

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PROGRAMA »PODJETNO V SVET PODJETNIŠTVA« NA  
ZAPOS LJIVOST MLADIH V SLOVENIJI**

Ljubljana, oktober 2016

STAŠA BALOH PLAHUTNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Staša Baloh Plahutnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv programa »Podjetno v svet podjetništva« na zaposljivost mladih v Sloveniji, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POVEZAVA MED ZAPOS LJIVOSTJO MLADIH IN PODJETNIŠTVOM.....</b>	<b>5</b>
1.1 Koncept zapos ljivosti .....	5
1.2 Problematika zapos ljivosti mladih v EU in v Sloveniji.....	14
1.3 Podjetniške kompetence za izboljševanje zapos ljivosti .....	15
1.4 Programi za razvijanje podjetniških kompetenc pri mladih .....	19
1.4.1 Programi usposabljanja pred ustanovitvijo podjetja (predinkubacija) .....	25
1.4.2 Aktivacija mladih na trgu dela.....	29
<b>2 PREDSTAVITEV PROGRAMA PODJETNO V SVET PODJETNIŠTVA</b>	
<b>2013 IN 2014.....</b>	<b>31</b>
2.1 Način izvajanja in vsebina programa.....	34
2.2 Izbor udeležencev .....	36
2.3 Mentorji .....	39
2.4 Program usposabljanja.....	41
2.5 Promocija in informiranje.....	45
2.6 Vodenje in koordinacija programa .....	46
<b>3 RAZISKAVA O USPEŠNOSTI IN VPLIVU PROGRAMA PVSP</b>	
<b>NA ZAPOS LJIVOST MLADIH.....</b>	<b>47</b>
3.1 Metodologija.....	48
3.2 Rezultati programa PVSP v letih 2013 in 2014.....	49
3.3 Kvalitativna raziskava o dejavnikih uspešnega izvajanja programa PVSP.....	55
3.3.1 Metodologija.....	55
3.3.2 Analiza intervjujev, rezultati in ugotovitve .....	58
3.3.2.1 Analiza odgovorov udeležencev .....	59
3.3.2.2 Analiza odgovorov mentorjev .....	70
3.3.2.3 Analiza odgovorov vodstvo programa .....	78
3.3.3 Ključne ugotovitve .....	82
3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja .....	89
<b>4 PRIPOROČILA IN SMERNICE ZA UPORABO PROGRAMOV</b>	
<b>RAZVIJANJA PODJETNIŠKIH KOMPETENC ZA ZAPOS LJIVOST MLADIH..</b>	<b>91</b>
.....	
<b>SKLEP .....</b>	<b>96</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>100</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Mesečni cilji programa usposabljanja .....	43
Tabela 2: Rezultati PVSP 2013 in 2014 eno leto po zaključku usposabljanja.....	50
Tabela 3: Vložek države in povračila davkov in prispevkov v proračun RS v €.....	52
Tabela 4: Povračila prispevkov in davkov zaradi zaposlitev in podjetništva v € .....	54
Tabela 5: Karakteristike intervjuvancev .....	57
Tabela 6: Rezultati raziskave razlogi za podporo in vključitev udeležencev v PVSP .....	83
Tabela 7: Rezultati raziskave vsebina programa in kompetence .....	84
Tabela 8: Rezultati raziskave vloga mentorjev, mreženje, promocija, informiranje .....	85
Tabela 9: Rezultati raziskave organizacija, izvedba in stroškovna učinkovitost programa	86
Tabela 10: Rezultati raziskave dejavniki uspešnosti in predlogi za izboljšanje .....	87

## KAZALO SLIK

Slika 1: Ključ do zaposljivosti .....	9
Slika 2: Hevristični model zaposljivosti.....	12
Slika 3: Število vlog PVSP 2013 in PVSP 2014.....	39
Slika 4: Logotip programa Podjetno v svet podjetništva .....	45
Slika 5: Izhodi v zaposlitev in podjetništvo .....	51

## UVOD

Posledice globalne gospodarske krize so bile po letu 2008 katastrofalne za mlade, saj je bilo leta 2009 brez zaposlitve 76,6 milijonov mladih v starostni skupini 15–24 let. Delovanje globalnega trga in prilagajanje gospodarstev po krizah je vodilo do spremenjenega odnosa do mladih, ki vstopajo na trg dela. Predvsem v razvitih državah so spremenili koncepte izobraževanja tako, da uvajajo nove vsebine in metode dela, ki omogočajo diplomantom, da so pripravljeni na delo. Tudi trg dela se je reformiral tako, da ne govorimo več o varnosti zaposlitve, temveč o varni zaposljivosti. Univerze raziskujejo, katere so kompetence, ki jih morajo imeti njihovi diplomanti, da so primerni za zaposlitev pri čim večjem krogu delodajalcev. V stalno spreminjajočih informacijsko-digitalnih in hitro razvijajočih ekonomijah, mora biti posameznik zaposljiv na kratek rok in trajnostno (Bridgstock, 2009). Pridobiti, razvijati in vzdrževati mora splošne kompetence, ki so poznane pod nazivi generične, prenosljive, ključne kompetence in specifične kompetence, povezane z njegovim poklicem. Kompetence vodenja kariere so zelo tesno povezane z zaposljivostjo; boljše kot so, višja je zaposljivost posameznika.

Tudi v Sloveniji so se kot odziv na problem mladih brezposelnih diplomantov odzvali z različnimi ukrepi za dvig zaposljivosti mladih. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ) je podprl program »Podjetno v svet podjetništva« (v nadaljevanju PVSP), ki se je izvajal v letih 2013 in 2014 v vseh 12 slovenskih regijah. Program je bil namenjen mladim, ki so zaključili višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo, so bili brezposelni in imeli podjetniško idejo, ki so jo nameravali razviti in v usposabljanju pridobiti ustrezna znanja in kompetence, ki jih potrebujejo kot podjetniki. V času usposabljanja so bili zaposleni, torej so se lahko posvetili razvoju ideje, razvoju kompetenc, ki so jih potrebovali in jih ob vstopu v program niso imeli. Program bi lahko označila kot »pripravnništvo za podjetništvo«.

S pospešenim razvojem podjetništva, razvoja malih in srednjih podjetij v vsem svetu, se je pojavila potreba, da se v izobraževalne programe na vseh nivojih uvedejo vsebine podjetništva. Mladi diplomanti se vse bolj usmerjajo ne le v iskanje zaposlitve, temveč tudi v kreiranje novih delovnih mest (Frank, 2007). Korelacija med izobraževalnimi programi za podjetništvo v rednih izobraževalnih institucijah in pripravljenostjo za ustanovitev lastnega podjetja obstaja, saj raziskave kažejo, da študentje, ki so obiskovali študij podjetništva, trikrat pogosteje odprejo podjetje in se v njem zaposlijo kot drugi študentje (Bae, Qian, Miao, & Fiet, 2014).

Dosedanje raziskave dobrih praks v okviru Mednarodne organizacije dela (angl. *International Labour Organization*, v nadaljevanju ILO) in Organizacije za ekonomski razvoj in sodelovanje (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) so pokazale, da učinkoviti zaposlitveni programi za mlade zahtevajo visoko stopnjo individualizacije in intenzivnih storitev na trgu dela, kot so zaposlitveno

svetovanje, pomoč pri iskanju zaposlitve in priprava individualnega zaposlitvenega načrta. Za izvedbo tega je potrebno dobro razvito strokovno svetovanje, informiranje, poznavanje razmer na trgu dela, ki doseže različne skupine mladih (ILO, 2015).

Spodbujanje podjetništva med mladimi postaja eno ključnih poti k doseganju večje zaposlenosti med mladimi. Več kot polovica od 54 držav, ki so vključene v spremljanje izvajanja programov za zaposlovanje mladih v ILO, je v politike zaposlovanja mladih vključila spodbujanje podjetništva med mladimi. Ukrepi se nanašajo na (i) vključevanje vsebin s področja podjetništva v srednje, višje in visoke šole ter univerze, da mladi podjetništvo prepoznajo kot karierno priložnost in ne le kot obliko preživetja in (ii) ponudbi celovitega paketa storitev, ki vključujejo usposabljanje, svetovanje, mentoriranje/coaching in finančne spodbude za realizacije ideje kot del aktivnih politik zaposlovanja (ILO, 2015).

Podjetniki, ki kreirajo nova delovna mesta, so mladi, inovativni, vključeni v internacionalizacijo, konkurenčni, imajo vizijo in realizirajo svojo strategijo rasti. Za ustvarjanje novih delovnih mest v majhnih in srednjih podjetjih (v nadaljevanju MSP) so potrebni makroekonomski pogoji, dobro poslovno, podjetniško in podporno okolje, spodbujevalna zakonodaja, finančne spodbude, ustrezna davčna politika in stroški dela, razpoložljivi usposobljeni kadri. Podjetništvo med mladimi, ustvarjanje novih delovnih mest v MSP in zaposlovanje v MSP zahteva znanja in kompetence, ki jih redni izobraževalni programi običajno ne zagotavljajo. Zato je pomembno, da država spodbuja in sofinancira usposabljanja po meri, ki so prilagojena glede na potrebe in potencialne posameznika, ki je vključen v usposabljanje in glede na potrebe delodajalca ali bodočega MSP. Približno 70 % držav članic podpira usposabljanje za razvoj kompetenc v povezavi s kreiranjem novih delovnih mest v MSP (Eurofound, 2016).

Vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju Vlada RS) je januarja 2014 sprejela prvi »Izvedbeni načrt Jamstva za mlade« in je namenjen izboljšanju položaja mladih na trgu dela v letih 2014 in 2015. Maja 2016 pa je sprejela »Izvedbeni načrt za obdobje 2016 do 2020«. Ravno mladi med 15. in 29. letom starosti so namreč postali v času gospodarske krize ena izmed najbolj ranljivih skupin prebivalstva, ki zaradi zaostrenih razmer na trgu dela težko pridejo do prve zaposlitve in s tem prepotrebni izkušnji, s katerimi bi bili zanimivi za delodajalce. V Sloveniji obstaja veliko neskladje med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela, še posebej med mladimi. Cilj jamstva za mlade v RS je izboljšanje prehoda iz izobraževanja v zaposlitev, hitrejša aktivacija mladih brezposelnih in zmanjšanje brezposelnih (Vlada RS, 2014; Vlada RS, 2016). Vlada je v sodelovanju z različnimi partnerji sprejela več kot 30 ukrepov za lažji prehod v zaposlitev mladih. Eden od ukrepov jamstva za mlade za leti 2014 in 2015 je bil tudi program PVSP, ki se je izvajal v letih 2013 in 2014 in je bil usmerjen v usposabljanje mladih, ki imajo svojo podjetniško idejo, da jo razvijejo, preverijo na trgu in realizirajo v lastnem podjetju.

Namen magistrskega dela je prispevati k povečevanju zaposljivosti mladih preko razumevanja učinkov programov usposabljanja za podjetništvo. Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, kakšen je vpliv PVSP na povečanje zaposljivosti mladih. Zasedovala bom še operativne cilje, in sicer:

- proučiti strokovno literaturo in oceniti povezavo med zaposljivostjo mladih in podjetništvom kot karierni poti za odpiranje novih delovnih mest.
- Ugotoviti povezave med spodbujanjem zaposljivosti in podjetništvom.
- Ugotoviti, na kakšen način lahko razvijamo kompetence za podjetništvo med mladimi.
- Analizirati program PVSP in učinke na zaposljivost mladih.
- Identificirati dejavnike, ki vplivajo na uspešno izvedbo programa z vidika različnih deležnikov.
- Oblikovati predloge za pripravo in izvedbo programov usposabljanja za podjetništvo z namenom povečevanje zaposljivosti mladih.

V magistrskem delu bom predstavila teoretična izhodišča in utemeljitve, da obstaja povezava med zaposljivostjo mladih in podjetništvom. V ta namen bom predstavila koncept zaposljivosti, problematiko zaposljivosti mladih v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in Sloveniji v letih, ko se je izvajal program PVSP. Na podlagi znanstvenih izsledkov bom predstavila dejavnike, ki vplivajo na zaposljivost in kompetence, pomembne za podjetništvo. Glede na to, da za zaposljivost in za podjetništvo posameznik potrebuje enake kompetence, bom v prvem poglavju predstavila podjetniške kompetence za izboljšanje zaposljivosti mladih. Predstavila bom programe usposabljanja v svetu in v Sloveniji, v katerih mladi lahko v obdobju izobraževanja ali po zaključku šolanja pridobijo kompetence za podjetništvo. Za mlade posameznike je vse pomembnejša kompetenca vodenje lastne kariere, zato bom predstavila nekatere programe in institucije, ki razvijajo in mlade usmerjajo pri njihovi karierni poti. Glede na strokovno literaturo, ki sem jo predelala, v večjem številu držav šole v svoje redne učne programe vključujejo izobraževanje za razvoj kompetenc za vodenje lastne kariere in kompetence za podjetništvo, oz. razvijajo karierne centre v pomoč pri karierni orientaciji mladih in usposabljanju za doseganje kariernih ciljev. Usposabljanja za razvoj kompetenc za podjetništvo so vse bolj povezana s praktičnim delom, v povezavi s podjetji in širšim družbenim okoljem. Vse več programov je individualiziranih, podjetniki se usposabljujejo v sodelovanju z mentorji in tako postanejo bolj zaposljivi v lastnem podjetju ali pri drugem delodajalcu. Predstavila bom nekaj programov za usposabljanje in opisala, kako pomembno za razvoj podjetniških kompetenc in podjetništva je tudi podporno okolje za podjetništvo, oz. start-up ekosistem.

V nadaljevanju bom predstavila program PVSP 2013 in 2014, izvajanje in vsebine programa, izbor udeležencev, mentorje, program usposabljanja in vodenje ter koordinacijo programa. Ciljna skupina udeležencev so bili mladi, višje in visoko izobraženi udeleženci, stari do 35 let. Razlog za to ciljno skupino je bil v dejstvu, da mladi relativno pozno

zaključujejo študij, zato je večina prvih iskalcev zaposlitve stara 27 let in več. Program se je izvajal na območju 12 statističnih regij v Sloveniji, nosilec programa je bil Regionalni center za razvoj (v nadaljevanju RCR), partnerji pa 11 regionalnih razvojnih agencij, ki imajo status razvojne agencije z javnimi pooblastili.

PVSP je bil tudi mednarodno prepoznaven, saj je zaradi svoje uspešnosti program veljal tudi kot primer dobre prakse izven Slovenije. Program je bil predstavljen v Evropskem parlamentu, kjer je 40 udeležencev, mentorjev in vodstvo programa predstavilo program evropskemu komisarju za zaposlovanje, članom evropskega parlamenta in strokovnim sodelavcem Evropske komisije kot primer, kako je tudi v času gospodarske krize mogoče razviti in izvajati učinkovite programe za spodbujanje podjetništva in povečanje zaposljivosti mladih. Program je bil kot primer dobre prakse predstavljen tudi na konferenci OECD in Evropske komisije glede spodbujanja podjetništva in zaposlovanja mladih.

V tretjem poglavju bom izvedla raziskavo o uspešnosti in vplivu programa PVSP na zaposljivost mladih. Empirična raziskava temelji na kvalitativni analizi, ki odgovarja na vprašanja, kako je program PVSP prispeval k povečanju zaposljivosti vključenih udeležencev, kaj so bili ključni elementi uspeha in kakšna je stroškovna učinkovitost programa. Analizirala bom vsebinski, organizacijsko-izvedbeni in finančni vidik programa. Empirična raziskava temelji na raziskovalnem načrtu, ki vključuje analizo sekundarnih podatkov in kvalitativno raziskavo o dejavnikih, ki so vplivali na izvedbo programa. Glavni vir sekundarnih podatkov so poročila o izvajanju programa, ki bodo odgovorila predvsem na vprašanja, povezana z zaposljivostjo in podjetništvom ter vplivom programa na oba elementa. Na podlagi rezultatov programa 1 leto po zaključku bom odgovorila tudi na vprašanje, kakšne so bile koristi programa za udeležence in za državo. Za izvedbo raziskave sem pripravila raziskovalni načrt. Raziskava o uspešnosti in vplivu programa PVSP na zaposljivost mladih temelji na vzorcu 15 udeležencev iz 5 regij, 9 mentorjev iz 8 regij in 3 predstavnikov vodstva, dveh iz nacionalnega nivoja in 1 iz Zasavja, od kjer je izhajal vodilni partner programa. Pri kvalitativni raziskavi bom uporabila tehniko zbiranja podatkov v obliki intervjuja. Na podlagi rezultatov intervjujev bom izdelala ugotovitve in odgovorila na glavna raziskovalna vprašanja, ki so:

- kakšni so bili rezultati glede zaposljivosti po zaključenem programu?
- Kakšno je razmerje med stroški in koristmi programa?
- Kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa z vidika udeleženca, mentorja (notranjega in zunanjega) in skrbnice pri naročniku Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti?

Odgovore bom oblikovala tako, da bom rezultate raziskave povezala z znanstvenimi dognanji, ki sem jih predstavila v prvem poglavju. Pripravila bom priporočila in smernice za uporabo programov razvijanja podjetniških kompetenc za zaposljivost mladih v



Sloveniji. V sklepu bom povzela vsebino in rezultate raziskave ter predloge glede aktivnejšega izvajanja usposabljanja in nadaljnjega izvajanja program PVSP v skladu s priporočili.

## **1 POVEZAVA MED ZAPOS LJIVOSTJO MLADIH IN PODJETNIŠTVOM**

Države članice OECD v izobraževanje vlagajo visoka sredstva, toda rezultati v okviru mednarodne raziskave kompetenc odraslih (PIAAC) v 22 članicah OECD kažejo, da je po zaključku šole manj kot 50 % diplomantov strokovnega izobraževanja in manj kot 40 % univerzitetnega izobraževanja sodelovalo v kakršnih koli programih, povezanih z delom in povečevanjem njihove zaposljivosti (OECD, 2015). Posledica tega je, da ob vstopu na trg dela njihove kompetence ne ustrezajo potrebam in pričakovanjem delodajalcev. Zato države razvijajo posebne politike in programe, kako zapolniti vrzel med kompetencami, ki jih mladi pridobijo v izobraževanju, in kompetencami, ki jih pričakuje delodajalec.

Govorimo o neskladju na trgu dela (OECD, 2015), kar se po eni strani kaže v kvalifikacijski neuskklajenosti, ko formalne kvalifikacije mladega iskalca zaposlitve ne sledijo zahtevam delodajalca ter v izobrazbenem neskladju, ker mladi niso zaposleni na delih, za katera so se izobraževali. To lahko privede do prekvalificiranosti, ki se v praksi kaže z nezadovoljstvom mladih zaposlenih, ker opravljajo manj plačana dela in neizkoriščanju kompetenc, ki so jih mladi pridobili pri svojem študiju. Tretja oblika je neskladje v kompetencah, ki jih zaposleni ima in tistimi, ki jih delodajalec pričakuje. V praksi se to kaže v nezaposljivosti mladih po zaključku izobraževanja. Delno je to posledica premajhne povezanosti med izobraževalnimi vsebinami in prakso že v času študija, zato je za boljšo zaposljivost mladih bistveno sodelovanje med izobraževalnimi institucijami in delodajalci.

### **1.1 Koncept zaposljivosti**

Najprej želim odgovoriti na vprašanje, kaj je zaposljivost. Ko so eksperti poskušali odgovoriti na to vprašanje, so se večkrat znašli v enakem položaju, kot ko so na začetku procesa poskušali odgovoriti, kaj je celovit management kakovosti (TQM). Vemo, kaj je to, ko se z njim srečamo v praksi, teže ga je določiti terminološko, še teže meriti (Harvey, 2001).

Zaposljivost je težko opredeliti. Avtorji postavljajo različne definicije, vse pa gredo v smeri, da zaposljivost predstavlja sposobnost pridobiti in obdržati zadovoljujoče delo. Predpostavljajo, da imajo mladi iskalci zaposlitve kompetence, ki jih delodajalci pričakujejo in bodo potrebne za prihodnje učinkovito delovanje njihove organizacije. Zaposljivost je tesno povezana tudi z izobraževanjem, saj naj bi mladi ravno skozi

izobraževalni sistem pridobili kompetence, ki jih potrebujejo na trgu dela in jim omogočijo zaposlitev. Takoj se torej pojavi tudi vprašanje, kako meriti zaposljivost. O zaposljivosti običajno govorimo v povezavi z višje in visoko izobraženimi mladimi, kar je posledica visokega deleža mladih, ki se izobražujejo v višjih in visokih strokovnih in univerzitetnih programih. Podobno tudi strokovni prispevki različnih avtorjev poudarjajo vprašanje zaposljivosti v povezavi s šolami, študenti in diplomanti teh šol – posamezniki, ki vstopajo na trg dela, ter zaposlovalci (npr. Andrews & Higson, 2008; Bridgstock, 2009; Dacre Pool & Sewell, 2007; Henry, Hill, & Leitch, 2005).

Nekatere države in univerze merijo zaposljivost z deležem diplomantov, ki se zaposlijo za polni delovni čas v določenem obdobju (Harvey, 2001). V Veliki Britaniji je na primer to obdobje 6 mesecev. Pri takih pragmatičnih kazalnikih lahko zaznamo dve težavi, in sicer, da se zaposljivost meri z zadnjimi doseženimi stopnjami zaposlitev diplomantov in da se pojem zaposljivosti poskuša opredeliti kot »institucionalni« dosežek in ne kot nagnjenost vsakega posameznega študenta, da se zaposli.

Govorimo lahko o individualni in institucionalni zaposljivosti (Harvey, 2001). Individualna zaposljivost predstavlja sposobnost posameznika, da predstavi svoje kompetence delodajalcu in lahko skladno z njimi takoj začne z delom. Po Harveyu (2001) definicije o zaposljivosti vključujejo enega ali več naslednjih elementov:

- **tip dela.** Za nekatere zaposljivost pomeni zagotavljanje kakršnega koli dela (Flanders, 1995), saj ni več mogoče razmejiti dela na »službe za diplomante« in ostale. Ostali avtorji omenjajo delo na nivoju višje ali visoke izobrazbe, ali delo, ki zahteva podiplomske spretnosti in sposobnosti. Večkrat se uporabljata izraza »zadovoljujoče delo« in »karierno usmerjeno delo«.
- **Časovni okvir.** Zaposljivost lahko definiramo v časovnem obdobju med zaključkom izobraževanja in zaposlitvijo ali z obdobjem, ko se pri diplomantu pojavi potreba po prekvalifikaciji.
- **Želene zmožnosti.** Tu se postavlja vprašanje, ali zaposljivost pomeni sposobnost, da kandidat predstavi zelene zmožnosti za zaposlitev, ali predstavlja le potrebo po razvoju ustreznih zmožnosti.
- **Nadaljnje učenje.** Uveljavljeni sta dve stališči: prvo je, da diploma ne predstavlja zaključka izobraževanja, zato so cenjeni diplomanti, ki so se pripravljene še nadalje izobraževati; drugi bolj poudarjajo pomen zaključka izobraževanja in pridobljeno diplomo, kot pa pripravljenost na nadaljnje učenje.
- **Kompetence zaposljivosti.** Zaposljivost je razumljena kot posedovanje splošnih ključnih kompetenc ali skupek generičnih prednosti (lastnosti posameznika) ali pričakovanih lastnosti, ki jih delodajalec pričakuje (glede na dejavnost, tip podjetja, delovno mesto).

**Če povzamem različne opredelitve, individualna zaposljivost** diplomanta pomeni, da ima posameznik potrebne kompetence za zaposljivost in se od njega pričakuje, da jih predstavi delodajalcu, zato da pridobi in obdrži delo. Pri tem je pomembno, da tudi delodajalec ve, katere so sedanje in bodoče kompetence, ki jih pričakuje od zaposlenih in kakšni so pogoji za zaposlitev kandidatov.

**Institucionalna zaposljivost** je povezana z izobraževalnimi institucijami (univerzami) in obdobjem, v katerem se diplomanti posamezne univerze, višje ali visoke šole, zaposlijo (Harvey, 2001). Praviloma je povezana s tem, koliko praktičnega usposabljanja in izobraževanja na delu imajo šole vključene v redni izobraževalni proces, kjer si študentje pridobijo izkušnje in s tem povečajo zaposljivost. Nekateri poklici, kot npr. medicina, farmacija, turizem in podobni, imajo že zaradi narave dela v izobraževalnem procesu več praktičnega dela, ki se izvaja preko obveznega praktičnega dela, projektnega dela in drugih oblik sodelovanja študentov z delodajalci. Študentje teh univerz se že ob študiju seznanjajo z bodočim delom, potencialnimi delodajalci in delovnim okoljem ter tako spoznavajo, kakšne so njihove zahteve glede zaposlitve. Diplomanti teh univerz se praviloma zaposlijo v krajšem časovnem obdobju, torej so bolj zaposljivi.

Delovanje globalnega trga in prilagajanje gospodarstev v krizah je zahtevalo radikalno spremembo **izobraževalnih programov** (Dacre Pool & Sewell, 2007). Predvsem v razvitih državah spreminjajo koncepte izobraževanja tako, da uvajajo nove vsebine in metode dela, ki omogočajo diplomantom, da so bolj pripravljeni na delo. V praksi se to kaže tako, da univerze študentom omogočajo razvoj kompetenc za dvig zaposljivosti in predstavitev njihovih prednosti pri iskanju zaposlitve. Nekateri tovrstni programi so vključeni kot posebni moduli v redni izobraževalni program na univerzah, nekateri se izvajajo kot dopolnilne dejavnosti. Običajno so to programi, ki spodbujajo motiviranost za nadaljnje izobraževanje, opredelitev preteklih izkušenj, samopredstavitev, vključitev v obstoječe socialne mreže, ki jih imajo univerze, kot so npr. alumni klubi, stanovska društva ter dogodki, ki jih organizirajo univerze. Pridobivanje kompetenc za povečanje zaposljivosti je lahko povezano s stopnjo in smerjo izobraževanja, kjer je v ospredju razvoj in predstavitev njihovih kariernih ciljev, vezanih na poklic. Z bolonjskim konceptom izobraževanja pa študentje v državah EU lahko dodajajo module ali izobraževalne vsebine, ki so komplementarne osnovni smeri študija in že pridobljenemu znanju dodaja novo vrednost na trgu dela. Na univerzah delujejo karierni centri, ki v obdobju študija študente seznanjajo z razmerami na trgu dela, jim omogočajo povezovanje z gospodarstvom oz. drugimi dejavniki, povezanimi z bodočim delom, omogočajo programe sodelovanja pri različnih projektih, raziskovalnih skupinah ipd.

Vse tri univerze v Sloveniji, Univerza v Ljubljani, Univerza v Mariboru in Univerza na Primorskem, imajo ustanovljene in delujoče karierne centre. Na podlagi njihove ponudbe in promocije storitev lahko ugotovim, da so razvili podobne storitve, kot jih predstavljam v

tej točki.<sup>1</sup> Dobro delujoči karierni centri so tudi med pogoji za mednarodno akreditacijo univerz in njihovo uvrstitev na različne lestvice kakovosti študija in univerz.

Karierni centri omogočajo študentom dodatna znanja in spretnosti na področju karierne orientacije, usposabljanja za pridobitev potrebnih kompetenc za boljšo zaposljivost, sodelovanje z gospodarstvom in širšim družbenim okoljem, sodelovanje z delodajalci na področju raziskovalnega in razvojnega dela, delo na projektih ter vključevanje v mednarodno sodelovanje. Karierni centri predstavljajo tudi prosta delovna mesta. Karierni svetovalci študentom nudijo celostno podporo na njihovi študijski in karierni poti. Študenti to priložnost izkoristijo ali ne.

Zaposljivost povezujemo z obdobjem, v katerem se diplomanti uspejo zaposliti. Toda, če želimo analizirati **dejavnike**, ki vplivajo na zaposljivost, bi bilo bolj primerno vprašanje, ali so pri zaposlitvi diplomanti uporabili znanja in spretnosti, ki so jih pri študiju pridobili zato, da bi se zaposlili na ustrezno delovno mesto glede na stopnjo in smer izobrazbe (Dacre Pool & Sewell, 2007). Ko govorimo o zaposljivosti, ni pomembno le vprašanje, ali se je diplomant zaposlil, saj običajno statistika ne spremlja, koliko diplomantov se je zaposlilo na ustrezna delovna mesta, koliko pa se jih je zaposlilo na delovna mesta, ki ne ustrezajo njihovi stopnji, smeri izobrazbe ali kariernim ciljem zaradi socialnega in finančnega pritiska. Hillage in Pollard (1998, str. 2) izpostavljata: »Poenostavljeno je zaposljivost sposobnost pridobiti in zadržati ustrezno delo. Bolj celovito pa zaposljivost pomeni sposobnost posameznika, da na trgu dela samostojno realizira svoj potencial v okviru trajnostnega zaposlovanja«. Po njunem navajanju zaposljivost sestavljajo štirje pomembni elementi:

- zaposlitveni potencial posameznika, ki vključuje znanje, spretnosti in vzpostavljeno mrežo odnosov.
- Uvajanje, ki vključuje karierno orientacijo – vodenje kariere in veščine iskanja zaposlitve.
- Predstavitev, ki vključuje spretnost pridobitve delovnega mesta, pisanje poslovnega življenjepis (v nadaljevanju CV), delovne izkušnje, tehnike intervjujev.
- Okoliščine: osebne okoliščine (odgovornosti v družini, finančno stanje) in zunanji dejavniki (trenutna situacija na trgu dela, razpisana delovna mesta, ki ustrezajo kompetencam, ki jih diplomant ima).

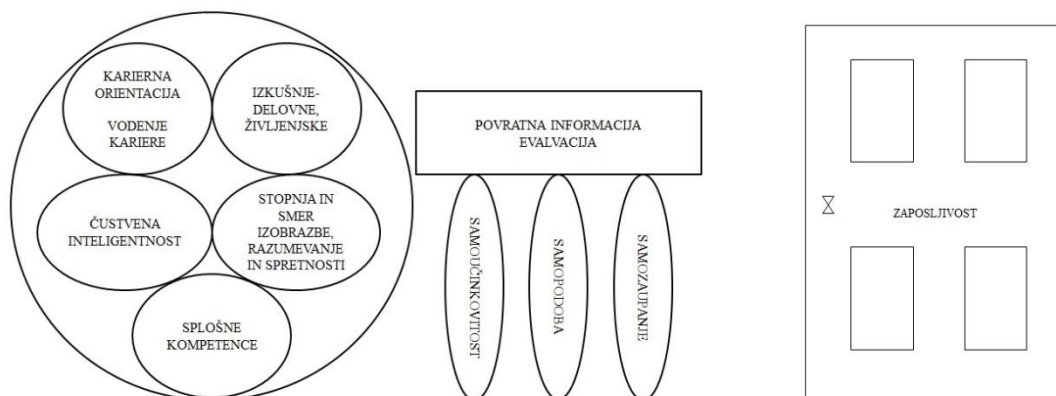
Bennett, Dunne in Carre (1999) predlagajo model v visokem izobraževanju, ki vključuje pet elementov: strokovno (poklicno) znanje, strokovne (poklicne) spretnosti, pripadnost delovnemu mestu, izkušnje in splošne kompetence.

---

<sup>1</sup> Pregledala sem spletne strani Kariernega centra Univerze v Ljubljani, <https://kc.uni-lj.si/>, Kariernega centra Univerze v Mariboru, <https://kc.um.si/> in Kariernega centra Univerze UP, Center za vseživljenjsko učenje in karierno orientacijo, <https://www.upr.si/sl/studij/karierni-center-UP>.

Slika 1 prikazuje metaforični model, pod nazivom »CareerEDGE«, ključ do zaposljivosti, kot so ga poimenovali njegovi avtorji na *Centre for Employability, University of Central Lancashire, Preston, Velika Britanija*. Podlaga za pripravo modela so komponente zaposljivosti, ki so prikazane v Prilogi 1 v sliki 1.

*Slika 1: Ključ do zaposljivosti*



*Vir: L. Dacre Pool & P. Sewell, The key to employability: developing a practical model of graduate employability, 2007, str. 281.*

Model vključuje stopnjo izobrazbe izbrane stroke, razumevanje in spretnosti. Razlogi, da se mladi odločajo za študij je, da posameznik pridobi ustrezno stopnjo izobrazbe izbrane smeri študija, ker tako lahko dobi boljše delo. Priložnosti za zaposlitev visoko izobraženih posameznikov so večje pod pogojem, da dobijo delo na delovnem področju, za katerega so se izobraževali. Ne glede na to so za zaposlitev, kjer bo posameznik zadovoljen in uspešen, potrebne tudi druge kompetence. To so kompetence vodenja kariere, izkušnje (delovne in življenjske), stopnja in smer izobrazbe (razumevanje in spretnosti), splošne kompetence in čustvena inteligentnost. Preko povratne informacije in evalvacije vplivajo na učinkovitost in samozaupanje, vse to pa tvori samopodobo posameznika, ki se odraža v večji zaposljivosti.

Delodajalci od diplomantov pričakujejo dobre strokovne (poklicne) kompetence, povezane z ustreznim delovnim mestom, poleg tega pa še dobro razvite splošne kompetence na različnih področjih (Harvey, Moon, Geall, & Bower, 1997). Skupina strokovnjakov pod nazivom »The Pedagogy for Employability Group« (2004, str. 5) je na podlagi raziskave, opravljene v zadnjih 25 letih, pripravila seznam splošnih kompetenc, ki jih od diplomantov, kandidatov za zaposlitev, pričakujejo delodajalci. Te kompetence so: ustvarjalnost, prilagodljivost, pripravljenost za učenje, neodvisnost, delavnost, sposobnost za delo v skupini, sposobnost za vodenje drugih, sposobnost dela pod pritiskom, dobra verbalna komunikacija in komunikacija v pisni obliki, pismenost (bralna in pisna, matematična, digitalna), pozornost do detajlov, upravljanje časa, prevzemanje odgovornosti za sprejemanje odločitev, načrtovanje, koordiniranje in organiziranje.

Dodamo lahko sposobnost uporabe novih tehnologij, ki sicer ni vključena v tem seznamu, vendar je omenjena v mnogih drugih modelih (Andrews & Higson, 2008; Bridgstock, 2009; Hirsch & Peters, 1998) in se običajno navaja.

V literaturi o zaposljivosti so pogosto vključene tudi podjetniške kompetence. Namerno sem predstavila model »CareerEDGE – ključ do zaposljivosti«, da lahko ločeno izvedem primerjavo kompetenc za zaposljivost in za podjetništvo. Diplomante ekonomije, podjetništva in podobnih šol, ki imajo podjetniške kompetence, cenijo v vseh organizacijah, profitnih ali neprofitnih, velikih ali malih. Potencialni podjetniki morajo biti tudi domiselni, ustvarjalni, prilagodljivi in pripravljeni na učenje. Diplomanti potrebujejo večino splošnih kompetenc, vključenih na listo. Podjetniške kompetence pa diplomantom še dodatno dvignejo zaposljivost, zato jih nekateri študenti ali diplomanti želijo pridobiti v času študija ali kasneje (Dacre Pool & Sewell, 2007).

V obdobju globalne krize in visoke brezposelnosti se je tudi trg dela spremenil. Pojavlja se potreba po stalnem vzdrževanju in krepitvi zaposljivosti in mobilnosti vseh zaposlenih. Po Smithovi so v teh razmerah uspešni trije mehanizmi za krepitev zaposljivosti in mobilnosti, in sicer človeški, kulturni in socialni kapital (Smith, 2010). Potrebo po povečevanju zaposljivosti lahko najbolje ponazorimo s stališčem, naj posameznik ne skrbi za varnost zaposlitve v enem podjetju, raje naj se osredotoči in stori vse, da bo zaposljiv v bodoče in v več podjetjih (Kanter, 1995). Po Kanterjevi (1995) temelji varnost zaposljivosti na posameznikovi akumulaciji človeškega in socialnega kapitala (kompetence, ugled in povezave – mreže), ki jih investira v bodoče priložnosti, ki se pojavijo znotraj ali zunaj podjetja, kjer je zaposlen. Posameznik tako razvija osebne in profesionalne kapacitete, da se realizira njegov zaposlitveni potencial. Ne glede na to, kakšne spremembe se pojavijo, teorije navajajo, da so zaposleni, ki stalno izboljšujejo svoje kompetence in so sposobni, da je o tem seznanjenih več podjetij in delodajalcev iz njihove mreže in povezav, v boljši poziciji, da se zaposlijo, bodisi pri svojem delodajalcu, novem delodajalcu ali ustanovijo svoje podjetje.

Strokovnjaki imajo različna mnenja, ali lahko govorimo tudi o **zaposljivosti slabše izobraženih** in delavcev na enostavnejših delih. To vprašanje je tesno povezano z več elementi. Posamezniki, ki v službo hodijo za plačo in ne, ker bi jim bilo delo izziv, imajo praviloma manj splošnih kompetenc, niso motivirani za učenje, ne sprejemajo sprememb in imajo manj povezav v socialnih omrežjih, ki bi jim omogočila ohranitev ali zaposlitev na drugem delovnem mestu. Zato tudi praviloma več časa porabijo za iskanje zaposlitve (Smith, 2010). Kljub temu morajo posodabljati strokovno znanje in pridobiti vsaj minimalne splošne kompetence, če se želijo prilagajati spremembam in ohraniti delovno mesto. Praviloma so to zaposleni, ki najhitreje izgubijo zaposlitev. Njihova zaposljivost se običajno spremlja kot obdobje, v katerem najdejo zaposlitev. Žal so večkrat brez zaposlitve daljši čas, zato so nekateri uvrščeni v dolgotrajno brezposelne osebe. Za povečanje njihove zaposljivosti in pomoč pri iskanju zaposlitve so se razvile in delujejo

različne neprofitne organizacije za spodbujanje zaposlovanja. Vzpostavljeni so tudi klubi za iskanje zaposlitev, ki jim poleg razvoja veščin iskanja zaposlitve in pridobivanja najnujnejših kompetenc, ki jim jih primanjkuje (običajno so to bralne in pisne kompetence, komunikacija, odvisno od posameznika), omogočajo še socializacijo v obliki druženja, izmenjave mnenj in osebno podporo, za premagovanje strahu, motivacijo za ponovni vstop na trg dela in razumevanje, kaj delodajalci od njih pričakujejo (Chapple, 2006).

Tudi trg dela se je reformiral tako, da ne govorimo več o varnosti zaposlitve, temveč o **varni zaposljivosti** (Kanter, 1995). V stalno spreminjajočih informacijsko-digitalnih in hitro razvijajočih ekonomijah, mora biti posameznik zaposljiv na kratek rok in trajnostno (Bridgstock, 2009). Govorimo lahko o prehodu iz varne zaposlitve k varni zaposljivosti (Opengart & Short, 2002). Univerze raziskujejo, katere so kompetence, ki jih morajo imeti njihovi diplomanti, da so primerni za zaposlitev pri čim večjem krogu delodajalcev v čim krajšem času. Poleg visoko izraženih strokovnih kompetenc, ki jih diplomanti dobijo s študijem osnovne smeri študija, mora posameznik pridobiti, razvijati in vzdrževati splošne kompetence, ki so poznane pod nazivi generične, ključne kompetence in specifične kompetence, ki so povezane z njegovim poklicem. Te kompetence so prenosljive, saj so uporabne v vsakem delovnem okolju, torej pri več delodajalcih. Tretji element zaposljivosti so izkušnje diplomantov, ki si jih lahko pridobijo na različne načine, največkrat s praktičnim delom v podjetjih ali podjetniškem okolju.

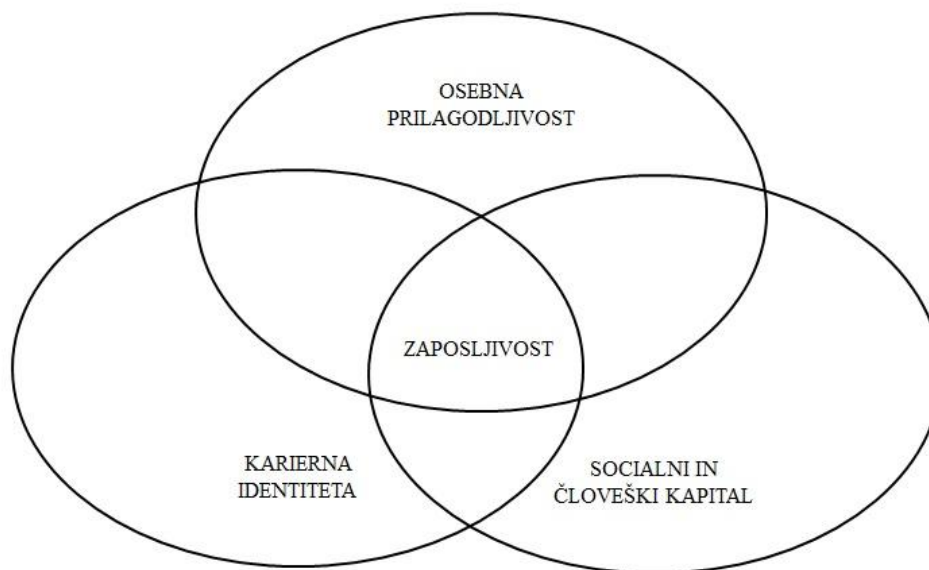
Ni dovolj, da diplomanti pridobivajo kompetence, pomembno je, da jih v čim večji meri tudi preizkušajo v praksi, kot je npr. sodelovanje med univerzami, razvoj in ponudba kariernih storitev ter sodelovanja s podjetji. Univerze v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), Avstraliji, Kanadi, Veliki Britaniji so naredile korak k potrebam na trgu dela in svoje izobraževalne vsebine prilagajajo potrebam trga dela (Harvey, 2001).

Med splošnimi kompetencami so kompetence vodenja kariere zelo tesno povezane z zaposljivostjo; boljše kot so, višja je zaposljivost posameznika (Bridgstock, 2009). Vodenje kariere lahko razumemo kot sposobnost razvoja kariere, skozi načrtno interakcijo dela, učenja in drugih vidikov življenja posameznika skozi celotno življenjsko obdobje (Bridgstock, 2009). Prednosti vodenja kariere so pomembne predvsem z vidika posameznika, toda ne moremo mimo njenega družbenega in gospodarskega vpliva. Posamezniki, ki imajo jasne karijerne cilje in jih tudi realizirajo, so bolj zaposljivi. Če so ti karierni cilji usklajeni s podjetjem ali jih udejanijo v lastnem podjetju, se rezultati kažejo tudi v razvoju, boljši konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Pri tem ne pozabimo pomembnega elementa zaposljivosti, da bo v tem primeru posameznik zadovoljen in hkrati uspešen.

Preživetje v tem turbulentnem kariernem okolju od zaposlenih zahteva stalno odzivanje na spremembe. Posameznikova sposobnost in pripravljenost, da se prilagaja, je ključna za karierno uspešnost (Hall, 2002). Ta mu omogoča, da posameznik zagotovi ustrezna znanja,

spretnosti, zmožnosti in druge karakteristike, ki jih od zaposlenih pričakujejo sedanji in bodoči delodajalci. Še tri komponente zaposljivosti so pomembne za današnji čas hitrih sprememb, ko je za vsakega posameznika pomembno, da službo obdrži, če je zaposlen, oz. da jo čim prej pridobi, če je nima. To so: **karierna identiteta, prilagodljivost posameznika ter socialni in človeški kapital** (Slika 2). Čeprav zaposljivost ne zagotavlja zaposlitve, se vse pogosteje dogaja, da se oseba, ki je bolj zaposljiva, tudi hitreje zaposli (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

*Slika 2: Hevristični model zaposljivosti*



*Vir: M. Fugate, A. J. Kinicki, & B. E. Ashforth, Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications, 2004, str. 19.*

Karierno (poklicno) identiteto opredeljujejo dejavniki, ki predstavljajo posameznikovo predstavo, v kakšnem delovnem okolju želi delovati. Karierno identiteto opredeljujeta poklic in organizacija, kjer želi delati, oz. je delal v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti in posameznikove karierne prioritete.

Prilagodljivi posamezniki želijo spremeniti svoje vedenje, osebnostne lastnosti, vedenje in drugo, kar bo zadovoljilo potrebe dane situacije (Ashford & Tylor, 1990). Elementi, ki razlikujejo prilagodljive posameznike od ostalih, so optimizem, nagnjenost k učenju, odprtost, samokontrola, samoučinkovitost. Optimizem se kaže v pripravljenosti posameznika, da sprejme spremembo kot izziv in ima pozitivna pričakovanja glede bodočih dogodkov. Optimistični posamezniki imajo zaupanje v svoje sposobnosti, da bodo obvladovali prihajajoče izzive (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Peterson, 2000). Nagnjenost za učenje se odraža v stalnem spremljanju okolja, kaj se dogaja na trgu dela, kje so priložnosti, kje in kakšne so težave. Iskalec zaposlitve, ki je nagnjen k učenju, bo podrobno spremljal razmere na trgu dela, da bi se poučil, katere službe so na razpolago



in kakšne izkušnje in kompetence se zahtevajo. Sposobni so preveriti priložnosti na trgu dela s svojim osebnim profilom in interesi. V kolikor oceni, da mu posameznih kompetenc primanjkuje, bo skozi karierni načrt (karierna identiteta) pristopil k izobraževanju za pridobitev manjkajočih kompetenc.

Odprtost je ključna, kaže se v sprejemanju sprememb in novih izkušenj, ki podpirajo nenehno učenje in prepoznavanje priložnosti za napredovanje. Samokontrola se izraža pri posamezniku tako, da je prepričan, da obvladuje dogodke in situacije, s katerimi se v življenju srečuje, jih zna načrtovati in nanje proaktivno odreagirati. To so lastnosti oseb, ki so prilagodljive in sposobne delovati v razmerah negotovosti, zato so tudi bolj zaposljive. Tretji element je socialni in človeški kapital, ki ju ima posameznik. Odraža se v vložku posameznika, da vlaga v dobro ime v socialnih mrežah s ciljem, da v prihodnosti realizira karierno identiteto in večjo zaposljivost (Adler & Kwon, 2002). Socialni kapital vključuje medosebni in socialni element, ki ju posameznik udejani v sodelovanju v različnih socialnih omrežjih. Koristi posameznikov, ki dobro izkoriščajo socialni kapital, se kažejo v tem, da se npr. managerji bistveno večkrat in hitreje zaposlijo na podlagi neformalnih stikov s člani socialnih omrežij kot na formalnih razpisih. Človeški kapital predstavljajo lastnosti posameznika, ki vplivajo na uspešnost kariere posameznika. Izraža se v starosti, izobrazbi, usposobljenosti, delovni uspešnosti, čustveni inteligentnosti in kognitivnih sposobnostih. Izmed številnih faktorjev na uspešnost kariere posameznika najmočnejše vplivata izobrazba in izkušnje (Fugate et al., 2004). Izkušnje v sodobni terminologiji strokovnjaki pogosto imenujejo »prenosljive kompetence«, so pa pri izbiri kandidatov za zaposlitev zelo pomembne. Še več, delodajalci se pogosto o zaposlitvi posameznika odločajo na podlagi njegovih izkušenj (Tharenou, 1997).

S predstavitvijo koncepta zaposljivosti sem želela prikazati, da je zaposljivost kompleksen pojem, vključen v različne dimenzije družbe in posameznika, zato včasih tudi težko predstavlja le z enega zornega kota. Tesno je povezana z izobraževanjem, povezovanjem izobraževanja z gospodarstvom, posameznikovimi osebnostnimi lastnostmi, njegovimi kompetencami, razmerami na trgu dela, socialnimi mrežami. Vedno je v ospredju posameznik in njegovo proaktivno ravnanje in vplivanje na posamezne dejavnike. Predstavila sem nekaj modelov, predvsem sem želela poudariti, da na zaposljivost vpliva splet različnih psiho-socialnih dejavnikov, saj je od posameznikovih lastnosti in pripravljenosti po spreminjanju, prilagajanju, vseživljenjskem učenju in proaktivnem ravnanju odvisno, ali bo povečal svojo zaposljivost, ali bo le čakal na primerno zaposlitev, ker svojo zaposljivost preizkuša na trgu dela. Po gospodarski krizi se je tudi trg dela spremenil; ne govorimo več o varni zaposlitvi, temveč o varni zaposljivosti. Ravno ta nova paradigma pred nas kot posameznike postavlja odgovornost, da načrtujemo, vodimo in usmerjamo kariero skozi vse življenjsko obdobje. To so kompetence, ki jih mora imeti vsak posameznik, še posebej mladi. Ko mladi vstopajo na trg dela, imajo običajno ustrezna strokovna znanja in izobrazbo, primanjkuje pa jim kompetenc na področju vodenja kariere, izkušenj, kompetence, ki se razvijajo v medosebnih odnosih, komunikaciji, timskem delu.

Ker se države zavedajo, da mladi brez teh kompetenc ne morejo vstopati na trg dela, v izobraževalne programe vključujejo vsebine, ki se povezujejo s potrebami bodočih delodajalcev. Uvajajo tudi vsebine s področja podjetništva. Zaradi visoke stopnje brezposelnosti med mladimi so razvili vrsto ukrepov za dvig zaposljivosti in spodbujanje zaposlovanja mladih, kar predstavljam v naslednji točki.

## **1.2 Problematika zaposljivosti mladih v EU in v Sloveniji**

Gospodarska kriza in njene posledice po letu 2008 so vplivale na spremembo na svetovno gospodarstvo. Odražala se je tudi na trgu dela, saj se je v obdobju 2007–2010 bistveno povečala brezposelnost. Posebej prizadeti so bili mladi, ki se srečujejo z več problemi. Leta 2009 je bilo brezposelnih 76,6 milijonov mladih v starostni skupini 15–24 let, leta 2014 se je število zmanjšalo za 3,3 mio. Število mladih brezposelnih je znašalo 73,3 mio. Delež mladih med vsemi brezposelnimi se je iz 41,5 % leta 2004 zmanjšal na 36,7 % leta 2014. Znižanje brezposelnosti med mladimi je delno posledica večjega zaposlovanja mladih, ki je tudi posledica ukrepov, ki so jih mednarodne organizacije priporočale, države pa izvajale. Delno je tudi posledica večjega vključevanja mladih v izobraževanja v manj razvitem delu sveta (ILO, 2015).

Leta 2013 je edicija *Globalni trendi zaposlovanja mladih* (angl. *Global Employment Trends for Youth*) postavila trditev, da »danes ni lahko biti mlad na trgu dela«, (ILO, 2013, str. 1), kar se je nanašalo na zmanjševanje delovnih mest kot posledica krize, dolge čakalne vrste za vsako delovno mesto in pomanjkanje stabilnih delovnih mest, ki bi omogočala dolgoročnojšo zaposlitev mladih. Čas od vstopa mladih na trg dela do prve dolgoročnojše zaposlitve v državah članicah ILO traja v povprečju 19 mesecev (18,9 za moške in 19,9 mesecev za ženske iskalke zaposlitve).

Dosedanje raziskave dobrih praks v okviru ILO in OECD so pokazale, da učinkoviti zaposlitveni programi za mlade zahtevajo visoko stopnjo individualizacije in intenzivnih storitev na trgu dela, kot so zaposlitveno svetovanje, pomoč pri iskanju zaposlitve in priprava individualnega zaposlitvenega načrta. Za izvedbo tega je potrebno dobro razvito strokovno svetovanje, informiranje, poznavanje razmer na trgu dela, ki doseže različne skupine mladih (ILO, 2015).

Najpogosteje izvedeni ukrep za mlade so programi usposabljanja v povezavi z drugimi ukrepi na trgu dela, kot so usposabljanje na delovnem mestu, delovna praksa ipd. in so tesno povezani s pridobivanjem ne le delovno specifičnih kompetenc, temveč tudi splošnih kompetenc kot npr. timsko delo, komunikacije, medsebojni odnosi. Najuspešnejši programi so sestavljeni iz kombinacije teoretičnega in praktičnega dela, ki včasih pripelje tudi do poklicne kvalifikacije in so tržno orientirani glede na potrebe delodajalca za vključitev mladih, ki jim teh kompetenc primanjkuje.

Države so sprejele različne ukrepe za vključevanje mladih na trg dela, ki so se nanašali predvsem na programe usposabljanja, usposabljanja na delovnem mestu, usposabljanja za iskanje zaposlitve in druge storitve na področju zaposlovanja. Razvili so iniciative za spodbujanje mladih, da sami razvijejo svojo poslovno idejo, ustanovijo podjetje in tako ustvarijo nova delovna mesta.

Da bi preprečili pojav »izgubljene generacije« in spodbudili zaposlovanje mladih je v letu 2012 185 držav članic mednarodne organizacije za delo ILO sprejelo resolucijo z nazivom Poziv k akciji (angl. *Call for action*). Zaposlovanje mladih je postalo prioriteta, kjer se v državah članicah priporoča partnerstvo vseh deležnikov na nacionalni, lokalni in podjetniški ravni za usmerjeno načrtovanje in izvajanje interventnih ukrepov za ustvarjanje novih delovnih mest in zaposlovanje mladih. Ravno tako je OECD (2013) sprejel Akcijski plan za mlade (angl. *Action Plan for Youth*), s pomočjo katerega želi mladim omogočiti boljši vstop na trg dela.

Posebej močna in usklajena iniciativa za zaposlovanje mladih je bila dosežena v sodelovanju vseh 28 držav članic EU in institucij EU s sprejemom Jamstva za mlade v aprilu 2013. Države članice so se strinjale, da vzpostavijo skupni Evropski okvir, ki vključuje tako politično voljo, izvedbene načrte in vire za izvedbo programa. Jamstvo za mlade ponazarja, kako je mogoče z inovativnimi pristopi in večjo fleksibilnostjo kombinirati različne ukrepe, s katerimi bi dosegli največje učinke glede na situacijo na trgu dela posamezne države.

Stopnja registrirane brezposelnosti mladih, starih med 15 in 29 let, je v Sloveniji junija 2015 znašala 23,10 % (Mladinski svet Slovenije, 2015). Delež iskalcev prve zaposlitve je med mladimi izredno visok in narašča že nekaj let zapored. S 46,1 % v letu 2008 se je dvignil na 53,4 % v aprilu 2014. Zelo problematičen je trend naraščanja deleža mladih brezposelnih s terciarno izobrazbo v starosti 25–29 let, ki je aprila 2015 znašal že 29 %, med njimi je kar 70 % žensk (Zavod RS za zaposlovanje, 2015). Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) mladi s terciarno izobrazbo pogosto nimajo ustreznih delovnih izkušenj za zasedbo delovnih mest. Povprečna starost mladih pri prvi zaposlitvi se povečuje in se je od leta 2009 povišala za eno leto na 27 let. Če je bilo do leta 2012 največ prvih zaposlitev v starostni kategoriji od 20 do 24 let, se od leta 2013 trend prve zaposlitve prestavlja v starostno obdobje od 25 do 29 let.

### **1.3 Podjetniške kompetence za izboljševanje zaposljivosti**

S pospešenim razvojem podjetništva, razvoja malih in srednjih podjetij v vsem svetu, se je pojavila potreba, da se v izobraževalne programe na vseh nivojih uvedejo vsebine podjetništva. Mladi diplomanti se vse bolj usmerjajo ne le v iskanje zaposlitve, temveč tudi v kreiranje novih delovnih mest (Frank, 2007). Korelacija med izobraževalnimi programi za podjetništvo v izobraževalnih institucijah in pripravljenostjo za ustanovitev lastnega

podjetja obstaja, saj raziskave kažejo, da študentje, ki so obiskovali študij podjetništva, trikrat pogosteje odprejo podjetje in se v njem zaposlijo kot drugi študentje (Bae et al., 2014).

Novi vzorci razvoja gospodarstev vodijo do zmanjševanja velikih podjetij in spodbujenega ustanavljanja malih in srednjih podjetij, ki delujejo samostojno ali se preko različnih oblik (sodelovanje veliki – mali, znanstvene in raziskovalne institucije) povezujejo v verige vrednosti (De Faoite, Henry, Jonston, & van der Sijde, 2003). Spodbujanje podjetništva kot vitalnega dela gospodarstva v 21. stoletju postaja razvojna paradigma globalnega gospodarstva. Države spodbujajo razvoj podjetništva na različne načine. Spodbude imajo smisel, če je okolje pozitivno do razvoja podjetništva, kar se kaže z ekonomskimi pogoji, ki jih države in Evropska unija ustvarjajo in namenjajo za podjetništvo in razmerami v širšem družbenem okolju, ki je podjetništvu prijazno. Zato večina držav v šole vključuje vsebine, ki se nanašajo na podjetništvo (Bae et al, 2014; Cornwall et al., 2015).

Mladi niso več le v vlogi iskalcev zaposlitev, temveč so kreatorji služb. Vprašanje, ki se postavlja v ospredje razprav je, »ali se podjetnik rodi ali se ustvari«. Kot je ugotovil že Miller (1987), podjetništvo vključuje oboje, znanost in umetnost. Študentje lahko poslovne, vodstvene, s podjetništvom povezane kompetence, kot so npr. vodenje podjetja, računovodstvo in finance, pravni okvir poslovanja, marketing in trženje, proizvodnja in še nekatere druge kompetence, ki jih mora podjetnik imeti, pridobijo preko klasičnega izobraževanja v šolah. Umetnost pa na drugi strani predstavlja kreativnost, inovativnost, samoiniciativnost, vztrajnost in še nekatere druge lastnosti. Te kompetence se ne pridobijo v klasičnem izobraževalnem procesu, temveč se običajno razvijajo v tesni povezavi s praktičnim delom ob pomoči mentorjev. Zato čedalje več univerz, še posebno poslovne, ekonomske in podjetniške, v svoje programe vključujejo vsebine podjetništva (Frank, 2007). Študente želijo opolnomočiti z ustreznimi kompetencami, miselnostjo in vedenjem, ki bodo omogočili, da bodo v hitro spreminjajoči, konkurenčni in podjetniški ekonomiji in na trgu dela učinkoviti, vendar brez obveznosti, da ustanovijo podjetje.

Podjetniške kompetence so kombinacija osebnostnih lastnosti, odnosov, kompetenc, kot so sposobnosti za reševanje problemov, vodenje, komunikacijo, samozavest in specifične kompetence za podjetništvo. Večji del študentov meni, da je za podjetnika značilna posebna kombinacija znanja, sposobnosti in lastnosti, ki vključujejo zavest o podjetnosti in podjetništvu, poslovne kompetence, kot so start upi, računovodstvo in finance, priprava poslovnega načrta in podobno, kreativnost, domišljija in mišljenje, ki spremlja podjetniško razmišljanje v katerikoli obliki in vsebini. Ni preprosto, zato se pojavlja vprašanje, kako oblikovati »paket« podjetniških kompetenc v visokem šolstvu, kjer obstaja vrsta omejitev (Kirby, 2005).

Podjetnikove lastnosti so: prevzema tveganje, je iniciativen, kreativen, neodvisen, rešuje probleme, je ciljno usmerjen, ima domišljijo, ima vodstvene sposobnosti, je delaven, ima

samokontrolo (Gibb, 1987). Tudi sicer so v literaturi bolj izpostavljene kot tipične lastnosti podjetnika kreativnost, inovativnost, sposobnost reševanja problemov, kot pa želja po dobičku, kot opredeljujejo lastnike večjih podjetij. Še več, če ima podjetnik pri svojem poslovanju pozitiven odnos do okolja in socialnih vprašanj in je družbeno odgovoren, ga uvrščamo med socialne podjetnike, družbeno odgovorne podjetnike ali eko-podjetnike (Frank, 2007).

V nadaljevanju bom predstavila podjetniške kompetence, razdeljene na tri skupine (Nabi & Holden, 2008). Prva skupina predstavlja sposobnost vzpostavljanja odnosov in osebnostne lastnosti, pomembne za podjetništvo, druga skupina predstavlja splošne kompetence, tretja skupina pa podjetniške kompetence, ki jih bom za lažje razumevanje poimenovala kompetence, povezane s podjetništvom.

Prva skupina kompetenc vključuje **vrednote, stališča, pristope**. V to skupino uvrščamo:

- podjetniško vedenje, stališča, lastnosti kot so: prepoznavanje priložnosti, prevzemanje iniciative, želja po lastništvu, pripravljenost videti preko meja, velika želja po neodvisnosti, sposobnost odločanja z omejenimi informacijami, strateško razmišljanje, pogajalske sposobnosti, ciljna usmerjenost, prevzemanje odgovornosti.
- Zavedanje o podjetniškem stilu, pristopu in življenju, ki vključujejo: delo pod pritiskom, obvladovanje kompleksnosti, negotovosti, učenje preko prakse, razumevanje soodvisnosti, delovna prilagodljivost (delavnik ves dan).
- Podjetniške vrednote, ki vključujejo: smisel za neodvisnost, samozaupanje, verjeti, da nagrade pridejo le s trdim delom, akcijsko naravnostjo, prepričanje v neformalne aranžmaje, manj pa v birokratske, prepričanje v individualni in partnerski pristop, ne v nacionalno pomoč.

Druga skupina kompetenc vključuje **splošne kompetence**, kamor uvrščamo:

- splošne podjetniške kompetence: imeti ali poiskati podjetniško idejo, predstavitev ideje, videti problem kot priložnost, identificirati ključne osebe, ki imajo lahko kakršen koli prispevek k razvoju, oceniti razvojne potrebe podjetja, poiskati odgovore, čustvena stabilnost in samodiscipliniranost ter videti sebe in podjetje skozi oči partnerjev in kupcev.
- Vodstvene sposobnosti (odnosi): identificirati zainteresirane partnerje za vlaganja, razumeti potrebe partnerjev v fazi ustanavljanja podjetja in v fazi rasti, usposabljanje zainteresirane partnerje in se učiti od njih, predvsem pa graditi dobre odnose.

Tretja skupina, **kompetence povezane s poslovanjem (podjetništvom)** so naslednje:

- minimalna poslovna znanja: priprava poslovnega načrta, načrtovanje razvoja podjetja, vzpostavitev standardov poslovanja, razvoj proizvoda ali storitve in poslovnega modela, tržna analiza in analiza vrzeli, študija izvedljivosti, identifikacija in pristop h kupcem, razvoj prodajne strategije, ocena konkurence in učenje od konkurence, izbrati finančne strategije, vodenje podjetja.
- Razumevanje procesa (posameznih faz) organizacije: popoln proces vzpostavitve organizacije od ideje do preživetja, predvidevanja, kakšni izzivi bodo pred podjetjem v posamezni fazi razvoja.

Kot navaja Rae (1997), le prava kombinacija znanja in kompetenc, s pravim odnosom in zaupanjem, lahko preobrazijo študenta v podjetnika. Eden pomembnih razlogov za probleme ali propad podjetja v prvem letu je premalo izkušenj in kompetenc podjetnika, zato je pomembno, s katerimi programi Evropska unija, države, izobraževalne institucije, podjetja in skupine podjetij pri mladih spodbujajo razvoj podjetniških kompetenc, ki so hkrati kompetenc za boljšo zaposljivost mladih. Kompetence za podjetništvo sta Gomezelj Omerzel in Antončič razvrstila v štiri skupine, in sicer na kompetence izobrazbe, delovnih izkušenj, funkcionalnih znanj in samozaupanja podjetnika (Gomezelj Omerzel & Antončič, 2008).

V poročilu GEM za leto 2015 (Rebernik et al., 2016) se stroka osredotoča na vprašanje, kaj je motiv za podjetništvo. Ali nekdo podjetnik postane iz nuje, ker s tem rešuje svojo osnovno eksistenco, ali podjetnik postane zaradi podjetniške priložnosti. Leta 2013 je bilo 49 % podjetij ustanovljenih iz nuje kot posledica nedelovanja trga dela in manjšega povpraševanja s strani delodajalcev. V tem obdobju je bilo veliko samozaposlitev, ki so se kasneje izkazale kot prekarno delo, saj delodajalci zaradi negotovih razmer na trgu dela in visokih stroškov odpuščanja niso zaposlovali, temveč so prosta delovna mesta zasedali z agencijskimi delavci ali prekarnim delom. Podjetja, ki nastanejo zaradi podjetniške priložnosti in dobre podjetniške ideje, imajo veliko več možnosti za preživetje. V letu 2015 je bil v Sloveniji porast zgodnje podjetniške aktivnosti mlajših od 34 let, saj je narasel iz 41,8 % na 47,5 % in je največji med državami, ki so vključene v GEM. Vendar je skrb vzbujajoče, da ima Slovenija zelo nizek delež v skupini ustaljenih mladih podjetnikov, ki je iz 18,3 % padel na 11,1 %. Ti podatki kažejo na to, da niso ključne le kompetence, ki jih mora imeti podjetnik za ustanovitev podjetja, temveč da je zelo pomembno, da podjetniški ekosistem zagotavlja takšne oblike podpore, ki jo podjetnik v posamezni fazi rasti potrebuje. V to skupino spodbud sodijo zlasti mentorski programi in podporne mreže, izobraževalni programi finančne spodbude in podobno. Običajno sta najučinkovitejša mentorstvo in svetovanje ter usposabljanje po meri, torej za tiste vsebine, ki so usmerjene v razreševanje konkretnega podjetnikovega izziva.

## 1.4 Programi za razvijanje podjetniških kompetenc pri mladih

Global Entrepreneurship Monitor za Slovenijo (Rebernik et al., 2016) spremlja podjetniški proces od družbene sprejetosti podjetništva v družbi, skupine posameznikov, ki izrazijo podjetniški interes, ustanavljanje podjetij, njihovo rast in prenehanje delovanja. Za razvoj podjetništva je pomembna družbena naklonjenost podjetništvu, ki je v Sloveniji visoka, saj je 62,3 % anketiranih izrazilo pozitiven odnos do podjetništva. Posameznikov, ki so menili, da imajo potrebne sposobnosti za podjetništvo in se ne bojijo tvegati, je bilo 36,4 %, le 10 % pa je bilo takšnih, ki bi na podlagi podjetniške ideje v treh letih ustanovili podjetje. Tistih, ki so idejo dejansko realizirali, je bilo le 3,2 %, novih podjetnikov, ki poslujejo več kot tri mesece in manj kot tri leta in pol pa le 2,8 %.

»Takšno ugotavljanje prehajanja skozi faze podjetniškega procesa pokaže, da je treba storiti več za aktiviranje tistih posameznikov, ki izkazujejo potencial, so motivirani in v svojem okolju zaznavajo poslovne priložnosti, torej potencialno spadajo med priložnostno motivirane podjetnike. Zato menimo, da je treba na nacionalni ravni sprejeti ustrezne podpirne ukrepe med potencialnimi podjetniki in tistimi, ki izkazujejo podjetniške namere, da bi jih ti tudi realizirali. Taka podpora jih mora motivirati, da se bodo dejansko odločili za podjetniško pot, z zagotavljanjem podpornega okolja za start-up podjetja, svetovanjem in izobraževanjem, enostavnim zakonodajnim okvirom in manj administrativnimi ovirami pa jim olajšati to pot« (Rebernik et al., 2016, str. 12).

Po mnenju izvedencev, ki proučujejo razmere za razvoj podjetništva v Sloveniji, je najpomembnejše področje, ki bi ga v Sloveniji morali izboljšati, državna podpora podjetništvu, drugo pa izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo, sledijo kulturne in družbene norme (Rebernik et al., 2016). Pri izobraževanju se najpogosteje priporoča sistematična uvedba programov za razvoj kompetenc ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetnosti na vseh ravneh izobraževanja, še posebej na ravni osnovnih in srednjih šol ter tudi na neekonomskih smereh študija, povezovanje teorije s prakso in uvedba mentorskih programov. Zavedanje, da imata podjetniško izobraževanje in usposabljanje velik pomen pri spodbujanju podjetništva, je pomemben korak k temu, da se na dolgi rok spodbudi podjetniška miselnost. Podjetniški ekosistem, ki mora podpirati v razvoj usmerjeno podjetništvo, pri tem zagotovo igra najpomembnejšo vlogo (Rebernik et al., 2016).

Kot odgovor na te predloge in kot pobudo državi za sodobnejši in učinkovitejši pristop k razvoju podjetniškega ekosistema in spodbujanja posameznikov k podjetništvu je nastal Start-up Manifest. Avtorja Manifesta (2014) sta prof. dr. Miroslav Rebernik in prof. dr. Marko Jaklič v sodelovanju s člani slovenskega start-up ekosistema. »Start-up Manifest opredeljuje ključne aktivnosti za vzpostavitev mednarodno odličnega podpornega okolja za zagonska (start-up) podjetja v Sloveniji. Njegov namen je spodbuditi ključne deležnike k akciji, da Slovenija postane privlačen kraj za razcvet talentov in hitro rastočih podjetij, ki

bodo ustvarjala visoke dodane vrednosti in nova delovna mesta.« (Rebernik & Jaklič, 2014, str. 1).

Slovenski start-up ekosistem vključuje vrsto deležnikov, ki na nacionalni ravni med seboj niso povezani, ukrepi so običajno razdrobljeni in ne vodijo k istemu cilju. Če k temu dodamo še makroekonomske pogoje in zakonske podlage za poslovanje podjetij, lahko ugotovimo, da Slovenija že ima razvito splošno podjetniško podporno okolje, ki pa še ne prinaša toliko rezultatov, kot bi jih lahko, saj je nediferencirano usmerjeno tako v podporo splošnega podjetništva kot tudi start-up podjetij. Za usklajeno delovanje in razvoj skupnih storitev za podjetnike v vseh fazah rasti so se subjekti podpornega okolja povezali v Združenje inkubatorjev, tehnoloških parkov in univerzitetnih inkubatorjev. Večina jih je tudi članov start-up ekosistema. Tvorijo regionalno pokrito mrežo podpornih storitev, ki jih nudijo potencialnim podjetnikom in podjetnikom v vseh fazah razvoja. Manifest je bil predstavljen tudi ključnim odločevalcem v državi in upamo lahko, da bodo programi, ukrepi in spodbude, ki jih načrtuje država, še posebno na področju usposabljanja podjetnikov, takšna, da bo omogočala podjetnikom usposabljanja za tiste vsebine, ki jim bodo zagotavljale kompetence, ki jih potrebujejo za trajnostno delovanje in razvoj podjetja. Start-up podjetja so tista, ki imajo ambicijo in potencial, da postanejo gazele, ki lahko s hitro rastjo ustvarijo veliko število novih delovnih mest (Rebernik & Jaklič, 2014). Pogosto (ne pa vedno) so to podjetja iz visokotehnoloških panog. Podpora start-up podjetjem se razlikuje glede na njihovo fazo razvoja. Uspešen prehod iz ene v drugo fazo še ne zagotavlja uspeha v novi fazi. Zato je nujna stalna in fazi primerna podpora start-up podjetjem z ustreznimi programi skozi vse posamezne faze razvoja. Nujni sestavni del ekosistema so kakovostni programi, povezani na nacionalni ravni, ki pomagajo podjetnim talentom v posameznih fazah pri reševanju poslovnih in tehničnih izzivov.

Prva kritična točka je identifikacija in angažiranje talenta (Rebernik & Jaklič, 2014). Nujno je, da ustrezni programi širijo sodobno znanje in poti kariernega uspeha, vrednote inovativnosti in podjetnosti, splošno ustvarjalnost ipd. z namenom, da najsposobnejši posamezniki pridobijo vpogled v vse možnosti, ki jih imajo na domačem trgu. V fazi talenta je poleg identifikacije sposobnih posameznikov ključno, da se sistematično pomaga talentu pri razvoju podjetniške ideje in se ga vključi v ustrezne programe, ki mu omogočajo izvedbo poslovnih ambicij. Širše gledano pa je pomembno prilagoditi celotni šolski sistem od vrtca do univerze, da bo sposoben spodbujati ustvarjalnost in podjetnost. Kot bom prikazala v nadaljevanju, država skozi Izvedbeni načrt Jamstva za mlade v obdobju 2016–2020 načrtuje tudi programe spodbujanja podjetnosti med mladimi.

Skrb vzbujajoče je, da se je po podatkih GEM za leto 2015 (Rebernik et al., 2016) delež visoko izobraženih podjetnikov v strukturi slovenskih nastajajočih in novih podjetnikov od 39,4 % v letu 2014 znižal na 31,4 % v letu 2015. Nadaljuje se tudi trend upadanja zaznavanja poslovnih priložnosti v okolju. Po 20 % odraslih, ki so poslovne priložnosti v Sloveniji zaznali v letu 2012, jih je v letu 2013 takšnih le še 16 %, kar nas uvršča na 63.



mesto med 67 analiziranimi državami v svetu in na predzadnje mesto med evropskimi. Znatno nižji od splošnega povprečja je tudi delež ustaljenih podjetnikov v starosti od 25 do 34 let. Teh je v Sloveniji le dobrih 7 %, medtem ko se v preostalih proučevanih skupinah (inovacijska gospodarstva, EU, države GEM ...), ta delež giblje med 11 % in 17 % (GEM, 2013). Zato je zelo pomembno, da bi karierni centri na univerzah izbiro podjetništva kot karierno pot opredelilo na način, da študente opolnomoči, da prepoznajo talente in te talente že v času študija in še intenzivneje po študiju spodbudijo k vključitvi v start-up ekosistem.

V Sloveniji imamo vzpostavljene nastavke podpornega ekosistema, ki pa še niso zadostni za njegov razvoj. Za razvoj start-up podjetništva potrebujemo veliko več vseh podpornih aktivnosti, višjo kakovost podpornih storitev ter boljše povezovanje s podpornimi institucijami drugod v svetu. Pomemben del storitev podpornega sistema je izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo. Zato v nadaljevanju predstavljam nekatere programe izobraževanja in usposabljanja ter mreženja med mladimi podjetniki, kar je pomembni element usposabljanja.

Programe razvijanja podjetniških kompetenc sem opredelila glede na ciljno skupino uporabnikov programov oz. glede na fazo, v kateri se podjetnik nahaja:

- programi za razvijanje podjetniških kompetenc mladih v času šolanja (programi podjetnosti in ustvarjalnosti za osnovne, srednje šole).
- Programi za razvijanje podjetniških kompetenc in spodbujanje podjetništva med diplomanti (pripravnštva, karierno svetovanje, usposabljanja).
- Programi za razvijanje podjetniških kompetenc mladih, ne glede na to, ali ob zaključku usposabljanja ustanovijo podjetje ali ne.
- Programi za spodbujanje podjetništva in usposabljanje za podjetništvo, (predinkubacija, univerzitetni inkubatorji, PVSP).
- Programi za usposabljanje podjetnikov po ustanovitvi podjetja – programi za start-upe, inkubatorji, tehnološki parki.
- Programi za podjetja v rasti.
- Dogodki, promocija podjetništva ter vključevanje v socialne mreže.

Večina podjetniško razvitih državah ima **spodbujanje podjetnosti in ustvarjalnosti med šolajočo mladino** posebno mesto v izobraževalnem programu od vrtca do univerze (Schoof, 2006). V Sloveniji so te vsebine za dvig kompetenc sicer vključene v srednje šole, povezane z ekonomijo ali podjetništvom, vendar se mladi večinoma učijo o podjetništvu in pridobivanju posameznih podjetniških kompetenc, kot je npr. kako pripraviti poslovni načrt, kako ustanoviti podjetje, finančno poslovanje, ne razvijajo pa splošnih kompetenc in osebnostnih kompetenc, potrebnih za podjetništvo. Zato so najuspešnejši programi, ki omogočajo preizkušanje podjetništva v praksi, tako da mladi z igranjem vloge ne le

razvijejo idejo, temveč v praksi preizkusijo, kako so jo sposobni tudi realizirati. Zato so zelo pomembne tudi mednarodne iniciative za spodbujanje podjetnosti med mladimi, ki spodbujajo nastajanje podjetij, igranje podjetniških vlog in življenje v vlogi, ki jo podjetnik dejansko ima. Mladim podjetništvo postane življenjska filozofija, že v mladosti osvojijo potrebne kompetence, da prepoznavajo priložnosti, razvijajo ideje, kreativno in inovativno razmišljajo in gradijo odnose, komunicirajo med sabo in »mladimi podjetniki«, vključeni v projekt. V Sloveniji v izobraževalni program osnovnih šol program podjetništva ni vključen, vsebinsko ga spoznavajo preko drugih družboslovnih vsebin. Pred 20 leti je bil razvit in s strani države podprt program spodbujanja podjetništva v osnovnih šolah, vendar se je v šolah izvajal le kot izbirna vsebina ali v obliki krožkov in je bilo od šole odvisno, ali je k programu pristopila ali ne. Sistemsko v osnovno izobraževanje programi spodbujanja podjetnosti ali podjetništva doslej ni bilo. Od iniciative šole in učiteljev je odvisno, ali se bodo vključili v katerega od mnogih programov. Ministrstvo za gospodarstvo in tehnološki razvoj preko Javne agencije RS za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (SPIRIT-a) spodbuja razvoj podjetnosti pri mladih, vendar le v obliki krajših usposabljanj, ne pa sistemsko. Podobno se srednje šole vključujejo v različne projekte za spodbujanje podjetnosti, razvoj podjetniške ideje in ustanavljanje dijaških podjetij. V nadaljevanju bom predstavila dva projekta, ki na tem področju potekata v Sloveniji. Prvi, »Youthstart – izzivi podjetništva«, je v fazi izvajanja. Drugi projekt, »Moje podjetje«, se je prvič izvajal v Sloveniji leta 2005. Program izvaja Zavod za spodbujanje podjetništva in je vključen v iniciativo Achievement Young Enterprises, ki se v EU izvaja že 20 let.

Projekt Youthstart – izzivi podjetništva je izmed vseh ukrepov najbolj neposredno usmerjen v razvoj podjetniških kompetenc. Podjetnost, ki je uvrščena v kombinaciji s samoiniciativnostjo med 8 ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje evropskega referenčnega okvira (Evropski parlament in Svet Evropske unije, 2006), vključuje kreativnost, kritično mišljenje, inovativnost, prevzemanje odgovornosti ter sposobnost načrtovanja in upravljanja projektov, da bi dosegli določene cilje. Gre za tako imenovane prenosljive kompetence. Cilj projekta je izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževalnih sistemov pri izvajanju inovativnih pristopov razvijanja podjetnosti in uvajanju praktičnih ukrepov za spodbujanje podjetnosti v šolah. S projektom se bodo razvijali modeli za spodbujanje podjetnosti na podlagi izkustvenega učenja. Namenjen je učencem v osnovnih šolah in dijakom v srednjih šolah ter učiteljem.

Moje podjetje (2016) je program, ki je namenjen skupinskemu delu dijakov od 15. do 20. leta starosti. V programu je najmanj 3, največ 25 dijakov. Izvaja se pod vodstvom usposobljenega učitelja – mentorja. Njegova naloga je, da spodbuja mladostnikovo ustvarjalnost, odgovornost, prispevek k celoti, daje prostor mladostnikovemu potencialu. Mladim omogoča preko izkušnje spoznati, kaj je potrebno za uspešno podjetje, kako sodelovati pri pomembnih odločitvah v podjetju, kako razvijati svoje sposobnosti in talente, razumeti koncepte v osebni in podjetniški poslovanju in se veseliti skupnega

uspeha. V letu 2016 je 350 dijakov ustanovilo 61 dijaških podjetij. S ponosom lahko izpostavim, da je nagrado za najboljše dijaško podjetje za leto 2016 dobila Gimnazija in ekonomska šola Trbovlje za dijaško podjetje z naslovom »Sweet & fit«. Na tej šoli so v redni predmetnik vključili tudi predmet ravnanja z denarjem. Moje finance so pred nekaj leti začele z opismenjevanje mladih za ravnanje z denarjem, nekatere šole so te vsebine vključile v obliki krožkov, v Trbovljah so predmet umestili v redni program.

Spodbujanje razvoja podjetniških kompetenc med mladimi je še posebej pomembno v manj razvitih regijah, kot je tudi Zasavje. Do nedavnega je bilo gospodarstvo usmerjeno v industrijo in rudarstvo, regija je v procesu prestrukturiranja in kot ena od alternativ se razvija vrsta uspešnih malih podjetij, ki so dober zgled mladim, potencialnim podjetnikom, da pri vodenju kariere podjetništvo prepoznajo kot zanje primerno karierno pot. Evropske izkušnje kažejo, da so dijaki, ki sodelujejo v akciji Najboljše dijaško podjetje, tudi pozneje, ko ustanovijo prava podjetja, bolj uspešni. Jožica Rejec, predsednica uprave Domela in predsednica komisije, ki je izbrala najboljša dijaška podjetja: »Program ni namenjen le usvajanju tehničnih podjetniških znanj, temveč mlade uči tudi prilagajanja, sprejemanja drugačnih mnenj in sodelovanja. Najpomembnejše so izkušnje, ki so jih mladi pridobili, zavedanje, da bodo v prihodnosti sami odvisni od svojega dela ter da so v poslu tako vzponi kot padci« (Kolarič, 2016).

**Karierni centri na univerzah** postajajo čedalje pomembnejši most med izobraževanjem in trgom dela. Za gladek prehod v obdobju vsega obdobja študija, še posebej pa po zaključku, mladim omogočajo pridobivanje praktičnih izkušenj v sodelovanju z delodajalci, kar jim kasneje omogoča tudi lažjo zaposlitev. Usposabljanje in svetovanje študentom in diplomantom za vodenje njihove kariere in preverjanje v praksi s sodelovanjem z delodajalci, v skupnem razvojnem delu, delu na projektih ali mednarodnem sodelovanju, je najpomembnejši prispevek kariernih centrov.

Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport bo spodbudilo razvoj in implementacijo novih konceptov, vsebin in storitev na področju karierne orientacije glede na dejanske potrebe na trgu dela, kot je oblikovanje skupin delodajalcev za posamezno študijsko področje, razvoj skupnih standardov za spremljanje kompetenc in znanj za učinkovit vstop na trg dela, razvoj strategij za zaposlovanje študentov, vključitev kariernega svetovanja v obvezen kurikulum vsakega študenta, spremljanje zaposljivosti diplomantov, povezovanje med kariernimi centri, spodbujanje prakse v tujini in krepitev sodelovanja na mednarodni ravni.

Karierni centri imajo v svoji ponudbi storitev tudi različne dogodke in projekte s področja podjetništva. Glede na podatek, da je v letu 2015 delež visoko izobraženih, ki ustanavljajo podjetja, iz 39,4 % padel na 31,4 %, bi lahko sklepala, da je premalo pozornosti namenjene informiranju, promociji, usposabljanju in svetovanju mladih, visoko izobraženih diplomantov k izbiri svoje karierne poti v podjetništvu.

Večina ukrepov je usmerjenih v karierno orientacijo za povečanje zaposljivosti pri delodajalcih, medtem ko razvoj kariere v podjetništvu ni posebej izpostavljen. Ponudba storitev in dogodkov vseh treh univerzitetnih kariernih centrov vključuje tudi usposabljanja za podjetništvo, toda bistveno manj, kot npr. za dvig zaposljivosti in povezovanje z delodajalci in iskanje zaposlitvenih priložnosti pri njih.

V državah z dobro razvitim ekosistemom za podjetništvo so univerze v svoje izobraževalne programe umestile vsebine za pridobitev ustreznih kompetenc za podjetništvo. V Veliki Britaniji npr. v izobraževalne programe uvrščajo vsebine, ki mladim omogočajo pridobivanje in nadgrajevanje podjetniških kompetenc, država pa z različnimi ukrepi, tudi na regionalni ravni, daje spodbude za ustanavljanje in razvoj podjetij. Mladi diplomanti tako podjetništvo opredeljujejo kot svojo karierno pot, kjer lahko realizirajo zaposlitev, kajti delovnih mest v velikih podjetjih ni, konkurenca za vsako prosto delovno mesto je vse hujša (Nabi, 2008). Vlada Velike Britanije je navedla, da je Velika Britanija najboljša lokacija za ustanovitev in delovanje podjetja. Kot podporo tem prizadevanjem so ustanovili »National Council for Graduate Entrepreneurship, NCGE«, ki je imel nalogo, da poveča število in trajnost poslovanja start-upov, ki jih ustanavljajo diplomanti po zaključku šolanja. Poleg tega je ustanovila tudi »Global Entrepreneurship Monitor«, ki je imel za cilj mednarodne primerjave aktivnosti na področju podjetništva. GEM deluje 17 let, članica je tudi Slovenija. GEM spremlja podjetniško aktivnost v vseh fazah podjetniškega procesa – od nastajanja podjetja pa vse do prenehanja poslovanja. Poročilo GEM za leto 2015 je pripravljena pod naslovom »Podjetništvo med priložnostjo in nujo«.

V ta sklop omenjam tudi kompetence, ki jih mladi pridobijo pri opravljanju pripravništva, ki sicer ni neposredno povezano s podjetništvom, toda mladi pri delu pridobijo kompetence, ki so pomembne tudi za podjetništvo. V nadaljevanju bom predstavila usposabljanja za dvig kompetenc v podjetništvu, ki jih običajno razvrščamo v tri skupine, in sicer: predinkubacijsko usposabljanje, usposabljanje po ustanovitvi podjetja v prvih treh letih poslovanja in programi za podjetja v rasti. Kot je opredelil že Jamieson (1984) so pomembna usposabljanja o podjetništvu, usposabljanja za podjetništvo in v podjetništvu. Poleg usposabljanja ocenjujem, da je zelo pomembna udeležba potencialnih podjetnikov in podjetnikov na različnih dogodkih mednarodnega, nacionalnega, regionalnega ali lokalnega značaja, kjer se z drugimi podjetniki srečujejo za izmenjavo izkušenj, prenos dobrih praks, se usposabljujejo, povezujejo z že ustaljenimi podjetniki.

Ključni povezovalni člen teh programov v obdobju pred ustanovitvijo in po ustanovitvi je mentor, v fazah rasti pa svetovalec. Kako ključna je vloga mentorja v obdobju pred ustanovitvijo, to je od razvoja ideje do ustanovitve, bom v nadaljevanju prikazala v odgovorih na raziskovalna vprašanja te naloge.

### **1.4.1 Programi usposabljanja pred ustanovitvijo podjetja (predinkubacija)**

Doslej sem navajala, katere kompetence za podjetništvo ali zaposljivost so za mladega posameznika pomembne. Dokler se ne znajde v razmerah, ko mora v praksi določeno kompetenco uporabiti, se ne zaveda, da bo to kompetenco potreboval, še manj, da je nima. Zato je vloga mentorja in programov, ki v ospredje postavljajo posameznika, ki želi razviti podjetniško idejo in ustanoviti podjetje, ključna (St-Jean & Audet, 2009). Problem programov usposabljanja v Sloveniji je, da je večina programov usmerjena ali v pridobivanje poklicnih ali strokovnih kompetenc, veliko je programov, ki usposabljujejo npr. za točno določeno splošno ali osebnostno kompetenco, kot so običajno najbolj obiskani komunikacija, timsko delo, upravljanje z ljudmi. Kljub pridobljenemu znanju na tem področju so udeleženci običajno razočarani, ker v praksi niso bili nič bolj uspešni kot pred usposabljanjem.

Ko sem v prejšnji točki govorila o sodobnem ekosistemu podjetništva, sem nameravala izpostaviti pomen celovite obravnave podjetnika, definiranja njegovih potreb glede na karierne in podjetniške cilje in individualne priprave programa usposabljanja drugih podpornih storitev, ki jih v posamezni fazi potrebuje. Potencialni podjetnik ali start-up podjetnik potrebuje veliko podpornih storitev, običajno gre za splet podpornih aktivnosti. Smiselno je postaviti kratkoročne cilje (1 leto) in tem slediti s primernimi ukrepi, aktivnostmi in programom usposabljanja za pridobitev kompetenc. Podjetnik potrebuje načrt pridobivanja kompetenc za podjetništvo, ki ustreza njegovim časovnim, osebnostnim, podjetniškim ciljem. Z mentorjem jih, podobno kot v programu načrtujeta, mentor sodeluje pri izvajanju. Običajno se pri praktičnem delu izkaže, da podjetnik nima razvitih še drugih kompetenc, zato skupaj z udeležencem usposabljanja program dopolnita in ga ponovno preverita glede na cilje. Gre za stalen proces načrtovanja, izvajanja, spremljanja, testiranja, evalviranja in spreminjanja glede na potrebe posameznikov.

Takšen je bil program PVSP in tudi zaradi takšnega koncepta programa je bil uspešen. Vključen je v programe usposabljanja v predinkubaciji, to je razvoj podjetniške ideje, njeno preverjanje v praksi in usposabljanje za pridobitev kompetenc, pomembnih za podjetništvo. V nadaljevanju bom predstavila dva programa, podobno strukturirana kot PVSP, ki v središče postavljata podjetnika, individualno obravnavo ugotavljanja, načrtovanja in razvoja potrebnih kompetenc za podjetništvo, ki mu primanjkujejo, sodelovanje z mentorjem in usposabljanje.

Podoben program kot PVSP so izvajali v Dunedinu na Novi Zelandiji, poimenovan SEED (Student Enterprise Experience in Dunedin) (Cornwall, 2015). Cilj programa je bilo usposabljanje za pridobitev potrebnih kompetenc za podjetništvo, razvoj orodij za delo v podjetništvu, vključitev udeležencev v poslovne mreže in spodbuda talentiranim študentom za odločitev za podjetništvo. Drugi cilj programa je bil prepričati širšo javnost in mlade v Dunedinu in Novi Zelandiji za študij podjetništva. V program usposabljanja so vključili 16

talentiranih diplomantov, ki so skozi 4 tedensko intenzivno usposabljanje pridobivali potrebne kompetence v skladu s programom. 30 % usposabljanja je bilo v učilnici, ostalo na terenu. Program je potekal v sodelovanju z lokalnimi deležniki, sodelovali so drugi podjetniki, izvedenih je bilo vrsto tematskih razgovorov s seniorji. Ves čas je sodeloval mentor, ki je z udeleženci sodeloval pri razvoju in preverjanju ideje. Program je bil tesno povezan z lokalnim okoljem, trajal je 4 tedne. Program je bil zelo intenziven, udeleženci so bili prisotni ves čas, oblikovali so se v time s štirimi udeleženci. Skupaj so razvijali ideje, največ časa so uporabili za pridobivanje izkušenj na terenu, spoznavanju okolice in razgovori z izkušenimi podjetniki. Razmerje med usposabljanjem v učilnici in delom na terenu je močno v korist praktičnemu delu (70 %). Vsaka skupina je imela svojega mentorja, ki je sodeloval skozi ves proces, oblikovali so »pool mentorjev« in sodelovali pri delu drugih skupin. Mentorji so bili visoko usposobljeni in motivirani za delo z udeleženci. Strošek usposabljanja je bil 34.000 evrov (v nadaljevanju €). Od tega so polovico prejeli študentje kot štipendijo, ostalo so bili stroški izvajanja programa. Veliko predavateljev, akademikov in lokalnih podjetnikov je sodelovalo prostovoljno, kar dodatno ocenjujejo strošek v višini 9.600 €. Študentje so pred in po usposabljanju podali svoje mnenje o programu. Rezultat je bil, da se je bistveno povečal interes za študij podjetništva, da so pridobili nove podjetniške in splošne kompetence, da so izboljšali odnos do podjetništva in bodo v bodoče razmišljali o ustanovitvi podjetja (Cornwall, 2015).

V Evropski uniji se Nemčija srečuje z nizko stopnjo podjetništva in relativno malo start-up podjetji. Ob tem v Nemčiji zaznavajo veliko visokokakovostnega raziskovanja, vendar je prenos rezultatov raziskav v poslovno prakso majhen. Na osnovi teh dejstev se je nemška vlada odločila podpreti razvoj inovativnega in tehnološkega podjetništva. Zato je zvezno ministrstvo, pristojno za ekonomske zadeve in energijo, leta 1998 začelo izvajati program, imenovan EXIST (nem. *Existenzgründungen aus der Wissenschaft*) (Rebernik et al., 2016). Namen programa, v okviru katerega financirajo več različnih iniciativ, je spodbujanje podjetniške kulture med študenti in raziskovalci na univerzah, razvijanje inovativnih start-up podjetij in uspešnejša komercializacija rezultatov raziskav. Za izvedbo so izbrali partnerstva vsaj treh organizacij na regionalni ravni, ki so vključevali univerzo, znanstveno ustanovo in podjetje, ki so skupaj pomagali spodbujati podjetništvo na univerzah. Med več kot sto prijavljenimi so leta 1998 izbrali pet pilotnih partnerstev, ki so vključevala 20 univerz. Partnerstva so do leta 2001 prejela več kot 21,5 milijona evrov za stroške opreme in svetovanja. Leta 2002 so vključili še 10 partnerstev z vključenimi 37 univerzami, ki so uporabile model, razvit v prvih pilotnih partnerstvih. V programu EXIST je bilo tako ustanovljenih približno 500 podjetij. Leta 2000 so v program EXIST dodali novo iniciativo, imenovano EXIST SEED (kasneje preimenovano v EXIST Business Start-up Grant), s katero so financirali denarno nadomestilo za delo in poslovno svetovanje za študente, diplomante in zaposlene na univerzah. Trenutno obsega program EXIST tri iniciative, ki jih sofinancira tudi ESS: Iniciativa »EXIST kultura podjetništva« podpira razvoj in implementacijo strategij za izboljšanje podjetniške kulture. Financiranje je obsegalo ustanovitev kontaktnih točk kot podporo zainteresiranih za ustanovitev start-up

podjetij. Na teh točkah se lahko dodatno izobražujejo in usposablajo ter se vključijo v start-up mrežo na regionalni ravni. Od leta 2010 univerzam podeljujejo tudi nagrado za najboljšo podjetniško strategijo in podporo. Trenutno je iniciativa osredotočena na spodbujanje podjetniških univerz s financiranjem, in to tistih, ki imajo strategijo vključevanja v ustanavljanje spin-off podjetij in ponujajo podjetniške podporne storitve.

