

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT TALENTOV Z VIDIKA RAZVOJA OSEBNOSTNIH  
LASTNOSTI SLEDILCEV: ANALIZA IZBRANIH PODJETIJ**

Ljubljana, oktober 2017

ROK LOZEJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

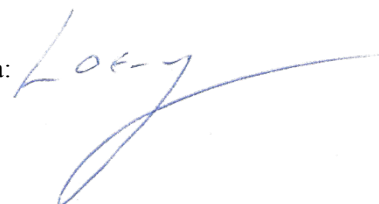
Podpisani Rok Lozej, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Management talentov z vidika razvoja osebnostnih lastnosti sledilcev: Analiza izbranih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 10.10.2017

Podpis študenta:



# KAZALO

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                 | <b>1</b>  |
| <b>1 MANAGEMENT TALENTOV .....</b>                               | <b>3</b>  |
| 1.1 Opredelitev managementa talentov.....                        | 3         |
| 1.2 Opredelitev talentov .....                                   | 4         |
| 1.3 Vloga vodje pri razvoju managementa talentov .....           | 5         |
| 1.3.1 Opredelitev vodje.....                                     | 5         |
| 1.3.2 Kompetenčni profil vodje .....                             | 6         |
| 1.3.3 Sodobna vloga vodje pri razvoju managementa talentov ..... | 9         |
| 1.3.4 Vrste vodenja .....                                        | 12        |
| 1.3.4.1 Tipi moči.....                                           | 12        |
| 1.3.4.2 Načini vodenja .....                                     | 13        |
| 1.3.4.3 Stili vodenja .....                                      | 14        |
| 1.4 Modeli managementa talentov .....                            | 15        |
| 1.5 Proces managementa talentov.....                             | 15        |
| 1.5.1 Identifikacija talentov .....                              | 15        |
| 1.5.2 Razvoj talentov .....                                      | 17        |
| 1.5.3 Ocenjevanje talentov.....                                  | 18        |
| 1.5.4 Zadržanje talentov.....                                    | 19        |
| <b>2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI .....</b>                              | <b>20</b> |
| 2.1 Opredelitev osebnostnih lastnosti .....                      | 20        |
| 2.2 Tipološki pogled na osebnostne lastnosti .....               | 22        |
| 2.2.1 Hipokrat in Galen.....                                     | 22        |
| 2.2.1.1 Kolerik .....                                            | 22        |
| 2.2.1.2 Sangvinik .....                                          | 23        |
| 2.2.1.3 Flegmatik .....                                          | 24        |
| 2.2.1.4 Melanholik.....                                          | 24        |
| 2.2.2 Jungova tipologija.....                                    | 25        |
| 2.2.2.1 Introvertiranost.....                                    | 25        |
| 2.2.2.2 Ekstravertiranost .....                                  | 26        |
| 2.2.3 Kretschmer.....                                            | 26        |
| 2.2.3.1 Astenik .....                                            | 27        |
| 2.2.3.2 Piknik .....                                             | 27        |
| 2.2.3.3 Atlet.....                                               | 27        |
| 2.3 Dimenzionalno poimenovanje osebnostnih lastnosti.....        | 27        |
| 2.3.1 Introvertiranost in ekstravertiranost.....                 | 27        |
| 2.3.2 Čustvena stabilnost in čustvena labilnost .....            | 29        |
| 2.3.3 Psihoticizem in nepsihoticizem.....                        | 30        |
| 2.4 Dejavniki osebnostnih lastnosti .....                        | 30        |
| 2.4.1 Komunikacija.....                                          | 30        |

|          |                                                                                                                                                           |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.2    | Slog recipročnosti .....                                                                                                                                  | 31        |
| 2.4.3    | Učni tipi .....                                                                                                                                           | 31        |
| 2.4.4    | Modeli razmišljanja .....                                                                                                                                 | 32        |
| 2.5      | Motivacijske lastnosti kot del osebnostnih lastnosti .....                                                                                                | 33        |
| 2.5.1    | Proaktivnost in reaktivnost .....                                                                                                                         | 33        |
| 2.5.2    | Motivacija iz notranjih virov .....                                                                                                                       | 33        |
| 2.5.3    | Motivacija iz zunanjih virov .....                                                                                                                        | 34        |
| <b>3</b> | <b>KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH .....</b>                                                                                                  | <b>34</b> |
| 3.1      | Zasnova raziskave in metodologija .....                                                                                                                   | 34        |
| 3.2      | Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja .....                                                                                                      | 35        |
| 3.3      | Predstavitev izbranih primerov .....                                                                                                                      | 36        |
| 3.3.1    | Predstavitev primera 1: Google .....                                                                                                                      | 36        |
| 3.3.2    | Predstavitev primera 2: Zappos .....                                                                                                                      | 37        |
| 3.3.3    | Predstavitev primera 3: Facebook .....                                                                                                                    | 38        |
| 3.4      | Analiza izbranih primerov .....                                                                                                                           | 38        |
| 3.4.1    | Analiza primera 1: Google .....                                                                                                                           | 38        |
| 3.4.2    | Analiza primera 2: Zappos .....                                                                                                                           | 41        |
| 3.4.3    | Analiza primera 3: Facebook .....                                                                                                                         | 43        |
| 3.5      | Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj .....                                                                                               | 45        |
| 3.5.1    | Na kakšen način podjetje Google oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih? .....                                             | 45        |
| 3.5.2    | Kako Google ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost? .....   | 46        |
| 3.5.3    | Na kakšen način podjetje Zappos oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih? .....                                             | 47        |
| 3.5.4    | Kako Zappos ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost? .....   | 48        |
| 3.5.5    | Na kakšen način podjetje Facebook oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih? .....                                           | 49        |
| 3.5.6    | Kako Facebook ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost? ..... | 50        |
| 3.6      | Priporočila .....                                                                                                                                         | 51        |
|          | <b>SKLEP .....</b>                                                                                                                                        | <b>57</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                                                                                                           | <b>60</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Proces managementa talentov .....                                        | 4  |
| Tabela 2: Kompetenčni profil vodje .....                                           | 9  |
| Tabela 3: Pregled uspešnosti posameznika .....                                     | 17 |
| Tabela 4: Pregled kompetenc .....                                                  | 18 |
| Tabela 5: Prednosti in slabosti kolerika .....                                     | 23 |
| Tabela 6: Prednosti in slabosti sangvinika .....                                   | 23 |
| Tabela 7: Prednosti in slabosti flegmatika .....                                   | 24 |
| Tabela 8: Prednosti in slabosti melanholika .....                                  | 25 |
| Tabela 9: Značilnosti osebnostnih tipov .....                                      | 55 |
| Tabela 10: Značilnosti introvertiranih in ekstravertiranih osebnostnih tipov ..... | 57 |

## KAZALO SLIK

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Slika 1: Googlov kampus .....            | 36 |
| Slika 2: Logotip podjetja Zappos .....   | 37 |
| Slika 3: Logotip podjetja Facebook ..... | 38 |



## UVOD

Živimo v času globalnih sprememb, vse večjih tržnih tveganj ter tržne in politične nestabilnosti. Gonilo svetovne gospodarske rasti so postale države v razvoju, na krilih katerih je svetovno gospodarstvo stopilo na pot obsežnih sprememb in napredka. Priložnosti za poslovni uspeh lahko zasledimo na vsakem koraku, vendar je treba vedeti, da so danes za uspeh potrebne drugačne metode dela kot v preteklosti. Zmožnost hitrega prilagajanja in navigiranja v poslovnem svetu ter aktivnejšega vključevanja zaposlenih v aktivnosti podjetja je ključna za dolgoročni uspeh. Management talentov je eno najpomembnejših orodij za uspešno delo z zaposlenimi. Definiramo ga lahko kot skupek procesov in priložnosti, ki so na voljo tistim zaposlenim v organizaciji, ki so obravnavani kot talenti. Zaposleni v organizaciji so lahko prepoznani kot talenti ali pa ne, lahko se jih razvija, motivira, lahko pa tudi demotivira, zaničuje in psihično nadleguje. Vsako podjetje ima namreč svoj pristop in način dela z zaposlenimi (Blass, 2007, str. 3). Ključna naloga managementa talentov je odkriti, negovati in razvijati spretnosti posameznikov, s pomočjo katerih bo organizacija napredovala ter uspešno ohranjala konkurenčno prednost na dolgi rok. Primarna naloga vodje je, da na podlagi obnašanja in delovanja posameznika prepozna njegove osebnostne lastnosti ter oblikuje in prilagodi svoj pristop ter delovni program za vsakega posameznika posebej. V okviru individualnega pristopa mora vsakogar spoštovati takšnega, kot je, ter v vsakomur videti neko dodano vrednost, ki je zanj izključna in posebna (McCauley & Wakefield, 2006, str. 2–3). Vsi imamo prirojen potencialen talent. Naloga organizacije je, da ta talent prepozna, razvija in ohranja. Gre namreč za redko dobrino, za katero se podjetja na trgu borijo. S prirojenim talentom težko dosežemo izjemne rezultate, zato ga je treba uporabljati, negovati, razvijati in izboljševati. Gre za neskončen proces. Če organizacije tega ne počnejo, se težko tudi odzivajo in prilagajajo na spremembe na globalnih trgih (Bhattacharyya, 2014, str. 92).

Pomembno vlogo pri vodenju talenta ima tudi osebnost posameznika. Osebnost je celostni vzorec relativno trajnih in unikatnih značilnosti posameznika. Od osebnosti je odvisno, kako se posameznik odziva na določene življenjske situacije. Deloma se oblikuje na podlagi izkušenj iz preteklosti, deloma pa je tudi podedovana (Rozman, 2000, str. 64). Tvorijo jo skupek različnih osebnostnih lastnosti. To so vse človekove vedenjske, moralne, čustvene, motivacijske, razumske in značajske lastnosti (Lipičnik, 1998, str. 28), ki so relativno stabilne, vendar se lahko pod vplivom določenih situacij spremenijo. Osebnostne lastnosti delimo na bolj ali manj zaželene (Grant, 2014, str. 12). Vsak posameznik bi moral dobro poznati svoje osebnostne lastnosti in sposobnosti. To bi mu omogočalo kritično presojo o tem, katere lastnosti mu predstavljajo oviro za delo, katera področja bi moral še izpopolniti in na drugi strani katere lastnosti, ki jih poseduje, pomenijo zanj prednost. Takšna spoznanja olajšajo njegovo odločitev o primernosti določenega delovnega mesta, na katerega se prijavlja ali na katerem deluje, in mu omogočijo boljšo pripravo nanj.

**Osnovni namen** magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature razširiti znanje in preučiti povezavo med področjema managementa talentov na delovnem mestu ter osebnostnih lastnosti sledilcev oziroma zaposlenih. Povezavo bom prikazal na primerih podjetij Google, Facebook in Zappos.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je na podlagi podrobnega pregleda domače in tuje sodobne znanstvene literature preučiti teorijo s področij managementa talentov in osebnostnih lastnosti ter prikazati njuno povezavo na primerih podjetij Google, Zappos in Facebook. Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. s pomočjo tujih in domačih javno dostopnih znanstvenih in strokovnih člankov, spletnih vsebin, poročil, internetnih virov in prispevkov predstaviti, razčleniti in preučiti management talentov ter osebnostne lastnosti sledilcev na delovnem mestu;
2. analizirati povezavo med managementom talentov in osebnostnimi lastnostmi sledilcev na primerih uspešnih globalnih podjetij;
3. izluščiti in oblikovati priporočila za implementacijo novih konceptov, ki bodo vodjem pomagali pri njihovem delu.

**Temeljna teza** magistrskega dela je, da je vodja moderator med managementom talentov in osebnostnimi lastnostmi sledilcev. Poleg tega postavljam še dve raziskovalni vprašanji, in sicer: Na kakšen način podjetje Google oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?; Na kakšen način podjetje Zappos oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?; Na kakšen način podjetje Facebook oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?; Kako podjetje Google ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanje predstavljajo dodano vrednost?; Kako podjetje Zappos ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanje predstavljajo dodano vrednost?; Kako podjetje Facebook ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanje predstavljajo dodano vrednost?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu bom predstavil področji managementa talentov in osebnostnih lastnosti. Drugi del magistrske naloge bo temeljil na kvalitativni raziskavi izbranih primerov iz prakse. Začel bom s predstavitvijo podjetij Google, Zappos in Facebook, nadaljeval z izsledki primerov ter zaključil s priporočili.



# 1 MANAGEMENT TALENTOV

## 1.1 Opredelitev managementa talentov

Družba, družina in posameznik so konservativne institucije, ki si želijo stabilnosti. Ravno nasprotno velja za sodobno podjetje ali organizacijo, ki mora biti organizirana tako, da se je zmožna nenehno prilagajati spreminjajočim se razmeram na globalnem trgu (Jaklič, 2009, str. 44). Neuspešno vodenje in nerazumevanje talentov je pogosto pri novodobnih managerjih. Organizacije na vprašanje ravnanja z talenti najpogosteje odgovarjajo na enega od dveh načinov. Prvič, s talenti ne upravljajo in v prihodnje ne pričakujejo posebnih potreb; posledično ne pripravijo ustreznih strateških, operativnih in organizacijskih načrtov. Iskani kader po potrebi poiščejo na trgu dela. Drugič, v starejših, zrelih organizacijah ta izziv ali problem rešujejo z uporabo starejših, zapletenih in birokratskih modelov za napovedovanje in planiranje kadrovskih potreb. Ta sistem je deloval nekoč, ko so bile razmere na trgu bolj predvidljive, danes pa ni več učinkovit (Cappelli, 2008, str. 1). Razlogi za neuspešne rezultate so največkrat nepovezane, nepopolne, pomanjkljive in nestalne metode ocenjevanja, planiranja in razvijanja talentov. To pomeni, da so procesi vrednotenja uspešnosti, ocenjevanja kompetenc, planiranja kariere, planiranja kadrovskih zamenjav in izobraževanja kadra nepovezani in nezdružljivi (Berger & Berger, 2004, str. 5). V času gospodarske konjunktore v 90. letih prejšnjega stoletja je večina podjetij najemala kadrovske agencije, ki so jim pomagale pri iskanju ustreznega kadra. Podjetja so na ta način privabljala izobražen in izkušen kader, istočasno so se pa srečevala z visoko fluktuacijo obstoječih zaposlenih. Najemanje zunanjih agencij je tako postal visok strošek, zaradi česar je postala prioriteta managerjev privabljanje in ohranjanje primerne kadra (Cappelli, 2008, str. 2). Za oblikovanje in vzdrževanje odličnosti v organizaciji mora biti doseženih šest pogojev dobrega ravnanja z človeškimi viri, in sicer organizacijska kultura, usmerjena v neprestano izboljševanje in poslovno odličnost, nizka fluktuacija zaposlenih, visoko zadovoljstvo zaposlenih, kvalificiran in izobražen kader, vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih, izbira primerne kadra ter ustrezno ravnanje z zaposlenimi (Berger & Berger, 2004, str. 4).

Management talentov opredelimo kot premišljeno in sistematično prizadevanje organizacije, da zagotovi kontinuiteto vodstva na ključnih položajih in spodbuja individualni napredek zaposlenih (Lewis & Heckman, 2006). Ključno je predvidevanje potreb po človeškem kapitalu in oblikovanje primerne načrta za njihovo zadovoljitev. Primarni namen managementa talentov ni razvoj zaposlenih ali izdelava planov, prav tako ne gre za doseganje specifične stopnje fluktuacije zaposlenih, ampak je njegov namen podpora ključnim ciljem organizacije, kar je v poslovnem svetu povezano z denarjem. Pomembno je razumevanje slabosti in prednosti oziroma stroškov ter dobičkonosnosti, ki jih prinaša management talentov. Globalni trg se neprestano spreminja, zato je nemogoče popolnoma predvideti njegovo delovanje v bližnji prihodnosti. Spreminjajo se zahteve in potrebe potrošnikov na eni strani ter ponudba izdelkov oziroma število konkurenčnih

ponudnikov na drugi strani. Značilna sta visoka fluktuacija zaposlenih in visok pritisk delničarjev podjetij na izkazovanje visokih donosov. Iz tega razloga je razvoj zaposlenih znotraj organizacije počasen in tvegan, obenem pa je iskanje zaposlenih na trgu dela predrago in moteče za organizacijo. Tako je optimalna kombinacija obojega. (Cappelli, 2008, str. 1–3).

Danes se podjetja na trgu dela borijo za talentirane posameznike. Talenti so navadno zelo dobro informirani o svojih zaposlitvenih možnostih, splet jim namreč nudi dostop do novih zaposlitvenih priložnosti brez tveganja izgube obstoječe službe. Iz tega razloga morajo biti podjetja proaktivna pri iskanju, privabljanju in ohranjanju ključnega kadra. Ne glede na gospodarsko stanje na trgu je sposoben in talentiran kader vedno iskan. S ciljem ohranjanja in razvijanja konkurenčnih prednosti morajo organizacije proaktivno ravnati s svojim človeškim kapitalom (Berger & Berger, 2004, str. 34). Cilji managementa talentov so tako identificiranje, izbor, razvoj in zadržanje največjih talentov (Berger & Berger, 2004, str. 4).

*Tabela 1: Proces managementa talentov*

| <b>Zap. št.</b> | <b>Aktivnost</b>                                  |
|-----------------|---------------------------------------------------|
| 1.              | Načrtovanje zaposlovanja                          |
| 2.              | Izbor kandidatov                                  |
| 3.              | Vpeljava v delovno okolje                         |
| 4.              | Kontrola in ocenjevanje dela                      |
| 5.              | Izobraževanje in usposabljanje                    |
| 6.              | Planiranje nasledstev                             |
| 7.              | Nagrajevanje                                      |
| 8.              | Analiza vrzeli v spretnostih, znanjih in veščinah |

*Vir: Function vs project organization, 2017.*

Tabela 1 prikazuje proces managementa talentov, ki se začne z načrtovanjem delovnih mest, potrebnega kadra in zaposlovanja. Ko so osnovne potrebe in želje identificirane, se začne iskanje primernih kandidatov. Za to nalogo se lahko najame zunanje kadrovske agencije, lahko pa jo izvede notranji kadrovski oddelek oziroma vodstvo podjetja. Izbranega kandidata se po vpeljavi v delo in novo delovno okolje začne spremljati, kontrolirati in ocenjevati. Za izpopolnjevanje njegovih znanj in veščin so potrebna dodatna izobraževanja in usposabljanja. Sledi planiranje nasledstev, s čimer se zagotovi čim manj bolečo in čim bolj uspešno menjavo vodstva. Najpogosteje vodenje prevzame oseba iz podjetja, ki se več let pripravlja na prevzem vodstvene pozicije. Krog se zaključi z nagrajevanjem sodelavcev za dobro delo. Vsak trud mora biti opažen, cenjen in poplačan.

## **1.2 Opredelitev talentov**

Beseda talent je stara več kot tisoč let. Njen pomen se je skozi čas spreminjal. Prvotno je talent predstavljal mersko enoto in nato denarno enoto, nakar so Evropejci s talentom poimenovali posebno zmožnost ali sposobnost tako v fizičnem kot psihološkem smislu, ki

je prirojena in ne priučena (Tansley, 2011, str. 267). Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje talent kot veliko prirojeno sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost (SSKJ, 2000). Talenti so ljudje, ki se izkažejo bolje od pričakovanj glede na svojo starost ali izkušnje. So osebe, od katerih se pričakuje, da bodo hitro usvojile določeno znanje (Van Arensbergen, van der Weijden, & van den Besselaar, 2014, str. 275). Posamezniki so talentirani le toliko, kolikor so lahko največ učinkoviti in uspešni (Winsborough & Chamorro-Premuzic, 2016, str. 29). Talenti največ pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije z neposrednim prispevkom ali pa na dolgi rok z dokazovanjem svojega visokega potenciala (Tansley, 2011, str. 272). Zanje je značilno, da izkazujejo odlične rezultate na več različnih področjih hkrati. (Van Arensbergen et al., 2014, str. 276). Talent je tako multidimenzionalen in pripomore k lažjemu oziroma preprostejšemu opravljanju najtežjih nalog. Ob primerjavi dveh oseb z enako motivacijo bo uspešnejša tista z večjim talentom. Talent je ravno tako povezan z osebnostjo oziroma z osebnostnimi lastnostmi. Ko so posameznikove veščine, sposobnosti, zmožnosti in značaj kos določeni nalogi, potem sta tudi njegova učinkovitost in uspešnost večji (Winsborough & Chamorro-Premuzic, 2016, str. 29).

Za prikaz odličnosti ni dovolj samo talent; enako pomembne so tudi ustrezne osebnostne lastnosti. Delavnost, motiviranost, zagnanost, vztrajnost in socialnost so le nekatere od pomembnih lastnosti. Za najbolj talentirane je v osnovi značilno, da se ne pustijo demotivirati zaradi zavrnitev ali negativnih ocen, ampak se učijo iz napak in na ta način rastejo in se razvijajo. Prav tako so ciljno orientirani ter se pripravljene učiti in dodatno razvijati svoje sposobnosti, veščine in znanja. Zelo pomembni lastnosti sta tudi socialnost in zmožnost timskega dela. V poslovnem svetu individualnost namreč ne obstaja in ne deluje. Delodajalec želi zaposliti najboljši kader, predvsem z vidika znanja, zmožnosti, sposobnosti in izkušenj. Ravno tako pomembno pa je, da se je ta kader zmožen vključiti v delovno okolje in uspešno sodelovati z ostalimi zaposlenimi (Van Arensbergen et al., 2014, str. 276–277). V poslovnem smislu je različnost v načinu razmišljanja in delovanja zaposlenih eden najpomembnejših talentov, ki pripomore k razvoju podjetja (Tansley, 2011, str. 271).

## **1.3 Vloga vodje pri razvoju managementa talentov**

### **1.3.1 Opredelitev vodje**

Vodja je oseba, ki oblikuje, organizira, spodbuja in podpira svojo skupino ljudi ali sodelavcev pri doseganju skupnih ciljev. Zmožen se je prilagajati in uspevati ne glede na dano situacijo ter dosegati ali presegati pričakovanja organizacije ali družbe. Zanj so značilne skrb za druge, jasna komunikacija, vztrajnost in zmožnost prepričanja ljudi, da mu sledijo (Gujral, 2013, str. 17). Vodja ima sposobnost oziroma zmožnost vplivanja na druge, da med seboj sodelujejo z namenom doseganja skupnih ciljev. Njegove ključne naloge v okviru vodenja so komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski, Penger, Peterlin,

& Grah, 2015, str. 114). Njegove specifične osebnostne lastnosti in kvalitete, zahteve okolja ali kombinacija obojega ter ostalih faktorjev privlačijo sledilce, ki sprejmejo njihovo vodstvo. Pravi vodja uživa moč in vpliv zaradi kompetenc in osebnostnih lastnosti in ne izključno zaradi položaja, ki ga zaseda (Gujral, 2013, str. 17). Vodja s pravim vodenjem realizira ideje, ki se drugače ne bi uresničile (Gujral, 2013, str. 15). Pokazati mora inteligenco, zanesljivost, človečnost, pogum in disciplino. Opiranje samo na inteligenco vodi v uporništvo. Delovati zgolj po načelu človeškosti se lahko pokaže kot šibkost. Zanašanje na zaupanje je lahko neumnost. Delovanje po načelu pogumnosti privede do nasilja. Zaradi prekomerne discipline in ukazovanja pride do krutosti. Šele ko posameznik pri svojem delovanju glede na situacijo primerno uporablja vse vrline hkrati, postane pravi vodja (Sun-tzu & Griffith, 1964).

Pomembno je razlikovati med vodjo in managerjem. Naloga managerja je, da skrbi za reševanje problemov, vzdrževanje reda in stabilnosti v organizaciji. Njegova moč izhaja predvsem iz same organizacijske strukture. Moč vodje nasprotno izhaja iz osebnih virov, kot so na primer osebni interesi, cilji in vrednote. Poudarek je na viziji, kreativnosti in spremembah v organizaciji (Dimovski et al., 2015, str. 114).

### **1.3.2 Kompetenčni profil vodje**

V modernem času globalizacije in dinamičnega poslovnega okolja je izbira ustrezno kvalificiranega vodje pomembna naloga ali izziv za vsako podjetje, ki želi ostati konkurenčno na dolgi rok (Bogdány, Cserhati, & Polak-Weldon, 2012, str. 65). Vodja je arhitekt uspeha organizacije in hkrati tudi povzročitelj sprememb. Vodenje moderne organizacije tako zahteva vrsto ustreznih sposobnosti, veščin, znanj in kompetenc. Skladno z dano situacijo mora vodja prilagajati svoj pristop, stil in način delovanja. Na nek način mora biti vsestranski. Poleg samih tehničnih znanj so zaželeni predvsem pozitivne vrednote, visoka etičnost in morala, primerne osebnostne lastnosti, zmožnost razmišljanja izven običajnih okvirjev, socialne veščine in sposobnost vodenja s srcem in empatijo. Do nedavnega je bila podoba vodje grajena na osnovi moči, avtoritete in položaja. Toda izzivi sodobne ekonomije zahtevajo drugačen pristop in vizijo ter kličejo po spremembah v dojemanju vloge modernega vodje (Pandya, 2014, str. 1). Za novodobnega kompetenčnega vodjo je značilna avtentičnost. Ne pretvarja se, je pristen in ne igra dvojne igre. Kaže znake objektivnosti, visokih moralnih, etičnih standardov in vrednot, transparentnosti in samozavedanja. Objektivnost je pomembna za nepristransko analiziranje vseh informacij, ključnih za sprejemanje končnih odločitev. Vodja z visokimi etičnimi in moralnimi standardi se bo ravnal v skladu z njimi in ne bo podlegel pritisku notranjega ali zunanega okolja. Deloval bo transparentno, informacije delil s svojimi sodelavci ter odkrito izražal svoja prepričanja, mnenja in poglede. Pri tem je pomembna tudi sposobnost empatije oziroma splošna čustvena inteligentnost (Pandya, 2014, str. 2–3).

Čustvena inteligentnost pomeni zmožnost zaznavati ali prepoznavati in diskriminirati svoja ter tuja čustva in občutja ter uporabiti te informacije za namene usmerjanja načina razmišljanja in delovanja svojih sodelavcev ali tujih deležnikov. Znano je, da so vodje z razvitejšo čustveno inteligenco uspešnejši pri svojem delu. Na ta način se ustvari prijateljsko delovno vzdušje ali okolje, v katerem prevladuje zaupanje med deležniki. V raziskavi, v okviru katere so analizirali vodje 74 mednarodnih podjetij s področja naftne industrije, so prišli do ugotovitev, da so izmed vseh veščin k uspešnemu vodenju v največji meri (69 odstotkov) pripomogle čustvene kompetence (vpliv, samozavest, timsko delo, koordinacija in usmerjenost v rezultate), ki jim sledijo poslovne veščine (31 odstotkov). Kognitivne sposobnosti, kot je analitično oziroma konceptualno razmišljanje, k uspehu niso prispevale (Maqbool, Sudong, Manzoor, & Rashid, 2017, str. 59).

