UTJECAJ INTRINZIČNE MOTIVACIJE I VRSTE PODUZETNIKA-MENADŽERA NA FINANCIJSKU USPJEŠNOST PODUZEĆA

Matešić, Hrvoje

Doctoral thesis / Disertacija

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:658587

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

EKONOMSKI FAKULTET U ZAGREBU

Hrvoje Matešić

UTJECAJ INTRINZIČNE MOTIVACIJE I VRSTE PODUZETNIKA-MENADŽERA NA FINANCIJSKU USPJEŠNOST PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2021.



Sveučilište u Zagrebu

EKONOMSKI FAKULTET U ZAGREBU

Hrvoje Matešić

UTJECAJ INTRINZIČNE MOTIVACIJE I VRSTE PODUZETNIKA-MENADŽERA NA FINANCIJSKU USPJEŠNOST PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Zagreb, 2021.



University of Zagreb

THE FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS - ZAGREB

Hrvoje Matešić

INFLUENCE OF INTRINSIC MOTIVATION AND TYPES OF ENTREPRENEUR-MANAGER ON THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor: Nina Pološki Vokić, Ph.D.

Zagreb, 2021.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu akademsku literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedopušten način, odnosno prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

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

Zagreb, 05.10.2021.

(vlastoručni potpis studenta)

INFORMACIJE O MENTORU

Dr. sc. Nina Pološki Vokić je redovita profesorica u trajnom zvanju na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu gdje je zaposlena od 1997. godine, nakon što je na istom fakultetu diplomirala smjer „Marketing“ 1996. godine i smjer „Menadžment“ 1997. godine, magistrirala 2000. godine te doktorirala 2003. godine. Na diplomskoj, integriranoj, specijalističkoj poslijediplomskoj i doktorskoj razini na Ekonomskom fakultetu ali i na drugim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu predaje kolegije iz područja menadžmenta ljudskih potencijala, menadžerskih vještina, menadžmenta i metodologije istraživanja. Od 2002. do 2020. godine predavala je kolegije iz područja komparativnog upravljanja ljudskim potencijalima, međunarodnog upravljanja ljudskim potencijalima odnosno mjerenja upravljanja ljudskim potencijalima na ljetnim školama i dodiplomskoj razini na Ekonomskom sveučilištu u Beču (Wirtschaftsuniversität – Wien).

Koautorica je 3 sveučilišna udžbenika („Temelji menadžmenta“, „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi“ i „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada“) i 1 znanstvene knjige („Gender Equality in the Workplace: Macro and Micro Perspectives on the Status of Highly Educated Women“ u izdanju Palgrave Macmillana), suurednica je 1 znanstvene knjige („Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu“), 1 zbornika radova i 1 leksikona („Ekonomski leksikon“). Autorica i koautorica je 20-ak poglavlja u knjigama i 70-ak znanstvenih radova.

Vodila je i sudjelovala u više nacionalnih i međunarodnih znanstvenih projekata, od kojih se ističe međunarodni projekt istraživanja upravljanja ljudskim potencijalima „International comparative survey of organizational policies and practices in comparative HRM across the world“ u organizaciji istraživačke mreže CRANET, u kojem je voditeljica hrvatskog tima od 2012. godine. Od 2017. godine suvoditeljica je interdisciplinarnog sveučilišnog poslijediplomskog studija „Upravljanja ljudskim potencijalima“ pri Sveučilištu u Zagrebu. Od 2004. godine članica je „Povjerenstva za znanstvene udruge i znanstvene skupove“ Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske.

Za tatu Krunu, mamu Biserku i sve moje Matešiće

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Motivacija je apstraktni pojam kojim je moguće objasniti smjer ponašanja, odnosno zašto se u danim situacijama ili okolnostima ljudi ponašaju na određene načine, pri čemu biraju aktivnosti koje ih dovode bliže cilju, a izbjegavaju one koje mogu imati nepoželjne posljedice. Motivi kao takvi su jedinstveno osobno iskustvo, iz čega proizlazi važnost njihova proučavanja. Prema McClellandovoj teoriji stečenih potreba razlikuju se tri potrebe: potreba za postignućem, potreba za povezanošću i potreba za moći.

Cilj je ovog rada utvrditi tipove poduzetnika-menadžera s obzirom na razvijenost njihove potrebe za postignućem, potrebe za povezanošću i potrebe za moći te utvrditi posreduje li intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera u ostvarenju financijskog uspjeha poduzeća. U istraživanju je sudjelovalo 178 poduzetnika-menadžera, vlasnika mikro, malih i srednjih poduzeća koja glavninu prihoda ostvaruju iz djelatnosti računalnog programiranja i registrirana su u Republici Hrvatskoj. U istraživanju su za ispitivanje korištene *Objedinjena skala motiva* i *Multidimenzionalna skala profesionalne motivacije*, dok je za mjerenje financijske uspješnosti poduzeća korišten modificirani indeks financijske uspješnosti (MIFU).

Rezultati su pokazali da postoje različiti tipovi/podtipovi poduzetnika-menadžera, te da ih je moguće razlikovati prema dominantnoj potrebi i izraženosti pojedine potrebe. Od tri tipa poduzetnika-menadžera, najzastupljeniji su bili poduzetnici-menadžeri tipa 1 (oni koji imaju dominantnu potrebu za postignućem). Rezultati nisu pružili dokaze o većoj financijskoj uspješnosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 u odnosu na ostale tipove (tip 2 – dominantna potreba za povezanošću i tip 3 – dominantna potreba za moć). Međutim, dodatnom podjelom poduzetnika-menadžera tipa 1 na podtipove dobiveno je da su poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri podtipa 1b (dominantna potreba za postignućem i potreba za moći veća od potrebe za povezanošću) bila značajno financijski uspješnija (imala višu MIFU vrijednost) od ostalih poduzeća.

Regresijska analiza je pokazala da su i intrinzična i ekstrinzična motivacija povezane s financijskom uspješnošću poduzeća, ali intrinzična motivacija ima veći samostalni doprinos u objašnjenju te uspješnosti.

Nije potvrđen medijacijski učinak intrinzične motivacije u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poduzeća. Kada je analiza provedena na način da je tip 1 poduzetnika-menadžera podijeljen u dva podtipa, dobiveno je da je pripadnost podtipu 1b značajan prediktor MIFU vrijednosti poduzeća. Dodavanjem intrinzične motivacije, u drugom koraku analize, dobiveno je određeno smanjenje beta pondera prediktora pripadnosti podtipu 1b, ali je ta promjena bila vrlo mala. Može se zaključiti da je intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera prediktor MIFU vrijednosti poduzeća, neovisno o tome kojem tipu poduzetnik-menadžer pripada.

Ispitivanje odnosa motivacije poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poslovanja poduzeća kojima upravljaju, pri čemu se poduzetnici-menadžeri svrstavaju u tipove/podtipove, dosad nije provedeno u Republici Hrvatskoj, stoga ovaj rad daje osnove za provođenje daljnjih empirijskih istraživanja ove teme.

KLJUČNE RIJEČI

Poduzetnik-menadžer, intrinzična motivacija, ekstrinzična motivacija, potreba za postignućem, potreba za povezanošću, potreba za moći, financijska uspješnost poduzeća

SUMMARY AND KEY WORDS

Motivation is an abstract concept that can be used for explaining the direction of human behaviour, or why in given situations or circumstances people behave in certain ways, choosing activities that bring them closer to their aim, or avoid those activities that may have undesirable consequences. Human motives represent a unique personal experience and that is why it is important to study them. According to McClelland's theory of needs, three needs are differentiated: the need for achievement, the need for affiliation and the need for power.

The aim of this paper is to determine the types of entrepreneur-manager according to development of their need for achievement, need for affiliation and need for power, and to determine whether the intrinsic motivation of entrepreneurs-managers mediates in financial success of the company. The study included 178 entrepreneurs-managers, owners of micro, small and medium company, which generate most of their income from computer programming activities and are registered in the Republic of Croatia. *The Unified Motives Scale* and *The Multidimensional Professional Motivation Scale* were used in the study, while the Modified index of financial success (MIFU) was used to measure the financial performance of a company.

The results showed that there are different types/subtypes of entrepreneurs-managers, and that they can be differentiated depending on their dominant need and order of intensity of other needs. From three types of entrepreneurs-managers, most frequent were those of type 1 (with dominant need for achievement). The results did not provide evidence of higher financial performance of companies led by type 1 entrepreneurs-managers compared to other types (type 2 – dominant need for affiliation and type 3 - dominant need for power). However, the additional classification of entrepreneurs-managers of type 1 into subtypes showed that companies led by entrepreneurs-managers of subtype 1b (dominant need for achievement and need for power greater than the need for affiliation) were significantly more financially successful (had a higher MIFU value) than other companies.

Regression analysis showed that intrinsic and extrinsic motivation are related to the financial performance of the company, with intrinsic motivation having a greater independent contribution to explaining that performance.

The mediating effect of intrinsic motivation in the relationship between the type of entrepreneur-manager and the financial success of the enterprise has not been confirmed. When the analysis was conducted in such a way that type 1 entrepreneur-manager was divided into two subtypes, it was found that belonging to subtype 1b is a significant predictor of MIFU value of the company. By adding intrinsic motivation, in the second step of the analysis, a certain reduction in the beta weight of the subtype 1b predictor was obtained, but this change was very small. It can be concluded that the intrinsic motivation of the entrepreneur-manager is a predictor of the MIFU value of the company, regardless of what type the entrepreneur-manager belongs to.

The impact of entrepreneur-manager motivation on financial performance of the company they lead, where entrepreneurs-managers are classified into different types/subtypes, has not been researched in the Republic of Croatia, so this paper opens the possibility for further empirical research of the topic.

KEYWORDS

Entrepreneur-manager, intrinsic motivation, extrinsic motivation, need for achievement, need for affiliation, need for power, financial success of the company

SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI
KLJUČNE RIJEČI
SUMMARY AND KEY WORDS
KEY WORDS

1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 2
1.2. Ciljevi istraživanja 7
1.3. Istraživačke hipoteze 8
1.4. Metode znanstvenog istraživanja 10
1.5. Znanstveni doprinos 11
1.6. Kratki opis strukture i sadržaja rada 12
2. ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA I PRISTUPI DEFINIRANJU PODUZETNIŠTVA . 13
2.1. Razumijevanje poduzetničkog pothvata 13
2.2. Pristupi definiranju poduzetništva 16
2.2.1. Ekonomski pristup definiranju poduzetništva 17
2.2.2. Socijalni pristup definiranju poduzetništva 18
2.2.3. Psihološki pristup definiranju poduzetništva 20
2.2.4. Demografski pristup definiranju poduzetništva 25
2.2.4.1. Povezanost dobi i poduzetništva 25
2.2.4.2. Povezanost spola i poduzetništva 26
2.2.4.3. Povezanost obiteljskog naslijeđa i poduzetništva 27
2.2.4.4. Povezanost obrazovanja i poduzetništva 28
2.3. Određenje poduzetnika-menadžera 28
3. MJERENJE FINANCIJSKE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA 32
3.1. Određenje i podjela mikro, malih i srednjih poduzeća 32
3.2. Odrednice rasta mikro, malih i srednjih poduzeća 36
3.3. Pristupi mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća 37

3.3.1. Mjerenje neuspjeha poduzeća 38
3.3.2. Mjerenje uspjeha poduzeća 40
3.3.2.1. Određivanje uspjeha poduzeća putem analize financijskih izvještaja 42
3.3.2.2. Određivanje uspjeha poduzeća putem analize pojedinačnih financijskih pokazatelja 44
3.3.2.3. Mjerenje financijske uspješnosti poslovanja putem zbrojnih pokazatelja 45
3.3.2.4. Određivanje uspjeha poduzeća putem nefinancijskih pokazatelja poslovanja poduzeća 52
3.3.2.5. Inovativnost kao mjera uspjeha poduzeća 53
3.4. Mjerenje financijske uspješnosti poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj 55
4. KONCEPTI MOTIVACIJE I TIPOVA MENADŽERA PREMA DOMINANTNIM POTREBAMA 60
4.1. Motivacija i povijesni razvoj koncepta motivacije 60
4.1.1. Pojam motivacije 60
4.1.2. Povijesni razvoj koncepta motivacije 63
4.2. Ključne teorije motivacije 65
4.2.1. Sadržajne teorije motivacije 66
4.2.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba 66
4.2.1.2. Herzbergova teorija karakteristika posla 71
4.2.1.3. McClellandova teorija stečenih potreba 73
4.2.2. Procesne teorije motivacije 76
4.2.2.1. Lockeova teorija postavljanja ciljeva 76
4.2.2.2. Vroomova teorija očekivanja 79
4.2.2.3. Adamsova teorija jednakosti 82
4.2.2.4. Bandurina socijalno-kognitivna teorija učenja i motivacije za rad 85
4.2.2.5. Decijeva i Ryanova teorija samoodređenja 88
4.3. Motivacija menadžera i poduzetnika-menadžera 95
4.3.1. Osnovno o motivaciji menadžera 95
4.3.2. Tipovi menadžera prema McClellandu 96
4.3.2.1. Institucionalni menadžeri 97

4.3.2.2. Afilijativni menadžeri 98
4.3.2.3. Menadžeri osobne moći 98
4.3.3. Tipovi menadžera prema dominantnoj potrebi 100
4.3.4. Motivacija poduzetnika-menadžera 102
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INTRINZIČNE MOTIVACIJE I TIPOVA PODUZETNIKA-MENADŽERA NA FINANCIJSKU USPJEŠNOST HRVATSKIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI RAČUNALNOG PROGRAMIRANJA 106
5.1. Metodologija istraživanja 106
5.1.1. Instrument istraživanja 106
5.1.2. Ispitanici 108
5.1.3. Postupak prikupljanja podataka 110
5.1.4. Analiza podataka 116
5.2. Rezultati istraživanja 117
5.2.1. Tipovi poduzetnika-menadžera s obzirom na dominantnost potrebe za postignućem, povezanošću ili moći (testiranje H1a) 117
5.2.2. Uspješnost financijskog poslovanja tipova poduzetnika-menadžera (testiranje H1b) 121
5.2.3. Povezanost intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera s financijskom uspješnosti poduzeća (testiranje H2) 131
5.2.4. Medijacijski učinak intrinzične motivacije na odnos tipova poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća (testiranje H3) 135
5.3. Rasprava 138
5.3.1. Metodološke implikacije 138
5.3.2. Teorijske implikacije 141
5.3.2.1. Razmatranja vezana uz tipove poduzetnika-menadžera prema dominantnoj potrebi 141
5.3.2.2. Razmatranja vezana uz povezanost tipa poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poduzeća 142
5.3.2.3. Razmatranja vezana uz povezanost intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera s financijskom uspješnosti poduzeća 144

5.3.2.4. Razmatranja vezana uz medijacijski učinak intrinzične motivacije na odnos tipova poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća 145
5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja 147
6. ZAKLJUČAK 150
POPIS IZVORA 153
POPIS TABLICA 183
PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK 186
PRILOG 2. ŽIVOTOPIS AUTORA 191

1. UVOD

Predmet istraživanja ovog rada su potrebe pojedinca na čelu poduzeća za postignućem, povezanošću i moći te njihov utjecaj na financijsku uspješnost poduzeća, stoga je rad pozicioniran u područje društvenih znanosti, polje ekonomije, grana organizacije i menadžmenta.

U ovom je doktorskom radu u središtu istraživanja poduzetnik-menadžer i utjecaj njegove motivacije na financijsku uspješnost njegova poduzeća. Upravo je poduzetnička aktivnost zaslužna za rast produktivnosti i dohotka po glavi stanovnika u industrijaliziranim zemljama, stoga je važno razumijevanje poduzetničkog procesa. Poznavanje poduzetnika-menadžera kao osobe je ključno za razumijevanje tog procesa jer je upravo to osoba koja donosi ključne strategijske i operativne odluke važne za opstanak poduzeća (Aragon-Sanchez i Sanchez-Marin, 2005.).

U radu su prikazane i dosadašnje spoznaje iz područja mjerenja uspjeha poslovanja. Unatoč velikom broju znanstvenih studija koje su fokusirane na objašnjavanje i mjerenje uspjeha malih i srednjih poduzeća, ne postoji općeprihvaćena mjera njihova uspjeha (Davidsson i sur., 2009.). No, istraživanja upućuju na multidimenzionalnost koncepta uspješnosti njihova poslovanja (Kirby, 2005.). U ovom se radu financijska uspješnost poduzeća mjeri pomoću zbrojnog financijskog pokazatelja. Korišten je modificirani indeks financijske uspješnosti (MIFU), koji je izvorno konstruiran za mjerenje financijske uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća (Heimonen, 2012.; Virtanen i Heimonen, 2011.), a za potrebe ovog rada modificirano je njegovo bodovanje.

Važnost istraživanja potreba za postignućem, povezanošću i moći proizlazi iz činjenice da su one dio jedinstvenog osobnog iskustva i razlikuju se od osobe do osobe (Reeve, 2010.). Motivacija je u velikoj mjeri apstraktni konstrukt pomoću kojeg izdvajamo i pojašnjavamo pojedine komponente ili aspekte mnogih različitih procesa koji tijekom života usmjeravaju naše ponašanje (npr. Thomae, 1965.). U ovom doktorskom radu sjedinjeni su koncepti motivacije iz Decijeve (1971.) Teorije samoodređenja (engl. *Self-determination theory – SDT*) i Teorije stečenih potreba prema McClelland (1987.). Edward Deci je postavio teoriju prema kojoj se motivacija dijeli na tri tipa, koji se mogu prikazati na kontinuumu samoodređenja ili percipiranog mjesta uzročnosti (Ryan i

Deci, 2000.a), pa razlikuje ekstrinzičnu motivaciju (koja se očituje kroz postizanje određenog cilja radi dobivanja vanjske nagrade), intrinzičnu motivaciju (koja se očituje kroz postizanje određenog cilja radi vlastitog unutarnjeg zadovoljstva) i amotivaciju (nepostojanje motivacije) (Ryan i Deci, 2000.a). Ekstrinzična motivacija je koncept koji se odnosi na aktivnost koja je poduzeta kako bi se postigao odvojivi ishod, intrinzična se motivacija odnosi na aktivnost koja se obavlja radi uživanja u samoj aktivnosti, a ne zbog njezina odvojivog ishoda, dok je amotivacija nepostojanje motivacije, odnosno njezina potpunu odsutnost (Ryan i Deci, 2000.a).

1.1. Problem istraživanja

Istraživački interes ovog rada usmjeren je na pitanje kako motivacija kao dio osobnosti poduzetnika-menadžera utječe na financijsko poslovanje njegova poduzeća.

Kako bi se jasno definiralo tko je poduzetnik-menadžer i kakva su njegova obilježja, potrebno je krenuti od definicije poduzetništva i osobe poduzetnika. S obzirom na to da ne postoji jedinstvena, općeprihvaćena definicija poduzetništva i poduzetnika, očekivano je da se u literaturi mogu pronaći brojne definicije istih (Chell i sur., 1991.). Prema Ahmad i Seymor (2008.), zbog nedostatka slaganja među autorima, ni jedna se definicija danas ne može koristiti za opisivanje osobe poduzetnika. Međutim, mnogi autori (npr. Markman i Baron, 2003.) tvrde kako postoje osobine koje su nužne kako bi se netko ostvario kao poduzetnik. U 19. stoljeću je Say (prema Douglas, 2009.) definirao poduzetnika kao osobu koja radi s ciljem ostvarivanja ekonomske koristi. Prema brojnim novijim istraživanjima (npr. Aldrich i Martinez, 2007.; Baumol, 1986.; Holcombe, 1998.; Wennekers i Thurik, 1999.), definicija poduzetnika uključuje osobine poput sposobnosti istodobnog upravljanja većim brojem projekata; sposobnosti upravljanja aktivnostima koje dovode do radikalnih inovacija i rasta poslovanja; specijaliziranje u donošenju ključnih odluka. Budući da se u literaturi često spominje „aktivno upravljanje“, može se zaključiti da osobu poduzetnika ne čini samo osnivanje poslovnog subjekta (vlasništvo) nego i aktivno upravljanje poduzećem, koje uključuje donošenje ključnih odluka za opstanak i rast poduzeća. Za potrebe ovog doktorskog rada, poduzetnik-menadžer definira se kao osoba koja je 1.) vlasnik poduzeća, 2.) direktor poduzeća i 3.) bavi se menadžerskim poslom u tom poduzeću.

Premda u svakom gospodarstvu posluju poduzeća različitih veličina, u fokusu ovog rada su mikro, mala i srednja poduzeća iz djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj. Navedena poduzeća smatraju se pokretačem gospodarstva jer su glavni izvor novih poslovnih aktivnosti i kreatori su novih radnih mjesta (Knight, 2000.; Lumpkin i Dess, 1996.). Prema Drucker (1985.), upravo se za mala i srednja poduzeća veže identifikacija mogućnosti za inoviranje. Naime, navedena su poduzeća sklonija predstavljanju novih radikalnih proizvoda koji im omogućavaju konkurentsku prednost nad ostalim subjektima na tržištu (Casson, 2005.). Predstavljanje novih proizvoda i usluga jedna je od ključnih aktivnosti koja izdvaja poduzetnika od ostalih sudionika na tržištu. Poduzetnik je osoba koja inovira i koja u uspostavljanju poduzetničkog pothvata pronalazi načine na koje tržištu može predstaviti postojeći ili novi proizvod na inovativan način.

Indeks financijske uspješnosti je zbrojni i dinamični pokazatelj sljedećih šest računovodstvenih pokazatelja financijskog poslovanja nekog poduzeća (Virtanen i Heimonen, 2011.): 1.) povrat na uloženo (engl. *return on investment* – ROI), 2.) EBIT marža, 3.) koeficijent tekuće likvidnosti, 4.) koeficijent vlastitog financiranja, 5.) koeficijent financiranja i 6.) godine povrata kamatonosnih obveza. Međutim, zbog neosjetljivosti bodovanja ovih financijskih pokazatelja u slučaju hrvatskih poduzeća iz djelatnosti računalnog programiranja, za potrebe rada je taj sustav bodovanja, odnosno konstrukcija indeksa, modificiran i dorađen. Taj je indeks nazvan modificirani indeks financijske uspješnosti (MIFU). Modifikacija indeksa izvršena je na temelju financijskih podataka svih poduzeća koja posluju u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj.

Poduzetnik-menadžer je osoba koja upravlja poduzećem i vlastitim inovacijama kako bi postigla efikasnost u poslovanju (Alvarez i sur., 2010.). Budući da u mikro, malim i srednjim poduzećima osobnost poduzetnika najviše dolazi do izražaja, može se zaključiti kako je za njihovo poslovanje presudan ljudski čimbenik. Iz tog je razloga u ovom radu istraživan utjecaj različitih potreba, kao dijela osobnosti poduzetnika-menadžera, na financijsko poslovanje njegova poduzeća. Prva jednodimenzionalna istraživanja o motivaciji poslovnih ljudi proveli su McClelland i Winter (1969.). Ovi su autori utvrdili da je potreba za postignućem osobina koja razlikuje poduzetnike od ostalih tipova menadžera, a potreba za moći se u najvećoj mjeri povezuje s profesionalnim menadžerima. Naknadno su McClelland i Burnham (1976.) utvrdili da se menadžeri u

korporacijama mogu svrstati u tri skupine na temelju njihovih motivacijskih profila. Međutim, relativno je malo istraživanja motivacije provođeno na poduzetnicima-menadžerima i u ovom trenutku postoji malo informacija o njihovim motivacijskim profilima. Dodatno, u dosadašnjim istraživanjima u kojima su poduzetnici-menadžeri bili u fokusu istraživanja, rijetko se u analizi koristio sveobuhvatni pokazatelj financijske uspješnosti poslovanja. Upravo se tu otvorio prostor za istraživanje koje je provedeno u sklopu ovog rada.

Teorijom samoodređenja određeni su neposredni učinci intrinzične i ekstrinzične motivacije na ostvarenje boljeg poslovnog uspjeha (Leroy i sur., 2015.). Također, prema navedenoj teoriji bilo koji čimbenik u poslovnom okruženju koji zadovoljava osnovne ljudske potrebe za autonomijom, natjecanjem ili povezivanjem povećat će intrinzičnu motivaciju menadžera (Gagné i Deci, 2005.). To se posebno odnosi na poslove koji zahtijevaju kompleksne procese koji podrazumijevaju razmišljanje, za razliku od jednostavnijih poslova (Gagné i Deci, 2005.). Nadalje, prema teoriji samoodređenja, intrinzična je motivacija centralni dio proaktivne ljudske prirode, koja je osnova za učenje i razvoj (Deci i Ryan, 2012.). Neki autori (npr. Grant i Berry, 2011.) navode da su intrinzično motivirani vlasnici poduzeća u poslu skloniji postizanju osobnog zadovoljstva, definiranju vlastitih interesa, zadovoljenju znatiželje i osobnih ciljeva. Intrinzična motivacija može se odrediti i kao prirodna motivacijska tendencija i kritički element kognitivnog, društvenog i fizičkog razvoja (Hennessey, 2017.). Prema Bande i suradnicima (2016.), kod vlasnika malih i srednjih poduzeća koji su intrinzično motivirani postoji veća vjerojatnost da se voljno uključe u posao i rade na unaprjeđenju svojih vještina. Grant i Berry (2011.) navode da će vlasnici malih i srednjih poduzeća vjerojatno biti intrinzično motivirani ako rast svog poslovanja pripisuju čimbenicima koji su pod vlastitom kontrolom (npr. autonomija), ako vjeruju da imaju vještine za učinkovito postizanje željenih ciljeva (npr. samoučinkovitost) te ako su zainteresirani za rast poslovanja, a ne samo za stvaranje bogatstva (Ncube i Zondo, 2018.).

McClelland i Burnham (1976.) u svojoj teoriji stečenih potreba navode kako se profesionalni menadžeri razlikuju ovisno o razvijenosti pojedine potrebe – potrebe za postignućem, potrebe za moći i potrebe za povezanošću. Na taj se način mogu razlikovati tri tipa menadžera (McClelland i Burnham, 1976.): institucionalni menadžer, afilijativni menadžer i menadžer osobne moći.

1.) Tip 1: Institucionalni menadžer – one osobe koje imaju najviše izraženu potrebu za moći, nakon čega slijedi visoka potreba za postignućem te niska potreba za povezanošću. Ovaj je tip menadžera prema McClellandu najuspješniji jer ova kombinacija potreba dovodi do osobina kao što su autonomija, dominantnost i unutarnji lokus kontrole (Sexton i Bowman, 1985.). Visoka potreba za moći (u kombinaciji s visokom potrebom za postignućem) ne manifestira se kao „diktatorska moć“, nego kao izražena sposobnost da se utječe na mišljenje drugih, ali na pozitivan način. Ova vrsta menadžera je uspješnija od ostalih jer oni razvijaju veći osjećaj odgovornosti među zaposlenicima i osiguravaju timski rad u organizaciji. Niža potreba za povezanošću pridonosi boljem upravljanju zaposlenicima jer takvi menadžeri ne stvaraju osobne veze s drugim zaposlenicima u korporacijama (McClelland, 1970.; McClelland, 1985.; McClelland i Burnham, 1976.).

2.) Tip 2: Afilijativni menadžer – ima visoku potrebu za postignućem te potrebu za povezanošću, koja je viša od potrebe za moći. Ovaj tip menadžera ulazi u pothvat iz razloga da ostavi nešto u naslijeđe. Također se navodi da je ovom tipu menadžera važnije da bude prihvaćen u društvu nego da uspješno obavlja svoje radne zadatke (Barrow, 1998.).

3.) Tip 3: Menadžer osobne moći – ima potrebu za moći višu od potrebe za povezanošću, uz nisku inhibiciju. Menadžeri koji spadaju u ovaj tip izvršavaju zadatke samo ako mogu utjecati na druge da ih obave za njih, zbog čega imaju nisku potrebu za povezanošću (nije im bitno mišljenje drugih) (McClelland, 1987.).

McClelland (1965.; 1985.) je proveo opsežna istraživanja motivacije menadžera, ali potrebno je naglasiti da se radilo o profesionalnim menadžerima u korporacijama, a ne poduzetnicima-menadžerima. Također, velik broj istraživanja bavio se ispitivanjem povezanosti različitih potreba menadžera s njihovom učinkovitošću (Boyatzis, 1982.; McClelland, 1975.; McClelland i Boyatzis, 1982.; McClelland i Burnham, 1976.; Varga, 1975.; Winter, 1973.). Rezultati navedenih istraživanja općenito podupiru pretpostavku da optimalan sklop potreba profesionalnih menadžera uključuje izraženu potrebu za moći, umjereno izraženu potrebu za postignućem i relativno nisku potrebu za povezanošću.

McClelland (1987.) također objašnjava da osobe koje rade kao profesionalni menadžeri, a imaju visoku potrebu za postignućem nisu najbolji vođe budući da su usredotočeni na postizanje osobnog uspjeha i većinu zadataka žele uraditi samostalno. S druge strane, osobina poduzetnika-menadžera je da uspjeh svog poduzeća doživljavaju kao vlastiti uspjeh pa je kod njih usmjerenost na vlastito postignuće ujedno usmjerenost i na postignuće poduzeća. Iz tog razloga, kad govorimo o uspješnosti poduzeća, pretpostavlja se da je izražena potreba za postignućem kod poduzetnika-menadžera poželjno obilježje.

McClelland (1987.) navodi da većinu pojedinaca dominantno obilježava jedna od tri potrebe (potreba za postignućem, potreba za povezanošću i potreba za moći) koja je značajnije izražena od ostalih, te tako čini tzv. motivacijski profil pojedinca. Polazeći od te tvrdnje, Andersen je (1994.) proveo istraživanje na profesionalnim menadžerima i pokazao da većina menadžera (njih više od 90 %) ima svoj motivacijski profil (određen pomoću dominantne potrebe). Ovaj nalaz pokazuje da bi se McClellandovi navodi mogli primijeniti i na menadžere, specifično poduzetnike-menadžere, pa je on i korišten u ovom istraživanju za provjeru kako motivacijski profil poduzetnika-menadžera utječe na financijsko poslovanje njegova poduzeća. Određivanje motivacijskog profila prema dominantnoj potrebi, tj. određivanje koji od navedene tri potrebe dominira kod svakog pojedinca, prikladnije je u istraživanjima, jer je moguće da bi fokusiranje samo na tri tipa menadžera koje je u ranijim publikacijama izdvojio McClelland dovelo do toga da dio ispitanika pripada nekom „četvrtom“ tipu (jer navedeni tipovi ne pokrivaju sve moguće poretke izraženosti potreba). Također, postoji vjerojatnost da ni jedan poduzetnik-menadžer ne pripada nekom od izdvojenih tipova. Zato se čini praktičnije u istraživanjima motivacijskih profila koristiti podjelu prema dominantnoj potrebi, koju je koristio i Andersen (1994.; 2010.; 2018.).

Ovaj doktorski rad temelji se na ispitivanju poduzetnika-menadžera koji upravljaju poduzećima iz jedne djelatnosti, djelatnosti računalnog programiranja. Naime, uspješna se poduzeća u jednoj djelatnosti razlikuju od poduzeća u drugim djelatnostima po onome što ih čini uspješnima (Hitt i sur., 1997.). Odabir jedne djelatnosti važan je ne samo zbog činjenice da neka djelatnost obično uključuje poduzeća koja imaju slične vanjske probleme te koja se samim time mogu uspoređivati (Chandler, 1962.) nego i zbog smislenosti usporedbe računovodstvenih pokazatelja poslovanja. Pokazatelji su najbolje usporedivi za poduzeća iz iste djelatnosti jer je svaka djelatnost specifična

te bi usporedba s drugim djelatnostima dovela do problema u konzistenciji usporedbe (Žager i sur., 2017.).

Također, u literaturi se spominje da poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja čine važan i značajan dio razvoja gospodarstva (Davidsson i sur., 1998.; Henrekson i Johansson, 2010.; Schreyer, 2000.). Dodatno, ovu djelatnost karakterizira iznadprosječno visoko ostvarenje prihoda u odnosu na broj zaposlenih. Drugim riječima, uz relativno mali broj zaposlenika i to većinom u mikro poduzećima, poduzeća u računalnoj djelatnosti ostvaruju značajne prihode u ukupnom gospodarstvu i za pretpostaviti je da će se ova djelatnost sve više razvijati i biti sve veći dio gospodarstva svih država, pa tako i Republike Hrvatske. S druge strane, u ovoj djelatnosti većinom poduzeća upravljaju poduzetnici koji su ujedno i menadžeri u tom poduzeću, zbog čega je upravo ta djelatnost, prema postavljenim ciljevima ovog istraživanja, odabrana za ispitivanje.

1.2. Ciljevi istraživanja

U skladu s opisanim problemom istraživanja postavljen je glavni cilj ovog doktorskog rada – ispitati kako je motivacijski profil poduzetnika-menadžera povezan s financijskim poslovanjem njegova poduzeća.

Kao što je navedeno, vrlo je malo istraživanja u ovom području provedeno na poduzetnicima-menadžerima (većina ih je bila usmjerena na profesionalne menadžere). Nadalje, provedena su brojna istraživanja koja su ispitivala utjecaj intrinzične i ekstrinzične motivacije profesionalnih menadžera i poduzetnika-menadžera na uspješnost poslovanja, no ta su istraživanja bila fokusirana samo na pojedinu vrstu motivacije, a za mjerenje uspješnosti poduzeća nisu uvijek bili korišteni objektivni ni sveobuhvatni pokazatelji. Najčešće su to bili nefinancijski (veličina tržišta, inovativnost) i određeni financijski pokazatelji (ukupan prihod, broj zaposlenika, rast prihoda). Iz navedenog proizlazi temeljni cilj istraživanja:

(IC1) Identificirati tip poduzetnika-menadžera s obzirom na razvijenost potrebe za postignućem, povezanošću i moći te odrediti koja je u najvećoj mjeri povezana s financijskim uspjehom

poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj.

Pored navedenog osnovnog istraživačkog cilja definirani su i dodatni znanstveni ciljevi istraživanja:

(IC2) Analizirati povezanost intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj.

(IC3) Provjeriti posreduje li intrinzična motivacija u vezi između tipa poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju navedenih ciljeva istraživanja postavljene su tri istraživačke hipoteze, pri čemu se prva hipoteza razlaže na dvije podhipoteze.

U prvoj se hipotezi polazi od McClellandovih navoda da svaki pojedinac posjeduje vlastiti motivacijski profil koji se može odrediti preko dominacije jedne od tri potrebe – potrebe za postignućem, potrebe za povezanošću i potrebe za moći. Pretpostavlja se da se poduzetnici-menadžeri mikro, malih i srednjih poduzeća mogu svrstati u različite vrste na temelju prisutnosti različitih potreba (potreba za postignućem, potreba za povezanošću i potreba za moći). U dosadašnjim su istraživanjima (npr. Andersen, 1994.; Andersen, 2018.; McClelland i Burnham, 1976.) ispitivanja vrste menadžera provođena na zaposlenim osobama koje su radile unutar različitih jedinica korporacija. Prilikom temeljitog pregleda literature nije pronađeno istraživanje koje je pokušalo utvrditi tipove poduzetnika-menadžera u privatnim poduzećima. U međunarodnom, a samim time i u hrvatskom kontekstu radi se o prvom istraživanju kojim se pokušalo utvrditi tipove poduzetnika-menadžera prema dominaciji jedne od tri prethodno navedene

potrebe. Navedeno je važno iz razloga što su potreba za postignućem i potreba za moći prepoznate u profesionalnom životu i posebno dobivaju na važnosti u ostvarivanju profesionalnog uspjeha (Ružić i sur., 2016.). Na temelju prethodno navedenog postavljena je prva hipoteza koja glasi:

H1a: Postoje različiti tipovi poduzetnika-menadžera s obzirom na razvijenost njihovih potreba za postignućem, za povezanošću i za moći.

H1b se temelji na rezultatima longitudinalnog istraživanja (McClelland, 1965.) i novijim istraživanjima koja upućuju na to da je potreba za postignućem izražena kod poduzetnika (Rupčić, 2018.). Stoga se u ovoj podhipotezi pretpostavlja da će poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri kod kojih dominira potreba za postignućem imati financijski uspješnije poslovanje u odnosu na ostale tipove poduzetnika menadžera, pri čemu se uspjeh poslovanja mjeri putem zbrojne ocjene financijske uspješnosti poduzeća (MIFU). Iz navedenog proizlazi sljedeća podhipoteza:

H1b: Poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri kod kojih dominira potreba za postignućem imaju financijski uspješnije poslovanje u usporedbi s ostalim tipovima poduzetnika-menadžera.

Druga hipoteza doktorskog rada veže se na teoriju dvojice švicarskih ekonomista Freya i Osterloha iz 2002. godine, koja proizlazi iz Decijeve teorije samoodređenja. Autori obrazlažu da su poduzetnici kao osobe ekstreman primjer ekstrinzično motiviranih osoba koje se vode novčanom nagradom kao ključnim ciljem zadovoljavanja vlastitih potreba. U literaturi se također navodi kako su aktivnosti koje značajno ovise o kreativnosti poduzetnika-menadžera pod utjecajem intrinzične motivacije (Cnossen i sur., 2019.). Pod pretpostavkom da su poduzetnici-menadžeri koji posluju u djelatnosti računalnog programiranja kreativni, njihova intrinzična motivacija bi trebala biti pozitivno povezana s organizacijskim rezultatima, pogotovo kada je ishod zadataka nepredvidljiv i nepoznat (kada ulaze u posao, poduzetnici ne mogu sa sigurnošću tvrditi da će postići financijsku uspješnost). Stoga druga hipoteza u radu glasi:

H2: Intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera je snažnije povezana s financijskom uspješnosti poduzeća kojima upravljaju nego ekstrinzična motivacija.

U trećoj se hipotezi pretpostavlja da će razina intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera biti medijator u pretpostavljenom odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poduzeća u računalnoj djelatnosti. S obzirom na to da je s jedne strane pretpostavljeno djelovanje tipa poduzetnika-menadžera na financijsku uspješnost poduzeća kojim upravlja, a s druge strane pozitivna povezanost intrinzične motivacije i financijske uspješnosti poduzeća, pretpostavlja se da će izraženost intrinzične motivacije objašnjavati veći dio varijance uspješnosti poslovanja poduzeća i biti medijator u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha njihovih poduzeća:

H3: Intrinzična motivacija ima medijacijski učinak u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poslovanja.

1.4. Metode znanstvenog istraživanja

Kako bi se realizirali navedeni ciljevi, provedeno je teorijsko i empirijsko istraživanje. Prilikom izrade teorijskog dijela rada korištene su metode kompilacije, deskripcije, komparacije i klasifikacije. Za potrebe izrade empirijskog dijela prikupljeni su primarni podaci (anketnom metodom) i sekundarni podaci (financijski pokazatelji poduzeća). U statističkoj obradi podataka ispitano je djelovanje socio-demografskih varijabli i obilježja poduzeća kojima poduzetnici-menadžeri upravljaju na podjelu poduzetnika-menadžera u tipove. Nadalje, provjerena je značajnost razlika u agregiranom pokazatelju uspješnosti poduzeća kao i u zasebnim financijskim pokazateljima između tipa 1 poduzetnika-menadžera i ostalih tipova. Izračunati su koeficijenti korelacije i provedena regresijska i hijerarhijska regresijska analiza na intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji kao prediktorima i MIFU vrijednosti poduzeća kao kriterija.

Za prikupljanje primarnih podataka korišten je anketni upitnik koji je uključivao tri vrste pitanja: socio-demografska obilježja, *Objedinjena skala motiva* (engl. *The Unified Motive Scales* – UMS prema Schonbrodt i Gerstenberg, 2012.) i *Multidimenzionalna skala profesionalne motivacije* (engl. *Multidimensional Work Motivation Scale* – MWMS prema Gagné i sur., 2015.).

U istraživanju su sudjelovali poduzetnici-menadžeri, vlasnici mikro, malih i srednjih poduzeća koja su registrirana u Republici Hrvatskoj i ostvaruju glavninu prihoda u djelatnosti računalnog programiranja te imaju minimalno tri godine kontinuiranog poslovanja do početka istraživanja. Dodatni uvjet bio je da je poduzeće FINA-i predalo Godišnji financijski izvještaj za 2018. godinu. Od ciljane skupine ispitanika u istraživanju je sudjelovalo 178 poduzetnika-menadžera.

1.5. Znanstveni doprinos

Kako su mikro, mala i srednja poduzeća od velike važnosti za gospodarstvo, potrebno je promatrati sve čimbenike koji mogu utjecati na njihovu financijsku uspješnost, pa tako i motivacijski profil poduzetnika-menadžera. Pregledom dosadašnjih istraživanja utvrđeno je kako u Republici Hrvatskoj, ali i šire, do sada nije provedeno istraživanje koje analizira utjecaj motivacijskog profila vlasnika poduzeća koji je ujedno i menadžer, na financijsku uspješnost poslovanja poduzeća.

Potrebno je istaknuti da su do sada motivacijski profili ispitivani na pojedincima koji rade u korporacijama, a ne na poduzetnicima-menadžerima iz mikro, malih i srednjih poduzeća, stoga je navedeno jedan od glavnih znanstvenih doprinosa ovog rada. Također, u radu se istražuje kako su ekstrinzična i intrinzična motivacija povezane s financijskom uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzetnika-menadžera, što također nije bila tema dosadašnjih istraživanja.

U ovom se radu kombiniraju dva priznata, a dosad u kombinaciji neistražena koncepta – koncept tipa poduzetnika-menadžera prema dominantnoj teoriji o tri potrebe (potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za povezanošću) i koncept intrinzične i ekstrinzične motivacije, s kvantitativnim podacima – financijskim uspjehom poduzeća. Također, s obzirom na to da je utvrđeno da se vrste motivacije mogu razvijati kroz edukaciju, teorijski i empirijski zaključci istraživanja imaju i svoj aplikativan doprinos. Dobiveni zaključci su relevantni za javnost jer predstavljaju unaprjeđenje spoznaja o poduzetnicima-menadžerima koji kroz uspješno poslovanje pridonose razvoju gospodarstava.

1.6. Kratki opis strukture i sadržaja rada

Ovaj je doktorski rad podijeljen u šest poglavlja. U uvodnom se poglavlju opisuje problem istraživanja, navode se ciljevi i istraživačke hipoteze, ukratko su objašnjene metode istraživanja korištene u radu te je istaknut znanstveni doprinos istog. U završnom dijelu uvodnog poglavlja prezentirana je struktura i sadržaj rada.

U drugom se poglavlju objašnjava pojam poduzetničkog pothvata, određuju različiti pristupi definiranju poduzetništva i opisuje pojam poduzetnika-menadžera. Naglaskom na različite pristupe uputilo se na postojanje nesklada u definiranju osobe poduzetnika u ekonomskoj teoriji.

Treće poglavlje usmjereno je na mjerenje financijske uspješnosti poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća i obrazložena je važnost tih poduzeća u razvoju gospodarstva. S obzirom na to da je istraživanje provedeno na poduzećima u računalnoj djelatnosti, iznijete su informacije o poslovanju poduzeća u toj djelatnosti. Objašnjeni su i različiti načini mjerenja (ne)uspjeha poduzeća.

Četvrto poglavlje započinje pojmovnim određenjem motivacije i njenim povijesnim razvojem. U nastavku poglavlja prezentirane su ključne teorije motivacije te je dan osvrt na motivaciju poduzetnika-menadžera i pregled tipova menadžera prema McClellandu i prema dominantnoj potrebi.

U petom poglavlju prikazan je empirijski dio rada. U njemu je prikazana metodologija istraživanja te dobiveni rezultati, nakon kojih slijedi rasprava o rezultatima. Navedena su i ograničenja provedenog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.

U šestom je poglavlju napisan zaključak u kojem se dobiveni rezultati empirijskog istraživanja povezuju s teorijskim dijelom rada.

Nakon šestog poglavlja navedeni su popis izvora i popis tablica. U Prilogu 1. prikazan je anketni upitnik korišten u istraživanju, a u Prilogu 2. priložen životopis autora rada.

2. ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA I PRISTUPI DEFINIRANJU PODUZETNIŠTVA

Bolton i Thompson (2004.) definiraju poduzetnika kao „osobu koja stvara i inovira kako bi izgradila nešto od prepoznate vrijednosti na temelju percipiranih prilika.“ Riječ „poduzetnik“ potječe od francuskog glagola *entreprendre,* što znači „poduzeti“ (Mazzarol i sur., 2020.). Izraz „poduzetnik“ prvi je koristio Richard Cantillon, koji je definirao poduzetnike kao pojedince koji snose rizik kupovanja po određenim cijenama i rizik prodaje po nesigurnim cijenama (Mazzarol i sur., 2020.). Schumpeter je ovu definiciju proširio izvan koncepta poduzetnika koji trguje robom ili uslugama kako bi u nju uključio inovacije i time je postavio inovaciju u samo središte poduzetničkog ponašanja (Mazzarol i sur., 2020.).

2.1. Razumijevanje poduzetničkog pothvata

Poduzetništvo i poduzetničke inovacije važni su elementi u procesu ekonomskog razvoja te imaju značajnu ulogu u održavanju konkurentnosti nacionalnog gospodarstva (Gamal i sur., 2011). Prema Kuratko i suradnicima (2015.), utjecaj poduzetničke aktivnosti osjeća se u svim sektorima i na svim razinama društva, što se posebno odnosi na inovacije, konkurentnost i produktivnost gospodarstva, otvaranje novih radnih mjesta i stvaranje novih industrija. Poduzetništvo je prepoznato kao sredstvo za poticanje promjena i rasta unutar i između nacionalnih gospodarstava, a samim time se od znanstvene zajednice očekuje da se bavi različitim disciplinama poduzetništva te da razvija vještine svih onih koji imaju dobre ideje za pokretanje novih poslova (Kuratko i sur., 2015.).

Kuratko i suradnici (2015.) navode da je za razumijevanje poduzetničkog pothvata potrebno odgovoriti na dva pitanja. Prvo pitanje je „Je li obrazovanje važno za poduzetnike?“, a autori navode da je, tj. da su obrazovanje i poduzetništvo usko povezani – što neka osoba ima viši stupanj postignutog obrazovanja, to je vjerojatnije da će ona biti uspješna u bavljenju poduzetništvom. Drugo pitanje glasi: „Može li se poduzetništvo podučavati?“ Odgovor na ovo pitanje nije jednostavan. Kuratko i suradnici (2015.) navode da podučavanje olakšava stjecanje vještina te da podučavanjem osoba postaje sigurnija u svoje sposobnosti i vještine potrebne za postizanje uspjeha, zbog čega će biti spremnija za ulazak u sam poduzetnički poduhvat.

Prema Brannback i suradnicima (2013.), poduzetništvo je više od stvaranja poduzeća – traženje različitih opcija, preuzimanje rizika koji su izvan osobne zone sigurnosti i sklonost realizaciji ideja kombinacija su osobina koja čini poduzetnike, pri čemu su neke osobe rođene s navedenim obilježjima, dok druge mogu razviti poduzetnički mentalni sklop. Nadalje, autori navode da je zanimanje šire zajednice za poduzetništvo i poduzetničke inovacije potaknuto željom za održavanjem gospodarskog rasta i otvaranjem novih radnih mjesta. Tako je globalna financijska kriza, koja se pojavila u razdoblju od 2007. do 2009. godine, utjecala na većinu svjetskih ekonomija, rezultirajući padom BDP-a, visokom stopom nezaposlenosti, gašenjem poduzeća i propadanjem banaka, no autori smatraju da je čak i bez kriza sveukupni trend početkom 21. stoljeća pokazivao stalni pad zaposlenosti u korporacijama i otvaranje novih radnih mjesta stvorenih zapošljavanjem u mikro, malim i srednjim poduzećima (Brannback i sur., 2013.).

Kuratko i suradnici (2015.) navode kako poduzetništvo nije nova pojava, no pokušaji da se sustavno prouči su noviji. Oni također ističu da se područje poduzetništva kao poslovna disciplina razvilo preuzimanjem, nadogradnjom i prilagođavanjem teorijskih i konceptualnih radova iz raznih područja: sociologije, psihologije, antropologije, marketinga, menadžmenta, financija, organizacijskog ponašanja i inženjerstva.

Rast interesa za proučavanje poduzetničkog ponašanja može se pratiti od 1970-ih godina kada su mnoge industrijski razvijene države počele doživljavati velike promjene u svom ekonomskom bogatstvu (Mazzarol i sur., 2020.). Prema Druckeru (1985.), nove tehnologije na ključnim tržištima dovele su do smanjenja proizvodnje u tradicionalnim sektorima, a to smanjenje bilo je praćeno porastom pruženih usluga u tercijarnom sektoru, u kojem je sve više zapošljavana većina zaposlenika postindustrijskih gospodarstava. Mnoga velika poduzeća počela su davati podugovore manjim poduzećima, a taj se proces 1990-ih dodatno ubrzao (Mazzarol i sur., 2020.). Dolazak novih informacijskih tehnologija u 1980-ima također je potpomogao rastu poduzetništva – dijelom stvaranjem potpuno novih industrija koje su omogućile nastanak novih poduzetnika, a dijelom kroz decentralizaciju koju su takve nove informacijske i komunikacijske tehnologije omogućile (Mazzarol i sur., 2020.). Mazzarol i suradnici (2020.) također navode da je brzina tehnoloških promjena i njihova sposobnost da poremete postojeće industrije značajna, što potencijalno

ugrožava mnoga radna mjesta, ali i stvara mogućnosti za nove industrije koje otvaraju nova radna mjesta.

Domena poduzetništva, prema Mazzarol i suradnicima (2020.), sadrži najmanje sedam elemenata – prva tri su prepoznavanje, istraživanje i iskorištavanje budućih prilika, a sljedeća četiri podrazumijevaju stvaranje novih pothvata, stvaranje novih proizvoda, stvaranje novih tržišta ili čak industrija te stvaranje bogatstva. Sposobnost prepoznavanja mogućnosti leži u središtu koncepta poduzetništva (Alvarez i Busenitz, 2001.). Kirzner (1997.) sugerira da je poduzetnik osoba koja narušava ravnotežu tržišta na način da stvara inovativne proizvode i procese, a poduzetnička pozornost nije rezultat slučajnosti ili sreće, nego je više od rezultata rutinskog traženja informacija. Autor navodi da se poduzetnici uključuju u postupak poduzetničkog otkrivanja u kojem pretraživanje prilika uključuje specijalizirano znanje, premda za mnoge nije ključno što imaju to specijalizirano znanje, nego to što mogu prepoznati poduzetničku priliku. Kod poduzetnika se također ističe njihova sposobnost da se služe specijaliziranim vještinama i znanjem drugih te da oblikuju resurse u svrhu postizanja komercijalne koristi (Alvarez i Busenitz, 2001.).

Shane i Venkataraman (2000.) navode da je poduzetništvo široki pojam kojim su obuhvaćena raznolika istraživanja, no ta se istraživanja najčešće usmjeravaju na specifični aspekt okruženja, a ne na poduzetništvo u cjelini, što rezultira problemima u prepoznavanju doprinosa području poduzetništva, što pak narušava legitimitet ovog područja istraživanja. Isti autori navode kako se istraživači pitaju zašto je poduzetničko istraživanje potrebno ako ne objašnjava ili ne predviđa empirijske fenomene izvan onoga što je poznato iz drugih područja. S druge strane, koncepti koje poduzetništvo uključuje najčešće nisu dovoljno jasno definirani niti empirijski provjerljivi (Shane i Venkataraman, 2000.). Tako Davidsson (2015.) navodi da se pojam „poduzetnička prilika“ može činiti intuitivno privlačnim i jasnim, ali zapravo nije dovoljno određen da bi mogao pružiti temelj za daljnji napredak istraživanja poduzetništva.

2.2. Pristupi definiranju poduzetništva

U empirijskim je istraživanjima fenomen poduzetništva opisan na razne načine, međutim, za unaprjeđenje znanja u ovom području potrebno je postaviti teorije koje će generirati daljnja svrsishodna empirijska istraživanja. U ovom su poglavlju prikazani ključni pristupi definiranju poduzetništva. Pristupi koji su ovdje opisani služe za razumijevanje poduzetničkog pothvata i njegova uspjeha ili neuspjeha te preciznije definiranje vanjskih uvjeta koji su povoljni za taj pothvat (Iversen i sur., 2008.).

Deakins i Freel (1998.) navode da se većina literature o poduzetništvu grupira oko tri pristupa:

1.) ekonomskog pristupa, koji naglašava ulogu poduzetnika u gospodarskom razvoju;
2.) socijalnog pristupa, koji naglašava stvaranje društvenih vrijednosti;
3.) psihološkog pristupa, koji se usredotočuje na osobine ličnosti poduzetnika.

Dok se ekonomski i socijalni pristup fokusiraju na ekonomiju i društvo kao jedinice analize, psihološki pristup se usredotočuje na pojedinca kao jedinicu analize, odnosno obilježja ličnosti poduzetnika povezana s poduzetništvom, kao što su potreba za postignućem, unutarnji lokus kontrole, samopouzdanje i preuzimanje rizika (Dvir i sur., 2009.). Uz navedene, bit će objašnjen i demografski pristup definiranju poduzetništva jer demografska obilježja pojedinca također mogu biti povezana s poduzetništvom te kao što navode Sajilan i suradnici (2015.) ta obilježja utječu na stav pojedinca vezan uz pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata.

Za bolje razumijevanje poduzetništva treba se osvrnuti i na njegove manje pozitivne aspekte, tj. rizike – ono što su Mazzarol i suradnici (2020.) opisali kao „mračna strana poduzetništva“ (engl. *dark side of entreprenuership*). Autori navode da poduzetništvo uključuje rizike koji su najčešće financijskog oblika i da poduzetnici preuzimaju značajan financijski rizik kada ulažu vlastitu uštedevinu u poslovanje, jer uštedevina može biti izgubljena. Međutim, financijski rizici nisu jedini s kojima se poduzetnici mogu suočavati. Druga vrsta rizika može se pojaviti kada dođe do rasta poduzetničkog pothvata jer se može dogoditi da poduzetnik mora preuzeti obveze koje su veće od vrijednosti njegove vlastite imovine ili prodati udjele u pothvatu drugim osobama, pri čemu riskira gubitak kontrole (Mazzarol i sur., 2020.).

