivacija nije opipljiva niti jasno „čitka“ na pojedincu, stručnjak mora pretpostaviti da će članovi grupe biti motivirani ako u potpunosti predano rade svoj posao.

##### **2.1.2.1. Teorija prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba**

Teorija se zasniva na hijerarhiji potreba koju je Maslow ustanovio u 1943. godini, a polazi od činjenice da čovjek ne može biti zadovoljiti višu potrebu dok potreba koja je rangom niže u piramidi nije zadovoljena. Postoji generalni stav da svaki pojedinac ima unutarnji nagon koji neprestano raste prema većim aspiracijama, što je više nižih potreba zadovoljeno. Zbog toga poslodavci, profesori i mnogi drugi koji predvode grupu, moraju stvoriti zdravo radno okruženje u kojem pojedinac može doći do najviše stepenice tj. samoispunjenja. Zaključno, pojedinac nikada neće moći ostvariti svoj puni potencijal dok god postoji ikoji manjak na prethodnim koracima zadovoljavanja potreba, jer će u tom slučaju



pojedinaac biti usredotočen na ispunjenje prethodne te neće moći raditi na ispunjavanju sljedeće. Stoga se iz toga također može zaključiti kako će pojedinac imati više motivacije i više interesa na što se višoj stepenici nalazi (Ramlall, 2004.).

#### **2.1.2.2. McClellandova teorija potreba**

Ova se teorija još naziva teorija postignuća, jer se fokusira na zadovoljavanje tri potrebe: postignuće, moć i prihvaćanje. Potreba za postignućem opisuje se kao nagon za isticanjem te za uspjehom van standardnih okvira. Potreba za moći dolazi od potrebe da se okolina oko pojedinca ponaša na način na koji se inače ne bi ponašali, a potreba za prihvaćanjem definira se kao želja za prijateljskim i bliskim međuljudskim odnosima. U svojoj je teoriji McClelland također iznio da pojedinci koji ciljaju na visoka postignuća imaju velike šanse postati uspješni poduzetnici, dok oni koji imaju veću potrebu za prihvaćanjem jednostavno vole i žele provoditi vrijeme s ljudima i tako zadovoljiti potrebe, na kraju, potreba za moći nalaže kako bi ju trebali imati viši menadžeri i direktori a istovremeno imati nisku razinu potrebe za prihvaćanjem (Ramlall, 2004.).

#### **2.1.2.3. Teorija jednakosti**

Teorija jednakosti opisuje kako su pojedinci zabrinuti ne samo oko količine koju primaju kao nagradu, već što ta nagrada predstavlja ostalim zaposlenicima u usporedbi s njihovim statusom. S obzirom na ono što pojedinac ulaže poput truda, iskustva i vještina, moguće je usporediti razinu „zasluga“ plaće, nagrada, pohvala i drugih faktora. Robbins, 1993. ističe kako neravnoteža između uloženog i dobivenog u usporedbi s drugima, može dovesti do izrazitih neugodnosti i porasta tenzija. No, upravo ta tenzija stvara temelj motivacije pošto će pojedinac težiti prema onome što smatraju da je jednakost i poštenje (Ramlall, 2004.).

#### **2.1.2.4. Herzbergova teorija motivatora i higijenskih faktora**

Herzbergova teorija iz 1959. otkriva kako su zaposlenici iz njegove promatrane skupine imali tendenciju opisivanja zadovoljavajućih iskustva kao niz čimbenika koji su bili intrinzični samom sadržaju unutar posla. Ti se čimbenici nazivaju motivatori te uključuju set varijabli kao što su postignuće, priznanje, sam posao koji se obavlja, odgovornost, napredovanje i općeniti rast. S druge strane, set varijabli koji dolazi s vanjske strane, kao što su politika tvrtke, plaća, odnosi između zaposlenika, stil menadžmenta nazivaju se „higijenski“ faktori. U toj je teoriji Herzberg dokazao, ako se u stanju općeg nezadovoljstva poprave samo „higijenski“ faktori, ono neće dovesti do općeg zadovoljstva među

zaposlenicima, već do neutralnog stanja, što dovodi do zaključka kako bi za motivaciju i zadovoljstvo trebalo uključivati motivatore, tj. obogaćivanje posla tako da ima mjesta za rast i istraživanje te svaki zaposlenik ima svoju dozu odgovornosti, te ima mogućnosti i prilike za napredovanje (Ramlall, 2004.).

## **2.2. Motivacija, radni učinci i njihova povezanost s poduzetničkom motivacijom**

Povezanost između motivacije i radnog učinka, tj. efikasnosti je velika, s obzirom da se na radni učinak većim djelom utječe kroz motivaciju. Upravo zbog toga, u situacijama kada je radni učinak na niskoj razini, poduzetnik mora preispitati motivaciju svojih radnika. Kada je motivacija odsutna, i radni učinci neće biti na zadovoljavajućoj razini. U većini se takvih slučajeva koristi materijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije koji će zaposlenika nagnati da poboljša svoj radni učinak (Moj-posao.net, 2006.). Međutim, ako pojedinac generalno nije zadovoljan opsegom ili sadržajem svojeg posla, materijalno nagrađivanje neće biti od velike pomoći. U tom je slučaju, metodu motivacije potrebno potražiti u nematerijalnom nagrađivanju ili poticanju, ili s druge strane poduzetništvu.

Mnogo je kreativnih pojedinaca koji ukoliko su zaposleni u tvrtki koja nije njihova, ne mogu izraziti sve svoje ideje i ne mogu postići tu razinu motivacije i koncentracije kao ostali zaposlenici. Takvi će pojedinci radije raditi na aktivnostima koje uključuju inovativnost i *brainstorming* nego na aktivnostima koje su standardizirane i uključuju repetitivne poslove. Ako i jesu na poslovima koji od njih zahtijevaju da rade isti posao iznova svaki dan, radni učinci takvog pojedinca bit će ispod zadovoljavajućih. Kako bi se postigla određena razina zadovoljavajućeg radnog učinka kod takvih pojedinaca, menadžer će možda pokušati s metodom nagrađivanja, no treba imati na umu kako materijalna nagrađivanja u ovoj situaciji vrlo vjerojatno neće biti od koristi. Pojedinca bi trebalo „nagraditi“ tako da mu se dodijeli više odgovornosti za neki posao, više slobode u odlučivanju ili ga se stavi na novo radno mjesto koje ima više aspekata inovativnosti.

U ovakvoj situaciji treba se spomenuti i teorije „guranja“ i „privlačenja“ koje su opisane u sljedećem poglavlju. Zaposlenik koji nije zadovoljan radnim uvjetima te ima negativno iskustvo rada u drugim tvrtkama, što zbog nedovoljnih financijskih sredstava što

zbog manjka motivacija bit će „gurnut“ u poduzetništvo jer će u tom trenutku poduzetništvo izgledati kao jedina radna opcija koja će mu pružati zadovoljavajuće uvjete koje ne može dobiti na radnom mjestu, a s poduzetništvom će mu i primanja ovisiti o njegovim radnim učincima. Kako bi se izbjegla ovakva situacija, nadređeni i odjel ljudskih resursa trebaju prepoznati takve pojedince te ih motivirati na rad pružajući im bolje radne uvjete (novčane stimulacije, veću odgovornost za posao koji radi i više prilika da pojedinac iznese svoje radne ideje. No s druge strane, teorija „privlačenja“ kaže kako pojedinac može imati idealno radno mjesto i zadovoljavajuća novčana primanja, ali će i dalje pokazivati interes za poduzetništvo. Takvi pojedinci najčešće žele raditi nešto na „svoj način“ te imaju osjećaj da to ne mogu ostvariti na trenutnom radnom mjestu. S osobnog stajališta autora, smatra se da će takvi pojedinci unatoč motivirajućim materijalnim i nematerijalnim faktorima, i dalje ostati pri ideji poduzetništva, te će vrlo vjerojatno takav pojedinac s vremenom i postati poduzetnik.