Kompetence definiramo kot potencial čustvene inteligence, transformirane v praktične zmožnosti. Povedano drugače, gre za naučene zmožnosti, ki temeljijo na čustveni inteligenci, kar se kaže v izjemnih rezultatih ali dosežkih. Pomemben poudarek je tudi na klasičnih znanjih, veščinah in zmožnostih, kot so na primer zmožnost sodelovanja, dokumentiranja, implementiranja, razvoja, kritičnega razmišljanja, komuniciranja, fleksibilnosti in vodenja (Maqbool et al., 2017, str. 60).

Nadalje, komunikacija je eno izmed najpomembnejših orodij sodobnega vodje, saj predstavlja glavno vez med vodjo in sledilci. Vodje preživijo 88 odstotkov svojega časa v interakciji z različnimi deležniki, zaradi česar so toliko bolj pomembne veščine učinkovitega vodenja, reševanja konfliktov, vzdrževanja in grajenja boljših medsebojnih odnosov (Maqbool et al., 2017, str. 58). Vodja mora znati svoje misli, želje, videnja, pohvale ali kritike na pravi način prenesti svojim sodelavcem. Od tega bo v večji meri odvisno, ali bo sporočilo razumljeno na pravilen ali napačen način in ali bo posledično rezultat pozitiven ali negativen. (Bogdány et al., 2012, str. 66). Vodja je tako dolžan poenostaviti procese, sisteme in komunikacijo v podjetju, s čimer se poveča transparentnost delovanja in odločanja. Zaposleni si zaslužijo vedeti, kaj se v podjetju dogaja. S tem povezana vrlina je tudi aktivno poslušanje z namenom razumevanja misli in čustev sogovornika. Gradnja pristnih odnosov s sodelavci ustvarja zaupanje in spoštovanje na dolgi rok (Alfred, 2012, str. 117).

Zelo pomembna kompetenca uspešnega vodje je tudi zmožnost odločanja. Ta vključuje uporabo intuicije in vizije ter sposobnost zbiranja, analiziranja in izkoriščanja informacij v produktivne namene. Vodja mora predvideti in razumeti ožje in širše posledice svojih odločitev, torej kako bodo te vplivale na potek nalog, zaposlene, partnerje, skupnost, procese, aktivnosti itd. – torej na vse notranje in zunanje deležnike in aktivnosti. Konflikti v kolektivu ali med partnerji so nekaj povsem običajnega, vendar so hkrati nepotrebni in škodljivi, zato so potrebne veščine razumevanja navzkrižnih interesov in pogledov. Pri tem je vodji v veliko pomoč, če ima ljudi na svoji strani. Svoje odločitve lažje izvede, če zna pridobiti podporo deležnikov in potrebne resurse. Pri delegiranju in nadzorovanju izvajanja

dogovorjenih aktivnosti mora svoje sodelavce znati motivirati, podpirati, jim svetovati, podajati povratne informacije in jim ne nazadnje zaupati, da bodo naloge na koncu uspešno izvedli (Bogdány et al., 2012, str. 66–67).

Privlačna podoba prihodnosti kaže na to, kaj lahko podjetje postane in doseže oziroma, še pomembneje, kaj bi podjetje moralo postati in doseči v prihodnje. Vodje z dobro zastavljeno vizijo imajo možnost navdušiti zaposlene o prihodnosti (Alfred, 2012, str. 117). Skupni razvoj vizije in priprava strategij, ki bodo izbrano vizijo pripeljale v resničnost, pripomoreta k poenotenju skupnih ciljev zaposlenih v organizaciji, kar ima za posledico večjo učinkovitost in produktivnost, saj bodo vsi usmerjali energijo v uresničitev enakih ciljev. (Bogdány et al., 2012, str. 67). Za uresničevanje zastavljene vizije je med drugim potrebna tudi kreativnost. Tudi najbolj privlačna vizija bo izgubila svoj čar, če ne stoji na trdnih tleh, torej če ni mogoča ali uresničljiva. Kreativen in iznajdljiv vodja bo znal vizijo pripeljati v realnost ter delo in naloge organizirati tako, da se bo ta začela uresničevati (Alfred, 2012, str. 117).

Spremembe so del novodobnega življenja, zato je njihovo zaznavanje pomembno. To zajema prepoznavanje priložnosti in nevarnosti v okolju, ki so posledica sprememb delovanja in obnašanja zunanjega trga. Za izpeljavo sprememb je potreben pogum. Brez ustreznih veščin vodje se podjetje ne more prilagajati razmeram na trgu. (Bogdány et al., 2012, str. 68). Vloga vodje je proaktivna in ne reaktivna. Predvideti mora, kje bi se lahko pojavili problemi in tako napraviti prve korake za preprečitev pojava problema oziroma, če to ni mogoče, pripraviti načrt za čim hitrejše okrevanje (Maqbool et al., 2017, str. 61).

Vodja mora znati prepoznati in zadovoljiti potrebe ljudi ali sodelavcev, razumeti, kaj ljudi motivira, ter spodbujati njihova zanimanja in interese ter hkrati zasledovati cilje organizacije. Zavedati se mora lastnih pomanjkljivosti in vrlin, da se lahko v določeni situaciji pravilno odloča. Človeško obnašanje in delovanje je eno izmed najbolj zanimivih področij vodenja oziroma managementa, vendar je istočasno tudi zelo zahtevno. Vodja mora v dani situaciji znati uporabiti prave ljudi in pravi stil vodenja (Maqbool et al., 2017, str. 61).

*Tabela 2: Kompetenčni profil vodje*

| <b>Uspeh</b>                   |                         |                                     |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>Čustvena inteligentnost</b> | <b>Kompetence vodje</b> | <b>Transformacijsko vodenje</b>     |
| Samozavedanje                  | Komunikacija            | Vpliv                               |
| Samoregulacija                 | Timsko delo             | Motiviranje                         |
| Socialnost                     | Reševanje konfliktov    | Intelektualno stimuliranje          |
| Vodenje odnosov                | Iznajdljivost           | Individualna obravnava posameznikov |

*Vir: R. Maqbool, Y. Sudong, N. Manzoor & Y. Rashid, The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective, 2017, str. 62.*

Tabela 2 prikazuje odnose med posameznimi faktorji in njihove vplive na uspeh organizacije ali projekta. Čustvena inteligentnost, kompetence vodje in ustrezen stil vodenja v največji meri pozitivno pripomorejo k realizaciji ciljev organizacije in posledično k uspehu. Vsak vodja bi se moral vprašati, kako lahko ustvari več dodane vrednosti za svoje zaposlene (Alfred, 2012, str. 109).

### **1.3.3 Sodobna vloga vodje pri razvoju managementa talentov**

Namen obstoja organizacije je uresničevanje odločitev, ki jih sprejme vodja. Naloga vodje pa je oblikovanje ciljev na ravni organizacije, posameznih oddelkov in posameznikov. Z razvojem ustrezne strategije, prave usmeritve organizacije in z oblikovanjem primerne organizacijskega ekosistema z ustrezno kulturo omogoča organizaciji prilagajanje v spreminjajočih se razmerah na globalnih ali lokalnih trgih (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 13).

Vodenje je v svoji osnovi sestavljeno iz vodje, sledilcev in skupnega cilja, ki ga ti želijo doseči. Vlogo vodje opisujejo tri kategorije, in sicer vodja kot osebnost s svojimi specifičnimi osebnostnimi lastnosti (osebnostne lastnosti, osebnost, veščine, znanja, sposobnosti in karizma), procesi in aktivnosti, ki jih vodja vzpostavi v organizaciji (načini interakcije, hierarhija, organizacijska struktura, obnašanje, politika v podjetju itd.), ter deljeno ali participativno vodenje. Te kategorije služijo kot okvir za ugotavljanje, kako vodje vplivajo na družbeno odgovorno ali neodgovorno delovanje in ravnanje v podjetju (Christensen, Mackey, & Whetten, 2014, str. 165). Veliko vodij cilja na hitre uspehe. Problem se pojavi, ko je izbira strategije, poti ali cilja posledica nepremišljenih dejanj in odločitev. Cilj je razvoj organizacije, ljudi in procesov, vse pogostejše pa se posveča preveč pozornosti samo hitremu opravljanju poslov in še hitrejšemu zaslužku, s čimer na dolgi rok vodje postavijo na stranski tir svoje zaposlene in procese. (Rollin, 2011, str. 46). Večini poslovnih neuspehov so namreč skupni slabo oblikovanje poslovnih ciljev, slabi medsebojni odnosi, neprimeren tim in nezmožnost prilagajanja na spremembe (Rollin, 2011, str. 8).

Ravno tako kot je pomemben dobro zastavljen cilj, je pomembno tudi, na kakšen način bo ta dosežen oziroma kako bo delo izpeljano. Projekt mora biti identificiran in zastavljen skupaj z ekipo ali vsaj s ključnimi osebami znotraj delovnega tima, pri čemer mora biti možnost za sodelovanje dana vsem. Vodja mora nuditi vso psihološko in tehnično oporo svojim sodelavcem. Delo mora biti zastavljeno tako, da bodo zaposleni po končani nalogi pridobili nova znanja, zmožnosti in veščine. Zasluge in pohvale za dobro opravljeno delo gredo delovni ekipi in ne vodji, medtem ko odgovornost za neuspeh vedno prevzame vodja (Rollin, 2011, str. 47). Ta je odgovoren za kolektiv in organizacijo dela ekipe, da se dosežejo ustrezni rezultati. Še posebej manj izkušeni vodje neradi prevzamejo odgovornost za dobro ali slabo organizacijo dela. Četudi dela na projektih sposobna in izkušena ekipa zaposlenih, sta postavljanje ustreznih ciljev in ustrezna organizacija dela nujna za doseganje dolgoročnih uspehov. Ko je pot zastavljena, je naloga vodje, da privablja, razvija in ohranja talente v organizaciji (Rollin, 2011, str. 50). Njegove odločitve reflektirajo njegovo osebnost, vrednote in osebnostne lastnosti. Vodje so rojeni, ne vzgojeni; njihove osebnostne lastnosti, kot so motivacija, zagon, integriteta, kognitivne sposobnosti in samozavest, razlikujejo prave vodje od sledilcev (Christensen et al., 2014, str. 168).

Posamezniki, organizacije in družba so bili v zadnjih letih priča raznoraznim prekrškom, korupciji, neetičnemu delovanju, pomanjkanju transparentnosti in hinavščini s strani vodilnih v večjih in manjših podjetjih (Schriesheim & Neider, 2014, str. 29). Raziskave kažejo, da imajo vodje potrebo po tem, da se sprva z različnimi dejanji navzven pokažejo kot etični in moralni, s čimer si po svojem mnenju kupijo nekakšen "bonus", ki jim dovoljuje neetično oziroma neodgovorno ravnanje v prihodnje (Christensen, 2014, str. 169). Naloga novodobnega vodje je, da promovira pozitivno etično delovanje in pozitivne psihološke zmožnosti ter da spodbuja samozavedanje in samorazvoj. Presojati mora nejasne etične dileme, jih videti z različnih zornih kotov in sprejemati odločitve na podlagi lastnih prepričanj in vrednot. Pravi vodja živi svoje vrednote, kar skupaj z integriteto vpliva na njegova dejanja. Pred svojimi sledilci se tako pokaže kot pošten, etičen in transformacijski. Predanost in moralnost se kaže kot pomembni karakteristiki (Schriesheim & Neider, 2014, str. 29). Etični vodje svojim sledilcem prenašajo etične standarde, spodbujajo etično delovanje in družbeno odgovornost ter predstavljajo vzor za etično obnašanje. Sprejemajo odločitve, ki pozitivno vplivajo na različne notranje in zunanje deležnike. Podpirajo lokalno skupnost z raznoraznimi aktivnostmi, spodbujajo izboljšave svojih storitev in produktov na področju varnosti ter postavljajo na prvo mesto aktivnosti, ki zmanjšujejo negativen učinek na okolje. S tem je lahko povezano tudi odgovorno vodenje. Primarni namen takšnega vodenja ni ustvarjanje dobička za lastnike, ampak je dobiček le posledica oziroma rezultat odgovornega vodenja podjetja. Podjetje je tako orodje za doseganje višjih namenov, za reševanje ključnih družbenih problemov ali izzivov. Gre za kombinacijo motiva za vodenje in potrebe po služenju višjim namenom. Takšen vodja opolnomoči svoje sledilce in poskrbi za njihov osebnostni in karierni razvoj, kaže znake človečnosti, sprejema ljudi takšne, kot so, deluje avtentično, usmerja zaposlene



in podjetje ter ustvarja vrednost tako za svoje sledilce kot tudi za zunanje deležnike (Christensen et al., str. 172–174). Od njega se pričakuje, da deluje s strastjo in srcem. To mu omogoča, da postavi trdne temelje za vzpostavitev in vzdrževanje trdnih medsebojnih odnosov v organizaciji. Z vzdrževanjem tovrstnih odnosov, gradnjo zaupanja med deležniki, empatijo ter s pravičnimi in utemeljenimi odločitvami si vodja zasluži in pridobi spoštovanje sledilcev. Ti so istočasno veliko bolj motivirani za delo, bolj zadovoljni in produktivni (Schriesheim & Neider, 2014, str. 30).

Prav tako je pomembno, da zna vodja prepoznati osebnost in osebnostne lastnosti posameznika. Ljudje smo si namreč med seboj različni; različno razmišljamo, dojemamo, delujemo in živimo. Identificirati je treba posameznikove potrebe po pomoči, usmerjanju in vodenju predvsem pri zahtevnejših nalogah. Stil oziroma način vodenja je treba prilagajati posamezniku. Vloga vodje zahteva iskanje dodane vrednosti in različnosti, ki ju vsak posameznik doprinese k delovnemu timu. Svoje vedenje mora prilagajati posamezniku z namenom, da ta dobi vse, kar potrebuje za najbolj produktivno delo. Ljudje se morajo v okolju, v katerem delujejo, počutiti čim bolj varno in domače. V njem naj bodo takšni, kot so, brez pretvarjanj in večjih prilagajanj. Etična, kulturna, geografska, osebnostna, starostna ali katera druga heterogenost prinaša dodano vrednost samo takrat, ko ljudje čutijo, da jim je dovoljeno, da svojo drugačnost pokažejo v delovnem okolju. Takrat lahko podjetje stopi na pravo pot inovacij in razvoja, saj vsak posameznik s svojimi različnimi in edinstvenimi izkušnjami, pogledi in načini razmišljanja doprinese k skupnemu uspehu (Rollin, 2011, str. 68–69). Vsak je za nekaj dober, vsak ima svoje vrline in hibe. Treba je ugotoviti, v čem je posameznik najboljši, in ga postaviti na delovno mesto ali mu dati naloge, v okviru katerih bo lahko izkoristil svoje najboljše vrline. Tako bo uspeh večji (Rollin, 2011, str. 51). Podjetja, še posebej tista, ki delujejo v panogah, ki temeljijo na ekspertnem ali specifičnem znanju, imajo malo možnosti za uspeh, če ne vlagajo truda v privabljanje, šolanje in ohranjanje največjih talentov. Talente je treba iskati znotraj in zunaj organizacije in obenem pozabiti na izbor osebe na podlagi stereotipnih kvalitet. Osredotočiti se je treba predvsem na to, kako se bo kandidat osebnostno, kontekstualno in kulturno ujemal z dano organizacijo (Alfred, 2012, str. 118). Navadno velja, da so vodilni, še posebej v večjih podjetjih, prezaposleni, da bi se resno posvetili kadrovanju in iskanju talentov. Notranji kadroviki ali zunanje kadrovske agencije morajo zato popolnoma razumeti, kaj podjetje išče in potrebuje. To ni vezano samo na izkušnje in znanja posameznika, ampak predvsem na osebnost posameznika, njegov odnos do dela in do ljudi, predanost, vrednote in kulturo, ki jo goji. Idealno je, da kadrovik selekcioniра in izbere nekaj primernih kandidatov, ki jih nato vodja sam še zadnjič analizira in izbere (Rollin, 2011, str. 51).

Človeški možgani so bolj pozorni na informacije, ki so večkrat ponovljene in predane z strastjo in jasnostjo, zato mora vodja znati na pravi način prenašati navodila oziroma povedati stvari jasno in razumljivo, pri čemer je dobro, da sodelavcem razloži razloge za svojo odločitev. To še posebno velja v primerih, ko prihaja do sprememb v načinu dela ali

organiziranja. V tem primeru je treba voditi tako samo spremembo kot tudi ljudi, ki jih sprememba zadeva. Vsak človek se na določeno spremembo odzove drugače, večina pa je spremembam nenaklonjena. Zato je toliko bolj pomembno, da je pri izpeljavi zastavljenih sprememb sodelavcem omogočena podpora v različnih oblikah (Rollin, 2011, str. 52–53).

V časih naraščajočega povpraševanja in omejenih resursov mora biti vodja spreten tudi pri koriščenju resursov za doseg najboljših rezultatov. Iskati mora nove vire prihodkov, rasti, povečevanja kapacitet in produktivnosti zaposlenih, graditi kulturo, ki bo podpirala inovacije in spremembe, ter sooblikovati omrežja, ki bodo omogočala zasledovanje novih priložnosti. Izziv je oblikovanje novih organizacijskih struktur, ki bodo veliko bolj fleksibilne in neobčutljive na spremembe okolja oziroma trga. Najboljše orodje za uspešno reševanje danih izzivov je zmožnost doseganja izjemnih rezultatov z omejenimi resursi. Vodje oziroma organizacije, ki bodo želeli rasti z omejenimi resursi, bodo primorani uporabljati dane resurse čim bolj učinkovito (Alfred, 2012, str. 116).

V podjetništvu se vedno pojavljajo vzponi in padci, boljši in slabši časi. Lahko začne primanjkovati posla, denarja, pojavljajo se zamude pri projektih, prekoračen proračun ali kaj podobnega. Nekdanji direktor podjetja eBay John Donahoe je v podobnih kriznih situacijah znal motivirati ekipo, da so skupaj prišli do rešitve problema, pri čemer je bil poudarek na tem, da se iz težav, ki jih imajo, nekaj naučijo, da se v prihodnje to ne bi več ponovilo. Ključno vprašanje, ki se pojavi, je torej »Kaj se lahko iz tega naučimo?« in ne »Kdo je kriv za nastalo situacijo?«. Ekipo se bo zanašala na vodjo in njegova navodila, še posebej prvih nekajkrat, ko bo šlo kaj narobe. Če vodja pokaže osredotočenost na ključne aktivnosti, na primer usmerjenost v kupca in izboljševanje sistema, s tem uči tudi svoje sodelavce, kako reagirati v takšnih situacijah. Če vodja probleme skriva, prikriva in išče krivca zanje, ne more pričakovati napredka (Rollin, 2011, str. 72–73).

### **1.3.4 Vrste vodenja**

#### **1.3.4.1 Tipi moči**

Ena izmed ključnih razlik med vodjo in managerjem se navezuje na izvor moči in stopnjo podrejanja zaposlenih. V tem primeru govorimo o moči kot o zmožnosti vplivanja na obnašanje drugih (Dimovski et al., 2015, str. 114).

Moč delimo na pozicijsko in osebnostno moč. Pozicijsko moč nadalje delimo še na legitimno moč, moč nagrajevanja in prisilno moč, osebnostno moč pa na ekspertno in referentsko moč.

Pozicijska moč izhaja iz pozicije, ki jo oseba zaseda v organizaciji. Svoje podrejene ima možnost kaznovati ali nagraditi z namenom vplivanja na njihovo delovanje in obnašanje. Legitimna moč, moč nagrajevanja in prisilna moč so del pozicijske moči. Legitimna moč

izhaja iz formalne pozicije v organizaciji in posledično avtoritete. Moč nagrajevanja izhaja iz pristojnosti osebe, da podeljuje nagrade, kot so povišanje plače, pohvale, priznanja ali napredovanja. Ravno nasprotno velja za prisilno moč. Zanj namreč velja, da gre za pravico do kaznovanja zaradi nezaželenega obnašanja zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 217).

Osebnostna moč izhaja iz spoštovanja zaposlenih do svojega vodje. Do spoštovanja pride zaradi posebnih znanj, sposobnosti, osebnostnih lastnosti, določenih vrednot ali načina delovanja oziroma vodenja. Pod osebnostno moč spadata dva tipa moči, in sicer ekspertna in referentska. Ekspertna moč izvira iz posebnih znanj, veščin in sposobnosti, medtem ko je za referentsko moč značilno, da izhaja iz osebnostnih značilnosti vodje. Sodelavci se mu tako brez težav podredijo, se poistovetijo z njim in mu zvesto sledijo (Dimovski et al., 2015, str. 115).

#### 1.3.4.2 Načini vodenja

Primarna naloga vodenja ni izkazovanje in uporaba pozicijske moči, ampak preoblikovanje organizacijske kulture in skupnosti v etično, moralno, pravično ter skrbno družbo (Immerman, 2007, str. 157). Jim Collins v svoji knjigi *Good to Great* izpostavi tezo, da je ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki razlikuje dobra podjetja od najboljših, kombinacija vztrajnosti in ponižnosti (Immerman, 2007, str. 161). Zmotno in zastarelo je prepričanje, da je vodenje sestavljeno samo iz ukazovanja, nadzorovanja vedenja ali vzdrževanja reda z namenom doseganja izključno ekonomskih ciljev. Danes je vse bolj pomembna predvsem usmerjenost v ljudi. Tovrstni način razmišljanja in delovanja spodbuja in popolnoma izkorišča zmožnosti in potencial zaposlenih v dani organizaciji. Ljudem je treba pomagati, da postanejo še uspešnejši (Rollin, 2011, str. 74). Ni enotnega pravila o tem, kateri način vodenja je najprimernejši, vsi imajo namreč svoje prednosti in slabosti. Ustrezni rezultati se pokažejo le, če je določen način vodenja uporabljen v ustreznem organizacijskem okolju in organizacijski klimi.

Načine vodenja razvrščamo v dve kategoriji, in sicer v transakcijsko in transformacijsko vodenje. Za transakcijsko vodenje so značilni tradicionalni stili, pri katerih pride do vzajemnih dogovorov med vodjo in sodelavci glede materialnih, kadrovskih, organizacijskih in socialnih ugodnosti. Deluje po principu trgovanja oziroma dogovarjanja o ugodnostih, do katerih so zaposleni upravičeni, če uspešno opravijo svoje naloge. Za transformacijski stil vodenja so značilni enotna vizija ter pristni odnosi med vodjo in sledilci. Vodja ima sposobnost navdihovati in motivirati svoje sodelavce, zaradi česar postane vzornik, ki zna navdihovati, navduševati in spodbujati – vse z namenom doseganja skupnih ciljev za skupno dobro. Predstavlja nek ideal, ki vzbuja spoštovanje in zaupanje ter povečuje pripadnost sledilcev. Takšen pristop pozitivno vpliva na delovanje celotne organizacijske strukture in sistema na ravni organizacije ali na ravni posameznika (Avci, 2016, str. 1009).

Tako lahko znotraj okvirov transformacijskega in transakcijskega vodenja naštejemo več podnačinov vodenja, na primer vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem in vodenje s cilji (Dimovski et al., 2015, str. 122).

Pri vodenju z izjemami se vodje ukvarjajo samo z opravili in aktivnostmi, pri katerih prihaja do nekih posebnosti in odstopanj od normale. Vse ostalo, torej vsa opravila, v okviru katerih se pojavlja nek standardiziran oziroma ponavljajoč vzorec, je v pristojnosti sodelavcev (Dimovski et al., 2015, str. 122). Ljudje imamo navado trošiti veliko denarja za preoblikovanje in prilagajanje obstoječih delujočih tehnologij samo zato, ker verjamemo, da je naša pot, naša ideja edina pravilna in da obstoječa tehnologija enostavno ni dovolj dobra za naše kupce, zaposlene, partnerje ali sodelavce. Prav tako imamo navado posvečati večino svoje pozornosti vodenju zaposlenih, ki delajo največ napak, izkazujejo najmanj interesa ali volje do dela (Averbook, 2013, str. 14). Vodenje s pravili odločanja omogoča zaposlenim več svobode pri odločanju. Vodja postavi le pravila, ki jih sodelavec potrebuje za opravljanje dela. Gre za učinkovito metodo, če so znana vsa dejstva in dogodki, v zvezi s katerimi je treba sprejeti odločitve. Metoda vodenja z motiviranjem predpostavlja, da so zaposleni uspešnejši in učinkovitejši, če imajo motivacijo za delo, možnost napredovanja, učenja in razvoja. Vodenje s soudeležbo poudarja participacijo zaposlenih pri odločanju, delovanju in postavljanju ciljev. Na ta način si lahko postavijo cilje, skladne s svojimi zmožnostmi, kar pomeni, da jih lažje dosežejo. Vodenje z delegiranjem vključuje vrsto obveznosti med vodjo in sodelavci, ki jih je treba spoštovati. Vodenje s cilji postavlja v ospredje postavljanje ciljev na ravni organizacije in pripravo planov aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev. Uspešnost se meri v stopnji uresničevanja ciljev (Dimovski et al., 2015, str. 122).

#### 1.3.4.3 Stili vodenja

Stil vodenja se od načina vodenja razlikuje po tem, da je vezan na določen način vedenja, ki ga uporablja vodja pri delu oziroma komunikaciji z ljudmi. Cilj načina vodenja je, kako iz človeka izvabiti čim več njegovega potenciala (Dimovski et al., 2015, str. 123).

Stile vodenja delimo na strukturne in vzajemne stile ter participativne in avtorske stile. Vodja z uporabo strukturnih in vzajemnih stilov natančno definira vloge in obveznosti sodelavcev, kanale komunikacije in poti, kako naj bo delo opravljeno. Značilno je vzajemno zaupanje, prijateljski odnosi, vzajemno spoštovanje in podpora. Problem takšnega stila je nekonsistentnost zasledovanja ciljev, kar lahko vodi v slabše rezultate. Vodja z avtorskim stilom vodenja vodi od zgoraj navzdol, odločitve sprejema sam in vedno pričakuje pozitivne rezultate. Nasprotno velja za vodjo s participativnim stilom vodenja, za katerega je značilno, da probleme rešuje skupaj s sodelavci. Na ta način motivira in spodbuja svoje zaposlene (Dimovski et al., 2005, str. 225).

