

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA MOTIVIRANOSTI SLOVENSКИH ŠTUDENTOV
ZA PODJETNIŠTVO**

UROŠ ŠVAGAN

IZJAVA

Študent **Uroš Švagan** izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom **mag. Jerneja Dolenška**.

V Ljubljani, dne 17.4.2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA – MOTIV - MOTIVIRANJE	2
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
2.1 Maslowa teorija hierarhije potreb	4
2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	5
2.3 McClellandova motivacijska teorija.....	6
2.4 Teorija pričakovanja.....	7
2.5 Teorija zastavljanja ciljev.....	7
3 PODJETNIŠTVO – PODJETNIK - PODJETNOST	8
4 PODJETNIK – VODJA – MENEDŽER	9
5 MOTIVACIJA ZA PODJETNIŠTVO	10
5.1 Global Entrepreneurship Monitor o podjetniški motivaciji	11
5.2 Raziskava TGI (Target Group Index)	15
5.3 Problemi študij podjetniške motivacije	17
5.4 Aplikacije motivacijskih teorij na podjetništvo	18
5.4.1 Maslow o podjetništvu	18
5.4.2 Herzberg o podjetništvu	18
5.4.3 McClelland o podjetništvu	19
5.4.4 Teorija pričakovanja o podjetništvu.....	19
6 PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVANJE	21
6.1 Učinkovitost podjetniškega izobraževanja.....	21
6.2 Cilji in metode podjetniškega izobraževanja	22
6.3 Izobraževanje podjetništva v Sloveniji	23
6.3.1 Univerzitetno izobraževanje.....	23
6.3.2 Osnovno in srednješolsko izobraževanje	23
7 DRUGE OBLIKE SPODBUJANJE PODJETNIŠTVA	24
7.1 Univerzitetni podjetniški inkubatorji	24
7.2 JAPTI	24
8 ŠTUDENSKO DELO IN PODJETNIŠTVO	25
9 ŠTUDENSKO ORGANIZACIJE IN PODJETNIŠTVO	26
9.1 AIESEC.....	27
9.2 SIFE – Students in Free Enterprise	28
9.3 ŠPIK	28
9.4 Student Project Group (SPG)	29
10 PREDLOGI ZA RAZVOJ PODJETNIŠKE MISELNOSTI	29
SKLEP	32
LITERATURA	33

UVOD

V Sloveniji pogosto slišimo, da zanimanje za podjetništvo pri nas ni ravno na zavidljivem nivoju. Tekom študija sem tudi sam doživel nekaj zanimivih trenutkov, ko sem se mi je zazdelo, da v Sloveniji ni bistvenega zanimanja za podjetništvo med študenti.

Ob prihodu v drugi letnik Ekonomske Fakultete v Ljubljani smo morali izbrati smer študija. Odločil sem se za podjetništvo. Že na prvem predavanju je profesor prisotne študente vprašal, koliko si nas želi podjetniškega poklica. Presenetljivo je v polni predavalnici z od 300 do 400 slušatelji le sedem študentov dvignilo roko. Profesor je obljubil, da bo postavil isto vprašanje ponovno na koncu leta. Tudi takrat je bila predavalnica polna, saj je bilo predavanje obvezno. Na koncu leta je dvignilo roko dvanajst študentov. V celem letu je torej profesor v povprečju uspel zmotivirati le pet dodatnih študentov za podjetniški poklic.

Kot član mednarodne študentske organizacije AIESEC sem leta 2006 obiskal svetovni kongres v Varšavi, kjer sem spoznal kolegico iz Tajvana. Ko sem ji povedal, da študiram podjetništvo, mi je odgovorila, da si ne bi nikoli mislila, da tovrstno univerzitetno izobraževanje sploh obstaja. Začel sem ji pripovedovati o pomanjkanju zanimanja za podjetništvo v Sloveniji. Nad mojim pripovedovanjem je bila globoko začudena, mene pa so presenečale njene besede, kot na primer, da v njeni deželi ni nikogar, ki si ne bi želel imeti svojega podjetja, da je to najmočnejša želja vsakega Tajvanca, in da je pri njih ustvarjanje podjetniških idej ena najbolj pogostih tem pogovorov med mladimi. Poznal sem sicer splošno prepričanje, da je zanimanje za podjetništvo med mladimi v Sloveniji majhno, vendar pa si nisem mislil, da je v nekaterih državah tako veliko.

Leta 2007 sem v isti študentski organizaciji v okviru podjetniškega projekta pomagal pri promociji mednarodne konference o podjetništvu z razdeljevanjem letakov po Ljubljani. Ker smo si želeli le največje učinkovitosti, smo vsakega, ki smo mu izročili letak, tudi nagovorili, letake pa dali samo tistim, ki so pokazali zanimanje. Spominjam se, da sem v povprečju v šestih urah našel le okoli dvajset študentov, ki so pokazali vsaj kanček zanimanja, kljub temu, da smo razdeljevali letake na krajih, ki so najbolj obiskani s strani študentov v Ljubljani. Že takrat pa so me presenetili tudi odzivi študentov. Ko smo omenili besedo podjetništvo, smo bili deležni vse od posmehov, zmrdovanja, kremženja in vihanja nosov. Po koncu konference smo analizirali udeležence in ugotovili, da smo z razdeljevanjem letakov vsak dan pridobili le enega dodatnega udeleženca, kljub temu, da je letake cel teden razdeljevalo šest ljudi po šest ur na dan, na krajih okoli fakultet in prodajalnic študentskih bonov za prehrano.

Prepričan sem, da bi lahko našel še kak primer, ko sem se soočil z nezanimanjem za podjetništvo v Sloveniji. Vedno sem si želel najti odgovor, zakaj je temu tako. Nekatere teorije pravijo, da naj bi bile podjetniške lastnosti predvsem prirojene. Kje je potem razlog, da

se v Sloveniji rodi manj ljudi s podjetniškimi lastnostmi kot v nekaterih drugih državah? Malce ironično vprašanje sicer, vendar nakazuje, da teorija o prirojenosti podjetniških lastnosti ne bi smela biti povsem resnična. Z genetiko se v tej nalogi sicer ne bom ukvarjal, skušal pa bom najti povezavo med motivacijo in podjetniškimi lastnostmi oziroma nameni mladih. Preveril bom, če hipoteza o pomanjkanju zanimanja za podjetništvo sploh drži, ali pa je to le splošno prepričanje. Če hipoteza drži, bom skušal poiskati razloge za pomanjkanje zanimanja za podjetništvo v Sloveniji, in odgovoriti na vprašanje, kako motivirati študente za poklic podjetništva.

Najprej bom definiral motivacijo in razlike med motivacijo, motiviranjem in motivi. Nato bom opredelil osnovne motivacijske teorije. V tretjem poglavju bom opredelil podjetništvo, razliko med podjetnostjo in podjetnikom ter lastnosti, ki so značilne za podjetnika. Pogosto dokaj nejasno razumljeno razliko med podjetnikom, menedžerjem in vodjo bom opredelil v naslednjem poglavju in iz te razlike izvlekel dodatne lastnosti, ki jih mora imeti podjetnik. Nato bom povezal motivacijske teorije z podjetniškimi motivi in analiziral odnos študentov do podjetništva. V šestem poglavju bom analiziral primernost izobraževanja podjetništva v Sloveniji, in podporne institucije za razvoj podjetništva v Sloveniji. Nato bom preveril, kako študentsko delo in študentske organizacije vplivajo na razvoj podjetništva v Sloveniji. Preden sklenem diplomsko nalogo bom podal svoje predloge za razvoj podjetniške miselnosti v Sloveniji.

Pri izdelavi diplomskega dela se bom osredotočil na pridobivanje sekundarnih informacij in se poleg tega oprl na že izvedene raziskave.

1 MOTIVACIJA – MOTIV - MOTIVIRANJE

Motivacija je pogosto opredeljena kot ena od strategij menedžmenta, vendar pa so ljudje že tisočletja preden je beseda motivacija prišla v besedni zaklad menedžerjev, prepoznali pomembnost vplivanja na druge, da bi le te opravili določeno delo. Če je nekoč denar veljal za primarno sredstvo motivacije, pa sodobnejši menedžment vedno bolj prepoznava učinkovitejša sredstva motivacije. V drugi polovici 19. stoletja je nastanek psihologije kot vede povzročil preučevanje novih načinov motivacije, menedžerji pa so se kmalu začeli zatekati k psihološkim sredstvom za motiviranje svojih zaposlenih.

Strokovnjaki danes različno opredeljujejo motivacijo. Kljub temu pa je pri definiciji vsem avtorjem skupno, da motivacijo vidijo kot pripravljenost za akcijo, z namenom, da posameznik zadovolji svoje potrebe. Prav tako mnogi (Jezernik, 1977, str. 24; Vrčko, Trojar, Orel & Erjavšek, 2004, str. 141) opredelijo motivacijo kot voljo do dela, v tem pogledu pa omenjajo štiri njene elemente:

- pojavnost,
- smer - motivacija je usmerjena proti ciljem
- intenzivnost - kako močno si oseba prizadeva doseči neke cilje
- trajanje – kako dolgo oseba vztraja pri svojih prizadevanjih

Motivacija je torej vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja, in ji določa moč in trajanje. Luthans v Treven (1998, str. 107) navaja: »Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.« Ta definicija se nanaša na motivacijo kot izključno notranji proces v posamezniku.

Lipičnik (1998, str. 409) v svoji knjigi opredeljuje motivacijo kot »splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo.« Te silnice lahko prihajajo od zunaj ali pa so to notranje silnice v vsakem posamezniku. Motivacija torej ni le sredstvo vplivanja na druge, temveč tudi notranji psihološki proces v posamezniku.

Uhan (2000, str. 11) ponuja definicijo, da je »motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov.« Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba pa je razlika med želenim in dejanskim stanjem.

Iz zgornjih definicij lahko povzamemo, da je glede na izvor motivacijo možno razdeliti na dve vrsti:

- **Zunanja motivacija** - o tej govorimo, ko posameznik nekaj počne zaradi zunanje spodbude, kot so denarne ali nedenarne nagrade ter pohvale.
- **Notranja motivacija** – o tej govorimo, ko posameznik opravlja določeno dejavnost zaradi dejavnosti same, ker mu pomeni občutek zadovoljstva, kompetentnosti ali moči. Če je določena naloga za posameznika zanimiva in zadovoljuje njegove potrebe, bo posameznik k njenemu reševanju pristopil z energijo in visoko motivacijo.

Motivi pa so razlogi, da ljudje počnejo to kar počnejo. Motive lahko razdelimo (Treven, 1998, str. 107 – 111):

- **Glede na vlogo v človekovem življenju:**
 - primarni oz. biološki (so podedovani in omogočajo, da preživimo: lakota, žeja, spanje, počitek),
 - sekundarni (se jih človek nauči: motiv moči, uveljavitve, pripadnosti, varnosti, statusa, interesi, stališča, navade).
- **Glede na nastanek:**
 - podedovani,
 - pridobljeni.

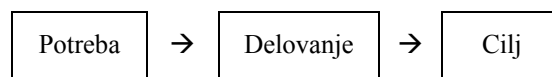
- **Glede na razširjenost med ljudmi:**

- univerzalni,
- regionalni,
- individualni.

Motiviranje je proces ustvarjanja motivov. Mnogi si motiviranje predstavljajo kot uporabo kakršnihkoli sredstev, s katerimi dosežejo realizacijo določenega cilja, vendar pa je bistvo motivacije pomagati ljudem, da najdejo smisel v svoji vlogi. Motiviranje je proces spodbujanja ljudi z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito opravili naloge v smeri postavljenega cilja.

Mehanizem motiviranja, ki ga prikazuje spodnja Slika 1, ima tri elemente:

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: Treven, Management človeških virov, 1998, str. 41.

Najprej mora obstajati potreba. Potrebe oblikujejo željo po njihovi zadovoljitvi. Potrebe zadovoljujemo z delovanjem v smeri, ki omogoča, da dosežemo cilj. Cilji predstavljajo spodbujevalne oziroma motivacijske dejavnike, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi.

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

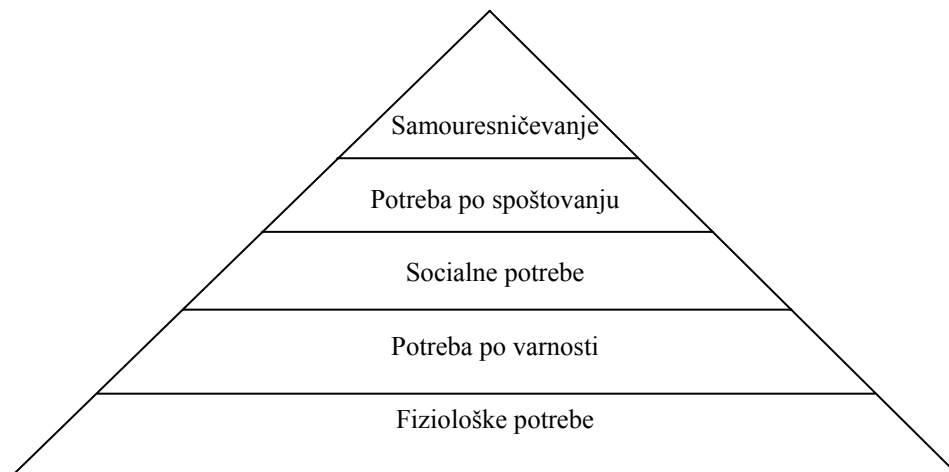
Motivacijske teorije si prizadevajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Delimo jih na vsebinske teorije in procesne teorije (Treven, 1998, str. 113):

- **Vsebinske teorije** so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja (Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland).
- **Pri procesnih teorijah** ni toliko poudarka na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju.

2.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Abraham Maslow je preučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in časovne razsežnosti. Avtor je človekove potrebe razdelil na pet ravni, ki jih prikazuje Slika 2. Trdil je, da človekove potrebe nastajajo v določenem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Slika 2: Piramidni prikaz hierarhije potreb po Maslowu



Vir: Treven, Management človeških virov, 1998, str. 114.

Maslow torej razdeljuje človekove potrebe na naslednjih pet ravni (Treven, 1998, str. 114):

- **Fiziološke potrebe** so temeljna raven v hierarhiji in so istovetne s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne nauči, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran. To so potrebe, kot so toplina, zavetje, hrana, spolnost.
- **Potrebe po varnosti** so druga raven in jih lahko opišemo kot ene od sekundarnih potreb. Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje.
- **Socialne potrebe** so sredinska raven potreb in prav tako prištevamo med sekundarne potrebe. Omenjene potrebe so tesno povezane z željo človeka po ljubezni in pripadnosti.
- **Potrebe po spoštovanju** so četrta raven potreb ljudi. Med njih spadajo potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe.
- **Potrebe po samouresničevanju** so najvišja raven vseh socialnih in višjih potreb ljudi. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben.

2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je razvil teorijo dveh vrst dejavnikov motivacije. Prve je poimenoval »motivatorji« in druge »higieniki«. V delovnem okolju higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Urejene delovne razmere, urejena plačila, medsebojni odnosi, pravilna in perspektivna politika podjetja je le nekaj faktorjev, ki pa ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se

potrudijo pri svojem delu. Med te dejavnike spadajo odgovornost, pozornost, uspeh, napredovanje, in drugi.

V primeru, da so zaposleni nezadovoljni v svojem delovnem okolju, odpravimo njihove težave tako, da izboljšamo higienike. V primeru, da želimo povečati učinkovitost zaposlenih, uporabimo motivatorje. Rast je torej povezana z motivatorji. Motivacijo med zaposlenimi lahko dvignemo s povečanjem njihove odgovornosti. Tabela 1 prikazuje Herzbergove ugotovitve, kateri dejavniki spadajo med motivatorje in kateri med higienike.

Tabela 1: Dva dejavnika motivacije po Herzbergu

Motivatorji	Higieniki
Dosežki	Delovni pogoji
Pozornost	Plačilo in varnost
Odgovornost	Politika podjetja
Samostojnost	Nadzor
Napredovanje	Odnos do sodelavcev

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 235.

2.3 McClellandova motivacijska teorija

Naslednja pomembna motivacijska teorija je teorija Davida McClellanda, ki je desetletja preučeval željo posameznika po dosežkih. S svojo teorijo je razčlenil potrebe človeka na tri bistvene (George & Jones, 1999, str. 51):

- **Potreba po dosežkih** - posameznik z visoko potrebo po dosežkih ima željo opravljati dela, ki mu predstavljajo izziv, s tem pa tak človek teži tudi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog. Takšna oseba se rada znajde v situacijah, kjer je osebno odgovorna za rezultate, vendar je zanjo izrednega pomena povratna informacija o rezultatih, pridobljenih z njenim delom. McClelland je ugotovil, da imajo predvsem podjetniki ter menedžerji močno razvito potrebo po dosežkih.
- **Potreba po sodelovanju** - posameznik z visoko razvito potrebo po sodelovanju teži predvsem k snovanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Takšne vrste človek ima željo ne samo, da je sam priljubljen med ljudmi, temveč tudi da se tudi drugi med seboj dobro razumejo. Oseba s takšnimi potrebami se najbolje znajde v skupinskem ali timskem delu.
- **Potreba po moči** - posameznik z visoko potrebo po moči ima močno željo uveljavljanja tako čustvene kot vedenjske kontrole ali vpliva nad ostalimi. Takšne osebe navadno zasedajo položaje vodij, so predsedniki držav, itd.

2.4 Teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da se je človek sposoben odločati, kaj hoče in da želi spremeniti vedenje, da bi dosegel svoje cilje. Pri tej teoriji spoznamo tri glavne dejavnike, ki določajo motivacijo posameznika (George & Jones, 1999, str. 195):

Valenca: »Stvar, oseba, vrednota, ki osebo privlači ali odbija, zato se bo oseba odzvala v skladu s smerjo valence« (Lipičnik, 1998, str. 420). Zaposleni prejmejo različne nagrade oziroma plačila za opravljanje svojega dela: plačo, varnost zaposlitve, pohvalo, napredovanje, itd. Vrsta rezultata oz. izkupiček, ki ga posameznik želi doseči s svojim obnašanjem je od posameznika do posameznika zelo različen. Valenca je lahko pozitivna ali negativna in lahko v obsegu variira. Pozitivna valenca za večino zaposlenih pomeni redno dobivanje plače, nasprotno pa biti odpuščen pomeni negativno valenco. Obseg oziroma velikost valence pa nam pove jakost posameznikove želje po določenem rezultatu.

Instrumentalnost: Drugi ključni določevalec motivacije v teoriji pričakovanja je instrumentalnost. Pod tem pojmom razumemo »zaznavanje povezanosti med doseženim ciljem in drugim ciljem« (Lipičnik, 1998, str. 405) ter zaznavanje posameznika, s kakšnim obnašanjem bo dosegel na svojem delovnem mestu želene rezultate. Zaposleni v podjetju se bodo obnašali in ravnali v skladu z organizacijsko politiko samo v primeru, če bodo občutili, da tovrstno obnašanje oz. delovanje vodi do pozitivnih rezultatov za njih, t.j. višja plača, napredovanje, pohvala, ipd.

Pričakovanje: pomeni posameznikovo zaznavanje svojih zmožnosti, da bo želeno deloval oziroma se obnašal. Zaposleni bodo pripravljene delovati v želeni smeri z največjo močjo samo v primeru, če bodo čutili, da so tega res zmožni. Če zaposleni misli, da je zmožen in sposoben opraviti neko delo, potem bo v to delo vložil maksimalen trud, saj je njegovo pričakovanje visoko.

2.5 Teorija zastavljanja ciljev

Teorija zastavljanja ciljev spada pod kognitivne motivacijske teorije in je osnovana na dejstvu, da posameznike pogosto motivirajo jasno zastavljeni cilji. Pogosto so te cilji nagrada sama. Na učinkovitost cilja vplivajo tri stvari: neposredna bližina, težavnost in specifičnost. Cilj ne sme biti pretežko ali prelahko dosegljiv, biti mora objektivno določen, jase in razumljiv. Teorija je danes postala ena najvidnejših in najbolj priljubljenih teorij v organizacijski psihologiji. Njen avtor je Edvin A. Locke, ki je začel idejo raziskovati v sredini šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Cilji osredotočijo pozornost, vodijo k večjim naporom in vplivajo na vztrajnost. Za doseganje ciljev je pomembna predanost k ciljem, vera v dosegljivost ciljev in vera v lastno sposobnost doseganja ciljev. Zastavljanje ciljev pa ima lahko le majhen učinek, če posameznik ne more preveriti kako napreduje pri doseganju ciljev. Teorija postavljanja ciljev ima zato svoje omejitve. V organizaciji se lahko zgodi, da cilj

menadžerja ni usklajen s cilji organizacije kot celote. V takih primerih cilj posameznika preide v neposreden konflikt s podjetjem oziroma organizacijo, kar poslabša doseganje ciljev (Wikipedia, Goal-setting theory, 1.9.2007).

3 PODJETNIŠTVO – PODJETNIK - PODJETNOST

Skozi zgodovino preučevanja podjetništva se je vedno znova izkazalo, da je v podjetništvu le težko najti skupne imenovalce. Mnogi avtorji so v svojih delih postavljali določene trditve o podjetništvu, drugi pa so jih zavračali. To je pogosto označeno tudi kot problem podjetniškega izobraževanja, saj je študent na različnih predavanjih pri različnih profesorjih deležen različnih naspornih si trditev. Problem različnih mnenj se pojavi že pri definiciji podjetništva, saj nobena ne zajame prav vsega, kar podjetništvo je.

Global Entrepreneurship Monitor podjetništvo razume kot »kakršenkoli poskus posameznika, skupine posameznikov ali obstoječega podjetja, da bi ustvarilo novo podjetje ali poslovno dejavnost, bodisi da gre za samozaposlitev, novo podjetje ali razširitev že obstoječega podjetja. Ta definicija je neprimerno širša od štetja posameznikov, ki so registrirali podjetje, ali brskanja po registru podjetij, in upošteva, da gre pri podjetništvu v prvi vrsti za posameznika, ki je sposoben zaznati poslovno priložnost in jo preoblikovati v posel.« (Rebernik, Tominc, Pušnik, 2007, str. 9).

Pri podjetništvu gre torej za ustanavljanje novih podjetij kot odgovor na prepoznane priložnosti v družbi. To definicijo pa je verjetno najbolje podkrepiti z definicijo osebe, ki se ukvarja s podjetništvom, torej podjetnikom. Najprej pa je potrebno poudariti razliko med dvema pojmom, ki se pogosto mešata. To sta podjetnost in podjetnik. Res je, da gre pri prvi besedi lastnost, drugi izraz pa opisuje osebo, vendar to ni najbolj bistvena razlika. Bolj pomembno je, da za podjetnega posameznika ni nujno, da ustanovi podjetje oziroma je lastnik le tega. Podjetno lahko deluje na različnih področjih. V vsakdanjem življenju je veliko podjetnih ljudi, a vsi ne postanejo podjetniki. Podjetnik pa se dejansko ukvarja z ustanavljanjem novih podjetij kot odgovor na prepoznane priložnosti v družbi.

Obstajajo različna enostavna pojmovanja podjetnika, od tistih, da se človek kot podjetnik preprosto rodi, ali da podjetnika oblikuje okolje, do tistih poenostavljenih pojmovanj, da je podjetnik človek, ki ustanovi oz. ima podjetje. V podjetniški literaturi je moč najti številne poskuse opredeljevanja podjetniških lastnosti, vendar obstaja le malo empiričnih dokazov, da lahko z določeno značilnostjo ali sklopom značilnosti razložimo podjetniško obnašanje (Sisan, 2000, str. 30). Popolnih ljudi na svetu ni, torej tudi idealni podjetniki ne obstajajo, saj nihče nima vseh značilnih lastnosti uspešnega podjetnika.

Dragar (1999, str. 27) omenja kot značilne podjetniške lastnosti naslednje:

- **spretnosti:** prepoznavanje priložnosti, kritično in inovativno razmišljanje, ustvarjalnost, pozitivni pristop, odprtost, uporaba in selekcija informacij, reševanje problemov, znanje
- **osebne lastnosti:** neodvisnost, odgovornost, samozaupanje, odločnost in vztrajnost, vizija, dinamičnost
- **izkušnje:** veliko praktičnih izkušenj preko dela, učenja, izobrazbe;
- **motivacija:** za učenje, za opravo nalog, delo.

4 PODJETNIK – VODJA – MENEDŽER

Pogosto se izkaže, da razlika med podjetnikom, vodjo in menedžerjem ni povsem jasna. Najbolj bistvene razlike so naslednje:

- Beseda podjetnik nujno opisuje človeka, ki je lastnik oziroma ustanovitelj podjetja.
- Beseda menedžer pa običajno opisuje funkcijo v podjetju. Menedžer je upravitelj oz. usmerjevalec proizvodnih dejavnikov, ki so mu na voljo. Za menedžerja ni nujno, da je ustanovil podjetje ali pa da ima kakršen koli lastniški delež v podjetju.
- Beseda vodja pa se običajno nanaša na osebnostne lastnosti posameznika.

Bistvena razlika med menedžerjem in vodjo je, da se menedžer osredotoča na sisteme in naloge, medtem ko vodjo zanimajo ljudje. Za menedžerja je dobro, da je tudi dober vodja, vendar pa za samo uspešnost menedžerja to ni nujno. Povsem možno je, da so pri menedžerjevem upravljanju podjetja zaposleni nezadovoljni, nemotivirani, ne vidijo kako prispevajo k uresničitvi ciljev, podjetje pa je kljub temu uspešno. Vodja po sami definiciji tega ne dopušča, saj se osredotoča na ljudi. Gre torej za vizionarsko osebnost, ki z navdihujočim vplivanjem na ljudi dosega, da le te sledijo njegovi viziji in tako dosegajo uspešnost. Razlike med menedžerjem in vodjo so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Razlike med menedžerjem in vodjo

MENEDŽER	VODJA
Upravljanje	Inoviranje
Sprašujejo se: kako in kdaj	Sprašujejo se: kaj in zakaj
Osredotočanje se na sisteme in naloge	Osredotočanje se na ljudi
Delajo stvari pravilno	Delajo prave stvari
Vzdrževanje	Razvijanje
Zanašanje na kontrolo	Navdihovanje zaupanja
Planirajo	Navdihujoči vizionarji
Imajo kratkoročen pogled	Imajo dolgoročen pogled
Sprejmejo stanje kot je	Izzivajo trenutno stanje
Imitacija, kopiranje	Izvirnost, ustvarjanje
So klasični dobri vojaki	So samosvoje osebnosti

Vir: Wikipedia, Leadership, 1.9.2007.