Potrebno je napomenuti kako nemaju svi pojedinci potrebu za poduzetništvom, već je takva skupina ljudi zapravo mali dio veće grupe ljudi. GEM istraživanje koje je kasnije u radu obrađeno, dokazuje kako u Hrvatskoj četvrtina populacije prepoznaje priliku za poduzetništvom, no tek nešto manje od petine populacije na godišnjoj razini se odluči na osnivanje vlastitog poduzeća. Iz tih pokazatelja, tvrtka koja zapošljava primjerice 30 ljudi, imat će u prosjeku 7 ljudi koji prepoznaju sebe i okolinu kao priliku za otvaranje poduzeća, dok će ih se 6 okušati u poduzetništvu. Na skupinu od 30 ukupnih ljudi, 6 koji će otvoriti poduzetništvo, ne predstavlja prevelik rizik za znatno padanje radnog učinka, no ipak takav omjer nije nešto što treba ignorirati pa bi svakako odjel ljudskih resursa morao imati razrađen plan motivacijskih metoda svojih zaposlenika.

### 3. Motivacija u poduzetništvu

Prema Šipiću i Najdanoviću (2012., str. 5), poduzetništvo se definira kao „*ukupnost organizacijskih, inovacijskih, te upravljačkih sposobnosti. U praksi bi to bio proces stvaranja novih vrijednosti kroz iskorištavanje prilika s određenim resursima na raspolaganju.*“

Poduzetništvo je ozbiljan poduhvat koji sa sobom vuče niz rizika ali i prilika. Poduzetnici, tj. pokretači ili osnivači poduzeća moraju biti svjesni da sve što ulažu može propasti ako svojim poduzećem ne budu upravljali savjesno i pravilno. Najčešće pojedinci koji bi htjeli otvoriti svoje vlastito poduzeće imaju strah upravo od propadanja, zbog nedovoljno iskustva i tržišta koje se stalno mijenja. Neki od nedostataka ulaska u poduzetništvo su nedostatak sigurnih priroda, radno vrijeme koje nije definirano, visoka razina stresa u samim počecima, neiskustvo, birokracija itd.

Brojni poduzetnici će biti motivacija sami sebi, sebe će bodriti i ukazivati na pozitivne stvari i ishode koji će uslijediti nakon napornog rada i truda koji ulažu. Motivacija dolazi i od strane njihove obitelji i prijatelja, jer se sam poduzetnik u stresnim razdobljima neće moći nositi sam sa svim. Mnogo motivacije dolazi i od samog poslovanja, gledajući poduzeće kako raste.

#### 3.1. Motivacijski faktori u poduzetništvu

Kao što je ranije u radu ukazano mnogo je načina motivacije, te postoje brojne metode i teorije motivacije, no u idealnim situacijama, velikim tvrtkama, postoji netko nadređeni tko motivira svoje zaposlene. Poduzetnici, međutim moraju nalaziti razne metode i teorije sami sa sobom, te moraju naučiti kako motivirati samoga sebe, a zatim i druge zaposlene ukoliko ih ima.

Teorije koju su predstavili Gilad i Levine u 1986. godini nazivaju se teorija „guranja“ (eng. Push) i teorija „privlačenja“ (eng. Pull). Teorija „guranja“ nalaže kako se pojedinci upuštaju u poduzetništvo zbog negativnih pritisaka iz okoline, poput nezadovoljstva na poslu, poteškoće prilikom traženja zaposlenja, nedovoljne plaće itd. S druge strane, teorija „privlačenja“ opisuje kako pojedince *privlači* poduzetništvo zbog samostalnosti, samo-

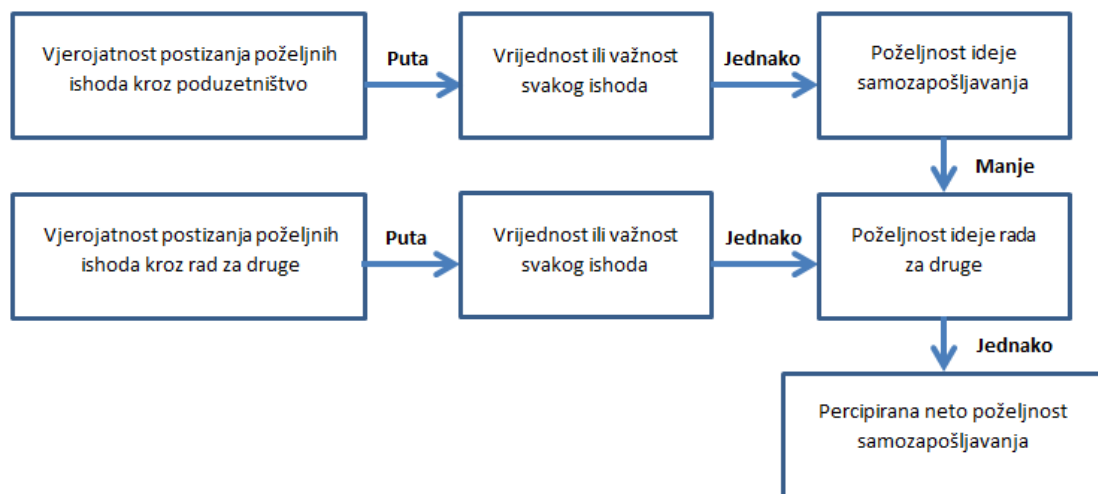
ispunjenja, prihoda itd. Nekoliko je istraživanja godinama nakon što su teorije objavljene, dokazalo kako pojedinci češće polaze poduzetničkim putevima zbog teorije „privlačenja“ nego zbog teorije „guranja“ (Segal i sur., 2005., str. 44).

Brojni su psiholozi i teoretičari pokušali doći do jedinstvene teorije koja će poduzetničku motivaciju sagledati kroz ekonomska stajališta, no nakon svih istraživanja i dokazivanja nijedna od teza nije zaživjela kao standard i pretpostavka za daljnje istraživanje. Tako je primjerice Baumol 1990. godine dao pretpostavku kako pojedinci postaju motivirani da postanu poduzetnici zbog strukture nagrađivanja u ekonomiji, pa se ta teorija temelji na korisnosti, iskoristivosti i poželjnosti poduzetničke karijere (Segal i sur., 2005., str. 45). Drugi teoretičari, Praag i Cramer iznijeli su teoriju kako pojedinci postaju motivirani da postanu poduzetnici ako uoče da poduzetništvo nosi veće prihode od radničke plaće, te su više motivirani jer su znaju da visina nagrade ovisi samo o njima, njihovim sposobnostima i stavovima prema riziku (Segal i sur., 2005., str. 45).

Proces odluke, tj. razlučivanja biti ili ne biti poduzetnik tako se sastoji od tri faze (Segal i sur., 2005., str. 47):

- Uspoređivanje želja rada za druge (zaposlenik u tvrtki) i poduzetništva
- Analiza stanja – posjeduje li pojedinac potrebno znanje, vještine i mogućnosti za izvršavanje svih zadataka i aktivnosti koje nosi poduzetništvo
- Odluka pojedinca da li je spreman ući u rizik koje nosi poduzetništvo.

Iz mnogih su teorija tada autori izveli sljedeći dijagram koji pokazuje tok motivacije pojedinca za poduzetništvo:



Slika 1: Dijagram toka poduzetničke motivacije (Segal G., i sur., 2005. str.50)

Iz gore navedenog dijagrama da se zaključiti da ukoliko pojedinac dodijeli vrijednosti svakom od faktora iz jednadžbe, dobit će ishod koji će rezultirati pokazateljem koliko zapravo pojedinac želi ući u svijet poduzetništva. Ako se primjerice uzme da vrijednost svakog faktora može biti u rangu od 1 do 5, te se prvom faktoru „Vrijednost postizanja poželjnih ishoda kroz poduzetništvo“ dodijeli vrijednost 4, a drugom faktoru „Vrijednost ili važnost svakog ishoda“ dodijeli vrijednost 5, prvi red jednadžbe glasit će ovako:

$$4 * 5 = 20 \text{ (20 je vrijednost poželjnosti ideje samozapošljavanja)}$$

Ukoliko se to isto napravi s drugim redom, tj. faktoru „Vrijednost postizanja poželjnih ishoda kroz rad za druge“ dodijeli vrijednost 3, a drugom faktoru „Vrijednost ili važnost svakog ishoda“ dodijeli vrijednost 5, drugi red jednadžbe glasi:

$$3 * 5 = 15 \text{ (15 je vrijednost poželjnosti ideje rada za druge)}$$

Zadnji korak jednadžbe govori kako bi se prva dobivena vrijednost trebala oduzeti od druge, što znači da od prve vrijednosti 20 se oduzima 15, dobiva se 5 što je pozitivna vrijednost, što pretpostavlja da je pojedincu privlačnija ideja o samozapošljavanju nego ideja rada za druge. Ista ta vrijednost mogla je biti i negativna, što bi značilo da pojedinac više uživa u radu za druge nego u ideji da je sam svoj šef.