## **1.4 Modeli managementa talentov**

Talent je obravnavan kot organizacijski kapital. Za najučinkovitejše delo s talenti je potreben ustrezen sistem managementa talentov in kariernega planiranja. Transparenten in enostaven model je ključen za razvoj tako zaposlenih in vodstva kot tudi same organizacije. Karierno planiranje je tesno povezano z managementom talentom. S terminom kariera mislimo na življenjsko delo, izjemni dosežek ali posameznikovo profesionalno delo. Sodobni koncept managementa talentov je relativna novost na področju ravnanja z človeškimi viri (Waheed & Zaim, 2015, str. 1206). Management talentov je v osnovi sestavljen iz identificiranja (privabljanje, zaposlovanje), razvoja (izobraževanje, načrtovanje nasledstev), ocenjevanja (presoja učinkovitosti in uspešnosti) in zadržanja (nagrajevanje) talentov (Docherty & Wasdin, 2007, str. 7).

Veliko organizacij je tako začelo »gojiti« talente, vendar so bile pri tem neuspešne. Talente je nemogoče »gojiti«, saj sta vzgajanje povprečnežev s ciljem, da postanejo izjemni talenti, in razvoj pravih talentov dve različni stvari (Waheed & Zaim, 2015, str. 1206). Model temelji na zmogljivosti, učinkovitosti in kvalificiranosti zaposlenih v organizaciji. Cilj takšnega modela je prepoznavanje kadrovskih potreb glede na specifikacije in zahteve posameznega delovnega mesta, ki je pomembno ali ključno za doseganje konkurenčnih prednosti. Tako se oblikuje nek bazen posameznikov, ki so obravnavani kot talenti in kažejo nek potencial glede na rezultate, sposobnosti, veščine in kvalificiranost. Te posameznike podjetje uporabi pri zapolnjevanju ključnih delovnih mest (Collings & Melahi, 2009, str. 311). Integracija sistema managementa talentov v podjetje mora biti usklajena s strategijo, cilji in vizijo podjetja, zato je ključno, da je za delo s talenti odgovorno tudi vodstvo in ne samo kadrovske službe in srednji management (Mihelič & Planker, 2010, str. 1252).

## **1.5 Proces managementa talentov**

### **1.5.1 Identifikacija talentov**

Zadnja leta je borba med podjetji za identifikacijo in pridobitev potencialnih talentov zelo intenzivna. Nadaljnja svetovna gospodarska rast ponuja visoko usposobljenim, spretnim in večjim uslužbencem več pogajalske moči pri iskanju nove službe na trgu dela. Glede na to, da pomeni za podjetja kvaliteten in usposobljen kader konkurenčno prednost, je za zmago v tej tekmi potreben drugačen, netradicionalen pristop k iskanju, identificiranju in zaposlovanju potencialnih talentov (Gretczko & Cleary, 2016, str. 1). Odkrivanje talentiranih posameznikov je zelo zahtevna naloga, in sicer ne glede na to, ali gre za iskanje talentiranih sodelavcev na področju trženja, razvoja ali managementa. Časov, ko so ljudje vso svojo kariero zgradili v enem podjetju, je konec, zato je toliko težja naloga odkriti nekoga v podjetju ter ga razvijati leta in leta. Talent je treba odkriti na trgu dela (Berger & Berger, 2004, str. 130). Oddelek za delo s človeškimi viri je v nekem smislu

zelo podoben tržnemu. Privabljanje kandidatov je zelo podobno ciljanju potencialnih kupcev. Prodajalci in tržniki uporabljajo sofisticirane in metodološke pristope k identificiranju, privabljanju in ohranjanju svojih strank. Zavedajo se namreč, da ne prodajajo samo izdelka ali storitve, ampak tudi doživetje, ki ga stranka doživi v okviru sodelovanja s podjetjem. Oddelek za človeške vire lahko isti pristop uporabi tudi pri svojem delu, pri čemer mora razumeti celostne potrebe, cilje in kulturo podjetja, da pritegne najustreznejše kandidate (Gretczko & Cleary, 2016, str. 1–2).

Za identifikacijo talentov se uporablja metoda treh kristalnih krogel. Ta je v pomoč pri identificiranju treh ključnih lastnosti, pomembnih za posamezno delovno mesto oziroma vlogo v podjetju. Metodo lahko opišemo na primeru prepoznavanja potencialnega talenta za vodenje podjetja. Pri omenjeni metodi je treba odgovoriti na tri vprašanja, in sicer: »Kako, na kakšen način si posameznik zastavi svoje delovne naloge?«, »Kako ta oseba vključi svoje sodelavce v svoje naloge?«, »Kako ta oseba deluje kot vodja?«. Zmožnost intelektualnega razmišljanja in sklepanja se kaže v obliki zaznavanja možnosti, hitrega dojemanja zahtevnih problemov in predvidevanja njihovih posledic. Želja po dosežkih prihaja iz potrebe po izboljšavah, napredovanju in preseganju meja mogočega. Potencialno uspešni vodje, ki so zmožni intelektualnega razmišljanja, bi morali biti sposobni poenostaviti še tako kompleksne probleme in formirati nove koncepte, s katerimi bi svoje ljudi prepričljivo vodili. Pomanjkanje intelektualnega razmišljanja in motivacije lahko pomeni rdečo luč. Takšen vodja deluje z namenom vzbujanja pozornosti in ne z namenom doseganja dobrih rezultatov. Veliko je pristopov za vključevanje sodelavcev in pridobivanja podpore. Pravi vodja opolnomoči svoje ekipo sodelavcev. Ta motiv izhaja iz empatije. Gre za odkrito zadovoljstvo, da na nekoga pozitivno vplivamo. Dober vodja poseduje tri ključne osebnostne lastnosti, in sicer samozavest oziroma samozavedanje, zmožnost objektivnega pogleda in presoje določenih situacij ter čustveno stabilnost (Berger & Berger, 2004, str. 130–138).

Tri ključne lastnosti, ki opisujejo dobrega vodjo, so torej način, kako razmišlja, odnos, ki ga ima do drugih, ter stopnja fleksibilnosti in vzdržljivosti. Navadno se za prepoznavanje sposobnih posameznikov uporablja pregled uspešnosti ali neuspešnosti preteklega dela. Slabi pretekli rezultati načeloma nakazujejo na slab potencial posameznika, vendar obstajajo tudi številni primeri, ko so uspešni posamezniki, postavljeni na vodstveni položaj na podlagi dobrega preteklega dela, hitro popeljali podjetja v propad (Berger & Berger, 2004, str. 130–133). Kandidate je treba vprašati, ali si spremembe, napredovanj in kariernega razvoja sploh želijo (Stuart-Kotze & Dunn, 2008). Treba jim je razložiti, zakaj bi bili na določeno mesto postavljeni in kaj se od njih pričakuje (Burbridge, 2009, str. 45). Problem je v tem, da se v trenutku, ko nekdo napreduje na pomembnejše in odgovornejše delovno mesto, od njega zahtevajo drugačne intelektualne sposobnosti, veščine in zmožnosti. Pri tem ni pomembno, da je vodja v vsem popoln in da izpolnjuje prav vse kriterije z vidika kompetenc ali osebnostnih lastnosti. Ključnih jih je le peščica, ki v

različnih kombinacijah vodijo do izjemnih rezultatov (Berger & Berger, 2004, str. 130–133).

### 1.5.2 Razvoj talentov

V nepredvidljivem, kompleksnem in nejasnem svetu morajo organizacije pričakovati več od sebe in svojih zaposlenih. Pri razvoju je poudarek na razvoju novih veščin, novih načinov razmišljanja in metod delovanja, novih organizacijskih modelov (Gaul, 2016, str. 48). Podjetje potrebuje ustrezen načrt usposabljanja zaposlenih za vsako delovno mesto oziroma za razvoj vsake zahtevane kompetence ali veščine posebej. Če se pojavi vrzel med dejansko in zahtevano veščino, je treba to vrzel odpraviti s primernim programom usposabljanja. Ta mora med drugim omogočati načrtovanje in razvoj kariere, ocenjevanje, izobraževanje, mentoriranje in coaching (Pruis, 2011, str. 207).

Tabela 3 prikazuje primer individualnega programa na podlagi metode pregleda učinkovitosti (ang. *the Bench Strength Summary*). Metoda pregleda učinkovitosti navaja ključne elemente, na katere mora biti organizacija pozorna pri udejanjanju akcijskega načrta z namenom identificiranja in obravnavanja ključnih strateških vprašanj. Navezuje se na razvoj talentov, torej majhne skupine posameznikov, ki so prikazali nadpovprečne sposobnosti, rezultate, ustrezne vrednote in kompetence. Naslednje je vprašanje podpornega osebja, ki ga ima podjetje na voljo. To so zaposleni, ki lahko v trenutku nadomestijo sodelavce na ključnih delovnih mestih, če pride do nepričakovanih dogodkov. Zadnje področje, ki zahteva obravnavo, je primerna alokacija resursov glede na doprinos posameznega zaposlenega (Berger & Berger, 2004, str. 30).

*Tabela 3: Pregled uspešnosti posameznika*

| Ocenjevalec: Janez Novak                                                                                                                                                                                                                        |           |           |                                        |        |                    |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------------------------------------|--------|--------------------|--------------------------|
| Delovno mesto                                                                                                                                                                                                                                   | Potencial | Uspešnost | Napredovanje (naslednje delovno mesto) | Status | Ustrezna zamenjava | Status                   |
| Aleš Bernik, vodja financ                                                                                                                                                                                                                       | U         | EE        | CEO                                    | Zdaj   | Tanja Rečnik       | Menjava možna v trenutku |
| Potencial: P – potencial, U – izjemen potencial, M – zadovoljiva menjava, N – ni potenciala.<br>Uspešnost: GEE – visoko nad pričakovanji, EE – nad pričakovanji, ME – dosega pričakovanja, BE – pod pričakovanji, GBE – nizko pod pričakovanji. |           |           |                                        |        |                    |                          |

*Vir: L. A., Berger & D. R., Berger, The Talent management handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People, 2004, str. 30.*

Tabela 4 omogoča vodji oziroma kadroviku podrobnejši vpogled v kompetence posameznika, kar mu olajša pripravo programa usposabljanja, torej katera področja je treba

izboljšati. Načeloma velja, da je vsa področja, za katera se oceni, da jih posameznik obvladuje pod pričakovanji, treba izboljšati.

*Tabela 4: Pregled kompetenc*

|                                                                    |                                         |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Ocenjevalec: Janez Novak                                           |                                         |
| Ocenjevani: Aleš Bernik, vodja financ, potencial: U, uspešnost: EE |                                         |
| <b>Jedrna kompetenca</b>                                           | <b>Ocena kompetence pri posamezniku</b> |
| Komunikacija                                                       | Pod pričakovanji                        |
| Vodenje                                                            | Dosega pričakovanja                     |
| Timsko delo                                                        | Dosega pričakovanja                     |
| Kritično razmišljanje                                              | Nad pričakovanji                        |

*Vir: L. A., Berger & D. R., Berger, The Talent management handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People, 2004, str. 32.*

V zadnjem koraku se pripravi načrt usposabljanja posameznika za tiste kompetence, pri katerih se je ugotovilo, da ne dosega pričakovanj. Sem spadajo razni tečaji, predavanja itd.

### 1.5.3 Ocenjevanje talentov

Ocenjevanje talentov se začne že v procesu zaposlovanja. Strošek zaposlitve neustreznega kandidata je visok, zato je vsaka predhodna informacija o potencialnem kandidatu uporabna (Roberts, 2017, str. 32). Če talenti niso pravilno identificirani, povišani in nagrajeni, uspešnost in motivacija organizacije hitro upadeta. Učinkovit program ocenjevanja talentov identificira posameznike, ki imajo največjo možnost napredovanja v smislu znanja, veščin in sposobnosti ter lahko tako doprinesejo podjetju neko dodano vrednost (Edwards & Sproull, 1985, str. 157). Trenutno ne obstaja en sam pravi program za odkrivanje in izobraževanje talentov. Različni tipi organizacij uporabljajo različne kriterije ocenjevanja. Uspešnost programa je odvisna od značilnosti organizacije, njene strukture, kulture, vrednot, zaposlenih in vodstva. Najuspešnejši so tisti programi, ki so prilagojeni strategiji podjetja in usklajeni z njo. Večina najboljših programov je oblikovana okoli treh dimenzij: fundamentalne dimenzije (osebnost in kognitivne sposobnosti posameznika), rasti (zmožnost učenja, motiviranost) in kariere (vodenje, funkcionalne sposobnosti) (Church, Rotolo, Ginther, & Levine, 2015, str. 18–21).

Pri vrednotenju uspešnosti je treba meriti dejanske rezultate znotraj področij, za katere je posamezni zaposleni odgovoren, specifične kompetence, ki so potrebne za opravljanje določenega dela, oziroma splošne kompetence, ki so nujne za uspeh celotne organizacije. Če želi organizacija posameznika zadržati v podjetju dlje časa, mora znati oceniti njegov dolgoročni potencial, torej ugotoviti, v kolikšni meri je zmožen v prihodnje napredovati na področju znanja, veščin in zmožnosti. To se oceni glede na njegove pretekle in sedanje rezultate, karijerne preference, trenutne sposobnosti, veščine, znanja in zmožnosti ter glede na potrebe po dodatnih izobraževanjih, izpopolnjevanjih in razvoju, ki ga neko delovno



mesto od njega zahteva ali predvideva. Primeri iskanih veščin so usmerjenost v rezultate, verbalna in neverbalna komunikacija, timsko delo, kreativnost, inovativnost, iniciativnost, kritičnost ali ustrezna znanja. Njihovo doseganje se običajno meri z enostavnimi pettočkovnimi lestvicami, v okviru katerih merimo, ali posameznik pričakovanja presega, dosega ali jih ne dosega in ali ima visok ali nizek potencial (Berger & Berger, 2004, str. 6–7). Običajno se uspešnost meri dvakrat letno, pri čemer se lahko uporablja tudi metodo samoocenjevanja in metodo 360 stopinj za pridobivanje povratne informacije. Pri samoocenjevanju zaposleni oceni svoje delo, cilje in omejitve, s katerimi se je srečal, ter poda svoje predloge za izboljšave (Sahai & Srivastava, 2012, str. 243–244). Z metodo 360 stopinj pa posameznika anonimno ocenijo še sodelavci. Metoda je izvedena s pomočjo vprašalnika, s katerim se oceni pomembnost posameznih kompetenc in ugotovi, v kolikšni meri jih posameznik izpolnjuje (Armstrong, 2009, str. 645). Sledijo pregled ocen, opravljenih ali neopravljenih nalog in ciljev, ocena uspešnosti in priprava predlogov oziroma načrta za izboljšanje načina dela, veščin ali zmožnosti. Nujno je, da so vsi v podjetju seznanjeni s tovrstnimi metodami ocenjevanja in da se metode redno prilagajajo, izboljšujejo in dograjujejo glede na potrebe podjetja.

#### **1.5.4 Zadržanje talentov**

Organizacije po svetu se soočajo z velikim izzivom zadržati svoje najboljše zaposlene. Najpogostejši razlogi za odhod talentov so pomanjkanje možnosti za osebno ali karierno rast, nizke plače, neustrezna kultura in organizacijska struktura, visoka fluktuacija zaposlenih ter slabo vodstvo. Lahkota, s katero zaposleni prehajajo med službami, je zmanjšala lojalnost do organizacij. Podjetje mora vzpostaviti pravila in prakse, s katerimi bo odgovorilo na različne potrebe in želje svojih zaposlenih. Okolje mora spodbuditi zaposlene, da v njem ostanejo. Ključni faktorji so komunikacija, pozornost in upoštevanje zaposlenih. Sodelavci morajo imeti na voljo vse informacije v zvezi s podjetjem, nalogami ali projekti. S tem se povečuje transparentnost. Zaposleni so tako veliko bolj vključeni v poslovanje organizacije. Enako pomembna je tudi avtonomnost dela, ki jo opredelimo kot neodvisnost in svobodo pri opravljanju določenega dela. Zaposleni cenijo rezultat, ki jo plod njihovih lastnih odločitev. Ko imajo možnost kontrolirati svoje delo in rezultat dela, postanejo odgovorni za svoje odločitve, se počutijo bolj vključeni v podjetje in se tako težje odločijo za menjavo podjetja (Mandhanya, 2015, str. 117–118).

Motiviranje ter spodbujanje zaposlenih kljub napravljenim napakam ter podajanje konstruktivnih kritik vodi v napredovanje ter uspešnost na dolgi rok. Ko ste spregovorili prve besede ste bili obupni govorniki, nihče vas ni razumel, in tudi ko niste povedali nič razumljivega, ste morda poželi aplavz. Naredili ste veliko napak, niste bili popolni in ljudje vas niso razumeli. Vaši starši so morali ugibati, kaj želite povedati. Vendar so vaši starši verjeli, da boste nekega dne lahko govorili. Niso vam prelepili ust z lepilnim trakom in nanj napisali: »Ne zna govoriti, ni več upanja.« Ko danes želite nekemu nekaj povedati, to lahko poveste, ker so vaši starši takrat verjeli, da to zmorete (Šinigoj, 2016, str. 25).

Lee-Kelley, Blackman, & Hurst (2009) verjamejo, da so stroški, povezani s fluktuacijo zaposlenih, ogromni, saj vključujejo zmanjšanje uspešnosti in učinkovitosti, stroške uvajanja in izobraževanja novih zaposlenih, izgubo poslovnih priložnosti, izgubo zadovoljstva strank in izgubo talenta. Za dolgoročen uspeh podjetja je tako ključno zadržanje talentiranih posameznikov. Tri do šest mesecev traja, da se novo zaposleni ustalijo, navadi na novo delovno okolje in začne učinkovito delati. Zaposleni pričakujejo delovno okolje, v katerem bodo lahko zadovoljili svoje potrebe ter uporabili vse svoje zmožnosti in veščine. Tu igra pomembno vlogo tudi razporeditev prostorov in na oko prijetno in urejeno okolje. V podjetjih, ki imajo odprto razporeditev delovnih prostorov, so odnosi med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom boljši. Vedno več je podjetij, ki se odločajo za odprto razporeditev pisarniških prostorov, torej prostore brez fizičnih pregrad in ločenih pisarn. Opazna posledica takšne razporeditve je izboljšanje kulture, morale in produktivnosti. Zaposleni se čutijo bolj vključene v delovanje organizacije, zaradi česar je manj napak in kršitev ter tudi manj odpovedi delovnih razmerij. Odprti prostori spodbujajo pozitivno klimo, produktivnost in transparentnost. Druge pozitivne posledice so tudi občutno izboljšanje medsebojnih odnosov, več obzirnosti, manj sovražnega govora in večji pretok informacij med zaposlenimi. Ključnega pomena je grajenje organizacijske kulture na transparentnosti (PR Newswire, 2011).

V podjetju je treba spodbujati družinsko kulturo in klimo, politiko odprtih vrat, dostopnost ter zagotoviti dobre in konkurenčne plače ter fleksibilen delovni čas. Zaposleni morajo biti pohvaljeni in nagajeni za dobro opravljeno delo (Dobrian, 2015, str. 51). Vzpostaviti je treba ustrezen in transparenten sistem nagajevanja zaposlenih z jasnimi standardi in cilji. V nasprotnem bo med zaposlenimi prišlo do zavisti in slabih odnosov (Doherty, 2010, str. 36).

## **2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI**

### **2.1 Opredelitev osebnostnih lastnosti**

Posamezni vidiki in sestavine osebnostnega delovanja se relativno trajno in dosledno pojavljajo v posameznikovem vedenju in doživljanju. Osebnostne lastnosti so za posamezno osebnost značilne, po njih se posameznik lahko od drugih oseb razlikuje ali pa jim je podoben. Osebnostne lastnosti so torej enote vedenja in reagiranja, ki se dosledno in značilno pojavljajo pri človeku (Museum, 1982, str. 350–355). Ameriški personolog J. P. Guilford (1959) opredeljuje osebnostno lastnost kot vsak določljiv, relativno trajen način vedenja, po katerem se en posameznik loči od drugega. Delavnost, motiviranost, natančnost, iskrenost, bojazljivost, glasbena nadarjenost, igrivost in ne nazadnje tudi velikost ušes – vse to so osebnostne lastnosti. Te so lahko posplošene ali specifične, povezane ali nepovezane, dejstvo pa je, da različne osebnostne lastnosti pripadajo različnim osebnostnim področjem, od duševnih funkcij pa vse do telesne konstitucije. Pojavlja se vprašanje, ali je vedenje posameznika odvisno od njegove osebnosti, od

situacije, v kateri se nahaja, ali pa kar od obojega. Kot primer lahko podamo osebo, ki ne želi delati. Navadno takšnega posameznika označimo za lenuha ali nesposobneža, njegovo nedelavnost torej pripišemo pridobljeni osebnostni dispoziciji. Možna pa je tudi druga razlaga, in sicer da je njegovo delovno okolje ali opravljeno delo zelo slabo, nezanimivo in nestimulativno. Drugo delo v drugem okolju bi morda opravljal bolje, z večjim veseljem in motiviranostjo, kar bi si spet lahko napačno razlagali kot potezo dejavnosti (Musek, 1982, str. 350–355).

Tako imenovani interakcionizem (Mischel, 1993, str. 69) predpostavlja, da je vedenje rezultat interakcije med osebnostjo in situacijskimi pogoji. Naše delovanje običajno ni posledica vpliva situacije kot take, temveč tega, kako to situacijo zaznavamo. Ljudje vplivamo na spremembo svojega okolja tako, da soustvarjamo situacije, ki ustrezajo naši osebnosti. Kako zaznavamo določene situacije in ali nam te ustrezajo ali ne, je v večji meri odvisno od naših izkušenj.

Osebnostne lastnosti se nanašajo na osebne karakteristike, vzorce misli, čustev in obnašanja, ki so skozi čas konstantni in omogočajo prepoznavanje in predvidevanje človeškega obnašanja v različnih situacijah (Barrick, 2005, str. 745). Pomembno vplivajo na medsebojne odnose zaposlenih na delovnem mestu. V večini primerov so ti odnosi ključni za uspeh ali neuspeh zasebnih ali javnih organizacij oziroma podjetij. Vsi posedujemo določene osebnostne lastnosti, značilen temperament, zavedanje in značilen način komunikacije z drugimi. Naštete značilnosti same po sebi niso ne dobre ne slabe, ampak je od človeka odvisno, kako jih bo uporabil v interakciji z drugimi. Ko jih uporabi z namenom škodovanja drugim, govorimo o osebnostnih motnjah. Definicija osebnostne motnje je dolgotrajen vzorec notranjega doživljanja in obnašanja, ki izrazito odstopa od pričakovanj družbe. Osebe z osebnostno motnjo se navadno ne zavedajo svojega škodljivega obnašanja in vpliva, ki ga imajo nase ter na druge. Odgovornost za svoje obnašanje prenesejo na druge ali na dejavnike, na katere nimajo vpliva. Tovrstni ljudje lahko v organizaciji povzročijo veliko škode. Toda ob vsem tem se je treba zavedati, da lahko tudi taki posamezniki posedujejo veliko uporabnega znanja in talenta na določenih področjih, zaradi česar po navadi tudi ostanejo v organizacijah in je njihovo obnašanje do določene mere tolerirano s strani sodelavcev ali vodstva. Ljudje si službe navadno ne izbiramo samo na podlagi zmožnosti in znanj, ki jih premoremo, ampak tudi na podlagi osebnosti in osebnostnih lastnosti. Kot že omenjeno, je naloga vodij, da prepoznajo osebnosti in osebnostne lastnosti posameznikov ter jim prilagodijo svoj stil vodenja. Osebnost posameznika je zelo težko spremeniti, vendar je s pravimi pristopi mogoče določeno vedenje popraviti oziroma izboljšati, če vodja ve, kako izkoristiti veščine, v katerih je posameznik močan, in premagati ali obiti njegove pomanjkljivosti. Vsak človek ima namreč tako dobre kot tudi slabe osebnostne lastnosti, meja med njimi pa je zelo tanka (Miller, 2003, str. 1–2).

## 2.2 Tipološki pogled na osebnostne lastnosti

### 2.2.1 Hipokrat in Galen

Posameznike lahko ocenjujemo z različnih vidikov. Če nas zanima, kako neka oseba reagira, kako intenzivne in trajne so njene reakcije, potem se sprašujemo po njenem temperamentu. S temperamentom označujemo obliko in način posameznikovega vedenja ter reagiranja. Dva človeka sta si lahko podobna po stališčih, značaju, interesih in sposobnostih, toda eden reagira hitreje in intenzivneje ter drugi počasneje in šibkeje; razlikujeta se glede na temperament. Ta se torej kaže v celotnem vedenju in izražanju posameznika, v njegovi psihomotoriki in doživljanju (Musek, 1982, str. 392–395). Temperament je odvisen od dednih faktorjev, dispozicij in biološke strukture posameznika, medtem ko so vsebine vedenja in doživljanja odvisne od vpliva okolja. Temperament je v osnovi prirojen, vendar se pod vplivom okolja lahko do neke mere spreminja in prilagaja (Linca, 2016, str. 6, 10).

Teorija temperamenta izvira iz časov starodavnega Egipta in Mezopotamije, vendar je bil Hipokrat prvi, ki je iz njega razvil prvo zdravstveno teorijo. Verjel je, da so določena človeška razpoloženja, čustva in obnašanja posledica pomanjkanja štirih telesnih tekočin, in sicer krvi, rumenega žolča, črnega žolča in sluzi. Galen je to teorijo preoblikoval, saj je namesto omenjenih tekočin uporabil nasprotja vroče – hladno in suho – mokro. V uravnovešeni idealni osebnosti naj bi prevladovalo ravnotežje med vsem naštetim. V štirih manj idealnih tipih pa prevladuje ena od teh kvalit. Teorija temperamenta, katere očeta sta antična zdravnik Hipokrat in Galen, tako predpostavlja, da obstajajo štirje tipi osebnosti, in sicer sangvinik, kolerik, melanholik in flegmatik. Vse ljudi je mogoče razdeliti v eno od teh skupin (Parra & Argibay, 2016, str. 214–215).

#### 2.2.1.1 Kolerik

Koleriki (tabela 5) so dinamične, impulzivne in ekstravertirane osebe, ki rade sanjajo in gradijo gradove v oblakih. Njihovi cilji so navadno visoki, na videz nedosegljivi, pa vendar jim jih uspeva v večji meri uresničiti. So načeloma zelo odprti, optimistični in brezbrizni ljudje, ki znajo biti odkriti do drugih. Všeč jim je, da je vse po njihovo, zato se velikokrat znajdejo v poziciji vodje, saj po naravi želijo vse kontrolirati. Navadno ne želijo vsiljevati svojega mišljenja drugim, ker predvidevajo, da imajo prav in da se z njimi vsi strinjajo. Koleriki svoja močna čustva težko obvladujejo, zato so čustveni izpadi pri njih pogosti, čeprav se hitro pomirijo. Koleriki povedo, kar mislijo, s čimer velikokrat nenamerno tudi užalijo sogovornika. Niso hudobni ali kruti, enostavno niso dovolj empatični in sočutni. Koleriki imajo zelo dober šesti čut, tako da jih je v situacijah, v katerih ni jasno, kako se odločiti, dobro poslušati in jim slediti. Prav tako imajo močno voljo, v problemih vidijo priložnosti, radi tvegajo in poskušajo nove stvari. Na delovnem mestu jih lahko

prepoznamo po vpadljivih, mogoče tudi nenavadnih oblačilih, saj so radi opaženi. Njihove pisalne mize so navadno v razsulu, polne neurejenih papirjev.