Ostali rizici s kojima se poduzetnici suočavaju su oni koji se odnose na karijeru, obitelj i prijatelje te psihičko zdravlje (Mazzarol i sur., 2020.). Mazzarol i suradnici (2020.) navode da, što se karijere tiče, mnogi poduzetnici nakon pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata otkrivaju da se ne mogu ili ne žele vratiti poslu koji podrazumijeva rad za druge, iako nerijetko mogu zaraditi više radeći za druge i iako pokretanjem vlastitog poduzeća riskiraju ne samo uloženi novac nego i vlastitu karijeru. Autori dalje navode da vlastiti poduzetnički pothvat zahtijeva od poduzetnika jako puno truda i odricanja te nerijetko zaokupljuje svo njegovo slobodno vrijeme, a ako tome dodamo i stres vezan uz prekomjernu količinu posla, koji je uobičajen kod poduzetnika, može doći do narušavanja odnosa s prijateljima i obitelji. Stres također može proizlaziti iz usamljenosti, opsesije poslom ili iz komunikacije sa zaposlenicima, dobavljačima ili partnerima u teškim okolnostima (Naffziger i sur., 1994.). Prema Caird (1993.) psihologijska testiranja poduzetnika pokazuju da postoji i rizik od toga da se kod poduzetnika pojave obrasci sociopatskog ponašanja.

2.2.1. Ekonomski pristup definiranju poduzetništva

Iversen i suradnici (2008.) smatraju da se poduzetnička aktivnost može izmjeriti primjenom specifičnih pokazatelja koji identificiraju neke dimenzije poduzetništva, pa navode da postoji pet ključnih pokazatelja poduzetništva: stopa samozapošljavanja, stopa izlaska i ulaska u poduzetništvo, stupanj poduzetničke aktivnosti prema GEM-u (engl. *Global Entrepreneurship Monitor*), inovativnost i uspješnost.

Stopa samozaposlenosti je često korištena mjera za usporedbu poduzetništva po zemljama (npr. Ács i sur., 2012.; Ács i sur., 2014.). Iversen i suradnici (2008.) definiraju stopu samozapošljavanja kao broj samozaposlenih osoba u odnosu na ukupnu radnu snagu u nekoj državi, stope izlaska i ulaska u poduzetništvo (engl. *entry and exit rates*) kao broj novih poduzeća podijeljen ukupnim brojem poduzeća u nekoj državi, a stupanj poduzetničke aktivnosti kao procjenu koja se dobiva pomoću globalnog istraživačkog programa GEM. Istraživački program GEM kombinira različite pokazatelje poduzetničke aktivnosti, poput ukupne rane poduzetničke aktivnosti, stope „odraslih“ poduzeća i stope prekida poslovanja poduzeća te pokazuje da je razina poduzetničke aktivnosti povezana s ekonomskim rastom (Van Stel i sur., 2005.).

Poduzetnik je inovator koji pokreće proces „kreativne destrukcije“ i ekonomskog rasta (Iversen i sur., 2008.). Pokazatelj poduzetništva može se stoga temeljiti na procjeni inovativnosti, a u literaturi je predloženo nekoliko različitih pokazatelja inovativnosti, kao što su izdaci za istraživanje i razvoj ili broj patenata (Audretsch i Fritsch, 2002.). Kritika inovativnosti kao pokazatelja poduzetništva odnosi se na činjenicu da se inovativnost najčešće odnosi na troškove vezane uz inovacije, a ne broj uspješnih inovacija (Audretsch i Fritsch, 2002.).

Iversen i suradnici (2008.) spominju još neke pokazatelje poduzetništva, kao što je broj „gazela“, definiranih kao broj poduzeća koja ostvaruju konstantan rast prihoda od 20 % tijekom određenog vremenskog perioda u odnosu na ukupan broj poduzeća u gospodarstvu. Pretpostavka je da su „gazele“ poduzetnije od ostalih poduzeća, zbog čega se omjer „gazela“ i „običnih“ poduzeća smatra pokazateljem poduzetništva (Storey, 2016.). Sims i O'Regan (2006.) su pokazali da su „gazele“ poduzeća koja su mlađa od 15 godina, imaju vlasnika koji je mlađi od 50 godina, a ujedno je i menadžer poduzeća (poduzetnik-menadžer), te ostvaruju dobre financijske rezultate (mjerene omjerom bruto dobiti i zaposlenih).

No, potrebno je istaknuti i da Iversen i suradnici (2008.) navode da korištenje specifičnih pokazatelja poduzetničke aktivnosti otežava interpretaciju rezultata empirijskih istraživanja na dva načina:

1.) budući da se mnoge dimenzije poduzetništva koje su opisane u literaturi ne mogu izravno mjeriti ili se neprecizno mjere, istraživači trebaju precizno odrediti koja je dimenzija poduzetništva analizirana u određenom kontekstu,
2.) svaka empirijska studija koja pokušava mjeriti poduzetništvo kao cjelinu treba uzeti u obzir širok raspon pokazatelja kako bi se opisao što veći broj dimenzija poduzetništva.

2.2.2. Socijalni pristup definiranju poduzetništva

Socijalno poduzetništvo se odnosi na pristup pojedinca koji putem formalnog ili neformalnog pravnog oblika pokušava riješiti društveni problem (Austin, 2006.). U širem se smislu socijalno poduzetništvo odnosi na inovativne aktivnosti koje imaju cilj ostvarivanja društvenog prosperiteta,

bilo u profitnom sektoru, neprofitnom sektoru ili u hibridnim strukturnim oblicima u kojima se miješaju profitni i neprofitni pristup, a u užem smislu se obično odnosi na fenomen primjene poslovne stručnosti i tržišnih vještina u neprofitnom sektoru (Thompson i sur., 2000.). Austin (2006.) smatra da socijalno poduzetništvo nije definirano pravnim oblikom jer se u fokusu nalazi socijalni problem. Prema istom autoru, socijalno se poduzetništvo može pojasniti kroz četiri točke:

1.) tržišni neuspjeh – socijalno poduzetništvo pojavljuje se kada postoji neuspjeh na komercijalnom tržištu;
2.) misija – temeljna svrha socijalnog poduzetništva je stvaranje društvene vrijednosti za javno dobro;
3.) mjerenje učinkovitosti – društvena svrha socijalnog poduzetnika veći je izazov za mjerenje uspješnosti od mjerenja uspjeha komercijalnog poduzetnika koji može pratiti mjere uspješnosti poput financijskih pokazatelja, tržišnog udjela, zadovoljstva kupaca i kvalitete;
4.) ljudski i financijski resursi – socijalni poduzetnici trebaju znati upravljati ljudskim i financijskim resursima kako bi uspješno ostvarili svoj pothvat.

Posebno je potrebno istaknuti problematiku mobilizacije ljudskih i financijskih resursa za potrebe socijalnog poduzetništva (Oster, 1995.). Za razliku od komercijalnog poduzetnika koji često ima financijska sredstva ili poticaje za zapošljavanje i zadržavanje talenata, socijalni poduzetnici rijetko su u mogućnosti platiti potrebne zaposlenike, niti su u mogućnosti ponuditi druge kapitalne poticaje poput udjela u vlasništvu (Oster, 1995.). Prema Oster (1995.), upravo se stoga socijalna poduzeća često oslanjaju na volontere na ključnim funkcijama.

Socijalno poduzeće može rasti i širiti se, ali da bi se proširio organizacijski kapacitet s ograničenim resursima, socijalni se poduzetnik treba usredotočiti na uspostavljanje mreže kontakata i resursa te na razvijanje vještina važnih za učinkovito upravljanje odnosima u toj mreži (Bradach i Tempest, 2000.). Iako su mreže kontakata važne i za komercijalno poduzetništvo, njihova važnost je posebno velika za socijalne poduzetnike, s obzirom na to da je velik dio resursa na koje se oni oslanjaju izvan njihove neposredne kontrole, a odnosi socijalnog poduzetnika i donatora često su snažnija odrednica odluke o dodjeli bespovratnih sredstava od same poduzetničke ideje (Grønbjerg i sur., 2000.).

Santos (2012.) je u svom radu razmatrao razliku između socijalnog poduzetništva i društvenog aktivizma. Primjerice, društveni će aktivist prosvjedovati ispred tvornice plastičnih vrećica kako bi podigao svijest građana i time smanjio negativni utjecaj plastike na okoliš, dok će s druge strane socijalni poduzetnik izgraditi sustav za reciklažu plastičnih vrećica. Santos (2012.) nadalje tvrdi da socijalni aktivizam nije socijalno poduzetništvo, nego je sam po sebi politička aktivnost, kao i da društveni aktivizam i socijalno poduzetništvo imaju važne uloge u funkcioniranju ekonomskog sustava, iako su različiti procesi s različitim institucionalnim ciljevima (doduše moguće je i da koegzistiraju unutar organizacija). Santos (2012.) zaključuje kako je socijalno poduzetništvo inovacijski proces koji se može odvijati u različitim institucionalnim okvirima, a temelji se na stvaranju društvenih vrijednosti i djeluje prema vlastitim pravilima i logici.

2.2.3. Psihološki pristup definiranju poduzetništva

U ovom pristupu naglasak je stavljen na uzroke poduzetničkog ponašanja, kroz shvaćanje poduzetništva kao psihološkog obilježja pojedinaca (Stevenson i Jarillo, 1990.). Ovaj je pristup kritiziran zbog poteškoća u uspostavljanju uzročne veze između psiholoških osobina i poduzetničkog ponašanja te njegove povezanosti s upravljanjem malim poduzećima (Cooper i Dunkelberg, 1987.). No, u novije vrijeme istraživanja se više bave poduzetništvom kroz psihološku perspektivu jer je „poduzetništvo u osnovi osobno“ (Baum i sur., 2007.).

Gorgievski i Stephan (2016.) smatraju da psihološki pristup može pružiti važan doprinos poduzetništvu, primjerice unaprjeđujući razumijevanje odabira poduzetničke karijere i poduzetničkog uspjeha, ali i da istraživanje poduzetništva može ponuditi nove spoznaje za područje psihologije. Prema Baronu i suradnicima (2007.), poduzetnički proces se sastoji od tri faze i u svakoj od tih faza psihološki pojmovi igraju ulogu:

1.) faza pokretanja posla ili identifikacije prilika u kojoj poduzetnik identificira održive i izvedive poslovne mogućnosti,
2.) faza razvoja u kojoj poduzetnik osigurava potrebna sredstva i kapital za pokretanje pothvata;
3.) faza u kojoj poduzetnik upravlja novim pothvatom na način da poduzeće raste i opstaje.

Pristup proučavanju osobina ličnosti kritiziran je u literaturi o poduzetništvu sljedećim argumentima (Baum i sur., 2014.): a) poduzetništvo zahtijeva previše raznoliko ponašanje da bi bilo povezano sa specifičnim osobinama ličnosti i b) osobine ličnosti nisu dovoljno povezane s poduzetništvom da bi zahtijevale daljnje proučavanje. Kod poduzetnika se, kad govorimo o pojedinačnim osobinama ličnosti, često spominju sljedeće osobine (Sexton i Bowman, 1985.): umjerena sklonost preuzimanju rizika, sposobnost toleriranja nejasnoća, unutarnji lokus kontrole, visoka potreba za autonomijom, dominacijom, neovisnošću i samopoštovanjem te niska potreba za sukladnosti i podrškom. Jedan od najčešće spominjanih modela ličnosti je Petofaktorski model (engl. *Big Five*), koji uključuje 5 osobina: otvorenost, savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i neuroticizam, a koje se mogu povezati s poduzetništvom (Rupčić, 2018.).

Otvorene osobe sklone su prihvaćanju novih ideja i nekonvencionalnih vrijednosti, sklone su propitivanju autoriteta i prihvaćanju novih ideja, imaju različite interese i snažno doživljavaju emocije (Costa i McCrae, 2005.). Pojedinci koji su otvoreni mogu se opisati kao kreativni, inovativni i netradicionalni (Zhao i Seibert, 2006.). Otvorenost je povezana s obrazovanjem i aspektima inteligencije kao što su divergentno mišljenje i kreativnost, ali ona nije ekvivalent inteligencije (McCrae, 1987.). Otvorenost se može smatrati važnim čimbenikom za poduzetnike jer ima ulogu u procesu prepoznavanja poduzetničke mogućnosti (Antončić i sur., 2015.). Prepoznavanje poslovnih prilika jedan je od bitnih zadataka kroz koji se poduzetnici bave poduzetničkim procesom, a ujedno je i osnovni zadatak u početku stvaranja novih pothvata, stoga je prepoznavanje prilika polazište poduzetničkog procesa (Baron, 2007.).

Savjesna osoba je odlučna, promišljena i uporna, a osobe s izraženom ovom osobinom su krajnje oprezne, točne i pouzdane (Costa i McCrae, 2005.). Zhao i Seibert (2006.) zaključili su da je savjesnost osobina unutar petofaktorskog modela ličnosti koja je najviše povezana s poduzetništvom. Izraženost osobine savjesnosti upućuje na stupanj organiziranosti pojedinca i ustrajnost u poslu (Zhao i Seibert, 2006.).

Ekstraverti su obično društveni, aktivni i razgovorljivi, vole uzbuđenja, energični su i optimistični (Costa i McCrae, 2005.). Pojedinci koji imaju visoku razinu ekstraverzije su veseli i traže uzbuđenje, dok su pojedinci s nižom razinom ekstraverzije okarakterizirani kao rezervirani i tihi

(Zhao i Seibert, 2006.). Ekstraverzija je povezana s poduzetničkim zanimanjima (Costa i sur., 1984.).

Ugodnost se odnosi na interpersonalne sklonosti, tj. ugodna osoba je altruistična, suosjeća s drugim ljudima i rado im pomaže, vjerujući da će joj to oni uzvratiti istom mjerom, a osobe koje imaju smanjenu ugodnost su smanjeno empatične, skeptične prema namjerama drugih te kompetitivne, a ne kooperativne (Costa i McCrae, 2005.).

Neuroticizam je najšira domena ličnosti koja suprotstavlja prilagodbu ili emocionalnu stabilnost i neprilagodbu ili neuroticizam (Costa i McCrae, 2005.). Pojedinci koji su neurotični imaju tendenciju da iskuse depresiju, tjeskobu i negativne emocije, dok se emocionalno stabilni pojedinci mogu okarakterizirati kao samopouzdani i smireni (Zhao i Seibert, 2006.).

Antončić i suradnici (2015.) upućuju na to da se nedovoljno pažnje posvećuje Petofaktorskom modelu osobina ličnosti pri definiranju osobe poduzetnika. Rezultati istraživanja koje su proveli Antončić i suradnici (2015.) na slovenskim poduzetnicima upućuju na to da od opisanih faktora, faktor otvorenosti može biti najvažniji za pokretanje poduzetničkog pothvata jer ljudi koji su otvoreniji (kreativni, maštoviti, filozofski i intelektualni), imaju veću vjerojatnost da postanu poduzetnici. Autori navode i da poduzetnici s niskom razinom ugodnosti mogu biti okarakterizirani kao borbeni, oštri, zahtjevni, manipulativni, nepristojni i nemilosrdni. S druge strane, emocionalna stabilnost (suprotno od neuroticizma) je važna za osobni uspjeh (Rauch i Frese, 2007.a; 2007.b).

Istraživanja (npr. Cardon i Stevens, 2004.; Zhao i Seibert, 2006.; Wright i Stigliani, 2013.) su pokazala da je moguće izdvojiti pet poduzetničkih atributa koji su u značajnoj mjeri povezani s uspjehom poduzetnika: potreba za postignućem, sklonost preuzimanju rizika, samoefikasnost, lokus kontrole i potreba za autonomijom.

Potreba za postignućem odnosi se na težnju k postizanju izvrsnosti, postizanju uspjeha u izazovnim situacijama i rješavanju složenih problema, a pojedinci kod kojih je ova potreba izražena žele preuzimati rizik, vole eksperimentirati i inovirati te preferiraju autonomiju u radu (Rupčić, 2018.). Istraživanja (npr. Begley i Boyd, 1987.; Carsrud i Brannback, 2011.) pokazuju da je potreba za

postignućem povezana s uspješnosti poduzetnika. Stewart i suradnici (1999.) navode da poduzetnici imaju višu razinu potrebe za postignućem od profesionalnih menadžera.

Preuzimanje rizika odnosi se na vjerojatnost postizanja uspjeha ili na individualnu spremnost za preuzimanjem rizika (Rauch i Frese, 2007.b). Chell i suradnici (1991.) opisuju osobu koja preuzima rizik kao nekoga tko u kontekstu poslovnog pothvata slijedi poslovnu ideju kada je vjerojatnost uspjeha mala. Istraživanja pokazuju da su svi poduzetnici skloni preuzimanju rizika i da nema razlike u toj sklonosti s obzirom na njihovu uspješnost (Brockhaus, 1980.). S druge strane, nije nužno da su poduzetnici skloniji preuzimanju rizika od drugih ljudi – moguće je da se zapravo radi o različitim procjenama situacija (Palich i Bagby, 1995.). Naime, Palich i Bagby (1995.) nisu pronašli dokaze za to da su poduzetnici skloniji preuzimanju rizika od ostalih ljudi, ali objašnjavaju da poduzetnici zapravo neke situacije procjenjuju kao priliku, dok će drugi ljudi te iste situacije procjenjivati drugačije. S tim u vezi je i procjena vlastite kompetentnosti jer oni koji vjeruju da su manje kompetentni vide u situaciji veću prijetnju i sukladno tome manje riskiraju (Krueger i Dickson, 1994.). Drugim riječima, pojedinci koji za sebe misle da su visoko kompetentni u donošenju odluka percipiraju veće mogućnosti u rizičnijoj situaciji izbora i samim time preuzimaju više rizika (Krueger i Dickson, 1994.).

Percipirana samoefikasnost odnosi se na znanje pojedinca o vlastitim vještinama potrebnim za izvedbu određenog zadatka te vjerovanje da će uz pomoć tih vještina učinkovito ostvarivati odabrane rezultate (Bandura, 1997. prema Wilson i sur., 2007.). To je povjerenje koje pojedinac ima u vlastite sposobnosti da dosegne određeni nivo učinka koji utječe na događaje koji su vezani uz njegov život (Bandura, 1997. prema Wilson i sur., 2007.). Ljudi koji smatraju da su njihove sposobnosti iznadprosječne pristupaju teškim zadacima kao nagradi koju treba osvojiti, a ne kao prijetnji koju treba izbjegavati, što potiče intrinzičnu motivaciju i zaokupljenost aktivnostima (Bandura, 2001.).

Vecchio (2003.) zaključuje da osobe općenito preferiraju situacije u kojima očekuju da će imati visoku razinu osobne kontrole, dok izbjegavaju situacije u kojima očekuju nisku razinu kontrole. U pogledu poduzetničke aktivnosti ovo sugerira da će se oni pojedinci koji vjeruju da su sposobni obavljati uloge i zadatke poduzetnika (tj. koji imaju snažno uvjerenje u svoju poduzetničku

samoefikasnost) uključiti u aktivnosti povezane sa *start-up* poduzećima (Boyd i Vozikis, 1994.; Scherer i sur., 1989.). Također, pojedinci koji imaju izraženu dimenziju poduzetničke samoefikasnosti trebali bi uočavati više mogućnosti u određenoj situaciji, dok bi ljudi koji imaju nisku samoefikasnost trebali više uočavati troškove i rizik (Vecchio, 2003.).

Četvrti poduzetnički atribut je lokus kontrole, a možemo razlikovati vanjski i unutarnji (Petz, 2005.). Vanjski lokus kontrole odnosi se na pripisivanje uzroka ponašanja i događaja vanjskim okolnostima, dok se unutarnji lokus kontrole odnosi na doživljaj pojedinca da je on sam taj koji kontrolira postizanje uspjeha ili neuspjeha u određenoj situaciji (Petz, 2005.). Prema Asante i Affum-Osei (2019.) pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole skloni su vjerovati da njihovo djelovanje utječe na nagradu ili rezultate pa se s problemima i preprekama suočavaju tražeći konstruktivna rješenja. Pojedinci s vanjskim lokusom kontrole vjeruju da su njihove nagrade izvan njihove kontrole, odnosno pripisuju ih vanjskim čimbenicima, primjerice sreći, stoga bi njihovo prepoznavanje mogućnosti moglo biti ometano vjerovanjem u sreću, a ne u ulaganje napora (Asante i Affum-Osei, 2019.). Asante i Affum-Oseci (2019.) proveli su istraživanje na 270 poduzetnika u kojem su ispitivali odnos lokusa kontrole i prepoznavanja poduzetničkih prilika. Rezultati su pokazali da će pojedinci s unutarnjim lokusom kontrole vjerojatnije prepoznati poduzetničku priliku od pojedinaca s vanjskim lokusom kontrole, odnosno da poduzetnici s unutarnjim lokusom kontrole više vjeruju u vlastite sposobnosti i da će oni vjerojatnije biti uspješni u aktivnostima čiji ishod ovisi o njihovu trudu.

Peti poduzetnički atribut je potreba za autonomijom. Potreba za autonomijom je želja pojedinca da samostalno upravlja vlastitim aktivnostima (Ryan i Deci, 2000.a). U situaciji kada pojedinac osjeća da ne oblikuje vlastito ponašanje samostalno, on može doživjeti manje zadovoljstva i više frustracije u životu (Bratko i Sabol, 2006.). Visoka potreba pojedinca za autonomijom povezana je s bavljenjem poduzetništvom jer poduzetništvo omogućava samostalno stvaranje planova i postavljanje ciljeva (Rauch i Frese, 2007.b). Prema Rauch i Frese (2007.b), visoka potreba za autonomijom može pridonijeti opstanku poduzeća jer se poduzetnik trudi održati samostalan posao i time zadržati autonomiju. Međutim, u određenim slučajevima visoka potreba za autonomijom može imati negativan učinak na razvoj poduzeća jer može ometati učinkovitu suradnju s drugima (Rauch i Frese, 2007.b).

Može se zaključiti kako postoji veza između osobina ličnosti i uspjeha u poduzetništvu, pri čemu opće osobine ličnosti slabije predviđaju specifično ponašanje pri kreiranju poduzetničkog pothvata od specifičnih poduzetničkih atributa, za koje se pokazalo da su povezani s pokretanjem i uspjehom poduzetničkog pothvata (Rauch i Frese, 2007.b).

2.2.4. Demografski pristup definiranju poduzetništva

Demografska obilježja ljudi oblikuju njihovo ponašanje u pogledu poduzetništva (Sajilan i sur., 2015.). Studije ističu ulogu demografskih obilježja kao što su dob, spol, obiteljska pozadina i obrazovanje u poduzetničkom ponašanju i financijskom uspjehu poduzetničkih pothvata (Davidsson, 1995.).

2.2.4.1. Povezanost dobi i poduzetništva

Dob osobe može se smatrati jednim od demografskih obilježja važnih za razumijevanje poduzetničkog ponašanja i namjera (Reynolds, 1997.). Doduše, pronađene su razlike u rezultatima istraživanja veze između dobi i poslovnog uspjeha poduzetnika. Tako Rose i suradnici (2006.) navode kako postoji pozitivna povezanost između dobi pojedinca i uspjeha u poslovanju, što znači da s porastom dobi pojedinca raste i uspjeh. No, Bosma i suradnici (2000.) navode da postoji pozitivna povezanost dobi sa znanjem, ali ne i s uspjehom u poslu, što znači da s porastom dobi dolazi do stjecanja većeg znanja, ali ne i do većeg poslovnog uspjeha. Na temelju toga zaključuju da upravo povezanost dobi sa znanjem čini posao uspješnim.

Tanveer i suradnici (2013.) su pronašli negativnu povezanost između dobi i ulaska u poduzetništvo, odnosno da je manja vjerojatnost da će stariji pojedinci postati poduzetnici. Isto su utvrdili i Raposo i suradnici (2008.), koji navode da, bez obzira na to što pojedinci s porastom životne dobi imaju sve širi spektar mogućnosti za pokretanje poduzetničkog pothvata (više kontakata, znanja i vještina), njihova spremnost da postanu poduzetnici opada. Raposo i suradnici (2008.) navode i da se pojedinci mlađi od 24 godine ne osjećaju spremnima da bi započeli s poduzetničkim pothvatom.

Sukladno navedenom, kao što navode Hisrich i Brush (1986.), najčešća dob za ulazak u poduzetništvo je od 25 do 30 godina, što je vjerojatno posljedica toga da u toj dobi pojedinci imaju izraženu asertivnost i spremnost za preuzimanje rizika, a uz to i dovoljno iskustva i kapaciteta za pokretanje poduzetničkog pothvata.

Istraživanja su pokazala da postoji razlika u dobi ulaska u poduzetnički pothvat ovisno o stupnju razvijenosti zemlje (Karadeniz i Ozdemir, 2009.). Osobe iz zemalja u razvoju češće ulaze u poduzetnički pothvat u dobi od 25 do 34 godine, dok je u razvijenim zemljama riječ o osobama nešto starije dobi, između 35 i 44 godine (Karadeniz i Ozdemir, 2009.). Dodatno, i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju osobe mlađe od 24 godine i starije od 44 godine značajno rjeđe ulaze u poduzetnički pothvat (Karadeniz i Ozdemir, 2009.).

2.2.4.2. Povezanost spola i poduzetništva

Razlike između žena i muškaraca u području poduzetništva i uspjeha poduzetničkih poduzeća često su ispitivane i zaključeno je da postoje čimbenici koji pridonose nejednakostima između žena i muškaraca u pogledu poduzetničkog ponašanja (Reynolds i sur., 2002.). Pokazalo se da je jedan od tih čimbenika samoefikasnost, koja ima veći učinak na interes za ostvarivanje poduzetničke karijere kod osoba ženskog spola (Wilson i sur., 2007.). U adolescentskoj dobi je percipirana samoefikasnost važnija ženama nego muškarcima, tj. njima je povjerenje u vlastite sposobnosti i vještine koje su potrebne za ostvarivanje uspjeha u poduzetništvu važnije za odluku o pokretanju poduzetničkog pothvata, što je u skladu s nalazom da je vjerojatnije da će žene ograničavati svoje karijerne izbore zbog nedostatka vjere u svoje sposobnosti (Bandura, 1992.).

Nadalje, pokazalo se da žene ulažu više truda u vođenje poduzetničkog pothvata, jer češće od muškaraca smatraju da im nedostaju potrebne vještine (Chen i sur., 1998.). Također, vjerojatnije je da će žene imati niža očekivanja od muškaraca vezano uz postizanje uspjeha u poduzetništvu (Cope i sur., 2004.; Dabić i sur., 2012.).

Konačno, postoje indikacije da je niža razina samoefikasnosti i poduzetničkih namjera kod žena posljedica kulturalnog i političkog okruženja (Kickul i sur., 2008.). Reynolds i suradnici (2002.) navode da postoji razlika između žena i muškaraca u spremnosti na ulazak u poduzetništvo te da se na uzorku 41 države pokazalo da su vlasnici poduzeća 10 puta češće muškarci nego žene.

2.2.4.3. Povezanost obiteljskog naslijeđa i poduzetništva

Prema Chaudhary (2017.), model roditeljske uloge i model obiteljske podrške dva su okvira koja su u literaturi korištena za objašnjavanje povezanosti obiteljske pozadine i sklonosti poduzetništvu. Model obiteljske podrške odnosi se na prisutnost društvene i financijske potpore koju pruža obitelj, a model roditeljske uloge sugerira da će pojedinci čiji su roditelji samozaposleni vjerojatnije postati poduzetnici od pojedinaca bez poduzetničkog porijekla (Chaudhary, 2017.).

Model obiteljske podrške ispitivan je u istraživanju koje su proveli Shen i suradnici (2017.) na američkim studentima u cilju ispitivanja kako podrška obitelji utječe na stavove o poduzetništvu (poželjnost osnivanja vlastitog poduzetničkog pothvata). Rezultati su pokazali kako je obiteljska podrška značajno povezana s poželjnosti pokretanja poduzetničkog pothvata i pozitivnom percepcijom poduzetništva.

Crant (1996.) u svom istraživanju na studentima poslovne škole dobiva rezultate koji podržavaju model roditeljske uloge (veća sklonost poduzetništvu kod studenata čiji roditelji su poduzetnici), a isto je dobiveno i u istraživanju Chaudhary (2017.), u kojem su studenti s poduzetničkim obiteljskim naslijeđem imali izraženiju poduzetničku namjeru od drugih studenata. S druge strane, rezultati istraživanja Hatak i suradnika (2015.) na 766 austrijskih zaposlenih pojedinaca, kao ni Marques i suradnika (2012.) na učenicima srednjih škola, ne ukazuju na povezanost između toga jesu li roditelji pojedinca poduzetnici i poduzetničke orijentacije pojedinca. Razlog nejednoznačnih rezultata može biti u tome što roditelji s jedne strane daju primjer djeci i time ih potiču na poduzetništvo, ako su i sami zadovoljni svojim odabirom karijere, ali s druge strane ponekad ne žele svjesno svoju djecu usmjeravati u poduzetništvo jer ono može sa sobom nositi i negativne posljedice (Mazzarol i sur., 2020.). Dapače, istraživanje koje su proveli Cucculelli i Micucci

(2008.) na 7.500 talijanskih malih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji pokazalo je da poduzeća koja naslijede članovi uže obitelji imaju smanjenu razinu prihoda i ROA pokazatelj (u odnosu na vrijeme kad je njima upravljao osnivač).

2.2.4.4. Povezanost obrazovanja i poduzetništva

Rezultati istraživanja koja su ispitivala povezanost obrazovanja i ulaska u poduzetnički pothvat su nejednoznačni. S jedne strane, dobiveno je da kod pojedinaca s višim stupnjem formalnog obrazovanja postoji manja želja za pokretanjem vlastitog posla, ali postoje i rezultati da namjera za pokretanje poduzetničkog pothvata raste s razinom obrazovanja (Davidsson, 1995.). Novija istraživanja (npr. Li i sur., 2008.) češće pronalaze da s porastom stupnja obrazovanja opada želja za poduzetništvom, već i kod malih razlika u obrazovanju (ispitanici sa završenim diplomskim studijem pokazuju veći interes za pokretanje vlastitog posla od onih sa završenim poslijediplomskim studijem). Objašnjenje ovakvih nalaza može biti u tome da pojedinci s višim stupnjem obrazovanja imaju bolje mogućnosti zapošljavanja zbog čega imaju manje izraženu namjeru ulaska u poduzetništvo, vjerojatno zbog toga što viši stupanj formalnog obrazovanja povećava odbojnost prema preuzimanju rizika (Fallows, 1985.).

2.3. Određenje poduzetnika-menadžera

Poduzetnici su one osobe koje osnivaju privatno poduzeće, a poduzetnici-menadžeri su osobe koje aktivno upravljaju poduzećem čiji su vlasnici, pri čemu poduzetnike-menadžere nije ispravno poistovjetiti s menadžerima koji rade za druge, tj. profesionalnim menadžerima koji su zaposleni da upravljaju etabliranim poduzećima. Štoviše, postoje empirijski dokazi koji upućuju na to da su pojedinci koji osnivaju vlastite poduzetničke pothvate drugačiji od profesionalnih menadžera koji upravljaju korporacijama (Busenitz i Barney, 1997.).

Dosadašnja istraživanja razlika između poduzetnika i profesionalnih menadžera (npr. McClelland, 1961.; Begley i Boyd, 1987.), koja su uglavnom u obzir uzimala njihove demografske i psihološke razlike, pokazala su da između ovih skupina postoje određene razlike. Prema Busenitz i Barney

(1997.), najznačajnije razlike između poduzetnika i profesionalnih menadžera vezane su uz preuzimanje rizika, neizvjesnost prilikom donošenja odluke, složenost prilikom donošenja odluke i prekomjerno samopouzdanje.

Poduzetnici su osobe koje su spremne preuzeti veći rizik prilikom donošenja odluka (Begley i Boyd, 1987.), dok su profesionalni menadžeri osobe koje nisu sklone preuzimanju rizika (Busenitz i Barney, 1997.). Stewart i Roth (2007.) navode da je zadatak i poduzetnika i profesionalnog menadžera preuzimanje rizika, ali poduzetnik vjerojatno poduzima radnje koje zahtijevaju preuzimanje više rizika. Kako bi to provjerili, autori su proveli meta-analizu studija koje su se bavile istraživanjem preuzimanja rizika kod poduzetnika i profesionalnih menadžera. Rezultati analize pokazali su da je početna pretpostavka autora točna, tj. da poduzetnici iskazuju veću sklonost preuzimanju rizika od profesionalnih menadžera.

Nadalje, između poduzetnika i profesionalnih menadžera postoji razlika u neizvjesnosti prilikom donošenja odluka. Busenitz i Barney (1997.) navode da je razina nesigurnosti s kojom se poduzetnici suočavaju prilikom donošenja odluka viša od razine nesigurnosti s kojom se suočavaju profesionalni menadžeri. Autori to objašnjavaju time da profesionalni menadžeri imaju pristup povijesnim trendovima, povijesnim uspjesima i drugim informacijama koje im mogu pomoći u smanjenju razine nesigurnosti s kojom se suočavaju prilikom donošenja odluka. S druge strane, poduzetnici trebaju donositi odluke u situacijama u kojima nema povijesnih trendova, prethodnih uspješnih odluka ili uopće ne postoje tržišni podaci. Značajna razlika je također u tome što profesionalni menadžeri imaju pristup navedenim informacijama uz relativno niske odnosno prihvatljive troškove, dok poduzetnici moraju uložiti vlastite resurse kako bi dobili informacije relevantne za donošenje odluke (Busenitz i Barney, 1997.).

Kontekst s kojim se prilikom donošenja odluka suočavaju poduzetnici je složeniji od onog s kojim se suočavaju profesionalni menadžeri jer organizacije razvijaju procedure i postupke koji pomažu profesionalnim menadžerima prilikom donošenja odluka (Busenitz i Barney, 1997.). Također, organizacije usvajaju razrađene organizacijske sheme kojima se definiraju područja odgovornosti prilikom donošenja odluka, dok poduzetnici obično nemaju razrađenu politiku i postupke odlučivanja pa je stoga njihovo donošenje odluka složenije (Busenitz i Barney, 1997.). To naravno

ne znači da su odluke s kojima se suočavaju profesionalni menadžeri jednostavne, nego da su u prosjeku odluke koje donose poduzetnici nesigurnije i složenije (Busenitz i Barney, 1997.).

Busenitz i Barney (1997.) navode da prekomjerno samopouzdanje postoji kada su donositelji odluka pretjerano optimistični prilikom početne procjene situacije i kako ono omogućuje poduzetniku da nastavi s idejom prije nego što su poznati svi potencijalni rizici i potrebni koraci u konkretnom pothvatu. Iako postoji neizvjesnost prilikom donošenja odluke, prekomjerno samopouzdanje će vjerojatno potaknuti poduzetnika da poduzme akciju prije nego što ona postane potpuno smislena, a navedena osobina može poslužiti za uvjeravanje potencijalnih investitora u priliku koja im se pruža (Busenitz i Barney, 1997.). S druge strane, profesionalni menadžeri se ne trebaju oslanjati na svoje osobno samopouzdanje prilikom donošenja odluka, nego na alate, rutine i procedure za donošenje odluka koji su im na raspolaganju (Busenitz i Barney, 1997.).

Nadalje, Koudstaal i suradnici (2015.) su istraživali razlike između poduzetnika i profesionalnih menadžera u pogledu optimizma i samopouzdanja. Rezultati istraživanja pokazali su da su poduzetnici optimističniji od profesionalnih menadžera, posebno u situaciji suočavanja s lošim rezultatima. Autori stoga zaključuju da su poduzetnici otporniji na neuspjeh od profesionalnih menadžera, što može dovesti do toga da poduzetnici nerijetko precjenjuju vlastite sposobnosti.

Zhao i Seibert (2006.) su istraživali razlike u osobinama ličnosti poduzetnika i profesionalnih menadžera na temelju petofaktorskog modela ličnosti i izdvajaju sljedeće vezano uz pojedine faktore u modelu:

1.) Neuroticizam – poduzetnici imaju viši neuroticizam od profesionalnih menadžera (koji su emocionalno stabilniji). Autori dobivene rezultate objašnjavaju radnim okruženjem, radnim opterećenjem i financijskim rizikom koji mogu dovesti do fizičkog i psihološkog stresa. Naime, profesionalni menadžeri rade u okvirima uspostavljenog posla u korporacijama s radnim procesima, dok poduzetnici rade u relativno nestrukturiranom okruženju u kojem su oni primarno odgovorni za sve aspekte poduzetničkog pothvata.
2.) Ekstraverzija – poduzetnici imaju višu razinu ekstraverzije od profesionalnih menadžera. Autori navode da je ekstraverzija važnija u poduzetništvu jer poduzetnici moraju češće komunicirati s osobama koje trebaju uvjeriti u ideju poduzetničkog pothvata, tj. uloga

poduzetnika zahtijeva izravniju socijalnu interakciju s pojedincima i organizacijama od uloge profesionalnog menadžera.

3.) Otvorenost – poduzetnici imaju višu razinu otvorenosti prema iskustvu nego profesionalni menadžeri. Autori smatraju kako pokretanje poduzetničkog pothvata zahtijeva od poduzetnika istraživanje nove ideje, kreativnost u rješavanju novih problema i istraživanje inovacija. S druge strane, profesionalni menadžeri rade u korporacijama u kojima već postoje propisane procedure donošenja odluka pa se u manjoj mjeri od njih očekuje istraživanje novih ideja i predlaganje inovacija.

4.) Ugodnost – poduzetnici imaju nižu razinu ugodnosti od profesionalnih menadžera. Autori smatraju da visoka razina ugodnosti kod poduzetnika može smanjiti njihovu spremnost za pregovaranje ili uvjeravanje drugih. Profesionalni menadžeri u pregovorima mogu biti ugodniji jer ne pregovaraju o vlastitim sredstvima nego o sredstvima etablirane organizacije pa su skloniji popuštanju u pregovorima od poduzetnika koji raspolažu vlastitim financijskim sredstvima.

5.) Savjesnost – poduzetnici su savjesniji od profesionalnih menadžera i upravo je u ovoj osobini pronađena najveća razlika između poduzetnika i profesionalnih menadžera. Autori smatraju da je to zato što poduzetnici u većoj mjeri nego profesionalni menadžeri ovise o vanjskim partnerima koji cijene pouzdanost i temeljitost. Profesionalnim menadžerima su ciljevi zadani od strane korporacije i korporacija nadgleda njihov rad, pa je odgovornost profesionalnog menadžera, iako velika, manja nego odgovornost poduzetnika.

Zaključno, poduzetnici-menadžeri su pojedinci koji upravljaju poduzećima i donose menadžerske odluke, ali za razliku od profesionalnih menadžera nemaju jasno zadanu strukturu, pravila i procedure pa je donošenje odluka i upravljanje poduzećem više pod utjecajem njihovih osobina ličnosti i kompetencija nego je to slučaj kod profesionalnih menadžera. Također, poduzetnici-menadžeri za razliku od profesionalnih menadžera raspolažu vlastitim financijskim resursima, stoga je donošenje odluka osjetljivije, jer negativne posljedice njihovih odluka utječu na uspjeh poduzetničkog pothvata a time i njihov osobni uspjeh, nego što odluke profesionalnih menadžera u korporacijama utječu na sliku o njihovom osobnom uspjehu. Navedene razlike u osobinama ličnosti poduzetnika-menadžera i profesionalnih menadžera djelomično mogu objasniti i razliku u prepoznavanju poslovnih prilika tj. prepoznavanju potencijalno uspješnih poduzetničkih pothvata.

3. MJERENJE FINANCIJSKE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MIKRO, MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Mjerenje financijske uspješnosti poduzeća temeljni je dio poslovnog upravljanja – omogućava učenje iz prošlosti, provjeru sadašnjosti (uključujući analizu konkurenata) i planiranje budućnosti (Žager i sur., 2017.). Identifikacija valjane i pouzdane mjere uspjeha važna je za osiguravanje točnosti u prepoznavanju ključnih čimbenika uspjeha malih i srednjih poduzeća (Watson, 2010.).

Financijski pokazatelji uspješnosti poduzeća su ti koji predstavljaju objektivnu mjeru uspjeha jer se dobivaju iz bilance te računa dobiti i gubitka. Računaju se na isti način za sva poduzeća, bez obzira na njihovu veličinu, tržište kojem pripadaju ili djelatnost u kojoj posluju. S druge strane, uz financijske, postoje i nefinancijski pokazatelji poslovanja poduzeća, a najčešći među njima su pokazatelji postizanja operativnih i strategijskih ciljeva poduzeća. Walker i Brown (2004.) sugeriraju da se financijski i nefinancijski pokazatelji uspjeha međusobno nadopunjuju i kao takvi pružaju potpuni uvid u uspjeh poduzeća.

U nastavku poglavlja, nakon određenja mikro, malih i srednjih poduzeća, obrađeni su pristupi mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća, odnosno financijski i nefinancijski pokazatelji uspjeha.

3.1. Određenje i podjela mikro, malih i srednjih poduzeća

Subjekti malog gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje trajno i samostalno obavljaju registriranu djelatnost radi ostvarivanja dobiti i dohotka na tržištu (Zakon o računovodstvu, 2016.). Prvi su put privatna poduzeća opisana u knjizi Alfreda Marshalla, koji je 1890. godine u knjizi Principi ekonomije (engl. *Principles of Economics*) zaključio da se u industrijskom društvu profit može ostvariti ne samo putem velikih sustava nego i alternativnim ekonomskim sustavima (Oricchio i sur., 2016.). Wapshott i Mallett (2018.) navode da je jedan od prvih pokušaja definiranja malih i srednjih poduzeća (MSP-ova) onaj od strane Boltonova odbora u Londonu 1971. godine, koji je uzimajući u obzir heterogenost poduzeća, različite ekonomske aspekte MSP-ova uključio u sveobuhvatnu definiciju – ekonomska definicija tako precizira da poduzeće treba:

1.) imati relativno mali udio na tržištu,
2.) biti vođeno od strane vlasnika na personalizirani način, a ne kroz formaliziranu upravljačku strukturu,
3.) biti neovisno i imati vlasnika-menadžera neovisnog o vanjskoj kontroli u pogledu donošenja odluka.

Postoje brojne definicije mikro, malih i srednjih poduzeća, a prema Oricchio i suradnicima (2016.), definicija MSP-ova koju je Europska komisija usvojila 2005. godine, a koja se može primijeniti na sve politike, programe i mjere glasi: „To je svaki subjekt koji se bavi ekonomskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik.“ Ta je definicija rezultat rasprave Europske komisije, država članica te raznih poslovnih organizacija i stručnjaka, a njome se koncept poduzeća širi na sve subjekte koji obavljaju gospodarsku djelatnost.

Europska komisija (prema Oricchio i sur., 2016.) navodi sljedeću podjelu poduzeća:
1.) mikro poduzeća su poduzeća s manje od 10 zaposlenika te s godišnjim prihodom ili ukupnom aktivom koja ne prelazi 2 milijuna eura,
2.) mala poduzeća su poduzeća s manje od 50 zaposlenika te s godišnjim prihodom ili ukupnom aktivom koja ne prelazi 10 milijuna eura,
3.) srednja poduzeća su poduzeća s manje od 250 zaposlenika te s godišnjim prihodom koji ne premašuje 50 milijuna eura ili ukupnom aktivom koja ne premašuje 43 milijuna eura.

Oricchio i suradnici (2016.) navode da su prema podacima Eurostata u Europskoj uniji u 2015. godini najveći postotak (92,8 %) činila poduzeća s manje od 10 zaposlenih (mikro poduzeća). Nadalje, 7 % su činila mala i srednja poduzeća, a svega 0,2 % svih poduzeća su bila velika poduzeća koja zapošljavaju 250 ili više osoba.

Unatoč navedenom razlikovanju poduzeća, u većini država Europske unije (Austrija, Belgija, Češka, Danska, Estonija, Francuska, Grčka, Italija, Litva, Nizozemska, Norveška, Njemačka, Poljska, Portugal, Rumunjska, Slovačka, Velika Britanija) mikro poduzeća nisu zasebno izdvojena niti definirana posebnim zakonom, nego ih se svrstava pod kategoriju malih poduzeća (Novoselec, 2020.). Posebnu klasifikaciju mikro poduzeća imaju Hrvatska, Slovenija, Španjolska i Švedska

(Novoselec, 2020.). U Hrvatskoj su mikro poduzeća uvedena u službenu klasifikaciju 1. siječnja 2016. godine stupanjem na snagu novog Zakona o računovodstvu (2016.).

Razlikovanje poduzeća moguće je napraviti prema još nekim obilježjima, kao što su autonomija, kapacitet za rast, vrsta proizvoda i pozicija na tržištu. S obzirom na autonomiju poduzeća možemo podijeliti na (Lukacs, 2005.):

1.) potpuno neovisna poduzeća, i
2.) poduzeća u kojima vlasnik ima manje od 25 % kapitala ili glasačkih prava (ovisno što je veće) u drugom poduzeću, pri čemu se poduzeće, čak i ako je dosegnut ili prekoračen prag od 25 %, i dalje može smatrati autonomnim ako preostali suvlasnici nemaju više od 50 % udjela u poduzeću.

S obzirom na kapacitet za rast, Van Osnabrugge i Robinson (2000.) navode da postoje:

1.) „*lifestyle*“ poduzeća – ona koja su usmjerena na zadržavanje životnog stila vlasnika poduzeća i njihovih obitelji, a koja ne rastu uopće ili vrlo malo,
2.) srednja poduzeća – ona s dobrom perspektivom za rast,
3.) poduzetnička poduzeća – ona koja ostvaruju značajan rast.

Mikro, mala i srednja poduzeća moguće je podijeliti i prema vrsti proizvoda ili usluga koje plasiraju na tržište (Barrett i Rainnie, 2002.):

1.) mala ovisna poduzeća koja nadopunjuju velika i služe njihovim interesima,
2.) dominantna poduzeća koja se natječu s drugim velikim poduzećima,
3.) izolirana poduzeća koja djeluju u specijaliziranim granama potražnje ili na geografski izoliranim tržištima koja nisu privlačna krupnom kapitalu zbog nedovoljnih prinosa,
4.) inovativna poduzeća koja djeluju na inovativnim tržištima ili tržištima u razvoju, stvaranjem specijaliziranih ili novih proizvoda, a osjetljiva su na preuzimanje od strane velikih poduzeća.

Bottazzi (2010.) navodi podjelu mikro, malih i srednjih poduzeća s obzirom na poziciju koju zauzimaju na tržištu:

1.) marginalna i mala mikro poduzeća – ona koja djeluju isključivo na lokalnim tržištima,

2.) satelitska mala i srednja poduzeća – ona koja djeluju u mrežama dobavljača te se često nalaze u blizini velikih poduzeća za koja rade po narudžbi,
3.) međuprostorna mala i srednja poduzeća – ona koja zauzimaju niše na tržištima visokih tehnologija ili lažnim tržišnim segmentima, a čija se snaga temelji na njihovoj sposobnosti da inoviraju, oponašaju i prilagođavaju se novim tehnologijama,
4.) specijalizirana poduzeća ili visoko konkurentna poduzeća – ona koja uglavnom djeluju na međunarodnim tržištima.

Može se zaključiti kako su mikro, mala i srednja poduzeća entiteti koje je moguće grupirati na različite načine, ovisno o kriterijima koji se uzimaju u obzir, a koji se mogu i razlikovati među državama. Prema Zakonu o računovodstvu (2016.), u Republici Hrvatskoj su poduzeća podijeljena u četiri kategorije, a kriteriji klasifikacije u te kategorije prikazani su u tablici 1. Da bi poduzeće bilo klasificirano u određenu kategoriju, mora zadovoljiti dva od tri postavljena uvjeta te kategorije.

Tablica 1. Kriteriji klasifikacije poduzeća u Republici Hrvatskoj

Kategorija poduzeća	Kriterij klasifikacije		
	Iznos ukupne aktive	Iznos prihoda	Prosječan broj zaposlenih
Mikro poduzeća	< 2.600.000 kuna	< 5.200.000 kuna	< 10
Mala poduzeća	< 30.000.000 kuna	< 60.000.000 kuna	< 50
Srednja poduzeća	< 150.000.000 kuna	< 300.000.000 kuna	< 250
Velika poduzeća	> 150.000.000 kuna	> 300.000.000 kuna	> 250

Izvor: Zakon o računovodstvu (2016.)

Prema podacima koje iznosi FINA (2019.a) zaključno s 31. prosincem 2018. godine, u Republici Hrvatskoj bilo je registrirano 131.117 poslovnih subjekata, od čega su mikro, mala i srednja poduzeća imala udio od 99,75 %, dok se preostali dio odnosio na velika poduzeća. MSP-ovi su zapošljavali i najveći dio radnika (72,18 %), dok su u ukupnim prihodima sudjelovali s 58 % (FINA, 2019.a). U 2018. godini, velika poduzeća su ostvarila 11,8 milijardi kuna neto dobiti, srednja poduzeća 7,8 milijardi kuna dobiti, mala poduzeća 7,8 milijardi kuna, a mikro poduzeća 2

milijarde kuna dobiti (FINA, 2019.a). Dakle, MSP-ovi su manje profitabilni kako im se smanjuje veličina. Međutim, važno je napomenuti i da, prema FINA-i (2019.a), MSP-ovi ostvaruju pozitivan trgovinski saldo (vrijednost izvoza je veća od vrijednosti uvoza), dok velika poduzeća ostvaruju negativan trgovinski saldo (vrijednost uvoza je veća od vrijednosti izvoza).

3.2. Odrednice rasta mikro, malih i srednjih poduzeća

Rastuća poduzeća su ona koja imaju kontinuiran i stabilan rast prihoda ili broja zaposlenih te drugih čimbenika kao što su porast aktive i tržišnog udjela tijekom određenog razdoblja (McMahon, 1998.). Rast poduzeća ovisi o čimbenicima koji se mogu podijeliti na čimbenike iz okruženja (makrorazina), čimbenike koji utječu na rast u pojedinim sektorima (mezorazina) te na one koji se odnose na značajke pojedinih poduzeća (mikrorazina), koji su ujedno i najvažniji (Račić, 2006.). Prema Račiću (2006.), makrorazina obuhvaća: institucionalne, političke i kulturalne čimbenike, razvijenost tržišta rada i kapitala, obrazovni sustav i politike vlada koje utječu na oblikovanje općih uvjeta poslovanja u nekoj zemlji. Opći uvjeti utječu na poslovanje poduzeća neovisno o njegovoj veličini, a oni uključuju otvorenost nacionalnog gospodarstva, efikasnost financijskog tržišta, dostupnost kapitala, razinu ulaganja u istraživanja i razvoj, raspoloživost financijskih resursa za pokretanje novih poslovnih pothvata, pristup profesionalnim uslugama potpore i socijalne norme (Račić, 2006.). Račić (2006.) nadalje navodi da čimbenici makrookruženja utječu na mogućnost rasta poslovanja poduzeća, no ta veza nije isključiva, odnosno moguće je da neka poduzeća rastu i u nepovoljnom makrookruženju.

Porter (1980.) je čimbenike mezorazine u industrijskoj grani podijelio u četiri skupine:

1.) čimbenici vezani uz proizvodnju (kapital, ljudski resursi, infrastruktura),
2.) potražnja za proizvodima na domaćem tržištu,
3.) razvijenost komplementarnih industrijskih grana za potrebe pribavljanja sirovina potrebnih za proizvodnju,
4.) odabrana poslovna strategija poduzeća.

Iz Porterova modela proizlazi da rast poduzeća i ostvarenje profitabilnosti više ovise o egzogenim čimbenicima, odnosno onima koji su izvan utjecaja poduzeća i vlasnika. Prema Škuflić i suradnicima (2016.), čimbenici rasta različito djeluju u različitim industrijama i u istim industrijama među različitim zemljama, zbog čega se sektorski čimbenici rasta ne mogu univerzalno primijeniti na sve industrije.

Uz čimbenike makrorazine i mezorazine, rast poduzeća ovisi i o čimbenicima mikrorazine koji proizlaze iz samih poduzeća, kao što su motivacija poduzetnika-menadžera, ulaganje u razvoj ljudskog i materijalnog kapitala, ulaganje u tehnologije i razvoj proizvoda i usluga, profitabilnost prethodnih i budućih razdoblja, te veličina, starost i zaduženost poduzeća (Kachlami i Yazdanfar, 2016.). Nabrojeni čimbenici spadaju u skupinu endogenih jer ovise o aktivnostima poduzeća i kvaliteti menadžmenta u poduzeću.

Resursno-orijentirano stajalište (engl. *resource based view*) je teorijski okvir kojim se objašnjavaju endogene determinante rasta poduzeća (Škuflić i sur., 2016.). Resurs je ono što se može smatrati snagom ili slabošću nekog poduzeća (Wernerfelt, 1984.). Prema resursno-orijentiranom stajalištu za ostvarenje rasta poduzeća treba osigurati jedinstvenu kombinaciju resursa koja će povećati njegovu konkurentsku prednost (Alvarez i Barney, 2007.). S obzirom na to da su mala i srednja poduzeća pretežno financirana od strane vlasnika, prema resursno-orijentiranom stajalištu veći unutarnji financijski kapaciteti predstavljaju veću mogućnost za rast (Gupta i sur., 2013.). Iz tog je razloga važno da je poduzeće financijski uspješno odnosno da ostvaraje dobit i da istu zadržava u poduzeću, čime povećava kapitaliziranost i doprinosi sigurnosti poslovanja.

3.3. Pristupi mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća

Ovo potpoglavlje bavi se opisom različitih pristupa mjerenju uspješnosti poduzeća. Analiza uspješnosti poduzeća je važna za upravljanje i praćenje poslovanja poduzeća (Belak i sur., 2014.). Postoji velik broj radova koji se bave financijskim uspjehom poduzeća i time kako se on mjeri. No, s druge strane, analizi uspješnosti može se pristupiti i putem mjerenja neuspjeha poduzeća. Razlikovanje uspjeha od neuspjeha jedan je od izazova u ovom polju, stoga bi se prema Bergeru

(2015.) istraživanja trebala baviti i čimbenicima uspjeha i čimbenicima neuspjeha te ih jasno razlikovati. Dodatno, Watson (2010.) sugerira kako je važno razmotriti obilježja koja trebaju biti zadovoljena prije definiranja neuspjeha ili uspjeha poduzeća: objektivnost, relevantnost, nepristranost i jednostavnost pokazatelja uspjeha/neuspjeha, kao i da krajnji izbor pokazatelja treba biti kompromis između navedenih obilježja.

3.3.1. Mjerenje neuspjeha poduzeća

Studije koje se bave istraživanjem neuspjeha poduzeća stavljaju u središte naknadni pogled na poduzetnike koji nisu bili uspješni s poduzećima koja su osnovali (Hall, 1992.; Saridakis i sur., 2008.). Objašnjenje poslovnog neuspjeha je, prema Khelil (2016.), moguće strukturirati kroz tri pristupa: deterministički pristup, voluntaristički pristup i emotivni pristup. Prema deterističkom pristupu, poduzeća ne propadaju zbog krivnje samih poduzetnika, nego zbog neizbježnih vanjskih čimbenika nad kojima poduzetnici nemaju kontrolu (Cardon i sur., 2011.). Voluntaristički pristup odbacuje tvrdnju da vanjski uvjeti imaju veći utjecaj na neuspjeh od unutarnjih resursa poduzeća (Cardon i sur., 2011.). Za razliku od determinističkog pristupa, poduzetnički neuspjeh ne pripisuje se čimbenicima izvan kontrole poduzetnika jer su poduzetnici glavni donositelji odluka te su, prema tome, njihove odluke i postupci temeljni uzroci poslovnog neuspjeha (Mellahi i Wilkinson, 2004.). Prema emotivnom pristupu, presudnu ulogu imaju poduzetnikova motivacija i predanost, pri čemu se teži objasniti zašto se neki poduzetnici odlučuju odreći uspješnih poduzeća unatoč raspoloživim resursima, dok se drugi trude opstati s lošim rezultatima poduzeća unatoč nedostatku resursa (Shepherd, 2013.).

Najčešće procese koji dovode do neuspjeha poduzeća razradio je Argenti (1976.). On opisuje odnos između nefinancijskih uzroka bankrota i njegovih financijskih učinaka za nekoliko različitih putanja neuspjeha. Naknadno je revidiranjem i proširivanjem Argentijeve klasifikacije Ropega (2011.) izdvojio pet općih putanja neuspjeha poduzeća:

1.) Neuspješno pokretanje poduzeća – Poduzeća nemaju šansu za opstanak zbog pogrešaka uprave koje su počinjene prilikom njihova osnivanja. Neodgovarajuće upravljanje dovodi do nedovoljnih mehanizama kontrole i operativne neučinkovitosti. Pogreške u politici poduzeća

očiti su rezultat pogrešaka koje je napravila uprava. U kratkom razdoblju poduzeće ima velikih problema s preživljavanjem, a pad se najvjerojatnije pojavljuje ubrzo nakon osnutka.

2.) Zaslijepljen rast poduzeća – Reakcijom na prve uspjehe menadžment postaje zaslijepljen i pretjerano optimističan, dok se kapitalni zahtjevi znatno povećavaju. Problemi i zamke koje bi mogle uništiti poduzeće zanemaruju se, a struktura upravljanja organizacijom ostaje gotovo nepromijenjena, što dovodi do problema koji mogu utjecati na učinkovitost poslovanja. Dugoročno gledano, ova situacija dovodi do gubitka dobrog financijskog zdravlja, a negativni se signali zanemaruju i tumače kao učinak vanjskih čimbenika.

3.) Apatičnost postojećeg poduzeća – Može se pojaviti kod onih poduzeća koja uspješno posluju određeni broj godina. No zbog nedostatka motivacije i predanosti menadžeri nastavljaju promovirati strategije koje su u prošlosti bile uspješne. Zbog apatije nisu svjesni postupnih promjena u okruženju i gubitaka strategijske prednosti, što traje sve dok se ne dogodi ozbiljan poremećaj u strukturi kapitala poduzeća. Potencijalni pokušaji restrukturiranja ne dovode do poboljšanja zbog krutosti i nedostatka posvećenosti menadžera.

4.) Poduzeće s idejom rasta – Uprava ili poduzetnik koji ambiciozno upravljaju poduzećem imaju cilj učiniti ga važnim u svojoj industriji. Samim time iskazuju veliku sklonost preuzimanju rizika, a nekada i pretjeranom optimizmu, no ne pridaju važnost dugoročnim planovima. Njihova početna greška je veliko precjenjivanje potražnje za proizvodima poduzeća, što je posljedica upravo prevelikog optimizma ili dezinformacija o veličini tržišta i brzini kojom potencijalni klijenti prelaze konkurenciji. Rezultat toga je da poduzeće ne ostvaruje dovoljno prihoda za pokrivanje troškova te da ima višak kapaciteta, što dovodi do gubitaka i problema s likvidnošću.

5.) Pretjerana unutarnja potrošnja – Vlasnik koristi resurse poduzeća kako bi ostvario svoje osobne ideje i poboljšao svoj društveni status. Svoje kratkoročne potrebe stavlja ispred potreba poduzeća, a nerijetko koristi računovodstvene malverzacije kako bi sakrio osobne troškove. Za poduzeća u ovoj situaciji karakteristično je da se simptomi koji su prethodili financijskom kolapsu poduzeća pojavljuju vrlo kasno. Samim time uprava ne primjećuje na vrijeme kritičnu situaciju koja zbog zakašnjelih reakcija završava propašću poduzeća.

Najčešće se neuspjeh poduzeća povezuje s nedostatkom financijskih resursa, no Freiling i Wessels (2010.) navode da nedostatak financiranja nije nužno glavni uzrok propadanja poduzeća. Autori

ističu da je vjerojatnije da određeni čimbenici, poput prethodnih kriza, dovode do manjka likvidnosti, kao i to da je najvjerojatniji uzrok neuspjeha poduzeća donošenje loših strategijskih odluka.

Dodatno je potrebno naglasiti da je istraživanje neuspjeha poduzeća otežano iz statističkih razloga (Freiling i Wessels, 2010.). Može se reći da poduzeće postaje neuspješno kada proglasi stečaj, no tada je teško doći do zakonskih zastupnika za potrebe prikupljanja informacija o razlozima neuspjeha poduzeća jer njihovu ulogu preuzima stečajni upravitelj, pa predmet istraživanja zapravo nestaje (Freiling i Wessels, 2010.). Tada se može posegnuti za „povijesnim" podacima koji se mogu pronaći u sudskom registru, međutim, oni su ograničeni, pa nedostaju podaci o detaljnoj strukturi troškova, članovima tima te pozadinske činjenice o poduzeću, jer se te informacije nalaze kod osnivača poduzeća, a pristup osnivačima neuspjelih poduzeća nije lagan jer oni nisu voljni izvještavati o svom neuspjehu (Zacharakis i sur., 1999.). Čak i ako se s njima uspije uspostaviti kontakt, čest problem je iskrivljena percepcija događaja, jer osobe imaju tendenciju da zasluge za ostvarenje uspjeha pripisuju vlastitim postupcima, dok neuspjeh pripisuju vanjskim čimbenicima (Campbell i Sedikides, 1999.). Navedeno može dovesti do poteškoća u izdvajanju stvarnih uzroka neuspjeha poduzeća iz izjava osnivača (Franco i Hasse, 2010.).

Cochran (1981.) sugerira da je nedostatak pouzdanog pokazatelja neuspjeha glavna prepreka razumijevanju i ublažavanju uzroka neuspjeha mikro, malih i srednjih poduzeća. Pokazatelji neuspjeha poduzeća vidljivi su analizom različitih sfera djelovanja poduzeća, no ključni signali koji ukazuju na neuspjeh proizlaze iz financijskih pokazatelja, upravo zbog njihova mjerljivog karaktera. S druge strane, nefinancijski signali neuspjeha su za mikro, mala i srednja poduzeća izrazito značajni, no kako se oni najčešće prate subjektivnim metodama, teško ih je identificirati.

3.3.2. Mjerenje uspjeha poduzeća

Pojam uspješnosti poduzeća može se definirati s nekoliko različitih stajališta: pravnog, računovodstvenog i društvenog (Brozović i sur., 2019.). Uspješnost poduzeća u širem smislu predstavlja opstanak na tržištu bez obzira na djelatnost u kojoj poduzeće posluje, dok u užem smislu

predstavlja ekonomično i profitabilno poslovanje, što znači da poduzeće stvara više prihoda od rashoda i ostvaruje zadovoljavajuće povrate na uloženu glavnicu (Brozović i sur., 2019.). Žager i suradnici (2017.) definiraju poslovnu uspješnost kao sposobnost ostvarivanja određenih ciljeva. Isti autori navode da ciljevi poslovanja mogu biti različiti, a samim time i uspješnost poduzeća ovisi o definiranim ciljevima.

Drucker (1985.) navodi da se može upravljati samo onim što se može mjeriti. Preneseno u kontekst upravljanja poduzećem, odgovorna osoba treba imati jasno definirane ciljeve koji se trebaju vrednovati kako bi se mogao izmjeriti njihov ishod. Maksimizacija dobiti je glavni poslovni cilj većine poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2018.). No, dobit je računovodstvena veličina i kao takva ima svoja ograničenja pri donošenju zaključka o uspješnosti poslovanja poduzeća (Brozović i sur., 2019.). Štoviše, Brozović i suradnici (2019.) navode kako je pri razmatranju profitabilnosti poduzeća važno promatranje stope povrata kroz određeno razdoblje jer je dobit apsolutna veličina i pod utjecajem je raznih čimbenika, a primarno veličine poduzeća.

Mjerenje uspješnosti na temelju ostvarene dobiti spada u tradicionalne pokazatelje uspješnosti poslovanja koji se mogu podijeliti na marže profita, rentabilnost imovine i rentabilnost kapitala (Žager i sur., 2017.) Navedeni pokazatelji razmatraju zaradu poduzeća u odnosu na određenu osnovicu, koju čine prihodi, imovina i kapital (Brozović i sur., 2019.).

Uz tradicionalne kvantitativne pokazatelje uspješnosti poslovanja poduzeća, razvijeni su i zbrojni pokazatelji koji za razliku od pojedinačnih pokazatelja daju potpuniju sliku jer kombiniraju klasične pokazatelje sigurnosti i uspješnosti poduzeća. Nadalje, uz mjerenje uspješnosti putem financijskih pokazatelja, razvijeni su i modeli za ocjenu uspješnosti poduzeća putem nefinancijskih pokazatelja. Mjerenje putem financijskih pokazatelja (u koje spadaju i zbrojni financijski pokazatelji) sastavni je dio svake poslovne analize (Kabajeh i sur., 2012.). Ipak, pri analizi uspješnosti poslovanja poduzeća važno je da odgovorna osoba, menadžer, zna uspoređivati financijske rezultate poduzeća iz prethodnih godina s istima konkurenata, ali i s različitim kvalitativnim informacijama odnosno nefinancijskim podacima (Daft i Marcic, 2016.).

Subramony (2009.) navodi da je način definiranja uspješnosti poduzeća u istraživanjima važan i na temelju meta-analize povezanosti upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti poduzeća zaključuje da su za istraživanja prikladnije objektivne mjere uspjeha poduzeća (poput povrat na imovinu – ROA ili mjere profitabilnosti) od subjektivnih mjera.

3.3.2.1. Određivanje uspjeha poduzeća putem analize financijskih izvještaja

Prema Lessambo (2018.), financijsko izvještavanje uključuje prikaz financijskih stavki prihoda, rashoda, dobiti, kapitala i novčanih tokova. Posljedično, financijski izvještaji uključuju nekoliko temeljnih izvještaja: bilancu, račun dobiti i gubitka, izvještaj o dobiti, izvještaj o promjenama u kapitalu i izvještaj o novčanim tokovima.

Financijsko izvještavanje je i sastavni dio tržišnog praćenja poduzeća, što dioničarima i širokoj javnosti omogućuje procjenu uspješnosti upravljanja poduzećem (Lessambo, 2018.). Žager i suradnici (2017.) navode da pripremanje financijskih izvještaja pruža informacije o financijskom položaju poduzeća zainteresiranim stranama (primjerice, ulagačima ili vjerovnicima). Smith i suradnici (1988.) smatraju da financijski izvještaji omogućavaju donošenje ocjena o uspješnosti upravljanja poslovanjem poduzeća, pri čemu bilanca omogućava dobivanje informacije o sigurnosti poslovanja u smislu kapitaliziranosti i likvidnosti, dok račun dobiti i gubitka omogućava dobivanje informacije o uspješnosti, odnosno profitabilnosti poslovanja poduzeća.

Račun dobiti i gubitka je temeljni financijski izvještaj koji prikazuje prihode i rashode te njihovu razliku u određenom obračunskom razdoblju, pri čemu su (Žager i sur., 2017.):

1.) prihodi – povećanje ekonomske koristi u obračunskom razdoblju u obliku priljeva na račun, povećanja sredstava ili smanjenja obaveza poduzeća, što za posljedicu ima povećanje glavnice (ne odnosi se na prihode povezane s uplatama vlasnika),
2.) rashodi – smanjenje ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili smanjenja sredstava, što za posljedicu ima smanjenje glavnice (ne odnosi se na rashode povezane s raspodjelom glavnice vlasniku).

Iz navedenog proizlazi da prihodi nastaju kao posljedica povećanja imovine ili smanjenja obaveza, dok su rashodi posljedica smanjenja imovine i povećanja obaveza, a razlika između prihoda i rashoda poduzeća u određenom razdoblju je dobit (Žager i sur., 2017.).

Drugi temeljni financijski izvještaj je bilanca kojom se prikazuju imovina, obaveze i kapital poduzeća na određeni dan, koja je važna jer upućuje na financijski položaj poduzeća (Žager i sur., 2017.). Pod tim se podrazumijeva međuodnos imovine, obveza i kapitala u određenom poduzeću. Navedena tri elementa su prema Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja – MSFI (prema Žager i sur., 2017.) u izravnom odnosu s mjerenjem financijskog položaja poduzeća:

1.) imovina je resurs koji je pod direktnom kontrolom poduzeća, a rezultat je prošlih događaja i očekuje se da će ona donijeti ekonomsku korist,
2.) obaveza je postojeći dug poduzeća koji je proizašao iz prošlih događaja, a očekuje se da će njeno podmirenje dovesti do smanjenja imovine,
3.) kapital (glavnica) poduzeća je ostatak imovine nakon odbitka svih obveza.

Subramanyam (2014.) navodi da analiza financijskih izvještaja smanjuje oslanjanje na nagađanja i intuiciju prilikom donošenja poslovnih odluka te umanjuje neizvjesnost poslovne analize, pri čemu je prema Žager i suradnicima (2017.), temeljna pretpostavka za ocjenu uspješnosti poslovanja na temelju financijskih izvještaja ostvarenje dobiti.

Dečman i suradnici (2013.) analizu financijskih izvještaja opisuju kao proces primjene različitih tehnika pomoću kojih se podaci iz temeljnih financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje te u tom smislu navode da su uobičajena analitička sredstva:

1.) horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja,
2.) analiza pomoću pojedinačnih računovodstvenih pokazatelja,
3.) financijski izvještaji koji omogućavaju uvid u strukturu imovine i obveza poduzeća.

Prema Žageru i suradnicima (2017.), horizontalna analiza omogućuje uspoređivanje podataka tijekom dužeg vremenskog razdoblja, dok vertikalna analiza podrazumijeva usporedbu financijskih podataka u jednoj godini – utvrđivanjem poslovanja tijekom duljeg razdoblja moguće je donijeti kvalitetnije zaključke o poslovanju i ostvarenoj financijskoj uspješnosti. Horizontalna analiza

omogućuje menadžmentu uvid u trendove u tekućem poslovanju poduzeća pa sukladno s time menadžment može donositi pravovremene odluke (Dečman i sur., 2013.). Pri provedbi vertikalne analize bilance potrebno je usmjeriti pozornost na analizu izvora financiranja (udio vlastitog kapitala u strukturi obveza) te na strukturu imovine, tj. omjer kratkotrajne i dugotrajne imovine (Dečman i sur., 2013.).

Dečman i suradnici (2013.) navode da bi upotreba analize financijskih izvještaja trebala pružiti korisne informacije o uspješnosti poslovanja, ali da većina poduzetnika tu mogućnost ne koristi u dovoljnoj mjeri. Autori navode da velik broj poduzeća sastavlja financijske izvještaje radi zadovoljenja poreznih zahtjeva, a ne kao sredstvo kojim bi mogli evaluirati prošlo i sadašnje financijsko stanje u svrhu poboljšanja poslovanja.

3.3.2.2. Određivanje uspjeha poduzeća putem analize pojedinačnih financijskih pokazatelja

Uz analizu uspješnosti poduzeća putem horizontalne i vertikalne analize financijskih izvještaja koristi se i analiza putem pojedinačnih financijskih pokazatelja, koja se u literaturi ponekad poistovjećuje s analizom financijskih izvještaja (Dečman i sur., 2013.). Umjesto korištenja ukupnih iznosa računovodstvenih stavaka promatranih u financijskim izvještajima, analiza se provodi korištenjem niza financijskih omjera (Subramanyam, 2014.). Korištenjem financijskih pokazatelja moguće je napraviti usporedbu između poduzeća unutar djelatnosti, između djelatnosti ili unutar samog poduzeća, a ovaj se alat može koristiti i za usporedbu relativnih financijskih učinaka poduzeća različitih veličina (Delen i sur., 2013.).

Kako ističu Belak i suradnici (2014.), ne postoji standardna lista financijskih pokazatelja koje je potrebno koristiti u financijskoj analizi, jer odabir odgovarajućeg financijskog pokazatelja ovisi o tržišnom okruženju, prihvaćenom poslovnom modelu poduzeća i djelatnosti u kojoj poduzeće posluje. Tako se struktura obrazaca financijskih pokazatelja razlikuje između trgovačkih i proizvodnih poduzeća (Gombola i Ketz, 1983.) te s obzirom na veličinu poduzeća i zemlju u kojoj poduzeće posluje (Delen i sur., 2013.). Stoga se ne može govoriti o općenito prihvaćenoj vrsti i broju financijskih pokazatelja koji se koriste. Primjerice, Gombola i Ketz (1983.) su u svom

istraživanju koristili 58 pokazatelja, Ho i Wu (2006.) 59 pokazatelja, a Karaca i Çigdem (2012.) njih 24. Ipak, najčešće se za određivanje financijske uspješnosti poduzeća koristi između 10 i 30 pokazatelja (Delen i sur., 2013.).

Financijski pokazatelji koji se baziraju na podacima dobivenim iz bilance te računa dobiti i gubitka svrstavaju se u pokazatelje sigurnosti i uspješnosti, kao što su (Žager i sur., 2017.): pokazatelji likvidnosti koji mjere sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze, pokazatelji zaduženosti koji mjere stupanj financiranja iz tuđih izvora, pokazatelji aktivnosti koji mjere kako poduzeće efikasno koristi vlastite resurse, pokazatelji ekonomičnosti koji mjere odnos prihoda i rashoda te pokazatelji profitabilnosti koji mjere povrat na uloženi kapital. Uz navedene, koriste se i pokazatelji temeljeni na izvješću o novčanim tokovima poduzeća (Gordon i sur., 2017.) koji se najčešće klasificiraju u četiri skupine (Carslaw i Mills, 1991.):

1.) pokazatelji solventnosti i likvidnosti – objašnjavaju novčano pokriće kamata i tekućih obveza,
2.) pokazatelji kvalitete dobiti – upućuju na omjer novčanih primitaka od poslovnih aktivnosti i prihoda od prodaje,
3.) pokazatelji kapitalnih izdataka – stavljaju u odnos razne vrste novčanih tokova i razmatraju mogućnost nabave dugotrajne kapitalne imovine,
4.) pokazatelji povrata novčanog toka – pokazuju priljev i odljev novca i novčanih ekvivalenata.

Može se zaključiti da su za procjenu financijske uspješnosti poduzeća najvažniji pokazatelji koji upućuju na to koliko je poduzeće solventno i likvidno, zatim pokazatelji koji prilikom izračuna u obzir uzimaju kapital vlasnika (dobit i kapitalne rezerve) te pokazatelji pomoću kojih se procjenjuje kakve su mogućnosti poduzeća za zaduživanje. Tipurić (2014.) navodi da je profitabilnost najvažnija mjera uspjeha poduzeća, jer bez nje nema ostvarivanja ciljeva poduzeća.

3.3.2.3. Mjerenje financijske uspješnosti poslovanja putem zbrojnih pokazatelja

Ponderiranjem više pojedinačnih pokazatelja stavljenih u omjer i sintetiziranih u cjelinu moguće je formirati zbrojne ili skupne financijske pokazatelje (Lessambo, 2018.). Zbrojni ili skupni

financijski pokazatelji formiraju se kako bi se stekla potpunija slika o poslovanju određenog poduzeća, a temelje se na pojedinačnim financijskim pokazateljima koji sadrže informacije o zaduženosti, profitabilnosti, likvidnosti i investiranju, koji se promatraju u međuzavisnom odnosu (Žager i sur., 2017.). Zbrojni pokazatelji uspješnosti prvotno su bili korišteni za određivanje vjerojatnosti otplate dugova poduzeća odnosno predviđanje bankrota poduzeća te su stoga nazvani modelima za predviđanje financijskog bankrota ili modelima kreditnog rizika (Altman i sur., 2017.).

Unatoč razvoju različitih modela predviđanja (ne)uspjeha poduzeća na temelju metode zbrojnih pokazatelja i dalje su prisutni problemi u vezi s primjenom ove metode za mjerenje financijske uspješnosti poduzeća, kao što su: kompliciran izračuni, proizvoljna granica neuspjeha, selektivnost uzorka i kvaliteta izbora kriterija za optimizaciju podataka (Balcaen i Ooghe, 2006.).

Kao i kod analize pojedinačnih financijskih pokazatelja, i kod zbrojnih pokazatelja postoji velik broj modela i pristupa koji se koriste. Prema Balcaen i Ooghe (2006.), četiri pristupa koji se u literaturi najčešće obrađuju su:

1.) model jednostruke diskriminacijske analize,
2.) model indeksa rizika,
3.) model višestruke diskriminacijske analize,
4.) model logističke analize.

Kako opisuju Balcaen i Ooghe (2006.), **model jednostruke diskriminacijske analize** predviđa financijsku uspješnost poduzeća usporedbom nekoliko pojedinačnih financijskih pokazatelja koji se klasificiraju ocjenom uspješan ili neuspješan. Kada se promatra određeno poduzeće, klasifikacija svakog pokazatelja se odvija odvojeno od odnosa s drugim pokazateljima. Na kraju se zbrajaju pojedinačne ocjene za svaki od pokazatelja te se poduzeće proglašava uspješnim ili neuspješnim ovisno o tome koja ocjena prevladava (uspješan ili neuspješan). Glavna prednost ovog modela je što je jednostavan za primjenu jer njegova upotreba ne zahtijeva statističku obradu podataka niti posebna računanja – svaki pokazatelj se jednostavno usporedi s prosječnim pokazateljem svih poduzeća kako bi se utvrdilo je li poduzeće uspješno ili ne. Glavni nedostatak ovog modela je što se pretpostavlja da je svaki pokazatelj jednako povezan s uspjehom poduzeća. Također, kada se koristi pojedini financijski pokazatelj u modelu, teško je predvidjeti važnost

svakog od pokazatelja pojedinačno jer je većina pokazatelja zbog upotrebe istih računovodstvenih stavaka povezano.

Prema opisu Keasey i Watson (1991.), **model indeksa rizika** bazira se na pojedinačnim financijskim pokazateljima, ali za razliku od modela jednostruke diskriminacijske analize u ovom modelu svaki financijski pokazatelj dobiva određeni broj bodova, ovisno o vrijednosti pokazatelja za određeno poduzeće. Na taj način svako poduzeće dobiva određeni broj bodova od 0 do 100, ovisno o vrijednostima pojedinačnih financijskih pokazatelja, a viši ukupni broj bodova znači i bolji financijski položaj i financijski uspješnije poslovanje. Model indeksa rizika uzima u obzir da su neki financijski pokazatelji važniji od ostalih i zbog toga ti pokazatelji dobivaju više bodova.

Najpoznatiji **model višestruke diskriminacijske analize** razvio je Altman 1968. godine i nazvao ga Z-score. Prema Altmanu i suradnicima (2017.), model u obzir uzima pet financijskih pokazatelja koji zbrojno čine jedinstvenu ocjenu financijske uspješnosti poduzeća. U modelu se zbrajaju pojedinačni financijski pokazatelji koji su različito ponderirani na sljedeći način:

$$Z = 1{,}2\ X1 + 1{,}4\ X2 + 3{,}3\ X3 + 0{,}6\ X4 + 1{,}0\ X5$$

pri čemu je X1 likvidnost poduzeća i računa se na način da se radni kapital dijeli s ukupnom imovinom društva, X2 stavlja u odnos zadržanu dobit i ukupnu imovinu poduzeća, X3 pokazuje profitabilnost poduzeća i uzima u omjer zaradu prije kamata i poreza i ukupnu imovinu, X4 je omjer vrijednosti poduzeća i ukupnih obveza, a X5 je aktivnost poduzeća pri kojoj se uzimaju u omjer ukupni prihodi i ukupna imovina.

Ocjena koju poduzeće može dobiti ovakvim izračunom varira od -4,0 do 8,0 te, ovisno o postignutoj ocjeni, poduzeće može biti klasificirano kao neuspješno (vrlo velik rizik od stečaja – ukupna ocjena manja od 1,80), u sivoj zoni (postoji mogućnost stečaja u roku dvije godine – ukupna ocjena između 1,80 i 3,00) ili kao uspješno (postoji mala vjerojatnost za stečaj – ukupna ocjena veća od 3,0).

Prema navodima Balcaen i Ooghe (2006.), **model logističke analize** je model koji omogućuje upotrebu nelinearne metode za procjenu vjerojatnosti uspjeha poduzeća. Balcaen i Ooghe (2006.) navode da je James Ohlson 1980. godine umjesto korištenja višestruke diskriminacijske analize koristio logističku regresiju za računanje uspjeha poduzeća i bio prvi koji je pri izračunu koristio objavljene financijske izvještaje poduzeća. Kreirao je tri modela koji pretpostavljaju otvaranje stečajnog postupka nad poduzećem unutar jedne, dvije ili tri godine te je utvrdio pozitivnu korelaciju između zaduženosti poduzeća i vjerojatnosti neuspjeha, kao i negativnu korelaciju između veličine poduzeća, profitabilnosti i likvidnosti poduzeća. Platt i Platt (1990.) su proširili Ohlsonov model navodeći da vjerojatnost stečaja ovisi i o djelatnosti kojom se poduzeće bavi.
Mossman i suradnici (1998.) testiranjem zbrojnih modela za predviđanje uspjeha i neuspjeha poduzeća temeljenih na logističkoj analizi zaključuju da ni jedan model u potpunosti ne razdvaja uspješna od neuspješnih poduzeća. Navode da modeli pokazuju najtočnije rezultate ako se analiziraju financijski izvještaji iz godine koja je prethodila stečaju poduzeća, pa predlažu da vlasnici poduzeća zbrojne pokazatelje koriste kao „rano upozorenje“ predstojećih financijskih problema.

Charitou i suradnici (2004). su razvili model predviđanja uspjeha pomoću logističkog modela za javna poduzeća u Velikoj Britaniji. Za razvoj modela su odabrali 50 poduzeća koja su bila u stečaju i 50 „zdravih“ poduzeća, uzevši u obzir financijska izvješća za tri godine. U modelu su promatrali financijsku polugu, operativni novčani tok, likvidnost, profitabilnost, aktivnost i prihode poduzeća. Utvrđena je 94 %-tna točnost predviđanja stečaja poduzeća godinu dana unaprijed korištenjem logističke analize, dok točnost modela za predviđanje stečaja tri godine unaprijed iznosi 70 %. Modele logističke analize često koriste središnje banke za procjenu kreditne sposobnosti poduzeća kombinirajući računovodstvene pokazatelje i određene kvalitativne podatke o poduzećima (Keasey i Watson, 1991.)

Četiri opisana modela koriste se za predviđanje uspjeha i neuspjeha poduzeća, dok se za izračun trenutačne financijske uspješnosti poduzeća koriste modeli dosadašnje financijske uspješnosti poduzeća koji se temelje na zbroju pojedinačnih financijskih pokazatelja promatranog poduzeća kao što su pokazatelji likvidnosti, profitabilnosti, solventnosti i kapitaliziranosti (Lykke i sur., 2004.).

Jedan od modela izračuna financijskog uspjeha poduzeća nazvan je indeks financijske uspješnosti (IFU), a odnosi se na agregatnu ocjenu financijske uspješnosti poduzeća temeljenu na šest pojedinačnih financijskih pokazatelja koji se svaki posebno ocjenjuje i zbraja u ukupnu ocjenu uspješnosti (Virtanen i Heimonen, 2011.). Financijski pokazatelji koji se uzimaju za izračun IFU-a su (Virtanen i Heimonen, 2011.):

1.) povrat na uloženo,
2.) EBIT marža,
3.) koeficijent tekuće likvidnosti,
4.) koeficijent vlastitog financiranja,
5.) koeficijent financiranja,
6.) godine povrata kamatonosnih obveza.

Povrat na uloženo (engl. *Return on Investment* – ROI) je mjera koja se koristi za računanje profitabilnosti uloženog kapitala u bilo koju investiciju na način da se u odnos stavljaju dobit i angažirana imovina, a pokazatelj se koristi u financijskoj analizi pri donošenju ocjene o upravljačkoj sposobnosti menadžmenta i sposobnosti poduzeća za povratom ulaganja, kao i kretanja buduće dobiti tijekom narednih perioda (Vujević i Strahinja, 2009.).

EBIT marža (engl. *Earnings Before Interest and Taxes*) je zarada poduzeća prije odbitka rashoda za kamate i porez na dobit, čime se postiže učinak usporedivosti poslovanja poduzeća u različitim uvjetima oporezivanja i različite kapitalne strukture, pri čemu veća EBIT marža upućuje na veću profitabilnost poduzeća jer takvim poduzećima ostaje veća zarada nego poduzećima koja ostvaruju manju maržu (Belak i sur., 2014.).

Koeficijent tekuće likvidnosti je pokazatelj kojim se ocjenjuje sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obveze raspoloživim novcem na dan izračuna pokazatelja, pri čemu viši koeficijent tekuće likvidnosti upućuje na veću pokrivenost kratkoročnih obveza s kratkotrajnom imovinom (Žager i sur., 2017.).

Koeficijent vlastitog financiranja je pokazatelj kojim se mjeri udio vlastitog financiranja poduzeća u ukupnom poslovanju poduzeća, odnosno pruža uvid u dio imovine financiran iz vlastitih izvora kapitala (Žager i sur., 2017.). Visoka vrijednost ovog pokazatelja upućuje na to da se poduzeće u manjoj mjeri oslanja na vanjske izvore financiranja, što posljedično povećava vjerojatnost opstanka poduzeća (Corbett, 1987.).

Koeficijent financiranja pokazuje odnos korištenja tuđeg kapitala (obveza) i vlastitog kapitala (kapital i rezerve) (Žager i sur., 2017.). Visoka vrijednost ovog pokazatelja upućuje na to da se poduzeće u većoj mjeri oslanja na vanjske izvore financiranja, što posljedično povećava rizik poslovanja (Corbett, 1987.). Uspješnija bi poduzeća u pravilu trebala imati niži koeficijent financiranja, što ih čini stabilnijima i manje rizičnima (Low i MacMillan, 1988.).

Godine povrata kamatonosnih obveza pokazuju koliko su puta kamatonosne obveze veće od dobiti prije kamata, poreza i amortizacije, a poželjno je da ovaj pokazatelj bude što niži (Žager i sur., 2017.).

U tablici 2. prikazan je način izračuna svakog od opisanih financijskih pokazatelja poslovanja.

Tablica 2. Način izračuna pokazatelja koji čine Indeks financijske uspješnosti (IFU)

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Povrat na uloženo	EBIT	Kapital i rezerve + kamatonosne obveze
EBIT marža	Poslovni prihodi - poslovni rashodi (bez amortizacije)	Poslovni prihodi
Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze
Koeficijent vlastitog financiranja	Kapital i rezerve	Dugotrajna imovina + kratkotrajna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Kapital i rezerve
Godine povrata kamatonosnih obveza	EBIT	Kamotonosne obveze

Izvor: Virtanen i Heimonen (2011.)

Računovodstveni pokazatelji računaju se iz stavaka bilance i računa dobiti i gubitka svakog poduzeća. Nakon što se izračuna pojedini računovodstveni pokazatelj, on se boduje ovisno o izračunatoj vrijednosti pokazatelja sukladno bodovima prikazanim u tablici 3. Što je koeficijent bolji, dodjeljuje mu se veći broj bodova (Virtanen i Heimonen, 2011.). Ovako formirani indeks financijske uspješnosti (IFU) obuhvaća veći broj podataka dobivenih iz financijskih izvješća poduzeća, a osim najčešće korištenih računovodstvenih pokazatelja u obzir se uzima i kapitaliziranost poduzeća (Heimonen, 2012.; Virtanen i Heimonen, 2011.).

Tablica 3. Bodovanje računovodstvenih pokazatelja za izračun Indeksa financijske uspješnosti (IFU)

Broj bodova / Pokazatelji	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1. Povrat na uloženo	-1,9 do -0,01	0 do 1,79	1,8 do 2,69	2,7 do 5,79	5,8 do 8,89	8,9 do 12,99	13 do 16,39	16,4 do 21,89	21,9 do 27,39	> 27,4
2. EBIT marža	-6,3 do -4,71	-4,7 do -3,11	-3,1 do -1,81	-1,8 do -0,51	-0,5 do 0,49	0,5 do 1,99	2 do 3,59	3,6 do 5,19	5,2 do 6,69	> 6,7
3. Koeficijent tekuće likvidnosti	0,7 do 0,89	0,9 do 0,99	1 do 1,09	1,1 do 1,29	1,3 do 1,49	1,5 do 1,69	1,7 do 1,99	2 do 2,19	2,2 do 2,49	> 2,5
4. Koeficijent vlastitog financiranja	< 0	7 do 10	11 do 14	15 do 21	22 do 29	30 do 37	38 do 44	45 do 50	51 do 56	> 57
5. Koeficijent financiranja	785 do 537	536 do 412	411 do 288	287 do 192	191 do 95	94 do 59	58 do 22	21 do 1	0 do -11	> -12
6. Godine povrata kamatonosnih obveza	100 do 61	60 do 39	40 do 21	20 do 13	12 do 6	5 do 4	3 do 2	1 do 0,6	0,5 do 0,01	> 0

Izvor: Virtanen i Heimonen (2011.)

Indeks financijske uspješnosti dobiva se tako da se zbroje bodovi na pojedinom pokazatelju (1. + 2. + 3. + 4. + 5. + 6.), a na temelju dobivene vrijednosti se poduzeća svrstavaju u četiri skupine, kao što je prikazano u tablici 4.

Tablica 4. Svrstavanje poduzeća u četiri kategorije uspješnosti prema IFU vrijednosti

Skupina	IFU vrijednost
A	60 do 42 boda
B	41 do 24 boda
C	23 do 6 bodova
D	6 do 0 bodova

Izvor: Virtanen i Heimonen (2011.)

3.3.2.4. Određivanje uspjeha poduzeća putem nefinancijskih pokazatelja poslovanja poduzeća

Kako bi poduzeće opstalo na tržištu, mora imati definiranu viziju, ciljeve i strategiju kojom se osigurava dugoročna uspješnost (Žager i sur., 2017.). Da bi poduzeće pratilo zadane ciljeve, ono mora uspostaviti standarde iz različitih područja mjerenja uspjeha, kako se ne bi usredotočilo samo na mjerenje financijskog uspjeha (Sikavica i sur., 2008.). Navedeno je omogućeno mjerenjem nefinancijskih pokazatelja uspješnosti koji se mogu svrstati u (Belak, 1999. prema Sikavica i sur., 2008.):

1. kvantitativne pokazatelje, kao što su tržišni udio, dodana vrijednost po zaposleniku, prihod po zaposleniku i naplaćene fakture, i
2. kvalitativne pokazatelje, kao što su efikasnost ulaganja u istraživanje i razvoj, vrijeme uvođenja novog proizvoda na tržište, dužina ciklusa prognoziranja, dužina ciklusa obrade narudžbi, vrijeme dobave i obrade materijala, vrijeme proizvodnog ciklusa, vrijeme reagiranja kupaca, dijelovi vraćeni dobavljaču, žalbe kupaca, zadovoljstvo zaposlenika, društvena odgovornost poduzeća i imidž poduzeća.

Nefinancijski pokazatelji uspješnosti trebaju dati odgovore na pitanja koja su vezana uz strategiju poduzeća. Thompson i suradnici (2019.) navode da je strategija poduzeća koordinirani skup akcija koje menadžeri poduzimaju kako bi nadmašili konkurente i postigli visoku razinu profitabilnosti. Nadalje, ističu da cilj dobro razrađene strategije nije samo privremeni konkurentski uspjeh i ostvarena dobit u kratkom roku, nego i vrsta trajnog uspjeha koji može podržati rast i dugoročno osigurati budućnost poduzeća.

Thompson i suradnici (2019.) smatraju da razrađena strategija poduzeća podrazumijeva menadžersku posvećenost koherentnom nizu dobro promišljenih izbora o tome kako se natjecati, što uključuje sljedeća pitanja:

1. kako pozicionirati poduzeće na tržištu,
2. kako privući kupce,
3. kako se natjecati s konkurentima,
4. kako postići ciljeve poduzeća,
5. kako iskoristiti mogućnosti za rast poslovanja,
6. kako reagirati na promjenjive ekonomske i tržišne uvjete.

3.3.2.5. Inovativnost kao mjera uspjeha poduzeća

Inovativnost je, prema Walcheru i Wöhrlu (2018.), jedna od najvažnijih strategijskih i operativnih poluga za stjecanje konkurentske prednosti i ostvarivanje rasta u nestabilnom ekonomskom okruženju. Jedna od mogućih definicija inovacije je da se ona odnosi na „razvoj i uvođenje novog proizvoda, usluge ili procesa na tržište putem određenog poslovnog modela“ (Gamal i sur., 2011.). Inovacije uključuju iskorištavanje tržišnog potencijala proizvoda u cilju jačanja konkurentske prednosti poduzeća (Walcher i Wöhrl, 2018.).

Stone i suradnici (2008.) su odredili devet ključnih svojstava inovacije:

1. inovacija uključuje kombinaciju inputa u stvaranju outputa,
2. inputi inovacija mogu biti opipljivi i nematerijalni,
3. znanje je ključni doprinos inovaciji,

4. inputi u inovacije su imovina,
5. inovacija uključuje aktivnosti u svrhu stvaranja ekonomske vrijednosti,
6. proces inoviranja je složen,
7. inovacija uključuje rizik,
8. rezultati inoviranja su nepredvidivi,
9. znanje je ključni ishod inovacije.

Prema Druckeru (1985.), mjerenje uspješnosti putem inovacija moguće je putem mjerenja ciljeva koji su orijentirani na inovacije kao što su:

1. broj novih proizvoda ili usluga u nekom razdoblju,
2. broj inovacija u tehnološkom procesu u nekom razdoblju,
3. broj novih proizvoda ili usluga koji su opstali,
4. broj registriranih patenata u nekom razdoblju,
5. odnos između broja inovacija koje su uspjele i broja neuspjelih pokušaja,
6. broj interesantnih neuspjeha u nekom razdoblju,
7. broj nagrada dodijeljenih inovatorima svake godine,
8. broj novih, malih projekata za neko razdoblje,
9. postotak vremena koji u istraživanju i razvoju otpada na nove proizvode,
10. broj pilot istraživanja tijekom razdoblja od godine dana.

Prema Žageru i suradnicima (2017.), mjerenje inovativnosti u poduzećima se provodi praćenjem dvije skupine pokazatelja:

1. pokazatelji za osnovna istraživanja koji se odnose na postotak prodaje ostvarene na temelju novih proizvoda koji su predstavljeni tržištu, postotak prodaje od patentiranih proizvoda te vrijeme potrebno za razvoj novog proizvoda,
2. pokazatelji razvoja proizvoda, od kojih je najznačajniji vrijeme isplativosti ulaganja u razvoj novog proizvoda.

3.4. Mjerenje financijske uspješnosti poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj

Na dan 31. prosinca 2018. godine u Republici Hrvatskoj je bilo registrirano 130.757 MSP-ova, od čega su 117.942 (tj. 89,95 %) bila mikro poduzeća (FINA, 2019.a). Za potrebe ovog rada za analizu poslovanja odabrana je jedna djelatnost i to djelatnost računalnog programiranja jer su u toj djelatnosti, prema FINA-i (2019.b), od ukupno 2.865 poduzeća u 2018. godini, njih 2.627 (tj. 91,7 %) mikro poduzeća. Navedeno pokazuje da je udio mikro poduzeća u MSP-ovima u djelatnosti računalnog programiranja približno jednak udjelu svih mikro poduzeća u ukupnom broju MSP-ova u Republici Hrvatskoj.

U nastavku su navedeni različiti pokazatelji poslovanja mikro, malih i srednjih poduzeća u računalnoj djelatnosti u Hrvatskoj, kao pokazatelji koji se u praksi najčešće koriste za izražavanje njihove financijske uspješnosti.

Prvo je napravljena usporedba osnovnih podataka poslovanja svih MSP-ova u Hrvatskoj i poslovanja MSP-ova u računalnoj djelatnosti u razdoblju od 2016. do 2018. godine, a što je prikazano u tablici 5.

Tablica 5. Pregled podataka o poslovanju svih MSP-ova zajedno i MSP-ova u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj, 2016.-2018.

	Svi MSP-ovi			MSP-ovi u djelatnosti računalnog programiranja		
	2016.	2017.	2018.	2016.	2017.	2018.
Broj poduzetnika	114.364	119.752	130.757	2.307	2.494	2.865
Broj zaposlenih	604.886	646.332	678.489	10.652	12.152	13.520
Ukupan prihod	364.506.930.540	403.972.000.000	436.026.000.000	5.216.392.000	6.632.841.000	7.986.554.000
Ukupni rashodi	349.181.098.785	387.862.000.000	414.908.000.000	4.529.010.000	5.851.756.000	6.989.008.000
Porez na dobit	4.144.899.322	4.218.000.000	4.702.000.000	132.638.000	128.948.000	156.169.000
Dobit razdoblja (nakon oporezivanja)	22.628.752.275	26.020.000.000	29.790.000.000	604.615.000	749.409.000	913.786.000
Gubitak razdoblja (nakon oporezivanja)	11.453.722.152	14.129.000.000	13.376.000.000	49.871.000	97.271.000	72.410.000
Konsolidirani financijski rezultat – dobit ili gubitak razdoblja	11.583.815.176	11.891.000.000	16.415.000.000	554.744.000	652.138.000	841.377.000
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	10.169.466.789	11.166.000.000	10.496.000.000	179.206.000	157.664.000	212.517.000
Prosječne mjesečne neto plaće u kunama	4.685	4.976	5.168	7.324	7.807	8.262

Na temelju: FINA (2018., 2019.a, 2019.b)

U tablici 5. prikazano je kako su poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja 2018. godine činila 2,2 % ukupnog broja MSP-ova u Republici Hrvatskoj te zapošljavala 2 % svih radnika MSP-ova. U 2018. godini su ostvarila približno 8 milijardi kuna prihoda, što čini 1,8 % od ukupno ostvarenih prihoda MSP-ova.

Udio neto konsolidirane dobiti u ukupnim prihodima MSP-ova u računalnoj djelatnosti iznosi 10,53 %, što je gotovo trostruko više od onog što ostvaruju svi MSP-ovi zajedno (3,75 %), što upućuje na zaključak da su poduzeća u računalnoj djelatnosti izrazito profitabilna. Dodatno po čemu se MSP-ovi u računalnoj djelatnosti razlikuju od svih MSP zajedno je rast njihovih prihoda u promatranom razdoblju (2016.-2018.) koji je kod svih MSP-ova zajedno iznosio 19,62 %, dok je kod MSP-ova u računalnoj djelatnosti u istom razdoblju iznosio 53,1 %, što je pokazatelj ubrzanog razvoja upravo ove djelatnosti. Slični su nalazi i za iznos ostvarene dobiti nakon oporezivanja, koja je kod svih MSP-ova zajedno u razdoblju od 2016. do 2018. godine porasla za 31,6 %, a kod MSP-ova u računalnoj djelatnosti za 51,1 %.

Također je vidljivo da su u 2018. godini svi MSP-ovi zajedno uložili 2,4 % svojih prihoda u novu dugotrajnu imovinu, dok su MSP-ovi u djelatnosti računalnog programiranja u novu dugotrajnu imovinu uložili nešto malo više, tj. 2,6 %. Prosječna neto plaća u 2018. godini u MSP-ovima u računalnoj djelatnosti iznosila je 8.262 kn te je u usporedbi s prosječnom neto plaćom svih MSP-ova zajedno viša za 59,8 %.

Budući da su u tablici 5. prikazani neobrađeni sekundarni podaci, u tablici 6. su prikazani pokazatelji, primarno financijski, izračunati na temelju sekundarnih podataka o poslovanju – ekonomičnost poslovanja (omjer prihoda i rashoda), prihod po zaposlenom (omjer ukupnih prihoda i broja zaposlenih), dobit po zaposlenom (omjer dobiti razdoblja i broja zaposlenih) i prosječan broj zaposlenih u poduzećima u skupini (omjer ukupnog broja zaposlenih i broja poduzeća).

Tablica 6. Odabrani pokazatelji poslovanja svih MSP-ova i MSP-ova u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj, 2016.-2018.

Pokazatelj	Svi MSP			Poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja		
	2016.	2017.	2018.	2016.	2017.	2018.
Ekonomičnost poslovanja	1,044	1,042	1,051	1,15	1,13	1,14
Prihod po zaposlenom	602.605	625.022	642.643	489.710	545.823	590.721
Dobit po zaposlenom	37.410	40.258	43.906	56.761	61.670	67.588
Prosječan broj zaposlenih	5,28	5,40	5,19	4,62	4,87	4,72

Na temelju: FINA (2018., 2019.a, 2019.b)

Iz tablice 6. je vidljivo da su u 2018. godini u odnosu na 2016. godinu porasli svi prikazani pokazatelji poslovanja svih MSP-ova zajedno osim prosječnog broja zaposlenih. S druge strane, u MSP-ovima u djelatnosti računalnog programiranja u 2018. godini u odnosu na 2016. godinu porasli su svi promatrani pokazatelji osim ekonomičnosti poslovanja, koja je ostala gotovo identična.

U tablici 7. prikazani su odabrani pokazatelji poslovanja MSP-ova u računalnoj djelatnosti te isti pokazatelji za sva mikro poduzeća, sve MSP-ove zajedno (u koje su uključena i mikro poduzeća) te za velika poduzeća za 2018. godinu. Usporedba pokazatelja daje uvid u specifičnosti djelatnosti računalnog programiranja. Vidljivo je da su poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja u 2018. godini imala višu ekonomičnost poslovanja od mikro poduzeća, svih MSP-ova zajedno (u koje su uključena i mikro poduzeća) te velikih poduzeća. Iako je prihod po zaposlenom u tim poduzećima bio manji nego u velikim poduzećima i MSP-ovima ukupno, dobit po zaposlenom je u MSP-ovima u računalnoj djelatnosti bila viša nego u ostalim kategorijama. To nam govori da su MSP-ovi u djelatnosti računalnog programiranja profitabilniji od ostalih poduzeća, čak i od velikih

poduzeća. Konačno, moguće je da upravo viša stopa profitabilnosti poduzeća u ovoj djelatnosti objašnjava i veće prosječne neto plaće po zaposlenom (vidi tablicu 5.).

Tablica 7. Usporedba financijskih pokazatelja MSP-ova u djelatnosti računalnog programiranja s pokazateljima za mikro poduzeća, sve MSP-ove zajedno i velika poduzeća u Republici Hrvatskoj, za 2018. godinu

Pokazatelj	MSP-ovi u djelatnosti računalnog programiranja	Mikro poduzeća	Mala i srednja poduzeća	Velika poduzeća
Ekonomičnost poslovanja	1,14	1,03	1,05	1,05
Prosječan broj zaposlenih	4,72	2,17	5,19	726,29
Prihod po zaposlenom	590.721	399.087	642.643	1.205.259
Dobit po zaposlenom	67.588	36.885	43.906	65.458

Na temelju: FINA (2019.a; 2019.b)

Dodatno je zanimljivo istaknuti da je prema podacima FINA-e (2019.a) u Republici Hrvatskoj 2018. godine bilo 360 velikih poduzeća koja su ostvarivala 42 % cjelokupne dobiti razdoblja, činila 57 % ukupnih investicija u dugotrajnu imovinu te u kojima je prosječna neto plaća koju su isplaćivala iznosila 6.931 kn. Ako usporedimo prosječnu neto plaću u MSP-ovima u računalnoj djelatnosti s navedenom prosječnom neto plaćom u velikim poduzećima, vidljivo je da je ona veća.

Na kraju je potrebno istaknuti i pitanje koje se nameće pri procjeni uspjeha/neuspjeha MSP-ova vezano uz to kako adekvatno mjeriti njihov uspjeh/neuspjeh kada podaci koji su uobičajeno dostupni za procjenu uspješnosti velikih poduzeća najčešće nisu dostupni za sektor mikro, malih i srednjih poduzeća (Watson, 2010.).

4. KONCEPTI MOTIVACIJE I TIPOVA MENADŽERA PREMA DOMINANTNIM POTREBAMA

4.1. Motivacija i povijesni razvoj koncepta motivacije

4.1.1. Pojam motivacije

Prema Becku (2003.), riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere*, koja znači „kretati se“. Premda postoje brojne definicije pojma motivacije, stručnjaci smatraju da ju je teško precizno definirati. Na općenitoj razini mogla bi se definirati kao pojam kojim se objašnjava zašto ljudi biraju određene načine ponašanja u određenim okolnostima, odnosno zašto biraju one aktivnosti i ponašanja koja ih mogu dovesti do poželjnih ishoda ili do toga da se približe svom cilju, a izbjegavaju one koje mogu imati nepoželjne, odbojne ili neugodne posljedice (Beck, 2003.).

Motivacija se, prema Petzu (2005.), može definirati kao stanje unutarnje pobuđenosti koja je rezultat određenih potreba, težnji ili poriva, a koje nas usmjerava na postizanje cilja, pri čemu organizam nije samo potaknut iznutra nego ga privlače i stvari i situacije izvana. Petz (2005.) također navodi da se motivacija smatra posljedicom određene unutarnje tjelesne neravnoteže ili pak neravnoteže između tijela i okoline, a ponašanje koje je posljedica motivacije ima za cilj uklanjanje te neravnoteže.

Pojam motivacije i njen utjecaj na organizacijski učinak predmet su mnogih istraživanja (npr. Graves i sur., 2015.; Grant i Berry, 2011.; Trojak, 2021.) u kojima se motivacija pojedinca povezuje s njegovom radnom uspješnosti. S obzirom na ulogu motivacije u ostvarivanju radnih učinaka, proučavanje i razumijevanje motivacijskih koncepata i teorija u kontekstu radnog okruženja i organizacije je od iznimne važnosti. Prema Veliu i suradnicima (2015.), kvalificirani zaposlenici koji su motivirani za rad presudan su čimbenik za povećanje produktivnosti i kvalitete usluga koje poduzeće pruža, a samim time pridonose i ostvarivanju poslovnih ciljeva. Drugim riječima, Veliu i suradnici (2015.) naglašavaju da su ljudski potencijali ti koji imaju značajnu ulogu u porastu

učinkovitosti i uspješnosti poduzeća. Također, navode da motivacija ima utjecaj na sve što ljudi rade, pa tako i na posao koji obavljaju, posebno zbog činjenice da ljudi na poslu provode značajan dio svog života.

Prema jednom od najpoznatijih modela determinanti radne uspješnosti (Campbell i Sedikides, 1999.), radna uspješnost se sastoji od sljedeće tri komponente: deklarativno znanje, proceduralno znanje i motivacija. Deklarativno znanje se odnosi na znanje određenih činjenica, dok je proceduralno znanje ono koje se odnosi na znanje o tome što treba učiniti i kako, odnosno na svojevrsne vještine (Zarevski, 1997.). Zaposlenik koji posjeduje potrebno deklarativno i proceduralno znanje ima predispoziciju za postizanje radne uspješnosti, ali o motivaciji kao trećoj komponenti navedenog modela ovisi hoće li on tu uspješnost i postići. Iz motivacije proizlazi izbor zaposlenika u pogledu toga hoće li uložiti trud u izvršenje zadatka, u kojoj će ga mjeri ulagati te hoće li pri tom ulaganju truda i ustrajati (McCourt i Eldridge, 2003.).

Prema Reeveu (2010.), s obzirom na to da je ljudsko ponašanje moguće opažati, ali se najčešće ne mogu znati uzroci koji do tog ponašanja dovode, prilikom razmatranja koncepta motivacije otvaraju se dva osnovna pitanja: „Što je to što uzrokuje određeno ponašanje?“ i „Zbog čega se mijenja intenzitet određenog ponašanja?“, kao i dodatna potpitanja: „Zašto neko ponašanje uopće započinje?“, „Zašto se ono nakon započinjanja određeno vrijeme i zadržava?“, „Zašto je neko ponašanje orijentirano k određenim ciljevima, a udaljeno od nekih drugih?“ i slično. Odgovori na ova potpitanja pridonose objašnjavanju cjelokupnog tijeka čovjekova motivacijskog ponašanja. Nadalje, Reeve (2010.) navodi da se intenzitet nekog ponašanja mijenja sukladno s promjenom motivacije osobe, odnosno da ista osoba može u jednom trenu biti izrazito motivirana, a u drugom trenu postati bezvoljna i bez entuzijazma te je stoga važno prepoznati da među ljudima postoje značajne individualne razlike u motivaciji i pronaći objašnjenje tih varijacija.

Premda postoje osnovni motivi koji su zajednički svim ljudima, kao što su primarne potrebe, razlike u onome što svakog od nas motivira su velike (Reeve, 2010.), stoga je važno objasniti zašto se osobe različito ponašaju u istim situacijama. U organizacijskom okruženju menadžeri si postavljaju sljedeća pitanja (Sikavica i sur., 2008.):

1.) Zašto neki zaposlenici ulažu puno truda te rade kvalitetno i mnogo, dok drugi zaposlenici rade što je moguće manje?
2.) Mogu li oni poduzeti nešto kako bi promijenili ponašanje svojih zaposlenika i na taj način unaprijedili radnu uspješnost?
3.) Zašto dolazi do toga da se ljudi mijenjaju tako da pada njihova radna učinkovitost ili više izostaju s posla?

Odgovori na ta pitanja mogu se pronaći razumijevanjem koncepta motivacije i teorija motivacije. Motivacija je složen koncept koji uključuje različite potrebe, očekivanja ili preferencije osobe, u kojima postoje individualne razlike, ali koje se razlikuju i za istu osobu u različitim situacijama ili razdobljima života, a u organizacijskom je kontekstu najčešći pokazatelj motivacije upravo radna uspješnost (Sikavica i sur., 2008.).

Prema Becku (2003.), motivacija za rad se prvotno oslanjala na filozofska shvaćanja o ljudskoj prirodi, pri čemu je jedno od njih da je čovjek racionalno-ekonomsko biće, odnosno da može racionalno donositi ekonomske odluke te da su isključivo ekonomski razlozi ti koji ga motiviraju. Prema tom shvaćanju, zaposlenici su po svojoj prirodi lijeni, a jedini način da ih se motivira za rad su plaća i nagrade, tj. zaposlenici su potkupljivi jer ih se manipulacijom novcem može držati pod kontrolom (Beck, 2003.). S druge strane, postoje shvaćanja koja u središte stavljaju zaposlenika kao socijalno biće koje je motivirano socijalnim potrebama više nego samim radom, ili kao samoaktualizirajuće biće koje je intrinzično motivirano za rad, prema kojima se na zaposlenika može gledati kao na složeno biće koje se razlikuje po svojim motivima, sposobnostima i iskustvima od drugih, no i ta su obilježja promjenjiva (Beck, 2003.).

Ove dvije vrste shvaćanja McGregor (prema Beck, 2003.) naziva Teorijom X (čija je pretpostavka da ljudi ne vole raditi, da ih se mora prisiljavati na rad kako bi obavili svoje zadatke te da takav način ophođenja zaposlenici vole jer ne žele biti odgovorni) i Teorijom Y (koja ističe da su ljudi intrinzično motivirani za rad, žele preuzimati odgovornost i žele na kreativne načine rješavati zadatke i probleme). Iako se danas zna da je motivacija za rad složen konstrukt, još uvijek postoje zagovaratelji Teorije X koji smatraju da je novac zaposlenicima dovoljan motivator za rad (Beck, 2003.).

Motivacija i s njom povezana ponašanja u radnom okruženju kombinacija su različitih čimbenika koji se, prema Porteru i Milesu (1974.), mogu podijeliti u sljedeće kategorije:

1.) individualna obilježja – potrebe, ponašanja i interesi koje pojedinac donosi u radno okruženje, a koji se mogu mijenjati ovisno o organizaciji u kojoj je zaposlen;
2.) obilježja posla – ono što zaposlenik radi, tj. vrsta i priroda radnih zadataka koje treba obavljati, a koja se mogu mijenjati kako bi se povećala motivacija i radna učinkovitost pojedinca;
3.) obilježja radnog mjesta odnosno okruženja – koja se mogu podijeliti u dvije kategorije: neposredna obilježja koja podrazumijevaju kolege i nadređene osobe te organizacijske aktivnosti poput organizacijske klime ili sustava nagrađivanja (individualne ili grupne nagrade);
4.) obilježja društvene okoline – širi čimbenik koji podrazumijeva promjene u široj društvenoj okolini u socio-normativnom, demografskom, političkom ili tehnološkom pogledu, koje mogu imati utjecaj na pojedinca a koje organizacija ne može kontrolirati.

Porter i Miles (1974.) navode da su obilježja posla i radnog mjesta određena unutar organizacije, ali se mogu mijenjati, pri čemu takve promjene dovode do promjena u drugim segmentima, kao što je struktura organizacije ili posao koji obavlja nadređena osoba, što može dovesti do smanjene pozitivne reakcije na promjenu. S obzirom na to da ne odgovaraju svi jednako pozitivno na određene promjene, teško je uvesti one promjene koje će pozitivno djelovati na sve zaposlenike i organizaciju. Iako organizacija ne može kontrolirati obilježja društvene okoline, Porter (1980.) naglašava da se praćenje promjena u okolini i prilagodba organizacije tim promjenama može pozitivno odraziti na motivaciju zaposlenika u organizaciji.

4.1.2. Povijesni razvoj koncepta motivacije

Korijeni proučavanja motivacije sežu još od Sokrata, Platona i Aristotela (Reeve, 2010.). Reeve (2010.) navodi da je Platon vjerovao da motivacija proizlazi iz hijerarhijski organizirane trodijelne duše, koja na svojoj prvoj razini ima najprimitivnije tjelesne sklonosti i želje, druga razina

podrazumijeva voljno-afektivni aspekt, koji se može očitovati u društvu, kao što su sram ili krivnja, dok je treća, najviša razina racionalno-misaona, a podrazumijeva razmišljanje i donošenje odluka. Reeve (2010.) također navodi da se Aristotel slagao s Platonom u pogledu hijerarhijski organizirane duše te je razlikovao sljedeće aspekte duše: vegetativni, koji je iracionalan i impulzivan, senzualni, koji se odnosi na tjelesnu komponentu, a regulira užitak i bol, dok je racionalna komponenta intelektualna i ujedno ona koja oblikuje volju kao najvišu razinu duše.

Prema Reeveu (2010.), prvom velikom teorijom kojom se nastojalo objasniti širok spektar motiviranog ponašanja, smatra se Descartesova teorija u čijem se središtu nalazi volja i prema kojoj je volja glavna motivacijska sila koja ima kontrolu nad tjelesnim potrebama, strastima i užitcima. Descartes je zagovarao dualizam uma i tijela, odnosno smatrao je da je tijelo poput mehaničkog stroja, pasivno, zadovoljava potrebe za hranom i reagira mehanički, dok je um nematerijalan i aktivan, a karakterizira ga volja, pri čemu um može upravljati tjelesnom komponentom i kontrolirati ju (Reeve, 2010.). Reeve (2010.) navodi da je Descartesu razumijevanje volje bilo nužno za razumijevanje motivacije te je volju smatrao sposobnošću uma kojom se kontrolira tijelo kako bi se ostvarila dobrobit duše, a shvaćanje volje je podrazumijevalo mogućnost izbora – djelovati ili ne, težiti k nečemu ili se oduprijeti, što je bio značajan napredak u proučavanju volje kao temelja za razumijevanje motivacije.

Reeve (2010.) navodi da se drugom velikom teorijom motivacije smatra teorija instinkta, čiji se začeci nalaze još u Darwinovu biološkom determinizmu prema kojem su upravo instinkti motivacijska snaga koja navodi životinje da se ponašaju na specifične načine. Reeve (2010.) ističe da je William James bio prvi psiholog koji je zagovarao motivacijsku teoriju instinkta, a koji je smatrao da uz prisutnost podražaja koji je prikladan, instinkt prelazi u ponašanje koje je usmjereno prema cilju odnosno motivirano. Rheinberg (2004.) navodi da je ovu teoriju preuzeo i McDougall, koji je instinkte razmatrao na složeniji način i smatrao da je instinkt urođen te da omogućava opažanje, pri čemu se prednost daje određenim predmetima koji se promatraju, a ti predmeti dovode do emocionalnog uzbuđenja koje uzrokuje tendenciju da se prema predmetu djeluje na određeni način. Nadalje, svako ponašanje vođeno instinktom sastoji se od toga da se predmet spozna, da se prema njemu razviju određeni osjećaji te da se ponašanje usmjeri k predmetu odnosno da mu se približava ili se od njega udaljava (Rheinberg, 2004.).

Treća velika teorija motivacije prema Reeveu (2010.) u središte stavlja nagon – kada tijelo dođe u stanje neravnoteže deficit u potrebi predstavlja nagon koji zatim motivira tijelo da nadomjesti nedostatak odnosno zadovolji deficitarnu potrebu. Autor navodi da su najpoznatije teorije nagona Freudova i Hullova. Freud u svojoj teoriji nagona ističe četiri ključna elementa: izvor, poriv, objekt i cilj nagona – određeni deficit u tijelu predstavlja izvor, nakon čega se aktivira poriv kao svojevrsni pokretač koji će dovesti do uklanjanja tog deficita, a tijelo se tada nalazi u stanju pojačane uznemirenosti, što ga navodi na potragu za objektom kojim će se postići cilj odnosno uklanjanje nastalog deficita (Reeve, 2010.). Prema Rheinbergu (2004.), Hull za temelj svoje teorije postavlja jednadžbu prema kojoj snaga tendencije nekog ponašanja ovisi o prethodno stečenim navikama da se na neke podražaje reagira određenim postupcima, pri čemu jačina navike ovisi o tome koliko je ona prethodno bila potkrepljivana. Uz naviku, da bi došlo do nekog ponašanja, treba postojati i nagon za izvršenjem, tzv. *drive,* a Hull je naknadno proširio svoj model dodavši još i poticaj, koji podrazumijeva vanjski izvor potkrepljenja (Rheinberg, 2004.).

Za razliku od navedenih velikih teorija koje su pokušavale objasniti cjelokupan koncept motivacije, tzv. mini teorije u fokusu imaju specifične fenomene motivacije te se bave proučavanjem nekog specifičnog motivacijskog fenomena, okolnostima koje mogu utjecati na motivaciju, kao i proučavanjem određene skupine ljudi ili teorijskog pitanja (Reeve, 2010.). Neke od mini teorija koje su zamijenile velike teorije, a bave se različitim dijelovima motivacijskog ponašanja, opisane su u nastavku.

4.2. Ključne teorije motivacije

U području motivacije općenito, a zatim posebno motivacije u organizacijskom okruženju, razvijeno je mnogo teorija koje se mogu različito klasificirati, pri čemu je prema Becku (2003.) najčešća podjela na sadržajne teorije, tj. one koje objašnjavaju što motivira pojedince, i na procesne teorije, tj. one koje su usmjerene na kognitivne procese koji prethode određenom djelovanju pojedinca.

Neke od utjecajnih sadržajnih teorija motivacije su Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Herzbergova teorija karakteristika posla i McClellandova teorija stečenih potreba, dok su utjecajnije procesne teorije motivacije Lockeova teorija postavljanja ciljeva, Vroomova teorija očekivanja, Adamsova teorija jednakosti, Bandurina socijalno-kognitivna teorija učenja i motivacije za rad te Decijeva i Ryanova teorija samoodređenja.

4.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Prema sadržajnim teorijama, motivacija proizlazi iz napetosti koja je posljedica nezadovoljenja određene potrebe pojedinca, a koja onda postaje motivator za određeno djelovanje (Reeve, 2010.).

4.2.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa jedna je od najpoznatijih i najpopularnijih teorija motivacije, a razlog njene popularnosti je vjerojatno u njezinoj jednostavnosti i pionirskoj ulozi u razmatranju motivacije (Sikavica i sur., 2008.). Temelj Maslowljeva shvaćanja motivacije je pretpostavka da se ljudske potrebe mogu organizirati u pet klastera koji su hijerarhijski raspoređeni prema svojoj moći ili snazi, a koji se mogu promatrati kao piramida na čijem se dnu nalaze primarne, fiziološke potrebe koje su nužne za preživljavanje organizma (npr. potreba za hranom), a nakon njih slijede potrebe za sigurnosti i zaštitom te potrebe za ljubavlju i pripadanjem (Reeve, 2010.). Zajednički se ove tri razine potreba nazivaju potrebama nedostatka, a nakon njih slijede potrebe višeg reda u koje spadaju potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem te, na samom vrhu piramide, potrebe za samoaktualizacijom (Reeve, 2010.). Maslow (prema Reeve, 2010.) ističe da su potrebe nižeg reda primarne te da se pojavljuju kod odraslih, ali i kod životinja i djece, dok su potrebe višeg reda specifične za ljude i to samo za odrasle osobe. Prema ovoj teoriji, nezadovoljena potreba na bilo kojoj razini motivira pojedinca na ponašanje kojim se zadovoljava ta potreba, dakle potreba koja je nezadovoljena postaje motivator i organizator ponašanja pojedinca, a što je ona niže u hijerarhiji, tj. što je bazičnija, to je njezina uloga u organizaciji ponašanja dominantnija (Sikavica i sur., 2008.). Drugim riječima, što je potreba niže u hijerarhiji, ona se doživljava kao jača i hitnija,

a njeno je zadovoljenje važnije zbog čega pojedinac uvijek zadovoljava potrebe „od dna prema vrhu“, tj. tek kada su primarne (niže) potrebe zadovoljene, može se posvetiti zadovoljenju potreba višeg reda (Reeve, 2010.).

Maslow (1943.) napominje da potreba, jednom kad je zadovoljena, prestaje biti motivator – kada su fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću zadovoljene, pojedinac postaje zaokupljen potrebama višeg reda, pri čemu zadovoljenje pojedine potrebe ne mora biti potpuno, nego razina potreba može biti u isto vrijeme relativno zadovoljena i relativno nezadovoljena. Možda bi točnije bilo reći da potreba određene razine treba biti zadovoljena u određenom udjelu da bi se pojavila potreba više razine, a taj udio je utoliko manji što je potreba na višoj razini (Maslow, 1943.). Isključivo pojavljivanje potreba višeg reda kod pojedinca pruža informaciju da on više nije opterećen svojim primarnim fiziološkim potrebama, nego se može usmjeriti na ispunjavanje svojih potencijala (Reeve, 2010.).

Ako se opisane razine potreba promatraju u kontekstu rada i radne organizacije, kao što je opisala Rupčić (2018.), može se reći da se fiziološke potrebe pojedinca u tom kontekstu zadovoljavaju prihvatljivim radnim uvjetima i plaćom koja može podmiriti osnovne životne potrebe. Prema autorici, u prvu razinu potreba spada i osiguravanje dovoljne količine slobodnog vremena izvan posla, bavljenje raznim rekreacijskim aktivnostima te osiguravanje toplog obroka, dnevnog odmora tijekom rada i slično. Prema istoj autorici, druga razina, tj. potrebe za sigurnošću odnose se na spoznaju o sigurnosti zaposlenja, na sigurne uvjete rada, jasan opis posla te na minimaliziranje rizika i prijetnji bilo kakve vrste u radnom okruženju.

Rupčić (2018.) navodi da je potrebe ove razine moguće zadovoljiti primjenom etičkih načela u organizaciji, kažnjavanjem neprimjerenog ponašanja i kršenja etičkog kodeksa, uplatama doprinosa za mirovinsko i zdravstveno osiguranje te plaćanjem dodatnih polica osiguranja, štednje i slično. Također, ista autorica navodi da se potrebe za ljubavlju i pripadanjem, tj. društvene potrebe pojedinca, u kontekstu rada zadovoljavaju izgradnjom dobrih međusobnih odnosa i kvalitetnom interakcijom te suradnjom na radnom mjestu, što uključuje i različite zajedničke aktivnosti, druženja i programe *team buildinga*. Potrebe za poštovanjem i samopoštovanjem (statusom) pojedinca poduzeće može zadovoljiti nagradama i priznanjima zaposleniku za kvalitetan rad,

promaknućem i razvojem njegove karijere. U ovu skupinu spadaju i osobni osjećaj važnosti posla, status koji dolazi s određenim radnim mjestom te povratne informacije o radnoj učinkovitosti pojedinca (Rupčić, 2018.). Potrebe koje su na samom vrhu – potrebe za samoaktualizacijom – u organizacijskom se kontekstu mogu zadovoljiti dodatnim edukacijama, autonomijom pri radu te osnaživanjem uloge pojedinca u kolektivu (Rupčić, 2018.).

Na temelju Maslowljeve teorije hijerarhije potreba, Stum (2001.) predlaže donekle različitu hijerarhiju potreba u kontekstu rada i organizacije, odnosno smatra da se mogu razlikovati sljedeće razine potreba:

1.) Sigurnost – potreba zaposlenika da se na radnom mjestu osjećaju sigurno u fizičkom i u psihičkom smislu. U ovu kategoriju spada i percepcija sigurnosti radnog mjesta. Tek kada je pojedinac siguran da neće tako lako izgubiti posao, tj. kada je potreba na prvoj razini zadovoljena (bez obzira na to što se u suvremenom društvu i poduzećima stalna promjena u kontekstu rada već prihvaća kao neizbježna), on se može vezati uz samu organizaciju. Ova potreba je često neispunjena u poduzećima koje prolaze kroz restrukturiranje, spajanje s drugom organizacijom ili promjenu vlasnika.
2.) Kompenzacije – potreba zaposlenika za primanjem ekstrinzičnih nagrada za obavljeni rad. Naknade i nagrade za obavljen posao najvažniji su razlog zbog kojeg pojedinci prihvaćaju određeno radno mjesto. Međutim, vrlo često se snaga ovih motivatora smanjuje s dužinom vremena provedenog u organizaciji. Tako kompenzacije postaju nešto na što „radnik ima pravo“, a ne motivatori. Ova razina potreba mora biti zadovoljena kako bi došlo do aktivacije potreba višeg reda.
3.) Pripadanje – intrinzična potreba za pripadanjem timu i cjelokupnoj organizaciji. Osjećaj zaposlenika da je „dio tima“ i da je „uključen u procese“ ključan je za zadovoljenje ove potrebe. Taj osjećaj dovodi do odanosti i vjernosti organizaciji jer pojedinac osjeća da je više od „običnog radnika“. Uspješne organizacije i uspješni rukovoditelji trude se pojačati osjećaj pripadnosti kod zaposlenika jer on dovodi do želje pojedinca da što više pridonosi organizaciji.
4.) Rast – potreba za pozitivnim individualnim i organizacijskim promjenama. Svaki pojedinac želi dobiti priliku za razvoj, učenje i stjecanje novih iskustava na radnom mjestu. U ovu

razinu potreba, osim želje za individualnim razvojem, spada i želja za napretkom cjelokupne organizacije.

5.) Usklađenost poslovnog i privatnog života – usklađenost potrebna za postizanje osjećaja ispunjenosti kod pojedinca. Ova najviša razina odgovara razini potrebe za samoaktualizacijom pojedinca. Zaposlenici žele na radnom mjestu ispuniti svoje potencijale, ali žele i da njihov rukovoditelj prepozna njihovu potrebu za usklađivanjem poslovnog i privatnog života. Time se stječe osjećaj da rukovoditelj na zaposlenika gleda kao na više od samo radnika. Ispunjenje ove potrebe može biti povezano s razvojem cjelokupne ekonomije (koji omogućava zaposleniku da se usmjeri na potrebe višeg reda, bez brige za potrebe nižeg reda) i promjenom individualnih vrijednosti (uključuje važnost vlastite obitelji i osobnih interesa).

Davis (1946.) navodi da se može pretpostaviti da hijerarhija potreba nije konstantna, odnosno da se mijenja kroz život i vrijeme, da ovisi i o konkretnom radnom mjestu, te da je nezaposlenom pojedincu najvažnije pronaći bilo kakav posao i osigurati stabilan prihod i uvjete za život. Nadalje ističe da zaposlenici na nižim razinama u organizaciji često nemaju ambicije i želju da propituju prirodu i svrhu svog posla, tj. kod njih se rjeđe pojavljuju potrebe višeg reda, što je vjerojatno posljedica nedovoljnog osjećaja sigurnosti. Naime, tek kad je osjećaj sigurnosti prisutan, tj. kad su zadovoljene potrebe drugog reda, zaposlenik se može posvetiti prirodi samog posla i propitivanju svrhovitosti posla i mogućnosti korištenja svojih cjelokupnih potencijala (Davis, 1946.). Dodatno, longitudinalno istraživanje koje su proveli Hall i Nougaim (1968.), u kojem je tijekom razdoblja od pet godina praćena motivacija zaposlenika kod kojih je postojala visoka razina sigurnosti posla i onih kod kojih je prevladavala nesigurnost vezana uz radno mjesto, pokazalo je da je briga oko sigurnosti posla prisutna u prvim godinama karijere kod svih zaposlenika, ali da su oni koji su manje zabrinuti oko sigurnosti posla naknadno uspješniji u svom poslu.

Već je i sam Maslow (prema Reeve, 2010.) naveo da hijerarhija potreba koju je opisao nije rigidna i jednaka kod svih pojedinaca (na primjer, nekim je pojedincima potreba za poštovanjem važnija od potrebe za ljubavlju, dok se kod drugih pojedinaca potrebe višeg reda pojavljuju u vrlo maloj mjeri ili uopće ne), te da, kada se govori o potrebama u sredini hijerarhije, poredak može značajno varirati od pojedinca do pojedinca. Brojna istraživanja (npr. Blai, 1964.; Mathes, 1981.; Wahba i

Bridwell, 1976.) pokazuju da način na koji ljudi rangiraju vlastite potrebe nije potpuno u skladu s poretkom predviđenim ovom teorijom. Štoviše, istraživanja pokazuju da su promijenjeni uvjeti rada (zbog tehnoloških dostignuća 21. stoljeća) doveli do promjene u hijerarhiji potreba zaposlenika, pa je vrlo često, na primjer, potreba za poštovanjem primarnija od potrebe za sigurnosti i potrebe za pripadanjem (Uysal i sur., 2017.). Istraživanja potvrđuju generalni koncept dvije hijerarhijske skupine potreba, tj. razlikovanje potreba nedostatka i potreba višeg reda, ali ne i sam poredak potreba koji teorija predviđa (npr. Sheldon i sur., 2017.).

Što se tiče potrebe najviše razine, potrebe za samoaktualizacijom, Maslow procjenjuje da, iako je ona urođena, manje od 1 % populacije tijekom života dosegne taj stupanj, vjerojatno zbog različitih unutarnjih ili vanjskih razloga (Reeve, 2010.). U kontekstu poduzeća moguća su različita objašnjenja povezanosti hijerarhijske razine radnog mjesta i prisutnosti potrebe za samoaktualizacijom. Na primjer, moguće je da su radnici na nižim položajima u poduzećima motiviraniji novcem i, sukladno tome, imaju manju potrebu za kreativnošću, dok oni na višim razinama, s obzirom na to da imaju zadovoljavajuće prihode, mogu veću važnost posvetiti pitanju samoaktualizacije (Beck, 2003.). S druge strane, moguće je da na poslovima nižeg ranga pojedinci jednostavno nemaju priliku za samoizražavanje pa zadovoljenje te potrebe ne traže u organizaciji odnosno na radnom mjestu nego izvan njega (Beck, 2003.).

Bez obzira na spomenute nesukladnosti između postavki Maslowljeve teorije i rezultata istraživanja koja su je preispitivala, mnogi smatraju da je ona imala najveći utjecaj na istraživanja ponašanja ljudi u organizacijama i istraživanja motivacije u organizacijskom kontekstu. Zaključno, najvažnije implikacije ove teorije za razumijevanje ponašanja pojedinaca u organizacijama su (Sikavica i sur., 2008.):

1.) shvaćanje da se pojedinci razlikuju glede nagrada koje žele, ovisno o tome koja je potreba kod njih u određenom trenutku najjača i najizraženija,
2.) shvaćanje da je važno da organizacije svojim zaposlenicima omogućavaju kontinuirani rast, a ne samo zadovoljenje egzistencijalnih potreba,
3.) shvaćanje da potreba prestaje biti motivirajuća kada je zadovoljena, pa se ljude ne može stalno motivirati na isti način,

4.) shvaćanje da je samoaktualizacija pojedinca jako važna, a da je uloga menadžera zaposlenicima osigurati kontinuirani razvoj i korištenje vlastitih potencijala,
5.) teorija implicitno pruža menadžerima različita sredstva i mogućnosti za zadovoljenje potreba zaposlenika.

4.2.1.2. Herzbergova teorija karakteristika posla

Teorija karakteristika posla Fredericka Herzberga naziva se još i Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije i ona je, uz Maslowljevu, jedna od najpopularnijih i najšire prihvaćenih teorija motivacije. Teorija počiva na istraživanju koje su 1959. proveli Frederick Herzberg i njegovi suradnici, a u kojem su putem opsežnih intervjua provedenih s 200 inženjera i računovođa prikupili podatke o kritičnim događajima na poslu (Maidani, 1991.). Herzberg je ovim istraživanjem odstupio od uvriježenog stajališta da se zadovoljstvo/nezadovoljstvo poslom može promatrati na kontinuumu i pretpostavio da su zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom dvije odvojene varijable, tj. da ih se može procijeniti na odvojenim, međusobno nezavisnim kontinuumima (Beck, 2003.). Cilj istraživanja bio je otkriti čimbenike koji pridonose nezadovoljstvu poslom, koje Herzberg naziva higijenskim čimbenicima ili higijenicima, te motivacijske čimbenike za koje Herzberg tvrdi da osiguravaju ljudima da zadovolje „potrebe višeg reda“ i pridonose zadovoljstvu poslom (Beck, 2003.).

U higijenske čimbenike se ubrajaju vrsta radnih zadataka, uvjeti rada, međuljudski odnosi, stupanj nadzora, politika organizacije te plaća i sigurnost posla, a oni daju odgovor na pitanje „Što ljude čini nezadovoljnima?“ (Rupčić, 2018.). Odsutnost ovih čimbenika, ili problemi vezani uz njih, mogu dovesti do nezadovoljstva i smanjene produktivnosti zaposlenika, a rješavanje tih problema uklonit će nezadovoljstvo zaposlenika, ali neće dovesti do njihova zadovoljstva na radu (Rupčić, 2018.). Druga skupina čimbenika (motivacijski čimbenici) su oni koji daju odgovor na pitanje „Što ljude čini zadovoljnima?“, što ih čini čimbenicima sadržaja posla (Rupčić, 2018.), a u njih spadaju priznanja, osjećaj postignuća, ugled, izazov te napredovanje. Prema Rupčić (2018.), ako ovi čimbenici postoje, zaposlenici će biti zadovoljni i motivirani, a njihova odsutnost će dovesti do smanjene motivacije zaposlenika (ali ne i do nezadovoljstva). Prema ovoj teoriji, odsutnost

higijenskih čimbenika dovodi do nezadovoljstva, a prisutnost motivacijskih čimbenika do zadovoljstva na radu. Neki autori (npr. Sikavica i sur., 2008.) higijenske čimbenike nazivaju i ekstrinzičnima, a motivacijske intrinzičnima, iz čega slijedi da, prema ovoj podjeli, vanjski poticaji i nagrade nisu motivatori, što je u suprotnosti sa shvaćanjima nekih drugih teorija motivacije (Beck, 2003.).

Implikacije Herzbergove teorije karakteristika posla za menadžere su sljedeće (Sikavica i sur., 2008.):

1.) djelovala je na promjenu pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja,
2.) dala je širi pogled na ljudsku motivaciju koji relativizira značenje materijalnih i drugih ekstrinzičnih čimbenika na koje je do tada bila usmjerena sva menadžerska aktivnost,
3.) uputila je na to da na motivaciju djeluje sama vrsta posla koji netko obavlja,
4.) naglasila je da su ključni zadaci menadžera zadovoljenje potrebe za samoaktualizacijom, razvoj i korištenje vlastitih potencijala te da je postavljanje izazovnih zadataka i ciljeva koji omogućuju individualni razvoj važan način djelovanja na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika,
5.) dala je temeljna načela i praktične upute menadžerima za preoblikovanje posla u smjeru njegova obogaćivanja i povećanja motivacije za rad.

Iz navedenog proizlazi da bi se prema ovoj teoriji menadžeri prvo trebali posvetiti osiguravanju primjerenih uvjeta za obavljanje pojedinog posla (što dovodi do toga da zaposlenici ne budu nezadovoljni, ali ne i do toga da budu motivirani), a zatim se posvetiti unapređenju motivacijskih čimbenika (Rupčić, 2018.). Iz toga slijedi da je, ako se želi povećati motivaciju za rad zaposlenika, potrebno to postići kroz zadavanje raznovrsnih zadataka, obogaćivanje samog posla te povećanje osjećaja autonomije, samostalnosti i sigurnosti kod zaposlenika (Rupčić, 2008.). Naravno, zaposlenici se, kao u mnogočemu drugom, razlikuju i u tome koliku važnost pridaju pojedinim od ovih čimbenika. Tako su istraživanja pokazala da je sadržaj posla važniji za zaposlenike viših obrazovnih razina, dok su čimbenici radnog konteksta važniji za zaposlenike nižih obrazovnih razina (Sikavica i sur., 2008.). S druge strane, neki zaposlenici ne žele viši stupanj odgovornosti, nego preferiraju sigurnost zaposlenja i primanja, a nekim zaposlenicima nije ni moguće dodatno

obogatiti posao jer obavljaju takve zadatke koji već podrazumijevaju značajnu raznolikost (Rupčić, 2018.).

Iako je ova teorija vrlo popularna i često istraživana, njene pretpostavke nisu u potpunosti potvrđene. Istraživanja pokazuju da i ekstrinzični čimbenici mogu motivirati zaposlenike na rad te da čak mogu i nadjačati one intrinzične (npr. Stringer i sur., 2011.). Također, treba imati na umu da privlačnost pojedinih čimbenika i njihova motivacijska komponenta nisu jednaki za sve pojedince. Zadovoljstvo poslom je povezano s dobi i razinom obrazovanja, a ne treba zanemariti ni ulogu generacije zaposlenika u prepoznavanju čimbenika koji ih motiviraju jer su mlađe generacije više ekstrinzično motivirane, dok ih intrinzični čimbenici mogu demotivirati (Fauziah i sur., 2013.). Istraživači (npr. Yusoff i sur., 2013.) preporučuju da se i ekstrinzični čimbenici smatraju čimbenicima zadovoljstva poslom.

4.2.1.3. McClellandova teorija stečenih potreba

Prema teoriji stečenih potreba Davida McClellanda ljudsko je ponašanje motivirano zadovoljavanjem triju potreba koje se u literaturi ponekad nazivaju motivima (McClelland, 1987.):

1.) potrebe za postignućem,
2.) potrebe za povezanošću,
3.) potrebe za moći.

Potreba za postignućem odnosi se na težnju k postizanju izvrsnosti, postizanju uspjeha u izazovnim situacijama i rješavanju složenih problema, a pojedinci kod kojih je ova potreba izražena žele preuzimati rizik, vole eksperimentirati i inovirati te preferiraju autonomiju u radu (Rupčić, 2018.). Pobuđuju je okolinski podražaji, ali se njome ne može manipulirati ili upravljati kao s potrebom za hranom ili vodom (Beck, 2003.). Ova se potreba često opisuje kao kombinacija dviju potreba – potrebe za postizanjem uspjeha i potrebe za izbjegavanjem neuspjeha, a radi se o ravnoteži između „ponosa zbog uspjeha“ pri izvođenju umjereno teških zadataka i izbjegavanju „srama zbog neuspjeha“, koji bi se mogao pojaviti kod preteških zadataka (Beck, 2003.). Smatra se da je potreba za postignućem ključan čimbenik ekonomske uspješnosti i važna dimenzija tzv.

poduzetničkog duha i logike te poslovnog rizika, bez kojeg nema dobrih poslovnih rezultata, a ponekad joj se čak pripisuju i razlike u važnosti s obzirom na brzinu i stupanj ekonomskog razvoja pojedinih zemalja (Sikavica i sur., 2008.). Potreba za postignućem je individualna predispozicija pojedinca i smatra se trajnim svojstvom ličnosti, pri čemu su neke zajedničke osobine osoba koje imaju izraženu ovu potrebu sljedeće (Sikavica i sur., 2008.): preuzimanje osobne odgovornosti i inicijative, postavljanje umjereno teških ciljeva i rizika, povjerenje i pouzdanje u osobne sposobnosti, želja za izravnim povratnim informacijama (engl. *feedback*) o rezultatima te stalna zaokupljenost zadatkom. Rezultati longitudinalnog istraživanja pokazuju da su pojedinci kod kojih je ova potreba izražena često poduzetnici (McClelland, 1965.). Vjerojatno je razlog tome činjenica da poduzetništvo pruža više mogućnosti za donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti, više izazova i više mogućnosti dobivanja povratnih informacija o rezultatima, što su sve svojstva koja su važna osobama s izraženom potrebom za postignućem.

Potreba za povezanošću se odnosi na težnju k razvoju prijateljskih odnosa koji mogu pojedincu pružiti pomoć i potporu (Rupčić, 2018.). Ova potreba je slična Maslowljevoj potrebi istog naziva, a pojedinci kod kojih je izražena žele biti voljeni i prihvaćeni u organizaciji i svojem timu, trude se ostvariti bliske odnose s drugima i brinu za tuđe osjećaje, a menadžer kod kojeg je ova potreba izražena bit će više koncentriran na međuljudske odnose u organizaciji (Sikavica i sur., 2008.).

Potreba za moći se odnosi na težnju osobe da upravlja drugim ljudima i utječe na njihovo ponašanje (Rupčić, 2018.). Osobe s izraženom ovom potrebom ne boje se preuzeti odgovornost i traže priznanje za svoja postignuća, žele zapovijedati drugima, preferiraju situacije u kojima do izražaja dolazi njihov status te žele doći na više funkcije u organizaciji (Rupčić, 2018.).

Prema ovoj teoriji, svi ljudi imaju razvijene sve tri opisane potrebe, ali najčešće jedna od njih dominira, a zadatak je menadžmenta prepoznati koja od potreba dominira kod pojedinog zaposlenika u organizaciji te dizajnirati okruženje koje može zadovoljiti tu potrebu (Rupčić, 2018.). Tako je talentiranim osobama koje imaju izraženu potrebu za postignućem potrebno osigurati dobre radne uvjete i slobodu u radu, dok je osobama s visokom potrebom za povezanošću važno osigurati kvalitetne međuljudske odnose i timski rad (Rupčić, 2018.). Jednako kao zaposlenici, i menadžeri mogu imati različito prisutne pojedine od ovih potreba. McClelland i Burnham (2003.) navode da

je potreba za moći presudna za motivaciju profesionalnih menadžera, dok je potreba za povezanošću kod njih u pravilu manja. Poduzetnici pak imaju više izraženu potrebu za postignućem, a onda tek slijedi potreba za moći (Rupčić, 2018.).

Bing i suradnici (2007.) navode da možemo razlikovati eksplicitne i implicitne potrebe pojedinca pri čemu su eksplicitne potrebe svjesne i kontrolirane misli koje pojedinac ima o svom ponašanju, potrebama, vrijednostima i stavovima, dok su implicitne potrebe nesvjesne automatske misli koje pojedinac ima o istome. McClelland (1985. prema Kankaraš, 2017.) je u istraživanjima potreba profesionalnih menadžera preferirao korištenje projektivnih tehnika jer je smatrao da su potrebe za postignućem, povezanošću i moći podsvjesne, pa samim time nisu prikladne za ispitivanje putem upitnika samoprocjene.

Specifičnost ove teorije je da je izričito usmjerena na koncept motivacije za rad i to prvenstveno na intrinzičnu motivaciju, s obzirom na to da naglašava da aktivnosti i rješavanje problema potiču određeno ponašanje, a cilj, tj. nagrada su postizanje uspjeha i osjećaj ponosa zbog uspjeha (Sikavica i sur., 2008.). Upravo je to premalo usmjeravanje na ekstrinzične (vanjske) čimbenike motivacije jedan od prigovora ovoj teoriji, međutim potreba za postignućem može se promatrati i kao želja za vanjskim, ekstrinzičnim nagradama jer ona u određenoj mjeri uključuje i potrebu za priznanjem od strane drugih (što je vanjski čimbenik motivacije) (Sikavica i sur., 2008.).

Sikavica i suradnici (2008.) navode da ova teorija ima značajne implikacije za menadžere u organizacijama iz nekoliko razloga:

1.) upozorava na važnost potrebe za postignućem te na mogućnost i odgovornost menadžera da utječu na razvoj te potrebe kod zaposlenika i suradnika,
2.) naglašava ulogu procesa socijalizacije u društvu u cjelini i u organizaciji te u razvoju individualnih vrijednosti i stavova,
3.) na temelju ove teorije razvijeni su različiti treninzi za razvijanje i jačanje potrebe za postignućem kod menadžera, te
4.) upozorava na potrebu da se pri odabiru menadžera i pojedinaca za rukovodeće pozicije utvrdi njihova motivacija za postignuće.

4.2.2. Procesne teorije motivacije

Drugi pristup analizi motivacije za rad je kognitivni pristup koji naglašava da razumijevanje ljudskih potreba nije dovoljno za objašnjenje radne motivacije, nego u obzir treba uzeti i čimbenike poput percepcije, očekivanja i vrijednosti zaposlenika (Sikavica i sur., 2008.). U osnovi procesnih teorija motivacije je stajalište da pojedinac procjenjuje moguće posljedice svojih aktivnosti i svjesno odabire između različitih aktivnosti procjenjujući vjerojatnost ostvarivanja pojedinog cilja i vrijednosti koje za njega imaju različiti ciljevi i njihove posljedice (Sikavica i sur., 2008.).

4.2.2.1. Lockeova teorija postavljanja ciljeva

Cilj je sve ono što osoba teži ostvariti (Locke, 1996.). Ciljevi su istovremeno ishod kojem pojedinac teži, ali i standard za procjenu njegova zadovoljstva, jer pretpostavka da pojedinac pokušava postići neki cilj implicira da on neće biti zadovoljan dok taj cilj i ne postigne (Locke i Latham, 2002.). Ciljevi usmjeravaju pažnju pojedinca na nesklad ili odstupanje između razine na kojoj se sad nalazi i razine kojoj teži, a taj nesklad Locke i Latham (1990.) nazivaju „nesklad između cilja i izvedbe“ (engl. *goal-performance discrepancy*). Upravo taj nesklad (a ne idealno stanje kojem pojedinac teži) ima motivacijska svojstva i stvara osjećaj želje za promjenom postojećeg stanja kako bi ono bilo bliže idealnom (Reeve, 2010.).

Edwin Locke, začetnik teorije postavljanja ciljeva, proveo je niz istraživanja na temelju kojih je predložio tri osnovna načela postavljanja ciljeva (Locke i Latham, 2017.):

1.) Specifični teži ciljevi dovode do većeg učinka nego kad ciljevi ne postoje ili su nejasno formulirani (npr. „napravi najbolje što možeš“).
2.) Što je cilj viši, viši je i učinak.
3.) Poticaji, uključujući povratne informacije, natjecanje, sudjelovanje u donošenju odluka i novac, djeluju na ponašanje tako da dovode do posvećenosti određenom cilju.

Općenito govoreći, pojedinci koji imaju ciljeve postižu bolje rezultate od onih pojedinaca koji ih nemaju (Locke i Latham, 2002.), pri čemu ulogu imaju i obilježja samog cilja, poput njegove težine i specifičnosti. Teži ciljevi su motivirajući jer zahtijevaju od pojedinca da uloži više napora kako bi ih zadovoljio, a osjećaj zadovoljstva nastaje kada pojedinac shvati da se razvio i da može samostalno udovoljiti zahtjevima posla te postići teške i važne ciljeve (Locke i Latham, 2006.). Samo teški i specifični ciljevi poboljšavaju izvedbu (Locke, 1996.), jer što je postavljeni cilj teži, to on daje veći poticaj pojedincu, tj. tjera ga na veći trud (Shalley, 1991.). Pojedinci koji su usmjereni na nejasne ciljeve zadovoljavaju se i nižim razinama uspješnosti (Locke i Latham, 1990.). Specifičnost cilja daje pojedincu informaciju o tome što točno treba napraviti, čime se smanjuje mogućnost da različiti pojedinci različito razumiju cilj, usmjerava se pažnja pojedinca na zadatak koji je pred njim i smanjuje vjerojatnost da će se osoba usmjeriti na nešto drugo (Klein i sur., 1990.). Smatra se da poticaj zaposlenicima da „daju sve od sebe“ ne dovodi do značajnog poboljšanja njihova učinka (u odnosu na situaciju u kojoj nema nikakvih poticaja), a jedino zadavanje specifičnih ciljeva poboljšava učinak, čak i više nego pohvale, javna priznanja i novčane nagrade (Latham i sur., 1978.).

Ako se pretpostavi da dvije osobe u nekoj organizaciji imaju jednake sposobnosti i uvjete rada, vjerojatno je da će osoba kojoj su postavljeni teži i specifičniji ciljevi nadmašiti osobu koja nema takve ciljeve (Reeve, 2010.). Međutim, moguće je i da postavljanje takvih ciljeva ne dovede do poboljšanja učinka. U takvim se situacijama menadžerima preporučuje usmjeriti pozornost na čimbenike koji nisu motivacijske prirode – npr. podići razinu sposobnosti i vještina zaposlenika ili poboljšati uvjete i raspoloživa sredstva rada (Reeve, 2010.). Dodatni čimbenik za poboljšanje izvedbe su povratne informacije koje upućuju na napredak pojedinca u odnosu na cilj (Locke i sur., 1980.).

Nadalje, Reeve (2010) objašnjava da postavljanje prezahtjevnih ciljeva može dovesti do stvaranja prevelikog pritiska na pojedinca, a teški ciljevi povećavaju i mogućnost neuspjeha. Uz to, ciljevi postavljeni na način da podrazumijevaju kontrolu i nadgledanje mogu smanjiti intrinzičnu motivaciju i kreativnost zaposlenika, zbog osjećaja uplitanja u njihovu autonomiju i fleksibilnost (Reeve, 2010.). Neka istraživanja (npr. Kerr i Lepelley, 2013.) pokazuju da čak i nedostižni, nerealni ciljevi mogu biti korisni u poduzećima ako se pravilno koriste jer motiviraju zaposlenike na dodatni trud. Ako pak zaposlenici i nadređeni zajedno postavljaju ciljeve, veća je motivacija

zaposlenika za rad, a veća je i njihova predanost ostvarenju tog cilja i zadovoljstvo poslom, što sve zajedno povećava izglede za uspjeh (Beck, 2003.). Suprotno tome, ako zaposlenicima ciljeve postavlja netko izvana, bez njihova sudjelovanja u tome, može se dogoditi da ta osoba neki cilj smatra dostižnim i ostvarivim dok sami zaposlenici mogu misliti drugačije (Rupčić, 2018.).

Dakle, zaposlenici će biti motivirani za rad ako su ciljevi jasno postavljeni te ako su ostvarivi, ali i izazovni (Rupčić, 2018.). No, treba imati na umu da, kao što mogu povećati motivaciju i zadovoljstvo poslom, ciljevi mogu dovesti i do nezadovoljstva, najčešće zato što su nedostižni (Locke i Latham, 2017.). Dodatno, ciljevi trebaju biti relevantni, mjerljivi, usmjereni na rezultat i vremenski određeni (Earley i sur., 1987.). Tako postavljeni ciljevi daju doživljaj smislenosti, usmjeravaju očekivanja, povećavaju uvjerenje pojedinca u to što može postići i vode pojedinca u osmišljavanju učinkovite strategije za postizanje cilja (Earley i sur., 1987.).

S obzirom na to da je jedan od zadataka menadžera u poduzećima sudjelovanje u postavljanju ciljeva, važno je znati pravilne načine na koje to mogu raditi. Četiri čimbenika određuju hoće li cilj postavljen izvana biti prihvaćen ili ne (Reeve, 2010.):

1.) percipirana težina nametnutog cilja (u pravilu se jednostavniji ciljevi lakše prihvaćaju, a teži ciljevi češće odbijaju),
2.) sudjelovanje u procesu postavljanja cilja (ako osoba sama postavlja cilj, spremno ga i prihvaća, a spremnije prihvaća i nametnuti cilj ako joj je on jasno objašnjen i ako joj je dana prilika za izlaganje vlastitog mišljenja),
3.) vjerodostojnost osobe koja postavlja cilj (vjerodostojnom smatramo osobu koja nam je simpatična, pouzdana, posjeduje znanje i spremna je pružiti podršku, pa ćemo vjerojatnije prihvatiti cilj koji je postavila takva osoba),
4.) ekstrinzični poticaji (prihvaćanje cilja se povećava sukladno očekivanjima koristi koje ćemo imati od postizanja cilja).

Četiri su bitne odrednice teorije postavljanja ciljeva (Sikavica i sur., 2008.):

1.) pojedinci imaju različite preferencije u odnosu na raznolike ciljeve, tj. različito gledaju na nagrade koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji, te imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići,

2.) pojedinci imaju različita očekivanja vezana uz mogućnost uspješnog obavljanja određene aktivnosti ili zadatka ulaganjem većeg napora,
3.) pri izboru ponašanja pojedinci procjenjuju vjerojatnost da će obavljanje određene aktivnosti rezultirati za njih željenim učincima ili nagradama,
4.) u svakoj situaciji je motivacija za neku aktivnost rezultanta individualnih očekivanja i preferencija, tj. valencije ciljeva i nagrada.

Općenito govoreći, teorija postavljanja ciljeva više je usmjerena na poboljšanje uratka (rezultata) zaposlenika nego na poboljšanje njihove motivacije, što je ujedno i kritika ove teorije (Reeve, 2010.). Heslin i Wang (2013.) navode da postoje dodatni čimbenici koji djeluju na uspješnost ostvarivanja postavljenih ciljeva: individualne osobine zaposlenika poput savjesnosti, psihološka stanja poput samoučinkovitosti i atribucije kontrole te kontekstualni čimbenici poput povratnih informacija, poticaja i načina rukovođenja. Ovime se pokazuje da bi teoriju postavljanja ciljeva trebalo kombinirati s drugim teorijama koje u obzir uzimaju varijable samoodređenja i samoučinkovitosti, kako bi se u potpunosti objasnila učinkovitost postavljenih ciljeva, ne samo u pogledu izvedbe nego i motivacije zaposlenika (Heslin i Wang, 2013.).

4.2.2.2. Vroomova teorija očekivanja

Razvoju teorije očekivanja najviše je pridonio Victor Vroom, koji je smatrao da su pojedinci motivirani time koliko nešto žele i kako procjenjuju vjerojatnost da to mogu i dobiti (Rupčić, 2018.). Polazna pretpostavka je da pojedinac u svakoj situaciji racionalno bira između različitih opcija ponašanja, procjenjujući učinke i značenje koje ta ponašanja mogu imati za njega (Rupčić, 2018). Time je motivacija proces koji usmjerava izbor pojedinca između opcijskih oblika racionalne aktivnosti (Sikavica i sur., 2008.).

Vroom (1966.) je proveo istraživanje na studentima poslovne škole vezano uz mogućnosti budućeg zaposlenja. U istraživanju su, nakon pregledavanja ponuda na tržištu, studenti procjenjivali privlačnost svake organizacije (mogućeg poslodavca) te važnost koju za njih imaju različiti životni ciljevi poput plaće, doprinosa društvu i samostalnosti u radu. Autor navodi da je za organizacije za

koje je pojedini student bio najviše zainteresiran, on također procjenjivao koliko smatra da nude priliku za zadovoljenje njegovih ciljeva, a isto je procjenjivano i nakon zapošljavanja u pojedinoj organizaciji. Rezultati su pokazali da postoji povezanost između procjene privlačnosti organizacije i procjene instrumentalnosti te organizacije za postizanje vlastitih ciljeva. Nakon zapošljavanja je, navodi autor, u odnosu na prvotnu procjenu, privlačnost odabrane organizacije procjenjivana višom, a privlačnost ostalih organizacija nižom. Istraživanje je pokazalo da se na temelju procjene vjerojatnosti postizanja određenih osobnih ciljeva u pojedinoj organizaciji može predvidjeti privlačnost te organizacije za pojedinca te da o toj procjeni ovisi odabir budućeg poslodavca.

Prema teoriji očekivanja, motivacija ovisi o tri čimbenika: valenciji, očekivanju i instrumentalnosti, a sva tri navedena čimbenika mogu biti pozitivna, neutralna ili negativna (Beck, 2003.). Valencija se odnosi na vrijednost ili važnost koju osoba pripisuje nekom ishodu ili nagradi, a temelji se na ciljevima, potrebama, vrijednostima i motivaciji pojedinca (Kroth, 2007.). Drugim riječima, valencija se odnosi na to koliko je određeni cilj vrijedan nekom pojedincu. Očekivanje je uvjerenje da će određena razina ulaganja, tj. određeno ponašanje pojedinca dovesti do određenog rezultata, a najčešće se zasniva na prošlom iskustvu, uvjerenju u vlastitu učinkovitost i procijenjenoj težini cilja (Beck, 2003.). Instrumentalnost uključuje očekivanje da će napor ili zalaganje dovesti do određene razine postignuća i da će to postignuće biti instrumentalno za ostvarenje nekog dugoročnog cilja (Beck, 2003.). Pojedinac je motiviran za određeno ponašanje u onoj mjeri u kojoj vjeruje da može učiniti nešto što će dovesti do željenog ishoda. Različiti pojedinci različite stvari smatraju važnima, a razlikuju se i prema uvjerenju da sami mogu postići određeni cilj (Kroth, 2007.).

Ukupna motivacija za rad jednaka je umnošku tri navedene kategorije pa čimbenici u svakoj od tri kategorije trebaju biti pozitivni da bi cjelokupna motivacija bila pozitivna (Rupčić, 2018.). Ako je jedan od čimbenika nizak, ukupna će motivacija biti niska, a ako je jedan od čimbenika negativan, motivacije neće biti (Rupčić, 2018.). Kroth (2007.) navodi nekoliko pravila vezanih uz motivaciju zaposlenika:

1.) Ako zaposlenik vjeruje u to da će savjesnim i odgovornim radom uspješno obaviti određeni zadatak, ali da je vjerojatnost da za to bude nagrađen nulta, neće biti motiviran za izvršenje zadatka.

2.) Ako zaposlenik vjeruje da će za uspješno izvršen zadatak sigurno dobiti nagradu, ali da je za njega uspješno izvršavanje zadatka nemoguće, također neće biti motiviran.
3.) Ako zaposleniku nije važna moguća nagrada (njena valencija je nulta), on neće biti motiviran za izvršavanje zadatka čak ni ako vjeruje da ga može izvršiti i da će za to dobiti nagradu.

Ishodi koji u pravilu imaju pozitivnu valenciju su npr. povećanje plaće ili povišica, a ishodi negativne valencije su npr. otkaz, produljenje radnog vremena, umor i slično (Kroth, 2007.). Konačno, Kroth (2007.) navodi da ishodi mogu biti izravni, ali i neizravni, tj. instrumentalnost pojedinog ishoda govori pojedincu da će jedan ishod (npr. dobro obavljen radni zadatak) u budućnosti dovesti do sljedećeg (npr. napredovanja), te da se ovaj model, iako se može koristiti za predviđanje bilo kojeg ishoda, najčešće koristi u kontekstu zadovoljstva poslom, radne uspješnosti i odabira puta u karijeri.
Vroomova teorija očekivanja ima važne implikacije za menadžere jer je njihov zadatak utvrditi što pojedini zaposlenik vrednuje odnosno što mu je osobno važno, a zatim prema tome može kreirati njegove poslovne zadatke (Rupčić, 2018.). Zaposlenici će biti motivirani i zalagati se ako procjenjuju da će njihov trud dovesti do ostvarivanja zadanih radnih zadataka, što će im pomoći u postizanju njima važnih životnih ciljeva, a zadatak menadžera je pružiti zaposlenicima jamstvo da će njihov rad dovesti do određenog ishoda odnosno nagrade (Rupčić, 2018.).

Još jedan zadatak menadžera trebao bi biti konstantno motiviranje zaposlenika uz pružanje povratnih informacija o učinku, jer su osjećaj postignuća, zadovoljstvo vlastitim radom, preuzimanje odgovornosti i izazovni poslovni zadaci motivatori za zaposlenike (Rupčić, 2018.). Također, menadžeri bi trebali omogućiti zaposlenicima treninge i dodatne edukacije kako bi oni što više iskoristili svoje vještine i znanja na radnom mjestu, poticati njihov rast te prepoznavati i nagrađivati njihove učinke (Chiang i Jang, 2008.).

Nadalje, korisno je da menadžer prepoznaje koliko je određeni cilj privlačan pojedincu, odnosno koju on za njega ima valenciju, jer upravo to daje menadžerima informaciju koliko je vjerojatno da će zaposlenik biti uspješan u radu (Rupčić, 2018.). Najčešće će u izvršavanju zadatka biti uspješniji onaj pojedinac kojem je određeni cilj privlačniji (Chiang i Jang, 2008.). Uz to, trebalo bi usporediti koliko je radni uspjeh privlačan pojedincu u odnosu na druge potencijalne ishode, jer jedino se na

taj način može doći do informacije kakvo ponašanje će pojedinom zaposleniku biti najprivlačnije i procjenjuje li on da neki cilj može postići (Lawler i Suttle, 1973.). Pri tome treba voditi računa o tome da je nužno da zaposlenik posjeduje odgovarajuću razinu znanja i vještina potrebnih za obavljanje pojedinog zadatka (Lawler i Suttle, 1973.).

4.2.2.3. Adamsova teorija jednakosti

Teorija jednakosti odnosno pravednosti, čiji je autor Stacey Adams, pretpostavlja da pojedinac uspoređuje uloženo u posao s onim što dobiva zauzvrat i nezadovoljan je ako u tome zapaža nerazmjer (Beck, 2003.). Do nerazmjera može doći ili zbog vlastitog unutrašnjeg mjerila o pravednoj nagradi za određen trud ili zbog usporedbe sebe s nekim vanjskim referentnim standardom (Beck, 2003.). Konkretno, zaposlenik u svoj posao ulaže vrijeme, trud, znanje, iskustvo, status, a zauzvrat dobiva plaću, nagrade, priznanje, dodatne edukacije i slično (Rupčić, 2018.). Zaposlenik će biti motiviran za rad ako uoči pravednost u nagrađivanju u odnosu na svoje ulaganje, pri čemu vlastito ulaganje i dobivenu korist uspoređuje s ulaganjem i dobivenim koristima drugih (Rupčić, 2018.). Dakle, dvije su razine usporedbe (Sikavica i sur., 2008.):

1.) usporedba onoga što pojedinac ulaže u posao, radne zadatke i organizaciju s onim što u organizaciji dobiva zauzvrat,
2.) usporedba s relevantnim drugima, tj. usporedba vlastitog omjera uloženog i dobivenog s omjerom onoga što drugi ulažu i dobivaju, bilo da se radi o pojedincima koji obavljaju isti posao, prijateljima ili kolegama.

Zaposlenici koji smatraju da su pravedno nagrađeni za svoj trud i ulaganje bit će skloniji podupirati postizanje organizacijskih ciljeva i bit će motivirani za rad (Sikavica i sur., 2008.). Nadalje, Berkowitz i suradnici (1987.) pronašli su da su osobe koje su uvjerene da su njihova primanja pravedna zadovoljnije svojim primanjima te da je percepcija pravednosti vrlo snažan prediktor zadovoljstva plaćom, bolji čak i od visine plaće. Međutim, ako se zaposleniku čini da se omjer njegova ulaganja i koristi razlikuje od omjera ulaganja i koristi druge osobe, smatrat će to nepravednim i bit će potaknut promijeniti svoje ponašanje (Rupčić, 2018.).

Postoje dvije vrste nejednakosti – pozitivna („u korist pojedinca“) i negativna („u korist drugih“), a što je ta nejednakost veća, veća je i želja da se ona ukloni (Sikavica i sur., 2008.). Ako je ono što pojedinac ulaže veće od nagrade, tj. ako je omjer veći kod njega nego kod drugih s kojima se uspoređuje, zaposlenik će biti nezadovoljan, a to nezadovoljstvo će pokušati riješiti tako da smanji uloženi trud i zalaganje, tako da se žali nadređenima i traži povišicu ili da, ako ništa od navedenog ne promijeni omjer, promijeni posao (Sikavica i sur., 2008.). Određenu utjehu pojedinac može pronaći u drugom pojedincu koji je u lošijem položaju od njega (Rupčić, 2018.) pa je jedan od mogućih načina razrješenja osjećaja nejednakosti promjena objekta usporedbe (pojedinac se počne uspoređivati „s onima kojima je još gore“). Kad pojedinac smatra da je nagrađen više nego što zaslužuje, čini se da taj osjećaj ponekad dovodi do toga da se pojedinac više trudi, barem određeno vrijeme, dok ponovno ne uspostavi osjećaj pravednosti (Beck, 2003.). Međutim, čini se da se svi nakon nekog vremena prilagođavaju novoj visini nagrade, tako da je više ne zamjećuju kao visoku, pa im učinak pada na prijašnju razinu, pri čemu treba imati na umu da se ovdje prvenstveno radi o percepciji pojedinca tj. zaposlenika te da se ona ne mora nužno slagati s percepcijom drugih zaposlenika ili menadžera (Beck, 2003.). Upravo zato je važno omogućavanje dvosmjerne komunikacije – zaposleniku da iznese svoje percepcije i menadžeru da obrazloži razloge nejednakosti, ako ona zaista postoji (Rupčić, 2018.).

Summers i Hendrix (1991.) ispitivali su kako percepcija menadžera o pravednosti njihovih plaća i plaća njihovih podređenih djeluje na njihovu učinkovitost i namjeru promjene posla. Rezultati su pokazali da nema djelovanja te percepcije na poslovnu uspješnost, ali da postoji neizravan utjecaj na namjeru promjene posla, pri čemu su značajne varijable zadovoljstvo poslom i plaćom (Summers i Hendrix, 1991.). Istraživanje koje su proveli Werner i Ones (2000.) pokazuje da zaposlenici raspodjelu plaća smatraju pravednom ako je nejednakost u primanjima temeljena na učinkovitosti i da se (uz istu plaću) pojedinac može osjećati potplaćenim ako se uspoređuje s nekim tko je manje uspješan od njega, a preplaćenim ako se uspoređuje s nekim uspješnijim od sebe. Nadalje, isti autori zaključuju da se razlike u plaći koje se temelje na duljini staža i dobi percipiraju pravednima jer se pretpostavlja da su godine povezane s većom produktivnosti i većom radnom uspješnosti, dok ukoliko se percipirane razlike u primanjima temelje na nekim drugim čimbenicima, može očekivati nezadovoljstvo među zaposlenicima.

Također, treba imati na umu da i status, tj. prestižnost zanimanja ima ulogu u procjeni pravednosti primanja (Alves i Rossi, 1978.). Pojedinci s prestižnim zanimanjima, poput liječnika, očekivat će višu plaću od nekih drugih zanimanja jer ta plaća treba odražavati njihov socijalni status (Alves i Rossi, 1978.).

Nadalje, pretpostavlja se da je djelovanje nejednakosti plaća na zadovoljstvo poslom povezano i s procjenom cjelokupnog tržišta rada te ponude i potražnje na njemu. Zaposlenici koji očekuju da će ostati na istom radnom mjestu sljedeće tri godine bit će motivirani prilagoditi se percipiranoj nejednakosti, dok oni koji procjenjuju da na tržištu za njih postoje druge opcije neće za to biti motivirani (Watson i sur., 1996.).

Istraživanja također pokazuju da se percepcija nejednakosti i nezadovoljstva sustavom nagrađivanja smanjuje kada se taj sustav objasni zaposlenicima (Al-Zawahreh i Al-Madi, 2012.). Al-Zawahreh i Al-Madi (2012.) navode da je percepcija pravednosti plaća na radnom mjestu važna kako bi zaposlenici imali osjećaj kontrole nad svojom budućnosti kod poslodavca. Također navode da je nepravedan sustav plaća, u kojem nedostaje predvidljivosti, sustav koji smanjuje vjerovanje zaposlenika u to da će njihov trud zaista dovesti do željenih ciljeva. Proizlazi da bi menadžeri trebali biti svjesni prednosti pravednog ponašanja prema zaposlenicima i mogućih učinaka percepcije nepravednosti raspodjele plaća na ponašanje u poduzećima, kao što su smanjenje radnog učinka, krađe i slično, jer su krađe na radnim mjestima često reakcija zaposlenika na percepciju nepravednosti raspodjele plaća, a to je ponašanje moguće smanjiti iskrenom dvosmjernom komunikacijom u kojoj menadžeri objašnjavaju zaposlenima razloge smanjenja plaća ili ukidanja određenih povlastica (Al-Zawahreh i Al-Madi, 2012.).

Implikacije Adamsove teorije jednakosti za menadžere u organizacijama su sljedeće (Sikavica i sur., 2008.):

1.) upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova zaposlenika za radnu uspješnost i motivaciju za rad zaposlenika, posebno percepcija pravednog nagrađivanja;
2.) upućuje na to da je jedan od glavnih zadataka menadžera stvaranje jasne veze između individualnog doprinosa i radne uspješnosti pojedinog zaposlenika te njegove plaće i ostalih

nagrada koje dobiva, pri čemu uvijek mora biti vidljivo da su rad i radna uspješnost jedini temelj za raspodjelu organizacijskih nagrada;

3.) implicira da menadžeri moraju jasno obrazlagati i argumentirati svoje odluke vezane uz raspodjelu nagrada te davati zaposlenicima stalne povratne informacije o njihovu radu;

4.) ističe potrebu istraživanja percepcija i zadovoljstva zaposlenika vezano uz sustav nagrađivanja i vrednovanje njihova rada jer menadžeri trebaju poslušati i sagledati stajališta drugih i ne procjenjivati u njihovo ime, pri čemu su obično mišljenja menadžera o pravednosti i poticajnosti sustava nagrađivanja u organizaciji dijametralno suprotna od mišljenja zaposlenika, što je važno osvijestiti;

5.) upozorava na to da menadžeri trebaju stalno pratiti znakove nezadovoljstva zaposlenika i promjene njihova ponašanja kako bi mogli otkloniti uzroke tog nezadovoljstva te omogućiti zaposlenicima otvorenu komunikaciju tog nezadovoljstva i argumentiranu raspravu.

4.2.2.4. Bandurina socijalno-kognitivna teorija učenja i motivacije za rad

Socijalno-kognitivna teorija učenja i motivacije za rad, čiji je autor Albert Bandura, naglašava da pojedinac uči određena ponašanja u okolini opažanjem drugih, pri čemu oblikuje vlastitu ideju o tome kako treba organizirati svoje ponašanje i kasnije prema toj ideji djeluje (Bandura, 1988.a). Ova je teorija svojevrsni prijelaz između biheviorističkih i kognitivnih teorija učenja jer naglašava da je ponašanje pojedinca pod utjecajem okoline i unutarnjih čimbenika, pri čemu postoji stalan recipročni odnos između tri elementa: kognitivnih čimbenika, ponašanja pojedinca i okoline (Bandura, 2001.). Gotovo sva ponašanja koja se uče vlastitim iskustvom mogu se naučiti i opažanjem ponašanja i posljedica ponašanja drugih ljudi (Zimmerman, 1990.). Ova vrsta učenja pretpostavlja četiri procesa (Wood i Bandura, 1989.a): pažnju (da bi do učenja došlo pojedinac treba usmjeriti pažnju na ponašanje druge osobe, tj. modela), pamćenje (pojedinac treba zapamtiti opaženo ponašanje), reprodukciju (pojedinac treba moći ponoviti opaženo ponašanje) i motivaciju (pojedinac treba željeti ponoviti opaženo ponašanje, pri čemu značajnu ulogu imaju posljedice koje je kod modela opazio).

Osnovna pretpostavka socijalno-kognitivne teorije učenja i motivacije za rad je da je vjerovanje pojedinca u vlastite sposobnosti, i u to da može određeni zadatak dobro odraditi i doći do željenog cilja, ključna odrednica odluke pojedinca da se odluči za određeno ponašanje i u njemu ustraje (Bandura i sur., 2001.). To vjerovanje se naziva samodjelotvornost ili samoučinkovitost, a može se definirati kao osobni sud pojedinca o tome koliko se dobro može nositi s određenom situacijom, uzimajući u obzir vlastite sposobnosti i vještine te okolnosti situacije u kojoj se nalazi (Bandura, 1993.). Očekivanje samodjelotvornosti odnosi se na pitanje „Mogu li dobro izvršiti pojedini zadatak?“, jer kompetentno djelovanje ne zahtijeva samo vještine i sposobnosti nego i kapacitet za pretvaranje tih vještina u učinkovitu izvedbu, što je posebno važno kod situacija koje su zahtjevne i teške (Reeve, 2010.). Pojedinci koji imaju izražen osjećaj samodjelotvornosti usmjereni su na ovladavanje zadatkom, dok su oni kod kojih postoji sumnja u vlastitu samodjelotvornost usmjereni na procjenu što sve može poći po zlu (Bandura, 1988.b). Osjećaj samodjelotvornosti dovodi do veće ustrajnosti pri obavljanju zadataka (Salomon, 1984.), bržeg oporavka samopouzdanja nakon neuspjeha (Bandura, 2001.), povećava vjerojatnost analitičkog mišljenja u stresnim situacijama (Wood i Bandura, 1989.b) te smanjuje vjerojatnost osjećaja straha i tjeskobe (Ozer i Bandura, 1990.). Nadalje, istraživanja pokazuju da je osjećaj samodjelotvornosti dobar prediktor radne uspješnosti (Stajkovic i Luthans, 1998.a), bolji čak i od zadovoljstva poslom (Judge i sur., 2001.) ili crta ličnosti (Barrick i Mount, 1991.), te da ima pozitivan učinak na motivaciju (Stajkovic i Luthans, 1998.b).

Razina samodjelotvornosti je motivacijska varijabla koja određuje granicu do koje se osoba dobro nosi sa situacijom u kojoj su njene vještine i sposobnosti pod pritiskom zahtjevne životne okoline (Reeve, 2010.). Dva pojedinca s jednakim sposobnostima mogu se značajno razlikovati u uspješnosti ovisno o tome kakva im je samodjelotvornost te povećavaju li ili smanjuju motivaciju i trud koji ulažu (Wood i Bandura, 1989.a). Općenito govoreći, što osoba više očekuje da može adekvatno izvesti neku radnju, to je spremnija uložiti trud i ustrajati u suočavanju s teškoćama pri izvođenju te radnje (Bandura, 1989.). Također, kada pojedinac ne vjeruje da će moći adekvatno izvršiti određeni zahtjev, nije ni spreman upustiti se u aktivnosti koje su za to potrebne (Bandura, 1989.).

Ova teorija također naglašava da pojedinci imaju kapacitet za samoregulaciju i samomotivaciju jer usvajaju interne standarde, prate i procjenjuju vlastito ponašanje te sami sebe potkrepljuju i nagrađuju kako bi ustrajali u zadatku koji obavljaju (Bandura, 1988.a). Vjerovanje u samodjelotvornost proizlazi iz (Reeve, 2010.): osobne povijesti pokušaja izvršavanja određenog ponašanja, opažanja osoba sličnih sebi koje također pokušavaju izvesti to ponašanje (vikarijsko iskustvo), verbalnih uvjeravanja (bodrenja) od strane drugih i fizioloških stanja poput ubrzanih ili umirujućih otkucaja srca.

Prošli pokušaji provođenja nekog ponašanja, koji su ocijenjeni kao uspješni, povećavaju osjećaj samodjelotvornosti pojedinca (Bandura i sur., 1982.), kao i opažanje uspješne izvedbe drugih osoba koje su nam slične (Bandura i sur., 1980.; Kazdin, 1979.). S druge strane, promatranje drugih kako neuspješno izvode određeno ponašanje može smanjiti osjećaj samodjelotvornosti pojedinca jer dovodi do sumnje pojedinca u vlastiti uspjeh i postavljanje pitanja poput „Ako druga osoba nije uspjela, zašto bih ja?“ (Brown i Inouye, 1978.). Pri tome, što je veća sličnost između pojedinca i modela kojeg opaža, to će opaženo ponašanje imati veći učinak na samodjelotvornost pojedinca (Schunk, 1989.). Nadalje, verbalno uvjeravanje privremeno povećava osjećaj djelotvornosti kod pojedinca i kod njega stvara motivaciju potrebnu za još jedan pokušaj (Schunk, 1991.), a izostanak napetosti, straha i stresa povećava osjećaj djelotvornosti pružanjem tjelesnih povratnih informacija pojedincu o tome da se može nositi s određenom situacijom (Bandura i Adams, 1977.). Navedena četiri izvora su ono na što se pojedinac oslanja kad je suočen s izazovnim i teškim okolnostima, pri čemu su prva dva izvora općenito jača (Reeve, 2010.).

Kada se govori o ponašanju pojedinaca unutar organizacija, posebno su važna tri aspekta ove teorije (Bandura, 1988.a):

1.) razvoj kognitivnih i socijalnih kompetencija pojedinaca kroz modeliranje,
2.) poticanje vjerovanja pojedinca u vlastite mogućnosti i sposobnosti,
3.) povećanje motivacije pojedinca kroz dodjeljivanje ciljeva.

Mccormick i Martinko (2004.) naglašavaju da pojedinac može učiti opažanjem ponašanja drugih, ali da učenje opažanjem ne mora nužno dovesti do promjene u ponašanju (moguće je učiti i bez promjene u ponašanju, što nazivamo opažanjem bez imitacije). Zato je nužno koristiti tehnike

modeliranja ponašanja pojedinca usmjeravanjem njegova ponašanja i stalnim povratnim informacijama, pri čemu su pri usavršavanju vještina pojedincima posebno potrebne povratne informacije o tome koliko su uspješni te je potrebno da im se kroz povratne informacije skrene pažnja na daljnje promjene koje je potrebno učiniti (Mccormick i Martinko, 2004.). Dakle, povratne informacije trebaju biti dane na način koji učvršćuje vjeru pojedinca u vlastite sposobnosti, tako da se ističu i pohvaljuju uspjesi, a istovremeno korigiraju pogreške (Bandura, 1988.a).

Porras i suradnici (1982.) pokazali su da tehnike modeliranja ponašanja menadžera mogu povećati moral i produktivnost organizacije, rukovoditeljske sposobnosti i vještine menadžera te da se te stečene vještine i zadržavaju. Modeliranje i vođeno usmjeravanje mogu dovesti do učenja određenih aktivnosti, ali nije vjerojatno da će se te aktivnosti dugo zadržati u ponašanju ako pojedinac ne uvidi njihovu korisnost u poslu (Wood i Bandura, 1989.a). Potrebno je da pojedinac doživi određeni uspjeh zbog korištenja novostečenih vještina kako bi vjerovao u sebe samog i u to ponašanje, što se najbolje postiže tako da te vještine isproba kroz radne zadatke u kojima je veća vjerojatnost poželjnog ishoda, a onda ih s vremenom počne primjenjivati i u zahtjevnijim situacijama (Wood i Bandura, 1989.a). Ponašanje pojedinca je uvijek usmjereno prema određenom cilju i ono s vremenom postaje samoregulirano, pri čemu kognicija ima značajnu ulogu (Betz, 2007.). Ako pojedinac ne doživi potrebnu količinu uspjeha i ne uvjeri se u učinkovitost novog ponašanja, on će to ponašanje koristiti rijetko i odustati od njega pri pojavi teškoća (Wood i Bandura, 1989.a).

4.2.2.5. Decijeva i Ryanova teorija samoodređenja

Teorija samoodređenja je makroteorija ljudske motivacije proizašla iz istraživanja intrinzične i ekstrinzične motivacije prema kojoj uspješnost zaposlenika i njihov osjećaj dobrobiti ovise o vrsti njihove motivacije (Deci i sur., 2017.). Prema teoriji samoodređenja, postoje tri tipa motivacije pojedinca, koji se mogu prikazati na kontinuumu samoodređenja, pri čemu je na lijevoj strani kontinuuma nemotivirano stanje ili amotivacija, tj. potpuna odsutnost motivacije, na sredini kontinuuma ekstrinzična motivacija, a na desnom kraju kontinuuma intrinzična motivacija (Deci i

sur., 2017.). Ekstrinzična motivacija proizlazi iz okolinskih poticaja i posljedica, tj. pojavljuje se zbog neke posljedice koja je odvojena od same aktivnosti (Reeve, 2010.). O ekstrinzičnoj motivaciji se govori kada se radi o aktivnosti za koju se očekuje neka nagrada, bilo da se radi o novčanoj nagradi ili nagradi u obliku priznanja ili pohvale (Deci i sur., 1999.). Intrinzična motivacija je prirođena sklonost da se osoba bavi svojim interesima, uvježbava svoje sposobnosti te da traži optimalne izazove i svladava ih (Deci i Ryan, 1985.a), dakle, ona je potaknuta samim aktivnostima. Općenito se može reći da veća intrinzična motivacija dovodi do veće ustrajnosti u zadatku, povećanja kreativnosti i veće fleksibilnosti u načinu razmišljanja te da ljudi optimalno funkcioniraju i imaju pozitivan osjećaj dobrobiti kada slijede ciljeve koji odražavaju njihovu intrinzičnu motivaciju (Reeve, 2010.). Dosadašnja istraživanja pokazuju da viša razina intrinzične motivacije kod učenika dovodi do veće želje za uključivanjem u akademsku zajednicu (Gottfried, 1985.), kod studenata do ulaganja većeg truda u učenje za ispite (Benware i Deci, 1984.), a kod zaposlenika dovodi do veće razine učinkovitosti u obavljanju složenih poslova (Simons i sur., 2004.).

Iako je intrinzična motivacija važna, za većinu aktivnosti kojima se pojedinac u životu bavi, posebno kad je riječ o radnom okruženju, on nije intrinzično motiviran, nego ga vode osjećaj odgovornosti, zahtjevi drugih ljudi ili zahtjevi organizacije (Deci i sur., 2017.). Kao što je navedeno, ponašanja koja su regulirana vanjskim poticajima izvode se kako bi se dobila nagrada ili kako bi se udovoljilo nekom zahtjevu postavljenom izvana, međutim, i tu može postojati razlika u tome koliko pojedinac prihvaća, tj. usvaja te zahtjeve i prihvaća ih kao vlastiti način razmišljanja (Deci i sur., 2017.). U tom pogledu, u određenim okolnostima, i ekstrinzična motivacija može biti autonomna, tj. uključivati angažiranost, ako pojedinac razumije vrijednost i smisao posla, osjeća autonomiju u izvršavanju zadataka i prima jasne povratne informacije i podršku (Deci i sur., 2017.). Deci i suradnici (2017.) navode da će takvi pojedinci vjerojatnije biti uspješniji, lakše i bolje učiti te biti prilagođeniji nego pojedinci kojima je motivacija kontrolirana, bez obzira na to primaju li za svoje ponašanje nagradu. U tom smislu, intrinzična i ekstrinzična motivacija mogu se promatrati kao dva kraja kontinuuma (Benabou i Tirole, 2003.).

Autori teorije samoodređenja razlikuju četiri tipa ekstrinzične motivacije, ovisno o stupnju samoodređenja ili samoregulacije koji se uz njih veže: vanjska regulacija, introjekcija,

poistovjećena regulacija i integrirana regulacija (Reeve, 2010.). Vanjska regulacija se odnosi na tip ekstrinzične motivacije koji nije nimalo samoodređen, a pojedinac obavlja određene aktivnosti isključivo kako bi dobio nagradu ili udovoljio nekom vanjskom zahtjevu, iz čega proizlazi da tako motiviran pojedinac teško započinje zadatak bez vanjskog poticaja (Ryan i Deci, 2000.b). Prisutnost ili odsutnost vanjskog regulatora (npr. nagrade ili prijetnje) određuje porast ili pad motivacije, a u odnosu na ostala tri tipa ekstrinzične motivacije ovako motivirani pojedinci slabo funkcioniraju i pokazuju slabe rezultate (Ryan i Deci, 2000.b).

Introjekcija podrazumijeva donekle samoodređeno ponašanje koje uključuje preuzimanje, ali ne i iskreno prihvaćanje zahtjeva koje pojedincu drugi ljudi nameću u vezi s mišljenjem, osjećajima ili određenim načinima ponašanja (Reeve, 2010.). Ovako motiviran pojedinac drži se pravila koja su propisali drugi ili društvo i usmjeren je na odobravanje/neodobravanje drugih, no kod njega dolazi i do određene promjene unutarnjih struktura, jer ponašanje nije regulirano eksplicitnim vanjskim zahtjevima, nego internaliziranim reprezentacijama tih zahtjeva (Deci i sur., 2017.). Introjekcija je samokontrolirana krivnjom, samopoštovanjem i brigom za status i priznanje (Deci i sur., 2017.). Poistovjećena regulacija predstavlja uglavnom samoodređenu ekstrinzičnu motivaciju, pri kojoj osoba dobrovoljno prihvaća određena ponašanja ili uvjerenja zato što joj se takav način razmišljanja ili ponašanja čini korisnim (npr. pojedinac je motiviran za ulaganje truda u usavršavanje jer smatra da ono može dovesti do ostvarenja nekog drugog cilja, poput uspješne karijere) (Reeve, 2010.). Ako pojedinac takav način razmišljanja ili ponašanja vrednuje osobno važnim, sklon ga je internalizirati i s njim se identificirati (Reeve, 2010.). Integrirana regulacija je najviše samoodređen tip ekstrinzične motivacije kroz koji pojedinac određene vrijednosti integrira u vlastiti „ja-pojam“ (Ryan i Deci, 2000.a). Što više pojedinac integrira internalizirane načine razmišljanja i ponašanja u širi sustav pojma o sebi, to njegovi ekstrinzično motivirani postupci postaju sve više samoodređeni (Reeve, 2010.).

Prema teoriji samoodređenja, navedene različite vrste ekstrinzične motivacije imaju predvidljive posljedice, a organizacije se razlikuju prema tome koliko potiču pojedinu od njih (Deci i sur., 2017.). Na primjer, neke su organizacije usmjerenije na autonomnu motivaciju i angažiranost zaposlenika, dok se druge više usmjeravaju na vanjsko odobravanje menadžera (Deci i sur., 2017.). Općenito se može zaključiti da aktivnosti u kojima je motivacija samoodređena dovode do većeg

zalaganja i truda te do većeg zadovoljstva prilikom bavljenja tom aktivnošću (Deci i sur., 2017.). Istraživanja u organizacijskom kontekstu, poput onog koje su proveli Zhang i suradnici (2016.) otkrivaju da je kombinacija ovih dviju vrsta motivacija najbolja za radnu uspješnost, tj. da poduzeća koja imaju zaposlenike koji su motivirani kombinacijom ekstrinzične i intrinzične motivacije postižu veću radnu učinkovitost.

Kao što ističu Deci i suradnici (2017.), ključno za teoriju samoodređenja je stajalište da različiti okolinski čimbenici (npr. vrsta posla, plaća, stil rukovođenja) djeluju na motivaciju zaposlenika, ali je to djelovanje ovisno i o sljedećim psihološkim potrebama (Deci i Ryan, 1987.):

1.) potreba za autonomijom – odnosi se na želju svakog pojedinca da sam donosi odluke i ima kontrolu nad vlastitim ponašanjem i ciljevima;
2.) potreba za povezanošću – potreba za uspostavljanjem bliskih emocionalnih veza i privrženosti s drugim ljudima;
3.) potreba za kompetentnošću – potreba za učenjem različitih vještina, stjecanjem znanja i poboljšanjem vlastitih sposobnosti.

Svaki pojedinac želi da njegovo ponašanje bude povezano s njegovim interesima, preferencijama i željama (da bude autonomno ili samoodređeno), a ne da ga neka vanjska sila prisiljava na to ponašanje, pri čemu se organizacije razlikuju prema tome u kojoj mjeri podržavaju potrebu za autonomijom pojedinca (Deci i Ryan, 1987.). Potpora autonomiji pojedinca uključuje njegovanje unutarnjih motivacijskih resursa, zasniva se na informativnom načinu komuniciranja te promiče korisnost i smisao radnih aktivnosti (Ryan i Deci, 2000.a). U organizacijskom kontekstu, kad zaposlenici imaju osjećaj da organizacija podupire njihovu autonomiju, spremni su na veći trud i angažman, a doživljaj zadovoljenja njihove potrebe za autonomijom osnažuje njihov potencijal za rast i intrinzičnu motivaciju (Ryan i Deci, 2000.a).

Nadalje, ljudi su skloni približiti se drugima za koje vjeruju da brinu za njihovu dobrobit, tj. povezati se s njima, a Reeve (2010.) navodi da pojedinci sa zadovoljenom potrebom za povezanošću bolje funkcioniraju i otporniji su na stres, a sama povezanost s drugima osigurava im društveni kontekst u kojem se kod njih odvija internalizacija, tj. u kojem pravila ili vrijednosti koje su im zadane izvana transformiraju u vlastita.

Također, svaki se pojedinac svakodnevno, u poslovnom i u privatnom okruženju, susreće s različitim izazovima, a hoće li se s njima uspješno suočiti ovisi o njemu samom i o povratnim informacijama o njegovoj izvedbi (Reeve, 2010.). Naime, u svakom izazovu postoji određena vjerojatnost neuspjeha pa da bi pojedinac bio spreman prihvatiti izazove, mora biti siguran da se u njegovu okruženju pogreške toleriraju (Reeve, 2010.). Upravo zato pojedinci u okruženju koje podupire autonomiju i tolerira neuspjeh osjećaju veću kompetentnost nego u okruženju koje je kontrolirajuće i ne tolerira neuspjeh (Reeve, 2010.).

Prema teoriji samoodređenja, pojedinac koji ima ispunjene sve tri navedene potrebe može postati samoodređen i tada je sposoban biti intrinzično motiviran za ponašanja koja ga zanimaju, pri čemu se razlikuju intrinzična motivacija, koja se odnosi na činitelje zbog kojih je određena aktivnost sama po sebi nagrada, i ekstrinzične nagrade, koje se odnose na nagrade koje drugi ljudi daju za nečije ponašanje (Beck, 2003.).

U organizacijskom kontekstu važnije je djelovanje ekstrinzičnih nagrada te je važno razumjeti kako one mogu (i mogu li) poticati intrinzičnu motivaciju. Korištenje vanjskih nagrada za motiviranje zaposlenika za određeno ponašanje u podlozi ima uvjerenje da će nagrađivanje nezanimljivih aktivnosti potaknuti pojedinca da se tim aktivnostima bavi i oko njih angažira (Beck, 2003.). U podlozi upotrebe ekstrinzičnih motivatora je pokušaj da se ponašanje neke osobe oblikuje ili kontrolira, na izravan ili neizravan način, točnije da se poveća vjerojatnost pojavljivanja određenih poželjnih ponašanja ili smanji učestalost nepoželjnih oblika ponašanja (Reeve, 2010.). Upotrebom poticaja, nagrada, ali i kazni, kod drugih se nastoji stvoriti motivacija za angažiranje oko određenih aktivnosti i to, ako je moguće, motivacija koja je u što većoj mjeri samoodređena, što je posebno važno kod aktivnosti koje same po sebi nisu takve da kod pojedinca mogu pobuditi motivaciju (Reeve, 2010.). Za motiviranje se u takvim situacijama mogu koristiti različite strategije poput potpomaganja poistovjećene regulacije objašnjavanjem svrhe pojedine aktivnosti, povećavanja interesa pretvaranjem dosadnog zadatka u nešto zanimljivije povećanjem izazovnosti, raznovrsnosti i kreativnosti zadataka te korištenja poticaja i nagrada na način koji promiče osjećaj kompetentnosti pojedinca, tako da se nagrade daju na informativan i nekontrolirajući način (Reeve, 2010.).

Prema Decijevoj teoriji kognitivne evaluacije, koja je jedna od nekoliko podteorija teorije samoodređenja, nagrade imaju kontrolni i informacijski aspekt (Deci i Ryan, 1985.b). Deci i Ryan (1985.b) navode da će, ako je kontrolni aspekt istaknutiji, osoba kontrolu percipirati kao vanjsku, a ako je informacijski aspekt istaknutiji, kontrola biti percipirana kao unutarnja, zbog čega će se pojaviti osjećaj kompetentnosti i samoodređenja. U tom smislu kontrolni aspekt vanjskog događaja utječe na potrebu za autonomijom, dok informacijski aspekt utječe na potrebu za kompetentnošću (Beck, 2003.). Ekstrinzično motiviranje, npr. poticajima i nagradama, može pružiti pojedincu povratnu informaciju o njegovoj kompetentnosti pri obavljanju određenog zadatka, pa u tom smislu nagrade ne služe samo za povećanje učestalosti određenog ponašanja nego također daju informaciju pojedincu o tome da je dobro obavio neki posao (Reeve, 2010.).

Iz navedenog proizlazi da vanjska nagrada može potaknuti bilo koje ponašanje ako informira osobu da dobro radi (Reeve, 2010.). No, iako ljudi općenito vole primati nagrade, one mogu dovesti do neželjenih učinaka ako se povežu s pokušajem kontroliranja ponašanja pojedinca, jer kontrolirajuće nagrade u organizacijama mogu kod zaposlenika dovesti ne samo do smanjenog osjećaja autonomije nego i do toga da se zaposlenici fokusiraju samo na one aspekte posla u kojima je nagrada najvjerojatnija, a manje na one aspekte za koje poticaji ne postoje (npr. dijeljenje znanja, doprinos radu tima) koji su također važni za organizaciju (Deci i sur., 2017.). Nadalje, ako je prisutan doživljaj zaposlenika da se određena ponašanja sustavno nagrađuju, to implicitno sugerira da druga vrsta ponašanja nije jednako važna jer za nju ne postoji nagrada (Deci i sur., 2017.). Deci i Ryan (1980.) zaključuju da su intrinzična motivacija i vanjske nagrade u interakciji na sljedeći način:

1.) vanjske nagrade pospješuju ponašanje kad prenose informaciju da je osoba kompetentna i kada se nagrade ne percipiraju kao one koje kontroliraju ponašanje osobe i one koje se daju za rutinske, dobro naučene aktivnosti,
2.) vanjske će nagrade pogoršati učinak kada su očigledne i kada se daju za aktivnosti kao što je rješavanje problema.

Teorija samoodređenja naglašava kombinaciju djelovanja kontekstualnih i individualnih čimbenika, pri čemu je najvažniji kontekstualni čimbenik količina podrške koju organizacija daje svojim zaposlenicima u svrhu zadovoljavanja njihovih osnovnih psiholoških potreba (Deci i sur.,

2017.). Vrlo često se u organizacijama naglasak stavlja na podršku autonomiji, tj. zadovoljavanje potrebe zaposlenika za autonomijom, jer menadžeri koji podržavaju autonomiju često podržavaju i potrebu za povezanošću i potrebu za kompetentnošću (Deci i sur., 2017.). Nadalje, zaposlenici koji imaju osjećaj da im je zadovoljena potreba za autonomijom, često pronalaze druge načine za zadovoljavanje preostale dvije potrebe (Deci i sur., 2017.). Istraživanja pokazuju da osjećaj autonomije dovodi do manje učestalosti izgaranja na poslu (Fernet i sur., 2010.), većeg zadovoljstva na poslu i manje emocionalne iscrpljenosti (Richer i sur., 2002.) i veće razmjene znanja (Foss i sur., 2009.), a čak je u određenoj mjeri povezana i s većom profitabilnosti organizacije (Preenen i sur., 2016.). S druge strane, kontrolirana motivacija dovodi do suprotnih rezultata (Deci i sur., 2017.).

Iako ova teorija nije usmjerena na specifična obilježja posla ili radnih zadataka, određeni koncepti koje iznosi mogu se primijeniti za organiziranje radnih zadataka (Deci i sur., 2017.). Na primjer, povratna informacija može pridonijeti osjećaju kompetentnosti zaposlenika, a naglašavanje važnosti posla može pridonijeti osjećajima autonomije i povezanosti kod zaposlenika (Deci i sur., 2017.). Iz svega navedenog proizlazi da menadžeri i ostali kojima je u cilju unaprijediti radno okruženje i povećati uspješnost zaposlenika te njihov osjećaj dobrobiti, trebaju razmotriti nekoliko pitanja (prema Deci i sur., 2017.):

1.) Omogućuje li organizacija svojim zaposlenicima stjecanje osjećaja kompetentnosti?
2.) Omogućuje li organizacija svojim zaposlenicima slobodu istraživanja i autonomije ili se osjećaju primoranima ponašati se na određeni način?
3.) Omogućuje li organizacija svojim zaposlenicima stjecanje osjećaja povezanosti i poštovanja u odnosu na kolege i u odnosu na rukovoditelje?

Organizacije koje omogućavaju sve navedeno vjerojatnije potiču autonomnu motivaciju zaposlenika, dok organizacije kod kojih je odgovor na sva tri postavljena pitanja „ne“, vjerojatnije dovode do amotivacije ili kontrolirane motivacije zaposlenika i, u najboljem slučaju, usmjerenosti na kvantitetu, a ne kvalitetu posla (Deci i sur., 2017.).

4.3. Motivacija menadžera i poduzetnika-menadžera

4.3.1. Osnovno o motivaciji menadžera

Motivacija menadžera je složen konstrukt u istraživanjima, pri čemu istraživanja idu u prilog stajalištu o postojanju specifične motivacije za upravljanje koja je temelj za ostvarenje menadžerske karijere. Spangler i House (1991.) navode da se motivacija menadžera može analizirati na dvije razine:

1.) Prva se razina odnosi na motivaciju za odabir karijere menadžera, odnosno na analizu toga postoje li određeni motivi zašto neke osobe žele postati menadžeri te definiranja koji su to motivi. Ako takvi motivi postoje, to dovodi do pitanja može li se na temelju njih prepoznati određeni menadžerski potencijal.
2.) Druga se razina odnosi na uspješnost menadžera i ispitivanje postojanja određenih potreba ili motiva koji pojedinačno ili u kombinaciji mogu dovesti do uspjeha u obavljanju menadžerskog posla. Ako oni postoje, to dovodi do pitanja mogu li se na temelju strukture motivacije razlikovati uspješni od neuspješnih menadžera.

Prema Jambrek i Penić (2008.), odabiru menadžerske karijere, menadžerskom uspjehu i brzom napredovanju pridonose:

1.) pozitivno stajalište prema ljudima na pozicijama s autoritetom,
2.) želja za nadmetanjem,
3.) želja za dokazivanjem i dobivanjem potvrda za učinjeno,
4.) želja za pokazivanjem moći,
5.) želja za ostvarivanjem važne i značajne pozicije,
6.) želja za dužnosti i stjecanjem osjećaja odgovornosti.

S obzirom na važnost motivacije menadžera za organizacije nameće se pitanje koje potrebe ih pokreću, a upravo je to pitanje kojem brojne organizacije još uvijek ne posvećuju dovoljno pažnje. Pretpostavka je da su najčešće za rad menadžera potrebne motivirajuće kompenzacije u obliku ekstrinzičnih nagrada kao što su plaća ili bonusi, no, iako ekstrinzične nagrade svakako mogu biti

motivatori za brojne menadžere, ne smije se zanemariti važnost intrinzičnih motivatora kao što su zadovoljstvo radom, učenje i ispunjenje (McClelland i Burnham, 2003.).

Studija koju su proveli Graves i suradnici (2015.) obuhvatila je 321 menadžera iz Sjedinjenih Američkih Država, a pokazala je da su menadžeri koji su poticani intrinzičnim motivima (npr. obavljanje zanimljivog posla, učenje ili ostvarivanje osobnih ciljeva) sretniji na poslu, produktivniji i manje je vjerojatno da će napustiti svoje organizacije. Isto istraživanje je također pokazalo da su menadžeri koji nisu intrinzično motivirani manje zadovoljni poslom i podložni većem riziku da svoje poslovanje opterete previsokim troškovima.

Međukulturalno istraživanje u kojem su sudjelovali ispitanici iz 28 zemalja svijeta bavilo se pitanjem potreba suvremenih menadžera (Wziatek-Stasko, 2015.). Pokazalo se da menadžeri, bez obzira na zemlju iz koje dolaze, ističu da su nematerijalni čimbenici ti koji najviše pridonose njihovoj motivaciji. Istraživanje je također pokazalo da, iako je uvriježeno mišljenje da je plaća kao materijalni, ekstrinzični motivator menadžerima najbolji motivator, ona nije na vrhu ljestvice. To je podatak koji ima veliko značenje prvenstveno za one organizacije koje imaju ograničena financijska sredstva jer usmjerava pažnju na ispitivanje motiva menadžera i potrebu da se poduzeća više usmjere na istraživanje nematerijalnih alata za motiviranje menadžera (Wziatek-Stasko, 2015.). Također, ovo je istraživanje pokazalo da su potrebe ili motivi koji potiču menadžere na nižim hijerarhijskim razinama veoma slični onima koji potiču menadžere na višim hijerarhijskim razinama (Wziatek-Stasko, 2015.).

4.3.2. Tipovi menadžera prema McClellandu

Nastavno na prethodno opisanu McClellandovu teoriju stečenih potreba koja razlikuje tri potrebe – potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za povezanošću, McClelland i Burnham (2003.) razlikuju tri tipa menadžera, ovisno o tome u kojoj je mjeri pojedina od ovih potreba zastupljena:

1.) institucionalni menadžer – dominantna potreba za moći, zatim potreba za postignućem te na kraju potreba za povezanošću,

2.) afilijativni menadžer – dominantna potreba za postignućem, zatim potreba za povezanošću te na kraju potreba za moći,
3.) menadžer osobne moći – potreba za moći viša od potrebe za povezanošću, uz nisku inhibiciju.

4.3.2.1. Institucionalni menadžeri

Institucionalni menadžeri su one osobe koje imaju najizraženiju potrebu za moći, nakon koje slijedi visoka potreba za postignućem te niska potreba za povezanošću. Za ovaj tip menadžera karakteristično je da smatraju da se radni zadaci unutar organizacije mogu obaviti jedino ako menadžer utječe na ljude oko sebe, stoga se fokusiraju na izgradnju moći i snage kroz utjecanje na druge osobe radije nego na individualno postignuće (McClelland i Burnham, 2003.).

Institucionalni menadžeri su najefektivniji odnosno najuspješniji jer imaju visok stupanj autonomije i dominantnosti, izražen osjećaj odgovornosti, jasno vide organizacijske ciljeve i šire timski duh unutar organizacije (McClelland i Burnham, 2003.). Nadalje, institucionalni menadžeri vole disciplinu u poslu jer to zadovoljava njihovu potrebu da sve bude napravljeno na pravi način, te imaju izražen osjećaj za pravdu, odnosno osjećaju koji zaposlenici naporno rade i žrtvuju se za dobrobit poduzeća, pa ih sukladno tome nagrađuju za trud koji ulažu (McClelland i Burnham, 2003.).

Prema Kumar i Meenakshi (2009.), institucionalni menadžeri svoju visoku motivaciju za moći iskazuju na demokratski način, osjećaju se odgovornima za izgradnju organizacije kojom upravljaju i brinu oko toga što ona može postići, vole disciplinu u poslu, a spremni su i žrtvovati vlastite interese zbog organizacije. Institucionalni menadžeri su najbolji za zaposlenike koji žele raditi i biti dobri u obavljanju svog posla – ovi su menadžeri zreli, nisu egoistični i nagradit će dobru izvedbu odnosno učinak (McClelland i Burnham, 2003.). Konačno, ako institucionalni menadžer napusti organizaciju, on može biti zamijenjen bez prevelikih poteškoća, jer je stvorena klima u kojoj su zaposlenici odani organizaciji, a ne menadžeru kao individui (Kumar i Meenakshi, 2009.).

4.3.2.2. Afilijativni menadžeri

Afilijativni menadžer prvenstveno ima izraženu potrebu za postignućem dok mu je potreba za povezanošću viša od potrebe za moći (McClelland i Burnham, 2003.). Za afilijativne menadžere je karakteristično da se više žele svidjeti drugima i biti prihvaćeni nego što im je važno da posao bude obavljen, a njihove odluke su pod velikim utjecajem toga da zaposlenici budu zadovoljni (i da zato budu na njegovoj strani), stoga njegove odluke u većoj mjeri imaju za cilj povećanje vlastite popularnosti nego promoviranje ciljeva organizacije (McClelland i Burnham, 2003.).

Prema Harvard Business Essentials (2005.), zaposlenici afilijativnih menadžera smatraju da menadžeri imaju nisku razinu osobne odgovornosti, da procedure koje u organizaciji provode nisu jasne te da donose puno *ad hoc* odluka, pri čemu gotovo da zaboravljaju ustaljene procedure. Prema istom izvoru, njihovo zanemarivanje procedura utječe na zaposlenike tako da se osjećaju loše i neodgovorno te ne znaju što se može dogoditi ili što trebaju raditi. Nadalje, premda afilijativni menadžer pokušava biti prijatelj svojim zaposlenicima, on može ugroziti njihove karijere te nije konzistentan pri donošenju odluka i u politici vođenja, što znači da se njegovo ponašanje ne može predvidjeti (Harvard Business Essentials, 2005.). Također, on može izgubiti svoju poziciju u organizaciji od strane onih koji znaju kako steći moć i efikasno ju koristiti (Harvard Business Essentials, 2005.).

4.3.2.3. Menadžeri osobne moći

Menadžeri osobne moći imaju izraženiju potrebu za moći od potrebe za povezanošću te nisku inhibiciju, što dovodi do toga da nisu zabrinuti time što ljudi o njima misle te su fokusirani na postavljanje i dostizanje ciljeva, pri čemu svoje osobno postignuće stavljaju na prvo mjesto (McClelland i Burnham, 2003.). McClelland i Burnham (2003.) navode da menadžeri ovog tipa nisu dovoljno disciplinirani da bi bili dobri graditelji organizacije pa su nerijetko zaposlenici odani radije njima kao individuama nego organizaciji u kojoj rade.

McClelland i Burnham (2003.) nadalje navode da se za menadžere osobne moći smatra da su uspješniji od afilijativnih menadžera jer mogu potaknuti višu razinu odgovornosti kod svojih zaposlenika i bolji timski duh, a njihovi postupci mogu i izazvati divljenje kod zaposlenika. Isti autori navode da problem nastaje kada ovaj menadžer napusti organizaciju jer timski duh koji je on osobno izgradio nestaje, a zaposlenici sami ne znaju što im je činiti, što dovodi do problema u organizaciji.

Prema Harvard Business Essentials (2005.), zaposlenici koji rade za menadžera osobne moći mogu očekivati visoku razinu timskog duha unutar odjela, no, s druge strane, moguće je da to dovede do otuđenja od drugih odjela te otežane suradnje s ljudima izvan vlastitog odjela. Također, prema ovom izvoru, moguće je da će se zaposlenik naći u situaciji da mora birati između interesa svog odjela i interesa organizacije u cijelosti, što dugoročno može naštetiti karijeri zaposlenika unutar organizacije, posebno ako ovaj tip menadžera napusti svoju poziciju.

Kada zaposlenik ima kao nadređenog menadžera osobne moći, treba mu u svakom slučaju biti odan (jer on to i nagrađuje), ali samo ako to podrazumijeva da ne radi protiv interesa organizacije te treba izgraditi svoju mrežu kontakata unutar organizacije i raditi na razvoju svoje osobne reputacije jer će mu to pomoći kada menadžer osobne moći napusti organizaciju (Harvard Business Essentials, 2005.).

Reeve (2010.) navodi da postoji još jedan tip menadžera koji ima izraženu potrebu za moći, a naziva ga motivacijskim obrascem vođe. Pojedinac koji pripada ovom tipu ima izraženu visoku potrebu za moći, nisku potrebu za povezanošću, ali i visoku razinu inhibicije, pa je riječ o osobama koje nemaju potrebu svidjeti se drugima nego žele biti utjecajne u društvu te imaju visoku razinu samokontrole (kao što su, primjerice, vojni zapovjednici). Upravo izražena visoka inhibicija razlikuje ove menadžere od menadžera osobne moći i upravo ta inhibicija doprinosi njihovu uspješnom vođenju jer omogućava da moć koju imaju drže pod kontrolom (Reeve, 2010.).

McClelland i Burnham (2003.) navode da se ispitivanjem više od 50 menadžera unutar različitih jedinica jedne velike kompanije pokazalo da je potreba za moći kod većine njih bila najizraženija od tri navedene, točnije više od 70 % njih postizalo je rezultate više nego prosječna osoba, što potvrđuje važnost potrebe za moći u menadžmentu. Pri tome McClelland i Burnham (2003.)

naglašavaju da se potreba za moći u menadžmentu ne koristi u diktatorskom kontekstu, nego kroz želju menadžera da budu jaki i utjecajni. Rezultati navedenog istraživanja pokazali su da zaposlenici procjenjuju uspješnijima one menadžere koji imaju viši rezultat na potrebi za moći nego na potrebi za povezanošću. Od menadžera koji su procijenjeni uspješnima od strane zaposlenika, njih 73 % imalo je izraženiju potrebu za moći od potrebe za povezanošću (McClelland i Burnham, 2003.).

***

Konačno, postavlja se pitanje je li tip menadžera kojem pojedinac pripada promjenjiv tijekom života, tj. ovisi li i o nekim vanjskim čimbenicima koji mogu djelovati na to da se osobine i potrebe menadžera promijene? McClelland i Burnham (2003.) smatraju da pojedinac može promijeniti tip, ali tek onda kad osoba postane svjesna svog trenutačnog stila vođenja, a to može osvijestiti kroz određene treninge ili traženjem objektivne povratne informacije od svojih kolega i zaposlenika. Prema Harvard Business Essentials (2005.), nakon što pojedinac osvijesti kojem tipu menadžera pripada, potencijalno slijedi promjena u ponašanju. Ako je osoba afilijativni tip menadžera, a želi postati institucionalni, mora usvojiti ponašanja institucionalnog tipa menadžera i ta mu ponašanja moraju postati navika, a vjerojatno najbolji način kako da to učini je da pronađe dobar uzor (Harvard Business Essentials, 2005.). Pri tome je najbolji način učenja od uzora zaposliti se kod njega, a ako to nije moguće, pokušati osigurati njegovo mentorstvo ili na neki drugi način osigurati promatranje njegova načina donošenja odluka i rada s kolegama i zaposlenicima te oponašanje viđenog (Harvard Business Essentials, 2005.).

4.3.3. Tipovi menadžera prema dominantnoj potrebi

Kao što je više puta kroz rad navedeno, McClelland (1987.) navodi da većinu pojedinaca dominantno obilježava jedna od tri motivacijske potrebe koja je značajnije izražena (potreba za postignućem, potreba za povezanošću, potreba za moći) te tako čini pojedinčev tzv. motivacijski profil. Istraživanja su pokazala da je motivacijski profil prema dominantnoj potrebi moguće odrediti kod 94,1 % menadžera u javnom sektoru (Andersen, 1994.), 89 % zaposlenika u

osiguravajućim kućama (Andersen, 2010.) i 84 % sudionika rukovoditelja u religijskim organizacijama (Hansson i Andersen, 2001.). Nadalje, Andersen (2010.) ističe da je postojanje motivacijskog profila češće kod osoba na odgovornijim pozicijama unutar organizacije, tj. poslovima koji sa sobom nose više odgovornosti. Konkretno, Andersenovo (1994.) istraživanje provedeno na švedskim menadžerima pokazalo je da je od 222 menadžera njih čak 209 imalo snažnije izraženu jednu potrebu od preostale dvije, što znači da je njih 94,1 % imalo svoj motivacijski profil dok se za preostalih 5,9 % dominantna potreba nije mogla odrediti (skupina Bez dominantne potrebe). Andersen (2018.) je također na temelju McClellandovih tipova menadžera na uzorku od 565 menadžera u javnim poduzećima potvrdio da menadžeri imaju svoje motivacijske profile, da postoje razlike u motivacijskim profilima među menadžerima, da nema spolnih razlika u pogledu motivacijskih profila te da menadžeri koji su prvenstveno motivirani potrebom za moći povećavaju organizacijsku učinkovitost.

Nerijetko se u kontekstu razmatranja motivacije menadžera spominje potreba za postignućem, tj. želja za postizanjem određenog uspjeha, prije svega vlastitim uloženim radom i trudom, uz preuzimanje zasluga za postignute rezultate i postojanje želje za izbjegavanjem neuspjeha (Jambrek i Penić, 2008.). Meta-analiza koju su proveli Collins i suradnici (2004.) je pokazala da je potreba za postignućem značajno povezana s vjerojatnosti pokretanja vlastitog poduzeća i procjenom vlastitog uspjeha tijekom poduzetničke karijere.

Nadalje, Jambrek i Penić (2008.) navode da je moguće, premda se može činiti logičnim da bi svi menadžeri trebali imati izraženu potrebu za postignućem, da osobe s visokom potrebom za postignućem neće biti dobri menadžeri, na primjer zato što su usmjereni prvenstveno na osobno unaprjeđenje i žele stvari činiti sami, te žele konkretne i relativno brze povratne informacije o svom učinku kako bi znali koliko su dobri u onome što rade. Opisane osobine mogu biti prepreka uspjehu menadžera jer, kao što navode McClelland i Burnham (2003.), menadžeri, posebno u korporacijama, ne mogu sami izvršavati sve zadatke koji su neophodni za postizanje uspjeha korporacije, pa uspjeh korporacije ovisi i o osobama kojima menadžeri upravljaju. Nadalje, menadžeri zaposlenicima trebaju upravljati na način koji je u skladu s organizacijskim ciljevima, ali bez primanja čestih neposrednih i osobnih povratnih informacija, s obzirom na to da su radni zadaci podijeljeni na velik broj ljudi (McClelland i Burnham, 2003.). S obzirom na navedeno,

funkcija menadžera može biti prikladnija za pojedinca koji zna kako utjecati na ljude nego za pojedinca koji preferira sve obavljati sam, pa je u pogledu motivacije smisleno kod uspješnog menadžera očekivati višu potrebu za moći nego potrebu za postignućem (McClelland i Burnham, 2003.).

S obzirom na to da McClellandove pretpostavke ne razlikuju u potpunosti tipove menadžera, jer nije u potpunosti razjašnjena razlika između institucionalnog menadžera i menadžera osobne moći, Andersen (2018.) predlaže razlikovanje s obzirom na dominantnu potrebu, čime je moguće dobiti tri motivacijska profila menadžera, odnosno tri tipa menadžera:
1. tip 1 – dominantna potreba za postignućem,
2. tip 2 – dominantna potreba za povezanošću,
3. tip 3 – dominantna potreba za moći.

Nadalje, unutar svakog pojedinog tipa poduzetnika moguće je generirati dva podtipa, ovisno o izraženosti preostale dvije potrebe, čime se ukupno dobiva šest različitih podtipova od kojih svaki ima jedinstven poredak izraženosti triju potreba. Međutim, moguće je da je kod nekog menadžera izraženost dvije manje izražene potrebe jednaka pa se kod njega ne može odrediti dominantna potreba, zbog čega on spada u neki od tri tipa, ali mu se ne može odrediti podtip.

4.3.4. Motivacija poduzetnika-menadžera

Apospori i suradnice (2005.) u svome radu navode da poduzetnici-menadžeri imaju visoku potrebu za postignućem, umjerenu potrebu za moći i nisku potrebu za povezanošću. Vezano uz motivaciju poduzetnika, a tako i poduzetnika-menadžera, za njihov poduzetnički angažman važnu ulogu imaju iskustvo i okruženje, primjerice nezadovoljstvo prethodnim poslom ili roditelji poduzetnici (Apospori i sur., 2005.). Poduzetnici mogu biti motivirani različitim čimbenicima, pri čemu kod pokretanja vlastitog poduzeća razlikujemo (Apospori i sur., 2005.):

1.) čimbenike „pritiska“ (engl. *push factors*) – vanjski čimbenici koji se odnose na radno okruženje i djeluju tako da osobu potiču na promjenu, npr. nedovoljni prihodi unutar obitelji,

nezadovoljstvo plaćom na postojećem poslu, poteškoće u pronalaženju posla te potreba za fleksibilnim radnim vremenom s obzirom na obiteljska zaduženja;

2.) čimbenike „privlačnosti“ (engl. *pull factors)* – oni koji su vezani uz samu osobu i privlače osobu da pokrene vlastiti posao, npr. želja za postizanjem neovisnosti, samoispunjenje, poduzetnički nagon i želja za bogatstvom, socijalnim statusom i moći.

U istraživanju koje su provele Apospori i suradnice (2005.) dobiveno je da su dva najčešća čimbenika privlačnosti pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata neovisnost odnosno samostalnost i samoostvarenje, a čimbenik pritiska koji se pokazao izrazito važnim za poduzetnike je fleksibilnost u obliku radnih sati. Autorice također navode i važnost socijalizacije poduzetnika, odnosno činjenicu da neka društva stvaraju više poduzetnika jer je kod njih prisutan proces socijalizacije koji potiče razvoj visoke potrebe za postignućem.

Rezultati istraživanja koje je provela Kirkwood (2009.) na 75 poduzetnika u prerađivačkoj industriji i maloprodaji pokazali su da su poduzetnici općenito na pokretanje vlastite djelatnosti više motivirani čimbenicima „pritiska“. Najvažniji takvi čimbenici u njenu istraživanju bili su otkaz na prethodnom radnom mjestu i nemogućnost ostvarenja karijernih ciljeva, dok su najvažniji privlačni čimbenici bili neovisnost i financijska sigurnost.

Što se pak tiče opće motivacije poduzetnika za rad, Grant i Berry (2011.) ističu da su intrinzično motivirani vlasnici poduzeća vjerojatnije u poslu vođeni užitkom, zanimanjem, mogućnošću zadovoljenja radoznalosti ili osobnim izazovom. Također, autori navode da su vlasnici malih i srednjih poduzeća motiviraniji ako rast u svom poslovanju pripisuju čimbenicima koje imaju pod vlastitom kontrolom (autonomija), ako vjeruju da imaju sposobnosti da budu učinkoviti u postizanju željenih ciljeva (samoefikasnost) te ako su zainteresirani za rast poslovanja, a ne samo za postizanje bogatstva.

Deshpande i suradnici (2013.) su na američkim i japanskim poduzetnicima-menadžerima ispitivali povezanost između potrebe za postignućem mjerene upitnikom samoprocjene i financijskog uspjeha poduzeća mjerenog pokazateljem dobiti poduzeća prije oporezivanja podijeljenoj s brojem zaposlenika poduzeća. U tom istraživanju nije pronađena značajna povezanost između potrebe za

postignućem i financijskog uspjeha poduzeća. Nadalje, Begley (1995.) je koristio upitnik samoprocjene za mjerenje potrebe za postignućem vlasnika malih poduzeća u Velikoj Britaniji te nije pronašao povezanost tih rezultata i koeficijenta povrata na imovinu (ROA), koeficijenta likvidnosti i koeficijenta kapitaliziranosti. Međutim, u tom je istraživanju dobivena značajna povezanost potrebe za postignućem i stope rasta prihoda, koja je također jedan od objektivnih pokazatelja uspješnosti poduzeća. Begley i Boyd (1987.) su pokazali da nema statistički značajne povezanosti između izraženosti potrebe za postignućem i financijskih pokazatelja uspjeha ni kod poduzetnika-menadžera ni kod profesionalnih menadžera. Isto je dobiveno i u istraživanju koje je proveo Novoselec (2020.), a u kojem je ispitano šesnaest elemenata osobnosti poduzetnika-menadžera u prerađivačkoj industriji. U tom istraživanju nije pronađena povezanost osobina poduzetnika-menadžera i pokazatelja sigurnosti (koeficijenti likvidnosti, zaduženosti i aktivnosti), niti pokazatelja uspješnosti (ekonomičnost i profitabilnost) poslovanja.

U istraživanju koje je provela Trojak (2021.) nije dobivena povezanost eksplicitne potrebe za moći rukovoditelja u poduzećima i određenih pokazatelja poslovanja (ukupni prihodi, poslovni prihodi, proizvodnost, koeficijent ekonomičnosti i neto profitna marža). S druge strane, Andrews (1967.) je u istraživanju pronašao povezanost potrebe za postignućem i potrebe za moći s uspjehom poduzeća iskazanim podatkom o tome koliko je puta unutar četiri godine poduzeće povisilo plaće i isplatilo bonuse zaposlenicima.

Ncube i Zondo (2018.) su proveli istraživanje o povezanosti između samomotivacije poduzetnika i njihove intrinzične motivacije te rasta poslovanja MSP-ova. Utvrdili su da poduzetnike potiču čimbenici kao što su ulaganje napora zbog interesa za rastom poslovanja, pronalaženje novih rješenja za poslovne probleme, vjera u ostvarenje željenih rezultata, preuzimanje odgovornosti za širenje poslovanja, potreba za napredovanjem te težnja za rastom koja sa sobom nosi preuzimanje rizika za ostvarenje rasta. Istraživanje je također pokazalo da, ako su vlasnici MSP-a samomotivirani odnosno intrinzično motivirani, oni ulažu napor kako bi omogućili širenje i rast. Naime, kada su poduzetnici intrinzično motivirani, oni žele učiti i istraživati svoje interese, a to istraživanje dovodi do novih ideja koje im dalje pomažu u rastu poslovanja, tj. intrinzična motivacija je važan pokretač kreativnosti i potiče rast poslovanja (Ncube i Zondo, 2018.).

McClelland (1961.) navodi da se osobe s visokom potrebom za postignućem najčešće bave energičnim i inovativnim aktivnostima koje zahtijevaju planiranje za budućnost i podrazumijevaju odgovornost samog pojedinca za ishode preuzetih zadataka. McClelland (1987.) navodi da motivacijski profil, tj. dominantnost pojedine potrebe nije urođena osobina pojedinca, nego se ona stječe i održava kroz iskustvo, što implicira da upravo iskustvo preuzimanja vodećih, najodgovornijih uloga u poduzeću dovodi do povećanja izraženosti potrebe za postignućem.

Poduzetnike-menadžere s obzirom na njihov motivacijski profil ne bi trebalo izjednačavati s profesionalnim menadžerima, jer među njima postoje određene razlike. Andersen (1994.) je pronašao da kod 41 % profesionalnih menadžera dominira potreba za moći, kod 33 % njih potreba za postignućem, a kod njih 26 % potreba za povezanošću. Također, Mclelland (1987.) navodi da su najuspješniji profesionalni menadžeri oni koji imaju dominantnu potrebu za moći. Wittmer (1991.) navodi da osobe koje rade kao profesionalni menadžeri imaju drugačija radna iskustva i radne navike, preferiraju različite nagrade i imaju različite osobine ličnosti nego osobe koje su poduzetnici-menadžeri. Na razlike između poduzetnika-menadžera i profesionalnih menadžera ukazuje i istraživanje Raineya i suradnika (1976.) koje je pokazalo da su profesionalni menadžeri zadovoljniji poslom, imaju viši osjećaj pripadanja organizaciji i viši osjećaj odgovornosti te da su im manje važni ciljevi poput novčane nagrade i visokih primanja, odnosno financijska sigurnost nego poduzetnicima-menadžerima. Konačno, do sličnih su nalaza došli i Begley i Boyd (1987.) te Apospori i suradnice (2005.) koji su uspoređivali poduzetnike-menadžere (engl. *entreprenurial CEOs*) i profesionalne menadžere te zaključili kako je razvijenost potrebe za postignućem ono što razlikuje poduzetnike-menadžere od profesionalnih menadžera.

Decker i suradnici (2012.) ispitivali su povezanost interesa za ulazak u poduzetništvo i izraženosti potrebe za postignućem i potrebe za povezanošću te pokazali da osobe kod kojih postoji visoka potreba za povezanošću rjeđe ulaze u poduzetništvo, što je u skladu i s nalazima Apospori i suradnica (2005.) o niskoj potrebi za povezanošću poduzetnika-menadžera. Naime, pretpostavlja se da osobama koje imaju dominantnu potrebu za povezanošću nisu toliko privlačne pozicije koje uključuju donošenje strategijskih i operativnih odluka u poduzeću koje utječu na druge, kao što je pozicija poduzetnika-menadžera, pa se rjeđe odlučuju na pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INTRINZIČNE MOTIVACIJE I TIPOVA PODUZETNIKA-MENADŽERA NA FINANCIJSKU USPJEŠNOST HRVATSKIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI RAČUNALNOG PROGRAMIRANJA

Kako bi se testirale postavljene hipoteze provedeno je opisno kvantitativno istraživanje korištenjem anketne metode na uzorku poduzetnika-menadžera mikro, malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja. Testirane su sljedeće hipoteze, obrazložene u uvodnom dijelu rada:

H1a: Postoje različiti tipovi poduzetnika-menadžera s obzirom na razvijenost njihovih potreba za postignućem, za povezanošću i za moći.

H1b: Poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri kod kojih dominira potreba za postignućem imaju financijski uspješnije poslovanje u usporedbi s ostalim tipovima poduzetnika-menadžera.

H2: Intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera je snažnije povezana s financijskom uspješnosti poduzeća kojima upravljaju nego ekstrinzična motivacija.

H3: Intrinzična motivacija ima medijacijski učinak u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poslovanja.

5.1. Metodologija istraživanja

5.1.1. Instrument istraživanja

Kako bi se testirale hipoteze i ispitala mogućnost identifikacije motivacijskog profila poduzetnika-menadžera s obzirom na razvijenost njihovih potreba za postignućem, moći i povezanošću, ispitalo upravljaju li poduzetnici-menadžeri koji su dominantno motivirani potrebom za postignućem financijski uspješnijim poduzećima te ispitala povezanost intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera s financijskom uspješnosti poslovanja, korišten je anketni upitnik koji je uključivao tri dijela, odnosno tri skupine pitanja:

1. *Socio-demografska obilježja ispitanika i obilježja poduzeća iz kojih dolaze* – pitanja vezana uz spol, dob i obrazovanje poduzetnika-menadžera te pitanja vezana uz pokretanje poduzeća (godine staža prije preuzimanja/pokretanja poduzeća, način preuzimanja/pokretanja poduzeća, razlozi za preuzimanje/pokretanje poduzeća), broj godina poslovanja poduzeća, veličina poduzeća, broj zaposlenika u poduzeću i postotak prihoda poduzeća koji se ulaže u inovacije. Također, uključeno je i pitanje o samoprocjeni uspjeha u karijeri do trenutka preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća.
2. *Objedinjena skala motiva* (engl. *The Unified Motive Scales* – UMS), Schonbrodta i Gerstenberga (2012.). Suglasnost za korištenje ove skale dobivena je od autora, a u istraživanju je korištena verzija na hrvatskom jeziku, preuzeta od Ružojčić i suradnika (2019.). Skala se sastoji od 18 čestica koje navode određene životne ciljeve, a zadatak ispitanika je da za svaku česticu označi koliko mu je pojedini cilj u životu važan. Ispitanici su davali odgovore na skali Likertovog tipa od 6 stupnjeva (od 1 = uopće nije važan do 6 = u potpunosti je važan). Ocjene čestica korištene su za dobivanje tri rezultata koji pokazuju izraženost pojedine od tri potrebe:
   a) potreba za postignućem (6 čestica; primjer čestice: „*Neprekidno se poboljšavati.“*, Cronbach alfa koeficijent = 0,818),
   b) potreba za moći (6 čestica; primjer čestice: „*Imati mogućnost utjecaja (na druge).“*, Cronbach alfa koeficijent = 0,697),
   c) potreba za povezanošću (6 čestica; primjer čestice: „*Biti uključen/a u veliki broj aktivnosti s drugim ljudima.“*, Cronbach alfa koeficijent = 0,507).
3. *Multidimenzionalna skala profesionalne motivacije* (engl. *Multidimensional Work Motivation Scale*) Gagnéa i suradnika (2015.). Skala je prevedena na hrvatski jezik i validirana u sklopu istraživanja Smokrović i suradnici (2018.), a prijevod na hrvatski jezik i suglasnost za korištenje skale dobiveni su od autora. Skala se sastoji od 19 čestica u kojima su opisani mogući razlozi zbog kojih osobe ulažu trud u svoj posao, a za potrebe ovog istraživanja korišteno je 9 čestica koje čine ljestvicu intrinzične i ljestvicu ekstrinzične motivacije. Zadatak ispitanika je na skali Likertovog tipa od 7 stupnjeva (od 1 = uopće se ne odnosi na mene do 7 = u potpunosti se odnosi na mene) procijeniti koliko se svaka čestica odnosi na nju/njega. Ocjene čestica korištene su za dobivanje dva rezultata:

a) ljestvica intrinzične motivacije (3 čestice; primjer čestice: „*Trudim se jer mi je posao uzbudljiv.“*, Cronbach alfa koeficijent = 0,875);
b) ljestvica ekstrinzične motivacije (6 čestica; primjeri čestica „*Trudim se da bi me drugi više poštovali.“* i „*Bit ću financijski nagrađen/a samo ako ću ulagati dovoljno truda.“*; Cronbach alfa koeficijent = 0,801).

5.1.2. Ispitanici

Istraživanje je provedeno na poduzetnicima-menadžerima, vlasnicima mikro, malih i srednjih poduzeća koja su registrirana u Republici Hrvatskoj i ostvaruju glavninu prihoda iz djelatnosti računalnog programiranja (NKD 62.). Dana 30. kolovoza 2018. godine u Republici Hrvatskoj bilo je 2.865 MSP-ova registriranih za djelatnost računalnog programiranja (po nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti broj 62.). Izuzev djelatnosti poslovanja, u određivanju populacije korišteno je još nekoliko kriterija:

1.) vlasnik poduzeća je ujedno i direktor poduzeća (poduzetnik-menadžer);
2.) poduzeće posluje kontinuirano minimalno tri godine do početka istraživanja;
3.) poduzeće ima minimalno jednog zaposlenog djelatnika;
4.) poduzeće nije u blokadi poslovnog računa;
5.) poduzeće nije u procesu predstečajne nagodbe;
6.) poduzeće ostvaruje minimalno 1,00 kunu prihoda;
7.) poduzeće ostvaruje minimalno 1,00 kunu dobiti (prema posljednjem godišnjem izvješću);
8.) poduzeće nema porezni dug;
9.) poduzeće je FINA-i predalo Godišnji financijski izvještaj za 2018. godinu.

Na temelju prethodnoga je proizašlo da populaciju u ovom istraživanju čini 1.457 poduzetnika-menadžera koji upravljaju poduzećima koja zadovoljavaju navedene kriterije. Iz Sudskog registra poslovnih subjekata Republike Hrvatske (Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, 2020.) izvađeni su podaci o tim poduzećima.

Na sudjelovanje u istraživanju odazvalo se 195 poduzetnika-menadžera. Odgovori 17 ispitanika uključivali su nepostojeće OIB-ove poduzeća (npr. upisan je OIB 0000000000111) zbog čega nije bilo moguće utvrditi kojim poduzećem ispitanik upravlja pa konačni uzorak čini 178 poduzetnika-menadžera, odnosno 12,2 % populacije.

U tablici 8. prikazana su socio-demografska obilježja ispitanih poduzetnika-menadžera. Većina ispitanih poduzetnika-menadžera je muškog spola. Raspon dobi ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je od 30 do 74 godine, pri čemu je prosječna dob ispitanika 44,82 godine (SD = 8,99). Najviše je ispitanika u dobnoj skupini do 40 godina, što vjerojatno upućuje na to da su poduzeća kojima upravljaju relativno novija. Dobna raspodjela je u skladu s nalazima koje iznose Karadeniz i Ozdemir (2009.), da u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju osobe mlađe od 24 godine i starije od 44 godine značajno rjeđe ulaze u poduzetnički pothvat, što potvrđuju i podaci prikupljeni u ovom istraživanju (gotovo 90 % poduzetnika-menadžera koji su osnovali vlastito poduzeće to su učinili u dobi između 25 i 44 godine). Što se tiče obrazovne razine, u uzorku su najzastupljeniji poduzetnici-menadžeri sa završenim sveučilišnim studijem.

Tablica 8. Socio-demografska obilježja ispitanika

		n	%
Spol	Žensko	16	8,98
	Muško	162	91,02
Dob	30-40 godina	75	42,13
	41-50 godina	64	35,95
	Više od 51 godine	39	21,89
Obrazovanje	Srednja škola	38	21,35
	Stručni studij	19	10,67
	Sveučilišni studij	92	51,69
	Poslijediplomski/doktorski studij	29	16,29

U uzorku su zastupljeni poduzetnici-menadžeri iz svih dijelova Republike Hrvatske. Raspodjela ispitanih poduzetnika-menadžera odgovara postotcima MSP-ova u djelatnosti računalnog programiranja u priobalnim i kontinentalnim županijama Republike Hrvatske i gradu Zagrebu

prema podacima Sudskog registra (Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, 2020.), kao što je prikazano u tablici 9.

Tablica 9. Zastupljenost MSP-ova u računalnoj djelatnosti u priobalnim i kontinentalnim županijama Republike Hrvatske i gradu Zagrebu, prema Sudskom registru i u uzorku

	Sudski registar	Uzorak
Priobalne županije (Dubrovačko-neretvanska, Istarska, Ličko-senjska, Primorsko-goranska, Splitsko-dalmatinska, Šibensko-kninska i Zadarska)	12%	17%
Kontinentalne županije (Bjelovarsko-bilogorska, Brodsko-posavska, Karlovačka, Koprivničko-križevačka, Krapinsko-zagorska, Međimurska, Osječko-baranjska, Sisačko-moslavačka, Varaždinska, Virovitičko-podravska, Vukovarsko-srijemska i Zagrebačka)	18%	27%
Grad Zagreb	70%	56%

5.1.3. Postupak prikupljanja podataka

Poduzetnicima-menadžerima 1.457 mikro, malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja koja zadovoljavaju prethodno navedene kriterije, elektroničkom poštom poslana je molba za sudjelovanje u istraživanju i poveznica za pristup anketnom upitniku. U molbi je bila navedena svrha istraživanja i objašnjenje da je potrebno navesti OIB poduzeća koji je nužan za preuzimanje javno dostupnih podataka o poslovanju poduzeća iz Godišnjeg financijskog izvještaja za razdoblje 2016.-2018. (FINA, 2018.; 2019.a; 2019.b). Također je bilo istaknuto da će svi podaci biti analizirani isključivo na grupnoj razini te je bilo ponuđeno popunjavanje *Izjave o akademskoj čestitosti*, u kojoj je bilo navedeno da će svi rezultati biti sigurno pohranjeni i da neće biti distribuirani niti korišteni u bilo koje druge svrhe osim za izradu doktorskog rada. Ovo je posebno

naglašeno kako bi ispitanici bili motivirani sudjelovati s obzirom na to da istraživanje nije bilo anonimno.

Otvaranjem poveznice ispitanici su pristupali anketnom upitniku, pri čemu je bilo nužno u potpunosti odgovoriti na sva pitanja kako bi podaci bili uspješno digitalno pohranjeni. Nakon popunjavanja upitnika sudionicima u istraživanju poslana je zahvala za sudjelovanje i ponuđena mogućnost dobivanja rezultata istraživanja po njegovu završetku. Poveznica za popunjavanje upitnika je na platformi SurveyGizmo bila aktivna u razdoblju od veljače do svibnja 2020. godine. Tijekom tog razdoblja poslana su dva podsjetnika.

Po završetku prikupljanja podataka, za svako je poduzeće čiji je poduzetnik-menadžer sudjelovao u istraživanju, na temelju OIB-a poduzeća, iz Registra poslovnih subjekata Republike Hrvatske (FINA, 2018.; 2019.a; 2019.b) preuzeto Godišnje financijsko izvješće. Iz godišnjih financijskih izvješća preuzeti su potrebni računovodstveni podaci (dugotrajna imovina, kratkotrajna imovina, dugoročne obveze, odgođena porezna obveza, kratkoročne obveze, obveze za zajmove, depozite i slično, obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, obveze po vrijednosnim papirima, poslovni prihodi, poslovni rashodi, kapital i rezerve, amortizacija) na temelju kojih je izračunato šest financijskih pokazatelja (povrat na uloženo, EBIT marža, koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja i godine povrata kamatonosnih obveza).

Na temelju izračunatih pokazatelja za svako je poduzeće izračunat Indeks financijske uspješnosti (IFU) opisan u potpoglavlju 3.3.2.3, koji je često korišten u istraživanjima uspješnosti MSP-ova (npr. Heimonen i Virtanen, 2012.). Za svaki od pokazatelja poduzeće može dobiti 1 do 10 bodova, tj. može imati minimalno 6, a maksimalno 60 bodova te se tako, kao što je već objašnjeno u teorijskom dijelu rada (tablica 4.), na temelju IFU indeksa poduzeća svrstavaju u četiri skupine (A, B, C i D, pri čemu je A najviše rang).

S obzirom da je prema vrijednosti IFU indeksa čak 75 % ispitanih poduzeća svrstano u najviši rang uspješnosti, kako bi se provjerila točnost dobivene raspodjele kontaktirana su dva poduzeća koja se bave pružanjem poslovnih podataka vezanih uz poduzeća u Republici Hrvatskoj (Poslovna

Hrvatska i Fininfo). Poslovna Hrvatska je dio grupacije Dun&Bradstreet koja posluje na 19 tržišta i vodeći je pružatelj poslovnih podataka u Europi (Dun&Bradstreet, b. d.). Fininfo je hrvatsko poduzeće koje ima dugogodišnje iskustvo u pružanju poslovnih informacija, a njegov razvoj je sufinanciran od strane Vlade Republike Hrvatske te ima oznaku *Izvorno Hrvatsko* (Fininfo, b. d.). Navedena poduzeća u sklopu svog poslovanja računaju zbirnu ocjenu financijske uspješnosti poduzeća u Republici Hrvatskoj te ih prema njoj svrstavaju u 4 skupine (A, B, C i D, pri čemu je A najviše rang). U svrhu izrade navedene usporedbe rangiranja poduzeća prema financijskoj uspješnosti, za potrebe ovog doktorskog rada, oba kontaktirana poduzeća su dala na uvid svoje podatke o rangovima financijske uspješnosti poduzeća iz uzorka. Način izračuna zbirne ocjene financijske uspješnosti i pokazatelji koji u nju ulaze su poslovna tajna kod oba navedena poduzeća pa je dopušten uvid samo u dodijeljene rangove financijske uspješnosti. U tablici 10. je prikazana raspodjela rangova dodijeljenih poduzećima iz uzorka prema IFU vrijednosti, kao i od strane dva navedena poduzeća.

Tablica 10. Raspodjela rangova financijske uspješnosti poduzeća u uzorku prema IFU indeksu i klasifikacijama Fininfo i Poslovna Hrvatska

	Rang financijske uspješnosti poduzeća			
	A	B	C	D
IFU	133	42	3	-
Fininfo	70	76	16	16
Poslovna Hrvatska	72	74	18	14

S obzirom na to da je raspodjela prema IFU vrijednosti u velikoj mjeri odstupala od klasifikacija prema portalima Fininfo i Poslovna Hrvatska, zaključeno je da IFU vrijednost nije dovoljno osjetljiv pokazatelj financijske uspješnosti za poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja. Potencijalni razlog za to su specifičnosti računalne djelatnosti, ali i činjenica da su intervali za bodovanje razvijeni na temelju podataka za MSP-ove u Finskoj. Zbog navedenog je odlučeno da će se za potrebe ovog doktorskog rada formirati novi, Modificirani indeks financijske uspješnosti – MIFU, koji će odražavati specifičnosti poduzeća u računalnoj industriji i temeljiti se na novijim podacima (od 2016. do 2018. godine) za Republiku Hrvatsku.

Modificirani indeks financijske uspješnosti zasniva se na istim financijskim pokazateljima kao IFU vrijednost, ali je način njihova bodovanja (razredi za pojedini broj bodova) promijenjen. Novi razredi napravljeni su na temelju financijskih pokazatelja svih mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj registriranih u djelatnosti računalnog programiranja, savjetovanja i djelatnosti povezanih s njima (ukupno 2.865 poduzeća) za tri zadnje dostupne godine (2016.-2018. godina) (FINA 2018.; 2019.a; 2019.b). Pri određivanju razreda korištene su prosječne vrijednosti svakog od šest financijskih pokazatelja, kao što je rađeno u ranijim istraživanjima (npr. De Toni i Tonchia, 2001.; Quagini i Tonchia, 2010.). U tablici 11. prikazani su novi razredi za bodovanje vrijednosti financijskih pokazatelja.

Tablica 11. Razredi za bodovanje vrijednosti pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća za dobivanje Modificiranog indeksa financijske uspješnosti (MIFU)

Ekonomski indikatori financijske uspješnosti	Bodovi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Povrat na uloženo	< -7,6	-7,6 do 0,0	0,01 do 7,2	7,21 do 10,8	10,81 do 23,3	23,31 do 35,7	35,71 do 52,2	52,21 do 65,8	65,81 do 87,9	> 87,91
EBIT marža	< -187,3	-187,29 do -139,7	-139,69 do -92,2	-92,19 do -53,5	-53,49 do -14,9	-14,89 do 14,9	14,91 do 59,5	59,51 do 107,0	107,01 do 154,6	> 154,61
Koeficijent tekuće likvidnosti	< 1,3	1,31 do 1,7	1,71 do 1,9	1,91 do 2,1	2,11 do 2,5	2,51 do 2,9	2,91 do 3,3	3,31 do 3,8	3,81 do 4,2	> 4,21
Koeficijent vlastitog financiranja	< 0,0	0,1 do 12,8	12,81 do 20,1	20,11 do 27,4	27,41 do 40,2	40,21 do 54,8	54,81 do 69,5	69,51 do 82,3	82,31 do 93,2	> 93,21

Koeficijent financiranja	> 576,3	393,5 do 576,29	301,8 do 393,49	210,7 do 301,79	140,2 do 210,69	69,0 do 140,19	42,6 do 68,99	15,4 do 42,59	0,01 do 15,39	< 0,00
Godine povrata kamatonosnih obveza	> 4,3	2,6 do 4,29	1,7 do 2,59	0,9 do 1,69	0,5 do 0,89	0,2 do 0,49	0,1 do 0,19	0,04 do 0,09	0,02 do 0,039	< 0,00

Novoformirana MIFU vrijednost za ispitana poduzeća rezultirala je sljedećom raspodjelom poduzeća u kategorije prema financijskoj uspješnosti: 65 poduzeća u kategoriji A, 99 poduzeća u kategoriji B i 14 poduzeća u kategoriji C, pri čemu ni jedno poduzeće nije potpalo pod D kategoriju financijske uspješnosti.

U dobivenoj raspodjeli prema MIFU vrijednosti najčešći rang poduzeća u uzorku je B. Iako to nije sukladno raspodjeli dobivenoj od Fininfo i Poslovna Hrvatska, vidljivo je da je raspodjela uravnoteženija od raspodjele dobivene korištenjem IFU vrijednosti (prema kojoj je 75 % poduzeća spadalo u rang A). Rangovi poduzeća prema MIFU i portalima Fininfo i Poslovna Hrvatska se ne poklapaju u potpunosti, vjerojatno zato što ovi portali za određivanje rangova financijske uspješnosti koriste financijske pokazatelje svih poduzeća u Republici Hrvatskoj, a ne samo onih iz računalne djelatnosti. Usprkos tome, raspodjela na temelju MIFU vrijednosti sukladnija je raspodjeli portala Fininfo i Poslovna Hrvatska nego raspodjela na temelju IFU vrijednosti te je stoga korištenje MIFU vrijednosti primjerenije za potrebe ovog doktorskog rada.

5.1.4. Analiza podataka

U istraživanju su za potrebe testiranja postavljenih hipoteza korištene različite metode analize podataka. Za ispitivanje razlika u tipovima poduzetnika-menadžera s obzirom na socio-demografska obilježja, razloge za preuzimanje/pokretanje poduzetničkog pothvata i obilježja poduzeća kojima upravljaju ispitanici korišteni su hi-kvadrat testovi i jednostavna analiza varijance.

Razlike u MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i podtipovi poduzetnika-menadžera tipa 1 i poduzetnika-menadžera tipa 2 i 3 ispitane su t-testovima za nezavisne uzorke. Na isti način su ispitane i razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima poduzeća kojima upravljaju pojedini tipovi i podtipovi poduzetnika-menadžera.

Povezanost između ekstrinzične i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća ispitana je korelacijskom analizom, a doprinosi pojedinih varijabli objašnjenju varijance u MIFU vrijednosti poduzeća ispitani su regresijskom analizom.

Pretpostavljeni medijacijski učinak intrinzične motivacije na povezanost pripadnosti pojedinom tipu ili podtipu poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća ispitan je hijerarhijskom regresijskom analizom.

5.2. Rezultati istraživanja

5.2.1. Tipovi poduzetnika-menadžera s obzirom na dominantnost potrebe za postignućem, povezanošću ili moći (testiranje H1a)

U hipotezi H1a pretpostavljeno je postojanje različitih tipova poduzetnika-menadžera s obzirom na dominantnost njihove potrebe za postignućem, potrebe za povezanošću ili potrebe za moći. Prosječne vrijednosti po pojedinim potrebama za poduzetnike-menadžere u uzorku prikazane su u tablici 12. Iz prikazanih rezultata proizlazi da je kod poduzetnika-menadžera u uzorku u prosjeku najizraženija potreba za postignućem, a najmanje izražena potreba za moći.

Tablica 12. Prosječna razvijenost potreba za postignućem, povezanošću i moći poduzetnika-menadžere u uzorku

	M	SD	min	max
Potreba za postignućem	28,22	4,77	6	36
Potreba za povezanošću	22,59	4,99	10	35
Potreba za moći	20,44	5,76	9	35

No, kako bi se provjerila hipoteza H1a, za svakog je ispitanika pojedinačno određeno u koji tip poduzetnika-menadžera spada s obzirom na njezinu/njegovu dominantnu potrebu. Prema Andersen (1994.; 2010.; 2018.), dominantnom se za pojedinca smatra ona potreba za koju je njezin/njegov

rezultat najviši. Za 166 sudionika (93,2 %) bilo je moguće odrediti dominantnu potrebu, dok su kod 12 sudionika (6,8 %) rezultati na dvije potrebe bili jednaki pa nije bilo moguće odrediti njihovu dominantnu potrebu (skupina „Bez dominantne potrebe“, a koja nije uključena u analize vezane uz testiranje postavljenih hipoteza). Broj i udio ispitanika po pojedinoj skupini odnosno tipu s obzirom na dominantnu potrebu prikazani su u tablici 13.

Tablica 13. Raspodjela ispitanika prema tipovima poduzetnika-menadžera

Motivacijski profil poduzetnika-menadžera	n	%
Tip 1 poduzetnika-menadžera – dominantna potreba za postignućem	130	73,0
Tip 2 poduzetnika-menadžera – dominantna potreba za povezanošću	21	11,8
Tip 3 poduzetnika-menadžera – dominantna potreba za moći	15	8,4
Bez dominantne potrebe	12	6,8

Kako bi se dodatno argumentiralo postojanje tipologije poduzetnika-menadžera, analizirana je podjela tipova poduzetnika-menadžera ovisno o izraženosti preostale dvije potrebe. Dobiveno je šest podtipova prikazanih u tablici 14., pri čemu kod četiri poduzetnika-menadžera tipa 1, jednog poduzetnika-menadžera tipa 2 i dvoje njih tipa 3 nije bilo moguće odrediti podtipove jer je rezultat na dvije potrebe bio jednak.

Tablica 14. Raspodjela ispitanika prema podtipovima poduzetnika-menadžera

Podtip poduzetnika-menadžera	Poredak potreba prema izraženosti	n	%
Tip 1a	dominantna potreba za postignućem, a potreba za povezanošću viša od potrebe za moći	80	50,3
Tip 1b	dominantna potreba za postignućem, a potreba za moći viša od potrebe za povezanošću	46	28,9
Tip 2a	dominantna potreba za povezanošću, a potreba za postignućem viša od potrebe za moći	18	11,3
Tip 2b	dominantna potreba za povezanošću, a potreba za moći viša od potrebe za postignućem	2	1,3

Tip 3a	dominantna potreba za moći, a potreba za postignućem viša od potrebe za povezanošću	11	6,9
Tip 3b	dominantna potreba za moći, a potreba za povezanošću viša od potrebe za postignućem	2	1,3

Nadalje, u svrhu dodatne provjere tipologije poduzetnika-menadžera, istražena je povezanost tipa poduzetnika-menadžera u uzorku prema dominantnom motivu i njihovih socio-demografskih obilježja, razloga za preuzimanje/pokretanje poduzetničkog pothvata te obilježja poduzeća kojima upravljanju, a što je prikazano u tablici 15., u kojoj su istaknuti statistički značajni nalazi.

Tablica 15. Povezanost socio-demografskih obilježja, razloga za preuzimanje/pokretanje poduzetničkog pothvata i obilježja poduzeća kojima upravljaju ispitanici i tipa ispitanih poduzetnika-menadžera prema dominantnom motivu

Socio-demografska obilježja ispitanika	
Spol	$\chi^2 = 2,43$; $p = 0,296$
Dob	$F(2, 163) = 1,577$, $p = 0,210$
Obrazovanje	$\chi^2 = 1,69$; $p = 0,946$
Godine staža do trenutka preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća	$F(2, 163) = 3,703$, $p =$ **0,027*** $M_{tip1} = 7,83$, $SD_{tip1} = 6,00$; $M_{tip2} = 8,57$, $SD_{tip2} = 6,57$; $M_{tip3} = 3,67$, $SD_{tip3} = 3,62$ tip 1 > tip 3 na $p < 0,05$
Samoprocjena uspjeha u karijeri do trenutka preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća	$F(2, 163) = 0,457$, $p = 0,634$
Način preuzimanja/pokretanja poduzeća	$\chi^2 = 3,21$; $p = 0,201$
Razlozi za preuzimanje/pokretanje poduzeća	
Financijska sigurnost	$F(2, 163) = 0,927$, $p = 0,398$
Veća ravnoteža privatnog i poslovnog života	$F(2, 163) = 0,551$, $p = 0,577$
Viša razina samoostvarenja	$F(2, 163) = 1,374$, $p = 0,256$
Želja za neovisnošću	$F(2, 163) = 0,583$, $p = 0,559$

Nemogućnost ispunjenja karijernih ciljeva	$F(2, 163) = 1{,}066$, $p = 0{,}347$
Veća fleksibilnost radnog vremena	$F(2, 163) = 0{,}087$, $p = 0{,}917$
Otkaz na prethodnom radnom mjestu	$F(2, 163) = 3{,}620$, $p =$ **0,029*** $M_{tip1} = 1{,}29$, $SD_{tip1} = 0{,}91$; $M_{tip2} = 1{,}86$, $SD_{tip2} = 1{,}35$; $M_{tip3} = 1{,}13$, $SD_{tip3} = 0{,}52$ tip 1 < tip 2 na $p < 0{,}05$
Obilježja poduzeća kojima ispitanici upravljaju	
Broj godina poslovanja poduzeća	$F(2, 163) = 0{,}946$, $p = 0{,}390$
Veličina poduzeća	$\chi^2 = 7{,}826$; $p = 0{,}098$
Broj zaposlenika u poduzeću	$F(2, 163) = 2{,}577$, $p = 0{,}079$
Postotak prihoda koji se ulaže u inovacije	$F(2, 163) = 1{,}521$, $p = 0{,}222$
Spada li poduzeće u „gazele“	$\chi^2 = 5{,}052$; $p = 0{,}080$

Prikazani rezultati pokazuju da podjela poduzetnika-menadžera u tri tipa nije povezana sa njihovim socio-demografskim obilježjima, njihovim razlozima za preuzimanje/pokretanje poduzetničkog pothvata, niti obilježjima poduzeća kojima poduzetnici-menadžeri upravljaju.

Vezano uz socio-demografska obilježja, nisu dobivene statistički značajne razlike u podjeli ispitanika prema tipovima s obzirom na spol, dob, obrazovanje, samoprocjenu uspjeha u karijeri do trenutka preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća i način preuzimanja/pokretanja poduzeća. Statistički značajne razlike dobivene su jedino u godinama staža do trenutka preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća, u smjeru da su poduzetnici-menadžeri tipa 1 imali značajno duži staž od poduzetnika-menadžera tipa 3 prije preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća. Poduzetnici-menadžeri tipa 3, kod kojih je dominantna potreba za moći, se ranije odlučuju na pokretanje/preuzimanje poduzetničkog pothvata od poduzetnika-menadžera tipa 1, kojima je dominantna potreba za postignućem.

Nadalje, nisu dobivene ni statistički značajne razlike u pripadnosti ispitanika pojedinom tipu poduzetnika-menadžera s obzirom na važnost pojedinih razloga za preuzimanje/pokretanje poduzeća, osim s obzirom na ulogu otkaza na prethodnom radnom mjestu kao razlogu za preuzimanje/pokretanje poduzetničkog pothvata. Navedeni razlog je statistički značajno prisutniji

kod poduzetnika-menadžera tipa 2 (dominantna potreba za povezanošću) nego onih tipa 1 (dominantna potreba za postignućem).
Konačno, nisu dobivene ni statistički značajne razlike u pripadnosti ispitanika pojedinim tipovima poduzetnika-menadžera s obzirom na obilježja poduzeća kojima upravljaju, preciznije s obzirom na broj godina poslovanja poduzeća, veličinu poduzeća, broj zaposlenika u poduzeću ili postotak prihoda koji se u poduzeću ulaže u inovacije.

Na temelju prikazanih rezultata može se zaključiti da pripadnost različitim tipovima poduzetnika-menadžera nije povezana s pojedinim individualnim obilježjima ispitanika ili obilježjima organizacija koje su preuzeli/pokrenuli, nego je povezana upravo s potrebom koja ih dominantno pokreće.

Na temelju svih prethodno predstavljenih analiza zaključuje se da se **hipoteza H1a prihvaća**, zbog toga što rezultati ukazuju da postoje različiti tipovi poduzetnika-menadžera s obzirom na njihovu dominantu potrebu.

5.2.2. Uspješnost financijskog poslovanja tipova poduzetnika-menadžera (testiranje H1b)

U hipotezi H1b pretpostavljeno je da poduzeća kojima upravlja poduzetnik-menadžer kod kojeg dominira potreba za postignućem (tip 1 poduzetnika-menadžera) imaju financijski uspješnije poslovanje u usporedbi s poduzećima kojima upravljaju drugi tipovi poduzetnika-menadžera. U svrhu provjere postavljene hipoteze uspoređena je prosječna MIFU vrijednost poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 s prosječnom MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju ostala dva tipa poduzetnika-menadžera. Rezultati usporedbe financijske uspješnosti poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1 i poduzetnika-menadžera tipa 2 prikazani su u tablici 16.

Tablica 16. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2

	tip 1 poduzetnika-menadžera			tip 2 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
MIFU vrijednost	130	38,36	9,40	21	37,30	9,13	0,480	149	0,632

Kao što je vidljivo iz tablice 16., nije dobivena statistički značajna razlika u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2. Rezultati usporedbe financijske uspješnosti poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1 i poduzetnika-menadžera tipa 3 prikazani su u tablici 17.

Tablica 17. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3

	tip 1 poduzetnika-menadžera			tip 3 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
MIFU vrijednost	130	38,36	9,40	15	35,37	9,27	1,169	143	0,244

Tablica 17. prikazuje da nije dobivena statistički značajna razlika u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3.

Kako bi se detaljnije istražila veza između pripadnosti tipu 1 poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poduzeća, analizirana je uloga podjele poduzetnika-menadžera na podtipove 1a i 1b. Uspoređene su prosječne MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a ili tipa 1b i prosječne MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2 te 3, a što je prikazano u tablicama u nastavku.

U tablici 18. prikazane su razlike u prosječnim MIFU vrijednostima poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzetnici-menadžeri tipa 2. Vidljivo je da nije dobivena

statistički značajna razlika između prosječne MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2.

Tablica 18. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2

	tip 1a poduzetnika-menadžera			tip 2 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
MIFU vrijednost	80	37,28	9,97	21	37,30	9,13	-0,008	99	0,993

U tablici 19. prikazane su razlike u prosječnim MIFU vrijednostima poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzetnici-menadžeri tipa 3 te je vidljivo da nije dobivena statistički značajna razlika između prosječne MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3.

Tablica 19. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3

	tip 1a poduzetnika-menadžera			tip 3 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
MIFU vrijednost	80	37,28	9,97	15	35,37	9,27	0,690	93	0,492

U tablici 20. prikazane su razlike u prosječnim MIFU vrijednostima poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzetnici-menadžeri tipa 2 te ni ovdje nije dobivena statistički značajna razlika između prosječne MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2.

Tablica 20. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2

	tip 1b poduzetnika-menadžera			tip 2 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
MIFU vrijednost	46	40,55	8,21	21	37,30	9,13	1,451	65	0,152

U tablici 21. prikazane su razlike u prosječnim MIFU vrijednostima poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzetnici-menadžeri tipa 3. Usporedbom prosječnih MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3 dobivena je statistički značajna razlika. Prosječna MIFU vrijednost poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b je statistički značajno viša od prosječne MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3.

Tablica 21. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3

	tip 1b poduzetnika-menadžera			tip 3 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
MIFU vrijednost	46	40,55	8,21	15	35,37	9,27	**2,058**	59	**0,044***

* $p < 0,05$

Nadalje, s obzirom da je MIFU vrijednost zbrojni pokazatelj financijske uspješnosti poslovanja, koji uključuje šest zasebnih financijskih pokazatelja, kako bi se dodatno istražila povezanost tipova poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poduzeća, napravljena je analiza po pojedinim pokazateljima financijske uspješnosti poslovanja. Napravljena je usporedba svakog od pojedinačnih pokazatelja između poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2. S obzirom da su pojedinačni pokazatelji prikupljeni za tri godine (2016.-2018.), u analizi je korištena prosječna vrijednost postignutih bodova u tri godine.

U tablici 22. prikazana je usporedba prosječnih bodova po svakom od šest pojedinačnih financijskih pokazatelja između poduzeća kojima upravlja tip 1 i poduzeća kojima upravlja tip 2 poduzetnika-menadžera.

Tablica 22. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1 i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 2

Pojedinačni pokazatelj financijske uspješnosti	tip 1 poduzetnika-menadžera			tip 2 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
Povrat na uloženo	130	6,33	2,17	21	5,98	2,10	0,681	149	0,497
EBIT marža	130	6,39	0,45	21	6,30	0,39	0,869	149	0,386
Koeficijent tekuće likvidnosti	130	5,44	3,06	21	5,44	3,26	-0,011	149	0,992
Koeficijent vlastitog financiranja	130	6,36	2,07	21	6,51	1,71	-0,312	149	0,756
Koeficijent financiranja	130	6,52	1,93	21	6,22	1,94	0,655	149	0,513
Godine povrata kamatonosnih obveza	130	7,42	2,65	21	6,84	2,50	0,933	149	0,352

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da ne postoje statistički značajne razlike u prosjeku bodova po pojedinačnim financijskim pokazateljima uspjeha između poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i onih kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2.

U tablici 23. prikazana je usporedba prosječnih bodova na svakom od šest pojedinačnih financijskih pokazatelja između poduzeća kojima upravlja tip 1 i poduzeća kojima upravlja tip 3 poduzetnika-menadžera.

Tablica 23. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1 i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 3

Pojedinačni pokazatelj financijske uspješnosti	tip 1 poduzetnika-menadžera			tip 3 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
Povrat na uloženo	130	6,33	2,17	15	5,90	2,34	0,692	143	0,490
EBIT marža	130	6,39	0,45	15	6,24	0,30	1,244	143	0,216
Koeficijent tekuće likvidnosti	130	5,44	3,06	15	4,93	3,51	0,581	143	0,562
Koeficijent vlastitog financiranja	130	6,36	2,07	15	6,17	1,71	0,335	143	0,738
Koeficijent financiranja	130	6,52	1,93	15	5,93	1,86	1,094	143	0,276
Godine povrata kamatonosnih obveza	130	7,42	2,65	15	5,62	3,08	**2,303**	143	**0,023***

* $p < 0,05$

U usporedbi pojedinačnih financijskih pokazatelja između poduzeća kojima upravlja tip 1 i poduzeća kojima upravlja tip 3 poduzetnika-menadžera, jedina statistički značajna razlika bila je u godinama povrata kamatonosnih obveza. Ovaj rezultat pokazuje da je broj godina povrata kamatonosnih obveza manji (postignut veći broj bodova) u poduzećima kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 nego u poduzećima kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3. Takav rezultat upućuje na to da su oni poduzetnici-menadžeri koji imaju dominantnu potrebu za postignućem manje kreditno zaduženi od onih koji imaju dominantnu potrebu za moći.

Uspoređeni su i pojedinačni financijski pokazatelji poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri podtipova 1a i 1b i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2 i 3.

U tablici 24. prikazana je usporedba prosječnih bodova po svakom od šest pojedinačnih financijskih pokazatelja između poduzeća kojima upravlja tip 1a i poduzeća kojima upravlja tip 2 poduzetnika-menadžera.

Tablica 24. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1a i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 2

Pojedinačni pokazatelj financijske uspješnosti	tip 1a poduzetnika-menadžera			tip 2 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
Povrat na uloženo	80	6,17	2,14	21	5,98	2,10	0,361	99	0,719
EBIT marža	80	6,41	0,45	21	6,30	0,39	1,000	99	0,320
Koeficijent tekuće likvidnosti	80	5,06	3,21	21	5,44	3,26	-0,481	99	0,631
Koeficijent vlastitog financiranja	80	6,19	2,14	21	6,51	1,71	-0,637	99	0,525
Koeficijent financiranja	80	6,38	2,01	21	6,22	1,94	0,313	99	0,755
Godine povrata kamatonosnih obveza	80	7,25	2,77	21	6,84	2,50	0,609	99	0,544

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da ne postoje statistički značajne razlike u prosjeku bodova po pojedinačnim financijskim pokazateljima uspjeha između poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i onih kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2.

U tablici 25. prikazana je usporedba prosječnih bodova na svakom od šest pojedinačnih financijskih pokazatelja između poduzeća kojima upravlja tip 1a i poduzeća kojima upravlja tip 3 poduzetnika-menadžera.

Tablica 25. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1a i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 3

Pojedinačni pokazatelj financijske uspješnosti	tip 1a poduzetnika-menadžera			tip 3 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
Povrat na uloženo	80	6,17	2,14	15	5,90	2,34	0,426	93	0,671
EBIT marža	80	6,41	0,45	15	6,24	0,30	1,367	93	0,175
Koeficijent tekuće likvidnosti	80	5,06	3,21	15	4,93	3,51	0,143	93	0,887
Koeficijent vlastitog financiranja	80	6,19	2,14	15	6,17	1,71	0,031	93	0,975
Koeficijent financiranja	80	6,38	2,01	15	5,93	1,86	0,775	93	0,440
Godine povrata kamatonosnih obveza	80	7,25	2,77	15	5,62	3,08	1,937	93	0,056

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da ne postoje statistički značajne razlike u prosjeku bodova po pojedinačnim financijskim pokazateljima uspjeha između poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i onih kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3.

U tablici 26. prikazana je usporedba prosječnih bodova na svakom od šest pojedinačnih financijskih pokazatelja između poduzeća kojima upravlja tip 1b i poduzeća kojima upravlja tip 2 poduzetnika-menadžera.

Tablica 26. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1b i poduzetnika-menadžera tipa 2

Pojedinačni pokazatelj financijske uspješnosti	tip 1b poduzetnika-menadžera			tip 2 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
Povrat na uloženo	46	6,52	2,23	21	5,98	2,10	0,919	65	0,362
EBIT marža	46	6,37	0,48	21	6,30	0,39	0,569	65	0,571

Koeficijent tekuće likvidnosti	46	6,25	2,73	21	5,44	3,26	1,048	65	0,298
Koeficijent vlastitog financiranja	46	6,73	2,00	21	6,51	1,71	0,444	65	0,658
Koeficijent financiranja	46	6,87	1,80	21	6,22	1,94	1,334	65	0,187
Godine povrata kamatonosnih obveza	46	7,82	2,36	21	6,84	2,50	1,544	65	0,128

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da ne postoje statistički značajne razlike u prosjeku bodova po pojedinačnim financijskim pokazateljima uspjeha između poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i onih kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2.

U tablici 27. prikazana je usporedba prosječnih bodova na svakom od šest pojedinačnih financijskih pokazatelja između poduzeća kojima upravlja tip 1b i poduzeća kojima upravlja tip 3 poduzetnika-menadžera.

Tablica 27. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1b i poduzetnika-menadžera tipa 3

Pojedinačni pokazatelj financijske uspješnosti	Tip 1b poduzetnika-menadžera			Tip 3 poduzetnika-menadžera			t	df	p
	n	M	SD	n	M	SD			
Povrat na uloženo	46	6,52	2,23	15	5,90	2,34	0,886	59	0,379
EBIT marža	46	6,37	0,48	15	6,24	0,30	0,968	59	0,337
Koeficijent tekuće likvidnosti	46	6,25	2,73	15	4,93	3,51	1,477	59	0,145
Koeficijent vlastitog financiranja	46	6,73	2,00	15	6,17	1,71	0,955	59	0,344
Koeficijent financiranja	46	6,87	1,80	15	5,93	1,86	1,700	59	0,095

Godine povrata kamatonosnih obveza	46	7,82	2,36	15	5,62	3,08	**2,776**	59	**0,007****

** $p < 0,01$

Iz tablice 27. vidljivo je da je pri usporedbi pojedinačnih financijskih pokazatelja poduzeća kojima upravlja tip 1b i poduzeća kojima upravlja tip 3 poduzetnika-menadžera, jedina statistički značajna razlika u godinama povrata kamatonosnih obveza. Ovaj rezultat pokazuje da je broj godina povrata kamatonosnih obveza manji (postignut veći broj bodova) u poduzećima kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b nego u poduzećima kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3. Takav rezultat upućuje na to da su poduzetnici-menadžeri tipa 1b manje kreditno zaduženi od poduzetnika-menadžera tipa 3. Dobiveni rezultati upućuju da je značajna razlika u povratu kamatonosnih obveza između tipa 1 i tipa 3 zapravo posljedica razlike u tipu 1b u odnosu na tip 3 (jer između poduzetnika-menadžera tipa 1a i tipa 3 nije dobivena statistički značajna razlika).

Prikazani rezultati, kako oni vezani uz ulogu tipa 1 i ulogu podtipova 1a i 1b poduzetnika-menadžera, a tako i rezultati vezani uz agregirani i pojedinačne pokazatelje financijske uspješnosti, upućuju da se postavljena **hipoteza H1b** da su poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 financijski uspješnija od poduzeća kojima upravljaju ostali tipovi poduzetnika-menadžera **ne može potvrditi**. Ipak, statistički značajne razlike prisutne u nekim promatranim odnosima upućuju na potrebu daljnjih istraživanja povezanosti financijske uspješnosti poduzeća i potreba poduzetnika-menadžera koji njima upravljaju. Konkretno, na ovu potrebu upućuju rezultati vezani uz ulogu podtipa 1b poduzetnika-menadžera u financijskoj uspješnosti poduzeća mjerenoj MIFU pokazateljem te rezultati vezani uz ulogu tipa 1 i podtipa 1b u financijskoj uspješnosti poduzeća mjerenoj pojedinačnim financijskim pokazateljem „godine povrata kamatonosnih obveza“ u odnosu na ulogu tipa 3 poduzetnika-menadžera.

5.2.3. Povezanost intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera s financijskom uspješnosti poduzeća (testiranje H2)

U hipotezi H2 pretpostavljeno je da je intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera snažnije povezana s financijskom uspješnosti poduzeća kojima oni upravljaju od njihove ekstrinzične motivacije. Očekivano je da će rezultati poduzetnika-menadžera na obje vrste motivacije biti pozitivno povezani s MIFU vrijednosti poduzeća, ali i da će ta povezanost biti jača kod intrinzične motivacije.

U tablici 28. prikazane su prosječne vrijednosti rezultata na intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji za ukupan uzorak poduzetnika-menadžera. S obzirom da ljestvica ekstrinzične motivacije sadrži 6 čestica, a ljestvica intrinzične motivacije 3 čestice, bruto rezultati ova dva izvora motivacije nisu direktno usporedivi. Iz tog su razloga za svakog sudionika izračunate prosječne ocjene na pojedinoj motivaciji (mogući raspon od 1 do 7) koje se mogu direktno uspoređivati.

Tablica 28. Prosječne vrijednosti ekstrinzične i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera u uzorku

	Bruto rezultat				Prosječni rezultat
	M	SD	min	max	
Ekstrinzična motivacija	22,8	6,9	6,0	42,0	3,8
Intrinzična motivacija	17,0	3,2	6,0	21,0	5,7

Podaci iz tablice 28. pokazuju da su poduzetnici-menadžeri u uzorku procjenjivali da se tvrdnje vezane uz intrinzičnu motivaciju u većoj mjeri odnose na njih od tvrdnji vezanih uz ekstrinzičnu motivaciju.

Kako bi se pak testirala hipoteza H2, prvo je provedena korelacijska analiza. U tablici 29. prikazana je korelacijska matrica povezanosti između dvije vrste motivacije poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća kojima ti poduzetnici-menadžeri upravljaju. Dobivene korelacije pokazuju da intrinzična i ekstrinzična motivacija poduzetnika-menadžera nisu statistički značajno povezani konstrukti, tj. među njima nema statistički značajne korelacije, te da su rezultati na obje motivacije

slabo, ali statistički značajno povezani s MIFU vrijednostima poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri.

Tablica 29. Korelacijska matrica povezanosti između ekstrinzične i intrinzične motivacije i MIFU vrijednosti

	Ekstrinzična motivacija	Intrinzična motivacija	MIFU vrijednost
Ekstrinzična motivacija	1	-0,012	**0,25****
Intrinzična motivacija		1	**0,33*****
MIFU vrijednost			1

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Nadalje, u svrhu provjere hipoteze H2, provedena je regresijska analiza s vrijednostima ekstrinzične i intrinzične motivacije kao prediktorima te MIFU vrijednosti poduzeća kao kriterijem. Kako bi se provjerilo koje je kontrolne varijable potrebno uključiti u hijerarhijsku regresijsku analizu provjerena je povezanost varijabli obilježja poduzetnika-menadžera (spol, dob, obrazovanje, godine staža prije preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća, samoprocjena uspjeha u karijeri prije preuzimanja/pokretanja vlastitog poduzeća, način preuzimanja/pokretanja poduzeća), razloga za preuzimanje/pokretanje vlastitog poduzeća i obilježja poduzeća kojima ti poduzetnici-menadžeri upravljaju (broj godina poslovanja poduzeća, veličina poduzeća, broj zaposlenika u poduzeću, postotak prihoda koji se ulaže u inovacije) s MIFU vrijednosti poduzeća. Od svih navedenih varijabli značajnom se pokazala jedino varijabla način preuzimanja/pokretanja poduzeća. Navedena varijabla je stoga uključena u regresijsku analizu zajedno s rezultatima na ekstrinzičnoj i intrinzičnoj motivaciji poduzetnika-menadžera. Rezultati su prikazani u tablici 30.

Tablica 30. Rezultati regresijske analize predviđanja MIFU vrijednosti poduzeća na temelju načina preuzimanja/pokretanja poduzeća te ekstrinzične i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera

	Rezultati
Način preuzimanja/pokretanja poduzeća	**0,18***
Ekstrinzična motivacija	**0,25*****
Intrinzična motivacija	**0,33*****
F	**14,416*****
R^2	0,20
R^2 korigirani	0,19

* $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Provedena analiza pokazuje da su sve tri uključene varijable (način stjecanja poduzeća, ekstrinzična i intrinzična motivacija pojedinca) značajni prediktori financijske uspješnosti poduzeća iskazane MIFU vrijednošću. Također, iz tablice 30. je vidljivo da sve tri varijable zajedno objašnjavaju ukupno 19 % varijance.

Nadalje, s obzirom da nije dobivena statistički značajna korelacija između ekstrinzične i intrinzične motivacije (vidi tablicu 29.), može se zaključiti da su ove dvije vrste motivacije značajni zasebni prediktori MIFU vrijednosti poduzeća, pri čemu je beta ponder ekstrinzične motivacije 0,25 ($p < 0,001$), a intrinzične motivacije 0,32 ($p < 0,001$). Usporedba beta pondera ovih dviju vrsta motivacije pokazuje da je intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera jači prediktor uspješnosti poduzeća od ekstrinzične motivacije.

No, radi detaljnije provjere jačine doprinosa intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera financijskoj uspješnosti poduzeća kojima oni upravljaju u odnosu na ekstrinzičnu motivaciju, napravljene su zasebne regresijske analize za svaku vrstu motivacije zasebno.

Rezultati regresijske analize u kojoj su način preuzimanja/pokretanja poduzeća i ekstrinzična motivacija poduzetnika-menadžera prediktori uspješnosti poduzeća, a MIFU vrijednost kriterijska varijabla, prikazani su u tablici 31.

Tablica 31. Rezultati regresijske analize predviđanja MIFU vrijednosti poduzeća na temelju načina preuzimanja/pokretanja poduzeća i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera

	Rezultati
Način preuzimanja/pokretanja poduzeća	**0,18***
Ekstrinzična motivacija	**0,25*****
F	**8,947*****
R^2	0,09
R^2 korigirani	0,08

* p < 0,05; *** p < 0,001

Dobiveni rezultati pokazuju da način stjecanja poduzeća i ekstrinzična motivacija poduzetnika-menadžera objašnjavaju ukupno 8 % varijance u financijskoj uspješnosti poduzeća.

Rezultati regresijske analize u kojoj su način preuzimanja/pokretanja poduzeća i intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera prediktori uspješnosti poduzeća, a MIFU vrijednost kriterijska varijabla, prikazani su u tablici 32.

Tablica 32. Rezultati regresijske analize predviđanja MIFU vrijednosti poduzeća na temelju načina preuzimanja/pokretanja poduzeća i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera

	Rezultati
Način preuzimanja/pokretanja poduzeća	**0,18***
Intrinzična motivacija	**0,32*****
F	**13,894*****
R^2	0,14
R^2 korigirani	0,13

* p < 0,05; *** p < 0,001

Dobiveni rezultati pokazuju da način stjecanja poduzeća i intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera objašnjavaju ukupno 13 % varijance u financijskoj uspješnosti poduzeća. Iako su oba testirana modela statistički značajna (tablice 31. i 32.), vidljivo je da model koji uključuje način stjecanja poduzeća i intrinzičnu motivaciju poduzetnika-menadžera objašnjava više varijance u

financijskoj uspješnosti poduzeća od modela koji uključuje način preuzimanja poduzeća i ekstrinzičnu motivaciju poduzetnika-menadžera. S obzirom na dobivene rezultate može se zaključiti da je intrinzična motivacija jači prediktor financijske uspješnosti poduzeća od ekstrinzične motivacije.

Na temelju prikazanih rezultata **prihvaća se hipoteza H2** u kojoj je pretpostavljeno da je intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera snažnije povezana s financijskim uspjehom poduzeća od ekstrinzične motivacije.

5.2.4. Medijacijski učinak intrinzične motivacije na odnos tipova poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća (testiranje H3)

U hipotezi H3 pretpostavljeno je da intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera ima medijacijski učinak u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poduzeća iskazanog kroz MIFU vrijednost.

Prije provođenja medijacijske analize za provjeru postavljene hipoteze provjerena je povezanost između analiziranih varijabli, odnosno pripadnosti pojedinom tipu poduzetnika-menadžera, intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera te MIFU vrijednosti poduzeća. Dobiveni koeficijenti korelacije prikazani su u tablici 33.

Tablica 33. Korelacijska matrica povezanosti između pripadnosti pojedinom tipu poduzetnika-menadžera, intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća

	Pripadnost tipu 1	Pripadnost tipu 2	Pripadnost tipu 3	Intrinzična motivacija	MIFU vrijednost
Pripadnost tipu 1	1	**-0,72****	**-0,60****	0,04	0,08
Pripadnost tipu 2		1	-0,12	-0,03	-0,03
Pripadnost tipu 3			1	-0,02	-0,09

Intrinzična motivacija				1	**0,28****
MIFU vrijednost					1

** p < 0,01

Na temelju podataka prikazanih u tablici 33. vidljivo je da varijable pripadnosti pojedinom od tri tipova poduzetnika-menadžera nisu statistički značajno povezane s kriterijskom varijablom – MIFU vrijednosti poduzeća, niti s pretpostavljenom medijatorskom varijablom – intrinzičnom motivacijom. Jedino je intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera slabo, ali statistički značajno povezana s MIFU vrijednosti poduzeća, što je sukladno nalazima predstavljenima u prethodnom poglavlju.

S obzirom na dobivene korelacije, pripadnost pojedinom tipu poduzetnika-menadžera ne možemo smatrati prediktorima MIFU vrijednosti poduzeća, pa ne možemo niti govoriti o medijacijskom učinku intrinzične motivacije na odnos tipa poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća.

No, u svrhu detaljnije provjere, a s obzirom na do sada prikazane specifičnosti podtipa 1b u odnosu na ostale tipove, provedena je korelacijska analiza odnosa između varijabli pripadnost podtipovima 1a i 1b, intrinzična motivacija i MIFU vrijednost poduzeća. Dobivene korelacije prikazane su u tablici 34.

Tablica 34. Korelacijska matrica povezanosti između pripadnosti podtipovima poduzetnika-menadžera 1a i 1b, intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća

	Pripadnost podtipu 1a	Pripadnost podtipu 1b	Intrinzična motivacija	MIFU vrijednost
Pripadnost podtipu 1a	1	**-0,62****	-0,01	-0,08
Pripadnost podtipu 1b		1	0,05	**0,17***
Intrinzična motivacija			1	**0,28****
MIFU vrijednost				1

* p < 0,05; ** p < 0,01

Između pripadnosti podtipu 1a poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća nije dobivena značajna korelacija. Međutim, dobivena je slaba, ali statistički značajna korelacija između pripadnosti podtipu 1b poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća kojima ti poduzetnici-menadžeri upravljaju. Iz tog je razloga hijerarhijskom regresijskom analizom provjeren medijacijski učinak intrinzične motivacije na odnos varijabli pripadnost tipu 1b i MIFU vrijednost poduzeća. Rezultati te analize prikazani su u tablici 35.

Tablica 35. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za analizu medijacijske uloge intrinzične motivacije u predviđanju MIFU vrijednosti poduzeća s obzirom na pripadnost tipu 1b poduzetnika-menadžera

Prediktori	Korak 1	Korak 2
Tip 1b poduzetnika-menadžera	**0,17***	**0,15***
Intrinzična motivacija		**0,32*****
F	**4,712***	**11,878*****
R^2	0,03	0,13
R^2 korigirani	0,02	0,12

* $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Provedena analiza pokazuje da je pripadnost podtipu 1b značajan samostalni prediktor financijske uspješnosti poduzeća iskazane MIFU vrijednošću, a takav ostaje i nakon uvođenja medijatorske varijable intrinzična motivacija. Iz tablice 34. je vidljivo da varijabla pripadnost podtipu 1b objašnjava 2 % varijance uspješnosti poduzeća i da je model u koraku 1 statistički značajan. Model u koraku 2, u kojem je osim varijable pripadnosti podtipu 1b uključena i intrinzična motivacija, također je statistički značajan i objašnjava ukupno 12 % varijance.

Nakon uvođenja medijatorske varijable beta ponder varijable pripadnost podtipu 1b se smanjio, ali je i dalje ostao statistički značajan. Stoga je moguće zaključiti da je došlo do blagog medijacijskog učinka intrinzične motivacije u odnosu pripadnosti tipu 1b poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća. Međutim, taj učinak je relativno malen, a uz to je nužno imati na umu da nije

pronađena statistički značajna korelacija između prediktorske varijable pripadnost tipu 1b i medijatorske varijable intrinzična motivacija.

Prikazani rezultati upućuju na to da se postavljena **hipoteza H3** da intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera ima medijacijski učinak u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poduzeća iskazanog kao MIFU vrijednost ne može potvrditi odnosno **odbacuje**. Međutim, s obzirom na to da je detaljnijom analizom uloge podtipova poduzetnika-menadžera s dominantnom potrebom za postignućem dobiven blagi medijacijski učinak, takav rezultat upućuje na potrebu daljnjih istraživanja ove teme.

5.3. Rasprava

Prema trenutačnim saznanjima u sklopu ovog doktorskog rada provedeno je prvo istraživanje na poduzetnicima-menadžerima u Republici Hrvatskoj u kojem su identificirani tipovi poduzetnika-menadžera s obzirom na njihovu dominantnu potrebu. Ovaj rad pridonosi razumijevanju poduzetništva, koncepta poduzetnika-menadžera, pristupa mjerenju uspjeha poduzeća na temelju financijskih i nefinancijskih pokazatelja te postojećih teorija motivacije u kontekstu motivacije poduzetnika-menadžera. Provedeno istraživanje ima metodološke implikacije za buduća istraživanja u smislu provjere mogućnosti razvrstavanja poduzetnika-menadžera u tipove prema dominantnoj potrebi i podtipove s obzirom na izraženost triju potreba, ukazuje na korisnost korištenja upitničkih mjera za ispitivanje eksplicitnih potreba i daje nove kriterije za bodovanje financijske uspješnosti poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja. Osim metodoloških, provedeno istraživanje ima i teorijske implikacije jer pridonosi razumijevanju povezanosti potreba i motivacije poduzetnika-menadžera s financijskom uspješnosti poduzeća kojima oni upravljaju.

5.3.1. Metodološke implikacije

Kad govorimo o načinima ispitivanja potreba pojedinca, u istraživanjima možemo razlikovati korištenje projektivnih tehnika i upitničkih mjera. Od projektivnih tehnika najčešće se u

istraživanjima koristio *Test tematske apercepcije* (engl. *Thematic Apperception Test* – TAT; Morgan i Murray, 1935.), koji ispituje implicitne potrebe osobe. Prema Trojak (2021.), autori TAT-a smatraju korištenje projektivnih tehnika u istraživanjima potreba pojedinca opravdanim jer pretpostavljaju da će osobe, kada su suočene s višeznačnim socijalnim situacijama u kojima se traži interpretacija vjerojatnih događaja, u procesu tumačenja otkriti određene dijelove svoje ličnosti. Naime, u interpretaciji takvih situacija pojedinac je manje sklon obrambenom stavu i skloniji je otkrivanju informacija o sebi (Tomkins i Tomkins, 2015.). Međutim, korištenje projektivnih tehnika je često kritizirano, kao što navode Bing i suradnici (2007.), jer postoje sumnje u pouzdanost i valjanost njihove upotrebe, s obzirom na to da primjena nije standardizirana, a bodovanje i interpretacija su u velikoj mjeri subjektivni i podložni djelovanju individualnih osobina pojedinca koji vrši interpretaciju. Također, upotreba projektivnih tehnika može biti nepraktična za provođenje u poduzećima jer se moraju provoditi individualno i zahtijevaju dosta vremena (Bing i sur., 2007.). Nadalje, Bing i suradnici (2007.) su ispitali razlike u određivanju implicitnih i eksplicitnih potreba osobe korištenjem različitih tehnika kao što su TAT, *Upitnik atribucijskih stilova* (engl. *Attributional Style Questionnaire* – ASQ; Seligman i sur., 1979.) i *Test implicitnih asocijacija* (engl. *Implicit Association Test* – IAT; Greenwald i sur., 1998.). U tom ispitivanju dobiveno je da se upitnicima samoprocjene uspješnije ispituju eksplicitne potrebe osobe, dok se upotreba projektivnih tehnika preferira za ispitivanje implicitnih potreba.

Iz prethodno navedenog proizlazi da je jedan od doprinosa provedenog istraživanja korištenje upitničke mjere za ispitivanje potreba poduzetnika-menadžera, kojom je omogućeno identificiranje eksplicitnih potreba pojedinca i određivanje njegove dominantne potrebe. Također, nisu pronađena ranija istraživanja u kojima bi na izravan način bila ispitana povezanost intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera s objektivno mjerenim financijskim uspjehom poduzeća, pa izravna usporedba uloge pojedine od ove dvije vrste motivacija u uspješnosti poduzeća predstavlja novost.

Što se načina mjerenja uspješnosti poduzeća tiče, u dosadašnjim istraživanjima korišteni su različiti pokazatelji, od subjektivnih procjena (npr. Martell i Carroll, 1995.), pojedinačnih financijskih pokazatelja koji se mogu smatrati objektivnima (npr. Begley i Boyd, 1987.; Novoselec, 2020.; Trojak, 2021.), do složenih indeksa koji kombiniraju različite financijske pokazatelje (npr.

Heimonen, 2012.; Virtanen i Heimonen, 2011.). Odluka o tome koji pokazatelj financijske uspješnosti koristiti može uvelike djelovati na zaključke koji se na temelju tih pokazatelja donose i na samu definiciju uspješnosti prema kojoj se pojedini istraživači ravnaju. U tom smislu su zbirni pokazatelji možda najindikativniji i najprikladniji za izračun financijske uspješnosti poduzeća jer kombiniraju klasične pojedinačne pokazatelje sigurnosti i uspješnosti poduzeća, time uzimajući u obzir oba navedena parametra. U ovom istraživanju je kao mjera uspješnosti poduzeća korišten Modificirani indeks financijske uspješnosti (MIFU) koji predstavlja agregirani pokazatelj šest pojedinačnih financijskih pokazatelja, nastao na temelju IFU pokazatelja opisanog u uvodnom dijelu ovog rada. Razredi za bodovanje vrijednosti pojedinačnih pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća pomoću kojih se za svako poduzeće određivala MIFU vrijednost financijske uspješnosti, razvijeni su u sklopu ovog doktorskog rada na temelju financijskih pokazatelja svih mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj registriranih u djelatnosti računalnog programiranja. Upravo razvoj novih kriterija za bodovanje pojedinačnih pokazatelja koji vrijede za djelatnost računalnog programiranja predstavlja doprinos ovog rada kako u metodološkom smislu (za buduća istraživanja), tako i u praktičnom smislu (za procjenu uspješnosti poduzeća u ovoj djelatnosti). Preporučuje se provjera i eventualna prilagodba predloženih intervala za bodovanje i korištenja same MIFU vrijednosti u različitim djelatnostima i u drugim zemljama. kao i ispitivanje promatranih varijabli i njihovih međuodnosa u različitim djelatnostima.

Dodatno je ipak potrebno napomenuti da razmatranje pojedinačnih financijskih pokazatelja i agregatnog pokazatelja uspješnosti poduzeća te usporedba kategoriziranja poduzeća prema uspješnosti na temelju dostupnih financijskih pokazatelja i na temelju stručnih izvora pokazuje da financijske pokazatelje uspjeha poduzeća ne bi trebalo nekritički koristiti. Drugim riječima, nužno je prilagoditi i pojedinačne i zbirne financijske pokazatelje uspješnosti djelatnosti i kontekstu poslovanja poduzeća, kao i obilježjima poslovanja, jer se jedino tako mogu dobiti pouzdani podaci o uspješnosti konkretnog poduzeća, a što je u predmetnom istraživanju i napravljeno.

5.3.2. Teorijske implikacije

5.3.2.1. Razmatranja vezana uz tipove poduzetnika-menadžera prema dominantnoj potrebi

U hipotezi H1a pretpostavljeno je postojanje različitih tipova poduzetnika-menadžera s obzirom na to koja od potreba (potreba za postignućem, potreba za povezanošću i potreba za moći) je kod poduzetnika-menadžera dominantna. U ovom istraživanju ispitano je 178 hrvatskih poduzetnika-menadžera koji posluju unutar djelatnosti računalnog programiranja. Rezultati su pokazali da se kod 93,2 % poduzetnika-menadžera može prepoznati jedna dominantna potreba, dok se kod njih 6,8 % dominantna potreba nije mogla identificirati. Dodatno, uzimanjem u obzir izraženosti svih triju potreba identificirano je 6 podtipova poduzetnika-menadžera. Dobiveni rezultati vezani uz mogućnost određivanja motivacijskog profila su u skladu s dosadašnjim nalazima istraživanja na različitim skupinama pojedinaca kako je poslovne ljude moguće tipizirati s obzirom na njihove dominantne potrebe (npr. Andersen, 1994., Andersen, 2010., Hansson i Andersen, 2001.) te se prihvaća postavljena hipoteza o mogućnosti razvrstavanja poduzetnika-menadžera u tipove i podtipove s obzirom na dominantnu potrebu i izraženost preostalih potreba.

Nadalje, rezultati provedenog istraživanja pokazuju da su među poduzetnicima-menadžerima najzastupljeniji oni kod kojih dominira potreba za postignućem, zatim oni kod kojih dominira potreba za povezanošću, a najmanji broj je bio onih kod kojih dominira potreba za moći. Raspodjela ispitanika prema dominantnoj potrebi dobivena u ovom istraživanju vjerojatno odražava obilježja same funkcije poduzetnika-menadžera jer se motivacijski profil stječe i održava kroz iskustvo (McClelland, 1987.). U tom će smislu osobe s visokom potrebom za postignućem češće zauzimati funkcije koje uključuju zadatke upravljanja poduzećem i preuzimanja vodećih, najodgovornijih uloga u poduzeću, zbog čega ne čudi najveći udio poduzetnika-menadžera tipa 1 (s dominantnom potrebom za postignućem) u ovom istraživanju.

Relativno malen broj ispitanika koji su iskazali dominantnu potrebu za moći u ovom istraživanju možda se djelomično može pripisati specifičnosti odabrane djelatnosti. Naime, u računalnoj djelatnosti većina poduzeća ima jednog ili samo nekoliko zaposlenika (FINA, 2019.), tj. ne radi se o djelatnosti koja nužno uključuje veći broj zaposlenika, pa možda pozicija poduzetnika-

menadžera u takvom poduzeću nema toliku privlačnost za osobu s dominantnom potrebom za moći. Moguće je da se osobe s motivacijskim profilom u kojem dominira potreba za moći radije odlučuju ostati profesionalni menadžeri nego osnovati vlastito poduzeće.

Prema trenutačnim saznanjima, ovo je prvo istraživanje utvrđivanja motivacijskog profila provedeno na poduzetnicima-menadžerima, pri čemu rezultati pokazuju da pripadnost različitim tipovima poduzetnika-menadžera nije povezana s ispitanim individualnim obilježjima ispitanika ili obilježjima organizacija kojima poduzetnici-menadžeri upravljaju, nego je povezana upravo s potrebom koja ih dominantno pokreće. No, s obzirom na to da je istraživanje provedeno na vrlo specifičnom uzorku poduzetnika-menadžera unutar jedne djelatnosti (računalne), potrebna su daljnja ispitivanja poduzetnika-menadžera u drugim djelatnostima (npr. u prerađivačkoj djelatnosti i trgovini) kako bi se ispitalo jesu li rezultati ovog istraživanja (najveći udio ispitanih poduzetnika-menadžera tipa 1 odnosno dominantno motiviranih potrebom za postignućem) posljedica specifičnosti ispitane djelatnosti ili se rezultati mogu generalizirati i na druge djelatnosti.

5.3.2.2. Razmatranja vezana uz povezanost tipa poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poduzeća

U hipotezi H1b pretpostavljeno je da će financijska uspješnost poduzeća biti značajno veća ukoliko poduzećem upravlja tip 1 poduzetnika-menadžera (kod kojeg dominira potreba za postignućem) nego poduzetnici-menadžeri tipa 2 (s dominantnom potrebom za povezanošću) ili tipa 3 (s dominantnom potrebom za moći). Međutim, nisu dobivene statistički značajne razlike u financijskoj uspješnosti, mjerenoj putem MIFU vrijednosti, između poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i onih kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2 ili tipa 3. Ipak, podjelom tipova poduzetnika-menadžera na podtipove dobiveno je da poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri s dominantnom potrebom za postignućem te potrebom za moći višom od potrebe za povezanošću (tip 1b) ostvaruju značajno višu MIFU vrijednost od poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3 (s dominantnom potrebom za moći). Na temelju navedenog ne prihvaća se postavljena hipoteza H1b, ali rezultati o dobivenim značajnim razlikama u financijskoj uspješnosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri podtipa 1b i

poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tip 3 upućuju na potrebu daljnjeg istraživanja odnosa tipova i podtipova poduzetnika-menadžera i uspješnosti poduzeća kojima upravljaju kako bi se taj odnos razjasnio.

S obzirom na to da u dosadašnjim istraživanjima najčešće nije korišteno određivanje tipova poduzetnika-menadžera prema dominantnoj potrebi nego je ispitivana povezanost izraženosti pojedine potrebe i određenog pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća, rezultate ovog istraživanja nije moguće direktno uspoređivati s dosadašnjima. Međutim, moguća je djelomična usporedba s istraživanjima povezanosti izraženosti potrebe za postignućem i financijske uspješnosti poduzeća. U istraživanjima toga tipa (npr. Begley, 1995., Begley i Boyd, 1987., Deshpande i sur., 2013.) nije pronađena značajna povezanost izraženosti potrebe za postignućem i objektivnih financijskih pokazatelja, dok je pronađena povezanost potreba za postignućem i za moći s uspjehom poduzeća iskazanim nefinancijskim pokazateljima (Andrews, 1967.). Nesukladni nalazi navedenih istraživanja su vjerojatno posljedica prethodno navedenih različitih načina definiranja uspješnosti poduzeća, pri čemu su nefinancijski pokazatelji za razliku od financijskih podložni subjektivnoj interpretaciji istraživača i mogu se mnogo šire interpretirati. Također, nesukladnosti nalaza vjerojatno pridonosi i način ispitivanja izraženosti potreba poduzetnika-menadžera, pri čemu je ispitivanje implicitnih potreba projektivnim tehnikama u većoj mjeri podložno subjektivnom doživljaju onoga tko procjenjuje, a interpretacija je šira nego kad se radi o rezultatima na upitničkim mjerama s objektivnim načinom bodovanja koje procjenjuju eksplicitne potrebe osobe.

Konačno, potrebno je ukazati da dobiveni rezultat da poduzeća kojima upravlja poduzetnik-menadžer tipa 1 nisu financijski uspješnija od ostalih poduzeća, ali da su poduzeća kojima upravlja poduzetnik-menadžer tipa 1b financijski uspješnija od poduzeća kojima upravlja poduzetnik-menadžer tipa 3, upućuje na to da određivanje tipova poduzetnika-menadžera isključivo prema dominantnoj potrebi nije u potpunosti precizno nego bi trebalo u obzir uzimati i podtipove poduzetnika-menadžera ovisno o izraženosti svih triju potreba. Naime, podjelom tipa 1 poduzetnika-menadžera u dva podtipa dobiveno je da su poduzeća kojima upravlja poduzetnik-menadžer tipa 1b, koji ima najizraženiju potrebu za postignućem, a potrebu za moći izraženiju od potrebe za povezanošću, financijski uspješnija od poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-

menadžeri tipa 3, što pokazuje da u daljnjim istraživanjima ne bi trebalo zanemariti poredak izraženosti preostale dvije potrebe.

5.3.2.3. Razmatranja vezana uz povezanost intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera s financijskom uspješnosti poduzeća

U hipotezi H2 je pretpostavljeno da je intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera snažnije povezana s financijskom uspješnošću poduzeća kojima poduzetnici-menadžeri upravljaju od njihove ekstrinzične motivacije. Dobiveni rezultati pokazuju da su obje vrste motivacije poduzetnika-menadžera značajno povezane s financijskom uspješnosti poduzeća kojima ti poduzetnici-menadžeri upravljaju. Financijski su uspješnija poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri s višom razinom intrinzične motivacije nego ona kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri s nižom razinom intrinzične motivacije. Također, financijski su uspješnija poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri s višom razinom ekstrinzične motivacije nego ona kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri s nižom razinom ekstrinzične motivacije. Rezultati da intrinzična i ekstrinzična motivacija nisu statistički značajno povezane te da je najveća protumačenost modela koji uključuje obje vrste motivacije, ukazuju na to da ove dvije vrste motivacije nisu međusobno isključujuće nego se nadopunjuju. Ipak, na temelju dobivenih nalaza da intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera u većoj mjeri pridonosi financijskoj uspješnosti poduzeća kojima poduzetnici-menadžeri upravljaju nego njihova ekstrinzična motivacija, prihvaća se hipoteza H2.

Također, nalazi ukazuju da su poduzetnici-menadžeri koji upravljaju poduzećima u računalnoj djelatnosti više intrinzično nego ekstrinzično motivirani. Dobiveni nalazi su u skladu s prijašnjim istraživanjima koja navode kako su intrinzično motivirani menadžeri produktivniji, a time i uspješniji (Graves i sur., 2015.), te da će intrinzično motivirani vlasnici poduzeća vjerojatnije biti uspješniji u poslovanju, jer rast pripisuju čimbenicima koje imaju pod vlastitom kontrolom te su zainteresirani za rast poslovanja, a ne samo za postizanje materijalne dobiti (Grant i Berry, 2011.). Međutim, zanimljivo je istaknuti da dobiveni rezultati nisu u skladu s mišljenjem da su poduzetnici ekstreman primjer ekstrinzično motiviranih osoba, kao što navode Frey i Osterloh (2002.). Moguće

je da je razlog ovakvih rezultata djelomično u odabiru djelatnosti i poduzetnika-menadžera kao ispitanika. Naime, podaci su prikupljeni na poduzetnicima-menadžerima u djelatnosti računalnog programiranja koja je visoko profitabilna djelatnost pa se poduzetnici-menadžeri ne moraju u tolikoj mjeri kao vjerojatno poduzetnici u manje profitabilnim djelatnostima (npr. prerađivačkoj industriji) fokusirati na financijske ishode poslovanja kao ekstrinzičan čimbenik.

Pri ispitivanju odnosa intrinzične i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poduzeća ispitano je i djelovanje kontrolnih varijabli – obilježja poduzetnika-menadžera, razloga za preuzimanje/pokretanje vlastitog poduzeća i obilježja poduzeća kojima ti poduzetnici-menadžeri upravljaju. Dobiven je rezultat da je neovisno o vrsti motivacije poduzetnika-menadžera način stjecanja poduzeća, tj. razlikovanje poduzeća koja su naslijeđena i poduzeća koja je osnovao sam poduzetnik-menadžer, značajan prediktor financijske uspješnosti poduzeća, odnosno da su manje uspješna poduzeća češće naslijeđena nego uspješnija poduzeća, neovisno o vrsti motivacije poduzetnika-menadžera. Ovaj rezultat upućuje na potrebu daljnjeg istraživanja odnosa načina stjecanja poduzeća i financijske uspješnosti poduzeća u kombinaciji s motivacijom poduzetnika-menadžera, kako bi se ispitalo djelovanje nasljeđivanja poduzeća s „koljena na koljeno“ na financijsku uspješnost tog poduzeća i provjerili navodi Millera i suradnika (2007.) da se uspješnost poduzeća smanjuje odlaskom njihova osnivača s funkcije menadžera poduzeća.

5.3.2.4. Razmatranja vezana uz medijacijski učinak intrinzične motivacije na odnos tipova poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća

U hipotezi H3 pretpostavljeno je da intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera ima medijacijski učinak u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poduzeća kojim taj poduzetnik-menadžer upravlja. Rezultati su pokazali da pripadnost pojedinom od tri tipa poduzetnika-menadžera određenom na temelju dominantne potrebe nije značajno povezana s izraženosti intrinzične motivacije tog poduzetnika-menadžera niti s financijskom uspješnosti poduzeća kojim taj poduzetnik-menadžer upravlja. Međutim, daljnja analiza, u kojoj je tip 1 poduzetnika-menadžera podijeljen u dva podtipa, pokazala je da je pripadnost tipu 1b poduzetnika

menadžera statistički značajno povezana s MIFU vrijednosti poduzeća, ali ne i s rezultatom poduzetnika-menadžera na intrinzičnoj motivaciji. Regresijska analiza s pripadnosti podtipu 1b kao prediktorom financijske uspješnosti poduzeća iskazane MIFU vrijednošću i intrinzičnom motivacijom kao pretpostavljenom medijatorskom varijablom, pokazala je blagi medijacijski učinak intrinzične motivacije u odnosu pripadnosti tipu 1b poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća. Takav nalaz, statistički gledano, može upućivati na djelomičnu medijaciju (prema onome što navode Fairchild i Mackinnon, 2009.), ali ta promjena je vrlo mala i u spoznajnom smislu zanemariva.

Nadalje, pripadnost tipu 1b poduzetnika-menadžera može objasniti mali dio varijance u MIFU vrijednosti poduzeća, za razliku od intrinzične motivacije koja se u svim provedenim analizama pokazala kao značajan prediktor koji samostalno objašnjava oko 10 % varijance u financijskoj uspješnosti poduzeća, pri čemu u kombinaciji s pripadnosti tipu 1b poduzetnika-menadžera taj postotak raste na 12 %. Na temelju ovih rezultata može se zaključiti da je intrinzična motivacija ono na temelju čega možemo predviđati MIFU vrijednost poduzeća, neovisno o tome kojem tipu poduzetnik-menadžer pripada, a nalaz da je podtip 1b značajan prediktor te uspješnosti upućuje da su potrebna daljnja istraživanja ove teme i detaljnija analiza podtipova poduzetnika-menadžera.

Sveukupno, dobiveni nalazi potvrđuju važnost intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera za financijsku uspješnost poduzeća (mjerenu putem MIFU vrijednosti), pri čemu tip poduzetnika-menadžera nema značajnu ulogu. Ovi rezultati ne potvrđuju pretpostavku da intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera ima medijacijski učinak u odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijskog uspjeha poduzeća kojim taj poduzetnik-menadžer upravlja, zbog čega se hipoteza H3 ne prihvaća. Međutim, daljnja podjela poduzetnika-menadžera na podtipove upućuje na to da je tip 1b poduzetnika-menadžera povezan s uspješnosti poduzeća kojim taj poduzetnik-menadžer upravlja te da postoji blagi medijacijski učinak intrinzične motivacije na taj odnos, iz čega proizlazi da su podtipovi poduzetnika-menadžera ono na što bi se buduća istraživanja u predmetnom području trebala usmjeriti.

5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

U ovom istraživanju je ispitano 178 poduzetnika-menadžera koji upravljaju poduzećima u djelatnosti računalnog programiranja, a njihovom podjelom na tri tipa ovisno o dominantnoj potrebi dobiveno je da većina poduzetnika-menadžera pripada tipu 1 (s dominantnom potrebom za postignućem). Relativno mali broj sudionika je pripadao tipovima 2 i 3 poduzetnika-menadžera, a daljnja podjela na 6 podtipova pokazala je da samo nekolicina ispitanika pripada pojedinim podtipovima. Zbog malog broja ispitanika pojedinih tipova i podtipova poduzetnika-menadžera onemogućeno je provođenje detaljnijih analiza, što predstavlja ograničenje ovog istraživanja. Preporučuje se u budućim istraživanjima ciljano uključivati poduzetnike-menadžere pojedinog tipa i/ili podtipa kako bi podjela sudionika u skupine bila ravnomjernija i kako bi se mogli donositi zaključci o međusobnom razlikovanju tipova/podtipova poduzetnika-menadžera.

Iako je korištenje upitničkih mjera za određivanje izraženosti potreba za postignućem, za povezanošću i za moći doprinos ovog istraživanja (jer su dosadašnja istraživanja najčešće uključivala manje pouzdane načine mjerenja), ono predstavlja i njegovo ograničenje. Naime, ova vrsta mjera je izuzetno podložna društveno-poželjnom odgovaranju, pa postoji mogućnost da su poduzetnici-menadžeri svoje procjene prilagođavali onome za što smatraju da je „idealna slika“ poduzetnika. U tom smislu, moguće je da nisu bili skloni iskreno odgovarati na pitanja vezana uz njihovu potrebu za moći (zbog čega su dobivene relativno niske procjene na toj ljestvici).

Nadalje, u ovom istraživanju je korištena podjela ispitanika na tipove i određivanje tipa poduzetnika-menadžera na temelju dominantne potrebe. Drugim riječima, u istraživanju nisu uzimane u obzir vrijednosti postignute na pojedinoj od tri potrebe nego je podjela ispitanika rađena isključivo na temelju informacije o tome koja potreba kod pojedinca dominira. Moguće je da bi analiza rezultata s obzirom na izraženost pojedine potrebe dala detaljnija saznanja o odnosu tipa poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poduzeća kojim on upravlja, što se preporučuje provjeriti u budućim istraživanjima.

Također, potrebno je imati na umu da je mjerni instrument korišten za određivanje izraženosti pojedine potrebe relativno kratak (po 6 čestica za pojedinu potrebu). Korišteni instrument odabran

je kako bi se smanjilo vrijeme potrebno za njegovo ispunjavanje i povećala vjerojatnost da će poduzetnici-menadžeri sudjelovati u istraživanju. Međutim, s obzirom da kraći instrumenti najčešće imaju manju pouzdanost od dužih instrumenata, moguće je da je dobivena podjela u tipove djelomično rezultat i korištenog mjernog instrumenta. Preporučuje se daljnje istraživanje ove teme i osmišljavanje istraživanja u kojem bi poduzetnici-menadžeri iz ove (ali i drugih djelatnosti) bili motivirani za sudjelovanje, a koje bi uključilo pouzdanije i osjetljivije instrumente kako bi se kvalitetnije odredili ispitanici pojedinog tipa/podtipa poduzetnika-menadžera. Slično ovome, moguće je da su dobiveni rezultati o nepovezanosti intrinzične i ekstrinzične motivacije posljedica relativno malog broja čestica koje čine korišteni mjerni instrument (3 za intrinzičnu i 6 za ekstrinzičnu motivaciju) pa se u daljnjim istraživanjima preporučuje korištenje alternativnog mjernog instrumenta koji bi uključivao više detalja vezanih uz pojedinu vrstu motivacije i omogućio pouzdaniju i osjetljiviju procjenu iste.

Konačno, vezano uz korištene mjerne instrumente, ni instrument za ispitivanje potreba poduzetnika-menadžera ni instrument za mjerenje intrinzične odnosno ekstrinzične motivacije nisu standardizirani u Hrvatskoj, zbog čega za njih nisu niti dostupni normativni podaci za usporedbu postignuća niti je prijevod na hrvatski jezik službeno odobren. Preporučuje se u svrhu daljnjih istraživanja provjera prijevoda upitnika i prikupljanje normativnih podataka na reprezentativnim uzorcima iz populacije.

Kao ograničenje provedenog istraživanja potrebno ja navesti i pretpostavku da je raspon uspješnosti poduzeća uključenih u istraživanje sužen načinom prikupljanja podataka. Naime, poziv na sudjelovanje u istraživanju upućen je samo poduzetnicima-menadžerima čije je poduzeće poslovalo najmanje tri godine, a istraživanje Haya i suradnika (1993.) pokazuje da 75 % poduzeća propadne upravo u 3 do 5 godina nakon pokretanja. Također, možemo pretpostaviti da poduzetnici-menadžeri koji upravljaju poduzećima koja su manje uspješna nisu bili zainteresirani za sudjelovanje u istraživanju u kojem se ispituju neka njihova obilježja i prikupljaju podaci o uspješnosti poslovanja njihova poduzeća. Navedeni razlozi su vjerojatno doveli do toga da su sudionici istraživanja bili većinom poduzetnici-menadžeri uspješnih poduzeća, odnosno da dobiveni rezultati nisu reprezentativni za sva mikro, mala i srednja poduzeća u računalnoj

industriji. Zato se preporučuje daljnje istraživanje ove teme na poduzećima u računalnoj industriji različite uspješnosti.

6. ZAKLJUČAK

Istraživanje dominantnih potreba i motivacije pojedinaca u poslovnom svijetu zaokuplja znanstvenike desecima godina. Dok je puno istraživanja posvećeno motivaciji i potrebama koje pokreću zaposlenike, menadžere i poduzetnike, istraživanja koja istražuju poduzetnike-menadžere su rijetka. Upravo zato su u ovom istraživanju ispitani poduzetnici-menadžeri i to u računalnoj djelatnosti koja je kreativna, brzorastuća i zauzima sve veći značaj u razvoju i konkurentnosti pojedinih zemalja danas.

Poznata McClellandova teorija stečenih potreba, koja razlikuje tri potrebe – potrebu za postignućem, potrebu za povezanošću i potrebu za moći, korištena je kao temelj za određivanje tipova poduzetnika-menadžera i pokazala se primjenjivom jer su na temelju nje ispitanici podijeljeni u tri tipa i šest podtipova poduzetnika-menadžera. Time je potvrđena hipoteza H1a kako je moguće odrediti različite tipove poduzetnika-menadžera s obzirom na razvijenost njihove potrebe za postignućem, povezanošću i moći.

Određivanje tipova poduzetnika-menadžera korišteno je u ovom doktorskom radu kako bi se ispitao odnos motivacijskog profila poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj u djelatnosti računalnog programiranja kojima ti poduzetnici-menadžeri upravljaju, mjerene agregatnim pokazateljem MIFU. Postavljena očekivanja nisu potvrđena, tj. nije potvrđen pretpostavljena pretpostavka da su poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 uspješnija od poduzeća kojima upravljaju ostali tipovi poduzetnika-menadžera, zbog čega se odbacuje hipoteza H1b. Međutim, dobiveni rezultati upućuju na to da je podtip 1b poduzetnika-menadžera (s dominantnom potrebom za postignućem, te potrebom za moći višom od potrebe za povezanošću) financijski uspješnija od poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3 (s dominantnom potrebom za moći). Ovi rezultati upućuju na to da je za financijsku uspješnost poduzetničkih poduzeća važnija izraženost potrebe za postignućem poduzetnika-menadžera koji tim poduzećem upravlja nego njegova potreba za moći. Dodatno, rezultati upućuju na to da je za financijsku uspješnost poduzetničkog poduzeća važno da je potreba za moći poduzetnika-menadžera koji njime upravlja veća od njegove potrebe za povezanošću.

Rezultati također pokazuju da je financijska uspješnost poduzeća značajno povezana s intrinzičnom i ekstrinzičnom motivacijom poduzetnika-menadžera koji tim poduzećem upravlja, kao i da ove dvije vrste motivacije objašnjavaju zasebne dijelove varijance uspješnosti poduzeća i obje značajno pridonose objašnjenju te varijance. Osim toga, dobiveni rezultati potvrđuju pretpostavku da je intrinzična motivacija u većoj mjeri povezana s financijskom uspješnosti poduzeća od ekstrinzične, čime je potvrđena hipoteza H2.

U istraživanju nije ustanovljena povezanost između pripadnosti pojedinom tipu/podtipu poduzetnika-menadžera i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera s financijskim uspjehom poduzetničkih poduzeća, izuzev pripadnosti tipu 1b kod kojeg je intrinzična motivacija poduzetnika-menadžera blagi medijator odnosa tipa poduzetnika-menadžera i uspješnosti poduzeća kojim upravlja. Izostanak povezanosti između pripadnosti ostalim tipovima/podtipovima poduzetnika-menadžera i intrinzične motivacije tih poduzetnika-menadžera s financijskom uspješnosti njihovih poduzeća pokazuje da pripadnost pojedinom tipu/podtipu poduzetnika-menadžera nije prediktor te uspješnosti te se može zaključiti da je intrinzična motivacija čimbenik na temelju kojeg možemo predviđati MIFU vrijednost, neovisno o tome kojem tipu s obzirom na dominantnu potrebu poduzetnik-menadžer pripada.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju korisnost razvrstavanja poduzetnika-menadžera u tipove prema dominantnoj potrebi i podtipove ovisno o izraženosti potreba, a koje ima i teorijsku važnost (za razumijevanje odnosa potreba poduzetnika-menadžera i financijske uspješnosti poduzeća kojima oni upravljaju) i praktičnu važnost (jer se potrebe pojedinca tijekom života i tip kojem pripada mogu mijenjati ako pojedinac osvijesti kojem tipu poduzetnika-menadžera pripada i uloži napor da to promijeni). U praktičnom smislu, prepoznavanje određenog tipa/podtipa poduzetnika-menadžera kao najuspješnijeg omogućuje obučavanje i razvoj poduzetnika-menadžera koji ne pripadaju tom tipu/podtipu, ali su motivirani takvima postati, čime se posredno može povećati financijska uspješnost poduzeća kojim upravljaju.

Konačno, rezultati istraživanja pokazuju da poduzetnici-menadžeri nisu „jednostavna“ skupina koju je moguće podijeliti prema vrsti motivacije koja ih pokreće, nego su i njihova veća intrinzična

i veća ekstrinzična motivacija povezane s većom financijskom uspješnosti poduzeća kojima upravljaju pri čemu su ove dvije vrste motivacije međusobno relativno neovisne. Svaka od ove dvije vrste motivacije objašnjava zaseban dio uspješnosti poduzeća, pri čemu se međusobno nadopunjuju, a s obzirom na to da je intrinzična motivacija jači prediktor uspješnosti od ekstrinzične motivacije može se zaključiti da je poimanje poduzetnika-menadžera kao izrazito ekstrinzično motiviranih pogrešno.

POPIS IZVORA

1. Ács, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P. i Carlsson, B. (2012.), Growth and entrepreneurship, *Small Business Economics*, *39*(2), 289-300. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9307-2
2. Ács, Z. J., Autio, E. i Szerb, L. (2014.), National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications, *Research Policy*, *43*(3), 476-494. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016
3. Ahmad, N. i Seymour, R. G. (2008., siječanj), *Defining entrepreneurial activity: Definitions supporting frameworks for data collection* (OECD Statistics Working Paper), preuzeto s https://ssrn.com/abstract=1090372
4. Aldrich, H. E. i Martinez, M. A. (2007.), Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, u: Cuervo, Á., Ribeiro, D. i Roig, S. (ur.), *Entrepreneurship* (str. 293-311.), Berlin: Springer
5. Altman, E. I., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K. i Suvas, A. (2017.), Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model, *Journal of International Financial Management & Accounting*, *28*(2), 131-171. https://doi.org/10.1111/jifm.12053
6. Alvarez, S. A. i Barney, J. B. (2007.), Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(1-2), 11-26. https://doi.org/10.1002/sej.4
7. Alvarez, S. A. i Busenitz, L. W. (2001.), The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, *27*(6), 755-775. https://doi.org/10.1177/014920630102700609
8. Alvarez, S. A., Barney, J. B. i Young, S. L. (2010.), Debates in Entrepreneurship: Opportunity Formation and Implications for the Field of Entrepreneurship, u: Ács, Z. J. i Audretsch, D. B. (ur.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (str. 23-45.), Boston, MA: Springer
9. Alves, W. M. i Rossi, P. H. (1978.), Who should get what? Fairness judgments of the distribution of earnings, *American Journal of Sociology*, *84*(3), 541-564. https://doi.org/10.1086/226826

10. Al-Zawahreh, A. i Al-Madi, F. (2012.), The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, *46*(3), 158-170.
11. Andersen, J. A. (1994.), *Ledelse og effektivitet: teori og prøving*, Lund: Lund University Press
12. Andersen, J. A. (2010.), Assessing public managers' change-oriented behavior: Are private managers caught in the doldrums?, *International Journal of Public Administration*, *33*, 335-345. https://doi.org/10.1080/01900690903584313
13. Andersen, J. A. (2018.), Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application, *SAGE Open*, *8*(2), 1-9. https://doi.org/10.1177/2158244018771732
14. Andrews, J. D. W. (1967.), The achievement motive and advancement in two types of organizations, *Journal of Personality and Social Psychology*, *6*(2), 163-168. https://doi.org/10.1037/h0024689
15. Antončić, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G. i DeNoble, A. F. (2015.), The Big Five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia, *Journal of Small Business Management*, *53*(3), 819-841. https://doi.org/10.1111/jsbm.12089
16. Apospori, E., Papalexandris, N. i Galanaki, E. (2005), Entrepreneurial and professional CEOs: Differences in motive and responsibility profile, *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(2), 141-162. https://doi.org/10.1108/01437730510582572
17. Aragon-Sanchez, A. i Sanchez-Marín, G. (2005.), Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, *43*(3), 287-308. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x
18. Argenti, J. (1976.), Corporate planning and corporate collapse, *Long Range Planning*, *9*(6), 12-17. https://doi.org/10.1016/0024-6301(76)90006-6
19. Asante, E. A. i Affum-Osei, E. (2019.), Entrepreneurship as a career choice: The impact of locus of control on aspiring entrepreneurs' opportunity recognition, *Journal of Business Research*, *98*, 227-235. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.006
20. Audretsch, D. B. i Fritsch, M. (2002.), Growth regimes over time and space, *Regional studies*, *36*(2), 113-124. https://doi.org/10.1080/00343400220121909

21. Austin, J. E. (2006.), Three avenues for social entrepreneurship research, u: Mair, J., Robinson, J. i Hockerts, K. (ur.), *Social entrepreneurship* (str. 22-33.), London: Palgrave Macmillan
22. Balcaen, S. i Ooghe, H. (2006.), 35 years of studies on business failure: An overview of the classic statistical methodologies and their related problems, *The British Accounting Review*, *38*(1), 63-93. https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.09.001
23. Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C. i Otero-Neira, C. (2016.), Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting, *Journal of Business and Industrial Marketing*, *31*(2), 219-231. https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2014-0046
24. Bandura, A. (1988.a), Organisational Applications of Social Cognitive Theory, *Australian Journal of Management*, *13*(2), 275-302. https://doi.org/10.1177/031289628801300210
25. Bandura, A. (1988.b), Self-efficacy conception of anxiety, *Anxiety Research: An International Journal*, *1*(2), 77-98. https://doi.org/10.1080/10615808808248222
26. Bandura, A. (1989.), Human agency in Social Cognitive Theory, *American Psychologist*, *44*(9), 1175-1184. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175
27. Bandura, A. (1992.), Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism, u: Schwarzer, R. (ur.), *Self-efficacy: Thought control of action* (str. 3-38.), Washington, D.C.: Hemisphere
28. Bandura, A. (1993.), Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning, *Educational Psychologist*, *28*(2), 117-148. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
29. Bandura, A. (2001.), Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective, *Annual Review of Psychology*, *52*, 1-26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1
30. Bandura, A. i Adams, N. E. (1977.), Analysis of self-efficacy theory of behavioral change, *Cognitive Therapy and Research*, *1*(4), 287-310. https://doi.org/10.1007/BF01663995
31. Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B. i Howells, G. N. (1980.), Tests of the generality of self-efficacy theory, *Cognitive Therapy and Research*, *4*(1), 39-66. https://doi.org/10.1007/BF01173354
32. Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. i Pastorelli, C. (2001.), Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories, *Child Development*, *72*(1), 187-206. https://doi.org/10.1111/1467-8624.00273

33. Bandura, A., Reese, L. i Adams, N. E. (1982.), Microanalysis of action and fear arousal as a function of differential levels of perceived self-efficacy, *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*(1), 5-21. https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.1.5
34. Baron, R. A. (2007.), Entrepreneurship: A process perspective, u: Baum, J. R., Frese, M. i Baron, R. A. (ur.), *The psychology of entrepreneurship* (str. 19-40.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
35. Baron, R. A., Frese, M. i Baum, J. R. (2007.), Research gains: Benefits of closer links between I/O psychology and entrepreneurship, u: Baum, J. R., Frese, M. i Baron, R. A. (ur.), *The psychology of entrepreneurship* (str. 347-373.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
36. Barrett, R. i Rainnie, A. (2002.), What's so special about small firms? Developing an integrated approach to analysing small firm industrial relations, *Work, Employment and Society*, *16*(3), 415-431. https://doi.org/10.1177/095001702762217416
37. Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1991.), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology, 44*(1), l-26. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
38. Barrow, C. (1998.), *The essence of small business (The essence of management series)*, London: Prentice Hall
39. Baum, J. R., Frese, M. i Baron, R. A. (2014.), Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship, u: Baum, J. R., Frese, M. i Baron, R. A. (ur.), *The psychology of entrepreneurship* (str. 73-98.), New York: Psychology Press
40. Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A. i Katz, J. A. (2007.), Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction, u: Baum, J. R., Frese, M. i Baron, R. A. (ur.), *The psychology of entrepreneurship* (str. 1-18.), New York: Psychology Press
41. Baumol, W. J. (1986.), Productivity growth, convergence, and welfare: what the long-run data show, *The American Economic Review*, *76*(5), 1072-1085.
42. Beck, R. C. (2003.), *Motivacija: teorija i načela*, Jastrebarsko: Naklada Slap
43. Begley, T. M. (1995.), Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, *10*(3), 249-263. https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00023-N

44. Begley, T. M. i Boyd, D. P. (1987.), Psychological characteristics associated with performence in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, *2*(1), 79-93. https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6
45. Belak, V., Božina, A., Brkanić, V., Cirkveni Filipović, T., Dremel, N., Guzić, Š., Jurić, Đ., … Vuk, J. (2014.), *Računovodstvo poduzetnika s primjerima knjiženja, X. dopunjeno izdanje*, Zagreb: RRiF Plus
46. Benabou, R. i Tirole, J. (2003.), Intrinsic and extrinsic motivation, *The Review of Economic Studies*, *70*(3), 489-520. https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253
47. Benware, C. A. i Deci, E. L. (1984.), Quality of learning with an active versus passive motivational set, *American Educational Research Journal*, *21*(4), 755-765. https://doi.org/10.2307/1162999
48. Berger, P. K. (2015.), *The Role of Fear for Entrepreneurial Venture Creation: Causes of Failure Before and After Foundation*, New York: Springer Publishing
49. Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F. P. i Cochran, S. (1987.), Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, *72*(4), 544-551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.544
50. Betz, N. E. (2007.), Career self-Efficacy: Exemplary recent research and emerging directions, *Journal of Career Assessment*, *15*(4), 403-422. https://doi.org/10.1177/1069072707305759
51. Bing, M. N., LeBreton, J. M., Davison, H. K., Migetz, D. Z. i James, L. R. (2007.), Integrating implicit and explicit social cognitions for enhanced personality assessment: A general framework for choosing measurement and statistical methods, *Organizational Research Methods*, *10*(1), 136-179. https://doi.org/10.1177/1094428106289396
52. Blai, B. (1964.), An occupational study of job satisfaction and need satisfaction, *The Journal of Experimental Education*, *32*(4), 383-388.
53. Bolton, B. K. i Thompson, J. (2004.), *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique, second edition*, Oxford: Elsevier
54. Bosma, N., Praag, M. V. i Wit, G. D. (2000.), *Research Report 0002/E - Determinants of Successful Entrepreneurship* [e-publikacija], preuzeto s https://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200002.pdf

55. Bottazzi, G. (2010.), *Torn between breaks and continuity: SMEs and Italian development patterns* [e-publikacija], preuzeto s https://joomla.iila.org/images//SocioEconomico/docs/marina_5ottobre.PDF
56. Boyatzis, R. E. (1982.), *The competent manager: A model for effective performance*, New York: Wiley
57. Boyd, N. G. i Vozikis, G. S. (1994.), The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *18*(4), 63-77. https://doi.org/10.1177/104225879401800404
58. Bradach, J. L. i Tempest, N. (2000.), *New schools venture fund*, Boston: Harvard Business School
59. Brannback, M., Carsrud, A. L. i Kiviluoto, N. (2013.), *Understanding the myth of high growth firms: The theory of the greater fool*, New York: Springer
60. Bratko, D. i Sabol, J. (2006.), Osobine ličnosti i osnovne psihološke potrebe kao prediktori zadovoljstva životom: rezultati on-line istraživanja, *Društvena istraživanja*, *15*(4-5(84-85)), 693-711.
61. Brockhaus, R. H. (1980.), Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, *23*(3), 509-520. https://doi.org/10.5465/255515
62. Brown, I. i Inouye, D. K. (1978.), Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence, *Journal of Personality and Social Psychology*, *36*(8), 900-908. https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.900
63. Brozović, M., Sever Mališ, S. i Žager, L. (2019.), Ograničenja u primjeni EBIT i EBITDA marže u mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća, u: Gadžić, M. i Živko, I. (ur.), *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje* (str. 38-61.), Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, https://doi.org/10.46458/27121097.2019.PI.38
64. Busenitz, L. W. i Barney, J. B. (1997.), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, *12*(1), 9-30. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1
65. Caird, S. P. (1993.), What do psychological tests suggest about entrepreneurs?, *Journal of Managerial Psychology*, *8*(6), 11-20. https://doi.org/10.1108/02683949310047428

66. Campbell, W. K. i Sedikides, C. (1999.), Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration, *Review of General Psychology*, *3*(1), 23-43. https://doi.org/10.1037/1089-2680.3.1.23
67. Cardon, M. S. i Stevens, C. E. (2004.), Managing human resources in small organizations: What do we know?, *Human Resource Management Review*, *14*(3), 295-323. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001
68. Cardon, M. S., Stevens, C. E. i Potter, D. R. (2011.), Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure, *Journal of Business Venturing*, *26*(1), 79-92. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004
69. Carslaw, C. A. i Mills, J. R. (1991.), Developing ratios for effective cash flow statement analysis, *Journal of Accountancy*, *172*(5), 63-70.
70. Carsrud, A., Brännback, M. (2011.), Entrepreneurial motivations: What do we still need to know?, *Journal of Small Business Management*, *49*(1), 9-26. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x
71. Casson, M. (2005.), Entrepreneurship and the theory of the firm, *Journal of Economic Behavior i Organization*, *58*(2), 327-348. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.05.007
72. Chandler, A. D. (1962.), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology
73. Charitou, A., Neophytou, E. i Charalambous, C. (2004.), Predicting corporate failure: empirical evidence for the UK, *European Accounting Review*, *13*(3), 465-497. https://doi.org/10.1080/0963818042000216811
74. Chaudhary, R. (2017.), Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination: A study among Indian university students, *Education & Training*, *59*(2), 171-187. https://doi.org/10.1108/ET-02-2016-0024
75. Chell, E., Haworth, J. M. i Brearley, S. (1991.), *The entrepreneurial personality: Concepts, cases, and categories*, London: Routledge
76. Chen, C. C., Greene, P. G. i Crick, A. (1998.), Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?, *Journal of Business Venturing*, *13*(4), 295-316. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3

77. Chiang, C.-F. i Jang, S. (2008.), An expectancy theory model for hotel employee motivation, *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 313-322. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017

78. Cnossen, B., Loots, E. i van Witteloostuijn, A. (2019.), Individual motivation among entrepreneurs in the creative and cultural industries: A self-determination perspective, *Creativity and Innovation Management*, *28*(3), 389-402. https://doi.org/10.1111/caim.12315

79. Cochran, A. B. (1981.), Small business mortality rates: A review of the literature, *Journal of Small Business Management*, *19*(4), 50-55.

80. Collins, C. J., Hanges, P. J. i Locke, E. A. (2004.), The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis, *Human Performance*, *17*(1), 95-117. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_5

81. Cooper, A. C. i Dunkelberg, W. C. (1987.), Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues, *American Journal of Small Business*, *11*(3), 11-24. https://doi.org/10.1177/104225878701100301

82. Cope, J., Cave, F. i Eccles, S. (2004.), Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure, *Venture Capital*, *6*(2-3), 147-172. https://doi.org/10.1080/13691060410001675965

83. Corbett, J. (1987.), International perspectives on financing: evidence from Japan, *Oxford Review of Economic Policy*, *3*(4), 30-55.

84. Costa, P. T. i McCrae, R. R. (2005.), *Priručnik za Revidirani NEO inventar ličnosti i NEO petofaktorski inventar*, Jastrebarsko: Naklada Slap

85. Costa, P. T., McCrae, R. R. i Holland, J. L. (1984.), Personality and vocational interests in an adult sample, *Journal of Applied Psychology*, *69*, 390-400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.390

86. Crant, J. M. (1996.), The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions, *Journal of Small Business Management*, *34*(3), 42-49.

87. Cucculelli, M. i Micucci, G. (2008.), Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms, *Journal of Corporate Finance*, *14*(1), 17-31. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001

88. Dabić, M., Daim, T., Bayraktaroglu, E., Novak, I. i Bašić, M. (2012.), Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship: An international

survey, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *4*(3), 316-336. https://doi.org/10.1108/17566261211264172

89. Daft, R. L. i Marcic, D. (2016.), *Understanding management*, Toronto: Nelson Education
90. Davidsson, P. (1995.), *Determinants of entrepreneurial intentions* [e-publikacija], preuzeto s https://www.researchgate.net/publication/27464379
91. Davidsson, P. (2015.), Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization, *Journal of Business Venturing*, *30*(5), 674-695. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002
92. Davidsson, P., Lindmark, L. i Olofsson, C. (1998.), Small firms and job creation during a recession and recovery, u: Acs, Z., Carlsson, B. i Karlsson, C. (ur.), *Entrepreneurship, Small and Medium-sized Enterprises and the Macroeconomy* (str. 286-309.), Cambridge: Cambridge University Press
93. Davidsson, P., Steffens, P. i Fitzsimmons, J. (2009.), Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart?, *Journal of Business Venturing*, *24*(4), 388-406. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003
94. Davis, W. A. (1946.), The motivation of the underprivileged worker, u: Whyte, W. F. (ur.), *Industry and society* (84-106.), New York: McGraw-Hill
95. De Toni, A. i Tonchia, S. (2001.), Performance measurement systems – Models, characteristics and measures, *International Journal of Operations in Production Management*, *21*(1-2), 46-71. https://doi.org/10.1108/01443570110358459
96. Deakins, D. i Freel, M. (1998.), Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs, *The Learning Organization*, *5*(3), 144-155. https://doi.org/10.1108/09696479810223428
97. Deci, E. L. (1971.), Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, *18*(1), 105-115. https://doi.org/10.1037/h0030644
98. Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1980.), The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes, *Advances in Experimental Social Psychology*, *13*, 39-80. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60130-6
99. Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985.a), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Springer

100. Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985.b), The general causality orientations scale: Self-determination in personality, *Journal of Research in Personality*, *19*(2), 109-134. https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6
101. Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1987.), The support of autonomy and the control of behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*(6), 1024-1037. https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024
102. Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2012.), Self-determination theory, u: Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W. i Higgins, E. T. (ur.), *Handbook of Theories of Social Psychology, Volume 1* (str. 416-437.), Los Angeles, CA: Sage Publishing
103. Deci, E. L., Koestner, R. i Ryan, R. M. (1999.), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, *125*(6), 627-668. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627
104. Deci, E. L., Olafsen, A. H. i Ryan, R. M. (2017.), Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
105. Decker, W. H., Calo, T. J. i Weer, C. H. (2012.), Affiliation motivation and interest in entrepreneurial careers, *Journal of Managerial Psychology*, *27*(3), 302-320. https://doi.org/10.1108/02683941211205835
106. Dečman, N., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Sever, I., Tušek, B., Žager, K. i Žager, L. (2013.), *Harmonizacija i standardizacija financijskog izvještavanja malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Sveučilišna tiskara d.o.o.
107. Delen, D., Kuzey, C. i Uyar, A. (2013.), Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach, *Expert Systems with Applications*, *40*(10), 3970-3983. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012
108. Deshpande, R., Grinstein, A., Kim, S. H. i Ofek, E. (2013.), Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders?, *International Marketing Review*, *30*(3), 231-252. https://doi.org/10.1108/02651331311321981

109. Douglas, E. (2009.), Perceptions – Looking at the World Through Entrepreneurial Lenses, u: Carsrud, A. L. i Bränbback, M. (ur.), *Understanding the entrepreneurial mind: Opening the black box* (str. 23-33.), New York: Springer
110. Drucker, P. F. (1985.), The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, *63*(3), 67-72.
111. Dun&Bradstreet (b. d.), O nama, preuzeto 8. svibnja 2020. s http://www.dnb.com
112. Dvir, D., Sadeh, A., Pines, A. M. i Shenhar, A. J. (2009.), Key entrepreneurial traits and their relationship to venture uncertainty and venture success, u: Kocaoglu, D. F., Anderson, T. R. i Daim, T. U. (ur.), *PICMET'09-2009. Portland International Conference on Management of Engineering i Technology* (str. 1812-1818.), Portland: Portland State University
113. Earley, P. C., Wojnaroski, P. i Prest, W. (1987.), Task planning and energy expended: Exploration of how goals influence performance, *Journal of Applied Psychology*, *72*(1), 107-114. https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.1.107
114. Fairchild, A. J. i MacKinnon, D. P. (2009.), A general model for testing mediation and moderation effects, *Prevention Science*, *10*(2), 87-99. https://doi.org/10.1007/s11121-008-0109-6
115. Fallows, J. (1985.), The case against credentialism, *The Atlantic Monthly*, *256*(6), 49-67.
116. Fauziah, W., Yusoff, W. i Kian, T. S (2013.), Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, *2*(4), 97-103.
117. Fernet, C., Gagné, M. i Austin S. (2010.), When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1163-1180. https://doi.org/10.1002/job.673
118. FINA, Financijska agencija (2018.), *Analiza financijskih rezultata poduzetnika Republike Hrvatske u 2017. godini* [e-publikacija], preuzeto s https://www.fina.hr/documents/52450/130232/Analiza+financijskih+rezultata+poslovanja+poduzetnika+po+zupanijama+u+2017.+godini.pdf/14052190-596f-1937-203a-9b1806c4aa05?t=1573203186429
119. FINA, Financijska agencija (2019.a), *Rezultati poslovanja poduzetnika RH u 2019. godini* [e-publikacija], preuzeto s https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-rh-u-2019.-godini

120. FINA, Financijska agencija (2019.b), *Poslovanje poduzetnika u djelatnosti računalnog programiranja u razdoblju od 2009. do 2019. godine* [e-publikacija], preuzeto s https://www.fina.hr/documents/52450/558181/Rezultati+poduzetnika+u+djelatnosti+ra%C4%8Dunalnog+programiranja%2C+2009.-2019.doc/342ddfcc-480e-3ebb-df6e-a8a668214b5f?t=1611149979927
121. Fininfo (b. d.), Tko smo, preuzeto 8. svibnja 2020. s http://www.fininfo.hr
122. Foss, N. J., Minbaeva, D., Pedersen, T. i Reinholt, M. (2009.), Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters, *Human Resource Management*, *48*(6), 871-893. https://doi.org/10.1002/hrm.20320
123. Franco, M. i Haase, H. (2010.), Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective, *International Entrepreneurship and Management Journal*, *6*(4), 503-521. https://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5
124. Freiling, J. i Wessels, J. (2010.), Das Scheitern junger Unternehmen im Spiegel der Entrepreneurship-Theorie, *Wirtschaftspolitische Blätter*, *57*(3), 315-332.
125. Frey, B. S. i Osterloh, M. (2002.), *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*, Berlin: Springer
126. Gagné, M. i Deci, E. L. (2005.), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322
127. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K. ... Westbye, C. (2015), The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178-196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892
128. Gamal, D., Salah, E. T. i Elrayyes, E. N. (2011.), *How to measure organization Innovativeness* [e-publikacija], preuzeto s https://tiec.gov.eg/Arabic/Reports/Lists/Reports/Attachments/17/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf
129. Gombola, M. J. i Ketz, J. E. (1983.), Financial ratio patterns in retail and manufacturing organizations, *Financial Management*, *12*(2), 45-56. https://doi.org/10.2307/3665210

130. Gordon, E. A., Henry, E., Jorgensen, B. N. i Linthicum, C. L. (2017.), Flexibility in cash-flow classification under IFRS: determinants and consequences, *Review of Accounting Studies*, *22*(2), 839-872. https://doi.org/10.1007/s11142-017-9387-1
131. Gorgievski, M. J. i Stephan, U. (2016.), Advancing the psychology of entrepreneurship: A review of the psychological literature and an introduction, *Applied Psychology*, *65*(3), 437-468. https://doi.org/10.1111/apps.12073
132. Gottfried, A. E. (1985.), Academic intrinsic motivation in elementary and junior high school students, *Journal of Educational Psychology*, *77*(6), 631-645. https://doi.org/10.1037/0022-0663.77.6.631
133. Grant, A. M. i Berry, J. W. (2011.), The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity, *Academy of Management Journal*, *54*(1), 73-96. https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215085
134. Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N. i Gentry, W. A. (2015.), Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, *87*, 32-42. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.002
135. Greenwald, A. G., McGhee, D. E. i Schwartz, J. L. (1998.), Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test, *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(6), 1464-1480. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1464
136. Grønbjerg, K. A., Martell, L. i Paarlberg, L. (2000.), Philanthropic funding of human services: Solving ambiguity through the two-stage competitive process, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *29*(1), 9-40. https://doi.org/10.1177/0899764000291S002
137. Gupta, P. D., Guha, S. i Krishnaswami, S. S. (2013.), Firm growth and its determinants, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *2*(15), 1-14. https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15
138. Hall, D. T. i Nougaim, K. E. (1968.), An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting, *Organizational Behavior and Human Performance*, *3*(1), 12-35. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90024-X
139. Hall, G. (1992.), Reasons for insolvency amongst small firms – A review and fresh evidence, *Small Business Economics*, *4*(3), 237-250. https://doi.org/10.1007/BF00389478
140. Hansson, P. i Andersen, J. A. (2001.), The Swedish Vicar and Change, *Journal of Empirical Theology*, *14*(1), 47-60. https://doi.org/10.1163/157092501X00037

141. Harvard Business Essentials (2005.), *Power, Influence, and Persuasion: Sell Your Ideas and Make Things Happen,* Boston: Harvard Bussiness School Publishing
142. Hatak, I., Harms, R. i Fink, M. (2015.), Age, job identification, and entrepreneurial intention, *Journal of Managerial Psychology*, *30*(1), 38-53. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0213
143. Hay, M., Verdin, P. i Williamson, P. (1993.), Successful new ventures: Lessons for entrepreneurs and investors, *Long Range Planning*, *26*(5), 31-41. https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90075-O
144. Hayes, A. F. i Preacher, K. J. (2014.), Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *67*(3), 451-470. https://doi.org/10.1111/bmsp.12028
145. Heimonen, T. (2012.), What are the factors that affect innovation in growing SMEs?, *European Journal of Innovation Management*, *15*(1), 122-144. https://doi.org/10.1108/14601061211192861
146. Heimonen, T. i Virtanen, M. (2012.), Characteristics of successful gazelles–problems in approaches and methods of analysing the data, *International Journal of Business and Globalisation*, *9*(1), 12-41. https://doi.org/10.1504/IJBG.2012.047520
147. Hennessey, B. (2017.), Intrinsic motivation and creativity in the classroom: Have We Come Full Circle?, u: Beghetto, R. A. (ur.), *Nurturing creativity in the classroom* (str. 329-361.), Cambridge: Cambridge University Press
148. Henrekson, M. i Johansson, D. (2010.), Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics*, *35*(2), 227-244. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z
149. Heslin, P. A. i Wang, K. L. (2013.), Determinants of goals, u: Locke, E. A. i Latham, G. P. (ur.), *New developments in goal and task performance* (str. 133-146.), New York: Routledge/Taylor & Francis Group
150. Hisrich, R. D. i Brush, C. G. (1986.), *The woman entrepreneur: Starting, financing, and managing a successful new business*, Lexington: Lexington Books
151. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. i Kim, H. (1997.), International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, *40*(4), 767-798. https://doi.org/10.2307/256948

152. Ho, C.-T. i Wu, Y.-S. (2006.), Benchmarking performance indicators for banks, *Benchmarking: An International Journal*, *13*(1-2), 147-159. https://doi.org/10.1108/14635770610644646
153. Holcombe, R. G. (1998.), Entrepreneurship and economic growth, *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, *1*(2), 45-62.
154. Iversen, J., Jørgensen, R. i Malchow-Møller, N. (2008.), Defining and measuring entrepreneurship, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, *4*(1), 1-63. http://dx.doi.org/10.1561/0300000020
155. Jambrek, I. i Penić, I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, *29*(2), 1181-1206.
156. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001.), The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376-407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376
157. Kabajeh, M. A. M., Al Nu'aimat, S. M. A. i Dahmash, F. N. (2012.), The relationship between the ROA, ROE and ROI ratios with Jordanian insurance public companies market share prices, *International Journal of Humanities and Social Science*, *2*(11), 115-120.
158. Kachlami, H. i Yazdanfar, D. (2016.), Determinants of SME growth: The influence of financing pattern – An empirical study based on Swedish data, *Management Research Review*, *39*(9), 966-986.
159. Kankaraš, M. (2017., srpanj), *Personality matters: Relevance and assessment of personality characteristics* (OECD Education Working Papers, br. 157.), preuzeto s https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8a294376-en.pdf?expires=1632308396&id=id&accname=guest&checksum=D4FB0FB0C2A0FBA5FECC7899C1816262
160. Karaca, S. S. i Çigdem, R. (2012.), The effects of the 2008. world crisis to Turkish certain sectors: The case of food, main metal, stone and soil and textile industries, *International Research Journal of Finance and Economics*, *88*, 59-68.
161. Karadeniz, E. i Ozdemir, O. (2009.), Entrepreneurship in Turkey and developing countries: A comparison of activities, characteristics, motivation and environment for entrepreneurship, *MIBES Transactions*, *3*(1), 30-45.

162. Kazdin, A. E. (1979.), Imagery elaboration and self-efficacy in the covert modeling treatment of unassertive behavior, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *47*(4), 725-733. https://doi.org/10.1037/0022-006X.47.4.725
163. Keasey, K. i Watson, R. (1991.), Financial distress models: A review of their usefulness, *British Journal of Management*, *2*(2), 89-102. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1991.tb00019.x
164. Kerr, S. i LePelley, D. (2013.), Stretch goals: risks, possibilities and best practices, u: Locke, E. A. i Latham, G. P. (ur.), *New developments in goal and task performance* (str. 21-31.), New York: Routledge
165. Khelil, N. (2016.), The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy, *Journal of Business Venturing*, *31*(1), 72-94. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001
166. Kickul, J., Wilson, F., Marlino, D. i Barbosa, S. D. (2008.), Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *15*(2), 321-335. https://doi.org/10.1108/14626000810871709
167. Kirby, J. (2005.), Toward a theory of high performance, *Harvard Business Review*, *83*(7), 30-190. https://hbr.org/2005/07/toward-a-theory-of-high-performance
168. Kirkwood, J. (2009.), Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship, *Gender in Management*, *24*(5), 346-364. https://doi.org/10.1108/17542410910968805
169. Kirzner, I. M. (1997.), Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach, *Journal of Economic Literature*, *35*(1), 60-85.
170. Klein, H. J. i Whitener, E. M. i Ilgen, D. R. (1990.), The role of goal specificity in the goal-setting process, *Motivation and Emotion*, *14*(3), 179-193. https://doi.org/10.1007/BF00995568
171. Knight, G. (2000.), Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization, *Journal of International Marketing*, *8*(2), 12-32.
172. Koudstaal, M., Sloof, R. i Van Praag, M. (2015.), *Are entrepreneurs more optimistic and overconfident than managers and employees?* [e-publikacija], preuzeto s http://papers.tinbergen.nl/15124.pdf

173. Kroth, M. (2007.), Maslow - Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education, *Journal of STEM Teacher Education*, *44*(2), 5-36.
174. Krueger, N. i Dickson, P. R. (1994.), How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition, *Decision sciences*, *25*(3), 385-400. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1994.tb00810.x
175. Kumar, A. i Meenakshi, N. (2009.), *Organizational Behaviour: A Modern Approach,* New Delhi: Vikas Publishing House
176. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. i Hayton, J. (2015.), Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality, *Small Business Economics*, *45*(2), 245-253. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8
177. Latham, G. P., Mitchell, T. R. i Dossett, D. L. (1978.), Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance, *Journal of Applied Psychology*, *63*, 163-171. https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.163
178. Lawler, E. E. i Suttle, J. L. (1973.), Expectancy theory and job behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, *9*(3), 482-503. https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4
179. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. i Sels, L. (2015.), Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study, *Journal of Management*, *41*(6), 1677-1697. https://doi.org/10.1177/0149206312457822
180. Lessambo, F. I. (2018.), *Financial Statements – analysis and reporting*, Cham: Springer Nature Switzeland AG
181. Li, J., Wu, S. i Wu, L. (2008.), The impact of higher education on entrepreneurial intentions of university students in China, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *15*(4), 752-774. https://doi.org/10.1108/14626000810917843
182. Locke, E. A. (1996.), Motivation through conscious goal setting, *Applied and Preventive Psychology*, *5*(2), 117-124. https://doi.org/10.1016/S0962-1849(96)80005-9
183. Locke, E. A. i Latham, G. P. (1990.), *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
184. Locke, E. A. i Latham, G. P. (2002.), Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, *57*(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

185. Locke, E. A. i Latham, G. P. (2006.), New Directions in Goal-Setting Theory, *Current Directions in Psychological Science*, *15*(5), 265-268. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
186. Locke, E. A. i Latham, G. P. (2017.), Theory Development by Induction: Goal-Setting Theory, 1990. to 2013., u: Hitt, M. A., Jackson, S. E., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E. i Wright, M. (ur.), *The Oxford Handbook of Strategy Implementation* (str. 373-394.), New York: Oxford University Press
187. Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. i Denny, A. T. (1980.), The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance, u: Duncan, K. D., Gruenberg, M. M. i Wallis, D. (ur.), *Changes in working life* (str. 363-388.), New York: Wiley
188. Low, M. B. i MacMillan, I. C. (1988.), Entrepreneurship: Past research and future challenges, *Journal of Management*, *14*(2), 139-161. https://doi.org/10.1177/014920638801400202
189. Lukacs, E. (2005.), The economic role of SMEs in world economy, especially in Europe, *European Integration Studies*, *4*(1), 3-12.
190. Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996.), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, *21*(1), 135-172. https://doi.org/10.2307/258632
191. Lykke, M., Pedersen, K. J. i Vinther, H. M. (2004., svibanj), *A failure-rate model for the Danish corporate sector* (Danmarks Nationalbank Working Papers, br. 16.), preuzeto s https://www.econstor.eu/bitstream/10419/82347/1/386599386.pdf
192. Maidani, E. A. (1991.), Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction among public and private sectors, *Public Personnel Management*, *20*(4), 441-448. https://doi.org/10.1177/009102609102000405
193. Markman, G. D. i Baron, R. A. (2003.), Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others, *Human Resource Management Review*, *13*(2), 281-301. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4
194. Marques, C. S., Ferreira, J. J., Gomes, D. N. i Rodrigues, R. G. (2012.), Entrepreneurship education: How psychological, demographic and behavioural factors predict the entrepreneurial intention, *Education & Training*, *54*(8-9), 657-672.

195. Martell, K. i Carroll, S. J. (1995.), Which executive human resource management practices for the top management team are associated with higher firm performance?, *Human Resource Management*, *34*(4), 497-512. https://doi.org/10.1002/hrm.3930340403
196. Maslow, A. H. (1943.), A theory of human motivation, *Psychological Review*, *50*(4), 370-396. https://doi.org/10.1037/h0054346
197. Mathes, E. W. (1981.), Maslow's hierarchy of needs as a guide for living, *Journal of Humanistic Psychology*, *21*(4), 69-72. https://doi.org/10.1177/002216788102100406
198. Mazzarol, T., William, T. i Reboud, S. (2020.), *Entrepreneurship and Innovation*, Singapore: Springer
199. McClelland, D. C. (1961.), *The achieving society*, Princeton: Van Norstrand Company
200. McClelland, D. C. (1965.), Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study, *Journal of Personality and Social Psychology*, *1*(4), 389-392. https://doi.org/10.1037/h0021956
201. McClelland, D. C. (1970.), The two faces of power, *Journal of international Affairs*, *24*(1), 29-47.
202. McClelland, D. C. (1985.), How motives, skills, and values determine what people do, *American psychologist*, *40*(7), 812-825. https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812
203. McClelland, D. C. (1987.), *Human motivation,* Cambridge: Cambridge University Press
204. McClelland, D. C. i Boyatzis, R. E. (1982.), Leadership motive pattern and long-term success in management, *Journal of Applied Psychology*, *67*(6), 737-743. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737
205. McClelland, D. C. i Burnham, D. H. (1976.), Power is the great motivator, *Harvard Business Review*, *54*(2), 100-110.
206. McClelland, D. C. i Burnham, D. H. (2003.), Power is the great motivator, *Harvard Business Review*, *81(1),* 117.
207. McClelland, D. C. i Winter, D. G. (1969.), *Motivating economic achievement,* New York i London: Free Press-Collier-Macmillan
208. McClelland, D. C. (1975.), *Power: The inner experience,* New York: Irvington
209. Mccormick, M. J. i Martinko, M. J. (2004.), Identifying leader social cognitions: Integrating the causal reasoning perspective into social cognitive theory, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *10*(4), 2-11. https://doi.org/10.1177/107179190401000401

210. McCourt, W. i Eldridge, D. (2003.), *Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries*, Cheltenham: Edward Elgar
211. McCrae, R. R. (1987.), Creativity, divergent thinking, and opennes to experience, *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(6), 1258-1265. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1258
212. McMahon, R. G. P. (1998.), Stage models of SME growth reconsidered, *Small Enterprise Research*, *6*(2), 20-35. https://doi.org/10.5172/ser.6.2.20
213. Mellahi, K. i Wilkinson, A. (2004.), Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework, *International Journal of Management Reviews*, *5*(1), 21-41. https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00095.x
214. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., i Cannella, A. A. (2007.), Are family firms really superior performers?, *Journal of Corporate Finance*, *13*(5), 829-858. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004
215. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2020.), *Sudski registar Republike Hrvatske na dan 31.5.2020* [podatkovni dokument], preuzeto s https://sudreg.pravosudje.hr
216. Morgan, C. D. i Murray, H. A. (1935.), A method for investigating fantasies: The Thematic Apperception Test, *Archives of Neurology & Psychiatry*, *34*(2), 289-306. https://doi.org/10.1001/ARCHNEURPSYC.1935.02250200049005
217. Mossman, C. E., Bell, G. G., Swartz, L. M. i Turtle, H. (1998.), An empirical comparison of bankruptcy models, *The Financial Review*, *33*(2), 35-54. https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.1998.tb01367.x
218. Naffziger, D. W., Hornsby, J. S. i Kuratko, D. F. (1994.), A proposed research model of entrepreneurial motivation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *18*(3), 29-42. https://doi.org/10.1177/104225879401800303
219. Ncube, T. R. i Zondo, R. W. (2018.), Influence of self-motivation and intrinsic motivational factors for small and medium business growth: A South African case study, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *21*(1), 7-10.
220. Novoselec, T. (2020.), *Utjecaj karakteristika osobnosti poduzetnika na sigurnost i uspješnost poslovanja mikro poduzeća*, doktorski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

221. Oricchio, G., Crovetto, A., Lugaresi, S. i Fontana, S. (2016.), *SME Funding: The Role of Shadow Banking and Alternative Funding Options*, New York: Springer
222. Osmanagić Bedenik, N. (2018), *Business between profitability and sustainability*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
223. Oster, S. M. (1995.), *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*, New York: Oxford University Press
224. Ozer, E. M. i Bandura, A. (1990.), Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*(3), 472-486. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.3.472
225. Palich, L. E. i Bagby, D. R. (1995.), Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom, *Journal of Business Venturing*, *10*(6), 425-438. https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00082-J
226. Petz, B. (2005.), *Psihologijski rječnik*, Jastrebarsko: Naklada Slap
227. Platt, H. D. i Platt, M. B. (1990.), Development of a class of stable predictive variables: the case of bankruptcy prediction, *Journal of Business Finance & Accounting*, *17*(1), 31-51. https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1990.tb00548.x
228. Porras, J. I., Hargis, K., Patterson, K. J., Maxfield, D. G., Roberts, N. i Bies, R. J. (1982.), Modeling-based organizational development: A longitudinal assessment, *The Journal of Applied Behavioral Science*, *18*(4), 433-446. https://doi.org/10.1177/002188638201800405
229. Porter, L. W. i Miles, R. E. (1974.), Motivation and management, u: McGuire, J. W. (ur.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints,* Englewood Cliffs: Prentice-Hall
230. Porter, M. E. (1980.), *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press
231. Preenen, P. T. Y., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., Kraan, K. O. i Jansen, E. (2016.), Why job autonomy matters for young companies' performance: company maturity as a moderator between job autonomy and company performance, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *12*(1), 74-100.
232. Quagini, L. i Tonchia, S. (2010.), *Performance measurement: Linking balanced scorecard to business intelligence*, New York: Springer Science i Business Media

233. Račić, D. (2006.), Odrednice rasta izvozno orijentiranih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, u: Čengić, D. (ur.), *Poduzeća, rast i izvoz: socioekonomska anatomija hrvatskog izvoznog uzmaka* (str. 131-160.), Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar
234. Rainey, H. G., Backoff, R. W. i Levine, C. H. (1976.), Comparing public and private organizations, *Public Administration Review*, *36*(2), 233-244. https://doi.org/10.2307/975145
235. Raposo, M. L. B., Ferreira, J. J. M., do Paço, A. M. F. i Rodrigues, R. J. A. G. (2008.), Propensity to firm creation: empirical research using structural equations, *International Entrepreneurship and Management Journal*, *4*(4), 485-504. https://doi.org/10.1007/s11365-008-0089-9
236. Rauch, A. i Frese, M. (2007.a), Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship, u: Baum, J. R., Frese, M., Baron, M. A. (ur.), *The Psychology of Entrepreneurship* (str. 41-65.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
237. Rauch, A. i Frese, M. (2007.b), Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*(4), 353-385. https://doi.org/10.1080/13594320701595438
238. Reeve, J. (2010.), *Razumijevanje emocija i motivacije,* Jastrebarsko. Naklada Slap
239. Reynolds, P. D. (1997.), Who starts new firms? – Preliminary explorations of firms-in-gestation, *Small Business Economics*, *9*(5), 449-462. https://doi.org/10.1023/A:1007935726528
240. Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W. i Hay, M. (2002.), *Global Entrepreneurship Monitor Executive Report 2002* [e-publikacija], preuzeto s https://ucema.edu.ar/~gcettolo/WebGlobalGEMReport11.12_1.pdf
241. Rheinberg, F. (2004.), *Motivacija*, Jastrebarsko: Naklada Slap
242. Richer, S. F., Blanchard, C. i Vallerand, R. J. (2002.), A Motivational Model of Work Turnover, *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(10), 2089-2113. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x
243. Ropega, J. (2011.), The reasons and symptoms of failure in SME, *International Advances in Economic Research*, *17*(4), 476-483. https://doi.org/10.1007/s11294-011-9316-1

244. Rose, R. C., Kumar, N. i Yen, L. L. (2006.), The dynamics of entrepreneurs'success factors in influencing venture growth, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, *2*(3), 72-90.
245. Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
246. Ružić, V., Matešić, K. i Štefanec, A. (2016.), Spolne razlike u motivaciji za postignuće kod odraslih zaposlenih osoba, *Suvremena psihologija*, *19*(1), 81-88. https://doi.org/10.21465/2016-SP-191-07
247. Ružojčić, M., Galić, Z. i Trojak, N. (2019.), Važnost motiva za postignućem i moći za rad na rukovodećoj poziciji, plaću i intrinzičnu motivaciju za posao, *Psihologijske teme*, *28*(2), 271-289. https://doi.org/10.31820/pt.28.2.3
248. Ryan, R. M. i Deci, R. L. (2000.a), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, *55*, 68-78.
249. Ryan, R. M. i Deci, R. L. (2000.b), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54-67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020
250. Sajilan, S., Hadi, N. U. i Tehseen, S. (2015.), Impact of entrepreneur's demographic characteristics and personal characteristics on firm's performance under the mediating role of entrepreneur orientation, *Review of Integrative Business and Economics Research*, *4*(2), 36-52.
251. Salomon, G. (1984.), Television is "easy" and print is "tough": The differential investment of mental effort in learning as a function of perceptions and attributions, *Journal of Educational Psychology*, *76*(4), 647-658. https://doi.org/10.1037/0022-0663.76.4.647
252. Santos, F. M. (2012.), A positive theory of social entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, *111*(3), 335-351. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4
253. Saridakis, G., Mole, K. i Storey, D. J. (2008.), New small firm survival in England, *Empirica*, *35*(1), 25-39. https://doi.org/10.1007/s10663-007-9049-9
254. Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S. i Wiebe, F. A. (1989.), Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *13*(3), 53-72. https://doi.org/10.1177/104225878901300306

255. Schonbrodt, F. D. i Gerstenberg, F. X. (2012.), An IRT analysis of motive questionnaires: The Unified Motive Scales, *Journal of Research in Personality*, *46*(6), 725-742. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.08.010
256. Schreyer, P. (2000., ožujak), High-Growth Firms and Employment (OECD Science, Technology and Industry Working Papers, br. 2000/03.), preuzeto s https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/861275538813.pdf?expires=1632238642&id=id&accname=guest&checksum=55C6FBC4CE1C6B0C3DCB0AAC0779B6C8
257. Schunk, D. H. (1989.), Self-efficacy and achievement behaviors, *Educational Psychology Review*, *1*(3), 173-208. https://doi.org/10.1007/BF01320134
258. Schunk, D. H. (1991.), Self-efficacy and academic motivation, *Educational Psychologist*, *26*(3-4), 207-231.
259. Seligman, M. E., Abramson, L. Y., Semmel, A. i Von Baeyer, C. (1979.), Depressive attributional style, *Journal of Abnormal Psychology*, *88*(3), 242-247. https://doi.org/10.1037//0021-843x.88.3.242
260. Sexton, D. L. i Bowman, N. (1985.), The entrepreneur: A capable executive and more, *Journal of Business Venturing*, *1*(1), 129-140. https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90012-6
261. Shalley, C. E. (1991.), Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity, *Journal of Applied Psychology*, *76*(2), 179-185. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.179
262. Shane, S. i Venkataraman, S. (2000.), The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *25*(1), 217-226. https://doi.org/10.2307/259271
263. Sheldon, K. M., Osin, E. N., Gordeeva, T. O., Suchkov, D. D. i Sychev, O. A. (2017.), Evaluating the dimensionality of self-determination theory's relative autonomy continuum, *Personality and Social Psychology Bulletin*, *43*(9), 1215-1238. https://doi.org/10.1177/0146167217711915
264. Shen, T., Osorio, A. E. i Settles, A. (2017.), Does family support matter? The influence of support factors on entrepreneurial attitudes and intentions of college students, *Academy of Entrepreneurship Journal*, *23*(1), 24-43.
265. Shepherd, D. A. (2013.), *Entrepreneurial failure*, Northampton: Edward Elgar Publishing

266. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
267. Simons, J., Dewitte, S. i Lens, W. (2004.), The role of different types of instrumentality in motivation, study strategies, and performance: Know why you learn, so you'll know what you learn!, *British Journal of Educational Psychology*, *74*(3), 343-360. https://doi.org/10.1348/0007099041552314
268. Sims, M. A. i O'Regan, N. (2006.), In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, *26*(8), 943-954. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.07.001
269. Smith, J. L., Keith, R. M. i Stephens, W. L. (1988.), *Financial accounting*, New York: McGraw-Hill Book Company
270. Smokrović, E., Frencl Žvanut, M., Bajan, A., Radić, R. i Žvanut, B. (2018.), Translation and validation of the Croatian version of the Multidimensional work motivation scale, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *23*(1), 193-202. https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.193
271. Spangler, W. D. i House, R. J. (1991.), Presidential effectiveness and the leadership motive profile, *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*(3), 439-455.
272. Stajkovic, A. D. i Luthans, F. (1998.a), Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240-261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240
273. Stajkovic, A. D. i Luthans, F. (1998.b), Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches, *Organizational Dynamics*, *26*(4), 62-74. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7
274. Stevenson, H. H. i Jarillo J. C. (1990.), A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, *11*(5), 17-27.,
275. Stewart, W. H. i Roth, P. L. (2007.), A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers, *Journal of Small Business Management*, *45*(4), 401-421. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00220.x
276. Stewart, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C. i Carland, J. W. (1999.), A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers, *Journal of Business Venturing*, *14*(2), 189-214. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00070-0

277. Stone, A., Rose, S., Lal, B. i Shipp, S. (2008.), *Measuring innovation and intangibles: A business perspective*, preuzeto 21. kolovoza 2019. s https://www.ida.org/research-and-publications/publications/all/m/me/measuring-innovation-and-intangibles-a-business-perspective
278. Storey, D. J. (2016.), *Understanding the small business sector*, London: Routledge
279. Stringer, C., Didham, J. i Theivananthampillai, P. (2011.), Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees, *Qualitative Research in Accounting and Management*, *8*(2), 161-179. https://doi.org/10.1108/11766091111137564
280. Stum, D. L. (2001.), Maslow revisited: building the employee commitment pyramid, *Strategy and Leadership*, *29*(4), 4-9.
281. Subramanyam, K. R. (2014.), *Financial statement analysis, 11th Edition*, New York: McGraw Hill
282. Subramony, M. (2009.), A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, *Human Resource Management*, *48*(5), 745-768. https://doi.org/10.1002/hrm.20315
283. Summers, T. P. i Hendrix, W. H. (1991.), Modeling the role of pay equity perceptions: A field study, *Journal of Occupational Psychology*, *64*(2), 145-157. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00549.x
284. Škuflić, L., Mlinarić, D. i Družić, M. (2016.), Determinants of firm profitability in Croatia's manufacturing sector, u: Obralić, M. i Mekić, E. (ur.), *Proceedings of ICESoS'16 International Conference on Economic and Social Studies Regional Economic Development: Entrepreneurship and Innovation* (str. 269-282.), Sarajevo: International Burch University
285. Tanveer, M. A., Akbar, A., Gill, H. i Ahmed, I. (2013.), Role of personal level determinants in entrepreneurial firm's success, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, *3*(1), 449-458.
286. Thomae, H. (1965.), Objective socialization variables and personality development, *Human development*, *8*(2-3), 87-116.
287. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, III., A. J. i Jain, A. K. (2019.), *Crafting i Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases, 19th edition*, New York: McGraw-Hill

288. Thompson, J., Alvy, G. i Lees, A. (2000.), Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential, *Management Decision*, *38*(5), 328-338. https://doi.org/10.1108/00251740010340517
289. Tipurić, D. (2014.), *Iluzija strategije – Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*, Zagreb: Sinergija
290. Tomkins, S. S. i Tomkins E. J. (2015.), *The Thematic Apperception Test The Theory And Technique Of Interpretation*, Andesite Press
291. Trojak, N. (2021.), *Rukovoditeljeva motivacija za moći kao odrednica organizacijske uspješnosti,* doktorski rad, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
292. Uysal, T. H., Aydemir, S. i Genç, E. (2017.), Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences, u: Arapgirlioğlu, H., Elliott, R. L., Turgeon, E. i Atik, A. (ur.), *Researches on Science and Art in 21st Century* (str. 211-227.), Ankara: Gece Publishing
293. Van Osnabrugge, M. i Robinson, R. J. (2000.), *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies – The Guide for Entrepreneurs and Individual Investors,* Boston: Harvard Bussiness School Publishing
294. Van Stel, A., Carree, M. i Thurik, R. (2005.), The effect of entrepreneurial activity on national economic growth, *Small Business Economics*, *24*(3), 311-321. https://doi.org/10.1007/s11187-005-1996-6
295. Varga, K. (1975.), nAchievement, nPower and effectiveness of research and development, *Human Relations*, *28*(6), 571-590. https://doi.org/10.1177/001872677502800604
296. Vecchio, R. P. (2003.), Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads, *Human Resource Management Review*, *13*(2), 303-327. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00019-6
297. Veliu, L., Manxhari, M. i Ujkani, S. (2015.), The Influence of Motivation on Job Performance Case Study: Managers of Small and Medium Enterprises (SMEs), Kosovo, *ILIRIA International Review*, *5*(2), 41-52. https://doi.org/10.21113/iir.v5i2.78
298. Virtanen, M. i Heimonen, T. (2011.), The development of high growth and highly successful SMEs: cases from Eastern Finland, *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, *10*(3/4), 411-432. https://doi.org/10.1504/IJTTC.2011.040898

299. Vroom, V. H. (1966.), Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes, *Organizational Behavior and Human Performance*, *1*(2), 212-225. https://doi.org/10.1016/0030-5073(66)90013-4
300. Vujević, K. i Strahinja, R. (2009.), *Planiranje – analiza – revizija – kontroling*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
301. Wahba, M. A. i Bridwell, L. G. (1976.), Maslow reconsidered: A review of research on the Need hierarchy theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*, *15*(2), 212-240. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6
302. Walcher, F. i Wöhrl, U. (2018.), Measuring Innovation Performance, u: Friedl, G. i Kayser, H. J. (ur.), *Valuing Corporate Innovation* (str. 71-110.), Cham: Springer.
303. Walker, E. i Brown, A. (2004.), What success factors are important to small business owners?, *International Small Business Journal*, *22*(6), 577-594. https://doi.org/10.1177/0266242604047411
304. Wapshott, R. i Mallett, O. (2018.), Small and medium-sized enterprise policy: Designed to fail?, *Environment and Planning C: Politics and Space*, *36*(4), 750-772.
305. Watson, J. (2010.), *SME performance: Separating myth from reality*, Northampton: Edward Elgar Publishing
306. Watson, R., Storey, D., Wynarczy, P., Keasey, K. i Short, H. (1996.), The relationship between job satisfaction and managerial remuneration in small and medium sized enterprises: An empirical test of comparison income and equity theory hypothesis, *Applied Economics*, *28*(5), 567-577. https://doi.org/10.1080/00036849600000036
307. Wennekers, S. i Thurik, R. (1999.), Linking entrepreneurship and economic growth, *Small Business Economics*, *13*(1), 27-56. https://doi.org/10.1023/A:1008063200484
308. Werner, S. i Ones, D. S. (2000.), Determinants of perceived pay inequities: the effect of comparison other characteristics and pay system communication, *Journal of Applied Social Psychology*, *30*(6), 1281-1309. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02521.x
309. Wernerfelt, B. (1984.), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.
310. Wilson, F., Kickul, J. i Marlino, D. (2007.), Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education,

Entrepreneurship Theory and Practice, *31*(3), 387-406. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x

311. Winter, D. G. (1973.), *The power motive,* New York: Free Press
312. Wittmer, D. (1991.), Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers, *Public Productivity & Management Review*, *14*(4), 369-383. https://doi.org/10.2307/3380953
313. Wood, R. E. i Bandura, A. (1989.a), Social cognitive theory of organizational management, *The Academy of Management Review*, *14*(3), 361-384. https://doi.org/10.2307/258173
314. Wood, R. E. i Bandura, A. (1989.b), Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(3), 407-415. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407
315. Wright, M. i Stigliani, I. (2013.), Entrepreneurship and growth, *International Small Business Journal*, *31*(1), 3-22. https://doi.org/10.1177/0266242612467359
316. Wziatek-Stasko, A. (2015.), *Effective Factors in Enhancing Managers' Job Motivation: Cross-Cultural Context* [e-publikacija], preuzeto s http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-181-6/26.pdf
317. Yusoff, W. F. W., Kian, T. S. i Idris, M. T. M. (2013.), Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment?, *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, *2*(5), 18-22.
318. Zacharakis, A. L., Meyer, G. D. i DeCastro, J. (1999.), Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, *37*(3), 1-14.
319. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 120/16 (2016.)
320. Zarevski, P. (1997.), *Psihologija pamćenja i učenja*, Jastrebarsko: Naklada Slap
321. Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y. i Gong, Z. (2016.), The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory, *Management Decision*, *54*(10), 2393-2412. https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0007
322. Zhao, H. i Seibert, S. E. (2006.), The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review, *Journal of Applied Psychology*, *91*(2), 259-271. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.259

323. Zimmerman, B. J. (1990.), Self-regulated learning and academic achievement: An overview, *Educational psychologist*, *25*(1), 3-17. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501_2
324. Žager, L., Žager, K., Mamić Sačer, S., Sever Mališ, S. i Ježovita, A. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kriteriji klasifikacije poduzeća u Republici Hrvatskoj 35
Tablica 2. Način izračuna pokazatelja koji čine Indeks financijske uspješnosti (IFU) 50
Tablica 3. Bodovanje računovodstvenih pokazatelja za izračun Indeksa financijske uspješnosti (IFU) 51
Tablica 4. Svrstavanje poduzeća u četiri kategorije uspješnosti prema IFU vrijednosti 52
Tablica 5. Pregled podataka o poslovanju svih MSP-ova zajedno i MSP-ova u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj, 2016.-2018..... 56
Tablica 6. Odabrani pokazatelji poslovanja svih MSP-ova i MSP-ova u djelatnosti računalnog programiranja u Republici Hrvatskoj, 2016.-2018. 58
Tablica 7. Usporedba financijskih pokazatelja MSP-ova u djelatnosti računalnog programiranja s pokazateljima za mikro poduzeća, sve MSP-ove zajedno i velika poduzeća u Republici Hrvatskoj, za 2018. godinu..... 59
Tablica 8. Socio-demografska obilježja ispitanika 109
Tablica 9. Zastupljenost MSP-ova u računalnoj djelatnosti u priobalnim i kontinentalnim županijama Republike Hrvatske i gradu Zagrebu, prema Sudskom registru i u uzorku 110
Tablica 10. Raspodjela rangova financijske uspješnosti poduzeća u uzorku prema IFU indeksu i klasifikacijama Fininfo i Poslovna Hrvatska 112
Tablica 11. Razredi za bodovanje vrijednosti pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća za dobivanje Modificiranog indeksa financijske uspješnosti (MIFU)..... 114
Tablica 12. Prosječna razvijenost potreba za postignućem, povezanošću i moći poduzetnika-menadžere u uzorku 117
Tablica 13. Raspodjela ispitanika prema tipovima poduzetnika-menadžera 118
Tablica 14. Raspodjela ispitanika prema podtipovima poduzetnika-menadžera 118
Tablica 15. Povezanost socio-demografskih obilježja, razloga za preuzimanje/pokretanje poduzetničkog pothvata i obilježja poduzeća kojima upravljaju ispitanici i tipa ispitanih poduzetnika-menadžera prema dominantnom motivu 119
Tablica 16. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2 122

Tablica 17. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1 i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3 122
Tablica 18. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2 123
Tablica 19. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1a i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3 123
Tablica 20. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 2 124
Tablica 21. Razlike u prosječnoj MIFU vrijednosti poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 1b i poduzeća kojima upravljaju poduzetnici-menadžeri tipa 3 124
Tablica 22. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1 i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 2 125
Tablica 23. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1 i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 3 126
Tablica 24. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1a i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 2 127
Tablica 25. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1a i poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 3 128
Tablica 26. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1b i poduzetnika-menadžera tipa 2 128
Tablica 27. Razlike u pojedinačnim financijskim pokazateljima između poduzeća poduzetnika-menadžera tipa 1b i poduzetnika-menadžera tipa 3 129
Tablica 28. Prosječne vrijednosti ekstrinzične i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera u uzorku 131
Tablica 29. Korelacijska matrica povezanosti između ekstrinzične i intrinzične motivacije i MIFU vrijednosti 132
Tablica 30. Rezultati regresijske analize predviđanja MIFU vrijednosti poduzeća na temelju načina preuzimanja/pokretanja poduzeća te ekstrinzične i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera 133

Tablica 31. Rezultati regresijske analize predviđanja MIFU vrijednosti poduzeća na temelju načina preuzimanja/pokretanja poduzeća i ekstrinzične motivacije poduzetnika-menadžera 134
Tablica 32. Rezultati regresijske analize predviđanja MIFU vrijednosti poduzeća na temelju načina preuzimanja/pokretanja poduzeća i intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera 134
Tablica 33. Korelacijska matrica povezanosti između pripadnosti pojedinom tipu poduzetnika-menadžera, intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća 135
Tablica 34. Korelacijska matrica povezanosti između pripadnosti podtipovima poduzetnika-menadžera 1a i 1b, intrinzične motivacije poduzetnika-menadžera i MIFU vrijednosti poduzeća 136
Tablica 35. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za analizu medijacijske uloge intrinzične motivacije u predviđanju MIFU vrijednosti poduzeća s obzirom na pripadnost tipu 1b poduzetnika-menadžera 137

PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK

Navedite OIB poduzeća (OIB poduzeća potreban je kako bi se odgovori iz upitnika mogli povezati sa financijskim pokazateljima poslovanja Vašeg poduzeća koji su javno dostupni)	_____
Jeste li poduzeće naslijedili ili osnovali?	a) Poduzeće sam osnovao/la
	b) Poduzeće sam naslijedio/la
Ako ste bili osnivač poduzeća, jeste li poduzeće osnovali samostalno ili u suvlasništvu?	a) samostalno
	b) s članovima obitelji
	c) s prijateljem/-ima
	d) s poslovnim partnerom/-ima
	e) s drugim poduzećem
	f) Ostalo _____
Ako ste ga osnovali u suvlasništvu, tada Vas molim da upišete postotak Vašeg vlasništva (molim upisati cijeli broj).	_____
Koje ste godine osnovali poduzeće?	_____
Koja je pretežita djelatnost Vašeg poduzeća (iz čega ostvarujete najviše prihoda)?	a) Računalno programiranje (NKD 62.01)
	b) Savjetovanje u vezi s računalima (NKD 62.02)
	c) Upravljanje računalnom opremom i sustavom (NKD 62.03)
	d) Ostale uslužne djelatnosti u vezi s informacijskom tehnologijom i računalima (NKD 62.09)
	e) Izdavanje ostalog softvera (NKD 58.29)
	f) Izdavanje računalnih igara (NKD 58.21)
	g) Ostalo, što? _____

U kojoj županiji je sjedište Vašeg poduzeća?	_____
Koliko godina radnog staža ste imali prije osnivanja vlastitog poduzeća (molim upisati okrugli broj godina)?	_____
Kako ocjenjujete svoj uspjeh u karijeri do trenutka osnivanja poduzeća?	a) U potpunosti nezadovoljavajuće
	b) Nezadovoljavajuće
	c) Niti zadovoljavajuće niti nezadovoljavajuće
	d) Zadovoljavajuće
	e) U potpunosti zadovoljavajuće
Molim Vas ocijenite koji su Vam bili najčešće prisutni motivi za pokretanje poduzeća (na skali od 1 do 5).	
1. financijska sigurnost	1 2 3 4 5
2. veća ravnoteža privatnog i poslovnog života	1 2 3 4 5
3. zbog samoostvarenja	1 2 3 4 5
4. želja za neovisnošću (i povezanim čimbenicima kao što su autonomija i veća kontrola)	1 2 3 4 5
5. dobio sam otkaz na prethodnom radnom mjestu	1 2 3 4 5
6. veća fleksibilnost radnog vremena	1 2 3 4 5
Koliki postotak od prihoda ulažete u inovacije (razvoj novih proizvoda, programa, usluga)	_____
Kojeg ste spola?	a) ženskog
	b) muškog
Koja je Vaša dob? (Molim upišite cijeli broj)	_____

Koji je stupanj Vašeg obrazovanja?	a) Završena srednja škola
	b) Završen stručni preddiplomski studij
	c) Završen stručni diplomski studij
	d) Završen sveučilišni preddiplomski studij
	e) Završen sveučilišni diplomski studij
	f) Završen sveučilišni poslijediplomski specijalistički studij (univ.spec.oec.) / znanstveni magistarski (mr.sc.)
	g) Završen poslijediplomski sveučilišni doktorski studij

Sljedeće tvrdnje opisuju moguće razloge zbog kojih osobe ulažu trud u svoj posao. Procijenite koliko se svaka od tvrdnji odnosi na Vas na skali od "uopće se ne odnosi na mene" do "u potpunosti se odnosi na mene".

1 = uopće se ne odnosi na mene
2 = jako malo se odnosi na mene
3 = malo se odnosi na mene
4 = umjereno se odnosi na mene
5 = jako se odnosi na mene
6 = izrazito jako se odnosi na mene
7 = u potpunosti se odnosi na mene

Trudim se jer se zabavljam radeći svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
Trudim se zbog odobravanja od strane drugih (kolega, klijenata, obitelji).	1	2	3	4	5	6	7
Bit ću financijski nagrađen/a samo ako ću ulagati dovoljno truda.	1	2	3	4	5	6	7
Trudim se jer mi je posao uzbudljiv.	1	2	3	4	5	6	7
Posao će mi biti sigurniji ako ću se dovoljno truditi.	1	2	3	4	5	6	7

Trudim se da bi me drugi više poštivali (kolege, klijenti, obitelj).	1	2	3	4	5	6	7
Trudim se da bih izbjegao/la kritike od drugih (kolega, klijenata, obitelji).	1	2	3	4	5	6	7
Trudim se jer mi je posao zanimljiv.	1	2	3	4	5	6	7
Riskiram da ću izgubiti posao ako se neću dovoljno truditi.	1	2	3	4	5	6	7

U tablici ispod prikazano je nekoliko ciljeva koji Vam mogu biti manje ili više važni. Molimo Vas označite koliko Vam je svaki od tih ciljeva važan u životu koristeći niže prikazanu ljestvicu. Nema točnih ili pogrešnih odgovora – važno je jedino Vaše mišljenje.

1 = nije mi važan
2 = malo mi je važan
3 = donekle mi je važan
4 = važan mi je
5 = vrlo mi je važan
6 = izrazito mi je važan

Biti uključen/a u veliki broj aktivnosti s drugim ljudima.	1	2	3	4	5	6
Osobno obavljati rad visoke kvalitete.	1	2	3	4	5	6
Biti na vodećoj poziciji na kojoj drugi ljudi rade za mene ili od mene dobivaju upute.	1	2	3	4	5	6
Neprekidno se poboljšavati.	1	2	3	4	5	6
Održavati visoku razinu kvalitete svojeg rada.	1	2	3	4	5	6
Imati mogućnost utjecaja (na druge).	1	2	3	4	5	6
Projekti koji me tjeraju do krajnjih granica mojih sposobnosti.	1	2	3	4	5	6
Biti neprekidno uključen/a u nove, uzbudljive i izazovne ciljeve i projekte.	1	2	3	4	5	6

Prilika da upravljam organizacijom ili timom.	1	2	3	4	5	6
Prilike da se prihvatim teških i izazovnih ciljeva i odgovornosti.	1	2	3	4	5	6
Svaka stavka u ovom upitniku je tvrdnja s kojom se možete slagati i ne slagati. Za svaku tvrdnju označite u kojoj se mjeri slažete ili ne slažete s onime što tvrdi. Molimo Vas da budete precizni i iskreni koliko god je to moguće. Pritom svoj stupanj slaganja sa navedenim tvrdnjama iskažite na sljedećoj ljestvici:						
1 = nije mi važan 2 = malo mi je važan 3 = donekle mi je važan 4 = važan mi je 5 = vrlo mi je važan 6 = izrazito mi je važan						
Sviđa mi se imati zadnju riječ.	1	2	3	4	5	6
Nastojim biti u društvu prijatelja što je više moguće.	1	2	3	4	5	6
Nisam baš zainteresiran(a) za vođenje drugih ljudi.	1	2	3	4	5	6
Susreti s drugim ljudima čine me sretnim/sretnom.	1	2	3	4	5	6
Težim prema pozicijama na kojima imam autoritet.	1	2	3	4	5	6
Provodim puno vremena posjećujući prijatelje.	1	2	3	4	5	6
Često bih radije bio/la sam(a) nego s grupom prijatelja.	1	2	3	4	5	6
Često ulažem dodatni trud da bih se upoznao/la s drugim ljudima.	1	2	3	4	5	6

PRILOG 2. ŽIVOTOPIS AUTORA

Osobni podaci

Ime i prezime: Hrvoje Matešić

Datum rođenja: 17.08.1984.

Mjesto rođenja: Zagreb, Republika Hrvatska

Državljanstvo: hrvatsko

Bračni status: oženjen, otac Juraja Matešića

Strani jezici: engleski (aktivno), njemački (aktivno)

Obrazovanje

2014. – 2021. Poslijediplomski sveučilišni doktorski studij Ekonomije i Poslovne ekonomije, Ekonomski fakultet – Zagreb

2008. – 2013. Poslijediplomski specijalistički studij, Financijske institucije i tržišta, Ekonomski fakultet – Zagreb

2003. – 2008. Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Financije, Ekonomski fakultet – Zagreb

1999. – 2003. Peta gimnazija, prirodoslovno-matematički smjer, Zagreb

Profesionalno iskustvo

2008. – Privredna Banka Zagreb d.d., razvojni put od pripravnika do glavnog menadžera u Uredu direktora Regije Zagreb, Poslovanje sa srednjim i velikim poduzećima i investicijsko bankarstvo

Znanstveni radovi u zbornicima skupova s međunarodnom recenzijom

1. Matešić, H. i Biškup, I. (2018.), The relationship between non-interest income activities and financial performances of credit institutions in Croatia, Arsenijević, O., Podbregar, I., Šprajc, P., Trivan, D. i Ziegler, Y. (ur.), *37th International conference on organizational science development* (str. 693-705.), Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

2. Pavković, A. i Matešić, H. (2017.), Investment in Venture Capital Funds in the Republic of Croatia: Determinants and Challenges, u: Arsenijević, O., Ferjan, M., Podbregar, I., Šprajc, P., Trivan, D. i Ziegler, Y. (ur.), *36th International conference on organizational science development* (str. 697-706.), Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.