Može se zaključiti kako pojedinci zainteresirani za poduzetništvo najveću motivaciju dobivaju od samog sebe i vlastitih emocija. Najveći je pokretač, naravno, novac dok iza njega slijedi samostalnost i potpuna autonomija i odgovornost za razliku od istih faktora u različitoj okolini kada je pojedinac zaposlen u tvrtki.

Motivacija također dolazi iz drugih izvora poput količina prilika koje pojedinac koji je poduzetnik može imati i iskoristiti. S obzirom da poduzetnici mogu iskoristiti prilike iz bilo koje industrije u bilo koje vrijeme, to ih čini slobodnijima nego pojedinci koji su zaposleni u tvrtkama. Poduzetnik se može, kao što je već rečeno, okušati u bilo kojoj industriji, pa tako može biti začetnik jedne potpuno nove industrije i biti prvak, ili izabrati sigurniju i stabilniju industriju. Međutim, i same prilike koje se nude nemaju istu vrijednost i istu ponudu u svim industrijama. Primjerice prilike koje se nude u novoj industriji, prosječnoj su osobi mnogo zanimljivije nego prilike koje se nude u industriji koja već postoji dugi niz godina, a razlog je to što u „starim“ industrijama prilike koje su nude su „već viđene“ i na prvi pogled nisu toliko privlačne. Zato, dostupnost prilika i njihova ekonomska vrijednost čine bitne čimbenike u poduzetničkoj motivaciji (Shane, S., i sur. 2003., str. 4).

Prethodne teorije, teze i istraživanja pokazala su mnogo rezultata, no ipak se motivacijski faktori mogu svesti na nekoliko najbitnijih:

- Potreba za postignućem
- Priprihvatanje rizika
- Domet kontrole
- Samostalna učinkovitost
- Postavljanje vlastitih ciljeva
- Samostalnost
- Nagon
- Kontrola prilika.

### **3.1.1. Potreba za postignućem**

Svaka osoba osjeća potrebu za određenim postignućem u životu, velik broj se također osjeća sputano ako rade za druge, pa se iz istog razloga okreću poduzetništvu kako bi mogli postići taj određeni cilj na način na koji oni žele. Takvi pojedinci su najčešće vođe u grupama te nemaju problema s preuzimanjem odgovornosti jer su željni dokazivanja i rezultata. Mnogi su se teoretičari zato složili da je potreba za postignućem, ključan faktor razlikovanja pojedinaca koji će osnovati svoje poduzeće i onih koji će u tom poduzeću biti zaposleni (Shane, S., i sur. 2003., str. 8).

### **3.1.2. Prihvaćanje neizvjesnosti**

Pojedinci koji imaju i potrebu za postignućem, također moraju imati i izraženu karakteristiku osobe kojoj nije toliko odbojno prihvatiti neizvjesnost koju nosi poduzetništvo. S obzirom da pojedinci koji ulaze u poduzetništvo moraju znati da je poduzetništvo jedan proces pun neizvjesnosti, ova se osobina smatra osobito poželjnom. Naravno, velik broj tih istih pojedinaca smatra to i velikim motivacijskim faktorom. Takvi pojedinci preferiraju aktivnosti „van zone komfora“ stoga ih neizvjesnost koja je povezana s poduzetništvom motivira da upravo učine taj korak. Isto tako, kada je već pojedinac postao poduzetnik, susretat će se s neizvjesnošću gotovo u svakoj situaciji, no isto to će ga motivirati za daljnji rad (Shane i sur. 2003., str. 8).

### **3.1.3 Lokus kontrole**

Lokus kontrole je jedan od također bitnih motivacijskih čimbenika. Pojedinci koji vjeruju da njihove aktivnosti i osobine mogu utjecati na ishod najčešće se okreću poduzetništvu iz razloga što kao poduzetnik mogu imati apsolutnu kontrolu nad svim aktivnostima koje se događaju u njihovom poduzeću. Pojam apsolutne kontrole motivira pojedince da postanu poduzetnici iz zato što se ne osjećaju ugodno kada ishod situacije ne bude onakav kakav su zamislili, a to se najčešće događa u situacijama kada je pojedinac zaposlen u tvrtki koja nije njegova. Pojedinci koji žele oblikovati poslovanje po svojoj mjeri i idejama ne mogu dugo raditi kao zaposlenici, nego će ih štoviše, motivirati da otvore svoje poduzeće (Shane i sur. 2003., str. 10).

### **3.1.4. Samoučinkovitost**

Samostalna učinkovitost ili samoučinkovitost je pojam koji određuje sposobnost pojedinca da svoje vlastite resurse, vještine i mogućnosti može sprovesti u djelo kako bi zadržao određenu razinu postignuća kod nekog danog zadatka. Taj se pojam može definirati i kao samopouzdanje u vlastite mogućnosti. Stoga, pojedinac koji ima visoku razinu samoučinkovitosti je sposoban uložiti više napora kroz dulje vrijeme te postaviti i prihvatiti visoke ciljeve za razvoj boljih planova i strategija. Takav motivacijski faktor na pojedince se odražava tako da isti ti pojedinci mogu ostati dugo motivirani zbog izdržljivosti i samopouzdanja u svoje radne sposobnosti. Tako je jedna studija pokazala kako je samoučinkovitost kao motivacijski faktor imala jaki utjecaj na ostvareni rast u poduzeću (Shane i sur. 2003., str. 11).



### **3.1.5. Postavljanje vlastitih ciljeva**

Pojedinac koji se bavi poduzetništvom, kao motivacijski faktor, mora postaviti vlastite ciljeve. Jedino će tako znati u kojem se smjeru mora kretati kako bi njegovo poduzeće raslo. Postavljanje vlastitih ciljeva je faktor koji pojedinac ne može ostvariti ako je zaposlen u tvrtki, već samo onda kada je ta tvrtka njegova – tada poduzetnik stvara svoju strategiju rasta i samim tim postavlja ciljeve koje želi dostići. S druge strane, ciljevi koji se postave previsoko mogu biti demotivirajući faktor, pogotovo ako su kratkotrajni te ako je poduzeće tek u rastu. Važno je da ti kratkotrajni ciljevi budu realni i dostižni.

### **3.1.6. Samostalnost**

Možda zapravo najbitniji motivacijski faktor u poduzetništvu. Velik broj ljudi osjeća potrebu „uzeti stvar u svoje ruke“ i „biti sam svoj šef“. Kod nekih je pojedinaca taj motivacijski faktor izražen u velikoj mjeri dok kod nekih ne. Oni pojedinci koji ne mogu zamisliti da ostatak svog života rade za nekoga, će vrlo vjerojatno postati poduzetnici. Samostalnost donosi mnoge boljke koje pojedinac ne može dobiti dok je zaposlen u tvrtki. Kada pojedinac napokon postane poduzetnik on ima potpunu autonomiju odlučivati o svakom procesu, svakoj strategiji, zaposleniku i svakoj prilici stoga se samostalnost čini kao najprivlačniji faktor u poduzetništvu (Shane i sur. 2003., str. 12).

## **3.2. Pokretanje poduzeća i motivacijski faktori od strane državnih institucija**

U svakoj državi, poduzetništvo je izrazito bitan čimbenik u gospodarskom rastu. Iz tog razloga, državne institucije razne oblike poticaja za male poduzetnike ili one koji će to tek postati. Osim državnih institucija, zemlje članice Europske unije također mogu dobiti bespovratna sredstva ovisno o namjeni. Svake godine zemlje članice uplaćuju određeni dio novca u zajednički fond, a taj se zajednički novac kasnije rezervira za poticaje.