Ni nujno, da so uspešni menedžerji tudi dobri vodje, vendar pa sodobne teorije menedžmenta stremijo k temu, da bi menedžerji imeli lastnosti vodij. Medtem pa ni nujno, da je dober vodja tudi menedžer ali podjetnik. Vodenje se v tem pogledu sploh ne nanaša nujno na poslovni svet. Vodstvene kvalitete nam namreč pridejo prav tudi drugje, saj izraz opisuje predvsem osebnostne kvalitete in jih lahko učinkovito uporabi učitelj v šoli, poveljnik v vojski, ne navsezadnje pa pridejo prav tudi v družbi prijateljev ali v družini.

Kam pa potemtakem lahko uvrstimo lastnosti podjetnika? Podjetnik mora torej imeti lastnosti tako menedžerja kot tudi vodje. Potrebuje menedžerske sposobnosti, da lahko učinkovito upravlja s podjetjem, in potrebuje lastnosti vodje, da je sposoben pripraviti ljudi to tega, da sledijo njegovi viziji. Obenem pa mora imeti lastnosti, ki niso nujno značilne za menedžerja ali vodjo, so pa bistvene značilnosti podjetnika. Hisrich in Peters (1998) sta v Henry, Hill in Leitch (2005, str. 104) zavzela mnenje, da je tisto, kar razlikuje podjetnika od menedžerja, razvoj določenih veščin kot so: samokontrola, prevzemanje tveganja, inovativnost, neodvisnost, usmerjenost v spremembe, vztrajnost in vizionarsko vodenje.

5 MOTIVACIJA ZA PODJETNIŠTVO

T. Plut in H. Plut (1995, str. 68) definirata motivacijo za podjetništvo kot »proces, ki povzroča, da se ljudje vedejo in delujejo podjetniško; to pomeni, da s pomočjo vgrajene potrebe po uspehu, podjetniških sposobnosti, znanja in sredstev iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe.«

Gilad in Levine (1986) sta predlagala dve razlagi podjetniške motivacije. "*Push*" (potisni) teorijo in "*pull*" (povleči) teorijo. *Push* teorija predpostavlja, da so posamezniki potisnjeni v podjetništvo zaradi negativnih zunanjih sil, kot na primer nezadovoljstvo s trenutno zaposlitvijo, neuspeh pri iskanju zaposlitve, nezadovoljiva plača, nefleksibilni delovni čas. *Pull* teorija pa predpostavlja, da posameznike pri podjetništvu privlači neodvisnost, samoizpolnitev, bogastvo in druge pozitivne nagrade (Segal, Borgia, Schoenfeld, 2005, str. 44).

Rečemo lahko torej, da obstajata dva osnovna motiva oziroma razloga, da se ljudje odločajo za podjetništvo:

- **Želja po izkoriščanju zaznane priložnosti** (podjetništvo zaradi priložnosti)
- **Neobstoj drugih možnosti za delo** (podjetništvo zaradi nujnosti)

5.1 Global Entrepreneurship Monitor o podjetniški motivaciji

Raziskava *Global Entrepreneurship Monitor* (v nadaljevanju: GEM) je najbolj obširna raziskava podjetniških aktivnosti v različnih državah na svetu. Njeni začetki segajo v leto 1999, ko je bilo v raziskavo vključenih 10 držav. Danes vključuje že več kot 40 držav, in med drugim raziskuje tudi področje podjetniške motivacije v državah.

GEM v analitične namene razdeljuje populacijo podjetnikov na tri vrste (Rebernik et al., 2007, str. 9):

- **Nastajajoči podjetniki** - ljudje v starosti med 18. in 64. letom, ki so pričeli z aktivnostmi da bi ustanovili podjetje, ali pa podjetje že imajo, vendar še niso izplačevali plače dalj kot tri mesece,
- **Novi podjetniki** - ljudje med 18. in 64. letom, ki že imajo podjetja in izplačujejo plače več kot 3 mesece in manj kot 3 leta in pol,
- **Ustaljeni podjetniki** - ljudje v starosti med 18. in 64. letom, ki imajo podjetje in izplačujejo plače več kot 3 leta in pol.

GEM uvaja kazalnik **TEA** (celotna zgodnja podjetniška aktivnost, angl. *Total Early Stage Entrepreneurial Activity*), ki izraža odstotek odrasle populacije med 18. in 64. letom, ki se vključuje v podjetništvo. Zajema nastajajoče podjetnike, in nove podjetnike, ne pa tudi ustaljenih podjetnikov. V Sloveniji je bilo v letu 2006 v zgodnje podjetniške aktivnosti vključenih 4,63% delovno aktivnega prebivalstva, kar je le majhno povečanje od leta 2005, ko je TEA znašal 4,4%. Gre pa za kar je precejšnje povečanje v primerjavi z letom 2004, ko je TEA indeks znašal samo 2,6% - najmanj v Evropi. Kljub porastu indeksa je tudi v globalnem merilu Slovenija še vedno na 35. mestu med 42 državami (Rebernik et al., 2007, str. 45).

Pri raziskavah podjetniških motivov uporablja GEM osnovno delitev podjetništva na tisto, ki se pojavi zaradi nujnosti in podjetništva zaradi priložnosti. GEM 2006 kaže, da je večina podjetnikov v zgodnji fazi motivirana prav s strani zaznane priložnosti, tudi v Sloveniji. V Sloveniji TEA nujnost znaša 0.47%, kar Slovenijo uvršča na 35. mesto med 42 državami. Najvišji odstotek ima Peru (10,57%), najnižji pa Belgija (0.19%). TEA priložnost pa znaša 4.05%, kar Slovenijo uvršča na 30 mesto med 42 državami. Najvišji odstotek ima Peru (29.57%), najnižji pa Belgija (2.36%) (Rebernik et al., 2007, str. 51).

Ugotovili so, da podjetniki zaradi nujnosti izkazujejo precej drugačne lastnosti, kot podjetniki zaradi priložnosti. Glede na odstotek enih in drugih pa mora država prilagoditi mehanizme za spodbujanje podjetništva. (Rebernik et al., 2007, str. 53)

- Podjetniki, ki ustanavljajo podjetja zaradi nujnosti imajo manjše ambicije po rasti in izkazujejo manjšo nagnjenost za zaposlovanje in razvoj.
- Podjetja iz nujnosti pogosteje ustvarjajo posamezniki z izobrazbo, ki je v povprečju nižja od izobrazbe tistih, ki podjetja ustanavljajo zaradi priložnosti.
- Podjetniki zaradi nujnosti čutijo več ovir pri ustanavljanju podjetja.

- Podjetniki iz nujnosti so manj pripravljeni prevzemati tveganje.
- Največ podjetništva iz nujnosti je v manj razvitih državah.

Pri GEM definirajo razmerje med zgodnjo podjetniško aktivnostjo zaradi priložnosti in zgodnjo podjetniško aktivnostjo zaradi nujnosti kot »indeks motivacije«. Kot prikazuje Tabela 3, se je v Sloveniji od začetka izvajanja raziskave skozi leta ta indeks stalno povečeval, kar pomeni da je vse več podjetnikov zaradi priložnosti - iz 2,4 v letu 2002 je indeks motivacije narasel na 8,6 v letu 2006. Med 42 državami, ki so vključene v GEM 2006 nas ta indeks uvršča na 9. mesto. Izboljšal pa se je tudi indeks smrtnosti, ki je opredeljen kot kvocient med deležem nastajajočih in novih podjetij (Rebernik et al., 2007, str. 54).

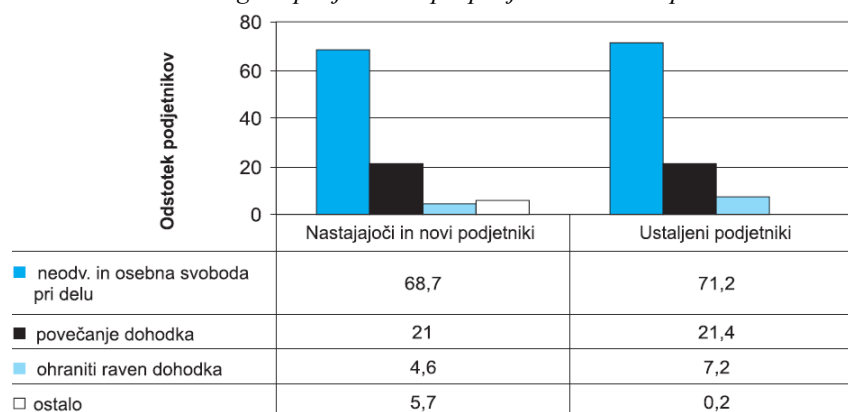
Tabela 3: Indeks motivacije in indeks smrtnosti v Sloveniji od leta 2002 do 2006

Leto	Indeks motivacije	Indeks smrtnosti
2002	2,4	2,14
2003	3,8	2,69
2004	5,0	2,72
2005	7,8	2,14
2006	8,6	1,63

Vir: Rebernik et al., *Global Entrepreneurship Monitor 2006, 2007*, str. 57.

GEM 2006 pa motive za podjetništvo razčlenjuje tudi podrobneje, in sicer z analizo razlogov posameznikov, ki se odločajo za ustanovitev podjetja zaradi priložnosti. Razlogi, ki so jih najbolj pogosto navedli slovenski podjetniki, so navedeni na Sliki 3, ki nam prikazuje, da prevladujejo nematerialni razlogi za vključenost v podjetništvo. Kar 68,7% nastajajočih in novih podjetnikov in 71,2% ustaljenih podjetnikov je navedlo kot glavni razlog za podjetništvo neodvisnost in osebno svobodo. Medtem pa je povečanje dohodka kot glavni razlog za podjetništvo navedla le ena petina podjetnikov, ki se vključujejo v podjetništvo zaradi priložnosti. (Rebernik et al., 2007, str. 56)

Slika 3: Razlogi za podjetništvo pri podjetnikih zaradi priložnosti



Vir: Rebernik et al., *Global Entrepreneurship Monitor 2006, 2007*, str. 56.

Zanimiva ugotovitev GEM je še ta, da v Sloveniji večina podjetnikov prihaja iz dohodkovno najmočnejšega sloja prebivalstva, in pa zastopanost žensk v podjetništvu v Sloveniji. V večini držav je med prebivalstvom znatno več podjetnikov kot podjetnic, izjema so le Filipini v letu 2006. Med 42 državami imajo bolj neugoden odstotek podjetnic od Slovenije le Belgija in Združeni arabski emirati. Razloge za tako uvrstitev lahko najdemo v prezaposlenosti, odsotnost podpore družini, pomanjkanje ustreznih služb za kakovostno varstvo otrok, odsotnost podpornih mehanizmov, ki bi upoštevali specifične potrebe žensk. Ženske v povprečju začnejo kasneje razmišljati v o podjetništvu kot moški (Rebernik et al., 2007, str. 59).

Za razumevanje odnosa naroda do podjetništva pa je poleg motivacije pomembna tudi podjetniška zmogljivost, ki zajema sposobnost prepoznavanja poslovnih priložnosti, dojemanje zaželenosti podjetniškega poklica v družbi, kulturne podpore podjetništvu ter samozaupanje v znanje in veščine. GEM v tem pogledu podaja naslednje ugotovitve (Rebernik et al., 2007, str. 62):

- Višja stopnja motiviranosti je v okoljih, kjer je podjetniški poklic družbeno zaželen, legitimen in spoštovan,
- nezadovoljstvo z obstoječim družbenim okoljem in življenjskim položajem pa je lahko drugi dejavnik podjetništva,
- v povprečju obstaja skoraj dvakrat višja verjetnost, da se posameznik, ki pozna druge ustanovitelje podjetij, tudi sam vključi v podjetništvo,
- subjektivne percepcije so izjemno pomembne pri odločanju o podjetniški poti. Podjetniki imajo ponavadi nagnjenje precenitvi možnosti za uspeh.

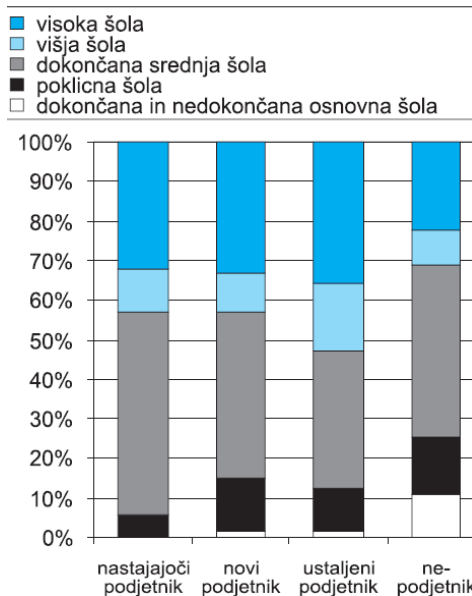
V Sloveniji je močno prisotna želja po egalitarizmu, saj večina ljudi meni, da bi morali imeti vsi približno enako raven življenjskega standarda. S skoraj 80% le teh se je letos Slovenija uvrstila na 5. mesto. Vendar pa GEM ugotavlja, da težnja po egalitarizmu ne pomeni nujno nespoštovanje podjetništva. V Sloveniji 76,19% ljudi meni, da je podjetniški poklic v družbi spoštovan, vendar pa ga le 56,68% označuje kot primerno izbiro kariere (Rebernik et al., 2007, str. 63).

Za podjetniški proces je pomembno zaznavanje poslovnih priložnosti. V Sloveniji v povprečju polovica ustaljenih in več kot 60% nastajajočih in novih podjetnikov ocenjuje, da se bodo poslovne priložnosti v naslednjih 6 mesecih pojavile, medtem ko je med nepodjetniki takih 35% (Rebernik et al., 2007, str. 64).

Global Entrepreneurship Monitor 2006 za Slovenijo ugotavlja, da v podjetniško populacijo vstopajo manj izobraženi podjetniki, kot je obstoječa populacija ustaljenih podjetnikov, kar je razvidno iz Slike 4. Med ustaljenimi podjetniki ima višješolsko izobrazbo 16,7% in visokošolsko izobrazbo 35% podjetnikov, med prihajajočimi nastajajočimi in novimi

podjetniki pa jih ima višješolsko izobrazbo 10,8% in visokošolsko izobrazbo 33% podjetnikov. Kar 47% jih je s samo dokončano srednješolsko izobrazbo, medtem ko je med ustaljenimi podjetniki takšnih le 34,9% (Rebernik et al., 2007, str. 61).

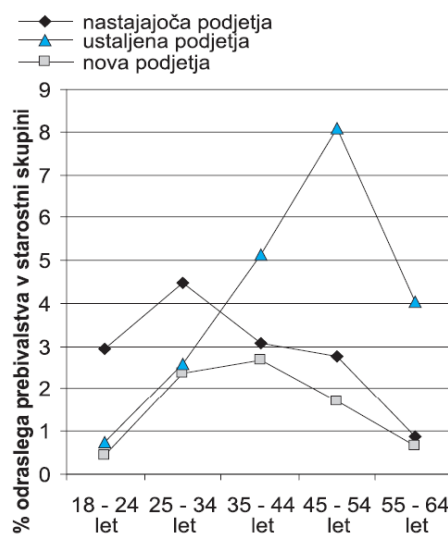
Slika 4: Izobrazba podjetnikov v Sloveniji



Vir: Rebernik et al., Global Entrepreneurship Monitor 2006, 2007, str. 61.

Slika 5 prikazuje, da je največ ustaljenih podjetnikov je med 45. in 54. letom, nekaj več kot 8% aktivnega prebivalstva. Največ je posameznikov, ki se podjetništva lotijo v starostni dobi med 25. in 34. letom, sledi jim populacija 35-44 let, in nato populacija 18-24 let. (Rebernik et al., 2007, str. 58)

Slika 5: Podjetniška aktivnost glede na starost



Vir: Rebernik et al., Global Entrepreneurship Monitor 2006, 2007, str. 58.

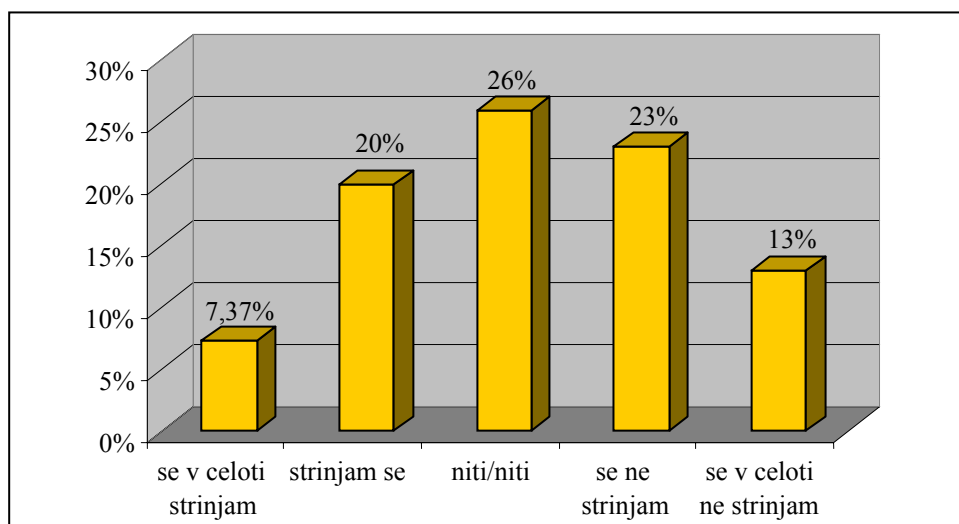
Če pogledamo na Sliki 5 populacijo staro od 18 do 24 let in jo definiramo kot populacijo študentov, se zdi, da odstotek vključevanja v podjetništvo v tej populaciji le te ni tako zelo nizek v primerjavi z ostalimi prikazanimi populacijami (okoli 3%), vendar pa Global Entrepreneurship Monitor ne odgovarja na vprašanje koliko posameznikov iz te populacije je dejansko študentov. Zato v naslednjem podpoglavju podajam še raziskavo, ki proučuje podjetniške namene izključno študentske populacije.

5.2 Raziskava TGI (Target Group Index)

TGI (Target Group Index) je kontinuirana, hitro rastoča, globalna mreža trženjskih raziskav, ki jo v Sloveniji izvaja podjetje Mediana, d.o.o. Nudi med seboj primerljive podatke o izdelkih, blagovnih znamkah, medijih, obnašanju, razmišljanju, nakupnih navadah uporabnikov ter njihovi socio-demografiji. V TGI so zbrani podatki o anketirancih z več različnih vidikov. Ti namreč niso vprašani le po uporabi izdelkov in blagovnih znamk, pač pa tudi po njihovih aktivnostih v prostem času, uporabi storitev, medijski izpostavljenost, obnašanju, motivih in seveda demografiji. Tako pridobljene podatke za poljubno izbrano ciljno skupino križamo z različnih zornih kotov. Možnost uporabe tako pridobljenih podatkov je izredno široka, fleksibilna in predstavlja neizčrpen vir možnosti za trženjske analize in segmentacijo, ciljanje in razumevanje potrošnikov (Spletne strani podjetja Mediana, 1.11.2007).

V drugi polovici leta 2005 so bili z metodo TGI zbrani tudi podatki o podjetniških namenih posameznikov. V raziskavo je bilo vključenih 3840 anketirancev, ciljna skupina pa so bili slovenski študenti stari od 21 do 24 let. Slike 6, 7 in 8 prikazujejo njihovo strinjanje s trditvijo »nekoč si želim postati podjetnik«.

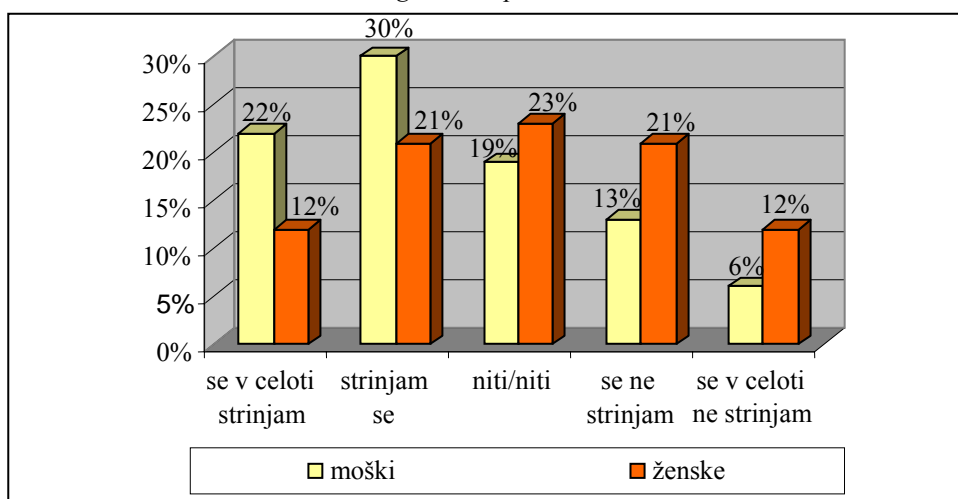
Slika 6: Strinjanje s trditvijo »nekoč želim postati podjetnik« med slovenskimi študenti starimi od 21 do 24 let



Vir: Jesenovec, *Vpliv delovanja v študentskem podjetju na študenta in njegove zaposlitvene možnosti*, 2006, str. 22.

Iz rezultatov lahko vidimo, da največ študentov (26%) spada v skupino, ki je odgovorila z »niti/niti«. Še vedno je več študentov takih, ki se s trditvijo ne strinjajo (23%+13%) kot takih, ki se s trditvijo strinjajo (20%+7,37%). Najmanjša pa je skupina tistih študentov, ki se v celoti strinjajo, da si želijo postati podjetniki, se pravi tisti, ki so o svoji podjetniški karieri trdno odločeni (7,37%).

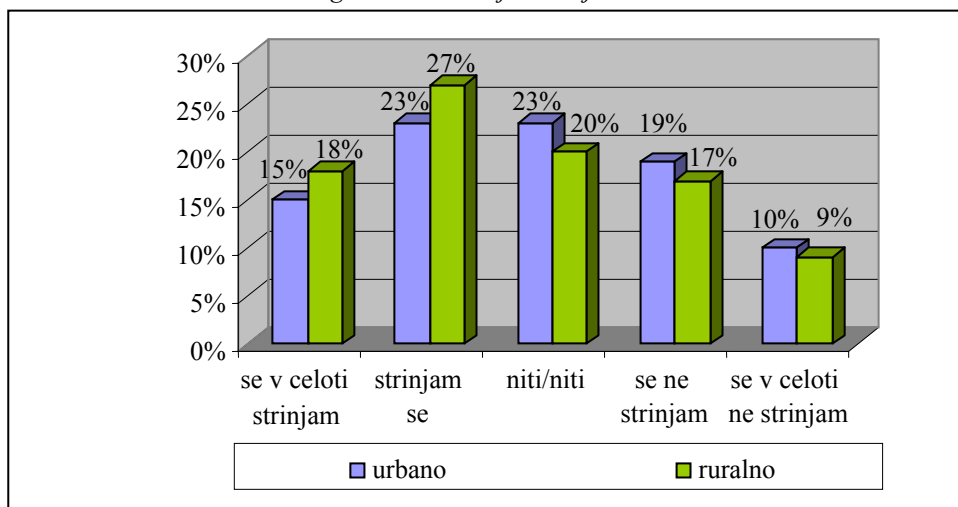
Slika 7: Strinjanje s trditvijo »nekoč želim postati podjetnik« med slovenskimi študenti starimi od 21 do 24 let glede na spol



Vir: Jesenovec, Vpliv delovanja v študentskem podjetju na študenta in njegove zaposlitvene možnosti, 2006, str. 22.

Iz zgornje slike lahko razberemo, da je bistveno večji del strinjajočih se s trditvijo »nekoč si želim postati podjetnik« na strani moškega dela populacije študentov. Precej manjše razlike pa se pojavljajo glede na to, ali anketiranci prihajajo iz urbanega ali ruralnega okolja. Kot prikazuje Slika 8, so študenti iz ruralnega okolja le malo bolj podjetniško usmerjeni kot študenti iz urbanega okolja.

Slika 8: Strinjanje s trditvijo »nekoč želim postati podjetnik« med slovenskimi študenti starimi od 21 do 24 let glede na območje bivanja



Vir: Jesenovec, Vpliv delovanja v študentskem podjetju na študenta in njegove zaposlitvene možnosti, 2006, str. 23.

5.3 Problemi študij podjetniške motivacije

Študije razumevanja podjetniške motivacije naj običajno ne bi proizvedle zadovoljivih rezultatov, kar pa ne pomeni, da je človeška motivacija nepomembna za podjetniški proces. Kot razloge za nezadovoljive rezultate raziskav Shane, Locke in Collins (2003, str. 269-274) navajajo:

- **različne podjetniške priložnosti** – različni podjetniki se lotevajo povsem različnih priložnosti, iz tega pa izhajajo tudi razlike v njihovih motivih,
- **podjetništvo je proces** – večina raziskav gleda na podjetništvo kot na poklic, morali pa bi ga razumeti kot proces, ki se dogaja skozi čas in je sestavljen iz več korakov,
- **meta-analiza** – raziskave se premalo osredotočajo na meta-analizo. Pojavlja se nezmožnost kombiniranja izidov različnih študij v eno samo,
- **napačni motivi** – v primeru nekaterih lastnosti podjetnikov (npr. pripravljenosti na tveganje in prenašanje negotovosti), so različne študije proizvedle popolnoma nasprotujoče si rezultate.
- **posredni učinki** – večina raziskovalcev je predpostavljalo, da imajo motivi neposredne učinke na izide, zanemarili pa so posredne.
- **definicije podjetništva**

Zaradi pomanjkanja konsenza med raziskovalci pri opredelitvi podjetništva in lastnosti podjetnika, je težko le te aplicirati na motivacijske teorije. Nekatere raziskave naj sploh ne bi našle bistvenih razlik med podjetniki in širšo populacijo pri nekaterih lastnostih, ki jih večina avtorjev pripisuje kot tipične za podjetnike, na primer prenašanje negotovosti ali pa pripravljenost na tveganje. Kot trdijo Pšeničny, Blejec in Vidic (2000, str. 6.): »uspešen podjetnik je lahko tudi zelo drugačen od tistega tipičnega, kot ga najdemo v knjigah ter na osnovi testov in anket.«

Nekatere raziskave podjetniške motivacije za vzorec podjetnikov jemljejo podjetne osebe v smislu, da »znajo svoje blago dobro prodati«, druge jemljejo podjetnike, torej ljudi, ki že imajo svoje podjetje. Zanimivo je na primer, da v članku o podjetniški motivaciji zato Shane et al. (2003) uporabljajo dve različni besedi: ustanovitelj podjetja (angl. *firm founder*) in podjetnik (angl. *entrepreneur*). V angleščini se lahko torej beseda *entrepreneur*, ki je sicer francoskega izvora, nanaša le na podjetno osebo (ki nima nujno podjetja), medtem ko v slovenščini beseda podjetnik skoraj nujno pomeni nekoga, ki je tudi lastnik oziroma ustanovitelj podjetja.

Vsa ta dejstva še dodatno otežujejo raziskave podjetništva in posledično apliciranje na motivacijske teorije. Kljub temu menim, da je vsaj nekatere možno aplicirati na podjetniško motivacijo.

5.4 Aplikacije motivacijskih teorij na podjetništvo

Če so vsebinski modeli nekoč bili primarni modeli, ki so razlagali podjetniško motivacijo, pa so v novejšem času napredovali iz vsebinsko v procesno orientirane kognitivne modele, ki se osredotočajo na posameznikovo naravo in prepričanja in kako le ta predvidijo namere in vedenja. Ljudje razmišljajo o možnih rezultatih skozi odločitve o tem, katere od teh si najbolj želijo in koliko so izvedljivi. Ni namreč razumno pričakovati, da bodo ljudje lotevali nalog, ki jih dojemajo kot neprijetne ali neizvedljive. (Segal et al., 2005, str. 45)

5.4.1 Maslow o podjetništvu

Maslow je tipični predstavnik humanistične psihologije. Po Maslowi teoriji potreb se človek pomika po hierarhiji temeljnih potreb navzgor. V skupino potencialnih podjetnikov se torej uvršča človek, ki ima zagotovljeno zadovoljevanje prvih treh ravni potreb, to so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in socialne potrebe. Višji dve ravni, to je spoštovanje in samouresničevanje pa bi že lahko uvrstili med podjetniške motive, torej potencialne razloge, zakaj se ljudje odločajo za podjetništvo.

Maslowo teorijo hierarhije potreb pa lahko apliciramo na podjetništvo tudi tako, da pogledamo na potrebe in jih obravnavamo kot osnovo za podjetništvo. Ko je podjetnik zadovoljil svoje fiziološke potrebe, z drugimi besedami, ko mu je podjetništvo začelo omogočati preživljanje, se pomakne na potrebo po varnosti. V podjetništvu bi to lahko videli kot potrebo po zagotavljanju obstoja in razvoja posla. Tretji korak v Maslowi hierarhiji je občutek pripadnosti oziroma socialne potrebe. To lahko apliciramo na podjetništvo kot aktivnosti v družbi in organizaciji. Potrebe po spoštovanju podjetnik zadovolji z spoštovanjem drugih, v družini, poklicu, s strani tekmecev. Potrebo po samouresničevanju pa lahko razumemo kot nove aktivnosti v prostem času, dobrodelne dejavnosti, sponzorstva. Vendar pa je Maslowo teorijo hierarhije potreb potrebno razumeti v mejah časa in prostora, v katerem je bila napisana (Spletne strani Auli Ojala, 5.1.2006).

5.4.2 Herzberg o podjetništvu

Herzberg je podjetnika označil kot nekonvencionalno osebnost. Podjetništvo pripisuje tistim ljudem, ki so ponosni in odgovorni pri svojem delu in ki zaradi strasti in zadovoljstva pri delu uporabljajo svoj intelekt, da bi z inovacijo proizvedli nove rešitve za konvencionalne probleme. Podjetniki naj bi tudi odlično uspevali v razmerah sprememb, kaosa in neravnotežja in ne razumejo zakaj drugi ne. Takšna in podobna razmišljanja o podjetništvu so torej razlagala podjetništvo, podjetniške cilje in podjetniško motivacijo iz zornega kota podjetnikovih osebnih karakteristik, ki naj bi bile skupne vsem podjetnikom (Drenik, 2003, str. 47).

Herzbergova teorija prikazuje, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista absolutna faktorja. Oseba je lahko zadovoljna in nezadovoljna hkrati. Lahko je zelo nezadovoljna z birokracijo

vendar še vedno ljubi svoje delo. Pogosto se zgodi, da oseba pozabi na nezadovoljstvo ko zelo vneto opravlja svoje delo.

5.4.3 McClelland o podjetništvu

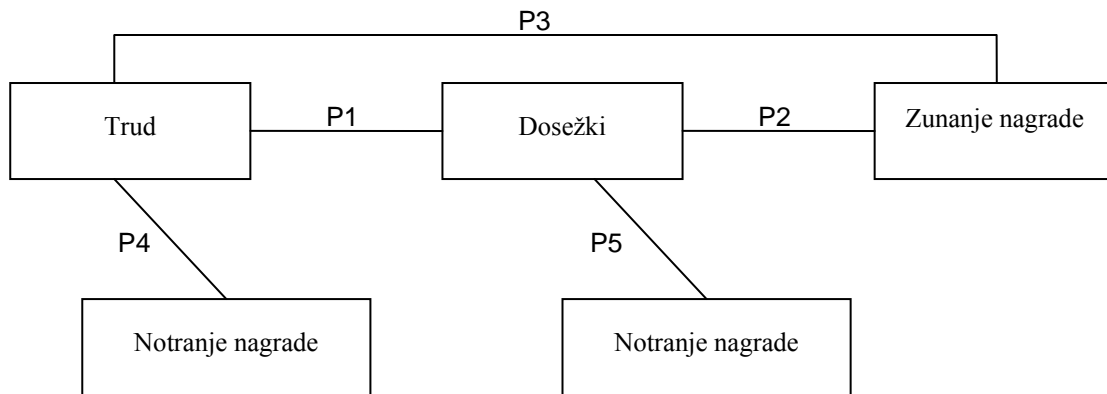
Tako kot Herzberg je tudi McClelland je predstavnik behavioristične psihologije. McClelland je opisal podjetnika kot nekoga, ki ga primarno motivira močna želja po dosežkih in ima močno željo po graditeljstvu. McClelland pravi, da je podjetniška motivacija osnovana na posameznikovi osebnosti v obliki visoke potrebe po uspehu. V svojih raziskavah se je McClelland ukvarjal s tem, kaj loči podjetnika od ostalih ljudi. Podjetniki naj bi v njegovih študijah imeli tri glavne razločevalne karakteristike: proaktivnost, storilnostno naravnost in vdanost drugim (Drenik, 2003, str. 47).

McClelland pripisuje ponotranjenje motiva dosežka vzgoji otrok, ki poudarja standarde odličnosti, materinsko toplino, samozaupanje ter šibko očetovo prevlado. »Dejstvo je, da lahko otroka že v zgodnjem otroštvu usmerjamo. Poslušnost nagradimo, neposlušnost kaznujemo. Če so otroci ubogljivi in sodelujejo, se nam zdi, da smo jih odlično vzgojili. Vendar največkrat nismo pozorni na razlog, zaradi katerega so ubogljivi. Lahko nas ubogajo preprosto iz strahu pred kaznijo ali zato, da bi nam ugodili. V tem primeru je motivacija zunanja in bo popustila takoj, ko nas ne bo več zraven. Taki otroci niso sposobni samostojno razmišljati in delovati v lastnem interesu. Sami sebe vidijo tako, kot jih vidijo drugi (starši, učitelji itd.), njihova samopodoba je prepuščena na milost in nemilost katerikoli osebi, s katero pridejo v stik. Ti dejavniki krepijo odvisnost, šibijo samozavest in občutek lastne vrednosti. V takih razmerah, ki so značilne za industrijsko dobo in tradicionalni način vzgoje in poučevanja, razvijanje podjetnih lastnosti ni mogoče« (Žnidaršič, 2003, str. 30).

5.4.4 Teorija pričakovanja o podjetništvu

Vesalainen in Pihkala (1999) sta kot motivacijsko teorijo, ki bi najbolj realno prispevala k razumevanju podjetništva predlagala Vroomovo teorijo pričakovanja. Predlagata aplikacijo teorije pričakovanja na podjetništvo skozi Stawov model stopenj napora, prikazan na Sliki 9, ki je osnovan na teoriji pričakovanja. Glavni elementi tega modela so kategorije nagrad in subjektivne verjetnosti doseganja teh nagrad (P-ji).

Slika 9: Stawov model stopenj napora (truda) pri delu, osnovan na teoriji pričakovanja



Vir: Vesalainen & Pihkala, *Motivation Structure and Entrepreneurial Intentions*, 1999.

P1 predstavlja subjektivno zaznano verjetnost, da bo oseba uspela v nalogah podjetništva, oz. »verjetnost, da bo trud vodil k želenim dosežkom.« (Dimovski & Penger, 2002, str. 226). P2 Prestavlja subjektivno verjetnost, da bo oseba dosegla zunanje nagrade kot posledico uspešnega podjetništva oz. verjetnost, da bodo »dosežki producirali želene rezultate« (Dimovski & Penger, 2002, str. 226). P3 predstavlja tipično pričakovanje zaposlenih oseb, da bo zgolj trud pripeljal do zunanjih nagrad, in se ne nanaša neposredno na podjetnike. P4 predstavlja subjektivno pričakovanje podjetnika, da ga bo podjetniško delo pripeljalo do notranjih nagrad. K tej kategoriji nagrad bi lahko prišteli različne motivacijske dejavnike, kot so npr. potreba po neodvisnosti in potreba po izvedbi lastnih idej. Tip pričakovanja P5 pa predstavlja tiste notranje nagrade, ki so povezane s podjetniškim uspehom (npr. videti kako lastne ideje postanejo resničnost).

Če torej pri razlagi podjetništva povežemo posameznika in njegovo okolje v okvir teorije pričakovanja, lahko rečemo, da je motivacija za začetek podjetniške kariere tem večja:

- čim bolj oseba zaznava, da lahko nagrade kot posledica podjetništva zadovoljijo potrebe, ki so zanjo pomembne
- čim bolj se osebi zdi, da bo uspela v nalogi, povezani s podjetništvom, oz. se čuti dovolj sposobno.

Vse to pa so subjektivne zaznave, kar pomeni, da je lahko podjetniška motivacija precej različna od posameznika do posameznika. Do tega lahko pride zaradi različnih zaznavanj okolja, okoliščin, različnih hierarhij pomembnosti oz. vrednosti potreb in zaradi različnih percepcij podjetništva. »Na primer tudi oseba, ki postavlja varnost in socialne odnose visoko v svojo motivacijski strukturi, ima lahko podjetniško motivacijo, če verjame, da lahko podjetništvo zadovolji te potrebe in se čuti sposobno opravljati podjetniško dejavnost« (Vesalainen & Pihkala, 1999).

6 PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVANJE

V zadnjih dveh desetletjih se je število podjetniških izobraževanj precej povečalo. V Združenih državah Amerike je leta 1945 podjetniško izobraževanje nudil en sam kolidž, v sedemdesetih letih je število poslovnih šol, ki so nudile podjetniško izobraževanje, naraslo na 16, leta 1995 pa je to število naraslo na več kot 400 (Vesper & Gartner, 1996, str. 407).

V Sloveniji se je potreba po podjetniškem izobraževanju pojavila z liberalizacijo gospodarstva v poznih osemdesetih letih dvajsetega stoletja in povečevanjem brezposelnosti v začetku devetdesetih, ki jo je vlada začela reševati s programi za samozaposlitev, kmalu pa so se razširili tudi podjetniški programi v formalnem izobraževanju. Danes je možnosti za izobraževanje potencialnih podjetnikov veliko, vse od podjetniških krožkov v osnovnih šolah do podiplomskega študija formalnem izobraževanju in številnih možnosti za neformalno izobraževanje.

6.1 Učinkovitost podjetniškega izobraževanja

Konsenz o učinkovitosti podjetniškega izobraževanja ne obstaja. Nekateri menijo, da je podjetništvo mogoče izobraževati, spet drugi to tezo zavračajo, in menijo, da je večji del podjetniške miselnosti prirojene. V slovenski literaturi sem kot zagovornike podjetniškega izobraževanja našel predvsem tiste, katerih interes je, da bi tako izobraževanje bilo učinkovito.

Z rastjo števila programov podjetniške izobrazbe v zadnjih letih se povečuje potreba po raziskavah relevantnosti teh programov. Rezultati študij so se izkazali za nasprotujoče, iz njih pa ni bilo moč vleči dokončnih zaključkov. Ocenjevanje relevantnosti programov podjetniške izobrazbe je težko in precej subjektivno početje. Do danes ni bilo veliko podjetniških raziskav, ki bi empirično potrdile dejstvo, da dokončanje formalnih izobraževanj v podjetništvu poveča verjetnost, da bo posameznik ustanovil podjetje. Študenti, ki se vključujejo v podjetniška izobraževanja imajo že v osnovi neko nagnjenje in željo, da bi se vključili v podjetniške aktivnosti. To dejstvo seveda ni napačno, vendar pa otežuje realne primerjave z študenti, ki se niso udeleževali podjetniških izobraževanj že zgolj iz dejstva, da jih podjetništvo ni zanimalo.

Združeni rezultati raziskav v Veliki Britaniji kažejo, da se 9.7% diplomantov odloči za podjetniško pot v 5 letih od dokončanja študija. Ob tem pa je približno ena petina teh diplomantov imela podjetniško izkušnjo pred vpisom na univerzo. Vendar pa je v kontekstu podjetniškega neuspeha preživetje podjetij diplomiranih podjetnikov precej večje od nacionalnega povprečja v Veliki Britaniji. Podjetniško izobraževanje torej lahko pomaga zmanjšati možnost neuspeha bodočih podjetnikov (Rosa, 2003, str. 441-443).

6.2 Cilji in metode podjetniškega izobraževanja

Hills (1988) je v svoji raziskavi 15 vodilnih podjetniških izobraževanj v ZDA ugotavlja, da obstajata dva pomembna cilja podjetniških izobraževalnih programov, to sta povečanje zavedanja in razumevanja procesa podjetništva in povečanje odločenosti udeležencev izobraževanja, da postanejo podjetniki. Hisrich in Peters (1998) sta raziskovala cilje podjetniških izobraževanj z vidika udeležencev teh programov. Ti so kot najbolj pomembne stvari, ki bi morale biti vključene v podjetniške programe našteli: bolj praktična usmerjenost, ki bi izboljšala možnosti za uspeh, razvijanje razumevanja prednosti in slabosti različnih tipov podjetij, možnost ocenjevanja svojih lastnih podjetniških sposobnosti. Kot bistvena znanja pa so našteli še trženje, finance, planiranje, izdelava poslovnega načrta in znanje o pridobivanju sredstev (Henry et al., 2003, str. 103).

Večina podjetniških izobraževanj uporablja kombinacijo teoretičnih in konceptualnih pristopov, ki so pogosto podkrepjeni z detajlno analizo praktičnih rešitev, na primer s študijami primerov. Metode učenja so različne, vse od predavanj, predstavitev, videov, študij primerov, skupinskih diskusij in igranja vlog. Davies in Gibbs sta v Henry et al. (2003, str. 105) kritična do tradicionalnih teoretičnih in didaktičnih pristopov kot neprimernih za učenje podjetništva, spet drugi (Shepherd in Douglas v Henry et al., 2003, str. 105) kritizirajo uporabo modernejših metod kot so študije primerov, igranje vlog in simulacije, saj naj bi te metode vsebovale navodila in pričakovane rezultate, in s tem promovirale logično namesto kreativnega podjetniškega razmišljanja. Poleg tega opozarja, da situacija v razredu vključuje visoko stopnje zanašanja se na avtoriteto in mnenje izvedenca oz. predavatelja, medtem ko se v resničnosti lahko podjetnik zanese le na svoje znanje in vrednote.

Medtem, ko so nekateri programi bolj usmerjeni na naloge kot so finance in trženje, so drugi bolj usmerjeni na karakteristike kot so kreativnost, inovativnost in reševanje problemov, Podjetniški programi se morajo usmeriti predvsem v tista znanja in karakteristike, ki se nanašajo specifično na podjetništvo. Honig (2004, str. 258) je ugotovil, da 78 od 100 najboljših univerz v ZDA predpostavlja kot najbolj pomembno dejavnost v izobraževanju podjetništva razvoj poslovnega načrta.

Potrebe po znanju, ki jih potrebujejo podjetniki, so različne ob različnih stopnjah njihovega razvoja. Podjetništvo je doživljenjska izkušnja učenja, najboljši način učenja pa je po njuno kombinacija izkušenj z formalnimi izobraževalnimi aktivnostmi. Medtem ko je računovodstvo, finance, trženje, menedžment in informacijske sisteme moč učiti, pa je učinkovitost izobraževanja bolj kritičnih lastnosti, kot je presoja, delo z ljudmi, potrpežljivost in odgovornost, vprašljiva, saj so to lastnosti, ki se jih naučimo z izkušnjami v resničnem življenju.

6.3 Izobraževanje podjetništva v Sloveniji

6.3.1 Univerzitetno izobraževanje

Podjetniške programe na fakultetah bi lahko opredelili kot študij menedžmenta, razširjen z usmerjanjem študentov v specifično podjetniško miselnost, torej s poudarkom na motivaciji študentov k realizaciji priložnosti, neodvisnosti, tveganju, in podobno. V mnogih državah podjetniškega izobraževanja na fakultetah še danes ne izvajajo.

V Sloveniji univerzitetne programe dodiplomskega in podiplomskega študija podjetništva izvajajo GEA College, Ekonomska fakulteta v Ljubljani in Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru. Dodiplomske in podiplomske programe podjetništva sta Ekonomska fakulteta v Ljubljani in Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru uvedli v obdobju 1992-1994 in sta nastala v programu TEMPUS-JEP ob sodelovanju štirih fakultet s Švedske, Belgije, in Italije (Znidaršič, 2003, str. 47). Študent dodiplomskega študija, ki se vpiše v triletni bolonjski program podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani se sreča s predmetom podjetništvo v drugem semestru prvega letnika. V drugem in tretjem letniku so specifično v podjetništvo usmerjeni predmeti planiranje in ustanavljanje podjetja, korporacijsko podjetništvo, podjetniški projekt in podjetništvo v netržni ekonomski dejavnosti.

V začetku devetdesetih pa je nastal tudi GEA College kot Podjetniško-izobraževalni center GEA College d.o.o., ki ga je 16. februarja 1990 ustanovilo 43 družbenikov na pobudo skupine podjetnikov in profesorjev Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Visoko šolo po zgledu ameriških poslovnih šol je ustanovil šele leta 1996, ko mu je to omogočil nov Zakon o visokem šolstvu. Leta 2004 je nastal v okviru Gea College mednarodni dodiplomski študij podjetništva, leta 2005 pa je bil ustanovljen tudi magistrski študij podjetništva. Visoka šola za podjetništvo GEA College je bila prva poslovna šola v srednji in vzhodni Evropi, ki je v celoti usmerjena v izobraževanje podjetnikov (Spletne strani Gea-college, 24.1.2008).

6.3.2 Osnovno in srednješolsko izobraževanje

Vsebinska znanja mora spremljati tudi sistematično razvijanje podjetnih osebnostnih lastnosti in vzorcev vedenja, ki jih ne moremo razviti šele na nivoju fakultetnega izobraževanja. Potreben je sistematičen in dolgotrajen proces, ki se začne že v otroštvu, ko otroci razvijejo ključne osebnostne lastnosti značilne za podjetne posameznike. Poučevanje podjetništva na osnovnih šolah se v ožjem pomenu izvaja v podjetniških krožkih, ki so eden najučinkovitejših sredstev osnovanja osnovne podjetniške kulture med mladimi. Na podjetniških krožkih učenci spoznajo pojem podjetništva, podjetniško načrtovanje, razvijajo ideje, izdelujejo enostavne poslovne načrte, in podobno. Naučijo reševati probleme, razvijati njihove ustvarjalne sposobnosti, domišljijo, pogajalske sposobnosti in komunikacijske veščine. Poleg krožkov pa so nekatere srednje šole že uvedle tudi podjetništvo kot samostojni predmet. Večinoma gre za poklicne in ekonomske srednje šolske, srečamo pa podjetništvo kot izbirni predmet tudi na mnogih splošnih gimnazijah.. Najzahtevnejši srednješolski program, ki vključuje predmet

podjetništvo, je program ekonomske gimnazije z eksterno maturo ob koncu izobraževanja (Žnidaršič, 2003, str. 44-45).

7 DRUGE OBLIKE SPODBUJANJE PODJETNIŠTVA

7.1 Univerzitetni podjetniški inkubatorji

Univerzitetni podjetniški inkubatorji so med študenti v tujini gojišča najprodornejših podjetniških pobud, iz katerih nastajajo vrhunska podjetja. V Sloveniji imamo tri univerzitetne podjetniške inkubatorje, in sicer v Ljubljani, Kopru in Mariboru. Izkušnje Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja kažejo, da je največ zanimanja za ustanavljanje podjetij med študenti tehniških fakultet, skoraj vse prijavljene podjetniške skupine pa so naravnane izrazito tehnološko. V poslovnih načrtih proučujejo možnost trženja visokotehnoloških storitev in lastnih inovativnih izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Zanimivo je, da naj bi študentom ekonomske fakultete bolj kot podjetnosti manjkalo izvirnih podjetniških idej (Kaučič, 2005, str. 13).

7.2 JAPTI

Agencija JAPTI (Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije) deluje kot ključna razvojno-implementacijska nacionalna agencija za izvajanje razvojne politike na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji. Agencija izvaja v skladu s sprejetimi strateškimi usmeritvami države razvojne ukrepe na področjih pospeševanja konkurenčnosti gospodarstva. Za doseg učinkovitega razvoja podjetniške kulture izvajajo naslednje ključne naloge (Spletne strani JAPTI, 10.2.2008):

- ustvarjanje zavesti o pomenu podjetništva za razvoj in uresničenje ustvarjalnih potencialov državljanov,
- povečanje možnosti za ustanavljanje novih podjetij,
- spodbujanje njihove rasti in ustvarjanje novih delovnih mest,
- pospeševanje izkoriščanja podjetniških in inovacijskih potencialov,
- vzpostavljanje učinkovitega podpornega okolja za podjetnike, podjetja in potencialne podjetnike v vseh fazah njihovega razvoja za dostop do celovitih podpornih storitev,
- ustvarjanje ugodnega podjetniškega okolja za nastajanje in delovanje novih inovativnih podjetij,
- spodbujanje povezovanja podjetij, spodbujanju povezovanja med raziskovalnimi in izobraževalnimi
- organizacijami ter gospodarstvom,
- spodbujanju inovativnosti podjetij, izboljšanja pogojev za razvoj in prenos znanja v gospodarstvo,
- spodbujanju podjetniških vlaganj v raziskave, razvoj in inovacije.

8 ŠTUDENSKO DELO IN PODJETNIŠTVO

Študentsko delo kot ga poznamo v Sloveniji je posebnost. Drugje po Evropi študenti opravljajo dela z delovnim razmerjem preko pogodbe o zaposlitvi, prihodek je normalno obdavčen, delo študenta pa se šteje v delovno dobo. Študentsko delo je v Sloveniji močno razširjeno. Florjančič (2005, str. 8) ugotavlja, da kar 81% podjetij pri nas zaposluje študente. V Sloveniji, kjer je trg dela v splošnem manj fleksibilen, tako študenti pokrivajo potrebo po fleksibilnih oblikah dela, saj običajno ne delajo rednega delovnika. Prednosti in slabosti študentskega dela so prikazane v Tabeli 4.

Tabela 4: Prednosti in slabosti študentskega dela

Prednosti za delodajalca	Slabosti za delodajalca
<ul style="list-style-type: none"> • Nižji stroški • Izobraženost • Fleksibilnost • Vir potencialnih kadrov • Možnost odpustitve • Študent ima manj pravic 	<ul style="list-style-type: none"> • Študent lahko odide kadarkoli • Nelojalnost študentov • Plačani so na uro in ne na učinek • Pridobljeno znanje lahko študent koristi pri konkurenčnem podjetju
Prednosti za študenta	Slabosti za študente
<ul style="list-style-type: none"> • Pridobivanje delovnih izkušenj • Možnost zaposlitve po študiju • Lahko odide kadarkoli • Finančne prednosti • Dostopnost študentskih del • Dopust si lahko vzame kadar hoče 	<ul style="list-style-type: none"> • Znižanje kvalitete izobraževanja zaradi pomanjkanja časa za študij • Študent je zavarovan z manj pravicami • Študentsko delo se ne šteje v delovno dobo • Podaljšuje povprečni čas študija
Prednosti z vidika širše družbe	Slabosti z vidika širše družbe
<ul style="list-style-type: none"> • Študij je dostopnejši, kar povzroča višjo izobraženost prebivalstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Študentsko delo je nelojalna konkurenca iskalcem rednih zaposlitev

Vir: Madjar, *Študentsko delo*, 2007, str. 17-18; Debeljak, *Študentsko delo – nuja ali nelojalna konkurenca*, 2007, str. 15-16.

Kako študentsko delo vpliva na podjetniško motivacijo je najbrž na eni strani odvisno od študenta na drugi strani pa od dela, ki ga študent opravlja. Običajno gre pri študentskih delih za manj odgovorna dela, za katere bi težko trdili, da sama zase vplivajo bistveno na podjetniško motivacijo. Kar v študentu lahko vzbudi željo po podjetništvu je morebitna negativna izkušnja v odnosu delodajalec – delojemalec. Če študent zazna ravnanje nadrejenih s svojimi podrejenimi kot negativno, lahko to v študentu vzbudi spoznanje, da si želi neodvisnosti pri delu, kar posledično sproži razmišljanje o podjetništvu. Študentsko delo je torej koristno za študentovo samospoznavanje. Verjetno pa ima obstoj študentskega dela določen vpliv na podjetniško aktivnost tudi na nacionalni ravni. Dejstvo je, da študentsko delo z nelojalno konkurenco na trgu dela v Sloveniji otežuje iskanje redne zaposlitve mladim diplomantom, kar bi morda lahko nekatere sililo v podjetništvo zaradi nujnosti.

Študentsko delo lahko pomaga že odločenim študentom pri ustvarjanju podjetniške kariere, a le če imajo jasno zastavljene podjetniške cilje, ki jim sledijo. Florjančič (2005, str. 10) v svoji diplomski nalogi ugotavlja, da naj bi se študenti odločali za študentsko delo predvsem iz dveh razlogov:

- **Finančne koristi** - študent lahko v normalnih razmerah v času študija s pomočjo študentskega dela ustvari precejšnje prihranke, ki jih ob koncu študija lahko uporabi kot začetni kapital za ustanovitev podjetja. Upam si trditi, da večina študentov prihranke od študentskega dela zapravlja sproti za bodisi dokaj nadstandardne dobrine ali pa na drugi strani za osnovno preživetje, v primeru, da ne dobijo nikakršne podpore od staršev. Da bi bil zaslužek od študentskega dela koristen za podjetniško kariero, menim, da mora študent imeti jasno zastavljene podjetniške cilje.
- **Delovne izkušnje** - študent lahko preko študentskega servisa sicer pogosto menjava službe in si na ta način pridobi raznovrstne delovne izkušnje. A ker gre pri študentskih delih večinoma za priložnostna dela ali dela slabše kvalificiranih delavcev, se pojavi vprašanje relevantnosti takih delovnih izkušenj za nadaljnjo kariero. Zato mora študent pri iskanju občasnih zaposlitev ciljati na čimbolj odgovorna dela, ki mu bodo pomagala pri podjetniški karieri. Njegov glavni motiv za delo torej ne sme biti le denar.

Nedvomno pa bi bilo potrebno vpliv študentskega dela na podjetniške motive podrobneje raziskati. Ker nisem našel literature oziroma raziskav o neposrednem vplivu študentskega dela na podjetniško miselnost študentov, sem lahko na podlagi analize prednosti in slabosti študentskega dela podal le svoje mnenje o tem vplivu.

9 ŠTUDENTSKE ORGANIZACIJE IN PODJETNIŠTVO

Za razliko od tipičnih del prek študentskega servisa, so dela v študentskih organizacijah bolj odgovorna, študent pa ima večjo moč pri soustvarjanju organizacije. Od študenta zahtevajo več kreativnosti, proaktivnosti in timskega dela. Študentske organizacije omogočajo hitro napredovanje na vodstvene položaje in tako omogočajo izkušnje, ki jih dela prek študentskega servisa ne omogočajo, na primer vodenje projektov, timov, funkcijskih področij, pogajanje s podjetji, pridobivanje sponzorjev, poslovnih partnerstev in podobno.

Preko delovanja v teh organizacijah študenti gradijo mrežo poznanstev v podjetjih, ki jim lahko pridejo prav v profesionalnem življenju, na drugi strani pa v sočlanih spoznajo sebi podobno misleče vrstnike. Študenti imajo s sodelovanjem v teh organizacijah priložnost reševati resnične poslovne probleme, pridobivati nove izkušnje in sprejemati nove izzive.

Prvotni motiv za delo so zato izkušnje, saj velika večina del v študentskih organizacijah ni plačanih. Študentske organizacije so zato dobra odskočna deska za ustanovitev podjetja, saj študentje v njih pridobivajo dragocene izkušnje, ki pri ustanavljanju podjetja oziroma nadaljevanju kariere pridejo zelo prav. Nekatere študentske organizacije se bolj osredotočajo na podjetniško usmerjene projekte kot druge, zato nekatere izmed njih opisujem v nadaljevanju.

9.1 AIESEC

AIESEC je ena največjih študentskih organizacij na svetu. Ustanovljena je bila leta 1948, danes pa je prisotna v več kot 100 državah na vseh kontinentih. V začetku je bil njen namen razvijati prijateljske odnose med študenti držav članic. Ko je združenje z leti raslo, se je preoblikovalo v združenje za organizacijo študentskih izmenjav v obliki praks v tujini. V zadnjih desetih letih pa se je organizacija spremenila v izobraževalno organizacijo, cilj katere je razvoj vodstvenih sposobnosti in veščin njenih članov.

Danes je v svojem mednarodnem statutu opisana kot »mednarodna platforma, ki mladim ljudem omogoča odkrivanje in razvoj njihovih potencialov z namenom ustvarjanja pozitivnega vpliva na družbo«. To počne preko ponujanja življenjske izkušnje (angl. *AIESEC Experience*), ki je sestavljena iz vodstvenih priložnosti, mednarodnih konferenc, mednarodnih izmenjav in sodelovanja članov v globalnem učečem se okolju (angl. *global learning environment*) (AIESEC International Compendium, 2008, str. 5).

Z delom v organizaciji si člani pridobijo marsikatero vodstvene in menedžerske sposobnosti, poseben poudarek na podjetništvu pa se običajno izvaja na podjetniških projektih. V regiji centralne iz vzhodne Evrope se je znotraj organizacije pojavila podjetniška iniciativa kot odgovor na pomanjkanje podjetniške motivacije v celotni regiji. Med sodelujočimi državami je tudi Slovenija, ki že več let izvaja podjetniški projekt EnPro, s katerim skuša udeležiti namen organizacije, torej imeti pozitiven vpliv na družbo. V okviru projekta člani organizirajo izobraževalne dejavnosti na temo podjetništva kot priprava članov na podjetniško prakso v tujini. Z organizacijo dogodkov člani pridobijo organizacijske veščine, ki jih nadgradijo s pridobitvijo znanj o podjetništvu na samih izobraževalnih dogodkih, ki jih organizirajo. Vse to znanje pa imajo možnost nato uporabiti na podjetniški praksi v tujini. Dodatne podjetniške veščine (učinkovito pogajanje, poslovno komuniciranje, itd.) si študenti pridobivajo z navezovanjem stikov s podjetji, kjer pridobivajo delovna mesta za študente, ki pridejo v Slovenijo iz tujine. Študenti imajo prav tako možnost udeležbe na mednarodnih konferencah o podjetništvu, ki jih organizirajo lokalni odbori organizacije AIESEC v tujini.

Projekt se izvaja že vsaj desetletje z različnimi stopnjami uspešnosti. Marca leta 2007 so člani organizirali tridnevno mednarodno podjetniško konferenco EnPro v Ljubljani, udeleženci le te pa so bili slovenski in tuji študenti, ki jih zanima podjetništvo. Kljub težavam z zanimanjem

med slovenskimi študenti so člani s pridobljenim znanjem odločeni konferenco spremeniti v vsakoletni dogodek in na ta način prispevati k povečanju zanimanja za podjetništvo.

Namen projektov v organizaciji AIESEC ni masovna organizacija izmenjav v obliki praks, temveč je poudarek na izobraževalnem procesu. Na eni strani je za ta proces pomembno pridobivanje kvalitetnih in odgovornih delovnih mest v podjetjih, na drugi strani pa so za tako prakso pomembni kvalitetni študentje, ki si pred odhodom v tujino pridobijo čim več znanja s področja, ki ga projekt naslavlja.

9.2 SIFE – Students in Free Enterprise

Mednarodna nepridobitna organizacija SIFE v 40 državah po vsem svetu interdisciplinarne skupine študentov iz več kot 1600 visokošolskih institucij povezuje v prostovoljnem izvajanju različnih oblik dobrodelnih projektov v lokalnih skupnostih. S svojimi aktivnostmi želijo prispevati svoj delež k izboljšanju skupnosti in ozaveščati o pomembnosti etičnega in družbeno odgovornega ravnanja podjetij.

Organizacija v Sloveniji organizira več manjših projektov, nekateri so manj in drugi bolj povezani s podjetništvom. V zadnjem času so bile odmevne aktivnosti organizacije SIFE projekti Formula uspeha, Mala šola podjetništva in Moje sanje. Formula uspeha je dogodek, preko katerega je SIFE skušal spodbuditi študente, da se namesto prijavljanja na delo odločijo ustvariti svoje delo. Na dogodku je sodelovalo 350 slušateljev, poudarek pa je bil na vodenju financ in motiviranju udeležencev k podjetništvu. Projekt Mala šola podjetništva spodbuja podjetniški duh med osnovnošolci. Usmerja se na manj razviti zahodni del Slovenije. Z delavnicami in predavanji mladim učencem 3. in 4. razreda na tem področju predstavijo zaposlitvene priložnosti. Podoben projekt pa se imenuje Moje sanje, s katerim SIFE skuša spodbujati podjetniški duh osnovnošolcev, motivacijo za pridobitev poslovnih znanj, razumevanje in doživljanje podjetništva in se osredotoča na osnovne šole, ki podjetniškega krožka še niso samoiniciativno uvedle. Na delavnicah koncepte podjetništva razložijo na otrokom razumljiv način (na primer skozi pravila rokomet), predstavijo pripravo poslovnega načrta in to povežejo z življenjsko ter poslovno vizijo posameznikov (Spletne Strani SIFE Slovenija, 14.1.2008).

9.3 ŠPIK

Špik je Center za študentsko podjetništvo, inovativnost in kreativnost. Osnovno poslanstvo centra ŠPIK je obojestranski prenos znanja med univerzo in gospodarstvom preko strokovnega dela visoko motiviranih študentov. Namen ŠPIK-a je omogočiti študentom praktično uporabo znanj, ki so jih dobili med študijem, in s tem pridobivanje dodatnih izkušenj, ki jim lahko koristijo na njihovi bodoči poklicni ali akademski poti. ŠPIK ponuja podjetjem organizirano študentsko delo pri projektih, ki so bodisi prezahtevni, preobsežni ali zahtevajo preveč odgovornosti, da bi jih lahko izpeljal posamezen študent preko študentskega servisa. Aktivnosti centra ŠPIK na področju zajemajo: izdelavo poslovnega načrta in

posameznih delov le tega, aktivnosti v okviru SIFE, analize informacijskih potreb, načrtovanje in izvedba lokalnih mrež, baz podatkov, preprostejših aplikacij, spletnih strani, izpeljava tečajev osnovnih programskih orodij, zbiranje in obdelava statističnih podatkov s smiselno interpretacijo, organizacija prireditev in poslovnih srečanj (Pravila Centra za študentsko podjetništvo, inovativnost in kreativnost, 2003, str. 1-2).

9.4 Student Project Group (SPG)

Student Project Group je skupina študentov Ekonomske fakultete in Fakultete za družbene vede v Ljubljani. Druži jih želja po nadgrajevanju na fakulteti pridobljenih znanj skozi projektno-raziskovalno delo. Svoje teoretično znanje nadgrajujejo skozi konkretne projekte za različna podjetja. SPG je neprofitno društvo, ki predstavlja most med podjetji in študenti ter tako uresničuje idejo študentskega podjetništva v Sloveniji. Idejo študentskega podjetništva v Evropi in tudi drugje po svetu uveljavlja JADE – mednarodna študentska organizacija s sedežem v Bruslju, ki združuje več kot 250 študentskih podjetij - katere član je tudi SPG. Njihovo poslanstvo je omogočiti študentom prenos teoretičnega znanja v prakso na področju tržnega raziskovanja in komuniciranja (Spletne strani *Student Project Group*, 13.1.2008).

10 PREDLOGI ZA RAZVOJ PODJETNIŠKE MISELNOSTI

Obstajajo številni razlogi, ki v kombinaciji delujejo na družbo, da v njej ni zadostne podjetniške motivacije. Pogosto se niti ne zavedamo vseh dejavnikov, ki prispevajo k določenemu družbenemu problemu, zato tudi rešitev problema podjetniške miselnosti v Sloveniji ni enostavna. Potrebno se je zavedati, da je **razvoj podjetniške miselnosti na nacionalni ravni dolgoročni proces**. Gre namreč za kompleksen pojav, ki ima globoko zasidrane korenine v preteklosti naroda, in izvira iz kulture in tradicije.

V Sloveniji je miselnost družbe o podjetništvu prelita na eni strani z mnogo stereotipnimi prepričanji, (npr. »denar je najpomembnejši razlog za podjetniško kariero«, ali pa da je »premožen človek denar nedvomno nekje ukradel, saj je na pošten način nemogoče obogatiti«), na drugi strani pa z nepravim odnosom do osebnostnih podjetniških lastnosti (npr. odnos do tveganja, neodvisnost). To nedvomno ne vpliva pozitivno na podjetniško naravnost naroda, saj se taka prepričanja prenašajo iz generacije v generacijo. Ko se ukvarjamo z razvojem podjetniške miselnosti, se torej ukvarjamo z vprašanjem, **kako zaustaviti prenašanje negativnega odnosa do podjetništva iz generacije v generacijo in vzgajati pozitivni odnos**. Ustvarjanje le tega je prvi pogoj, da lahko ljudi spodbudimo k podjetniškemu poklicu.

Da bi lahko razvili podjetništvo v Sloveniji, moramo najprej poznati pogoje za razvoj podjetništva, te pa delimo na ekonomske, politične in sociološke. Izpolnjevanje naštetih pogojev ustvarja okolje, v katerem se nato lahko uspešno razvija podjetništvo; način

urejenosti posameznih institucij lahko na podjetništvo vpliva spodbujajoče ali zavirajoče (Kovač, 1990, str. 13). Strategija razvoja podjetništva, ki je torej precej v ospredju, je ustvarjanje zdravega okolja, kjer bo podjetništvo uspevalo, torej ustvarjanje priložnosti v družbi. To zajema na primer grajenje tehnoloških parkov, poenostavitev postopkov za ustanovitev podjetja, in podobno. Vendar pa priložnosti same zase nimajo bistvenega pomena, če ni motivacije med ljudmi, da bi te priložnosti zgrabili. Če le ustvarjamo priložnosti, bo vse te pograbila manjšina oportunistov. Podjetništvo se v državi tako sicer razvija do določene mere, vendar pa miselnost naroda v splošnem ostaja enaka. Ko govorimo o razvoju podjetniške miselnosti, se zato ukvarjamo z vprašanjem, **kako bomo do iskanja in izkoriščanja priložnosti pripravili čim več ljudi, in ne kako bomo ustvarili priložnosti za svetle izjeme, ki jih bodo želele izkoristiti.**

Kljub pomanjkanju konsenza o učinkovitosti podjetniškega izobraževanja med strokovnjaki pa je vprašanje, če obstajajo sploh še bolj neposredni načini vplivanja na miselnost naroda kot je izobraževanje. Ko govorimo o vplivu izobraževalnega procesa na podjetniško miselnost, pa je morda bolj kot univerzitetni študij relevantna primarna vzgoja. Če je nacionalna kultura nenaklonjena podjetništvu, so že otroci izpostavljeni vzgoji, ki ni podjetniško naravnana, prav tako s strani staršev, kot tudi vzgojno-izobraževalnega sistema. V skladu z McClellandovimi ugotovitvami se bistveni elementi podjetniškega razmišljanja razvijejo že v otroštvu, pri tem pa nima vloge le šolski sistem, ampak tudi vzgoja staršev. Razvoj podjetništva v določeni družbi se torej lahko prične že z izobraževanjem staršev o tem, kako naj vzgajajo svoje otroke.

Vzgojno-izobraževalni sistem pa je poleg staršev drugi ključni element v primarni vzgoji, ki ne sme dopustiti, da bi si ljudje izoblikovali negativni odnos in prepričanja, ki niso vedno povsem utemeljena, vendar pa so globoka zasidrana v nacionalni kulturi. Če si ljudje taka prepričanja pridobijo že v zgodnjih fazah otroštva, bo kasneje obstajala manjša verjetnost, da se bodo takih prepričanj otresli in začeli razmišljati o podjetniški karieri. Uvajanje podjetniških krožkov v osnovnih šolah je sicer eden najboljših primerov spodbujanja podjetništva v Sloveniji, vendar pa je potrebno razumeti, da se podjetniške lastnosti ne razvijajo zgolj pri enem učnem predmetu, ampak skozi celotni sistem izobraževanja. Primarni vzgojno-izobraževalni sistem mora zato biti tak, ki:

- spodbuja neodvisnost,
- željo po uspehu,
- kreativnost,
- spodbuja k zastavljanju ciljev,
- spodbuja posameznika k razmišljanju o njegovi prihodnosti,
- podjetniške vrednote.

Med lastnostmi in zmožnostmi, ki bi jih morali v večji meri razvijati med mladimi v celotnem procesu vzgoje in izobraževanja, Pšeničny et al. (2000, str. 20) predlagajo sledeče:

- predanost in odločenost v izbranem poslu oz. delu,
- prepoznavanje podjetniških idej in zaupanje v priložnost,
- pozitiven odnos do tveganja in negotovosti,
- ustvarjalnost, samozaupanje, prilagodljivost,
- motiviranost za doseganje rezultatov,
- sposobnost vodenja (»leadership«).

Obenem pa (Pšeničny et al., 2000, str. 20) predlagajo, da naj izobraževalni sistem podira stereotipna prepričanja in bolj predstavlja nekatere lastnosti in vrednote podjetnikov, kot so:

- podjetno ravnanje je način življenja,
- denar ni najpomembnejši razlog za podjetniško kariero uspešnih podjetnikov po svetu, pač pa uresničuje vizije in poslanstva, ki sta glavna motiva,
- za uspeh je najpomembnejša podjetniška priložnost (ideja),
- poleg znanja in sposobnosti je potrebno tudi dolgoletno trdo in vztrajno delo ter premišljeno prevzemanje tveganja,
- delo s sodelavci in sposobnost timskega reševanja problemov je za uspešno vodenje ključnega pomena.

Pomemben pa je tudi univerzitetni sistem. Menim, da na podjetniške odločitve posameznikov na univerzitetnim izobraževanju ni moč vplivati zgolj z učnim programom fakultete, pač pa tudi s sposobnostjo profesorjev, da navdušijo svoje študente za podjetništvo. Če konsenz o učinkovitosti podjetniškega izobraževanja ne obstaja, pa menim, da profesorji na poslovnih fakultetah s pravim pristopom lahko delujejo na študente motivacijsko. Tukaj so ključne motivacijske in retorične sposobnosti profesorjev in njihova strast do podjetniškega poklica.

Poslovne fakultete v Sloveniji na eni strani slovijo po tem, da se na njih vpišejo tisti, ki nimajo jasno zastavljenih ciljev, niti jasnih želja, kaj bi radi počeli v prihodnosti, na drugi strani pa po profesorjih, ki naj ne bi imeli dovolj praktičnih podjetniških izkušenj. Profesorji ne smejo računati zgolj na zanimanje študentov, da bi si pridobili njihovo pozornost, ampak morajo toliko več truda vložiti v svoje retorične in motivacijske sposobnosti, da si zanimanje študentov pridobijo in na drugi strani nudijo zgled svojim študentom.

Delodajalci se vedno bolj pritožujejo, da med mladimi diplomanti ekonomije težko dobijo dovolj sposoben kader, kadrovniki pa pri zaposlovanju ekonomistov dajejo vedno večjo težo samemu odnosu delavca, njegovim kompetencam, vedno manjšo težo pri rekrutaciji ekonomskih kadrov pa ima izobrazba. Ta trend bi moral dati signal poslovnim fakultetam, da je morda fakultetno izobraževanje preveč znanstveno zastavljeno. Fakultetno izobraževanje poslovnih ved mora postati bolj praktično in manj znanstveno, kar kažejo tudi mnenja

študentov. Zanimiv se mi je zdel predlog profesorja na fakulteti, da bi bil najbolj učinkovit sistem podjetniškega izobraževanja tak, ki bi zahteval od študentov podjetništva, da bi ustanovili svoje podjetje, fakulteta pa bi jim pri tem bila dolžna pomagati. Tako bi študenti pridobili močno in relevantno praktično izkušnjo, obenem pa imeli možnost, da to izkušnjo podkrepijo s teoretičnim znanjem pridobljenim na fakulteti. Ponovno pridemo do spoznanja, da je podjetništvo predvsem praktična veda, in da je temu dejstvu potrebno prilagoditi tudi univerzitetni izobraževalni proces.

V poglavju o vplivu študentskih del na podjetniško miselnost ugotavljam, da le ta v veliki večini ne prispevajo bistveno k motivaciji za podjetništvo, medtem pa velja nasprotno za delo v študentskih organizacijah, kjer so dela bolj odgovorna, primarni cilj članov so izkušnje in ne denar, prispevek študentov k soustvarjanju teh organizacij pa je večji. Zato bi v sistemu veljalo vzpostaviti mehanizme, ki bi stremeli k ustvarjanju kvalitetnih delovnih mest za študente tudi prek študentskega servisa.

SKLEP

Motivacija me je začela zanimati, ko sem se v prostovoljni študentski organizaciji soočal z velikim pomanjkanjem motivacije s strani novih članov, jaz pa sem kot podpredsednik za človeške vire bil odgovoren za njihovo motiviranje. Začel sem razmišljati, kako bi bila v profitni organizaciji rešitev enostavna, saj bi delavcem zvišal plače in jim tako zvišal motivacijo. In premnogokrat v profitnih organizacijah res tako razmišljajo, kar pa je zmotno, saj so raziskave pokazale, da je denar slab motivator. Herzberg ga v svoji dvofaktorski teoriji uvršča med higienike, kar pomeni, da neposredno sploh ne vpliva bistveno na motivacijo. Zanimiva specifičnost, kjer se prostovoljna študentska organizacija razlikuje od podjetja, pa je v tem, da v njej ljudi ni mogoče »podkupiti« z denarjem, kar me je prisililo v iskanje drugih rešitev. V podjetjih pa pogosto o čem drugem kot o zvišanju plač sploh ne razmišljajo, saj jih v to nič ne prisili oziroma nimajo znanja o drugih oblikah motiviranja.

Enaka posebnost kot pri motiviranju članov prostovoljne študentske organizacije pa velja tudi pri motiviranju mladih pri odločanju za podjetniški poklic. Določene vladne in nevladne organizacije in posamezniki sicer lahko ponujajo finančne in druge oblike pomoči, a če notranjega gona v ljudeh ni, potem takih oblik pomoči nihče ne bo izkoriščal. Zato se mi zdi bistveno ponuditi ljudem motive in znanje, da bi se na podlagi le teh odločali za podjetništvo. Finančne oblike pomoči, tehnološki parki in podjetniški inkubatorji pa so sekundarnega pomena, torej pridejo na vrsto šele po tem, ko so ljudje motivirani ter verjamejo v svoje znanje in sposobnosti za podjetniški poklic..

Na eni strani se družba sooča z dejstvom, da mora svoje prebivalce motivirati za podjetništvo, kar zbuja željo po razumevanju podjetniške motivacije. Na drugi strani pa je v motivaciji za

podjetništvo težko iskati zelo natančne skupne imenovalce, ki bi omogočali razviti »formulo za uspeh« podjetništva v določeni družbi. Zaradi kompleksnosti pojava podjetništva je moč sklepati, da taka formula ne bo nikoli odkrita, ker preprosto ne obstaja. Vsak podjetnik se loteva povsem drugačnih podjetniških priložnosti, ki se pojavljajo v povsem v drugačnih realnostih.

Podjetniške odločitve zahtevajo proces. Ljudje morajo najprej imeti sposobnost zaznavanja priložnosti. Vendar je od zaznavanja priložnosti do začetka uresničevanja dolg korak, odvisen predvsem od notranjih subjektivnih zaznav posameznika. Potreben je motiv, teoretična znanja, praktične sposobnosti in podjetniške karakteristike. Podjetniško obnašanje in znanje zahteva vseživljenjsko učenje, ki se mora pričeti že v otroštvu.

V zaključni nalogi ugotavljam, da je Slovenija je na dobri poti vendar počasni poti v podjetniško razmišljujočo družbo. Za potrebe prebivalstva ima dovolj podpornih institucij, vendar se zdi, da ni dovolj ljudi s potrebo po podjetniškem udejstvovanju. Ugotavljam, da podjetniški poklic v Sloveniji ni tako slabo spoštovan kot sem menil, vendar pa se zdi večji problem Slovencev v njihovem odnosu do tveganja in želji po neodvisnosti pri delu.

LITERATURA IN VIRI

1. *AIESEC International Compendium*. (2008). Rotterdam: AIESEC International.
2. Debeljak, P. (2007). *Študentsko delo – nuja ali nelojalna konkurenca*, Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dimovski, V. & Penger, S. (2002). *Poslovođenje malega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dragar, A. (1999). *Predlog za razvoj celovitega sistema podjetniškega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Drenik, A. (2003). *Cilji in motivi podjetnikov in njihovih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Florjančič, A. (2005). *Nova dohodninska ureditev in študentsko delo*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. George, J.M. & Jones, G.R. (1999). *Organizational Behavior*. Reading: Addison – Wesley.
9. Gea College, zgodovina. Najdeno 24. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.gea-college.si/vrh/o_gea_college/zgodovina
10. Henry, C., Hill, F., Leitch, C. (2005). Entrepreneurship Education and Training. *Education + Training*, 47 (2), 98-111

11. Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education - Towards a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3 (3), 258-73.
12. JAPTI, ključne naloge. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?nodeid=227&rootnodeid=9>
13. Jezernik, M. (1977). *Hierarhija motivacijskih faktorjev v industriji*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
14. Jesenovec, M. (2006). *Vpliv delovanja v študentskem podjetju na študenta in njegove zaposlitvene možnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 82 str.
15. Kaučič, P. (2005, januar). Študenti dobivajo inkubatorje. *Podjetnik*, 2005 (1), str. 13.
16. Kovač, B. (1990). *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
17. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Madjar, D. (2007). *Študentsko delo*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
19. Mediana, TGI. Najdeno 1. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5642,5728,19552
20. Ojala, A. (1994). *Definitions*. Najdeno 5. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.info.tampere.fi/~aamauoj/def.htm>
21. Plut, T. & Plut, H. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
22. Pšeničny, V., Blejec, M. & Vidic, F. (2000). *Razvijanje podjetniške sposobnosti v mladih v luči približevanja EU*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
23. Rebernik, M., Tominc, P. & Pušnik, K. (2007). *Počasne spremembe podjetniške stvarnosti - Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
24. Shane, S., Locke, E.A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 2003 (13), 257-279
25. Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The Motivation to Become an Entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (1), 43-57
26. Sisan, A. (2000). *Podjetniška kultura v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
27. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Rosa, P. (2003). Hardly Likely to Make the Japanese Tremble. *International Small Business Journal*, 12 (4), 435-457.
29. Student Project Group, predstavitev. Najdeno 13. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.studentproject.org/predstavitev.html>
30. Sife, projekti. Najdeno 14. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.sife-slovenija.org/projekti/index.html>
31. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II - Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

32. Vesalainen, J. & Pihkala, T. (1999). *Motivation Structure and Entrepreneurial Intentions*. Vaasa: University of Vaasa. Najdeno 20. avgusta 2007 na spletnem naslovu http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/II/II_B/IIB%20Text.htm
33. Vesper, K.H. & Gartner, W.B. (1997). Measuring Progress in Entrepreneurship Education. *Journal of Business Venturing*, 1997 (12), str. 403-421
34. Vrčko, M., Trojar, J., Orel, M. & Erjavšek, B. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
35. Žnidaršič, J. (2003). *Razvijanje podjetnih lastnosti ljudi v izobraževalnem sistemu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. *Pravila Centra za študentsko podjetništvo, inovativnost in kreativnost*. (2003). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Wikipedia, Goal Setting Theory. Najdeno 1. septembra 2007 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Goal-setting_theory
38. Wikipedia, Leadership. Najdeno 1. septembra 2007 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>