UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ŽENSKO PODJETNIŠTVO IN POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL: KVALITATIVNA RAZISKAVA

Ljubljana, maj 2015 PETRA ŠALEHAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisania Petra Šalehar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Zensko podjetnistvo in pozitivni psiholoski kapital: kvalitativna raziskava, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandra Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 13.5.15 Podpis avtorjaice:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 ŽENSKO PODJETNIŠTVO **4**
1.1 Konstrukt ženskega podjetništva 4
1.2 Teoretski okvirji 5
1.2.1 Liberalna feministična teorija 5
1.2.2 Družbena feministična teorija 6
1.3 Zgodovina ženskega podjetništva 6
1.4 Značilnosti podjetnic 9
1.4.1 Razlika med podjetnico in podjetnikom 10
1.4.2 Statistika ženskih podjetij 12
1.5 Motivi za ustanovitev podjetja 14
1.5.1 Faktorji prisile 15
1.5.2 Faktorji privlačnosti 16
1.5.3 Družinski kontekst 16
1.6 Prepreke 16
1.6.1 Finančne ovire 17
1.6.2 Pomanjkanje ustrezne izobrazbe in izkušenj 17
1.6.3 Samo-ocenjevanje sodobnosti 18
1.6.4 Strah pred neuspehom 19
1.6.5 Povezovanje 19
1.6.6 Tehnološki dejavniki 19
1.7 Ženske kot voditeljice 20
2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL **23**
2.1 Pozitivna psihologija 23
2.2 Psihološki kapital 25
2.3 Pozitivno organizacijsko vedenje 26
2.4 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala 26
2.4.1 Tradicionalni kapital 27
2.4.2 Človeški kapital 28
2.4.3 Socialni kapital 29
2.4.4 Pozitivni psihološki kapital 30
2.5 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala 31
2.5.1 Samozavest 32
2.5.2 Optimizem 33
2.5.3 Upanje 34
2.5.4 Prožnost 34
2.6 Vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala 35
2.6.1 Razvijanje samozavesti 36
2.6.2 Razvijanje optimizma 37
2.6.3 Razvijanje upanja 38

2.6.4 Razvijanje prožnosti ... 38
2.6.5 Povezava med posameznimi dimenzijami ... 39
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA ... 39
3.1 Predstavitev podjetja ... 40
3.1.1 Proizvodi Posestva Šalehar ... 41
3.1.2 Kadrovska struktura ... 43
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija ... 44
3.2.1 Omejitve ... 47
3.2.2 Metodološki načrt ... 47
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov ... 49
3.3.1 Značilnosti ženskega podjetništva na primeru podjetja ... 49
3.3.2 Interpretacija podstrukturiranega globinskega intervjuja z voditeljicami ... 50
3.3.3 Zaznavanje lastnega podjetništva ... 53
3.3.4 Zaznavanje pozitivnega psihološkega kapitala na primeru podjetja ... 57
3.3.5 Pozitivni psihološki kapital z vidika voditeljic ... 58
3.3.6 Pozitivni psihološki kapital z vidika sodelujočih ... 59
3.3.7 Pregled dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala s strani sodelujočih ... 61
3.4 Priporočila vodstvu podjetja ... 64
SKLEP ... 69
LITERATURA IN VIRI ... 71
PRILOGE ... 77

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije ženskega podjetništva 5
Slika 2: Celotna podjetniška aktivnost odraslih žensk med (18 – 64 let) v Evropi gospodarstvih, izrazeno s stopnjoTEA 13
Slika 3: Ženski interaktivni pristop k vodenju 21
Slika 4: Hierarhični in krožni način vodenja 22
Slika 5: Razlika med klasično in pozitivno psihologijo 24
Slika 6: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala 27
Slika 7: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala 32
Slika 8: Konceptualni model avtentičnega vodenja 35
Slika 9: Tehnike za razvoj dimenzij pozitivnega psihološkega kapitla 36
Slika 10: Povezava med samozavestjo, upanjem in optimizmom 39
Slika 11: Analiza asortimenta izdelkov 41
Slika 12: Kadrovska struktura v podjetju in njeno preoblikovanje 43
Slika 13: Konceptualni model preverjanja hipotez magistrskega dela 46
Slika 14: Ženski interaktivni pristop k vodenju v Posestvu Šalehar 49
Slika 15: Največkrat izpostavljene lastnih lastnosti ženskega podjetništva lastnice in namestnice, izražene s skupno povprečno vrednostjo ocen 54
Slika 16: Največkrat izpostavljene samoocenjene lastnosti ženskega podjetništva s strani občasnih voditeljic, izražene s skupno povprečno vrednostjo ocen 55
Slika 17: Zaznavanje lastnosti ženskega podjetništva glede na samooceno, v % 55
Slika 18: Zaznavanje lastnosti ženskega podjetništva, ki jih sodelujoči zaznavajo pri vodilnih, izražena s skupno povprečno oceno 56
Slika 19: Primerjava ženskega podjetništva na podlagi lastne samoocene voditeljic in ocen z vidika sodelujočih, izraženih s povprečno oceno 57
Slika 20: Pozitivni psihološki kapital v podjetju z vidika voditeljic, izražen s povprečno oceno 59
Slika 21: Primerjava pozitivnega psihološkega kapitala voditeljic z vidika sodelujočih, izražen s povprečno oceno 60
Slika 22: Samozaznavanje pozitivnega psihološkega kapitala z vidika sodelujočih 61
Slika 23: Zaznavanje upanja v svojem življenju s strani sodelujočih, izražena s povprečno oceno 62
Slika 24: Zaznavanje samozavesti v svojem življenju s strani sodelujočih, izražena s povprečno oceno 63
Slika 25: Zaznavanje optimizma v svojem življenju s strani sodelujočih, izražena s povprečno oceno 64
Slika 26: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in sodelujočih, izražena s skupno povprečno oceno 65
Slika 27: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja upanja, optimizma in samozavesti sodelujočih, izražena s skupno povprečno oceno 65
Slika 28: Primerjava samozavesti posameznika z vidika samoocenjevanja sodelujočih 67

Slika 29: Primerjava optimizma posameznika z vidika samoocenjevanja sodelujočih 68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz zgodovine ženskega dela in podjetništva 7
Tabela 2: Razlika lastnosti med podjetnico in podjetnikom 9
Tabela 3: Razlika med podjetnico in podjetnikom..... 10
Tabela 4: Identifikacijski profil motivov ženskih podjetnic 14
Tabela 5: Razvoj pozitivne psihologije 23
Tabela 6: Najpomembnejše modeli v pozitivni psihologiji..... 24
Tabela 7: Načrt kvalitativne raziskave na primeru Posestva Šalehar..... 48
Tabela 8: Značilnosti vodij ženskih podjetnic v podjetju 52
Tabela 9: Priporočila vodstvu podjetja..... 66

UVOD

Po celem svetu je podjetništvo pridobilo na veljavi in žensko podjetništvo je postalo pomemben del podjetniškega sveta (Barani & Dheepa, 2013, str. 24). Žensko podjetništvo narašča in pušča pomemben pečat globalni ekonomiji (Allen, Elam, Langowitz, & Dean, 2008, str. 11). Predstava o ženskem podjetništvu se je dodobra izoblikovala v znanstvenih krogih, medtem ko se mediji še vedno oklepajo stereotipa, ki temelji na spolu in njegovem prezentiranju. Ženska podjetnica v družinskih podjetjih postane podpora za svojega partnerja ali moškega sorodnika. Ponavljajoča tema ženskih podjetnic je uravnoteženje dela in gospodinjskih opravil. Predpostavlja se, da je slednja njihova naravna vloga, njihova primarna socialna odgovornost in sama družina. (Bruni, Gherardi, & Poggio, 2004, str. 259).

Mnogo ženskih podjetnic upravljajo podjetje s pomočjo družine in prijateljev, tako ob začetku poslovne poti, kot tudi v času nadaljnjega razvoja podjetja. Večina sodobnih žensk želijo delati in prispevati k dohodku v gospodinjstvu. Tiste ženske, ki nimajo sreče, da bi opravljale želeno delo, postanejo samozaposlene in samostojne podjetnice z namenom, da premagajo svoj problem samozaposlitve. Kljub temu je pomembno, da pridobijo podporo svoje družine, saj ženske v današnjem času opravljajo hkrati gospodinjska dela in delo na poslovnem področju (Syed, Mohd, & Nor, 2011, str. 168).

Participacija žensk v podjetništvu je precej manjša od moških v skoraj vseh družbah (Gupta, Goktan, & Gunay, 2014, str. 273). Pomanjkanje samozaposlenih žensk rezultira v manj številčnejše ženske podjetnice, ki uspejo z zagonom svojega podjetja (Kodama & Odaki, 2011, str. 1237). Ženske podjetnice vedno sledijo razvoju podjetja in posla, za katerega čutijo strast. Obstaja precej razlogov zakaj ženske postanejo podjetnice. Za vsako posamezno žensko, ki postane podjetnica, ali to želi postati, obstaja drugačen razlog, motivacijski faktor, mnoge faktorje ne moremo katogarizirati (Naser, Mohammed, & Nuseibeh, 2009, str. 226). Ženske uporabljajo interaktiven pristop k vodenju. Le ta išče ravnotežje v skupnem jeziku v komunikacijskem stilu ter ima pomemben učinek na skupinsko reševanje težav (Moore et al., 2011, str. 222 - 224).

Pojem pozitivni psihološki kapital se nanaša na psihološke prednosti, kot so upanje, življenjski optimizem, odpornost, spiritualnost in učinkovitost (Riaz, Riaz, & Batool, 2014, str. 102). Pozitivni psihološki kapital je definiran kot posameznikovo pozitivno stanje razvoja in je značilen kot: samozavest (da prevzamejo in si prizadevajo za uspeh zahtevnih nalog - učinkovitost); pridobivanje pozitivnih lastnosti (za uspešnost danes in v prihodnosti - optimizem); vztrajanje k cilju (in ko je potrebno, preusmeriti cilje z namenom nadaljnjega uspeha - upanje) ter spopad s problemi in vzdrževanjem (si opomoči in celo ohraniti uspeh - trdoživosti), (Li, Hongyu, Yongyu, Fuming, Yu, & Zhou, 2014, str. 136).

V eni izmed raziskav Seligman in Csikszentmihalyi pojasnjujeta, da se je področje pozitivne psihologije premaknilo stran od primarnega fokusa psihologij (nepravilnega delovanja ljudi) ter se osredotočilo na pozitivne, prave kvalitete posameznikov. Premik fokusa je kontrast z dominantno preokupiranostjo na področju psihologije. Le ta je potekala zadnjih sto let predvsem na področju negativnih, patoloških aspektov človeškega funkcioniranja in obnašanja (Luthans, Luthans, & Avery, 2014, str. 192).

V študiji Kontrola prepričanja in pozitivnega psihološkega kapitala avtor povzema Jensena, Luthansa, Raucha ter Freseja, da mnoge kognitivne pristranskosti v podjetništvu poudarjajo pomembnost pozitivnih podjetniških karakteristik, kot je samozadostnost, optimizem, prožnost in upanje. V povezavi z literaturo pozitivnega psihološkega organizacijskega obnašanja, so bile te sposobnosti združene s pozitivnim psihološkim kapitalom (Hayek, 2012, str. 5).

Struktura magistrske naloge je vsebinsko razdeljena na tri poglavja. V prvem poglavju je obravnavan teoretičen konstrukt ženskega podjetništva. Zaradi lažjega razumevanja tematike pričnem obravnavo z definiranjem ženskega podjetništva, ter njegovim razvojem skozi zgodovino. V nadaljevanju obravnavam mednarodne raziskave področja, ki se osredotočajo na prepreke podjetnic, razlike z njihovimi moškimi kolegi in motivacijo za ustanovitev podjetij. Nazadnje v poglavju obravnavam stil vodstvenih žensk. V njem opišem ženski stil vodenja in predstavim ključne značilnosti ženskega vodenja. V drugem delu magistrske naloge se posvetim preučevanju teoretičnega obravnavanja pozitivnega psihološkega kapitala. Obravnavana preučena teoretična konstrukta preučim na praktičnem primeru podjetja. V tem poglavju primarno opredelim konstrukt pozitivne psihologije, nato se posvetim obravnavanju pozitivnega psihološkega kapitala ter pozitivnemu organizacijskemu vedenju. Opredelim model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala ter njegove dimenzije. Na koncu obravnavam vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala. V tretjem poglavju pričnem z obravnavanjem kvalitativne raziskave. V poglavju prestavim podjetje na podlagi katerega obravnavam konstrukta. V naslednjem poglavju predstavim zasnovo, uporabljeno metodologijo ter omejitve v magistrski nalogi. Preko obravnavanja teoretičnih vsebin v prvih dveh delih nadaljujem z razvojem konceptualnega modela ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala. Obravnavan model služi kot osnova za nadaljnjo raziskavo in analizo podatkov. Podatki slonijo na izvedbi podstrukturinarnih globinskih intervjujih ter posredovanimi anketami. Nato poglobljeno obravnavam dodatne nestrukturirane intervjuje. Na podlagi analize in rezultatov obravnavanih podatkov oblikujem priporočila za vodstvo podjetja. Namen priporočil je krepitev ženskega podjetništva ter pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju.

Namen magistrskega dela je s pomočjo proučevanja, kombiniranja in prebiranja tuje in domače literature povezati konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala in ženskega podjetništva ter izvesti kvalitativno raziskavo in oblikovati priporočila za podjetje. S

pomočjo aktualnih in ključnih znanstvenih prispevkov s tega področja bom skušala ugotoviti povezavo med konstruktoma ženskim podjetništvom in pozitivnim psihološkim kapitalom. Za proučevanje omenjenih konstruktov sem se odločila zaradi aktualnosti ter zanimivosti teme za raziskovanje. V zadnjem času je vse več objav in raziskav o ženskem podjetništvu in pozitivnem psihološkem kapitalu. Področje ženskega podjetništva v povezavi s pozitivnem psihološkem kapitalom je manj raziskana tema. Način povezovanja ženskega podjetništva in psihološkega kapitala je pojem, ki delata podjetje unikatno in ji s pravimi prijemi omogočata doseganje konkurenčnih prednosti. **Osnovni cilj** magistrske naloge je raziskati področje ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala ter prikazati povezavo med njima in njun pomen za podjetje:

1. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature, člankov, revij in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukta ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala;
2. S pomočjo aktualnih tujih in domačih znanstvenih člankov in poročil podrobneje proučiti in opredeliti raziskovani konstrukt ženskega podjetništva;
3. S pomočjo aktualnih tujih in domačih znanstvenih člankov in poročil podrobneje proučiti in opredeliti raziskovani konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala;
4. Oblikovati konceptualni model povezave med proučevanima konstruktoma;
5. Izvesti kvalitativno raziskavo ter izdelati in podati priporočila.

Na podlagi proučevanja konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala in ženskega podjetništva, postavljam **temeljno tezo magistrskega dela**, ki pravi, da ženske podjetnice prek načina vodenja spodbujajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, s tem uresničujejo zastavljene cilje, kar organizaciji v času hitrih sprememb zagotavlja konkurenčnost in unikatnost.

Metodološko je magistrsko delo razdeljeno na dva dela: teoretični in raziskovalni del. Prvi, teoretični del bo vseboval dve poglavji, uporabljena bo metoda deskripcije, ki pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in ustvarja sklepe na podlagi povezav. Uporabila bom tudi metodo komparacije za primerjanje, analiziranje in proučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. Prvo poglavje bo namenjeno proučevanju konstrukta ženskega podjetništva, v drugem poglavju se bom osredotočila na proučevanje konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala. Osnovo za teoretični del bodo v magistrskem delu predstavljali sekundarni viri podatkov, kamor bo vključena predvsem tuja znanstvena literatura s področja ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala.

Raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi zunaj podjetja, ki jo bom opravila s pomočjo anonimne ankete samostojnih podjetnic in uporabo sekundarnih virov. Za večjo objektivnost rezultatov bom v raziskovalni del vključila strukturirane intervjuje, poglobljene nestrukturirane intervjuje in neposredno opazovanje. Namen kvalitativne

raziskave je primerjava teoretičnega dela z empiričnim, ki ji bo sledil sklop priporočil vodstvu.

Omejitve magistrskega dela so časovne, metodološke ter vsebinske. Časovne omejitve s nanašajo na časovni okvir izvedene kvalitativne raziskave obravnavanega podjetja. Vsebinske omejitve izhajajo iz teoretičnih, sekundarnih virov, ki jih uporabim v magistrski nalogi. Pristranski pregled tematike se nanaša na metodološke omejitve, ki ga poskušam preseči z metodo triangulacije. S tem poskušam povečati zanesljivost raziskave ter njenih rezultatov.

1 ŽENSKO PODJETNIŠTVO

1.1 Konstrukt ženskega podjetništva

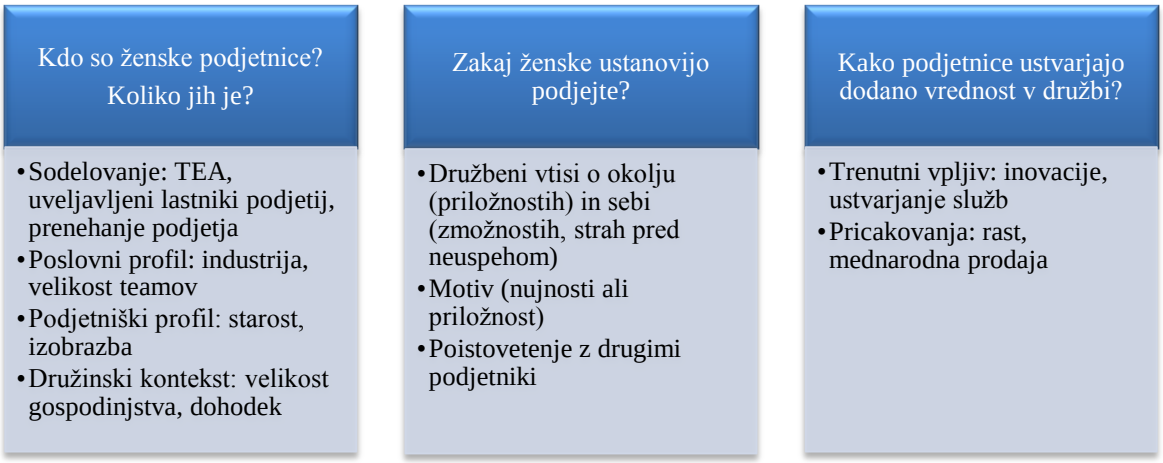
V gospodarstvu predstavlja podjetništvo razvoj in vir napredka ter povečuje konkurenco (Cerovšek, 2009, 149). Podjetništvo je dinamičen fenomen, ki vključuje različne ljudi, ki vstopajo in izstopajo v podjetniški svet. Družba sestoji iz različnih ljudi, ki izvajajo podjetniške ambicije, iz različnih motivov kot sta motiv nujnosti ali iz motiva priložnosti (Kelley, Brush, Greene, & Litovsky, 2013, str. 17).

Žensko podjetništvo pomeni dejanje podjetniškega lastništva in podjetniških kreacij, ki krepi ženske ekonomsko, povečuje njihovo gospodarsko moč, kakor tudi njihovo pozicijo v družbi (Barani & Dheepa, 2013, 25). Podjetnice zagotavljajo dobro poslovanje in dodatna delovna mesta, preko drugačnega načina upravljanja, pristopa k reševanju problemov ter organiziranja. V zadnjih petnajstih letih države Evropske Unije spodbujajo ženske k podjetništvu. S tem želijo prispevati h gospodarski rasti v državah članicah. Delež ženskih podjetnic narašča, kljub vsemu je še vedno nižji od deleža moških podjetnikov (Lenart, 2012).

Za lažje razumevanje podjetnic razdelimo tri dimenzije ženskega podjetništva ter sklopov vprašanj. Prvo vprašanje se nanaša na opredelitev kdo so podjetnice ter koliko jih je po svetu. Za pojasnitev vprašanja je potrebno globalno primerjati ženske podjetnice med seboj, v regijah in gospodarstvih. Opredeliti je potrebno tudi razlikovanja z moškimi podjetniki, ter primerjavo z drugimi že uveljavljenimi podjetji. Pri prvi dimenziji je potrebno podrobno proučevanje profila podjetnic, panoge, velikost teamov, družine in indikatorjev dohodka. Druga dimenzija se nanaša na vprašanje, zakaj ustanovijo podjetje. Težišče pozornosti je na iskanju globlje ležečih motivov in percepcij podjetnic in družbe. Za opredelitev druge dimenzije se proučujejo ženske v različnih gospodarstvih, regijah, razlikah med spoloma, sposobnostih, strahom pred neuspehom, samozaznavanjem in zaznavanja priložnosti. Tretje področje preučuje vprašanje kako podjetnice ustvarjajo

vrednost za družbo. Dimenzija daje vpogled v pričakovanja podjetnic do svojega podjetja, prikazana je na Sliki 1.

Slika 1: Dimenzije ženskega podjetništva



Vir: Povzeto po D. J. Kelley, C. G., et al., Global Entrepreneurship Monitor 2012, 2013, str. 14.

Kazalniki, ki se obravnavajo, vsebuje stopnjo inovativnosti podjetniške identitete in njihovih produktov ter storitev, število zaposlenih, število novih in že uveljavljenih podjetij. Tudi pričakovanja vključujemo v to fazo preučevanja, kamor spadajo tudi ambicije podjetnic po rasti podjetja (Kelley et al., 2013, str. 14).

1.2 Teoretski okvirji

Ženska vloga kot podjetnice še vedno ostaja zapostavljena. Razlog za to leži v ustanavljanju podjetij predvsem v storitveni panogi. Storitvena panoga je s strani družbe manj pomembna za rast in gospodarski napredek. Toda na trgu dela so v Sloveniji ženske v dokaj dobrem položaju, še vedno jim nadaljnji uspeh v karieri preprečujejo gospodinjske obveznosti. Kljub preprekam, na katere Slovenske podjetnice naletijo, se položaj izboljšuje (Lenart, 2012). Obstajata dve teoriji, ki naj bi vplivali na razliko v dosežkih ženskih podjetnic, liberalna feministična teorija in družbena feministična teorija (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 16).

1.2.1 Liberalna feministična teorija

Liberalna feministična teorija trdi, da imajo ženske manjši dostop do relevantnih virov, kot so izobrazba, poslovne izkušanje in finančni kapital (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 16). Hkrati teorija nakazuje, da so ženske v slabšem položaju v primerjavi z moškimi, saj imajo slabši dostop do človeškega kapitala. Manko dostopnosti do teh virov nakazuje samo zmožnost uspeha v podjetništvu. Po liberalni feministični teoriji je pomanjkljivost žensk osnovana na očitni diskriminaciji, saj družba žensk ne spodbuja k razvoju svojih

sposobnosti. V kolikor bi bila zagotovljena enaka dostopnost, bi razlike v spolnem razlikovanju izginile. Teorija nakazuje na drugačnost žensk zaradi družbe ter zaradi razlik v zgodnji socializaciji. Posledično imajo drugačen pristop k poslu, rezultat pa je manjša velikost podjetja in njegova manjša ekspanzija (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 17). V liberalni feministični teoriji obstaja pomanjkanje specifičnih dokazov, ki ovirajo uspešnost ženske na podlagi pomanjkanja sredstev. Medtem je pomanjkanje dokazov za druge ovire, na katere naletijo ženske podjetnice. Kar se tiče ovir zaradi človeškega kapitala, se zdi, da razlike v izkušnjah prispevajo k produktivni vrzeli. Prav tako študije nakazujejo, da so ženske podjetnice manj izkušene kot moški podjetniki (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 17).

1.2.2 Družbena feministična teorija

Družbena feministična teorija trdi, da imajo ženske drugačen pristop k poslovanju kot njihovi moški kolegi. Še vedno ni dovolj znano o podjetjih, ki so v lasti žensk in povezavi njihove manjše produktivnosti, ter ali je družbena feministična teorija najboljša razlaga pojava (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 16).

Njihova teoretična perspektiva zatrjuje, da imajo ženske drugačne kvalitete, vrednote in način razmišljanja zaradi zgodnjega načina socializacijskega procesa. Od moških se pričakuje, da posedujejo visoko stopnjo samouveljavljanja, rast in močno željo po obvladovanju situacije. Teorija ponuja prepričljive argumente za pričakovaje spolnega razlikovanja pri širitvi poslovanja. Medtem ko se od ženskih podjetnic pričakuje, da imajo visoko stopnjo nesebičnosti, skrbi za druge in medčloveškega razumevanja. Ženske dajejo večji poudarek socialnim kakovostnim vrednotam. Kot vrednote merjena uspeha uporabijo večslojne kazalce uspeha, kot so osebna izpolnitev in medčloveški odnosi. Cliff (1998) sklepa, da se moški podjetniki spopadajo z močnim družbenim pritiskom, so tekmovalni, dominantni in gospodovalni. Podjetniki poudarjajo velikost podjetja kot merjenje uspešnosti, medtem ko ženske podjetnice poudarjajo kvaliteto medsebojnih odnosov ter merijo uspeh po manj objektivnih kriterijih (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 17).

Kljub drugačnim teoretskim predpostavkam vzrokov spolnega razlikovanja podjetniške produktivnosti, imata teoriji skupne stične točke. Razlike v virih, vrednostih in odnosu so lahko sočasni faktorji, a ne doseganja pravega potenciala ženskih podjetnic (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 17).

1.3 Zgodovina ženskega podjetništva

V celotni zgodovini človeštva so ženske skozi obdobja opravljale vloge, ki so jim bile privzgojene (Kanjuo, 1996, str. 56). Tako so ženske lastnosti, ki slonijo na navadah, ki izvirajo iz pradavnine, oblikovale že v lovskih in nabiralnih skupnostih. V ponavljajočem

procesu dela, ki so ga opravljale v pradavnini, so pričele uživati (Kanjuo, 1996, str. 88). Te navade služijo ženski kot zgodovinska osnova za vrline potrebne v podjetništvu. V Tabeli 1 je prikazan kratek razvoj ženskega podjetništva in ženskega dela.

Tabela 1: Prikaz zgodovine ženskega dela in podjetništva

OBDOBJE	ZGODOVINA
Antični Egipt	V antičnem Egiptu so ženske imele precej svobode, lahko so imele v lasti nepremičnine in podpisovale pogodbe. Kljub temu je večino žensk opravljalo delo v svojem gospodinjstvu, kjer je bilo zaradi samopreskrbe, potrebno opraviti veliko količino dela. V premožnejših gospodinjstvih so bile ženske pogosto zadolžene za organiziranje sužnjev.
Antični Izrael	V starodavnih časih Izraela je bilo pogosto, da so ženske podjetnice. Na kar nakazuje tudi ljudski rek, ki pravi, da idealna ženska pretehta o vrednosti pašnika ali polja ter ga kupi. Hkrati izdela oblačila za družino in oblačila proda tudi trgovcem.
Antični Rim	Ženskam je bilo dovoljeno posedovati in podedovati lastnino in voditi svoje podjetje. V nekaterih dejavnostih so ženske pomagale voditi podjetje svojim možem, predvsem tistim, so trgovali s srebrom in parfumi. Mnogo žensk je opravljalo delo svečenic, porodničark, frizerk ali zdravnic. Večina žensk v Rimu je skrbela za gospodinjstvo in otroke. Premožnejše ženske so imele več svobode pri poslovanju, predvsem v če so bile vdove.
Srednji vek	Saksonske ženske so lahko imele v lasti nepremičnine in podedovale so lahko lastnino, hkrati so lahko sklepale tudi pogodbe. Mnoge med njimi so tkale, čistile, pripravljale hrano, varile pivo in opravljale druga gospodinjska opravila. Nekatere so vstopile v cerkev, kjer so opravljale naporen poklic nun. Kljub njihovemu širokemu naboru opravil je bilo nenavadno, da bi ženske vodile svoja podjetja. Ženske, ki so se poročile z obrtnikom so se morale priučiti obrti, ki so jo samostojno nadaljevale po moževi smrti. V sredini 13. stoletja so mnoge ženske posedovale svoje pečate, kar nakazuje, da so ženske tudi po poroki obdržale samostojen položaj. Z njim so soodločale o posesti, denarju ter dogovorom dajale pravno varnost.
16-17 stoletje	Poklici, kot so učiteljica, odvetnica ali zdravnica v tem obdobju niso bili dostopni za ženske. Nekatere ženske, so kljub temu, opravljale poklic kot tkalke blaga, šivilje, klobučarke, čevljarke, dojilje, varilke piva, peka, slaščičarke, porodničarke, zeliščarke in perice. Pogosto so bile dekle pri premožnejših družinah. Večina žensk je bilo gospodinj in so možu pomagale pri njegovi dejavnosti. Izdelovale so razne izdelke (milo, pridelovale med, mlečne in druge izdelke), ki so jih prodajale na trgih. Pogosto so premožnejše žene vodile posestvo in finance, ko je bil gospodar odsoten ali po njegovi smrti.
20. stoletje	Skozi dvajseto stoletje je žensko podjetništvo primarno vključevalo gostilne, pivnice, klobučarske delavnice, trgovino na drobno ter hotele in bordele. Ženske so vodile tovrstna podjetja z namenom zagotovitve dohodka za preživetje brez moške figure. Zgodilo se je, da so ženske podedovale (od očeta ali moža) podjetje in se znašle med predvsem moškimi podjetniki. S tem so kljubovale družbeni ideji, da podjetništvo ni primerno za njihovo nežno in

se nadaljuje

nadaljevanje

	krhko naravo. V tem obdobju je bilo podjetništvo skrajna možnost, ki so ženskam omogočile preživetje in s tem preprečile, da bi postale breme družbi.
1900-1929	V teh letih je vladala napredna, feministična, potrošniška klima, ki je spodbudna za podjetnice. V splošnem je žensko podjetništvo pozitivno sprejeto. V tem obdobju se oblikuje kako ženske imajo svoje podjetje. Osredotočile so se na druge ženske, kot njihov primarni trg.
1930-1939	V času t.i. velike depresije se je splošno stališče v družbi spremenilo na bolj tradicionalno usmerjeno družbo pri sprejemanju ženskega podjetništva. Predvsem v Združenih državah Amerike, je prevladalo mnenje, da ženske nebi smele delati, saj s tem odžirajo delo moškim. Okoliščine so vodile v večje število žensk, ki so raje kot da bi poiskale zaposlitev, ustanovile lastno podjetje.
1940-1945	Med drugo svetovno vojno je mnogo žensk pričelo delati na delovnih mestih, kjer so bili zaposleni moški. S tem so zapolnile vrzel, ki je nastala zaradi odhoda moških v vojsko. Nekatere, bolj patriotske ženske, so v tem obdobju pričele s svojim podjetjem. Mnogo izmed teh podjetnic je nadaljevalo svojo podjetniško pot tudi po vojni, ter se razvile v sedaj svetovno znana podjetja. Dobro znana blagovna znamka Estée Lauder je v medvojnim obdobjem pričela s konceprualizacijo podjetja.
1946-1950	S koncem druge svetovne vojne, so bile ženske potisnjene iz medvojnih zaposlitev zaradi povratka vojakov iz fronte. Mnoge med njimi so takoj za tem ustanovile svoja podjetja. Dodatno motivacijo za to so imele ženske, ki so tekom vojne izgubile svoje može ali so bili ranjeni. Podjetništva željne ženske so tudi v družbi požele odobravanje. Po svetu so bile ustanovljene delavnice, ki so jih vodile pionirke podjetništva (npr. Elizabeth Arden) in priznani moški podjetniki.
1950-1960	Predvsem v petdesetih letih se je v svetu pojavilo obdobje proslavljanja družinskega življenja. Družba je ženskam sporočala, da je njihova primarna vloga skrb za dom in družino. Pogosto je bilo, da so tudi poročene ženske hodile v službo vsaj za nekaj ur, saj je gospodinjsko delo bilo olajšano zaradi nove tehnologije. Ženske so na delu bile enakovredne moškim. Porast rojstev in potrošništva je pomenilo, da so družine v srednjem razredu potrebovale več denarja. 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 banke pogosto niso posojale denarja ženskam.
1960-1979	V začetku šestdesetih let je spreminjajoča kultura povzročila porast ločitev in mater samohranilk. Mnogo mater se je soočalo s težavo, kako poskrbeti za otroke in hkrati biti samohranilke. Kot osnovo za odprtje podjetja so se naslonile na svoja predhodne pridobljena znanja. Družbeno okolje v tem obdobju je povzročilo, da ženske niso samo ustanavljale svoja podjetja, temveč so se dojemale kot enakopravne podjetnikom. Bančne institucije so naletele na feministične težnje po zagotovitvi kapitala podjetnicam.
1980-1990	V osemdesetih letih se družba in politika prične zavedati, da so podjetnice ključna komponenta v nacionalni ekonomiji. Državni programi so si prizadevali zagotovitvi sredstva za pričetek in rast podjetij. V Združenih

se nadaljuje

nadaljevanje

OBDOBJE	ZGODOVINA
	državah Amerike so odpravili pogoj moškega sopodpisnika pri pridobivanju finančnega posojila, kar je bil dokaz, da so ženske sprejete kot del gospodarstva. Ustanovljeno je bilo mnogo organizacij v katerih so potekali izobraževalni seminarji. Ena izmed prepoznavnejših predstavnic tega obdobja je svetovno znana podjetnica Martha Stewart. V tem obdobju je k razcvetu odjetnic prispevala tudi dostopnost do spleta in računalnikov. Obe tehnologiji sta znatno olajšali pričetek poslovanja in mnoge podjetnice so ustanovile podjetja na spletu.
2000-2015	Žensko podjetništvo je v porastu, kakor tudi število institucij, ki jih financira. V recesiji se podjetnice nagibajo k vitkejšim podjetjem ter k hišnim proizvodom. V teh težavnejših časih je najti nišo izziv.

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.

1.4 Značilnosti podjetnic

Identiteta podjetnic, ki temelji na spolni percepciji je določena s strani družbe kot take. Temelji na socialno - psihološkim lastnostih, ki so pripisane ženskam in so v nasprotju z moškimi. Spolna percepcija identitete je določena s strani družbe in temelji na stereotipih, ki vladajo v njej (Kanjuo, 1996, str. 47). V Tabeli 2 so opisane osebnostne lastnosti posameznega spola.

Tabela 2: Razlika lastnosti med podjetnico in podjetnikom

LASTNOSTI ŽENSK		LASTNOSTI MOŠKIH	
Molčečnost	Netekmovalnost	Aktivnost	Neposrednost
Skromnost	Orientiranost na dom	Moč	Samozavest
Neagresivnost	Težko odločanje	Agresivnost	Agresivnost
Čustvenost	Nesamozavest	Sposobnost	Ambicioznost
Subjektivnost	Neagresivnost	Neodvisnost	Brezobzirnost
Sugestivnost	Zgovornost	Nečustvenost	Grobost
Potreba po varnosti	Nežnost	Objektivnost	Trdnost mnenja
Podložnost	Fleksibilnost	Nesugestivnost	Prepričljivost
Razburljivost	Tolerantnost	Dominantnost	Biti sam svoj gospodar
Pasivnost	Zmožnost soočanja z	Tekmovalnost	
Realističnost	družbenim in poslovnim	Inovativnost	
	okoljem	Idealističnost	

Vir: Prirejeno po A. M. Kanjuo, Ženske v menedžmentu, 1996, str. 45 - 58; P. Lewis, The Search for an Authentic Enterprenaurial Identity: Difference and Proffessionalism among Women Business Owners, 2013, str.259; B. Antončič, R. D. Hirsch, T. Petrin., & A. Vlahič, Podjetništvo, 2002, str.96-97.

V članku podjetništvo – mentaliteta, spol in študija ženskih podjetnic so osebnostne značilnosti ženske protagonistke (kot navajajo v italijanski študiji), pogosto opisane kot bolj neusmiljene in odločnejše od njihovih moških kolegov. V isti študiji avtorji navajajo Katila, ki pravi, da je podjetnik navadno moški, ki je hkrati tudi retorična figura

družinskega podjetja in je konstruiran bolj na osnovi podjetja kot družine. Obravnavan je kot nekulturni, nezgodovinski, nepolitični in celo neemocionalen subjekt (Bruni, et al., 2004, str. 259).

1.4.1 Razlika med podjetnico in podjetnikom

Za ženske podjetnice je izziv zgraditi kontekst razvijanja ter identitete kako biti zvest sebi. Predhodne raziskave so prikazale napor, ki ga ženske podjetnice vložijo za sovpadanje z identiteto moškega podjetnika. Tovrstno obnašanje ženskih podjetnic se dojema kot napačno ženstveno obnašanje (Lewis, 2013, str. 252–253).

Značilnost moških in ženskih podjetnic imajo skupne imenovalce, toda kljub temu se podjetnice razlikujejo od podjetnikov. Razlikujejo se glede na poslovne izkušnje, pridobljene poklicne izkušnje in glede motivacije za ustanovitev podjetja. Razlikujejo se tudi glede na podporne sisteme pri zagonu podjetja, kot so težave in viri sredstev (Antonič et al., 2002, str. 96).

Nadaljnji vpogled v raziskave razkriva dodatne razlike med spoloma o razporeditvi v posamezni panogi, ki nam podajo nadaljnji vpogled o manjši uspešnosti v pričakovani prodaji. Povedano drugače, ženske podjetnice pričnejo poslovanje z manjšimi ekipami, so manj izobražene ter imajo manj izkušenj. Pogosto pričnejo poslovati iz nujnosti in se pretežno odločajo za nizko-tehnološke panoge. Pravzaprav je presenetljivo, da njihova podjetja rastejo zelo hitro. Ugotovitev nakazuje, da lahko pričakujemo, da bodo žensko ustanovljena podjetja dosegala večjo realizacijo prodaje kot moška ustanovljena podjetja. Razlog naj bi bil v pomanjkanju izkušenj, vodstvenih sposobnosti, manjši ekipi in v tem, da niso t.i. priložnostni podjetniki. Te lastnosti naj bi bile ugodne za dobičkonosnost na začetnih letih poslovanja. Študija nakazuje, da v kolikor bi upoštevali vse specifične karakteristike ženskih podjetnic, bi te imele celo prednost pred njihovimi moškimi kolegi (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 37–38). Kratek pregled razlik podjetnic in podjetnikov je predstavljen v spodnji Tabeli 3.

Tabela 3: Razlika med podjetnico in podjetnikom

ZNAČILNOST	**PODJETNICA**	**PODJETNIK**
Položaj v družini	Prvorojenka	Prvorojenec
Položaj družine v družbi	Srednji razred	Družinski samostojni posel
Stopnja izobrazbe	Nižja izobrazba (izjeme nekatere države)	Višja izobrazba

se nadaljuje

nadaljevanje

ZNAČILNOST	PODJETNICA	PODJETNIK
Zakonski stan	V zakonskem stanu	V zakonskem stanu
Starost ob ustanovitvi	35-45 let	25-35 let
Zaposlitev očeta	Samozaposlitev	Samozaposlitev
Prvi pomemben posel	V srednjih tridesetih ustvari prvi pomembni posel	V zgodnjih tridesetih ustvari prvi pomemben posel
Izvor motivacije	Potreba po neodvisnosti in užitka pri delu Dosežki – doseganje cilja Neodvisnost – narediti sama	Želja po neodvisnosti Dosežki – težnja, da se stvari zgodijo Posebna neodvisnost – samopodoba, povezana s statusom v kooperaciji, je nepomembna Zadovoljstvo z delom, ki izhaja iz želje po nadzoru
Delovne izkušnje	Izkušnje na storitvenih področjih Izkušnje na poslovnem področju Izkušnje na ravni srednjega managementa ali na administrativni ravni na tem področju	Obsežne Znanja iz raznovrstnih poslovnih funkcij Izkušnje pri pridobljenem delu Priznan specialist ali nekdo, ki je imel velike dosežke na tem področju
Energetska raven	Navdušenje in zmerna raven energije	Navdušenje in veliko energije
Sprejemanje negotovosti	ni podatka	Višje sprejemanje negotovosti
Prevzem rizika	ni podatka	Zmeren/omejen prevzem rizika
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 Proffessionalism among Women Business Owners. 2013, str. 96-97.; B. Antončič, et al., Podjetništvo, 2002, str.96-98.

Ženske imajo večjo verjetnost, da so same ustanoviteljice podjetja in manj verjetno je, da delujejo v skupinah. Pri moških podjetnikih so navadno trije ali več soustanoviteljev. Večino podjetnic ustanovi podjetje z eno lastnico, tako v razvijajoči Evropi več kot polovico podjetnic samolastniško ustanovi podjetje, medtem ko je kar devetina

ustanovljenih podjetij s strani žensk v Izraelu. Razvijajoča Evropa (Rusija, Litva, Makedonija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Romunija, Madžarska, Poljska, Turčija, Latvija, Estonija) kaže najmanjšo stopnjo (61%) eno lastniških podjetij, medtem ko je v Izraelu najvišje (86%), (Kelley et al., 2013, 20).

1.4.2 Statistika ženskih podjetij

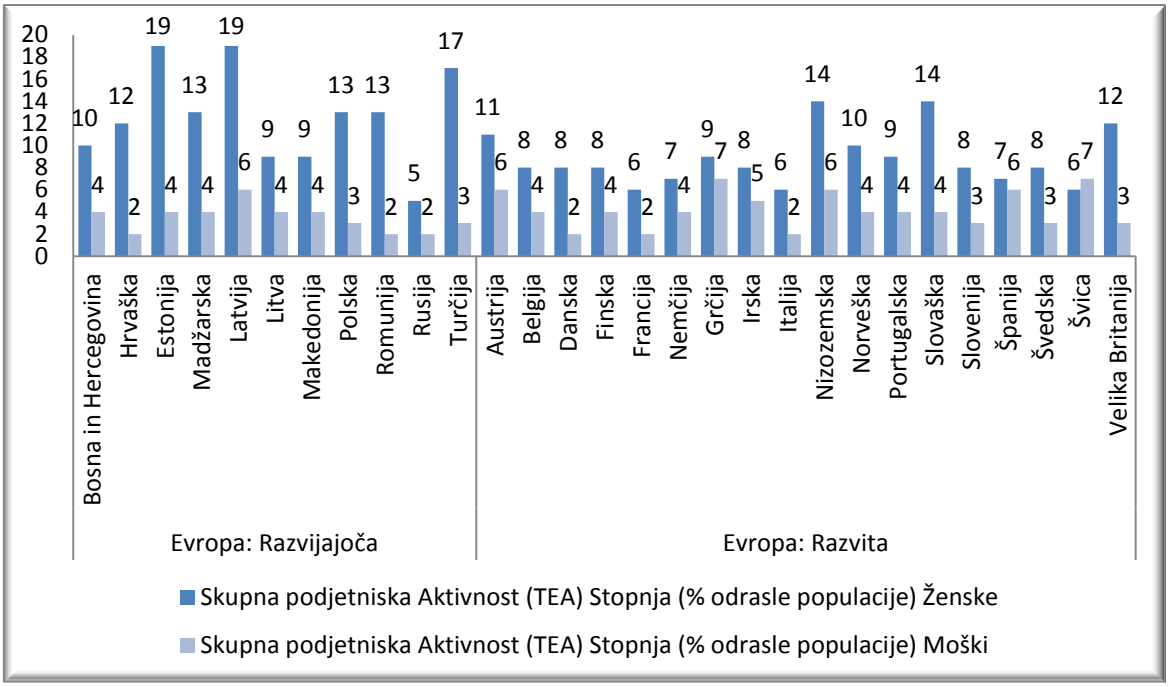
V letu 2009 je bilo ustanovljenih 2.650 podjetij, medtem ko je samo 1.750 podjetij preživelo prva tri leta poslovanja. Samo 438 izmed teh podjetij so vodile podjetnice, kar pa kaže na manjšo uspešnost žensk v poslovanju. Upoštevati moramo, da je odstotek ustanovitve podjetij, ki jih ustanovijo ženske, nižjih kot pri moških (Lenart, 2012). V Sloveniji je bilo leta 2009 kar 92% podjetij z manj kot pet zaposlenih, samo 2% jih je zaposlovalo 10 ali več kot 10 oseb. V letu 2009 je skoraj tretjino novonastalih ženskih podjetij zaposlovalo vsaj eno osebo (32%), petina teh podjetij je bilo del znanstvenih, tehničnih in strokovnih dejavnosti. Podjetnice so kar s 19,4% delovale v gostinstvu, 18,6% v trgovinski dejavnosti. Na vodstvenih položajih je bilo več žensk napram moškim samo v dejavnostih socialnega varstva in zdravstva.

V letu 2012 je bilo globalno ocenjeno, da je 126 milijonov žensk, v 67 gospodarstvih pričelo ali vodilo novo nastalo podjetje. Poleg tega, je bilo ocenjeno, da je 98 milijonov žensk vodilo uveljavljena podjetja. Te ženske ne ustvarjajo delovnih mest samo zase, temveč tudi za soustanovitelje in ostale zaposlene. Ocenjeno je, da 48 milijonov ženskih podjetnic in 64 milijonov lastnic podjetja, ki zaposlujejo eno ali več oseb. Sedem milijonov ženskih podjetnic in pet milijonov uveljavljenih podjetnic načrtuje v naslednjih petih letih zaposliti vsaj šest oseb (Kelley et al., 2013, str. 6). V letu 2012 so v Statističnem registru Republike Slovenije zabeležili več kot 28.000 samozaposlenih žensk, kar je manj kot tretjina vseh samozaposlenih oseb. Tretjina tako predstavlja 7,7% vseh delovno aktivnih žensk. Tako se je Slovenija, v mednarodni primerjavi članic Evropske Unije, postavila na deseto mesto po samozaposlenosti žensk. Grčija je po samozaposlenosti žensk dosegla, najvišji, 22,5% delež, medtem ko se je Estonija uvrstila na zadnje mesto s 4,7%. V povprečju je bila, v državah članicah, vsaka deseta ženska samozaposlena. Medtem, ko je bila v Sloveniji samozaposlena vsaka osma ženska (Lenart, 2012).

V raziskavi GEM *(angl.* Global Enterpreneureship Monitor) merijo t.i. podjetniški namen, kjer merijo odstotek odraslih v družbi, ki trenutno niso podjetniki in imajo namen ustanoviti svoje podjetje v naslednjih nekaj letih. Povprečno v Sub-saharski Afriki (Južna Afriška republika, Etiopija, Namibija, Botsvana, Angola, Malavi, Uganda, Nigerija, Gana, Zambija) dosegajo 52% namen za odprtje svojega podjetja. Najvišji (60%) dosegajo Angola, Botsvana, Gana, Malavi in Uganda. V razvitih Evropskih državah (Slovenija, Belgija, Italija, Danska, Nemčija, Norveška, Irska, Španija, Francija, Finska, Grčija, Švedska, Švica, Portugalska, Anglija, Nizozemska, Slovaška, Avstrija) je stopnja namena

odprtja lastnega podjetja najmanjša. V teh državah si 8% žensk želi pričeti s podjetništvom. V Norveški, Rusiji, Irski in Japonski ima namen ustanoviti svoje podjetje samo 3% ženskega prebivalstva v naslednjih nekaj letih. Nizek odstotek namena ustanovitve podjetja, morda lahko razložimo z razpoložljivostjo drugih zaposlitvenih opcij v regiji. V večini držav odraža visok odstotek namena ustanovitve podjetja pri moških (Kolumbija, Egipt, Pakistan in Romunija), z izjemo Tajske, ki je edina država, kjer je odstotek žensk, ki imajo željo ustanoviti lastno podjetje kar 45%. Kljub temu, da si posamezniki želijo ustanoviti svoje podjetje, ni nujno da pride do realizacije ideje in ustanovitve podjetja. Samo v Združenih državah Amerike je namen v večini primerov tudi realiziran (Kelley et al., 2013, str. 28). Prikazano na Sliki 2 je celotna podjetniška aktivnost, po zadnjih raziskavi, GEM v 2012.

Slika 2: Celotna podjetniška aktivnost odraslih žensk med (18 – 64 let) v Evropi gospodarstvih, izrazeno s stopnjoTEA



Vir: D. J. Kelley et al., Global Entrepreneurship Monitor2012, 2013, str. 15.

Ženska participacija v podjetništvu variira po celem svetu. V Pakistanu je ženskih podjetnic 1%, medtem ko je kar 40% žensk v Zambiji podjetnic. Najvišjo stopnjo celotne podjetniške aktivnosti *(angl. Total Entrepreneurial Activity,* v nadaljevanju TEA) je v Sub-saharski Afriki, sledi Latinska Amerika/Karibi (Urugvaj, Panama, Costa Rica, Mehika, Trinidad in Tobago, Argentina, El Salvador, Brazilija, Barbados, Kolumbija, Peru, Čile, Ekvador) in kažejo primerljivo visoke stopnje (Priloga 1). Ekvador ima kar četrtino ženske populacije vključene v podjetništvo. Razvite Evropske države dosegajo nizko stopnjo TEA, kar ni presenetljivo, saj je na voljo več priložnosti za delo, prav tako lahko zaposleni koristijo socialne ugodnosti. Azija izkazuje najvišjo stopnjo med vsemi globalnimi

podjetnicami, medtem ko se samo 2% odraslih Korejk in Japonk vključuje v podjetništvo (Kelley et al., 2013, str. 15).

1.5 Motivi za ustanovitev podjetja

Obstaja precej razlogov, zakaj ženske postanejo podjetnice. Vsaka ima v ozadju drugačen motiv, zakaj je postala podjetnica ali to želi postati (Kamal, Wojuoud & Rana, 2009, str. 232). V Tabeli 4 so prikazani različni profili podjetnic ter njihovi motivi za ustanovitev lastnega podjetja.

Tabela 4: Identifikacijski profil motivov ženskih podjetnic

PODJETNICE	ODLOČITEV ZA PODJETNIŠTVO
Brezciljna mlada podjetnica	Odloči se za ustanovitev podjetja kot alternativa nezaposlenosti
K uspehom usmerjena mlada podjetnica	Podjetništvo ni naključna izbira, temveč obvezna dolgoročna karierna odločitev;
Močna, k uspehom usmerjena ženska	Navadno brez otrok, njen pogled na podjetništvo pomeni večje zadovoljstvo na poslovnem področju ali pa jim pomeni premagovanje ovire pri kariernem napredovanju v organizaciji v kateri delujejo
Dualistka	Ima pogosto obsežne poslovne izkušnje, ki mora uskladiti delo in družinske obveznosti, zato išče bolj fleksibilno rešitev
Vračajoče se delavke oziroma ženske, ki so manj usposobljene	Prenehale so delati z namenom, da bi skrbele za družino in si želijo predvsem samoizpoljevanja zunaj družine
Tradicionalistke ali ženske, ki izhajajo iz podjetniških družin	Imajo dolgoletno tradicijo opravljanja dejavnosti
Radikalistke ali ženske, katere so že v osnovi sovražno nastrojene do tradicionalnih podjetniških vrednot	Le te sestavijo iniciative z namenom promoviranja interesa žensk v družbi

Vir: A. Bruni, , et al., Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs, 2004, str. 261 - 262.

Ženske imajo bodisi manj motivacije za začetek svojega podjetja ali so v slabšem položaju, saj se soočajo s preprekami kot so izobrazba in pomanjkanje managerskih izkušenj. Poleg tega se soočajo z diskriminacijo s strani strank ali investitorjev (Kodama & Odaki, 2011, str. 1237). Obstajata dva razloga zakaj se ženske odločijo za odprtje podjetja. V študiji Monaci razlikuje med t.i. faktorji prisile (ustanovijo podjetja iz nuje) ter t.i. pozitivnimi faktorji oziroma faktorji privlačnost (ustanovitev podjetja vidijo kot priložnost) (Bruni, et al., 2004, str. 261).

1.5.1 Faktorji prisile

Podjetniki, ki ustanovijo svoje podjetje iz prisile ali nujnosti, to storijo zaradi pomanjkanja možnosti za preživetje. V splošnem lahko rečemo, da so podjetniki primorani v podjetništvo iz prisile preživetja. Podjetniki, ki to postanejo iz prisile, predvsem v manj razvitih regijah ali tisti, ki so izgubili službo, lahko prispevajo h gospodarstvu s samozaposlitvijo in celo zaposlitvijo dodatnih oseb. Faktor prisile je relativno bolj dominanten v Sub-saharski Afriki (Kelley et al., 2013, str. 28). Ker mnogo ženskih podjetnic prične s svojim podjetjem iz faktorja prisile, njihova podjetja so zelo majhna, je velik odstotek neformalnih podjetij, ki niso zavedena in kot taka niso del formalnega gospodarstva (Pines, Lerner & Schwartz, 2010, str. 190).

Dejstvo je, da ženske pogosto pričnejo s svojim podjetjem zaradi nezaposlenosti in motivacijo najdejo predvsem v nujnosti, ne priložnosti. Rezultat tega so manjša prodaja in počasnejša rast podjetja. Vseeno razlike v motivaciji povečujejo vrzel v dobičkonosnosti, saj priložnostni podjetniki dosežejo precej manjšo donosnost prodaje kot ostali podjetnik. Prav tako se ugotovitev nanaša na raziskave in razvoj. Trditev se sklada z argumentom, da obstaja povezava med priložnostnim podjetništvom in inovativnimi dejavnostmi in tem večja verjetnost, da inovativna podjetja dosegajo negativne rezultate takoj po pričetku poslovanja. Zatorej ženskim podjetnicam ohranjanje raziskav in razvoja, v prvih mesecih po pričetku poslovanja, daje prednost pri doseganju dobička. Na drugi strani vlaganja prispevajo k manjši rasti podjetja in nižji prodaji pri konkurenčnih podjetjih (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 37 - 38).

Na drugi strani so faktorji prisile upodobljeni kot možnost za pridobitev samostojnosti in avtonomije v delu, možnosti pridobitve dohodka in težnje k socialnemu poslanstvu integraciji bolj ranljivih članov družbe. Te faktorje vidimo v uničevalni luči, je preplet razpoložljivosti trga in družine, ki postavi odraslo žensko z družinskimi obveznostmi v dva sistema normativnega modela, ki rezultira v garanje, korekcijo ter restrikcijo časa in razcep identitete (Bruni, et al., 2004, str. 261–263).

Več kot 60% podjetij iz nuje ustanovijo podjetnice v Pakistanu, Bosni in Hercegovini in Makedoniji. Največja razlika med motivi za podjetništvo med spoloma je v državah razvijajoče Azije (Malezija, Kitajska, Tajska). V Italiji, Romuniji in Japonski je kar trikrat večja verjetnost, da ustanovijo podjetje moški, kar kaže na to, da je veliko moških podjetnikov primorano v podjetništvo iz nujnosti. V povprečju pa so ženske enako motivirane kot moški za ustanovitev podjetja iz nujnosti. V Združenih državah Amerike in razvijajoči se Evropi sta oba spola v podjetništvo pogosto potisnjena (Kelley et al, 2013, str. 28).

1.5.2 Faktorji privlačnosti

Medtem druga skupina podjetnikov želi pričeti s svojim podjetjem zaradi priložnosti, ki se je pojavila. Priložnostno motivirano podjetništvo je konceptulaizirano kot sila privlačnosti. Pogosto v razvitih gospodarstvih ponujajo več spodbud za tiste osebe, ki imajo željo postati podjetniki. Tako manj oseb prehaja v podjetništvo zaradi motiva nujnosti, večja iz motiva priložnosti. Priložnostni motiv se pojavlja v vseh regijah, kar nakazuje na to, da se podjetniki po svetu odločijo za ustanovitev podjetja. Motiv privlačnosti, je tako prevladujoč v razvijajočih se ekonomijah, kjer se za podjetništvo odloči več kot tri četrtine podjetnic. Največji odstotek motivacije iz priložnosti je v razvijajoči Evropi, Švedski, Danski in Sloveniji, kar 90% (Kelley et al., 2013, str. 28).

1.5.3 Družinski kontekst

Ženske pogosto naletijo na neugodne družinske dejavnike. Okoliščine, kot je skrb za gospodinjstvo, pomanjkanje podpore družine lahko delujejo demotivno na ženske. Pogosto k odločitvi prispeva tudi višji zaslužek moškega v družini (Kanjuo, 1996, str. 64). Kljub delu, ki ga ženske opravljajo v podjetju, opravijo levji delež gospodinjskih opravil (Kanjuo, 1996, str. 74).

Podjetniki in podjetnice izhajajo iz približno enako številčnih gospodinjstev v posameznih državah. Povprečno gospodinjstvo v Evropi in Združenih državah Amerike šteje tri člane, pet v Sub-saharski Afriki in MENA/Srednji Aziji. V Pakistanu, Angoli in Palestini šteje gospodinjstvo več kot šest članov. Povprečno gospodinjstvo v Avstriji, Danski in Nemčiji šteje manj kot tri člane. Pričakovali bi, da je odstotek žensk podjetnic, ki prihajajo iz številčnejših gospodinjstev, večji, s podjetništvom bi pridobile na fleksibilnosti, kar pomeni, da bi lahko zaslužile dohodek in hkrati skrbele za ostale osebe, ki so odvisne od njih. Prav tako bi bila večja gospodinjstvo, motiv iz prisile, na drugi strani manj številčno gospodinjstvo pomeni tudi manj obveznosti. Gospodinjstva, ki imajo visok dohodek, si prizadevajo ustanoviti podjetje z namenom ustvarjanja dodatne finančne sigurnosti. Podjetniki pogosto prihajajo iz višje dohodkovnih gospodinjstev. Iz najvišjih dohodkov izhajajo podjetniki iz Latinske Amerike/Karibov, Evrope in Združenih držav (Kelley et al, 2013, str. 24).

1.6 Prepreke

Porast ženskega podjetništva je lahko reakcija na diskriminacije na delovnih mestih. Kljub večanju pravne zakonodaje in počasnega naraščanja plač in priložnostnih vrzeli, se ženske znajdejo zadržane na delovnem področju (Weiler & Bernasek, 2001, str 87). Efekt steklenega stropa je eden izmed pogostejših razlogov, da ženske zapustijo korporativen

svet. S tem želijo postati bolj neodvisne (Xavier, Zamberi-Ahmad, Mohd-Nor, & Yusof, 2012, str. 323).

1.6.1 Finančne ovire

Financiranje podjetja, je izziv kjerkoli na svetu, kljub temu so izsledki o razliki med spoloma pri pridobivanju sredstev. V Bosni in Hercegovini so ženske omejene s pridobivanjem sredstev zaradi pomanjkanja lastnega kapitala, lastništva in ostalih sredstev potrebnih za pridobitev kredita. Podobna situacija je tudi v Iranu, kjer ženske dobijo kredite po najvišjih obrestnih merah ter kratkoročne kredite. Pogosto morajo vplesti tudi svoje moške partnerje, da jih finančno podprejo, ter si tako povečajo možnost finančne podpore in varnosti. V Mehiki finančne institucije navadno ne odobrijo kredita ženskam. Za pridobitev kredita tako potrebujejo moža ali očeta, ki je porok za kredit. Z mislimi na tovrstno problematiko v družbah, so nekateri skladi pričeli ciljati na podjetnice po svetu. V Združenih državah Amerike vključujejo mnogo Angelskih fondov, namenjenim žensko vodenim podjetjem. V Čilu je pristop širši, saj vladne organizacije ponujajo tehnično in kapitalsko podporo za novo ustanovljene ženske podjetnice. V Iranu so na razpolago mikro krediti, a za obstoj te možnosti mnogo žensk sploh ne ve (Kelley et al, 2013, str. 23).

Obstajajo indikacije, da so ženske bolj prizadete zaradi krize kot moški, saj trpijo za posledicami raznolikih manifestacij povezanih z neenakostjo in izločitvijo iz dobe (Pines, et al., 2010, str. 187). Podjetja imajo težave pri pridobivanju kapitala od finančnih institucij. Dostopnost do sredstev je bila ženskam vedno težje dosegljiva. Gospodarska kriza je povzročila nadaljnje poslabšanje situacije. Poleg tega ženske nimajo opcij koristiti ponujenih možnosti (Pines, et al., 2010, str. 187). Spolno razlikovaje utrjuje razlago manjvrednosti ženskega podjetništva kot posledico družbenih in gospodarskih izključitev. Pomanjkanje enakopravnosti in njihova manjvrednost je podkrepljena v času ekonomske krize. V tem času je vse odvisno od denarja in ženske imajo pomanjkanje le tega. Finančne organizacije nerade posojajo denar novo ustanovljenim, ženskim podjetjem (Pines, et al., 2010, str. 192).

1.6.2 Pomanjkanje ustrezne izobrazbe in izkušenj

Malo je verjetno, da bo ženska, ki se je odločila za samostojno podjetniško pot imela dovolj voditeljskih izkušenj. Reševanje birokratskih, marketinških, finančnih težav in težav upravljanja z zaposlenimi prihajajo iz pomanjkanja izkušenj. Izobrazba je v mnogih državah za podjetnice omejitev zaradi pomanjkanja dostopnosti do te. V Južni Afriki, predvsem v revnejših skupnostih, imajo ženske manj priložnosti predvsem za višjo izobrazbo. Ženske imajo večjo raven izobrazbe kot moški v Sloveniji in Ekvadorju. Kljub temu je v dveh gospodarstvih participacija žensk manjša na zaposlitvenem trgu. Višjo stopnjo izobrazbe, dosegajo ženske tudi v Slovaškem, Poljskem, Tajvanu in Španiji. Toda

pri tem nastaneta dva problema, ki omejujeta ženske podjetnice. Ženskam je pogosto vsiljena tipično spolno primerna izobrazba in se manj pogosto udejstvujejo na področjih, kjer prevladujejo moški (tehnologija in inženirstvo). Dodatno je manj verjetno, da si pridobijo usposabljanje, ki je relevantno za podjetništvo, kar se odseva v manjši ambiciji po rasti podjetja (Kelley et al, 2013, str. 29).

Najmanjšo stopnjo izobrazbe lahko opazimo v Sub-Saharski Afriki, kjer ima povprečno 42% žensk končano srednjo šolo, 15% jih ima končano najmanj fakulteto. V Gani ima samo 2% podjetnic končano fakulteto. Največjo raven izobrazbe podjetnic lahko vidimo v Združenih državah Amerike, ker ima kar 70% podjetnic fakultetno ali višjo izobrazbo. V razvijajoči Aziji imajo ženske manjšo verjetnost kot moški, da so fakultetno izobražene. Največja vrzel med spoloma, kar se tiče izobrazbe, je v Koreji, kjer je dvakrat manj verjetno, da so podjetnice fakultetno izobražene. V razvijajoči Aziji ima več kot 90% ljudi fakultetno izobrazbo, kljub temu je manj žensk s fakultetno izobrazbo kot moških (Kelley et al, 2013, str. 22).

Drugačna zgodba se odvija v Evropi, kjer ima fakultetno izobrazbo več podjetnic kot podjetnikov. Ženske podjetnice v razvijajoči Evropi imajo kar v 45% končano fakultetno izobrazbo. V ostalih delih Evrope se odstotek za malenkost zniža. Najvišjo stopnjo izobrazbe dosegajo v Rusiji, na Danskem in Litvi, kjer ima kar štiri petine žensk več kot fakultetno izobrazbo. Na Finskem to stopnjo izobrazbe, dosegajo ženske podjetnice v 55%, kar je dve tretjini več kot njihovi moški kolegi (Kelley et al, 2013, str. 22).

1.6.3 Samo-ocenjevanje sodobnosti

Medtem, ko percepcija priložnosti nakazuje kako ljudje dojemajo okolje, indikatorji, ki so značilni za samo-ocenjevanje, nakazujejo samozavest, sposobnosti in strah pred neuspehom. Podjetnice se sprašujejo, ali imajo dovolj sposobnosti za pričetek poslovanja, kar zrcali njihove prejšnje izkušnje ter zaupanje v svoje sposobnosti. Torej verjamejo, da imajo ustrezne sposobnosti za izvedbo nalog, ki so potrebne za zagon svojega podjetja. Regija, kjer imajo ženske najvišjo povprečno stopnjo zaupanja v svoje sposobnosti je Sub-saharska Afrika, v Zambiji, Gani, Malavi, Ugandi in Nigeriji stopnja znaša vsaj 80%. Na Japonskem kar ena izmed 20 žensk verjame, da lahko prične s svojim podjetjem. Nasprotno, v razviti Aziji ženske najmanj zaupajo svojim sposobnostim. Vase zaupajo tudi Rusinje, Izraelke in Danske.

V Sub-saharski Afriki (Nigeriji, Angoli in Ugandi) ženske zaupajo v svoje sposobnosti v enakem razmerju kot njihovi moški kolegi. Medtem imajo v Republiki Koreji in Norveški, moški dvakrat več pozitivnega prepričanja vase kot podjetnice. Najnižje stopnje o dojemanju svojih sposobnosti izražajo podjetnice v Evropi, kar je zanimivo, saj je večina žensk dobro izobraženih ter posedujejo osnovne veščine za pričetek svojega podjetja.

1.6.4 Strah pred neuspehom

Razlika nakazuje na druge socialne faktorje, ki vplivajo na dojemanje podjetniških sposobnosti. Strah pred neuspehom odvrne potencialne podjetnice od ustanovitve svojega podjetja. Strah je manjši v manj razvitih gospodarstvih in narašča z višanjem stopnje razvitosti gospodarstva, kjer je na voljo veliko delovnih mest. Posledično je strah zaradi možne izgube dohodka, višji. Najmanjši strah pred uspehom imajo ženske v Sub-saharski Afriki, sledi jim Latinska Amerika/Karibi. Najmanjša stopnja v teh regijah nakazuje, da so osebe manj zavirane za sprejemanje tveganja v podjetništvu. Strah pred neuspehom znaša med 15% in 18% v Zambiji, Malavi, Ugandi, Sub-saharski Afriki, Gani, Trinidad in Tobago, Panami in Barbadosu. V nasprotju, imajo najvišji strah pred neuspehom v razvijajoči se Aziji, Izraelu in razvijajoči Evropi. Več kot polovici žensk bo strah pred neuspehom preprečeval odpreti lastno podjetje. V Grčiji je strah največji, kar 63%. V vseh regijah je strah pred neuspehom, v očeh žensk, višji kot pri moških. Največja razlika se pojavlja v Izraelu in razvijajoči Evropi. V Belgiji, Švici in Irski je razlika med moškimi in ženskami 20%. Sub-saharskA AfrikA ima najmanjšo razliko med spoloma glede na stopnjo strahu pred neuspehom. V Angoli, Gani, Zambiji imajo ženske celo manj strahu kot njihovi moški kolegi (Kelley et al, 2013, str. 26).

1.6.5 Povezovanje

Poistovetenje z drugimi podjetniki lahko spodbudi navdih, je vir nasvetov in povezovanja znotraj podjetniškega ekosistema. Posamezna gospodarstva z najvišjim odstotkom podjetniške pripadnosti med ženskami so Zambija, Nigerija, Malavi, Uganda in Namibija, kjer več kot 60% žensk pozna podjetnika. Na drugi strani je v razvijajoči Aziji najmanjši odstotek žensk, ki pozna podjetnika. Najmanj podjetnikov ljudje poznajo v Singapurju, Japonski in Italiji, kjer več kot 16% žensk ni imelo možnosti za tovrstno poistovetenje. V vseh gospodarstvih so moški prevladovali v poznavanju podjetnikov. V Pakistanu je skoraj trikrat več moških kot žensk poznalo podjetnika. Samo v Belgiji so bili, moški in ženske, pri poznavanju podjetnika izenačeni (Kelley et al, 2013, str. 30). Razlog za izključenost iz neformalnega in formalnega povezovanja je v moški dominaciji na področjih. Vloge, ki so ženskam stereotipno določene, utrjuje moč moške dominacije. Moški mreže preko povezovanja uporabljajo v medsebojni pomoči (Kanjuo, 1996, str. 75- 77).

1.6.6 Tehnološki dejavniki

Razlike v velikosti, v izbiri panožnega področja in širjenju podjetja si lahko razlagamo tudi s sistematičnimi indikatorji razlik med spoloma (Gottschalk & Niefert, 2013, str. 17). Na prvi pogled so ženske podjetnice prezentirane kot strnjene združbe znotraj podjetništva, predvsem v nerazvitih sektorjih. V njih so veščine žensk le podaljšek priučenih naravnih socializacij na ravni spola. Ti sektorji imajo navadno manjše vstopne ovire, ter zato manjšo

vrednost (Bruni, et al., 2004, str. 260). Velika večina ženskih podjetnic deluje v terciarnem sektorju, ki so tudi tradicionalno pogojene z žensko zaposlenostjo. Uporabljeni so bili trije razlogi pri razlagi nagnjenosti žensk, da ustvarijo podjetje predvsem v storitveni dejavnosti. Primarno je to dejavnost v kateri imajo največ izkušenj. Drugič, ženskam pogosto manjka specifičnih tehničnih veščin in jih odvrača od tega, da bi pričele s svojim proizvajalnim podjetjem ali v visoko tehnoloških sektorju. Le to pogosto zmanjša možnost, da njihova dejavnost tam tudi preživi. Tretji razlog je, da imajo ženske podjetnice nizko kapitalno intenzivne aktivnosti. V kolikor bi se za poklicno in zaposlitveno pot v digitalnem sektorju odločalo več žensk, bi korist imelo evropsko gospodarstvo in ženske same.

Študija Evropske komisije o ženskah kaže, da je v sektorju komunikacijskih tehnologij in informacijskem sektorju. Od 1000 žensk, ki zaključijo dodiplomsko izobraževanje, samo 29 konča izobraževanje v omenjenem sektorju. V informacijsko komunikacijskem sektorju so ženske na vodilnih položajih slabo zastopane, ali celo, sredi svoje karierne poti, zapustijo sektor. Na vodilnih položajih je smo 19,2% žensk, medtem ko v drugih sektorjih ta odstotek znaša 45,2% (Kreoes, 2013).

1.7 Ženske kot voditeljice

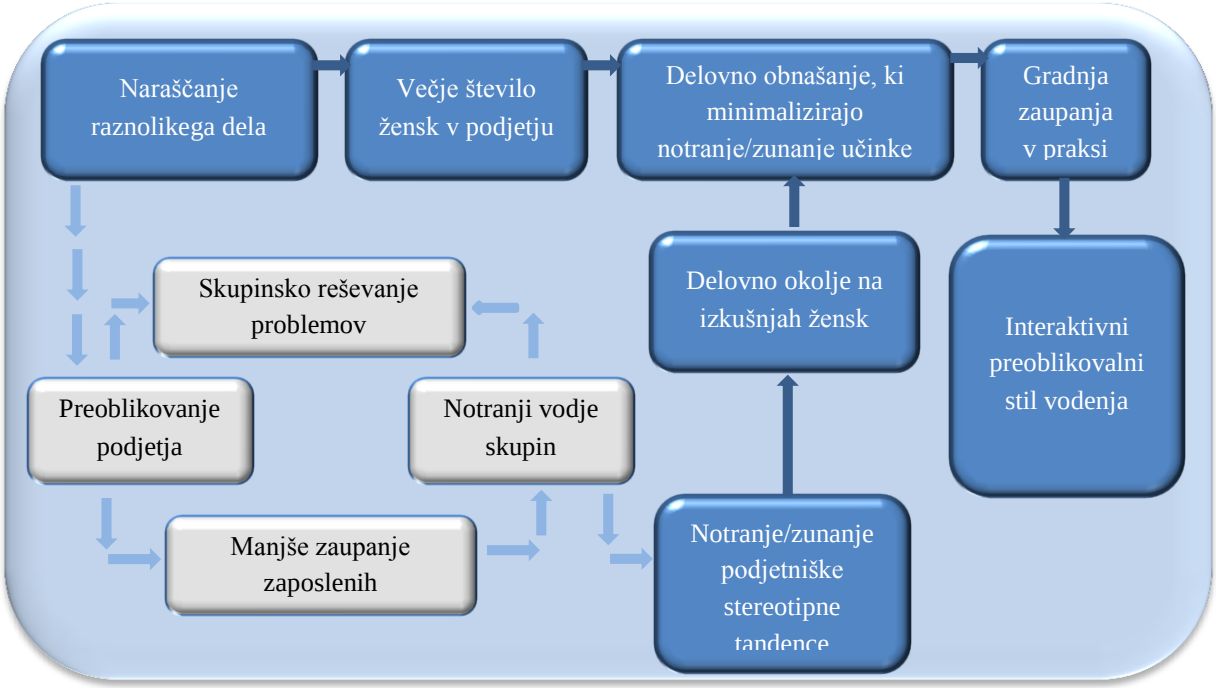
Med tem ko okolje postaja vedno bolj raznoliko, so se ženske prebile na področja, ki so po tradiciji okupirana s strani moških. V študiji Kako ženske podjetnice vodijo in zakaj na ta način, avtorice članka preučujejo številne avtorje. Povzamejo, da podjetnice naletijo na mnoge ovire v sovražni delovni klimi, negativnem stereotipnem obnašanju, manjkajočih vzornicah in podpornih odnosih v podjetjih. Hkrati so vidno izolirane, pogosto mariganizirane, s tem jim je preprečen doseg moči. Ženske podjetnice so se učile predvsem iz izkušenj preko timskega dela in interaktivnega delovnega obnašanja. Za zadržanje managerske pozicije, morajo ženske najprej premagati status izločenosti, ter se nato pomeriti s strožjimi 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 in iščejo ravnotežje v avtoritativnem ukazovanju in kontroli obnašanja in več skupnega jezika s komunikacijskim stilom (Moore et al., 2011, str. 222). Interaktivni stil vodenja ima signifikanten pozitiven učinek na skupinske dosežke pri reševanju težav, ko se soočajo s kompleksnimi ali spornimi težavami (Moore et al., 2011, str. 224). Tako moški kot ženske imajo izoblikovano močno mnenje, kako naj bi se vodstvo obnašalo, govorilo in ravnalo. Mnenje sloni na spolnih stereotipih presojanja vodenja (Moore et al., 2011, str. 225).

Ženske, ki prevzamejo vodilni položaj, so pogosto ocenjene negativno, tako s strani moških kot žensk. V kolikor prevzamejo tradicionalno ženske karakteristike (negovalne,

nagnjene k skupini) so sprejete kot prijetne in posledično kot sposobne. Če izkazujejo moške karakteristike so sprejete kot ostre, zato morajo med obema skrivnostnima skleniti kompromis. Ženske morajo biti vzdrzljivejše, kot pravi Bielby, da se dokažejo na poslovnem področju. Primarno jih skrbi ovrednotenje njihovega dela, zato se ne osredotočijo na priložnosti za pridobivanje novega znanja. Kot primer Ely in Rhode (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2010, str. 552) navajata, da se težje odločijo za zahtevnejše zadolžitve, ki bi jim zagotovilo napredovanje na njihovi karierni poti. Na Sliki 3 je predstavljen interaktivni ženski pristop k vodenju.

Slika 3: Ženski interaktivni pristop k vodenju



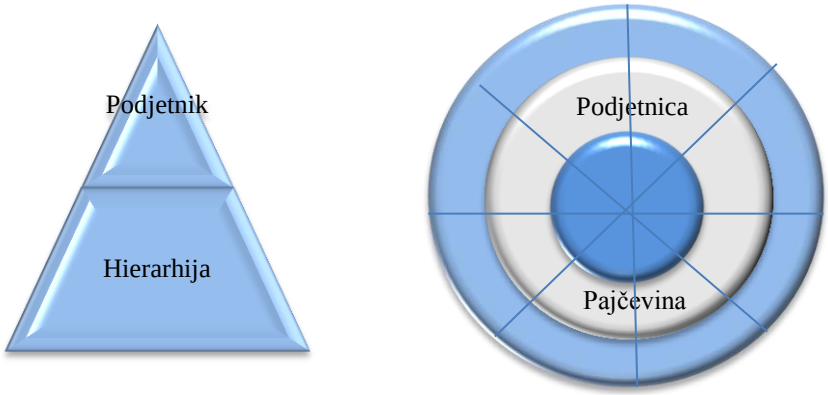
Vir: Povzeto po D. P. Moore, J. L. Moore & J. W. Moore, How women enterpreneneurs lead and why thay manage that way, 2011, str. 223.

Moški se lažje povežejo z njihovo notranjo identiteto in zunanjo podobo, ki jo ima podjetnik in preko povezave dosežejo avtentičnost (Lewis, 2013, str. 254). Avtentičnost je v pozitivni psihologiji definirana kot skupek osebnih izkušenj, ki jih poseduje posameznik. Pod skupek osebnih značilnosti spadajo vrednote, čustva, misli, prepričanja in obnašanje posameznika. Posameznik je lahko manj ali bolj avtentičen (Gardner et al, 2005, str. 344). Medtem ko bodo ženske pri procesu avtentičnosti čutile nepovezanost. Težje bodo našle notranji smisel z moško identiteto podjetnika in hkrati bile avtentične (Lewis, 2013, str. 254).

Ženska identiteta je v kontekstu podjetništva razumljena kot nekaj, na čemer trdo delajo, ne kot osnovno jedro osebe. V zadnjih letih poteka razprava o razlikah med spoloma pri koristnosti veščin, kvalitet in ženskega stila vodenja. Razumevanje razlik med moškim in

žensko tvori več kot samo genski zapis. Razlike žensk so po Simpsonu in Lewisu (2013) osnovane na tem, kako ženske vodijo preko izmenjave informacij, participacije in deljenja moči. Kažejo se v večji naklonjenosti žensk, da postavijo odnose pred denar in lastnino. Zavračajo hierarhične odnose in dajejo prednost teamskemu ter bolj razumevajočemu pristopu. Podjetnice cenijo intuicijo in neodvisnost bolj več razumske argumente. Bolj kot tekmovalnost in rast poudarjajo sodelovanje, mreženje in ideal samostojnosti (Lewis, 2013, str. 254, str. 255). 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 pajčevine, ki temelji na krožnem procesu ter vodijo iz centra. Krožni proces ali t.i. pajčevina se sklicuje na spolno razlikovanje v razmišljanju. Tovrstno vodenje deluje na podlagi intuicije, čakanje na naslednji dogodek. Na drugi strani moški vodijo preko hierarhične strukture. Na Sliki 4 je prikazan hierarhični in krožni način vodenja.

Slika 4: Hierarhični in krožni način vodenja



Vir: A. M. Kanjuo, Ženske v menedžmentu, 1996, str. 88.

Ta feminiziran stil managementa in poslovanja je izveden iz razlik, kakršen je ženski položaj in mesto v družbi. Leži na presečišču privatnega sveta doma in družine. Značilen je za poudarjanje intimnosti, kjer je fokus človeška povezava in vzpostavitev privatnega ter odnosov skozi izmenjavo. Bruni (Lewis, 2013, str. 256) je nakazal, da je podjetniška kultura za ženske podjetnice uresničuje s spreminjajočim se vodstvenim stilom. Le ta je usmerjen k deljenju moči, promoviranju zaupanja z zaposlenimi, h kolektivnem dosežku, ne k individualnim željam, ter v izogib prevlade, delovnim obveznostim med družinskim življenjem in družinskimi obveznostmi.

2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

2.1 Pozitivna psihologija

Sistematično raziskovanje pozitivne psihologije in psiholoških vidikov človeka je pomemben trend v moderni psihologiji. Preučuje pozitivne psihološke dejavnike človekovega delovanja, človeške narave, doživljanja in psihološkega zdravja. Sestavine psihičnega zdravja so življenjsko zadovoljstvo, sreča, upanje, smisel življenja, optimizem ter dobro počutje (Musek, 2007, str. 302). Pozitivna psihologija je znanstveno preučevanje optimalnega delovanja človeka. Proučuje faktorje, ki dovoljujejo uspeh posameznikom in družbi (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi, & Haidt, 2007).

Pozitivna psihologija se je pojavila v devetdesetih letih. Bila je v nasprotju s tedanjimi dognanji. V njej ima pozitiven psihološki kapital svoj izvor ter se osredotoča na dobre plati človekove narave, ne na napake ljudi (Larson & Luthans, 2006, str. 49). V Tabeli 5 je predstavljen razvoj pozitivne psihologije.

Tabela 5: Razvoj pozitivne psihologije

Obdobje / Leto	Razvoj
Zametki	Termanove raziskave o nadarjenosti in zadovoljstvu v zakonu, Watsonove raziskave o učinkoviti vzgoji, Jungovo delo v zvezi s smislom življenja
Obdobje po 2. svetovni vojni	Usmerjenost na mentalne bolezni in njihovo zdravljenje
Od 1950	Pojav humanistične psihologije ali t.i. tretje sile. Maslow (Motivacija in osebnost – 1954) prvič v knjigi uporabi pojmovanje pozitivna psihologija v svojem naslovu poglavja.
Od 1990 do 1999	Poudarek na preventivi in iskanju faktorjev, ki preprečujejo mentalne bolezni. Seligman 1998 predstavi pozitivno psihologijo Ameriškemu psihološkemu združenju.
Od 2000 do 2015	Posebna študija je bila leta 2001 posvečena v celoti pozitivni psihologiji (Rich, Taylor). Leta 2006 Peterson obravnava pozitivne lastnosti kot so izkušenj, vrednot in talentov ter druge institucije, ki bi poglobile znanje o pozitivni psihologiji. Snyder je leta 2011 v svojem priročniku opredelil različne veje psihologije s strani različnih psiholoških vej. Leta 2013 so Linley in soavtorji preučili, kako lahko pozitivna psihologija prispeva k razumevanju glavnih ključnih vprašanj pri delovnem življenju dandanes.

Vir: Prirejeno po J.J. Froh, The History of Positive Psychology: Truth Be told, 2004, str. 18; Lopez., S. J. & C. R. Snyder, The Oxford Handbook of Positive Psychology. 2011; P. Linley, A. S. Harrington & N. Garcea, The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, 2013; C. A. Peterson, Primer in Positive Psychology, 2006.

Razvoj pozitivne psihologije se je pričel predvsem iz osredotočenja psihologije na t.i. bolezenski model, ki se je ukvarjal s patološkim delovanjem tako posameznika kot skupin (Javornik, 2008, str. 1). Pred nekaj leti se je pričelo gibanje - poimenovano pozitivna

psihologija. Le ta je preusmerila interese preučevanja stran od podarjanja zdravljenja psihičnih bolezni in patologije (Luthans & Youssef, 2004, str. 151).

Slika 5 prikazuje dva pola istega kontinuuma. Klasična psihologija zajema vrednosti pod 0, ki se osredotoča na deficite, slabosti, občutke bolečine in nesreče ter njihovo premagovanje. Pri tem 0 pomeni nevtralno stanje. Nad to vrednostjo vrednosti opredelimo kot pozitivno psihologijo, ki se osredotoča na posameznikovo zadovoljstvo, srečo, moč in sposobnost (Javornik, 2008, str. 1). Avsec (2011) navaja petnajst področij pozitivne psihologije, kot so psihično blagostanje, optimizem, samospoštovanje, pozitivne emocije, kreativnost, samoučinkovitost, zanos, smisel življenja, osebnostna rast, modrost, avtentičnost, ljubezen, empatija, sočutje in humor.

Slika 5: Razlika med klasično in pozitivno psihologijo

Vir: Prirejeno po A. Avsec, Pozitivna psihologija: Psihologija osebnosti, 2011.

Poslanstvo psihologije se je preusmerilo na izboljšanje življenja posameznikov, produktivnosti ljudi, koristnost in uresničitev svojega človeškega potenciala. Martin Seligman (Luthans & Youssef, 2004, str. 151) se je preko sprememb psihološkega pristopa osredotočil na ugotavljanje kaj je pri ljudeh dobro, ter s skrbjo za pravičnost, ne na osredotočanje poskuša odpravljanja posameznikovih napak ter popravljanju kaj je narobe z njimi. Musek je v svoji študiji modelov pozitivne psihologije povzel v tri sheme, kot je prikazano v Tabeli 6.

Tabela 6: Najpomembnejše modeli v pozitivni psihologiji

Model	Opis modela
Hedonski model	Je model subjektivno emocionalnega blagostanja in se nanaša na vrednotenje pozitivno ali negativnega lastnega življenja. Posameznik ocenjuje svojo srečo ter kako dobro je njegovo počutje in njegovo zadovoljstvo z življenjem. Za merjenje blagostanja se uporablja lestvica zadovoljstva z življenjem kjer se meri hierarhična struktura blagostanja. Sem spadajo zadovoljstvo z življenjem (partnerska veza, ljubezen, družbeni odnosi), pozitivno veselje (ponos, veselje) in negativne afekte (žalost, tesnoba, jeza).
Eudaimonski model	Model psihološkega blagostanja zajema kategorije (subjektivna ocena) kognitivnega in emocionalnega zadovoljstva. V model spadajo dimenzije osebne rasti in odnosov in življenjski smisel. Brez teh dimenzij se težko opredeli psihično zdravje.
Integrativni model samodeterminacije	Je mešanica Hedonskega in Eudaimonskega modela. Poglablja se v tri človekove potrebe, ki pomenijo psihično blagostanje. Opredeljene so s potrebo po povezanosti, komplementarnosti in avtonomnosti.

se nadaljuje

nadaljevanje

Posebni modeli optimalnega funkcioniranja	
Model optimizma	Opredeljen je kot pričakovanje dogajanja pozitivnega izida in se tesno povezuje s pozitivnim čustvovanjem. Za merjenje optimizma obstaja veliko vprašalnikov, najpogosteje pa se uporabljata lestvici Lot in Lot-r (Test življenjske orientacije)
Model sreče oziroma srečnosti	Je osrednji pojem, ki se pojavlja v vseh modelih pozitivne psihologije. Že Aristotel je opredelil srečo kot smoter človeškega obstoja ter da je odvisna od vsakega posameznika. Za merjenje sreče ne obstajajo kriteriji, ki bi opredeljevali občutek sreče in z njo pogojene kakovosti posameznikovega življenja. Kljub temu pa obstaja več modelov za merjenje sreče, kot npr. Lestvica subjektivne sreče.
Model upanja	Upanje po svoji naravi vsebuje kognitivne (sestavlja vzajemno občutenje uspešnega delovanja) in kognitivne prvine. Upanje je opredeljeno kot slutenje, pričakovanje, željo za doseg izboljšanja in rešitve. Opredeljuje ciljno orientirano mišljenje, občutek, da je pot doseganja ciljev ter občutek, da uberemo zadano pot. Za vrednotenje upanja uporabljamo Lestvico stanja upanja za odrasle, ki ocenjuje tako cilje kot načine za njihov doseg.
Model zanosa	Zanos je stanje intrinzične motivacije, ki je brez skrbi in dolgočasja. Povezano je z občutkom spremenjenega zavestnega doživljanja časa. Zanos je težko meriti, toda skoraj vedno nastaja v dejavnostih kot so šport, umetnost ali drugih specifičnih dejavnostih.
Model dobrega življenja	Model opredeljuje življenjske kvalitete in interakcije, povezane z odnosi, ljubeznijo, delom, vodenjem in duhovnostjo. Skupaj tvorijo t.i. sindrom dobrega življenja.
Drugi modeli (starejši in novejši)	
So blizu pozitivni psihologiji. V modele spadajo modeli smisla, duhovnega blagostanja, emocionalnega, moralnega, eksistencialnega…	

Vir: Prirejeno po J. Musek, Pozitivna psihologija, 2007, str. 30: M. A. Kanjuo, Pozitivna psihologija, 2007, str. 318.

V Pealovem centru so opredelili lastnosti pozitivno mislečih, kot so optimizem, navdušenje, prepričanje, poštenje, pogum, samozavest, odločnost, potrpežljivost, mirnost in osredotočenost. Ugotovili so, da se vsi rodimo z navedenimi pozitivnimi lastnosti, ki jih nadvladajo priučeni miselni vzorci. Te lastnosti naj bi vsakdo lahko priklical, ter ozavestil, ko jih potrebujemo (Ventrella, 2003, str. 80 – 81).

2.2 Psihološki kapital

Psihološki kapital je Luthans nadaljeval (Peterson et al., 2008, str. 343) in z raziskovalci opredelil kot pozitivno stanje posameznikovega razvoja. Opisujejo ga kot samozavest, optimizem, upanje ter prožnost. Davidson (Peterson et al., 2008, str. 343) pravi, da obstaja vse več dokazov pozitivnega vpliva psihološkega kapitala na organizacije. Ugotavlja, da pozitivna čustva (sreča, zadovoljstvo, navdušenje) pogosto občutijo veseli ljudje. Prav tako so ti pogosto nagnjeni k sprejemanju tveganja, zanimanju, so vztrajnejši in si postavljajo

nove cilje. Po njegovem naj bi negativna čustva vodila k odporu in strahu. Zaposleni, ki so veseli, dosežejo boljše rezultate in vzpostavljajo boljše odnose s sodelavci. Zaposleni sprejemajo boljše odločitve, v primerjavi z zaposlenimi, ki niso veseli. Nadalje Davidson ugotavlja, da se lahko pozitivnosti naučimo, ter da ni nujno prirojena. Pravi, da je pozitivnost le veščina.

Pomembna pristopa, ki se pojavljata v strokovni literaturi sta avtentično vodenje ter pozitivno organizacijsko vedenje. Slednje je podrobnejše v sodelovanju z raziskovalci preučil Luthans (Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008, str. 693), ki pravijo, da gre pozitivni psihološki kapital dlje od mej človeškega kapitala. Le ta se osredotoča na izkušnje, izobraževanje, mreženje, socialni kapital, norme in zaupanje ter pridobivanje veščin. 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). Pozitiven psihološki kapital je definiran kot pozitivno individualno psihološko stanje razvoja in je značilno za posedovanje samozavesti (potrebuje napor za uspeh pri zahtevnih nalogah - učinkovitost), za ustvarjanje pozitivnega prispevka (uspehu sedaj in v prihodnje), vztrajanja k ciljem (optimizem) in ko je potrebno, svoje interese preusmeri na pot k ciljem z namenom uresničitve (upanje) ter ko se pojavijo težave ali stiska, sposobnost si opomoči in obdržati dosežen uspeh (vzdržljivost) (Li, Hongyu, Yongyu, Xu, Fuming, Feng, & Zongkui, 2014, str. 136).

2.3 Pozitivno organizacijsko vedenje

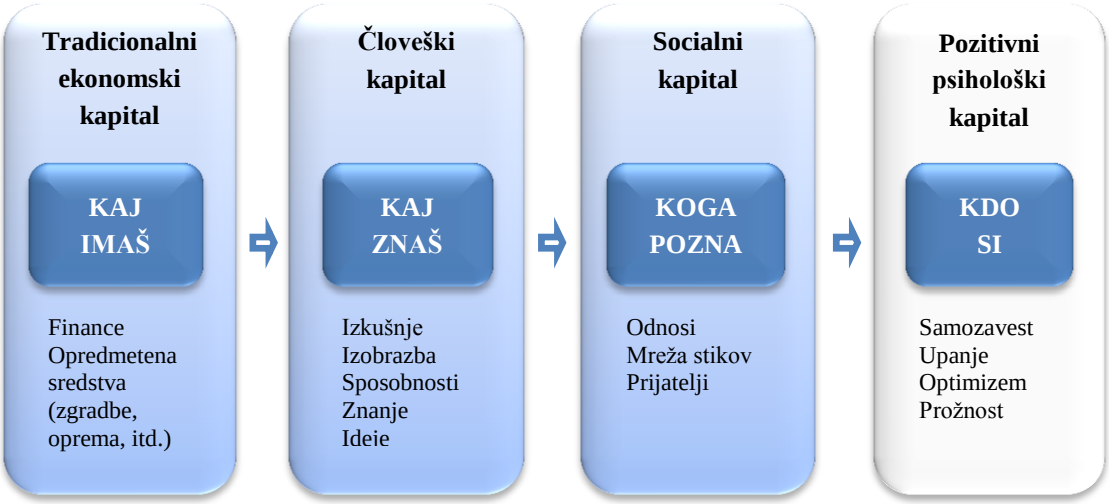
Vodenje je vedno zahtevnejše v težavnejših časih. Edinstven pritisk na katerega v tem času naletijo podjetja zahteva drugačen pogled na to, kaj pravzaprav tvori vodenje (Avolio & Gardner, 2005, str. 315). George (Avolio & Gardner, 2005, str. 316) pravi, da v teh časih potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednostmi in integriteto. Vodje, ki gradijo vzdržljiva podjetja, motivirajo zaposlene ter priskrbijo nadstandardno podporo kupcu in ustvarjajo dolgoročne vrednosti za deležnike. Pozitivno organizacijsko vedenje sledi zgledu pozitivne psihologije, ki sloni na spoznanju kaj je v življenju enako pristno kot tisto kar je slabo in si zasluži enako pozornost. Pozitivno organizacijsko vodenje se razlikuje od drugih pozitivnih pristopov, saj je pozornost namenja trem virom zmožnosti. Le ti so definirani s kriteriji upanja, optimizma in prožnosti (Youssef & Luthans, 2007, str. 774-775). Pozitivno organizacijsko vedenje se nanaša na študije in uporabo pozitivnih moči človeških virov in psiholoških kapacitet, ki prispevajo k podjetniškemu rezultatu, kot je odnos zaposlenih, vedenje in izvedba (Yongduk & Dongseop, 2014, str. 122).

2.4 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

S človeškim kapitalom je potrebno ravnati učinkovito s tem se dosega konkurenčna prednost. Gates (Luthans & Youssef, 2004, str. 143–145) smatra, da so zaposleni v

njegovem podjetju vir uspeha. Opredeli jih kot njegov največji dobiček in konkurenčno presnost, ki vsak večer zapusti organizacijo. Človeški kapital ni samo strošek dela, temveč nepogrešljiva prednost in je vložek, katerega je potrebno učinkovito upravljati, da lahko ima visoko povračilo donosa trajnostne konkurenčne prednosti. Človeški viri v primerjavi s tradicionalnimi viri v današnjih časih ne zagotavlja več idealnega vira konkurenčne prednosti. Te vire konkurenti težje posnemajo. Tudi vodilni kadri v organizacijah se zavedajo, da ti viri ne predstavljajo samo stroškov opravljanja dela. Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala prikazuje Slika 6.

Slika 6: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans, K..W. Luthans & B. C. Luthans, Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, 2004, str. 46.

Pozitivni psihološki kapital spodbuja posameznika, od tega kdo je danes in kaj lahko postane v prihodnje. Ustvarja dodano vrednost, kar posamezna oseba ima, kaj zna ter koga pozna (Luthans & Youssef, 2007, str. 335).

2.4.1 Tradicionalni kapital

Za organizacijske vire je pomembno, da postanejo kompetenčne prednosti neposnemljive. Mnogokrat finančna sredstva ne predstavljajo ovir in konkurenčno prednost organizacije zagotavljajo preko nefinančnih faktorjev. Predvsem strateške pomanjkljivosti, kot so pomanjkanje vizije, kratkoročnega planiranja in odločanja iz neustrezne izrabe virov preprečujejo organizacijam, da ostanejo konkurenčne. Poleg visokih stroškov strateških iniciativ so prepoznane kot konkurenčne prednosti To so kriterij unikatnosti, redkosti, povezanosti in obnovljivosti., ki jih izključujemo kot konkurenčni vir. Tradicionalni ekonomski kapital je predstavljal konkurenčno prednost v preteklosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 144).

Finančna sredstva v modernih organizacijah niso ovira, zato je potrebno zagotoviti druge faktorje in vire, ki so težko posnemljivi. Le ti faktorji zagotavljajo organizaciji nadaljnjo konkurenčno in neposnemljivo prednost. Med zagotavljanje konkurenčne prednosti izhajajo iz virov podjetja kamor vmešamo težji vstop na panožni trg, kriterij redkosti in izjemnosti, medsebojne povezanosti, obnovljivosti in pobud. Specifičnost teh prednosti pomeni, da so težko posnemljivi ter so povezani z organizacijsko kulturo, zgodovino, strukturo in procesi. To pomeni, da ti kriteriji izključujejo tradicionalni ekonomski kapital kot konkurenčni vir. Le ta je v preteklosti predstavljal tovrstno prednost (Luthans & Youssef, 2004, str. 144).

2.4.2 Človeški kapital

Obstajajo dokazi, da je človeški vir odločilen za uspeh organizacije in na njej temelji povratna investicija za trajnostno konkurenčno prednost. Pfeffer (Luthans & Youssef, 2004), v svoji knjigi *angl.* The Human Equation, povzame neugodne ugotovitve, da samo polovica današnjih organizacij in njihovih vodij verjame v resnično pomembnost človeških virov. Kljub temu samo polovica teh organizacij podpira te vire, prek svojih prepričanj. Redke od njih so sprejele visoko uspešne delovne prakse, kot so 360 – stopenjsko povratno informacijo, plačilo po učinkovitosti, samoupravljanje teamov, opolnomočenja zaposlenih in ostalih človeško oretntiranih pobud (Luthans & Youssef, 2004, str. 143).

Človeški kapital je usklajen z znanjem, veščinami, zmožnostmi ali sposobnostmi in izvirajo iz izobrazbe, izkušenj in specifične spretnosti. Kljub širšemu priznavanju, ni nujno, da investicije v človeški kapital ne rezultirajo v najboljšo vrnitev konkurenčne prednosti. Ta, pogost pogled človeškega kapitala se nanaša na specifično znanje in je bilo primarna osnova za investicije ali vsaj izbira današnjega človeškega kapitala. Specifično znanje je edinstveno. Prav tako stroški izobrazbe niso pretirani kot so včasih bili in povračilo šolnin je splošno razširjena praksa v mnogih organizacijah, predvsem ko predstavlja privlačnost za konkurenčnost zaposlenih (Luthans & Youssef, 2004, str. 147–149).

Dodatna dimenzija človeškega kapitala, tiho znanje, je specifično za posamezno organizacijo in zgrajeno skozi čas in implementirano v organizacijo. Ljudje postanejo del kulture, razumevajo njeno strukturo in dinamične procese ter kako organizacija deluje kot celota. Tiho zanje je neopremejemljiv proces, ki vključuje enormno vlaganje predvsem v smislu časa in vloženega napora tako s strani organizacije kot tudi s strani zaposlenih. Tiho znanje Groves in Gates (Luthans & Youssef, 2004) opredeljujeta kot tisto, kar zapusti delovno mesto vsak večer. Nanaša se tudi na izgubo organizacij, ko niso sposobne zadržati svojih zaposlenih dovolj dolgo, za povrnitev vložka v človeški kapital, v smislu konkurenčne prednosti. Kot pravi Ulrich (Luthans & Youssef, 2004) je organizacija dobra ne zaradi svoje strukture, temveč zaradi zmožnosti, ki so zakoreninjene v podjetju.

Konkurenčna podjetja ne morejo pridobiti koristi iz teh specifičnih in neprenosljivih znanj. Ohranitev investicije je pomemben človeški kapital, z odhodom zaposlenega je človeški kapital zapravljen (Luthans & Youssef, 2004, 146). V sodobnih časih organizacije usposabljajo vodje preko sistema mentorstva in nasledstva, akcijskega učenja ter 360 – stopenjskega učenja. Tovrstni načini prispevajo k razvijanju človeškega kapitala (Galli & Müller-Stewens, 2012, str. 176).

2.4.3 Socialni kapital

Socialni kapital je prepoznan, da vključuje medčloveške skupinske in organizacijske odnose, mreženje in povezovanja ter z globlje ležečimi skupinskimi in družbenimi sredstvi, socialnimi strukturami in kulturno dinamiko. Z drugimi besedami povedano je socialni kapital večplasten konstrukt. Identificirani so bili trije vidiki, ki so bili v pomoč pri ustvarjanju trajnih konkurenčnih prednosti. Kot temeljne sestavine socialnega kapitala so mreže, zaupanje in norme. Na njihovi podlagi se ustvarjajo konkurenčne prednosti. Te dimenzije socialnega kapitala so mreženje, norme in zaupanje (Luthans & Youssef, 2004, 149, str. 150). Za učinkovito ravnanje s socialnim kapitalom obstajajo tri tehnike. Prva je odpiranje komunikacijskih kanalov (pomembni za razvoj zaupanja), različni funkcijski delovni timi (vključujejo zaposlene na različnih funkcijah) ter uravnoteženje življenja (vpliv na učinkovitost zaposlenih). Delovni timi imajo vpliv na ustvarjanje medorganizacijske komunikacije, programi uravnoteženja na zadovoljstvo na delovnem mestu. Programi uravnoteženosti življenja izboljšajo socialni kapital, saj izhaja iz uravnoteženosti med zasebnim in poslovnim življenjem (Luthans & Youssef, 2004, str. 150–151).

Socialni kapital je odločilen za konkurenčne prednosti. Naj bi celo prispeval k ustvarjanju človeškega kapitala. Nasprotje s splošnim prepričanjem je, da so odnosi in omrežja nestabilni in zato nezanesljiv izvor konkurenčnih prednosti. Ugotovili so, da socialni kapital tvori osnovo dolgoročnim odnosom, normam, vrednotam in zaupanju, ki so kriteriji vzdrževani s strani izvedbe in učinkovitosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 149 – 150).

2.3.3.1 Mreže

Mreže (med osebami, skupinami in organizacijami) povezujejo člane in dele organizacije zunaj in znotraj organizacije. Vključujejo razmerja med kulturnim gibanjem, javnimi in skupinskim virom ter družbenih strukturah. Lažji prenos tihega znanja med zaposlenimi omogočajo družbene mreže. Mreženje vsebuje kontakte in povezave povezanih z organizacijskimi člani in med seboj ter zunanjim svetom. Tiho znanje lahko ustvari poznavanje edinstvene organizacijske kulture, strukture in procesa, ki je lahko rezultat operacij brez težav in združeno z občutkom vodenja in namena. Na drugi strani, socialno mreženje vzpostavlja povezave znotraj podjetja ter dovoljuje izmenjavo idej na vedenjski ravni. Raziskave potrjujejo tovrstno dinamični proces ter dolgoročni učinek in

učinkovitost, zato zbir virov in sinergij kompenzirajo razlike posameznika in blažijo zunanje pretrese ter notranje ranljivosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 149 – 150).

2.3.3.2 Norme

Druga temeljna sestavina socialnega kapitala so norme, ki predstavljajo osnovo za strategijske procese in strukture v organizaciji. Norme in pravila obnašanja, tako kot globje vrednote in domneve, zagotavljajo temeljne infrastrukture za organizacijske strategije, strukture in procese, preko katerih organizacije dosežejo svoje cilje. Celo pravila in predpisi, za katere se zdi, da otežujejo kreativnost in fleksibilnost, veljajo za potrebne. Zagotavljajo stabilnost, identiteto in smer predvsem v časih sprememb in negotovosti. Norme ustvarjajo koristna vzajemna pričakovanja, ki delujejo na posameznike, organizacije ali skupine in lahko razumejo in izpolnjujejo, z namenom vzdrževanja učinkovitih odnosov (Luthans & Youssef, 2004, str. 149 - 150).

2.3.3.3 Zaupanje

Tretjo temeljna sestavina je zaupanje, ki omogoča prvima dvema sestavinama (mreži in normam) doseg najboljših zmožnosti. Pri tem je samo zaupanje tisto, ki odstrani ovire in vzdržuje odnose na dolgi rok. Poleg tega zaupanje odpira komunikacijo, pripomore k izmenjavi znanja in povratnih informacijah. Slednje v organizaciji spodbujajo kreativnost in skrbi za inovativnost ter konkurenčnost. Zaupanje deluje kot vez med omrežjem in normami. Dovoljuje realiziranje in doseg potenciala v celoti. Zaupanje je lahko prepreka, ki otežuje dolgoročne odnose, odprte komunikacije, širjenje znanja in prekinjanje povratne informacije. Zaupanje vzpodbuja kreativnost, inovacije in tekmovalnost. Raziskovalci so ugotovili, da je zaupanje v vodje povezano z učinkovitostjo, organizacijskim obnašanjem, namero preobrata in zadovoljstva z delom. Izsledki podobnih raziskav podpirajo ugotovitev pomembnosti vlog notranjega in organizacijskega zaupanja v kreativnega uspešnega partnerja (Luthans & Youssef, 2004, str. 149 -150).

2.4.4 Pozitivni psihološki kapital

Psihološki kapital (Yongduk & Dongseop, 2012, str. 122) je jedro konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala, ki ima lahko pomemben pozitiven učinek na odnos in obnašanje. Vključuje zaposlitveno zadovoljstvo, podjetniško predanost, izostajanje, namere preobrata podjetniškega obnašanja in delovne izvedbe. Luthans (Avolio & Gardner, 2005, 322 – 324) kot osebnostni vir avtentičnega vodenja identificira pozitivno psihološko sposobnost zaupanja, optimizma, upanja in trdoživosti. Združen je s pozitivnim organizacijskim kontekstom in neizogibnim sprožanjem dogodkov, t.i. pozitivnih psiholoških stanj. Ta stanja so predpostavljena za poviševanje samozavedajočega in samoregulatornega obnašanja vodij. Tovrstno obnašanje je del procesa pozitivnega samorazvoja (Avolio &

Gardner, 2005, str. 322 - 323). Pozitiven psihološki kapital je definiran kot pozitivno psihološko stanje razvoja posameznika, ki je samozavesten. Ta posameznik mora imeti dovolj samozavesti, da vloži dovolj napora za uresničitev ciljev (Avey, Avolio, & Luthans, 2011, str. 283). V študiji Luthans in Youssef (Luthans & Youssef, 2004, 153) opredeljujeta štiri elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Med njih uvrščajo samozavest, upanje, prožnost ter optimizem. Uporaba pozitivnega psihološkega kapitala je bila dokazana, da prispeva k izboljšanju rezultatov zaposlenih, doseganju delovnega zadovoljstva ter k zmanjšanju delovne odsotnosti. Raziskave (Eid, Mearns, Larsson, Laberg, & Johnsen, 2012, str. 58) so pokazale, da posamezni samostojni elementi pozitivnega psihološkega kapitala ne dosegajo enako dobrih rezultatov. Pozitivni psihološki kapital je povezan tako z zaželenim obnašanjem in delovnim odnosom, kot tudi z obnašanjem v organizacijah. Povezan je tako z odnosom do dela kot tudi z zaželenim obnašanjem, povezanje z zahtevanimi delovnimi zadolžitvami (Avey, Luthans, & Youssef, 2010, str. 440).

Skupne značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala pokažejo posameznikovo obnašanje. Opazovanje skupno vseh karakteristik se je izkazalo za dobrega napovedovalca uspešnosti ter delovnega zadovoljstva (Roberts, Scherer, & Bowyer, 2011, str. 451). Zaradi tesne povezanosti pozitivnega psihološkega kapitala z delom, pripadnostjo organizaciji, rezultati ter zaupanjem je konstrukt zanimiv za raziskovalce (Norman, Avolio, & Luthans, 2010, str. 382). Višja kot je stopnja zaposlenega pozitivnega psihološkega kapitala, bolj so pri svojem delu uspešni ter ustvarjalni. Zaposleni si želijo čim bolj raznoliko delo in doseganje osebne rasti (Combs, Milosević, Jeung, & Griffith, 2012, str. 9).

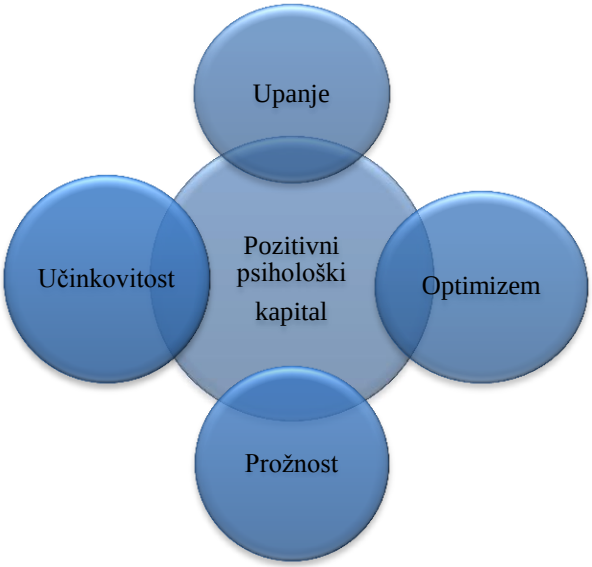
2.5 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala

Pozitivno organizacijsko vedenje uporabljajo pozitivno orientirano človeške vire. To so moč in psihološke sposobnosti, ki jih lahko merimo, razvijamo in povečujemo uspešnosti na delovnem mestu. Te pozitivno organizacijske sposobnosti vključujejo učinkovitost, upanje, optimizem in prožnost. Skupno jih poimenujemo pozitiven psihološki kapital (Luthans & Youssef, 2004, str. 151 – 152). Na sledilce avtentični vodij vplivajo preko načina vodenja. Preko vodenja razvijajo in udejanjajo najvišjo obliko razvoja organizacijske identitete podjetja. Pri tem imajo pomembno vlogo samozavest, upanje, optimizem in prožnost za razvijanje zaposlenih za ohranjanje vodilnega položaja (Avolio & Gardner, 2005, str. 324).

Na Sliki 7 je prikazan pozitivni psihološki kapital, ki je opredeljen s štirimi dimenzijami, kateremu lahko določimo dodatne dimenzije. Pozitivni psihološki kapital je multidimenzionalni konstrukt, ki lahko poleg že opredeljenih, vsebuje tudi sočutje, emocionalno inteligenco ali zadovoljstvo (Avey et al., 2010, str. 436). Kljub temu so raziskovalci opredelili, da prvi štirje (samozavest, upanje, optimizem, prožnost) najbolje

opredeljujejo najbistvenejše pozitivno organizacijsko vedenje (Luthans & Youssef, 2004, str. 154).

Slika 7: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, 2004, str. 152.

Pozitivno organizacijsko vedenje je osredotočeno na tisto, kar je v nasprotju z razpoložljivim. Razvije se znotraj organizacije preko zaposlitvenega posredovanja in proaktivnega managemneta. Pozitivno organizacijsko vedenje vključuje samo psihološka stanja, katerih veljavnost je merljiva in katerih rezultat je izboljševanje učinkovitosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 152).

2.5.1 Samozavest

Samozavest je prepričanje posameznika v svoje spretnosti, sposobnosti in zmožnosti (Ventrella, 2003, str. 81). Pojem samozavesti je bil definiran s strani Bandure (Larson & Luthans, 2006, str. 50), kot sposobnost posameznika za aktiviranje motivacije, kognitivnih virov in dejanj znotraj podanega konteksta. Ljudje, ki so samozavestni zaradi prepričanja vase, izberejo zahtevnejše naloge. Prizadevajo si širjenje motivacije za uspešen doseg svojih ciljev. Vztrajajo, ko se znajdejo pred oviro. Samozavest ima precejšen pozitiven vpliv na okolico organizacije. Samozavest lahko povežemo z upanjem, ter jo razlagamo kot sposobnost izbora poti posameznika za doseg zastavljenega cilja. Posameznik se poslužuje ravnanja, ki je usmerjeno k dosegu in osvajanju cilja (Avey et al., 2008, str. 53). Nesamozavestni vodje največkrat postavljajo nedosegljive ali nerealne cilje ter se držijo zunanje postavljenih okvirjev (Novičevič et al., 2006, str. 70). Posameznik se sam odloča o svojih zmogljivostih, virih ter o motivaciji s katerimi razpolaga. Odloča o svojih sposobnostih in skladno s percepcijo izbira naloge in pričakovane izzive. Samozavest

lahko sčasoma spremenimo ali jo razvijemo ter je končni rezultat razmišljanja posameznika ter dojemanje sposobnosti (Hollenbeck & Hall, 2004, str. 257–258). Koncept pozitivnega organizacijskega vodenja se definira v smislu posameznikovega vedenja skozi samozavest in posvečanju nalogi, ki bi jo želel opraviti. Pozitiven posameznik, kljub soočanju z ovirami, ohranja pozitivno mišljenje ter odpornostjo proti stresu (Luthans, 2002, str. 60).

2.5.2 Optimizem

Optimizem je pričakovanje dobrega konca kljub izzivom, težavam ali stiski (Ventrella, 2003, str. 81). Optimist je, po definiciji slovarja slovenskega knjižnega jezika, oseba, ki vidi življenje boljše (Slovarja Slovenskega Knjižnega jezika, 2015). Optimizem je raziskal Seligman in soavtorji (Luthans et al, 2004) o pozitivnem psihološkem gibanju. Vključuje pozitiven stil, ki pojasnjuje pozitivne notranje dogodke, trajnih in prevzemajočih razlogov, negativnih dogodkov ter začasnih in specifičnih stimulatorjih. To dovoljuje posameznikom, da postanejo zaslužni za svoje življenje, preko spodbujanja samospoštovanja in morale. Dovoljuje jim tudi distanciranje od neugodnih dogodkov, obrambo pred depresijo, občutkom krivde, samoobtoževanja in obujanja (Luthans & Youssef, 2004, str. 153).

Avtentični vodja dviguje raven optimizma pri sledilcih. V novejši literaturi se optimizem neposredno povezuje z avtentičnim vodenjem. Rezultati empiričnih raziskav pojasnjujejo, da je notranje delovanje avtentičnega vodenja pomembno za razumevanje v organizaciji. V organizaciji je pomembno, da se od vodij in sodelavcev pričakuje večji optimizem. Preko tega se oblikuje pozitivna identiteta organizacije. Tako avtentično vodenje preko pozitivne organizacijske identitete, omogoča ter sproža delovanje vseh članov znotraj organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 119). Posamezniki, ki so optimistične narave se hitreje lotijo zahtevnejšega dela. Le ti so bolj zadovoljni v življenju, obenem jih odlikujejo visoka moralna načela. Prav tako optimistični posamezniki dosegajo višji nivo teženj in si postavljajo dolgoročne cilje. Vztrajni so pri soočanju s težavami ter morebitne neuspehe obravnavajo kot trenutne, začasne in minljive. Optimistični posamezniki se trudijo tudi za izboljšanje počutja ostalih (Luthans, 2002, str. 64). Na osebno rast, ponos na lastne dosežke, odnose med zaposlenimi ter vsesplošno delovno zadovoljstva ima optimizem precejšen vpliv, zato je pomembno, da zaradi prinašajočih koristi pri zaposlenih vzbudimo tovrstno mišljenje. S spoznanjem svojega videnja dogodka, lahko posameznik spremeni svojo interpretacijo v priložnost (Burns & Gunderman, 2008, str. 566 –567). Zaposleni prepoznajo pozitivne učinke tako pri sebi kot pri drugih. Preko t.i. fleksibilnega optimizma sprejmejo odgovornosti za zahtevnejše situacije in izzive (Luthans & Youssef, 2007, str. 332). Optimističen posameznik je usmerjen k doseganju sedanjih in prihodnjih ciljev, ter spremeni začrtano pot do cilja (v koliko je to potrebno ali ga težijo problemi). Optimističen

posameznik je za uspeh sposoben ohranjati pozitiven odnos (Avey, Avolio, & Luthans, 2011, str. 283).

2.5.3 Upanje

Upanje je, po definiciji Slovarja Slovenskega Knjižnega jezika, videnje možnosti za rešitev iz težkega položaja, ko je to zaželeno dosegljivo ali upa na izpolnitev in izraža uresničitev nečesa ter ničemur kar lahko pomaga (Slovar Slovenskega Knjiženega Jezika, 2015). Upanje se razlikuje od optimizma in ni nujno povezan z njim. Oseba, ki ni optimistična je lahko še vedno polna upanja (Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010, str. 388). Tretja dimenzija pozitivnega psihološkega kapitala, kot jo vidi Snyder (Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010, str. 388), vidi upanje kot zmes volje in neodvisnega plana usmerjenega h konkurenci ali pričakovanega izida. Upanje je kognitiven proces, ki preko obnašanja vodi do dosegljivih ciljev. Je več kot samo želja zaradi sistematičnega odnosa med cilji, vedenjem in posledicami med obema. Osebe, ki želijo doseči zastavljene cilje bodo v njihov doseg vložile vso razpoložljivo energijo, saj le ta sloni na notranji moči in odločnosti za doseg ciljev. Vsaka oseba poseduje drugačno stanje upanja. Posedovanje višje stopnje upanja pomeni višjo motivacijo za razvijanja poti. Povezujejo ga z zadovoljstvom zaposlenih, pripadnostjo ter rentabilnostjo organizacije (Luthans & Youssef, 2004, str. 153–155).

2.5.4 Prožnost

Povzeto po definiciji slovarja slovenskega knjižnega jezika je prožnost med drugim sposobnost se prilagajati razmeram in času, lahkotnost in gibčnost (Slovar Slovenskega Knjižnega jezika, 2015). Prožnost vodij pomeni, da se hitro opomore od doživljanja neuspeha, šoka, stiske in stresa med tem ko ohranja organizacijsko osredotočenje. Prožnost je ključna za doseg cilja. Ne glede na delovne pogoje močno osebno stališče pripomore k prelaganju eksternih situacij (Schoomaker, 2006, str. 3). Prožnost dovoljuje posamezniku in okoljskim zaščitniškem mehanizmom, da delujejo v navdušujoči prednosti in (ali) zmanjševanja tveganih faktorjev znotraj posameznikov in (ali) njihovega okolja. Prožni ljudje naj bi rastli preko neuspeha in težav. Poimenovana je kot sposobnost odvrnitve od negotovosti in neuspeha ter celo pretiranih in pozitivnih sprememb (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Prožnost ni proaktivna, za razliko od ostalih treh dimenzij. Je reakcijska ter podaja odgovore na različne, najpogosteje, neuspešne dogodke (Dimovski et al., 2009, str. 134).

Tri prepoznavne komponente so: dojemanje realnosti, globoko prepričanje, pogosto podkrepljeno s strani močnih vrednost, da je življenje smiselno in nerazložljivo sposobno za improviziranje in sprejemanje pomembnih sprememb (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Prva komponenta vključuje sprejemanje realnosti, druga je vera, ki je pogosto podkrepljena z vrednotami, tretja je sposobnost prilagoditeve na spremembe ter

sposobnostjo improvizacije (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). V raziskavah je bilo ugotovljeno, da se je lahko prožnosti priučiti z uporabo različnih tehnik ter spada v vseživljenjsko učenje. Prožnost se povečuje s pogostostjo posameznikovega srečanja z neugodno situacijo (Luthans et al., 2007, str. 547). Za njo so značilne štiri lastnosti, ki jih mora imeti posameznik. Prva je pozitivno pridobivanje pozornosti, druga je samostojnosti, tretji je pozitivno reševanje problemov ter zadnja – videnje smisla v prihodnosti (Larson, 2006). Prožnost povečuje tudi okolje ter posameznikovo upanje za prihodnost, ter osebnostni razvoj, kamor spada samospoštovanje in čustvena zrelost (Wilson & Ferch, 2005, str. 48).

2.6 Vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala

Atributi in koristnosti so enaki za vse vodje, ne glede na pozicijo, čeprav jih izpopolnjujejo preko izkušenj in odgovornosti. Vodenje zahteva poznavanje taktik, tehničnih sistemov, organizacije, managementa, teženj in potreb ljudi. Znanje oblikuje identiteto vodje, ki je podkrepljena s strani vodstvenega ravnanja. Medtem ko sta karakter in znanje nujno potrebna sama po sebi nista dovolj. Vodja ne morejo biti učinkovit dokler ne uporabi v praksi svojega znanja. Uporaba znanja oziroma delovanje vodje je neposredno povezano z vplivom, ki ga ima na druge in z rezultatom dela. Tako kot z znanjem, se vodje učijo več o vodenju s služenjem na različnih pozicijah (Schoomaker, 2006, str. 1). Kompetence vodje se razvijejo iz uravnotežene kombinacije institucionalnega študija, samorazvoja, treninga in profesionalnih izkušenj. Grajenje kompetenc sledi sistematičnemu postopnemu pristopu, izhajajoč iz obvladovanja individualnih kompetenc, ki se jih uporabi in prilagodi situaciji (Schoomaker, 2006, str. 8). Na Siki 8 je prikazan model avtentičnega vodenja.

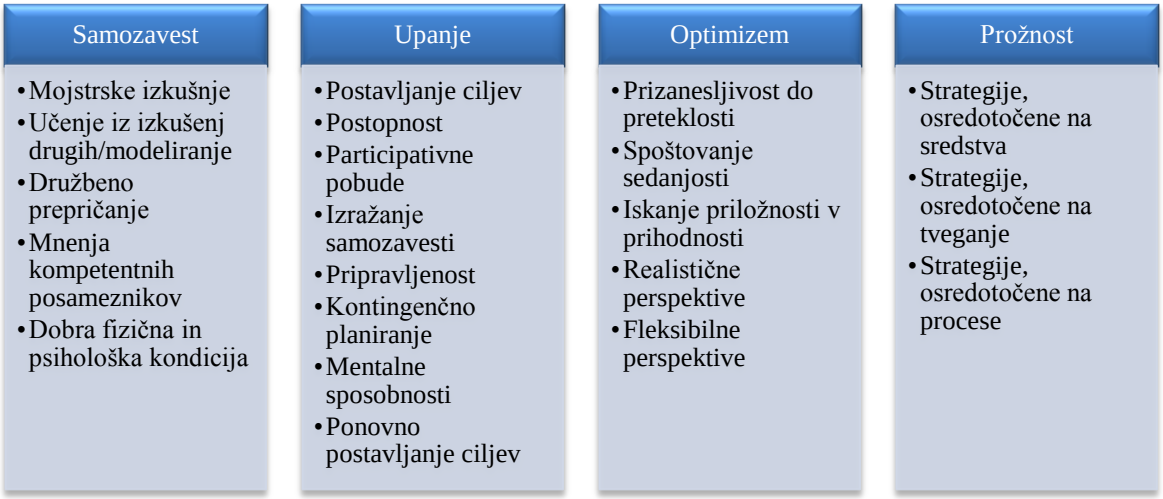
Slika 8: Konceptualni model avtentičnega vodenja

Vir: Prirejeno po S. M. Jansen & F. Luthans, Enterpreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes, 2005, str. 646.

Model avtentičnega vodenja in konceptualnega modela sta osnovala Avolio in Luthans (Jansen & Luthans, 2005, str. 646) za manjša podjetja, ki želijo povečati razumevanje dinamike novih izvedb poslov. Raziskujejo širša vprašanja kakšen učinek ima obnašanje vodij na odnos in veselje zaposlenih.

Kompetence vodij se izboljšujejo skozi daljše časovno obdobje. Vodje osvojijo osnovne kompetence na direktne stopnje vodenja. S prehodom vodje skozi organizacijske in strateške pozicijske stopnje te osnove služijo za vodenje skozi spremembe. Vodje neprestano nadgrajujejo in razširijo svoje sposobnosti in njihovo praktično uporabo v vedno kompleksnejših situacijah. Iskati morajo nove priložnosti za učenje, spraševati, iskati priložnosti za pridobivanje znanja in prositi za kritiko njihove uspešnosti. Tovrsten življenjski pristop zagotavlja vodjam, da ostanejo in delujejo uspešno (Schoomaker, 2006, str. 7-8). Reprezentativne tehnike, ki se uporabljajo pri razvoju dimenzij so prikazane na Sliki 9.

Slika 9: Tehnike za razvoj dimenzij pozitivnega psihološkega kapitla



Vir: Prirejeno po F. Luthans & C. M. Youssef, Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, 2004, str. 147.

S pomočjo dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala razvijamo ter vodimo organizacijo (Luthans & Youssef, 2004, str. 147). Preko razvijanja pozitivnega psihološkega kapitala se posamezniki soočijo z neugodnimi situacijami. Z razvijanjem teh spretnosti se tako zaposleni, kot tudi vodje spopadajo s situacijami na osebni in poslovni ravni (Luthans & Youssef, 2004, str. 154–156).

2.6.1 Razvijanje samozavesti

Zaposleni najbolj učinkovito razvijejo samozavest preko izkustva uspeha, oziroma kakor Bandura poimenuje (Luthans & Youssef, 2004, 154–155) t.i. izkušnje obvladanja ali

mojstrstva. Dosežki zaposlenega ojačajo samozavest zaposlenega za opravljanje specifičnih nalog, ki jih zahteva njihova zaposlitev. Kljub temu se morajo zaposleni lotiti zahtevnih, specifičnih, konkretnih, toda dosegljivih nalog. Le te prispevajo k razvoju zaposlenega. Urjenje, poskušanje in mentorstvo na delovnem mestu naj bi prispevalo h gradnji samozavesti. Nadaljnji način za povečanje samozavesti je preko vzornikov ali posrednega učenja. Tovrsten način pride v poštev, ko je pridobivanje izkušenj bodisi predrago, preprečeno ali je povezano s prevelikim tveganjem. Sledenje vzorniku ali mentorju je v tem primeru primeren način razvijanja samozavesti zaposlenih. Zaposleni se učijo preko opazovanja situacij, ki jih uporabijo, ko se sami znajdejo pred podobnim problemom (Luthans & Youssef, 2004, str. 154–155).

Vodenje ljudi z dodelitvijo kompleksnih nalog pripomore k razvoju samozavesti. Sčasoma se zahtevnost nalog lahko nadgrajuje. Sedanji in prihodnji vodje želijo jasno vedeti kaj naj naredijo, da bodo uspeli biti kos vodstveni odgovornosti. Bistvo vodstvenih kompetenc se uporablja na vseh ravneh organizacije, na vseh pozicijah in preko celotne kariere. Kompetence se dokazujejo preko obnašanja, ki se lahko opazuje in ocenjuje s strani vodij, nadrejenih, podrejenih, vrstnikov mentorjev in sledilcev. To predstavlja dobro osnovo za razvoj vodje, ocenjevanja in posredovanje povratnih informacij (Schoomaker , 2006, str. 8).

2.6.2 Razvijanje optimizma

Brez optimizma tudi najmanjše dogodke posameznik težje ponotranji ter si pripiše zasluge. Neoptimistični posamezniki pozitivne dogodke obravnavajo kot srečo, naključje ali drugim zunanjim dejavnikom. V tem primeru si ti posamezniki ne pripisujejo zaslug niti za pozitivne dogodke. S tovrstnim razmišljanjem ne gradijo na svojih izkušnjah niti ne na izkušnjah drugih ljudi. Pri tem izgubijo občutek za situacijo, ki je nastala.

Neoptimistični ljudje vidijo ovire kot nepremagljive. Krivijo se za nastalo situacijo. Pesimistični ljudje redko rastejo ali se učijo iz svojih napak. Za razvijanje optimističnega mišljenja je Schneider (Luthans et al., 2004) opredelil tri tehnike, ki so prizanesljivost do preteklosti, spoštujejo sedanjost in iskanja prihodnjih možnosti. Prizanesljivost do preteklosti izhaja iz stališča, da bi morali svoje storjene napake sprejeti tako vodje kot tudi sledilci. S tem bi si odpustili in dali novo priložnost. Spoštovanje sedanjosti, ki je Schneiderjeva druga tehnika, temelji na spodbujanju zaposlenih v zadovoljstvu s pozitivnimi videnjem trenutnega življenja. Tako naj bi postali zadovoljni in hvaležni za stvari, ki jih imajo pod kontrolo v življenju ter tistimi, ki jih nimajo. Zadnja tehnika, ki jo predlaga Schneider je iskanje priložnosti v prihodnost ter zajema vse dvome, ki jih le ta prinaša. Vsi zaposleni bi morali razviti idealen tip optimizma. Le ta naj bo realističen, fleksibilen, ter naj ne gre v ekstreme. Ta idealen tip optimizma se ne poslužuje izločanja oseb zaradi slabih izbir. Fleksibilni optimizem dovoljuje ljudem, da uporabijo raznovrsten

pojasnjevalen stil. Oba, tako optimistični kot tudi pesimističen stil se prilagodi dani situaciji (Luthans & Youssef, 2004, str. 155–156).

2.6.3 Razvijanje upanja

V kolikor želijo zaposleni in vodje razviti upanje je potrebno jasno opredeliti cilje. Pomembno je, da vzpostavimo jasno komunikacijo, specifično in realistično, ter merljive cilje. Postavljeni so tako, da lahko ljudje postavijo svoje cilje, ki so polni novih izzivov. Zahteven cilj terja od zaposlenega povišanje upanja. Le ta ima velik vpliv na razbitje kompleksnosti cilja in podciljev. Tovrsten postopek omogoča uresničitev ciljev preko manjših zmag in postopnega napredka. K razvoju delovanja prispeva opolnomočenje sodelovanja preko pooblastitve. Preko participativnih pobud zaposleni nadzirajo sedanjost in prihodnosti. Zaupanje vodje v sposobnosti zaposlenega ima pozitiven učinek na povečanje upanja. Razvoj drugih smeri delovanja vključuje analizo scenarijev, ki sodijo v kontingenčno planiranje. Tovrstno planiranje temelji na analizi scenarija »kaj če«. Tehnike z mentalnimi sposobnosti prispevajo k razvijanju upanja, s tem vodje povečajo nabor tehnik, ki jih lahko uporabijo. Pri tej tehniki si vodje zamislijo situacije v prihodnosti ter morebitne ovire. Vodje mentalno pripravijo nabor poti za premagovanje ovir. Varljivo upanje, je past s katero se zaposleni srečajo pri postavitvi ovir, ki so prevelike. Na tej poti se morajo izuriti postaviti cilje ter se jih naučiti premagovati (Luthans & Youssef, 2004, str. 155).

2.6.4 Razvijanje prožnosti

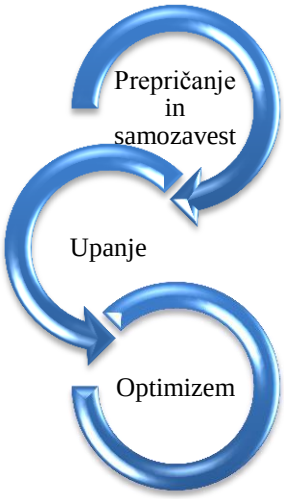
Pogosto je razširjeno mišljenje, da je prožnost izvedena ter posebno redka zmožnost, celo čaroben dar. Prožnost je lastnost, ki je posledica genetike ali dolgoročnih spremenljivk okolja. Pogosto je prožnost videna kot dejstvo pasivnega prilagoditvenega procesa, ki se odraža v smislu svobode patoloških simptomov kot posledica izpostavite usodnim stiskam. Prožnost se razvija skozi celo življenje in jo je potrebno razvijati vsakodnevno. Povedano z drugimi besedami prožnost proces, ne cilj. Za razvoj prožnosti lahko organizacije prilagodijo tri strategije, ki jih je opredelil Maste. Te so premoženjsko, tvegajoče in procesno osredotočene. Strategije, ki se osredotočijo na tveganje temeljijo na zmanjševanju tveganja in pritiskov, ki lahko povišajo možnost nezaželenih izidov. Kljub temu nobena organizacija ni sposobna zaščititi svojih zaposlenih pred vsemi dejavniki tveganja na katere lahko naletijo preko osebnih, delovnih premoženjsko osredotočenih strategij, ki poudarjajo in izboljšajo pozitivne izide kljub prisotnosti tveganja. Kot primer Luthans in Youssef (2004) navajata razvoj človeškega, socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala vodij in zaposlenih, da se bolje soočijo z neuspehom v osebnem življenju, kot tudi v organizaciji. Učinkovito vodenje in zadostni viri lahko omilijo stiske. Procesno osredotočene strategije vsebujejo aktiviranje moči, vključujejo dopolnilen sistem potreben za izkoriščenje različnih virov, za upravljanje dejavnikov tveganja. Strateško planiranje in

organizacijsko učenje lahko poveča organizacijsko pripravljenost, ki se spoprime s krizno situacijo skozi učinkovito izkoriščanje materialnih in človeških virov za povečanje prožnosti in naglemu prilagajanju novih resničnosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

2.6.5 Povezava med posameznimi dimenzijami

Poskrbeti je potrebno, da optimizem temelji na različnih področjih in dejstvih. Posameznikov optimizem je povezan tudi s samozavestjo posameznika, zato je potrebno pri najnižjih ocenah preveriti tudi to medsebojno povezavo (Ventrella, 2003, str. 128 – 129). Na Sliki 10 je prikazana povezava med prepričanjem in upanjem. Optimizem temelji na upanju, le ta pa na prepričanju.

Slika 10: Povezava med samozavestjo, upanjem in optimizmom



Vir: Prirejeno po S. W. Ventrella, Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže: 10 napotkov za najboljše rezultate, 2003, str. 129.

Posamezno lastnost, ki povzroča skok iz optimizma v pesimizem lahko prepoznamo in jo lahko korigiramo. Preko tega lahko razvijemo optimizem tudi za daljša obdobja preden nas zapusti upanje (Ventrella, 2003, str. 128 – 129).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA

Postavljena teza magistrskega dela je, da ženske podjetnice prek (svojega) načina vodenja spodbujajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Konceptualni model bom preverila v podjetju Posestvo Šalehar. Poskušala bom ugotoviti ali je v podjetju prisotno vodenje na osnovah pozitivnega psihološkega kapitala ter ali pri svojih sledilcih dosegamo želene rezultate. S kvalitativnim znanstveno-raziskovalnim pristopom bom analizirala stanje. Na podlagi ugotovitev bom pripravila nadaljnja priporočila za podjetje.

3.1 Predstavitev podjetja

Celoten prodajni program podjetja Vicos, zajema 2 blagovni znamki. To sta Posestvo Šalehar, ki zajema neživilske in živilske proizvode lastne proizvodnje, ter Moja Koža, ki zajema uvoz kozmetičnih proizvodov, primarno namenjeno moškim.

V nadaljevanju se bom osredotočila na blagovno znamko Posestvo Šalehar. Blagovna znamka Posestvo šalehar je nastala iz želje po ponudbi pristnih naravnih proizvodov, narejenih v Sloveniji. Podjetje Vicos je bilo ustanovljeno prvotno kot popoldanski s.p. z namenom pridobitve dodatnega zaslužka, nato se je preoblikovalo v d.o.o.. Prvotno je bilo namenjeno razvoju kozmetičnih proizvodov specializiranih za moške pod blagovno znamko Moja Koža. Zaradi nepredvidenih okoliščin, sprememb na trgu, recesije in pomanjkanja sredstev smo se odločili, da se preusmerimo na proizvodnjo lastnih izdelkov. Nekatere sestavine bomo pridobili na posestvu (v družinski lasti), ki je zaradi svoje osamljene lege več kot primerno tudi za gojenje eko, naravnih ali bio proizvodov. Hkrati posestvo spada pod kulturno zgodovinsko dediščino občine Ribnica in je del Habsburške graščine iz začetka 15. stoletja, grofov Lambergov. Osamljena lega posestva ima tudi pomanjkljivosti. Ena glavnih je odsotnost vodovodne infrastrukture (poleg neizogibne vedno večje populacije medvedov). Voda je napeljana iz »štirne« in ni bila nikoli testirana. Tako neoporečnost vode ni bila dokazana hkrati se je stanje vode še poslabšalo zaradi odsotnosti stalnega prebivalstva na posestvu, zima vlada na posestvu skoraj 4 mesece v letu (zaradi visoke lege 1000 m nadmorske višine), kar pomeni pozno in kratko poletje.

Naleteli smo tudi na težavo ureditve prostorov po Hazard Analysis And Critical Control Points (v nadaljevanju Haccp) sistemu, saj bi le s težavo in večjimi finančnimi vložki lahko dosegli zahtevano raven. Izdelal se je tudi načrt in plan obrata proizvodnje v opuščenem kmetijskem poslopju. Poslopje je bilo do nedavnega del zaščitene kmetije, kar je v preteklosti pomenilo, da nismo smeli spreminjati podobo poslopij brez soglasja občine.

Vsem tem dejavnikom je botrovala odločitev, da se nismo poslužili odprtja dodatne dejavnosti na kmetiji ter pridobitve statusa visokogorske kmetije. Če bi se poslužili te oblike dejavnosti bi bili tako bolj omejeni pri sami nabavi surovin in s tem bi postali manj konkurenčni. Pri tem mislim predvsem na neživilske proizvode, katerih surovine so v Sloveniji zelo drage ali jih je težko kupiti, če jih je sploh mogoče dobiti (npr. hialoronska kislina). Na posestvu smo v zgornjih postopkih uredili tudi sušilnico zelišč in prostor za predstavitev starega pohištva.

Glede na to, da je Blagovna znamka PŠ na novo ustanovljen asortima, je globina in širina temu primerna. Asortima se deli na alkoholne proizvode, živilske proizvode, sušilnico čajev, zelišč in sadja, tekstilnih, kozmetičnih in poročnih proizvodov.

Slika 11: Analiza asortimenta izdelkov

Na Sliki 11 so prikazana področja asortimana izdelkov. Prostor bo v prihodnosti namenjen ohranjanju kulturne dediščine ter k ohranitvi zunanje in notranje prvotne podobe posestva. Na žalost naša prizadevanja kali podoba sosedove graščine, ki so dvorec pustili propasti in lesene tramove prodali v Benetke. Površina posestva zavzema cca 22 hektarov, od tega več kot 2/3 gozdov, katere mislimo izkoristiti v prihodnje, ter se usmeriti tudi na lesno industrijo končnih proizvodov pohištva ter manjših proizvodov za dom. Takšna površina nam zagotavlja dobro odskočno desko za nadaljnji razvoj naše vizije..

3.1.1 Proizvodi Posestva Šalehar

Prvotno je bil namen posvetiti se proizvodnji alkoholnih izdelkov, a smo se odločili drugače zaradi previsokega zneska za trošarinske izdelke. Po zakonu o trošarinah mora vsaka fizična oseba s statusom samostojnega podjetnika mesečno obračunati trošarino ter plačati trošarino 10 EUR za 1 liter 100% prostorninske vrednosti alkohola (Carinska Uprava Republike Slovenije, 2013). Odločitvi je botrovalo tudi dejstvo, da se trošarina za žganje plača takoj v času nastanka proizvoda, kljub temu, da to še ni končni proizvod (končni je npr. liker). Šele naknadno Carinska uprava Republike Slovenije upošteva zmanjšan % alkohola, ki je v končnem proizvodu. Pripravili smo izbor imena posamezne alkoholne pijače in ga združili s celotno grafično podobo Posestvo Šalehar. V podobo vsakega proizvoda smo vključili tudi Slovensko legendo. Ideje o alkoholnih izdelkih nismo v celoti opustili in upamo na ugodnejše čase. Pripravili smo že ustrezno dokumentacijo in popis proizvodnih procesov ter se informirali o postopku. Spisan je tudi že celotni Haccp postopek za vse proizvode. Program bomo dopolnili tudi s Slovenskimi/Evropskimi proizvajalci steklenih izdelkov (kozarci, buteljke…), ki bodo na voljo za elitno linijo.

Živilske proizvode smo že v večji meri razvili, toda zaradi manjših količin jih težje plasiramo na trg in v prodajalne. V ponudbo so vključeni posamični proizvodi kot tudi skupine proizvodov predvsem v darilnih pakiranjih. Prav tako je proizvodnjo težko planirati vnaprej, saj je odvisna od letine. Na Posestvu Šalehar smo se zaradi ugodne lege in neonesnaženosti odločili za sušenje izdelkov. Nedavno se je na kmetiji že sušilo meso, proizvodi so sloveli daleč naokoli. V ponudbo bomo vključili zelišča in sadje, nabrane na lokalnem območju. Zaradi naravnih vplivov in s tem povečane manjše količine sadja smo se odločili, da del odkupimo od sosednjih kmetov. Večina sadja se suši na tradicionalni način na krušni peči, del v posebnih aparatih (odvisno od surovine). Način sušenja se razlikuje glede na letni čas in dane možnosti zagotavljanja maksimalne kakovosti proizvodov. Pri razvijanju novih čajnih mešanic smo upoštevali tudi različne okuse in poskušali obogatiti tudi s kupljenimi proizvodi, ki jih ni mogoče pridelati v Sloveniji. Izkazalo se je, da smo se odločili pravilno. Tako lahko ponudimo božično ali tropsko mešanico čaja, za katero je potrebno dodati sušen kivi, ananas, pomaranče, kokos ali cimet.

Del proizvodov sušenega sadja, se uporabi kot končni proizvod v energetskih ploščicah. Vsi spodaj navedeni proizvodi bodo na voljo v priročnih pakiranjih, darilni program se bo jasno razlikoval in bo kar se da nekonvencionalen. V asortima bomo sčasoma vključili tudi proizvode drugih dobaviteljev, ki ponujajo izdelke, ki jih mi nimamo na voljo (knjižice, cedila, skodelice…). Povpraševanje po naravni kozmetiki se povečuje in se vsakih nekaj let podvoji (Organic Monitor, 2006). Podatki iz leta 2005 (Organic Monitor, 2006) poroča, da sta največja rastoča trga nemški in francoski trg. Zadnji je z vključitvijo medijev v poročanje o škodljivosti in nevarnosti sintetičnih snovi v kozmetiki doživel razcvet. Med tem je lahko visoko rast na Nemškem trgu moč pripisati dobrim maloprodajnim distribucijskim kanalom, kjer so cene med seboj zelo konkurenčne.

Naši kupci so zaradi recesije postali predvsem bolj racionalni. Priročnost in dostopnost jim pomeni veliko in želijo dobiti vse na enem mestu. Zelo so občutljivi na kakovost, sestavine izdelka in cenovno dostopnost. Strmijo po »pametnih nakupih«. Pri naših kozmetičnih proizvodih se osredotočamo večinoma na konvencionalno kozmetiko. Predvsem smo opazili, da naši kupci strmijo k lahkim strukturam krem (losjoni), izrazitejšim vonjem (vsak kupec najprej povonja proizvod) in praktičnosti. Posestvo Šalehar je zaznalo pomanjkanje ponudbe pri darilih za poroko v obliki manjših pozornosti, predvsem v obliki kozmetičnih izdelkov. Zato želimo ponuditi širok asortima v manjših količinah predvsem v obliki darilc za svate. Manjši del asortimana bo namenjen tudi sami nevesti in pričam. Sem spadajo razširjeni proizvodi kozmetičnih neživilskih izdelkov, hkrati tudi marmelad in čajev. Naša želja je, da se hitro prilagodimo posameznim željam mladoporočencem brez prevelikih stroškov. Želimo se povezovati s Slovenskimi grafičnimi oblikovalci in s tem dodatno vključiti in personalirati imena mladoporočencev.

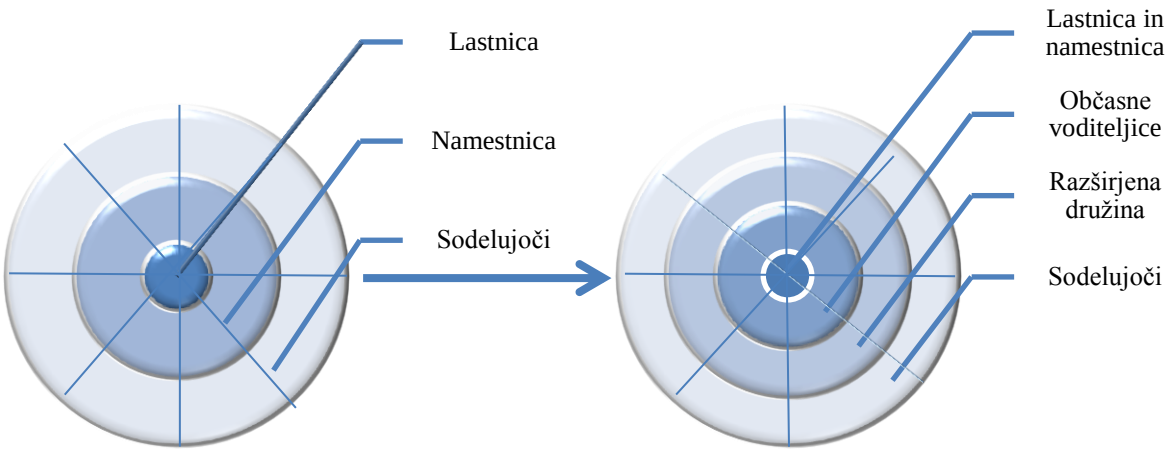
V prihodnje želimo razširiti tekstilne proizvode na izdelke tekstilnih igrač iz organskega tekstila, vreč za zelišča ter promocijskih torb. Tekstilne igračke bodo ročno sešite in polnjene z naravnimi materiali. V proizvode imamo plan vključiti tudi brisače za telo ter gospodinjski tekstil. Z asortimanom se že sedaj poskušamo ločiti od poplave naravnih, bio in eko izdelkov. Predvsem želimo ponuditi drugačne proizvode, zato se razvoja izdelkov lotevamo premišljeno. Vsi izdelki so razviti z mislijo na izbirčnega Slovenskega kupca. Kupce želimo opozoriti, da pri nas dobijo izdelke z nevsakdanjo noto in drugačnimi sestavinami ter kombinacijami. Pri tem se dobro zavedamo, da prevelika deviacija od klasike slovenskemu kupcu ni blizu, zato dodajamo samo manjše dodatke, ki nas razlikujejo od konkurence. Lep primer so marmelade. V ponudbi imamo vključeno marmelado s kokosom, ki bi jo kupil le manjši odstotek kupcev. V kolikor kokos vključimo v klasično bučno marmelado z hruškami, lahko okus približamo večini izbirčnim in klasičnim kupcem.

3.1.2 Kadrovska struktura

Na Posestvu Šalehar stalno aktivno delujeta dve osebi, ki skrbita za celoten proces (lastnica podjetja in namestnica), ki v podjetju nista zaposleni. Občasno je v proces vključena tudi razširjena družina, ki ima posest v solastniški lasti. Razširjena družina, ki pomaga na Posestvu Šalehar, šteje od 3-5 ljudi. Koliko od njih jih je v določenem trenutku vključenih, je odvisno od potreb podjetja. Največkrat razširjena družina pomaga pri živilskemu programu podjetja. V procese v podjetju se vpletajo tudi drugi ljudje, ki so prijatelji ali znanci lastnici, namestnici ali razširjeni družini. Ti so navadno zadolženi za pomoč pri neživilskem delu proizvodnje, občasno se vključijo v proces živilske proizvodnje. Zaradi lažje opredelitve jih v magistrski nalogi poimenujem s pojmom Sodelujoči.

Na Sliki 12 je prikazana kadrovska struktura v podjetju in preoblikovanje vodstva zaradi povečanja dela.

Slika 12: Kadrovska struktura v podjetju in njeno preoblikovanje



Vse stalne ali začasne voditeljice so ženske. Podjetje si zaradi pomanjkanja finančnih sredstev ne more privoščiti plačane delovne sile ali stalne zaposlitve oseb. Vsi, ki v podjetju delajo, to storijo prostovoljno, občasno prejmejo za to plačilo v obliki manjših proizvodov. Zaradi same oblike dela v podjetju je zato precej pomembno, da se v podjetje deluje na pozitivnem psihološkem kapitalu, ter da podjetnice ponotranjijo filozofijo vodenja ženskih podjetnic.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Drugi del magistrskega dela temelji na empiričnem pristopu ter kvalitativni raziskavi. Opravljeno je bilo na primeru slovenskega podjetja Vicos, ki na trgu z eno izmed svojih blagovnih znamk Posestvo Šalehar. Preko raziskave se je ustvarila slika o podjetju v povezavi s konstruktom ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala.

Podatki so bili zbrani preko primarnih in sekundarnih virov ter analiz dokumentacije podjetja. V procesu preučevanja je bilo zajeto čim večje število dokumentov, da bi izločili subjektivnost in pristranskost. Hipoteze so bile postavljene na podlagi preučitve teorije. Namen magistrskega dela je preučiti konstrukta na podlagi praktičnega primera. Pripravljen je bil podstrukturiran globinski intervju ter vprašalnik s trditvami. Vprašalnik je bil posredovan vodjam Posestva Šalehar, hkrati se je izvedel tudi postrukturiran globinski intervju. Preko raziskave želim oceniti dejansko stanje ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju. Na podlagi kvalitativne metode raziskovanja se bodo pripravili predlogi in izboljšave, ki bodo služili kot temelj za nadaljnje izboljšave podjetja na področju preučevanih konstruktov.

V magistrski nalogi preučujem tri hipoteze. Magistrska naloga se nanaša na temeljno tezo, da sta žensko podjetništvo in pozitivni psihološki kapital povezana in da ženske podjetnice preko svojega načina vodenja spodbujajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala. To naredijo preko njim unikatnega načina vodenja.

V nalogi preverjam 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 pozitivenega psihološkega kapitala

Kvalitativna raziskava, ki je bila narejena na Posestvu Šalehar, je bila opravljana v celotni družbi in v vseh ravneh in procesih, ki se opravljajo v podjetju. Le to je bilo mogoče zaradi majhnosti podjetja. Podjetje je razdeljeno na vodstvo in sodelujoče. Vodstvo zajema lastnico podjetji ter pomočnico podjetja. V njem stalno ali občasno sodeluje od 2 do 18 oseb, razširjene družine in sodelujočih. V primeru povečanega obsega naročil ali dela, se

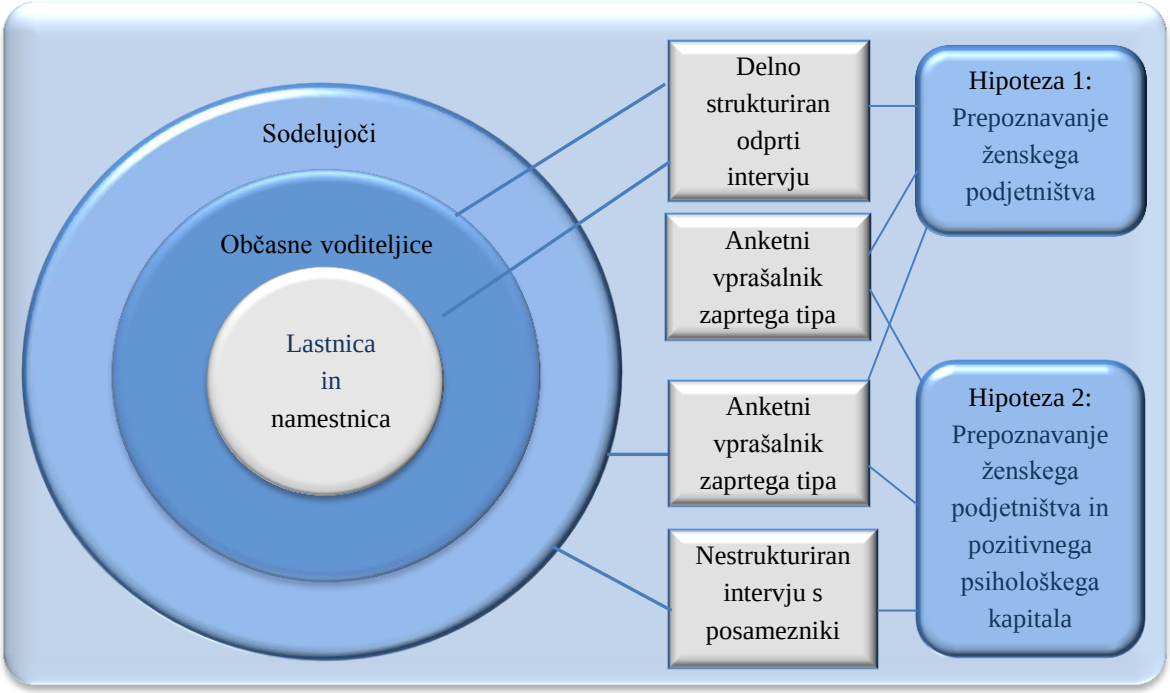
vodstvo preoblikuje. Tako nekatere osebe iz vrst sodelujočih prevzamejo vodstveno vlogo t.i. občasne voditeljice. To so osebe, ki v podjetju največkrat pomagajo in dobro poznajo procese v podjetju. Cilj raziskave je bilo preveriti ali voditeljice v Posestvu Šalehar izkazujejo elemente ženskega podjetništva ter ali vodijo preko elementov pozitivnega psihološkega kapitala. Po končani analizi, ki je bila opravljena na podlagi izsledkov raziskav sem podrobneje analizirala posamezne elemente pozitivnih psiholoških kapitalov. Z drastično izstopajočimi sodelujočimi sem dodatno opravila poglobljen globinski intervju ter poskusila poiskati razloge za nastala odstopanja. Na podlagi analiz so bila oblikovana priporočila podjetju ter na njihovi osnovi potrjujem prisotnost ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala. Prav tako lahko potrdim, da voditeljice v podjetju vodijo preko elementov ženskega podjetništva in na osnovah pozitivnega psihološkega kapitala.

Prva hipoteza se nanaša na trditev, da je v Posestvu Šalehar prisoten element ženskega podjetništva. Za potrditev trditve sem uporabila raziskovalni instrument podstrukturiranega globinskega intervjuja, ki so ga izpolnile voditeljice v podjetju. Primarno sem opravila podstrukturiran globinski intervju s pomočnico lastnice podjetja in štirimi občasnimi vodjami podjetja (Priloga 2). S podstrukturiranim intervjujem sem povišala veljavnost raziskave. Intervju je potekal s pomočjo nanašanja na vnaprej pripravljen izhodiščni vprašalnik, ki je bil enak za vse vodilne v podjetju. Obravnavana vprašanja so se nanašala na trenutno stanje ženskega podjetništva ter pozitivnega psihološkega kapitala. Hkrati sem jim posredovala vprašalnik s trditvami, ki so se nanašali na ugotavljanje posedovanja lastnosti ženskega podjetništva v Posestvu Šalehar. Pomočnici in voditeljicam je bil razdeljen tudi dodatni vprašalnik s trditvami, ki se nanašajo na lastnosti ženskih podjetnic (Priloga 3). V vprašalnik s trditvami sem vključila tudi sebe, saj sem lastnica podjetja in sodelujem v vsakodnevnem poslovanju. Stopnjo strinjanja s podanimi trditvami smo določili z vrednostmi od 1 do 5. Najvišja vrednost pomeni, da se s trditvijo strinjajo. Voditeljice so ocenjevale svoje lastnosti, ter oceno v kolikšni meri jih izkazujejo. Obenem sem posredovala podoben vprašalnik s trditvami o lastnostih ženskega podjetništva tudi vsem sodelujočim v podjetju. S tem sem poglobila preverbo konstrukta z metodo ter raziskavi dodala vrednost.

Na enak način sem preverila tudi hipotezo 2, ki se je nanašala na preverjanje prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala v Posestvu Šalehar. Tudi ta konstrukt sem preverila najprej z vidika voditeljic, nato še v vidika sodelujočih. Preko vprašalnikov sem povezala oba konstrukta s vprašanji, ki se nanašajo na vodenje ženskih podjetnic na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala. Nadalje sem v raziskavo vključila vse sodelujoče in razširjeno družino v podjetju, ki v njem pomagajo. V sodelovanje raziskave je bilo povabljeno 18 oseb. Posredovan jim je bil vprašalnik, v obliki trditev (Priloga 4). Zavrnili sta jo dve osebi, ki sta kot razlog navedli pomanjkanje časa in odsotnost - delo v tujini. Na podlagi posredovanih trditev sem ocenila lastnosti vseh oseb v podjetju s pomočjo stopnje

strinjanja s trditvami. Vprašalnik, namenjen vodstvu se je razlikoval od vprašalnika pripravljenega za sodelujoče. Vprašalnik za sodelujoče je bil razdeljen v več delov. Sodelujoči so poleg ocenjevanja svojih lastnosti ocenjevali tudi vodstvo podjetja. Predložen jim je bil poglobljen vprašalnik s trditvami o določenih elementih pozitivnega psihološkega kapitala, kot je ocenitev njihovega splošnega življenjskega dojemanja, upanja, samozavesti in optimizma. Na spodnji Sliki 13 so prikazane skupine, ki so bile zavzete v merske instrumente. Z njihovo pomočjo sem preverjala hipotezi

Slika 13: Konceptualni model preverjanja hipotez magistrskega dela



Zadnji del vprašalnika se je nanašal na sociodemografske podatke in podatkih o zaposlitvi. Zbiranje podatkov se je pričelo dne 28.3.15 in je trajalo do povratnega prejema vseh vprašalnikov, dne 15.4.2015, torej v dobrih treh tednih. Brez ločevanja med voditeljicami in sodelujočimi, gre za 83,33% stopnjo odgovora. V strukturo sodelujočih je bilo zajeto 23% moških in 77% žensk (Priloga 5). Po izobrazbeni strukturi je v vzorec zajeto 8% vprašanih s poklicno šolo, 23% s srednjo šolsko izobrazbo ali gimnazijo (Priloga 5). Kar 69% vprašanih ima višjo, visoko ali fakultetno izobrazbo (Priloga 5). Hkrati se je posredovalo vprašalnike vsem sodelujočim po elektronski pošti. Na isti dan, se je pričelo tudi opravljanje polstukturiranih globinskih intervjujev. Skupaj je bilo posredovano 5 anketnih vprašalnikov vodstvu podjetja ter 15 vprašalnikov sodelujočim. Celoten postopek anketiranja je bil zaključen do 15.4.2015.

Dognane ugotovitve so pripomogle pri analizi konstrukta ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju. S pomočjo metode triangulacije sem

proučevana konstrukta pogledala iz različnih zornih kotov. S tem sem preverila veljavnost in zanesljivost oblikovanih ugotovitev. Ugotovitve so bile podane na podlagi teoretičnega obravnavanja konstrukta in kvalitativnega raziskovanja, ki so bile podlaga za raziskovanje na primeru podjetja, ki sem ga izbrala. Izdelana je bila analiza obravnavanih podatkov. Na podlagi rezultatov so bile izbrane ugotovitve, ki so bile v obliki priporočil posredovana podjetju Posestvo Šalehar.

3.2.1 Omejitve

Pri izdelavi magistrskega dela sem se soočila s tremi omejitvami, in sicer metodološkimi, časovnimi in vsebinskimi. Izbran metodološki okvir predstavlja omejitev kvalitativnega raziskovanja. Nanaša se na pristranski pogled sodelujočih in vodilnih v podjetju, ki sem ga poskušala zmanjšati z uporabo triangulacije. Čas poteka raziskave je prestavljal dodatno omejitev v raziskovalnem delu. Časovna izvedba raziskave je bila odvisna od posameznikov in njihove ažurnosti pri odgovarjanju na vprašalnik ter od uskladitve terminov za podstrukturirane globinske intervjuje. Raziskava se je izvajala v začetku marca 2015 in končala aprila 2015, ko so bili povratno prejeti skoraj vsi posredovani vprašalniki. Zaradi časovne stiske, sta se opravičila dva anketiranca, ki vprašalnika nista pravočasno izpolnila. Naletela sem tudi na omejitve povezave s teoretičnim delom. Poskušala sem jih preseči z naborom različnih sekundarnih virov podatkov. Zaradi mladega podjetja, ki se šele oblikuje je zajem primerno obsežen, teoretični del preverjen s podstrukturiranim globinskem intervjujem in anketnim vprašalnikom. Pojem pozitivnega psihološkega kapitala ni merljiv in ni izračunljiv, zato sem ga opredelila z besedama bolj ali manj. Uporabljen je bil opisni pristop lastnosti, lastnosti in vedenja vodij, njihovega upanja, samozavesti in optimizma.

3.2.2 Metodološki načrt

Kvalitativna raziskava je potekala na podlagi metodološkega načrta v osmih korakih z manjšimi razdelanji posameznih korakov. Dodatna omejitev pri raziskavi je velikost podjetja in število sodelujočih. Pri tem so vprašalniki sestavljeni za ocenjevanje v lastne raziskovalne namene. Hkrati nisem upoštevala zunanjih dejavnikov, na katere nimamo vpliva ali so del dodatnih delovnih in osebnih obveznosti posameznika. Vključitev teh dejavnikov bi pomenilo preučevanje konstruktov skozi dolgoročno obdobje ter na večih nivojih z uporabo drugih modelov.

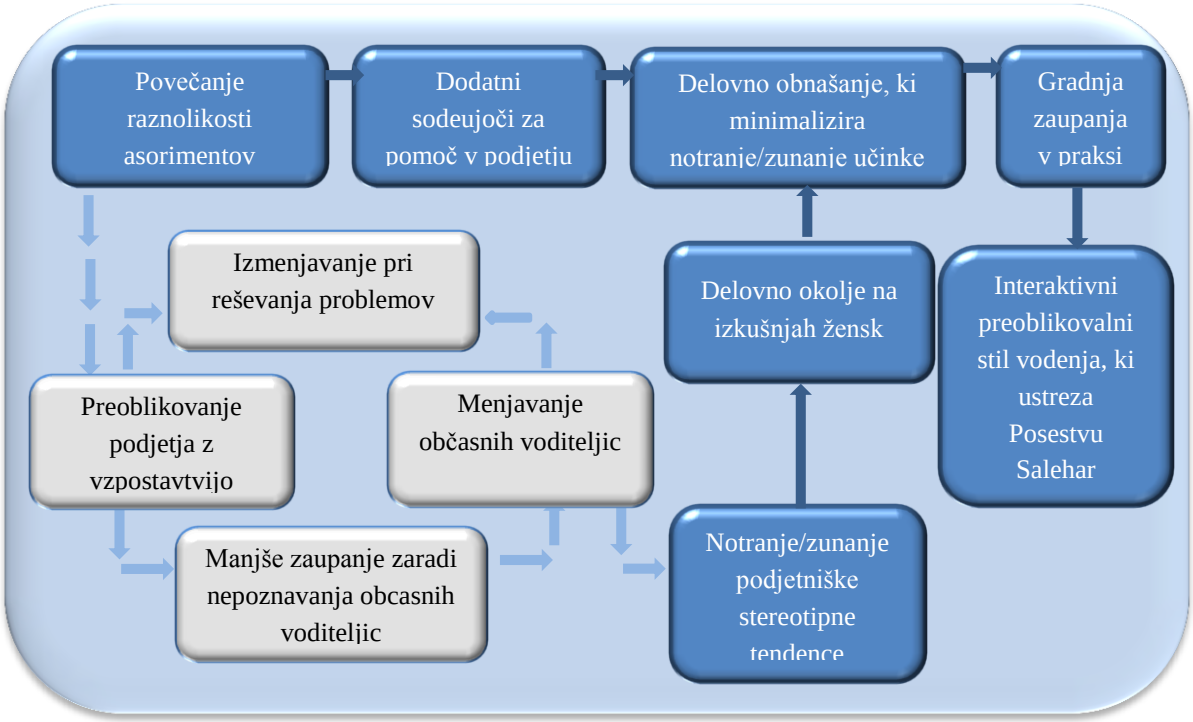
Raziskava je potekala na primeru podjetja Posestvo Šalehar, prikazani so v Tabeli 7.

Tabela 7: Načrt kvalitativne raziskave na primeru Posestva Šalehar

<table>
<tr><td colspan="3">I.
IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE</td></tr>
<tr><td>I. a
Zbiranje empiričnega gradiva, literature in priprava orodij za izvedbo empirične raziskave</td><td>I. b
Urejanje dokumentacije</td><td>I. c
Preučevanje gradiva in literature</td></tr>
<tr><td>I. d
Analiza vsebine dokumentacije z metodami diskriminacije komparacije in kompilacije</td><td>I. e
Izbira podjetja za izvedbo kvalitativne raziskave</td><td>I. f
Oblikovanje raziskovalnega vprašanja in oblikovanje hipotez modela</td></tr>
<tr><td colspan="3">II.
RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA
Veljavnost, zanesljivost, triangulacija</td></tr>
<tr><td colspan="3">III.
IZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE</td></tr>
<tr><td colspan="2">III. a
Sekundarna analiza arhivskih podatkov</td><td>III. b
Analiza vsebine pomembnih dokumentov</td></tr>
<tr><td colspan="3">IV.
KVALITATIVNI INTERVJUJI IN ANKETNI VPRAŠALNIKI
Strukturirana in nestrukturirana anketa vodij in sodelujočih</td></tr>
<tr><td colspan="2">IV. a
Polstrukurirani globinski intervju z voditeljicami in strukturirana anketa voditeljic</td><td>IV. b
Anketni vprašalniki sodelujočih</td></tr>
<tr><td colspan="3">V.
OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE</td></tr>
<tr><td colspan="2">VII. a
Urejanje prejetih anketnih vprašalnikov</td><td>VII. b
Obdelava prejetih odgovorov prejetih anket in izvedenih intervjuvancev</td></tr>
<tr><td colspan="2">VII. c
Izdelava tabel</td><td>VII. d
Izdelava slik in končnih tabel</td></tr>
<tr><td colspan="3">VI.
KVALITATIVNA ANALIZA PRIMERA</td></tr>
<tr><td colspan="3">VI. Nestrukturiran intervju s posameznimi sodelujočimi</td></tr>
<tr><td colspan="3">VII.
INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU</td></tr>
<tr><td colspan="3">VIII.
ZAKLJUČEK RAZISKAVE</td></tr>
</table>

V Posestvu Šalehar uporabljamo dinamičen ter interaktiven stil vodenja. Zaradi kopičenja nalog in delovnih obveznosti se je bilo podjetje primorano prilagoditi na sebi unikaten način. Pri tem se poskuša najti ravnovesje med avtoritativnim in pajčevinastim vodstvenim stilom. Preko svojevrstnega vodstvenega stila poskušamo graditi na medsebojnem zaupanju znotraj in zunaj podjetja. Tovrsten interaktivni pristop je prikazan na Sliki 14.

Slika 14: Ženski interaktivni pristop k vodenju v Posestvu Šalehar



Konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala je vključen preko mehanizmov, s pomočjo katerih podjetnica vpliva na sodelujoče, ter preko svojega načina delovanja poskuša voditi sodelujoče ter spodbujati pozitiven psihološki kapital v podjetju. Ključni mehanizmi pozitivnega psihološkega kapitala predstavljajo upanje, optimizem, samozavest in prožnost.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Konstrukta ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala sta bila raziskana v Posestvu Šalehar, kjer se je pokazalo, da ju sodelujoči prepoznavajo ter priznavajo.

3.3.1 Značilnosti ženskega podjetništva na primeru podjetja

Žensko podjetništvo v Posestvu Šalehar je bilo ocenjevano na podlagi podstrukturiranega globinskega intervjuja. Preko intervjuja je bilo ugotovljeno, da voditeljici izražata precej značilnosti ženskih podjetnic, kljub temu, da same niso podjetnice. Intervju je bil izveden s pomočnico podjetja, na vprašalnik sem odgovorila tudi sama, kot lastnica podjetja. Odločitev za ustanovitev lastnega podjetja Vicos temelji na dejstvu, da sem se odločila za ustanovitev podjetja kot dodatni zaslužek in alternativa morebitni bodoči nezaposlenosti. Odločitev izvira iz zagotavljanja eksistenčnega minimuma. S tega vidika se po motivih za odprtje podjetja najbolje približam opredelitvi brezciljne mlade podjetnice.

3.3.2 Interpretacija podstrukturiranega globinskega intervjuja z voditeljicami

V nadaljevanju so interpretacije odgovorov na podlagi polstrukturianih globinskih intervjujev. Preko intervjuja je bilo ugotovljeno, da imajo voditeljice kar nekaj značilnosti ženskih podjetnic, kljub temu, da vse voditeljice same niso podjetnice.

Vsaka izmed voditeljic je že razmišljala o ustanovitvi svojega podjetja kot vir primarnega ali sekundarnega zaslužka. Najpogostejša pravna oblika o kateri so razmišljale je popoldanski samostojni podjetnik. Za oviro pri odprtju podjetja so večinoma navedle skupek razlogov. Najpogostejši razlog je bil pomanjkanje finančnim sredstev, ki je bil globoko prepleten s strahom. S tem so izkazale klasične lastnosti ženskih podjetnic, ki so jih raziskali v mednarodni raziskavi Global Entrepreneurship Monitor. Kot motiv, ki tiči za željo po odprtju podjetja so navedle izboljšanje svojega trenutnega finančnega življenja izhajajoča iz potreb po eksistenci. Njihova želja po samostojni podjetniški poti se zrcali s sodelovanjem v podjetju, saj v njem delujejo na podlagi vizije, ki bi jo sicer uresničevale v lastnem podjetju.

Voditeljice na identiteti vodje intenzivno in skoraj vsakodnevno delajo. Nekatere izmed njih se temu v prostem času poskušajo posvetiti v čim večji meri. Izkazalo se je, da predvsem dve voditeljici trdo delata na tem. Razlog za posvečanju razvoju svoje vodstvene identitete leži v njihovi zaposlitvi, saj se v redni službi nahajata na vodstvenem položaju. Tudi ostale vodje so se izkazale kot zelo ambiciozne ter ciljajo na vodstven položaj v podjetju v katerem trenutno delujejo. Trenutno so v teh podjetjih naleteli na t.i. efekt steklenega stropa in ne morejo napredovati. V Posestvu Šalehar jim je omogočeno uriti in nadgrajevati svoje vodstvene sposobnosti. Mnoge izmed njih se izobražujejo v okviru svojih zmožnosti in preberejo mnogo knjig na temo vodenja. V intervjuju so omenile, da si izkušnje ter principe delovanja tudi izmenjujejo med seboj preko neformalnih druženj.

V intervjuju so voditeljice podale, da jim je primarno pomembnejši odnos v podjetju ter razumevanje med sodelujočimi, kot zgolj samo finančni uspeh. Pozitivno vzdušje, delo z veseljem, izmenjavanje idej in kreativnosti so označile kot element, ki jih privlači za sodelovanje na vodstvenem položaju v Posestvu Šalehar. Obenem so izrazile, da jim finančni uspeh ni docela nepomemben, saj je osnova za njihove sanje za boljši jutri. Kljub temu so navedle, da postavljajo odnose pred denar in lastnino, predvsem, ker podjetje zaenkrat deluje na prostovoljni bazi. Ravno zaradi tega se jim tovrstno delovanje zdi najboljše.

Vse izmed voditeljic so bolj nagnjene k pajčevinskemu stilu vodenja. Izrazile so, da jim omenjeno ustreza, saj se zavedajo, da ne vedo vsega o poslovanju, zato se mnogokrat posvetujejo s sodelujočimi. Voditeljice se nahajajo šele na začetku svoje samostojne podjetniške poti in so poudarile, da želijo voditi drugače kot v njihovih službah, kjer so

zaposlene. Poudarile so, da jim je cilj voditi z deljenjem odločanja, izmenjave informacij in moči. Kljub temu so poudarile, da se zavedajo, da je občasno potrebno uporabiti hierarhični stil odločanja, saj določene situacije zahtevajo hitre odločitve. Kljub temu, tudi pri tem želijo, če situacija to dopušča, posvetovati z najvišjim vodstvom ali sodelujočimi ter se skupno odločiti.

Nadalje so bile v sklopu polstuktutiranega intervjuja povprašane o poslušanju svoje intuicije. Voditeljice so opredelile, da se mnogokrat odločalo na podlagi notranjega čustvenega kompasa. Izpostavile so, da poslušanje intuicije prihaja do izraza predvsem pri kreativnejših odločitvah, saj pri izdelavi proizvodov še nimajo dovolj izkušenj in podatkov, da bi se odločale na podlagi realizirane prodaje. Skozi intervju se je izkazalo, da je intuicija povezana s pajčevinskim stilom vodenja, saj se skoraj vedno posvetujejo s sodelujočimi in skupaj sprejmejo odločitev, ki jim je v danem trenutku optimalna.

S svojim opredeljevanjem pajčevinskega stila vodenja in intuitivnega vodenja je bilo za pričakovati pomembnost o dajanju teže mnenja sodelujočim. Mnoge voditeljice in sodelujoči so med seboj povezani tudi v osebnem življenju, zato jim je mišljenje o njih pomembno, ter ga cenijo. V intervjuju so voditeljice izpostavile, da jim je manj pomembno mnenje oseb s katerimi občasno sodelujejo in jim ne zaupajo v celoti. Nasprotno so podale, da sodelujočim, s katerimi pogosto opravljajo naloge, prepuščajo večjo mero samostojnosti, glede na to, da jih bolje poznajo. Z njimi imajo trajnostni dolgoročen odnos, zato jim naložijo naloge za katere smatrajo, da jih zmorejo uspešno opraviti. S tem poskušajo zvišati samostojnost posameznikov ter njihovo samozavest.

Pri vprašanju o organiziranju svojega delovnika so voditeljice izkazale elemente ženskih podjetnic, saj se pri organiziranju svojega dela precej ozirajo na svoje bližnje. Tako se z njimi pogosto posvetujejo o časovnem usklajenosti dela in opravljanje nalog prilagodijo družinskim obveznostim. Kljub temu, da si voditeljice še niso ustvarile družine v klasičnem konceptu, so mnoge izmed njih v partnerskih vezah ter skrbijo za svoje starše. Voditeljice so pripisale velik pomen uskladitve svojega življenja z bližnjimi, ki jim želijo posvetiti določen prosti čas. Njihovo razmišljanje o tematiki je nakazovalo na doseganje usklajenosti z družinskim življenjem. Tako ne preseneča dejstvo, da so izrazile pomembnost usklajenosti delovnih obveznosti v Posestvu Šalehar s sočasno prisotnostjo bližnjih pri nekaterih aktivnostih. Tako združujejo poslovno in družinsko življenje, kar jim zmanjšuje časovno stisko in preobremenjenost. Pri usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja jim je tudi pomembno, da jih partner podpira ter občasno celo priskoči na pomoč.

Vprašanje o organiziranju delovnika z bližnjimi je že nakazovalo na potrebo po iskanju ravnovesja v življenju. Voditeljice so poudarile, da jim skladnost družinskega, družabnega in poslovnega življenja veliko pomeni. Le to jim uspeva z dobro organizacijo ter določanja prioritet. Obenem so poudarile, da si poskušajo nameniti nekaj časa samo zase, preko

različnih aktivnosti, ko je to le mogoče. Mnoge izmed njih rade poskrbijo za fizično pripravljenost preko katere dosegajo uravnoteženost. Opredelile so jo kot nekaj, kar jim je ključno za dosego sreče. S ciljem zagotoviti metodološko triangulacijo so vprašalnike izpolnile tudi občasne voditeljice. Podrobnosti o pojmu ženskih podjetnic jih ni bil poznan. Najbolj izstopajoče značilnosti ženskih podjetnic, ki so bile zaznane v Posestvu Šalehar so prikazane v Tabeli 8.

Tabela 8: Značilnosti vodij ženskih podjetnic v podjetju

Značilnost	**Podjetnica**	**Lastnica in pomočnica lastnic**	**Občasne voditeljice**
Položaj v družini	Prvorojenka	✓	✓
Položaj družine v družbi	Srednji razred	✓	✓
Stopnja izobrazbe	Nižja izobrazba (izjeme nekatere države - Slovenija)	✓	✓
Zakonski stan	V zakonskem stanu	✓	✓
Starost ob ustanovitvi	35-45 let	✗	✓
Zaposlitev očeta	Samozaposlitev	✗	✗
Prvi pomemben posel	V srednjih tridesetih ustvari prvi pomembni posel	✗	✗
Delovne izkušnje	Izkušnje na storitvenih področjih Izkušnje na poslovnem področju Izkušnje na ravni srednjega managementa ali na administrativni ravni na tem področju	✓	✓
Energetska raven	Navdušenje in zmerna raven energije	✓	✓
Prevzem rizika	Ni podatka	Visoko	Zmerno
Začetni problem	Pomanjkanje izkušenj in pridobitev kredita	✓	✓
Značilnost poslov	Manjši in novejši posli	✓	✓

se nadaljuje

nadaljevanje

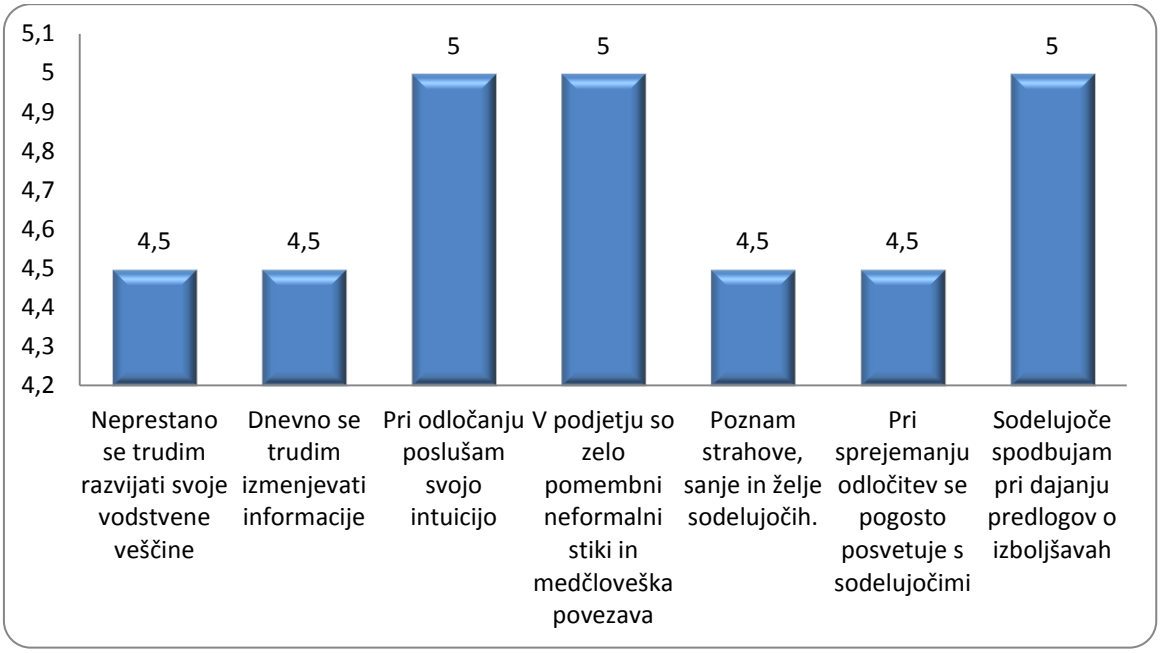
Značilnost	Podjetnica	Lastnica in pomočnica lastnic	Občasne voditeljice
Izhodiščna točka	Zafrustriranost Zanimanje in prepoznavanje priložnosti na znanem področju Sprememba osebnih okoliščin	✓	✓
Viri sredstev	Osebna sredstva in prihranki Osebna posojila	✓	✓
Raven samozaupanja	Srednje	✓	✓
Podpora okolice	Bližnji prijatelji Ženska strokovna združenja Panožna združenja	✓	✓
Podpora družine	Zakonec/partner	✓	✓
Panoga in tip ustanovljenega podjetja	Storitve – izobraževanje, svetovanje ali odnosi z javnostmi	✓	✓

Preko podstrukturiranega intervjuja je bilo ugotovljeno, da tudi občasne voditeljice izkazujejo značilnosti podjetnic. Ravno tako so bile zaznane lastnosti ženskih podjetnic, kljub temu, da občasne voditeljice nimajo svojega podjetja. Kot razlog za neodločanje za svoje podjetje so navedle strah, pomanjkanje znanja ter finančnih sredstev.

3.3.3 Zaznavanje lastnega podjetništva

Voditeljice v podjetju so anketne vprašalnike izpolnjevale o zaznavanju ženskega podjetništva in zaznavanju teh določenih lastnosti pri sebi. Pri tem so bile vključene vse štiri voditeljice ter lastnica podjetja in pomočnica podjetja. Na Sliki 15 je prikazano zaznavanje lastnosti ženskih podjetnic, ki jih lastnica in namestnica zaznavata pri sebi. Pri opredelitvi lastnosti ženskega podjetništva so bile najbolje izpostavile tri lastnosti. Po njunem mnenju je pomembno, da pri poslovanju poslušata svojo intuicijo ter pri svojem vodenju dajeta poudarek na neformalne stike med vsemi sodelujočimi v podjetju. Opredelitev spodbujanja kakovostnih medčloveških povezav se sklada s trditvijo, da voditeljici dajeta visoko pomembnost trditvi o spodbujanju sodelujočih, pri dajanju predlogov in izboljšav. Vse tri zgoraj navedene lastnosti so tipične za ženske podjetnice.

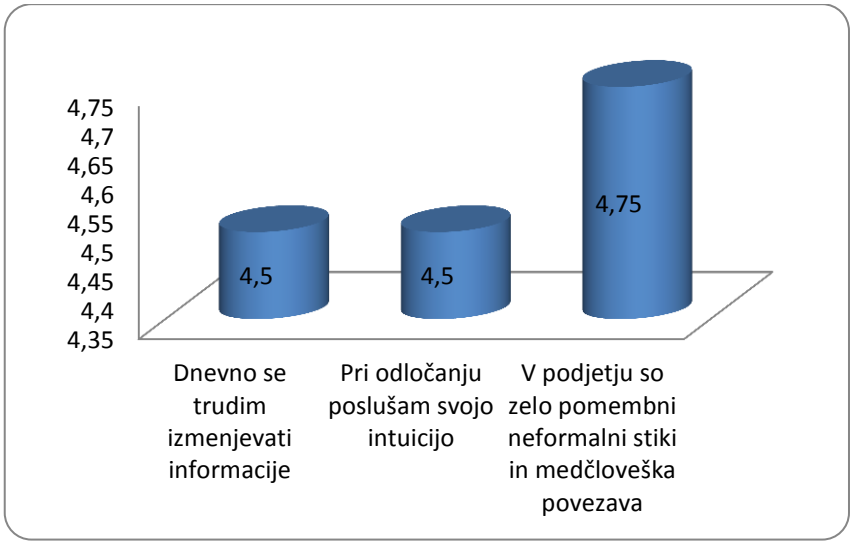
Slika 15: Največkrat izpostavljene lastnih lastnosti ženskega podjetništva lastnice in namestnice, izražene s skupno povprečno vrednostjo ocen



Na Sliki 15 so prikazane najvišje uvrščene lastnosti ženskega podjetništva, ki so jih pri sebi zaznale občasne voditeljice. Že na prvi pogled se opazijo manjša razhajanja z lastnico in namestnico pri ocenitvi pomembnosti neformalnih stikov in medčloveških povezav. Lastnica in namestnica podjetja sta jih ocenili z visoko pomembnostjo, povprečno skupno oceno vrednostmi 5, občasne voditeljice z malo nižjo vrednostjo 4,75. Ženske podjetnice pogosto pri svojem odločanju delujejo na podlagi svojih občutkov, zato ni nenavadno, da se odločajo na podlagi intuicije.

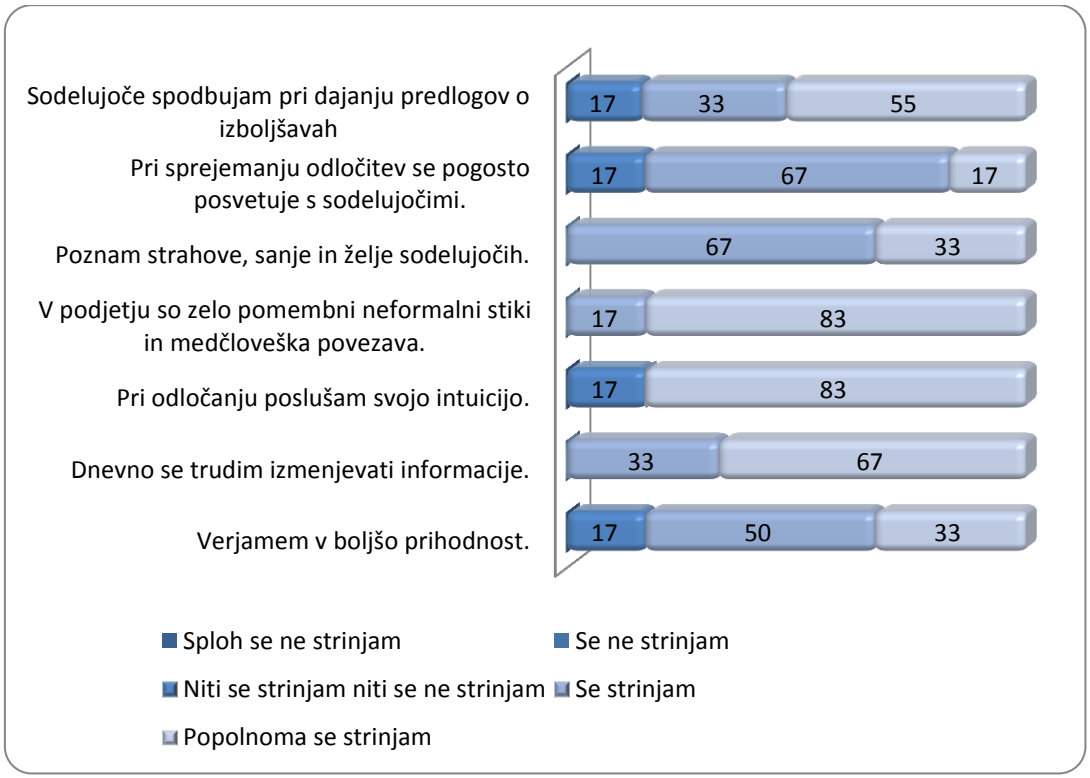
Tudi občasne voditeljice niso izjema, prikazano na Sliki 16, saj so trditev »pri odločanju poslušam svojo intuicijo« ocenile s skupno povprečno vrednostjo 4,50. Za razliko od lastnice in namestnice, jim je pomembnejše dnevno izmenjevanje informacij, kot spodbujanje, dajanja predlogov in izboljšav. Lastnosti ženskih podjetnic, kot so bile opredeljene v mednarodni raziskavi Global Entrepreneurship Monitor 2012, so bile podlaga za opredelitev trditev, ki smo jih preverili s strani vodstvenega kadra ter nato tudi s strani ostalih sodelujočih. Lastnica, namestnica in občasne voditeljice nastopajo skupno pred sodelujočimi, ter vsaka občasno prevzame vodstveno pozicijo in nastopi pred enako skupino sodelujočih. Zato je smiselno, da prikažem skupno oceno lastnosti ženskih podjetnic, vseh voditeljic. Katera bo prevzela vodstveno vlogo v določenem trenutku je odvisno od delovnih nalog in proizvodnje znotraj podjetja.

Slika 16: Največkrat izpostavljene samoocenjene lastnosti ženskega podjetništva s strani občasnih voditeljic, izražene s skupno povprečno vrednostjo ocen



Iz Slike 17 lahko razberemo, da so se voditeljice večinoma strinjale s trditvami. S tem so pokazale, da jasno prepoznavajo lastnosti ženskih podjetnic pri sebi.

Slika 17: Zaznavanje lastnosti ženskega podjetništva glede na samooceno, v %

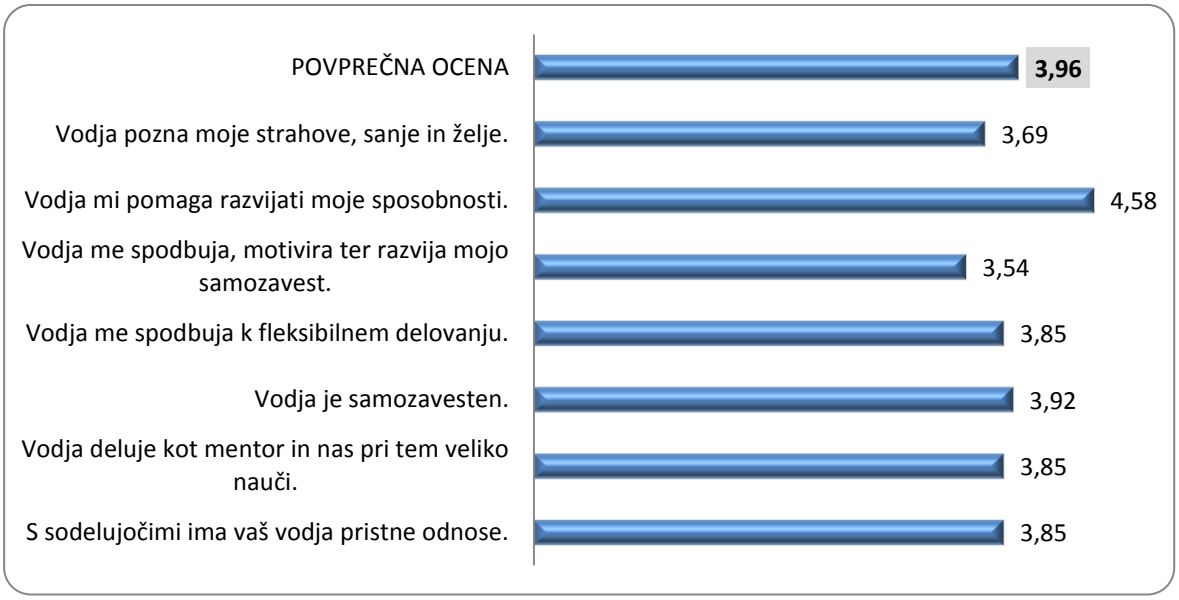


Neformalne stike in medčloveško povezavo so ocenile kot najpomembnejšo svojo lastnost s 83%. Sledi trditev poslušanja svoje intuicije, s katero so se popolnoma strinjale v 67%.

Nadalje so opredelile trditev o dnevnem izmenjavanju informacij, s katero so se strinjale v 67%. Z enakimi odstotki je bila ovrednotena tudi trditev »poznam strahove, sanje in želje sodelujočih«. Pri tem vprašanju so voditeljice izbrale odgovor »se strinjam«. Odgovor sploh se ne strinjam ni bil nikoli izbran.

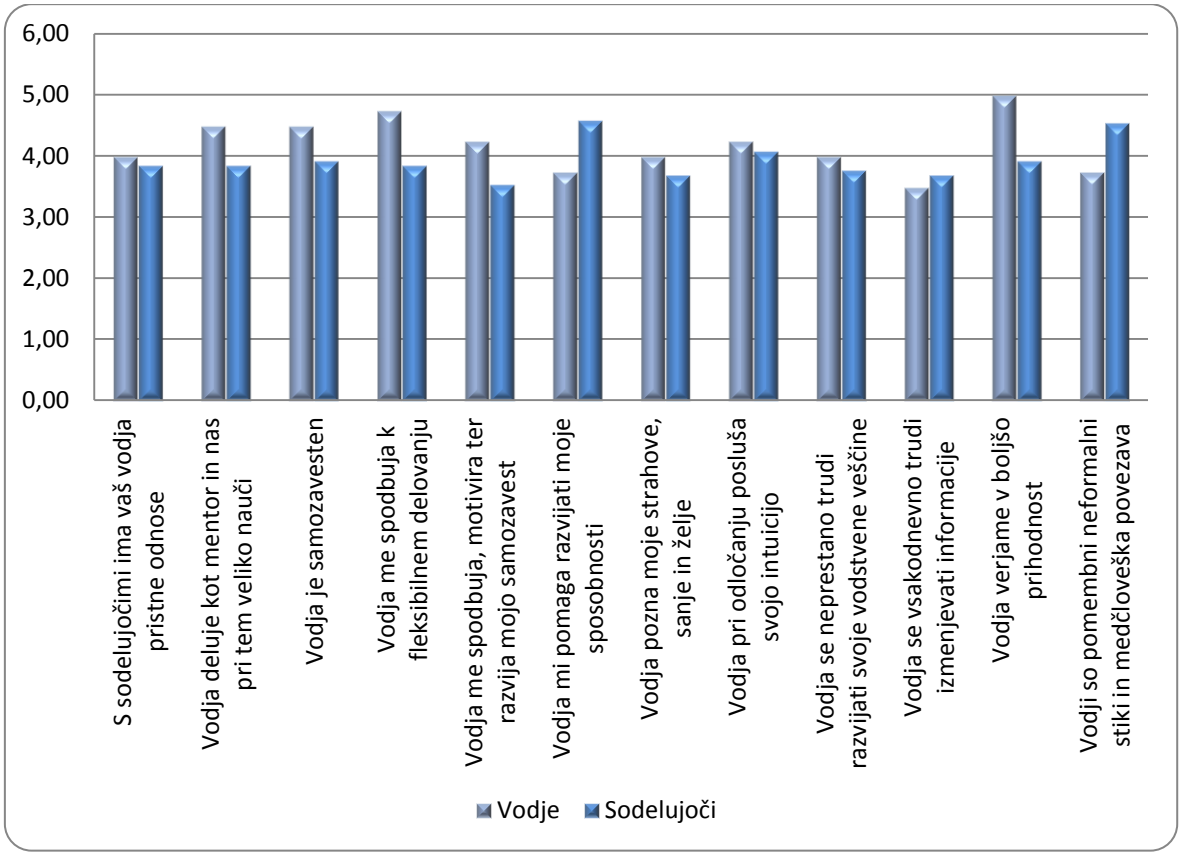
Prikazano na Sliki 18 imamo prikazane povprečne vrednosti lastnosti ženskih podjetnic, ocenjenih s strani sodelujočih. Prikazane so skupne povprečne vrednost za vse voditeljice, izražene s skupno povprečno oceno. Sodelujoči v podjetju so kot dobro lastnost vodij ocenili trditvi, da jim voditeljice pomagajo razvijati njihove sposobnosti. Trditev so ocenili s povprečno oceno 4,58. Sodelujoči so nasprotno dokaj nizko ocenili trditev 3.45, da jih voditeljice spodbujajo, motivirajo ter gradijo njihovo samozavest,. Prav tako so mnenja, da voditeljice premalo poznajo sodelujoče v smislu poznavanja njihovih strahov, sanj in želja. Trditev so ocenili s povprečno vrednostjo 3,69. Kljub temu, so voditeljice splošno dosegle kar precej visoko skupno povprečno oceno 3,96, kar nakazuje na prisotnost elementa ženskega podjetništva v Posestvo Šalehar.

Slika 18: Zaznavanje lastnosti ženskega podjetništva, ki jih sodelujoči zaznavajo pri vodilnih, izražena s skupno povprečno oceno



Iz Slike 19 lahko razberemo, da se ocene vodij in sodelujočih ne razlikujejo pri ocenjevanju ženskega podjetništva. Največji razhod med ocenama se je pojavil pri oceni trditve, da so voditeljicam pomembni neformalni stiki in medčloveška povezava. Sodelujoči so trditev ocenili s povprečno oceno 4,54, medtem ko povprečna ocena vodij znaša z 3,25. Voditeljice so se tako podcenile in trditev v praksi uveljavljajo več, kot se same zavedajo. Bolj realno so se ocenile pri trditvi, da imajo s sodelujočimi pristne odnose. Le ta je bila izražena z najmanjšo razliko.

Slika 19: Primerjava ženskega podjetništva na podlagi lastne samoocene voditeljic in ocen z vidika sodelujočih, izraženih s povprečno oceno



Za ženske podjetnice je značilno tudi, da pomagajo razvijati sposobnosti sodelujočih v podjetju ter, da se pogosto posvetuje z njimi. Rezultat te trditve ponovno nakazuje, da so se voditeljice podcenile, saj so sodelujoči ocenili voditeljice s 4,58, medtem ko so se same ocenile s povprečno oceno 3,75. Celotna slika nakazuje na prisotnost ženskega podjetništva in načina pajčevinskega, interaktivnega vodenja.

3.3.4 Zaznavanje pozitivnega psihološkega kapitala na primeru podjetja

Pozitivni psihološki kapital predstavlja eno izmed vrednot v Posestvu Šalehar, ki jo podjetnice želijo aktivno udejanjati. Povezan je z odnosom, z želenim obnašanjem, ter delovnimi zadolžitvami: Njegove skupne karakteristike pozitivnega psihološkega kapitala pokažejo obnašanje in uspešnost posameznega sodelujočega. Opazovanje hkrati vseh sodelujočih in skupek karakteristik je dober napovedovalec uspešnosti podjetja in zadovoljstva sodelujočih pri delu. Voditeljice se zavedajo, da za uspešno podjetje ni dovolj samo delo, temveč mora biti prisoten tudi optimizem, prožnost, samozavest ter upanje v podjetju. V podjetju poskušamo iti korak naprej in skrbeti za zadovoljstvo posameznika. Do tega do neke mere prihaja spontano zaradi obstoječih vezi v podjetju, toda v prihodnje bi bilo bolje osmisliti in slediti korakom k izboljšavam.

V podjetju menijo, da se na visokem mestu prioritet pozitivnega psihološkega kapitala mora pojavljati zadovoljstvo posameznika in njegovo uravnoteženo življenje. V kolikor posameznik tega nima, se njegova delovna vnema in produktivnost zmanjšata. Takšna oseba je izčrpana, obenem njegovo nezadovoljstvo vpliva na vse sodelujoče v podjetju. Od sodelujočih se mnogokrat pričakuje, da so vsestranski in da pomagajo v podjetju prostovoljno, v svojem prostem času. Kljub občasnemu delovanju v podjetju, poskušamo sodelujoče vključiti v vse ravni odločanja. Ob prihodu v podjetje moramo vedno imeti kratek uvodni sestanek o poteku dela in terminskemu planu. Pri tem pazimo na preobremenjenost sodelujočih, ki bi vodila v zmanjšano moralo ter izogibanje slabim dogodkom. Delo poteka v vzdušju sproščenega druženja, v sklopu katerega lahko podajo predloge, kako bi izboljšali poslovanje ali nek proizvod, saj si konstantno želimo razvijati svoj asortiman, biti konkurenčnejši ter čim hitreje prodreti in se uveljaviti na trgu.

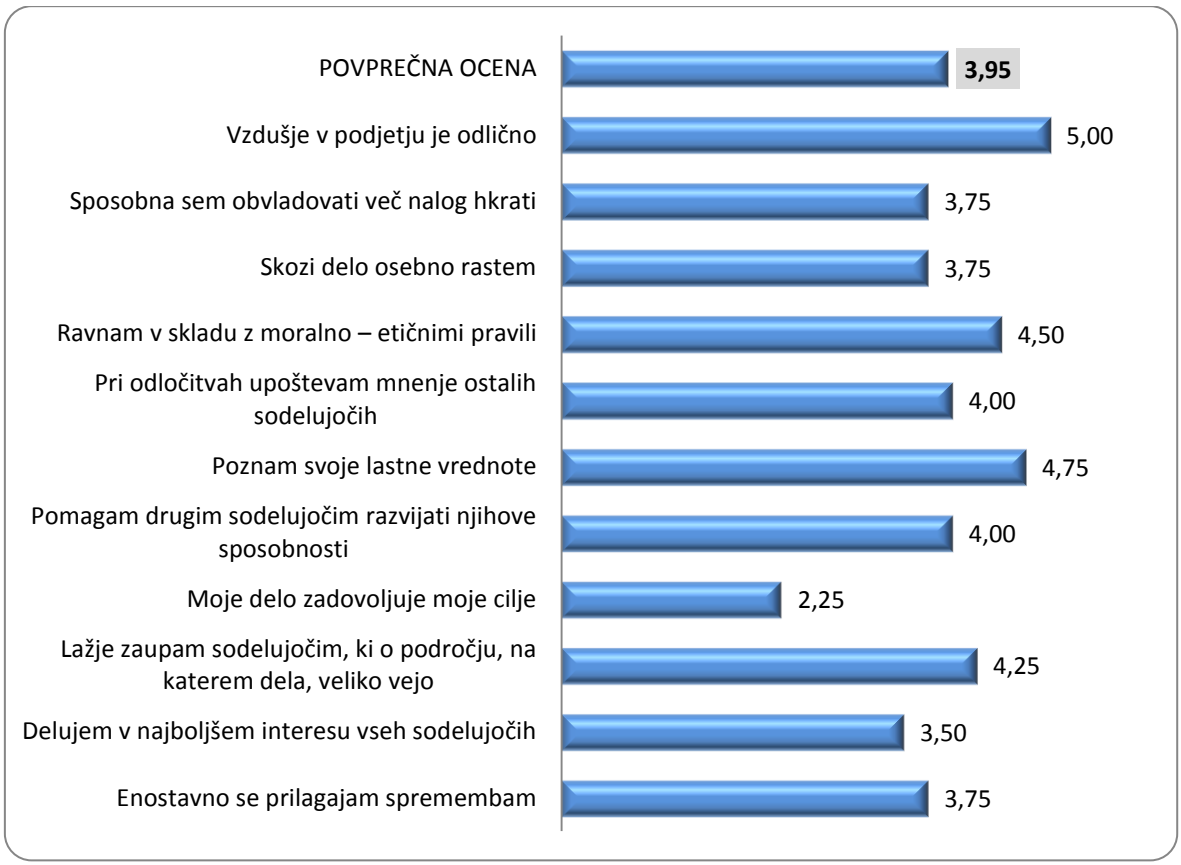
Vse intervjuju so vodilne osebe izrazile mnenje, da morajo v podjetju čim bolje zagotavljati elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Strinjale so se, da morajo delovati kot ena oseba, saj posamezna oseba ni vedno razpoložena za aktivno udejanjanje vzdušja in načel pozitivnega psihološkega kapitala. Zavedajo se, da je človeško, da ima človek vzpone in padce v vsakodnevnem počutju, zato se je potrebno pri uveljavljanju pozitivnega psihološkega kapitala izmenjevati. V kolikor jim to ne uspe, način dela vodi v nesodelovanje.

3.3.5 Pozitivni psihološki kapital z vidika voditeljic

V podjetju smo želeli oceniti prisotnost pozitivni psihološkega kapitala v Posestvu Šalehar, zato smo voditeljicam v podjetju posredovali vprašalnik (Priloga 3) v obliki trditev.

Rezultati doseženih povprečnih vrednosti o pozitivnem psihološkem kapitalu z vidika voditeljic so prikazani na Sliki 20. Povprečna ocena 3,95 potrjuje, da so voditeljice ocenile prisotnost in svoje delovanje na podlagi pozitivnega psihološkega kapitala. Voditeljice so najvišje ocenile trditev, da je vzdušje v podjetju odlično, s povprečno oceno 5,00. Glede na to, da so se prostovoljno odločile za delovanje v podjetju preseneča skupna povprečna ocena 2,25, saj delo, ki ga na posestvu opravljajo, ne zadovoljuje njihovih ciljev. Splošno je večina ljudi pri ocenjevanju pozitivnega mišljenja podvržena pristranskosti, saj se sami težko ocenjujemo objektivno. Samoocenjevanje je potrebno preveriti še z vidika drugih sodelujočih in s tem zmanjšati pristranskost. S tem bomo tudi povečali verodostojnost analize

Slika 20: Pozitivni psihološki kapital v podjetju z vidika voditeljic, izražen s povprečno oceno



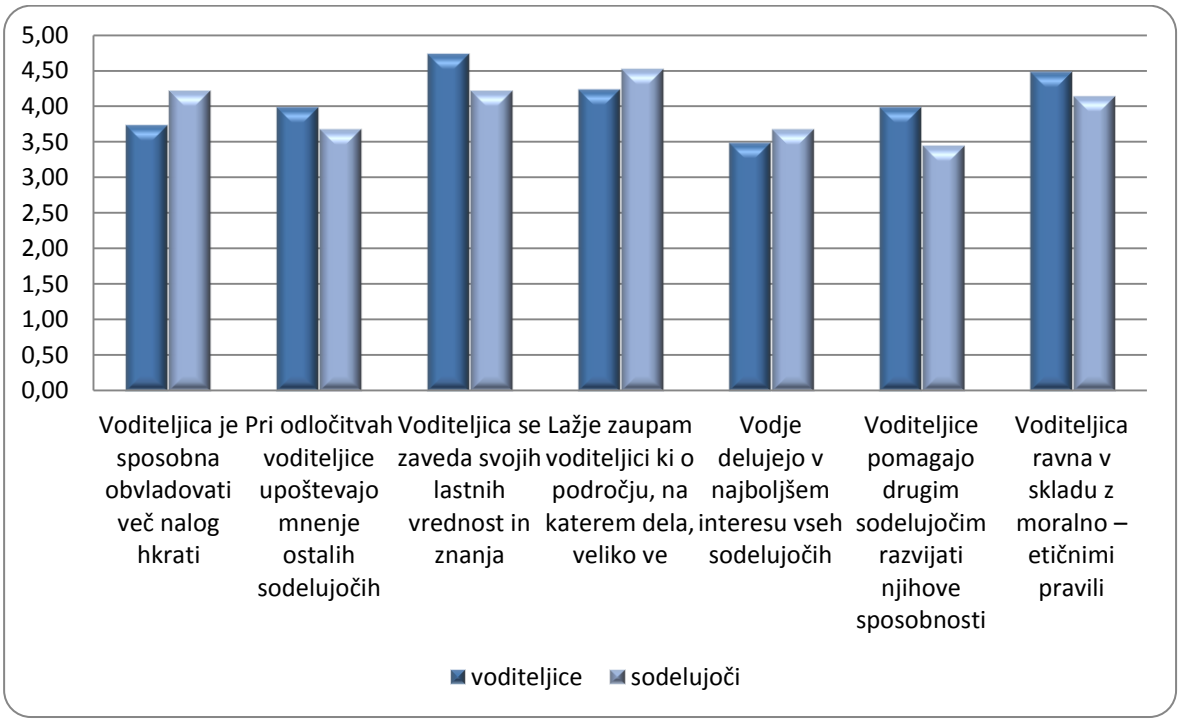
3.3.6 Pozitivni psihološki kapital z vidika sodelujočih

Ocena s strani voditeljic ni dovolj, zato je bilo prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju potrebno preveriti tudi pri sodelujočih. Anketne vprašalnike smo posredovali tudi sodelujočim, kjer so ocenjevali ali voditeljice vodijo na podlagi pozitivnega psihološkega kapitala. Hkrati so ocenili tudi sebe in svoje zaznavanje lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala. Na koncu raziskave so navedli tudi nekaj svojih socialdemografskih podatkov ter podatkov o zaposlitvi.

Na Sliki 21 so prikazane skupne povprečne vrednosti zaznavanja lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala z vidika sodelujočih. Za lažje ocenitev razhoda med samoocenjujočim in zaznanim stanjem sem rezultate anket voditeljic in sodelujočih primerjala med seboj. Na sliki so prikazana omenjena razhajanja. V večji meri ne prihaja do večjih razhajanj med samoocenjujočim in zaznanim stanjem pozitivnega psihološkega kapitala. Kljub temu so se voditeljice ocenile precej drugače kot jih zaznavajo sodelujoči v podjetju predvsem pri trditvi »voditeljice pomagajo drugim sodelujočim razvijati njihove sposobnosti«. Voditeljice so se ocenile s povprečno oceno 4,25, medtem ko so jih s

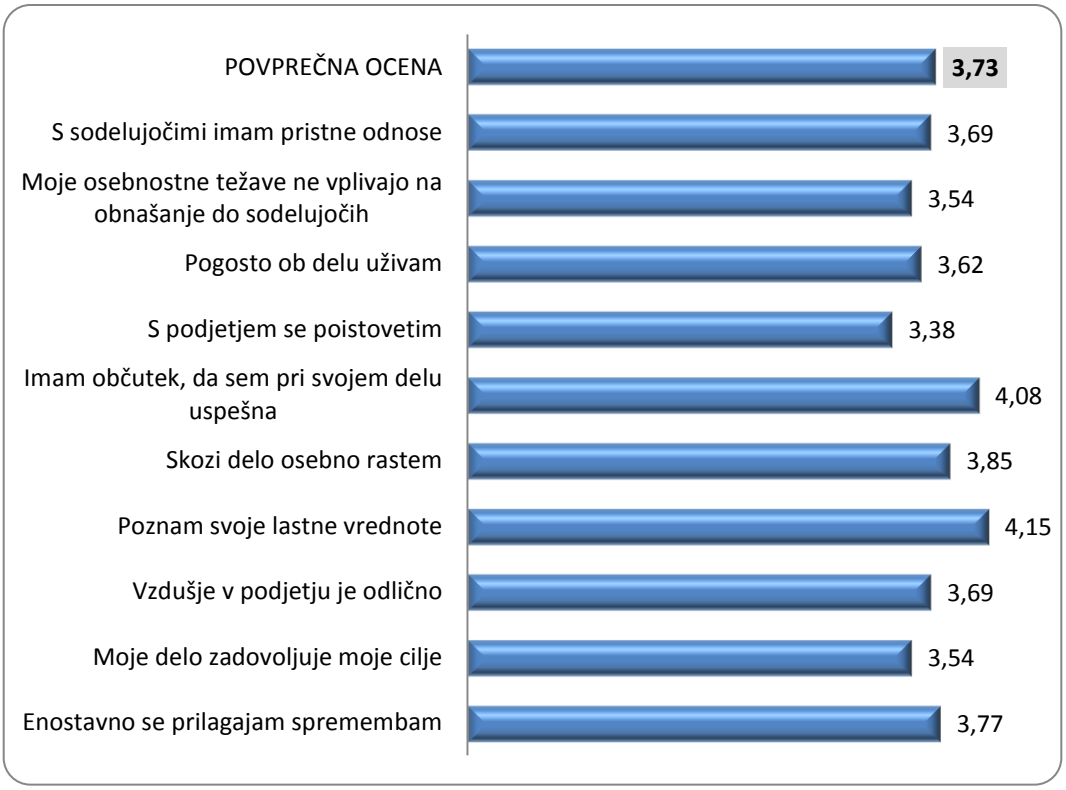
sodelujoči s 4,54. S tem sodelujoči nakazujejo na visoko stopnjo sodelovanja ter mentorstva, ki jo voditeljice izražajo.

Slika 21: Primerjava pozitivnega psihološkega kapitala voditeljic z vidika sodelujočih, izražen s povprečno oceno



Iz Slike 22 je razvidno, da sodelujoči prepoznavajo lastnosti, ki izkazujejo pozitivni psihološki kapital. Z navedenimi trditvami so se večinoma strinjali. Splošno so dosegli povprečno oceno 3,73. Precejšnjo vrednost so pripisali trditvi »poznam svoje lastne vrednote«, ki kaže na to, da se sodelujoči smatrajo za strokovne. Ocena 4,08 se dobro sklada tudi s trditvijo, da smatrajo, da so pri svojem delu uspešni. Najslabše so ocenili trditev »s podjetjem se poistovetim, da njihov interes za delo v podjetju ne izhaja iz zanimanja za naravne proizvode. Dosežena je bila najnižja povprečna ocena 3,38.

Slika 22: Samozaznavanje pozitivnega psihološkega kapitala z vidika sodelujočih



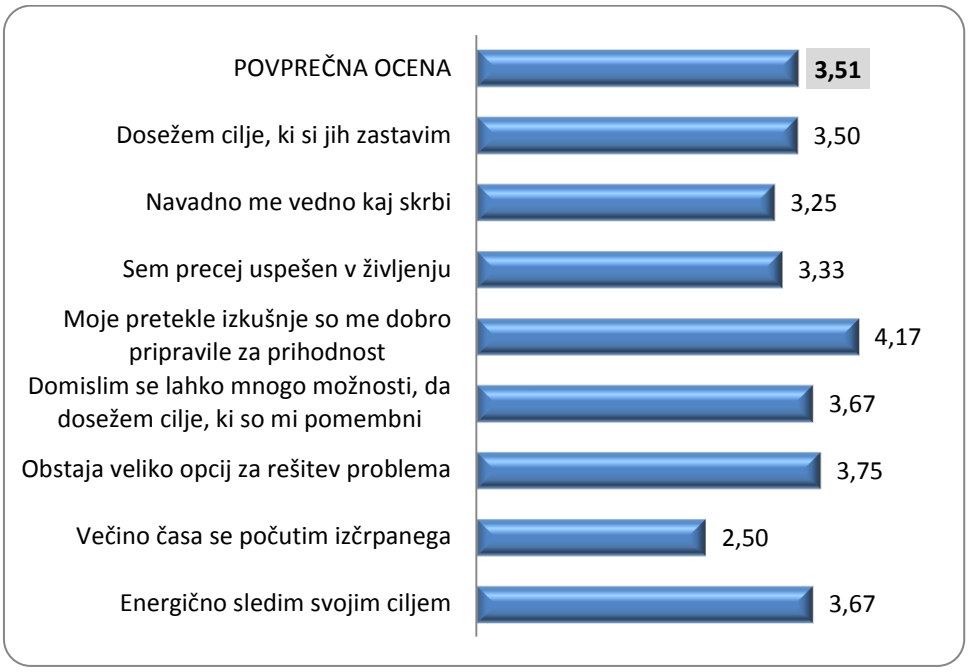
3.3.7 Pregled dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala s strani sodelujočih

Vodenje je realiziranje najvišje oblike razvoja v podjetju, zato v njem igrajo pomembno vlogo posamezne dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala. Kot razvijanje sodelujočih imajo pomembno vlogo njihova samozavest, upanje, prožnost in optimizem. Preko anketnih vprašalnikov posredovanim sodelujočim v podjetju sem želela ugotoviti, ali so nekatere dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala prisotne tudi v življenju sodelujočih. Zaradi lažje obravnave ter časovnih omejitev sem se odločila, da bom podrobneje preučila tri od štirih dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala. S tem bi dobila podrobnejši pogled v dimenzijo psihološkega kapitala ter opredelila splošno počutje sodelujočih v podjetju in izven njega. Preko anketnih vprašalnikov želim ugotoviti njihovo počutje, saj je le to pomembno za uspešno delovanje podjetja. Četrta dimenzija, prožnost, je bila deloma že izkazana v osnovnem vprašalniku sodelujočih o prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju. Ugotovljeno je bilo, da sodelujoči izkazujejo prožnost do stopnje, ko jim to še dovoljujejo njihove obveznosti. Dodatno bi jo bilo v našem primeru nesmiselno proučevati, saj podjetje trenutno temelji izključno na prostovoljni pomoči sodelujočih.

S pomočjo kratkega vprašalnika sem poskušala ugotoviti stopnjo upanja pri sodelujočih. Trditve temeljijo na psihološkem vprašalniku, kateremu so dodana vprašanja o pozitivnem psihološkem kapitalu. Stopnja upanja se ne opredeljuje na specifično podjetje, temveč na

splošne življenjske občutke sodelujočih. Prikaz zaznavanja upanja sodelujočih je prikazan na Sliki 23.

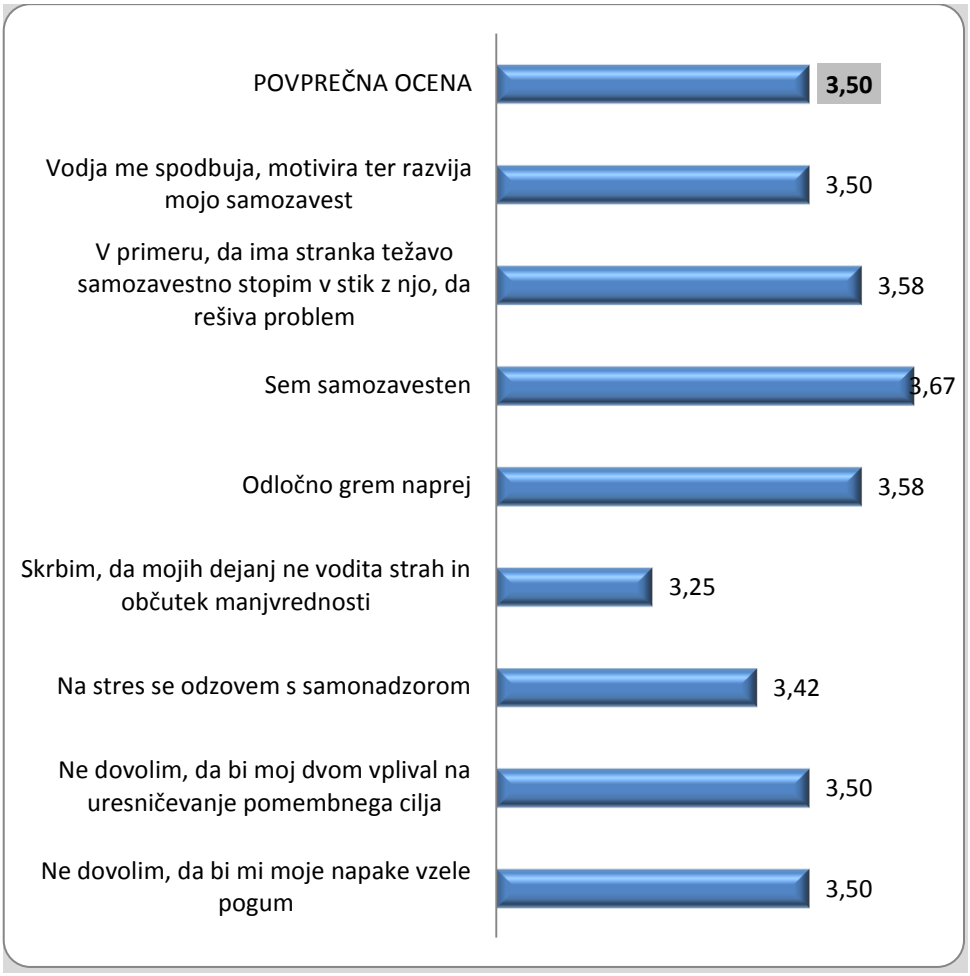
Slika 23: Zaznavanje upanja v svojem življenju s strani sodelujočih, izražena s povprečno oceno



Na podlagi anketnega vprašalnika je bila ugotovljena precej visoka povprečna ocena upanja sodelujočih 3,54. Nadpovprečno so sodelujoči izrazili pomen svojih preteklih izkušenj za prihodnost, zato niti ne preseneča primerno dobro ocenitev trditve s 4,15. Primerno s to oceno se sklada tudi ocena trditve »obstaja veliko opcij za rešitev problema«, ki so jo v povprečju ocenili s 3,85. Najslabše so ocenili trditev »večinoma časa se počutim izčrpanega« z nizko povprečno oceno 2,50. Ta ocena potrebuje nadaljnjo obravnavo.

Sodelujoči pridobivajo na izkušnjah preko nalog, ki jih opravljajo v podjetju. Bolj ko so pri tem samozavestni, bolj se počutijo sposobni opravljati specifično in zahtevnejše delo. Preko uspešnega opravljanja delovnih nalog se krepi samozavest in preko nje stopnja mojstrstva, ki jo sodelujoči doseže pri nekem delu. Za boljši pregled samozavesti sodelujočih sem jim pripravila manjši vprašalnik s trditvami. Preko njega sem poskušala oceniti stanje samozavesti sodelujočih v podjetju. Na njihovo samozavest vplivajo tudi zunanji dejavniki zunaj podjetja, zato sem poskušala ugotoviti splošen pregled notranjega stanja samozavesti posameznika, ne kje je izvor samozavesti. Na Sliki 24 je prikazana splošna povprečna ocena samozavesti sodelujočih, izražena s povprečno oceno 3,50.

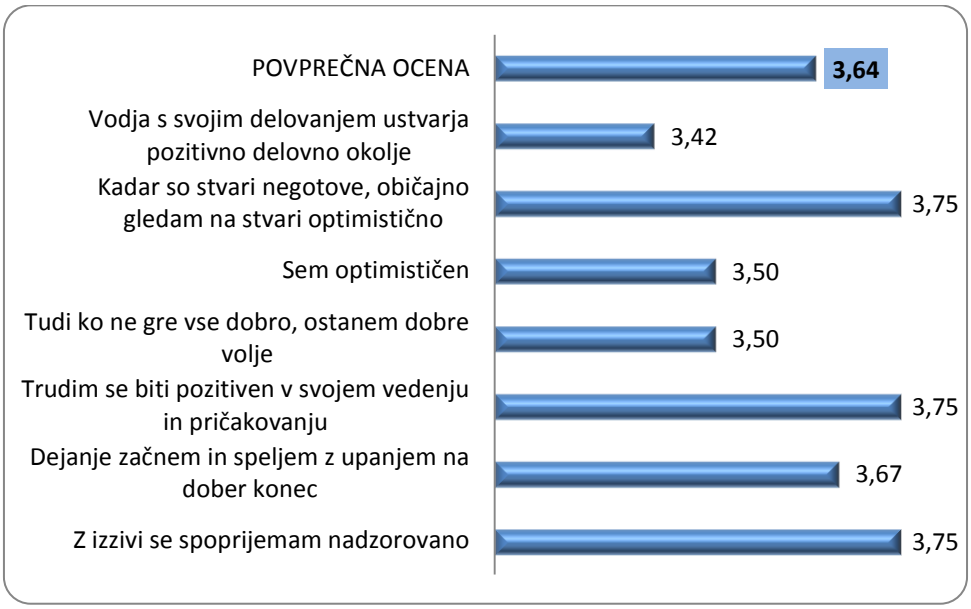
Slika 24: Zaznavanje samozavesti v svojem življenju s strani sodelujočih, izražena s povprečno oceno



V povprečju se sodelujoči ocenjujejo kot samozavestne osebe, na kar nakazuje visoka povprečna ocena 3,50. 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 nalog. Prej navedeni trditvi lahko podpremo tudi s kar tremi enakovrednimi povprečnimi ocenami 3,50 »vodja me spodbuja, motivira ter razvija mojo samozavest«, »ne dovolim, da bi moj dvom vplival na uresničevanje pomembnega cilja« in »ne dovolim, da bi mi moje napake vzele pogum«. V življenju včasih podcenjujemo včasih precenjujemo svoje prednosti in sposobnosti, kar lahko izhaja iz premajhnega poznavanja samega sebe. Najslabše ocenjena trditev »skrbim, da mojih dejanj ne vodita strah in občutek manjvrednosti« je znak, kje lahko podjetje spodbudi element pozitivnega psihološkega kapitala. Nekateri izmed sodelujočih so v sklopu samoocenjevanja pokazali, da so nesamozavestni, a jih tako nebi ocenili na prvi pogled saj to dobro prikrivajo zunanjemu svetu.

Nazadnje sem preko krajšega anketnega vprašalnika skušala ugotoviti optimizem sodelujočih. Anketni vprašalnik o zaznavanju optimizma v Posestvu Šalehar je bil sestavljen z namenom ugotavljanja prisotnost optimizma, saj se preko njega oblikuje pozitivna identiteta podjetja, kar je tudi naš cilj. Samo optimistično vzdušje je pomembno za delovanje podjetja. Izhaja predvsem iz dejstva, da zaradi trenutnega pomanjkanja finančnih sredstev osebe delajo prostovoljno. Neoptimistično vzdušje bi imelo negativen vpliv na produktivnost, sodelujoči si nebi želeli sodelovati v delovnih procesih. Zaznavanje optimizma je prikazano na Sliki 25.

Slika 25: Zaznavanje optimizma v svojem življenju s strani sodelujočih, izražena s povprečno oceno



Iz zgornje slike je moč razbrati, da je stopnja optimizma pri sodelujočih visoka. Na to nakazujejo, da so skoraj vse povprečne ocenjene vrednosti 3,50 ali višje. Slabše je bila ocenjena samo trditev »vodja s svojim delovanjem ustvarja pozitivno delovno okolje«, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,64. Za podrobnejšo analizo potrebujemo določitev točke preloma med pesimizmom in optimizmom. To je točka, kjer se začne posameznik nagibati k pesimizmu. Le ta je različna in odvisna od vsakega posameznika in jo je težko določiti brez podrobnejše analize posameznika. Za tovrstno obravnavo bi potrebovali sodelovanje strokovnjaka.

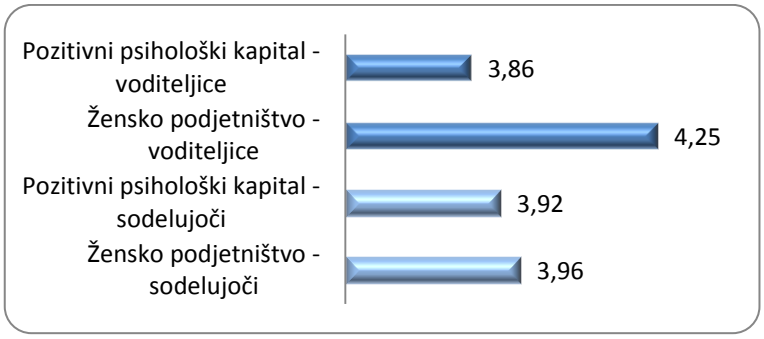
3.4 Priporočila vodstvu podjetja

Na Posestvu Šalehar je kvalitativna raziskava pokazala prisotnost tako lastnosti ženskega podjetništva kot tudi pozitivnega psihološkega kapitala. Na podlagi Slike 26 so razvidni razhodi z lastnostmi ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala med voditeljicami in sodelujočimi. Največja razlika se je pojavila pri zaznavanju značilnosti samega ženskega podjetništva. Preko raziskave se je izkazalo, da nekateri sodelujoči

premalo poznajo vse vodje, zato je vez z njimi šibkejša. V bodoče bi moralo v podjetju potekati več menjav vodij in sodelujočih ter delovne skupine namensko premešati.

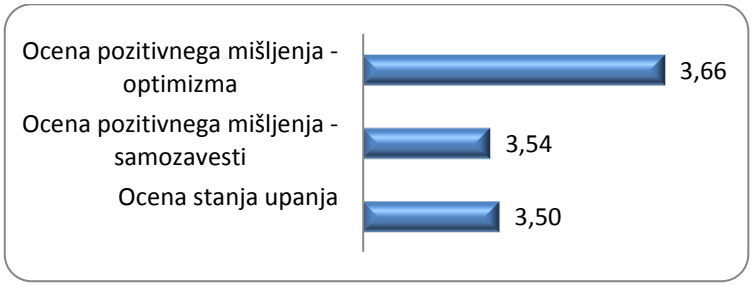
Glavno vodilo vodstvu naj bo dajte več, vložite več energije v sodelujoče in jih spoznajte. Prav tako bi se voditeljice morale posvetovati z drugimi osebami na vodstvenih položajih, kako lažje voditi sodelujoče. Prav tako se je izkazalo, da na tem področju ni narejeno dovolj. Razmisliti bi bilo treba tudi o izposoji knjig o voditeljstvu ter manjšim krajšim sestankom tako s sodelujočimi kot tudi z vodjami. Obenem bi bilo priporočljivo organiziranje neformalnih druženj v sklopu opravljanja nalog, ki nimajo povezave z delom. Pri tem bi se vzpostavila tudi vez med sodelujočimi. Le ta se je izkazala za pomanjkljivo. Preko tovrstnih aktivnosti bi nastale nove vezi, ki bi vplivale na izgradnjo odnosov ter izboljšanje obstoječih ter poglobitve zaupanja med sodelujočimi, lastnico in namestnico. Predlagam, da se pričnejo voditeljice posluževati preučevanja vodstvenih vojaških taktik, ki imajo bolje razdelane ravni vodenja, opolnomočenja in samostojnosti oseb, brez potrebnega hierarhičnega delegiranja. Na Sliki 26 je primerjava povprečnih ocen zaznavanja pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in sodelujočih, izražena s skupno povprečno oceno.

Slika 26: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in sodelujočih, izražena s skupno povprečno oceno



Na Sliki 27 je prikazana skupna ocena stanja sodelujočih po upanju in ocene posameznikove samozavesti, ki se gibljeta na skupni povprečni ravni okoli 3,50.

Slika 27: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja upanja, optimizma in samozavesti sodelujočih, izražena s skupno povprečno oceno



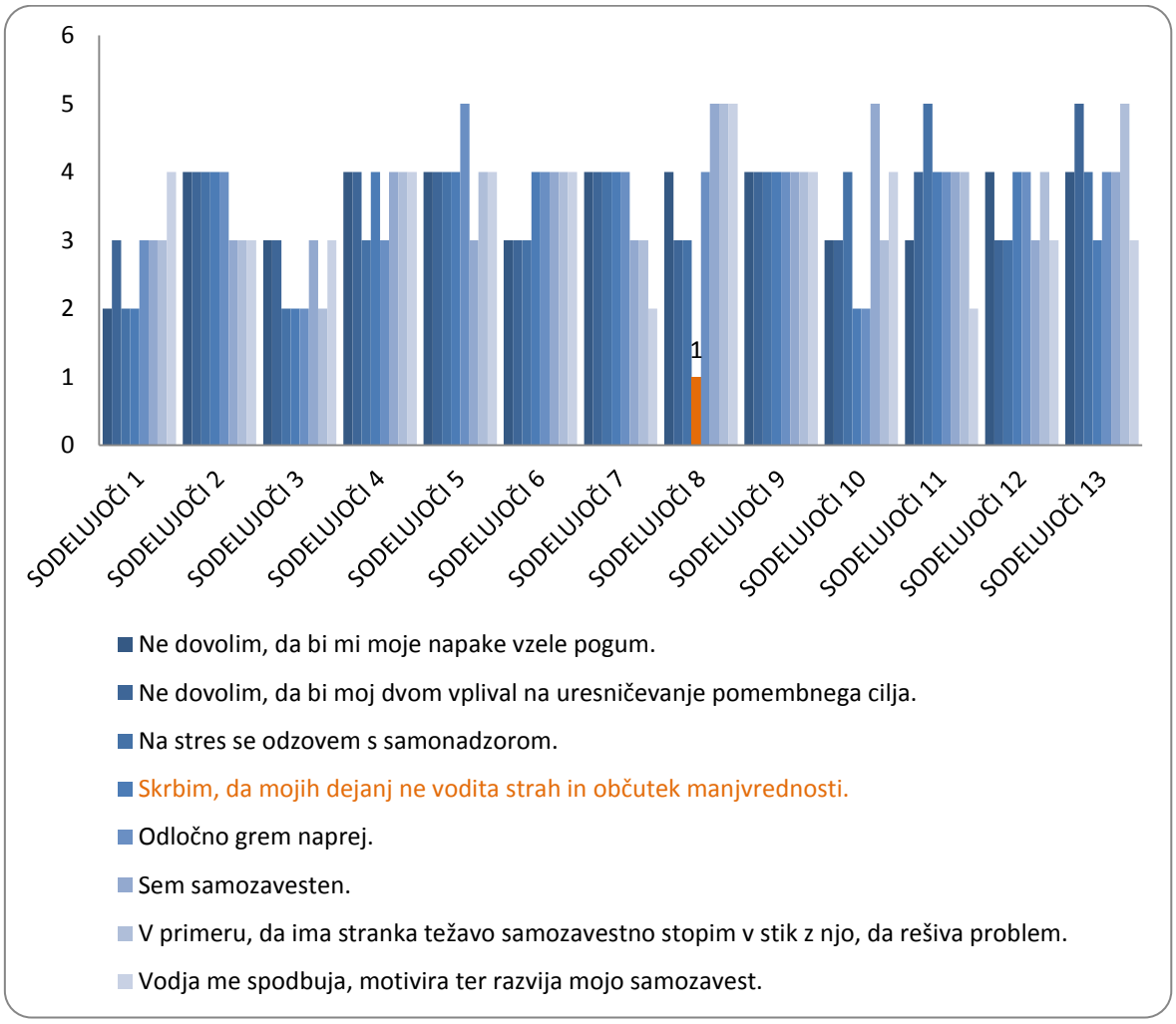
Predvsem se moramo v podjetju zavedati, da je vodenje oseb, ki prostovoljno sodelujejo v organizaciji, zahteva več časa, energije in grajenja na dolgoročnih globljih odnosih. Sodelujoči so neodvisni od organizacije in bolj ko so posamezniki neodvisni, več truda je potrebno vložiti. Slika prikazuje tudi posamezne sodelujoče in skupno oceno samozavesti. Voditeljice podjetja bi se morale bolj poglobiti v strahove sodelujočih. Preko neformalnega pogovora bi morale spoznati njihove sanje in želje, za kar je potreben čas in druženje tudi zunaj termina, ko se opravlja delo. V Tabeli 9 so podana naslednja priporočila voditeljicam podjetja za izboljšanje lastnosti zenskih podjetnic ter elementov pozitivnega psihološkega kapitala.

Tabela 9: Priporočila vodstvu podjetja

	Vodenje drugih	**Razširjeno vodenje**	**Vodenje z zgledom**	**Komunika-tivnost**
Vodi	Povečati pripadnost in zmanjšati tekmovalnost. Zagotavljanjati inspiracije. Graditi na zaupanju. Reševanje nelagodnih občutkov sodelujočih ob delu (samozavest, nelgodje med osebami). Pomagati sodlujočim razvijati svoje spretnosti. Podpirati profesionalen in osebnostni razvoj. Mentorirati in inštruirati.	Organiziranje neformalnih srečanj (namen srečanj je poglobljeno spoznavanje sodelujočih, njihovih strahov in želja) Spodbujati globlja razmerja med sodelujočimi. Dajati naloge sodelujočim, z namenom povečanja občutka samozavesti. Zmanjšati nerealne zahteve po času sodelujočih ter se zavedati njihovih obveznososti primarne zaposlitve.	Vzpostaviti komunikacijo z drugimi voditeljicami glede načina vodenja. Povečati izobrazevanje in mojstrstvo. Skupinsko delo.	Graditi na zaupanju preko zasebnih pogovorov. Povečati pripadnost podjetju. Posredovati jasna navodila.
Razvija	**Ustvarja pozitivno okolje**	**Pripravlja sebe**	**Razvija vodje**	
	Spodbujati sodelujočih k medsebojni pomoči. Krepiti samozavest sodelujočih preko sprejemanja nenamernih napak. Spodbujati globja razmerja med sodelujočimi. Skrb za ljudi.	Dodatno izobraževanje o vodenju sodelujočih. Vlaganje več energije za doseg življenjskega ravnovesja. Preko izmenjavanja mnenj in nasvetov o vodenju sodelujočih. Povečanje odprtosti in dostopnosti. Uporaba pozitivnega besedišča in trditev. Vadba samega sebe, kako ostati dobre volje kljub preprekam.	Opolnomočenje potencialnih vodij iz vrst sodelujočih, z zaupanjem delovnih nalog, ki bodo služile za razširjanje njihovih sposobnosti. Vodilni morajo prositi za kritiko in ocenjevanje njihove delovne uspešnosti. Pristop jasnejšega posredovanja informacij kaj se pričakuje od ostalih voditeljic. Povečati nabor literature o vodenju v podjejtu. Izboljšanje komunikacije z drugimi voditeljicami.	

Primerjava samozavesti z vidika samoocenjevanja sodelujočih je prikazana na Sliki 28. Najbolj izstopa sodelujoči voden pod številko 8 s katerim bi se bilo smiselno pogovoriti ter odkriti vzrok njegove nesamozavestni. Oseba 8 se več kot očitno počuti ničvredno, ima občutek, da ji je spodletelo ali da je izgubila svojo unikatnost. Karkoli je že razlog za nezadovoljstvo bi ga bilo smiselno odpraviti ali vsaj poskusiti zmanjšati. Predvsem bi bilo preko pogovora smiselno odkriti ali je občutek manjvrednosti trenutne narave ali izvira iz dolgoletnega zakoreninjenega izvora. Morda se oseba ne počuti najbolje v primerjavi z drugimi, ki sodelujejo v teamu, v drugem, bi se počutila bolje. Pogovor naj opravi oseba, ki ji sodelujoči najbolje zaupa in ima najboljši medosebni stik.

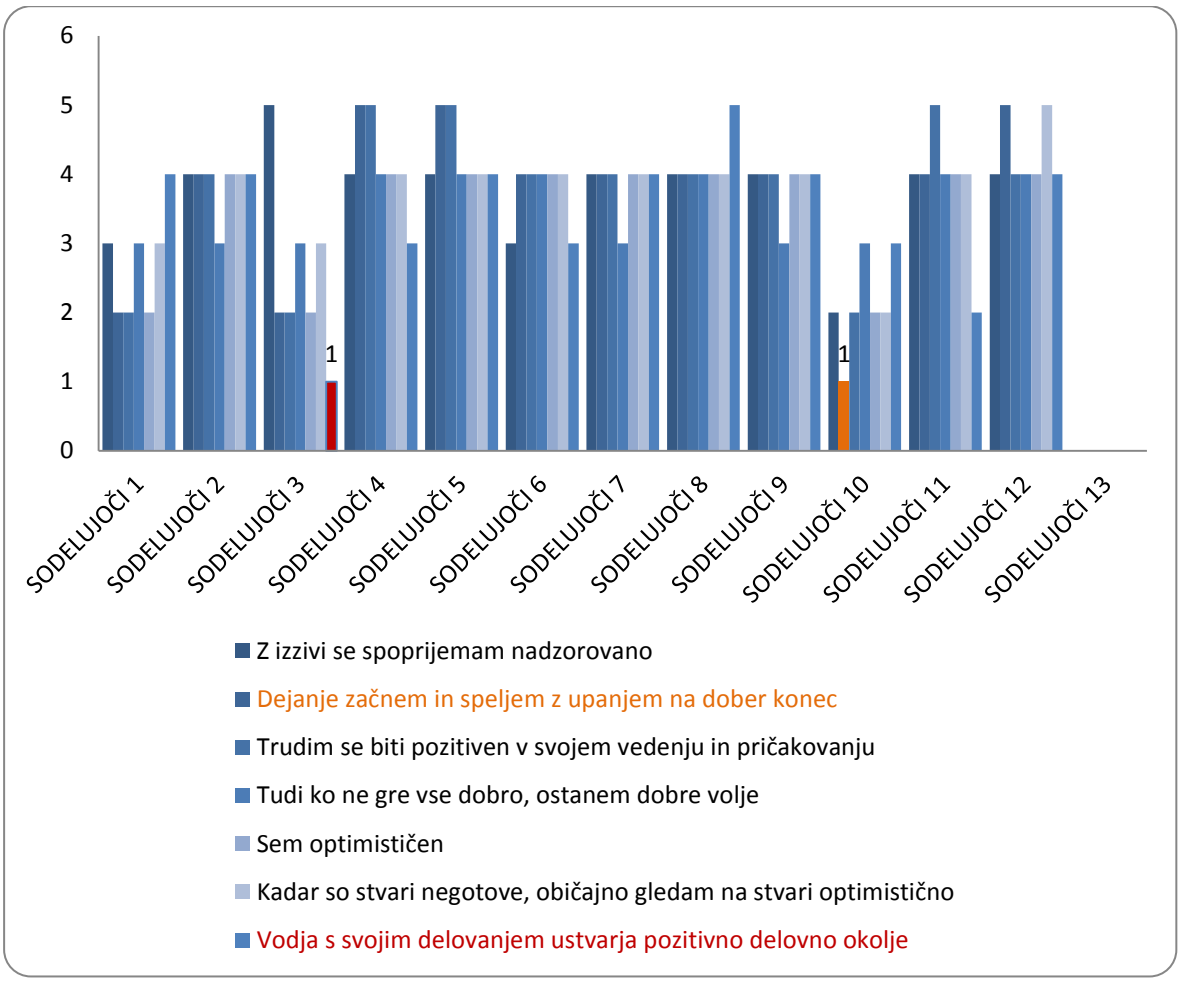
Slika 28: Primerjava samozavesti posameznika z vidika samoocenjevanja sodelujočih



Oceniti je potrebno tudi ali bi bilo smiselno sklicati neformalno druženje, na katerem bi se poudarilo posameznikove prednosti, ki jih doprinese za podjetje. Pri tem je potrebno pazljivo pristopiti, da osebo ne izpostavljamo po nepotrebnem. Hkrati bi bilo dobro na sestanku razjasniti lastnosti, ki si jih posameznik želi izboljšati. Po pogovoru z osebo 8 je bilo ugotovljeno, da oseba ne čuti da ji voditeljica zaupa ter da ji ne zaupa zahtevnejše

naloge. Obenem naj bi bila motnja v komunikaciji med voditeljico in osebo 8, saj ta ne poteka gladko. Voditeljici je bilo naročeno, da bolje opolnomoči osebo 8 ter jo pri izvajanju delovnih obveznosti vzpodbuja. Voditeljica je bila tudi opozorjena, da ne preobremeni dotične osebe preko njenih zmogljivosti, da se oseba nebi počutila preobremenjene in nezmožna opraviti delo. Na Sliki 29 sta prikazana najmanj optimistična sodelujoča vodena pod številko 3 in 10.

Slika 29: Primerjava optimizma posameznika z vidika samoocenjevanja sodelujočih



Po pogovoru s sodelujočim pod številko 3 se je pokazal dvom, da voditeljice ustvarjajo pozitivno delovno okolje. Ravno tako sem opravila pogovor s sodelujočim vodjo pod številom 10, ki se že na začetku pesimistično loti opravljanja delovnih nalog. Preko nadaljnjega proučevanja obeh sodelujočih se je pokazal razlog za izvor pesimizma. Preko nestrukturiranega poglobljenega intervjuja sem ugotovila, da izvor nezadovoljstva tiči v prekomernem obsegu dela, ki sta ga sodelujoča morala opraviti. Pesimistična naravnanost se je nanašala tudi na kakovost proizvodov, ki sta jih morala izdelati. Obenem se je pokazala povezava s samozavestjo, saj se nista počutila dovolj izurjeno za uspešno opravljanje delovnih nalog. Voditeljice so prejele nalogo, da se poskušajo uriti v realnem ocenjevanju okoliščin in sodelujočih. Pri tem naj posebno pozornost posvetijo tako

negativnimi kot pozitivnim vidikom na situacijo, ter med sodelujočimi poskušajo siriti zavest, da vsak negativen vidik v sebi nosi tudi priložnost. Nadaljnje naj se voditeljice bolj posvetujejo vsem sodeljujočim, da bodo skupaj prepoznali možne rešitve, ter preko tega povišali raven optimizma v Posestvu Šalehar.

SKLEP

Ženske so po naravi drugačne, zato je mogoče sklepat, da tudi delujejo in vodijo drugače kot njihovi moški kolegi. Vodijo na podlagi svojih notranjih vrednot, želja in potreb. Le te morajo biti med seboj usklajene v celoto, ki izraža njim lastne značilnosti. Preko lastnega izražanja in samozavedanja vodijo tudi svoje podjetje. **Temeljni cilj** magistrskega dela je proučiti in raziskati koncept ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala ter ju z empirično raziskavo potrditi na primeru podjetja. Oba sta v zadnjem času deležna zanimanja, tako s strani javnosti kot s strani strokovnega preučevanja. Preučiti je bilo potrebno različne znanstvene članke različnih področjih ter njune konstrukte.

V **prvem poglavju** sem preučila prvi konstrukt ženskega podjetništva ter opredelila njegovo funkcijo. Nato sem opredelila teoretične okvirje ženskega podjetništva ter predstavila razvoj ženskih podjetnic skozi zgodovino. Žensko podjetništvo je obstajalo kljub skopi dokumentaciji skozi celotno zgodovino človeštva in je njegov pomemben del. V nadaljevanju sem se posvetila opredelitvi značilnosti podjetnic ter njihove motivacije za ustanovitev podjetja. Konstrukt sem preučevala preko pomembnejših ugotovitev značilnosti podjetnic ter se pri tem uprla na mednarodno raziskavo Global Entrepreneurship Monitorja ter ugotovitve različnih avtorjev. Pri tem sem opredelila tri motivacijske faktorje. Pri prvem poglavju sem proučila prepreke ženskih podjetnic, na katere naletijo bodisi v poslovnem bodisi osebnem življenju. Konstrukt sem končala s preučitvijo ženskega načina vodenja, ter s tezo v čem se razlikujejo od moških podjetnikov.

Drugo poglavje se je vsebinsko in teoretično nanašalo na proučevanja konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala. Konstrukt sem pričela z opredeljevanjem pozitivne psihologije ter glavne teoretične pristope. Nadalje sem se posvetila raziskovanju psihološkega kapitala ter pozitivnemu organizacijskemu vedenju. Za nadaljnje podrobnejše preučevanje sem se posvetila modelu pozitivnega psihološkega kapitala ter njegovemu razvoju. Preko različnih avtorjev srmpreučila štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala: samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Nadaljnje sem dimenzije proučila z vidika njihovega razvoja. Preko raziskave vodenja na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala sem zaključila raziskovanje drugega konstrukta, ter preko vodenja oba povezala. Skozi koncept vodenja se poveča razumevanje vodenja ter grajenja kompetenc vodij.

Zadnje, **tretje poglavje** je bilo namenjeno preučevanju kvalitativne raziskave ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru Posestva Šalehar. Preučevanje sem pričela s predstavitvijo podjetja in njegovo analizo asortimenta izdelkov. Nadaljevala sem s kratkim opisom posameznih prodajnih programov. Za lažje razumevanje delovanja podjetja sem podala ključne informacije o kadrovski strukturi. V nadaljevanju sem se posvetila opredeljevanju metodologije in zasnove raziskovanja, ki je služila kot podlaga za analizo podatkov. Podatki so bili pridobljeni s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika in podstrukturiranega globinskega intervjuja. Sledila je analiza pridobljenih podatkov, ki so bili predstavljeni v nadaljevanju. V zadnjem delu sem pripravila priporočila za vodstvo podjetja.

Z magistrskim delom sem **izpolnila** zastavljeni osnovni cilj ter potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da ženske podjetnice prek načina vodenja spodbujajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, s tem uresničujejo zastavljene cilje, kar organizaciji v času hitrih sprememb zagotavlja konkurenčnost in unikatnost. Potrdila sem tudi obe hipotezi. 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. Preko povezave kvalitativne raziskave in analize sekundarnih virov ter preučevane teorije, sem odgovorila na **raziskovalna vprašanja**. Na podlagi preučevanja sem ugotovila, da je v Posestvu Šalehar prisotno žensko podjetništvo ter, da voditeljice vodijo preko pozitivnega psihološkega kapitala. Pri tem voditeljice vodijo poslovanje podjetja interaktivno ter so nagnjeno k podpiranju razvoja posameznika.

Magistrsko delo je razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del** preko katerih je prvi temeljil na preučevanju sekundarnih podatkov. Vanje sem v večji meri vključila predvsem znanstveno literaturo tujih virov. Pri raziskovanju literature sem uporabila metodo diskripcije preko katere sem pojav ženskega podjetništva in pozitivnega psihološkega kapitala raziskala. To sem storila preko opisovanja, opazovanja, primerjanja mnenj posameznih avtorjev. Drugi, raziskovalni del je temeljil na kvalitativni raziskavi. Raziskavo v podjetju sme opravila sama. Pristranskost in subjektivnost podatkov sem zmanjšala z uporabo cim večjega števila podatkov. Na podlagi analiziranih podatkov sem pripravila **priporočila**, ki bodo pripomogla podjetnicam k boljšemu vodenju na osnovah pozitivnega psihološkega kapitala. Pri izdelavi magistrskega dela sem naletela na vsebinske, časovne in metodološke **omejitve**. Z uporabo čim večjega in raznolikega števila sekundarnih virov in literature sem poskušala preseči vsebinske omejitve. Obenem sem naletela na časovne omejitve pri terminskem planu izvedbe magistrskega dela. Tako so bili podstrukturirani intervjuji in ankete opravljene v obdobju enega meseca, leta 2015. Metodološke omejitve predstavljajo izbrano metodo proučevanja. Izbran okvir subjektivnega pogleda s strani voditeljic in sodelujočih sem omilila z metodo triangulacije. S tem sem ocenila obravnavano temo iz različnih vidikov ter dosegla najobjektivnejši rezultat.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, I. E., Elam, A., Langowitz, N., & Dean, M. (2008). Global Entrepreneurship Monitor: 2007 Report on Women and Entrepreneurship. *Global Entrepreneurship Research Association, 1(1),* 1-46. Najdeno 12. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.gemconsortium.org/docs/download/281
2. Antončič, B., Hirsch, R. D., Petrin, T., & Vlašič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubjana: GV založba.
3. 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.
4. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management, 36*(2), 430–452.
5. Avey, J. B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). »Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?« Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48–70.
6. Avey, J.B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, G. (2010). »Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance«. *Leadership & Organization Development Journal,(5)*31, 384 – 401.
7. 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.
8. Avsec, A. (2011). Pozitivna psihologija: Psihologija osebnosti. Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.psiha.net/aavsec/PPT/10Pozitivna.pdf
9. Barani, G., & Dheepa, T. (2013). Influence of Motives and its Imapact on Women Entrepreneurs of India. *Journal of Entrepreneurship and Management, 2*(2), 24-30.
10. 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.
11. Burns, L. M., & Gunderman, R. B. (2008). *Optimism. American Journal of Roentgenology, 190*(3), 565–569.
12. Carinska Uprava Republike Slovenije. (2013). Prijava in plačevanje trošarine pri proizvodnji žganja (fizične osebe). Najdeno 28. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.carina.gov.si/fileadmin/curs.gov.si/internet/Publikacije/Brosure/Prijava_in_placevanje_trosarine_pri_proizvodnji_zganja_za_fizicne_osebe.pdf
13. Cerovšek, N. (2009). »Je Slovenija prijazno poslovno okolje?« *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper.* Najdeno 13. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Cerovsek%20Natasa.pdf

14. Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size. *Journal of Business Venturing, (13)* 523–542.
15. Combs, G. M., Milosević, I. Jeung, W., & Griffith, J. (2012). Ethnic Identity and Job Attribute Preferences : The Role of Collectivism and Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(1), 5–16.
16. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Ljubljana: Planet GV.
17. Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: *Conceptual issues and future researh questions. Safety science, 50*(1), 55–61.
18. Fetzer Institute. (2009). Self Report Measures for Love and Compassion Research: Purpose and Meaning. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu http://fetzer.org/sites/default/files/images/stories/pdf/selfmeasures/PURPOSE_MEANING-AdultHopeScale.pdf
19. Froh, J. J. (2004). The History of Positive Psychology: Truth Be told. *NYS Psychologist,* 18 – 20. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu http://mina.education.ucsb.edu/janeconoley/ed197/documents/Froh_TheHistoryofPosPsych.pdf
20. Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 176–201.
21. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A Self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quartely, 126*(3), 343-372.
22. 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.
23. Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A Sterreotype threat perspective. *Journal of Business Venturing, (29),* 273-288.
24. Hayek, M. (2012). Control Beliefs and Positive Psychological Capital Can Nascent Entrepreneurs Discriminate Between What Can and Cannot be Controlled? *Journal of Management Research, 12*(1), 3-13.
25. Hollenbeck, G. P., & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance. *Organizational Dynamics, 33*(3), 254–269.
26. Jansen, S. M., & Luthans., F. (2005). Enterpreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(8), 46 - 658.
27. Javornik, N. (2008). Kaj je pozitivna psihologija? *Društvo Študentov Psihologije Slovenije.* Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu www.kakosi.si

28. Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2010). Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: International Journal, 29*(6), 549-569.
29. 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
30. Kanjuo, M. A. (1996). *Ženske v menedžmentu.* Ljubljana: Enotnost.
31. 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
32. 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.
33. Kreoes, N. (2013). Digitalna agenda: s privabljanjem več žensk v digitalni sektor do dodatnih devetih miljard evrov letno. *Evropska komisija, 13*(905), 1-2. Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?url=http://europa.eu/rapid/pressrelease_IP13905_sl.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=P9yrVMT3MeXRywPKvYCoDA&ved=0CBIQFjAAOBQ
34. Lamber, T. (2014). A history of women's jobs. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.localhistories.org/womensjobs.html
35. Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(1), 45–62.
36. 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
37. Lewis, P. (2013). The Search for an Authentic Enterprenaurial Identity: Difference and Proffessionalism among Women Business Owners. *Gender, Work and Organization, 20*(3), 252–266.
38. Li, B., Hongyu, M., Yongyu, G., Fuming, X., Yu, F., & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: A new approach to social support and subjective well-being. *Social Behavior and personality, 42*(1), 135-144.
39. Linley, P., Harrington, A. S., & Garcea, N. (2013). The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. *Oxford Library of Psychology.* Najdeno 22. aprila 2015 na naslovu http://www.amazon.com/Oxford-Handbook-Positive-Psychology-Library/dp/0199989966/ref=sr_1_4?s=books&ie=UTF8&qid=1429696704&sr=1-4&keywords=handbook+positive+psychology
40. Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2011). The Oxford Handbook of Positive Psychology. *Oxford Library of Psychology.* Najdeno 22. aprila 2015 na naslovu

http://www.amazon.com/Oxford-Handbook-Positive-PsychologyLibrary/dp/0199862168/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1429696592&sr=1-1&keywords=handbook+positive+psychology

41. 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.
42. Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Avey, J. B. (2014). Building the Leaders of Tomorrow: The Development of Academic Psychological Capital. *Journal of Leadershio & Organizational Studies, 21*(2), 191-199.
43. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57–75.
44. 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.
45. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321–349.
46. Luthans, F., Vogelgesang, G. R,. & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review, 5*(1), 25–44.
47. 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.
48. Musek, J. (2007). *Pozitivna psihologija.*. Ljubljana: Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta.
49. 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.
50. 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
51. Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 350–364.
52. Novičevič, M. M., Harvey, M. G., Ronald M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(1), 64–76.
53. Optimist. (b.l.) *V iSlovarju Slovenskega Knjižnega Jezika*. Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D46941
54. Organic Monitor. (2006). *Organic Monitor: The European Market for Natural Cosmetics.* Najdeno 28. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.organicmonitor.com/100160.htm.

55. Peterson, C. (2006). A Primer in Positive Psychology. *Oxford Positive Psychology Series.* Najdeno 22. aprila 2015 na naslovu http://www.amazon.com/Primer-Positive-Psychology-Oxford/dp/0195188330/ref=sr_1_8?s=books&ie=UTF8&qid=1429696704&sr=1-8&keywords=handbook+positive+psychology
56. Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different? *Organizational Dynamics, 37*(4), 342–353.
57. Pines, A. M., Lerner, M., & Schwartz D. (2010). Gender differences in enterpreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis. *Equality, diversity and inclusion: An International Journal, 29*(2), 186-198.
58. Pozornost. (b.l.) *V iSlovarju slovenskega knjižnega jezika.* Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.fran.si/iskanje?page=9&Query=ko%C5%BEa&View=2&AllNoHeadword=ko%C5%BEa&FilteredDictionaryIds=130
59. 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.
60. 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.
61. 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
62. 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.
63. 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.
64. Upanje. (b.l.) *V iSlovar slovenskega knjižnega jezika.* Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=2&Query=upanje
65. Ventrella, S. W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže: 10 napotkov za najboljše rezultate.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
66. Weiler., S., & Bernasek., A. (2001). Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs. *The Social Science Journal,(38),* 85–103.
67. Wilson, S. M., & Ferch, S. R. (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationship. *Organization Development Journal, 23* (4), 45–60.

68. Xavier, S. R., Zamberi-Ahmad, S., Mohd-Nor, L., & Yusof, M. (2012). Women Entrepreneurs: Making A change From Employment to Small and Medium Business Ownership. *Procedia Economics and Finance (4)*, 321 – 334.
69. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic. Leadership and positive organizational behavior: A meso, multilevel perspective. *The Leadership Quarterly, 19* (6), 693–707.
70. Yongduk, C., & Dongseop, L. (2014). Psychological capital, Big Five traits and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 29(*2), 122 - 140.
71. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace, The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800.
72. 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.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Ključne aktivnosti in profil ter indikatorji žensk in moških v 67 gospodarstvih, združenih po regijah in stopnji gospodarske razvitosti 1
Priloga 2: Izhodiščni vprašalnik za polstrukturirane intervjuje z neformalnimi vodjami o podjetništvu in pozitivnem psihološkem kapitalu 5
Priloga 3: Anketni vprašalniki za vodilne v podjetju 6
Priloga 4: Anketni vprašalniki za sodelujoče v podjetju 8

Priloga 1: Ključne aktivnosti in profil ter indikatorji žensk in moških v 67 gospodarstvih, združenih po regijah in stopnji gospodarske razvitosti

Tabela 1: Ključne aktivnosti in profil ter indikatorji žensk in moških v 67 gospodarstvih, združenih po regijah in stopnji gospodarske razvitosti

Regija		**Skupna podjetniska Aktivnost (TEA) Stopnja (% odrasle populacije)**		**Uveljavljeni lastniki podjetij Stopnja (% odrasle populacije)**		**Prenehanje poslovanja v preteklem letu (% odrasle populacije)**		**Več kot fakultetna izobrazba Stopnja (% TEA)**		**Podjetja z enim ustanoviteljem (% TEA)**	
	Država	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**
Sub - Saharska Afrika	Angola	31	34	9	9	14	13	18	29	74	67
	Botsvana	25	30	5	8	23	11	24	38	70	61
	Etiopija	13	17	10	1	1	1	15	25	89	86
	Gana	38	35	36	40	14	10	2	5	87	78
	Malavi	32	39	9	13	28	22	1	4	98	92
	Namibija	18	19	3	4	7	10	16	12	70	71
	Nigerija	36	34	15	16	6	4	24	33	80	80
	Južna Afrika	6	9	2	3	12	12	18	23	71	58
	Uganda	36	36	29	34	24	21	2	5	83	83
	Zambija	40	43	4	4	9	11	34	31	52	44
Regijsko povprečje		**28**	**30**	**12**	**13**	**14**	**12**	**15**	**21**	**77**	**72**
Severna Afrika Južna Azija	Alžirija	5	12	1	5	33	24	45	30	50	55
	Egipt	2	13	1	8	2	7	24	19	51	52
	Iran	6	16	3	16	1	7	39	35	67	64
	Pakistan	1	21	2	6	0	3	6	7	89	87
	Palestina	3	16	1	5	12	12	31	31	47	46
	Tunizija	3	7	2	7	11	5	33	34	95	83

se nadaljuje

nadaljevanje

Regija		Skupna podjetniška Aktivnost (TEA) Stopnja (% odrasle populacije)		Uveljavljeni lastniki podjetij Stopnja (% odrasle populacije)		Prenehanje poslovanja v preteklem letu (% odrasle populacije)		Več kot fakultetna izobrazba Stopnja (% TEA)		Podjetja z enim ustanoviteljem (% TEA)	
	Država	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**
Regijsko povprečje		**3**	**14**	**2**	**8**	**10**	**10**	**30**	**26**	**67**	**65**
Latinska Amerika/ Karibi	Argentina	14	24	6	13	3	4	26	33	49	44
	Barbados	16	18	8	17	2	5	61	55	76	72
	Brazilija	15	16	13	17	5	6	13	16	68	64
	Čile	19	26	6	9	4	6	34	47	64	51
	Kolumbija	18	23	5	9	6	5	36	42	41	38
	Costa Rica	11	20	3	4	4	7	22	13	57	62
	Ekvador	27	26	15	24	10	9	18	22	83	80
	El Salvador	14	16	9	1	7	8	25	38	59	38
	Mehika	12	12	3	6	1	4	11	17	61	57
	Panama	10	8	1	3	4	0	51	54	67	56
	Peru	18	23	5	6	13	15	26	33	53	54
	Trinidad in Tobago	13	17	5	9	2	3	32	37	70	65
	Urugvaj	10	20	3	7	7	8	30	30	45	44
Regijsko povprečje		**15**	**19**	**6**	**10**	**5**	**6**	**30**	**34**	**61**	**56**
Asia Pacifik: razvijajoča	Kitajska	11	15	11	14	4	2	30	24	78	79
	Malezija	6	8	5	8	0	6	39	38	68	67
	Tajska	21	17	29	30	2	1	36	39	75	74
Regijsko povprečje		**13**	**13**	**15**	**17**	**2**	**3**	**35**	**34**	**74**	**73**

se nadaljuje

nadaljevanje

Regija		Skupna podjetniska Aktivnost (TEA) Stopnja (% odrasle populacije)		Uveljavljeni lastniki podjetij Stopnja (% odrasle populacije)		Prenehanje poslovanja v preteklem letu (% odrasle populacije)		Več kot fakultetna izobrazba Stopnja (% TEA)		Podjetja z enim ustanoviteljem (% TEA)	
	Država	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**
Azija Pacifik: razvita	Japonska	2	6	4	8	0	2	50	62	45	62
	Republika Koreja	2	11	4	15	4	2	34	76	97	66
	Singapur	10	13	2	4	3	7	66	75	47	37
	Tajvan	6	9	6	14	5	5	60	73	44	53
Regijsko povprečje		**5**	**10**	**4**	**10**	**3**	**4**	**53**	**72**	**58**	**55**
Evropa: Razvijajoča	Bosna in Hercegovina	5	10	4	8	2	6	21	22	50	51
	Hrvaška	5	12	2	4	4	7	30	25	55	58
	Estonija	10	19	4	11	2	6	59	35	35	38
	Madžarska	6	13	4	12	8	7	44	45	38	55
	Latvija	8	19	6	10	6	6	63	46	43	48
	Litva	4	9	4	12	0	1	86	61	58	47
	Makedonija	5	9	4	9	2	3	39	43	58	58
	Poljska	6	13	3	8	7	4	31	22	75	69
	Romunija	5	13	2	6	14	1	55	33	49	49
	Rusija	3	5	2	2	3	5	82	70	70	60
	Turčija	7	17	3	15	8	5	51	43	43	47
Regijsko povprečje		**6**	**13**	**3**	**9**	**5**	**5**	**51**	**40**	**52**	**53**
Evropa: Razvita	Avstrija	8	11	6	9	4	10	43	7	73	58
	Belgija	3	8	4	7	4	9	77	66	57	52

se nadaljuje

nadaljevanje

Regija		**Skupna podjetniska Aktivnost (TEA) Stopnja (% odrasle populacije)**		**Uveljavljeni lastniki podjetij Stopnja (% odrasle populacije)**		**Prenehanje poslovanja v preteklem letu (% odrasle populacije)**		**Več kot fakultetna izobrazba Stopnja (% TEA)**		**Podjetja z enim ustanoviteljem (% TEA)**	
	Država	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**	**Ženske**	**Moški**
Evropa: Razvita	Finska	4	8	4	12	2	0	55	32	64	44
	Danska	3	8	2	5	6	5	84	71	58	51
	Finska	4	8	4	12	2	0	55	32	64	44
	Francija	4	6	2	4	2	6	42	59	57	40
	Nemčija	4	7	4	6	2	10	58	43	6	46
Evropa: Razvita	Grčija	4	9	7	18	0	3	71	65	59	59
	Irska	4	8	5	12	3	7	79	73	56	54
	Italija	3	6	2	5	0	1	24	13	40	60
	Nizozemska	7	14	6	13	1	2	43	41	66	6
	Norveška	4	10	4	8	6	5	66	50	54	51
	Portugalska	6	9	4	9	5	7	48	38	58	39
	Slovaška	7	14	4	9	1	6	40	42	64	50
	Slovenija	3	8	3	9	0	3	72	49	65	47
	Španija	4	7	6	11	3	4	45	39	55	54
	Švedska	5	8	3	7	7	4	61	37	53	59
	Švica	5	6	7	10	0	2	37	54	67	63
	Velika Britanija	6	12	3	9	3	3	65	65	72	62
Regijsko povprečje		**5**	**9**	**4**	**9**	**3**	**5**	**56**	**47**	**57**	**50**
Združene države Amerike	Združene države Amerike	10	15	7	10	3	4	70	67	65	56
Izrael	Izrael	5	8	3	5	6	6	55	68	89	76

Vir: D. J. Kelley et al., 2013, Global Entrepreneurship Monitor 2012. Women's Report.

Priloga 2: Izhodiščni vprašalnik za podstrukturirane intervjuje z neformalnimi vodjami o podjetništvu in pozitivnem psihološkem kapitalu

1. Ste kdaj razmišljali o samostojni podjetniški poti? V kolikor da, kaj vas je pri tem oviralo (pogum, strah, znanje, okolica, finance…)?

2. Bi lahko rekli, da trdo delate na svoji identiteti vodje?

3. Kaj je za vas pomembneje finančni uspeh ali odnosi v podjetju?

4. Ali imate hierarhični način vodenja ali ste bolj nagnjeni k pajčevinskem, temaskemu stilu vodenja?

5. Ko se odločate o konkretni situaciji ali projektu poslušate svojo intuicijo?

6. Bi rekli, da je za vas pomembno mnenje in samostojnost podrejenih?

7. Se pri oblikovanju delovnika ozirate na svoje bližnje?

8. Ravnovesje v življenju je pomembno. Kako vi skrbite za uravnoteženost?

Priloga 3: Anketni vprašalniki za vodilne v podjetju

Spoštovani!

Sem Petra Šalehar, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o ženskem podjetništvu in pozitivnem psihološkem kapitalu. Rezultati bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela. Vljudno vas prosim, da pri posamezni trditvi **obkrožite ustrezno številko (od 1 do 5)** glede na to, kakšno je vaše mnenje o vodji izmene in kako ocenjujete sebe.

I. Zase lahko trdite - Vprašanja vezana na žensko podjetništvo - vodilni

Lastnosti vodilnih	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Neprestano se trudim razvijati svoje vodstvene veščine.	1	2	3	4	5
Dnevno se trudim izmenjevati informacije.	1	2	3	4	5
Pri odločanju poslušam svojo intuicijo.	1	2	3	4	5
V podjetju so zelo pomembni neformalni stiki in medčloveška povezava.	1	2	3	4	5
Poznam strahove, sanje in želje sodelujočih.	1	2	3	4	5
Pri sprejemanju odločitev se pogosto posvetuje s sodelujočimi.	1	2	3	4	5
Sodelujoče spodbujam pri dajanju predlogov o izboljšavah	1	2	3	4	5

II. Zase lahko trdite - Vprašanja vezana na pozitivni psihološki kapital – vodilni

Lastnosti vodilnih sodelujočih	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sosobna sem obvladovati več nalog hkrati.	1	2	3	4	5
Pri odločitvah upoštevam mnenje ostalih sodelujočih.	1	2	3	4	5
Lažje zaupam nekomu, ki o področju, na katerem dela, veliko ve.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelujočih.	1	2	3	4	5
Pomagam drugim sodelujočim razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno – etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje delo zadovoljuje moje cilje.	1	2	3	4	5
Vzdušje v podjetju je odlično.	1	2	3	4	5
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Skozi delo osebno rastem.	1	2	3	4	5

Priloga 4: Anketni vprašalniki za sodelujoče v podjetju

Spoštovani!

Sem Petra Šalehar, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o ženskem podjetništvu in pozitivnem psihološkem kapitalu. Rezultati bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela. Vljudno vas prosim, da pri posamezni trditvi **obkrožite ustrezno številko (od 1 do 5)** glede na to, kakšno je vaše mnenje o vodji izmene in kako ocenjujete sebe.

III. Za vašo vodjo lahko trdite - Vprašanja vezana na žensko podjetništvo – sodelujoči

Lastnosti vodilnih	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vodja se neprestano trudi razvijati svoje vodstvene veščine.	1	2	3	4	5
Vodja se vsakodnevno trudi izmenjevati informacije.	1	2	3	4	5
Vodja pri odločanju posluša svojo intuicijo.	1	2	3	4	5
V podjetju so zelo pomembni neformalni stiki in medčloveška povezava.	1	2	3	4	5
Vodja pozna moje strahove, sanje in želje.	1	2	3	4	5
Vodja se pri sprejemanju odločitev se pogosto posvetuje z menoj.	1	2	3	4	5
S sodelujočimi ima vodja pristne odnose.	1	2	3	4	5
Vodja me spodbuja k fleksibilnem delovanju.	1	2	3	4	5
Vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Vodja mi pomaga razvijati moje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Vodja deluje kot mentor in nas pri tem veliko nauči.	1	2	3	4	5
Vodja me spodbuja, motivira ter razvija mojo samozavest.	1	2	3	4	5

IV. Zase lahko trdite - Vprašanja vezana na pozitivni psihološki kapital – sodelujoči

Lastnosti sodelujočih	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Voditeljica je sposobna obvladovati več nalog hkrati.	1	2	3	4	5
Pri odločitvah voditeljice upoštevajo mnenje ostalih sodelujočih.	1	2	3	4	5
Voditeljica se zavedam svojih lastnih vrednost in znanja.	1	2	3	4	5
Lažje zaupam voditeljici, ki o področju na katerem dela veliko ve.	1	2	3	4	5
Vodje delujejo v najboljšem interesu vseh sodelujočih.	1	2	3	4	5
Voditeljice pomagajo drugim sodelujočim razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Voditeljice ravna v skladu z moralno – etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje delo zadovoljuje moje cilje.	1	2	3	4	5
Vzdušje v podjetju je odlično.	1	2	3	4	5
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da sem pri svojem delu uspešna.	1	2	3	4	5
Skozi delo osebno rastem.	1	2	3	4	5
S podjetjem se poistovetim.	1	2	3	4	5
Pogosto ob delu uživam.	1	2	3	4	5
Moje osebnostne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelujočih.	1	2	3	4	5
S sodelujočimi imam pristne odnose.	1	2	3	4	5

V. Zase lahko trdite - Vprašanja veza na upanje

Test stanja upanja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Energično sledim svojim ciljem.	1	2	3	4	5
Večino časa se počutim izčrpanega.	1	2	3	4	5
Obstaja veliko rešitev za rešitev problema.	1	2	3	4	5
Domislim se lahko mnogo možnosti, da dosežem cilje, ki so mi pomembni.	1	2	3	4	5
Moje pretekle izkušnje so me dobro pripravile za prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem precej uspešen v življenju.	1	2	3	4	5
Navadno me vedno kaj skrbi.	1	2	3	4	5
Dosežem cilje, ki si jih zastavim.	1	2	3	4	5

VI. Zase lahko trdite - Vprašanja vezana samozavest

Ocena pozitivnega mišljenja - optimizma	Skoraj vedno (1)	Večinoma (2)	Ponavadi (3)	Včasih (4)	Skoraj nikoli (5)
Ne dovolim, da bi mi moje napake vzele pogum.	1	2	3	4	5
Ne dovolim, da bi moj dvom vplival na uresničevanje pomembnega cilja.	1	2	3	4	5
Na stres se odzovem s samonadzorom.	1	2	3	4	5
Skrbim, da mojih dejanj ne vodita strah in občutek manjvrednosti.	1	2	3	4	5
Odločno grem naprej.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
V primeru, da ima stranka težavo samozavestno stopim v stik z njo, da rešiva problem.	1	2	3	4	5
Vodja me spodbuja, motivira ter razvija mojo samozavest.	1	2	3	4	5

VII. Zase lahko trdite - Vprašanja vezana na optimizem

Ocena pozitivnega mišljenja - optimizma	Skoraj vedno (1)	Večinoma (2)	Ponavadi (3)	Včasih (4)	Skoraj nikoli (5)
Z izzivi se spoprijemam nadzorovano.	1	2	3	4	5
Dejanje začnem in speljem z upanjem na dober konec.	1	2	3	4	5
Trudim se biti pozitiven v svojem vedenju in pričakovanju.	1	2	3	4	5
Tudi ko ne gre vse dobro, ostanem dobre volje.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Kadar sto stvari negotove, običajno gledam na stvari optimistično.	1	2	3	4	5
Vodja s svojim delovanjem ustvarja pozitivno delovno okolje.	1	2	3	4	5

VIII. Sociodemografija

SPOL:

1. Ženska
2. Moški

STAROST

1. manj kot 25 let
2. 26–35
3. 36–45 let
4. 46–55 let
5. več kot 55 let

IZOBRAZBA

1. Osnovna šola ali manj
2. Poklicna šola
3. Srednja šola/gimnazija
4. Višja/visoka šola/fakulteta

IX. Podatki o zaposlitvi

IZMENA

1. zaposlena
2. brezposelna
3. honorarna zaposlitev
4. študentka
5. podjetnica
6. drugo

Hvala za sodelovanje!