

# Žensko podjetništvo in pozitivna psihologija na primeru slovenskega podjetja, Posestva Šalehar

**Petra Šalehar**

e-pošta: salehar.petra@gmail.com

---

## Povzetek

Namen prispevka je s pomočjo teoretičnega proučevanja obstoječe literature povezati konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala in ženskega podjetništva, ter predstaviti rezultate raziskave in oblikovati priporočila za podjetje. S pomočjo aktualnih in ključnih znanstvenih prispevkov s tega področja v prispevku predstavim povezavo med konstruktoma: ženskim podjetništvom in pozitivnim psihološkim kapitalom. Osnovni cilj je raziskati področje med konstruktoma, ter prikazati povezavo med njima, in sicer na primeru slovenskega podjetja, Posestva Šalehar.

**Ključne besede:** žensko podjetništvo, pozitivni psihološki kapital, zgodovina ženskega podjetništva;

---

## 1 Uvod

Ženske so po naravi drugačne, zato je mogoče sklepati, da tudi delujejo in vodijo drugače kot njihovi moški kolegi. Za odprtje lastnega podjetja se odločajo na podlagi drugačnih motivacijskih razlogov kot njihovi moški kolegi. Zaradi razlikosti med spoloma ter dožemanja družbe, dostopnosti do kapitala ter ostalih razlik ni zmotno predvidevati, da se razlikuje tudi način vodenja podjetja. Pogosto se ženskam pripisuje interaktivni način vodenja ter vodenje na podlagi pozitivnega psihološkega kapitala. V prispevku je **preučeno žensko podjetništvo in pozitivni psihološki kapital ter predstavljena povezava med konstruktoma preko vodenja**. Skozi raziskavo je bil cilj preučiti ali obstajajo elementi ženskega podjetništva v proučevanem podjetju ter **ali voditeljice vodijo na podlagi osnov pozitivnega psihološkega kapitala**. Po celem svetu se vedno več žensk odloča za ustanovitev lastnega podjetja. V splošnem je participacija žensk v podjetništvu precej manjša od moških v skoraj vseh svetovnih družbah. Odstotek žensk v Sloveniji, ki se odločajo za ustanovitev lastnega podjetja je manjši kot drugod po Evropi (Gupta, Goktan, & Gunay, 2014, str. 273). Področje ženskega podjetništva v povezavi s

pozitivnem psihološkem kapitalom je manj raziskana tema, še redkeje pa se raziskovalci osredotočajo na povezavo obeh pojmov preko vodenja. Pojem **pozitivni psihološki kapital** se nanaša na psihološke prednosti, kot so **upanje, življenjski optimizem, odpornost, spiritualnost in učinkovitost** (Riaz, Riaz, & Batool, 2014, str. 102).

## 2 Motivi podjetnic za ustanovitev podjetja

Motivi za ustanovitev podjetja se pri vsaki posameznici razlikujejo (Kamal, Wojuoud & Rana, 2009, str. 232). Soočajo se še z mnogimi ovirami med drugimi tudi z družinskimi obveznostmi. Kljub sodobnemu času se poleg gradnje uspešne kariere od žensk še vedno pričakuje, da bodo poskrbele za opravljanje levjega deleža gospodinjskih del. Mnoge izvor za ustanovitev lastnega podjetja najdejo v nezaposlenosti. Te motive imenujemo t.i. **faktorji prisile** (Bruni, et al., 2004, str. 261) Lastno podjetje jim pomeni pot k finančno neodvisnemu življenju. Nasprotno od le- teh so t.i. **faktorji privlačnosti**, ki se izražajo v razvitejših gospodarstvih preko različnih spodbud, ki so na voljo s strani države. Tako so na

Tabela 1: Razlika med značilnostmi podjetnic in podjetnikov

Značilnost	Podjetnica	Podjetnik
Položaj v družini	Prvorojenka	Prvorojenec
Položaj družine v družbi	Srednji razred	Družinski samostojni posel
Stopnja izobrazbe	Nižja izobrazba	Višja izobrazba
Starost ob ustanovitvi	35-45 let	25-35 let
Prvi pomemben posel	V srednjih tridesetih ustvari prvi pomembni posel	V zgodnjih tridesetih ustvari prvi pomemben posel
Zaposlitvene izkušnje	Izkušnje na ravni srednjega managementa, storitveni ali na administrativni ravni	Priznan specialist ali nekdo, ki je imel velike dosežke na tem področju
Energetska raven	Navdušenje in zmerna raven energije	Navdušenje in veliko energije
Začetni problem	Pomanjkanje izkušenj in pridobitev kredita	Pridobitev kapitala in trženje
Največji problemi trenutnega poslovanja	Pomanjkanje izkušenj s finančnim planiranjem in slab poroštveni položaj	V trenutnem poslovanju se sooča s slabim poroštvom in upravljanja denarnega toka
Značilnost poslov	Manjši in novejši posli	Ni podatka

Vir: Prirejeno po P. Lewis, *The Search for an Authentic Enterprenaurial Identity: Difference and Professionalism among Women Business Owners*. 2013, str. 96-97.; B. Antončič, et al., *Podjetništvo*, 2002, str. 96-98.

voljo različne možnosti v obliki financ. Motiv lahko izhaja tudi iz nezmožnosti napredovanja v podjetju v katerem delajo, t.i. **efekt steklenega stropa**. Zavedajo se, da so v podjetju dosegle najvišjo možno pozicijo. Za njih predstavljajo ponujene državne spodbude pomembne možnosti.