Uzimajući u obzir velike troškove koje donosi poduzetništvo mnogi će pojedinci odustati od ideje kada shvate koliko je novca potrebno uložiti kako bi njihova ideja prešla u realizaciju. Iz tog razloga država će zbog svog interesa ali i interesa korisnika (poduzetnika) dati novac na korištenje onim poduzetnicima koji to trebaju. Postoje opći natječaji na koje se mogu prijaviti poduzetnici iz svih djelatnosti, no postoje i specijalizirani natječaji za određene

kategorije djelatnosti, koje su najčešće jednako važne, ali slabije razvijene na nacionalnoj razini.

Tako je primjerice Republika Hrvatska krajem 2012. godine omogućila potencijalnim poduzetnicima da otvore tvrtku „za 10 kuna“. Naravno, puni trošak osnivanja tvrtke nije samo 10 kuna, već se radi o iznosu nešto više od 800 kuna, 10 kuna je zapravo iznos temeljnog kapitala koje pojedinac mora uložiti u svoje poduzeće. Riječ je o j.d.o.o. (jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću), a zahtjev za registracijom trebao bi biti odobren unutar 24 sata (Ministarstvo pravosuđa, 2017.).

Kako je Republika Hrvatska članica Europske unije, hrvatski građani imaju pravo prijaviti se za bespovratna sredstva iz EU fondova. Za 2017. godinu, za mlade poduzetnike (osobe mlađe od 41 godinu ili ako nije drukčije natječajem raspisano) poduzetnici mogu dobiti bespovratna sredstva za poljoprivredu i ruralni turizam, hotelijerstvo i ugostiteljstvo, što uključuje nabavku strojeva, izgradnju, rekonstrukciju i opremanje objekata, zapošljavanje te ulaganja u proizvodnju i usluge. Također mogu se prijaviti i druge kategorije djelatnosti kao npr. građevinarstvo, informacije i komunikacije, tehničke djelatnosti itd. Iznosi koje pojedino poduzeće može dobiti variraju od 50.000€ do 1.000.000€ uz različitu visinu potpore, neki fondovi financiraju ulaganja i investicije u potpunosti, dok neki samo nekim postotkom koji je uglavnom veći od 50% (Eurokonzalting.hr, 2017.).

No, poduzetnici mogu dobiti novčana poticajna sredstva i od vlastite države. Tako primjerice je Republika Hrvatska, točnije Hrvatska gospodarska komora raspisala niz natječaja za poduzetnike u kojima dodjeljuju novčana sredstva. Najnoviji natječaj se odnosi na novčana sredstva namijenjena za promotivne aktivnosti malih i srednjih poduzetnika. Ukupni fond iznosi 38.000.000 kuna, a sredstva su bespovratna. Poduzetnike se također potiče da ulažu u svoj vlastiti kadar i vještine, pa tako RH također dodjeljuje bespovratna sredstva, malim, srednjim i mikro poduzetnicima za stjecanje certifikata te ukupni fond novčanih sredstva iznosi 38.000.000 kuna, a minimalni iznos koji poduzetnik može dobiti je 20.000 kuna a maksimalni 1.000.000 kuna. Neki od prošlih natječaja bili su namijenjeni za modernizaciju poljoprivrednih gospodarstava u obliku bespovratnih sredstava (Hrvatska gospodarska komora, 2017.).

Poduzetnici osim što mogu zatražiti poticajna sredstva iz EU fondova i od države, mogu to također zatražiti i na lokalnoj razini. Grad Varaždin je u 2017. godini objavio javni natječaj za sufinanciranje programa javnih potreba sporta te poziv za bespovratna sredstva

obrtnicima. Na županijskoj razini dodjeljuju se potpore male vrijednosti za poljoprivrednike (Varaždinska županija, 2017.), no Varaždinska županije nudi olakšice za investitore (Varaždinska županija, 2016.).

### 3.3. GEM istraživanje i TEA indeks

Ovo će poglavlje obraditi zadnje istraživanje organizacije GEM – Global Entrepreneurship Monitor (Kelley i sur., 2016.). Kako bi se pokazalo da li je određena zemlja „poduzetna“ (postotak ljudi na odabranoj skupini od 2000 ljudi, koji se okreću poduzetništvu), godinama se već provodi istraživanje svjetske organizacije GEM. GEM postoji od 1999. godine, a svake godine se provodi više od 200.000 intervjua. U svakoj uključenoj zemlji, GEM istraživanja svode se na dva elementa (Gemconsortium.org, 2017.):

- Poduzetničko ponašanje i stavovi pojedinaca te
- Nacionalni kontekst te kako on utječe na poduzetništvo.

U 2016. godini, GEM istraživanje pokrilo je 69,2% svjetske populacije i 84,9% svjetskog BDP-a. U prvom su djelu istraživanja zemlje grupirane na geografska područja (Afrika, Azija i Oceanija, Latino Amerika i Karibi, Europa te Sjeverna Amerika) pa zatim prema ekonomskom razvoju zemlje: ekonomije upravljane produktima, ekonomije upravljane efikasnošću te ekonomije upravljane inovacijama, ovaj je stil podjele usvojen od strane WEF (World Economic Forum). Hrvatska se ekonomija u toj podjeli nalazi u ekonomiji upravljanoj efikasnošću, što zapravo prikazuje kako se Hrvatska nalazi u sredini, tj. hrvatska ekonomija nije još toliko uznapredovala da se orijentira na inovacije više nego na ostale čimbenike.

Stadij ekonomske razvijenosti	TEA % muške populacije	TEA % ženske populacije	Omjer ženskog / muškog TEA	TEA nužnosti (% muške populacije)	TEA nužnosti (% ženske populacije)	Omjer ženskog / muškog TEA nužnosti
Upravljana faktorom	19	15	0,79	30	32	1,07
Upravljana efikasnošću	16	12	0,75	24	29	1,21
Upravljana inovacijama	11	7	0,63	17	20	1,18

Tabela 1: TEA indeks kod muške i ženske populacije prema stadiju ekonomske razvijenosti, izvor: GEM istraživanje za 2016. godinu <http://www.gemconsortium.org/report>

Iz prethodne tablice, može se uočiti kako se najveći postotak prosječnog TEA indeksa muške i ženske populacije nalazi u stadiju ekonomije upravljane faktorima. U tom stadiju, poduzetnici se oslanjaju na korištenje nekvalificiranih radnika i resursa, pa se cijela ekonomija generalno temelji na niskim plaćama (World Economic Forum, 2013.). To su primjerice ugostiteljske djelatnosti, poljoprivredne djelatnosti itd. Moguće je da poduzetnike u tom stadiju motivira „preživljavanje“ više nego sam čin poduzetništva. Nadalje, prikaz pokazuje kako se najmanji postotak prosječnog TEA indeksa nalazi u trećem stadiju, a to su ekonomije upravljane inovacijama. S obzirom da je to zadnji stadij u kojeg ekonomija dolazi, nije začuđujuće kako je najmanji prosječni TEA indeks upravo u tom stadiju. Iz istog istraživanja, navodi se kako Europa ima najniži prosječni TEA indeks ženske populacije, samo 6%, te gospodarski napredne zemlje poput Njemačke, Francuske i Italije bilježe najmanji indeks, od samo 3%.

S druge strane, iz prikazane tablice može se primijetiti kako je ženska populacija više motivirana za poduzetništvo iz razloga nužnosti (loša prethodna radna iskustva, nepovoljne plaće) nego muška populacija, iako nisu previše različite. Istraživanje također navodi kako se je veći TEA indeks nužnosti kod ženske populacije u Latino Americi i Karibima, Europi i Africi nego u ostalim regijama, ostale regije – Sjeverna Amerika te Azija i Oceanija ne pokazuju razlike u motivaciji između muške i ženske populacije.

Istraživanje je zatim pokrilo poduzetništvo prema zemlji, pa tako primjerice u Hrvatskoj 24,6% ljudi između 18 i 64 godine, prepoznaju priliku za otvoriti svoje vlastito poduzeće u mjestu gdje se trenutno nalaze, dok 50,2% populacije smatra da ima potrebne vještine i znanja za voditi svoje vlastito poduzeće, što stavlja Hrvatsku na 29. mjesto od ukupnih 64. Zatim, 35,8% populacije neće biti obeshrabreno strahom od neuspjeha poduzeća, što govori da poduzetnici u Hrvatskoj imaju relativno dobru motivaciju za osnivanje poduzeća unatoč činjenici da možda neće uspjeti, a to govori da je Hrvatska po tome na 35. mjestu od ukupnih 64 ispitanih zemalja. Zadnji faktor koji pokazuje individualne attribute pojedinaca su poduzetničke namjere, samo 18,2% populacije ima namjeru u narednih 3 godine osnovati vlastito poduzeće, što Hrvatsku stavlja na 32. mjesto. S obzirom na to da više od polovice hrvatske populacije smatra da ima potrebna znanja i vještine za otvaranje poduzeća, dok samo četvrtina prepoznaje priliku za istim, postotak od 18,2% populacije koji imaju u planu otvoriti svoje poduzeće, nije začuđujući postotak. Te brojke govore kako je još uvijek velik dio hrvatske populacije nedovoljno motiviran ili ima strah od neuspjeha za otvaranje vlastitog poduzeća.

TEA indeks za Hrvatsku u 2016. godini iznosi mršavih 8,4% što stavlja Hrvatsku na 47. mjesto od ukupnih 64. TEA indeks (Total Early-stage Entrepreneurial Activity) je pokazatelj koliki je trenutni postotak populacije u procesu osnivanja vlastitog poduzeća ili oni koji su vlasnici poduzeća koje nije starije od 42 mjeseca. U 2015. godini, TEA indeks je 7,7% što znači kako se ukupna poduzetnička aktivnost u godini dana povećala, no ipak postotak od 4,2% koji označava postotak populacije koji imaju svoje poduzeće starije od 42 mjeseca nije toliko dobar pokazatelj, jer govori kako se veći broj poduzeća godišnje zatvara nego što se osniva. S druge strane, Hrvatska stoji na veoma dobrom 19. mjestu, iako se radi o samo 5,3% populacije, po pokazatelju EEA (Entrepreneurial Employee Activity) koji pokazuje koliki postotak populacije koji su zaposleni u poduzeću su bili aktivni u procesima osnivanja poduzeća ili u procesu stvaranja proizvoda ili usluge.

Motivacijski TEA indeks koji se dijeli na TEA Nužnost i TEA Prilika, može se povezati s teorijama koje su Gilad i Levine u 1986. predstavili kao teoriju „guranja“ i teorija „privlačenja“, koje su opisane u prethodnim poglavljima. Indeks TEA Nužnosti opisuje onaj postotak populacije koji su u poduzetništvo krenuli zbog prethodnih loših iskustava ili gubitka posla pa nisu imali drugog izbora nego otvoriti vlastito poduzeće, dok TEA Prilika opisuje onaj postotak populacije koji su u poduzetništvo ušli jer su prepoznali priliku i žele poboljšati trenutnu situaciju ili steći neovisnost. U Hrvatskoj je omjer TEA Prilike i TEA Nužnosti 1,3 što znači da je veći dio populacije u poduzetništvo ušao zbog prepoznate prilike, a ne zato što nisu imali druge radne opcije. Iako je Hrvatska s tim omjerom tek na 47. mjestu od ukupnih 64, hrvatsko gospodarstvo može zadovoljno činjenicom, da je većina hrvatske populacije motivirana poduzetničkim prilikama nego nužnosti koja „tjera“ u poduzetničke vode.

Generalno gledajući istraživanje za 2016. godinu, zaključci su sljedeći: Hrvatska ima manje ženskih nego muških poduzetnika, no ipak većina poduzetnika je motivirana za ulazak u poduzetništvo zbog prilike i neovisnosti koje se nude nego zbog nužnosti ili zato što nemaju drugog radnog izbora. S druge strane, veći je broj zatvorenih poduzeća, nego osnovanih u godini dana, što može biti demotivirajuće za mlade poduzetnike, jer je više od polovice poduzeća zatvoreno zbog neprofitabilnosti, financijskih poteškoća ili birokracije. Hrvatsko bi gospodarstvo trebalo olakšati proces osnivanja poduzeća i smanjiti birokraciju, te mladim poduzetnicima ponuditi olakšice ili više poticaja nego što se trenutno nudi – na taj bi se način olakšao put osnivanja poduzeća, te bi se tako podigla razina poduzetničke motivacije.

## 4. Intervjui s poduzetnicima

Kako bi se dokazala opisana teorija u prethodnim poglavljima, autor završnog rada proveo je tri intervjua s različitim poduzetnicima, radi boljeg uvida u realnu poduzetničku situaciju. Intervjuirani poduzetnici se bave različitim djelatnostima, u različitim geografskim područjima i različit period vremena.

### 4.1. Intervju sa Zoranom Antolovićem – Async d.o.o.

Zoran Antolović je bivši student FOI-a, koji kako navodi u intervjuu, trenutno radi u svojem vlastitom poduzeću kojeg je osnovao zajedno s kolegom Alenom Huskanovićem. Prije toga Zoran je radio u drugim tvrtkama u svojoj struci za visoku plaću, stoga je zanimljivo da je nakon tih zaposlenja odlučio biti poduzetnik.

#### 1. Nešto kratko o tvrtki, čim se bavite i koliko dugo?

Zoran: „Async d.o.o. poduzeće je koje smo u ožujku 2016., još kao studenti, osnovali Alen Huskanović i ja, u sklopu FOI-evog programa Startup@FOI kada smo počinjali s radom na MyBeeLine projektu. Tada smo paralelno radili u drugim poduzećima i Async smo gurali “sa strane”. Sredinom 2016. shvatio sam kako je za prave poslovne rezultate potreban potpuni angažman te sam odlučio napustiti poduzeće u kojem sam do tada raditi te se *full-time* posvetiti Async-u. Alen i ja smo bili programeri i bili smo svjesni da trebamo “*business guy-a*” te smo krajem ljeta 2016. razgovarali s Lukom Klancirom, kolegom s faksa koji je radio kao projekt menadžer u jednoj od najvećih digitalnih agencija u Hrvatskoj. Imali smo slične interese te smo zajedno odlučili nastaviti naše karijere. Danas se Async bavi razvojem svojih programskih proizvoda, *software developmentom*, digitalnim marketingom i *consultingom* u području razvoja softvera i *blockchain* tehnologija za klijente iz cijelog svijeta.“

#### 2. Što vas je motiviralo za poduzetništvo? Loše iskustvo u drugim firmama ili jednostavno želja za biti sam svoj šef?

Zoran: „Sva trojica smo imali samo pozitivna iskustva u poduzećima u kojima smo radili te visoke plaće, ali osjećaj da želimo nešto više, nešto za sebe, je bio jači od uvjeta koje su nam mogli ponuditi. Fleksibilnost i sloboda kada radiš za sebe najbolji je osjećaj, a kada uz sebe imaš dobar tim, to ništa ne može nadmašiti.“

3. Na koje ste prepreke nailazili u počecima? Što vas je motiviralo da nastavite dalje umjesto odustajanja?

Zoran: „U početku je bilo previše nepoznanica, bili smo na početku i nismo imali neograničeni kapital, morali smo što prije pronaći izvore prihoda i to je bilo jako stresno razdoblje. S iznadprosječne plaće spustili smo se gotovo na minimalac a radno vrijeme se utrostručilo. Mislim da nas je u tom periodu na okupu držala zajednička motivacija i timski duh, nekako je sve bilo lakše kad smo znali da se svi trudimo i jednostavno nije bilo scenarija u kojem ne uspijevamo. Prilično smo ležerno prihvatili rizike jer i da sve što sad radimo propadne, uvijek se možemo zaposliti u struci i imati iznadprosječna primanja, no to se neće dogoditi.“

4. Jeste li koristili kakve poticaje iz EU ili od države? Ako da, smatrate li da je to imalo velik utjecaj na vašu motivaciju za otvaranje poduzeća?

Zoran: „Uz financijsku podršku koju smo dobili od FOI-a i Zagrebačke Banke, iskoristili smo poticaj za samozapošljavanje mladih te poticaj za stručno osposobljavanje i definitivno smatram da su nam upravo ti poticaji olakšali početak. Bez obzira na ambicije poduzeće sa sobom nosi fiksne troškove koji se moraju podmirivati bez obzira na prihode. Navedeni su nam programi osigurali sredstva s kojima smo mogli planirati unaprijed nekoliko mjeseci i djelomično su eliminirali pritisak.“

5. Kada biste mogli ponovno birati poduzetništvo ili zaposlenje u drugoj firmi, što biste izabrali i zašto?

Zoran: „Nitko od nas se više ne može zamisliti u ulozi zaposlenika u drugom poduzeću, jednostavno nas to ne privlači, iako to ima svoje prednosti. Volimo izazove, volimo ono što radimo i dobri smo u tome. Poduzetništvo nije za svakoga, sa sobom nosi veliki rizik i čovjek treba biti spreman uložiti vrijeme, energiju i vjeru u ono što radi. Kao zaposlenici smo se osjećali limitirano jer imamo brojne ideje u koje vjerujemo i od kojih danas živimo, a koje ne bismo mogli realizirati da smo ostali na radnom mjestu radeći ono što je netko drugi zamislio.“

#### **4.1.1. Analiza intervjua**

Iz intervjua sa Zoranom, vidljivo je kako su Zoran i Alen u poduzetništvo ušli jer su prepoznali prilike koje im nudi tržište. Iako su obojica imali stalne poslove s visokim primanjima, činjenica da mogu ostvariti svoje ciljeve te imati potpunu slobodu u odlučivanju i radu motivirala ih je da se otvore vlastito poduzeće. Iako su na početku, kao i većina poduzetnika imali poteškoća, Zoran navodi kako ih je motivacija i timski duh držala na okupu. Činjenica da rade u programerskoj djelatnosti te su i sami programeri olakšava njihov posao s obzirom da je informatička djelatnost vrlo tražena u Hrvatskoj te ako se dogodi neuspjeh u njihovom poduzeću, uvijek se mogu vratiti na tržište rada te veoma brzo dobiti drugi posao.

Zoran navodi kako su iskoristili neke od poticaja koji se nude od strane različitih institucija, kao npr. financijska podrška od strane Fakultet organizacije i informatike te Zagrebačke banke, uz to su iskoristili također i poticaj za samozapošljavanje mladih. Takve financijske podrške osiguravaju mladim poduzetnicima kao što je Zoran da brže i lakše krenu poslovati jer od samih početaka poduzeća generiraju se rashodi. S obzirom da su Zoran i Alen već bili motivirani za otvaranje vlastitog poduzeća, financijska podrška ih nije toliko motivirala koliko olakšala tu odluku.

Na kraju, Zoran navodi kako bi kada bi opet mogao birati između poduzetništva i zaposlenja u drugoj tvrtki, opet izabrao poduzetništvo, jer se više nitko od njih ne može zamisliti kao zaposlenik u drugoj tvrtki. Mogućnost realiziranja vlastitih ideja te odgovornost za vlastiti kapital, a tako i druge ljude čini značajnu razliku od zaposlenja u drugoj tvrtki.

#### **4.2. Intervju s Domagojem Marićem – Tolero d.o.o.**

Domagoj Marić, poduzetnik koji se primarno bavi ugostiteljskom djelatnošću, trenutno ima ugostiteljski objekt u Varaždinu – Medina Škrinja. S obzirom da je poduzetnika u ugostiteljskoj djelatnosti ima mnogo, nije lako odlučiti se biti poduzetnik u toj djelatnosti s obzirom na veliku konkurenciju. Ipak, Domagoj Marić zajedno s kolegom Markom Škrinjarićem, odlučili u grad Varaždin dovesti novi tip ugostiteljskog objekta, pub, i svojim idejama konkurirati ostalim poduzetnicima u ugostiteljskoj djelatnosti.



### 1. Nešto kratko o firmi, čime se bavite i koliko dugo?

Domagoj: „Tvrtka Tolero d.o.o. iz Varaždina bavi se ugostiteljskom djelatnošću, konkretno trenutno držimo pub Medina Škrinja u Varaždinu. Tvrtka posluje od 2009. godine. Ime Medina Škrinja dolazi od nadimaka vlasnika, Medo i Škrinja, a sam prostor puba podsjeća na škrinju, a pub je svoja vrata gostima otvorio u proljeće 2015. godine, te se od onda teško nalazi slobodna stolica.“

### 2. Što vas je motiviralo za poduzetništvo? Loše iskustvo u drugim firmama ili jednostavno želja za biti sam svoj šef?

Domagoj: „Nakon godina iskustva u ugostiteljskoj djelatnosti, obojica smo imali ideje koje smo htjeli realizirati, a kroz toliko godina iskustva skupi ih se dosta, od procesa, do ponude, interijera itd. Motivirala nas je želja da radimo sami za sebe te da iskoristimo te iste ideje i ambicije za vlastitu tvrtku pa da ideje napokon postanu i stvarnost.“

### 3. Na koje ste prepreke nailazili u počecima? Što vas je motiviralo da nastavite dalje umjesto odustajanja?

Domagoj: „Prošli smo sve vrste problema, od samih početničkih problema kod otvaranja tvrtke do problema u poslovanju, problemi sa zaposlenicima, problemi s klijentima, raznim institucijama, ali velika želja da uspijemo u svojoj viziji bila je motiv da nastavimo dalje. Kada si zacrtáš neki cilj gdje želiš biti i kako želiš da tvoj posao izgleda, problemi na koje nailaziš samo su stepenice do tog cilja. Naravno bilo je i situacija kada bi najradije digao ruke od svega, ali to brzo prođe kad se sjetiš dokud si već dogurao i koliko ti nedostaje do krajnjeg cilja.“

### 4. Jeste li koristili kakve poticaje iz EU ili od države? Ako da, smatrate li da je to imalo velik utjecaj na vašu motivaciju za otvaranje poduzeća?

Domagoj: „Dosad nismo koristili poticaje iz EU fondova ili države, no nije isključeno da ih nećemo koristiti u budućnosti. Iz nekih razloga odlučili smo da je lakše uzeti svoj kapital i njega uložiti, nego putem birokracije dobiti neka sredstva.“

### 5. Kada biste mogli ponovno birati poduzetništvo ili zaposlenje u nekom poduzeću, što biste izabrali i zašto?

Domagoj: „Opet bi izabrao poduzetništvo. Stvaraš i radiš za sebe, nemaš toliko pritiska i „*pressing-a*“ za odrađivanje planova i slično, a naravno tu je i fleksibilno radno vrijeme. Motiviraju nas i naši zaposlenici, kada znaš da si stvorio dobru atmosferu za rad, lakše ti je proći kroz ostale probleme jer znaš da ti je ono glavno, a to su zaposlenici, zadovoljni sa svojim uvjetima. Želja nam je da zaposlenicima uvijek bude ugodna atmosfera za raditi, da ne dolaze na posao s 'grčem u želucu'. Da između zaposlenika i vlasnika uvijek postoji prijateljsko ozračje, i poslovno, ali i privatno. Želja nam je da odnosi između zaposlenika budu kao u nekakvoj maloj obitelji, a najvažniji nam je da su svi spremni na timski rad. Kada su zaposlenici zadovoljni, zadovoljni su i klijenti, a kada su klijenti zadovoljni, oni će se i vratiti, a kada se oni vraćaju, mi poduzetnici smo motivirani da i dalje ulažemo svoj trud i vrijeme da poboljšamo svoje poduzeće. Iz tog razloga zaposlenike motiviramo raznim nagradama, financijskim bonusima, mogućnostima usavršavanja te odlascima na razna „*team building*“ događanja.

#### **4.2.1. Analiza intervju**

Prema intervjuu s Domagojem, vidljivo je kako su Domagoj i njegov kolega Marko bili ustrajni i izrazito motivirani kada su otvarali svoje poduzeće. Kao što je već ranije spomenuto, iako poduzetnika u ugostiteljskoj industriji ima mnogo, Domagoj i Marko su odlučili svojim ugostiteljskim objektom donijeti nešto novo u grad Varaždin.

Kao što Domagoj navodi, probleme su imali od samog početka te su ih neki problemi pratili i poslije toga, ali snažna motivacija da ostvare svoju viziju i cilj nije im dopustila da ih ti problemi obeshrabre. Kako Domagoj navodi, imali su probleme s nadležnim institucijama ali i zaposlenicima, što su ključne stavke pri osnovnom funkcioniranju ugostiteljskog objekta. Obojica su svoju motivaciju pronašli u prilici koju su prepoznali, tako da se i u ovom slučaju može primijeniti teorija „privlačenja“ kao što je bilo i u prošlom primjeru sa Zoranom. Najveća motivacija im je bila jasna vizija svojeg poduzeća kakvo treba biti tj. kakvim ga oni zamišljaju, a pri tome im je pomoglo što su obojica bili godinama u ugostiteljskoj djelatnosti. Domagoj navodi kako nisu koristili nikakve poticaje iz EU fondova, niti od države, ali da tu mogućnost ne smatraju isključenom za neke buduće projekte koje imaju u planu.

Na pitanje, bi li opet izabrali poduzetništvo, Domagoj odgovara kako bi jer preferira „slobodne ruke“ što se tiče posla, neovisnost koju donosi poduzetništvo, manjak pritiska kojeg inače donose nadređeni i fleksibilno radno vrijeme. No, oni također rade na tome da stvore i ugodnu radnu atmosferu i za svoje zaposlenike, te njih motiviraju s raznim

pogodnostima, jer, kako kažu, zadovoljan zaposlenik znači i zadovoljni gost, a kada su gosti zadovoljni, njima poduzetnicima samo raste motivacija za dalje.

#### **4.3. Intervju s Dubravkom Čučekom – Vrtlarija Čuček d.o.o.**

Dubravko Čuček, poduzetnik iz Zaboka, vrtlarenjem se bavi preko 25 godina. 1991. godine, napravili su prvi staklenik od 30m<sup>2</sup>, a 1996. godine je započeo s poslovanjem kroz obrt. U međuvremenu su izgradili nove i suvremene staklenike, te sada svoje cvijeće prodaju u vlastitom rasadniku, a prate tehnološke trendove te ulažu u svoju opremu i razvoj tehnologije.

##### 1. Nešto kratko o firmi, čime se bavite i koliko dugo?

Dubravko: „Vrtlarija Čuček je obrt koji se već 25 godina bavi uzgojem cvijeća. Počeli smo sa staklenikom veličine 30m<sup>2</sup>, a danas vlastito bilje proizvodimo i prodajemo na nešto više od 4000m<sup>2</sup> prostora pod plastenicima i staklenicima. Pelargonija, krizantema, maćuhica, jaglac, ciklama i božićna zvijezda ključne su vrste cvijeća na kojima baziramo svoj asortiman. Imamo nekoliko desetaka različitih boja za velik broj naših rasadnica. Robu plasiramo u vlastitom prodajnom prostoru, tržnicama te trgovinskim lancima diljem Sjeverne i Istočne Hrvatske.“

##### 2. Što vas je motiviralo za poduzetništvo? Loše iskustvo u drugim firmama ili jednostavno želja za biti sam svoj šef?

Dubravko: „Za poduzetništvo me je motivirala želja da osiguram relativno ugodnu egzistenciju obitelji. Živjeti od plaće nije isto kao i živjeti od poduzetničkih prihoda. Isto tako, loše iskustvo u drugim firmama gdje sam radio također me pogurnulo prema razvoju vlastitog posla. Najčešće su u pitanju bili problemi poput nedovoljne plaće, te nemogućnosti ostvarivanja vlastitih ideja.“

##### 3. Na koje ste prepreke nailazili u počecima? Što vas je motiviralo da nastavite dalje umjesto odustajanja?

Dubravko: „U počecima su problemi bili klasične naravi za svaki novi posao. Osim klasičnih administrativnih problema, imali smo probleme s privlačenjem kupaca, afirmacijom na tržištu, postizanjem kvalitete biljaka i slično. Motivacija za dalje proizašla je iz sve većeg broja zadovoljnih kupaca što je bio pravi dokaz pravog puta. Jednom kada smo se dokazali kao kvalitetni uzgajivači i proizvođači, kupci su nalazili nas i to nam svaki put daje dodatni nalet motivacije.“

4. Jeste li koristili kakve poticaje iz EU ili od države? Ako da, smatrate li da je to imalo velik utjecaj na vašu motivaciju za otvaranje poduzeća?

Dubravko: „Ne. Ključni razlog je prevelika administracija koja blokira male poduzetnike u privlačenju istih sredstava. Troškovi prikupljanja silnih dokumentacija i općenito stvaranje uvjeta koji su pogodni za uvjetovanje poticaja iz EU nisu pogodni za male poduzetnike kao što smo bili mi. Međutim, u programu smo 100% Poduzetnik od Hrvatske obrtničke komore, koji omogućuje popuste i razne pogodnosti za obrtnike. Poticaji koje nudi Hrvatska nisu toliko administrativno zahtjevni, pa razmišljamo za buduće tehnološke inovacije upotrijebiti novac od države.“

5. Kada biste mogli ponovno birati poduzetništvo ili zaposlenje u nekom poduzeću, što biste izabrali i zašto?

Dubravko: „Poduzetništvo. Mi smo stvorili svoj poduzeće od jednog vrlo malog staklenika pa sve do danas kada imamo preko 4000m<sup>2</sup> staklenika, baš po svojoj mjeri. Sami brinemo za svoje kupce i svoje cvijeće i znamo da je svaki uspjeh ili neuspjeh rezultat našeg rada. A kada možete osigurati egzistenciju cijeloj obitelji uz posao koji radite za sebe i prema svojim pravilima, to ne bih nikad više mijenjao niti se više ne bih pokušavao zaposliti negdje drugdje.“

#### **4.3.1. Analiza intervjua**

Dubravko u svom intervjuu navodi kako su se poduzetništvom počeli baviti primarno iz razloga da svojoj obitelji osigura osnovne egzistencijalne uvjete, no prijašnja iskustva dok je bio zaposlen dala su mu samo veći pritisak na motivaciju da postane poduzetnik. Dubravko kao i u prethodna dva intervjua spada pod teoriju „privlačenja“ iako kod njega postoje i motivacijski faktori teorije „guranja“. Iako prethodno loša iskustva nisu bili ključni motivacijski faktori, oni su zasigurno dali dodatnu potvrdu u njegovoj poduzetničkoj odluci.

Kao i većina ostalih novih poduzetnika, Dubravko i njegova obitelj imali su slične probleme s ulaskom na tržište – pronalazak kupaca, prilagodba na tržište i postizanje željene kvalitete u svojoj proizvodnji. Unatoč problemima, Dubravko navodi kako ga je za nastavak poduzetničkih aktivnosti motiviralo što su kupci počeli pristizati i što je našao svoje mjesto na tržištu. Danas, kada vrtlarija postoji preko 25 godina, kupci pronalaze njega, što mu daje dodatnu motivaciju za rad i širenje asortimana.

Slično kao i Domagoj, ni Dubravko nije koristio nikakve poticaje iz Europske Unije, jer smatra kako su mali poduzetnici poput njega blokirani s administrativne strane. Za prijavu na bilo koji natječaj od strane Europske Unije, poduzetnik mora priložiti dokumentaciju s različitim kalkulacijama i izračunima za buduće razdoblje, a nerijetko takva dokumentacija ima i preko 200 stranica. S obzirom da dokumentacija mora biti potpuna, poduzetnici se najčešće okreću agencijama koje se bave izradom projektne dokumentacije, no istu tu dokumentaciju mora se podosta platiti, a nije ju ni lako prikupiti, što je vjerojatno najveći problem malim poduzetnicima kao što je Dubravko. Međutim, Dubravko i njegovo poduzeće je korisnik HOK-ovog programa 100% poduzetnik koje nudi niz popusta i pogodnosti za njegove korisnike.

Zaključno, Dubravko navodi kako se više ne bi vratio zaposlenju, jednom kada je probao poduzetništvo. Unatoč svim problemima na koje je naišao, smatra da je puno bolje rješenje kada svojim rukama možeš osigurati standardne životne uvjete za svoju obitelj.

Iz prethodnih intervjuja mogu se izvesti sljedeći zaključci: Svi su ispitanici u poduzetništvo ušli zbog prilike koju su vidjeli te osobnih želja i vizije, a ne zbog toga što ih je gospodarstvo natjeralo da nemaju drugog radnog izbora, što se slaže s podacima koji su priloženi u GEM istraživanju.

Svi ispitanici prolazili su kroz probleme na početku, no to im nije rušilo motivaciju za nastavak dalje, iako problemi nisu slični jedni s drugima, može se reći kako su tipični za rane početke u poduzetništvu – pronalazak prihoda zbog ograničenog kapitala, pronalazak kupaca i afirmacija na tržištu te pronalazak adekvatnog osoblja i problemi s birokracijom. Sva tri su poduzetnika uspješno riješila svoje početne probleme, a motivacija im u međuvremenu nije manjkala.

Nadalje, novčani poticaji od države, EU ili drugih institucija, nisu ključni faktor za održavanje motivacije prilikom osnivanja poduzeća. Od ispitanih poduzetnika, samo je Zoran

iskoristio financijsku podršku od različitih institucija za osnivanje svog poduzeća, no ne navodi kako mu je to bio motivacijski faktor, već faktor koji je djelomično umanjio stres i pritisak.

Zaključno, svi su se ispitanici složili da kada bi opet mogli birati između poduzetništva i zaposlenja, opet bi izabrali poduzetništvo, prvenstveno zbog osjećaja neovisnosti i slobode rada, što govori da unatoč svim problemima kroz koje su prošli, riziku koji postoji za svako novo poduzeće i velikoj odgovornosti koje nameće pojam poduzetništva, motivacija i poduzetnički nagon ostaju isti.

## 5. Zaključak

Na kraju ovog rada može se zaključiti kako motivacija zaista ovisi o pojedincu i njegovim vlastitim potrebama i željama. Dok će neki pojedinci biti zadovoljni svojim radnim mjestom i radnim uvjetima, postoji opet par pojedinaca koji će smatrati da mogu više i bolje raditi van svojeg trenutnog zaposlenja. Takvi će se pojedinci najčešće okrenuti poduzetništvu. Ugodno iznenađujuće je pročitati kako se većina poduzetnika okreće samozapošljavanju zbog toga što smatraju da mogu ponuditi tržištu više nego sada, te što od poduzetništva žele živjeti jer žele biti sami sebi nadređeni, no s druge strane opet je doista velik broj poduzetnika koji su se poduzetništvu morali okrenuti jer nisu imali drugih radnih opcija.

Iako su postavljene različite teorije i metode o motivaciji, autor ovog rada smatra kako se generalne metode motivacije ne mogu uvijek primjenjivati na grupu ljudi, jer svaki pojedinac zasebno ima drukčije motive i potrebu za motivacijom. Iz tog razloga, motivacijske metode bi trebale biti krojene prema pojedincu, a ne prema situaciji.

Poduzetnik će svoju motivaciju naći na različitim mjestima, nekima će vlastiti motiv biti dovoljan, dok će neke morati motivirati njihova obitelj ili prijatelji. Naravno, uvijek se može računati na motivaciju od državnih institucija koje će poduzetnike motivirati sa značajnim novčanim stimulacijama i poticajima.

Iz intervjua s poduzetnicima, može se primijetiti kako je njihov odabir samozapošljavanja bio dobar, te da nijedan od predstavljenih poduzetnika ne žali za tom odlukom – što govori da će u većini slučajeva poduzetnik opet odabrati poduzetništvo zbog različitih faktora, no oni glavni su uvijek samostalnost, potpuna odgovornost, novčana sredstva i sloboda rada.

## Literatura

1. Antolović Z., (3.9.2017.) osobni intervju
2. Buntak K., Droždek I., Kovačić R., (2013) *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik, Vol. 7 No. 1 Ožujak, 56-63
3. Čuček D., (8.9.2017.) osobni intervju
4. Ryan R. M., Deci E. L., (2000a) *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology 25, 54-67, DOI: 10.1006/ceps.1999.1020  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202>
5. Ryan R. M., Deci E. L., (2000b) *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being*, American Psychologist, Vol. 55, No. 1, 68-78, DOI: 10.1037/110003-066C.55.1.68
6. Enciklopedija.hr, (2017.) *Motivacija*, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> (25.8.2017.)
7. Eurokonzalting.hr, (2017.) *Bespovratna sredstva za mlade poduzetnike do 250.000 kuna*, <http://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/124-bespovratna-sredstva-za-mlade-poduzetnike-do-250-000-kuna> (27.8.2017.)
8. Gemconsortium.org, (2017.) *What is GEM*,  
<http://www.gemconsortium.org/about/news> (7.9.2017.)
9. Gilad B., Levine P., (1986.) *A Behavioral Model of Entrepreneurial Supply*, Journal of Small Business Management, Vol. 24, No. 4, 45-54
10. Hrvatska gospodarska komora, (2017.) *Poticaji*, <https://www.hgk.hr/poticaji> (27.8.2017.)
11. Kelley, D., Singer, S., Herrington, M., (2016.) *Global Entrepreneurship Monitor 2015/16 Global Report* <http://www.gemconsortium.org/report> (7.9.2017.)
12. Marić D., (7.9.2017.) osobni intervju
13. Ministarstvo pravosuđa, (2017.) *Tvrtke za 10 kuna“ za lakše samozapošljavanje*  
<https://pravosudje.gov.hr/tvrtke-za-10-kuna-za-lakse-samozaposljavanje/6321> (27.8.2017.)



14. Moj-posao.net (2006.) *Nagrađivanje zaposlenika prema poslovnom rezultatu*, <http://www.moj-posao.net/Vijest/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/> (26.8. 2017)
15. Ramlall S. (2004.) *A review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September, 52-63  
[http://www.academia.edu/download/40084558/Review\\_of\\_Employee\\_Motivation\\_Theories\\_-\\_Journal\\_of\\_American\\_Academy\\_of\\_Business.pdf](http://www.academia.edu/download/40084558/Review_of_Employee_Motivation_Theories_-_Journal_of_American_Academy_of_Business.pdf) (pristup 25.8.2017.)
16. Reeve J., Ur. hrv. izdanja.: Knezović Z, (2010.): Knezović Z., *Razumijevanje motivacije i emocija*, Vol. 1.
17. Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. (2005) *The Motivation to become an entrepreneur*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 11, Issue: 1, 42-57, <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
18. Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J., (2003) *Entrepreneurial Motivation*, Cornell University, ILR  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles>
19. Šipić N., Najdanović Z. (2012) *Osnove poduzetništva*, skripta, Visoka poslovna škola Zagreb, <http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf>
20. Varaždinska županija (2017.) *Javni poziv za dodjelu potpora male vrijednosti u poljoprivredi Varaždinske županije u 2017. godini*, <http://www.varazdinska-zupanija.hr/novosti/iz-%C5%BEupanije/javni-poziv-za-dodjelu-potpورا-male-vrijednosti-u-poljoprivredi-vara%C5%BEdinske-%C5%BEupanije-u-2017.-godini/> (27.8.2017.)
21. Varaždinska županija (2016.) *Poticaji i olakšice za investitore u Varaždinskoj županiji*, <http://www.varazdinska-zupanija.hr/repository/public/upravna-tijela/gospodarstvo-eu/dokumenti/2016/2801-poticaji-olaksice-za-investitore.pdf> (27.8.2017.)
22. World Economic Forum, (2013) *Global Risks Report*, 8. izdanje, <http://reports.weforum.org/global-risks-2013/section-six/appendix-three/> (7.9.2017.)

## **Popis slika i tablica**

Slika 1: Dijagram toka poduzetničke motivacije..... 10

Tabela 1: TEA indeks kod muške i ženske populacije prema stadiju ekonomske razvijenosti, izvor:  
GEM istraživanje za 2016. godinu ..... 15