*Tabela 5: Prednosti in slabosti kolerika*

| <b>Dobre lastnosti</b>            | <b>Slabe lastnosti</b>          |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Odločnost                         | Prevelika samozavest            |
| Usmerjenost v reševanje problemov | Pomanjkanje empatije in sočutja |
| Uživanje v izzivih                | Manipulativnost                 |
| Vodstvene sposobnosti             | Avtoritativnost                 |
| Organizacijske sposobnosti        | Deloholizem                     |
| Samoobvladovanje                  | Čustvena nestabilnost           |
| Dobro delovanje pod stresom       | Ignoriranje mnenja drugih       |

*Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanika, 1999, str. 75.*

### 2.2.1.2 Sangvinik

Sangviniki (tabela 6) so ravno tako ekstravertirani in optimistični. Imajo smisel za humor, nastopanje, radovednost, sproščenost in igrivost. Zanje je značilno doživeto pripovedovanje, glasno nastopanje; v družbi so vedno vidni in v središču pozornosti. So večni otroci, ki se bojijo odrasti. So ljubeznivi, prijazni in polni energije, idej in kreativnosti. Imajo moč, da s svojim navdušenim pripovedovanjem pritegnejo druge k določeni aktivnosti. Pri govoru si pomagajo s kretnjami in mimiko. Sangviniki svoje razpoloženje hitro spreminjajo, kar negativno vpliva na razvoj medsebojnih odnosov. Poleg tega ne gojijo velikega zanimanja za ostale ljudi, njihove potrebe in interese. Čeprav nimajo težav z navezovanjem stikov in sklepanjem novih prijateljstev, ta niso dolgotrajna in globoka. Zanje so značilni tudi površnost, neorganiziranost, razpršenost pozornosti, vznemirjenost in notranji nemir. Stežka se ustalijo. Sangviniki so vedno polno zaposleni. Radi menjujejo službe, saj nimajo življenjskega cilja. Hitro govorijo, so vzkipljivi in se hitro začnejo dolgočasiti.

*Tabela 6: Prednosti in slabosti sangvinika*

| <b>Dobre lastnosti</b> | <b>Slabe lastnosti</b>        |
|------------------------|-------------------------------|
| Družabnost             | Razburljivost                 |
| Prijaznost             | Prevelika zgovornost          |
| Očarljivost            | Brezciljnost                  |
| Ustvarjalnost          | Iskanje opravičil             |
| Delavnost              | Zdolgočasnost                 |
| Sposobnost prodaje     | Pomanjkanje pozornosti        |
| Pripovedovanje         | Hitro menjavanje razpoloženja |

*Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanika, 1999, str. 59.*

### 2.2.1.3 Flegmatik

Flegmatiki (tabela 7) so introvertirane osebe. Med ljudmi so priljubljeni, izžarevajo prijaznost, prijetnost in neagresivnost. Po naravi so precej umirjeni, zadržani in potrpežljivi. V družbi se neradi izpostavljajo, prav tako niso ravno zgovorni. So dobri poslušalci, opazovalci in mediatorji. Sporom in težavam se radi izogibajo, saj so mnenja, da obstaja lažja ali boljša pot do cilja. Njihove največje slabosti so pasivnost, brezciljnost in pomanjkanje pričakovanj do sebe in drugih. Flegmatiki se morajo sami znati motivirati, pri čemer jim je v pomoč, če jim delo omogoča prevzemanje odgovornosti in samostojno odločanje, saj se tako čutijo bolj koristni, uspešni in izpopolnjeni. Flegmatiki so na delovnem mestu manj opaženi, tihi, nevsiljivi in počasni. Navadno se znajo prilagajati, niso zahtevni, se ne razburjajo in ne prihajajo v konflikt z drugimi. Običajno se jim nikamor ne mudi, pa vendar svoje delo opravijo v dogovorjenem času.

*Tabela 7: Prednosti in slabosti flegmatika*

| <b>Dobre lastnosti</b> | <b>Slabe lastnosti</b>    |
|------------------------|---------------------------|
| Umirjenost             | Trma                      |
| Obvladljivost          | Odlašanje z nalogami      |
| Duhovitost             | Pomanjkanje navdušenja    |
| Sposobnost poslušanja  | Nelagodnost ob spremembah |
| Motiviranost           | Pomanjkanje pobud         |
| Zanesljivost           | Pasivnost                 |
| Delavnost              | Tišina                    |

*Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanica, 1999, str. 85.*

### 2.2.1.4 Melanholik

Melanholiki (tabela 8) so introvertirane, pesimistične in občutljive osebnosti. V svojem prekomernem premišljevanju in analiziranju dogodkov lahko hitro zapadejo v negativnost ali celo depresijo. Pesti jih pomanjkanje samozavesti, zato krivdo za nastalo situacijo vedno iščejo v drugih in ne v sebi. Istočasno so perfekcionisti, zato drugim ne zaupajo pri opravljanju določenih del. Raje vse postorijo sami. Navadno so misleci, filozofi, analitiki in umetniki. Depresije, prizadetosti in negativnosti se težko rešijo, saj vso svojo pozornost usmerijo vanjo. Melanholiki so dobri prijatelji in terapevti, saj znajo pozorno prisluhniti drugim. So natančni in potrpežljivi. Melanholiki so vedno urejeni od glave do pet. Vedno delujejo umirjeno in premišljeno. Njihove delovne mize so navadno urejene in pospravljene.

*Tabela 8: Prednosti in slabosti melanholika*

| <b>Dobre lastnosti</b>   | <b>Slabe lastnosti</b>     |
|--------------------------|----------------------------|
| Organiziranost           | Depresivnost               |
| Natančnost               | Pesimističnost             |
| Poštenost                | Občutljivost               |
| Analitičnost             | Slabo prenašanje pritiska  |
| Estetika                 | Nezadovoljnost             |
| Matematično razmišljanje | Nesposobnost timskega dela |
| Samostojnost             | Prevelik idealizem         |

*Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanja, 1999, str. 67.*

## **2.2.2 Jungova tipologija**

Carl G. Jung je oče teoretičnih konceptov različnih tipov osebnosti. Po njegovi teoriji ljudje zaznavamo informacije iz svojega notranjega in zunanjega sveta s pomočjo intuicije ali občutkov (North, 1949, str. 352). Občutki in intuicija sta si nasprotna psihološka procesa, zato je posameznik navadno bolj naklonjen enemu psihološkemu procesu kot drugemu. Intuitivni ali introvertirani radi projicirajo sebe v prihodnost, so sanjavi in vizionarski. Nasprotno so senzorične ali ekstravertirane osebe veliko bolj prizemljene in realne v svojem načinu delovanja in razmišljanja (Parra & Argibay, 2016, str. 215).

Naša življenja so v veliki meri zaznamovana in oblikovana na podlagi naših osebnosti, rase in spola. Z vidika osebnosti je najpomembnejše, v kateri osebnostni razred spadamo, torej ali smo introvertirane ali ekstravertirane osebe. Naša kultura običajno daje prednost ekstravertiranim, čeprav naj bi bila večina ljudi introvertirana. Introvertiranost je bila ali je še vedno razumljena kot drugorazredna osebnostna lastnost, nekje med razočaranostjo in boleznostjo. Ameriško psihiatrično združenje je celo podalo predlog, da naj se introvertiranost obravnava kot indikator duševne bolezni, kar pa je bilo kasneje zavrnjeno (Smith, 2013, str. 144).

### **2.2.2.1 Introvertiranost**

Introvertirane osebe so podrejene bolj notranjemu subjektivnemu svetu in se tako od zunanjega oddaljujejo oziroma se mu izogibajo. Energijo dobijo od znotraj (Kahnweiler, 2015, str. 14) Takšne osebe so bolj razmišljujoče, obotavljive in zaprte vase. Ne iščejo pozornosti in se pogosto postavijo v defenziven položaj (Musek, 1982, str. 372). Introvertirani potrebujejo čas zase, mir, tišino in samoto. Aktivnosti radi počnejo sami, ena na ena ali v malih skupinah. Za razmislek in odločitve potrebujejo čas. Tudi v vsakdanjih pogovorih skrbno analizirajo sogovornikove besede in komentarje, preden podajo odgovore. Navadno sami ne začnejo pogovorov in skoparijo z besedami, zato je treba včasih iz njih odgovore izvleči. Svoje osebne stvari radi zadržijo zase, le redkim zaupajo in se jim odprejo (Kahnweiler, 2015, str. 15–18).

Ljudje se skozi čas spreminjamo in na trenutke ali pa glede na situacijo pokažemo različne znake osebnostnega delovanja in osebnostnih lastnosti. To pomeni, da tudi introvertirane osebe včasih in v določenih situacijah delujejo podobno kot ekstravertirane: se družijo, so aktivne, kreativne in avanturistične, pri čemer uživajo ravno tako kot ekstravertirane osebe. Pogosto podcenijo pozitiven občutek, ki nastane kot posledica delovanja, značilnega za ekstravertirane posameznike. Takšno obnašanje je zanje možno le občasno, saj bi jih v nasprotnem primeru tako psihično kot tudi fizično preveč izčrpalo (Zelenski, Whelan, Nealis, Besner, Santoro, & Wynn, 2013, str. 1092–1093).

#### 2.2.2.2 Ekstravertiranost

Musek (1982, str. 372) opredeljuje ekstravertirane osebe kot veliko bolj podrejene zunanjemu svetu in odvisne od njega. Znano je, da ekstravertiranost vpliva na srečo in pozitivna čustva. Tudi introvertirane osebe, ki so načeloma bolj zaprte, uživajo v občasnem ekstravertiranem obnašanju. Te ugotovitve nakazujejo na povečevanje sreče z ekstravertiranim obnašanjem. Razlog za to tiči v tem, da so ekstravertirani bolj občutljivi na pozitivne dražljaje, dlje ohranjajo pozitivno razpoloženje in več časa preživijo v prijetnih družbenih situacijah (Zelenski et al., 2013, str. 1092). Zanje je značilno, da so odprte, družabne, iznajdljive in avanturistične osebe, ki so dobre pri navezovanju stikov (Musek, 1982, str. 372). V primerjavi z introvertiranimi posamezniki se ekstravertirani hitreje odprejo, hitreje navežejo stik in razvijejo nek odnos s človekom. Družbo potrebujejo pri vsem, kar počnejo. Domnevajo, da so sami najboljša družba in da so zato povsod in kadarkoli dobrodošli. Med ljudmi cvetijo, radi se družijo in radi navezujejo nove kontakte. Več aktivnosti kot imajo, bolj so zadovoljni. Delajo in razmišljajo istočasno, svoje ideje razvijajo, medtem ko o njih govorijo (Kahnweiler, 2015, str. 16–18).

#### 2.2.3 Kretschmer

Ernst Kretschmer je idejni oče konstitucionalne psihologije. Njegova ideja je nastala na podlagi psihiatričnih opazanj, v okviru katerih je prišel do zaključka, da so določena duševna obolenja posledica telesnih značilnosti posameznika. Depresivni bolniki imajo tako značilno močnejšo telesno strukturo, shizofreniki ožjo in bolj suhljato ter epileptiki (katatona oblika shizofrenije) mišičasto obliko telesa (Musek, 1982, str. 431). V okviru konstitucionalne tipologije je razlikoval med tremi konstitucionalnimi tipi, in sicer pikničnim tipom (močnejša postava), asteničnim tipom (suha in drobna postava) ter atletskim tipom (mišičasta postava). Kretschmerjeva tipologija poleg telesne strukture vključuje tudi temperament in preostale osebnostne lastnosti (Musek, 1982, str. 432–433).



### 2.2.3.1 Astenik

Asteniki so občutljive in hladne osebnosti nesocialne in introvertirane narave. Ta se lahko pogosto pokaže v obliki avtizma, samotarstva in shizofrenije. Zaznamujejo jih močna volja, resnost, čustvena stabilnost, načelnost in idealizem (Musek, 1982, str. 432).

### 2.2.3.2 Piknik

Za piknični tip je značilna ciklotimija ali bipolarna motnja, ki se kaže v čustvenosti, vedrini, humorju, igrivosti, energičnosti in optimizmu na eni strani ter depresiji, mirnosti in otožnosti na drugi strani. Zanje naj bi bili značilni odvisnost od družbe in materialnih dobrin, realizem, praktičnost in prijaznost (Musek, 1982, str. 432).

### 2.2.3.3 Atlet

Za atlete je značilen viskozni temperament. Vztrajnost, zvestoba, zanesljivost, umirjenost, sumničavost in neprilagodljivost so le nekatere od njihovih značilnih lastnosti. Za takšno obliko temperamenta je značilna epilepsija (Musek, 1982, str. 432).

## 2.3 Dimenzionalno poimenovanje osebnostnih lastnosti

### 2.3.1 Introvertiranost in ekstravertiranost

Nedavne raziskave so pokazale, da ljudje v delovnem okolju iščemo sprejetost, prijateljstvo in povezanost znotraj manjše skupnosti, ki deluje za skupno dobro. Odnosi med zaposlenimi igrajo pri tem poglavitno vlogo in prispevajo levji delež k omenjeni blaginji, občutku pomembnosti, smiselnosti dela in ustvarjalnosti. Podpora okolja pomembno vpliva tudi na absentizem, fluktuacijo, zadovoljstvo, uspešnost in predanost zaposlenih (Erez, Schilpzand, Leavitt, Woolum, & Judge, 2015, str. 1761–1762). Introvertirani in ekstravertirani posamezniki, ki med seboj sodelujejo, so lahko genialna kombinacija, ki daje izjemne rezultate, ki jih sami drugače ne bi mogli doseči. Dodana vrednost izhaja ravno iz njihove različenosti v načinih dojemanja, čustvovanja in obnašanja (Kahnweiler, 2015, str. 13). Uspešni odnosi so posledica zmožnosti sprejemanja in spoštovanja drugačnosti. Razlike v načinih komuniciranja ne smejo pripeljati do sporov in neuspešnih rezultatov. Drugačnost pogledov in načinov razmišljanja je treba ceniti, ne pa se proti njej boriti. Z uspehi in neuspehi oboji rastejo, se razvijajo in spoznavajo drug drugega. Na ta način spoznajo prednosti in slabosti drug drugega ter jih na ustrezen način uporabijo (Kahnweiler, 2015, str. 36–36). Oboji, tako introvertirani kot tudi ekstravertirani, imajo svoje nepogrešljive kvalitete in prinesejo podjetju neko dodano vrednost. Ocenjuje se, da je v podjetjih približno tretjina do polovica vseh zaposlenih introvertiranih.

Tako introvertirani kot ekstravertirani imajo svoje značilnosti, po katerih jih lahko enostavno ločimo. Introvertirane osebe potrebujejo nekaj časa, da stvari premislijo. Priporočljivo je, da se jih o nepredvidenih dogodkih, ki jih zadevajo in ki jih bodo morali reševati, obvesti prej kot ostale, zato da imajo čas za pripravo. Včasih imajo raje, da se jih pisno obvesti o situaciji. Obenem se jih ne sme preganjati z zahtevo po takojšnjem odgovoru ali rešitvi. Na sestankih, na katerih je prisotna velika skupina ljudi, se ne bodo izpostavljali in bodo redko spregovorili, četudi imajo veliko idej. Najraje imajo sestanke ena na ena ali v manjših skupinah do štiri ljudi. Prav tako jim je treba dati možnost, da o tekoči temi spregovorijo tudi po sestanku z ljudmi, ki so jim bližje. Takrat pridejo na plano njihove najboljše ideje. Enako velja za intervjuje za zaposlitev. Če se intervjuja večjo skupino ljudi, introvertirani ne bodo prišli do izraza, zato se priporoča individualen intervju. Introvertirani imajo nekaj izjemnih lastnosti, kot so zmožnosti aktivnega poslušanja, refleksije in kritičnega razmišljanja. S svojo mirnostjo soustvarjajo prijetno delovno klimo in uspešno rešujejo spore. V primernem okolju, kjer se spoštuje njihovo zasebnost, so zmožni ustvarjati čudeže. Kljub temu je njihov prispevek velikokrat neopažen, saj svojega dela in rezultatov ne izpostavljajo in se z njimi ne hvalijo. Pozornost posvečajo predvsem dejanjem in manj besedam. Ekstravertirani si polnijo "baterije" s komuniciranjem, medtem ko introvertirani potrebujejo čas zase, čas za umiritev in premislek. Počutijo se napete in čemerne, če jih nekdo redno moti in prekinja pri delu. Velikokrat si tako na delovnem mestu nadenejo slušalke, s čimer želijo sporočiti, da potrebujejo mir. To zna biti velikokrat napačno razumljeno v smislu, da so nesocialni. Introvertirani težko delujejo s polno zmogljivostjo v novodobnih organizacijskih okoljih, v okviru katerih organizacijska struktura (npr. odprti delovni prostori, projektni delovni timi itd.) spodbuja in zahteva neprestano komunikacijo in povezovanje, kar jih straši in postavlja v neprijeten položaj. Uspešni so v situacijah, ko so potrebne hitre spremembe in prilagodljivost, saj s svojo karizmo znajo iz ljudi izveči le najboljše. Dandanes se vse preveč podjetij osredotoča na ekstravertirane posameznike, njihovo delovanje in obnašanje, zato introvertirana oseba nehote dobi občutek, da mora postati nekaj, kar ni, da bi jo družba sprejela (Smart, 2017, str. 32–37).

Ekstravertirani posamezniki so karizmatični, družabni in komunikativni, zato so pri ljudeh zelo priljubljeni. Zelo težko jih je spregledati, preslišati ali ignorirati. Primer je trenutni predsednik ZDA Donald Trump. Večina Američanov je glasovala zanj, ker v negotovih časih ljudje hrepenijo po na videz močni in samozavestni osebi, ki ima odgovore na vsa vprašanja. Tudi slabi vodje pogosto zadovoljijo najosnovnejše potrebe po varnosti, enostavnosti in gotovosti. Večina vodij v svetu je ekstravertiranih, kar pa ne pomeni, da so introvertirani neprimerni za vodstvene položaje, ravno nasprotno (Smart, 2017, str. 34–37).

V stresnih situacijah tako ekstravertirani kot tudi introvertirani pokažejo svoj pravi jaz. Introvertirani se izklopijo, medtem ko ekstravertirani začnejo še več komunicirati, govoriti. V takih primerih pride med njimi do napetosti, saj ekstravertirani posamezniki pričakujejo takojšen odziv ali odgovor, medtem ko introvertirani situacijo rešujejo sami pri sebi. V

takšnih situacijah je treba poznati drug drugega in vedeti, kako in zakaj posameznik reagira v določenih situacijah. To je edini način, da se preprečijo večji spori med dvema različnima osebnostnima tipoma. Zavedati se je treba, da drugih ne moremo spremeniti (Kahnweiler, 2015, str. 40–44).

### **2.3.2 Čustvena stabilnost in čustvena labilnost**

Uspeh je odvisen od finančnih, osebnih in osebnostnih lastnosti. Osebnostne lastnosti, ki lahko nanj pozitivno ali negativno vplivajo, so ekstravertiranost, zavestnost, všečnost, odprtost za nove izkušnje in čustvena stabilnost oziroma nestabilnost (Raftu, 2016, str. 224).

Čustvena nestabilnost (ang. *borderline personality disorder*) je ena najtežjih in problematičnih bolezni na področju klinične psihiatrije. Gre za zelo odvisno in dolgotrajno motnjo v osebnostnem delovanju, ki ima velik vpliv na to, kako oseba dojema samo sebe, kako gradi odnose z drugimi in kako se obnaša. Čeprav osebnostni faktorji niso dovolj za razvoj ali pojav čustvene nestabilnosti, raziskave kažejo, da depresija, patološka jeza in zaskrbljenost povečajo možnost njenega pojava (Rath & Das, 2015, str. 806). Zanje so značilni impulzivnost, tvegano vedenje, močna nihajoča čustva, znaki depresije, jeza, nezmožnost nadzorovanja čustev, samopoškodovanje in strah pred osamljenostjo (Akin, Cetin, & Kose, 2017, str. 65). Čustvena nestabilnost odseva posameznikov pristop do življenja, njegova nagnjenja k doživljanju čustvene bolečine in nezmožnost učinkovitega shajanja z stresom. Čustveno nestabilni ljudje so večino časa napeti, tesnobni, negotovi vase, sumničavi in ranljivi (Rath & Das, 2015, str. 806). Slaba in spreminjajoča samopodoba jih vodi v pogosto menjavanje služb, družbe, ciljev in vrednot. Prihaja namreč do nihanj med ljubeznijo in sovraštvom, med srečo in nesrečo, zadovoljstvom in nezadovoljstvom. Zmožni so v trenutku z nekom pretrgati stike. Njihove hitre in pogosto nerazumljive odločitve in dejanja so posledica nezmožnosti sprejemanja t. i. sivih območij, torej območij med eno in drugo skrajnostjo. Rezultat je visoka nepredvidljivost, saj se nikoli ne ve, kako bodo takšne osebe v določeni situaciji odreagirale. Ne počutijo se kot uveljavljena in izoblikovana celota, zato navadno oblikujejo svojo samopodobo na podlagi mnenj drugih. V sebi velikokrat zadržujejo stare zamere in čakajo na priložnost za maščevanje. Jeza je največkrat posledica osebnih težav, kot so motnje hranjenja, psihosomatske bolezni, samomorilska nagnjenja in zlorabe raznoraznih prepovedanih substanc.

Nagnjenost k preidealiziranju jih privede do začetne vdanosti in zvestobe na delovnem mestu, vse dokler jih vodja ali sodelavec ne razočara, zaradi česar postanejo jezni in panični. Čustvena nestabilnost vpliva na delovno sposobnost, uspešnost, produktivnost in ne nazadnje tudi na zdravje, zaradi česar so izostanki z delovnega mesta pogosti. Na drugi strani pa služba predstavlja edino zanesljivo stalnico oziroma zatočišče v njihovem razburkanem življenju, v okviru katere se lahko dokažejo kot zanesljivi in kompetenčni.

Takšnim ljudem je treba zagotoviti stabilno in zanesljivo delovno okolje. Za uspešno delo jih je dobro nagraditi in napake konstruktivno pokritizirati v smislu: »Zelo dobro delaš na novem projektu, predlagam ti naslednje metode, s katerimi boš svoje delo še izboljšal.« (Miller, 2003, str. 7–8).

Čustveno stabilni ljudje so pravo nasprotje, torej relativno mirni, žilavi, osredotočeni na rezultate, brezskrbni in zaverovani vase (Rath & Das, 2015, str. 806). Le stabilen človek lahko zagotavlja stabilne rezultate na dolgi rok.

### **2.3.3 Psihoticizem in nepsihoticizem**

Če želimo razumeti obnašanje posameznikov, moramo preučevati njihove osebnostne razlike (Gillespie, Zhu, Evans, Medland, Wright, & Martin, 2008, str. 1415). Eysenckianova teorija osebnosti opredeljuje psihoticizem kot tretjo dimenzijo osebnosti, poleg ekstrevertiranosti in čustvene nestabilnosti. Lestvica je na eni strani omejena s psihozo (shizofrenija in bipolarna motnja razpoloženja), vmes je psihopatija kot antisocialno vedenje ter na drugi strani socializirano vedenje. Psihoticisti so običajno hladni, neprijateljski, nezaupljivi, nečustveni, nenavadni in nesocialni (Heath & Martin, 1990, str. 111). Vsak posameznik je pozicioniran na določeni točki omenjene lestvice (Gillespie et al., 2008, str. 1416).

## **2.4 Dejavniki osebnostnih lastnosti**

### **2.4.1 Komunikacija**

Napredek v tehnologiji omogoča spremembo v načinu dela ter hitrejšo in učinkovitejšo komuniciranje. Ironično, napredek je istočasno prinesel upad večšin učinkovitejšega komuniciranja. Najboljša komunikacija je še vedno osebna, čeprav vse več ljudi uporablja spletno pošto in aplikacije, s čimer izgubljajo veščine govora. Tudi takrat, ko so ljudje tihi, nekaj sporočajo. Sporočajo lahko s kretnjami, z mimiko, z držo telesa, z načinom oblačenja ali obnašanja (Taylor & Lester, 2009, str. 2–4). Ločimo torej verbalno in neverbalno komunikacijo.

Verbalna komunikacija je recipročni proces, v okviru katerega sogovornika sodelujeta, izmenjujeta mnenja in poglede ter drug drugega pozorno poslušata (Rocci & Saussure, 2016, str. 166). Družba, kot jo poznamo danes, obstaja zaradi komunikacije in prenosa ter deljenja znanja ali informacij. Ljudje živimo v skupnosti, kjer je komunikacija edino orodje, ki nam omogoča preživetje (Rocci & Saussure, 2016, str. 401). Neverbalna komunikacija je način komuniciranja, pri katerem nismo omejeni samo z besedami, ampak za prenos informacij uporabljamo govorico telesa, zvočno podobo govora, mimiko, gestiko in proksemiko. Znano je, da neverbalna komunikacija predstavlja 56 odstotkov celotne komunikacije (Esposito, 2007).

### 2.4.2 Slog recipročnosti

Grant (2013) je v svoji analizi prišel do zaključka, da obstajajo tri vrste ljudi glede na vpliv, odnos ali obnašanje, ki ga imajo do drugih, in sicer dajalci, izenačevalci in jemalci. Jemalci bi radi na svoji poti do uspeha pridobili od drugih vse, sami pa v zameno ne bi dali ničesar. Izenačevalci želijo enakopravnost v smislu »kolikor dobim, toliko tudi dam« in nič več. Dajalci so redki posamezniki, ki bi dali za druge vse, pri čemer v zameno ne pričakujejo ničesar (Simmons, 2014, str. 12).

Jemalci koristijo recipročnost v dobro svojih interesov, saj so mnenja, da so ti pomembnejši od interesov drugih. Živijo v svojem svetu, kjer vladata tekmovalnost in boj za preživetje. V želji po dokazovanju se radi hvalijo in za "svoje" uspehe pričakujejo tudi pohvalo ali nagrado s strani drugih. Navadno niso agresivni, le samozaščitniški. Jemalec pomaga drugim samo s strateškega vidika, da bo imel od tega neko korist. Dajalci so zelo redki. Sami raje dajejo, kot prejemajo, saj svojo pozornost posvečajo izboljšanju položaja drugih. Dajalci so pripravljeni pomagati takrat, ko koristi drugih presegajo njihovo osebno breme. Svoj čas, zamisli, ideje, mnenja, znanja so pripravljeni nesebično deliti z drugimi. Izenačevalci poskušajo uravnotežiti dajanje in prejetje. Sami težijo k pravičnosti. V zameno za pomoč pričakujejo neko korist (Grant, 2014, str. 13–14). Dajanje, jemanje in izenačevanje so tako trije slogi družbene interakcije. Meje med njimi so zelo tanke. Glede na dano situacijo ali vlogo lahko oseba prilagaja svoje sloge recipročnosti. Velika večina ljudi na delovnem mestu razvije in uporablja en slog recipročnosti, ki se ga držijo v odnosih z večino ljudi. Ta slog lahko na uspeh posameznika vpliva v enaki meri kot trdo delo, sposobnosti ali sreča.