Iniciativa »EXIST Business Start-up Grant« podpira študente, diplomante in znanstvenike pri razvoju inovativnih tehnologij in na znanju temelječih start-up podjetij. Iniciativa na osnovi enoletnega financiranja posameznikov z denarnim nadomestilom za delo omogoča, da v tem času razvijejo svoj poslovni model, testirajo njegovo ekonomsko smotrnost, pridobijo potrebna finančna sredstva in začnejo ustanavljati podjetje. S tem posameznikom omogočajo, da brez lastnega tveganja preverijo, ali je podjetniška pot zanje prava in oblikujejo pravi tim ljudi za ustanovitev start-up podjetja.

Iniciativa »EXIST prenos raziskave« pa financira naslednjo fazo razvoja podjetja, in sicer razvoj potrebnih virov za dokaz tehnične izvedljivosti start-up ideje in pripravo začetka poslovanja. Uspešnost programa EXIST se kaže v neposrednih in posrednih učinkih. Od začetka izvajanja programa je bilo ustanovljenih več kot 1.700 inovativnih in tehnoloških start-up podjetij. Na vseh 117 vključenih univerzah se je podjetniška kultura bistveno izboljšala in se kaže tako v pedagoškem delu kot v raziskovanju in administraciji. Najpomembnejše je, da se v okviru programa razvite aktivnosti večinoma izvajajo tudi po zaključku projekta. Program ima tudi širše, posredne učinke na okolje, saj se je v tem času povečalo število različnih drugih iniciativ za spodbujanje podjetništva, med katerimi so tekmovanja za najboljše poslovne načrte na regionalni ravni, mreže start-up skupnosti in druge aktivnosti, ki promovirajo podjetništvo.

Najpomembnejši dejavniki uspeha programa EXIST so posamezniki in organizacije, ki delujejo kot promotorji, zadostna finančna sredstva, ustrezen management programa, nenehna evalvacija iniciativ in zavezanost vseh, vključenih v projekt, k razvoju podjetniške kulture. Največji izziv programa je bil pridobiti ustrezne ljudi s področja podjetniškega svetovanja in podpore, saj so plačila v javnem sektorju bistveno nižja kot v zasebnem. Kljub izzivom in tveganjem je bil program EXIST v splošnem ocenjen kot uspešen, predvsem zato, ker initiative dosegajo trajnost in se nadaljujejo tudi po izteku financiranja (Rebernik et al., 2016).

Oba primera programov poudarjata pomen spodbujanja podjetništva med študenti in diplomati ter programe, ki bodo mlade motivirali, aktivirali in usposobili za vstop v podjetništvo.

Tudi Slovenija z različnimi ukrepi omogoča mladim lažji vstop na trg dela, za dvig kompetenc zaposljivosti in svetovanja in usposabljanja za vodenje kariere. V nadaljevanju predstavljam ukrepe, ki so za lažji prehod na trg dela mladih vključeni v drugi Izvedbeni

načrt Jamstvo za mlade za obdobje 2016, ki ga je Vlada RS sprejela maja 2016. Ukrepe razvršča v dve skupini, in sicer na:

- zgodnje ukrepanje in
- aktivacijo na trgu dela.

Izvedeni bodo trije glavni sistemski ukrepi na področju **zgodnjega ukrepanja in aktivacije pred prihodom mladih na trg dela** ter dva ukrepa, ki sta namenjena mladim med **izobraževanjem**. Ciljna skupina teh ukrepov so predvsem mladi, ki so še vključeni v izobraževanje ali so na prehodu iz izobraževanja na trg dela. Ukrepi zgodnjega ukrepanja bodo usmerjeni na področje vseživljenjske **karijerne orientacije**, kot so karierni centri za mlade, spodbujanje prožnih oblik učenja in podpora kakovostni karierni orientaciji za nadarjene, nadaljnji razvoj in izvajanje dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu, projektno delo z gospodarstvom v lokalnem in regionalnem okolju pod nazivom po kreativni poti do znanja, dvig kakovosti sistema vrednotenja neformalno in priložnostno pridobljenih znanj za uspešno vključevanje na trg dela.

**Sistemske spremembe na področju pripravnštva vključujejo:** ukrepe v zvezi z volonterskim pripravnštvom, ukrepe v zvezi s predpisi o opravljanju pripravnštva in strokovnih izpitov na področju socialnega varstva, vzgoje in izobraževanja, zdravstva in knjižničarstva ter ukrepe v zvezi z zaposlovanjem mladih v javnem sektorju. S pripravnštvom se sicer ne razvijajo specifično podjetniške kompetence, se pa povečujejo kompetence, ki povečujejo zaposljivost, hkrati pa tudi velik del kompetenc, ki so potrebne za podjetništvo. Z izkušnjami in pridobljenimi kompetencami pri pripravnštvu imajo mladi več možnosti za uspešno podjetniško pot, če ocenijo, da je njihova podjetniška ideja izvedljiva.

**Prenova sistema poklicnega izobraževanja**, ki vključuje: prenovo sistema poklicnega izobraževanja ter postopno uvedbo sistema vajeništva in spodbujanje praktičnega usposabljanja pri delodajalcih. Podobno je pri prenovi poklicnega usposabljanja ključna boljša povezanost z delom že v času šolanja. Zakon o vajeništvu, ki je v javni obravnavi, predlaga, da se v vajeniški obliki izobraževanja najmanj 50 odstotkov izobraževalnega programa izvede kot praktično usposabljanje z delom pri delodajalcu, najmanj 40 odstotkov celotnega izobraževalnega programa pa izvede šola.

Poleg navedenih, se v program aktivacije uvrščata še dva ukrepa v obdobju šolanja. To je **spodbujanje ustvarjalnosti, podjetnosti in inovativnosti**, ki vključuje spodbujanje kompetenc ustvarjalnosti, podjetnosti in inovativnosti med mladimi, storitve univerzitetnih inkubatorjev ter storitve podore inovativnim socialnim podjetjem, krepitev kompetenc podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v gimnazijah in osnovnih šolah in Youthstart – podjetnostni izzivi, kot mednarodni projekt. Drugi program za šolajočo mladino je **štipendiranje**, preko katerega se bodo dodeljevale



kadrovske štipendije preko Regijskih štipendijskih shem, štipendije za deficitarne poklice, štipendije – AD Futura (študij v tujini) ter štipendije za specializirane in deficitarne poklice v kulturi.

Usposabljanje za dvig podjetniških kompetenc študentov in diplomantov se je razvilo tudi v okviru tako imenovanih »Start-up vikendov« ob sodelovanju z Univerzitetnimi inkubatorji, tehnološkimi parki in podjetniškimi inkubatorji. Študentje v enem ali več vikendih v skupinah ali sami pripravijo poslovni načrt in se po sodobnih metodah usposabljujejo za pridobivanje kompetenc, potrebnih za podjetništvo. Na podlagi teh aktivnosti so študentje zadnja leta ustanovili več start-upov, s katerimi so vstopili v Univerzitetne inkubatorje.

Za spodbujanje podjetnosti med mladimi v šolah po vsej vertikali poteka več projektov v sodelovanju z izobraževalnimi institucijami, podjetji in z mednarodnim sodelovanjem. S spodbujanjem podjetnosti med mladimi, spoznavanje s kompetencami, pomembnimi za podjetništvo, bodo mladi skozi razvoj svoje podjetniške ideje ali ustanovitvijo in delovanjem npr. dijaškega podjetja, v vlogi »podjetnika«, razvili kompetence, za katere mladi podjetniki ugotavljajo, da jim jih primanjkuje in jih ni mogoče pridobiti z učenjem, temveč z igro vlog ali delovanjem v realnem okolju. Te kompetence bodo skozi svoj razvoj razvijali in nadgrajevali. Ob zaključku šolanja ne bodo imeli razvitih le strokovnih, temveč tudi splošne in osebnostne kompetence, ki jih bodo kasneje potrebovali kot podjetniki ali kot iskalci zaposlitve.

#### **1.4.2 Aktivacija mladih na trgu dela**

Izvedeni bodo štirje sistemski ukrepi in šest ukrepov, namenjenim mladim brezposelnim osebam, starim do 29 let (MDDSZ, 2016). **Krepitev svetovalnega dela z mladimi** na ZRSZ bo vključevala svetovanje za hitro aktivacijo mladih in za dolgotrajno brezposelne mlade. Cilj tega ukrepa je izvajanje kvalitetnega svetovanja svetovalcev na ZRSZ za zaposlovanje, za opolnomočenje mladih in za vodenje lastne kariere. Ukrep se bo izvajal s povečanim številom svetovalcev.

**Preprečevanje in odkrivanje prekarizacije** na trgu dela bo vključevalo mediacijo in svetovanje ter okrepljene inšpekcijske službe. Cilj ukrepa je zaveščanje mladih in preprečevanju prekarnih oblik dela mladih. Vse prepogosto se namreč samozaposlitev spremeni v prekarno delo.

**Mednarodna mobilnost mladih** ima za cilj pomoč mladim, ki si priložnost želijo poiskati na evropskem trgu dela, se vključiti v izobraževanje, usposabljanje ali zaposlitev na podlagi delovnih izkušenj v tujini ali preko študijskih izmenjav v tujini. V ta ukrep so vključeni Tvoja prva zaposlitev, ki jo izvaja Evropski portal za zaposlitveno mobilnost

(EURES), transnacionalna mobilnost za mlade z manj priložnostmi in mobilnost študentov iz socialno šibkejših okolij.

**Informiranje in obveščanje** o jamstvu za mlade in ukrepih, ki so mladim na voljo in o priložnostih za usposabljanja, razvoj podjetniške ideje ali zaposlitev.

**Usposabljanje in izobraževanje brezposelnih mladih** ima za cilj povečanje zaposljivosti mladih z dodatnim usposabljanjem ali izobraževanjem za poklice, po katerih povprašujejo delodajalci in so prilagojeni njihovim potrebam. Spodbujali bodo tudi usposabljanja in izobraževanja za nove karijerne perspektive in poklice na področju kulture. Projektno učenje za mlade odrasle usposablja osipnike in socialno izključene za ponovni vstop v izobraževanje ali na trg dela. Usposabljanje na delovnem mestu omogoča brezposelni mladi osebi usposabljanje v obdobju 2 do 3 mesecev v sodelovanju z mentorjem. Udeleženec v obdobju usposabljanja pri delodajalcu ni zaposlen. Brezposelni mladi tako pridobi potrebne spretnosti in veščine na konkretnem delovnem mestu, delodajalec po preteku nima obveze, da udeleženca usposabljanja zaposli. Program naj bi omogočil usposabljanje 2.291 mladim udeležencem. Program »Neformalno izobraževanje in usposabljanje za mlade« pa je namenjen mladim do 30. leta, ki jim primanjkuje kompetenc, ki jih potrebujejo delodajalci, mladi iskalec pa jih nima. Cilj je, da se v to usposabljanje do leta 2020 vključi 2.750 mladih. Program »Zmorem, ker znam« je namenjen pridobivanju poklicnih kvalifikacij za potrebe delodajalcev in praktično usposabljanje pri delodajalcih.

**Spodbude za zaposlovanje mladih** so namenjene spodbujanju zaposlovanja mladih brez izkušenj. Spodbude so namenjene sofinanciranju pripravništva ali prvi zaposlitvi s ciljem trajnejše zaposlitve. Sofinancirani bodo programi »Prvi izziv«, trajno zaposlovanje mladih, pripravništvo v socialnem varstvu in na področju vzgoje in izobraževanja ter program mladi za mlade.

**Ukrepi za ranljive mlade** vključujejo programe aktivacije dolgotrajno brezposelnih mladih, ki so na Zavodu za zaposlovanje prijavljeni več kot 12 mesecev in podpora mladim s posebnimi potrebami, kot so javna dela, prehod mladih s posebnimi potrebami na trg dela in spodbujanje vključenosti socialno izključenih mladih v lokalno okolje.

**Podpora podjetništvu** mladih vključuje pomoč mladim, ki se želijo preizkusiti na samostojni podjetniški poti, predvsem z zagotavljanjem podpornega okolja in preko usposabljanj, mentorstva, svetovanj in zagona podjetij. Spodbujali se bosta tudi poslovno sodelovanje in zaposlovanje mladih v mladinskih zadrugah in v drugih oblikah socialnega podjetništva. V okviru tega ukrepa se bo izvajalo spodbujanje podjetnosti pri mladim z izhodom v podjetništvo, spodbujanje podjetništva med mladimi, osnovno svetovanje in presoja poslovne ideje, spodbuda za mlada podjetja, spodbujanje poslovnega sodelovanja

in zaposlovanja mladih v mladinskih zadrugah, nacionalna mreža za mlade na področju socialnega podjetništva, spodbujanje ženskega podjetništva.

**Mladi na podeželju** vključuje shemo plačil za mlade kmete in pomoč za zagon dejavnosti za mlade kmete. Cilj ukrepa je spodbujati mlade za vzpostavitev in razvoj kmetijske dejavnosti in spodbujanje ustanavljanje novih delovnih mest in povečanje zaposlenosti v kmetijskem sektorju.

**Projekti za mlade**, kamor uvrščamo izvedbo raznovrstnih projektov na temo razvoja novih možnosti zaposlovanja in samozaposlovanja mladih kot odgovor na družbene izzive, izvedbo raziskovalnih projektov z namenom povezovanja med akterji v trikotniku znanja, pri čemer bodo izhodišča potenciali posameznega raziskovalca in njegovih prebojnih idej.

Izvedbeni načrt Jamstvo za mlade se izvaja le v manjšem delu, večina ukrepov se bo začela izvajati od septembra 2016 dalje. Iz spleta vseh ukrepov lahko ocenim, da jih je zelo malo povezanih z izobraževanjem in usposabljanjem za podjetništvo mladih. To so programi svetovanje za karierno orientacijo v višini 20,26 milijonov €, podjetnost med mladimi 4,6 milijonov €, svetovanje na ZRSZ 6,2 milijonov €, mladi na podeželju – vzpostavitev in razvoj kmetijske dejavnosti in ustvarjanje delovnih mest 61,4 milijonov € in spodbujanje podjetništva med mladimi 15 milijonov €. Skupaj bo po »Izvedbenem načrtu Jamstvo za mlade 2016–2020« namenjenih 299,4 milijonov €, izmed tega za programe spodbujanja podjetništva 107,46 milijonov €. Analiza med vrednostjo programov nam prikaže, da so sredstva razporejena med programi nesorazmerno, saj je npr. za karierno orientacijo namenjenih 20,26 milijonov €, za podjetništvo v kmetijstvu celo 61,4 milijonov €, medtem ko je za programe podjetništva, torej tudi usposabljanje, le 15 milijonov €, če prištejemo še podjetnost med mladimi skupaj 19,4 milijonov €. Te številke žal kažejo, da se tudi v tej finančni perspektivi Vlada RS ne zaveda pomembnosti podjetništva za mlade, kakor je opredeljeno v GEM 2015 in v »Start-up Manifestu«.

## **2 PREDSTAVITEV PROGRAMA PODJETNO V SVET PODJETNIŠTVA 2013 IN 2014**

Ob poglobljeni gospodarski krizi se je brezposelnost mladih v Sloveniji po letu 2008 povečala, hkrati pa obstoječa srednja in velika podjetja niso izkazovala potreb po novih zaposlitvah, še posebej ne po zaposlovanju mladih z zaključeno visoko izobrazbo, ki so praviloma brez delovnih izkušenj. Kot odziv na te probleme je Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi v sodelovanju z občino Zagorje že v letih 2010–2012 razvil in izvajal program Podjetno v svet podjetništva. Program je bil sofinanciran iz Evropskega sklada za regionalni razvoj in sicer iz prednostne usmeritve razvoj regij. Usmerjen je bil v spodbujanje podjetništva med mladimi z višjo in visoko izobrazbo v občini Zagorje. Usposabljanje je trajalo 6 mesecev. Cilj je bila ustanovitev podjetja in zaposlitev v njem. Vir podatkov za predstavitev programa PVSP v letih 2013 in 2014 sem črpala iz

dokumentacije v zvezi s pripravo programa, prijavo programa, odobritev, izvajanje, vodenje in koordinacija programa PVSP 2013 in 2014.<sup>2</sup>

Tudi Slovenija se je po gospodarski krizi 2008 soočala s problemom visoke brezposelnosti mladih. Delovnih mest za zaposlovanje mladih z višjo, visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo praktično ni bilo. Mladih se je lotevala apatija in brezizhodnost, saj je gospodarska kriza prizadela ves svet, torej tudi v državah EU ni bilo delovnih mest. Mladi sodijo med ranljivejše skupine na trgu dela ter predstavljajo kategorijo, ki se sooča z največjim neskladjem med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela (Zavod RS za zaposlovanje, 2015). Na MDDSZ so iskali rešitve za spodbujeno zaposlovanje mladih. Program Podjetno v svet podjetništva je v celoti odgovarjal na takratne izzive; predvsem je motiviral mlade, omogočil jim je pogled na karierno pot z drugega zornega kota – tudi podjetništvo je lahko ena od možnih kariernih poti, še posebej v situaciji, ko primanjkuje delovnih mest za mlade. Program je mladim omogočal optimističen pogled na prihodnost. Zato se je MDDSZ odločilo, da bo program Podjetno v svet podjetništva v letu 2013 izvajalo kot eksperimentalni program Evropskega socialnega sklada. Z usposabljanjem in mentorstvom visoko in višje izobraženih mladih na območju vse Slovenije so želeli spodbuditi nastajanje novih podjetij, ki bodo imela potencial rasti ter bodo spodbujala zaposlovanje mladih oz. preprečevala povečevanje njihove brezposelnosti in povečala njihovo zaposljivost. Naročnik programa je bilo MDDSZ, vodilni partner je bil RCR Zagorje ob Savi. Program se je izvajal na območju vseh 12 statističnih regij, zato so bile poleg RCR Zagorje partnerice v programu regionalne razvojne agencije iz preostalih 11 regij.

Partnerice v projektu v programu PVSP 2013 in 2014 so bile naslednje regionalne razvojne agencije:

1. Regionalni center za razvoj d. o. o., RCR Zagorje ob Savi (vodilni partner),
2. RASR, Razvojna agencija savinjske regije, d. o. o., Celje,
3. Regionalna razvojna agencija MURA d. o. o., Murska Sobota,
4. Regionalna razvojna agencija Posavje, Krško,
5. RRA Severne Primorske, Regijska razvojna agencija d. o. o. Nova Gorica,
6. RRA Notranjsko-kraške regije, Regionalna razvojna agencija za pospeševanje razvoja gospodarstva, turizma in kmetijstva, d. o. o., Pivka, ki se je kasneje preimenovala v RRA Zeleni kras,
7. Regionalna razvojna agencija ljubljanske urbane regije, LUR, Ljubljana,
8. RRA Koroška, Regionalna razvojna agencija za Koroško regijo d. o. o., Dravograd,
9. Razvojni center Novo mesto, Svetovanje in razvoj, d. o. o., Novo mesto,
10. BSC, poslovno podporni center, d. o. o., Kranj,

---

<sup>2</sup> Gre za številne dokumente, ki so bili podlaga za izvajanje PVSP in se nahajajo pri vodilnem partnerju RCR Zagorje in na MDDSZ. Na vpogled so na RCR Zagorje ob Savi.

11. Regionalni razvojni center Koper, Koper,
12. Mariborska razvojna agencija p. o., MRA Maribor.

Program je bil sofinanciran iz sredstev Evropskega socialnega sklada in MDDSZ. Podlaga za izvajanje programa je bil »Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013«, razvojna prioriteta Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti, prednostna usmeritev pa Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost. Program je skladen z Lisbonskimi cilji in smernicami Evropa 2020. V okviru programa sta se upoštevali in spremljali horizontalni politiki enakih možnosti in trajnostnega razvoja. Enake možnosti so se spremljale na podlagi evidenc vključenih – ob enakem izpolnjevanju pogojev so izvajalci težili k uravnoteženi vključenosti po spolu. Trajnostni razvoj se je spremljal tako, da so udeleženci pri razvoju svoje podjetniške ideje vključili elemente trajnostnega razvoja. Program je pozitivno vplival na trajnostni razvoj posameznih regij, v katerih so se ustvarjale nove podjetniške ideje in nova delovna mesta. Cilji programa so bili:

- zagotavljanje podpore, zlasti v obliki usposabljanja, predvidoma mladih z višjo in visoko izobrazbo,
- ustvarjanje novih delovnih mest v podjetništvu,
- zaposlovanje mladih.

Usposabljanje udeležencev je v PVSP 2013 potekalo 5 mesecev. V PVSP 2013 je bilo vključenih na območju vse Slovenije 250 udeležencev; v vsaki regiji 2 skupini po 10 udeležencev, v Zasavju 3 skupine po 10 udeležencev. Prva skupina je začela z usposabljanjem decembra 2012 kot testna skupina, na kateri se je razvil in testiral program, dokumentacija, vsebine in metode dela, ki so se kasneje prenesle na partnerje iz vse Slovenije. Cilj programa je bilo 35 % izhodov v zaposlitev v lastnem podjetju, samozaposlitev ali zaposlitev pri drugem delodajalcu. Kljub doseganju in preseganju rezultatov v programu PVSP 2013 (60,8 % izhodi) in izjemno dobrim odzivom udeležencev, se je zaradi različnih administrativnih ovir in zapletov ter nasprotovanju nekaterih uradnikov na različnih ministrstvih (predvsem Organu upravljanja), program PVSP 2014 začel izvajati šele marca, v nekaterih regijah aprila 2014. V PVSP 2014 se je usposabljal 360 udeležencev, 3 skupine po 10 udeležencev iz vsake regije, usposabljanje je trajalo 4 mesece. Skupno se je v programu PVSP 2013 in 2014 usposabljal 610 udeležencev.

Vlada RS je januarja 2014 sprejela izvedbeni načrt »Jamstvo za mlade«. Eden od ukrepov Jamstva za mlade je bil tudi program PVSP, ki se je izvajal v letih 2013 in 2014. Tudi PVSP 2014 se je izvajal kot eksperimentalni program Evropskega socialnega sklada v Sloveniji, bil pa je umeščen tudi v Katalog programov Aktivne politike zaposlovanja pri MDDSZ. V PVSP 2013 in 2014 je bil cilj spodbujanje podjetništva in zaposljivosti in so se kot rezultati šteli izhodi v zaposlitvah v lastnem podjetju kot tudi zaposlitve pri drugem

delodajalcu. Glede na moja raziskovalna vprašanja in cilje magistrskega dela bom pri nadaljnji predstavitvi programa predstavila povezave med podjetništvom in zaposljivostjo v programu tako po vsebini kot tudi pri izvedbi.

## **2.1 Način izvajanja in vsebina programa**

Namen programa je podjetniško usposabljanje mladih, visoko izobraženih brezposelnih oseb v Sloveniji. Program je inovativen tako v pristopu kot tudi vsebini, saj uvaja model mentorstva in dodatnega usposabljanja, prilagojenega posameznikom in skupinam, ki bodo razvijale svoje poslovne ideje in pripravljale vse potrebno za ustanovitev podjetja. Cilji programa so bili (MDDSZ & RCR Zagorje ob Savi, 2012, 2013): zagotavljanje podpore, zlasti v obliki usposabljanja mladih z višjo in visoko izobrazbo, ustvarjanje novih delovnih mest v podjetništvu in zaposlovanje mladih. Ciljna skupina so bili mladi do 35 leta z višjo, visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo. Ciljna skupina sicer ni bila usklajena z evropskimi priporočili Jamstva za mlade. Ciljna skupina v EU so mladi do 26 leta, toda zaradi dolgotrajnega študija v Sloveniji večina mladih vstopa na trg dela kasneje, zato si je Slovenija »izpogajala«, da so bili v Sloveniji v program Jamstvo za mlade vključeni mladi do 29. leta. Program PVSP 2013 se je začel pred jamstvom za mlade in je vključeval ciljno skupino mladih do 35 let, zato je tudi v programu PVSP 2014 ciljna skupina udeležencev ostala nespremenjena. Za namene poročanja se je posebej spremljala ciljna skupina udeležencev do starosti 29 let.

V času vključitve v usposabljanje so mladi razvijali svoje podjetniške ideje in jih pripeljali do realizacije v skupinah ob strokovnem vodstvu oz. mentorstvu strokovnjakov z izkušnjami iz podjetništva, gospodarstva ter raziskovalnih in izobraževalnih institucij. V proces identifikacije poslovne ideje, njenega razvoja, preverjanja, neprestanega izboljševanja in odločitve je bilo vključeno tudi neprestano motiviranje udeležencev, v posameznih primerih se je uvajalo tudi prototipiranje. Pomemben del programa je raziskava trga.

Za uspešnost programa je izjemno pomembna tudi usposobljenost mentorjev. Zato je bilo v program vključeno tudi usposabljanje mentorjev, kjer je bil podrobno predstavljen program PVSP, njegovi cilji, usmeritve, vzpostavitve in uvedbe enotne dokumentacije programa, enako razumevanje navodil, okvirne vsebine in metode dela, dogovor o uporabi metod dela in orodij pri usposabljanju, dogovori o skupnih aktivnostih in prenosih dobrih praks. Program usposabljanja mentorjev je ob sodelovanju z MDDSZ izvajal vodilni partner, sodelovali so notranji mentorji, skrbniki in občasno zunanji mentorji in direktorji vseh partnerjev.

Posamezna skupina udeležencev PSVP je štela 10 članov, ki so se v letu 2013 usposabljali 5 mesecev, v letu 2014 pa 4 mesece. V tem obdobju so pripravljali in razvili svojo podjetniško idejo. V obdobju usposabljanja so bili udeleženci zaposleni pri vodilnem

partnerju ali enem od partnerjev programa. Udeleženci so bili zaposleni pri RRA za določen čas (za čas izvajanja projekta), prejeli so minimalno plačo in vsa nadomestila v skladu z delovno pravno zakonodajo (sorazmerni del regresa, letni dopust, povrnitev stroškov prevoza na delo, prehrane, zdravniški pregled). Vsak udeleženec je pripravil poslovni načrt za razvoj svoje ideje in ustanovitev podjetja. Udeleženci so lahko svoje ideje v obdobju usposabljanja v programu razvijali individualno, če je bil izražen interes tudi v skupinah. V obdobju vključitve v program so udeleženci lahko svojo idejo tudi preoblikovali oz. spremenili. Cilj usposabljanja za vsakega posameznika je bil, da najkasneje v obdobju enega leta po zaključku usposabljanja ustanovi lastno podjetje, se samozaposli ali zaposli pri drugem delodajalcu. Na podlagi preteklih izkušenj je bilo ugotovljeno, da so bile osebe, ki so bile vključene v usposabljanje, tudi sicer bolj zaposeljive, četudi niso ustanovile svojega podjetja ali se samozaposlile. Zato se je kot kazalnik uspešnosti programa spremljalo tudi število oseb, vključenih v program usposabljanja, ki so dobile zaposlitev v roku 12 mesecev po zaključku vključenosti v program.

Program PVSP sestavljajo dve aktivnosti in sicer usposabljanje udeležencev in vodenje in koordinacija na nivoju operacije. PVSP 2014 je poleg naštetih omogočal tudi nagrade novo nastalim podjetjem, kar pa ni predmet tega magistrskega dela. Prva aktivnost predstavlja program usposabljanja z vključitvami in zaposlitvami udeležencev, druga aktivnost je projektne narave in je vezana na vodenje in koordinacijo programa.

Program se je izvajal na podlagi neposredne potrditve operacije med MDDSZ in vodilnim partnerjem. Podlaga za pričetek programa je bila vloga, ki jo je vodilni partner predložil MDDSZ, jo uskladi z MDDSZ in skupaj z ministrstvom predložil organu upravljanja, to je bila Služba vlade za razvoj in kohezijsko politiko. Organ upravljanja je z odločbo podal soglasje za izvajanje programa oz. z dodatnimi pogoji predpisal, katere pogoje mora tako posredniško telo (MDDSZ) kot tudi upravičenec (RRA kot vodilni partner in vsi partnerji), izpolnjevati. Sledila je priprava, usklajevanje in podpis pogodbe med MDDSZ in vodilnim partnerjem RCR.

Na podlagi te pogodbe se je pripravila, uskladila in pridobila soglasje MDDSZ k pogodbam vodilnega partnerja, pogodba s partnerji. Hkrati je bilo potrebno urediti vse potrebno za vpis v informacijski sistem evropskih skladov v Sloveniji (ISARR) ter dodelitev pravic vodilnemu partnerju in partnerjem za poročanje in oblikovanje zahtevkov. Na podlagi podpisane pogodbe in podpisanih pogodb med RCR in partnerji ter izpolnjevanja pogojev glede zagotavljanja prostora in kadrov, se je program lahko začel izvajati. Vzporedno s temi procesi je vodilni partner pripravljaval vzorce dokumentacije, ki so služili pri izvajanju programa, posredniško telo pa Navodila za izvajanje operacij PVSP 2013 in PVSP 2014. Navodila Organa upravljanja so bila že v veljavi in so jih bili dolžni izvajalci v celoti upoštevati, še posebej navodila glede informiranja, stroškov in druga.

## 2.2 Izbor udeležencev

Že v programu je bilo opredeljeno, da bo vsaka skupina štela 10 udeležencev. Udeleženci so bili izbrani na podlagi javnega poziva. Javni pozivi za vključitev kandidatov v usposabljanje so potekali približno istočasno, vsaka RRA je pripravila, objavila in izvedla javni poziv za izbor udeležencev v njihovi regiji. Vsebina javnih pozivov in prijavnih dokumentacije, pogoji in merila za vključitev v program so bili enaki za vse partnerje, razlikovali so se le v specifikah regije (lokacija izvedbe, datumi vključitve, termini in lokacije informativnih delavnic ...). Po podpisu partnerskih pogodb so vse RRA kot partnerji prilagodile svoje akte o sistemizaciji tako, da so v sistemizacijo delovnih mest vključile katalog (opise del) za udeležence PVSP. Postopek je bil zaradi zakonodaje za javni sektor nekoliko dolgotrajnejši v javnih zavodih v 100 % državni lasti (3), zato so te agencije s programom in javnimi pozivi praviloma začele kasneje kot ostali partnerji. Dogovor je bil, da vsi partnerji istočasno objavijo javne pozive za vključitev udeležencev v program PVSP, toda RRA Ljubljanske urbane regije, Mariborska razvojna agencija in RRA Posavje so zaradi daljših postopkov potrjevanja dokumentov razpise objavile običajno en mesec kasneje kot ostali partnerji.

Postopek javnega poziva udeležencev je bil v vseh regijah enak. To je bilo zagotovljeno na način, da je RCR kot vodilni partner pripravil skupna navodila in dokumentacijo pod naslovom »Javni poziv in obrazci ter priloge za izvedbo operacije«. Dokumentacija je vsebovala vzorce naslednjih dokumentov: javni poziv, prijava, vprašalnik, izjava prijavitelja, pogodba o zaposlitvi, obvestilo kandidatu – o sprejemu v operacijo, obvestilo kandidatu – zavrnitev, obvestilo kandidatu – dopolnitev vloge, vabilo kandidatu – 1. delovni dan, vabilo kandidatu – zdravniški pregled, poslovník o delu strokovne komisije, sklep o imenovanju strokovne komisije, vabilo na 1. sejo strokovne komisije, ocenjevalni list člana strokovne komisije, sistematizacija delovnega mesta, izjava člana komisije o varovanju poslovne skrivnosti in nepovezanosti s kandidati, vzorec zapisnika ocenjevalne komisije. Po potrditvi vzorca dokumentacije s strani skrbnice na MDDSZ so vodilni partnerji in partner pristopili k postopku javnega poziva za vključitev v operacijo PVSP. Potrjeval se je le prvi vzorec in vse spremembe, pri vseh nadaljnjih pozivih je vodilni partner le obvestil MDDSZ o javnem pozivu.

V javnem pozivu je vsaka agencija/partner opredelila območje, iz katerega so se prijavljali kandidati – po sedežu stalnega bivališča, namen in cilji programa, lokacija izvajanja, datum začetka usposabljanja, pogoje za vključitev v program. V program so se lahko vključile osebe, ki so izpolnjevale naslednje pogoje: imajo VI., VII. ali višjo stopnjo izobrazbe (ne glede na šolski oz. študijski program oz. vrsto študija), imajo stalno bivališče v eni od občin, ki so upravičene za vključitev v program in so vpisani v evidenco brezposelnih oseb pri ZRSZ, so na zadnji možni rok prijave stari manj kot 35 let (oz. na ta dan dosežejo starost 35 let). Program je omogočal, da se v primeru, da se na poziv ni odzvalo dovolj ustreznih kandidatov, ki so izpolnjevali pogoje, ali če je strokovna komisija



ocenila kot smiselno, lahko vključili tudi kandidati z dokončano srednjo stopnjo izobrazbe in osebe, starejše od 35 let, pri čemer so za njih veljali enaki izborni postopki. Vloga na javni poziv je bila enostavna, treba je bilo predložiti življenjepis, fotokopijo dokazila o izobrazbi, potrdilo o vpisu v evidenco brezposelnih oseb na Zavodu RS za zaposlovanje, brez pogoja, koliko časa je oseba morala biti brezposelna, izpolnjen vprašalnik (predstavitve sebe in svoje podjetniške ideje), parafiran osnutek pogodbe o zaposlitvi na regionalni agenciji in izpolnjeno izjavo prijavitelja, da se strinja s pogoji javnega poziva. Javni poziv je bil objavljen na spletnih straneh vodilnega partnerja – RCR in partnerjev ter na spletni strani programa PVSP, ko je bila vzpostavljena. Povezave so bile vzpostavljene na spletni strani občin, Zavoda za zaposlovanje, mladinskih centrov, gospodarskih in obrtnih zbornic. Ob objavi javnega poziva je vsak partner izvedel vsaj eno informativno delavnico. Nekateri partnerji so zaradi dejstva, da delujejo na širšem območju, izvedli več delavnic.

Izborni postopek je vodila komisija, ki so jo imenovali direktorji RRA. Člani komisije so bili vključeni notranji mentor in/ali skrbnik pogodbe, zunanji mentor in predstavnik/predstavnica območne službe ZRSZ, ki je pristojna za posamezno regijo. Odločitev o izboru je sprejela komisija na osnovi izpolnjenih pogojev za vključitev, izpolnjenega vprašalnika ter opravljenih razgovorov s potencialnimi kandidati, kjer je ocenila njihove podjetniške potencialne, znanja, motiviranost in interese. Izborni postopek je potekal v treh fazah, in sicer:

- pregled vlog s formalno-administrativnega vidika ter pregled formalno popolnih vlog z vidika izpolnjevanja pogojev,
- pregled in ocena izpolnjenih vprašalnikov, pri čemer je lahko posamezen kandidat prejel največ 100 točk na osnovi izpolnjenega vprašalnika. Na razgovor je bilo pozvanih prvih štirideset kandidatov (ali vsi kandidati, v kolikor je bilo popolnih vlog manj kot 40), ki so na osnovi ocene vprašalnika prejeli največ točk. Pri ocenjevanju se je upoštevalo:
  - pretekle izkušnje, pridobljena znanja in veščine (do 20 točk),
  - karierni cilji (do 10 točk),
  - podjetniške lastnosti (do 30 točk),
  - poslovna ideja in možnost njene realizacije (do 30 točk),
  - motivacija za uspešno delo v projektu (do 10 točk),
- razgovori s kandidati in odločitev komisije na osnovi opravljenih razgovorov.

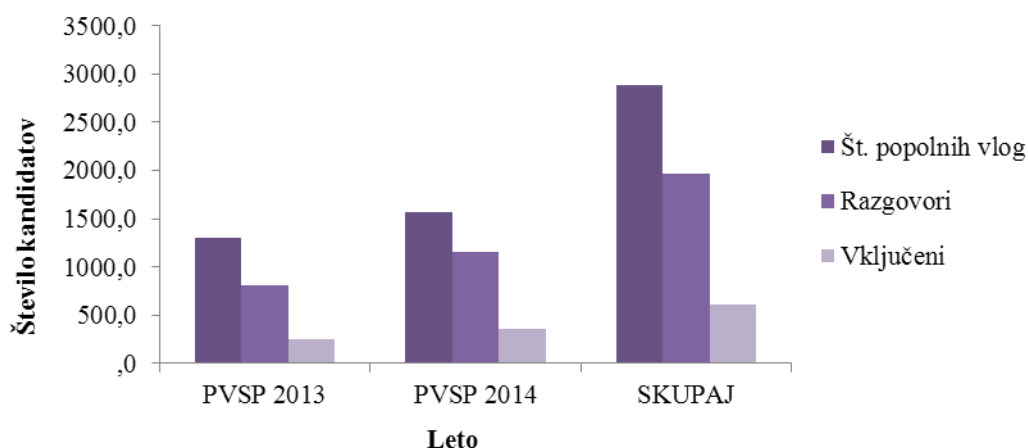
Na podlagi tako izvedenega izbornega postopka je komisija oblikovala listo 10 udeležencev in listo rezervnih udeležencev glede na število točk. Program je bil fleksibilen tudi v tem, da je bilo mogoče nadomestiti udeleženca, ki je zaradi odprtja podjetja in zaposlitve v njem ali zaposlitve pri drugem delodajalcu predčasno zaključil program. V tem primeru se je štelo kot pozitiven izhod, če je bilo usposabljanje v prvi polovici obdobja

in je bilo po mnenju mentorjev mogoče vključiti novega kandidata iz rezervne liste (s soglasjem MDDSZ). Udeleženci, ki so se kasneje vključili v usposabljanje, so zamujene vsebine nadoknadili z individualnim delom.

Program je imel na nek način vgrajen tudi razvojni vidik, saj so skupine vedno šteje 10 udeležencev, ne glede na to, ali je šlo za veliko regijo, kot je npr. Ljubljana z okolico ali za male regije, kot npr. Zasavje ali Notranjsko-kraška regija. Rezultat tega je bil, da se je na prve javne pozive na LUR prijavilo več kot 150 kandidatov, v malih regijah pa okrog 20 kandidatov. Večje število prijavi in 40 intervjujev je partnerjem omogočalo, da so izbrali in v program vključili najustreznejše kandidate. Program PVSP se je od ostalih programov za mlade razlikoval že v pogojih javnega poziva. Za vključitev v PVSP ni bilo potrebno, da so bili kandidati dolgotrajno brezposelni, temveč je bil pogoj, da so bili prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje. Tako so imeli dostop do programa tudi visoko motivirani kandidati s podjetniškimi cilji in so bili zato uspešnejši tudi v obdobju usposabljanja. Kandidati so morali predstaviti svojo podjetniško idejo, v razgovoru so morali izkazati tudi pripravljenost za podjetništvo. V nekaterih regijah so izborne postopke izvedli s pomočjo psiholoških testov, s pomočjo katerih so ugotavljali, ali imajo kandidati kompetence, zaželeno za vključitev v program.

Na dva javna poziva PVSP 2013 se je v vseh regijah prijavilo 1.308 kandidatov, razgovori so bili opravljeni z 811 kandidati, izbranih je bilo 250 udeležencev, od tega 174 žensk in 76 moških. V letu 2014 se je na tri javne pozive prijavilo 1.574 kandidatov, razgovori so bili izvedeni s 1.151 udeleženci, izbranih je bilo 368 udeležencev, od tega 244 žensk in 124 moških. Zaradi predčasnih izhodov v zaposlitev je bilo 8 udeležencev vključenih iz rezervnih seznamov. Na javne pozive za program PVSP 2013 in 2014 se je na območju vse Slovenije prijavilo 2.882 kandidatov, razgovori so bili opravljeni z 1.962 kandidati, izbranih je bilo 610 udeležencev, od tega 414 žensk in 196 moških. Slika 1 prikazuje število prispelih vlog, izvedenih razgovorov in izbranih kandidatov ter število žensk in moških, vključenih v program.

Slika 3: Število vlog PVSP 2013 in PVSP 2014



Vir: RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo o izvajanju operacije PVSP 2013, 2015; RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo o izvajanju operacije PVSP 2014, 2016.

Po izboru so kandidati prejeli pozitivne sklepe ali obvestila, da niso vključeni v usposabljanje. Izvedeni so bili zdravniški pregledi in na predvideni datum so udeleženci podpisali pogodbo o zaposlitvi, ki je bila sestavni del razpisne dokumentacije in se zaposlili na regionalni agenciji za določen čas.

Na podlagi opisanih postopkov izbora lahko ocenjujemo, da so bili javni pozivi transparentni, postopki pa korektni. To utemeljujem s tem, da so po prvem krogu ocenjevanja, od 2.882 kandidatov s 1.962 kandidati, oziroma 68 % vseh kandidatov, ki so bili najbolj ocenjeni na podlagi meril, izvedli razgovore. Ta podatek kaže tudi na to, da so bile komisije visoko strokovne in motivirane, da glede na pogoje javnega razpisa izberejo najboljše kandidate. Ocenjujem, da je v veliki meri to tudi odziv na dejstvo, da je bil vsak partner odgovoren za doseganje rezultata. Hkrati nam podatek, da je bilo v obeh letih zanimanje med brezposelnimi mladimi z višjo ali visoko izobrazbo veliko, saj se je na 610 prostih mest za vključitev v program prijavilo 2.882 kandidatov, kar je 4,7 krat več, kot je bilo razpisanih mest. Med vključenimi je bilo kar 68 % žensk, kar se povezuje tudi s smerjo izobrazbe – približno enak je delež udeležencev družboslovnih smeri študija, kjer je po podatkih ZRSZ v izobraževanje na nekaterih fakultetah, kot so socialno delo, pedagoške smeri, novinarstvo in politične vede, zdravstvo, vključenih preko 70 % žensk (ZRSZ, 2015).

## 2.3 Mentorji

Program je temeljil na delu udeležencev z mentorji. V program so bili vključeni tako imenovani notranji in zunanji mentorji. Notranji mentorji so bili redno zaposleni strokovnjaki na RRA. Glede na to, da je večina agencij izvajala splošne naloge razvoja, hkrati pa sodelovalo tudi pri razvoju podjetništva v regijah, je bilo večina notranjih mentorjev tako imenovanih generalistov, torej usposobljenih, da vodijo udeležence skozi

proces usposabljanja od začetka do zaključka usposabljanja, jim svetujejo pri razvoju njihove podjetniške ideje in pri pripravi poslovnega načrta. Kot se je izkazalo, je bila vloga mentorja zelo pomembna tudi zato, ker so udeležencem olajšali pot vstopa na trg, jih pripravljali na komuniciranje s poslovnimi partnerji in sodelovali pri prvih razgovorih s potencialnimi kupci, dobavitelji, državno upravo, še posebej, če je udeleženec potreboval kakšne dodatne pogoje za opravljanje dejavnosti. Vsak partner, ki je izvajal program, je imel na razpolago povprečno sofinanciranje 1,7 mentorja, torej so lahko sodelovali še drugi strokovnjaki v RRA, specialisti za druga področja: za oblikovanje celostne podobe, IT, trženje. Najpomembnejša je bila pomoč pri »odpiranju vrat«, kot so se izrazili mentorji, kjer so sodelovali tako direktorji agencij kot drugi sodelavci z bogatimi socialnimi mrežami. Mentorji so izvajali naslednje vsebine programa:

- koordinacija izobraževanj in dogodkov,
- izborni postopek kandidatov,
- individualno svetovanje pri pripravi poslovnega načrta,
- izvedba delavnic za pripravo poslovnega načrta,
- izvedba delavnic za pripravo finančnega dela poslovnega načrta,
- izvedba delavnic o ustanavljanju podjetij in registraciji – VEM točka,
- izvedba delavnic s področja računovodstva in financ,
- individualno svetovanje s področja računovodstva in knjigovodstva,
- izvedba delavnic na temo pridobivanje evropskih sredstev,
- izvedba delavnic za pridobivanje drugih virov financiranja,
- izvedba delavnic za pripravo celovite grafične podobe podjetja,
- izvedba delavnic na področju reklame, medijev ter promocije,
- izvedba delavnic na področju razvoja kadrov v podjetju,
- organizacija dogodkov in spremstvo udeležencev na dogodkih,
- individualno delo z udeleženci po posameznih področjih, ki jih s svojimi,
- kompetencami lahko pokrijejo zaposleni pri vodilnem partnerju,
- spremljanje in poročanje o delu na projektu,
- administrativna podpora.

Pri delu vsake skupine udeležencev je sodeloval tudi zunanji mentor. Zunanji mentor je bil v program vključen v obdobju, kolikor je trajala vključitev udeležencev programa. V vseh regijah so sodelovali zunanji mentorji z znanjem in izkušnjami na različnih področjih, referencami na področju podjetništva, financ, človeških virov, inovativnosti, tudi nekdanji podjetniki. Vsem 12 zunanjim mentorjem je bilo skupno to, da imajo razpoznavno ime v okolju in veliko poslovnih in socialnih mrež, ki so jih dali na razpolago tudi udeležencem. Zunanji mentorji so izvajali naslednje naloge:

- mentorstvo, svetovanje udeležencem PVSP,

- sodelovanje z ostalimi mentorji pri pripravi programa usposabljanja udeležencev, pripravi programa dela zunanjega mentorja in usklajevanje programa,
- sodelovanje na dogodkih, kjer sodelujejo udeleženci PVSP.

Zunanji mentorji so sodelovali v programu v obsegu najmanj 28 ur mesečno. Dejansko pa je bil koncept programa takšen, da naj bi bili vsi mentorji udeležencem na razpolago ves čas, kot se je izrazil eden od zunanjih mentorjev 24/7.

Nadaljnja značilnost programa je bila, da je bila odgovornost partnerjev, da so izbrali mentorje, ki bodo s svojimi kompetencami zagotavljali kvalitetno izvajanje programa, doseganje rezultatov in zadovoljstvo udeležencev. Zaradi fleksibilnosti in prilagodljivosti programa je moral biti mentor kreativen, inovativen, prilagodljiv vsaki skupini in udeležencem. Za vsako skupino udeležencev so morali najti optimalno razmerje med vsebinami usposabljanja ter razmerjem med skupinskim in individualnim usposabljanjem. V programu je bil postavljen okvir: vodilni partner je predlagal nabor možnih in priporočenih tem, uporaba poslovnega modela (CANVAS), uporaba sodobnih podjetniških pristopov (LEAN) itd. Zunanji in notranji mentor sta predlagala program in načrt dela, prilagojen predznanju udeležencev v skupini, motivaciji, delu v skupinah, igranju vlog in delu na terenu. Izvajala so se tudi redna srečanja mentorjev, kjer so predstavili svoje izkušnje pri delu z udeleženci, predloge za nove vsebine, predloge glede uporabe novih metod in orodij, predloge po sodelovanju med posameznimi regijami, načrtovanje in izvedba skupnih dogodkov na nivoju programa, kjer so sodelovali vsi partnerji.

V programu je istočasno sodelovalo najmanj 24 mentorjev in v programu je bila omogočena tudi izmenjava mentorjev, s čimer so mentorji lahko kvalitetno izvedli mentorstvo za več vsebin. Izvedba programa je zahtevala tudi poglobljena specialistična znanja na nekaterih področjih, ki jih mentorji niso pokrili. Za ta usposabljanja in svetovanja so vodilni partner in partnerji angažirali zunanje izvajalce. O tem več pri programu usposabljanja.

## **2.4 Program usposabljanja**

V programu PVSP 2013 je program potekal 5 mesece, v programu PVSP 2014 pa 4 mesece. Vsebine programa so bile enake, zato bom v nadaljevanju predstavila vsebino programa za 4 mesece. Okvirni program so notranji in zunanji mentorji pripravili pred začetkom usposabljanja posamezne skupine, podrobnejši program se je pripravljaj mesečno in tedensko. Program je bil sestavljen iz skupinskih in individualnih usposabljanj ter individualnega dela pod mentorstvom notranjega in/ali zunanjega mentorja.

Vsebine programa so bile po mesecih načrtovane in izvedene tako, da je bilo prva dva meseca več skupinskega usposabljanja, tretji in četrti mesec pa več individualnega dela. Program je bil sestavljen tako, da so si vsebine sledile po logiki priprave poslovnega

načrta. Skupinska usposabljanja so bila poleg kratkega teoretičnega dela usmerjena na konkretne ideje, ki so jih udeleženci razvijali. Tako so npr. pripravljali dele poslovnega načrta pri vsakem usposabljanju skozi vaje in domače delo, rezultate pa testirali na terenu. Že na začetku usposabljanja so delali tudi na terenu na konkretnih projektih in ocenjevali svoje podjetniške ideje. Po zaključku vsakega meseca so bili postavljeni cilji za naslednji mesec.

V nadaljevanju predstavljam vsebine in način dela, ki so se izvajale po mesecih in so vodile do realizacije ciljev. Delo v prvem mesecu je potekalo pretežno skupinsko, z notranjim in zunanjim mentorjem. Razmerje med skupinskim in individualnim usposabljanjem je bilo 75 % : 25 %. Prvi delovni dan je pri vseh RRA potekal enako in sicer: predstavitev programa, predstavitev dela RRA, seznanitev s potekom dela, z delovnim okoljem, organizacijo dela, seznanitev z zunanjim mentorjem in usposabljanjem za varstvo pri delu. Pomembni del začetka dela je bila javna predstavitev udeležencev in njihovih podjetniških idej, kjer so sodelovali vsi vključeni v projekt na RRA, zunanji mentor in drugi vabljeni. Udeleženci so v prvem mesecu pridobili osnovna znanja o podjetništvu, »design thinking« (opazovanje, analiziranje, ugotavljanje, reševanje, ustvarjanje), empatija, brainstorming, vizualizacija, prototipiranje, poslovni modeli, Business model generation, poslovni modeli (CANVAS), pridobivanje veščin: načrtovanje ciljev, upravljanje s časom, individualno delo, generiranje in vrednotenje poslovnih idej, razvoj poslovnega modela, vrednost izdelka (VP, ki vključuje koristi, probleme, rešitve) in segmentacija trga (tip trga, vrste kupcev), iskanje »Product to Market Fit«, izdelava načrta za testiranje VP (»ali koga zanima«), izvedba testiranja poslovnega modela, analiza, ugotovitve: »Product to Market Fit ali PIVOT«, izvedba testiranja VP, spoznavanje trga (tip, potencial, tržni delež) in konkurence. Vse navedene vsebine so se izvajale z notranjimi in zunanjimi mentorji. Konec prvega meseca so se začela specializirana usposabljanja na področju marketinga, timskega in projektnega dela.

V drugem mesecu je bilo razmerje med skupinskim in individualnim delom 51 % skupinskega in 49 % individualnega dela. Vsebine, ki so jih izvajali notranji in zunanji mentorji, so bile: razvoj poslovnega modela – nadaljevanje aktivnosti glede na individualno dinamiko (MVP, testiranje na terenu, PIVOT, individualno delo), poslovni načrt, poslovni bonton, uporaba spleta pri poslovanju podjetja, osnove računovodstva, obdavčitev podjetij, kako iščem službo na podjetniški način, delavnice na področju trženja, individualno delo z udeleženci na vseh obravnavanih temah.

V Tabeli 1 predstavljam mesečne cilje, na podlagi katerih so se pripravljali mesečni, tedenski in dnevni načrti izvajanja programa.

*Tabela 1: Mesečni cilji programa usposabljanja*

<b>Prvi mesec</b>	<b>Drugi mesec</b>	<b>Tretji mesec</b>	<b>Četrty mesec</b>
Osnovna znanja in podjetništva in poslovnega moduliranja	Razvoj poslovnega modela – nadaljevanje, sprememba smeri (PIVOT) ali sprememba podjetniške ideje	Razvoj poslovnega modela – uspešen test MVP, preverjanje podjetniške ideje	Razvoj poslovnega modela – uspešen test MVP
Izbor in preverjanje podjetniške ideje	Oblikovanje in testiranje minimalne izvedbe izdelka (MVP), preverjanje podjetniške ideje	Predstavitev izdelka/storitve in poizkus testne prodaje vsaj 20 kupcem	50 novih kupcev in njihova segmentacija
Izdelava individualnih poslovnih modelov in začetek testiranja	Spoznavanje in učenje veščin prodaje	Ime firme, logotip, slogan	Ponovni pregled, kaj kupec pričakuje in kaj dobi
Spoznanje tipa trga, potencialnih kupcev in konkurence	Priprava nabora elementov za izdelavo poslovnega načrta	Uporaba podjetniškega načina iskanja službe	Pregled MVP – že produkta
Spoznavanje in trening posameznih veščin (cilji, upravljanje s časom, nastopanje, spremembe)	Izdelava facebook strani in začetek mreženja	Konferenca PVSP 2014	100 vlog za zaposlitev (opcija)
Izdelava osnutka facebook strani, osnovna orodja spletnega komuniciranja	1. srečanje RRA	Bilten PVSP 2014	Poslovni načrt
Predstavitev poslovne ideje vodstvu RRA	Spoznavanje in učenje novega pristopa pri iskanju službe	Predstavitev napredka razvoja poslovne ideje vodstvu RRA	Predstavitveni letak (opcija)
	Predstavitev napredka razvoja poslovne ideje vodstvu RRA		Predstavitev poslovnega načrta vodstvu RRA in drugim vabljenim

*Vir: RCR Zagorje ob Savi, Program usposabljanja PVSP 2014, mesečni načrti dela, 2014.*

V tretjem mesecu je bilo izvedeno 25 % skupinskega in 75 % individualnega usposabljanja. Vsebine, ki so se izvajale v tretjem mesecu, so bile: generiranje poslovnega modela, vitko in agilno podjetje, upravljanje sprememb, pridobivanje nepovratnih sredstev, gospodarsko in obligacijsko pravo, intelektualna lastnina, moj produkt – inovacija, ustanavljanje podjetij in VEM točke, osnove celostne grafične podobe podjetja. Individualno delo je potekalo na vsebinah trženje, računovodstvo, finance, gospodarsko pravo – ustanavljanje podjetij, socialna omrežja in promocija preko njih, izdelava celostne grafične podobe za podjetniške podjeme udeležencev. V tretjem mesecu je bila izvedena tudi konferenca PVSP, kjer so se srečali vsi udeleženci in predstavili svoje podjetniške ideje na »Tržnici podjetniških idej«.

V četrtem mesecu so udeleženci sodelovali 20 % časa usposabljanja na skupinskih usposabljanjih, 80 % so izvajali individualne aktivnosti. Sodelovali so na konferenci ob podelitvi inovacij Zasavske regije, kjer je sodeloval Aleš Lisac, »inovator« in eden vodilnih strokovnjakov na področju marketinga v Sloveniji. Ob zaključku usposabljanja je potekala tudi zaključna predstavitev rezultatov usposabljanja udeležencev in njihova predstavitev poslovnih načrtov in nadaljnjih podjetniških ali drugih kariernih načrtov. V četrtem mesecu so se pri usposabljanju izvajale naslednje vsebine: razvoj poslovnega modela, vključujoč oceno in predloge rešitev za udeležence, gospodarsko in obligacijsko pravo, intelektualna lastnina, socialno podjetništvo, splošno o medijih in učinkoviti načini pojavljanja v medijih, dokončno oblikovanje in potrditev logotipa, imena, podjetja. Predstavili so tudi dobre prakse, npr. Chippolo, mlado hitro rastoče podjetje iz Zasavja, ki je bilo zelo uspešno tudi pri zbiranju sredstev na Kickstarterju.

Podala sem primer usposabljanja na RCR kot vodilnem partnerju za eno od skupin PVSP 2014. Mesečni cilji so bili pri vseh skupinah enaki. Dolžina potrebnega usposabljanja in individualnega dela je bila v celoti prilagojena predznanju, motivaciji in stopnji razvitosti podjetniške ideje oz. produkta (kot produkt razumem proizvod ali storitev). Če je imel udeleženec izdelan produkt ali njegov prototip in ga je že testiral v proizvodnem smislu, je produkt testiral na trgu in več aktivnosti namenja stalnemu preverjanju produkta in svoje podjetniške ideje.

Udeležencem je bilo v okviru programa omogočeno, da so se lahko udeležili usposabljanj, povezanimi s pogoji njihovega poslovanja. Npr. udeleženec je želel delati na področju turizma, pa ni izpolnjeval pogojev, torej mu je bilo v okviru programa omogočeno, da se je usposabljal za pridobitev licence za turističnega vodiča in je opravil izpit ter tako pridobil pogoje, če je usposabljanje sovpadalo v obdobje usposabljanja pri RRA in to usposabljanje ni oviralo usposabljanja na RRA v okviru programa. Posebna oblika usposabljanja so bili promocijski dogodki in mreženje, ki bodo predstavljeni v naslednjem poglavju.



## 2.5 Promocija in informiranje

Program PVSP je v skladu z evropskimi predpisi vključeval informiranje o programu, razširjen je bil s promocijo udeležencev in njihovih idej, promociji dogodkov in programa. Med te aktivnosti so uvrstili tudi mreženje.

Vsi udeleženci so v okviru programa v sodelovanju s strokovnjaki razvili in določili ime firme, logotip, nekateri tudi celotno podobo bodočega podjetja. Izdelali so prva predstavljena gradiva in vizitke za konferenco PVSP in za uporabo pri poslovanju. Udeleženci, ki so imeli resno namero, da ustanovijo podjetje, so promocijska gradiva uporabljali tudi po ustanovitvi podjetja. Pri informiranju, promociji in mreženju se je izkazalo, do katere faze so imeli posamezni udeleženci razvit in testiran izdelek ali storitev. Udeleženci, ki so skozi ves proces razvili in testirali izdelek, so ga lahko že ponujali na trgu. Najprej so imeli priložnost v okviru projekta na konferencah PVSP, kar nekaj jih je odprlo popoldanski s. p. že v obdobju usposabljanja.

Informiranje, promocija in mreženje je potekalo tudi na nivoju programa PVSP. Skupna promocija je vključevala: izdelavo celotne grafične podobe programa PVSP (slika 4), ki so jo enotno uporabljali vsi partnerji in vodilni partner ter udeleženci. K informiranju in promociji so vključevali tudi informiranje udeležencev o javnih pozivih, informiranje širše javnosti preko nacionalnih medijev o programu, udeležencih in dogodkih.

*Slika 4: Logotip programa Podjetno v svet podjetništva*



*Vir: RCR Zagorje ob Savi, Program usposabljanja PVSP 2014, mesečni načrti dela, 2014.*

Udeleženci so imeli v pogodbah o zaposlitvi obvezo, da se vključijo v promocijo projekta in predstavijo svoje podjetniške ideje in njihovo realizacijo v delu, ki zanje ne predstavlja poslovne tajnosti. Rezultati so se predstavljali na nivoju programa na konferencah PVSP, na nacionalnih dogodkih, ki so povezani s podjetništvom in/ali zaposlovanjem, kot npr. sodelovanje vseh partnerjev na Študentski areni, konferenci PODIM in drugih dogodkih nacionalnega značaja. Za vsako skupino udeležencev je bil pripravljen bilten v 5.000 izvodih, izdelana je bila spletna stran programa in facebook stran, ustanovljen je bil klub udeležencev PVSP, izdelani so bili enotni pingvini na nivoju programa in za vsakega partnerja, ki so predstavljali program na prireditvah.

Udeleženci, mentorji in vodstvo projekta so svoje podjetniške projekte predstavljali na različnih dogodkih regionalnega značaja, kot so na primer zaposlitveni sejmi in konference.

Najpomembnejši promocijski dogodek na nivoju vse Slovenije je bila izvedena Konferenca PVSP, običajno v 3. mesecu usposabljanja. Konferenca je bila v prvem delu namenjena predstavitvi programa, okroglim mizam podjetnikov ali drugih gostov, povezanih s podjetništvom. Hkrati pa so udeleženci svoje produkte predstavili na »Tržnici idej«, kjer je poleg predstavitve rezultatov prihajalo tudi do mreženja med udeleženci.

V obdobju 2007–2013 je bilo v Sloveniji iz evropskih strukturnih skladov sofinanciranih 95.300 projektov. Program PVSP je bil na natečaju »Kaj pa je bilo z evropskim denarjem narejeno za vaš kraj?« po mnenju širše javnosti izglasovan za najboljši projekt, ki je bil sofinanciran iz Evropskih skladov v finančni perspektivi 2007–2013.

## **2.6 Vodenje in koordinacija programa**

MDDSZ je bilo kot posredniško telo naročnik programa, RCR Zagorje ob Savi je bil upravičenec projekta oz. vodilni partner v projektu. Projekt je izvajalo 11 Regionalnih razvojnih agencij kot partnerjev in RCR Zagorje kot vodilni partner. RCR je sklenil pogodbo z MDDSZ, s katero je prevzel vodenje in koordinacijo programa na nivoju vse Slovenije. Z vsemi 11 agencijami je sklenil pogodbe, na katere je podalo soglasje MDDSZ in v katerih RRA prevzemajo odgovornost za kvalitetno izvedbo programa in doseganje rezultatov eno leto po zaključku usposabljanja. Program se je izvajal na podlagi tako imenovane neposredne dodelitve operacije. Regionalne agencije po Zakonu o regionalnem razvoju izvajajo razvojne naloge v regijah na podlagi javnega pooblastila in spodbujanje razvoja podjetništva in zaposlovanja spada med te naloge. Zato za izvedbo programa ni bil potreben javni razpis, seveda pa so morale RRA in vodilni partner izpolnjevati pogoje, ki so bili podani ob potrditvi vloge, tako s strani MDDSZ kot tudi organa upravljanja. Te zahteve so se nanašale na kadrovske in prostorske pogoje, obvezo za kvalitetno izvedbo, poročanja o napredku in rezultatih, vodenje revizijske sledi in preprečevanje dvojnega financiranja. Pri izvajanju je MDDSZ izdal navodila o izvajanju, upoštevala so se vsa navodila Organa upravljanja, hkrati je za operativno izvajanje navodila in enotne dokumente kot pripomoček pripravil tudi vodilni partner.

Program se je financiral iz Evropskega socialnega sklada in MDDSZ v razmerju 85 % EU sredstva in 15 % slovenski proračun. Stroški so se uveljavljali na podlagi izračuna in potrditve stroška na enoto. Na podlagi izkušenj preteklih let je RCR kot vodilni partner predložil metodologijo za vsako vrsto stroška, utemeljeno z dejansko porabo in potrebo po tej višini sredstev. Vrsta stroškov, ki so bili priznani, so bili: stroški plač mentorjev (zaposlenih na RRA in zunanjih), plače udeležencev (z vsemi pripadajočimi nadomestili), stroški zdravniških pregledov udeležencev, posredni stroški izvajanja programa,

amortizacija ali najem prostora in opreme za izvedbo programa, stroški zunanjih izvajalcev. Strošek na enoto je za program PVSP vključeval delo za obdobje 6 mesecev in vključitev udeležencev v usposabljanje za obdobje 5 mesecev in je znašal 12.784 € na udeleženca. Skozi izvajanje se je program izpopolnjeval in racionaliziral, zato se je program v letu 2014 skrajšal za en mesec, tako da je usposabljanje potekalo 4 mesece, vrednost stroška na enoto za udeleženca je bila 11.465 €. Za vodenje in koordinacijo programa so bili vodilnemu partnerju priznani stroški plač in potni stroški zaposlenih, ki so vodili, usklajevali in nadzirali program pri vodilnem partnerju. Skupna vrednost programa je v letu 2013 znašala 3.888.417 €, v letu 2014 pa 4.320.452 €. V stroških na enoto so bile nekatere vrste stroškov standardizirane in omejene navzgor. Tako je npr. strošek zunanjih izvajalcev lahko znašal največ 50 € na uro brez DDV, vse storitve zunanjih izvajalcev so se oddajale ob upoštevanju načel javnega naročanja, tudi če je šlo za manjše vrednosti, postopke za zunanje izvajalce in storitve je vodila vsaka agencija zase z upoštevanjem enakih navodil. Zaradi poenotenega računalniškega spremljanja dodeljevanje sredstev preko enotnega informacijskega sistema (v nadaljevanju ISARR) so se vnašale vse listine, povezane s programom, spremljala so se vsa stroškovna mesta pri vseh partnerjih, pred izplačili so bile s strani MDDSZ izvedene kontrole na kraju samem pri vodilnem partnerju, RCR in še enem ali dveh partnerjih. Izvedeni sta bili dve reviziji Organa za nadzor proračuna oz. z njegove strani pooblaščen revizijske družbe KPMG in obkrat je bilo mnenje pozitivno brez pripomb. S tem želim poudariti, da ne le vsebina in kvalitetna izvedba usposabljanja, temveč je tudi ustrezno vodenje in usklajevanje programa pomembno za dobro doseganje rezultatov in uspešno delo. Pri tem je posebej pomembno, da je bilo sodelovanje MDDSZ odlično in je stalna dvostranska komunikacija in fleksibilnost in hitra odzivnost skrbnice in vseh, ki so na MDDSZ sodelovali pri projektu, bistveno prispevala k dobremu izvajanju projekta in doseganju rezultatov.

### **3 RAZISKAVA O USPEŠNOSTI IN VPLIVU PROGRAMA PVSP NA ZAPOS LJIVOST MLADIH**

Empirični del temelji na kvalitativni analizi, ki odgovarja na vprašanje, kako je program PVSP prispeval k povečanju zaposljivosti vključenih udeležencev, kaj so bili ključni elementi uspeha in kakšna je stroškovna učinkovitost programa. Pri tem analiziram vsebinski, organizacijsko-izvedbeni in finančni vidik programa ter s pomočjo rezultatov intervjujev odgovorjam na naslednja raziskovalna vprašanja.

Glavna raziskovalna vprašanja so:

- kakšni so bili rezultati glede zaposljivosti po zaključenem programu?
- Kakšno je razmerje med stroški in koristmi programa?
- Kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa z vidika udeleženca, mentorja (notranjega in zunanjega) in skrbnice pri naročniku Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti?

To poglavje vključuje predstavitev metodologije, rezultatov programa PVSP 2013 in 2014, vključno s finančno analizo, izvedbo intervjujev, rezultate in ugotovitve izvedenih intervjujev po metodi utemeljene teorije in ugotovitve glede na cilje. Na podlagi rezultatov intervjujev sem izdelala ugotovitve, kakšni so bili rezultati glede zaposljivosti udeležencev, kakšen je finančni učinek programa in kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa.

### **3.1 Metodologija**

Empirična raziskava temelji na raziskovalnem načrtu, ki vključuje analizo sekundarnih podatkov in kvalitativno raziskavo o dejavnikih, ki so vplivali na izvedbo programa. Glavni vir sekundarnih podatkov so poročila o izvajanju projekta, ki bodo odgovorila predvsem na vprašanja, povezana z zaposljivostjo in podjetništvom ter vplivom programa na oba elementa. Drugi del raziskave temelji na izvedenih intervjujih, njihovi analizi ter predstavitvi rezultatov in ugotovitev.

Za izvedbo raziskave sem izdelala naslednje korake v raziskovalnem načrtu:

- pregled literature,
- opredelitev raziskovalnega problema,
- analiza sekundarnih podatkov (rezultatov programa vsebinsko, organizacijsko, finančno),
- razvoj raziskovalnega instrumenta, oblikovanje vprašanj,
- pilotni intervju in dopolnitev vprašanj,
- opredelitev ciljnih skupin za izvedbo intervjujev in izbira intervjuvancev,
- izvedba intervjujev,
- analiza intervjujev, rezultati in ugotovitve,
- ugotovitve glede na cilje.

Analiza uspešnosti je izdelana na podlagi rezultatov 1 leto po zaključku usposabljanja, ki slonijo na zaključnih poročilih PVSP 2013 in PVSP 2014. Vsebinski analizi sem dodala še finančno, kjer sem analizirala stroške glede na koristi 1 leto po zaključku programa.

Pri kvalitativni raziskavi sem uporabila tehniko zbiranja podatkov v obliki intervjuja. Vrste intervjujev delimo po različnih kriterijih (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005), kot so značilnosti vprašanj (nestrukturirani, delno strukturirani, strukturirani intervju), osebnostni (glede na osebo), tematski (glede na temo), glede na število udeležencev (individualni, skupinski), glede na način izvedbe (standardizirani, nestandardizirani). Pri nestrukturiranem intervjuju raziskovalec določi samo okvirno temo spraševanja glede na raziskovalni problem. Pri takšnem intervjuju ni vnaprej natančno pripravljenih vprašanj, pogovor je manj formalen, vzdušje je podobno sproščenemu razgovoru. Pri delno

strukturiranem intervjuju so pripravljena okvirna vprašanja, izvedba intervjuja je prepuščena situaciji in toku pogovora. Strukturirani intervju poteka po vnaprej pripravljenih vprašanjih. Proces pridobivanja podatkov je poenoten pri vseh, vsi intervjuvanci odgovarjajo na enaka vprašanja, vsi imajo enaka navodila, uporabljajo se enaki postopki. Prednost tega intervjuja je, da omogoča hitrejše napredovanje, sogovornika sta ves čas osredotočena na osnovno tematiko razgovora, vpliv izpraševalca je nekoliko zmanjšan in manj oseben. Pomanjkljivosti pa so v tem, da so odgovori bolj skopi, vprašani pa nima možnosti pojasnjevanja izven okvira. Glede na zastavljene cilje in prednosti strukturiranega intervjuja sem se odločila za to obliko.

### **3.2 Rezultati programa PVSP v letih 2013 in 2014**

Cilji programa PVSP za leto 2013 in 2014 so bili enaki, glede na različno število vključenih oseb so bili kazalniki, ki so se spremljali, različni. Cilji programa so bili:

- zagotavljanje podpore, zlasti v obliki usposabljanja, predvidoma mladim z višjo in visoko izobrazbo,
- ustvarjanje novih delovnih mest v podjetništvu,
- zaposlovanje mladih.

Opredeljeni so bili tudi naslednji kazalniki (kvantificirani cilji):

- število zaposlenih, ki so vključeni v vseživljenjsko učenje: PVSP 2013 je 250 oseb, PVSP 2014 je 360 oseb (če je kdo od udeležencev predčasno zaključil program in so finančna sredstva dopuščala, so se lahko vključili dodatni udeleženci),
- število zaposlitev ali samozaposlitev 12 mesecev po zaključku usposabljanja najmanj 35 % od vključenih udeležencev: PVSP 2013 je 87 oseb, PVSP 2014 je 126 oseb.

Iz tabele 2 je razvidno število izhodov PVSP 2013 in PVSP 2014, odstotek, ki ga izhodi predstavljajo glede na vključene udeležence in število izhodov, in odstotek glede na vključene udeležence v obeh letih po posamezni RRA in skupaj.

Tabela 2: Rezultati PVSP 2013 in 2014 eno leto po zaključku usposabljanja

Partner	2013		2014		Skupaj	
	Število izhodov	%	Število izhodov	%	Število izhodov	%
RASR, Razvojna agencija Savinjske regije, d. o. o.	12	60,0	22	73,33	34	68,0
Regionalna razvojna agencija MURA d.o.o.	7	35,0	16	53,33	23	46,0
Regionalna razvojna agencija Posavje	12	60,0	22	73,33	34	68,0
RRA Severne Primorske, Nova Gorica	13	65,0	19	63,33	32	64,0
RRA Notranjsko-kraške regije, d. o. o.	9	45,0	17	56,67	26	52,0
Regionalna razvojna agencija – LUR	13	65,0	18	60,00	31	62,0
RRA Koroška	15	75,0	25	83,33	40	80,0
Razvojni center Novo Mesto	14	70,0	23	76,67	37	74,0
BSC, poslovno podporni center, d. o. o.	14	70,0	25	83,33	39	78,0
Regionalni razvojni center Koper	12	60,0	26	86,67	38	76,0
Mariborska razvojna agencija p. o.	13	65,0	16	53,33	29	58,0
RCR Zagorje d. o. o.	18	60,0	20	64,52	38	63,3
<b>Skupaj</b>	152	60,8	249	69,17	401	65,7

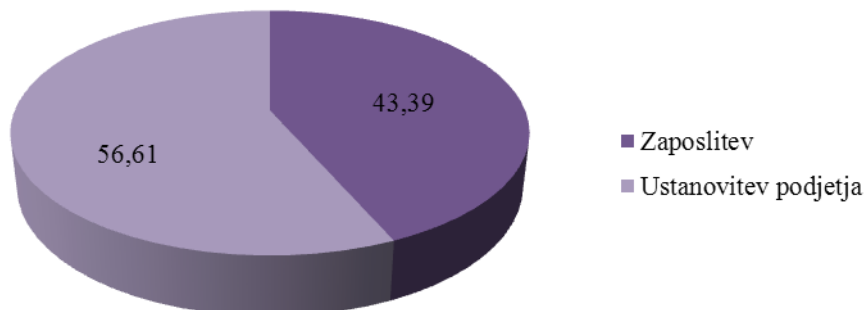
Vir: RCR Zagorje ob Savi, Poročilo o izhodih PVSP 2013, 2016b; RCR Zagorje ob Savi, Poročilo o izhodih PVSP 2014, 2016c.

Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da je bilo skupno število izhodov v letu 2013 (cilj je bil 87 izhodov) za 65 izhodov preseženo in je bil odstotek izhodov 60,8 %. V letu 2014 je bilo realiziranih 69,17 % izhodov, kar pomeni, da so cilj 126 izhodov presegle za 123 izhodov. Skupno je bilo v obeh letih za 188 izhodov več kot je bil predvideni cilj. Skupaj je bilo 401 izhodov v zaposlitev ali ustanovitev podjetja ali s. p. in zaposlitev v njem, kar je za 88 % več, kot je bil kazalnik programa. Vse RRA so bistveno presegle načrtovane cilje, to je 35 % izhodov v zaposlitev ali podjetništvo. V regiji z največ izhodi v obeh letih je bil rezultat presežen kar za 2,3 krat glede na cilje. Z analizo rezultatov sem poskušala ugotoviti, ali so lahko rezultati posledica razvitosti regije, kjer se je program izvajal, zato sem ločeno prikazala rezultate za regije, vključene v Kohezijsko regijo Vzhodna Slovenija in rezultate regij, vključenih v Kohezijsko regijo Zahodna Slovenija.

Pri analizi rezultatov je pomembno upoštevati tudi velikost regije. V vsaki skupini se je usposabljal 10 udeležencev ne glede na velikost regije. V večjih regijah, kot je na primer Osrednjeslovenska, je na prvi javni poziv prispelo 153 vlog, medtem ko je v manjših regijah, kot sta Zasavje in Notranjsko-kraška, na javni poziv prispelo približno 20 vlog. Izmed večjega števila vlog je praviloma lažje izbrati najustreznejše udeležence. V manjših regijah, kjer ni bilo kandidatov iz ustreznih ciljnih skupin, so izjemoma vključevali tudi udeležence, ki sicer niso izpolnjevali pogojev glede ciljne skupine, torej so bili starejši od 35 let ali z nižjo izobrazbo od zahtevane.

Slika 5 prikazuje, kakšno je bilo število izhodov v zaposlitev in v podjetništvo in kakšno je bilo razmerje med izhodi. Podatki so prikazani tudi v Prilogi 2, Tabela 1.

*Slika 5: Izhodi v zaposlitev in podjetništvo v %*



V letu 2013 je bilo 74 izhodov v zaposlitev, 78 pa v ustanovitvi podjetja in zaposlitvi v njem (v nadaljevanju izhodi v podjetništvo). Razmerje med zaposlitvami in izhodi v podjetništvo je bilo 49 % : 51 %. V letu 2014 je bilo izhodov v zaposlitev 100, izhodov v podjetništvo pa 149. Razmerje je bilo 40 % : 60 % v korist podjetništva. V obeh letih so udeleženci ustanovili 227 podjetij in se v njih zaposlili, kar predstavlja 56,61 %, 174 oz. 43,39 % udeležencev se je zaposlilo pri drugem delodajalcu.

Posamezne RRA so imele različno uspešnost po posamezni skupini, kljub temu da so bili praviloma v RRA isti mentorji, medtem ko so se v nekaterih regijah menjevali zunanji mentorji. Največje odstopanje v izhodih je imela RRA Mura, ki je imela skupino v letu 2013 z le 10 odstotno uspešnostjo, oz. izhod je imel le en udeleženec in njihovo tretjo skupino v letu 2014, kjer so beležili 90 % izhodov. RRA Mura je v stečajnem postopku, kljub temu je v intervjuju sodeloval njihov mentor in skrbnik. Regija, ki je bila po rezultatih obeh let najuspešnejša glede na izhode po enem letu, je bila Koroška. Tudi mentor RRA Koroške regije je sodeloval v intervjuju.

Ker je pomemben del uspešnosti programa tudi finančni vidik, bom v nadaljevanju predstavila tudi stroškovno učinkovitost programa za državo. Večkrat so se pojavljali komentarji, da je program drag, če ga primerjamo z drugimi programi za zaposlovanje ali podjetništvo mladih. V nadaljevanju bom predstavila stroške programa PVSP za leti 2013 in 2014 (v celoti, skupno s stroški vodenja programa za vso Slovenijo) in koristi, ki jih država prejme eno leto po zaključku usposabljanja. Ker so udeleženci različno zaključevali program, sem kot izhodiščni datum in podatke za leto 2013 vzela izhode na dan 31. 12. 2015 in učinke preračunavala v celotnem letu 2016, 2017 in 2018. Za udeležence PVSP 2014 sem kot izhodiščni datum in podatke o izhodih vključila na dan 01.07.2016. Izračuni se bodo nanašali na drugo polovico leta 2016, celotno leto 2017, celotno leto 2018 in polovico leta 2019.

Tabela 3 prikazuje višino stroškov na udeleženca za PVSP 2013 in 2014 ter povračilo davkov in prispevkov v državni proračun v obdobju izvajanja projekta oz. najkasneje 1 mesec po zaključku usposabljanja. Koristi za državo opredeljujem kot povračilo davkov in prispevkov v času izvajanja programa in povračila davkov in prispevkov 1 leto po zaključku usposabljanja.

- V času izvajanja usposabljanja so mentorji prejeli plačo za obdobje 6 mesecev v programu PVSP 2013 in 5 mesecev v PVSP 2014. Razlog je, da se en mesec pred usposabljanjem objavi javni poziv, izvaja informiranje in promocija ter izborni postopki za vključitev udeležencev v program, ravno tako se po zaključku usposabljanja pripravijo poročila, uredi vsa dokumentacija, zato sem upoštevala strošek plač mentorjev in strokovnega osebja pol meseca pred začetkom usposabljanja in pol meseca po usposabljanju. Kot vračilo prispevkov in davkov sem vključila 43 % povračilo prispevkov in davkov v proračun RS in ostale blagajne iz izplačane vsote plač mentorjev in zunanjim mentorjem.
- Udeleženci so za čas usposabljanja prejeli minimalno plačo z vsemi pripadajočimi nadomestili in sorazmernim delom regresa za čas usposabljanja. V izračunu sem upoštevala vrnjene davke in prispevke v višini 34,26 % od vrednosti plač udeležencev.
- Zdravniški pregledi, posredni stroški in stroški zunanjih izvajalcev so RRA predstavljale storitve, torej je od njih država prejela davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV).
- Stroški vodenja in spremljanja programa so pripadali vodilnemu partnerju in so bili sestavljeni iz stroškov plač, potnih stroškov in operativnih stroškov. V izračun z koristi države sem vključila povračilo prispevkov in davkov na plače in DDV.
- Vsi ostali stroški, ki so sestavljali strukturo stroška na enoto, niso prispevali davkov in prispevkov v proračun.
- V obdobju izvajanja programa v letu 2013 se je povrnilo 1.252.102 € prispevkov in davkov, v letu 2014 pa 1.387.687 €, kar predstavlja 32,16 € vseh vloženih sredstev države v program PVSP 2013 in 2014.



Tabela 3: Vložek države in povračila davkov in prispevkov v proračun RS v €

Vrsta stroška	Strošek izvajanja programa za 250 udeležencev	Vračilo davkov in prispevkov v obdobju izvajanja programa	Strošek izvajanja programa za 360 udeležencev	Vračilo prispevkov in davkov v obdobju izvajanja programa	Skupaj vračilo prispevkov za obdobje izvajanja programa
Strošek dela mentorjev	1.289.250,00	554.378,00	1.400.760,00	602.326,00	1.156.704,00
Strošek dela udeležencev	1.613.750,00	473.645,00	1.906.920,00	562.042,00	1.035.687,00
Zdravniški pregledi in stroški varstvo pri delu	24.750,00	5.445,00	35.640,00	7.841,00	13.286,00
Posredni stroški	137.000,00	30.140,00	156.240,00	34.373,00	64.513,00
Strošek amortizacije/najemnine	131.250,00	0	154.080,00	0	0
Strošek zunanjih izvajalcev vključno s stroški promocije in informiranja	498.500,00	109.670,00	473.760,00	104.227,00	213.897,00
Skupaj	3.694.500,00	1.173.278,00	4.127.400,00	1.310.809,00	2.484.087,00
Vodenje in koordinacija	193.917,00	78.824,00	193.052,00	76.878,00	155.702,00
<b>Skupaj</b>	<b>3.888.417,00</b>	<b>1.252.102,00</b>	<b>4.320.452,00</b>	<b>1.387.687,00</b>	<b>2.639.789,00</b>

Vir: RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo PVSP 2013, 2015; RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo PVSP 2014, 2016a.

Tabela 4 prikazuje, kakšne so finančne koristi za državo zaradi bistvenega preseganja zastavljenih ciljev. Pri izračunu sem zaradi lažje primerjave vzela obdobje analiziranja za PVSP 2013 od 01.01.2016 dalje, za program PVSP 2016 pa od 01.07.2016 dalje. Iz poročil izhaja, da so bili udeleženci, ki so beležili izhode, na ta dva presečna datuma dejansko zaposleni pri drugem delodajalcu ali v lastnem podjetju.

Pri izračunu sem upoštevala naslednje predpostavke:

- začetni datum zaposlitev ali podjetništva je za PVSP 2013 01.01.2016, za PVSP 2014 je 01.07.2016.
- Pri izračunu sem predvidela, da skozi obdobje treh let število izhodov ostaja nespremenjeno, čeprav obstaja velika verjetnost, da se bo določeno število preostalih udeležencev zaposlilo, ali odprlo svoje podjetje in se v njem zaposlilo.
- Pri tem konservativnem izračunu pri s. p. ali pri d. o. o nisem predvidevala novih zaposlitev, temveč sem predvidela, da bo v podjetju zaposlen le udeleženec PVSP.

Tabela 4: Povračila prispevkov in davkov zaradi zaposlitev in podjetništva v €

Vračila v proračun RS	PVSP 2013			PVSP 2014			SKUPAJ
	01.01.–31. 12. 2016	01.01.–31. 12. 2017	01.01.–31. 12. 2018	01.07. 2016–30. 06. 2017	01.07. 2017–30. 06. 2018	01.07. 2018–30. 06. 2019	
Zaposlitve	458.830	458.829	504.712	620.040	620.040	682.044	3.344.495
Ustanovitev podjetja	278.085	325.293	363.028	530.471	620.823	692.916	2.810.616
S. p. 50 %	110.036	140.433	159.682	211.608	270.063	307.080	1.198.902
d. o. o. 50 %	168.049	184.860	203.346	318.863	350.760	385.836	1.611.714
<b>Skupaj</b>	<b>736.915</b>	<b>784.122</b>	<b>867.740</b>	<b>1.150.511</b>	<b>1.240.863</b>	<b>1.374.960</b>	<b>6.155.111</b>

Vir: RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo PVSP 2013, 2015; RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo PVSP 2014, 2016a.

- Za zaposlitve pri drugih delodajalcih sem izračunala davke in prispevke, na najnižje plače po kolektivni pogodbi za elektroindustrijo za zahtevnost del VII. stopnje in sicer v višini 1.031,16 € in davke in prispevke na pripadajoči regres. Ker gre za mlajše osebe, nisem predvidela dodatkov na delovno dobo.
- Za udeležence, ki so ustanovili podjetje ali s. p. in se v njem tudi zaposlili, sem predvidela, da jih je 50 % ustanovilo s. p. 50 % pa d. o. o.
- Novoustanovljeni s. p. imajo prvo leto poslovanja 50 % oprostitev prispevkov na pokojninsko invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju PIZ), drugo leto pa 30 %. Zneski minimalnih prispevkov so za leto 2016 torej za prvo leto poslovanja s. p. 235,12 €, za drugo leto poslovanja 300,07 €, tretje leto pa najnižja zavarovalna doba znaša 341,20 €. Izhajala sem iz konservativne metode, kot da so podjetja začela poslovati na presečni datum in plačujejo najnižje prispevke. Izračun sem delala ob predpostavki, da podjetnik ni zaposloval nobenih zaposlenih.
- Pri d. o. o. sem predvidela, da so si udeleženci usposabljanja, ki so se zaposlili, prvo leto izplačevali minimalne plače v višini 790,7 €, drugo in tretje leto so si plačo povišali za 10 % letno. Predpostavljam, da v prvih letih poslovanja niso imeli dobička in niso zaposlovali. Ravno tako sem pri izračunu koristi vključevala le plače, ne pa DDV, torej sem tudi v tem primeru uporabila najbolj konservativno metodo.

Po tako izračunani konservativni metodi se je 2.639.789 € oz. 32 % vloženih sredstev vrnilo v proračun en mesec po zaključku usposabljanja (ker so izplačila mentorjem en mesec po zaključku usposabljanja), preostanek vložka v višini 6.155.111 € (izračunano po zgornjih predpostavkah) pa prej kot v treh letih.

Če bi pri izračunu upoštevala še DDV, ki ga podjetja pri svojem poslovanju plačujejo v državni proračun in dodatne zaposlitve v novoustanovljenih podjetjih, se sredstva vrnejo prej kot v dveh letih.

### **3.3 Kvalitativna raziskava o dejavnikih uspešnega izvajanja programa PVSP**

Dobra izvedba intervjuja po Creswellu (2003; 2007) vključuje tri faze, in sicer:

- priprava na intervju,
- oblikovanje učinkovitih raziskovalnih vprašanj in
- dejanska izvedba intervjuja(ev).

Razvitih je več protokolov in orodij za kvalitetno pripravo, izvedbo in interpretacijo rezultatov intervjuja. Turner (2010) je razvil praktični vodnik za raziskovalce Nova Southern University in pri izvedbi raziskave sem upoštevala njegova priporočila glede protokola izvajanja intervjujev.

#### **3.3.1 Metodologija**

McNamara (2009) poudarja pomen pripravljalne faze, ki je pomembna za to, kako bo intervju pripravljen in izveden, da bo zagotavljal največji doprinos k raziskavi. V fazi priprave intervjuja sem upoštevala osem načel, ki jih je uveljavil McNamara (2009):

- izbrala sem takšno okolje in pogoje dela, da so se intervjuji izvedli brez motenj; intervjuvancu sem pojasnila namen razgovora;
- intervjuvance sem seznanila s pogoji zaupnosti;
- pojasnila sem obliko intervjuja;
- predstavila, kako dolgo intervju običajno traja;
- intervjuvance sem seznanila z mojimi kontaktnimi podatki in kako lahko pridejo v stik z mano tudi kasneje, če želijo;
- pred začetkom razgovora sem intervjuvance vprašala, če imajo kakršnakoli vprašanja;
- nisem vplivala na vsebino odgovorov.

Kvaliteta in rezultati intervjuja so odvisni od uspešne izbire intervjuvancev. PVSP je kompleksen program in če želim dobiti odgovore na raziskovalna vprašanja, predvsem na vprašanje št. 3, kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa z vidika udeležencev, notranjega in zunanjega mentorja ter vodstva programa, sem intervjuvala predstavnike vseh naštetih ciljnih skupin. Program se je standardizirano izvajal v vseh 12 regijah. V intervju sem vključila udeležence in mentorje iz naslednjih regij: Zasavske, kjer je bil Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi pobudnik in vodilni partner projekta, Koroške regije – izvajalka RRA Koroške regije, Gorenjske regije – izvajalec BSC Kranj, Osrednje slovenske – izvajalka RRA LUR, Razvojna regija jugovzhodna Slovenija, kjer je bil izvajalec Razvojni center Novo mesto, Pomurske regije, kjer je bila izvajalka RRA Mura, Murska Sobota, ki pa je v stečajnem postopku. V raziskavo sem vključila regije z

nadpovprečnimi, povprečnimi in podpovprečnimi rezultati ter tudi tiste regije, kjer so imeli večja odstopanja v rezultatih. Kljub istim mentorjem in metodi dela so npr. pri eni skupini dosegli nadpovprečne, pri drugi skupini pa podpovprečne rezultate. Pri določitvi ciljnih skupin sem želela imeti vključene tako izvajalce programov iz Kohezijske regije Vzhodna Slovenija in Kohezijske regije Zahodna Slovenija. K intervjuju sem povabila 9 mentorjev in 15 udeležencev. Vsi so se odzvali povabilu in odgovorili na postavljena vprašanja. K intervjuju sem povabila tudi vodstvo programa, takratno vodjo sektorja za Evropski socialni sklad na MDDSZ, skrbnico programa na MDDSZ in takratnega direktorja RCR (vodilni partner) in pobudnika programa.

Sledila je priprava vprašanj, ločeno za udeležence, mentorje in vodstvo programa. Vprašanja sem oblikovala po smernicah, ki jih priporoča McNamara (2009) in sicer sem upoštevala naslednje:

- vprašanja so odprta, kar omogoča, da intervjuvanci izberejo odgovore, ki jim ustrezajo; vprašanja z vprašalnici kaj, kako, kje, kakšen, kateri, zakaj intervjuvancem puščajo pot svojemu razmišljanju in asociacijam, zato sem vprašanja oblikovala čim bolj odprto.
- Vprašanja so nepristranska, torej ne želijo vplivati na intervjuvanca ali sugerirati odgovorov.
- Vprašanje povprašuje le po enem odgovoru oz. vsebini.
- Vprašanja so jasna, povezana so z raziskovalnimi vprašanji in cilji magistrskega dela in upoštevajo osebnostno integriteto intervjuvancev.
- Vprašanja so postavljena previdno, še posebej v delu, ki se nanaša na vprašanja »zakaj«.

V intervju sem vključila tri ciljne skupine, zato sem za vsako skupino postavila vprašanja, na katera lahko dajo relevantne odgovore udeleženci, mentorji in vodstvo programa (predstavnici MDDSZ in direktor RCR Zagorje ob Savi). Vprašanja so se nanašala na vstop v program, vsebino programa, vlogo mentorjev, organizaciji in izvedbi, mreženju in promociji programa. Vprašanja v intervjujih se nanašajo na raziskovalno vprašanje 3: »Kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa z vidika udeleženca, mentorja in vodstva programa?«, razen vprašanj v povezavi s stroškovno učinkovitostjo, ki se nanaša na raziskovalno vprašanje 2: »Kakšno je razmerje med stroški in koristmi programa?«. V prilogi 4 so predstavljena vprašanja za posamično ciljno skupino.

Preverila sem, ali obstajajo kakršne koli okoliščine, zaradi katerih intervju ne bi bil primeren način zbiranja in obdelave podatkov za mojo raziskavo. Oblikovala sem okvirna vprašanja in jih testirala z zunanjo mentorico programa PVSP HRT (Podjetno v svet podjetništva na problemskem območju Trbovlje, Radeče, Hrastnik), ki dobro pozna problematiko in program. Program PVSP za problemsko območje HRT je enak kot PVSP 2013 in 2014, razlikuje se v ciljni skupini udeležencev; v program PVSP HRT so

vključeni udeleženci, ne glede na starost in stopnjo izobrazbe, medtem ko so bili v program PVSP 2013 in 2014 vključeni le udeleženci, mlajši od 35 let, z višjo ali visoko izobrazbo. Vprašanja sem testirala tudi z udeležencem programa PVSP prejšnjih skupin, da sem preverila, ali so vprašanja dovolj jasna in relevantna za raziskovalna vprašanja. Odgovore obeh testnih intervjuancev sem vključila v analizo. Vprašanja za intervju sem preverila tudi z mentorico magistrskega dela in predlagala je dopolnitev vprašanj za udeležence in mentorje z dodanim vprašanjem: »Katere kompetence so pomembne za podjetništvo in katere za zaposljivost mladih?«. Vprašanja sem vključila v intervjuje.

V raziskavi je sodelovalo 27 intervjuancev, od tega 15 udeležencev, 9 mentorjev in 3 predstavniki vodstva programa. Tabela 5 prikazuje intervjuance (udeležence, mentorje, vodstvo) po spolu, starosti, izobrazbi in lokaciji.

*Tabela 5: Struktura intervjuancev*

Karakteristike		Udeleženci	Mentorji	Vodstvo	SKUPAJ
Spol	moški	6	6	1	13
	ženski	9	3	2	14
Starost	20 do 29	4			4
	30 do 39	10	2		12
	40 do 49	1	2	2	5
	50 do 59		5		5
	60 do 69			1	1
Izobrazba	višja str.	4	1		5
	visoka strokovna	6	1		7
	univerzitetna	5	5	2	12
	znanstveni magisterij	0	2	1	3
Lokacija	Zasavje	3	3	1	7
	Koroška	6	1		7
	Osrednja Slo. regija		1		1
	JV Slovenija	1	1		2
	Gorenjska	4	1		5
	Goriška	1	1		2
	Pomurje		1		1
	nacionalni nivo		2		2

Pri intervjujih je sodelovalo 14 žensk in 13 moških, starost intervjuancev je bila med 20 in 69 let, povprečna starost je bila 39 let 10 mesecev, stopnja izobrazbe je od višje strokovne do znanstvenega magisterija. Glede na že pojasnjene kriterije za izbor udeležencev intervjujev, sem za intervju zaprosila udeležence in mentorje iz naslednjih regij: Zasavske, Koroške, Osrednje slovenske regije, JV Slovenija, Gorenjske, Goriške in

Pomurske regije. Predstavnik vodstva programa, ki so sodelovali v intervjuju, sem opredelila kot nacionalni nivo.

Intervjuje sem izpolnila v juliju 2016. K sodelovanju sem povabila 27 intervjuvancev, vsi so se odzvali vabilu in odgovarjali na vprašanja. Vzorec intervjuja je sicer majhen, toda ocenjujem, da je relevanten, saj sem udeležence vzorčila tako po spolu kot starosti, kar dokazuje zelo širok razpon starostne lestvice intervjuvanih, saj se nahajajo v vseh starostnih razredih med 20 in 69 let. Izobrazba je višja in več, torej so vsi, ki so podajali odgovore, ustrezno izobraženi, glede na starost pa imajo tudi ustrezne izkušnje. Raznolikost vzorca intervjuvancev sem zagotovila tudi z geografsko lokacijo, saj prihajajo iz 8 regij in nacionalnega nivoja, poleg tega sem vključila intervjuvance tako iz Kohezijske regije Vzhodna Slovenija, kot tudi iz Kohezijske regije Zahodna Slovenija. Nekatere intervjuje sem izvedla z osebnim stikom, nekaj intervjujev pa preko skypa. Pri intervjujih preko skypa sem uporabila diktafon in na podlagi posnetka naredila transkripcijo intervjujev.

Prepis sem naredila čim bolj dobesedno, da sem sledila besedam intervjuvancev, vendar sem izločila medmete, kot npr. hm, izrazi čustev, ostala govorna mašila; zasledovala sem načelo, da sem izločila osebne podatke, na podlagi katerih bi se lahko ugotovila identiteta intervjuvanca ali podatki, ki so osebne narave ali poslovna skrivnost; anglizme sem postavila v narekovaj, želela sem ohraniti čim večjo avtentičnost. Zaradi dolžine zapisi intervjujev niso v prilogi magistrskega dela, so pa na voljo za vpogled pri avtorici.

### 3.3.2 Analiza intervjujev, rezultati in ugotovitve

Pri izboru najustreznejše analize sem se odločala med metodo analize vsebine in utemeljeno analizo. Analizo odgovorov bom izvedla z uporabo kognitivnih pristopov, s tehnikami zgoščevanja pomenov, kategorizacijo odgovorov, strukturiranja odgovorov in primerjalne analize odgovorov.

**Tehnika kategorizacije** vključuje kodiranje kategorij. Daljše povedi in pomene skrčimo v preproste kategorije, kot so pozitivno in negativno stališče, frekvenca pojavljanja določene pomenske enote, ovrednotenje jakosti posameznega pomena. Kategorije lahko razvijemo vnaprej, lahko pa jih določimo tudi med procesom kodiranja intervjujev. Kategorije lahko določimo na osnovi teorije, na osnovi našega razumevanja pojava ali na osnovi posebnosti udeleženca intervjuja (Kvale, 1996). To tehniko so avtorji pogosto kritizirali, ker naj bi se skozi proces analiziranja in kodiranja približala kvantitativnim tehnikam analize podatkov. Na ta način naj bi kvalitativna raziskava izgubila vrednost in osrednji pomen kvalitativnega pristopa (Denzin, & Lincoln, 2005). Zato je običajno tej tehniki alternativa s **tehniko zgoščevanja pomenov** odgovorov, ki analizo intervjujev zopet umešča med kvalitativne analize. Pri svojem delu sem uporabila to tehniko, ki sem jo analizirala v petih korakih:

- prebrala sem odgovore celotnih intervjujev, ločeno za vsako ciljno skupino intervjuvancev.
- Določila sem naravne pomenske enote (kategorije), kot jih je izrazil intervjuvanec. Nekatero pomensko enoto so bile en odgovor, v nekatere sem združila več vsebinsko povezanih odgovorov.
- Poenostavila sem dominantno temo, kolikor je bilo mogoče, analizirala sem število potrditev in zanikanj po posameznih podkategorijah intervjuja in rezultate prikazala v prilogi 6, tabela 13.
- Zapisane pomenske enote sem primerjala z raziskovalnimi vprašanji svoje raziskave. Preverila sem, da zapisane pomenske enote odgovarjajo na moja raziskovalna vprašanja. Osrednje vsebine vsakega odgovora, ki so prejele največ pritrdilnih odgovorov, sem predstavila v tabelah in jih dodatno pojasnila. V nekaterih predstavitev rezultatov sem za podkrepitev uporabljala tudi citate iz intervjujev.

Tehnika kategorizacije in zgoščevanja pomenov nam sicer podata rezultate po izbranih pomenskih enotah in temah, toda intervjuvanci pogosto podajo odgovore z drugačnimi poudarki, kot izhaja iz analize. Pomen njihovih utemeljitev v tekstu izgubi pomen, zato sem uporabila še tehniko strukturiranja primerov, ki upošteva pripovednost intervjuja. Zaradi številčnosti intervjujev bom s to tehniko prikazala le nekaj izbranih primerov.

Ločeno sem najprej obdelala vsako ciljno skupino intervjuvancev, torej odgovore udeležencev, mentorjev in vodstva. Vprašanja sem postavljala po enakih vsebinskih temah, upoštevala sem različne vloge intervjuvancev v programu. Rezultate sem ugotavljala za vsako skupino posebej. Za odgovor na ključna raziskovalna vprašanja sem iskala skupni odgovor vseh ciljnih skupin, zato sem postopek ponovila: ponovno sem preverila, ali pomenske enote in teme ustrezajo glede na raziskovalna vprašanja. Skozi proces zgoščevanja pomenov sem prišla do skupnih rezultatov in ugotovitev.

Tehnika kategorizacije in zgoščevanja pomenov nam sicer podata rezultate po izbranih kodah in pomenih, toda intervjuvanci pogosto podajo odgovore z drugačnimi poudarki, kot izhaja iz analize, pomen njihovih utemeljitev npr. v tekstu izgubi pomen, zato sem uporabila še tehniko **strukturiranja primerov**, ki upošteva pripovednost intervjuja.

### 3.3.2.1 Analiza odgovorov udeležencev

Odgovore udeležencev sem kategorizirala v 9 skupin, in sicer:

- razlogi za vključitev v program PVSP, kamor vključujem analizo odgovorov na 1. vprašanje,
- vsebina programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 2., 3., 4. in 5. vprašanje,
- vloga mentorjev in predavateljev, kamor vključujem analizo odgovorov na 6. in 7. vprašanje,

- organizacija in izvedba programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 10. vprašanje,
- kompetence, kamor vključujem analizo odgovorov na 9. in 13. vprašanje,
- mreženje, promocija, informiranje, kamor vključujem analizo odgovorov na 11. in 12. vprašanje,
- stroškovna učinkovitost programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 8. vprašanje,
- dejavniki uspešnosti, kamor vključujem analizo odgovorov na 14., 15. in 16. vprašanje,
- predlogi za izboljšanje, kamor vključujem analizo odgovorov na 17. vprašanje.

V transkripcijah intervjujev sem zaradi avtentičnosti odgovorov ohranila odgovore, kot so bili podani, kljub temu, da bi spadali pod drugo vprašanje. V nadaljevanju predstavljam kratek povzetek odgovorov po posamezni kategoriji.

**Razlogi za vključitev v program PVSP.** Razloge za vključitev v program sem opredelila v štirih podkategorijah, in sicer: brezposelnost, zaposlitev v okviru programa, poslovna ideja in vstop v podjetništvo ter pridobivanje dodatnih ali novih podjetniških znanj.

Nekateri udeleženci so navedli vse štiri podkategorije, nekateri le eno. Najbolj skopi z odgovori so bili tisti z odgovorom, da je bil razlog brezposelnost. V enem primeru je udeleženka navedla, da ji je bilo jasno, da bo morala iskati službo na netipične načine. Več udeležencev je brezposelnost omenilo v podrejenem smislu, da je bil to povod za to, da so začeli razmišljati o poslovni ideji in samostojni poti. Tudi možnost zaposlitve v programu so kot vzrok navedli 4 udeleženci, toda ta razlog je bil vedno povezan še z drugim, ki je bil prevladujoč. Običajno so izpostavili, da je bil razlog ta, da lahko razvijajo svojo podjetniško idejo ali se usposabljujejo in so pri tem še zaposleni in finančno preskrbljeni. Največ pritrdilnih odgovorov se je nanašalo na to, da je bil razlog vključitve v program razvoj svoje podjetniške ideje, da je udeleženec želel odpreti s. p., ali podjetje in je bila to dobra priložnost, ker je že imel slabe izkušnje s s. p.-jem in je želel skozi program spoznati, kaj je delal narobe, poigravati sem se začel z idejo samostojne poslovne poti, dobra odskočna deska za prehod iz redne v samostojno zaposlitev. Odgovor, da je razlog neuspešnost pri prvem s. p. in na kaj vse je treba misliti, ko postaneš podjetnik, je težko razmejiti, zato sem ga upoštevala pri obeh podkategorijah. Želja, da odpre s. p., da je imel udeleženec produkt za svetovni trg, razvoj poslovne ideje ob zagotavljeni finančni stabilnosti (plača). Enako število pritrdilnih odgovorov se je nanašalo tudi na dva razloga, ki sta bila enako pomembna in zelo povezana. To je, da so udeleženci, ki so se vključili v program in imeli svojo poslovno idejo ali že propadli s. p., želeli nadgraditi že obstoječa ali pridobiti nova podjetniška in druga znanja, ki jih bodo potrebovali pri delu v svojem podjetju. Le en odgovor je bil, da se je udeleženka vključila v program, ker se je želela



usposabljanje zaradi iskanja priložnosti, znanj, orientacije na trgu, napotkov in osebnostnega razvoja, pri tem pa ni omenjala podjetništva ali podjetniške ideje.

**Vsebina programa.** V to kategorijo sem vključila odgovore na vprašanja od 2 do 5. Vprašanja sem določila kot podkategorije, in sicer: kako udeleženci ocenjujejo vsebino programa, katere vsebine bi dodali, katere izpustili, kakšen je njihov pogled na čimprejšnje preizkušanje ideje na trgu in katere vsebine so bile najpomembnejše za realizacijo njegove poslovne ideje. Preden bom predstavila analizo povzetka odgovorov, bom podala nekaj citatov iz intervjujev:

- udeleženec U13 je povedal: »Program je super. Nekaj najboljšega, kar se lahko mlademu podjetniku zgodi. Sodeluješ z ljudmi, ki si jih drugače ne bi mogel privoščiti. Nепrecenljiva izkušnja«.
- Udeleženec U7 je povedal: »Zelo strokovna, vsak udeleženec lahko dobi popolnoma individualno postavitev na svoje tirnice, da lahko odpre svoje podjetje«.
- Udeleženec U8 je povedal: »V redu. Malo so nas zmotivirali, tudi sicer je bila minimalna plača dobrodošla zato, ker je denar tudi delni motivator, najboljše pa je bilo to, da so nas prisilili razmišljati o poslu in pokazali, da podjetje vseeno ni tak bav bav«.
- Udeleženec U11 je povedal: »Dobro 3. Ene stvari bi lahko bile boljše, ampak že dejstvo da je ta zadeva bila, je fenomenalno«.
- Udeleženec U4 je povedal: »Odlično zaradi izvedbe, vsebine in mentorjev«.

Analiza odgovorov na vprašanje glede vsebine programa daje zelo pozitivne rezultate, ki jih bom v nadaljevanju povzela glede na vsebinske sklope. Bogato zastavljen, prilagodljiv željam udeležencev, njegova vrednost ni le v predavateljih, temveč tudi v udeležencih, ki so predstavljali prvo preverjanje ideje, udeležencem se je zdelo pomembno, da so preverjali izvedljivost idej, vmes spreminjali in iskali tisto, ki je dajala največje možnosti za uspeh. Predstavitve in obiski zunanjih mentorjev in podjetnikov pa so dali vpogled v izkušnje ljudi, ki so se že preizkusili na podjetniški poti. Program je udeležencem nudil dovolj teoretičnega in praktičnega znanja, da so udeleženci lahko razvili svoje poslovne ideje, kot čas in prostor za razvoj svoje podjetniške ideje in pripravo poslovnega načrta, vsebina je zelo pestra, treba je čim prej zares preizkusiti idejo v praksi. Nekateri udeleženci so izpostavili, da je bil program dober, vsebina dobro in premišljeno zastavljena, saj je pokrila velik del neznanja, ki ga ima bodoči podjetnik, ko vstopa na samostojno pot. Vsebina je dobra, primerna za razvoj poslovne ideje, še posebej je pozitivno, da se vsebina in predavatelji prilagajajo potrebam skupine ter imajo udeleženci možnost sooblikovanja vsebin.

Pri analizi odgovorov sem naletela tudi na kritike in predloge za izboljšanje, ki so se nanašali na to, da je bilo premalo poudarka na tem, da je treba iskati in krepiti ekipo za podjetništvo, do mnenja, da je bil program sicer dobro zastavljen, da pa vsi predavatelji, ki

so sicer nudili svetovanja, niso pokazali dosti znanja glede vsebin, ki so jih predstavljali. Pripombe in predlogi so se nanašali na izboljšanje načina izvajanja PVSP 2013, ko je program trajal 5 mesecev in je bilo večina skupinskega usposabljanja skoncentriranega v prvih treh mesecih, zadnja dva meseca pa so se aktivnosti umirile. Če bi skupinska usposabljanja izvajali skozi ves čas usposabljanja, bi udeleženci lažje absorbirali vse vsebine in bi bilo usposabljanje učinkovitejše.

Več intervjuvancev je odgovorilo, da je program super sestavljen, vsebine bi obdržali, kot se izvajajo. Pri usposabljanju ene skupine je dovolj fleksibilnosti, dovolj je prostora za dodajanje in poglobljanje vsebin, krčenje tem, dodajanje novih, pač glede na potrebe udeležencev v skupini. Predlagali so več individualnega svetovanja, manj splošnih vsebin o pisanju poslovnega načrta. Nekateri udeleženci iz naravoslovnih področij so predlagali več računovodstva, financ in ekonomskih vsebin, udeleženci z ekonomskim predznanjem bi izpustili ekonomske in računovodske vsebine, ki jih obvladajo. V odgovorih so predlagali več praktičnih primerov in več individualnega dela na področjih, kjer udeleženci niso imeli ustreznega znanja. Udeleženci so predlagali več obiskov podjetnikov, prenosa dobrih praks ter pogovorov s podjetniki, ki izhajajo iz podobnih okoliščin kot udeleženci.

Ena do udeleženek je predlagala, da se ustrezneje predstavi področje marketinga in se nadgradi s primeri dobrih praks iz podjetij, bi pa izpustila nekatere teoretične vsebine, ki so na voljo iz preproste literature. Dva udeleženca sta predlagala, da se črtajo ali bistveno skrajšajo vsebine na temo priprave in oblikovanja spletnih strani; eden zato, ker to obvlada, drugi zato, ker ocenjuje, da je v tej fazi dovolj, da se navedejo viri in si bodo udeleženci našli vsebine sami. Eden od udeležencev predlaga, da se udeležence motivira, da se fokusirajo na svojo idejo in jo razvijajo, ne pa, da le »naredijo domačo nalogo«. Drugi udeleženec, ki je že v fazi usposabljanja imel razvit potencialni produkt za globalni trg predlaga, da se izločijo vsebine motivacije, medtem ko bi moral biti večji poudarek na komuniciranju s kupci. Predlogi so šli še v smeri, da se dodajo vsebine, ki povedo, kakšen je dober vodja, koliko je treba zaslužiti za preživetje, družbena odgovornost, razpolaganje s časom; morda pa bi izpustila ogleda dobrih praks in manj poudarila delo na celostni grafični podobi. Za zaključek pa bi podala še citat udeleženke U7, ki je uspešna podjetnica in se že uveljavlja na mednarodnih trgih: »Zagotavljam vam, da se čisto vsak dan spomnim na dneve v PVSP in črpam gradivo, ki ste mi ga podali. Čisto vsako jutro vstanem z mislijo, ki mi jo je rekla naša zunanja mentorica: kjer je volja, tam je pot!«

Čimprejšnje preizkušanje ideje na trgu je nujno, čeprav velikokrat neprijetno. Trg pokaže realno stanje, ali je ideja sploh primerna, ali jo je treba še dodelati, spremeniti. Je pa proces dolgotrajen, v primerih nekaterih udeležencev tudi daljši od trajanja programa, saj zahteva stalno preverjanje in prilagajanje ideje ali proizvoda zahtevam trga.

Udeleženka U3, ki se je zaposlila takoj po programu, je že v fazi usposabljanja sodelovala s sedanjim delodajalcem. O čimprejšnjem testiranju ideje ima naslednje mnenje: »Težko je opredeliti, kaj je **čim prej**, kar se tiče poslovanja na novo. Dejala bi, da je potrebno

preizkusiti podjetniško idejo **ravno pravi čas**. Kar pomeni točno takrat, ko je oseba zrela v zavedanjih, kaj želi početi in kaj je sposoben narediti. Točno tisti trenutek je pravi, da nekdo **poskusi plavati**.«

Odgovor druge udeleženke U4, ki se je takoj po zaključku programa zaposlila pri drugem delodajalcu je pozitiven, saj se je po njenem mnenju zaradi usposabljanja v PVSP veliko lažje znašla na trgu dela. Mnenje enega od udeležencev U5 je, da je zelo pomembno čimprejšnje preizkušanje ideje, toda pod nadzorom mentorja, ki udeležencu lahko pomaga razumeti različne odzive takšnega preizkusa na trgu. Predvsem udeleženci, ki so že imeli razvite proizvode, ne le idej, so odgovarjali, da je to pravi pristop k podjetništvu. Takšen je tudi odgovor dveh udeleženk, ki sta imeli razvit proizvod, v času izvajanja programa sta odprli popoldanski s. p. in takoj prakticirali preizkušanje ideje na trgu.

Le udeleženka U11 je bila z odgovorom zadržana, da zmerno podpira čimprejšnje testiranje na trgu; najprej je treba idejo in proizvod razviti in jo šele nato na pravi način predstaviti trgu ter dobiti povratno informacijo. Za zaključek še citat udeleženke U6: »Nujno. Storitev ali izdelek je treba trgu predstaviti po fazah, ki že prinašajo denar. Danes bi se svojega posla lotila zelo drugače, vse skupaj imam zastavljeno preširoko in zato ne zmorem pokriti vsega, kar si želim. Po porodniški začnem znova.« Citat nam prikaže še eno dodano vrednost usposabljanja. Tudi, če prvič ne uspeš, poskusiš znova, razmisliš, kje so vzroki za neuspeh, toda ker verjameš vase, nadaljuješ po tej poti. S temi izjavami in dejanji udeležencev se potrди moja navedba, da je to program usposabljanja, ki udeležence, ki to želijo, v popolnosti opolnomoči za vstop v podjetništvo. Če pa ugotovi, da so njegovi karierni cilji v zaposlitvi, pa s pridobljenimi kompetencami zelo poveča udeleženčevo zaposljivost.

Udeleženci so kot najpomembnejše vsebine za realizacijo njihove podjetniške ideje izpostavili: individualno mentoriranje, čim krajša predstavitev ideje, prodaja, marketing – trženje, komunikacija in praktični nasveti podjetnikov in ugotovitev, da neuspeh ni konec sveta, praktični primeri, razgovori z izkušenimi mentorji, razmišljanje o dodani vrednosti, priprava finančnega načrta in predstavitev inovacij na trgu, komuniciranje, nastopanje, mreženje, oblikovanje cene, izdelava stroškovnika, motivacijske delavnice, razvoj poslovnega načrta, podjetništvo, računovodstvo, vse teme, ker vse predstavljajo celoto. Udeleženka U1 je navedla: »Osebno sem srkala znanje kot spužva in ga vpletam v sedanje delo. Skupna točka vsem vsebinam je bila, da se obrestuje strokovno delo in ti morebitni 'blef' ne koristi. Pomembna pa je tudi drža, ki jo odražaš pred strankami in iz mojega vidika bi mogoče še bolj poudarjali gradnjo zaupanja vase, saj preko njega verjameš v reči, ki jih počneš.«

Poleg vseh pozitivnih navedb citiram še nekoliko drugačen pogled udeleženca U5: »Nobena. Programa nisem razumel kot nabora vsebin, ki da jih manjka. Na internetu je namreč vse in še več. Program je koristen predvsem zato, ker omogoča čas in prostor za

razmislek, testiranje in razvoj podjetniške ideje, kjer se ti vsaj nekaj mesecev ni treba ukvarjati in misliti na prihodke«.

**Vloga mentorjev (notranji, zunanji).** Vsi odgovori so izpostavili, da je vloga mentorjev ključna, zelo pomembna, če ne najpomembnejša. Nekateri udeleženci so izjavili, da so jim dali več kot predavanja sama; prenašali so izkušnje, bili so vedno pripravljeni pomagati, svetovati, nudili so moralno podporo. S svojim znanjem in izkušnjami lahko prej predvidijo ovire kot udeleženec sam. Udeležence spremljajo tudi po zaključku programa, več udeležencev ima še danes stike z njimi in jih vprašajo za nasvete. Odvisna je od njegove zavzetosti in znanja in izkušenj, ki jih posreduje, ravno tako pa je pomembna tudi motiviranost in zavzetost udeležencev. Naloga mentorjev je, da udeleženca pripravi za samostojni vstop na trg. Iz naslednjega citata udeleženca U15 izhaja, da je po mnenju udeležencev ta vloga res pomembna: »Vloga mentorjev je zelo pomembna. Če jih ne bi rabili, se ne bi bilo potrebno vključiti v program. Mentorji, tako notranji kot zunanji, ves čas usmerjajo in zastavljajo pravilne naloge. V ključnih trenutkih je tudi določene udeležence potrebno postaviti na pravo pot. Veliko udeležencev je prepričanih v njihov produkt, ker sami 100 % verjamejo v idejo. S pomočjo mentorjev lahko spoznajo, da je njihova tema čisto mimo in lahko v trenutku spremenijo celotno idejo ali le del nje.«

Notranji mentorji so odigrali vlogo koordinatorjev, dnevna skrb za skupino, pokrivali so bolj splošne teme kot npr. poslovni načrt. Zunanji so imeli vlogo trenerja (coacha). Dvojnost notranji/zunanji je koristna, ni pa nujna. Eden od udeležencev U13 je odgovoril: »Od mentorja, tako notranjega kot tudi zunanjega, je odvisno vse. Če mentorja nista pri stvari, je lahko program še tako dober in ne bo imel pričakovanih učinkov.«

Ponovno lahko ugotovim, da so bili vsi odgovori brez izjeme pozitivni in vsi udeleženci vlogo mentorjev ocenjujejo kot zelo pomembno, če ne ključno pri usposabljanju in realizaciji njihove podjetniške ideje.

Stalna prisotnost je bila zelo pomembna, še posebej prvi mesec, saj po mnenju udeležencev v času usposabljanja udeleženci dobijo veliko informacij, ki jih sami niso sposobni procesirati, pomembno je, da mnenja, nasvete in informacije dobijo, ko jih potrebujejo. Za eno od udeleženk je bila ključna. Pri tem ni nujna stalna prisotnost, bistveno je, da je mentor na razpolago in udeleženci vedo, da jim je na razpolago. Mentorji so tako vedno na razpolago za dodatna pojasnila in za individualne razgovore, s katerimi udeležence motivirajo in opogumljajo. Pri oblikovanju in izvedbi ideje imajo udeleženci vrsto vprašanj, na katere je treba odgovore dobiti takoj, da lahko nadaljujejo z delom, hitreje so reševali probleme, na katere so naleteli. Udeleženec U9 je izpostavil, da je od mentorjev, s katerim se je razumel, tudi pridobil največ informacij. Pomembno je, da so mentorji, ki so sodelovali v programu, razpoložljivi tudi po zaključku.

Analiza odgovorov pokaže, da je vloga mentorjev in njihova razpoložljivost po izjavah vseh intervjuvanih udeležencev zelo pomembna oz. ključna za uspešno usposabljanje in realizacijo podjetniške ideje.

**Organizacija in izvedba programa.** Udeleženci so odgovarjali na vprašanje, kako je po njihovem mnenju prilagodljivost (fleksibilnost) programa in individualni pristop prispevala k realizaciji podjetniške ideje. Večinoma so odgovorili, da sta zelo pomembna individualnost in prilagodljivost. Program s šolskim pristopom se ne bi obnesel. V veliki meri so udeleženci lahko prilagodili izobraževanje njihovim potrebam in zastavili konkretna vprašanja mentorjem, s tem, da so imeli zagotovljeno finančno varnost zaposlitve. Udeleženec U5 je poudaril, da je verjetno prilagodljivost najbolj pomembna, saj rigidni program ni dober, ker se vsak udeleženec v tej fazi še išče in za to je potreben individualni pristop. Nekateri udeleženci so ravno zato ob podpori ustanovili popoldanski s. p. Zaradi individualnega pristopa so udeleženci lahko delali na terenu, hkrati pa so imeli stalen dostop do mentorjev, pogovorov, reševanju vprašanj in dilem, nadalje je bil odgovor, da si udeleženec ne predstavlja, da bi bilo drugače, »fleksibilnost« in delo na terenu je pri večini pripomogla k napredku projekta in preverjanju ideje.

Pri skupinskih usposabljanjih se pojavi vrsta vprašanj, ki se obravnavajo in rešujejo individualno. Več udeležencev je poudarilo, da so ravno zaradi prilagodljivosti, ki jo je omogočal program, hitreje našli zaposlitev. Iz naslednjega citata udeleženke U3 izhaja, da je bil individualen pristop enako pomemben tudi za udeležence, ki so se zaposlili: »Idejo za dokumentacijo, ki sem jo predložila k prošnji za službo, sem dobila od mentorice za marketing, ki mi je namignila, kako se usmeriti in kje poiskati potrebno. Zaposlitev sem dosegla popolnoma sama, brez vez in poznanstev. Vse to pa ob močni, stabilni podpori in pametnih nasvetih vseh vpletenih v ta program.« Vsi udeleženci so odgovorili pritrdilno in s posameznimi primeri ponazorili, kako pomembna je v programu prilagodljivost udeležencem in individualno delo z njimi.

**Pridobljene kompetence udeležencev.** V tem sklopu so udeleženci odgovarjali na vprašanje, kako je delo v skupini 10 udeležencev vplivalo na rezultate usposabljanja in katere kompetence so si udeleženci pridobili ter katere so po mnenju udeležencev pomembne za podjetništvo in katere za dvig zaposljivosti.

**Delo v skupini** je bilo po mnenju udeležencev zelo pomembno, saj so razvili kompetence na področjih skupinskega dela, sodelovanja, odnosa dam-daš, komuniciranja, nastopanja, uporabe interneta in facebooka za trženje in mreženje. Udeleženci med sabo delijo predloge, izkušnje, rešujejo konfliktna situacije, sprejemajo različnosti, razvijajo se potrpežljivost do udeležencev, mentorjev ter analizira načrte ob poslušanju prezentacij. Udeleženec U5 je izpostavil, da je v programu kombinacija skupinske dinamike (delavnice, obiski podjetij, predstavitve) in samostojnega dela na poslovnem načrtu in ideji, zmagovita. Udeleženec U15 je poudaril, da se vsi udeleženci ne vključijo z enakimi

cilji, zato je boljše sodelovanje vzpostavil s tistimi, ki so prišli s ciljem razvit idejo in ustanoviti podjetje, z njimi se srečuje še danes. Novih kompetenc skupinskega dela ni pridobil, ker je imel že osvojene. Več udeležencev je izpostavilo, da je delo v skupini lažje, drug od drugega se učijo, preverjajo ideje, rešujejo težave, hkrati pa se vzpostavi tekmovalnost, ki prispeva k hitrejšemu napredku. Slaba stran skupinskega dela je bila, da nekateri udeleženci v skupini niso delali za realizacijo svoje podjetniške ideje, temveč da so prejeli plačo. Takšni udeleženci so bili za skupino moteči. V nekaterih primerih so bile skupine prevelike, zato bi bilo primerneje, da bi se za posamezne primere oblikovali v manjše skupine in reševali primere. Udeleženec U13 je izjavil: »V skupini se moraš znati prilagoditi. Ni vedno super poslušati ene in iste zgodbe udeležencev. Težava je tudi sodelovati z udeleženci, ki so v programu samo zaradi denarnega nadomestila. Delo v skupini ti pomaga, da znaš funkcionirati, tudi če si bil do zdaj samotar. Vedno ne moreš narediti vsega sam, tudi če si misliš, da si najboljši.«

Udeleženci so kot **ključne kompetence za podjetništvo** izpostavili samozavest, vztrajnost, učenje iz napak, močno voljo, pragmatično razmišljanje, pozitivno naravnost, da verjameš vase in v svojo idejo, pogum, komunikativnost, stroškovno učinkovitost, načrtovanje in samoorganizacijo, sposobnost razumevanja potreb in problemov strank, ponujanje rešitev zanje, stalni razmislek in preverjanje poslovne ideje, pragmatično razmišljanje, poznavanje tistega, s čimer se ukvarjaš, strokovnost, ciljno naravnost, čustveno inteligentnost, kreativnost in inovativnost.

Pri odgovorih, katere kompetence bi morali imeti za povečanje zaposljivosti, je večina odgovorila, da enake, poleg teh pa še usposobljenost, da posameznik poišče informacije tam, kjer jih ni lahko najti in jih izkoristi, nova znanja za delodajalca, znanje iz IKT, delavnost, prilagodljivost.

Na vprašanje, ali in kako so jih pridobili v PVSP, je bilo večina odgovorov, da z usposabljanjem, z delom v skupini, s prenosom dobrih praks, s stalnim nastopanjem in predstavljanjem publiki, mreženjem. Nekateri udeleženci so nekatere od navedenih kompetenc že imeli ob vstopu v program, zato so jih v programu še nadgrajevali in jih povezali s svojo podjetniško idejo.

Vsi udeleženci so navedli vsaj nekaj kompetenc, ki jih za uspešni podjetniški razvoj še potrebujejo, večina jih meni, da jih bodo pridobivali skozi vse življenje. Največkrat so izpostavili, da jim še primanjkuje kompetenc na področju samozavesti, zaupanja vase in v svoje ideje, kako izbrati pravo ekipo, osvojiti večšine vizualne komunikacije, premalo prakse, samopodoba in upravljanje s časom.

**Mreženje, promocija in informiranje.** V tem vsebinskem sklopu sem analizirala odgovore na vprašanja, kako je prenos dobrih praks in sodelovanja na podjetniških

dogodkih vplival na uspešnost usposabljanja in realizacijo ideje, kako in koliko so udeleženci pri realizaciji ideje uporabljali socialna omrežja, ki so jim bila na razpolago.

Pri vprašanju, koliko so dogodki pripomogli k uspešnosti usposabljanja, so udeleženci podali odgovore kot zanimivost, kar učinkoviti, lažje sem se pozicionirala na trgu, preverili so podobne ideje, se seznanili, kako poteka delo, na prenosu izkušenj so se seznanili, kakšna je podjetniška pot iz nič do podjetja z dobrimi rezultati, udeleženka F je dogodke uporabila za testiranje njene podjetniške ideje, nasveti so včasih zelo različni, zato je do njih primerno kritična, udeležencu U5 se je konferenca PODIM zdela dobra, ker je imel priložnost, da se druži z uspešnimi podjetniki in je čutil, da je del tega okolja. Udeležencu U15 se nobeden od teh množičnih podjetniških dogodkov ni zdel učinkovit, izpostavil je druženje z udeleženci PVSP iz druge regije. Udeležencem se je zdela udeležba na različnih dogodkih pomembna, vendar večjega učinka na njihovo usposabljanje in rezultatov projekta, niso imeli.

Udeleženci so na vprašanje, koliko in kako so koristili socialna družbena omrežja, ki so jim bila na razpolago odgovarjali, da verjetno premalo, minimalno, le za kakšne kontakte, z drugimi udeleženci sodelujem, toda minimalno, smo v stikih z mentorji, za nekatere udeležence je to še rezerva, so pa uporabili nekatere kontakte iz drugih dogodkov, ki so se jih udeležili, kot npr. obisk v Bruslju, nekateri sodelujejo še vedno z istimi udeleženci in na način, kot so ga razvili v PVSP. Mreženje je bilo uspešnejše znotraj ene skupine, na nivoju Slovenije manj. Nekaj udeležencev je omenilo, da so bile konference PVSP dobra promocija, toda brez večjih učinkov za udeležence, ravno tako je mnenje, da je bilo premalo oglaševanja preko facebooka in drugih socialnih omrežij. Udeleženci U2, U3 in U10 so izpostavili pozitivni učinek promocije na konferencah in mreženja z udeleženci in pridobivanja kontaktov za kasnejše sodelovanje, še posebej pa osebne kontakte, ki jih je omogočal program.

**Stroškovna učinkovitost programa.** Analizirala sem odgovore udeležencev na vprašanje, kako je zaposlitev udeležencev na RRA vplivala na realizacijo njegove podjetniške ideje. Odgovore sem poskušala povezati z analizo stroškov in koristi pod točko 3.2. Rezultati programa. Odgovor 14 udeležencev je, da zelo pomembno, odlično. Pojasnila so različna, kot: omogočila je prehod iz Zavoda za zaposlovanje v podjetništvo, brez zaposlitve udeleženci ne bi razvili ideje do te faze, ker bi se borili za preživetje, ker so pridobili znanje in imajo poslovni načrt, tudi če še niso realizirali ideje, bolj so bili usmerjeni, kaj morajo storiti v poplavi informacij, vstopili so v spodbudno okolje z vidika motivacije za podjetništvo, dosegljivostjo ustreznih informacij in svetovanja kompetentnih mentorjev. Plača je nekaterim udeležencem tudi omogočala nakup sredstev, da so začeli z delom. Tako pa jim je program omogočil, da so razvijali in testirali idejo na trgu, delali na terenu, kar zaradi stroškov kot brezposelni ne bi mogli realizirati, lahko so se posvetili razvoju ideje. Udeleženec U5 pravi: »Če na širši ravni stroške tovrstne zaposlitve razumemo kot investicijo, je bila vsaj v mojem primeru dvojna: socialna in izobraževalna.« En udeleženec

pojasnjuje, da le delno, ker kljub takratni zaposlitvi, kljub temu, da so že imeli razvit proizvod za globalni trg, toda zaradi kompleksnosti le tega še niso začeli s poslovanjem.

**Dejavniki uspešnosti.** Analizirala sem odgovore na vprašanja, kateri ključni dejavniki so vplivali na realizacijo, ali nerealizacijo podjetniške ideje, kateri dejavniki so vplivali na povečanje zaposljivosti in kateri dejavniki so po mnenju udeležencev prispevali k uspešnosti programa PVSP.

Realizacija podjetniške ideje – dejavniki so bili: strokovnost, vestnost, zagnanost, delavnost, prizadevnost, prilagodljivost na spremembe, osredotočenost na uspeh, prava priložnost za realizacijo ideje, finančna možnost za nakup opreme, podpora in zaupanje mentorjev in soudeležencev, »zaupanje vase, da realiziram idejo«, že razvita podjetniška ideja in vključitev v PVSP, ekipa ljudi, ki je skupaj zasnovala podjetje, PVSP je omogočil realizacijo ideje, pridobitev samozavesti, podpora, mentorstvo in spodbuda, zaupanje v idejo, ciljna naravnost na uspeh, podpora v zaposlitvi in nagradi, »znanje, ki bo brez uporabe propadlo, želja po pomoči ljudem, k vsakemu izzivu pristopam individualno, pretekle delovne in osebne izkušnje so me vodile k iskanju novih poti, nastal je s. p.«.

Udeleženci, ki svojih idej niso realizirali v podjetju ali se zaposlili, so izpostavili naslednje dejavnike: ker udeleženka ni našla pravega poslovnega partnerja za realizacijo projekta, ni bil pravi čas in prostor za idejo, ideja premalo prodajno naravnana, preslaba identifikacija s ciljanim kupcem, nedokončan študij, finance, investitorji. Bistvo vseh odgovorov, ki prvič iz različnih, zgoraj navedenih razlogov, niso realizirali ideje je, da bodo poskušali znova na isti ideji oz. razvili novo. Še vedno vidijo svojo priložnost v podjetništvu.

Povečanje zaposljivosti: »navdušenje nad računovodstvom, večje povpraševanje na trgu dela ravno v dejavnosti, v kateri deluje udeleženec, prebivališče blizu Avstrije in znanje nemškega jezika, poznanstva in mreženja, to, da sem del PVSP. Če ne bi bila, ne vem, če bi odprla svoj s. p.«; »kako prodati sebe, novo pridobljena znanja in veščine, da se delodajalcu prodam kot dober kader, nuja ustvariti svojo pot.«

Dejavniki, ki so vplivali na uspešnost PVSP: strokovnost in stalno izboljševanje programa, zavzetost organizatorjev PVSP, sodelovanje, kvalitetne vsebine, razpoložljivost vseh sodelavcev na RRA, vse več mladih, ki v podjetništvu vidijo svojo pot, ne želijo zaposlitve, temveč želijo realizirati svojo idejo, PVSP jim je nudil dobre mentorje in dober izbor izobraževalnih vsebin in predavateljev, mentorji, da je poleg usposabljanja omogočal tudi zaposlitev, poleg funkcije usposabljanja je dodal še funkcijo sociale, »ljudje, ki verjamejo v program, so prijazni in vedno pripravljeni pomagati ostalim«, prizadevanje vseh vpletenih in finančna podpora, dober odnos z RRA, dober izbor udeležencev, kakovostno usposabljanje, kompetentni mentorji, izbor kandidatov, strokoven in odgovoren pristop mentorjev s širokim spektrom predstavljenih področij in možnostjo



preverjanja svojih idej, ljudje, ki so svoje poslanstvo opravljali s srcem in željo pripomoči k uspehu mladim na poklicni poti.

Odgovore sem analizirala tako, da sem združevala odgovore glede na pomen in sicer sem pri realizaciji podjetniške ideje oblikovala naslednje dejavnike:

- udeleženci so pri usposabljanju pridobili nove kompetence za podjetništvo: strokovnost, vestnost, zagnanost, delavnost, prizadevnost, prilagodljivost na spremembe, osredotočenost na uspeh, zaupanje vase, kreativnost, inovativnost, učenje iz napak, sodelovanje, samoorganiziranje in načrtovanje, samozavest, močna volja, pragmatično razmišljanje, pozitivna naravnost, vztrajnost, »asertivnost«, pogum, komunikativnost, verjeti vase in v svojo idejo, nastopanje v javnosti, sposobnost razumevanja potreb in problemov strank, ponujanje rešitev zanje.
- PVSP je omogočil nadgradnjo in izvedbo že prej razvite poslovne ideje, oblikovana je skupina podjetnikov, ki jo izvede.
- Sodelovanje mentor – udeleženec je bilo pri vseh udeležencih odlično.
- Finančni dejavniki, predvsem socialna varnost in osredotočenost na razvoj ideje v času usposabljanja, finančna sredstva za nakup opreme, nagrada.
- Dejavniki, ki so vplivali, da udeleženci niso dosegli rezultata so: predvsem ne dovolj razvita in dodelana poslovna ideja oz. produkt, ki bi se tržil, kupci niso sprejeli proizvoda, finančni viri, investitorji. Ti udeleženci so še vedno trdno odločeni, da bodo realizirali idejo oz. produkt, ali razvili novo.

Večina udeležencev je odgovorila, da so za povečanje zaposljivosti pomembni dejavniki iz prvega odstavka, poleg tega pa še poznavanje jezika, prilagodljivost zahtevam delodajalca, kompetence za timsko delo, splošna razgledanost, lokacija prebivališča, usposobljenost za delo z informacijsko tehnologijo.

Na podlagi izdelane analize ugotavljam, da so vsi udeleženci kot ključne dejavnike uspešnosti navedli pridobljene nove kompetence za podjetništvo, dejavnike iz ostalih točk pa le po nekaj udeležencev. Dejavnike, pomembne za uspešnost programa PVSP, sem združila v naslednje skupine:

- strokovnost, zavzetost, razpoložljivost vseh vključenih v program – mentorjev, vodstva programa;
- stalno izboljševanje programa;
- kvalitetne vsebine, predavatelji in izvedba programa, še posebej prilagodljivost programa glede na potrebe udeležencev;
- odlično, da je program omogočil zaposlitev udeležencev v obdobju usposabljanja in udeležencem omogočil osredotočenost na razvoj in realizacijo svoje podjetniške ideje;

- dober izbor udeležencev.

Za zaključek še citat udeleženke U3 na vprašanje, kaj je pripomoglo k uspešnosti programa PVSP: »Ljudje, ki so svoje poslanstvo opravljali s srcem in željo pripomoči k uspehu mladim na poklicni poti.«

**Predlogi za izboljšanje programa s strani udeležencev.** Udeleženci so za izboljšanje usposabljanja predlagali: več vsebin, ki udeležence spodbudijo k boljšemu razumevanju svoje dejavnosti, manj »ex cathedra« predavanj, ki udeležence in predavatelje postavljajo v vlogo učenec – učitelj in več vsebin in oblik dela z mentorji, kot so razgovori, več druženja v neformalnem okolju, preživljanja prostega časa, izbrati prave kandidate, izbira pravih predavateljev – najboljših strokovnjakov na svojem področju, ustrezna razporeditev ur predavanj in prakse, razporeditev skupinskih predavanj znotraj skupine, in sicer družboslovci več predavanj o npr. internetu, spletnih straneh, manj ekonomije, naravoslovci skupaj, npr. informatiki manj ur o internetu, več o ekonomiji, več predavanj, ki ustrezajo individualnemu udeležencu, več individualnih pogovorov s podjetniki, povabiti v program celo ekipo, ki razvija idejo in proizvod, ali v programu oblikovati ekipe sodelavcev na projektu, več znanja nekaterih mentorjev na njihovem področju, nadaljevanje programa, da se uporabi znanje in izkušnje mentorjev, ki še vedno nudijo podporo nekdanjim udeležencem PVSP in da program ne bi bil podvržen političnim odločitvam, za najboljše tri, ki so imeli najboljše razvito idejo, tik pred izvedbo, dodatno dve mesečno obdobje za boljšo implementacijo ideje, srečanje vseh mentorjev iz Slovenije, da bi izmenjali izkušnje in dobre prakse in pripravili optimalni program za v prihodnje, nič, predlog, da se program vključi kot obvezni predmet v osnovne, srednje in višje šole in se v čimprejšnjih fazah pri mladih odkrije »podjetniška žilica« in preko praktičnih primerov spodbudi usposabljanje mladih za podjetništvo in razvoj podjetniških idej.

### 3.3.2.2 Analiza odgovorov mentorjev

Odgovore mentorjev sem uvrstila v 9 skupin. Skupine odgovorov sem oblikovala po enakih sklopih vprašanj, kot so bila vprašanja za udeležence. Odgovore mentorjev sem za nadaljnjo analizo združila v sklope:

- ustreznost izbora udeležencev v program PVSP, kamor sem vključila analizo odgovorov na 1. vprašanje;
- vsebina programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 2. in 3. vprašanje;
- vloga mentorjev in predavateljev, kamor vključujem analizo odgovorov na 4. in 8. vprašanje;
- organizacija in izvedba programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 5., 6., 7., 15. in 16. vprašanje;
- kompetence, kamor vključujem analizo odgovorov na 11., 12. in 13. vprašanje;

- mreženje, promocija, informiranje, kamor vključujem analizo odgovorov na 18. vprašanje;
- stroškovna učinkovitost programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 6., 9., 10. in 17. vprašanje;
- dejavniki uspešnosti, kamor vključujem analizo odgovorov na 14. in 19. vprašanje;
- predlogi za izboljšanje, kamor vključujem analizo odgovorov na 20. vprašanje.

**Ustreznost izbora udeležencev v program PVSP.** Vsi mentorji so poudarili, kako pomemben je za uspešnost programa izbor udeležencev. Pomemben je tako za dinamiko delovanja skupine, posameznega udeleženca, kot tudi programa PVSP v celoti. V izbornem postopku so vsi mentorji izpostavili, da so pri izboru najpomembnejši razgovori s kandidati in sestava izborne komisije, kjer sodelujeta oba mentorja in predstavnica Zavoda za zaposlovanje, ki k delu komisije prispeva dodatne informacije glede prijavljenih kandidatov. Kot najpomembnejši kriterij izbora so vsi mentorji dali prednost samim nosilcem idej, predvsem motiviranosti kandidatov, njihove osebnostne lastnosti, njihovim podjetniškim kompetencam, izkušnjam, percepciji do podjetništva, kot pa sami poslovni ideji, s katero so se prijavi na javni poziv.

Pri izboru so vsi mentorji kot pomembni element navedli kriterij za oblikovanje in delo v skupini. Pomembna je skupinska dinamika, sodelovanje (skupno delo, pomoč, testiranje idej), ki lahko bistveno prispeva k uspešnosti udeležencev, skupine in programa. Zelo pomembno je, koliko kandidatov se prijavi na javni poziv, saj je bistveno lažje izbirati ustrezne udeležence izmed večjega števila prijavljenih kandidatov. Zato je več mentorjev poudarilo, da bi bilo treba izvesti ne le predstavitvene, temveč tudi motivacijske delavnice in individualne razgovore. Gre za ozko ciljno skupino, mladih z višjo ali visoko izobrazbo, zaradi majhnega števila prijavljenih kandidatov so bili v program vključeni tudi kandidati, za katere se je kasneje izkazalo, da so se programa udeležili zaradi zaposlitve in ne zaradi usposabljanja za razvoj podjetniške ideje in njeno realizacijo v podjetjih. Lažje je bilo delati z mlajšimi udeleženci.

V nadaljevanju predstavljam primerjavo dveh primerov, ki jih je predstavila mentorica M2 in se nanašajo na to, kako ob vseh enakih pogojih, izbor kandidatov vpliva na uspešnost skupine:

Primer 1: »Imeli smo skupino, za katero lahko rečem, da je bila res dober izbor, saj so se udeleženci zelo dobro 'ujeli' med sabo: prenašali so znanja in izkušnje, energijo in pozitivno naravnost, si pomagali, se spodbujali in motivirali drug drugega ... Vodenje te skupine je bilo veliko lažje kot sicer, užitek je bilo delati z njimi. Realizacija v tej skupini je bila 100 %, prepričana sem, da tudi na račun tega, kar sem opisala.«

Primer 2: »Na drugi strani smo imeli skupino, ki se je izkazala kot ponesrečen oz. neustrezen izbor, čeprav ocenjujem, da predvsem na račun enega ali dveh članov skupine,

ki sta se izkazala kot zelo močni osebnosti, 'liderja', ki pa sta s svojim negativizmom 'zamorila' vse ostale. Dlje, kot je bila skupina skupaj, vse manj so delovali kot skupina, pogosteje je med člani prihajalo do konfliktov. Vodenje skupine je bilo zelo težko, energijo mi je pobiralo nenehno razreševanje konfliktnih situacij, težko je bilo oblikovati program in diktirati tempo dela ... Tako člani skupine kot mentorji smo na koncu že komaj čakali zaključek programa.«

Kot je omenila mentorica, gre za regijo, kjer je imela najuspešnejša skupina 100 % izhode, skupina iz primera 2 pa 50 % uspešnost v izhodih. Z analizo primerov sem želela utemeljiti odgovor, da je za uspešnost PVSP pri izboru pomembna tudi sestava skupine, v kateri bodo delovali udeleženci.

**Vsebina programa.** Iz odgovorov mentorjev izhaja, da so bile vsebine programa ustrezne, program pa je omogočal prilagajanje še dodatnih vsebin potrebam skupine in posameznih udeležencev. Podani so bili še dodatni predlogi, naj bi se vsebine po potrebi razširile še z vsebinami osebnostne rasti posameznika, razvoju produkta v smislu dizajnerskega razmišljanja, spodbuditi stalni proces raziskav, ugotavljanja, iskanja idej, modeliranja, testiranja, zadnji mesec pa bi se vsebine dopolnile z organiziranim mreženjem za potrebe kasnejšega dela na posameznih programih.

K nekaterim vsebinam bi pristopili bolj selektivno in individualno, več časa bi posvetili individualnemu delu, več časa bi namenili podjetniškemu druženju, nastopanju, predstavljanju v javnosti, komuniciranju, testiranju, direktna prodaja v živo, obiski strank, saj udeležencem običajno zmanjka samozavesti in prakse v direktnem odnosu s strankami. V RRA, ki so skupno v PVSP 2013 in 2014 doslej beležili največ izhodov, so pri vseh skupinah dopolnjevali vsebine in časovni okvir posameznih vsebin, povečevali so obseg praktičnega dela na terenu in individualnega dela z zunanjimi izvajalci, podjetniškimi strokovnjaki. Izvajali so vse podjetniške teme, le časovni okvir se je zmanjšal. Treba bi bilo dodati vsebine s področja psihologije, tudi možnost razgovora udeležencev s psihologom, saj so bile običajno največje ovire do realizacije ideje v osebnostnih razlogih, kot so pomanjkanje samozaupanja, slaba samopodoba, strahovi. Tudi mentorji bi morali imeti več znanja s tega področja, oz. v program vključiti zunanje strokovnjake s tega področja. Večja osredotočenost na konkretne ideje in več praktičnega in individualnega usposabljanja za realizacijo konkretnih idej, tudi v sodelovanju s podjetji iz okolja.

**Vloga mentorjev in predavateljev.** V tem sklopu sem analizirala odgovore mentorjev na 4. in 8. vprašanje, kako je pri izvajanju programa prišla do izraza strokovnost, izkušnje in na kakšen način so pri delu mentorji vključili svoja socialna omrežja in vprašanje, kako je po oceni mentorjev strokovnost in stalna razpoložljivost mentorjev prispevala k uspešnosti udeležencev in programa. Pred podajo analize ponovno navajam, da je povprečna starost mentorjev, ki so sodelovali v intervjuju 49 let 6 mesecev, da so vsi visoko strokovno usposobljeni, z izkušnjami na različnih področjih, običajno cenjeni v okolju in z bogatimi

socialnimi mrežami. V intervjujih je sodelovalo 7 notranjih mentorjev, nekateri so bili vodje programa PVSP za posamezno regijo in 2 zunanja mentorja.

Odgovarjali so, da so se morali mentorji stalno usposablјati in izpopolnjevati, kljub temu da so strokovno obvladali vsebine. Mentorji so bili tudi nekdanji podjetniki, kar je omogočilo prenos znanja in razumevanje problemov, s katerimi so se soočali udeleženci. Vsak mentor je imel svoj pristop, odvisno od stroke, področja, na katerem je deloval v preteklosti, in njegovih izkušnj. V odgovorih so poudarili, da so probleme reševali takoj, ob individualnih razgovorih, včasih skupinsko in tako sproti odstranjevali dvome in ovire pri razvoju podjetniške ideje. Za uspešnega mentorja je potrebno veliko empatije, saj udeleženci potrebujejo pomoč 24/7, mentorji so bili na razpolago ves čas. Predvsem na začetku programa so bili mentorji glavni motivatorji, včasih tudi psihologi in pedagogi hkrati, saj večina udeležencev ob vstopu v program ni imela nobenih delovnih izkušnj, niso bili samoiniciativni, imeli so nizko samopodobo. Šele kasneje je do izraza prišla strokovnost mentorja in vsebine, ki so jih udeležencem prenašali. Proti zaključku programa so udeleženci že pridobili ustrezna znanja, zato se je pojavljalo več dvomov in vprašanj. Zelo pomemben element mentorstva je bila, še posebej na začetku, povezava udeležencev v homogeno skupino. Udeležencem je tako skupina predstavljala prvo »sito« za brainstorming, reševanje problemov, testiranje ideje. Mentorji so brez izjeme poudarili, da je bila stalna razpoložljivost ključna, da se z ustanovitvijo podjetja sicer program zaključi, toda takrat imajo udeleženci največ vprašanj, potrebujejo pomoč, zato so vsi mentorji, ki so sodelovali pri intervjuju, izpostavili, da imajo še vedno stike in svetujejo nekdanjim udeležencem PVSP, ki so odprli podjetja ali s. p.

Podali so nekatere predloge za izboljšanje dela mentorjev, in sicer, da bi nekoliko bolj razmejili vlogo med notranjim mentorjem, ki bi bil udeležencem na razpolago ves čas (24/7), zunanji mentor naj bi odigral vlogo seniorja, vključevanja udeležencev v socialne mreže, podpora udeležencu pri vstopu na trg. Iz odgovorov vodstva izhaja, da je bilo na začetku tako tudi zasnovano, toda ker je bilo v praksi 12 različnih razmer, sta notranji in zunanji mentor sodelovanje in delitev dela vzpostavila tudi glede na njune medsebojne odnose, izkušnje in znanja. Vedno so partnerji našli optimalne rešitve. Iz odgovorov izhaja, da je za delo z mladimi včasih dobra kombinacija mlajših in starejših mentorjev, ali da imajo mentorji izkušnje za delo z mladimi, saj je bila v program vključena generacija Y, ki ima svoja pričakovanja, zahteve in poglede.

**Organizacija in izvedba programa.** Pri sklopu organizacija in izvedba programa sem analizirala odgovore mentorjev na vprašanja, kaj bi izboljšali pri vsebinah in izvedbi, kako je fleksibilnost programa prispevala k uspešnosti udeležencev, kako so razmejili skupinsko in individualno delo, kakšna je bila izvedba programa in kakšno je bilo sodelovanje partnerjev. Mentorji so poudarili, da so izvedbo programa ves čas prilagajali potrebam udeležencev in skupine. Zato je bila fleksibilnost ključnega pomena, saj bi sicer v skupini z 10 različnimi podjetniškimi idejami težko dosegali pričakovane rezultate. Razmerje med

individualnim in skupinskim delom so spreminjali, npr. v letu 2013 je bilo več skupinskega programa, v letu 2014 se je ta delež spreminjal in so dodajali več individualnih svetovanj zunanjih predavateljev in več dela mentorjev s posameznimi udeleženci. Kot je razvidno iz programa usposabljanja pod točko 2.4. je bilo pri usposabljanju ene skupine udeležencev več skupinskega usposabljanja prva dva meseca, v drugi polovici leta pa več individualnega, terenskega dela, praktičnega dela pod mentorstvom, delo v skupinah, informatike in sodobnih tehnologij, medsebojno komuniciranje, na podlagi stalnega evalviranja se program dopolnjuje, izboljšuje. V nekaterih regijah so vprašanje razmerja med individualnim in skupinskim usposabljanjem rešili tako, da so dali udeležencem na razpolago določeno kvoto sredstev za individualno usposabljanje, če ga niso izkoristili, so ga namenili za skupinska ali za udeležence, ki so bili tik pred realizacijo svojega projekta. S fleksibilnostjo programa je vodilni partner prenesel odgovornost za rezultate tudi na partnerje, zato so bili tudi partnerji, še posebej mentorji zainteresirani in motivirani za uspeh. Po drugi strani je bilo mogoče usposabljanje prilagoditi vsakemu udeležencu posebej.

Izvedba projekta je bila dobra, nekateri mentorji jo ocenjujejo za odlično, čeprav je sodelovalo 12 partnerjev. Pomembno je bilo, da je le vodilni partner komuniciral z MDDSZ in nato vse usklajeval z 11 ostalimi partnerji. Če bi bilo 12 enakovrednih partnerjev, projekta ne bi bilo mogoče izpeljati tako uspešno. Sproti so se razreševala odprta vprašanja, včasih z vodilnim partnerjem, včasih s pojasnili ali navodili ministrstva. Program je bil uspešen in odmeven tudi zato, ker se je hkrati izvajal v vsej Sloveniji in je pokrival vse regije. Podan je bil predlog, da bi se rezerviral en mesec za izborne postopke in pripravo programa, tako bi bilo mogoče izvesti tudi širšo promocijo in motivacijo udeležencev, jih seznaniti s podjetništvom in izvesti testiranje kandidatov. Mentorica M2 je predlagala, da bi izvedla program po modulih. Vseh udeležencev ne bi vključila v vse module, temveč bi bili v celotni program vključeni le udeleženci, ki bodo realizirali podjetniško idejo. Za tiste, ki sredi programa ugotovijo, da podjetniška pot ni zanje, bi program skrajšala in izvedla usposabljanja, pomembna za povečanje zaposljivosti pri drugih delodajalcih. Nekaj predlogov je šlo v smeri, da je redna zaposlitev za mentorje včasih tudi obremenitev, tudi zaradi potrebne administracije, zato predlagajo, da bi udeleženci prejeli nagrado za doseženi rezultat. S tem bi se izognili tudi temu, da bi se vključevali udeleženci zaradi zaposlitve in ne zaradi usposabljanja za podjetništvo.

Redna srečanja partnerjev (mentorjev, zunanjih mentorjev, skrbnikov pogodb, direktorjev), kjer so se ocenjevali zunanji predavatelji, predlagale izboljšave vsebin, primerjali dobre in slabe rezultate so pripomogla, da je program skozi skupine rasel, se razvijal, dopolnjeval, na podlagi dobrih praks so se iskale skupne rešitve za kakšne probleme. Izmenjava dobrih praks je potekala tudi v komunikaciji med mentorji različnih regij. Predstavniki vodilnega partnerja, ki je spremljal izvajanje in napredek programa, so obiskovali partnerje in se na kraju samem seznanjali s potekom dela, odprtimi vprašanji, predlogi, tudi predlogi udeležencev. Kot je dejal eden od mentorjev M1: »Odlično sodelovanje, brez skrivalnic.

Odprto sodelovanje.« V več odgovorih je bil podan predlog, da bi bila koristna še pogostejša srečanja, mreženje med mentorji in dodatna strokovna usposabljanja mentorjev za pridobitev kompetenc, ki so primanjkovala (npr. psihološka znanja, kako ravnati v določenih situacijah). V odgovoru mentorice M2 je bila ocena, da je bila izvedba v redu, podala pa je predloge po večji standardizaciji programa in več pomoči s strani vodilnega partnerja v prvih izvedbah, večji nadzor nad slabšimi izvajalci. Mentor M8 pa je nasprotno menil, da poenotenje standardov ni bilo toliko pomembno, saj je ena od prednosti prav v fleksibilnosti vsakega izvajalca, da izvedbo prilagodi potrebam svojih udeležencev. Tudi mentor M9 je izpostavil dobro sodelovanje, vendar zahtevno za vodilnega partnerja tako z vidika številčnosti partnerstva kot geografske razpršenosti/oddaljenosti. Mentor M1 pa je za izvedbo in vodenje ter sodelovanje med partnerji podal oceno »več kot zelo dobro – pohvalno«. Po potrebi je na srečanjih sodelovala tudi skrbnica programa na MDDSZ in predstavnice kontrolne enote, predvsem s ciljem, da so se sprti podala pojasnila in odgovorilo na odprta vprašanja. Program PVSP 2014 je bil izvedbeno zahtevnejši zaradi zahtev Organa upravljanja, ki je zahteval od MDDSZ spremljanje in preverjanje na kraju samem dodatnih evidenc in vsakega stroškovnega mesta pri partnerjih.

**Kompetence.** Analizirala sem odgovore mentorjev na vprašanja, katere kompetence so pomembne za podjetništvo, katere za dvig zaposljivosti udeležencev, katere kompetence so pomembne za podjetništvo in za zaposljivost in so bile pri vstopu v program najšibkejša, oz. jih udeleženci niso imeli, katere kompetence so udeleženci v programu pridobili, katere pa so jim primanjkovala tudi po zaključku programa. Kompetence, pomembne za podjetništvo so: samoiniciativnost, podjetnost (iskanje in izkoriščanje priložnosti), sposobnost inovativnega razmišljanja, reševanja problemov, kreativnost, motiviranost, marljivost, vztrajnost, delovne navade, nepopustljivost, iznajdljivost, vendar poštenost, komunikacijske sposobnosti, samozavest, sledenje svojim ciljem, kljub izzivom, ki se včasih zdijo nepremostljivi, kako »prodati sebe«, ne glede na to, ali prodajamo produkt ali iščemo zaposlitev, obvladovanje stroškov, trženje. Kompetence, pomembne za zaposljivost so: strokovna usposobljenost, ostale pa so v bistvu enake, kot velja za podjetništvo, torej kako prodati sebe, iznajdljivost, navdušenje in pripravljenost vključiti se v delovne procese.

Ob vstopu je udeležencem večinoma primanjkovalo: sposobnost odločanja, pripravljenost na spremembe, podjetnost, pomanjkanje samozavesti, slabo izražanje pri predstavitvi idej, komunikacija, javno nastopanje (v vseh oblikah, vključno z digitalnimi mediji), delavnost, disciplina, dizajnersko razmišljanje, poznavanje trženja in strah pred prodajnimi aktivnostmi ter tehnično znanje o materiji. V povezavi z zaposljivostjo so še posebej primanjkovala kompetence: samostojnost, proaktivnost, samozavest, znanje o dizajnerskem razmišljanju, komunikacija, javno nastopanje, izpolnjevanje obrazcev in zavedanje, da je iskanje zaposlitve v bistvu podjetniška naloga, saj prodajajo sebe.

V programu PVSP pridobljene kompetence so po mnenju mentorjev: kreativnost, večja sposobnost izražanja, izboljšanje komunikacijske sposobnosti, delo na terenu, testiranje, karierna orientacija in veščine iskanja zaposlitve, specifična podjetniška znanja, ki so jim primanjkovala (trženje, pravo, ustanavljanje podjetij, poslovni bonton ipd.), podjetniško razmišljanje in razumevanje, da podjetnik ni le s. p., ampak je tudi zaposleni v podjetju dejansko podjetnik, orodja in metode za razvoj podjetniške ideje.

Po zaključku programa so udeležencem primanjkovala naslednje kompetence: izkušnje, kompetence, ki bi udeležencu omogočale stalno preverjanje ideje na trgu po spremembi pogojev poslovanja – vsaka sprememba terja drugačno ravnanje podjetnika, osebna komunikacija – želijo vse reševati virtualno, premalo zavzetosti in pripravljenosti, da za podjetništvo vložijo veliko časa in energije in prodaja v živo. Da bi realizirali vse te aktivnosti, je bil program prekratek.

**Mreženje, promocija in informiranje.** Analizirala sem odgovore mentorjev na vprašanje, kako so po mnenju mentorjev skupne promocijske aktivnosti kot npr. konference, udeležba na različnih podjetniških dogodkih, mreženje med udeleženci vplivale na uspešnost udeležencev in programa. Odgovori so bili različni, in sicer: da so vplivali pozitivno, udeleženci so se lahko družili, organizirane so imeli razgovore glede sodelovanja, do tega, da sicer niso prispevali k izhodom, so pa prispevali k zavedanju udeležencev, da niso sami in je okrog njih krog podobno mislečih ljudi. Hkrati pa so za nekatere udeležence predstavljali dobro promocijo na nacionalnih in lokalnih medijih. Izkazalo se je, da so tisti, ki so imeli dodelane podjetniške ideje, bolj izkoristili to priložnost, vsekakor pa je bilo obdobje trajanja usposabljanja prekratko, da bi udeleženci lahko učinkovito izkoristili te priložnosti. Dobra priložnost je bil tudi Bilten, ki je izšel za vsako skupino udeležencev posebej. Tudi mednarodne promocijske aktivnosti, kot je bila predstavitev programa PVSP ob sodelovanju 40 udeležencev v parlamentu v Bruslju, je bila dobra priložnost, ki so jo nekateri udeleženci izkoristili. Navajam še citat mentorice M2, ki pravi: »Najuspešnejša udeleženca naših skupin, ki sta ustanovila podjetje Kanas d. o. o. (sedaj Hemptouch d. o. o.) prav mreženju pripisujeta zelo velik pomen, saj jima je to odpiralo vrata in pokazalo nove priložnosti.«

**Stroškovna učinkovitost programa.** V ta sklop sem uvrstila odgovore, ki so se nanašali na rezultate udeležencev programa in vračilo stroškov v državno blagajno glede na stroške programa. Analizirala sem odgovore na vprašanja: kako je fleksibilnost programa in prilagodljivost posameznemu udeležencu prispevala k uspešnosti udeleženca in programa, kakšen je prispevek stalnih zaposlitev udeležencev k izhodom, kako je program prispeval k povečanju zaposljivosti udeležencev in kako ocenjujete razmerje med stroški in koristmi programa.

V odgovorih so vsi mentorji izpostavili, da je bila za uspeh fleksibilnost programa ključna. Mogoča je bila le ob zelo kvalitetnih mentorjih z veliko empatije, da so lahko ustrezno



prilagajali program vsakemu udeležencu in skupini. Odgovori glede tega, ali je imela redna zaposlitev pozitiven vpliv na uspešnost, so bili odgovori deljeni. 5 mentorjev je menilo, da je bilo to pomembno za uspeh, 4 mentorji pa so menili, da je bilo to dvorezno. Zaposlitve so predstavljale varnost za vse, ki so res želeli razviti idejo in so se lahko osredotočili le na usposabljanje in niso imeli skrbi z eksistenco. Nekateri, ki niso bili tako prepričani o realizaciji ideje, so v program vstopili le z namenom socialne varnosti ter so želeli štiri ali pet mesecev preživeti v coni udobja. Zaposlitev je pozitivno vplivala na rezultat tudi zato, ker je bila prisotnost obvezna, razen bolniških, dopustov in službenih poti, in je delo, še posebej skupinsko, potekalo bolj učinkovito. Program je zelo vplival na zaposljivost udeležencev, kar se je kazalo tudi s številom izhodov, ki so bili nadpovprečni. Če vložek štejem kot investicijo, potem je to investicija v usposabljanje in v socialo.

**Dejavniki uspešnosti.** V sklopu dejavnikom uspešnosti sem analizirala odgovore na vprašanja, kateri dejavniki so po mnenju mentorjev vplivali na uspešnost programa in kje so vzroki za manjšo uspešnost udeležencev, ki niso realizirali izhodov. Kot dejavnike uspešnosti so mentorji izpostavili, da je več teh dejavnikov in ocenjujejo, da ne morejo izpostaviti le enega. Partnerji programa, ki so v sodelovanju z vodilnim partnerjem skrbeli za organizacijsko in vsebinsko izvedbo programa, izbor dobrih notranjih in zunanjih mentorjev, ki so se stalno prilagajali in izpopolnjevali vsebino in metode dela ter je šlo za optimalni kombinacijo dejavnikov, ki so vplivali na dobre rezultate udeležencev in uspešnost programa. Posebej so izpostavili: dobro zastavljen program z jasnimi cilji, dobro vodenje programa s strani vodilnega partnerja, vzpostavljen individualni odnos z udeleženci, fleksibilnost in prilagodljivost programa potrebam udeležencev in skupin, stalno razpoložljivost mentorjev, veliko praktičnega dela na terenu, relativno stabilno in ažurno financiranje programa, širok spekter znanja in kompetenc, ki so jih udeležencem lahko nudile regionalne razvojne agencije, dobra sprejetost programa s strani medijev in kar je zelo pomembno, motivirani in zavzeti udeleženci, brez katerih nobeden od naštetih dejavnikov ne bi doprinesel k uspehu. Mentorji so izpostavili tudi dobro sodelovanje MDDSZ, saj ni običajno, da ministrstva podpirajo tako fleksibilne programe. Ne nazadnje so izpostavili visoko zavzetost vseh, ki so sodelovali v programu, kar so kot dejavnik uspešnosti na prvo mesto postavili tudi udeleženci.

Vzroki za manjšo uspešnost nekaterih udeležencev so: največkrat je šlo za premajhno samoiniciativnost in željo, da v svojem življenju nekaj spremenijo, osebne lastnosti udeležencev ali odločitev udeleženk za materinstvo. Veliko jih ni bilo dovolj zavzetih za doseg ciljev, temveč so kot prioriteto imeli zaposlitev pri drugem delodajalcu. Ker so bili zaradi svoje smeri izobrazbe (pretežno družboslovje) omejeni, jim tudi zaposlitve niso uspeli realizirati.

**Predlogi za izboljšanje.** Analizirala sem odgovore na vprašanje, kaj bi v programu spremenili, da bi bil še uspešnejši. Mentorji so predlagali: psihološki testi za izbor, čim več individualnega dela na svoji podjetniški ideji, program pri modulih, nadaljevanje le s

tistimi, ki bi razvili idejo, na koncu nagrada, ne plača, nadaljevali bi delo s tistimi, ki so bili uspešni, in sicer v podjetniških inkubatorjih, tehnoloških parkih, co-workingu, pospeševalnikih in drugih sodobnih oblikah podjetniškega okolja, kjer start-upom nudijo podporo na vseh področjih, ki jih potrebujejo v prvih nekaj letih poslovanja. Predlagali so, da bi se zagotovila kontinuiteta programa, ne s prekinitvami, kot je bil primer v PVSP 2014, da bi odprli ciljno skupino za udeležence mlajše od 35 let, vendar ne glede na izobrazbo, udeleženci bi morali prevzeti odgovornost za rezultat, kar pred udeležence in mentorje postavlja dodatno odgovornost. Predlog je bil, da se za večje regije poveča število udeležencev, da se združijo predavanja udeležencev za več regij, v programu določiti obvezen minimalni čas, ko ga mora udeleženec prebiti s strankami, manj administrativnega dela, da se mentorji več časa lahko posvetijo udeležencem in vsebini.

### 3.3.2.3 Analiza odgovorov vodstvo programa

V intervjuju so sodelovali trije intervjuvanci, dve predstavnici MDDSZ in predstavnik RCR Zagorje. Skupine odgovorov, ki sem jih tvorila, so bile nekoliko drugačne kot pri mentorjih in udeležencih, saj je vodstvo odgovarjalo le na 13 vprašanj. Odgovore sem analizirala po naslednjih sklopih:

- razlogi za odločitev o podpori/izvajanju programa PVSP, kamor sem vključila analizo odgovorov na 1. vprašanje;
- vsebina programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 2. vprašanje;
- prispevek programa PVSP na povečanje zaposljivosti in spodbujanja podjetništva med mladimi, kamor vključujem analizo odgovorov na 3. in 4. vprašanje;
- kompetence, pomembne za podjetništvo in povečanje zaposljivosti mladih in prispevek programa PVSP k dvigu teh kompetenc mladih, kamor vključujem analizo odgovorov na 5. in 6. vprašanje;
- organizacija in izvedba, ocena sodelovanja med upravičencem RCR in partnerji ter MDDSZ kot naročnikom, kamor vključujem analizo odgovorov na 7. vprašanje;
- rezultati, koristi in stroškovna učinkovitost programa, kamor vključujem analizo odgovorov na 8., 9. in 10. vprašanje;
- dejavniki uspešnosti, kamor vključujem analizo odgovorov na 11. in 12. vprašanje;
- predlogi za izboljšanje, kamor vključujem analizo odgovorov na 13. vprašanje.

**Razlogi za odločitev o podpori/izvajanju programa PVSP.** Analiza odgovorov kaže na to, da je bil glavni razlog za podporo izvajanju programa v relativno slabem stanju zaposlenosti mladih, zlasti z visoko izobrazbo. Pobuda je prišla iz zasavske regije, kjer je bilo stanje zaradi zapiranja rudnikov, ukinjanja energetike in stečajev nekaterih večjih podjetij še slabše. Ponudba delovnih mest, še posebej za družboslovne smeri, je bila slaba. Ocene so kazale, da delodajalci niso bili naklonjeni zaposlovanju mladih. Še posebej v regijah, kot je Zasavje, ni bilo pričakovati novih investitorjev, ki bi omogočili odpiranje

novih delovnih mest, zato je bila logična odločitev, da je potrebno razviti program, ki bo »na organiziran način proizvajal podjetnike«. Program aktivne politike zaposlovanja je sicer ponujal nekatere programe kot npr. spodbujanje samozaposlovanja, toda kritike programa so bile, da gre za ustanavljanje podjetij ali s. p. iz nuje in za prekarne zaposlitve. Podjetniki so bili pogosto prepuščeni svoji iznajdljivosti, kar jih je pogosto pripeljalo do revščine. PVSP je dajal odgovore na oba izziva, saj je kot ciljno skupino opredelil visoko izobražene mlade, ki jim je preko usposabljanja dodal kompetence, potrebne za podjetništvo. Program je kot pilotni projekt ponudil nove oblike spodbujanja samozaposlovanja in zaposlovanja mladih, saj je ponudil nove načine dela z mladimi (manjše skupine, delo z mentorji, prenos dobrih in spoznavanje pasti slabih praks, delo na terenu). Hkrati so bile tudi nekatere pomanjkljivosti kot npr. različni rezultati po regijah, podpora manj perspektivnim idejam in podobno, kar ni vodilo do rezultata. Program je nudil motivacijo in aktivacijo mladih, po drugi strani so pridobili ustrezna podjetniška znanja, predvsem pa so se medsebojno povezovati in izmenjavati izkušnje.

**Vsebina in izvedba programa.** Dobra odločitev je bila, da se je program izvajal na območju vse Slovenije, saj je bila mladim v vseh regijah omogočena podpora za podjetništvo in zaposlovanje. Tekmovalnost med regijami je vsekakor prispevalo k rezultatom. Navajam odgovor V2: »Vsebinsko gledano bi program morda lahko označili kot malce petičen. Vključeni mladi so tekom programa dobili prvovrstno storitev iz različnih vidikov. Prav vsak segment njihovega prihodnjega dela je bil osvetljen in na ta način so lahko dejansko ugotovili, ali je odločitev za samozaposlitev prava in ali je njihova poslovna ideja vzdržna. Prav tako je vsebina programa omogočala oblikovanje mrež in poznanstev, ki so ključni za uspešno karierno pot.« Mladi so dobili ustrezna znanja in konkretne izkušnje s področja podjetništva. Pridobili so pomembna znanja s področja marketinga, trženja, računovodskih standardov, poslovnega vodenja in predvsem načrtovanja samostojne podjetniške poti. Program je praktično usmerjen, udeleženci so poleg vsebin podjetništva spoznavali tudi večšine komuniciranja, javnega nastopanja, tudi reševanja problemov in podobno. Pomembno je, da so spoznavali, da prvi neuspeh ne predstavlja »konec sveta«, temveč lahko predstavlja izziv za nove podjetniške ideje. V1 je poudarila: »Vsebina programa usposabljanja se je prilagajala posamezni skupini, veliko je bilo dela na terenu in individualnega dela z mentorji in vsi podjetniki so prejeli tista znanja, ki so jih potrebovali in so bila začrtana v okviru programa. Le to je bilo razvidno tudi iz vsakokratnih predstavitev na konferencah, ki so bile organizirane tudi z namenom povezovanja med udeleženci, mentorji in drugimi sodelujočimi v programu«. PVSP 2014 se je od predhodnega leta razlikoval po tem, da je za udeležence, ki so ustanovili podjetje in se v njem zaposlili, omogočal nagrade, ki so se sofinancirale iz Evropskega socialnega sklada.

**Prispevek programa PVSP na povečanje zaposljivosti in spodbujanja podjetništva med mladimi.** PVSP se je izvajal v omejenem obsegu (610 udeležencev), zato ne moremo govoriti o bistvenem vplivu o zaposljivosti v Sloveniji nasploh, temveč le za vključene

udeležence. Mladi skozi proces usposabljanja pridobivajo znanja in veščine, ki so pomembne tako za zaposlitev, kot tudi za podjetništvo. Zaradi vključitve v program se je po mnenju intervjuvancev povečala zaposljivost, saj so skozi informiranje, motiviranje, mentoriranje dobili vpogled v svet dela, hkrati pa pridobili tudi trezen pogled na prihodnost. V3 je poudaril: »Program je bistveno povečal konkurenčnost tistih mladih, ki so bili vključeni v program, zato ga lahko ocenimo kot izjemno uspešnega«. Pomemben prispevek programa PVSP je v spremembi miselnosti mladih in sicer, da aktivno pristopijo k reševanju lastne brezposelnosti. Mladi so se odločili za podjetniško pot, razvili svojo podjetniško idejo, predvsem pa pridobili potrebno samozavest in pogum za uresničitev svojih idej. Pomemben prispevek so imeli mentorji - seniorji, ki so jih naučili vztrajnosti, iznajdljivosti, pomagali so jim pri iskanju novih trgov, novih rešitev, povezovanja z novimi partnerji. Program je dal udeležencem priložnost, da so razvili idejo, izdelali poslovni načrt, ga preverili in tako pripomogel, da se je več mladih odločilo za podjetništvo. V program se je vključil tudi določen odstotek mladih, ki so se v program vključili zgolj zaradi zaposlitve.

S programom PVSP smo preverjali, kakšne so potrebne in kakšne dejanske kompetence mladih udeležencev, hkrati pa se osredotočali na nadgrajevanje obstoječih oziroma pridobivanje novih, ki jih še niso imeli. S pomočjo mentorjev so se udeleženci naučili iznajdljivosti, uvideli so pasti, ki jih čakajo na samostojni podjetniški poti, naučili so se pomena vztrajnosti in delavnosti. Vsakodnevno so vstopali v različne odnose, v skupini, na trgu, do mentorjev, zato so sproti nadgrajevali svoje komunikacijske veščine, vzpostavljali odnose, javnega nastopanja in dobrega podajanja vsebin, ki so jih želeli sporočiti.

Analiza odgovorov kaže, da je imel program PVSP velik prispevek tako k dvigu zaposljivosti kot tudi spodbujanju podjetništva med mladimi, vključenimi v program. Ena ključnih prednosti je, da je zelo usmerjen na posameznika oz. posameznico in njegove potrebe.

**Kompetence, pomembne za podjetništvo in povečanje zaposljivosti mladih.** Kompetence, pomembne za podjetništvo so samoiniciativnost, vztrajnost, disciplina, odnos do dela, podjetnost, odprtost za nove ideje, nove rešitve, iznajdljivost, sposobnost kritičnega in kreativnega razmišljanja, praktično delovanje, odnos do poslovnih partnerjev, poznavanje pogojev, pravil, zakonov na področju gospodarstva (pravo, računovodstvo itd.). Kompetence, pomembne za povečanje zaposljivosti, so: samoiniciativnost, vztrajnost, komunikativnost, sodelovanje, pripravljenost za učenje in se razlikujejo glede na izobrazbo in razpoložljiva delovna mesta. Za vstop na trg dela bi vsaka mlada oseba potrebovala dobre kompetence na različnih področjih pismenosti (numerična, računalniška, bralna in razumevanje) in dobre osebne kompetence. Ostala znanja lahko posameznik pridobi kasneje. Kompetence za zaposljivost bi lahko opredelili kot tiste, kar naredi človeka. Ko je udeleženec pridobil znanja, je bolj zaposljiv. Udeleženec v programu

je razumel, s čim vse se mora podjetnik ukvarjati, da ustvari delovno mesto in zaposli kompetentnega delavca. Tudi zaposleni mora biti kreativen in razmišljati, kaj izboljšati pri sebi, da dobi zaposlitev.

**Organizacija in izvedba, ocena sodelovanja med upravičencem RCR in partnerji ter MDDSZ kot naročnikom.** Vsi trije intervjuvanci ocenjujejo organizacijo in izvedbo kot odlično. Doseženi so bili cilji, rezultati so bili boljši od načrtovanih, ravno tako je bilo sodelovanje med MDDSZ in vodilnim partnerjem odlično. Ob pripravi programa je bilo veliko časa in energije porabljenega za jasno opredelitev vsebinskih, organizacijskih in finančnih elementov. Program je bil še posebej zahteven, saj je vključeval izvedbo v 12 različnih regijah. V1 je izjavila: »Vodilni partner RCR je vse partnerje usmerjal k istim ciljem in je svojo nalogo izpeljal več kot uspešno. Zaradi dobrega sodelovanja med MDDSZ, vodilnim partnerjem RCR in partnerji so se vse aktivnosti izvedle ustrezno, kar dokazujejo tudi opravljene revizije in kontrola na kraju samem, saj v nobenem primeru ni bilo ugotovljenih nepravilnosti.« Sodelovanje je do konca programa ostalo korektno, uspešno in učinkovito.

**Rezultati, koristi in stroškovna učinkovitost programa.** »Cilji programa PVSP so bili doseženi, zato lahko rezultate ocenimo kot izjemne« je izpostavila intervjuvanka V2. Rezultati so nad pričakovanji, saj je kar 65,7 % mladih eno leto po zaključku usposabljanja vključenih v zaposlitev. Koristi za udeležence so vpogled v svet dela in podjetništva in potrditve njihovih podjetniških idej. Nekateri so ugotovili, da ideja ni primerna za realizacijo, pridobitev ustreznih kompetenc, trening za odločitve in zavedanje, da je potrebno idejo na vsakem koraku preverjati, zgraditev široke socialne mreže, dostop do mreže podjetnikov, ki se ukvarjajo s podobnimi dejavnostmi, najbolj neposredna korist pa je njihova zaposlitev.

Intervjuvanka V1 je izpostavila: »Program PVSP je lahko vzorčni primer, kako država lahko učinkovito spodbuja podjetništvo, ne le mladih, temveč vseh ciljnih skupin. Investicije v ljudi so najboljše naložbe.« Pri nas se to razume kot strošek, saj rezultati niso na kratki, temveč na srednji ali dolgi rok. Kot kaže analiza stroškov in koristi, se finančni vložek v program z vračili v državni proračun povrne prej kot v 3 letih. Glede na njegovo vsebino bi morale program sofinancirati več ministrstev, predvsem pa Ministrstvo za gospodarstvo in tehnološki razvoj, ki je pristojno za razvoj podjetništva. V2 je izpostavila: »Država lahko s programom PVSP pridobi učinkovit mehanizem za zagotavljanje gladkega prehoda mladih iz izobraževanja na trg dela.«

Organizacija, izvedba in sodelovanje z vsemi deležniki so vsi trije intervjuvanci ocenili kot odlično. Koristi za udeležence so bile v pridobljenih kompetencah, izkušnjah, aktivaciji in motivaciji za podjetništvo, najbolj neposredni pa v zaposlitvi.

Koristi za državo so v tem, da je s programom dobila učinkovit mehanizem prehoda iz izobraževanja na trg dela, finančni učinki so veliki, saj se vložek v državni proračun povrne prej kot v treh letih.

**Dejavniki uspešnosti.** Ključni dejavniki za uspeh so bili zainteresiranost mladih in kakovostna ponudba storitve. Velik prispevek tudi prizadevnost projektnih vodij in vseh, ki so z mladimi delali. V2 je izpostavila: »Nedvomno je eden izmed najpomembnejših dejavnikov tudi prizadevnost projektnih vodij in vseh tistih, ki so z vključenimi mladimi delali. V spominu mi ostaja eden od mentorjev programa PVSP, ki sem ga spoznala na študijskem obisku v okviru projekta, ki je z velikim zanosom razlagal o tem, kako je prepričan, da bodo vsi njegovi mentoriranci uspešno končali program in odprli podjetje. Očitna je bila njegova osebna prizadevnost in predanost programu velika, kljub vsem njegovim siceršnjim obveznostim, ki jih je imel kot uspešen podjetnik.«

Dejavniki uspeha so individualno delo udeležencev z mentorji, mentorji – seniorji in podjetniki, ki so svoje izkušnje delili z mladimi, praktično delo in preizkušanje ideje na trgu, majhne skupine, prilagodljivost programa glede na potrebe skupine in udeležencev. Pomemben dejavnik je tudi ustrezno delovno okolje, ki jim je bilo omogočeno na RRA in varno okolje, ki je bilo udeležencem zagotovljeno z zaposlitvijo v času usposabljanja. V celoti so se lahko posvetili razvoju svoje podjetniške ideje in ni bilo treba razmišljati o »preživetju«.

**Predlogi za izboljšanje.** Program je dober in uspešen, zato ga ne bi spreminjali. Predstavnici ministrstva menita, da bi ga prilagodili in izvajali tudi za druge skupine prebivalstva oz. v manjšem obsegu za večjo populacijo. V1 je predstavila svoje stališče: »Program je vzorčen primer spodbujanja razvoja samostojnega podjetništva. Program bi bilo smiselno razširiti na večje skupine in ga modificirati glede na potrebe posamezne skupine. Kot takega bi lahko vključili v podjetniške inkubatorje, različne obrtne cone, k sodelovanju in sofinanciranju bi lahko povabili tudi gospodarska in obrtna združenja, lokalne oblasti, saj bo le tako mogoče ustvariti prijazno podjetniško okolje na mikro nivoju ter doseči nadaljnji razvoj občin.« Prilagoditev programa bi bila postavljena modularno, tako da bi bila stimulaturna za udeležence, ki bi bili zaposleni ali dobivali nagrado za 2 meseca vključitve, ustanovili podjetje, naslednja dva meseca pa delali v co-workingu, inkubatorju ali drugih oblikah podpornega okolja, sredstva, ki bi jih dobivali za plačo pa namenili za začetek poslovanja podjetja. S tem bi bil program primeren le za motivirane udeležence, ki dejansko želijo razviti idejo in ustanoviti podjetje. Pomemben je individualen pristop in čim večja prilagodljivost programa glede na njegove potrebe.

### 3.3.3 Ključne ugotovitve

Rezultate raziskave predstavljam po vsebinskih sklopih, kot sem jih opredelila in analizirala v prejšnjem poglavju. Vprašanja udeležencem in mentorjem so bila podobna,

razlikovala so se glede na vlogo posamezne ciljne skupine v programu. V prilogi 6, Tabela 14: Rezultati odgovorov, predstavljam odgovore udeležencev in mentorjev. Rezultati v tabeli temeljijo na odgovorih 24 intervjuvancev, od tega 15 udeležencev in 9 mentorjev. Vprašanja vodstvu so bila strukturirana drugače in niso uvrščena v tabelo (Priloga), odgovori so upoštevani in smiselno vključeni v ključne ugotovitve k posameznemu sklopu. Vseh 9 doslej obravnavanih sklopov sem združila glede na sorodne pomene in jih prikazala v spodnjih tabelah. Rezultate raziskave sem združila po sklopih, k vsakemu sklopu bom podala še ključne ugotovitve. V tabeli 6 sem prikazala rezultate odgovorov na vprašanje o razlogih za vključitev udeležencev v program, kriterije za izbor in razlogih za podporo programu PVSP.

*Tabela 6: Rezultati raziskave razlogi za podporo in vključitev udeležencev v PVSP*

<b>Kategorija</b>	<b>Rezultati raziskave</b>
Razlogi za podporo programu PVSP in vključitev udeležencev v program PVSP	Brezposelnost mladih in pomanjkanje delovnih mest predvsem za mlade z družboslovno izobrazbo.
	Pomanjkanje delovnih mest, še posebej za prve iskalce zaposlitve brez prakse.
	Nerazvitost podjetništva v manj razvitih regijah, kot je Zasavje.
	Najpogostejša razloga za vključitev udeležencev sta podjetniška ideja in interes, da jo realizira v podjetju in pridobivanje znanj in kompetenc, pomembnih za podjetništvo.
	Pri izboru izborne komisije dajejo prednost nosilcem idej, pred idejo samo.
	Ključen pri izboru je razgovor, pri izboru so pomembne osebne lastnosti kandidata, njegova motiviranost, izkušnje, percepcija do podjetništva in sestava skupine udeležencev.

Program PVSP je bil podprt kot odgovor na izzive trga dela na področju zaposlovanja mladih in kot priložnost za razvoj podjetništva med mladimi, še posebej v manj razvitih regijah. Udeleženci so sicer navajali več razlogov za vključitev, saj sta razloga, ki sta bila izpostavljena največkrat, to je podjetniška ideja in interes za podjetništvo, tesno povezana s potrebo, da si udeleženci za doseg tega cilja pridobijo ustrezne kompetence. Na podlagi odgovorov lahko sklepam, da je bila večina udeležencev (8) v program vključenih zaradi podjetniške ideje, ki so jo želeli realizirati v podjetju in se v njem zaposliti, hkrati pa pridobiti ustrezne kompetence, da bi bili v podjetništvu uspešni. Odgovori mentorjev glede kriterijev so bili popolnoma enotni, in sicer, da je izredno pomemben razgovor, kjer se pri kandidatu presojuje bolj osebne lastnosti, motiviranost, percepcija do podjetništva, izkušnje in njegova kompatibilnost s skupino, kot pa ideja.

V tabeli 7 prikazujem rezultate raziskave glede vsebine programa in kompetenc, ki so pomembne za podjetništvo in zaposljivost in so jih v obdobju usposabljanja razvili udeleženci za realizacijo svoje podjetniške ideje.

Tabela 7: Rezultati raziskave vsebina programa in kompetence

Kategorija	Rezultati raziskave
Vsebina programa	Vsebina programa je bila ustrezna, pestra, dobro in premišljeno zastavljena, izvedba usposabljanja je bila ustrezna.
	Vsebine, pomembne za razvoj podjetniške ideje, so bile marketing – trženje, računovodstvo, priprava finančnega načrta in kalkulacij, komuniciranje in nastopanje, razgovori z izkušenimi mentorji, osebni razvoj in dvig samozavesti.
	Pomembna je prilagodljivost programa, dobrodošlo bi bilo še več individualnega usposabljanja in praktičnega dela na terenu, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena.
	Preverjanje idej v čim zgodnejši fazi ob sodelovanju mentorjev je pravi pristop k podjetništvu.
	Predstavitve izkušenih podjetnikov in zunanjih mentorjev so pomembne vsebine programa. Enako pomembne so bile dobre in slabe izkušnje podjetnikov.
	Vsebine PVSP so pripomogle k razvoju in realizaciji podjetniške ideje udeleženca.
	Za uspešno delo mentorja je pomembna empatija, dober odnos mentorja in udeleženca in dobro sodelovanje mentorja s skupino. Pomembno je dodatno usposabljanje mentorjev.
	Vzpostavilo se je dobro sodelovanje in mreženje med mentorji, dobrodošlo bi bilo še pogostejše srečevanje mentorjev in dodatna usposabljanja mentorjev za vsebine, ki se nanašajo na pridobivanje splošnih kompetenc in osebnostnega razvoja udeležencev. Kot ključen za uspešno izvedbo vsi intervjuvanci izpostavljajo prilagodljivost programa.
Kompetence	Za podjetništvo in vstop na trg dela so pomembne skoraj iste kompetence, saj delodajalci vse bolj iščejo kreativne, samoiniciativne, vztrajne zaposlene pripravljene na učenje. Enake kompetence so pomembne za podjetništvo. Iskanje službe postaja podjetniški projekt.
	Udeleženci so pridobili kompetence, potrebne za podjetništvo in za realizacijo njihove podjetniške ideje, posebej še kompetence za timsko delo, komunikacijske veščine, javno nastopanje, strokovne kompetence za podjetništvo, kot so marketing, trženje v praksi, ustanavljanje podjetij, stroškovna učinkovitost, finance, celostna grafična podoba, dizajnersko razmišljanje, orodja in metode za razvoj podjetniške ideje ter kompetence na področju osebnostnega razvoja, sposobnost reševanja problemov, samoiniciativnost in podjetnost.

*se nadaljuje*



nadaljevanje

Kategorija	Rezultati raziskave
Kompetence	Ob zaključku usposabljanja pa so jim še vedno primanjkovalе kompetence na področju trženja v praksi, izkušenj, stalnega preverjanja idej, premajhna zavzetost, samozavest.

Tabela 8 vključuje rezultate raziskave o vlogi mentorjev in predavateljev ter mreženja, promocije in informiranja.

Vloga, razpoložljivost, strokovnost in pomen mentorjev v programu je s strani vseh izražen kot zelo pozitivni element, ključen za uspeh posameznega udeleženca in programa kot celote. Dodatno iz odgovorov tako udeležencev kot mentorjev izpostavljам, da je bila njihova vloga mogoče še pomembnejša na področju osebnostne podpore, motivacije, skupnega reševanja odprtih vprašanj, kot pa sama strokovna pomoč. To povezujem tudi z odgovori mentorjev in udeležencev na vprašanje, katere kompetence so jim pri vstopu v program primanjkovalе, saj so vsi naštelі kompetence, ki so povezane z osebnostjo (samozavest, samopodoba) in splošne kompetence (komunikacija, javno nastopanje, delo s strankami).

*Tabela 8: Rezultati raziskave vloga mentorjev, mreženje, promocija, informiranje*

Kategorija	Rezultati raziskave
Vloga mentorjev in predavateljev	Vloga in stalna razpoložljivost mentorjev v programu PVSP je zelo pomembna, za nekatere ključna za uspešno usposabljanje in realizacijo ideje.
	Mentorji so udeležencem s svojo strokovnostjo, razpoložljivostjo in izkušnjami, poleg strokovne podpore, nudili tudi osebnostno podporo.
	Za uspešno delo mentorja je pomembna empatija, dober odnos mentorja in udeleženca in dobro sodelovanje mentorja s skupino. Pomembno je dodatno usposabljanje mentorjev.
Mreženje, promocija, informiranje	Udeleženci, ki so imeli razvito idejo, proizvod ali storitev, so bolje izkoristili priložnosti podjetniških dogodkov, promocije in mreženja.
	Konference PVSP, kjer so sodelovali vsi udeleženci in drugi skupni promocijski dogodki so bistveno prispevali k promociji podjetniških idej, predstavitvi proizvodov ali storitev in promociji programa PVSP v Sloveniji in v Evropski uniji.
	Vpliv socialnih omrežij na realizacijo podjetniške ideje je velik, vendar je večina udeležencev premalo izkoristila možnost vključevanja, promocije in mreženja v socialnih omrežjih.

Rezultati odgovorov glede pomena socialnih omrežij, promocije in sodelovanja na dogodkih niso več tako enoznačni. Udeleženci, ki so imeli razvito podjetniško idejo ali celo pripravljen proizvod in/ali storitev so te priložnosti izkoristili bolj kot tisti, ki so do kraja razvijali idejo. Vsi mentorji so izpostavili pomen socialnih omrežij, ravno tako pomen konferenc in podjetniških dogodkov za udeležence, vendar je bilo na to vprašanje le 12 pozitivnih odgovorov (7 udeležencev in 5 mentorjev) od 24 odgovorov. 5 intervjuvancev je menilo, da udeleženci niso zadosti izkoristili priložnosti socialnih omrežij in priložnosti, ki so jih dobili z udeležbo na različnih podjetniških dogodkih, 7 pa o tem nima mnenja oz. niso odgovorili.

V tabeli 9 so prikazani rezultati raziskave na sklopa organizacija in izvedba programa in stroškovna učinkovitost programa.

*Tabela 9: Rezultati raziskave organizacija, izvedba in stroškovna učinkovitost programa*

<b>Kategorija</b>	<b>Rezultati raziskave</b>
Organizacija in izvedba programa	Organizacija in izvedba programa je bila odlična. Dobro sodelovanje vodilnega partnerja, vseh partnerjev in MDDSZ je vodilo k temu, da so bili cilji doseženi, rezultati pa boljši od načrtovanih. Odnosi so bili korektni in odprti za sodelovanje.
	Vzpostavilo se je dobro sodelovanje in mreženje med mentorji, dobrodošlo bi bilo še pogostejše srečevanje mentorjev in dodatna usposabljanja mentorjev za vsebine, ki se nanašajo na pridobivanje splošnih kompetenc in osebnostnega razvoja udeležencev. Kot ključen za uspešno izvedbo vsi intervjuvanci izpostavljajo prilagodljivost programa.
Stroškovna učinkovitost programa	Program PVSP je prinašal koristi in je bil stroškovno učinkovit tako za udeležence, kot tudi državo.
	Plača je udeležencem zagotavljala eksistenco, udeleženci pa so se lahko posvetili izključno razvoju in usposabljanju za realizacijo svoje podjetniške ideje.
	Koristi za udeležence so še vpogled v svet dela in podjetništva, potrditev podjetniške ideje ali ugotovitev, da ideja ni primerna, pridobitev ustreznih kompetenc, trening za odločitve in zavedanje, da je potrebno idejo na vsakem koraku preverjati in dostop do mreže podjetnikov, ki se ukvarjajo s podobnimi dejavnostmi, najbolj neposredna korist je pa zaposlitev.
	Koristi za državo so, da je s programom dobila učinkovit mehanizem prehoda iz izobraževanja na trg dela. Finančni učinki so veliki že v času izvajanja programa, prej kot v treh letih se vložek v usposabljanje povrne.

*se nadaljuje*

<b>Kategorija</b>	<b>Rezultati raziskave</b>
Stroškovna učinkovitost programa	Koristi za državo so novo ustvarjena delovna mesta. Z novimi zaposlitvami udeležencev in pri njih zaposlenih, se v državni proračun in druge blagajne plačujejo davki in prispevki, poveča se potrošnja. Zaradi vpliva na brezposelnost se zmanjšajo potrebna sredstva za spodbujanje zaposlovanja mladih. Gre za trajnostni vidik kreiranja novih delovnih mest, zaposlovanja in razvoja podjetništva, saj so udeleženci v programu pridobili kompetence, ki prinašajo koristi na dolgi rok, torej trajnostno.

Ključne ugotovitve so, da je bil program v celoti odlično pripravljen, voden in izveden, sodelovanje vseh partnerjev je bilo odlično. Prilagodljivost je pomembno prispevala k preseganju rezultatov. Tudi udeleženci so program prepoznali kot poseben v tem, da je MDDSZ podprlo program, ki je omogočal prilagodljivost v izvajanju in tako omogočilo udeležencem, da je bilo usposabljanje prilagojeno njihovim potrebam. Vsi udeleženci so podprli kot pozitivno, da so bili v obdobju usposabljanja zaposleni in so se lahko posvetili le razvoju podjetniške ideje, medtem ko 4 mentorji te rešitve ne ocenjujejo kot dobre, saj so bili v skupinah tudi udeleženci, ki niso nameravali razviti ideje, temveč so si reševali socialno varnost. Koristi za državo so v tem, da je bilo ustvarjenih 401 novih delovnih mest, državi se vložek v program povrne v manj kot v 3 letih. 85 % sredstev je prišlo iz Evropskega socialnega sklada, ki pa se preko prispevkov in davkov vračajo v proračun RS. V tabeli 10 predstavljam, kateri dejavniki so bili ključni za uspešnost udeležencev in programa in kakšni so predlogi intervjuvancev za izboljšave programa.

Raziskava je pokazala, da je za uspešnost udeležencev in programa pomemben optimalni splet vseh naštetih dejavnikov, ki so jih udeleženci, mentorji in vodstvo programa prepoznali kot dejavnike, ki so v največji meri prispevali k uspešnosti programa. Podrobneje so izraženi v tabeli, po področjih sem jih predstavila pri posameznem sklopu.

*Tabela 10: Rezultati raziskave dejavniki uspešnosti in predlogi za izboljšanje*

<b>Kategorija</b>	<b>Rezultati raziskave</b>
Dejavniki uspešnosti	Pridobljene nove kompetence udeležencev, ki so udeležencem omogočile razvoj njihove poslovne ideje, odprtje podjetja in zaposlitev v njem, ali povečanje zaposljivosti in večja možnost zaposlitve pri drugem delodajalcu.
	Program je bil uspešen zaradi spleta različnih dejavnikov, med katerimi izstopa strokovnost, zavzetost, razpoložljivost vseh vključenih v program – mentorjev in vodstva programa ter motivirani in zavzeti udeleženci.

*se nadaljuje*

nadaljevanje

Kategorija	Rezultati raziskave
Dejavniki uspešnosti	Najbolj izstopajoči dejavniki so bili: prilagodljivost programa glede na potrebe posameznika, izbor dobrih notranjih in zunanjih mentorjev, razpoložljivost in sodelovanje mentorjev z udeleženci, stalno izboljševanje programa, kvalitetne vsebine, predavatelji in izvedba programa, preverjanje idej v praksi in praktično delo na terenu, skupni promocijski dogodki.
	Najbolj izstopajoči dejavniki so bili: prilagodljivost programa glede na potrebe posameznika, izbor dobrih notranjih in zunanjih mentorjev, razpoložljivost in sodelovanje mentorjev z udeleženci, stalno izboljševanje programa, kvalitetne vsebine, predavatelji in izvedba programa, preverjanje idej v praksi in praktično delo na terenu, skupni promocijski dogodki.
	Pomembni so bili tudi finančni in materialni dejavniki in sicer zaposlitev udeležencev na RRA v obdobju usposabljanja, stabilno financiranje programa, zagotavljanje ustreznih pogojev, kot so prostor, oprema, možnost dela na drugih lokacijah.
	Odlično vodenje programa, sodelovanje vseh partnerjev, vodilnega partnerja in naročnika MDDSZ, dobra priprava izvajana programa s strani MDDSZ, jasni cilji, navodila, odprta komunikacija in sprotno reševanje odprtih vprašanj.
Predlogi za izboljšanje	Programa nebi spreminjali vsebinsko, temveč v izvedbi.
	Vsebinske pripravljalne delavnice, kjer bi se potencialni kandidati seznanili s podjetništvom.
	Več individualnega dela, več dela s strankami, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena, več praktičnega dela.
	Skupinsko usposabljanje naj bi se izvajalo skozi vse obdobje, vsebine bi še bolj prilagodili glede na cilje posameznega meseca, posameznega udeleženca. Tudi pri skupinskem usposabljanju bi udeleženci teoretični del preverjali na svoji podjetniški ideji.
	Povečali naj bi delež individualnega dela glede na skupinsko usposabljanje, določili minimalni obseg ur, ko bi moral udeleženec delati s strankami.
	Udeleženci, ki so uspešno zaključili program bi prejeli nagrado namesto plače, udeleženci ne bi bili zaposleni.
	Program bi razdelili v dva dela in sicer na usposabljanje, ki bi trajalo 2 meseca, v tem času podjetnik ustanovi podjetje in deluje v sodelovanju z mentorji in svetovalci v co-workingu. Tako lahko preverijo izvedljivost ideje v praksi.
	Predlog, da se program uvede v osnovne, srednje, višje in visoke strokovne šole.
	Udeleženci, mentorji in vodstvo programa so predlagali, da se program nadaljuje in da bi se razširil še na druge ciljne skupine.

Kot predlog za izboljšanje pa bom izpostavila le enega, to je, da se nadaljuje z izvajanjem programa, z nekaterimi izboljšavami pa se izvajanje razširi še na druge ciljne skupine in ne le na mlade.

### 3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na podlagi izvedene raziskave bom odgovorila na glavna raziskovalna vprašanja, ki so:

- kakšni so bili rezultati glede zaposljivosti po zaključenem programu?
- Kakšno je razmerje med stroški in koristmi programa?
- Kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa z vidika udeleženca, mentorja (notranjega in zunanjega) in skrbnice pri naročniku Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti?

**Rezultati glede zaposljivosti.** V raziskavi sem ugotovila, da so kompetence, ki so jih udeleženci v programu razvili, dolgoročno zanimive tako za višjo zaposljivost kot tudi za podjetništvo, kot sta jih navedla tudi Dacre Pool in Sewell (2007). Na podlagi te ugotovitve lahko utemeljeno ugotovim, da število izhodov 1 leto po zaključku usposabljanja ne glede na to, ali so udeleženci ustanovili podjetje ali se zaposlili pri drugem delodajalcu, predstavljajo odličen rezultat glede na cilje projekta in glede na raziskovalno vprašanje. Cilj programa, to je 35 % izhodov, je bil skoraj enkrat presežen, saj se je ob zaključku programa zaposlilo 69,17 % udeležencev oz. od 610 vključenih se je zaposlilo 401 udeležencev. Ker so se udeležili istega usposabljanja, lahko sklepamo, da se je tudi preostalim udeležencem, ki niso realizirali izhodov, zaposljivost povečala, vendar iz različnih razlogov svoje zaposlitve še niso realizirali. Večina, to je 56,61 %, jih je ustanovila eno od oblik podjetij ali osebnih družb in se v njih zaposlila, nekateri razmišljajo tudi o širitvi in zaposlovanju v podjetju. Preostalih 43,39 % se je zaposlilo pri drugih delodajalcih, toda iz analize intervjujev izhaja, da se brez vključitve v program in usposabljanja za razvoj kompetenc ne bi zaposlili.

Rezultati po regijah so bili različni kljub temu, da se je program standardizirano izvajal v vseh statističnih regijah. Pomembno je, da so bili rezultati v vseh regijah boljši od postavljenih ciljev programa, najslabši so imeli 46 % izhodov, najboljši pa 80 % izhodov. Rezultati so boljši v regijah, vključenih v Kohezijsko regijo Zahodna Slovenija, in sicer je bilo v teh regijah 70 % izhodov, v regijah, vključenih v Kohezijsko regijo Vzhodna Slovenija pa je bilo 63,62 % izhodov. Obe regiji z najboljšim in najslabšim rezultatom sta vključeni v Vzhodno kohezijsko regijo. V raziskavi nisem proučevala povezave uspešnosti z velikostjo ali razvitostjo regije, z analizo odgovorov pa vendarle ocenjujem, da je bližina meje z Avstrijo in Italijo ter razvitost same regije, kjer je več podjetniških priložnosti zaradi dobro delujočega gospodarstva vplivala tako na večje število novih podjetij. V teh regijah je običajno na razpolago tudi več delovnih mest (kot npr. v Zasavju), udeleženci pa

so s pridobljenimi kompetencami bolj ustrezali delodajalcem. Ugotavljam, da je imel program velik prispevek tudi k izgradnji podjetniške kulture, zaradi dobrih rezultatov je udeležencem omogočal dodatno referenco na trgu dela ali v podjetništvu.

**Kakšno je razmerje med stroški in koristmi programa?** Program je bil koristen tako za udeležence kot tudi za državo. Koristi so finančne in nefinančne. Finančne koristi za državo in udeležence sem predstavila v obdobju usposabljanja in eno leto po zaključku. Strošek programa PVSP 2013 in 2014, namenjen za usposabljanje, vodenje in koordinacijo programa, je znašal 8.208.869 €. Udeleženci so v obdobju usposabljanja prejeli plačo in imeli zagotovljeno socialno varnost, da so se lahko osredotočili na usposabljanje in razvoj podjetniške ideje. Ob zaključku usposabljanja oz. najkasneje 1 leto po zaključku usposabljanja, se jih je 69,17 % zaposlilo in prejema plačo. Koristi za državo sem opredelila kot vračila v državni proračun ali druge blagajne preko plačila davkov in prispevkov iz plač in na plače ter DDV za vse vrste stroškov, za katere se plačuje DDV. Na podlagi teh izhodišč in dejanskih izplačil posameznih stroškov v okviru programa se je na podlagi izplačanih plač mentorjev in udeležencev v proračun vrnilo 2.639.789 €. Predvidela sem, da so v novoustanovljenih podjetjih, kjer je ustanovitelj in zaposleni, udeleženec PVSP edini zaposleni, ki prejema v d. o. o. minimalno plačo in ostala nadomestila v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih, teh je 50 %, preostalih 50 % udeležencev je ustanovilo s. p. in se samozaposlilo ter da vplačujejo minimalne davke in prispevke, ki so prvo in drugo leto še znižani. Predpostavila sem, da mladi udeleženci, ki so se zaposlili pri drugih delodajalcih, prejema plačo v višini 1.031,16 €, kar predstavlja plačo za začetnike s VII. stopnjo izobrazbe po kolektivni pogodbi v elektroindustriji. Na podlagi teh, precej konservativnih predpostavk, se prej kot v treh letih v proračun vrne 6.155.111,76 €. Skupaj z vračilom v proračun v obdobju usposabljanja to pomeni, da se sredstva vrnejo približno v dveh letih in pol. Na podlagi tega utemeljeno ugotavljam, da je program finančno zelo učinkovit, saj se stroški projekta pokrijejo prej kot v treh letih. Poleg te, direktne koristi za državo, želim izpostaviti še nekatere, ki niso ovrednotene finančno, vsekakor pa predstavljajo korist za državo.

Za izvedbo projekta so bila vložena sredstva ESS v višini 85 % in iz proračuna RS 15 %. Sredstva, ki se vrnejo iz davkov in prispevkov, se v celoti vrnejo v domači proračun. Če to primerjamo z npr. investicijami v ceste, ki so nedvomno koristne, vendar ne ustvarjajo delovnih mest, torej se sredstva ne vrnejo v proračun.

Druga korist je, da se kot rezultat izhodov v PVSP ustvarjajo nova delovna mesta, v določenem deležu teh podjetij pa pričakujem še dodatno zaposlovanje. V svoji raziskavi novih zaposlitev nisem upoštevala, zato je moja metoda konservativna, če bi predpostavila nove zaposlitve v teh podjetjih, bi se projekt povrnil še prej. Ker predvidevam, da se bo večina podjetij obdržala in se bodo razvijala dalje, se bodo vrnjeni prispevki vsako leto povečevali, zato ocenjujem, da ima program PVSP trajnostni značaj.

Tretja korist, kot je navedel udeleženec U5 je, da je program dobra investicija v mlade, hkrati pa je pomemben tudi v socialni vidik, ki ga poudarja Smith (2010). Mladi so motivirani za doseganje svojih kariernih ciljev, po drugi strani pa niso več v breme npr. socialni blagajni ali koristijo sredstva za različne kratkoročne programe APZ.

Četrto korist predstavlja prispevek udeležencev in programa PVSP k izgradnji podjetniške kulture in okolja, saj se s promocijo pozitivnih zgodb udeležencev mladi lažje poistovetijo z uspehi in tudi oni začnejo razmišljati o podjetništvu kot dobri priložnosti, ki jo lahko izkoristijo, kar je po ugotovitvah Rebernik et al. (2016) zelo pomembno za razvoj podjetništva in podjetniške kulture.

Država je s programom PVSP pridobila učinkovit mehanizem za zagotavljanje gladkega prehoda mladih iz izobraževanja na trg dela, kar je po Bridgstocku (2007) zelo pomembno za povečevanje zaposljivosti mladih.

**Kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa z vidika udeleženca, mentorja (notranjega in zunanjega) in skrbnice pri naročniku Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.** Na uspešnost programa je vplival splet dejavnikov, ključne ugotovitve raziskave so pokazale, da so najpomembnejši dejavniki uspešnosti z vidika vseh ciljnih skupin intervjuvancev dobra izbira motiviranih udeležencev, pridobljene kompetence udeležencev, ki so jim omogočile razvoj podjetniške ideje ali so se z novo razvitimi kompetencami zaposlili, prilagodljivost programa potrebam udeležencev, strokovnost in zavzetost vseh, ki so bili vključeni v izvedbo programa, mentorska podpora udeležencev in njihova stalna razpoložljivost, kar sta poudarila tudi Audet in Counteret (2012). Vplivali so tudi kvalitetni predavatelji in vsebine ter zgodnje in stalno preverjanje ideje v praksi, na kar je opozoril Maurya (2014). K uspešnosti je prispevala tudi zaposlitev udeležencev, ki jim je nudila socialno varnost, ostali materialni pogoji za usposabljanje, dobro vodenje programa in sodelovanje vključenih na vseh ravneh. Ključno vlogo je imelo MDDSZ, da je program odobrilo, da so pristojni verjeli vanj in v vodilnega partnerja in partnerje, jih zavezalo k ciljem, hkrati pa dopustilo fleksibilnost v vsebini in individualni pristop do udeležencev v izvedbi, kar je tudi eden od ključnih dejavnikov uspešnosti tovrstnih programov po Henry et al. (2005) in je verjetno odločilno prispevalo k visoki uspešnosti programa. Da je tako kažejo tudi rezultati vseh kontrol in revizij, ki so bile vedno odlične, brez kakršnih koli pripomb.

#### **4 PRIPOROČILA IN SMERNICE ZA UPORABO PROGRAMOV RAZVIJANJA PODJETNIŠKIH KOMPETENC ZA ZAPOSLOJIVOST MLADIH**

Na podlagi izvedene raziskave in ključnih ugotovitev v nadaljevanju podajam priporočila in smernice za razvoj podjetniških kompetenc za zaposljivost mladih. Hkrati bodo to tudi priporočila, kako na daljši rok izboljšati podjetniško kulturo v Sloveniji in ustvariti

podjetniško podporno okolje, ki bo spodbujalo nastajanje novih podjetij, še posebej start-up podjetij, ki bodo imele potencial rasti.

V svoji raziskavi sem proučevala predvsem kompetence, potrebne za ustanovitev podjetja in začetne faze poslovanja. Tudi v fazi rasti podjetniki potrebujejo enake osebne in splošne kompetence, dopolnjujejo jih z dodatnimi znanji na področju poslovanja in izkušnjami iz prakse. Priporočila in smernice se nanašajo na programe za razvoj podjetniških kompetenc, v izobraževanju za šolajočo mladino v osnovnih, srednjih, strokovnih višjih in visokih strokovnih šolah ter medpodjetniških centrih. Nadalje so priporočila namenjena kompetenčnim centrom na univerzah in kompetenčnim centrom za brezposelne. Priporočila za programe za razvoj podjetniških kompetenc za potencialne podjetnike, podjetnike po začetku poslovanja in podjetnike, ki delujejo v podjetjih v rasti, sem predstavila na dopolnjenem programu PVSP.

Priporočila glede **čimprejšnjega uvajanja programov za dvig podjetniških kompetenc šolajoče mladine v izobraževanje**. Na podlagi primerov dobrih praks, ki sem jih predstavila v magistrskem delu in proučevanja literature je ključno, da se razvoj kompetenc kot so podjetnost, inovativnost, ustvarjalnost uvedejo v šole preko najprimernejših metod, primernih za starostne skupine učencev in dijakov. Nujno je, da postanejo sestavni del rednega izobraževalnega procesa, vendar na način, da učenci razvijajo kompetence skozi konkretne podjetniške pristope in igro vlog. Znanje tako pridobivajo preko šolskih predmetov, ostale kompetence pa skozi razvoj podjetniške ideje, ustanavljanju učnih podjetij, pri sodelovanju v mednarodnih, nacionalnih in lokalnih projektih, tudi s ponovnim spodbujanjem odnosa in razvoja tehnične kulture med mladimi (Harvey, 2001).

V zadnjih letnikih osnovne predvsem pa srednje šole bi večji poudarek morali nameniti karierni orientaciji, toda ne le z enkratnim obiskom podjetij ali kratki seznanitvi s poklici. Srednje šole, predvsem strokovne, bi razvoj kompetenc, potrebnih za podjetništvo razvijale glede na smer izobraževanja in razvijale podjetniške ideje, razvile in dizajnirale proizvode ali storitve in jih preverjale na trgu. Srednje, višje in visoke strokovne šole in medpodjetniški izobraževalni centri imajo dobro opremljene delavnice, laboratorije in druga preizkuševališča in to je primerna podlaga za pridobivanje vseh vrst kompetenc, potrebnih za to, da se izdelek naredi, preizkusi, ustanovi »učno podjetje«, izdelek preverja na trgu, izboljšuje, razvija ali dopolnjuje (De Faoite et al., 2003). Medpodjetniški izobraževalni centri so ustanovljeni s ciljem povezovanja gospodarstva in izobraževanja, temu pa bi morali dodati še izobraževanja za pridobitev podjetniških kompetenc. Tako bi dijaki in študentje poleg strokovnega znanja iz smeri študija pridobili tudi veščine, kot so voditeljstvo, kritično razmišljanje, timsko delo, komunikacija, predstavljanje svoje ideje v javnosti in razvili osebne kompetence, ki so povezane predvsem s samozavestjo, soočanje z novimi izzivi, uspehom, neuspehom in podobno. V tem procesu bi pridobivali tudi ustrezne izkušnje, povezane z uporabo pridobljenih kompetenc v praksi.



Novi zakon o vajeništvu bo predstavljal boljšo povezavo izobraževanja s praktičnim delom v podjetjih, vendar je vprašanje, kdaj se bo začel izvajati v celoti in ne le pilotno, kot je predvideno za prva leta. Glede na ugotovitev, da so za zaposljivost in podjetništvo pomembne iste kompetence in veščine, ki jih delodajalec pričakuje, je pomembno, da se tudi pri vajeništvu da poudarek na pridobivanju ustreznih kompetenc, povezanih z bodočim delom, ki jih potrebuje, da bo zaposljiv za delodajalca, kjer bo opravljal praktični del izobraževanja. Z vključitvijo podjetniških vsebin v izobraževalne programe se povečata informiranje in ozaveščanje glede pomena podjetništva za družbo in posameznika, kar pozitivno vpliva na gospodarsko rast in izboljšuje podjetniško klimo v družbi nasploh (Nabi & Holden, 2008).

**Predlagam, da karierni centri na univerzah bolj kot doslej študente informirajo in predstavijo podjetništvo kot karierno priložnost.** Prepoznavanje in ocenjevanje razvitosti podjetniških kompetenc v povezavi s študentovim kariernim načrtom je pomembno za nadaljnje usposabljanje (Frank, 2007). V sodelovanju z univerzitetnimi inkubatorji študente spodbudijo in jim skozi celovito obravnavo omogočijo usposabljanja za razvoj podjetniških kompetenc, ki jih posameznik nima. Pomembne so kompetence za prepoznavanje priložnosti in odziv nanje z ustreznim podjetniškim podjemom. Sočasno ob strokovni podpori na različnih dogodkih razvija podjetniško idejo, preizkuša v praksi, oziroma se vključi v enega od univerzitetnih inkubatorjev, kjer ne bo cilj le razvoj, temveč testiranje produktov na trgu. Kot rezultat spremljanja posameznikove kariere, mladi že v obdobju študija prepoznajo svoje talente, hkrati pa razvijejo kompetence, ki jim primanjkujejo. V tem primeru je nujno sodelovanje svetovalcev za karierno orientacijo s strokovnjaki iz univerzitetnih inkubatorjev in drugih podpornih sistemov, da se razvijejo primerna orodja in metode za prepoznavanje, ocenjevanje in pripravo ustreznih programov za razvoj kompetenc, ki jih potrebujejo mladi za podjetništvo (Bridgstock, 2009). Hkrati je seznanjen z vsemi podpornimi storitvami, ki mu jih nudi podporno okolje, oz. start-up ekosistem. Ob tako zasnovanem podpornem sistemu univerze do zaključka študija pridobi poleg strokovnega znanja, še kompetence za podjetništvo, ki mu omogočajo večjo zaposljivost tudi pri drugih delodajalcih (Jansen, 2015).

V Izvedbenem načrtu Jamstva za mlade v obdobju 2016–2020 je predvideno okrepljeno karierno svetovanje za brezposelne mlade. Tudi karierni centri in svetovalci za brezposelne bi kot karierno možnost posebej morali predstaviti možnost razvoja kariere v podjetništvu. V primeru, da so individualni karierni cilji posameznika usmerjeni v podjetništvo, bi svetovalci ocenili njegove kompetence. Posameznika bi skladno z individualnim kariernim načrtom napotili v programe usposabljanja za pridobitev potrebnih podjetniških kompetenc. Žal ni na razpolago celovitega programa, ki bi posamezniku omogočal usposabljanje za celovit splet znanj, ki jih potrebuje, zato bi MDDSZ, MIZŠ, MGRT, ZRSZ in drugi morali **ponovno preveriti programe usposabljanja in zagotoviti, da se posameznik obravnava individualno in celovito in se mu ponudijo programi, ki v**

**skladu z njegovim individualnim kariernim načrtom vodijo do razvoja podjetniških kompetenc**, kar mu bo omogočalo tudi zaposlitev v svojem podjetju ali pri drugem delodajalcu (Andrews & Higsen, 2008).

PVSP se uvršča med programe o podjetništvu in za podjetništvo. Izvedena raziskava in strokovni prispevki nesporno poudarjajo **potrebo po celoviti obravnavi podjetnika in individualni opredelitvi potrebnih kompetenc za podjetništvo in pristopu k usposabljanju**, ki bo učinkovito ne glede na to, v kateri fazi razvoja se nahaja. Ključni za uspešnost programov usposabljanja so za podjetništvo motivirani posamezniki, ki so skozi proces razvoja podjetniške ideje, dizajniranja proizvoda ali storitve in preverjanja na trgu, motivirani za usposabljanje za razvoj podjetniških kompetenc. Na primeru predlogov za PVSP bom predstavila priporočila in smernice, ki omogočajo učinkovito usposabljanje po meri posameznega potencialnega podjetnika ali podjetnika za razvoj podjetniških kompetenc:

- pogoj za vključitev v program je posameznikova motiviranost za podjetništvo, da se želi usposablјati, ima pozitiven odnos do podjetništva in je pripravljen iti skozi ves proces razvoja, dizajniranja, preverjanja in ponovnega prilagajanja svojega proizvoda ali storitve in ima izdelan individualni karierni načrt, na podlagi katerega se je odločil za podjetništvo.
- Pred vključitvijo v program se udeleži pripravljeno motivacijske delavnice, kjer se seznanj z osnovami podjetništva, priložnostmi, ki jih ponuja, in kompetencami, ki jih potrebuje.
- Pred odločitvijo in vključitvijo v program mora biti podrobno seznanjen s programom, v katerega se vključuje, organizacijo in izvedbo usposabljanja, o njegovih koristih in obveznostih.
- Pri odločitvi za vključitev v usposabljanje je pomemben dober izbirni postopek, ki vključuje strokovno obravnavo kandidata in njegove vloge, dobro je, če vsi kandidati, ki ustrezajo, dobijo priložnost, da predstavijo sebe in svojo podjetniško idejo, včasih so potrebni še psihodiagnostični testi, na podlagi katerih je lažja odločitev glede njegovih osebnostnih lastnosti, kompatibilnosti s skupino in podobno.
- Udeleženci v času usposabljanja prejemajo plačilo, tako da lahko ob finančni varnosti razvijajo svojo idejo. Plačilo mora biti stimulatívno za vse, ki razvijajo idejo in ustanovijo podjetje. Smiselno bi bilo proučiti možnost plačila v obliki nagrade v obdobju prvih dveh mesecev in semenskega denarja po ustanovitvi podjetja, za lažji začetek poslovanja.
- Podobno kot so nekatere dobre prakse, bi bilo treba podpirati timsko delo pri razvoju ideje, torej bi se lahko vključilo več udeležencev, ki dela na razvoju ideje, ali bi se po vstopu organizirali v projektne time in skupaj razvijali ideje (kot je bil primer SEED).
- Vsebina programa usposabljanja je sestavljena iz vsebin, ki zagotavljajo usposabljanje za razvoj podjetniško pomembnih kompetenc, splošnih kompetenc in osebnostnega

razvoja, predvsem na razvoju in vzpostavljanju odnosov, dviga samopodobe in samozavesti. Sestavljen je iz teoretičnega (skupinsko usposabljanje) in praktičnega dela, čim bolj prilagojenega potrebam posameznikov v skupini.

- Ključni pri izvajanju programa usposabljanja za razvoj ideje in ustanovitev podjetja in prve tri leta po ustanovitvi so mentorji, ki skupaj z udeležencem pripravijo načrt razvoja ideje, produkta in podjetja ter program usposabljanja prilagodijo ciljem glede ustanovitve podjetja. Udeleženec v sodelovanju z mentorji izvaja program usposabljanja in ga po potrebi prilagaja, če se pri preverjanju na trgu izkaže, da ga je treba spremeniti (St-Jean & Audet, 2009).
- Vsebina programa je prilagojena posamezniku, skupinska usposabljanja so usklajena glede na potrebe večine v skupini. Razmerje med skupinskim in individualnim usposabljanjem je največ 30 % skupinskega usposabljanja in najmanj 70 % individualnega dela (Cornwall et al., 2015). Pri individualnem delu se opredeli minimalni delež časa, ki ga bo udeleženec v obdobju usposabljanja moral prebiti s strankami. Obvezna sestavina programa je razvoj produkta ali storitve, lastna cena in financiranje proizvodnje in trženja, njegovo testiranje, pilotna ali prototipna izvedba, predstavitev strankam in preverjanje ustreznosti proizvoda/storitve, trženjskih pristopov, pogovori s potencialnimi investitorji, bankami. Podjetnik ima že pred zaključkom usposabljanja in pred ustanovitvijo podjetja pripravljen in na trgu preverjen proizvod. Vse to po principih vitke organizacije in drugih pristopov opredli v poslovnem načrtu. Kompetence, ki jih potrebuje pri dizajniranju in preverjanju lahko sproti preverja in se usposobi za tiste, ki mu v tej fazi razvoja primanjkujejo. Po zaključku prve faze usposabljanja oceni, ali ima ustvarjene pogoje za ustanovitev podjetja. Če ne, začne iskati zaposlitev pri drugih delodajalcih.
- Pomemben del usposabljanja je tudi promocija in mreženje, zato se udeleženci udeležujejo različnih podjetniških dogodkov, kjer imajo priložnost mreženja in predstavitve sebe in svojih proizvodov in storitev.
- Po zaključku usposabljanja in ustanovitvi podjetja se vključi v eno od oblik podpornega okolja, kot so npr. co-working, podjetniški inkubatorji, tehnološki parki, pospeševalniki, kjer je zopet vzpostavljeno sodelovanje z mentorjem (Albort-Morant & Oghazi, 2015). Tudi z vključitvijo v start-up ekosistem se ohrani individualna obravnava in sistem mentorstva. Podjetniki, ki s svojimi proizvodi in storitvami ciljajo na globalni trg, se že v tej fazi usposabljujejo in razvijajo kompetence sodelovanja v mrežah, verigah vrednosti in spoznavanja pogojev poslovanja na posameznih trgih ali preko spleta.
- Z mentorjem še vedno načrtujeta posamezne faze razvoja in konkretne aktivnosti in potrebne kompetence za doseganje cilja ter ga spremljata. V tej fazi so vključeni tudi drugi strokovnjaki, specialisti za posamezna področja. Skladno z načrtom dela se udeleženec, sedaj že podjetnik, udeležuje usposabljanj in drugih dogodkov, ki jih organizirajo subjekti inovativnega okolja, partnerji start-up iniciative in drugih iniciativ (Rebernik & Jaklič, 2014).

- V fazi rasti je pri delu podjetnika lahko prisoten mentor ali stalni svetovalec. Tudi v tej fazi rasti ima podjetnik svoje cilje, razviti mora nove kompetence, povezane z zaposlovanjem novih sodelavcev, zaščito intelektualne lastnine, združevanje podjetij.
- Pomembno vlogo pri usposabljanju kompetenc za podjetništvo imajo tudi Gospodarska zbornica, Obrtna zbornica in druga združenja, ki izvajajo usposabljanja, na področjih, ki jih njihovi člani potrebujejo.
- Za razvoj potrebnih orodij, pripomočkov, reševanje konkretnih vprašanj ter stalnega usposabljanja mentorjev se oblikuje mentorska mreža, ki v sodelovanju s stroko razvija in v praksi preverja nove pristope, prilagojene potrebam udeležencev. Tudi oni razvijajo nove kompetence, potrebne pri delu z udeleženci po metodah preverjanja idej in stalnega prilagajanja.

Izvedba takšnega pristopa je mogoča ob tesnem sodelovanju vseh deležnikov, ki spodbujajo in sofinancirajo programe izobraževanja, usposabljanja, aktivne politike zaposlovanja, tehnološkega razvoja, razvoja podjetništva in razvoja podjetništva na podeželju in izobraževanja odraslih. Kot je rekla ena od udeleženk: »Kjer je volja, tam je pot.«

Naj zaključim priporočila in smernice z ugotovitvijo, da kljub velikemu zanimanju in spodbujanju razvoja kompetenc ni standardnega kurikuluma, katere vsebine so pomembne za podjetništvo (Curran

& Stanworth, 1989; Mullen, 1997; De Faoite et al., 2003).

Dana (2001) je izpostavil, da imajo države v razvoju drugačne temeljne probleme kot države z dobro razvitim gospodarstvom in tradicijo podjetništva. **»Ključen predpogoj za uspešno usposabljanje ljudi je, da jih razumete, da razumete njihove kulturne vrednote, zgodovinske izkušnje in miselnost«** (Dana, 2001, str. 410).

Zato sem v ključnih ugotovitvah raziskav in priporočilih ves čas izpostavljala, kako pomembno je, da je v ospredju posameznik in njegove potrebe, da razvije podjetniške kompetence za zaposljivost mladih. Država in dobro razvito podporno okolje mu lahko omogočita, da to stori čim prej in čim bolj učinkovito.

Zato je več kot utemeljeno, da se program PVSP izvaja tudi v bodoče, vendar dopolnjen s priporočili in smernicami, ki sem jih predstavila.

## **SKLEP**

V magistrskem delu sem predstavila, kako lahko programi usposabljanja za dvig podjetniških kompetenc vplivajo na zaposljivost mladih. Moj cilj je bil ugotoviti, kakšen vpliv je programa PVSP, ki se je izvajal v letih 2013 in 2014 na povečanje zaposljivosti mladih. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da je bil vpliv na povečanje zaposljivosti

velik, merljiv z rezultati, to je število izhodov eno leto po zaključku usposabljanja. Kar 69,17 % vključenih udeležencev se je zaposlilo v svojem podjetju ali pri drugih delodajalcih.

Strokovna literatura, ki sem jo proučila, izkazuje veliko stopnjo povezanosti med kompetencami, ki so pomembne za podjetništvo in kompetencami, ki so pomembne za zaposljivost mladih. Osredotočila sem se na ciljno skupino mladih, ki jo v strokovni literaturi običajno opredeljujejo kot mlade v starostni skupini 15–24 let. Toda zaradi različnih razlogov, predvsem zaradi daljšega obdobja študija, mladi na trg dela v Sloveniji vstopajo kasneje, zato je zgornja meja za vključitev v programe Jamstva za mlade 29 let (Schoof, 2006).

Program PVSP, ki sem ga proučevala, je v program za ciljno skupino udeležencev vključeval mlade diplomante do 35. leta. Razlog za to je bila visoka stopnja brezposelnosti v tem starostnem razredu v obdobju priprave in izvajanja programa. Na podlagi študija literature sem ugotovila, da imajo mladi diplomanti ob vstopu na trg dela enake težave, saj vstopajo s primernim strokovnim znanjem, ki ga pridobijo na šolah, da pa jim primanjkuje drugih kompetenc, ki jih od mladih pričakujejo delodajalci. Primanjkuje jim predvsem splošnih kompetenc, nekaterih spretnosti, osebnostnih kompetencah, potrebnih za podjetništvo in pri delu. Iz študija primerov nekaterih držav lahko ugotovim, da države, ki imajo pozitiven odnos do podjetništva, razvoj kompetenc, kot je podjetnost, inovativnost, ustvarjalnost preko praktičnih primerov uvajajo v redne izobraževalne programe. Univerze v Avstraliji in Kanadi npr. svoje izobraževalne programe kreirajo skupaj z gospodarstvom, da ob zaključku študija podjetja lahko zaposlijo diplomante, ki imajo vse potrebne kompetence (Bridgstock, 2009).

Predstavila sem primer SEED z Nove Zelandije, ki je po konceptu in vsebini podoben programu PVSP. Program so testirali na skupini mladih, talentiranih študentov, da bi v sodelovanju z lokalnim okoljem ugotovili, katerih kompetenc za podjetništvo mladim primanjkuje, da jih uvrstijo v izobraževalni program tamkajšnjih univerz. Zato je pomembno tesno sodelovanje univerz in gospodarstva oz. delodajalcev. Takšen most med izobraževanjem in delom postajajo Karierni centri na univerzah. Pri analizi storitev teh centrov sem sicer ugotovila, da premalo pozornosti namenjajo načrtnemu informiranju, spodbujanju, usmerjanju in povezovanju mladih s podjetništvom. Razlika med mladimi v državah z visoko podjetniško iniciativo in Slovenijo je velika, kar ugotavlja tudi GEM za leto 2015. Država ima še veliko izzivov na področju izgradnje ustreznega start-up ekosistema in spodbujanja talentov, da ustanavljajo in razvijajo hitro rastoča globalizirana podjetja in uvajanja vsebin s področja podjetništva za krepitev podjetniških kompetenc. Sprejeti Izvedbeni načrt Jamstva za mlade za obdobje 2016–2020 sicer vključuje ukrepe razvoja kariernih centrov, vsebin podjetništva v šole in spremembo srednjega izobraževanja z uvedbo vajeništva in povečanja praktičnega dela v podjetjih. Žal pa je za resen razvoj spodbujanja podjetništva in razvoja podjetniških kompetenc med mladimi na

razpolago premalo sredstev, da bi lahko govorili o resnejši nameri, da podjetništvo lahko postane ena od kariernih priložnosti mladih. Ukrepi in sredstva niso osredotočena na individualne potrebe posameznika, priprava celovitega načrta za razvoj kompetenc, ki jih potrebuje za podjetništvo ali zaposljivost pri delodajalcu. Pomembno je, da tudi stroka pristopi s pripravo potrebnih orodij in pripomočkov, ki jih bodo uporabljali svetovalci v kariernih centrih, šolah in drugih institucijah, ki bodo v prihodnje obravnavali mlade in jim svetovali pri njihovih kariernih ciljih in aktivnostih, ki jih morajo izvesti, da cilje dosežejo. Podrobneje sem predstavila vsebino in izvedbo programa, pomen mentorjev, promocijo in informiranje ter vodenje programa PVSP 2013 in 2014. Vsi ti elementi so bili pomembni za uspešnost. Ugotovila sem, kakšne finančne in nefinančne koristi so imeli od programa udeleženci in katere država. Program se je finančno izkazal za zelo učinkovitega, saj država vložek v posameznika dobi povrnjen prej kot v treh letih, še pomembnejši od finančnega pa je socialni in trajnostni vidik programa, saj kompetence razvite v programu lahko uporabljajo kadarkoli pri delu v svojem podjetju ali pri drugih delodajalcih. Pridobljene kompetence so pomembne tudi za življenje. Najpomembnejše pa je, da je ob zaključku večina udeležencev izjavila, da bodo novo pridobljene kompetence morali nadgrajevati. Torej so v procesu usposabljanja pridobili eno najpomembnejših kompetenc, to je željo in potrebo po stalnem učenju (Smith, 2010).

Primerjava kompetenc, pomembnih za podjetništvo, in kompetenc, ki posamezniku povečujejo zaposljivost, kaže, da so za podjetništvo in za zaposljivost potrebne enake kompetence, razlikujejo se le v potrebni stopnji razvitosti posamezne kompetence. Podjetnik mora imeti bolj razvite kompetence, kot so: sposobnost kritičnega razmišljanja, kreativnost, podjetnost, kompetence pomembne za sodelovanje in medosebne odnose in osebnostne kompetence, kot so samozavest, samoiniciativnost, pozitivna naravnost in vztrajnost. Vse te kompetence so pomembne tudi za delodajalca.

Poleg utemeljitev stroke sem povezanost med kompetencami za podjetništvo in zaposljivost raziskala tudi v svoji raziskavi. Izdelala sem kvalitativno analizo o dejavnih uspešnega izvajanja PVSP. Raziskavo sem izvedla na podlagi intervjujev, pri pripravi in izvedbi intervjujev sem upoštevala priporočila Turnerja (2010) glede protokola izvajanja intervjujev. V raziskavo je bilo vključenih 27 intervjuvancev. Na podlagi ključnih ugotovitev posameznih vsebinskih sklopov sem na podlagi frekvence odgovorov ugotovila, kateri dejavniki so vplivali na uspešnost programa. Gre za sklop dejavnikov, ki so prispevali k uspešnosti posameznikov, vključenih v program in uspešnost programa nasploh. Najpomembnejši med njimi je motiviranost in visoka zavzetost za pripravo in izvedbo programa, tako s strani udeležencev, mentorjev in vodstva programa. Da je tako, izkazuje tudi visoka stopnja pripravljenosti vseh povabljenih k intervjuju, saj so se odzvali vsi povabljeni na intervju. Odgovori so bili izčrpni, včasih podprti s primeri iz prakse. Ključni dejavniki uspeha so bili: zavzetost vključenih, prilagodljivost, mentorstvo, dobre vsebine, predavatelji, izvedba, čimprejšnje preverjanje ideje v praksi, razvite kompetence udeležencev za podjetništvo in zaposljivost. Pomembni so bili tudi dejavniki, ki so

omogočili dobro izvedbo, to so dobri materialni pogoji, zaposlitev in socialna varnost v času izvajanja programa in odlično vodenje in sodelovanje vseh vključenih v program.

Na podlagi ključnih ugotovitev sem pripravila priporočila in smernice glede programov usposabljanja za razvoj podjetniških kompetenc za večjo zaposljivost mladih. Osredotočila sem se na rezultate izvedene raziskave, ki sem jih primerjala s strokovnimi stališči. Rezultati raziskave v celoti vodijo do enakih zaključkov, kot sem jih prikazala v teoretični utemeljitvi vsebine magistrskega dela.

Zaključim lahko, da je na podlagi znanstvenih dognanj in izvedene raziskave program PVSP 2013 in 2014 ključno prispeval k razvoju kompetenc, pomembnih za podjetništvo in zaposljivost, kar se izkazuje v visoki stopnji in številu mladih, ki so uspešno zaključili program. Za udeležence, predvsem za državo, je bil program zelo koristen, finančno učinkovit, ker se vložki v usposabljanje povrnejo prej kot v 3 letih. Na podlagi ugotovljenega, ima program trajnostni značaj.

In ker je bil program PVSP po mnenju širše javnosti proglašen za najboljši projekt, financiran iz evropskih sredstev, v programskem obdobju 2007–2013, priporočam, da se program s priporočili in smernicami za izboljšavo izvaja tudi v prihodnje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
2. Albort-Morant, G., & Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Research*, 69(6), 2125–2129.
3. Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422.
4. Arzeni, S., Mitra, J., Haftendorn, K., Roberts, K., Szirmai, P., Laki, M., Surdej, A., Glas, M., Zupan, B., Ramgelova, R., Bićanić, I., & Lang-Perica, M. (2008). *Youth Entrepreneurship and Local Development in Central and Eastern Europe*. London: Ashgate Publishing Company.
5. Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. V G. R. Ferris & K. M. Rowland (ur.), *Research in personnel and human resources management* 8(1), 1–39. Greenwich, CT: JAI Press.
6. Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515–530.
7. Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–254.
8. Bennett, N., Dunne, E., & Carre', C. (1999). Patterns of core and generic skill provision in higher education. *Higher Education*, 37(1), 71–93.
9. Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31–44.
10. Castano, M.S., Mendez, M. T., & Galindo, M. A. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 68(4), 1496–1500.
11. Chapple, K. (2006). Networks to Nerdistan: The role of labor market intermediaries in the entry-level IT labor market. *International Journal of Urban and Regional Development*, 30, 548–63.
12. Cornwall, J., Kirkwood, J., Clark, J., Silvey, S., Appleby, R. D., Wolkenhauer, S. M., Panjabi, J., Gluyas, E., Brain, C., & Abbott, M. (2015). Can a short intensive course affect entrepreneurial ability, knowledge and intent, or further entrepreneurial study? An assessment of the SEED programme, Dunedin, New Zealand, Case study. *Industry & higher Education*, 29(5), 397–404.
13. Curran, J., & Stanworth, J. (1989). Education and training for enterprise: some problems of classification, evaluation, policy and research. *International Small Business Journal*, 7(2), 11-23.
14. Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277–289.



15. Dana, L. (2001). The education and training of entrepreneurs in Asia. *Education and Training*, 43(8/9), 405–415.
16. De Faoite, D., Henry, C., Jonston, K., & van der Sijde, P. (2003). Education and training for entrepreneurs: a consideration of initiatives in Ireland and The Netherlands. *Education and Training*, 45(8/9), 430–438.
17. *Draft prototype*. Najdeno 18. Julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dest.gov.au/directory/>
18. Eurofound. (2015). *Recent developments in temporary employment: Employment growth, wages and transitions*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
19. Eurofound. (2015). *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
20. Eurofound. (2016). *ERM annual report 2015: Job crteation in SMEs*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
21. Evropska komisija. (2014). *Smernica za izvajanje pobude za zaposlovanje mladih, Tematski dokument Evropskega socialnega sklada*. Bruselj: Evropska komisija.
22. Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2006). *Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje*. Bruselj: Uradni list Evropske unije, L 394/10.
23. Flanders, S. (1995). The coming of the blue-collar graduate. *Human Resources*.
24. Frank, A. I. (2007). Entrepreneurship and Enterprise Skills: A Missing Element of Planning Education? *Planning, Practice & Research*, 22(4), 635–648.
25. Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
26. Gimmon, E. (2014). Mentoring as a practical training in higher education of entrepreneurship. *Education + Training*, 56(8/9), 814–825.
27. Glasser, W. (1994). *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Založba Taxus.
28. Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Kalifornija: Sage.
29. Harvey, L. (2001). Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97-109.
30. Harvey, L., Moon, S., Geall, V., & Bower, R. (1997). *Graduates' work: organisational change and students' attributes*. Birmingham: Centre for Research into Quality, University of Central England.
31. Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005a). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? *Part I, Education + Training*, 47(2), 98–111.
32. Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005b). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? *Part II, Education + Training*, 47(3), 158–169.
33. Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a frame work for policy analysis*. London: Department for Education and Employment.

34. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship* (4th ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
35. Institute of Leadership & Management and Ashridge Business School. (2011). *Great expectations: managing Generation Y*. Ashridge: Institute of Leadership & Management.
36. International Labour Organization. (2015). *Global Employment Trends for Youth 2015; Scaling up investments in decent jobs for youth*. Ženeva: International Labour Office.
37. International Youth Foundation. (2013). *Getting Youth in the Door: Defining Soft Skills Requirements for Entry-level Service Sector Jobs*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.iyfnet.org/sites/default/files/library/Getting\\_Youth\\_In\\_The\\_Door\\_Soft\\_Skills\\_Report.pdf](http://www.iyfnet.org/sites/default/files/library/Getting_Youth_In_The_Door_Soft_Skills_Report.pdf)
38. Jansen, S., van de Zande, T., Brinkkemper, S., Stam, E., & Varma, V. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University. *The International Journal of Management Education*, 13(2), 170–181.
39. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107–122.
40. Kanter, R. (1995). Nice work if you can get it: The software industry as a model for tomorrow's. *The American Prospect*, 23, 52–65.
41. Kolarič, S. (2016). *Najboljše dijaško podjetje je podjetje »Sweet & fit« iz Gimnazije in ekonomske šole Trbovlje*. Najdeno 6. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://dobranovica.si/najboljse-dijasko-podjetje-je-podjetje-sweet-fit-iz-gimnazije-in-ekonomske-sole-trbovlje/>
42. Lorz, M. (2011). *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention* (doktorska disertacija). St. Gallen: University of St. Gallen, 2011.
43. Maurya, A. (2014). *Delaj vitko*. Ljubljana: Pasadena.
44. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2016). Izvedbeni načrt 2016–2020. *Jamstvo za mlade*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
45. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, & Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi. (2012). *Vzorec vloge za neposredno potrditev operacije – Program ESS, za program Podjetno v svet podjetništva 2013*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, & Regionalni center za razvoj.
46. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, & Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi. (2014). *Vzorec vloge za neposredno potrditev operacije – Program ESS, za program Podjetno v svet podjetništva 2013*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, & Regionalni center za razvoj.
47. Mladinski svet Slovenije. (2015). *Zaposlovanje mladih, gradivo ob mednarodnem dnevu mladih 2015*. Ljubljana: Mladinski svet Slovenije.

48. *Moje-podjetje*. (2016). Najdeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://jaslovenija.si/moje-podjetje>
49. Mullen, D. (1997, 20. maj). Graduates in need of a helping hand: the experiences of Durham students highlight how training could benefit entrepreneurs. *Financial Times*, str. 16.
50. Mwasalwiba, E. S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education + Training*, 52(1), 20–47.
51. Nabi, G., & Holden, R. (2008). Introduction Graduate entrepreneurship: intentions, education and training. *Education + Training*, 50(7), 545–551.
52. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Towards an Organisation for Economic Co-operation and Development Skills Strategy*. Pariz: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
53. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. Pariz: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
54. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). Organisation for Economic Co-operation and Development *Skills Outlook 2015: Youth, Skills and Employability*. Pariz: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
55. Opengart, R., & Short, D. (2002). Free agent learners: The new career model and its impact on human resource development. *International Journal of Lifelong Education*, 22(1), 220–233.
56. Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55.
57. Prašnikar, J., & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
58. Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta z dne 18. Decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje. *Uradni list Evropske unije* št. 2006/962/ES.
59. Rae, D. M. (1997). Teaching entrepreneurship in Asia: Impact of a pedagogical innovation, Entrepreneurship. *Innovation and Change*, 6(3), 193–227.
60. Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi. (2014). *Program usposabljanja PVSP 2014, mesečni načrti dela*. Zagorje: Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi.
61. Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi. (2015). *Končno poročilo o izvajanju operacije, za izvajanje operacije: Podjetno v svet podjetništva 2013*. Zagorje: Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi.
62. Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi. (2016a). *Končno poročilo o izvajanju operacije, za izvajanje operacije: Podjetno v svet podjetništva 2014*. Zagorje: Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi.
63. Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi. (2016b). *Poročilo o izhodih PVSP 2013*. Zagorje: Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi.
64. Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi. (2016c). *Poročilo o izhodih PVSP 2014*. Zagorje: Regionalni center za razvoj Zagorje ob Savi.

65. Rebernik, M., & Jaklič, M. (2014). *Start:up manifest, Slovenija, pripravljena na prihodnost 2014–2020+*. Ljubljana.
66. Rebernik, M., Tominc P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B., & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujo: GEM Slovenija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta.
67. Schoff, U. (2006). *Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start ups by young people. Series on Youth and Entrepreneurship, SEED Working Paper No. 76*. Ženeva: International Labour Office.
68. Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 20(10), 1–22.
69. St-Jean, E., & Audet, J. (2009). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119–140.
70. Svet Evropske Unije. (2013). *Priporočilo sveta z dne 22. aprila 2013 o vzpostavitvi jamstva za mladino*. Bruselj: Evropski svet.
71. Tharenou, P. (1997). Explanations of managerial career advancement. *Australian Psychologist*, 32, 19–28.
72. The Pedagogy for Employability Group. (2004). *Pedagogy for employability*. Najdeno 14. avgusta na spletnem naslovu [www.heacademy.ac.uk/resources.asp?process=full\\_record&section=generic&id=510](http://www.heacademy.ac.uk/resources.asp?process=full_record&section=generic&id=510)
73. Valerio, A., Parton, B., & Robb, A. (2014). *Entrepreneurship Education and Training Programmes around the World*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
74. Vlada Republike Slovenije. (2016). *Jamstvo za mlade, Izvedbeni načrt 2016–2020*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
75. Vlada Republike Slovenije (2014). *Jamstvo za mlade, Izvedbeni načrt 2014–2015*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
76. Zavod RS za zaposlovanje. (2015). *Mladi in trg dela*. Ljubljana: Publikacije Zavod RS za zaposlovanje.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

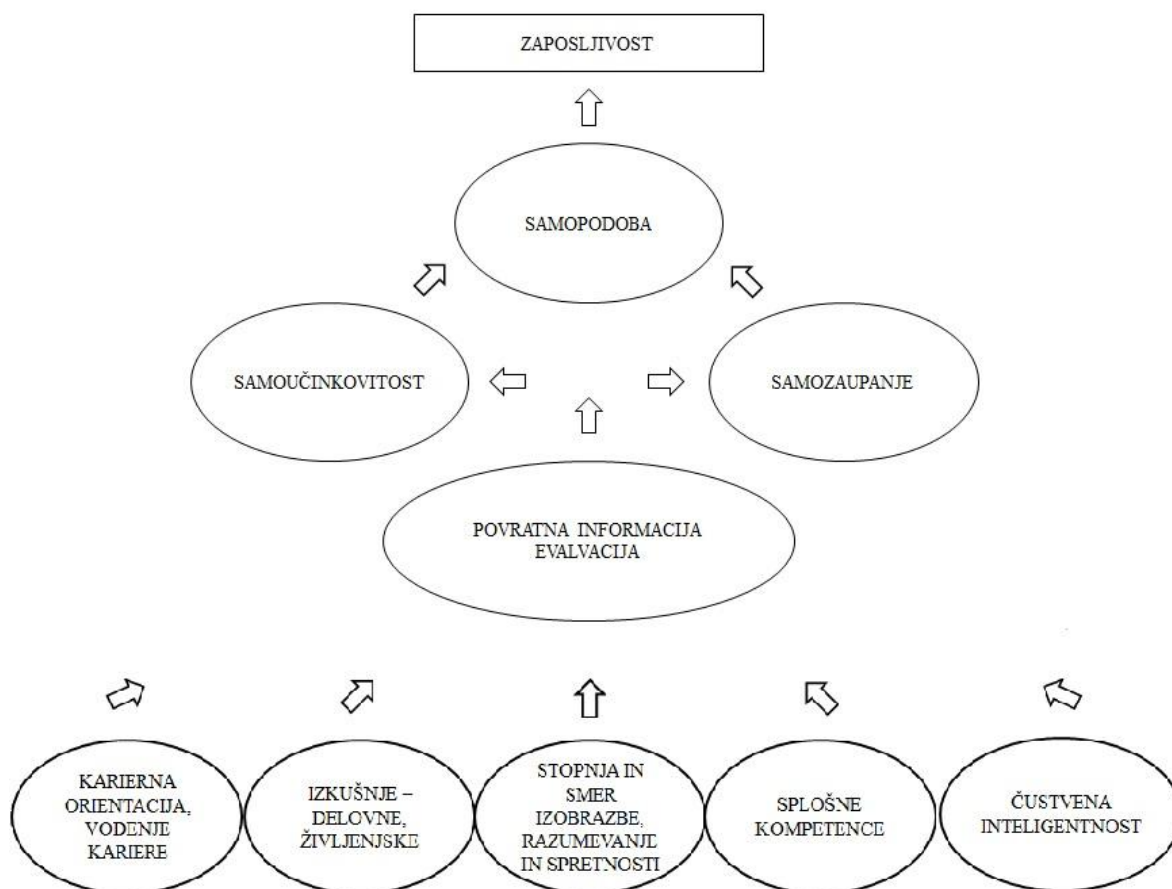
PRILOGA 1: Dejavniki zaposljivosti.....	1
PRILOGA 2: Število vlog, rezultati (izhodi) PVSP 2013 in PVSP 2014 .....	2
PRILOGA 3: Stroški programa in povračilo prispevkov in davkov v obdobju izvajanja programa .....	6
PRILOGA 4: Demografska slika intervjuvancev .....	9
PRILOGA 5: Vprašanja za intervju in analiza odgovorov .....	11
PRILOGA 6: Rezultati raziskave .....	20





## PRILOGA 1: Dejavniki zaposljivosti

Slika 1: Komponente zaposljivosti



Vir: L. Dacre Pool & P. Sewell. *The key to employability: developing a practical model of graduate employability*, 2007, str. 208.

## PRILOGA 2: Število vlog, rezultati (izhodi) PVSP 2013 in PVSP 2014

*Tabela 1: Število vlog PVSP 2013 in PVSP 2014*

<b>PVSP leto</b>	<b>Št. popolnih vlog</b>	<b>Razgovori</b>	<b>Vključeni</b>	<b>Ženske</b>	<b>Moški</b>
PVSP 2013	1.308	811	250	174	76
PVSP 2014	1.574	1.151	360	240	120
SKUPAJ	2.882	1.962	610	414	196

*Vir: RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo o izvajanju operacije PVSP 2013, 2015; RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo o izvajanju operacije PVSP 2014, 2016a.*

Tabela 2: Izhodi PVSP 2013

	Partner	Skupina	IZHODI DO 31.12.2015			Izhodi po RRA 1. skupina do 31.12.2015		Izhodi po RRA 2. skupina do 31.12.2015		Izhodi SKUPAJ po RRA	
			zaposlitev	odprtje	N	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1	RASR, Razvojna agencija savinjske regije, d. o. o.	1. skupina	2	6		8	80,0	4	40,0	12	60,0
		2. skupina	1	3							
2	REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA MURA d. o. o.	1. skupina	5	1	0	6	60,0	1	10,0	7	35,0
		2. skupina	1	0	1						
3	Regionalna razvojna agencija Posavje	1. skupina	4	1		5	50,0	7	70,0	12	60,0
		2. skupina	4	3							
4	RRA SEVERNE PRIMORSKE, Nova Gorica	1. skupina	4	3	2	7	70,0	6	60,0	13	65,0
		2. skupina	5	1							
5	RRA NOTRANJSKO- KRAŠKE REGIJE, d. o. o.	1. skupina	2	3		5	50,0	4	40,0	9	45,0
		2. skupina	4	0							
6	REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA - LUR	1. skupina	4	4		8	80,0	5	50,0	13	65,0
		2. skupina	3	2							
7	RRA KOROŠKA	1. skupina	3	5	1	8	80,0	7	70,0	15	75,0
		2. skupina	3	4	1						
8	RAZVOJNI CENTER NOVO MESTO	1. skupina	2	4		6	60,0	8	80,0	14	70,0
		2. skupina	5	3							
9	BSC, poslovno podporni center, d. o. o.	1. skupina	3	4		7	70,0	7	70,0	14	70,0
		2. skupina	2	5							
10	REGIONALNI RAZVOJNI CENTER KOPER	1. skupina	4	0		4	40,0	8	80,0	12	60,0
		2. skupina	2	6							
11	MARIBORSKA RAZVOJNA AGENCIJA p. o.	1. skupina	1	7		8	80,0	5	50,0	13	65,0
		2. skupina	0	5							
12	RCR Zagorje d. o. o.	1. skupina	4	5		15	75,0	3	30,0	18	60,0
		2. skupina	4	2							
		3. skupina	2	1							
	PRVA SKUPINA		42	45	3	87		65		152	60,8
	DRUGA SKUPINA		32	32	2						
	SKUPAJ		74	78	5						

Vir: RCR Zagorje ob Savi, Poročilo o izhodih PVSP 2013, 2016b.

Tabela 3: Izhodi PVSP 2014

	Partner	Skupina	IZHODI DO			Izhodi po RRA 1. skupina do 1.7.2016		Izhodi po RRA 2. skupina do 1.7.2016		Izhodi po RRA 3. skupina do 1.7.2016		Izhodi SKUPAJ po RRA	
			zaposlitev	odprtje	N	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1	RASR, Razvojna agencija savinjske regije, d. o. o.	1. skupina	3	5		8	80,0	7	70,0	7	70,0	22	73,3
		2. skupina	0	7									
		3. skupina	2	5									
2	REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA MURA d. o. o.	1. skupina	1	1		2	20,0	5	50,0	9	90,0	16	53,3
		2. skupina	2	3									
		3. skupina	2	7									
3	Regionalna razvojna agencija Posavje	1. skupina	5	2		7	70,0	5	50,0	10	100,0	22	73,3
		2. skupina	5	0									
		3. skupina	5	5									
4	RRA SEVERNE PRIMORSKE, Nova Gorica	1. skupina	3	3		6	60,0	6	60,0	7	70,0	19	63,3
		2. skupina	1	5									
		3. skupina	5	2									
5	RRA NOTRANJSKO-KRAŠKE REGIJE, d. o. o.	1. skupina	1	3		4	40,0	7	70,0	6	60,0	17	56,7
		2. skupina	1	6									
		3. skupina	6	0									
6	REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA - LUR	1. skupina	3	1		4	40,0	6	60,0	8	80,0	18	60,0
		2. skupina	3	3									
		3. skupina	0	8									
7	RRA KOROŠKA	1. skupina	5	3		8	80,0	9	90,0	9	90,0	26	86,7
		2. skupina	5	3	1								
		3. skupina	2	7									
8	RAZVOJNI CENTER NOVO MESTO	1. skupina	3	7		10	100,0	5	50,0	8	80,0	23	76,7
		2. skupina	3	2									
		3. skupina	3	5									
9	BSC, poslovno podporni center, d. o. o.	1. skupina	1	7	1	8	80,0	9	90,0	8	80,0	25	83,3
		2. skupina	3	6	0								
		3. skupina	3	5	0								
10	REGIONALNI RAZVOJNI CENTER KOPER	1. skupina	2	7		9	90,0	7	70,0	10	100,0	26	86,7
		2. skupina	4	3									
		3. skupina	4	6									
11	MARIBORSKA RAZVOJNA AGENCIJA p. o.	1. skupina	1	5		6	60,0	7	70,0	3	30,0	16	53,3
		2. skupina	1	6									
		3. skupina	0	3									
12	RCR Zagorje d. o. o.	1. skupina	6	3		9	90,0	5	45,5	6	60,0	20	64,5
		2. skupina	4	1									
		3. skupina	2	4									
PRVA SKUPINA			34	47	1	81		78		91	159	69,2	
DRUGA SKUPINA			32	45	1								
TRETJA SKUPINA			34	57	0								
SKUPAJ			100	149	2								

Vir: RCR Zagorje ob Savi, Poročilo o izhodih PVSP 2014, 2016c.

*Tabela 4: Izhodi v zaposlitev in ustanovitev podjetja, PVSP 2013 in 2014*

<b>Izhodi PVSP</b>	<b>Število izh. PVSP 2013</b>	<b>Število izh. PVSP 2014</b>	<b>Skupaj izhodi PVSP 2013 in 2014</b>	<b>Delež %</b>
Zaposlitev	74	100	174	43,39
Ustanovitev podjetja	78	149	227	56,61
Skupaj	152	249	401	100,00

*Vir: RCR Zagorje ob Savi, Poročilo o izhodih PVSP 2013, 2016b; RCR Zagorje ob Savi, Poročilo o izhodih PVSP 2014, 2016c.*

**PRILOGA 3: Stroški programa in povračilo prispevkov in davkov v obdobju izvajanja programa**

*Tabela 5: Stroški programa PVSP 2013 in vračilo davkov in prispevkov v obdobju usposabljanja v €*

<b>Vrsta stroška</b>	<b>Strošek izvajanja programa za enega udeleženca (strošek na enoto – SSE)</b>	<b>Strošek izvajanja programa za 250 udeležencev</b>	<b>Vračilo prispevkov in davkov državi v obdobju izvajanja programa</b>
Strošek dela mentorjev	5.157,00	1.289.250,00	554.378,00
Strošek dela udeleženca	6.455,00	1.613.750,00	473.645,00
Zdravniški pregledi in stroški varstvo pri delu	99,00	24.750,00	5.445,00
Posredni stroški	548,00	137.000,00	30.140,00
Strošek amortizacije/najemnine	525,00	131.250,00	0
Strošek zunanjih izvajalcev vključno s stroški promocije in informiranja	1.993,74	498.500,00	109.670,00
Skupaj	14.778,00	3.694.500,00	1.173.278,00
Skupaj vodenje in koordinacija	775,67	193.917,00	78.824,00
Skupaj	15.553,67	3.888.417,00	1.252.102,00

*Vir: RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo o izvajanju operacije PVSP 2013, 2015.*

*Tabela 6: Stroški programa PVSP 2014 in vračilo davkov in prispevkov PVSP 2014 v obdobju usposabljanja v €*

Vrsta stroška	Strošek izvajanja programa za enega udeleženca (strošek na enoto – SSE)	Strošek izvajanja programa za 360 udeležencev	Vračilo prispevkov in davkov državi v obdobju izvajanja programa
Strošek dela mentorjev	3.891,00	1.400.760,00	602.326,00
Strošek dela udeleženca	5.297,00	1.906.920,00	562.042,00
Zdravniški pregledi in stroški varstvo pri delu	99,00	35.640,00	7.841,00
Posredni stroški	434,00	156.240,00	34.373,00
Strošek amortizacije/najemnine	428,00	154.080,00	0,00
Strošek zunanjih izvajalcev vključno s stroški promocije in informiranja	1.316,00	473.760,00	104.227,00
Skupaj	11.465,00	4.127.400,00	1.310.809,00
Vodenje in koordinacija	536,26	193.052,00	76.878,00
Skupaj	12.001,26	4.320.452,00	1.387.687,00

*Vir: RCR Zagorje ob Savi, Končno poročilo o izvajanju operacije PVSP 2014, 2016a.*

*Tabela 7: Vračilo davkov in prispevkov v proračun RS 1 leto po zaključku usposabljanja, do 30.06.2017 v €*

Vračila v proračun RS	PVSP 2013 (od 01.01. do 31.12.2016)				PVSP 2014 (od 01.07.2016 do 30.06. 2017)			
	Število izhodov	Vrnjeni prispevki in davki na osebo	Št. mesecev	SKUPAJ	Število izhodov	Vrnjeni prispevki in davki na osebo	Št. mesecev	SKUPAJ
Zaposlitve	74	516,70	12	458.829,60	100	516,70	12	620.040,00
Ustanovitev podjetja	78							
s. p. 50 %	39	235,12	12	110.036,16	75	235,12	12	211.608,00
d. o. o. 50 %	39	359,08	12	168.049,44	74	359,08	12	318.863,04
SKUPAJ	230	1.110,90	36	736.915,20	249	1.110,90	36	1.150.511,04

Tabela 8: Vračilo davkov in prispevkov v proračun RS do 30.06.2018 v €

Vračila v proračun RS	PVSP 2013 (od 01.01. do 31.12.2017)				PVSP 2014 (od 01.07.2017 do 30.06.2018)			
	Število izhodov	Vrnjeni prispevki in davki na osebo	Št. mesecev	SKUPAJ	Število izhodov	Vrnjeni prispevki in davki na osebo	Št. mesecev	SKUPAJ
Zaposlitve	74	516,70	12	458.829,60	100	516,70	12	620.040,00
Ustanovitev v podjetja	78							
s. p. 50 %	39	300,07	12	140.432,76	75	300,07	12	270.063,00
d. o. o. 50 %	39	395,00	12	184.860,00	74	395,00	12	350.760,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>230</b>	<b>1.211,77</b>	<b>36</b>	<b>784.122,36</b>	<b>249</b>	<b>1.211,77</b>	<b>36</b>	<b>1.240.863,00</b>

Tabela 9: Vračilo davkov in prispevkov v proračun RS do 30.06.2019 v €

Vračila v proračun RS	PVSP 2013 (od 01.01.2018 do 31.12.2018)				PVSP 2014 (od 01.07.2018 do 30.06.2019)			
	Število izhodov	Vrnjeni prispevki in davki na osebo	Št. mesecev	SKUPAJ	Število izhodov	Vrnjeni prispevki in davki na osebo	Št. mesecev	SKUPAJ
Zaposlitve	74	568,37	12	504.712,56	100	568,37	12	682.044,00
Ustanovitev podjetja	78				149			
s. p. 50 %	39	341,20	12	159.681,60	75	341,20	12	307.080,00
d. o. o. 50 %	39	434,50	12	203.346,00	74	434,50	12	385.836,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>152</b>	<b>1.344,07</b>	<b>36</b>	<b>867.740,16</b>	<b>249</b>	<b>1.344,07</b>	<b>36</b>	<b>1.374.960,00</b>



#### PRILOGA 4: Demografska slika intervjuvancev

Tabela 10: Demografski podatki intervjuvancev

Udeleženec/mentor/vodstvo	Spol (ž)	Spol (m)	Starost	Lokacija
U 1	Ž		33 let 9 mes.	JV Slovenija
U 2		M	36 let 0 mes.	Zasavje
U 3	Ž		26 let 6 mes.	Koroška
U 4	Ž		27 let 3 mes.	Goriška
U 5		M	33 let 2 mes.	Gorenjska
U 6	Ž		30 let 3 mes.	Koroška
U 7	Ž		29 let 3 mes.	Koroška
U 8		M	29 let 7 mes.	Gorenjska
U 9		M	32 let 3 mes.	Zasavje
U 10	Ž		34 let 5 mes.	Koroška
U 11	Ž		32 let 1 mes.	Gorenjska
U 12	Ž		41 let 6 mes.	Koroška
U 13		M	33 let 7 mes.	Koroška
U 14	Ž		29 let 6 mes.	Gorenjska
U 15		M	29 let 4 mes.	Zasavje
M 1		M	58 let 4 mes.	Goriška
M 2	Ž		45 let 7 mes.	JV Slovenija
M 3	Ž		40 let 5 mes.	Gorenjska
M 4		M	36 let 0 mes.	Koroška
M 5		M	57 let 8 mes.	Zasavje
M 6		M	57 let 10 mes.	Zasavje
M 7	Ž		55 let 2 mes.	Zasavje
M 8		M	57 let 5 mes.	Osrednjeslovenska regija
M 9		M	38 let 8 mes.	Pomurje
V 1	Ž		43 let 5 mes.	nacionalni nivo
V 2	Ž		39 let 2 mes.	nacionalni nivo
V 3		M	66 let 3 mes.	Zasavje
skupaj	14	13	39 let 10 mes.	8 regij in nacionalni nivo

Legenda: U – udeleženec, M – mentor, V – vodstvo, Ž – ženski spol, M – moški spol

### **Udeleženci po spolu, starosti, izobrazbi in lokaciji**

Sodelovalo je 15 udeležencev, od tega 6 moških in 9 žensk. Starostna skupina udeležencev je bila od 26 let do 41 let. Ena od udeleženk je torej sodila med izjeme v programu, ko ni bilo ustreznih vlog in Povprečna starost intervjuvanih udeležencev je bila 31 let in 4 mesece. Zaradi poznega vstopa mladih na trg dela v Sloveniji je bila tudi starost v projektu nad 30 let. 4 udeleženci, ki so sodelovali v intervjujih, so imeli višjo, 6 visoko in 4 univerzitetno izobrazbo. V intervjujih so sodelovali trije udeleženci iz Zasavja, od teh je en intervjuvanec testiral vprašanja, njegove odgovore sem vključila v skupne odgovore udeležencev. Iz Koroške je sodelovalo 6 udeležencev, iz Jugovzhodne Slovenije 1 udeleženec, iz Gorenjske 4, iz Goriške 1 udeleženec, iz Osrednjeslovenske regije ni sodeloval noben udeleženec.

### **Mentorji po spolu, starosti, izobrazbi in lokaciji**

V intervjujih je sodelovalo 9 mentorjev, od tega 6 moških in 3 ženske. Vsi povabljeni mentorji so pristopili k intervjujem. Ena intervjuvanka je testirala vprašanja in je bila mentorica v programu PVSP za problemsko območje Trbovlje, Radeče, Hrastnik. Njene odgovore sem vključila v raziskavo. V raziskavi je sodelovalo 8 mentorjev, zaposlenih na RRA in en zunanji mentor. Najmlajši mentor je star 36 let, najstarejši 57 let 10 mesecev. Povprečna starost mentorjev, vključenih v intervjuje, je 49 let 6 mesecev. Tudi sicer je bila v programu starost mentorjev v vseh regijah višja od udeležencev, kar priča o tem, da so bili v program vključeni kompetentni mentorji z izkušnjami. Sodelovali so mentorji iz vseh izbranih regij.

### **Vodstvo po spolu, starosti, izobrazbi in lokaciji**

K intervjujem sem povabila takratno vodjo Sektorja za evropski socialni sklad, ki je bilo posredniško telo in skrbnico programa, obe z MDDSZ. Ena intervjuvanka je še vedno zaposlena na MDDSZ, druga kot svetovalka za zaposlovanje in socialne zadeve na stalnem predstavništvu RS pri Evropski uniji. Ravno tako se je k intervjuju odzval pobudnik programa in takratni direktor RCR Zagorje. V intervjuju sta sodelovali 2 ženski in 1 moški, v starostnem razredu med 40 in 69 let. Po izobrazbi imata dva intervjuvanca univerzitetno izobrazbo, 1 pa znanstveni magisterij. 1 intervjuvanec prihaja iz Zasavja, dve pa iz nacionalnega nivoja.

## **PRILOGA 5: Vprašanja za intervju in analiza odgovorov**

### **Vprašanja udeležencem**

1. Kateri so bili vaši razlogi za vključitev v program PVSP?
2. Kako ocenjujete vsebino programa? Prosim, pojasnite.
3. Katere podjetniške vsebine bi dodali, katere izpustili?
4. Kakšen je vaš pogled na čimprejšnje preizkušanje vaše podjetniške ideje na trgu?
5. Katere vsebine so bile po vašem mnenju najpomembnejše za realizacijo vaše podjetniške ideje?
6. Kakšna je po vašem mnenju vloga mentorjev (notranji, zunanji) pri izvajanju programa PVSP?
7. Kako je stalna razpoložljivost mentorjev vplivala na uspešnost vašega usposabljanja in izvedbo podjetniške ideje?
8. Kako je vaša zaposlitev na regionalni agenciji v obdobju usposabljanja (5 oz. 4 mesece) vplivala na realizacijo vaše podjetniške ideje?
9. Kako je delo v skupini 10 udeležencev, medsebojno sodelovanje, skupno reševanje izzivov vplivalo na rezultate vašega usposabljanja?  
Katere dodatne kompetence ste si pridobili z delom v skupini?
10. Kako je po vašem mnenju fleksibilnost programa in individualni pristop prispevala k uspešnosti vaše podjetniške ideje, realizaciji vaše zaposlitve in k celotnemu programu PVSP?
11. Kako je prenos dobrih praks in sodelovanje na podjetniških dogodkih kot npr. PODIM, Študentska arena ipd. vplival na uspešnost usposabljanja in realizacijo podjetniške ideje?
12. Kako ste pri realizaciji vaše podjetniške ideje uporabili socialna družbena omrežja, ki so vam bila na razpolago preko mentorjev, zunanjih izvajalcev, regionalnih agencij?  
Koliko in na kakšen način so prispevala pri realizaciji vaše podjetniške ideje?  
Kako ste izkoristili priložnost mreženja med udeleženci v vaši skupini in med udeleženci celotnega programa na nivoju Slovenije?
13. Katere kompetence so po vašem mnenju pomembne za podjetništvo, katere za dvig vaše zaposljivosti?  
Kako in ali ste jih pridobili v programu PVSP?  
Katere kompetence vam še manjkajo za uspešno podjetniško pot, katere za večjo zaposljivost?
14. Kateri ključni dejavniki so po vašem mnenju vplivali na realizacijo oz. nerealizacijo vaše podjetniške ideje?
15. Kateri dejavniki so vplivali na povečanje vaše zaposljivosti?
16. Kateri dejavniki so po vašem mnenju prispevali k uspešnosti programa PVSP?
17. Kaj bi v programu spremenili, da bi bil še uspešnejši?

## Vprašanja mentorjem

1. Kako pomemben je bil po vašem mnenju ustrezeni izbor udeležencev programa PVSP?  
Prosim, pojasnite, zakaj.
2. Kako ocenjujete ustreznost predpisanih minimalnih vsebin (podjetniške, ostale skupne teme in skupna promocija, dogodki ...) programa PVSP?
3. Katere vsebine bi dodali, katere bi izločili (podjetniške in ostale)?  
Prosim pojasnite zakaj?
4. Kako je pri izvajanju programa prišla do izraza vaša strokovnost, izkušnje, na kakšen način ste lahko vključili svoja socialna omrežja?
5. Kaj bi izboljšali pri vsebinah in izvedbi programa, da bi bil še uspešnejši?
6. Kako je po vašem mnenju fleksibilnost programa in prilagodljivost posameznemu udeležencu prispevala k uspešnosti udeležencev in celotnega programa?
7. Kako ste razmejili razmerje med skupinskim in individualnim usposabljanjem?
8. Kako je po vaši oceni strokovnost in stalna razpoložljivost mentorjev (notranji, zunanji) prispevala k uspešnosti udeležencev in programa? Prosim, pojasnite.
9. Kakšen je bil po vašem mnenju prispevek stalnih zaposlitev udeležencev na regionalnih agencijah k uspešnosti njihovih izhodov in uspešnosti programa?
10. Kako je program vplival na povečanje zaposljivosti udeležencev?
11. Katere kompetence so po vašem mnenju pomembne za podjetništvo, katere za dvig zaposljivosti udeležencev?
12. Katere kompetence, pomembne za podjetništvo so bile pri vstopu v program najšibkejše, oz. jih udeleženci niso imeli?  
Katere kompetence, povezane z zaposljivostjo udeležencev je večini udeležencev primanjkovalo?
13. Katere kompetence, pomembne za večjo podjetniško usmerjenost in zaposljivost, so v programu pridobili udeleženci?  
Katere kompetence, povezane s podjetništvom, so ob zaključku programa udeležencem še vedno primanjkovali? Zakaj?
14. Kje so po vašem mnenju vzroki za manjšo uspešnost udeležencev, ki niso beležili »izhodov«?
15. Kakšna je bila po vašem mnenju izvedba projekta, kjer je sodelovalo 1 vodilni partner in 11 partnerjev?
16. Kakšno je bilo sodelovanje vseh partnerjev, še posebej na področju prenosa dobrih praks pri izvajanju in poenotenja standardov izvedbe?
17. Kako ocenjujete razmerje med stroški in koristmi programa?
18. Kako so po vašem mnenju skupne promocijske aktivnosti, kot npr. konference, udeležba na različnih podjetniških dogodkih, mreženje med udeleženci, vplivali na uspešnost udeležencev in uspešnost programa?
19. Kateri dejavniki so po vašem mnenju vplivali na uspešnost programa?
20. Kaj bi v programu spremenili, da bi bil še uspešnejši?

## Vprašanja na nivoju operacije

1. Kaj je vodilo MDDSZ, RCR, da se je odločilo za program PVSP?
2. Kako ocenjujete vsebino, organizacijo in izvedbo programa za leti 2013 in 2014 na ravni vse Slovenije?
3. Kako je po vašem mnenju program prispeval k povečanju zaposljivosti mladih?
4. Kako je po vašem mnenju program prispeval k spodbujanju podjetništva med mladimi?
5. Katere kompetence so po vašem mnenju pomembne za podjetništvo med mladimi in katere kompetence za dvig zaposljivosti mladih?
6. Kakšen je bil po vašem mnenju prispevek programa PVSP k dvigu teh kompetenc mladih?
7. Kako ocenjujete sodelovanje med upravičencem RCR in partnerji ter MDDSZ kot naročnikom?
8. Kako ocenjujete rezultate PVSP eno leto po zaključku operacije, glede na postavljene cilje?
9. Kakšne so po vašem mnenju koristi programa PVSP za udeležence?
10. Kakšne so po vašem mnenju koristi programa PVSP za državo?
11. Kako ocenjujete uspešnost programa PVSP v primerjavi s podobnimi programi za dvig zaposljivosti in spodbujanje podjetništva med mladimi v drugih državah Evropske unije (v kolikor jih poznate)?
12. Kateri dejavniki so po vašem mnenju vplivali na uspešnost programa?
13. Kaj bi pri programu spremenili?

Tabela 11: Analiza odgovorov intervjujev udeležencev

Kategorija	Podkategorija	pozitivni odgovori	negativni odgovori	ne omeni
razlogi za vključitev v program PVSP	brezposelnost	6	0	9
	zaposlitev v obdobju vključitve v program	4	0	11
	poslovna ideja, vstop v podjetništvo	8	0	7
	pridobivanje podjetniških znanj	8	0	7
vsebina programa	vsebina programa je ustrezna	15	0	0
	izvedba usposabljanja je bila ustrezna	12	3	0
	pomembna je fleksibilnost programa	8	0	1
	preverjanje idej v čim zgodnejši fazi je pravi pristop k podjetništvu	15	0	0
	predstavitve izkušenih podjetnikov in zunanjih mentorjev so pomembne vsebine programa	8	0	7
	vsebine PVSP so pripomogle k realizaciji vaše podjetniške ideje	14	1	0
	več individualnega dela, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena	12	0	3
vloga mentorjev in predavateljev	vloga mentorjev v programu PVSP je zelo pomembna	15	0	0
	stalna razpoložljivost mentorjev je pozitivno vplivala na uspešnost usposabljanja in realizacijo podjetniške ideje	15	0	0
organizacija in izvedba programa	vpliv fleksibilnosti in individualnega pristopa k uspešnosti usposabljanja in uspešni realizaciji podjetniške ideje	15	0	0
kompetence	prispevek dela v skupini k pridobivanju novih kompetenc	12	3	0
	pridobljene kompetence za podjetništvo so ustrezne za realizacijo vaše podjetniške ideje	15	0	0
	z usposabljanjem pridobljene kompetence so ustrezne za povečanje zaposljivosti	9	0	6
mreženje, promocija, informiranje	vpliv podjetniških dogodkov na uspešnost ideje	7	3	5
	vpliv socialnih omrežij na realizacijo vaše podjetniške ideje	11	3	1
stroškovna učinkovitost programa	vpliv zaposlitve na RRA v obdobju usposabljanja, na realizacijo vaše podjetniške ideje	15	0	0

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Kategorija</b>	<b>Podkategorija</b>	<b>Pozitivni odgovori</b>	<b>Negativni odgovori</b>	<b>Ne omeni</b>
dejavniki uspešnosti	pridobljene nove kompetence udeležencev	15	0	0
	PVSP je omogočil nadgradnjo in izvedbo že prej razvite poslovne ideje, oblikovana skupina podjetnikov, ki jo izvede	7	0	8
	sodelovanje mentor – udeleženec	15	0	0
	finančni dejavniki – zaposlitev na RRA v obdobju usposabljanja	15	0	0
	dejavniki za neuspeh – nedodelana poslovna ideja, neustrezni ciljni kupci, finančni viri, investitorji	3	0	12
predlogi za izboljšanje	več individualnega dela, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena,	10	0	5
	več praktičnega dela	11	0	4
	nove vsebine, glede na potrebe udeležencev, več pogovorov, usposabljanje za marketing v sodelovanju s strokovnjaki iz podjetij, razdelitev skupine na udeležence z naravoslovnim in družboslovnim predznanjem in usposabljanje za kompetence, ki jim primanjkujejo	10	0	5
	nadaljevanje programa, uvedba programa v osnovne, srednje, višje strokovne šole	2	0	13

Tabela 12: Analiza odgovorov intervjujev mentorjev

Kategorija	Podkategorija	Pozitivni odgovori	Negativni odgovori	Ne omeni
kriteriji za ustreznost izbora udeležencev v program PVSP	sestava in izkušnost komisije	9	0	0
	razgovori	9	0	0
	nosilci idej, motiviranost, osebnostne lastnosti, podjetniške kompetence, izkušnje, percepcija do podjetništva	9	0	0
	poslovna ideja ni najpomembnejši kriterij izbora	9	0	0
	delo v skupini	9	0	0
vsebina programa	vsebina programa je ustrezna	9	0	0
	izvedba usposabljanja je bila ustrezna	9	0	0
	pomembna je fleksibilnost programa	9	0	0
	preverjanje idej v čim zgodnejši fazi je pravi pristop k podjetništvu	9	0	0
	predstavitve izkušenih podjetnikov in zunanjih mentorjev so pomembne vsebine programa	9	0	0
	vsebine PVSP so pripomogle k realizaciji vaše podjetniške ideje	0	0	0
	več individualnega dela, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena	9	0	0
vloga mentorjev in predavateljev	vloga mentorjev v programu PVSP je zelo pomembna	9	0	0
	stalna razpoložljivost mentorjev je pozitivno vplivala na uspešnost usposabljanja in realizacijo podjetniške ideje	9	0	0
organizacija in izvedba programa	vpliv fleksibilnosti in individualnega pristopa k uspešnosti usposabljanja in uspešni realizaciji podjetniške ideje	9	0	0
kompetence	prispevek dela v skupini k pridobivanju novih kompetenc	9	9	0
	pridobljene kompetence za podjetništvo so ustrezne za realizacijo vaše podjetniške ideje	9	0	0
	z usposabljanjem pridobljene kompetence so ustrezne za povečanje zaposljivosti	9	0	0
mreženje, promocija, informiranje	vpliv podjetniških dogodkov na uspešnost ideje	5	2	2
	vpliv socialnih omrežij na realizacijo podjetniške ideje	9	0	0

se nadaljuje



nadaljevanje

Kategorija	Podkategorija	Pozitivni odgovori	Negativni odgovori	Ne omeni
stroškovna učinkovitost programa	vpliv zaposlitve na RRA v obdobju usposabljanja, na realizacijo vaše podjetniške ideje	5	4	0
	zaradi programa se je udeležencem povečala zaposljivost	9	0	0
	koristi za državo so bile večje od stroškov	9	0	0
dejavniki uspešnosti	pridobljene nove kompetence udeležencev	9	0	0
	PVSP je omogočil nadgradnjo in izvedbo že prej razvite poslovne ideje, oblikovana skupina podjetnikov, ki jo izvede	4	2	3
	sodelovanje mentor – udeleženec	9	0	0
	finančni dejavniki – zaposlitev na RRA v obdobju usposabljanja	5	4	0
	dejavniki za neuspeh – nedodelana poslovna ideja, neustrezni ciljni kupci, finančni viri, investitorji	7	0	2
predlogi za izboljšanje	več individualnega dela, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena,	9	0	0
	več praktičnega dela	9	0	0
	nove vsebine, glede na potrebe udeležencev, več pogovorov, poglobljeno usposabljanje za marketing v sodelovanju s strokovnjaki iz podjetij, razdelitev skupine na udeležence z naravoslovnim in družboslovnim predznanjem in usposabljanje za kompetence, ki jim primanjkujejo	9	0	0
	nadaljevanje programa, uvedba programa v osnovne, srednje, višje strokovne šole	9	0	0

Tabela 13:Kompetence za podjetništvo in dvig zaposljivosti

Kategorija	Kompetence
Podjetniške kompetence	močna volja
	učenje iz napak – se ne bojiš napak
	pragmatično razmišljanje
	pozitivna naravnost
	samozavest
	stroškovna učinkovitost
	verjameš vase in v svojo idejo
	da si ravno prav asertiven
	vztrajnost
	pogum
	komunikativnost
	izguba treme pred nastopi
	načrtovanje in samoorganizacija,
	sposobnost razumevanja potreb in problemov strank, ponujanje rešitev zanje
	stalni razmislek o poslovni ideji, kje se nahajamo
Kompetence za dvig zaposljivosti	najti informacije, ki jih ni lahko najti in izkoristiti
	prinesti izbranemu podjetju novo znanje
	veščine, ideje za prodajo
	pragmatično razmišljanje
	pozitivna naravnost
	samozavest
	delavnost
	učenje iz napak – se ne bojiš napak
	pismenost
	da si ravno prav asertiven
	pogum
komunikativnost	
izguba treme pred nastopi	

*se nadaljuje*

nadaljevanje

Kategorija	Kompetence
Kompetence, ki so udeležencem ob zaključku usposabljanja primanjkovale za podjetništvo	tudi, želja po podjetnosti me spremlja od otroštva, sedaj se le še izoblikuje
	skozi usposabljanje in sodelovanje z mentorji
	več vere vase in poguma
	izguba treme pred nastopi – tedenski nastopi pred publiko
	ker sem bil zaposlen in sem imel čas za razmislek, spraševati druge, se mrežil, se pogovarjal izven programa
	zavedanje, da je do cilja veliko težkih korakov, vendar se ga s trdim delom da doseči
	sem v fazi zaposlovanja, širitve podjetja
	ceniti sebe in svoj čas
	izbrati ekipo
	vizualno komunikacija
	praksa
	več samozavesti, zaupanja vase in svoje ideje
	zavedanje, da je do cilja veliko težkih korakov, vendar se ga s trdim delom da doseči
	vstop na tuj trg
	spoznati inovativne oblike trženja
	znanje jezikov
	IKT znanja
osnovna razgledanost	
osebne lastnosti, kompatibilnost s skupino	

**PRILOGA 6: Rezultati raziskave**

*Tabela 14: Rezultati raziskave*

Kategorija	Podkategorija	Pozitivni odgovori			Negativni odgovori			Ne omeni		
		S	U	M	S	U	M	S	U	M
razlogi za vključitev v program PVSP in najpomembnejši dejavniki izbora	brezposelnost	6	6	-	0	0	-	9	9	-
	zaposlitev v obdobju vključitve v program	4	4	-	0	0	-	11	11	0
	poslovna ideja, vstop v podjetništvo	8	8	-	0	0	-	7	7	-
	pridobivanje podjetniških znanj	8	8	-	0	0	-	7	7	-
	sestava in izkušnost komisije	9	-	9	0	-	0	0	-	0
	razgovori	9	-	9	0	-	0	0	-	0
	nosilci idej, motiviranost, osebnostne lastnosti, podjetniške kompetence, izkušnje, percepcija do podjetništva	9	-	9	0	-	0	0	-	0
	poslovna ideja ni najpomembnejši kriterij izbora	9	-	9	0	-	0	0	-	0
	delo v skupini	9	-	0	0	-	0	0	-	0
vsebina programa	vsebina programa je ustrezna	24	15	9	0	0	0	0	0	0
	izvedba usposabljanja je bila ustrezna	21	12	9	3	3	0	0	0	0
	pomembna je prilagodljivost programa	23	14	9	0	0	0	1	1	0
	preverjanje idej v čim zgodnejši fazi je pravi pristop k podjetništvu	24	15	9	0	0	0	0	0	0
	predstavitve izkušenih podjetnikov in zunanjih mentorjev so pomembne vsebine programa	17	8	9	0	0	0	7	7	0
	vsebine PVSP so pripomogle k realizaciji podjetniške ideje	14	14	-	1	1	-	0	0	-
	več individualnega dela, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena	21	12	9	0	0	0	3	3	0
vloga mentorjev in predavateljev	vloga mentorjev v programu PVSP je zelo pomembna	24	15	9	0	0	9	0	0	0
	stalna razpoložljivost mentorjev je pozitivno vplivala na uspešnost usposabljanja in realizacijo podjetniške ideje	24	15	9	0	0	0	0	0	0
organizacija in izvedba programa	vpliv prilagodljivosti in individualnega pristopa k uspešnosti usposabljanja in uspešni realizaciji podjetniške ideje	24	15	9	0	0	0	0	0	0
	vodenje programa, sodelovanje vodilnega in 11 partnerjev in MDDSZ je bilo odlično, komunikacija odprta	9	-	9	0	-	0	0	-	0

*se nadaljuje*

nadaljevanje

Kategorija	Podkategorija	Pozitivni odgovori			Negativni odgovori			Ne omeni		
kompetence	prispevek dela v skupini k pridobivanju novih kompetenc	21	12	9	3	3	0	0	0	0
	pridobljene kompetence za podjetništvo so ustrezne za realizacijo vaše podjetniške ideje	24	15	9	0	0	0	0	0	0
	z usposabljanjem pridobljene kompetence so ustrezne za povečanje zaposljivosti	18	9	9	0	0	0	6	6	0
mreženje, promocija, informiranje	vpliv podjetniških dogodkov na uspešnost ideje	12	7	5	5	3	2	7	5	2
	vpliv socialnih omrežij na realizacijo vaše podjetniške ideje	20	11	9	3	3	0	1	1	0
stroškovna učinkovitost programa	vpliv zaposlitve na RRA v obdobju usposabljanja, na realizacijo vaše podjetniške ideje	20	15	5	4	0	4	0	0	0
	Zaradi programa se je udeležencem povečala zaposljivost	19	10	9	0	0	0	5	5	0
	Koristi za državo so bile večje od stroškov	9	-	9	0	-	0	0	-	0
dejavniki uspešnosti	Pridobljene nove kompetence udeležencev	24	15	9	0	0	0	0	0	0
	PVSP je omogočil nadgradnjo in izvedbo že prej razvite poslovne ideje, oblikovana skupina podjetnikov, ki jo izvede	11	7	4	2	0	2	11	8	3
	sodelovanje mentor – udeleženec	24	15	9	0	0	0	0	0	0
	finančni dejavniki – zaposlitev na RRA v obdobju usposabljanja	20	15	5	4	0	4	0	0	0
	dejavniki za neuspeh – nedodelana poslovna ideja, neustrezni ciljni kupci, finančni viri, investitorji	10	3	7	0	0	0	14	12	2
predlogi za izboljšanje	več individualnega dela, razgovorov z mentorji, predavatelji, podjetniki ena na ena,	19	10	9	0	0	0	5	5	0
	več praktičnega dela	20	11	9	0	0	0	4	4	0
	nove vsebine, glede na potrebe udeležencev, več pogovorov, poglobljeno usposabljanje za marketing v sodelovanju s strokovnjaki iz podjetij, razdelitev skupine na udeležence z naravoslovnim in družboslovnim predznanjem in usposabljanje za kompetence, ki jim primanjkujejo	19	10	9	0	0	0	5	5	0
	nadaljevanje programa, uvedba programa v osnovne, srednje, višje strokovne šole	23	14	9	0	0	0	1	1	0

Legenda: U – udeleženci, M – mentorji, S – skupaj