### 3 Razlika med podjetnicami in podjetniki

Identiteta podjetnic temelji na spolni percepciji okolja ter socio-psiholoških lastnostih, ki jim jih pripisujejo. Temeljijo na družbenih stereotipih. Obstajajo vzporednice med ženskimi in moškimi podjetniki. Kljub temu pa prihaja do razlikovanj pri poslovnih izkušnjah in motivih za ustanovitev podjetja, ter podpori okolice pri podjetniški poti. Kratek pregled razlik značilnosti podjetnic in podjetnikov je predstavljen v spodnji Tabeli 1.

Podjetnice pričnejo poslovanje z manjšimi ekipami, so manj izobražene ter imajo manj izkušenj. Pogosto poslujejo iz nujnosti in se pretežno odločajo za nizko tehnološke panoge, njihova podjetja rastejo hitro in lahko pričakujemo, da bodo žensko ustanovljena podjetja dosegala večjo realizacijo prodaje kot moška (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 37-38).

### 4 Žensko podjetništvo skozi zgodovino

V celotni zgodovini človeštva so ženske skozi obdobja opravljale vloge, ki so jim bile privzgojene (Kanjuo, 1996, str. 56). V Tabeli 2 je prikazan kratek razvoj ženskega podjetništva in ženskega dela od leta 1900 do sedanjega časa.

Ženske lastnosti slonijo na navadah iz pradednine, oblikovanih v lovskih in nabiralnih skupnostih. V ponavljajočem procesu dela so pričele uživati (Kanjuo, 1996, str. 88). Te navade služijo ženski kot zgodovinska osnova za vrline potrebne v podjetništvu.

### 5 Ženske kot voditeljice

Medtem ko okolje postaja vedno bolj raznoliko, so se ženske prebile na področja, ki so po tradiciji moška. Za zadržanje managerske pozicije, morajo ženske najprej premagati status izločenosti, ter se nato pomeriti s strožimi zahtevami kot njihovi moški kolegi. Ob dosegu vodilne pozicije se morajo bolj spretno izogniti splošnem nasprotovanju (Moore et al., 2011, str. 222). **Ženske uporabljajo interaktiven pristop k vodenju** (vsi so potrebni), spodbujajo kreativnost, iščejo ravnotežje v avtoritativnem ukazovanju, kontroli obnašanja in več skupnega jezika s komunikacijskim stilom (Moore et al., 2011, str. 222). Interaktivni stil vodenja ima pozitiven učinek na skupinske dosežke pri reševanju težav, ko se soočajo s kompleksnimi ali spornimi težavami

Tabela 2: Razvoj ženskega podjetništva od leta 1900 do 2016

Obdobje	Zgodovina
<b>Od 1900 do 1929</b>	Vladala je napredna, feministična, potrošniška klima, ki je bila spodbudna za podjetnice. Žensko podjetništvo je pozitivno sprejeto. Pojavila se je osredotočenost na nežnejši spol, kot njihov primarni trg.
<b>Od 1930 do 1939</b>	V času t.i. velike depresije se je splošno stališče v družbi povezano z ženskim podjetništvom spremenilo. Družba je postala bolj tradicionalno usmerjena. Predvsem v Združenih državah Amerike je prevladalo mnenje o nezaželenosti ženskega dela. Z delom naj bi odžirale delo moškim.
<b>Od 1940 do 1945</b>	Med drugo svetovno vojno je mnogo žensk pričelo delati na moških delovnih mestih. S tem so zapolnile vrzel, ki je nastala zaradi odhoda moških v vojsko. Bolj patriotske ženske so v tem obdobju pričele s svojim podjetjem ter jih razvile v uspešna svetovno znana podjetja.
<b>Od 1946 do 1950</b>	S koncem druge svetovne vojne so bile ženske izrinjene iz medvojnih zaposlitev zaradi povratka vojakov iz bojišč. Mnoge med njimi so ustanovile svoja podjetja. Dodatno motivacijo so imele vojne vdove ali žene ranjencev, ter pozele odobravanje družbe.
<b>Od 1950 do 1960</b>	Družba je ženskam sporočala, da je njihova primarna vloga skrb za dom in družino. V tem obdobju so pričele izkoriščati svoje gospodinjske veščine za izgradnjo svojega podjetja ter jih opredelile kot koncept dobrega materinstva. Kljub temu so naletele na težave pri financiranju, saj jim banke pogosto niso posojale denarja.
<b>Od 1960 do 1979</b>	Spreminjajoča se kultura je povzročila porast ločitev. Osnovo za odprte podjetja so črpale iz svojih predhodnih pridobljenih znanj. V tem obdobju so bile obravnavane kot enakopravne podjetnikom. Bančne institucije so naletele na feministične težnje po zagotovitvi kapitala tudi podjetnicam.
<b>Od 1980 do 1990</b>	Družba in politika se prične zavedati, da so podjetnice ključna komponenta v nacionalni ekonomiji. Državni programi si prizadevajo zagotoviti sredstva za pričetek in rast podjetij. V Združenih državah Amerike so odpravili pogoj moškega sopolpisnika pri pridobivanju finančnega posojila. K razcvetu podjetnic v tem obdobju prispeva tudi razvoj tehnologije, dostopnost do spleta in računalnikov.
<b>Od 2000 do 2016</b>	Žensko podjetništvo je v porastu, kakor tudi število institucij, ki jih financira. V recesiji se podjetnice nagibajo k vitkejšim podjetjem ter k hišnim proizvodom.

Vir: Povzeto po National Women's History Museum, A Century of Entrepreneurial Women, 2015; T. Lamber, A history of women's jobs, 2014; A. Žižek et al., Ženske skozi zgodovino, 2004, str. 37.

(Moore et al., 2011, str. 224). Ko prevzamejo vodilni položaj, so pogosto ocenjene negativno, s strani obeh spolov. V kolikor prevzamejo tradicionalno ženske karakteristike (negovalne, nagnjene k skupini) so sprejete kot prijetne in posledično kot sposobne, drugače so sprejete kot ostre (Lewis, 2013, str. 254).

Razlike med moškim in žensko tvori več kot samo genski zapis, zato ženske (Lewis, 2013, str. 254, str. 255):

- vodijo preko izmenjave informacij, participacije in deljenja moči,
- zavračajo hierarhične odnose,
- dajejo prednost skupinskemu in bolj razumevajočemu pristopu,
- cenijo intuicijo in neodvisnost,
- bolj poudarjajo sodelovanje, mreženje in ideal samostojnosti.

Zastopniki razlik med moškim in ženskim trdijo, da se le te razvijejo že v otroštvu. Helgesova (Kanjuo, 1996, str. 47) trdi, da na tem temeljijo nadaljnje razlike v vodenju. Ženske pogosto uporabijo strukturo pajčvine, ki temelji na krožnem procesu ter vodijo iz centra. Tovrstno vodenje deluje

na podlagi intuicije, medtem ko moški vodijo preko hierarhične strukture.

## 6 Pozitivni psihološki kapital in vodenje

Pozitivna psihologija je preučevanje optimalnega delovanja človeka. Proučuje faktorje, ki dovoljujejo uspeh posameznikom in družbi (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi, & Haidt, 2007). Konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala zajema »kaj znaš« in »koga ter kaj poznaš«. Osredotočen je na »kdo si« ter »kaj lahko postaneš« (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006, str. 26). George (2005) pravi, da je v teh časih **potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednostmi in integriteto**. Znanje oblikuje identiteto vodje, ki je podkrepjena s strani vodstvenega ravnanja. Medtem, ko sta **karakter in znanje nujno potrebna, sama po sebi nista dovolj**. Vodja ne more biti učinkovit, dokler le tega ne uporabi v praksi. Tako je delovanje vodje neposredno

povezano z vplivom, ki ga ima na druge in z rezultati dela (Schoomaker, 2006, str. 1). **Kompetence vodje se razvijejo iz uravnotežene kombinacije institucionalnega študija, samorazvoja, treninga in profesionalnih izkušenj. Dosežki krepijo samozavest** zaposlenega za opravljanje specifičnih zadolžitvev, ki jih zahteva njihova zaposlitev. Kljub temu se morajo lotiti zahtevnih, toda dosegljivih nalog, ki prispevajo k razvoju posameznika (Luthans & Youssef, 2004, str. 154–155). V študiji Luthans in Youssef (Luthans & Youssef, 2004, 153) opredeljujeta **štiri elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Med njih uvrščajo samozavest, upanje, prožnost ter optimizem.** Zaposleni in vodje v podjetju bi morali razviti posamezne elemente pozitivnega psihološkega kapitala.

## 7 Vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala

Vodenje zahteva poznavanje taktik, tehničnih sistemov, organiziranja, managementa, teženj in potreb ljudi. Znanje oblikuje identiteto vodje, ki je podkrepjena s strani vodstvenega ravnanja. Karakter in znanje sta nujno potrebna, a sama po sebi nista dovolj. Vodja ne more biti učinkovit, dokler ne uporabi svojega znanja v praksi. Delovanje vodje je neposredno povezano z vplivom, ki ga ima na druge (Schoomaker, 2006, 1-1). V tabeli 3 je predstavljeno identificiranje ter razvijanje kompetenc vodenja.

Kompetence vodij se izboljšujejo skozi daljše časovno obdobje. Vodja osvoji osnove (vodi z zgledom in komunicira), ki jih neprestano nadgrajuje ter razširja in praktično (vodenje drugih, razširja vodenje) uporablja v vedno kompleksnejših situacijah. Iskati mora nove priložnosti za učenje,

spraševati, pridobivati nova znanja ter za kritiko svoje uspešnosti. Tovrsten življenjski pristop vodjem zagotavlja, da ostanejo in delujejo uspešno (Schoomaker, 2006, 2-7 in 2-8). Kompetence vodje se razvijejo iz uravnotežene kombinacije ustvarjanja in okolja, samorazvoja, treninga in širjenja profesionalnih izkušenj na druge vodje. Gradnja kompetenc sledi sistematičnemu postopnemu pristopu, izhajajoč iz obvladovanja individualnih kompetenc, ki jih uporabi in prilagodi situaciji (Schoomaker, 2006, str. 8).

## 8 Predstavitev podjetja

Prodajni program podjetja Vicos - zajema blagovni znamki - Posestvo Šalehar (zajema neživilske in živilske proizvode lastne proizvodnje) - ter Moja Koža (zajema uvoz moških kozmetičnih proizvodov). V nadaljevanju se bomo osredotočili na blagovno znamko Posestvo Šalehar. Nastala je iz želje po ponudbi pristnih naravnih proizvodov. Podjetje je bilo prvotno ustanovljeno kot popoldanski s.p. z namenom pridobitve dodatnega zaslužka, nato se je preoblikovalo v d.o.o.. Nekatere sestavine bodo pridobili na posestvu, ki je zaradi svoje osamljene lege več kot primerno tudi za gojenje eko, naravnih ali bio proizvodov. Posestvo zagotavlja dobro odskočno desko za nadaljnji razvoj njihove vizije, ki se glasi: »V 5 letih bomo postali eno izmed vodilnih podjetij v Sloveniji s proizvodnjo naravnih kozmetičnih izdelkov brez emulgatorjev«.

### 8.1 Kadrovska struktura in način vodenja

Na posestvu stalno aktivno delujeta dve osebi, ki skrbita za celoten proces (lastnica podjetja in

Tabela 3: Identificiranje kompetenc vodenja

	Vodenje drugih	Razširjeno vodenje	Vodenje z zgledom	Komunicira
<b>Vodi</b>	Zagotavlja cilj, namen in inspiracijo.	Gradi na zaupanju zunaj okvira avtoritete. Razume področje in omejitve, vpliva na pogajanja, gradi zavedanja, rešuje konflikte.	Kaže značaj. Vodi s samozavestjo v neugodnih pogojih. Izkazuje kompetence.	Aktivno posluša. Zagotavlja razumevanje.
<b>Razvija</b>	<b>Ustvarja pozitivno okolje</b> Ustvarja pogoje pozitivne klime. Gradi skupinsko delo in kohezijo. Kaže skrb za ljudi.	<b>Samorazvoj</b> Pripravljen je za pričakovane in nepričakovane izzive. Razširja znanje. Ohranja samozavedanje.	<b>Razvija vodje</b> Podpira profesionalni in osebni razvoj. Pomaga ljudem pri učenju. Svetuje, mentorira in inštruiraa. Gradi znanje in procese znotraj skupine.	

Vir: Povzeto po: Schoomaker, 2006, str. 2 – 8.

namestnica) in v podjetju nista zaposleni. Občasno so v proces vključen tudi solastniki posesti, t.i. razširjena družina. Največkrat dvakrat letno pomagajo pri živilskemu programu podjetja, odvisno od potreb podjetja. V procese se vpletajo tudi drugi ljudje, kot so prijatelji ali znanci lastnici, namestnici ali razširjeni družini. V nadaljevanju jih poimenujemo s pojmom »sodelujoči«. Navadno so zadolženi za pomoč pri neživilskem delu proizvodnje, predvsem ob povečanju naročil v prazničnem času. Ob povečanju obsega dela - se vodstvo preoblikuje. Nekateri osebe iz vrst sodelujočih prevzamejo vlogo t.i. občasne voditeljice. To so osebe, ki v podjetju pogosto pomagajo in dobro poznajo procese v podjetju.

V Posestvu Šalehar uporabljajo **interaktiven stil vodenja**, ki ga sproti prilagajajo različnim okoliščinam in potrebam. Konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala je vključen preko mehanizmov, s pomočjo katerih v podjetju vplivajo na sodelujoče. Vsaka sodelujoča je hkrati tudi voditeljica, katerih vodstveni stil izhaja iz karakteristik posameznice. Tovrsten nekonvencionalen pristop temelji na pajčevinastem nehierarhičnem vodenju. Vsaka voditeljica občasno prevzame vodstveno pozicijo in nastopi pred enako skupino sodelujočih. Katera bo prevzela vodstveno vlogo v določenem trenutku, je odvisno od delovnih nalog in potreb. V podjetju poskušajo narediti **korak naprej in skrbeti za zadovoljstvo posameznika** in njegovega uravnoteženega življenja. V kolikor posameznik tega nima, se njegova delovna vnema in produktivnost zmanjša. Oseba je izčrpana, nezadovoljstvo pa vpliva na vse sodelujoče.

## 9 Zasnova raziskovanja in metodologija

**Cilj raziskave** je bilo preveriti ali voditeljice v Posestvu Šalehar **izkazujejo značilnosti ženskega podjetništva ter ali vodijo preko elementov pozitivnega psihološkega kapitala**. S kvalitativno znanstveno – raziskovalnim pristopom je bilo analizirano stanje in na podlagi ugotovitev so pripravljena nadaljnja priporočila za podjetje. Žensko podjetništvo in pozitivni psihološki kapital sta bila ocenjevana na podlagi polstrukturiranega globinskega intervjuja in anketnega vprašalnika. Celotna raziskava je bila opravljena v obdobju enega meseca 2015. Okvir subjektivnega pogleda s strani voditeljic in sodelujočih je bil omiljen z metodo triangulacije. V prispevku se preverjajo tri hipoteze: **H1: V Posestvu Šalehar je prisoten element ženskega podjetništva, H2: V Posestvu Šalehar je prisoten pozitiven psihološki kapital, H3: V Posestvu Šalehar ženske vodijo preko pozitivnega psihološkega kapitala**. Z nekaterimi izstopajočimi sodelujočimi so se dodatno opravili poglobljeni globinski intervjuji.

## 10 Interpretacija rezultatov

Preko polstrukturiranega globinskega intervjuja je bilo ugotovljeno, da **voditeljice izražajo nekatere značilnosti ženskih podjetnic**, ki so prikazane v tabeli 4.

*Ocena lastnosti ženskih podjetnic (z vidika sodelujočih):* sodelujoči so zaznali, da jim voditeljice

**Tabela 4:** Značilnosti vodij ženskih podjetnic v podjetju

Značilnost	Podjetnica	Lastnica in pomočnice lastnice	Občasne voditeljice
Položaj v družini	Prvorojenka	DA	DA
Položaj družine v družbi	Srednji razred	DA	DA
Stopnja izobrazbe	Nižja izobrazba	DA	DA
Starost ob ustanovitvi	35-45 let	NE	DA
Prvi pomemben posel	V srednjih tridesetih ustvari prvi pomembni posel	NE	NE
Delovne izkušnje	Izkušnje na ravni srednjega managementa ali na administrativni ravni na tem področju	DA	DA
Energetska raven	Navdušenje in zmerna raven energije	DA	DA
Začetni problem	Pomanjkanje izkušenj in pridobitev kredita	DA	DA
Značilnost poslov	Manjši in novejši posli	DA	DA
Panoga in tip ustanovljenega podjetja	Storitve – izobraževanje, svetovanje ali odnosi z javnostmi	DA	DA

Tabela 5: Ugotavljanje splošnega počutja sodelujočih

Prožnost	Upanje
Sodelujoči - so jo deloma že izkazali v osnovnem vprašalniku o prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju. Ugotovljeno je bilo, da sodelujoči izkazujejo prožnost do stopnje, ko jim to še dovoljujejo njihove obveznosti.	Stanje upanja pri sodelujočih se je ocenilo na podlagi psihološkega vprašalnika z dodanimi vprašanji o pozitivnem psihološkem kapitalu. Ugotovljeno je bilo nadpovprečno stanje upanja sodelujočih. Prav tako so sodelujoči izrazili pomen svojih preteklih izkušenj.
Samozavest	Optimizem
V povprečju se sodelujoči ocenjujejo kot samozavestne osebe. Trditvi »v primeru, da ima stranka težavo, samozavestno stopim v stik z njo, da rešiva problem« in »odločno grem naprej« so sodelujoči ocenili enakovredno, kar nakazuje na uspešno in samostojno reševanje morebitnih težav, ki se pojavijo z opravljanjem delovnih zadolžitev.	Preko njega se oblikuje pozitivna identiteta podjetja. Ne-optimistično vzdušje bi imelo negativen vpliv na produktivnost ter nesodelovanja sodelujočih. Ugotovljeno je bilo visoko stanje optimizma, saj se skoraj vse trditve nahajajo v zgornji polovici ocenjevalne lestvice. Preko anketnih vprašalnikov smo ugotovili tudi najmanj optimistični osebi, s katerimi je bil izveden nestrukturiran poglobljen intervju. Izvor nezadovoljstva je tičal v obsegu dela, ki sta ga sodelujoča morala opraviti. S tem se je pokazala povezava med optimizmom in samozavestjo.

**pomagajo razvijati njihove sposobnosti.** Zaznali so, da so voditeljicam pomembni neformalni stiki in medčloveška povezava, imajo z njimi pristne odnose, kar nakazuje na pajčevinasto, interaktivno vodenja. Kljub temu so mnenja, da voditeljice premalo poznajo sodelujoče, njihove strahove in želje. Ocena *pozitivnega psihološkega kapitala (z vidika voditeljic in sodelujočih)*: vodilne osebe so izrazile mnenje, da morajo v podjetju **čim bolje zagotavljati vodenje na osnovah pozitivnega psihološkega kapitala**. Strinjale so se, da morajo delovati kot ena oseba pri aktivnem udejanjanje vedrega vzdušja. Rezultati so pokazali, da presegajo povprečne vrednosti pozitivnega psihološkega kapitala voditeljic. Vprašalniki so bili posredovani tudi sodelujočim, kjer so ocenili vodenje voditeljic. V večji meri ne prihaja do večjih razhajanj med samoocenjujočim in zaznanim stanjem pozitivnega psihološkega kapitala voditeljic. Voditeljice so se ocenile precej drugače kot jih zaznavajo sodelujoči v podjetju in sicer pri trditvi »voditeljice pomagajo drugim sodelujočim razvijati njihove sposobnosti«. Sodelujoči so jih ocenili višje. Hkrati so sodelujoči ocenili lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi. Precejšnja vrednost so pripisali trditvi »poznam svoje lastne vrednote«, ki kaže na to, da se sodelujoči smatrajo za strokovne. Najslabše so se ocenili pri trditvi »s podjetjem se poistovetim, da njihov interes za delo v podjetju ne izhaja iz zanimanja za naravne proizvode.

Ocena *dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala (z vidika sodelujočih)*; kot razvijanje sodelujočih imajo pomembno vlogo njihova samozavest, upanje, prožnost in optimizem. Preko vprašalnikov se je

želelo ugotoviti splošno počutje sodelujočih (Tabela 5).

V podjetju je raziskava pokazala prisotnost ženskega podjetništva, kot tudi pozitivnega psihološkega kapitala ter da voditeljice aktivno vodijo podjetje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala. Hkrati se je preko analize izkazalo, da nekateri **sodelujoči premalo poznajo voditeljice, zato je vez z njimi šibkejša.**

## 11 Priporočila vodstvu podjetja

Na podlagi izsledkov raziskave so vodstvu podjetja predlagani ukrepi. V bodoče bi morale v podjetju potekati več menjav vodij in sodelujočih ter skupine namensko premešati. Glavno vodilo vodstvu naj bo: dajte več, vložite več energije v sodelujoče in jih spoznajte. Smiselno je ugotoviti vrednote posameznika in njegov življenjski stil. Prav tako bi se voditeljice morale posvetovati z drugimi osebami na vodstvenih položajih, o lažjem vodenju sodelujočih. Izkazalo se je, da na tem področju ni narejeno dovolj. Priporočljivo bi bilo organiziranje neformalnih druženj, brez delovne povezave. Namen je vzpostavitev manjkajočih vezi med sodelujočimi. Preko tovrstnih aktivnosti bi nastali novi odnosi, ki bi vplivali na izgradnjo zaupanja. Priporočamo, da se voditeljice pričnejo posluževati preučevanja vodstvenih vojaških taktik, ki imajo bolj razdelane ravni vodenja, opolnomočenja in samostojnosti oseb, brez potrebnega hierarhičnega delegiranja. V tabeli

Tabela 6: Priporočila vodstvu podjetja

	Vodenje drugih	Razširjeno vodenje	Vodenje z zgledom	Komunikativnost
<b>Vodi</b>	Povečati pripadnost in zmanjšati tekmovalnost, graditi na zaupanju, reševanje nelagodnih občutkov ob delu, pomagati razvijati spretnosti, podpirati profesionalen in osebni razvoj.	Organiziranje neformalnih srečanj, spodbujati globlja razmerja, dajati zadolžitve sodelujočim z namenom povečanja občutka samozavesti, zmanjšati nerealne zahteve po času sodelujočih ter se zavedati njihovih obveznosti primarne zaposlitve.	Vzpostaviti komunikacijo z drugimi voditeljicami glede načina vodenja, povečati izobraževanje, skupinsko delo.	Graditi na zaupanju preko pogovorov, povečati pripadnost podjetju, posredovati jasna navodila.
	Ustvarja pozitivno okolje	Pripravlja sebe	Razvija vodje	
<b>Razvija</b>	Spodbujati sodelujoče k medsebojni pomoči, krepiti samozavest sodelujočih preko sprejemanja nenamernih napak s skrbjo za ljudi.	Dodatno izobraževanje o vodenju, vlaganje več energije za doseg življenjskega ravnovesja preko izmenjavanja mnenj in nasvetov o vodenju sodelujočih, povečanje odprtosti in dostopnosti, uporaba pozitivnega besedišča, vadba samega sebe, kako ostati dobre volje kljub preprekam.	Opolnomočenje potencialnih vodij iz vrst sodelujočih, z zaupanjem zadolžitve, ki bodo služile za razširjanje njihovih sposobnosti, vodilni morajo prositi za kritiko in ocenjevanje njihove uspešnosti, pristop jasnejšega posredovanja informacij, kaj se pričakuje od ostalih voditeljic, povečati nabor literature o vodenju v podjetju, izboljšanje komunikacije z drugimi voditeljicami.	

6 so podana priporočila voditeljicam podjetja za izboljšanje lastnosti ženskih podjetnic.

Priporočamo, da se skliče neformalen sestanek, na katerem bi se poudarilo posameznikove prednosti, ki jih doprinejo za podjetje ter lastnosti, ki si jih posameznik želi izboljšati. Predlagamo naj voditeljice prejmejo zadolžitve, da se poskušajo uriti v gradnji zaupanja. Pri tem naj se posebna pozornost posveti tako negativnim kot pozitivnim vidikom, ter med sodelujočimi poskuša širiti zavest, da vsak negativen vidik v sebi nosi tudi priložnost za izboljšanje. Skupaj naj prepoznajo možne rešitve, ter s tem dosežejo višjo raven optimizma in pozitivnega vzdušja v posestvu.

## 12 Sklep

V prispevku smo izpolnili zastavljeni osnovni cilj ter potrdili temeljno tezo, ki pravi, da ženske podjetnice prek načina vodenja spodbujajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, s tem uresničujejo zastavljene cilje, kar podjetju v času hitrih sprememb zagotavlja konkurenčnost. Potrdili smo tudi vse hipoteze. Prva je, da je v Posestvu Šalehar prisoten element ženskega podjetništva, ter drugo hipotezo, ki pravi, da je v Posestvu Šalehar prisoten pozitiven psihološki kapital. Na podlagi preučevanja smo potrdili tudi tretjo hipotezo, ter ugotovili, da voditeljice vodijo preko pozitivnega psihološkega kapitala. Pri tem voditeljice vodijo poslovanje podjetja interaktivno

ter so nagnjene k podpiranju razvoja posameznika. **Ženske vodijo na podlagi svoje notranje intuicije njim ponotranjenih vrednot, želja in potreb.** Le te morajo biti med seboj usklajene v celoto, ki izraža njim lastne značilnosti. Preko lastnega izražanja in samozavedanja vodijo svoje podjetje. Preko njega dosega pomemben učinek na sodelujoče v podjetju. Potrebno se je zavedati, da vodenje oseb, ki prostovoljno sodelujejo v podjetju, zahteva več časa, energije in gradnje na dolgoročnih globljih odnosih. Sodelujoči so neodvisni od podjetja in bolj ko so posamezniki neodvisni, več truda je potrebno vložiti. Podjetje si gradi trdne temelje, kljub temu je celotna analiza pokazala, da morajo tudi nadaljnje vlagati v napor v aktivno vodenje preko pozitivnega psihološkega kapitala.

## Viri in literatura

- Antončič, B., Hirsch, R. D., Petrin, T., & Vlačič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256 – 268.
- Gottschalk, S., & Niefert, M. (2013). Gender differences in business success of German start-up firms. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 18(1), 15–46.
- Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Gunay, G. (2014 ). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A Stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, (29), 273-288.
- Kamal, N., Wojoud R. M., & Rana, N. (2009). Factors that affect women entrepreneurs: evidence from an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis Procedia Economics and Finance*, 17(3), 225-247.
- Kanjuro, M. A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., & Litovsky, Y. (2013). Global Entrepreneurship Monitor 2012. Women's Report. *Global Entrepreneurship Research Association*. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.gemconsortium.org/docs/2825/gem-2012-womens-report>.
- Kodama, N., & Odaki, K. (2011). Gender difference in the probability of success in starting business turns negligible when controlling for the managerial experience. *Applied Economics Letter* 18(13), 1237–1241.
- Lamber, T. (2014). A history of women's jobs. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.localhistories.org/womensjobs.html>.
- Lenart, L. (2012). Mednarodni dan podjetnic 2012. *Statistični Urad Republike Slovenije*. Najdeno 16. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4700](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4700).
- Lewis, P. (2013). The Search for an Authentic Enterprenaurial Identity: Difference and Professionalism among Women Business Owners. *Gender, Work and Organization*, 20(3), 252–266.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Moore, D. P., Moore, J. L., & Moore, J. W. (2011). How women enterpreneneurs lead and why thay manage that way. *Gender in Management: International Journal*, 26(3), 220-233.
- Naser, K., Mohammed, W. R., & Nuseibeh, R. (2009). Factors that affect Women entrepreneurs: evidence from emerging economy. *International Journal of Organizational Analays*, 17(3), 225-247.
- National Women's History Museum. (2015). A Century of Entrepreneurial Women. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://entrepreneurs.nwhm.org/#/1910-1939/1>.
- Riaz, H., Riaz, N., & Batool, N. (2014). Positive Psychological Capital as Predictor of Internalizing Psychological Problems among Flood Victims. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 40(1), 102-112.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer. (2011). Job Stress and Incivility : What Role Does Psychological Capital Play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458.
- Schoomaker, J. P. (2006). Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. *Field Manual*, 6(12), 1-216. Najdeno 12. marca 2015 na spletnem naslovu <http://fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M., & Haidt, J. (2007). Positive Psychology center: Positive psychology manifesto. Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.htm>.
- Syed S. A., Mohd F. M. J., & Nor A. O. (2011). An Empirical Study of Success Factors of Women Entrepreneurs in Southern Region in Malaysia, *International Journal of Economics and Finance* 3(2), 166-175.
- Ventrella, S. W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže: 10 napotkov za najboljše rezultate*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Weiler, S., & Bernasek., A. (2001). Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs. *The Social Science Journal*, (38), 85–103.
- Žižek, A., Šumrada, J., Zupan, S., Troha, N., Južnič, S., & Florence F. S. (2004). *Ženske skozi zgodovino. Zbornik referatov, 32 zborovanja zgodovinarjev*, 1-394 . Ljubljana: Zveza zgodovinskih društev Slovenije.



---

**Petra Šalehar** je naziv magistrica poslovnih ved dosegla v letu 2015 na podiplomskem študijskem programu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V večjem mednarodnem slovenskem podjetju je zaposlena kot strokovni specialist v oddelku Upravljanje blagovnih skupin, kjer si je nabrala veliko mero izkušenj iz področja uvoza, tranzitnega poslovanja in nabave znotraj EU. V sklopu podjetja je sodelovala tudi pri različnih projektih, ki služijo kot temelj za nadaljnjo poslovanje korporacije. Svoje široko znanje je preko svetovalnih aktivnosti prenašala na druge. Delala je tudi kot asistentka, organizatorica in predavateljica računalništva za seniorje. Obenem je svojo strast do izdelave naravnih proizvodov izpopolnila v sklopu lastnega podjetja.

Labor or work processes can be more complex and are encompassing work design, performing work, work measurement, specialization and direct motivation of employees. For measuring work efficiency Overall Labor Effectiveness methodology concept can be used as an indicator. The main purpose of this article is to theoretically and practically show to usefulness of the holistic efficiency measurement methods and support them with the results of case studies from production companies. We can conclude that even the slightest changes in the main processes can have beneficial effects on productivity.

**Key words:** production technology productivity, labor productivity, business processes, OEE, OLE, efficiency;

## **Female entrepreneurship and positive psychology, case study of Slovenian company, estate Šalehar**

**Petra Šalehar**

The purpose of this article is to connect theoretical study of the existing literature of positive psychological capital and female entrepreneurship, present the results of research and recommendations for the studied company. With the help of scientific articles in this field the link is established between female entrepreneurship and a positive psychological capital. The goal of this article is to explore the constructs and link between the two on a study of Slovenian company Posestvo Šalehar.

**Key words:** female entrepreneurship, positive psychological capital, history of women entrepreneurship;

## **Theory and models of organization**

**Rudi Rozman**

The meaning and understanding of theory, especially in connection to phenomenon of organization, is difficult clearly to define. In the article the development of theory is explained first and followed by its definition as a body of proven hypotheses, principles or rules on the phenomenon is determined. Additionally, two more definitions of the theory are shown: theory as an essence of the studied phenomenon, and theory as condensed practice. However, a sound theory which enables us to foresee the future development of the phenomenon should also include a method according to which the phenomenon is supposed to change. Thus, a complete definition of theory includes a clear definition of the phenomenon studied and its own method. The common definition of theory is followed by more detailed discussion of different organizational theories and above all of contemporary understanding of organization and its method. The contemporary theory of organization is understood as a body of principles on organization as a system of dynamic and rationality assuring relationships, which is changing by the method of coordination.

The contemporary organization is briefly explained by three pictures showing organization as defined, its structures and processes. The organizational principles are valid for all formal social units. However, formal social units can be – according to some characteristics – grouped in different groups. For such groups or areas within them the principles of common organizational theory are still valid. However, they own also some other organizational similarities and principles. We talk of organizational models of these groups or areas. Thus, a model represents an intermediate state between the given concrete subject and the common theory. In the article the relationship between the basic and applied organizational science is discussed. At the end some important up-to-date organizational problems are shown as viewed and resolved by the contemporary science on organization to show the validity of its understanding.

**Key words:** theory, model, organization, organizational theory, organizational model;