### 2.4.3 Učni tipi

Informacije iz okolja sprejemamo preko vida, sluha in tipa. Tako imenovani zaznavni sistemi omogočajo sprejemanje, shranjevanje in priklic informacij. Delimo jih na vizualne, avditivne in kinestetične. Vsak od nas uporablja en zaznavni sistem pogosteje od drugih. Ta mu pomaga, da si informacije hitreje zapomni (Kamińska, 2014, str. 71).

Posamezniki z vizualnim tipom si besede lažje predstavljajo v obliki slik, podob, miselnih vzorcev ali skic. Samo s poslušanjem si stvari težko zapomnijo. Stvari raje sami preberejo, kot da jih slišijo. Običajno vedno nekaj počnejo, so aktivni in polni energije. Svoje misli, videnja, občutke ali mnenja želijo drugim razložiti s pomočjo podob in slik.

Posamezniki z avditivnim stilom dajejo prednost predavanjem, razpravam in razgovorom. Pri učenju si snov radi na glas ponavljajo, velikokrat v svojih monologih tudi zaidejo od bista. So zelo komunikativni, družabni in odlični pripovedovalci. Težave imajo z vizualizacijo in s pisanjem, zato jim je treba informacije prenašati po korakih (Grubiša, Vene, Pool, Milić, & Tkalčič, 2003).

Posamezniki s kinestetičnim tipom uporabljajo veliko gibov in gest. Okolico sprejemajo z otipom, občutki, vonjem in okusi. Prepoznati jih je mogoče po nizkem in pomirjujočem glasu, ki vzbuja zaupanje. Navadno so precej občutljivi in sočutni ljudje (Grubiša et al., 2003).

#### **2.4.4 Modeli razmišljanja**

Podjetniki, politiki in strokovnjaki vedno bolj poudarjajo pomen kreativnosti. Po zadnjih tehnoloških trendih sodeč, je vedno manj priložnosti za kreativno razmišljanje, saj ljudje večinoma rešujejo dobro definirane in strukturirane probleme. Dober primer so LEGO kocke. V zadnjih letih podjetje LEGO prodaja samo še tematske komplete. Navodila vodijo kupca skozi korake izgradnje nekega modela s točno namenskimi kockami. Kupec nima več toliko možnosti zgraditi nekaj kreativnega po lastnih željah. Kreativni ljudje so tisti, ki sprejmejo izziv nejasnosti problema in se predajo eksperimentiranju z namenom iskanja rešitve problema (Moreau & Engeset, 2016, str. 18). Kreativno razmišljanje ločimo na konvergentno in divergentno.

Kot omenjeno, obstajajo strukturirani in dobro definirani problemi ter problemi, pri katerih manjka večina informacij za pridobitev ustrezne rešitve. V takšnih primerih je divergentno razmišljanje najbolj učinkovito, saj vključuje kreativno razmišljanje, podkrepljeno z eksperimentiranjem. Na ta način se identificirajo in razvijejo različne ideje, ki lahko potencialno rešijo dani problem (Zmigrod, Colzato, & Hommel, 2015, str. 353). Divergentno razmišljanje zajema uporabo kognitivnih sposobnosti in procesov, natančneje, generativne in raziskovalne procese. Ljudje najprej poiščejo neke okvirne ideje ali inpute, s katerimi tvorijo različne možne kombinacije potencialnih rešitev. Zatem se uporabi raziskovalne procese za interpretacijo in evaluacijo teh možnosti. Kognitivne veščine divergentnega ali kreativnega razmišljanja skupaj z raziskovanjem in eksperimentiranjem privedejo do uspešnega reševanja problemov (Moreau & Engeset, 2016, str. 19–21).

Konvergentno razmišljanje vodi v iskanje ene rešitve s pomočjo analitičnega in deduktivnega mišljenja (npr. testiranje hipotez) ob predpostavki, da je večina informacij o problemu na voljo. Te zmožnosti je mogoče izboljšati s pomočjo kognitivne stimulacije, pozitivnega razpoloženja in meditacije (Zmigrod et al., 2015, str. 353). Konvergentno mišljenje je pomembno za iskanje učinkovitih in relevantnih idej. Sestavljeno je iz dveh faz. Prva je priprava, ko se začne zbirati relevantne informacije, druga pa validacija, v okviru katere se vrednoti relevantnost in primernost idej (Yamada & Nagai, 2015, str. 281–282).

Za iskanje idej sta potrebna tako konvergentno kot divergentno mišljenje. Katero mišljenje je bolj učinkovito, je odvisno od primera do primera.

## **2.5 Motivacijske lastnosti kot del osebnostnih lastnosti**

### **2.5.1 Proaktivnost in reaktivnost**

Ljudje lahko svoje vedenje prilagodimo glede na značilnost določene situacije tako, da proaktivno ali reaktivno menjujemo svoje obnašanje. S proaktivnim ali vzgibnim obnašanjem sami vplivamo na potek predvidljivih stvari ali dogodkov, svojih misli, čustev in neposrednega vedenja (Murata, Arie, Ogata, Sugano, & Tani, 2014, str. 1189). Bateman in Crant (1993) sta proaktivne osebe definirala kot posameznike, ki delujejo samoiniciativno pri spreminjanju okolja. Običajno hitro vidijo priložnosti ter primerno ukrepajo in vztrajajo, dokler cilj ali želena sprememba ni dosežena. Skladno s tem so pripravljeni za posledice tudi sprejeti odgovornost. Proaktivnost je proces, ki je sestavljen iz predvidevanja, načrtovanja in ukrepanja. Posameznik mora najprej prepoznati priložnost in si predstavljati, kako bi svojo idejo implementiral v realnost. To vključuje predvidevanje stroškov ali koristi, prednosti ali slabosti, nevarnosti in priložnosti. V drugi fazi se začne planiranje in načrtovanje aktivnosti za uresničitev idej. V zadnji fazi je treba načrte še uresničiti, pri čemer je treba zastavljene korake sproti prilagajati dejanskemu stanju oziroma razmeram (Grant & Ashford, 2008).

Nasprotno je reaktivno ali odzivno vedenje, s katerim se odzovemo na stvari ali dogodke, ko ti nepredvidljivo postanejo del našega življenja (Murata et al., 2014, str. 1189). Značilnosti reaktivnega vedenja so popolno nasprotje značilnostim proaktivnega vedenja. Reaktivni posamezniki so popolnoma brez iniciative, ne vidijo priložnosti za spremembe in se raje prilagajajo danim razmeram.

### **2.5.2 Motivacija iz notranjih virov**

Motivacija je proces spodbujanja in usmerjanja aktivnosti. Motivacijski proces je sestavljen iz različnih elementov. Najprej se mora pojaviti potreba, ki predstavlja primanjkljaj nečesa. Sama potreba običajno ni dovolj, zato je potreben tudi nek specifičen sprožilec ali pobudnik, ki spodbudi k motivacijskemu dejanju. To je usmerjeno k doseganju motivacijskega cilja, s katerim zadovoljimo osnovno potrebo (Musek, 1982, str. 263–264). Teorija samoodločanja (ang. *self-determination theory*) govori o osebnostnem razvoju in motivacijskem obnašanju, ki je posledica notranjih virov. Notranja motivacija pomeni zadovoljstvo, do katerega posameznik pride z opravljanjem določenih aktivnosti. Zadovoljstvo torej izhaja iz same aktivnosti in ne iz zunanjih motivacijskih virov, ki so posledica opravljanja te aktivnosti (Ankli & Palliam, 2012, str. 7). Notranja motivacija izhaja iz spontanosti, ustvarjalnosti in lastnih interesov. Zunanja nagrada lahko zmanjša notranjo motivacijo ter hkrati poveča uspešnost in učinkovitost. Primer je sodelovanje pri nogometu, ker je aktivnost prijetna, ter reševanje križank zaradi izziva in zabave.

### **2.5.3 Motivacija iz zunanjih virov**

Motivacija iz zunanjih virov se pojavi, ko v aktivnostih sodelujemo zaradi posledic, kot sta prejem nagrade ali izogibanje kazni (Marentič-Požarnik, 2000, str. 188). Takšna motivacija ni trajna, saj je velikokrat posledica pritiskov, napetosti in skrbi. Spodbude so torej posredne, povzročajo jih prijatelji, delodajalci, starši, učitelji ali vrstniki. Če zunanji vir izgine, dejavnost preneha (Marentič-Požarnik, 1988, str. 84). Zunanja motivacija lahko spodbudi participacijo in zanimanje za določene aktivnosti, ki nas drugače ne bi zanimale. Prav tako se jo lahko uporabi za motiviranje ljudi, da z novimi aktivnostmi pridobijo nove veščine, znanja in sposobnosti. Ko so te pridobljene, so ljudje lahko notranje motivirani, da nadalje zasledujejo cilje, povezane s temi aktivnostmi. Nagrade ali kazni kot vir zunanje motivacije se lahko učinkovito uporabi za podajanje povratnih informacij o tem, ali so bili osnovni standardi doseženi ali ne. Uporabi zunanjih motivatorjev se je treba izogniti v situacijah, ko je že prisotna notranja motivacija za opravljanje določenih aktivnosti (Myers, 2010). Kombinacija notranjih in zunanjih motivatorjev je recept za uspeh. Vedenje, kako ti vplivajo na uspešnost in zadovoljstvo posameznikov, je ključno za uspešno delo z ljudmi (Ankli & Palliam, 2012, str. 7).

## **3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH**

### **3.1 Zasnova raziskave in metodologija**

Magistrska naloga je sestavljena iz treh sklopov. Prva dva sklopa vključujeta teoretični del, tretji sklop pa praktičnega. S pomočjo analiziranja doslej znane teorije sem predstavil konstrukta managementa talentov in osebnostnih lastnosti. V okviru managementa talentov sem se osredotočil na njegov pomen v podjetjih, sam proces in vlogo, ki jo ima pri tem vodja organizacije. V okviru konstrukta osebnostnih lastnosti pa sem opisal predvsem dejavnike, ki vplivajo na specifično obnašanje ali delovanje posameznika na delovnem mestu.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi primerov uspešnih globalnih podjetij Google, Zappos in Facebook. Začel jo bom z opredelitvijo namena, ciljev, temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Namen opravljene analize je torej odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja s pomočjo podrobne analize primerov iz prakse. Nadaljeval bom z osnovno predstavitvijo izbranih podjetij ter podrobnejšo analizo delovanja in organiziranja omenjenih podjetij. V zaključnih ugotovitvah bom raziskal in opisal povezavo med opisanimi konstruktoma v praksi ter ugotovil, kako oziroma ali to podjetja uporabljajo v svoj prid. Nalogo bom zaključil s priporočili za bodoče ali obstoječe podjetnike ali vodje.



### **3.2 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja**

Osnovni namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature poglobiti znanje ter preučiti povezavo med področjema managementa talentov na delovnem mestu in osebnostnih lastnosti sledilcev oziroma zaposlenih. Povezavo bom prikazal na primerih podjetij Google, Facebook in Zappos.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi podrobnega pregleda domače in tuje sodobne znanstvene literature preučiti teorijo s področja managementa talentov in osebnostnih lastnosti ter prikazati povezavo na izbranih primerih.

Temeljna teza magistrskega dela je, da je vodja moderator med managementom talentov in osebnostnimi lastnostmi sledilcev. Ljudje posedujemo edinstvene osebnostne lastnosti, kar pomeni, da smo si med seboj različni v načinu razmišljanja, delovanja, v potrebah in željah. Naloga vodje je, da te edinstvene osebnostne lastnosti posameznika prepozna ter na podlagi tega prilagodi način privabljanja, izbiranja, vodenja, ravnanja, razvoja in zadržanja tega posameznika. Ključno je torej, da vodja prilagaja svoj način vodenja glede na značilnosti posameznika.

Raziskovalni vprašanji, na katerih temelji kvalitativna raziskava:

- Raziskovalno vprašanje 1: Na kakšen način podjetje Google oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način podjetje Zappos oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 3: Na kakšen način podjetje Facebook oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 4: Kako podjetje Google ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost?
- Raziskovalno vprašanje 5: Kako podjetje Zappos ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost?
- Raziskovalno vprašanje 6: Kako podjetje Facebook ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost?

### 3.3 Predstavitev izbranih primerov

#### 3.3.1 Predstavitev primera 1: Google

Podjetje Google Inc. je začelo sprva delovati v obliki raziskovalnega projekta, na čelu katerega sta bila študenta stanfordske univerze Larry Page in Sergey Brin. Larry Page je v svoji diplomski nalogi raziskoval področje matematičnih povezav in značilnosti današnjega interneta. Želel je odkriti, kako lahko uporabnik najde relevantno spletno stran na podlagi ključnih iskalnih besed. Tako sta skupaj z Sergeyem sprogramirala tako imenovani algoritem PageRank, ki je razvrstil spletne strani glede na pomembnost oziroma relevantnost informacij, ki jih je spletna stran vsebovala. Tako sta prišla do zaključka, da njun algoritem ali iskalnik daje veliko boljše rezultate od takratnih iskalnikov, ki so spletne strani razvrščali glede na to, kolikokrat se je iskana beseda pojavila na spletni strani. Leta 1997 sta postavila spletni iskalnik google.com in leto kasneje uradno ustanovila podjetje Google. Njun iskalnik oziroma algoritem je bil takrat proglašen za najbolj inovativnega med konkurenčnimi iskalniki. Z leti je Google hitro rasel in prehitel največje konkurente: Yahoo, AOL in Microsoft. Leta 2004 so s prvo izdajo delnic začeli kotirati na borzi, ocenjena tržna vrednost podjetja je bila 23 milijard ameriških dolarjev. Z leti je podjetje strmo rastlo, v svoj portfelj dodajalo nova podjetja ter nove aplikacije in storitve. Leta 2004 so sklenili partnerstvo z ameriško vesoljsko agencijo NASA za področja upravljanja s podatki, razvoja mrežnega računalništva, konvergence nano-bioinformacijskih in kognitivnih tehnologij ter vesoljskih projektov. Partnerstva so oblikovali tudi s podjetji Sun Microsystems, Time Warner, British Sky Broadcasting, Kia Motors in Hyundai. Leta 2015 je Google prešel v last krovne družbe Alphabet za namene korporacijskega prestrukturiranja in lažjega diverzificiranja dejavnosti. Kot zanimivost, Google ima več kot štiri milijarde indeksiranih spletnih strani in 900 milijonov indeksiranih slik. Spletna stran Google sodi med pet najbolj obiskanih spletnih strani z več kot 82 milijoni mesečnih uporabnikov (Cozy Digital, b. l.).

*Slika 1: Googlov kampus*



*Vir: Digital Trends, Was that an earthquake? Google will now let you know, 2016.*

### 3.3.2 Predstavitev primera 2: Zappos

Začetki podjetja Zappos segajo v leto 1998, ko se je ustanovitelju Nicku Swinmurnu porodila ideja za oblikovanje spletne trgovine z obutvijo. Priložnost je videl v spletni trgovini, ki bi imela v ponudbi vse vrste in znamke obutve v vseh razpoložljivih številkah in barvah. Tako je ustanovil Shoesite.com, ki ga je kasneje preimenoval v Zappos. Ime izhaja iz španske besede *zapatos*, kar pomeni čevlji. Podjetje je z leti hitro rastlo in svojo ponudbo izdelkov sčasoma razširilo še z oblačili in modnimi dodatki. Januarja 2000 je Zappos prejel elektronsko sporočilo, v katerem je njihova stranka opisala svojo pozitivno nakupovalno izkušnjo. Želela je naročiti dva para čevljev, vendar nista bila na zalogi. Takoj zatem je Zappos, natančneje oddelek za lojalnost strank, stopil v kontakt z njo ter se ji opravičil za nevšečnosti in ji v zameno ponudil darilni bon, s čimer je skoraj izgubljeno stranko povsem navdušil. Ta primer je bil razlog, da je Zappos začel razmišljati o svoji usmeritvi, poslanstvu, vrednotah in ciljih. Tako so prišli do zaključka, da želijo vzpostaviti posebno organizacijsko kulturo, ki bo navduševala tako zaposlene kot tudi stranke. Oblikovali so seznam desetih ključnih vrednot, ki so še danes podlaga za delovanje podjetja, od zaposlovanja do odpuščanja. Leta 2009 je Amazon za 1,2 milijarde dolarjev prevzel Zappos ter mu tako omogočil še hitrejšo rast in optimizacijo poslovanja. Kljub prevzemu je Zappos ostal samostojna enota s svojo edinstveno organizacijsko kulturo. Leta 2013 so oblikovali pilotno delovno skupino, ki je začela delati na posebnem organizacijskem modelu, imenovanemu holakracija ali organizacija brez uradnih vodij. Namen takšnega sistema je dati glas in moč odločanja vsakemu zaposlenemu in tako povečati inovativnost in produktivnost zaposlenih. Sistem je zadnja leta še v fazah preizkušanja (Zappos Insight, b. l.). Danes Zappos velja za enega največjih in najuspešnejših spletnih trgovcev z obutvijo.

*Slika 2: Logotip podjetja Zappos*



*Vir: Forbes, What is happening at Zappos, 2015.*

### 3.3.3 Predstavitev primera 3: Facebook

Podjetje Facebook je bilo ustanovljeno leta 2004. Podjetje upravlja z istoimenskim družbenim omrežjem z več kot dvema milijardama mesečnih uporabnikov (Zephoria, 2017). Ustanovitelja Mark Zuckerberg in Eduardo Saverin sta spletno stran Facemash, predhodnico Facebooka, oblikovala leta 2003. Namenjena je bila lepotnemu ocenjevanju harvardskih študentov. Slike študentov sta pridobila iz zapisnikov harvardske univerze. Univerza je te zapisnike poimenovala "Facebook", saj so vsebovali slike študentov – od tod ideja za poimenovanje omrežja. Stran je takoj po objavi beležila veliko obiska in interesa, zaradi česar je univerza obtožila Zuckerberga kraje, kršenja avtorskih pravic in zasebnosti ter odstranila Facemash. Facemash je bil kljub začetnemu neuspehu povod za nastanek Facebooka. Prvotni namen strani je bil povezovanje študentov posameznih univerz. Število uporabnikov je hitro naraščalo, zato so se začeli širiti še na preostale univerze. Do konca leta 2005 so se razširili na več kot dva tisoč univerz in 25 tisoč srednjih šol po vsem svetu. Leto kasneje je bil na voljo vsakemu uporabniku, starejšemu od 13 let. Od takrat naprej je Facebook vsako leto dosegal visoko rast in priljubljenost. Medtem so prevzeli številna znana podjetja, med drugim tudi Instagram in WhatsApp. Zadnja leta beležijo rekordne poslovne rezultate (Business Insider, 2010). Leto 2016 so končali z 28 milijardami dolarjev prihodkov in desetimi milijardami dolarjev dobička, pri čemer so zaposlovali 17 tisoč ljudi (Statista, b. l.).

*Slika 3: Logotip podjetja Facebook*



*Vir: The Washington Times, Facebook enables encryption for mobile Messenger app's 900M users, 2016.*

## 3.4 Analiza izbranih primerov

### 3.4.1 Analiza primera 1: Google

Google velja za eno najuspešnejših in najbolj inovativnih podjetij. Njihov moto "Ne sprijazni se z najboljšim" nakazuje na potrebo po spremembi načina razmišljanja v organizacijah po vsem svetu, saj je odličnost kot premikajoča se tarča, ki jo je treba

neprestano redefinirati in prilagajati tržnim ter organizacijskim razmeram (Baker & Burns, 2010).

Delovno okolje v veliki meri vpliva na inovativnost v podjetju. Google podpira odprto in sodelovalno kulturo z odprtimi delovnimi prostori. Zaposleni imajo dostop do vseh informacij, s čimer se povečata transparentnost delovanja in motiviranost zaposlenih. Na ta način podjetje pokaže, da zaupa svojim zaposlenim, da bodo delali v dobro podjetja in svojih sodelavcev. Uspeh podjetja je tako pomembnejši od uspeha posameznikov (Baker & Burns, 2010). Zaposleni imajo na voljo raznorazne ugodnosti, med drugim tudi brezplačen prevoz na delo, brezplačne obroke v menzi podjetja, zdravniško ambulanto, masažni salon, fitnes prostore, pralnico, prostore za druženje in športne aktivnosti. Bolniška odsotnost je v celoti plačana za obdobje 18 tednov, zaposleni pa imajo na voljo tudi brezplačen vrtec za svoje otroke (Business Insider, 2015).

V podjetju redno gostijo različna predavanja in seminarje z namenom poučevanja ter navdihovanja zaposlenih. Teme so raznovrstne, od popolne znanstvene fantastike, ki motivira zaposlene, da je vse mogoče, do klasičnih praktičnih izobraževanj. Vsak petek so organizirani delovni sestanki, v okviru katerih managerji povzamejo in diskutirajo naloge, projekte in aktivnosti preteklega tedna in prihajajoče dogodke, predstavijo nove zaposlene, načrte za nove investicije, prihajajoče trende ter končajo z vprašanji sodelavcev. Gre za odlično metodo obveščanja zaposlenih o tekočih zadevah, s čimer vplivajo na transparentno delovanje in splošno zadovoljstvo (Fast Company, 2016). Delovni urnik je precej fleksibilen, zato imajo posamezniki možnost svoj urnik uskladiti z lastnimi željami, potrebami in obveznostmi. Podjetje tako izkaže zaupanje v svoje zaposlene, da lahko kljub prilagodljivosti z odliko dokončajo svoje naloge.

Laszlo Bock (2015), vodja Googlovega oddelka za človeške vire, zagotavlja, da je uspešnost odvisna od neprestanega inoviranja, eksperimentiranja ter pozitivne, sproščene in prijateljske delovne klime. Znano je, da imajo organizacije, ki skrbijo za sproščeno in ustvarjalno delovno kulturo, srečnejše, bolj motivirane, produktivne in lojalne zaposlene. Če želi podjetje privabiti, razvijati in ohraniti najboljši kader, mu mora dati glas, odgovornost ter priložnost, da se dokaže na delovnem mestu. Zaposleni imajo tako možnost 20 odstotkov svojega delovnega časa nameniti lastnim interesom in razvojnim projektom. Podjetje s tem pokaže, da zaupa svojim zaposlenim in verjame v njihovo kreativnost in inovativnost. Na tak način je nastalo nekaj najboljših Googlovih izdelkov ali storitev (Gmail, Google Maps) (Baker & Burns, 2010). Googlov holistični sistem zaposlovanja temelji na iskanju sodelavcev, ki ustrezajo kulturi in vrednotam podjetja. Vsak izmed intervjujev se osredotoča na določeno vrtilino, na primer sposobnost vodenja, specifična znanja, zmožnosti reševanja problemov, prodajne ali analitične veščine. Iščejo predvsem vztrajne ljudi, sposobne prilagajanja, timskega dela in razmišljanja izven običajnih okvirjev. Ta znanja in veščine lahko brezplačno nadgradijo na raznoraznih izobraževanjih na elitnih ameriških univerzah (Business Insider, 2015).

Google vsako leto prejme okoli tri milijone prošenj za delo, od tega jih sprejmejo manj kot odstotek. Za lažjo selekcijo imajo natančno definiran sistem zaposlovanja. Vsak kandidat mora biti ocenjen s strani potencialnega nadrejenega oziroma vodje, potencialnih sodelavcev, službe za človeške vire in generalnega direktorja družbe. Toda preden je posameznik ocenjen s strani omenjenih ljudi, je naprej ocenjen s strani oddelka za vodenje človeških virov. Kandidat vzpostavi prvi kontakt z rekruterjem, ki je zadolžen za iskanje na prvi pogled primernih kandidatov preko priporočil ter profilov na omrežjih LinkedIn in Google plus. Rekruter prav tako skrbi za povezovanje kandidatov s primernimi osebami oziroma oddelki. Kandidata nato obvešča o stanju oziroma napredku in ga usmerja skozi proces zaposlovanja. Koordinator poskrbi za razpored in koordinacijo intervjujev ter samo logistiko. Poskrbi, da proces poteka nemoteno, organizirano in brez zapletov. Predstavniki oddelka za vodenje človeških virov kandidata v podjetju sprejme, preveri, ali je vse urejeno v zvezi z intervjuji, in poskrbi za tehnične podrobnosti, kot so video konferenca ali predstavitev (Business Insider, 2015).

Eden od ključnih ciljev Googla je ustvarjanje odlične uporabniške izkušnje, zaradi česar se od zaposlenih pričakuje neprestano inoviranje. Ideje lahko prihajajo od inženirjev, strank, prodajnikov in ostalih zaposlenih. Sodelovanje se pričakuje od vseh zaposlenih, in sicer ne glede na položaj, status ali vrsto delovnega mesta. Vzpostavili so sisteme, ki omogočajo participacijo vseh zaposlenih. Dejstvo je, da še tako dober vodja ne more opraviti vsega dela sam, zato potrebuje aktivne zaposlene. Tako mora vzpostaviti organizacijsko kulturo, ki dovoljuje in spodbuja participacijo zaposlenih.

V podjetju redno prireajo enodnevne dogodke, na katerih zaposleni predstavljajo različne ideje, trende oziroma teme z različnih področij, ki niso nujno neposredno povezana z osnovno dejavnostjo podjetja. Najboljše inovacije se pogosto zgodijo na podlagi apliciranja idej, pridobljenih z na prvi pogled nepovezanih področij. Pri razvoju novih produktov ali storitev je nemogoče predvideti in popolnoma kontrolirati potek aktivnosti in končni rezultat. Napake se dogajajo, projekti se med delom spreminjajo, uspejo ali propadejo. Google spodbuja razvoj projektov do uspeha ali neuspeha; ključna sta vztrajanje in premagovanje ovir (Baker & Burns, 2010). Pri postavljanju dolgoročnih in kratkoročnih ciljev, ki jih podjetje želi doseči, je v veliko pomoč metoda ciljev in ključnih rezultatov. Velikokrat se zgodi, da zaposleni ne vidi širše slike, kako določene kratkoročne aktivnosti pripomorejo k doseganju dolgoročnih ciljev, zato je pomembno, da se ljudem razloži povezave in razloge za določene aktivnosti. Tako je vsak zaposleni jasno usmerjen k istim ciljem, kar v veliki meri odpravi nepotrebno delo in podvajanje nalog ter da delu smisel in namen (Fast Company, 2016).

Delo v Googlu omogoča neprestano razvijanje in osebno rast, nadgrajevanje znanja in veščin. Zaposleni v podjetju so obkroženi z ljudmi z veliko talenti, znanja in strasti, ki jih vsakodnevno motivirajo in navdihujejo, da delajo bolje ter v korist družbe.

### 3.4.2 Analiza primera 2: Zappos

Tony Hsieh, eden od lastnikov Zapposa, je po končanem študiju skupaj s prijateljem ustanovil podjetje LinkExchange, ki ga je kasneje prodal Microsoftu. Hsieh je zatem začel vlagati v mlada podjetja, med drugim tudi v Zappos. Ker je pogrešal operativno in podjetniško plat gradnje podjetja, se je kmalu pridružil Zapposu za poln delovni čas. Bal se je napake, ki jo je storil v času vodenja LinkExchange, ko ni posvečal dovolj pozornosti oblikovanju primerne organizacijske kulture. Želel si je delati v prijetnem delovnem okolju in opravljati delo, ki ima samo po sebi nek višji namen, pri čemer je verjel v povečevanje produktivnosti in uspešnosti zaposlenih z spodbujanjem notranjih motivacijskih dejavnikov, kot so osebnostna rast, prijetna delovna klima, nefinančne ugodnosti in višji nameni dela. Vsekakor je plača zelo pomemben motivator, vendar je notranja motivacija tisto, kar spodbuja predanost ljudi na dolgi rok. Blagovna znamka Zappos je tako postala sinonim za najboljšo uporabniško izkušnjo in podporo. Osnova za to so srečni zaposleni (Tjan, 2010, str. 3).

V podjetju so oblikovali seznam ključnih vrednot, ki jim morajo biti predani vsi zaposleni. Te vrednote so podlaga za zaposlovanje, odpuščanje in delo z ljudmi. Oblikovali so jih v sodelovanju z vsemi zaposlenimi in definirajo poglede na medsebojna razmerja in življenjsko filozofijo. Skromnost, kreativnost, odprtost za nove stvari, sprejemanje sprememb, osebnostna in karierna rast, produktivnost, pozitivno delovno okolje in radoživost so le nekatere od omenjenih vrednot. Z vidika organizacijske kulture mora biti končni cilj podjetja oblikovati pristno delovno okolje, v katerem bi ljudje z veseljem delali zastonj, če bi si to lahko privoščili (Tjan, 2010, str. 2–4). Izredno pomembno je, da vrednote niso samo besede, napisane na list papirja, ki veljajo izključno na delovnem mestu. Vrednote je namreč treba živeti. Oblikovanje primerne organizacijske kulture je dolgoročna investicija. Če želi podjetje zgraditi trajnostno blagovno znamko in ustvariti lojalnost strank, je to edina prava pot do uspeha. Donos, ustvarjen z lojalnimi zaposlenimi in strankami, je neprecenljive vrednosti. Če kultura v podjetju skupaj z zaposlenimi ostane zvesta postavljenim vrednotam in poslanstvu, potem besede, videi ali slike govorijo zase, ker so pristni in resnični. Zaposleni postanejo eno s podjetjem in blagovno znamko (Hsieh, 2013, str. 161–162).

Pri zaposlovanju so v podjetju Zappos zelo izbirčni. Iščejo ljudi, ki poleg iskanih znanj in veščin ponujajo tudi dobrosrčnost in prijetnost za druženje izven delovnega časa. Večina najboljših idej se namreč rodi v času neformalnega druženja (Hsieh, 2013, str. 155). Za nove zaposlene imajo pripravljeno knjigo z naslovom *The Culture Book*, v kateri zaposleni nerecenzirano opisujejo kulturo podjetja, kot jo doživljajo sami. Navajajo tako pozitivne kot tudi negativne izkušnje. Podjetje se na ta način predstavlja kot transparentno. Negativni komentarji oziroma pritožbe služijo vodstvu kot vodilo za spremembe in odpravljanje napak. Ta knjiga je bila povod za nastanek mesečnih elektronskih obvestil, namenjenih zaposlenim, v katerih sami postavljajo in odgovarjajo na različna vprašanja (Hsieh, 2013,

str. 155–157). Kasneje so v knjigo vključili tudi svoje stranke in dobavitelje oziroma partnerje. Odziv opisujejo kot neverjetno pozitiven. Ljudje in podjetja želijo biti del velike in pozitivne zgodbe, kot je Zappos, se s podjetjem poistovetiti in pokazati, da podpirajo tak način dela. Zappos je s tem pokazal svojim strankam, kako zelo jih ceni in kako pomembni so za podjetje.

Za zainteresirane so organizirani vodeni ogledi Zapposovih pisarn, kjer jih zaposleni sprejmejo z bučnim rajanjem, s čimer želijo ljudi oziroma potencialne stranke navdušiti nad kulturo in energijo podjetja ter na ta račun mogoče pridobiti nove stranke (Palmeri, 2010, str. 57).

Zapposov proces zaposlovanja velja za nekoliko neobičajnega. Na intervjujih velikokrat zastavijo na prvi pogled nenavadna vprašanja, s katerimi želijo ugotoviti, kako kandidat razmišlja, ter prepoznati njegovo kreativnost in naklonjenost tveganju. Kandidate lahko presenetijo z vprašanjem o tem, ali se dojemajo kot srečni. V eni od raziskav so prišli do ugotovitev, da ljudje, ki verjamejo, da jih sreča spremlja na vsakem koraku, hitreje pridejo do zaključkov, ugotovitev ali rešitev (Tjan, 2010, str. 4). Vsak novo zaposleni gre skozi enomesečni plačan proces izobraževanja z namenom vpeljave v novo okolje in kulturo dela (Harvard Business Review, 2008). Po enem tednu mu ponudijo dva tisoč dolarjev nagrade, če se odloči dati odpoved. S to metodo želijo odkriti pravi motiv posameznika ob prijavi na razpisano delovno mesto. Ob taki ponudbi se vsak sam pri sebi vpraša, ali je to res podjetje, v katerega verjame in ki se mu lahko dolgoročno preda (Tjan, 2010, str. 4).

Svojim zaposlenim omogočajo redna brezplačna izobraževanja na teme kulture, podjetništva, informacijske tehnologije, trendov itd. Prav tako so vzpostavili spletni portal, na katerem nudijo izobraževalne videe in nasvete na temo managementa. Predavatelji so zaposleni Zapposa, dostop do spletne strani pa je javen, vendar plačljiv. Namen vseh teh aktivnosti je promoviranje dobre prakse, Zapposove blagovne znamke in izjemne uporabniške izkušnje (Palmeri, 2010, str. 57).

Podjetje je znano po izjemni organizacijski kulturi in podpori strankam. Podjetja običajno izvajajo tržne analize, s katerimi definirajo tržne segmente in ciljne stranke, toda če nimajo prave ekipe oziroma kulture, ki postavi temelje za odkrite odnose s strankami, potem je vse skupaj videti neiskreno in neučinkovito. Ko stranka pokliče na klicni center Zapposa, jo povežejo z nekom, ki je na nek način povezan s krajem, iz katerega stranka kliče. Na ta način se vzpostavi neka skupna točka, ki je lahko tema pogovora, medtem ko se čaka na izvedbo določenih aktivnosti. Zaposlene naučijo komuniciranja s strankami, in sicer brez sledenja vnaprej zastavljenim scenarijem in časovnih omejitev. Podjetje zaposlenim zaupa, da bodo uporabili dobro presojo, kar omogoča pristnejšo komunikacijo s strankami (McNeal, 2013, str. 44–45).



Zaposleni v klicnem centru imajo veliko mero svobode pri delu s strankami. Lahko jim pošiljajo rože, voščila, se pogovarjajo z njimi, jim svetujejo in priporočijo konkurenčnega trgovca, če zelenega izdelka nimajo na zalogi ali v prodaji. Najdaljši telefonski pogovor je trajal kar deset ur, končal se je pa s prodajo para čevljev za 54 dolarjev (McNeal, 2013, str. 44). Podjetje obljublja brezplačno dostavo izdelkov v roku štirih dni. V večini primerov stranka prejme izdelek že naslednji delovni dan, s čimer podjetje navduši stranko (Harvard Business Review, 2008). Dobri odnosi s strankami vplivajo na rekordne poslovne rezultate, ki jih beleži Zappos. Večina transakcij se namreč opravi preko spleta, kjer ni čustvene povezave med prodajalcem in kupcem, zato je vsak klic pomemben za vzpostavitev dobrega odnosa (Palmeri, 2010, str. 57). Čustvena povezanost vpliva na dolgoročno lojalnost strank.

### **3.4.3 Analiza primera 3: Facebook**

Facebook danes zaposluje več kot 13 tisoč ljudi v 56 različnih državah sveta. Njihova filozofija vrednot se ni spremenila že od same ustanovitve in še danes služi kot podlaga za iskanje primernega kadra. Organizaciji so povsem jasni poslanstvo podjetja, strategija in cilji ter ravno tako, kdo so in kako kot organizacija delujejo. Enako pričakujejo tudi od svojih zaposlenih. Od njih pričakujejo drznost in željo po tveganju, osredotočenost na rezultate, hitrost izvrševanja nalog, odprtost za nove stvari ter željo po napredovanju in učenju. Največje tveganje je ravno nepripravljenost za tveganje, zaradi česar Facebook spodbuja sprejemanje drznih odločitev, tudi če je končni rezultat drugačen od pričakovanj. Z usmerjanjem pozornosti na rezultate, inoviranjem, neprestanim iskanjem izboljšav in novosti podjetje ostane na poti inovacij in korak pred konkurenti. Enako pomembna je tudi hitrost, s katero podjetje inovira. Z rastjo organizacije se razvoj običajno upočasni, medtem ko za Facebook to (še) ne drži. Ustanovitelj Mark Zuckerberg je v enem od intervjujev izjavil, da jih ni strah napak, ampak izgub priložnosti s prepočasnim odzivanjem na tržne spremembe. Dobre rezultate se lahko doseže le z odprtostjo, transparentnostjo, sodelovanjem in grajenjem pristne skupnosti z edinstveno kulturo, ki temelji na spodbujanju in razvoju posameznikovih odlik, ne na odpravljanju šibkosti (Business Insider, 2016). Madžarski psiholog Mihaly Csikszentmihalyi je razvil teorijo toka, ki govori o mentalnem stanju, v katerem sta naše počutje in učinkovitost na vrhuncu. Oseba z ustreznimi veščinami, ki nima izzivov, je zdolgočasena. Če nima primernih veščin, hkrati pa se sooča z izzivi, postane zaskrbljena. Če ni ne usposobljena ne izzvana, postane brezvoljna. Če pa je oseba z ustreznimi veščinami in znanji ustrezno izzvana, je osredotočena na nalogo, samozavestnejša in kreativnejša. Hitreje se uči in rešuje dane probleme. Takrat je v toku oziroma v notranjem ravnovesju (Business Insider, 2017). Večina zaposlenih javno priznava, da je zanje ključno, da sodelujejo pri projektih, ki imajo vrednost in resničen vpliv na družbo in širše okolje, torej da so del velike zgodbe.

Mark Zuckerberg je zastavil poslanstvo podjetja že prvi dan delovanja in ga od takrat naprej prenašal na svoje zaposlene. Facebook obstaja za to, da ustvari odprt in povezan

svet. Mnoga podjetja ob hitrem širjenju in rasti nenamerno opustijo zastavljeno kulturo. Razlog je v tem, da vsak zaposleni živi svoje vrednote in ustvarja svojo kulturo, medtem ko bi morali kulturo organizacije poenotiti vsi zaposleni. V pisarnah zaposlenih v podjetju Facebook je možno zaslediti motivacijske napise in slogane, ki spodbujajo zaposlene k dobremu delu. Vsi slogani so napisani s strani zaposlenih, kar pokaže na edinstveno kulturo podjetja. Novi zaposleni se lahko samostojno odloči, kateri od delovnih skupin se bo pridružil. Ob sprejemu prejme le navodilo, naj gre tja, kjer bo lahko najbolj pripomogel k skupnemu uspehu, pred tem pa naj dobro premisli o tem, kaj to pomeni zanj, za podjetje in družbo. Delovna mesta oblikujejo na podlagi ljudi in zaposlenih ne prilagajajo značilnostim delovnega mesta. Facebook verjame v razvoj zaposlenih. Vsak lahko spreminja svet, če le deluje v okolju, ki ga pri tem spodbuja. Pri izbiri zaposlenih ne verjamejo v ocenjevanje ljudi samo na podlagi izobrazbe in delovnih izkušenj, ampak na podlagi zmožnosti ustvarjanja velikih stvari, če se jim ponudi pomembno in odgovorno vlogo ter okolje, ki jih bo pri tem podpiralo (Fast Company, 2015).

Ko podjetje zaposluje določeno kritično maso sposobnih in motiviranih ljudi, ki želijo delati skupaj, precej lažje vzdržuje zastavljeno kulturo, saj jo ljudje razumejo, poenotijo ter prenašajo na svoje sodelavce. Sami skrbijo za njeno širjenje med preostalimi zaposlenimi. Zaposleni lahko priporočajo tudi svoje prijatelje ali znance ali nekdanje sodelavce, ki bi potencialno ustrezali podjetju. Obenem je treba razumeti, da se kultura in vrednote, na katerih kultura organizacije sloni, lahko sčasoma spremenijo oziroma prilagodijo določeni situaciji. Poslanstvo tako ostaja nespremenjeno, medtem ko se način izvajanja aktivnosti prilagaja dejanskim razmeram (Fast Company, 2015).

Izobraževanje zaposlenih je ključno, in sicer še posebej v primeru zagonskih podjetij, vendar se večina podjetij zanj ne odloči predvsem zaradi visokih stroškov ali težavnosti izvedbe. Facebook je šele leta 2008 začel s programom izobraževanja svojih zaposlenih. Tako imenovani Facebook Bootcamp je sedemtedenski program izobraževanja, namenjen novim inženirjem in projektnim managerjem. Ob začetku Bootcampa je vsakemu dodeljen mentor, ki usmerja in pomaga novincem pri reševanju resničnih problemov, jih obvešča o tekočih zadevah in seznanja z visokimi standardi, ki se od njih zahtevajo (Quartz, 2014). Facebook zaposluje splošne inženirje, ki jih potem s svojim programom izobraževanja dodatno specializira in usmerja na zanje primerna področja. Novi zaposleni imajo navadno precej omejene informacije o podjetju, in sicer ne glede na to, koliko o njem preberejo na spletu ali slišijo od svojih znancev. Z dostopom do celotne Facebookove programske kode in spoznavanjem produktov ter delovnih timov ima zaposleni v času programa možnost, da se odloči, kaj ga zanima in pri katerih projektih bi rad sodeloval. S tem programom so uspeli povečati učinkovitost zaposlenih in tovarštvo med sodelavci. Mreža dobrih znancev ali prijateljev v tako velikem podjetju igra pomembno vlogo, saj si inženirji tako med seboj hitreje in lažje delijo informacije. V številnih velikih podjetjih različni inženirski timi razvijejo različne prakse, kar povzroča fragmentacijo tehnologije in pomanjkanje notranjega sodelovanja med posameznimi tehnološkimi timi (Business Insider, 2016).

### **3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj**

#### **3.5.1 Na kakšen način podjetje Google oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?**

Zaposleni imajo na voljo različne metode komuniciranja, ki jih lahko koristijo glede na situacijo ali preference. Pri tem se morajo zavedati, da bodo od nadrejenih dobili slabšo oceno, če bodo komunicirali izključno preko tekstovnih sporočil. Najboljše je ravnovesje med osebno in neosebno komunikacijo z upoštevanjem primernosti in učinkovitosti tehnologije glede na situacijo. Če je namen le hitra izmenjava besed, je boljša uporaba tekstovnih sporočil. V primeru daljših sestankov je boljša osebna komunikacija oziroma osebni pogovor. Nekatera sporočila je vedno boljše prenesti osebno kot preko elektronskih sporočil. Najboljše ideje se namreč delijo v času kosila ali malice v menzi ali na hodnikih. Ne glede na to se zaposlenim ni treba fizično udeleževati delovnih sestankov, ampak se lahko javijo preko raznoraznih aplikacij, ki omogočajo video konferenco. Ob veliki meri fleksibilnosti so zaposleni tako zadovoljnejši in produktivnejši. Kljub komunikacijski tehnologiji vodilni enkrat tedensko vodijo sestanek, na katerem jim lahko zaposleni osebno postavljajo različna vprašanja (Fast Company, 2014).

Zavedajo se, da so ljudje med seboj različni, imajo različne ideje in potrebe, zato jim omogočajo, da jih izrazijo na svoj način. Na voljo so jim tako imenovani Google Cafeji, kjer lahko posedajo in izmenjujejo svoje ideje. Če jim osebna srečanja niso po godu, lahko komunicirajo preko elektronskih sporočil ali videokonferenc. Tako nadrejeni kot ostali sodelavci so vedno dostopni (Forbes, 2013).

Google verjame v strokovnost svojih zaposlenih, zato jim omogoča sodelovanje pri sprejemanju pomembnih odločitev z uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije, imenovane Google Moderator (Forbes, 2013). Zaposleni lahko tako pošlje nadrejenemu prošnjo za spremembo svojega delovnega naziva. Ta mu ponudi možnost soodločanja, tako da sam poišče rešitev, ki mu najbolj ustreza. Ker novi nazivi niso dodeljeni direktno od nadrejenega, se zaposleni čutijo veliko bolj opolnomočeni in motivirani za delo. Spletni sistem za glasovanje ali oddajanje predlogov, komentarjev, ocen, kritik in pohval omogoča večjo vključenost zaposlenih v sooblikovanje delovnega okolja (Fast Company, 2014). Google Moderator je eden od produktov, ki je nastal v okviru programa inovacij, v okviru katerega 20 odstotkov delovnega časa namenijo za razvoj lastnih idej. Tistim zaposlenim, ki se težko posvečajo več projektom hkrati, je namenjen program FixIts, v okviru katerega delajo izključno na enem projektu oziroma reševanju specifičnega problema (Forbes, 2013).

Veliko zaposlenih opravlja službene obveznosti tudi izven delovnega časa. Glede na pristop do službenih obveznosti delimo ljudi na segmentorje in integratorje. Segmentorji svojega dela ne nesejo domov, medtem kot integratorji delajo neko stvar, dokler je ne

zaključijo, in sicer ne glede na to, ali so v službi ali doma. Nimajo postavljenih meja med službenim in zasebnim časom. Google ne zahteva dela izven delovnega časa, hkrati pa tega ne prepoveduje oziroma omejuje. Svojim zaposlenim daje svobodo izbire (Fast Company, 2014).

Oddelek za človeške vire redno spremlja svoje zaposlene, njihova znanja, veščine in sposobnosti ter jih primerja z zahtevami delovnega mesta. Če jim primanjkuje določenih znanj, pripravijo program izobraževanja ali pa jih usmerijo na primernejše delovno mesto. Ob tem upoštevajo tudi posameznikove želje in potrebe (Barbra Dozier's Blog, b. l.).

Zaposleni so redno anketirani o svojih nadrejenih, kar podjetju omogoča ocenjevanje managerjev. Najbolje ocenjeni postanejo mentorji, medtem ko gredo najslabše ocenjeni skozi program izobraževanj in podpore. Z anketo, imenovano Googlegeist, želijo od zaposlenih pridobiti informacije o različnih stvareh, ki jih v podjetju motijo. Prostovoljne ekipe nato te težave odpravijo (Forbes, 2013).

### **3.5.2 Kako Google ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost?**

Google vse svoje zaposlene obravnava kot največje talente, zato jim omogoča delo v edinstvenem okolju, ki je samo po sebi motivacijsko in prijetno za delo. Zaposleni lahko dostopajo do brezplačne menze, manjših lokalov, pralnice, avtopralnice, fitnesa, lepotnih salonov in vrtcev za svoje otroke. Na ta način se lahko popolnoma posvetijo svojemu delu, saj je za vse ostalo poskrbljeno (Barbra Dozier's Blog, b. l.).

Pozitivna kultura, ki spodbuja inovacije in omogoča relativno svoboden in fleksibilen način dela, dokazano osrečuje zaposlene. Stimulativno okolje spodbuja kreativno razmišljanje in motivira posameznike pri razvoju inovativnih produktov, ki prispevajo k skupnemu uspehu organizacije. Google zaposluje ljudi, ki so jim zastavljene vrednote blizu, s čimer lažje poenotijo strategijo in cilje podjetja. Pri tem igrata pomembno vlogo tudi sama transparentnost delovanja in učinkovit prenos informacij med zaposlenimi. Ti so navadno strastni do svojega dela, zato je pomembno, da imajo možnost vse ideje deliti in vrednotiti znotraj organizacije (Barbra Dozier's Blog, b. l.).

Google motivira predvsem z uporabo notranjih motivatorjev, kot so dobra delovna klima, prijetno delovno okolje, možnost izobraževanj in napredovanj ter druge ugodnosti, ki spodbujajo predanost, lojalnost in uspešnost. Na to vplivajo tudi učinkoviti stili vodenja, ki predajajo moč in svobodo dela zaposlenim. Večina najboljših produktov izhaja ravno iz relativne svobode pri uresničevanju idej in strategij. Na zadovoljstvo ima velik vpliv tudi plača, saj ta sodi med najvišje v panogi. Veliko zaposlenih v Googlu je namreč milijonarjev (Barbra Dozier's Blog, b. l.).

Dober sistem izobraževanj in kariernega razvoja zagotavlja zaposlenim konkurenčnost in inovativnost na dolgi rok. S fleksibilnim delovnim urnikom je vsem dana možnost uresničitve kariernih in osebnih ciljev, saj imajo tako čas, da se posvetijo svojim interesom ali drugim obveznostim (Barbra Dozier's Blog, b. 1.).

### **3.5.3 Na kakšen način podjetje Zappos oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?**

Ena od stvari, ki razlikujejo Zappos od drugih podjetij, je sproščeno in zabavno delovno vzdušje. Vse, kar počnejo, počnejo na nekoliko nenavaden način. Podjetje spodbuja tak način dela, da se izogne dolgočasju in popestri delo. V podjetju praznujejo, spodbujajo in spoštujejo raznolikost posameznikov. V podjetju verjamejo, da ljudje delajo najbolje in najučinkoviteje takrat, ko jim je dovoljeno, da se pokažejo v pravi luči, saj lahko le takrat razmišljajo izven lastnih okvirjev. Odprtost in odkritost vodita do zaupanja in posledično pozitivnih medsebojnih odnosov. V vsakem odnosu sta pomembni tako dobra komunikacija kot tudi sposobnost aktivnega poslušanja. Kljub temu konec koncev ni pomembno, kaj rečeš ali narediš, ampak kako vplivaš na druge, kako se ti počutijo ob tvojih besedah. Zappos sprejema drugačnost v načinu razmišljanja in delovanja. Pri tem nikogar ne omejuje, ampak mu pusti relativno svobodo pri njegovem izražanju. Različnost bogati ljudi. Pozitivnejši kot je vpliv posamezne osebe na organizacijo, večjo vrednost predstavlja za podjetje. Učinkovita komunikacija je tako ena najpomembnejših, a hkrati najzahtevnejših vrlin. Zappos spodbuja svoje zaposlene, da se pri komunikaciji resnično potrudijo in uživajo v sogovornika, njegove potrebe in osebnostne značilnosti ter temu primerno prilagodijo svoj slog komuniciranja (Hsieh, 2013, str. 189–203).

Zaposleni imajo možnost sooblikovati organizacijo in aktivno sodelovati pri njenem uspehu, in sicer ne glede na položaj, ki ga v podjetju zasedajo. Najboljše ideje prihajajo ravno od spodaj navzgor po hierarhični strukturi, saj so podrejeni navadno najbližje problemu in ga znajo najhitreje rešiti. Naloga managerjev je, da odpravijo vse ovire in svojim podrejenim omogočajo direktno komuniciranje in sodelovanje. Vodje so vedno v službi svojih podrejenih. Morajo le vzpostaviti ustrezno okolje za nemoteno delo (Hsieh, 2013, str. 203–206).

Delovni timi v Zapposu so sestavljeni iz posameznikov z različnimi znanji, veščinami in izkušnjami. Običajno zaposlujejo novince, ki jih potem s svojimi programi izobraževanj in mentorstva izpopolnijo do te mere, da lahko napredujejo do vodstvenega položaja. Čisto vsak ima možnost napredovanja in izobraževanja, če le izrazi željo. Vedno zaposlujejo motivirane in ambiciozne ljudi, ki pričakujejo od službe nekaj več in si želijo tako osebnostno kot tudi karierno napredovati, v nasprotnem primeru jih hitro odpustijo. Služba ne sme biti obveza, ampak poslanstvo. V posameznem oddelku so zaposleni le tisti posamezniki, ki resnično čutijo strast do svojega področja dela. Posamezna izobraževanja

so namenjena izključno posameznim oddelkom, medtem ko so druga splošna in tako obvezna za napredovanje (Hsieh, 2013, str. 224–226).

Zappos v zadnjih letih po korakih prevzema holakracijski način vodenja, v okviru katerega se vloga managementa, kot ga poznamo danes, zmanjšuje oziroma ukinja. Zaposleni tako delajo prosto, brez navodil, kako in kdaj naj delajo. Vse, kar vedo, je, kakšni so cilji, ki jih morajo uresničiti, in s kakšnimi problemi se srečujejo. Prostovoljne skupine z enakopravnimi glasovi odločanja te probleme nato tudi rešujejo. Vsaka skupina ima svoja pravila in načine dela, ki so dorečeni znotraj te skupine. Holakracijski sistem je spodbudil ljudi, da začnejo prevzemati večjo odgovornost za svoje delo. Cilj holakracije je v vsakem zaposlenem spodbuditi podjetniški način razmišljanja in delovanja. Tak posameznik zazna priložnost in temu primerno aktivno reagira (Npr, 2015).

### **3.5.4 Kako Zappos ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost?**

Zappos je poznan po svojevrstnem načinu dela z zaposlenimi. Svoje zaposlene obravnavajo kot največji zaklad in največjo konkurenčno prednost, zato veliko truda posvečajo ravnanju z človeškimi viri.

V okviru enega izmed programov nagrajevanja ima vsak zaposleni mesečno na voljo 50 dolarjev, ki jih podari najboljšemu sodelavcu. Zapposov program "Izpolni željo" omogoča zaposlenim, da predložijo ali izpolnijo želje, s čimer oblikujejo pozitivno organizacijsko kulturo in klimo. Tako lahko sodelavci drug drugega učijo igranja inštrumentov, različnih športov ali drugih veščin in aktivnosti. V programu sodeluje tudi samo podjetje. Primer je zaposleni, ki si je želel postati ameriški državljani, vendar si ni mogel privoščiti prijave. Stroške je nato krilo podjetje. Zappos ima tudi svojo interno valuto, imenovano "zollar", ki si jo mora vsak posameznik prislužiti z izjemnim delom. Z njo lahko kupujejo oblačila, modne dodatke, kino vstopnice, lahko pa prisluženi denar donirajo v dobrodelne namene ali z njim sodelujejo v različnih nagradnih igrah (LinkedIn, 2014).

Vsi novo zaposleni morajo iti skozi enomesečni program izobraževanja. Ob zaključku dobijo različne naloge, katerih namen je spoznavanje sodelavcev. Za nalogo morajo najti sodelavca s točno določeno majico, sodelavca, s katerim se morajo slikati, ali pa nekoga, ki je doma iz točno določenega mesta. Nadalje Zappos dovoljuje svojim zaposlenim, da inštruirajo drug drugega. Za nekaj ur imajo možnost spremljati sodelavca pri delu in tako spoznati njegovo področje dela. Na ta način navežejo prijateljski stik in se bolje spoznajo. Zappos s programom vajeništva spodbuja učenje in napredovanje znotraj podjetja. Zaposleni se tako lahko prijavijo za vajeništvo v oddelkih ali na področjih, za katera niso nujno povsem usposobljeni. Če jih kadrovske oddelke ocenijo kot potencialno primerne za novo delovno mesto, imajo 90 dni časa, da se izobrazijo in izkažejo. Po tem jih kadrovski

ponovno oceni. Če z njihovim delom niso zadovoljni, se morajo vrniti na prejšnje delovno mesto (LinkedIn, 2014).

### **3.5.5 Na kakšen način podjetje Facebook oblikuje delovno okolje, prilagojeno osebnostnim lastnostim zaposlenih?**

Facebook je oblikoval organizacijsko okolje, ki omogoča veliko mero fleksibilnosti in svobode v načinu dela in izražanja znotraj zastavljenih okvirjev. Zaposleni lahko preizkušajo nove zamisli in pristope ter se učijo od svojih sodelavcev, in sicer ne glede na področje, ki ga zastopajo.

Odprtost pisarniških prostorov spodbuja komunikacijo, sodelovanje in inovativnost med zaposlenimi. Vsak ima na voljo svojo pisalno mizo, klasično ali stoječo, ter odprt pogled na vse svoje sodelavce. Zaposleni tako ne bo naletel na zaprta ali zaklenjena vrata nadrejenega. Za tiste, ki potrebujejo več miru in zasebnosti pri delu, so na voljo bolj zasebni delovni kotički in tako imenovani tihi prostori, odmaknjeni od dnevnega vrveža. Ob sredah lahko zaposleni ves dan posvetijo svojemu delu, saj so sestanki prepovedani, tako da jih nič ne zmoti. Če želijo, lahko delajo tudi od doma (ERE Media, 2013).

Vsak novo zaposleni gre skozi šesttedenski program usposabljanja. Začne se z birokracijo, ki je urejena, še preden posameznik pride na delovno mesto, tako da se mu s tem ni treba ukvarjati in tako izgubljati časa. V okviru programa posamezniki delajo skupaj z delovnimi timi na resničnih projektih. Ravno tako pridobijo dostop do celotne programske kode, s čimer podjetje pokaže zaupanje vanje. Vsakemu je dodeljen tudi mentor, ki vodi novince skozi program izobraževanja, ga spoznava z delom in z zaposlenimi ter ga pripravlja na samostojno delo. Na koncu programa ima zaposleni možnost izbire, kateremu projektu se bo pridružil, in sicer glede na njegove interese, znanja in veščine. Taka odločitev je veliko lažja, saj je posameznik že spoznal različne možnosti oziroma projekte in ekipe. Večina organizacij svojim novim zaposlenim ne da te možnosti. V okviru tako imenovanega programa Hackamonth imajo zaposleni možnost menjave delovnega mesta, če so sodelovali pri preteklem projektu vsaj eno leto in si želijo novih izzivov ali sprememb. Po izbiri novega projektnege tima imajo en mesec časa, da se odločijo, ali jim menjava ustreza ali ne (ERE Media, 2013).

Posameznikom, ki imajo ideje za unikatne projekte, vendar nimajo časa in ekipe za njihovo uresničitev, so na voljo eno- ali dvodnevni hackathoni, v okviru katerih zberejo ekipo znotraj podjetja in ves dan posvetijo razvoju svoje ideje, ki se mora navezovati na dejavnost Facebooka. Ob zaključku dogodka morajo ekipe pripraviti delujoč prototip. Primeri dobrih produktov, nastalih na tovrstnih dogodkih, so Facebook video, vsehčki, Facebook pogovor, časovnica in označevanje prijateljev v komentarjih (ERE Media, 2013).

Facebook ponuja veliko mero fleksibilnosti. Zaposleni lahko delajo, ko želijo, od koder želijo ter kakor jim najbolj ustreza (Seeking Alpha, 2016). Novi načini dela, nove zamisli, različna mnenja, želje in potrebe lahko vodijo do napak. Ne moremo se jim popolnoma izogniti, lahko se pa iz njih učimo in jih v prihodnje preprečimo. Mnogo uspešnih podjetij, tudi Facebook, spodbuja oziroma dovoljuje napake. Napake so pomemben del razvoja produkta in učenja ter ne bi smele biti kaznovane (ERE Media, 2013).

### **3.5.6 Kako Facebook ravna z določeno skupino sledilcev, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanjo predstavljajo dodano vrednost?**

Facebook zaposluje okoli 13 tisoč ljudi; od tega jih je 96 odstotkov zadovoljnih s svojim delodajalcem. Njihovo poslanstvo je povezovanje ljudi za skupno dobro. V ta namen so ustanovili poseben oddelek, imenovan Connectivity Labs, ki je odgovoren za razvoj tehnologije, ki bo omogočala dostop do spleta v najbolj odročnih in zapostavljenih krajih na Zemlji. Do danes je s pomočjo tega programa dostop do spleta dobilo več kot 25 milijonov ljudi. Poleg tega se Facebook osredotoča še na druge projekte; eden izmed njih je umetna inteligenca, ki bi pomagala slepim doživeti in občutiti slike in videe na omrežju Facebook. V podjetju iščejo načine, kako vpeljati pozitivne družbene iniciative v dolgoročno strategijo podjetja in v okvir osnovne dejavnosti. Današnji delojemalci so družbeno zavedni, zato so omenjeni projekti ključni za privabljanje in zadrževanja talentiranega kadra ter ne nazadnje izboljšanje splošnega zadovoljstva v organizaciji. Če zaposleni vedo, da delajo za skupno dobro, bo imelo njihovo delo smisel (Seeking Alpha, 2016).

V podjetju se zavedajo, da je končni uspeh odvisen od zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih, zato se trudijo zadovoljiti čim več njihovih potreb ter jim tako olajšati življenje. Mladi starši imajo možnost štirimesečnega plačanega porodniškega dopusta, ob čemer prejmejo tudi štiri tisoč dolarjev sredstev ter tri tisoč dolarjev letno za plačilo varuške. Večina ameriških podjetij nudi novo zaposlenim 14 dni plačanega dopusta, medtem ko jim Facebook nudi 21 dni plačanega dopusta in neomejeno število bolniških dni. Pomemben dodatek je brezplačna uporaba zdravstvenih in dentalnih storitev. Na kampusu imajo zaposleni na voljo tudi zastoj obroke v menzi podjetja, kjer ponujajo raznoliko hrano, od mesnih in veganskih izdelkov pa vse do svežih sokov, sladoleda in ostalih dodatkov. Facebookove menze veljajo za ene izmed najboljših v Silicijski dolini. Alkohol je dostopen samo ob petkovih veselih urah in v času posebnih dogodkov. Če podjetje ne bi ponujalo alkohola, bi to pomenilo, da svojim zaposlenim ne zaupa in ne verjame, da bodo ravnali odgovorno, kar ne bi bilo skladno s filozofijo oziroma kulturo podjetja. Poleg menz imajo na kampusu na voljo tudi banke, čistilnice, frizerje, fitnes, servis za kolesa in brezplačen avtobusni prevoz (The Street, 2015).

Ko se odločamo za izbiro delovnega mesta, vedno upoštevamo tudi višino plače. Plače v podjetju Facebook veljajo za ene izmed najvišjih na svetu. Povprečna plača zaposlenega



znaša 150 tisoč dolarjev letno. Pripravniki zaslužijo okoli 58 tisoč dolarjev letno, kar je več kot povprečen Američan (Seeking Alpha, 2016). Poleg plače ponujajo še nagrade za uspešnost, ki so odvisne od učinkovitosti in ocene sodelavcev. Razlike v višini nagrade med najboljšimi in povprečnimi so lahko tudi trikratne, kar tudi povprečneže spodbudi k večjemu trudu (ERE Media, 2013). Vsak zaposleni mesečno prejme tudi bon v vrednosti 250 dolarjev, ki ga lahko koristi za plačevanje Facebook oglasov.

Preko programa »Ninja Hunts« Facebook spodbuja svoje zaposlene, da priporočijo primeren kader za razpisana delovna mesta. Na ta način zaposlijo veliko talentiranih posameznikov, ki se s pomočjo prijateljev hitro vključijo v delovno okolje in tam tudi ostanejo dlje (ERE Media, 2013). Zaposleni redno sodelujejo pri različnih manj ali bolj pomembnih projektih. Ko se približuje rok za dokončanje projekta, vzpostavijo tako imenovano vojno sobo z odštevalnikom časa, v kateri imajo zaposleni na projektu na voljo vso možno infrastrukturo za uspešno dokončanje projekta. S tem tudi drugim pokažejo, kako pomemben je določen projekt.

### **3.6 Priporočila**

Novodobni modeli dela zahtevajo sodelovanje in razumevanje, kako posamezniki delujejo in razmišljajo. Nerazumevanje razlik vodi v zmanjšanje produktivnosti, zadovoljstva in ne nazadnje v slabe medsebojne odnose. Ljudje so si med seboj različni in ravno ta različenost lahko vodi do nesporazumov, če drugi ne razumejo, zakaj se posameznik v določenih situacijah obnaša na določen način (Kahnweiler, 2015, str. 16–18).

V nadaljevanju bom predstavil najbolj pogoste osebnostne tipe, kot so osebnost izogibanja, odvisna, obsesivno-kompulzivna, nesocialna, mejna, gledališka, narcisistična, paranoična in shizofrenična osebnost, kako jih lahko delodajalec prepozna, ter opisal, na kakšen način mora z njimi ravnati. V praksi velja, da je osebnost posameznika nekakšna mešanica osebnostnih lastnosti vseh omenjenih tipov, vendar bom v nadaljevanju zaradi lažje analize predpostavljal, da to ne velja.

Osebe z osebnostnim tipom izogibanja se rade izogibajo osebnemu stiku, soočajo se s pomanjkanjem samozavesti in so zelo občutljive na kritike ali graje. Navadno jih je strah sočloveka in soočenja. Kljub temu takšni posamezniki niso povsem nesocialni in so običajno tudi zelo vljudni, prijetni in zmožni osnovne empatije. Hrepenijo po iskrenih in toplih odnosih, a se jim istočasno izogibajo. V družbi so navadno neopaženi, nikoli pa izločeni zaradi neprimerne vedenja. Imajo zelo ozek krog dobrih, nezahtevnih in neškodljivih prijateljev. Takšne osebe so načeloma neprimerne za vodstvene položaje, ki zahtevajo socialne veščine. Na splošno so zelo vestni, ustrezljivi in odgovorni delavci, četudi ne pokažejo dovolj samostojnosti in samoiniciative. Treba je natančno opredeliti naloge, ki jih morajo opraviti. Za dobro opravljeno delo pričakujejo iskreno pohvalo, vendar ne pred vsemi sodelavci, saj ne želijo biti v središču pozornosti. Primerni so za

dela, ki zahtevajo tehnična, mehanična, fizična ali administrativna znanja in čim manj osebnega stika s preostalimi sodelavci. Pod pritiskom težko delujejo, zato je namesto kritiziranja in kaznovanja boljši pristop mentoriranja ali svetovanja. Dobrega delodajalca bodo nagradili z lojalnostjo in pridnostjo (Miller, 2003, str. 2–3).

Odvisni osebnostni tip ima veliko potrebo po tem, da ljudje zanj skrbijo. Za razliko od shizoidne osebnosti odvisna osebnost hrepeni po družbi. Takšni posamezniki se bojijo izgube podpore in zavrnitve s strani družbe. Veljajo za značilne sledilce, ki potrebujejo usmerjanje in čim manj odgovornosti pri delu. Za krepitev svoje samopodobe potrebujejo pogoste pohvale in pozitivne kritike. Ob graji ali negativni kritiki so lahko hitro užaljeni in zapadejo v kratkotrajno depresijo. Tuje mnenje jim veliko pomeni, zato se vedno trudijo narediti pozitiven vtis v družbi ali na delovnem mestu. Dokler se vodja osredotoča na njihove pozitivne lastnosti in veščine, bodo lojalni, zadovoljni in učinkoviti, v nasprotnem primeru pa bodo povzročali veliko napetosti in stresa med sodelavci. Mentoriranje tovrstnih ljudi je sprva plodno in uspešno, saj so zelo vedoželjni. Redkokdaj pa se povsem osamosvojijo in začnejo prevzemati popolno odgovornost za svoje delo. Najuspešnejši so pri enostavnih, dobro strukturiranih in manj stresnih nalogah, v okviru katerih sta zagotovljena nadzor in usmerjanje s strani nadrejenega. Sčasoma si začnejo zaupati in samostojno opravljati svoje delo. Pohvale, spodbude in nagrade za dobro opravljeno delo jim dajo motivacijo in zagon za nadaljnje delo, v zameno pa podjetje dobi lojalne, kompetenčne in stabilne sodelavce (Miller, 2003, str. 3–4).

Obsesivno-kompulzivna osebnost je obsedena z redom, perfekcionizmom in kontrolo. Takšni posamezniki veljajo za zelo natančne osebe, ki so zmožne dobro opravljati naloge natančno po navodilih. Večina nalog je opravljena z odliko, vendar prepozno oziroma po zastavljenem roku, in sicer predvsem zaradi posvečanja nepomembnim podrobnostim. Kot perfekcionisti so običajno nezadovoljni s svojim delom, s čimer spravljajo v nezadovoljstvo tudi svoje sodelavce. Takšne osebe niso nujno sramežljive ali nesocialne, ampak se raje posvečajo svojemu delu. Zanje so socialne interakcije le eno izmed orodij za opravljanje dela. Občutljivi so na netočnost, dvoumnost in nejasnost navodil ter tako neprimerni za dela, ki zahtevajo večjo spontanost in kreativnost. V tovrstnih primerih težko sprejemajo kakršne koli odločitve. Večino najdemo na področjih inženirstva, financ, računalništva, strojništva ali elektrotehnike. Izbirajo si področja dela, ki od njih zahtevajo veliko natančnosti in kognitivnih sposobnosti (Miller, 2003, str. 4–5).

Nesocialne osebnosti so podvržene kršenju in neupoštevanju pravic drugih. Zmožne so kriminalnih dejanj, impulzivnosti, zlorab in parazitskega oziroma predatorskega načina življenja. Kljub inteligentnosti in intuitivnosti ne premorejo empatije. Potrebe drugih hitro prepoznajo ter uporabijo v svoj prid z namenom manipulacije in izkoriščanja. Prav tako so takšni posamezniki precej sebični, nezreli in nezanesljivi. Presenetljivo hitro se znajo človeku prikupiti in enako hitro pokazati svoj pravi agresivni jaz, če se počutijo ogrožene. Takšne osebe rade izkoriščajo in ustrahujejo svoje sodelavce. Svoje delo prelagajo na

druge in naredijo le toliko, kolikor je potrebno, ali pa še manj ter izkoristijo vsak privilegij, ki ga imajo na delovnem mestu. S svojim odnosom odganjajo stranke in širijo negativno energijo. Za delo potrebujejo natančna navodila. Zanje so najbolj primerna sezonska kratkoročna dela (Miller, 2003, str. 5–7).

Za mejne osebnostne tipe so značilni nestabilni medčloveški odnosi, krhka samopodoba, znatna čustvena nihanja in optimizem, ki vodi k sprejemanju nepremišljenih impulzivnih odločitev. Posledici slabih odločitev sta samopomilovanje in globoka depresija. Zaradi čustvenih nihanj so takšni posamezniki zmožni ljubiti ali sovražiti – odvisno od počutja v danem trenutku. Rezultat je visoka nepredvidljivost, saj se nikoli ne ve, kako takšne osebe odreagirajo v določenih situacijah. Svojo podobo takšni tipi radi izoblikujejo na podlagi mnenj drugih. V sebi velikokrat zadržujejo stare zamere in čakajo na priložnost za maščevanje. Jeza je največkrat posledica osebnih težav, kot so motnje hranjenja, psihosomatske bolezni, samomorilska nagnjenja in zloraba prepovedanih substanc. Na delovnem mestu veljajo za zveste, dokler jim sodelavec na nek način ne pokaže, da le ni tako zaščitniški in podpirajoč, kot se je sprva zdel. Grožnja o zapustitvi zamaje njihov ego in privede do jeze in panike. To lahko traja do ponovnega očaranja. Čustvena in osebnostna nestabilnost vplivata na delovno sposobnost, uspešnost, produktivnost in ne nazadnje tudi zdravje takšnih posameznikov, zaradi česar so izostanki z delovnega mesta pogosti. Po drugi strani jim služba predstavlja edino zanesljivo stalnico oziroma zatočišče v njihovem razburkanem življenju, kar jih lahko naredi skoraj zanesljive in zelo kompetenčne zaposlene. Zanje je treba ustvariti stabilno in zanesljivo delovno okolje, v katerem se uspehe prepozna in nagradi, medtem ko se napake konstruktivno pokritizira v kar se da pozitivnem smislu (Miller, 2003, str. 7–8).

Gledališki osebnostni tipi imajo potrebo po pozornosti in vznemirljivosti. Prepoznamo jih po teatralnem obnašanju in govoru ter prekomerni čustvenosti. Če njihove potrebe niso zadoščene, postanejo jezni in depresivni. Znajo biti tudi zelo prijetni, zabavni in družabni. Z veliko smisla za humor ustvarijo sproščeno in nasmejeno vzdušje v še tako mračnem delovnem okolju. Radi delajo z ljudmi, zato si tudi izbirajo poklice učiteljev, igralcev, prodajalcev, politikov, govorcev itd. Odločitve sprejemajo na podlagi občutkov in intuicije, kar vodi do spontane kreativnosti pri izvedbi nalog in projektov, ki pa se brez ustreznega planiranja velikokrat neuspešno zaključijo. Posledično oziroma zaradi pomanjkanja pozornosti do tehničnih podrobnosti in neustreznega dela s človeškimi viri se takšne osebe redkokdaj povzpnejo na višje položaje v organizacijah. Če situacija od njih to zahteva, so sposobni resnega pristopa k delu. Najbolj primerna delovna mesta zanje so v prodaji, trženju in odnosih z javnostjo, saj imajo pristen prijateljski pristop, ki pozitivno vpliva na ljudi, njihovo podobo in konec koncev podobo same organizacije. Najslabše se odrežejo pri delu s številkami, kjer sta potrebni velika natančnost in koncentracija. Pri delu jih je treba kontrolirati in usmerjati z natančnimi navodili (Miller, 2003, str. 9–10).

Narcisistični osebnostni tipi imajo občutek veličastnosti in veliko potrebo po občudovanju. Pohvalo pričakujejo ne glede na izkazan trud in odličnost opravljenega dela, saj si dogodke običajno razlagajo po svoje. Gre za tipično egoistično oziroma narcisistično obnašanje. Radi verjamejo, da so visoko talentirani, dovršeni in popolni, zato tudi ne čutijo potrebe po dodatnem izobraževanju in izpopolnjevanju. Pod svojim močnim egom skrivajo krhko samozavest, občutek sramu in nesposobnosti. V primeru kritiziranja in posmehovanja lahko hitro postanejo čemerni, vulgarni in maščevalni. Pri delu so polni motivacije in zagona, saj želijo narediti dober vtis na svoje sodelavce, čeprav od njih velikokrat ni smiselno pričakovati konkretnih dejanj, ampak le govoričenje. Mentoriranje in svetovanje narcisistom je precej zahtevna naloga, saj pogosto zavračajo vsakršen nasvet in pomoč od osebe, ki ni na pomembnem položaju. Všeč jim je, da se opazi njihov trud in sposobnosti ter upošteva njihove nasvete ali pripombe. Imajo namreč veliko dobrih idej, četudi jih niso pripravljeni ali zmožni izpeljati (Miller, 2003, str. 10–11).

Paranoični osebnostni tipi so zelo nezaupljivi in sumničavi do drugih. Zelo so pozorni in občutljivi na določene verbalne in neverbalne signale, ki lahko sporočajo dvoličnost, napadalnost in potencialno izdajalstvo. Sami verjamejo, da so ljudje po naravi zlobni in sebični in da bodo izkoristili vsako priložnost za manipulacijo. Za svoje neuspehe radi krivijo druge. Njihova sovražna nastrojenost izhaja iz zavidanja in poženja po boljšem statusu, avtoriteti in položaju drugih. Na delovnem mestu so zelo uspešni, saj imajo močan občutek za tehnične podrobnosti ter so zmožni usmeriti vso svojo energijo v dokončanje določenih nalog in v doseganje zastavljenih ciljev. V visoko konkurenčnih panogah, v katerih se je treba vsakodnevno »boriti« s »sovražno« konkurenco, so paranoične osebe zelo uspešne, produktivne in funkcionalne. Lahko se pojavijo tudi kot vodje, vendar lahko svojo sovražno mentaliteto hitro usmerijo proti svojim sodelavcem in partnerjem. Paranoične osebe rade verjamejo, da so upravičene do uporabe vseh sredstev za zaščito pred nepravilnostjo in pristranskostjo. Če jih vodja prepriča, da obstaja pozitivna povezava med uspešno opravljenim delom in možnostjo napredovanja, lahko postanejo marljivi in vztrajni sodelavci (Miller, 2003, str. 12–13).

Shizofrenični osebnostni tip se običajno oddaljuje od ljudi, nima socialnih spretnosti, redko pokaže svoja čustva ter nima povsem razvitih zaznavnih in kognitivnih sposobnosti. Takšni posamezniki radi živijo v osami, brez stika z zunanjim svetom. Zanje so značilne resne motnje v načinu ali zmožnosti racionalnega razmišljanja, nenavadno obnašanje in morebitne blodnje. V določenih delovnih okoljih lahko delujejo povsem normalno, čeprav izstopajo zaradi nedružabnosti, nekomunikativnosti in neškodljivosti. Ne obremenjujejo se z mnenjem drugih, zato se tudi ne trudijo narediti dobrega vtisa. Veljajo za inteligentne, sposobne, zanesljive, natančne in nezahtevne. Najbolj so produktivni, ko imajo mir in ko se jim ni treba družiti, pogovarjati ali ukvarjati z drugimi sodelavci. Potrebujemo jasna in točna navodila, kaj mora biti narejeno, kdaj in kako. Velikokrat jih najdemo na delovnem mestu programerjev (Miller, 2003, str. 13–14).

V tabeli 9 so povzeti posamezni osebnostni tipi in njihove značilnosti skupaj s priporočili za vodje.

*Tabela 9: Značilnosti osebnostnih tipov*

| Osebnostni tip                 | Značilnosti                                                                                                                                                                                             | Priporočila za vodje                                                                                                                             |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Osebnost izogibanja            | Navadno se izogibajo osebnemu stiku, veljajo za nesamozavestne, vljudne, prijetne, neopažene, vestne, ustrezljive in odgovorne osebe. Težko delajo pod pritiskom.                                       | Potrebujejo mentoriranje in svetovanje, pozitivno kritiko, pohvale za dobro delo in natančno opredeljene naloge.                                 |
| Odvisna osebnost               | So značilni sledilci, ki hrepenijo po družbi. Izogibajo se prevzemanju odgovornosti, saj imajo slabo samopodobo in so pri delu nesamostojni. Kljub temu veljajo za vedoželjne. Zelo cenijo tuje mnenje. | Potrebujejo usmerjanje, nadzor, pogoste pohvale in pozitivne kritike. Zanje se priporočajo enostavne in dobro strukturirane naloge.              |
| Obsesivno-kompulzivna osebnost | Veljajo za nekreativne in nespontane redoljube in perfekcioniste, ki natančno sledijo dodeljenim nalogam.                                                                                               | Navodila jim je treba posredovati nedvoumno, jasno in natančno. Primerni so za dela, ki zahtevajo veliko natančnosti in kognitivnih sposobnosti. |
| Nesocialna osebnost            | So impulzivni, sebični, apatični, nezreli, nezanesljivi in manipulativni posamezniki. Pogosto izkoriščajo druge in nanje prelagajo svoje delo.                                                          | Pri delu potrebujejo natančna navodila in stalen nadzor. Primerni so za sezonska kratkoročna dela.                                               |
| Mejna osebnost                 | Imajo krhko samopodobo s velikimi čustvenimi nihanji. Veljajo za nepredvidljive in zamerljive osebe z nestabilnimi medčloveški odnosi.                                                                  | Zanje je treba ustvariti stabilno in zanesljivo delovno okolje. Dobro delo je treba nagraditi in pohvaliti, slabo pa ustrezno pokritizirati.     |
| Gledališka osebnost            | Iščejo pozornost in vznemirljivost. Prepoznati jih je mogoče po teatralnem obnašanju, čustvenosti, prijetnosti, zabavnosti in družabnosti. Navadno so zelo intuitivni.                                  | Potrebujejo usmerjanje in kontroliranje. Dobro se odrežejo na delovnih mestih, v okviru katerih se zahteva delo z ljudmi.                        |
| Narcisistična osebnost         | Imajo potrebo po občudovanju in pohvalah. So značilni egoisti, polni samozavesti, motivacije in zagnanosti.                                                                                             | Treba jim je dati vedeti, da so pomembni, pridni in upoštevani. Pri izpeljavi idej jim je navadno treba pomagati.                                |
| Paranoična osebnost            | So nezaupljivi, sumničavi in manipulativni posamezniki.                                                                                                                                                 | Treba jih je prepričati, da obstaja pozitivna povezava med uspešnostjo in možnostjo napredovanja, saj bodo tako bolj marljivi in vztrajni.       |

|                        |                                                                                                                                                            |                                                       |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Shizofrenična osebnost | Zanje so značilne nesocialnost, apatičnost, neracionalnost razmišljanja in nekomunikativnost. Kljub temu so inteligentni, zanesljivi in natančni pri delu. | Pri delu potrebujejo mir, jasna in natančna navodila. |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

*Vir: L. Miller, Personalities at Work: Understanding and Managing Human Nature on the Job, 2003.*

Ljudje z različnimi osebnostnimi lastnostmi imajo različne zahteve glede delovnega okolja. Uspešnost in učinkovitost je tako odvisna od stopnje zadovoljenih zahtev. V nadaljevanju predstavljam nekaj nasvetov, kako delovno okolje prilagoditi posameznikom z različnimi osebnostnimi tipi in lastnostmi. Glede na to, od kod posameznik pridobi energijo za svoje delovanje, ločimo introvertirane in ekstravertirane posameznike. Glede na način obdelave informacij ločimo senzitivne in intuitivne tipe, glede na proces odločanja pa čutne in razmišljujoče tipe osebnosti.

Introvertirani in senzitivni tipi so praktični, organizirani in natančni pri svojem delu. Preferirajo delovni prostor z veliko prostora za delo in shranjevanje dokumentov. Svoj prostor ohranjajo urejen, pospravljen in organiziran. Pri delu potrebujejo mir in tišino, zato se po navadi "ogradijo" z uporabo raznih pohištvenih elementov. Nasprotno, senzitivni in ekstravertirani tipi so spontani, družabni in energični ljudje, ki uživajo v interakciji z drugimi. Radi so v centru dogajanja, zato so najbolj učinkoviti, ko delajo v delovnih timih. Običajno težko zdržijo na enem mestu dlje časa, ampak se pomikajo skupaj z dogajanjem (OPP, b. l.).

Intuitivni in introvertirani ljudje so kreativni in konceptualni. Cenijo delovno okolje, ki jih spodbuja k razmišljanju, pri čemer jih navdihujejo nenavadni predmeti ali produkti. Pri razmišljanju potrebujejo tišino oziroma mir, zato jih velikokrat najdemo v mirnejših kotičkih. Intuitivni in ekstravertirani posamezniki so ravno tako kreativni pri svojem delu. Radi delajo v okolju, v okviru katerega lahko svoje ideje delijo z drugimi. Radi delajo v odprtih prostorih, kjer so v neposrednem kontaktu s svojimi sodelavci. Navdihujejo jih neobičajni, nekoliko čudaški delovni prostori, žive barve ter zanimiv in nenavaden dizajn delovnih prostorov (OPP, b. l.).

Razmišljujoči in introvertirani tipi so samostojni, na videz odmaknjeni od realnosti in objektivni v načinu razmišljanja. Radi imajo svoj delovni prostor, ki omogoča zasebnost. Na prvi pogled deluje njihov prostor neurejeno, vendar se v tem organiziranem neredu sami odlično znajdejo. Razmišljujoči in ekstravertirani osebnostni tipi so odločni in jasni. Radi delegirajo in vodijo ter skrbijo za operativne dejavnosti. Njihovi delovni prostori morajo biti prostorni, z raznimi namenskimi sobami. Obvezna je sejna soba, v kateri lahko sprejmejo svojo ekipo (OPP, b. l.).

Čuteči in introvertirani posamezniki so skrbni in sočutni. Radi delajo v miru in svoj delovni prostor okrasijo z osebnimi predmeti. Razmejeni delovni prostori so tako zanje idealni. Čuteči in ekstravertirani ljudje so prijateljski in podpirajoči. Radi se obkrožijo s prijetnimi sodelavci in z njimi komunicirajo. Svoj delovni prostor običajno personalizirajo (OPP, b. l.).

*Tabela 10: Značilnosti introvertiranih in ekstravertiranih osebnostnih tipov*

| Tipi osebnosti | Introvertirani                                                                                                                              | Ekstravertirani                                                                                                                                     |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Senzitivni     | Praktični, organizirani in natančni posamezniki. Potrebujemo urejen in organiziran delovni prostor, kjer je mogoče delati v miru in tišini. | Spontani, družabni in energični posamezniki. Dobro delajo v delovnih timih, saj so radi v centru dogajanja.                                         |
| Intuitivni     | Kreativni in konceptualni posamezniki. Pri delu potrebujejo mir, da lahko nemoteno razmišljajo.                                             | Kreativni in družabni posamezniki. Svoje ideje radi delijo z drugimi, potrebujejo neobičajne, zanimive in odprte prostore z dostopom do sodelavcev. |
| Razmišljujoči  | Samostojni in objektivni posamezniki. Radi imajo zasebni delovni prostor.                                                                   | So odločni in jasni posamezniki. Radi delegirajo in vodijo ter skrbijo za operativne aktivnosti.                                                    |
| Čuteči         | Skrbni in sočutni posamezniki. Radi delajo v miru in svoj delovni prostor personalizirajo.                                                  | Prijateljski, podpirajoči, družabni in komunikativni posamezniki. Svoj delovni prostor radi personalizirajo.                                        |

Sodobno delovno okolje mora biti prilagojeno raznovrstnosti zaposlenih, če se želi maksimizirati delovno uspešnost. Novodobno podjetje mora poenotiti svoje strategije, cilje, vizijo in poslanstvo skupaj z svojimi zaposlenimi, saj bo le tako na dolgi rok uspešno in bo obdržalo konkurenčno prednost. Ne nazadnje so zaposleni edina prava konkurenčna prednost, ki jo lahko podjetje na dolgi rok obdrži. Zato je pomembno, da je organizacijsko okolje prilagojeno njihovim željam in potrebam.

## SKLEP

Večina novodobnih organizacij obravnava svoje zaposlene kot aktivni in najpomembnejši kapital, kar pokažejo z delovanjem v smeri spoznavanja ter zadovoljevanja potreb, želja in zahtev svojih zaposlenih. Ti namreč predstavljajo pomemben člen med organizacijskimi cilji oziroma vizijo na eni strani in strategijami za njihovo uresničitev na drugi strani. V današnjih časih postajajo ljudje s svojim znanjem, veščinami, sposobnostmi in vrednotami pomembni dejavniki uspeha vsake organizacije. Znanje tako postaja ključna konkurenčna prednost. Če želi podjetje uspešno poslovati v hitro spreminjajočem se okolju, mora ustrezno razvijati in voditi organizacijsko okolje. Politika vodenja človeških virov mora

temeljiti na identificiranju talentov, njihovih znanj, sposobnosti, veščin, potenciala ter ne nazadnje na prepoznavanju potreb in zahtev podjetja oziroma delovnega mesta. Odstopanja dejanskega stanja od zahtevanega lahko podjetje odpravi z zaposlovanjem, premeščanjem in razvojem svojih zaposlenih. Razvoj zaposlenih vključuje načrtovanje in zaposlovanje ljudi, izobraževanje in usposabljanje, sistemizacijo delovnih mest, nagrajevanje ter vzpostavitev temeljnih vrednot, organizacijske kulture in strukture. Z vzpostavitvijo spodbudnega delovnega okolja, ki omogoča osebnostno in karierno rast zaposlenih, podjetje lažje zadrži svoje največje talente in tako ohranja svojo konkurenčno prednost na dolgi rok.

Poleg talentiranih zaposlenih organizacija potrebuje tudi dobrega vodjo. Vodenje pomeni predvsem samoobvladovanje in postavljanje zgleda drugim. Z napačnim vodenjem in zgledom vodja sporoča napačne signale, ki vodijo v neučinkovito delovanje organizacije. Rešitev je v avtentičnem načinu vodenja, ki temelji na zanesljivosti, pristnosti in brezpogojnosti. Skladno s svojimi prepričanji, vrednotami in osebnostnimi lastnostmi vodja vodi svoje zaposlene, gradi edinstveno kulturo ter ustvarja okolje za osebnostno in karierno rast svojih zaposlenih. To vključuje povezovanje, sodelovanje, deljenje odgovornosti, spoznavanje ljudi, prilagajanje organizacijskega okolja in strukture ter načina vodenja njihovim potrebam in zahtevam. Dober vodja sooblikuje vizijo s svojimi zaposlenimi in z njimi deli navdušenost nad skupno prihodnostjo.

Ljudje se med seboj razlikujemo. Posedujemo namreč skupek osebnostnih lastnosti, ki edinstveno vplivajo na naše razmišljanje in delovanje. S prepoznavanjem le-teh v vsakem posamezniku se lahko prepozna njegove potrebe in zahteve na delovnem mestu, kar vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost. Bolj kot so potrebe zadovoljene, uspešnejša bo oseba pri svojem delu. Veliko novodobnih podjetij, med njimi tudi analizirana Google, Zappos in Facebook, posvečajo delu z zaposlenimi veliko pozornosti. Zaposleni imajo pri delu veliko mero svobode, možnosti sodelovanja, prevzemanja odgovornosti in sooblikovanja skupne vizije ali strategije. Delovni prostori so v osnovi oblikovani tako, da zadovoljijo še tako posebne zahteve posameznikov. Poleg tega jim nudijo še brezplačen dostop do mnogih dejavnosti in objektov, v okviru katerih poskrbijo za zadovoljitev vseh osnovnih potreb.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je bil preučiti teorijo s področja managementa talentov in osebnostnih lastnosti ter analizirati povezavo na primerih podjetij Google, Zappos in Facebook. S podrobno analizo teorije sem želel natančno razdelati in predstaviti najpomembnejše aspekte obeh konstruktov ter poiskati logično povezavo z analizo omenjenih primerov iz prakse.

V **prvem poglavju** sem preučil konstrukt managementa talentov. Začel sem z opredelitvijo managementa talentov in talentiranih posameznikov kot takih. Vodja ima pri tem ključno vlogo, zato sem natančno analiziral njegovo vlogo pri razvoju managementa talentov, zahtevane kompetence, ki omogočajo dobro vodenje, ter vrste, načine in stile vodenja, ki



jih lahko pri tem uporabi. Zaključil sem z opisom procesa managementa talentov, ki vključuje prepoznavanje, razvoj, ocenjevanje in zadrževanje talentiranih posameznikov. Za lažje razumevanje sem poglavje dopolnil z slikami in tabelami.

V **drugem poglavju** sem preučil konstrukt osebnostnih lastnosti posameznikov. Začel sem z opredelitvijo konstrukta in nadaljeval z najbolj znanimi teorijami s področja osebnostnih lastnosti, v okviru česar sem opisal tiste lastnosti posameznikov, ki lahko pomembno vplivajo na značilno obnašanje na delovnem mestu. Te so introvertiranost ali ekstravertiranost, temperament, čustvena stabilnost oziroma nestabilnost, psihoticizem ali nepsihoticizem, načini komunikacije, slogi recipročnosti, učni tipi, proaktivno ali reaktivno delovanje in motivacija.

V **tretjem delu** sem s pomočjo kvalitativne raziskave analiziral povezanost omenjenih dveh konstruktov v praksi, in sicer na primerih podjetij Google, Zappos in Facebook. Poglavje sem zaključil s priporočili, v katerih sem opisal, kako naj se ravna s posamezniki s specifičnimi osebnostnimi lastnostmi.

V svoji nalogi sem uresničil zastavljeni **temeljni cilj** in vse **pomožne cilje**. Prav tako sem potrdil **temeljno tezo**, da je vodja moderator med managementom talentov in osebnostnimi lastnostmi sledilcev. Od njega je namreč odvisno, ali bo oblikoval primerno organizacijsko okolje, ki bo spoštovalo osebnostne razlike posameznikov ter prilagodilo organizacijsko strukturo, delovne naloge, delovna mesta in aktivnosti njihovim potrebam, željam in zahtevam.

## LITERATURA IN VIRI

1. Akin, E., Cetin, M., & Kose, S. (2017). An Update on Borderline Personality Disorder: Life in the Fast Lane. *Journal Of Mood Disorders*, 7(1), 65–72.
2. Alfred, R. L. (2012). Leaders, Leveraging, and Abundance: Competencies for the Future. *New Directions For Community Colleges*, 2012(159), 109–120.
3. Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26(2), 7–10.
4. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11<sup>th</sup> ed.). London, Philadelphia: Kogan Page.
5. Avci, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors. *Educational Research And Reviews*, 11(11), 1008–1024.
6. Averbook, J. (2013). Stop Managing to the Exception. *Talent Management*, 9(6), 14.
7. Baker, J. F., & Burns, L. (2010). Creating a Culture of Innovation: Lessons from Google. *Independent School*, 70(1).
8. Barbra Dozier's Blog. (b.l.). *Google's work environment*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <https://barbradozier.wordpress.com/2016/02/15/googles-work-environment/>
9. Barrick M. R., Parks, L., & Mount, M. K. (2005). Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships Between Personality Traits and Performance. *Personnel Psychology*, (58), 745–767.
10. Bateman, T., & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63.
11. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent management handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
12. Bhattacharyya, D. K. (2014). Talent Development Process of CPSEs: A Reflection on Practices and Requirements. *Journal Of Institute Of Public Enterprise*, 37(3/4), 91–99.
13. Blass, E. (2007). *Talent Management: Maximising talent for business performance*. London: Chartered Management Institute.
14. Bock, L. (2015). *Work Rules!: insights from inside google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve.
15. Bogdány, E., Cserhati, G., & Polak-Weldon, R. (2012). Leaders on Duty: Managerial Competencies Serving Workers' Satisfaction. *International Journal Of Knowledge, Culture & Change Management*, 11(6), 65–78.
16. Burbidge, M. (2009). HR professionals share talent management views. *Strategic HR Review*, 8(4), 44–46.
17. Business Insider. (2010, 5. marec). *The Full Story of How Facebook Was Founded*. Najdeno 3. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/how-facebook-was-founded-2010-3>
18. Business Insider. (2015, 8. julij). *Here are the 4 people you'll meet before you can ever interview at Google*. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu

- <http://www.businessinsider.com/meet-googles-hiring-gatekeepers-2015-7#ixzz3fWiuZb4W>
19. Business Insider. (2015, 6. september). *Here's what it's really like to work at Google, the 'world's most attractive' employer*. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/heres-what-its-really-like-to-work-at-google-the-worlds-most-attractive-employer-2015-9>
  20. Business Insider. (2016, 9. februar). *The 5 values Facebook looks for in every employee*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/facebook-core-values-2016-2>
  21. Business Insider. (2016, 2. marec). *Inside Facebook engineer bootcamp*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/inside-facebook-engineer-bootcamp-2016-3>
  22. Business Insider. (2017, 11. april). *How Facebook keeps employees happy*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/how-facebook-keeps-employees-happy-2017-4>
  23. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
  24. Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 67(1), 17–47.
  25. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
  26. Cozy Digital. (b.l.). *History of Google*. Najdeno 3. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.cozy-digital.co.uk/history-of-google-cozy>
  27. Digital trends. (2016, 30. junij). *Was that an earthquake? Google will now let you know*. Najdeno 16. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.digitaltrends.com/web/google-earthquake-search/>
  28. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  29. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Grah, B. (2015). *Temelji managementa: vodič po predmetu za UPEŠ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  30. Dobrian, J. (2015). Talent management: what it takes to attract, retain & develop great minds. *Journal of Property Management*, 80(3), 48–54.
  31. Docherty, B., & Wasdin, M. (2007). *Talent Management for dummies*. Indianapolis Indiana: Wiley Publishing.
  32. Doherty, R. (2010). Making employee engagement an end-to-end practice. *Strategic HR Review*, 9(3), 32–37.
  33. Edwards, M. R., & Sproull, J. R. (1985). Team Talent Assessment: Optimizing Assessee Visibility and Assessment Accuracy. *Human Resource Planning*, 8(3), 157–171.

34. ERE Media. (2013, 9. september). *A case study of Facebook's simply amazing talent management practices*. Najdeno 11. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.eremedia.com/ere/a-case-study-of-facebooks-simply-amazing-talent-management-practices-part-1-of-2/>
35. Erez, E., Schilpzand, P., Leavitt, K., Woolum, A. H., & Judge, T. A. (2015). Inherently Relational: Interactions Between Peers And Individuals Personalities Impact Reward Giving And Appraisal Of Individual Performance. *Academy Of Management Journal*, 58(6), 1761–1784.
36. Esposito, A., NATO Public Diplomacy, D., & NATO Programme for Security through, S. (2007). *Fundamentals of Verbal and Nonverbal Communication and the Biometric Issue*. Amsterdam: IOS Press.
37. Fast Company. (2014, 9. april). *How Google humanizes technology in the workspace and you can too*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.fastcompany.com/3028812/how-google-humanizes-technology-in-the-workplace-and-you-can-too>
38. Fast Company. (2015, 24. november). *How Facebook keeps scaling its culture*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.fastcompany.com/3053776/how-facebook-keeps-scaling-its-culture>
39. Fast Company. (2016, 26. maj). *Four lessons on work culture that I learned at Google*. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.fastcompany.com/3060238/four-lessons-on-work-culture-that-i-learned-at-google>
40. Forbes. (2013, 29. marec). *Google's secrets of innovation: empowering its employees*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/laurahe/2013/03/29/googles-secrets-of-innovation-empowering-its-employees/#79f6784557e7>
41. Forbes. (2015, 11. maj). *What is happening at Zappos?* Najdeno 16. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2015/05/11/what-is-happening-at-zappos/#46f694244ed8>
42. *Function vs project organization*. Najdeno 16. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.stou.ac.th/forum/page/Answer.aspx?idindex=152870>
43. Gaul, P. (2016). Talent development in the post-knowledge world. *Talent Development*, 70(12), 46.
44. Gillespie, N. A., Zhu, G., Evans, D. M., Medland, S. E., Wright, M. J., & Martin, N. G. (2008). A genome-wide scan for Eysenckian personality dimensions in adolescent twin sibships: psychoticism, extraversion, neuroticism, and lie. *Journal Of Personality*, 76(6), 1415–1446.
45. Grant, A. M. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*. New York: Penguin Books.
46. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.

47. Gretezko, M., & Cleary, W. (2016). The Candidate as Customer: A Proactive Approach to Talent Acquisition. *Workforce Solutions Review*, 7(3), 8–10.
48. Grubiša, N., Vene, B., Pool, V., Milić, R., & Tkalčič, L. (2003). *Iz dnevnika milijonarja - ali Bogastvo je v nas*. Bled: Phantom.
49. Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
50. Gujral, G. S. (2013). *Leadership Qualities for Effective Leaders*. New Delhi, India: Vij Books India Private Limited.
51. Haddock-Millar, J., & Clutterbuck, D. (2016). *5 Critical Conversations to Talent Development*. Alexandria: Association For Talent Development.
52. Harvard Business Review. (2008, 19. maj). *Why Zappos pays new employees to quit and you should too*. Najdeno 6. julija 2017 na spletni strani <https://hbr.org/2008/05/why-zappos-pays-new-employees>
53. Heath, A. C., & Martin, N. G. (1990). Psychocitism as a dimension of personality: a multivariate genetic test of Eysenck in Eysenck's psychoticism construct. *Journal of personality and social psychology*, 58(1), 111–121.
54. Hsieh, T. (2013). *Delivering happiness: a path to profits, passion, and purpose*. New York: Business Plus.
55. Immerman, H. (2007). Modern Insights into Leadership from Classical Jewish Sources. *Australian Journal Of Jewish Studies*, 155–169.
56. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
57. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Jones C. L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking Responsibility For Corporate Social Responsibility: The Role Of Leaders In Creating, Implementing, Sustaining, Or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *Academy Of Management Perspectives*, 28(2), 164–178.
59. Kahnweiler, J. B. (2015). *Genius of Opposites*. Oakland, United States: Berrett-Koehler Publishers.
60. Kamińska, P. M. (2014). *Learning Styles and Second Language Education*. Newcastle, United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
61. Lee-Kelley, L., Blackman, D. A., & Hurst, J. P. (2009). An Exploration of the Relationship between Learning Organizations and the Retention of Knowledge Workers. *The Learning Organization*, 14(3), 204–221.
62. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16, 139–154.
63. Lincă, F. I. (2016). Temperament - environment or gene? *Romanian Journal Of Cognitive-Behavioral Therapy & Hypnosis*, 3(4), 5–11.
64. LinkedIn. (2014, 9. februar). *How Zappos wows its employees*. Najdeno 12. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/20140209220747-175081329-how-zappos-wows-its-employees>
65. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

66. Littauer, F., & Littauer, M. (1990). *Osebnostna sestavljanika*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
67. Mandhanya, Y. (2015). A study of impact of working environment on retention of employees (with special reference to Automobile sector). *Global Management Review*, 9(4), 116–128.
68. Maqbool, R., Sudong, Y. S., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75.
69. Marentič-Požarnik, B. (1988). *Dejavniki in metode uspešnega učenja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
70. Marentič-Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
71. McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4–7.
72. McNeal, M. (2013). A Case for Culture. *Marketing Insights*, 25(3), 44–45.
73. Mihelič, K. K., & Planker, K. (2010). The growing importance of talent management. *An enterprise Odyssey: International Conference Proceedings*, 1251–1263.
74. Miller, L. (2003). Personalities at Work: Understanding and Managing Human Nature on the Job. *Public Personnel Management*, 32(3), 419–434.
75. Mischel, W. (1993). *Introduction to personality*. New York: John Wiley & Sons Inc.
76. Moreau, C. P., & Engeset, E. G. (2016). The Downstream Consequences of Problem-Solving Mindsets: How Playing with LEGO Influences Creativity. *Journal Of Marketing Research*, 53(1), 18–30.
77. Murata, S., Arie, H., Ogata, T., Sugano, S., & Tani, J. (2014). Learning to generate proactive and reactive behavior using a dynamic neural network model with time-varying variance prediction mechanism. *Advanced Robotics*, 28(17), 1189–1203.
78. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
79. Myers, D. G. (2010). *Psychology*. New York: Worth Publishers.
80. North Jr., R. D. (1949). An analysis of the personality dimensions of introversion-extroversion. *Journal Of Personality*, 17(3), 352.
81. Npr. (2015, 21. julij). *Zappos: A workplace where no one and everyone is the boss*. Najdeno 12. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.npr.org/2015/07/21/421148128/zappos-a-workplace-where-no-one-and-everyone-is-the-boss>.
82. Opp. (b.l.). *Workspace and personality type*. Najdeno 6. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.opp.com/en-IE/Quick-guide-to-workspace-and-personality-Type#>
83. Palmeri, C. (2010). Now for Sale, The Zappos Culture. *Businessweek*, (4162), 57.
84. Pandya, K. D. (2014). The Key Competencies of Project Leader Beyond the Essential Technical Capabilities. *Journal Of Knowledge Management*, 12(4), 39–48.
85. Parra, A., & Argibay, J. C. (2016). Exploratory study of the temperament theory and paranormal experiences. *Journal Of The Society For Psychical Research*, 80, 214–222.

86. PR Newswire. (2011, 16. avgust). *Survey Reveals Open Workspace Environments Gain Favor as Companies See Improved Employee Engagement and Reductions in Ethics Violations*. Najdeno 12. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.prnewswire.com/news-releases/survey-reveals-open-workspace-environments-gain-favor-as-companies-see-improved-employee-engagement-and-reductions-in-ethics-violations-127885148.html>
87. Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, 43(4), 206–216.
88. Quartz. (2014, 11. marec). *How Facebook and Twitter built the best employee training programs in Silicon Valley*. Najdeno 10. julija 2017 na spletnem naslovu <https://qz.com/185585/how-facebook-and-twitter-built-the-best-employee-training-programs-in-silicon-valley/>
89. Raftu, G. (2016). Emotional stability as a personality trait of dental students in correlation with professional interests. *Romanian Journal Of Experimental Applied Psychology*, 7, 224–227.
90. Rath, S., & Das, S. (2015). Neuroticism versus emotional stability scores of hypertensive and normotensive males and females. *Indian Journal Of Health & Wellbeing*, 6(8), 805–810.
91. Roberts, G. (2017). Pre-hire Talent Assessments Must Be a Part of Your Predictive Talent Acquisition Strategy. *Workforce Solutions Review*, 8(1), 32–34.
92. Rocci, A., & Saussure, L. D. (2016). *Verbal Communication*. Berlin: De Gruyter Mouton.
93. Rollin, P. F. (2011). *42 Rules for Your New Leadership Role: The Manual They Didn't Hand You When You Made VP, Director, or Manager*. Cupertino, CA: Super Star Press.
94. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal / target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 241–246.
96. Schriesheim, C., & Neider, L. L. (2014). *Advances in Authentic and Ethical Leadership*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
97. Seeking Alpha. (2016, 25. april). *5 ways Zuckerberg attracts and keeps talent*. Najdeno 11. julija 2017 na spletnem naslovu <https://seekingalpha.com/article/3967469-5-ways-zuckerberg-attracts-keeps-talent?>
98. Simmons, B. L. (2014). Takers, givers and matchers - which one are you? *Communication World*, 31(1), 12–13.
99. Smart, V. (2017). People like me don't normally speak up. *People Management*, 32–37.
100. Smith, J. E. (2013). The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking. *Journal Of Analytical Psychology*, 58(1), 144–146.
101. Statista. (b.l.). *Facebook: Number of employees*. Najdeno 3. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.statista.com/statistics/273563/number-of-facebook-employees/>

102. The Street. (2015, 22. november). *Facebook employees' favorite perks*. Najdeno 11. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.thestreet.com/story/13371353/8/facebook-employees-favorite-perks-here-s-8-of-the-best.html>
103. Stuart-Kotze, R., & Dunn C. (2008). *Who are your best people: How to find, measure and manage your top talent*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
104. Sun-tzu, & Griffith, S. B. (1964). *The art of war*. Oxford: Clarendon Press.
105. Šinigoj, A. (2016). *Zmoreš čudovita moč je v tebi*. Šempeter pri Gorici: ZEMA d.o.o.
106. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
107. Taylor, S., & Lester, A. J. (2009). *Communication: Your Key to Success*. Singapore: Marshall Cavendish International Pte Ltd.
108. Tjan, A. K. (2010). Four Lessons on Culture and Customer Service from Zappos CEO, Tony Hsieh. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4.
109. Van Arensbergen, P., van der Weijden, I., & van den Besselaar, P. (2014). Different views on scholarly talent: What are the talents we are looking for in science? *Research Evaluation*, 23(4), 273–284.
110. Waheed, S., & Zaim, A. H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory And Practice*, 15(5), 1205–1213.
111. The Washington Times. (2016, 11. julij). *Facebook enables encryption for mobile Messenger app's 900M users*. Najdeno 16. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.washingtontimes.com/news/2016/oct/6/facebook-enables-encryption-mobile-messenger-apps/>
112. Winsborough, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2016). Talent Identification in the Digital World: New Talent Signals and the Future of HR Assessment. *People & Strategy*, 39(2), 28–31.
113. Yamada, Y., & Nagai, M. (2015). Positive mood enhances divergent but not convergent thinking. *Japanese Psychological Research*, 57(4), 281–287.
114. Zappos Insights. (b.l.). *The Zappos family story*. Najdeno 4. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.zapposinsights.com/about/zappos/the-zappos-story>
115. Zelenski, J. M., Whelan, D. C., Nealis, L. J., Besner, C. M., Santoro, M. S., & Wynn, J. E. (2013). Personality and Affective Forecasting: Trait Introverts Underpredict the Hedonic Benefits of Acting Extraverted. *Journal Of Personality & