

IZBOLJŠEVANJE PODJETNIŠKE IZKUŠNJE S POMOČJO PODPORNEGA OKOLJA V LJUBLJANSKI URBANI REGIJI – KADROVSKO PODPORNO OKOLJE ZA PODJETNIŠTVO

VANJA KOVAČEVIĆ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

Podjetništvo je eden od ključnih dejavnikov gospodarskega razvoja, saj spodbuja ustvarjanje novih delovnih mest in krepi konkurenčnost gospodarstva. V prihodnosti bo vse večji poudarek namenjen razvoju inovativnih produktov in storitev v vseh gospodarskih panogah. Podjetniki, zlasti na začetku svoje poti, se srečujejo s številnimi izzivi, ki vplivajo na njihovo rast in dolgoročno uspešnost. Zagotavljanje ustrezne podpore je ključno za krepitev kompetenc, spodbujanje inovativnosti ter doseganje stabilne in dolgoročne rasti. Z učinkovito podporo se izboljšuje podjetniška izkušnja ter krepi sposobnost prilagajanja podjetnikov hitro spreminjajočim se razmeram na trgu. V središču raziskave je preučevanje vloge podpornih mehanizmov pri spodbujanju podjetniškega razvoja. V sodelovanju z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) smo izvedli raziskavo, ki temelji na pregledu relevantne literature, anketnem vprašalniku med udeleženci podpornih programov in strukturiranem intervjuju z Dejanom Marinčičem, svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost. S kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod smo pridobili celovit vpogled v delovanje podpornih programov ter oblikovali predloge za nadgradnjo obstoječih sistemov podpore v okviru RRA LUR.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.9.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.2)

ISBN
978-961-299-XXX-X

Ključne besede:
podporno okolje,
podjetništvo,
RRA LUR,
mentorstvo,
človeški viri

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.9.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.2)

ISBN
978-961-299-XXX-X

Keywords:
support environment,
entrepreneurship,
RRA LUR,
mentoring,
human resources

IMPROVING THE ENTREPRENEURIAL EXPERIENCE THROUGH THE SUPPORT ENVIRONMENT IN THE LJUBLJANA URBAN REGION – HR SUPPORT ENVIRONMENT FOR ENTREPRENEURSHIP

VANJA KOVAČEVIĆ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
vanja.kovacevic@student.um.si, miha.maric@um.si

Entrepreneurship is one of the key drivers of economic development, as it promotes job creation and strengthens the competitiveness of the economy. In the future, increasing emphasis will be placed on the development of innovative products and services across all economic sectors. Entrepreneurs, especially those at the beginning of their journey, face numerous challenges that impact their growth and long-term success. Providing appropriate support is crucial for enhancing competencies, encouraging innovation, and achieving stable and sustainable growth. Effective support improves the entrepreneurial experience and strengthens entrepreneurs' ability to adapt to rapidly changing market conditions. The focus of the research is on examining the role of support mechanisms in fostering entrepreneurial development. In cooperation with the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (Sl. RRA LUR), we conducted a study based on a review of relevant literature, a survey of participants in support programs, and a structured interview with Dejan Marinčič, Advisor to the Director for Entrepreneurship and Innovation. By combining quantitative and qualitative research methods, we gained a comprehensive insight into the functioning of support programs and developed proposals to enhance existing support systems within the RRA LUR.

1 Uvod

Podjetništvo je eden od ključnih dejavnikov gospodarskega razvoja, saj ustvarja nova delovna mesta in prispeva k večji konkurenčnosti gospodarstva. V prihodnosti bo vedno več poudarka na razvoju inovativnih produktov in storitev na vseh področjih gospodarstva. Podjetniki, zlasti tisti, ki so na začetku svoje podjetniške poti, se srečujejo z različnimi izzivi, ki vplivajo na njihovo rast in dolgoročno uspešnost.

Izzivi, s katerimi se podjetja srečujejo, niso omejeni le na zagonska podjetja, temveč se pojavljajo tudi v obstoječih podjetjih, ne glede na njihovo velikost ali panogo, v kateri delujejo. Spremembe na trgu, hiter tehnološki napredek in pomanjkanje usposobljenih kadrov so le nekatera področja, ki imajo velik vpliv na stabilnost in rast podjetja. Ključnega pomena je, da imajo podjetja možnost podpore, ki bo pripomogla k izboljševanju njihove podjetniške izkušnje.

V poglavju obravnavamo vlogo kadrovske podpore kot ključnega dejavnika pri krepitvi podjetniške izkušnje. V sodelovanju z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) smo raziskali, kako podporni mehanizmi prispevajo h krepitvi podjetniškega potenciala njihovih varovancev. S poudarkom na obstoječih oblikah podpore smo opredelili področja, na katerih so možne izboljšave, in oblikovali predloge, s katerimi dodajamo svoj prispevek k trajnostnemu razvoju podjetniškega potenciala v regiji.

V prvem delu smo se poglobili v pregled literature in opredelili ključna področja, ki se nanašajo na kadrovske podporno okolje za podjetnike. Dosedanje raziskave poudarjajo pomen razvoja kompetenc podjetnikov in njihovih zaposlenih, saj hitro spreminjajoče se okolje zahteva znanja in veščine, ki so bistvenega pomena za prilagajanje razmeram na trgu. Različne oblike podpornih programov predstavljajo celovit sistem podpore, ki se izkazuje kot eden od nepogrešljivih dejavnikov uspeha v dinamičnem poslovnem okolju.

Raziskava predstavlja analizo vpliva podpornega okolja na spodbujanje in razvoj podjetniške aktivnosti. Empirični del je sestavljen iz kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih metod. Zbiranje podatkov je vključevalo anketiranje udeležencev podpornih programov in strukturiran intervju z Dejanom Marinčičem, svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost. Z uporabo kombiniranega

raziskovalnega pristopa želimo osvetliti delovanje podpornega okolja in oblikovati konkretne predloge za nadaljnji razvoj podpornih aktivnosti v okviru RRA LUR.

2 Pregled literature

Pregled relevantne literature nam je omogočil vpogled v dosedanje raziskave in opredelitev ključnih teoretičnih izhodišč za nadaljnje raziskovanje. Predstavili smo ugotovitve različnih avtorjev ter izpostavili pomembne koncepte in trende na obravnavanem področju. Na podlagi pregleda literature smo oblikovali teoretični okvir, ki bo temelj za nadaljnje raziskovalno delo. Struktura poglavja je zasnovana tako, da si teme sledijo v smiselno povezanem zaporedju, kar omogoča celovit vpogled v obravnavano področje.

2.1 Pomen kadrovskih virov v podjetništvu

Kadrovska služba je odgovorna za zaposlovanje, razvoj in upravljanje zaposlenih. Strategije upravljanja človeških virov so usmerjene v učinkovito opravljanje delovnih nalog in splošno dobrobit zaposlenih. Kadrovski strokovnjaki so ključnega pomena za pridobivanje ključnih kadrov in talentov, po katerih se je povpraševanje v zadnjih letih močno povečalo. Poleg širokega spektra obveznosti in nalog, ki jih opravljajo, s svojim pristopom krepijo pozitivno organizacijsko kulturo (Kenton, 2024).

Za premagovanje kadrovskih izzivov je potreben strateški pristop k upravljanju človeških virov, ki pa mora biti opredeljen na podlagi različnih elementov, ki ga kadrovski management zajema. Celovito upravljanje kadrov zaposlenim omogoča učinkovito izvajanje nalog in ustrezno reševanje izzivov, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu. Področja kadrovske službe so med drugim povezana z zakonodajo in predpisi, kar zagotavlja pravno varnost organizacije (Gul et al., 2021).

Kadrovske službe (HR) se pogosto srečujejo s stereotipi, ki njihovo vlogo omejujejo izključno na administrativne naloge. To prepričanje temelji na vlogi, ki so jo imeli kadrovski strokovnjaki v preteklosti. V sodobnem poslovnem okolju pa ima kadrovska služba ključno strateško vlogo pri oblikovanju uspešnega in trajnostnega delovnega okolja (Fulton, 2024).

Fulton (2024) poudarja, da je treba preoblikovati dojemanje vloge kadrovske službe in poudariti resnično vrednost, zato predlaga naslednje pristope:

1. **poudarjanje strateške vloge** – proaktivno izpostavljanje prispevka pri oblikovanju organizacijske kulture, spodbujanju poslovne rasti in povečanju angažiranosti zaposlenih;
2. **inovativni pristopi k upravljanju talentov** – uporaba sodobnih tehnologij in metod pri privabljanju, zadrževanju in razvoju talentov;
3. **razvoj agilne organizacijske kulture** – spodbujanje prilagodljivosti, inovativnosti in sodelovanja za uspešno spoprijemanje z dinamičnimi izzivi na trgu dela;
4. **transparentnost in odprta komunikacija** – krepitev zaupanja z jasnimi smernicami in vključujočimi vodstvenimi praksami;
5. **celostna skrb za dobrobit zaposlenih** – ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem;
6. **spodbujanje vodenja, osredotočenega na dobrobit zaposlenih** – razumevanje potreb zaposlenih in ustvarjanje podpornega okolja;
7. **spremljanje trendov na področju kadrovskega managementa** – prilaganje novim trendom in tehnologijam;
8. **spodbujanje vseživljenjskega učenja** – omogočanje strokovnega in osebnega razvoja zaposlenih z namenom povečanja zadovoljstva ter pridobivanja znanja in veščin.

Organizacije si v svojem okolju želijo kandidate, ki imajo lastnosti, kot so prilagodljivost, ustvarjalnost in kreativnost, saj ljudje s temi lastnostmi prispevajo k dinamičnem delovnem okolju. Vodstvene strategije so usmerjene v spodbujanje opolnomočenja zaposlenih in njihove angažiranosti. Na ta način krepijo organizacijsko kulturo ter ustvarjajo prilagodljivo in vključujoče delovno okolje za svoje zaposlene (Amelia, 2025).

Uspešnost in učinkovitost podjetja sta tesno povezani z uspešnim upravljanjem zaposlenih. Izrednega pomena pri ohranjanju visoke ravni produktivnosti je uporaba ustreznih strategij za ohranjanje ključnih kadrov. Zaposleni so najpomembnejši vir za razvoj, dosežke in ohranjanje uspešnosti podjetja na vseh ravneh delovanja. Če želimo doseči maksimalen rezultat, moramo zagotoviti, da imamo na delovnih mestih ljudi, ki so za to delo usposobljeni (Omotoye, Abdulazeez in Olusesi, 2022).

Upravljanje človeških virov se v malih in velikih podjetjih bistveno razlikuje. Mala podjetja se pogosto zanašajo na neformalne prakse, saj nimajo ločenega kadrovskega oddelka, zato so tudi postopki manj formalni. Zaposlovanje največkrat poteka na podlagi osebnih poznanstev ali priporočil in ne na podlagi uradnih razpisov in strukturiranih razgovorov. Usposabljanja potekajo predvsem na delovnem mestu s sprotnim učenjem, letna ocena uspešnosti pa je podana neformalno, brez rednih letnih razgovorov. Ta način omogoča hitrejšo prilagoditve, vendar lahko vodi do pomankanja dolgoročnih strategij glede razvoja zaposlenih (Setrojoyo et al., 2023).

Setrojoyo in drugi (2023) med drugim ugotavljajo tudi, da imajo v nasprotju z malimi podjetji velika podjetja kadrovske strokovnjake, ki izvajajo formalne postopke zaposlovanja, izbire, usposabljanja in ocenjevanja kadrov. Ti postopki omogočajo določanje strategij razvoja zaposlenih in uspešno dolgoročno upravljanje kadrov. Za rast in stabilnost malih podjetij je pomembno, da postopno uvajajo ciljno usmerjene kadrovske prakse, ki omogočajo boljše upravljanje talentov in večjo konkurenčnost na trgu.

Thamrin in drugi (2024) zagonskim podjetjem svetujejo, naj posebno pozornost namenijo upravljanju človeških virov. Uspešnost na tem področju se najučinkoviteje spremlja s kazalniki, in sicer so najprimernejše spremenljivke timsko delo, uporaba digitalnih tehnologij in izpopolnjevanje na strokovnem področju (Thamrin et al., 2024).

Z učinkovitimi pristopi k upravljanju zaposlenih se lahko oblikuje ekipa, ki pomembno prispeva k uspehu podjetja. Podpora in neprekinjen razvoj sta ključna za zadrževanje talentov in privabljanje novih kadrov z namenom doseganja strateških ciljev organizacije. Kljub pomembni vlogi kadrovskih strokovnjakov pa se lahko zgodi, da je njihov profesionalni razvoj zanemarjen. Nenehno izpopolnjevanje je bistvenega pomena za prilagajanje dinamičnemu poslovnemu okolju. Z razvojem svojih veščin lahko ponudijo pomembno dodano vrednost razvoju podjetja (Reffold, 2023).

Spremembe na trgu dela, globalizacija in gospodarska nestabilnost bodo v prihodnosti pomembno vplivale na razvoj delovnih mest in oblikovanje kadrovskih praks. Spremembe v demografski strukturi prebivalstva bodo imele vse večji vpliv na strategije privabljanja in ohranjanja človeških virov. Zaradi teh dejavnikov bodo

potrebne prilagoditve v postopkih zaposlovanja in upravljanja kadrov, če bodo podjetja želela dosegati konkurenčno prednost (Krishnaswamy in Mostafiz, 2019).

2.2 Organizacijska kultura

Razumevanje vsebine in vrednosti človeških virov je bistvenega pomena, saj dobro počutje zaposlenih neposredno vpliva na njihovo delovno vnemo in uspešnost, kar pa je temelj za uspeh podjetja, ne glede na to, ali je to novoustanovljeno ali pa že uveljavljeno v svetu podjetništva (Wiklund et al., 2019)

Podjetniki se morajo zavedati vpliva, ki ga ima organizacijska kultura na dobro počutje zaposlenih. Treba je sprejeti ukrepe, ki spodbujajo ohranjanje ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem. S tem ko skrbimo za dobro počutje zaposlenih, ustvarjamo dobro organizacijsko kulturo, ki spodbuja rast in inovativne ideje (Ammirato et al., 2024).

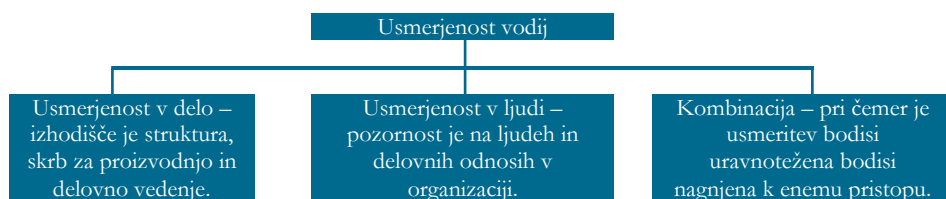
Organizacijska kultura je skupek vrednot, praks in vedenjskih norm v organizaciji ter je tesno povezana s počutjem človeka. Dobro počutje zaposlenih pa odraža njihovo zadovoljstvo, srečo in nazadnje tudi zdravstveno stanje, kar vpliva na uspešnost organizacije pri uresničevanju njenih ciljev (Sarala et al., 2020). Alkhodary (2023) meni, da ima organizacijska kultura osrednjo vlogo pri uspehu podjetja, saj vpliva na vedenje zaposlenih in način medsebojnega sodelovanja.

Zadovoljstvo, produktivnost in zavzetost so pogosto rezultat dobre, pozitivne organizacijske kulture. Vpliv take pozitivne organizacijske kulture se kaže v razvoju inovativnih idej, nižji stopnji fluktuacije in nazadnje tudi v finančni uspešnosti (Sarala et al., 2020). Po drugi strani pa so povečana fluktuacija, zmanjšana produktivnost in izostanek zavzetosti le nekatere posledice slabe organizacijske kulture (Bernthal in Banister, 2020).

Ammirato in drugi (2024) navajajo, da so bile dosedanje raziskave večinoma izvedene v podjetjih, ki imajo večje število zaposlenih in so uveljavljena že vrsto let. Primanjkuje pa raziskav, iz katerih bi lahko ugotovili, kakšen vpliv na zaposlene v novoustanovljenih podjetjih ima obdobje negotovosti, in sicer predvsem s poudarkom na kakovosti zasebnega življenja v povezavi z delovnimi obveznostmi.

2.2.1 Slog vodenja in vpliv na organizacijsko kulturo

Na uspeh organizacije vplivajo različni elementi, osredotočili pa se bomo na učinkovito vodenje, ki ima lahko pozitivne rezultate le, če ima vodja ustrezna znanja in veščine ter slog vodenja s katerim usmerja in motivira svoje zaposlene. Lokaj in Sadrija (2020) menita, da je vodja ključni dejavnik razvoja podjetja. Njegova poslovna uspešnost pa je odvisna od sloga vodenja, ki je ključen gradnik uspešnosti.



Slika 2.1: Usmerjenost vodij
Vir: (Potočan in Nedelko, 2022, str.163)

Slika 2.1 prikazuje tri glavne usmeritve pri vodenju organizacije. Prva je usmerjenost v delo, pri kateri je poudarek na strukturi, proizvodnji in delovnih nalogah. Druga je usmerjenost v ljudi, pri kateri se v ospredje postavlja skrb za zaposlene, njihovo počutje in odnose, kar prispeva k večji motivaciji. Tretja usmeritev je kombinacija predhodnih dveh pristopov, pri čemer vodja uravnoteži obe usmeritvi ali pa je bolj nagnjen k eni od njiju (Potočan in Nedelko, 2022).

Vodenje je kompleksen in večplasten proces, na katerega vplivajo številni dejavniki. Ključni elementi vodstvenih sposobnosti so sposobnost motiviranja zaposlenih, prilagodljivost in čustvena inteligenca posameznika (Subramanian in Banihashemi, 2024). V zadnjih treh desetletjih so med različnimi slogi vodenja največ pozornosti raziskovalcev pritegnili (Carton, 2022; Dinh et al., 2014; Gardner et al., 2020):

- transformacijsko vodenje;
- transakcijsko vodenje;
- avtentično vodenje;
- demokratično vodenje;
- uslužnostno vodenje;
- destruktivno vodenje.

Raziskave kažejo, da obstaja močna povezava med slogom vodenja in organizacijsko kulturo, kar nazadnje vpliva na uresničevanje ciljev, ki so zastavljeni v organizaciji. Največkrat se v ospredje postavlja vpliv sloga vodenja na organizacijsko kulturo, ne smemo pa zanemariti dejstva, da tudi organizacijska kultura močno vpliva na to, kateri slog vodenja bo vodja izbral (Kelmendi, et al., 2024).

2.3 Trajnostno upravljanje človeških virov

Trajnostno upravljanje človeških virov (ang. sustainable HRM) temelji na spodbujanju gospodarske rasti, okoljske trajnostnosti in socialne pravičnosti. Prakse in politika trajnostnega upravljanja človeških virov temeljijo na odgovornosti organizacij pri upoštevanju blaginje zaposlenih, družbe kot celote in planeta. Z vključevanjem trajnostnih praks v področje kadrovanja lahko podjetja pozitivno vplivajo na vse deležnike in okolje, ob tem pa si zagotovijo dolgoročni uspeh v spreminjajočem se poslovnem okolju (Pathirana, 2024).

Ob omembi besedi »trajnostnost« ljudje največkrat pomislijo na ohranjanje in reševanje našega planeta. Vendar se nanaša tudi na uporabo virov, in sicer na način, ki nam zagotavlja, da bodo ti viri prisotni ne le jutri, temveč tudi v oddaljeni prihodnosti. Trajnostno upravljanje človeških virov nam omogoča, da strategija in način vodenja zaposlenih koristno vplivata tako na uspeh podjetja kot tudi na njegove zaposlene (Griep et al., 2024).

Trajnostna usmeritev organizacij vključuje vse razsežnosti trajnostnosti, od družbene in okoljske odgovornosti do skrbi za zaposlene in gospodarskega vpliva. Prehod na trajnostno upravljanje človeških virov ima velik potencial za razvoj strategij, ki spodbujajo trajnostne prakse. Dosedanje raziskave kažejo, da imajo trajnostne prakse velik vpliv na učinkovitost pri doseganju dolgoročnih ciljev (Ribeiro in Gavronski, 2021).

Ribeiro in Gavronski (2021) sta s sistematičnim pregledom literature ugotovila, da se je stopnja trajnostne preobrazbe povečala v času pandemije COVID-19. Nepričakovani dogodki in krize zahtevajo prilagodljive in trajnostne strategije, ki bodo v pomoč pri premagovanju ovir v negotovih okoliščinah.

Ključna načela trajnostnega upravljanja človeških virov Griep et al. (2024):

1. **dolgoročna perspektiva** – cilj je ustvariti delovno okolje, v katerem se krepi dobrobit zaposlenih, zagotavlja varnost zaposlitve in opuščajo nekatere dosedanje prakse, ki so temeljile na načelu hitrega zaposlovanja in odpuščanja. Zaposlene je treba obravnavati kot osrednji dejavnik uspeha in ne zgolj začasen človeški vir;
2. **vkjučevanje zaposlenih v odločitve** – dvosmerna komunikacija, zaradi katere se zaposleni počutijo slišane in opolnomočene. Na ta način se krepi uspešnost podjetja, saj so pobude zaposlenih prilagojene potrebam zaposlenih in organizacije;
3. **razvoj kompetenc in nadgrajevanje veščin zaposlenih** – ne gre zgolj za izpopolnjevanje veščin, ki so potrebne za trenutno delovno mesto. Cilj sta dolgoročno načrtovanje in priprava na potrebe zaposlenih in organizacije v prihodnosti. To načelo predstavlja strateško naložbo v rast in razvoj delovne sile;
4. **skrb za zaposlene** – ustvarjanje varnega delovnega okolja ter spodbujanje zdravega ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem. To načelo je še posebno pomembno v času negotovih razmer, ko je stabilnost delovnih mest negotova;
5. **spodbujanje trajnostnih načel na vseh ravneh organizacije** – podpiranje trajnostnega upravljanja človeških virov, strateški koraki za doseganje ciljev na tem področju.

2.4 Mentorstvo in coaching

Izraza mentorstvo in coaching se pogosto uporabljata kot sopomenki, pa vendar to nista. Uporabljata se za različne namene, a se velikokrat med seboj deloma prekrivata, čeprav imata različen namen. Mentor je največkrat oseba z izkušnjami, ki prenaša in deli svoje znanje, izkušnje in veščine z osebo, ki ima manj izkušenj. Mentorirancu nudi podporo, pri čemer so temeljno izhodišče lastne izkušnje. V primerjavi s coachingom so odnosi mentorja in mentoriranca bolj osebni (Bashir, 2023).

Coaching je ciljno usmerjen pristop, pri katerem je cilj uresničitev zastavljenih ciljev. Coachi oziroma trenerji sodelujejo s skupinami ali posamezniki in jim pomagajo postaviti cilje, prepoznati prednosti in slabosti ter opredeliti korake za izboljšanje uspešnosti. Med sodelovanjem je treba doseči mejnike, ki kažejo uspešnost (Bashir, 2023).

Temelj mentorstva so izkušnje, na podlagi katerih mentorji delijo svoje znanje, nudijo praktične nasvete in pomagajo pri premagovanju izzivov na različnih področjih. Mentor mora posedovati določene veščine in lastnosti, ki omogočajo uspešno vodenje in podporo mentorirancu. Uspešno sodelovanje je v veliki meri odvisno od povezave oziroma kemije, ki jo imata udeleženca (Gotian, 2024).

Zmotno je misliti, da mentorstvo samodejno ustvarja uspeh. Za uspešno mentorstvo je treba ustvarjati in krepiti medsebojne odnose, vlagati trdo delo in trud ter imeti veščine. Uspeh lahko dosežemo le, ko obe strani prevzmeta svojo odgovornost in delo opravljata tako, da so cilji doseženi (Abbajay, 2019).

Gotian (2024) med drugim navaja, da so ključne lastnosti mentorja: empatija, potrpežljivost, izkušnje, poštenost in sposobnost navdihovanja. Deng in Turner (2023) sta lastnosti mentorjev razvrstila v pet kategorij, ki so povezane z uspešnimi rezultati mentorstva, in sicer so to:

1. kompetence, spretnosti, sposobnosti in znanje;
2. pobuda in predanost;
3. medsebojni odnosi in veščine;
4. prosocialna usmerjenost;
5. usmerjenost k raziskovanju in razvoju.

Da bi bilo sodelovanje med udeležencema učinkovito je treba graditi na krepitvi zaupanja. Da bi mentoriranec lahko delil svoje cilje, se mora počutiti sproščeno in zaupati nasvetom ter verjeti v podporo, ki mu jo nudi mentor. Mentor mora dobro preučiti vse elemente, ki vplivajo na uresničevanje ciljev. Včasih se je treba dotakniti tudi bolj osebnih področij, kot je družinska dinamika, da bi lahko razumeli, s čim se posameznik sooča (Bashir, 2023).

Napaka, ki se lahko pojavlja v tem odnosu je, da mentor domneva ali je celo prepričan v to, da si vsi želijo posnemati njegovo karierno pot. Mentorska strategija mora biti usmerjena v cilje mentoriranja in mu zagotoviti relevantne vire, da lahko ta sprejme ustrezne odločitve. Strategijo je treba opredeliti na podlagi vseh elementov, odvisna pa je od individualnih potreb posameznika (Davis et al., 2023).

Davis in drugi (2023) so predstavili model GREAT, ki vključuje pristope k razvoju produktivnega in učinkovitega mentorskega odnosa. Model je poimenovan po začetnih črkah pristopov, ki v prevodu pomenijo odličen (ang. »great«). Predstavljamo pet ključnih korakov, kako postati odličen mentor:

1. *dati priložnost* (ang. »GIVE«) – postaviti jasna pričakovanja, promovirati svoje mentoriranje, učenje ključnih veščin, mreženje;
2. *ponuditi pomoč* (ang. »REACH OUT«) – pomoč pri opredelitvi prednosti in slabosti, cilj je krepiti prednosti in zmanjšati njihove slabosti;
3. *spodbujati* (ang. »ENCOURAGE«) – deljenje znanja, veščin in izkušenj ter spodbujanje napredka;
4. *svetovati* (ang. »ADVISE«) – individualni načrt za doseganje ciljev, mentor kot podpora in ne odločevalec;
5. *usposabljanje* (ang. »TRAIN«) – pridobivanje strokovnega znanja, preizkušanje idej, priprava načrtov.

2.5 Podjetniški inkubatorji

Podjetniški inkubatorji so namenjeni podjetjem v zgodnjih fazah razvoja. Podjetnikom nudijo podporo na podjetniški poti in povečujejo možnosti za uspeh. Začetek podjetniške poti je pogosto tlakovan z različnimi izzivi, ki lahko že v začetni fazi predstavljajo velika tveganja za razvoj podjetja. Tak način podpore zajema ključne elemente, ki so potrebni za uspešen zagon podjetja (Awonuga et al., 2024). Schutte in Chauke (2021) poudarjata, da je podpora s podjetniškimi inkubatorji najuspešnejše orodje, s katerim se povečuje število malih podjetij po vsem svetu.

Ramar in Magheswari (2023) ugotavljata, da so se podjetniški inkubatorji skozi čas razvijali glede na gospodarske potrebe in skladno z revolucijo na področju tehnologije. Razvrstila sta jih v tri generacije. Prva generacija inkubatorjev je bila usmerjena v ekonomsko stabilnost, pri drugi je bil poudarek na storitvah, ki so

temeljile na znanju, sodobna generacija podjetniških inkubatorjev omogoča celovito podporo, s katero se izpolnjujejo potrebe podjetja na vseh ključnih področjih.

Podjetniški inkubatorji zagotavljajo širok nabor ciljno usmerjenih storitev in virov podjetniške podpore. Rast in razvoj novonastalih podjetij se spodbujata z naslednjimi podpornimi storitvami: strokovnim svetovanjem, pomočjo pri vodenju, poslovnimi prostori in opremo, pomočjo pri mreženju, marketinško strategijo in viri financiranja. Vsi ti elementi podpore, ki jo nudijo inkubatorji, so ključni za rast podjetja (Basha in Naik, 2025).

Inkubacijski programi so poleg podpornega okolja tudi pomemben dejavnik obstoja lokalne industrije. Ne le obstoj, pomembna je tudi raznovrstnost področij, na katerih bodo novonastala podjetja poslovala. S tem se odpirajo možnosti za nova delovna mesta in razvoj lokalnega okolja, kar pa je bistvenega pomena za urbana, predvsem pa za ruralna območja (Basha in Naik, 2025).

Davidson (2021) navaja, da se je z leti število podjetniških inkubatorjev povečalo, kar nedvomno zelo vpliva na uspešnost mladih podjetij in nazadnje tudi na razvoj gospodarstva. Podatki ameriškega združenja podjetniških inkubatorjev (NBIA – National Business Incubation Association) kažejo, da kar 87 odstotkov podjetij, ki so v fazi zagona, s pomočjo podpore uspešno premaga izzive.

V primerjavi s podjetji, ki nimajo podpore podjetniškega inkubatorja, to pomeni dvakrat večjo stopnjo preživetja. Pomembno pa je omeniti, da 84 odstotkov podjetij ostane v skupnosti, kjer so začela svoja pot, kar predstavlja veliko priložnost za območja, ki si prizadevajo za širitev gospodarskega razvoja (Davidson, 2021).

Pomembno je omeniti, da obstajata podjetniški in poslovni inkubator, ki si prizadevata za rast zagonskih podjetij, razlika pa je v delovanju, temeljni strukturi in končnem cilju. Podjetniške inkubatorje lahko vodijo neprofitne ali zasebne organizacije, vladni subjekti ali akademske ustanove. V svoje okolje sprejemajo zagonska podjetja iz različnih panog in zagotavljajo širok spekter podpornih storitev. Kazalniki uspeha so uspešno število novonastalih podjetij, nova delovna mesta ter vpliv na lokalno skupnost in gospodarstvo (Suazo, b. d.).

Suazo (b. d.) navaja, da je poslovni inkubator subjekt z jasno določenimi strateškimi cilji, ki jih podpira matična družba. Namen so inovacije, s katerimi bi se lahko ustvarila dodana vrednost za podjetje. V svoje okrilje vzame zagonska podjetja, ki ustrezajo njegovim merilom in so v skladu s tehnološkimi potrebami.

2.6 Coworking prostori

Coworking prostore lahko opredelimo kod sodelovalna okolja, ki spodbujajo razvoj podjetniških idej in inovativnost (Berbegal-Mirabent, 2021). Johns in drugi (2024) poudarjajo, da je v zadnjem desetletju prisoten znaten porast dela na daljavo ali hibridnega načina dela. Posledično se je povečalo tudi zanimanje za coworking način dela, ki s sodelovanjem med podjetniki predstavlja pomemben element delovnega okolja v prihodnosti (Johns et al., 2024).

Fleksibilno delovno okolje posameznikom omogoča produktivno delo v skupnosti, kjer se prepletajo podjetniške poti tako zagonskih podjetij kot tudi tistih, ki delujejo že vrsto let in spadajo med velika podjetja. Coworking prostori so v souporabi z drugimi in ustrezajo različnim delovnim slogom ter podpirajo potrebe posameznikov. Združujejo elemente družabnih prostorov in tradicionalnih pisarn, kar omogoča ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (Stolpe, 2023).

Globalizacija in razvoj digitalnih tehnologij sta korenito spremenila organizacijo dela, saj omogočata večjo prilagodljivost in mobilnost zaposlenih. Te spremembe pomenijo izbiro med delom na daljavo, tradicionalnim načinom dela ali delom v alternativnih okoljih, kot so coworking prostori. Združitev različnih elementov posameznikom omogoča, da ohranijo produktivnost, ob tem pa gradijo mrežo poznanstev. Rezultat se kaže tudi v zadovoljstvu pri delu, vendar pa je potrebno premišljeno prilagajanje organizacijskih praks in organizacijske kulture (Mariotti, 2024).

Med pandemijo COVID-19 so organizacije v veliki meri prešle na način dela na daljavo, kjer pa so se čez čas pokazale težave. Čeprav so imeli zaposleni večjo fleksibilnost glede razporeditve dela in prostega časa, so se okrepili občutek osamljenosti in težave s povezanostjo. Mnogi so imeli težave pri ločevanju dela in prostega časa, saj je oboje potekalo v istem okolju. Nekatera podjetja so se odločila

nadaljevati tak način dela, kar pa v nekaterih primerih slabo vpliva na organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi (Hadley, Marks in Wright, 2023).

Coworking prostori predstavljajo dobro rešitev, saj zaposlenim omogočajo interakcijo v profesionalnem okolju, pri čemer pa je še vedno prisotna fleksibilnost glede delovnega okolja. Čeprav ti prostori niso klasično pisarniško okolje, so lahko učinkovita alternativa za spodbujanje povezovanja in krepitev medsebojnih odnosov, kar zagotovo pripomore k večji delovni učinkovitost (Hadley, Marks in Wright, 2023).

Banka in drugi (2023) menijo, da coworking prostori povezujejo različne deležnike, ki jim je na ta način omogočen dostop do različnih virov. S spoznavanjem drugih podjetnikov in organizacij se izmenjuje znanje, pridobivajo informacije in povečujejo možnosti za mreženje (Banka et al., 2023).

2.7 Mreženje

Uspešen podjetnik ni zgolj tisti, ki ima dovršen poslovni načrt, temveč tisti, ki zna graditi možne povezave. Mreženje ima ključno vlogo pri odpiranju vrat do novih priložnosti, saj omogoča vzpostavljanje dragocenih odnosov. Z mreženjem lahko najdete sodelavce, vlagatelje in strateške partnerje, ki lahko podjetniško idejo in posel dvignejo na višjo raven (Soni, 2023).

Dinamično poslovno okolje zahteva aktivno mreženje, saj podjetniki s povezovanjem in sodelovanjem lažje dostopajo do novih priložnosti, virov in znanja, ki so ključnega pomena za uspeh. Pomembna ni le vzpostavitev odnosov, temveč je pomembno tudi njihovo negovanje, saj to vodi v dolgoročno zaupanje, stabilnost in vzajemno podporo v poslovnem okolju (Gino, Kouchaki in Casciaro, 2016).

Ravishankar (2023) poudarja, da mreženje ni zgolj orodje za iskanje zaposlitve, temveč ključni proces za izmenjavo znanja, vzpostavljanje strateških partnerstev in širjenje poslovnih priložnosti. Komunikacija med drugim pomeni tudi zbiranje informacij, s katerimi lahko pridobimo koristne povratne informacije. Interakcije pomenijo učenje in rast, da lahko v prihodnosti delujemo na višjih ravneh (Ravishankar, 2023).

S pravilnim pristopom lahko mreženje postane močno orodje za rast in razvoj podjetniške ideje. Soni (2023) navaja pet ključnih strategij in pristopov za učinkovito mreženje, ki so zasnovani tako, da povečajo možnosti za uspešno sodelovanje z drugimi deležniki:

1. aktivno sodelovanje na dogodkih, ki ponujajo priložnosti za povezovanje s strokovnjaki;
2. vključevanje v lokalno poslovno okolje;
3. namenjanje časa mreženju in načrtovanju širitve stikov;
4. uporaba tehnologije za povezovanje in vzdrževanje stikov;
5. razvoj odnosov, ki spodbujajo vzajemno rast.

2.8 Digitalna in tehnološka podpora

Inovativnost in dinamičnost sta ključna dejavnika uspešnosti poslovanja. V visokotehnološkem svetu je prilagajanje tržnim spremembam v veliki meri odvisno od uporabe digitalnih tehnologij, ki nam lahko pomagajo pri krepitvi konkurenčne prednosti podjetja. Digitalizacija korenito spreminja pristope k upravljanju človeških virov in se oddaljuje od tradicionalnih pristopov. Uporaba digitalnih orodij je postala bistvenega pomena v vseh segmentih, od faze zaposlovanja do upravljanja kadrov, optimizacije delovnih procesov in strateškega načrtovanja rasti podjetja (Prokopenko et al., 2023).

Revolucija na področju digitalne tehnologije postavlja upravljanje človeških virov v središče organizacijskega uspeha, pri čemer ima tehnologija ključno vlogo pri oblikovanju načina dela in razvoja kadrov. Digitalna orodja omogočajo analizo podatkov o zaposlenih, kar organizacijam pomaga pri prilagoditvi strategij razvoja talentov, saj lahko tako optimizirajo usposabljanja in oblikujejo individualne karijerne poti, ki spodbujajo rast in zavzetost zaposlenih (Kamalakannan, 2024).

Sodobni pristopi k zaposlovanju kadrov se v veliki meri usmerjajo k uporabi digitalnih rešitev, kot so spletne platforme in družbeni mediji. Ta pristop bistveno izboljšuje dostop do talentov, ki so nujno potrebni v vsaki organizaciji. Inovativne strategije zaposlovanja so ključnega pomena, saj omogočajo hitrejšo prilagajanje tržnim spremembam. V prihodnosti se pričakuje povečana uporaba umetne

inteligence v izbirnih postopkih, ki bo optimizirala postopke zaposlovanja (Shofiana et al., 2025).

Z uporabo orodij za pomoč pri upravljanju človeških virov se lahko izboljša učinkovitost pri doseganju zelenih rezultatov. Pri sami izbiri orodja je treba upoštevati različna področja delovanja podjetja in na podlagi analize uporabiti učinkovito orodje. Za učinkovitost orodij je potrebna prilagojena strategija, ki lahko izboljša strateške in operativne kadrovske funkcije (Al-Hayan in Al-Wattar, 2024). Z uporabo digitalnih orodij v kadrovskih procesih lahko znatno povečamo učinkovitost in uporabimo inovativne pristope, ki jih prilagodimo potrebam posameznega podjetja (Puspita S., 2024).

Uporaba digitalnih tehnologij za vodenje tima se je po obdobju pandemije COVID-19 močno razširila. Za managerje, ki imajo dolgoletne izkušnje, lahko vodenje tima na daljavo pomeni izziv. V preteklosti se je pristop močno razlikoval od današnjega, zato je treba vodstvene veščine prilagoditi tako, da se ne izgubi občutek pripadnosti, za kar je med drugim potrebna jasna in učinkovita komunikacija (Vuchkovski et al., 2023).

Vuchkovski in drugi (2023) poudarjajo, da je komunikacija iz oči v oči še vedno najučinkovitejše sredstvo za prenos informacij. Poleg tega pa je stopnja tveganja za uhajanje informacij bistveno manjša. Prav tako kot formalna je tudi neformalna komunikacija pomembna za povezanost med člani tima, zato je naloga vodje, da spodbuja oba načina komuniciranja. Čeprav nam tehnologija omogoča povezovanje ne glede na lokacijo, je treba spodbujati pogostejša osebna srečanja.

Uvajanje digitalne tehnologije v kadrovsko prakso ima pomembno vlogo na različnih področjih kadrovanja. Pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti sta v veliki meri odvisna od digitalne preobrazbe podjetij. Z uporabo umetne inteligence se oddaljujemo od tradicionalnih načinov zaposlovanja in izbire kadrov, s tem pa tudi ublažimo pristranskost med samim postopkom (Shiferaw in Birbira, 2025).

Hiter tehnološki napredek in vse večja priljubljenost digitalnih rešitev na različnih področjih življenja vplivata na vedno večje zanimanje raziskovalcev za preučevanje njunega vpliva na organizacije, njihovo poslovanje in deležnike. Sodobne raziskave se osredotočajo na to, kako tehnološke inovacije preoblikujejo organizacijske

proces, kakšen je njihov vpliv na medsebojne odnose in kako vplivajo na strateške usmeritve podjetij. Pri tem je ključno prepoznati in razumeti tako priložnosti kot tudi izzive, ki ji prinaša digitalizacija (Myllymäki, 2021).

Ko govorimo o podpornem okolju za podjetništvo, največkrat pomislimo na mlade podjetnike, ki na trg stopajo s svojo podjetniško idejo. Poudariti je treba, da podporno okolje ni namenjeno zgolj zagonskim podjetjem, temveč tudi tistim, ki na trgu delujejo že dolgo, a so na svoji poti naletela na ovire, ki jih lahko premostijo z ustrezno podporo.

Za uporabo digitalnih tehnologij morajo zaposleni imeti tudi določene veščine, ki starejšim generacijam pogosto primanjkujejo, saj niso odrasli z napredno tehnologijo. To lahko oteži njihovo prilagajanje sodobnim načinom dela. Pomanjkanje digitalnih veščin pa ne predstavlja izziva le za srednjo in starejšo generacijo, temveč tudi za delavce iz tretjih držav, kjer pogosto nimajo enakega dostopa do tehnologije in digitalnega izobraževanja. To je pomembno predvsem zato, ker tuji delavci predstavljajo vse večji odstotek delovne sile.

Pelosse (2023) predstavlja tri korake za podporo digitalni pismenosti v organizaciji:

1. **izvedba anonimne ankete** – z anonimno anketo ugotovite, na katerih področjih zaposleni potrebujejo največ podpore. Vprašalnik naj bo oblikovan tako, da dobite odgovore o njihovem doživetju novih tehnologij, s katerimi se srečujejo, in prilagajanju nanje, kar bo izkazalo zavzetost in podporo nadrejenih ter omogočilo pridobitev ključnih podatkov za nadaljnje korake in strategije;
2. **anonimna ocena digitalnih spretnosti** – določitev stopnje digitalne pismenosti z ustreznimi orodji. Ta korak je ključnega pomena, saj se pogosto zgodi, da ljudje precenijo svoje znanje in sposobnosti;
3. **izobraževanje in usposabljanje** – s ciljno usmerjeni programi usposabljanja se izboljšuje delovna uspešnost ter povečata zavzetost in dolgoročno ohranjanje zaposlenih. Zaposleni, ki imajo dostop do strokovne podpore in razvojnih priložnosti, so bolj motivirani in lojalni, kar podjetju zagotavlja konkurenčno prednost in trajnostni uspeh.

2.9 Priložnosti in izzivi na področju kadrovanja

Organizacije so soočajo s starajočo se delovno silo, hkrati pa zaposlujejo ljudi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Strategije upravljanja morajo biti v skladu s potrebami spreminjajočega se delovnega okolja, kar zahteva sledenje trendom in prilagajanje pristopov. Poleg izzivov na področju kadrovanja pa spremembe prinašajo tudi priložnosti, ki jih bodo podjetja morala prepoznati, če želijo biti uspešna na svojem področju delovanja (Ganeshan in Vethirajan, 2022).

Podjetja se vse bolj osredotočajo na dobro počutje zaposlenih in jim pomagajo uresničiti njihov polni potencial. K temu pristopajo tako, da upoštevajo celovito dobrobit ter temu prilagajajo strategije upravljanja in razvoja kadrov. Zaposleni se zavedajo razmer na trgu dela, zato se njihova pričakovanja in potrebe spreminjajo glede na dosedanje prakse (Assessio, 2025).

Assessio (2025) je opredelil trende, ki bodo v bližnji prihodnosti oblikovali delovna okolja:

1. etični in regulativni okviri za področje umetne inteligence – nepristranska in poštena uporaba umetne inteligence;
2. transparentnost plač in nagrajevanja – konkretni ukrepi za zmanjšanje plačnih razlik;
3. programi za zdravje in dobro počutje zaposlenih – fleksibilnost, osebni razvoj in finančna podpora;
4. načrtovanje zaposlovanja na podlagi veščin in kompetenc – načrtovanje karijerne poti, prednost razvoju spretnosti, krepitev motivacije in zadrževanje talentov;
5. hibridno delo – virtualno vodenje, prilagodljive strukture dela, naložbe v tehnologijo;
6. skrajšanje delovnega tedna – zadovoljstvo zaposlenih, krepitev zavzetosti in dvig produktivnosti;
7. raznolikost, enakost in vključenost – ustvarjanje pravičnejših delovnih pogojev;
8. kadrovska služba kot strateški partner v podjetju – razvoj iz podporne v strateško funkcijo;
9. personalizirana izkušnja zaposlenih – razvoj veščin, prilagajanje delovnih pogojev, povečanje zadovoljstva;

10. vodenje v hibridnem in globalnem delovnem okolju – mehke veščine, prilagodljivi slogi vodenja, izboljšanje sodelovanja, združevanje tehnologije s potrebami in vedenjem zaposlenih.

3 Raziskava

3.1 Opis problema in okolja

Podjetniško podporno okolje ima ključno vlogo pri spodbujanju razvoja podjetij in podpiranju podjetnikov pri spoprijemanju z izzivi na trgu. Podporni programi, kot so mentorstvo, svetovanja, usposabljanja in tehnološka podpora, omogočajo podjetnikom dostop do virov, znanja in povezav, ki so ključni za njihov uspeh. V sodobnem poslovnem okolju postaja vloga kadrovskega managementa vse pomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti, zato je učinkovito upravljanje človeških virov bistvenega pomena za dolgoročno uspešnost organizacije.

Podjetniki se na svoji poti srečujejo s številnimi izzivi, ki lahko onemogočijo njihov razvoj in napredek. Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) si prizadeva zagotoviti razvoj celovitih podpornih mehanizmov, ki bi podjetnikom omogočili boljše upravljanje človeških virov, pridobivanje znanja in kompetenc ter učinkovitejše povezovanje z deležniki (RRA LUR, 2025).

Kadrovski razvoj in upravljanje človeških virov postajata vedno bolj aktualno področje, kjer pa se lahko pojavijo številne vrzeli. Podjetniki pogosto nimajo dostopa do celovitih in prilagojenih rešitev za iskanje, razvoj in zadrževanje ključnih kadrov, kar vpliva na njihovo rast in konkurenčnost. Raziskava se osredotoča na prepoznavanje potreb organizacij in oblikovanje smernic za izboljšanje kadrovskega podpornega okolja v podjetništvu.

Raziskava bo izvedena v sodelovanju z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije, ki združuje 25 osrednjeslovenskih občin, vključno s prestolnico države. Okolje raziskave obsega ekosistem podjetništva, podporno infrastrukturo, izobraževalne institucije ter javne in zasebne organizacije, ki nudijo storitve za razvoj podjetništva. RRA LUR je nosilec načrtovanja in priprave regionalnega razvojnega programa ter oblikovanja strateških usmeritev in razvojnih ciljev regije (RRA LUR, 2025).

Med ključnimi razvojnimi cilji regije so usklajen gospodarski razvoj, trajnostna mobilnost, izkoriščenost kreativnega potenciala, preudarna raba naravnih virov in izboljšana dostopnost do javnih storitev. RRA LUR sodeluje z mednarodnimi institucijami pri raznolikih projektih ter promovira regijo tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. S tem ustvarja podporno okolje za podjetništvo, ki podjetnikom omogoča učinkovite razvojne priložnosti (RRA LUR, 2025).

3.2 Metodologija

Cilj raziskave je opraviti pregled obstoječega stanja podpornega okolja za podjetništvo v Ljubljanski urbani regiji s poudarkom na kadrovski podpori. Raziskava nam bo omogočila vpogled v podporne mehanizme z vidika uporabnikov in vodstva RRA LUR. Cilj raziskave je odgovoriti na raziskovalna vprašanja in podati predloge, ki bodo uporabni v praktičnem okolju.

Raziskava temelji na anketnem vprašalniku, ki ga bodo izpolnili udeleženci podpornih programov, in strukturiranem intervjuju s svetovalcem direktorice za podjetništvo in inovativnost, kar nam bo omogočilo vpogled v strateške vidike delovanja podpornega okolja. S kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod bomo pridobili celovito sliko o vplivu podpornih mehanizmov na podjetniško okolje in na podlagi rezultatov podali predloge, ki bi lahko dodali vrednost obstoječim podpornim mehanizmom v RRA LUR.

V poglavju o pregledu literature smo opredelili teoretične osnove, ki jih uporabljamo kot podlago za raziskovanje, pri čemer smo se osredotočili na teme, ki obravnavajo ključno področje našega raziskovanja. Z vpogledom v literaturo različnih avtorjev smo pridobili širše razumevanje obravnavane problematike.

Analiza različnih pristopov in ugotovitev iz preteklih raziskav nam je pomagala opredeliti vrzeli na področju kadrovskega podpornega okolja za podjetništvo. Na podlagi teh spoznanj smo oblikovali pet raziskovalnih vprašanj, ki usmerjajo naše nadaljnje raziskovalno delo. Ta vprašanja so ključnega pomena za poglobljeno preučevanje teme in prispevajo k napredku na kadrovskem področju.

- RV1: *Kako kadrovske podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?*
- RV2: *Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?*

- *RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?*
- *RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?*
- *RV5: Katero vrsto kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?*

Raziskovali smo vidike, ki vplivajo na podjetniški razvoj in uspešnost. Ti vključujejo dejavnike, kot je podjetniško podporno okolje, ki vključuje dostop do virov, mreženja in svetovanja, kar lahko neposredno vpliva na rast podjetnikov. V tabeli 3.1 so prikazane spremenljivke, ki se pojavljajo v naši raziskavi. Za vsako raziskovalno vprašanje smo določili neodvisne in odvisne spremenljivke.

Tabela 3.1: Raziskovalna vprašanja in spremenljivke

Raziskovalno vprašanje	Neodvisna spremenljivka	Odvisna spremenljivka
RV1: Kako kadrovsko podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?	Kadrovsko podporno okolje (mreženje, mentorstvo, usposabljanje idr.)	Razvoj podjetnikov (rast podjetja, inovativnost, uspešnost idr.)
RV2: Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?	Podporni programi (usposabljanje, svetovanje, subvencije idr.)	Zaposlovanje in ohranitev kadrov (stopnja fluktuacije, zadovoljstvo zaposlenih)
RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?	Kompetence mentorjev (izkušnje, znanje idr.)	Učinkovitost mentorstva (zadovoljstvo podjetnikov)
RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?	Podporni programi	Dolgoročni uspeh podjetja
RV5: Katero vrsto kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?	Vrste kadrovske podpore	Pogostost uporabe kadrovske podpore (pogostost uporabe)

3.2.1 Anketni vprašalnik

Glavni namen raziskave z anketnim vprašalnikom je zbiranje podatkov o mnenjih, stališčih in izkušnjah udeležencev podpornega programa za podjetništvo. Raziskava se osredotoča na razumevanje, kako udeleženci ocenjujejo različne vidike programov podpore, vključno z učinkovitostjo, vplivom na njihovo podjetniško pot in morebitnimi izboljšavami, ki bi lahko prispevale k boljšemu delovanju tovrstnih mehanizmov v prihodnosti.

Vprašalnik je zasnovan kot kombinacija zaprtih in polodprtih vprašanj, kar omogoča tako kvantitativno analizo stališč in mnenj kot tudi pridobivanje kvalitativnih vpogledov. Vprašanja so oblikovana tako, da merijo stopnjo zadovoljstva z različnimi vidiki programov podpore. Poleg ocenjevalnih lestvic so vključena tudi vprašanja, ki omogočajo podrobnejše odgovore o izkušnjah in predlogih udeležencev.

Zbiranje podatkov je izvedeno s spletno anketo (1ka), kar omogoča širok doseg in lažjo dostopnost anketirancem. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj in je razdeljen na štiri sklope. Prvi sklop je namenjen demografskim vprašanjem, drugi del vsebuje vprašanja, ki se navezujejo na podporne programe in podjetništvo, tretji sklop vsebuje vprašanja na temo mentorstva in kadrovske podpore, v četrtem sklopu pa smo se dotaknili tehnoloških elementov v sklopu podpornega okolja.

Ciljna populacija raziskave so posamezniki, ki so sodelovali v podpornih programih, saj lahko ti najbolje ocenijo njihovo uporabnost ter vpliv na njihovo podjetniško pot in razvoj. V raziskavo so bili vključeni le posamezniki, ki so kdaj uporabili ali pa še vedno uporabljajo storitve podpornega okolja za podjetništvo RRA LUR.

Rezultati raziskave nam omogočajo dragocen vpogled v izzive in potrebe podjetnikov na področju kadrovskega razvoja. Na podlagi zbranih podatkov smo lahko podali konkretna priporočila za izboljšanje vsebine programov, prilagajanje mentorstva ter boljše strategije za zaposlovanje in ohranjanje ključnih kadrov v podjetjih

3.2.2 Intervju

Intervju smo opravili za pridobitev kvalitativnih podatkov. Ti podatki nam omogočajo vpogled v vlogo podpornih programov ter boljše razumevanje izkušenj in poglobleda vodstva, ki je neposredno vključeno v izvajanje teh programov. Vprašanja za intervju so bila vnaprej pripravljena in postavljena prek spletnih komunikacijskih orodij. Na naša vprašanja je odgovarjal Dejan Marinčič, svetovalec direktorice za podjetništvo in razvoj.

Vprašalnik je zasnovan tako, da z vprašanji pridobimo čim več podatkov in podrobnejši vpogled v vlogo podpornih programov pri podjetniškem razvoju, pri čemer je poudarek na kadrovske podpori. Vprašanja se osredotočajo na ključne vidike, ki vplivajo na uspešnost podjetnikov, kot so pridobivanje ključnih kadrov, mentorstvo, kadrovske ovire pri razvoju podjetniške ideje in učinkovitost programov. Dotaknili pa smo se tudi področja tehnologije za izboljšanje storitev in vizije razvoja podpornih programov v prihodnosti.

Pričakujemo, da bomo z intervjujem pridobili poglobljen vpogled v delovanje podpornih programov ter v način izvajanja meritev in ocen uspešnosti posameznih programov. Na podlagi intervjuja bomo podatke lahko primerjali z rezultati, ki smo jih dobili z anketnim vprašalnikom, kar nam bo omogočilo celovito analizo.

3.3 Postopek analize kvalitativnih in kvantitativnih raziskav

Pridobljene podatke bomo analizirali tako, da bomo povezali podatke iz intervjuja in anketnega vprašalnika. Tako bomo zagotovili celovito analizo raziskovalne tematike. Ta proces vključuje več korakov, ki zagotavljajo, da se kvalitativni in kvantitativni podatki dopolnjujejo. V nadaljevanju so navedeni koraki, s katerimi bo opravljena analiza.

1. **Analiza podatkov iz anketnega vprašalnika** – Najprej bomo izvedli analizo podatkov iz anketnega vprašalnika, ki bodo zagotovili kvantitativne odgovore na raziskovalna vprašanja. S statističnimi metodami bomo raziskali stopnjo zadovoljstva udeležencev s podporo in mentorstvom, povezanost uporabe kadrovske podpore z uspešnostjo podjetnikov, pogostost uporabe posameznih programov idr.
2. **Analiza intervjuja** – Odgovori na vprašanja iz intervjuja bodo omogočili razumevanje specifičnih izzivov, strategij in vplivov, ki jih kvantitativni podatki morda ne zajamejo v celoti. Pridobili bomo podrobnejši vpogled v kompetence mentorjev, strategije, izzive in ovire z vidika vodje idr.
3. **Primerjanje podatkov** – Podatke iz obeh virov bomo primerjali in iskali usklajenost ali neskladje.
4. **Analiza ključnih elementov** – S kombinacijo pridobljenih podatkov bomo opredelili temeljne elemente, ki so jih izpostavili udeleženi in vodstvo.

5. **Oblikovanje priporočil** – Na podlagi pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika in intervjuja bomo oblikovali priporočila.

3.4 Analiza anketnega vprašalnika

Skupno je bilo zbranih 99 anketnih vprašalnikov, pri čemer je bilo zaradi nepopolne izpolnjenosti v analizo vključenih 56 vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni v celoti. Da bi se dosegla višja stopnja odzivnosti, je bil anketni vprašalnik razposlan dvakrat v določenem časovnem razmiku.

V tabeli 3.2 je prikazano, da je v raziskavi sodelovalo 41 žensk (73,2 odstotka) in 15 moških (26,8 odstotka).

Tabela 3.2: Spol anketirancev

Spol		Frekvenca	Odstotek
	Ženska	41	73,2
	Moški	15	26,8
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.3. prikazuje, da povprečna starost anketirancev znaša 35,84 leta, pri čemer je standardni odklon 8,722, kar pomeni, da je večina anketirancev stara približno med 27 in 44 let. Najstarejši anketiranec je star 58 let, najmlajši pa 24 let.

Tabela 3.3: Starost anketirancev

Starost					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Starost (Vpišite s številko):	56	24	58	35,84	8,722

Iz tabele 3.4 je razvidno, da ima največ anketirancev končano VI. stopnjo izobrazbe (višješolski ali visokošolski strokovni program), in sicer 46,4 odstotka. Sledijo anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe (magisterij stroke) s 33,9 odstotka. 17,9 odstotka anketirancev ima pridobljeno V. stopnjo izobrazbe (srednje poklicno oz. drugo strokovno izobraževanje in gimnazija), medtem ko ima ena oseba (1,8 odstotka) zaključeno IV. stopnjo izobrazbe (srednje poklicno izobraževanje – 3 leta).

Tabela 3.4: Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe		
IV. Srednje poklicno izobraževanje (3 leta)	Frekvenca	Odstotek
V. Srednje poklicno – tehnično oz. drugo strokovno izobraževanje in gimnazija	1	1,8
VI. Višješolski ali visokošolski strokovni program	10	17,9
VII. Magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)	26	46,4
Skupaj	19	33,9
IV. Srednje poklicno izobraževanje (3 leta)	56	100,0

V tabeli 3.5 so prikazani podatki, ki kažejo, koliko časa se anketiranci ukvarjajo s podjetništvom. Največ anketirancev (23) je odgovorilo, da so podjetniki manj kot eno leto, kar predstavlja približno 41,1 odstotka. Za eno leto se je opredelilo 9 anketirancev (16,1 odstotka). Za obdobja od 1,5 do 5 let se je skupno opredelilo 19 oseb, kar predstavlja 33,9 odstotka odgovorov. Za 6, 10, 11, 15 in 16 let se je za vsako obdobje opredelil po en anketiranec.

Tabela 3.5: Trajanje podjetniške poti anketirancev

	Frekvenca	Odstotek
0	4	7,1
0,2	3	5,4
0,5	13	23,2
0,6	2	3,6
0,75	1	1,8
1	9	16,1
1,5	2	3,6
10	1	1,8
11	1	1,8
15	1	1,8
16	1	1,8
2	3	5,4
2,5	1	1,8
3	5	8,9
3,5	1	1,8
4	4	7,1
5	3	5,4
6	1	1,8
Skupaj	56	100,0

Tabela 3.6 prikazuje, v katerih podpornih programih so anketiranci sodelovali. Pri tem vprašanju so imeli anketiranci na voljo izbiro več odgovorov in možnost »drugo«, kjer so lahko vpisali programe, ki niso navedeni. Podrobnejša razlaga tabele

je v podpoglavju 3.5 (tabela 3.37 in 3.38), kjer so predstavljene statistične analize, ki so bile opravljene za pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Tabela 3.6: Podporni programi

Podporni programi			
		n	Odstotek
Programi	Svetovanje pri zaposlovanju	4	4,2 %
	Pomoč pri usposabljanju	11	11,5 %
	Finančna podpora	7	7,3 %
	Povezovanje s kadrovskimi agencijami	2	2,1 %
	Mentorstvo	20	20,8 %
	Podjetniški inkubator	28	29,2 %
	Drugo:	24	25,0 %
Skupaj		96	100,0 %
a. Dihotomska skupina, tabelarično prikazana pri vrednosti 1.			

Podatki v tabeli 3.7 kažejo, da je največji odstotek anketirancev (46,4 odstotka) izbral srednjo vrednost. 23,2 odstotka anketiranih je odgovorilo, da je težko dostopati do informacij. Za 26 odstotkov vprašanih je bilo enostavno dostopati do informacij, zelo enostavno pa za 3,6 odstotka.

Tabela 3.7: Dostopnost informacij

Kako enostavno je dostopati do informacij o podpornih programih?			
		Frekvenca	Odstotek
	Težko	13	23,2
	Srednje	26	46,4
	Enostavno	15	26,8
	Zelo enostavno	2	3,6
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.8 kaže, da je 53,6 odstotka anketirancev prejelo jasna navodila ali informacije, 16,1 odstotka zelo jasne, 26,8 odstotka pa se jih je opredelilo za srednjo vrednost. Odgovora povsem nejasno oziroma nejasno sta izbrala dva anketiranca.

V tabeli 3.9 je prikazano, da je 53,6 odstotka anketirancev komunikacijo ocenilo kot učinkovito, sledita odgovora zelo učinkovita z 19,6 odstotka in srednje učinkovita s 25 odstotki. En anketiranec je odgovoril, da je bila komunikacija neučinkovita.

Tabela 3.8: Jasnost navodil in informacij

Kako jasno so bila podana navodila ali informacije v okviru podpornih programov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Povsem nejasno	1	1,8
	Nejasno	1	1,8
	Srednje	15	26,8
	Jasno	30	53,6
	Zelo jasno	9	16,1
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3. 9: Komunikacija

Kako bi na splošno ocenili komunikacijo v okviru podpornih programov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Neučinkovita	1	1,8
	Srednje učinkovita	14	25,0
	Učinkovita	30	53,6
	Zelo učinkovita	11	19,6
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.10 je razvidno, da 17,9 odstotka anketirancev meni, da so podporni programi zelo prilagojeni stopnjam izkušenosti podjetnikov, 39,3 odstotka jih meni, da so prilagojeni, 35,7 odstotka pa, da so srednje prilagojeni. Za minimalno prilagojene se je opredelilo 7,1 odstotka.

Tabela 3.10: Prilagojenost izkušnjam

Ali so podporni programi prilagojeni različnim stopnjam izkušenosti podjetnikov in v kolikšni meri?			
		Frekvenca	Odstotek
	Minimalno prilagojeni	4	7,1
	Srednje prilagojeni	20	35,7
	Prilagojeni	22	39,3
	Zelo prilagojeni	10	17,9
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.11 je prikazano, da 16,1 odstotka anketirancev meni, da imajo podporni programi zelo velik vpliv na vsakdanje delo. 46,4 odstotka anketirancev meni, da imajo velik vpliv vsakdanje delo. 33,9 odstotka jih je odgovorilo, da je vpliv srednji, dva anketiranca pa sta odgovorila, da je vpliv majhen oziroma da vpliva ni.

Tabela 3.11: Vpliv programov

Kako bi ocenili vpliv programov na vaše vsakdanje delo?			
		Frekvenca	Odstotek
	Ni vpliva	1	1,8
	Majhen vpliv	1	1,8
	Srednji vpliv	19	33,9
	Velik vpliv	26	46,4
	Zelo velik vpliv	9	16,1
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.12 je razvidno, da 19,6 odstotka anketirancev meni, da imajo podporni programi zelo pomemben vpliv pri zaposlovanju ključnih kadrov. Za pomembno se je opredelilo 44,6 odstotka anketirancev, srednjo vrednost pa je izbralo 26,8 odstotka anketirancev. Odgovor malo pomembno je izbralo 7,1 odstotka, nepomembno pa en anketiranec z 1,8 odstotka.

Tabela 3.12: Ključni kadri

Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Nepomembno	1	1,8
	Malo pomembno	4	7,1
	Srednje pomembno	15	26,8
	Pomembno	25	44,6
	Zelo pomembno	11	19,6
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.13 so prikazani odgovori, kjer so anketiranci s 23,2 odstotka odgovorili, da ima podporno okolje zelo močan vpliv na njihov podjetniški razvoj. 51,8 odstotka anketirancev meni, da ima močan vpliv na podjetniški razvoj. 21,4 odstotka se jih je opredelilo za srednjo vrednost, 3,6 odstotka pa za majhen vpliv.

Tabela 3.13: Podjetniški razvoj

Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?			
		Frekvenca	Odstotek
	Majhen vpliv	2	3,6
	Srednji vpliv	12	21,4
	Močan vpliv	29	51,8
	Zelo močan vpliv	13	23,2
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.14 prikazuje, da je sodelovanje v podpornih programih spodbudilo razmišljanje o osebnem in/ali kariernem razvoju pri 98,2 odstotka anketirancev. En anketiranec je na to vprašanje odgovoril negativno.

Tabela 3.14: Razmišljanje o razvoju

Ali je sodelovanje v podpornih programih spodbudilo vaše razmišljanje o osebnem in/ali kariernem razvoju?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	55	98,2
	Ne	1	1,8
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.15 je razvidno, da je 98,2 odstotka anketirancev pokazalo večjo iniciativo za učenje in izboljšave v svojem delu. En anketiranec je na to vprašanje odgovoril negativno.

Tabela 3.15: Iniciativa za izboljšave

Ste po sodelovanju v programih pokazali večjo iniciativo za učenje in izboljšave v svojem delu?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	55	98,2
	Ne	1	1,8
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.16 lahko vidimo, da so anketiranci ocenjevali šest vrst kadrovske podpore. Povprečno oceno 4,32 ima mentorstvo, kar pomeni, da je bilo zaznано kot zelo koristno, standardni odklon pa je 0,936, kar pomeni, da so bili odgovori enotni. Sledijo podjetniški inkubator ($M=4,21$), pomoč pri usposabljanju ($M=3,52$) in svetovanje pri zaposlovanju ($M=3,14$). Najnižje ocenjeni obliki podpore sta svetovanje pri zaposlovanju ($M=3,14$) in povezovanje s kadrovskimi agencijami ($M=2,80$).

V tabeli 3.17 lahko vidimo, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali, kateri dejavniki predstavljajo največje izzive pri privabljanju ključnih kadrov. Anketiranci menijo, da je neustrezna plačna politika ($M=3,70$) največji izziv. Standardni odklon 1,094 kaže zmerno razpršenost mnenj. Sledijo visoki stroški zaposlovanja ($M=3,45$), zahteve kandidatov ($M=3,43$), pomanjkanje podpore pri usposabljanju ($M=3,41$) in napačni kanali za iskanje kadrov ($M=3,39$). Pomanjkanje ustreznih kadrov je

ocenjeno najnižje ($M=3,25$) s standardnim odklonom 1,083, kar pomeni, da so bila mnenja o tem dejavniku precej raznolika.

Tabela 3.16: Vrsta kadrovske podpore glede na koristnost

Vrsta kadrovske podpore glede na koristnost					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Svetovanje pri zaposlovanju	56	1	5	3,14	1,257
Pomoč pri usposabljanju	56	1	5	3,75	1,132
Finančna podpora	56	1	5	3,52	1,221
Povezovanje s kadrovskimi agencijami	56	1	5	2,80	1,285
Mentorstvo	56	1	5	4,32	,936
Podjetniški inkubator	56	1	5	4,21	1,107

Tabela 3.17: Izzivi pri privabljanju ključnih kadrov

Izzivi pri privabljanju ključnih kadrov					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Pomanjkanje ustreznih kadrov	56	1	5	3,25	1,083
Visoki stroški zaposlovanja	56	1	5	3,45	1,235
Pomanjkanje podpore pri usposabljanju	56	1	5	3,41	1,023
Zahteve kandidatov	56	1	5	3,43	1,006
Neustrezna plačna politika	56	1	5	3,70	1,094
Napačni kanali za iskanje kadrov	56	1	5	3,39	,928

Iz tabele 3.18 je razvidno, da je 94,6 odstotka udeležencev v okviru podpornega programa imelo dodeljenega mentorja, 5,4 odstotka pa ne.

Tabela 3.18: Mentorstvo

Ste imeli dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	53	94,6
	Ne	3	5,4
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.19 je prikazano, da je 33,9 odstotka anketirancev kakovost podpore s strani mentorja ali drugega strokovnjaka ocenilo kot »odlično«. Oceno »dobro« je dalo 46,4 odstotka, sledi srednja vrednost z 10,7 odstotka in ocena »slaba« z 8,9 odstotka.

Tabela 3.19: Kakovost podpore

Kako bi ocenili kakovost podpore s strani mentorja ali drugega strokovnjaka?			
		Frekvenca	Odstotek
	Slaba	5	8,9
	Srednje	6	10,7
	Dobra	26	46,4
	Odlična	19	33,9
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.20 je razvidno, da 33,9 odstotka anketirancev meni, da ima mentorstvo zelo koristen vpliv na podjetniški razvoj. 46,4 odstotka jih je odgovorilo, da je vpliv koristen, 12,5 odstotka pa se jih je opredelilo za srednjo vrednost. Kot malo koristen je vpliv ocenilo 7,1 odstotka anketirancev.

Tabela 3.20: Vpliv mentorstva na podjetniški razvoj

Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?			
		Frekvenca	Odstotek
	Malo koristen	4	7,1
	Srednje koristen	7	12,5
	Koristen	26	46,4
	Zelo koristen	19	33,9
	Skupaj	56	100,0

Iz tabele 3.21 je razvidno, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali pomembnost posameznih kompetenc mentorjev. Podrobnejša razlaga tabele je v podpoglavju 3.5 (tabela 3.34), kjer so predstavljene statistične analize, ki so bile opravljene za pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Tabela 3.21: Kompetence mentorjev

Kompetence mentorjev					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Vodstvene sposobnosti	56	2	5	4,05	,883
Podjetniške izkušnje	56	2	5	4,64	,616
Psihološka podpora	56	1	5	4,13	1,010
Prenos znanja	56	1	5	4,57	,759
Zaupanje in diskretnost	55	1	5	4,33	1,055
Motivacijske sposobnosti	56	1	5	4,25	1,031
Organizacijske veščine	56	2	5	4,18	,936
Čustvena inteligenca	56	1	5	4,25	1,100
Komunikacijske veščine	56	2	5	4,41	,910

Tabela 3.22 prikazuje, da 17,9 odstotka anketirancev ocenjuje, da tehnologija zelo dobro izboljšuje izkušnjo v podpornih programih. Večina, in sicer 51,8 odstotka, je ocenila, da jo izboljšuje dobro, 25 odstotkov se jih je opredelilo za srednjo vrednost, 5,4 odstotka pa meni, da jo izboljšuje slabo.

Tabela 3.22: Izkušnje s tehnologijo

Kako tehnologija (spletne platforme, digitalna orodja, komunikacijski kanali), ki je uporabljena v podpornih programih, izboljšuje vašo izkušnjo?			
		Frekvenca	Odstotek
	Slabo	3	5,4
	Srednje	14	25,0
	Dobro	29	51,8
	Zelo dobro	10	17,9
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.23 je prikazano, da so anketiranci najpogosteje uporabljali platforme za komunikacijo in sodelovanje ($M=3,61$), sledijo orodja za zbiranje povratnih informacij ($M=3,16$) in spletni tečaji ($M=3,04$). Kot najmanj uporabljena so ocenjena orodja za upravljanje poslovanja ($M=2,98$).

Tabela 3.23: Tehnološke rešitve

Uporabljena tehnologija					
	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Spletni tečaji	56	1	5	3,04	1,078
Orodja za upravljanje poslovanja	56	1	5	2,98	1,120
Platforme za komunikacijo in sodelovanje (npr. MS Teams, Zoom)	56	1	5	3,61	1,123
Orodja za zbiranje povratnih informacij (npr. ankete, ocene zadovoljstva)	56	1	5	3,16	1,172

Tabela 3.24 prikazuje odgovore anketirancev na temo pomembnosti podpornih programov in dolgoročnega uspeha podjetja. Podrobnejša razlaga tabele je v podpoglavju 3.5 (tabela 3.36), kjer so predstavljene statistične analize, ki so bile opravljene za pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Tabela 3.24: Podporni programi in dolgoročni uspeh

Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?			
		Frekvenca	Odstotek
	Srednje pomembni	9	16,1
	Pomembni	23	41,1
	Zelo pomembni	24	42,9
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.25 je prikazano, da je 35,7 odstotka anketirancev zelo zadovoljnih s podpornimi programi. Zadovoljnih jih je 39,3 odstotka, srednje zadovoljnih pa 25 odstotkov. Odgovorov nezadovoljni in zelo nezadovoljni ni izbral nihče od anketirancev.

Tabela 3.25: Splošno zadovoljstvo

Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?			
		Frekvenca	Odstotek
	Srednje zadovoljni	14	25,0
	Zadovoljni	22	39,3
	Zelo zadovoljni	20	35,7
	Skupaj	56	100,0

Tabela 3.26 predstavlja tematsko analizo vprašanja odprtega tipa, s katerim smo ugotavljali, kaj bi po mnenju anketirancev najbolj izboljšalo obstoječe podpirne programe. Tabela vsebuje tri stolpce, in sicer temo, ki povzame vsebinsko bistvo več podobnih odgovorov, kratek opis teme, ki pojasni, kaj so anketiranci izrazili, in število omemb, ki kaže, koliko različnih odgovorov je bilo uvrščenih v posamezno kategorijo.

Najpogosteje omenjen je individualni pristop, sledita mentorstvo in usposobljenost izvajalcev ter praktične vsebine in delavnice. Pomembne, a manj pogosto omenjene teme, so finančna podpora, kritika, organizacija programa, informiranost in promocija, povezovanje in sodelovanje ter psihološka podpora. Pohvale in zadovoljstvo sta izrazila dva anketiranca, brez komentarja oz. konkretnih predlogov pa je bilo sedem sodelujočih v anketi.

Tabela 3.26: Analiza odgovorov odprtega tipa

Tema	Opis	Število omemb
Individualni pristop	Poudarek na personalizaciji programov, več individualnega dela, konkretna pomoč posamezniku	12
Finančna podpora	Višja finančna pomoč, pokrivanje prispevkov, subvencije	5
Mentorstvo in usposobljenost izvajalcev	Več mentorskih ur in interakcij, izbira izvajalcev tečajev, več mentorjev, pridobivanje znanja	8
Praktične vsebine in delavnice	Več praktičnih delavnic, rešitve, usmerjene v posameznika, podrobnejše vsebine, vsebine, povezane z dobrim počutjem	6
Organizacija programa	Podrobnejša zasnova, daljše obdobje trajanja, usmerjenost v posameznika	6
Informiranost in promocija	Boljša promocija programov na različnih platformah	4
Povezovanje in sodelovanje	Povezovanje med programi, več stika s podjetniki	3
Psihološka podpora	Poudarek na psihološki podpori, zmanjšanje stresa	2
Kritika	Negativni komentarji o zaposlenih, njihovem znanju ter kompetencah, birokraciji in zakonodaji	5
Pohvala, zadovoljstvo	Izraženo zadovoljstvo, pohvale s programi in mentorstvom	2
Brez komentarjev	Brez pripomb	7

3.5 Statistične analize za preverjanje raziskovalnih vprašanj

V tem poglavju predstavljamo rezultate kvantitativne analize, izvedene z uporabo programa SPSS. Analiza je bila usmerjena v preverjanje petih raziskovalnih vprašanj. Za vsako raziskovalno vprašanje smo izvedli ustrezne statistične analize. Rezultati predstavljajo empirično osnovo za razumevanje potreb uporabnikov ter nadaljnjo razpravo in oblikovanje priporočil.

RV1: Kako kadrovske podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?

Tabela 3.27 prikazuje vrednosti za dve trditvi, povezani z oceno podpornih programov za podjetništvo. Povprečna ocena splošnega zadovoljstva s podpornimi programi je 4,11 (std. odklon 0,779). Povprečna ocena vpliva podpornega okolja na podjetniški razvoj je 3,95 (std. odklon 0,773).

Tabela 3.27: Opisna statistika za RV1

Opisna statistika			
	Povprečje	Std. odklon	n
Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?	4,11	,779	56
Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?	3,95	,773	56

Tabela 3.28 prikazuje rezultat Pearsonove korelacijske analize, s katero smo preverjali povezanost med dvema spremenljivkama.

Tabela 3.28: Pearsonova korelacijska analiza

Korelacije			
		Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?	Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?
Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?	Pearson Correlation	1	,523**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	56	56
Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?	Pearson Correlation	,523**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	56	56

** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (2-stransko).

RV2: Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?

Tabela 3.29 prikazuje, da je na to vprašanje odgovorilo 56 anketirancev. Povprečna ocena je 3,73, std. odklon pa znaša 0,924. Odgovori so se gibali od 1 do 5.

Tabela 3.29: Osnovna opisna statistika za RV2

Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?		
	n	56
	Manjkajoče	0
Povprečje		3,73
Standardni odklon		,924
Minimum		1
Maksimum		5

V tabeli 3.30 je prikazana frekvenčna porazdelitev odgovorov anketirancev. 19,6 odstotka jih pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov ocenjuje kot zelo pomemben, kot pomemben 44,6 odstotka, srednjo vrednost je izbralo 26,8 odstotka anketirancev, kot malo pomemben ga je ocenilo 7,1 odstotka, 1,8 odstotka pa kot nepomemben.

Tabela 3.30: Pomen podpornih programov

Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?			
		Frekvenca	Odstotek
	Nepomembno	1	1,8
	Malo pomembno	4	7,1
	Srednje pomembno	15	26,8
	Pomembno	25	44,6
	Zelo pomembno	11	19,6
	Skupaj	56	100,0

RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?

Tabela 3.31 prikazuje, da je 94,6 odstotka anketirancev imelo dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa, 5,4 odstotka pa ne.

Tabela 3.31: Mentorstvo v podpornem programu

Ste imeli dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa?			
		Frekvenca	Odstotek
	Da	53	94,6
	Ne	3	5,4
	Skupaj	56	100,0

V tabeli 3.32 je prikazano, da je na to vprašanje odgovorilo 56 anketirancev, in sicer na lestvici od 1 do 5. Povprečje znaša 4,07, std. odklon pa 0,871. Ocene so se gibale od 2 do 5.

Tabela 3.33 prikazuje frekvenčno porazdelitev odgovorov anketirancev. Kot zelo koristen vpliv mentorstva na podjetniški razvoj ocenjuje 33,9 odstotka anketirancev, po mnenju 46,4 odstotka je koristen, 12,5 odstotka jih je izbralo srednjo vrednost, malo koristen pa je po mnenju 7,1 odstotka anketirancev.

Tabela 3.32: Opisna statistika RV 3

Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?		
	n	56
	Mankajoče	0
	Povprečje	4,07
	Standardni odklon	,871
	Minimum	2
	Maksimum	5

Tabela 3.33: Ocena vpliva mentorstva

Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?			
		Frekvenca	Odstotek
	Malo koristen	4	7,1
	Srednje koristen	7	12,5
	Koristen	26	46,4
	Zelo koristen	19	33,9
	Skupaj	56	100,0

Na grafu 3.1 je grafični prikaz tega, kako so anketiranci ocenili vpliv mentorstva na podjetniški razvoj.



Graf 3.1: Grafični prikaz vpliva mentorstva

Tabela 3.34 prikazuje, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali pomembnost posameznih kompetenc mentorjev. Najvišje ocenjena kompetenca so podjetniške izkušnje ($M=4,64$) s standardnim odklonom 0,616, kar pomeni, da se je večina anketirancev strinjala glede njene pomembnosti. Sledijo prenos znanja ($M=4,57$) in

komunikacijske veščine ($M=4,41$). Srednje visoko ocenjene so zaupanje in diskretnost ($M=4,33$), motivacijske sposobnosti ($M=4,25$), čustvena inteligenca ($M=4,25$), organizacijske veščine ($M=4,18$) ter psihološka podpora ($M=4,13$). Vodstvena sposobnost je ocenjena najnižje ($M=4,05$), a še vedno predstavlja visoko pomembnost, le nekoliko nižjo v primerjavi s preostalimi.

Tabela 3.34: Ocena pomembnosti kompetenc

	n	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Vodstvene sposobnosti	56	2	5	4,05	,883
Podjetniške izkušnje	56	2	5	4,64	,616
Psihološka podpora	56	1	5	4,13	1,010
Prenos znanja	56	1	5	4,57	,759
Zaupanje in diskretnost	55	1	5	4,33	1,055
Motivacijske sposobnosti	56	1	5	4,25	1,031
Organizacijske veščine	56	2	5	4,18	,936
Čustvena inteligenca	56	1	5	4,25	1,100
Komunikacijske veščine	56	2	5	4,41	,910

RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?

V tabeli 3.35 je prikazano, da je v anketi sodelovalo 56 anketirancev, ki so odgovore podali na lestvici od 1 do 5, vrednosti pa so se gibale med 3 in 5. Povprečje znaša 4,27, std. odklon pa 0,726.

Tabela 3.35: Opisna statistika za RV4

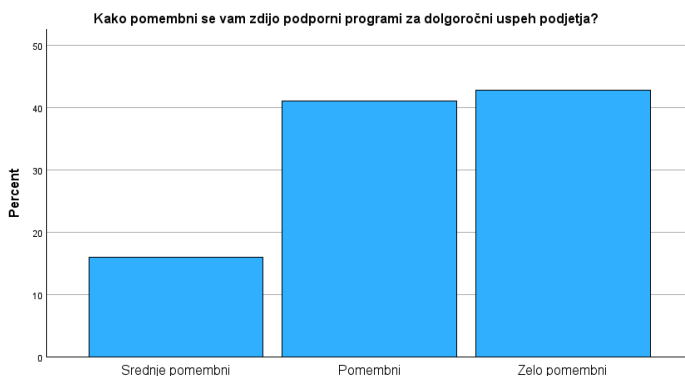
Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?		
	n	56
	Manjkajoče	0
	Povprečje	4,27
	Standardni odklon	,726
	Minimum	3
	Maksimum	5

Tabela 3.36 prikazuje, da 42,9 odstotka anketirancev meni, da so podporni programi zelo pomembni za dolgoročni uspeh podjetja. 41,1 odstotka jih meni, da so podporni programi pomembni, 16,1 odstotka pa jih je izbralo srednjo vrednost. Anketiranci so lahko izbirali tudi med odgovora nepomembni in malo pomembni, a se za to ni odločil nihče.

Tabela 3.36: Podporni programi in dolgoročni uspeh

Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?			
		Frekvenca	Odstotek
	Srednje pomembni	9	16,1
	Pomembni	23	41,1
	Zelo pomembni	24	42,9
	Skupaj	56	100,0

Na grafu 3.2 smo grafično prikazali vrednosti iz tabele 3.37, kjer lahko vidimo, da je največ anketirancev (42,9 odstotka) podporne programe ocenilo kot zelo pomembne za dolgoročni uspeh podjetja. Sledita odgovora pomembni z 41,1 odstotka in srednje pomembni s 16,1 odstotka.

**Graf 3. 2: Grafični prikaz RV4**

RV5: Katero vrsto kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?

Tabela 3.37 prikazuje, v katerih podpornih programih so anketiranci sodelovali. To vprašanje je imelo na voljo več možnih odgovorov. Najpogostejši odgovor je »Podjetniški inkubator«, ki ga je izbralo 50 odstotkov anketirancev, sledi kategorija »Drugo«, ki jo je označilo 42,9 odstotka oseb. Pogost odgovor, ki ga je izbralo 35,7 odstotka anketirancev, je »Mentorstvo«, najmanj pogosta pa sta odgovora »Svetovanje pri zaposlovanju« (7,1 odstotka) in »Povezovanje s kadrovskimi agencijami« (3,6 odstotka).

Tabela 3.37: Sodelovanje v podpornih programih RV5

		Odgovori	
		n	Odstotek
Podporni programi	Svetovanje pri zaposlovanju	4	5,6 %
	Pomoč pri usposabljanju	11	15,3 %
	Finančna podpora	7	9,7 %
	Povezovanje s kadrovskimi agencijami	2	2,8 %
	Mentorstvo	20	27,8 %
	Podjetniški inkubator	28	38,9 %
Skupaj		72	100,0 %
a. Dihotomska skupina, tabelarično prikazana pri vrednosti 1.			

Tabela 3.38 se navezuje na predhodno vprašanje o sodelovanju v podpornih programih. Anketiranci so odgovor vpisovali sami (odprto vprašanje). Tabela prikazuje, da so vsi, ki so odgovorili, in sicer 42,9 odstotka, navedli raznolike zapise istega programa »PONI«. Ena oseba je navedla, da je poleg programa »PONI« sodelovala tudi v programih »AWE« in »VTIS«).

Tabela 3.38: Poni program

Program PONI		Frekvenca	Odstotek
	oseba ni odgovorila na vprašanje, ker ni ustrezala pogoju	32	57,1
	član PONI programa RRA LUR	1	1,8
	Podjetniški izziv Poni	1	1,8
	poni	2	3,6
	Poni	6	10,7
	PONI	5	8,9
	Poni – sodelujem trenutno	1	1,8
	PONI (trenutno)	1	1,8
	PONI LUR	1	1,8
	Poni program	1	1,8
	Poni RRA	1	1,8
	PONI, AWE, VTIS	1	1,8
	PoniLur	1	1,8
	Program Poni	2	3,6
	Skupaj	56	100,0

3.6 Intervju: Dejan Marinčič, svetovalec direktorice za podjetništvo in inovativnost

1. Kako vaša organizacija podpira podjetnike pri zaposlovanju ključnih kadrov?

»Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije podpira (bodoče) podjetnike predvsem pri razvoju njihove ideje in prvih korakih k samostojni podjetniški poti. V naš projekt Podjetno nad izžive v Ljubljanski urbani regiji (PONI LUR) so namreč vključeni posamezniki v začetni fazi podjetništva. Naš glavni pristop je, da udeležencem v času štirimesečnega programa zagotovimo zaposlitev pri nas. To jim omogoča finančno stabilnost in popolno osredotočenost na razvoj njihove poslovne ideje. Poleg tega jim skozi celoten program nudimo znanja in veščine, ki so ključni za vodenje podjetja, vključno s tistimi, ki posredno pomagajo pri razumevanju kadrovske potreb. Mentorstvo in mreženje pa jim odpirata vrata strokovne podpore in potencialnih partnerjev za gradnjo ekipe v prihodnosti.«

2. Katere oblike kadrovske podpore so najbolj iskane s strani podjetnikov?

»Čeprav ne zbiramo specifičnih podatkov o tem, katero kadrovsko podporo naši podjetniki najbolj iščejo po ustanovitvi podjetja, izkušnje kažejo, da je že sama štirimesečna zaposlitev med programom izjemno koristna. Ta mehanizem neposredno obravnava enega od največjih izzivov – finančno negotovost na začetku podjetniške poti – in jim omogoča, da se lažje odločijo za ta korak. Podpora na področju kadrovske zakonodaje pa je verjetno ena tistih, ki novonastalim podjetjem najbolj koristi v primeru zaposlovanja oziroma širjenja ekipe.«

3. Kako ocenjujete vpliv podpornega podjetniškega okolja na razvoj podjetnikov?

»Prepričani smo, da je podporno okolje, kot ga ustvarjamo v PONI LUR, ključnega pomena za uspeh naših podjetnikov. Ne gre le za pridobivanje znanj in veščin; gre za celosten pristop, ki vključuje mentorstvo, mreženje, krepitev samozavesti in zmanjšanje začetnega tveganja z zaposlitvijo. Vse to bistveno olajša prve korake v podjetništvo in pozitivno vpliva na razvoj celotnega regionalnega gospodarstva.«

4. Katere so največje ovire, s katerimi se podjetniki srečujejo pri razvoju podjetja?

»Iz naših izkušenj in pogovorov s podjetniki vidimo, da je eden od glavnih izzivov pri odločitvi za samostojno podjetniško pot, čeprav imajo odlično strokovno podlago in idejo, predvsem pomanjkanje specifičnih strokovnih znanj. In prav ta pridobijo v okviru našega programa PONI LUR. Seveda pa prehod iz varnega okolja programa na samostojno pot prinaša nove izzive in neznanke, prav tako pa se naši podjetniki, kot vsi drugi v Sloveniji, srečujejo s širšimi izzivi, kot je na primer dostop do nadaljnjega financiranja.«

5. Kateri izzivi se največkrat pojavljajo pri privabljanju ključnih kadrov?

»Čeprav naši podjetniki šele začenjajo svojo pot, opažamo, da se pri razmišljanju o prihodnji rasti in zaposlovanju soočajo s podobnimi izzivi kot večina startupov. To so predvsem omejena finančna sredstva za privabljanje najboljših talentov, negotovost, ki jo prinaša novo podjetje, in močna konkurenca na trgu dela. Naš program jih sicer opremi z znanjem za vodenje, a gradnja ekipe v zgodnji fazi ostaja pomemben izziv.«

6. Kako pomembno je mentorstvo pri razvoju podjetnikov v vaši organizaciji?

»Mentorstvo je absolutno eden od temeljev našega programa. Verjamemo, da je kombinacija strukturiranega znanja in individualne podpore izkušenih mentorjev ključna za uspeh. Naši udeleženci imajo dostop do široke mreže notranjih in zunanjih mentorjev ter strokovnjakov, ki jim ne pomagajo le pri razvoju poslovnega modela, ampak jim dajejo tudi samozavest in spodbudo, da resnično stopijo na samostojno podjetniško pot.«

7. Katere kompetence pri mentorjih se vam zdijo najpomembnejše?

»Pri izbiri mentorjev smo zelo pozorni na njihove kompetence. Najpomembnejše se nam zdijo predvsem praktične, relevantne in nedavne izkušnje z delom v podjetniškem okolju, še posebej s startupi. Iščejo ljudi, ki ne le poznajo teorijo, ampak so sami šli skozi podobne izžive. Ključno je tudi, da so dobri komunikatorji, znajo predajati znanje in imajo osebnostne lastnosti, primerne za svetovanje – da znajo poslušati, usmerjati in motivirati. Seveda pa sta pomembni tudi njihova zanesljivost in razpoložljivost za delo z udeleženci.«

8. Kako vaša organizacija uporablja tehnologijo za izboljšanje podpornih programov?

»Tehnologijo vključujemo na več načinov. Prvič, znanje o uporabi informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) je pomemben del našega učnega programa, saj je to danes nujno za vsakega podjetnika. Drugič, tehnologijo uporabljamo za lažjo komunikacijo in dostopnost – na primer za spletne informativne dneve ali za objavo vseh relevantnih informacij na naši spletni strani.«

9. Kako merite uspešnost podpornih programov v vaši organizaciji?

»Uspešnost našega programa merimo predvsem z zelo konkretnim kazalnikom: številom podjetij, ki jih naši udeleženci ustanovijo po zaključku programa. Naš cilj je, da jih vsaj 30 % uspešno stopi na samostojno podjetniško pot, in veseli smo, da ta cilj redno dosegamo oziroma presegamo. Seveda spremljamo tudi druge kazalnike, kot sta število vključenih oseb in število izdelanih poslovnih načrtov in razvitih produktov, ter zbiramo osnovne statistične podatke o udeležencih.«

10. Kakšen vpliv ima organizacijska klima na uspešnost podpornih programov?

»Verjamemo, da je pozitivna in podporna klima znotraj naše organizacije ključna za uspeh programov, kot je PONI LUR. Prižadevamo si ustvariti okolje, kjer se tako naša ekipa kot tudi udeleženci počutijo motivirane, podprte in spodbujene k sodelovanju, čeprav so z nami le štiri mesece. Prepričani smo, da se dobra interna klima odraža tudi navzven – v kakovosti izvedbe programa in v pozitivni izkušnji za naše bodoče podjetnike. Naj omenim, da vsem udeležencem nudimo podporo in različne možnosti promocije in povezovanja tudi, ko program uspešno zaključijo, kar se je izkazalo za zelo učinkovito.«

11. Kako bi lahko izboljšali podporne programe za podjetnike?

»Nenehno iščemo načine za izboljšanje naših programov. Razmišljamo o krepitvi podpore udeležencem tudi po zaključku formalnega dela programa, na primer pri iskanju nadaljnjega financiranja ali prvih zaposlitev. Prav tako vidimo potencial v še tesnejši integraciji sodobnih tehnologij v sam proces usposabljanja in mentorstva. Vedno prisluhnemo tudi potrebam trga in naših udeležencev, zato razmišljamo o morebitni večji specializaciji ali poudarku na aktualnih temah, kot sta digitalizacija in trajnostni razvoj.«

12. Kako vidite prihodnost podpornih programov za podjetnike v naslednjih petih letih?

»Prihodnost programa PONI LUR vidimo zelo pozitivno. Imamo zagotovljeno podporo in financiranje za izvajanje vse do konca leta 2029, kar nam daje stabilnost in omogoča dolgoročno načrtovanje. Model PONI se je izkazal za uspešnega in uživa podporo na nacionalni ravni. V prihodnjih petih letih bomo nadaljevali z našim preverjenim pristopom, hkrati pa bomo program še naprej razvijali v skladu z našo regionalno vizijo – »Inovativna. Zelena. Povezana.« – ter se prilagajali novim trendom in potrebam podjetnikov.«

13. Kakšen je odnos vaše organizacije do trajnostnega podjetništva in kako ga podpirate?

»Trajnostnost je ena od ključnih usmeritev naše razvojne agencije, kar odraža tudi naša vizija »Inovativna. Zelena. Povezana.« Aktivno spodbujamo trajnostni razvoj v regiji, na primer s projekti trajnostne mobilnosti in učinkovite rabe virov. To ustvarja splošno okolje, ki je bolj naklonjeno tudi trajnostnim poslovnim idejam. Čeprav trajnostnost morda ni izrecno ločen modul v programu PONI LUR, spodbujamo udeležence, da razmišljajo tudi o okoljskih in družbenih vidikih svojih poslovnih modelov, in veseli smo, ko vidimo, da se razvijajo tudi izrazito trajnostno naravnane ideje.«

14. Kakšen je odziv podjetnikov na podporne programe – kateri vidiki se jim zdijo najbolj koristni?

»Čeprav nimamo formalnih anket o zadovoljstvu, je odziv na program PONI LUR izjemno pozitiven, kar najbolje kaže visoka stopnja udeležencev, ki po programu dejansko ustanovijo svoje podjetje. Tudi dejstvo, da program nadaljujemo z okrepljenimi sredstvi, govori samo zase. Iz pogovorov z udeleženci in glede na poudarke programa sklepamo, da najbolj cenijo kombinacijo pridobljenega praktičnega znanja, finančne varnosti, ki jo nudi zaposlitev, individualne podpore mentorjev ter priložnosti za mreženje.«

15. Kateri so največji izzivi, s katerimi se srečujete pri izvajanju podpornih programov?

»Vsak program prinaša svoje izzive. Pri PONI LUR je eden od izzivov zagotovo delo z zelo raznoliko skupino udeležencev, ki prihajajo z različnimi predznanji in idejami – trudimo se, da program prilagodimo tako, da je koristen za vse. Pomembno je tudi ohranjati visoko stopnjo uspešnosti, torej čim več ustanovljenih podjetij. Seveda pa sta stalna izziva tudi ohranjanje ažurne in relevantne vsebine programa glede na hitro spreminjajoče se poslovno okolje in učinkovito upravljanje pričakovanj udeležencev.«

4 Razprava

4.1 Raziskovalna vprašanja

RV1: Kako kadrovsko podporno okolje vpliva na razvoj podjetnikov?

Namen raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, v kolikšni meri kadrovsko podporno okolje (npr. mentorstvo, izobraževanje, svetovanje, mreženje idr.) prispeva k podjetniškemu razvoju. Na podlagi rezultatov smo izvedeli, kako podjetniki dojemajo učinkovitost teh programov in ali jih ocenjujejo kot koristne za lasten razvoj.

Raziskava je temeljila na anketnem vprašalniku, ki je bil razdeljen med 56 podjetnikov, ki so bili oz. so še vedno del programov, in odgovorih, ki smo jih pridobili z intervjujem. Kvantitativni del raziskave smo opravili z orodjem za statistične analize SPSS. Anketiranci (tabela 3.27) so ocenili splošno zadovoljstvo s podpornimi programi ($M=4,11$ in std. odklon $0,779$) in vpliv podpornega okolja na podjetniški razvoj ($M=3,95$ in std. odklon $0,773$).

Rezultati (tabela 3.28) kažejo, da podjetniki dokaj pozitivno ocenjujejo podperne programe, kar kaže na zadovoljstvo z obstoječimi podpornimi storitvami. Hkrati pa nekoliko nižja ocena vpliva na podjetniški razvoj kaže, da obstaja prostor za izboljšave. Std. odklon pri obeh vprašanjih kaže, da so anketiranci odgovarjali precej skladno, brez velikih odstopanj od povprečja. Zaključimo lahko, da je med udeleženci visoka stopnja zadovoljstva, vendar pa programi morda ne dosegajo polnega potenciala pri neposrednem razvoju podjetnikov.

Na podlagi odgovorov, ki smo jih pridobili z intervjujem, lahko potrdimo podatke iz ankete. Izvajalci programov se zavedajo pozitivnega vpliva na razvoj podjetniškega ekosistema kot celote. Kot smo že omenili, podjetniki prepoznajo vrednost podpore in so z njo zadovoljni, vendar pa na njihov razvoj nedvomno vpliva tudi prehod iz varnega okolja podpornih programov na samostojno podjetniško pot, kar se kaže v nekoliko nižji povprečni oceni ($M=3,95$).

Strokovnjaki stremijo k nenehnim izboljšavam, da bi še naprej lahko zagotavljali kakovostno izvajanje podpornih programov. V prihodnosti se kažejo priložnosti za krepitev podpore po zaključku formalnega dela in posodobitve na področju tehnologije. Pobude za izboljšave se kažejo tudi na področju pridobivanja strokovnih znanj, ki bodo v prihodnosti nepogrešljiva. Naša priporočila so namenjena predvsem izboljšanju vpliva podpornih programov na razvoj podjetnikov.

- Individualen pristop – poudarek na personalizaciji programov.
- Podpora pri prehodu iz varnega okolja v samostojnost – oblikovanje programa, ki bi podjetnike celostno pripravil na izzive po zaključku programov (npr. poglobljeno poslovno načrtovanje, psihološka priprava, krizno upravljanje idr.).
- Spremljanje dolgoročnega razvoja – zbiranje povratnih informacij v večletnem obdobju (npr., od 1 do 3 let po zaključku).

RV2: Kakšen vpliv imajo podporni programi pri zaposlovanju in ohranitvi ključnih kadrov?

Raziskovalno vprašanje smo postavili, da bi ugotovili, kako pomembni so podporni programi pri zaposlovanju in zadrževanju ključnih kadrov. Sodobno poslovno okolje se sooča z izzivi, kako privabiti talente, saj podjetja tekmujejo za kompetentne strokovnjake, zato smo želeli raziskati vlogo podpornih programov pri opredelitvi kadrovske strategije.

Anketiranci so na petstopenjski lestvici ocenjevali pomembnost podpornih programov (od nepomembno do zelo pomembno). Odgovore je podalo 56 anketirancev, podatke pa smo analizirali s programom SPSS, pri čemer smo izračunali povprečje, std. odklon in frekvenčno porazdelitev. Ugotovili smo, da povprečna ocena pomembnosti podpornih programov znaša 3,73, kar pomeni, da so jih anketiranci ocenili kot nadpovprečno pomembne. Std. odklon znaša 0,924, kar kaže na zmerno razpršenost odgovorov. To pomeni, da je večina udeležencev odgovorila podobno, vendar pa obstajajo nekatera odstopanja (tabela 3.29).

Največ anketirancev (44,6 odstotka) je podporne programe ocenilo kot pomembne, sledi ocena srednje pomembni (26,8 odstotka), zelo pomembni pa so po mnenju 19,6 odstotka anketirancev. Le 5,3 odstotka jih meni, da so programi pri

zaposlovanju ključnih kadrov malo pomembni ali nepomembni, kar pomeni, da večina zaznava njihovo vrednost (tabela 3.30).

Odgovori iz intervjuja kažejo, da udeleženci programov pogosto nimajo dovolj finančnih sredstev za zaposlitev ključnega kadra, zato je ustanovitev ekipe ključen izziv v začetnih fazah podjetniške poti. Podporno okolje udeležencem nudi ključne elemente, ki so pomembni pri razumevanju kadrovskih potreb. Kljub temu pa se poleg pomanjkanja finančnih sredstev srečujejo še z negotovostjo, zaradi katere se talenti težje odločajo, ali bodo sprejeli delo v novonastalem podjetju, in močno konkurenco v boju za talentirane posameznike.

V nadaljevanju navajamo predloga za izboljšave:

- spodbujanje sodelovanja med udeleženci z istih področij – soustanoviteljstvo podjetja, sodelovanje v začetnih fazah podjetništva;
- kadrovske delavnice na temo zaposlovanja ključnih kadrov – kako z omejenimi sredstvi privabiti talente.

RV3: Kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so ključne kompetence mentorjev?

Tretje raziskovalno vprašanje smo postavili, da bi ugotovili, kakšen vpliv ima mentorstvo na podjetniški razvoj in katere so tiste ključne kompetence, ki jih mora imeti mentor. Odgovore smo dobili tako od udeležencev kot tudi od vodstva, jih primerjali in tako dobili želene odgovore.

S prvim anketnim vprašanjem, ki se nanaša na temo mentorstva, so bili anketiranci vprašani, ali so imeli dodeljenega mentorja. Na vprašanje je odgovorilo 56 oseb, od teh jih je 94,6 odstotka imelo dodeljenega mentorja, 5,4 odstotka pa ne (tabela 3.31). Na podlagi tega lahko zaključimo, da je dodeljevanje mentorja pogosta praksa znotraj podpornih programov, kar lahko pomeni, da se vodstvo RRA LUR zaveda pomembnosti mentorskega pristopa pri razvoju ali nadgradnji podjetniške ideje.

Z vprašanjem, ki se nanaša na oceno vpliva mentorstva na podjetniški razvoj, smo želeli ugotoviti, kako anketiranci dojemajo mentorstvo in v kolikšni meri je po njihovem mnenju to vplivalo na njihov razvoj (tabela 3.32). Odgovori so bili podani

na lestvici od 1 do 5 (od nekoristen do zelo koristen). Rezultati kažejo, da povprečna ocena znaša 4,07, kar nam kaže, da ima po mnenju anketirancev mentorstvo pozitiven vpliv na podjetniški razvoj.

Kot zelo koristno ali koristno je mentorstvo ocenilo 80,3 odstotka udeležencev, srednje koristno je po mnenju 12,5 odstotka, malo koristno pa za 7,1 odstotka udeležencev. Rezultati kažejo visoko zaznano vrednost mentorstva, kar pomeni, da mentorji pomembno prispevajo pri razvoju podjetniških spretnosti (tabela 3.33).

Pri tretjem anketnem vprašanju v sklopu mentorstva so anketiranci ocenili različne kompetence mentorjev (tabela 3.34). Vse ocenjene kompetence imajo visoke povprečne vrednosti (nad 4), kar kaže, da so vse prepoznali kot pomembne. Med najpomembnejše kompetence spadajo podjetniške izkušnje, prenos znanja, komunikacijske veščine ter zaupanje in diskretnost. Sledijo nekoliko nižje, a še vedno visoko ocenjene kompetence, ki vključujejo sposobnost motiviranja, čustveno inteligenco, organizacijske veščine, psihološko podporo in vodstvene sposobnosti, ki so bile najnižje na lestvici.

Kvalitativni vpogled nam je pokazal, da organizacija vidi mentorstvo kot ključni element podjetniške podpore. Izpostavili so vrednost kombinacije strukturiranega znanja in individualne podpore mentorjev. Med najpomembnejše kompetence mentorjev uvrščajo praktične in aktualne podjetniške izkušnje, komunikacijske spretnosti in sposobnosti prenosa znanja. Poudarek je tudi na osebnostnih lastnostih, da znajo varovance poslušati, motivirati in jih usmerjati na njihovi podjetniški poti. Med pomembne kompetence so uvrstili tudi zanesljivost, ki daje občutek varnosti, in razpoložljivost, ki podjetnikom daje občutek, da niso sami, kadar se pojavijo izzivi.

Glede na pridobljene podatke lahko zaključimo, da je povezava med kvantitativnimi in kvalitativnimi rezultati očitna. To, kar organizacija poudarja v intervjuju, se potrjuje tudi v anketnih podatkih. To potrjuje, da dobro zasnovano mentorstvo, ki vključuje ustrezne kompetence in znanja, pomembno prispeva k razvoju podjetniških veščin in samozvesti udeležencev.

Programi že zdaj veliko pozornosti namenjajo individualnem razvoju udeležencev, a so anketiranci v odprtem odgovoru večkrat izrazili željo po še večji meri prilagojenega pristopa in večjem številu ur, namenjenih mentorstvu. Na tem mestu bi svetovali razširitev mentorskih kapacitet, s čimer bi se lahko še dodatno okrepila učinkovitost podpore in zadovoljstvo udeležencev.

RV4: Ali so podporni programi povezani z dolgoročnim uspehom podjetja?

Raziskovalno vprašanje smo oblikovali, da bi ugotovili, v kolikšni meri udeleženci podpornih programov zaznavajo vpliv podpornih mehanizmov na dolgoročno uspešnost podjetja. Glede na to, da so za podporne programe pogosto potrebna znatna finančna in kadrovska sredstva, želimo razmeti, ali jih podjetniki dejansko prepoznajo kot koristne.

Na vprašanje je odgovarjalo 56 anketirancev, ki so na lestvici od 1 do 5 (nepomembno do zelo pomembno) podali povprečno oceno 4,27 (tabela 3.35). Nihče od udeležencev ni izbral nizkih ocen (1 in 2), kar pomeni, da ni bilo izrazitega nestrinjanja, temveč se mnenja večinoma gibljejo med srednje pomembnim in zelo pomembnim. Relativno nizek std. odklon (0,726) kaže, da so mnenja anketirancev dokaj usklajena, kar dodatno potrjuje splošno sprejeto prepričanje o pozitivni povezavi med podpornimi programi in dolgoročnim uspehom.

Rezultati kažejo (tabela 3.36), da 42,9 odstotka anketirancev meni, da so podporni programi v povezavi z dolgoročnim uspehom zelo pomembni. Kot pomembne jih ocenjuje 41,1 odstotka, preostalih 16,1 odstotka pa jih vidi kot srednje pomembne. Skupno je kar 84 odstotkov anketirancev prepričanih v visoko stopnjo vpliva, kar dodatno utrjuje povprečno oceno (4,27).

Kvalitativni odgovor potrjuje pomen podpornih programov, saj uspešnost merijo z dejanskimi podjetniškimi izidi. Redno doseganje ali celo preseganje zastavljenega cilja, da 30 odstotkov udeležencev programov ustanovi podjetje, kaže, da programi ustvarjajo konkretne in merljive rezultate, kar dopolnjuje kvantitativne ugotovitve.

Demografski del ankete vsebuje tudi vprašanje o tem, koliko časa so že podjetniki. Podatki kažejo (tabela 3.5), da ima velika večina udeležencev zelo kratko podjetniško pot. Kar 23 od 56 oseb (41 odstotkov) ima manj kot eno leto podjetniških izkušenj

(0–0,75 let). Skupno ima 67,9 odstotka anketirancev manj kot dve leti podjetniških izkušenj. Le 8 oseb (14,3 odstotka) ima za seboj več kot 5 let podjetniške poti, kar pomeni, da je delež izkušenih podjetnikov relativno majhen.

Glede na to, da so anketiranci večinoma relativno kratek čas na podjetniški poti, ne moremo odgovoriti na to, kakšna je povezava med dolgoročnim uspehom podjetja in podpornimi programi. Težko bi zanesljivo govorili o dolgoročnem uspehu podjetij, saj večina podjetnikov še ni prešla skozi ključne razvojne faze, ki bi omogočale merjenje dolgoročnega učinka podpornih programov.

Če bi se želeli bolj poglobiti v to tematiko, bi bilo potrebno dolgoročno spremljanje uspešnosti. Predvidevamo, da so bili odgovori večinoma podani na podlagi prepričanj in ne dejanske ocene dolgoročne uspešnosti. Poleg tega pa bi za realno oceno morali opredeliti obdobje, v katerem bi lahko rekli, da je podjetje dolgoročno uspešno (npr. 5 let in več).

Pri dolgoročnem spremljanju uspešnosti pa se pojavlja več omejitev. Ena od glavnih omejitev je nizka pripravljenost udeležencev, da po zaključku programa ostanejo v stiku in delijo podatke o svojem napredku, kar otežuje zbiranje zanesljivih informacij. Poleg tega se kazalniki uspeha pogosto pojavijo šele po več letih, zato je težko določiti obdobje, v katerem bi se lahko štelo, da je podjetje dolgoročno uspešno. Omejitev pa predstavlja tudi pomanjkanje meril za dolgoročni uspeh, saj se ta lahko kaže na različnih ravneh, npr. finančna stabilnost, širitev podjetja idr.

RV5: Katere vrste kadrovske podpore podjetniki najpogosteje uporabljajo?

Razumevanje, katere vrste kadrovske podpore podjetniki dejansko najpogosteje uporabljajo, je ključnega pomena za oblikovanje učinkovitih strategij, ki spodbujajo podjetništvo in v svoje programe privabljajo nove udeležence. Ugotovitve lahko uporabimo kot osnovo za nadgradnjo ali razvoj novih programov, ki sledijo aktualnim podjetniškim trendom.

Anketiranci (56) so lahko izbrali več odgovorov glede programov, ki so se jih udeležili. Rezultati kvantitativne raziskave (tabela 3.37) kažejo, da so najpogosteje uporabljeni podporni programi podjetniški inkubatorji (38,9 odstotka), sledita mentorstvo s 27,8 odstotka in pomoč pri usposabljanju, ki jo je izbralo 15,3 odstotka

anketirancev. Udeleženci ankete so imeli na voljo tudi možnost »drugo«, kjer so sami vpisali, katerih programov, ki niso bili navedeni, so se udeležili. Vsi, ki so odgovarjali, so navedli program »PONI«, ki po vsebini spada med podjetniške inkubatorje, saj vključuje zaposlitev, mentorstvo in mreženje.

Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih podatkov jasno kaže, da so podjetniški inkubatorji (»PONI LUR«) najbolj zaželeni in učinkoviti obliki podpore. Ključne komponente uspeha programa so finančna varnost, ki je dosežena z zaposlitvijo med izvajanjem programa, mentorstvo, pridobivanje praktičnih znanj ter mreženje z drugimi podjetniki in institucijami. Pomembna komponenta je po našem mnenju tudi možnost coworkinga, ki udeležencem omogoča souporabo fizične infrastrukture.

Rezultati kažejo, da podjetniki ne potrebujejo zgolj enkratne finančne pomoči, temveč celovit pristop, ki vključuje različne komponente. Program »PONI LUR« je v tem smislu zgleden primer dobrega sistema. Pričakujemo, da bodo nadaljnji programi temeljili na teh uspešnih načelih. Predlagamo uvedbo formalnih evalvacijskih postopkov (npr. ankete o zadovoljstvu). Zavedamo se, da je eden od glavnih izzivov pri anketah nizka stopnja odziva, saj ljudje pogosto nimajo motivacije in časa ali pa menijo, da njihov odgovor nima vpliva. Za povečanje odzivnosti pri anketi o zadovoljstvu bi uporabili več pristopov:

- jasna predstavitev pomena ankete – pridobljene informacije so ključno orodje za nadgradnjo programov;
- kratek in pregleden anketni vprašalnik – dolge ankete odvrnejo anketirance od izpolnjevanja;
- anketiranje v zaključni fazi programa – udeleženci so še aktivno vključeni in bolj motivirani za sodelovanje.

4.2 Dodatne ugotovitve raziskave

Poleg raziskovalnih vprašanj so se med analizo anketnih in kvalitativnih podatkov izoblikovali tudi dodatni vpogledi, ki pomembno dopolnjujejo razumevanje delovanja podpornega okolja za podjetništvo. Gre za ugotovitve, ki sicer niso bile neposredni predmet raziskovalnih vprašanj, a razkrivajo pomembne rezultate, ki

ponujajo dragoceno izhodišče za oblikovanje podpornih programov. V nadaljevanju predstavljamo najpomembnejše ugotovitve, ki omogočajo celovit vpogled v podjetniško podporno okolje RRA LUR skozi perspektivo tako varovancev kot tudi vodstva.

Med drugim nas je zanimalo, kako enostavno je dostopati do informacij o podpornih programih. Na podlagi odgovorov anketirancev (tabela 3.7) ugotavljamo, da kar 23,3 odstotka udeležencev ocenjuje dostop kot težak, 46,4 odstotka pa kot srednje enostaven. Tudi pri zadnjem vprašanju (tabela 3.26) smo zaznali več odgovorov, pri katerih so anketiranci menili, da bi lahko bili programi bolje promovirani na različnih platformah.

Dotaknili smo se tudi prilagojenosti podpornih programov različnim stopnjam izkušenosti podjetnikov (tabela 3.10). Iz podatkov je razvidno, da jih 39,3 odstotka ocenjuje programe kot prilagojene, 17,9 odstotka pa kot zelo prilagojene. Skupno jih je 42,8 odstotka programe označilo kot srednje in minimalno prilagojene. Povzamemo lahko, da so programi večinoma uspešni pri prilagajanju različnim stopnjam znanja, a še vedno obstaja prostor za izboljšave. Mogoče bi bilo smiselno vsebine oblikovati glede na stopnje izkušenosti in ponuditi dodatne izbirne delavnice glede na potrebe posameznika ali skupine.

Na podlagi intervjuja z Dejanom Marinčičem ugotavljamo, da organizacija tehnologijo uporablja na dveh ključnih ravneh, in sicer v sklopu učnih programov ter kot orodje za komuniciranje in dostopnost. Anketiranci (tabela 3.22) so z odgovori potrdili, da večina udeležencev tehnologijo v podpornih programih dojema kot pozitivno izkušnjo. S tem lahko potrdimo, da ima digitalna podpora pomembno vlogo pri izboljšanju izkušnje v podpornih programih.

Zanimal nas je tudi vpliv organizacijske klime na uspešnost podpornih programov. Po mnenju svetovalca je organizacijska klima eden od ključnih dejavnikov uspešnosti. V organizaciji se zavestno gradi pozitivno in spodbujevalno okolje, v katerem se tako zaposleni kot tudi udeleženci počutijo motivirani. Pomembno je tudi, da se podpora podjetnikom ne preneha s koncem programa, temveč se nadaljuje na podlagi možnosti mreženja in promocije.

V širšo strategijo RRA LUR je umeščeno trajnostno podjetništvo, ki udeležence spodbuja k vključevanju okoljskih in družbenih vidikov v svoje poslovne modele. Z aktivno vlogo organizacije pri trajnostnih projektih v regiji se ustvarja podporno okolje za razvoj takšnih idej tudi med njenimi varovanci.

Med izzivi, ki se pojavljajo pri izvajanju programov, je Dejan Marinčič izpostavil delo z raznoliko skupino udeležencev, ohranjanje aktualnosti vsebin in upravljanje pričakovanj, ki jih imajo udeleženci. Organizacija se zaveda, da je za uspešnost programov pomembna njihova prilagodljivost, hkrati pa si prizadeva za ohranjanje visoke ravni ustanovljenih podjetij kot enega od glavnih kazalnikov učinka podpornih programov.

Prihodnost podpornih programov, še zlasti programa »PONI LUR«, je ocenjena kot zelo stabilna in obetavna. Zagotovljeno financiranje do leta 2029 omogoča dolgoročno načrtovanje in postopno nadgradnjo vsebin. Razvoj bo še naprej potekal v skladu z njihovo vizijo »Inovativna. Zelena. Povezana.« in preverjenim pristopom, ki se je izkazal za učinkovitega. Še naprej se bodo aktivno prilagajali novim trendom in potrebam podjetnikov. S tem želijo ohraniti visoko raven aktualnosti, učinkovitosti in uporabnosti svojih podpornih programov.

5 Zaključek

V sodobnem gospodarskem prostoru je podjetništvo temeljni steber razvoja, saj z ustvarjanjem novih priložnosti spodbuja gospodarsko dinamiko, inovacije in krepi konkurenčnost na trgu. V obdobju hitrih tehnoloških sprememb in nenehnega prilagajanja globalnim trendom pomen pridobiva sposobnost podjetij, da razvijajo ustvarjalne rešitve in se učinkovito odzivajo na potrebe trga. Kakovostni podporni programi ne zagotavljajo le pomoči pri začetnih korakih na podjetniški poti, temveč so strateški element v celotnem življenjskem ciklu podjetja.

V zaključku lahko povzamemo, da je raziskava celostno osvetlila obravnavano tematiko na podlagi temeljitega teoretičnega okvira, jasno opredeljene metodologije ter premišljeno kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih pristopov. Večplastna analiza nam je omogočila poglobljeno razumevanje obravnavanega problema in zanesljivejšo interpretacijo zbranih podatkov. Na podlagi izdelane

analize smo lahko odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja in dosegli osrednji cilj raziskave.

Pomemben doprinos raziskavi predstavlja oblikovanje konkretnih priporočil za nadgradnjo obstoječih podpornih programov oz. nekaterih njihovih elementov. Ta priporočila temeljijo na empiričnih ugotovitvah, pridobljenih iz raziskave in praktičnega okolja, kar jim daje dodatno vrednost in uporabnost v realnem okolju. Zavedamo se, da imajo določena priporočila omejitve (finančne, časovne idr.), vendar predstavljajo osnovo za snovanje dolgoročnih strategij.

Ugotovitve raziskave ne predstavljajo le temeljev za konkretne izboljšave na področju podpornih mehanizmov za podjetništvo, temveč tudi prispevajo k širšemu razumevanju izzivov, s katerimi se podjetniki srečujejo na različnih stopnjah razvoja svojih podjetij. Ob tem pa se odpira prostor za nadaljnje raziskave, zlasti na področju dolgoročnega spremljanja učinkov podpornih programov in njihovega vpliva na uspešnost podjetnikov. V nadaljnje raziskave bi bilo smiselno vključiti večji vzorec podjetnikov, kar bi omogočilo še bolj poglobljen vpogled v delovanje podpornih programov.

Dobro zasnovani podporni programi lahko pomembno prispevajo k spodbujanju gospodarskega razvoja tako na regionalni kot tudi na nacionalni ravni. Strategije, usmerjene v specifične potrebe podjetnikov, omogočajo boljši izkoristek razpoložljivih virov in podpirajo trajnostno rast podjetij. Ključno vlogo pri tem ima tesno sodelovanje med podpornimi institucijami in podjetniškim sektorjem, saj prav ta sinergija med akterji ustvarja spodbudno in razvojno naravnano poslovno okolje.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« z nazivom javnega razpisa »Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027«, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Iskrena zahvala gre tudi gospodu Dejanu Marinčiču, svetovalcu direktorice za podjetništvo in inovativnost, za njegovo pripravljenost za sodelovanje ter za izčrpne in dragocene odgovore, ki jih je podal v okviru intervjuja.

Literatura

- Abbajay, M. (2019). Mentoring Matters: Three Essential Elements Of Success. *Forbes*.
- Al-Hayan, R. F., & Al-Wattar, A. H. (2024). Elevating Public Sector HR: A Comprehensive Exploration of E-HRM Adoption Drivers and Impacts. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology (IRJIET)* 8(3), 64-73.
- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences* 13(3) 92.
- Amelia, O. (2025). From Startups to Enterprises: Entrepreneurship's Influence on Organizational Behaviour and HR Management.
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Troise, C., Santoro, G., & Rozsa, Z. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge* 9(4).
- Assessio. (2025). *Assessio*. Pridobljeno 23. 3 2025 iz 10 important HR trends shaping the workplace in 2025: <https://assessio.com/leadership/10-important-hr-trends-shaping-the-workplace-in-2025/>
- Awonuga, K. F., Mhlongo, N. Z., Olatoye, F. O., Ibeh, C. V., Elufioye, O. A., & Asuzu, O. F. (2024). Business incubators and their impact on startup success: A review in the USA. *International Journal of Science and Research Archive* 11(1), 1418-1432.
- Banka, M., Suplewska, I., Trzaskowska-Dmoch, A., & Boulange, P. (2023). Coworking Space vs. Support For Start-Ups Under Accelerator Programmes. *Procedia Computer Science* 225, 3736-3744.
- Basha, H. S., & Naik, V. R. (2025). Role of Business Incubators in Creating Entrepreneurial Eco-System: A Case Study. *International Journal of Innovative Research in Technology Basic and Applied Sciences* 11(9), 783-791.
- Bashir, M. (2023). Mentoring And Coaching: Building The Next Generation Of Leaders. *Forbes*.
- Berbegal-Mirabent, J. (2021). What Do We Know about Co-Working Spaces? Trends and Challenges Ahead. *Sustainability* 13(3).
- Bernthal, P. R., & Banister, E. N. (2020). The role of leadership in shaping a resilient culture. *People+Strategy* 43, 22-30.
- Carton, A. M. (2022). The Science of Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda . *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9, 61-93.
- Davidson, H. (2021). Rewiring Business Incubators For Success. *Forbes*.
- Davis, J. S., Sakwe, A. M., Ramesh, A., Lindsey, M. L., & Woods, L. (2023). How to be a GREAT mentor. *Adv Physiol Educ.* 47(3), 584-588.
- Deng, C., & Turner, N. (2024). Identifying key mentor characteristics for successful workplace mentoring relationships and programmes. *Personnel Review* 53(2), 580-604.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25(1), 36-62.
- Fulton, A. (2024). Transforming HR From Business Partners to Business Makers. *Forbes*.
- Ganeshan, M., & C, V. (2022). Trends and future of human resource management in the 21 st century. *Review of Management Accounting and Business Studies* 1(2), 17-21.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly* 31(1).
- Gino, F., Kouchaki, M., & Casciaro, T. (2016). Learn to Love Networking. *Harvard Business Review*.
- Gotian, R. (2024). 6 Essential Traits Of Exceptional Mentors—And How To Find Them. *Forbes*.
- Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2024). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organizational Dynamics*.
- Gul, S., Ali, A., Edwin, C. A., Anwar, M., & Najeeb, Z.-e.-H. (2021). HR-RELATED ENTREPRENEURSHIP CHALLENGES FACED BY FOOD SECTOR COMPANIES.

- Humanities & Social Sciences Reviews* 9(3), 1557-1565.
- RELATED_ENTREPRENEURSHIP_CHALLENGES_FACED_BY_FOOD_SECTOR_COMPANIES
- Hadley, C. N., Marks, B., & Wright, S. L. (2023). Research: How Coworking Spaces Impact Employee Well-Being. *Harvard Business Review*.
- Johns, J., Yates, E., Charnock, G., Pitts, F. H., Bozkurt, Ö., & Kaya, D. D. (2024). Coworking spaces and workplaces of the future: Critical perspectives on community, context and change. *European Management Review*.
- Kamalakannan, A. (2024). The Integration of Digital Transformation with Human Resource Management - A Theoretical Point of View. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*.
- Kelmendi, J., Shala, V., Krasniqi, D., & Beqiri, A. (2024). The influence of organizational culture and communication on leadership style. *General Management*, 215-224.
- Kenton, W. (2024). Investopedia. *Human Resources (HR): Meaning and Responsibilities*.
- Krishnaswamy, J., & Mostafiz, M. I. (2019). Challenges of Human Resource Leaders: A conceptualized research model.
- Lokaj, A. S., & Sadrija, T. L. (2020). Organizational culture influenced by leadership styles: the case of private businesses in Kosovo. *Problems and Perspectives in Management* 18(3), 306-314.
- LUR, R. r. (2025). O nas. Pridobljeno iz Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije : <https://rralur.si/agencija/o-nas/>
- Mariotti, I., Tomaz, E., Micek, G., & Méndez-Ortega, C. (2024). *Evolution of New Working Spaces*. Springer Nature. doi:<https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/88355>
- Myllymäki, D. (2021). Beyond the 'e-' in e-HRM: integrating a sociomaterial perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 32(12), 2563–2591.
- Omotoye, O. O., Abdulazeez, A. O., & Olusesi, L. D. (2022). Human Resource Management in Entrepreneurial Business: A Literature Review. *RUDN Journal of Public Administration* 9(1), 73-82.
- Pathirana, J. (1 2024). Introduction to sustainable HRM. doi:10.13140/RG.2.2.27467.77600
- Pelosse, G. (2023). HR Must Promote And Support Global Digital Literacy. *Forbes*.
- Potočan, V., & Nedelko, Z. (2022). *Management organizacij*. Maribor: Univerze v Mariboru.
- Prokopenko, O., Garafonova, O., & Zhosan, G. (2023). DIGITAL TOOLS IN HUMAN RESOURCEMANAGEMENT: HOW DIGITIZATION AFFECTSPERSONNEL MANAGEMENT. *Socio-economic relations in the digital society* 4(50), 84-94.
- Puspita-S, R. A. (2024). The Influence of Digital Technology on Human Resource Management Practice. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)* 1(1), 108-115.
- Ramar, N., & Magheswari, M. (2023). Business Incubators: The Genesis, Growth, and Innovation Exhilarating. *Shanlax International Journal of Management* 11(2), 70-73.
- Ravishankar, R. A. (2023). A Beginner's Guide to Networking. *Harvard Business Review*.
- Reffold, K. (2023). Three Ways HR Can Enable Business Growth. *Forbes*.
- Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental* 15, 1-21.
- Sarala, Riikka, M., & Vaara, E. (2020). Advancing organizational culture research: A review and roadmap for future research. *Journal of Management* 46(1), 1209-1247.
- Schutte, F., & Chauke, T. (2021). The Role and Effectiveness of Business Incubators in Growing Small Businesses: A Focus on the Manufacturing Industry. *Academy of Entrepreneurship Journal* 27(4S).
- Setrojoyo, S. M., Sutrisno, Suwandi, N., Darmo, I. S., & Astuti, N. (2023). Differences in Perceptions Between Small Businesses and Large Businesses on the Effectiveness of HR Management in Achieving Business Goals: Based on Field Evidence. *International Journal of Professional Business Review* 8(6).
- Shiferaw, R. M., & Birbirs, Z. A. (2025). Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Helixyon* 11(2).

- Shofiana, D., Hasbullah, F., Farida, I., & Larasati, F. (2025). Effective Recruitment Strategies in Modern Human Resources Management. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis* 8(1).
- Soni, R. (2023). The Art Of Networking: Five Ways To Build Connections That Matter. *Forbes*.
- Stolpe, M. (2. 10 2023). *What is Coworking?* Pridobljeno iz Industrious:
<https://www.industriousoffice.com/blog/research/what-is-coworking>
- Suazo, R. (b.d.). Corporate Startup Incubators: The Expert Guide.
- Subramanian, S. N., & Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector 5. *Project Leadership and Society*.
- Thamrin, S., Capnary, M. C., Agung, I., Dudin, A., Prakoso, B. H., & Siswayanti, N. (2024). Human Resource Management Problems in Startup Companies: Case Study . *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* 13(5), 198-216.
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitrega, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research* 163,113912.
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing* 34(4), 579-588.

O avtorjih

Vanja Kovačević je diplomirana organizatorka kadrovskih in izobraževalnih sistemov, ki zaključuje magistrski študij na Fakulteti za organizacijske vede. Njeno strokovno zanimanje je usmerjeno predvsem v področje medosebnih odnosov, pomen vseživljenjskega učenja in razvoj kadrovskih pristopov, ki prispevajo k boljšemu delovnemu okolju in organizacijski učinkovitosti. Z raziskovanjem želi prispevati k razumevanju sodobnih izzivov na področju človeških virov in spodbuditi razvoj dobrih praks v organizacijah. *Vanja Kovačević is a graduate organizer of HR and educational systems and is currently completing her master's studies at the Faculty of Organizational Sciences. Her professional interests focus primarily on interpersonal relationships, the importance of lifelong learning, and the development of HR practices that contribute to a positive work environment and organizational effectiveness. Through her research, she aims to deepen the understanding of contemporary challenges in human resource management and promote the implementation of best practices in organizations.*

Dr. **Miha Marič** je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vedenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah in znanstvenih monografij ter urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. *Miha Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.*

PRILOGA: Anketni vprašalnik: kadrovskepodporno okolje za podjetništvo

Spoštovani,

sem Vanja Kovačević, študentka Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru. V okviru sodelovanja z Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) pri projektne delu z naslovom »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« sem pripravila anketni vprašalnik, ki obsega 25 vprašanj.

Namen anketnega vprašalnika je pridobiti vpogled v izkušnje, mnenja in potrebe uporabnikov podpornih programov ter s tem prispevati k njihovemu izboljšanju. Anketa je popolnoma anonimna, odgovori pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene projekta. Za vaš čas, iskrene odgovore in prispevek k razvoju podjetniškega okolja se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Lepo vas pozdravljam,

Vanja Kovačević

I Demografska vprašanja

1. Spol?

- Ženska
- Moški
- Drugo

2. Starost? (Vpišite s številko)

3. Katere stopnje izobrazbe imate?

- I. Nedokončana osnovna šola

- II. Dokončana osnovna šola
 - III. Nižje poklicno izobraževanje (Trajanje: 2 leti)
 - IV. Srednje poklicno izobraževanje (Trajanje: 3 leta)
 - V. Srednje poklicno – tehnično izobraževanje, srednje tehnično oz. drugo strokovno izobraževanje in gimnazija
 - VI. Višješolski ali visokošolski strokovni program
 - VII. Magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)
 - VIII/1. Magisterij znanosti
 - VIII/2. Doktorat znanosti
4. Koliko časa ste že podjetnik? (Če je odgovor manj od 1, lahko z decimalkami npr. 0,5 leta)

_____ let

II Podporni programi in podjetništvo

5. V katerem podpornem programu ste sodelovali? (Možnih je več odgovorov)
- Svetovanje pri zaposlovanju
 - Pomoč pri usposabljanju
 - Finančna podpora
 - Povezovanje s kadrovskimi agencijami
 - Mentorstvo
 - Podjetniški inkubator
 - Drugo: _____
6. Kako enostavno je bilo dostopati do informacij o podpornih programih?
- Zelo težko
 - Težko
 - Srednje težko
 - Enostavno
 - Zelo enostavno

7. Kako jasno so bila podana navodila ali informacije v okviru podpornih programov?
 - Povsem nejasno
 - Nejasno
 - Srednje jasno
 - Jasno
 - Zelo jasno
8. Kako bi na splošno oceniti komunikacijo v okviru podpornih programov?
 - Povsem neučinkovita
 - Neučinkovita
 - Srednje učinkovita
 - Učinkovita
 - Zelo učinkovita
9. Ali so podporni programi prilagojeni različnim stopnjam izkušenosti podjetnikov in v kolikšni meri?
 - Niso prilagojeni
 - Minimalno prilagojeni
 - Srednje prilagojeni
 - Prilagojeni
 - Zelo prilagojeni
10. Kako bi ocenili vpliv programov na vaše vsakdanje delo?
 - Ni vpliva
 - Majhen vpliv
 - Srednji vpliv
 - Velik vpliv
 - Zelo velik vpliv

11. Kako ocenjujete pomen podpornih programov pri zaposlovanju ključnih kadrov?
- Nepomembno
 - Malo pomembno
 - Srednje pomembno
 - Pomembno
 - Zelo pomembno
12. Kako močno je podporno okolje vplivalo na vaš podjetniški razvoj?
- Ni vplivalo
 - Majhen vpliv
 - Srednji vpliv
 - Močan vpliv
 - Zelo močan vpliv
13. Ali je sodelovanje v podpornih programih spodbudilo vaše razmišljanje o osebnem in/ali kariernem razvoju?
- Da
 - Ne
14. Ste po sodelovanju v programih pokazali večjo iniciativo za učenje in izboljšave v svojem delu?
- Da
 - Ne

15. Katera vrsta kadrovske podpore vam je bila v podpornih programih najbolj koristna? (1 – ni koristna, 2 – najmanj koristna, 3 – srednje koristna, 4 – koristna, 5 – zelo koristna)

	1	2	3	4	5
Svetovanje pri zaposlovanju					
Pomoč pri usposabljanju					
Finančna podpora					
Povezovanje s kadrovskimi agencijami					
Mentorstvo					
Podjetniški inkubator					

16. Na lestvici od 1 do 5 ocenite kakšen vpliv imajo navedeni izzivi pri privabljanju ključnih kadrov? (1 – ni vpliva, 2 – minimalen vpliv, 3 – srednji vpliv, 4 – velik vpliv, 5 – zelo velik vpliv)

	1	2	3	4	5
Pomanjkanje ustreznih kandidatov					
Visoki stroški zaposlovanja					
Pomanjkanje podpore pri usposabljanju					
Zahteve kandidatov					
Neustrezna plačna politika					
Napačni kanali za iskanje kadrov					

III Mentorstvo in podjetniško podporno okolje

17. Ste imeli dodeljenega mentorja v okviru podpornega programa?

- Da
- Ne

18. Kako bi ocenili kakovost podpore s strani mentorja ali drugega strokovnjaka?

- Zelo slaba
- Slaba
- Srednje
- Dobra
- Odlična

19. Kako ocenjujete vpliv mentorstva na vaš podjetniški razvoj?

- Nekoristen
- Malo koristen
- Srednje koristen
- Koristen
- Zelo koristen

20. Na lestvici od 1 do 5 ocenite katere kompetence mentorjev so bile za vas najbolj koristne? (1 – ni koristna, 2 – najmanj koristna, 3 – srednje koristna, 4 – koristna, 5 – zelo koristna)

	1	2	3	4	5
Vodstvene spretnosti					
Podjetniške izkušnje					
Psihološka podpora					
Prenos znanja					
Zaupanje in diskretnost					
Motivacijske sposobnosti					
Organizacijske veščine					
Čustvena inteligenca					
Komunikacijske veščine					

IV. Tehnologija in podporni programi

21. Kako tehnologija (spletne platforme, digitalna orodja, komunikacijski kanali), ki je uporabljena v podpornih programih, izboljšuje vašo izkušnjo?

- Zelo slabo
- Slabo
- Srednje
- Dobro
- Zelo dobro

22. Na lestvici od 1 do 5 navedite kako pogosto ste navedene tehnološke rešitve uporabljali v okviru podpornih programov? (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto)

	1	2	3	4	5
Spletni tečaji					
Orodja za upravljanje poslovanja					
Platforme za komunikacijo in sodelovanje (npr. MS Teams, Zoom)					
Orodja za zbiranje povratnih informacij (npr. ankete, ocena zadovoljstva)					

V. Zaključni del

23. Kako pomembni se vam zdijo podporni programi za dolgoročni uspeh podjetja?

- Nepomembni
- Malo pomembni
- Srednje pomembni
- Pomembni
- Zelo pomembni

24. Kako ocenjujete splošno zadovoljstvo s podpornimi programi?

- Zelo nezadovoljni
- Nezadovoljni
- Srednje
- Zadovoljni
- Zelo zadovoljni

25. Kaj bi po vašem mnenju najbolj izboljšalo obstoječe podporne programe?

[illegible]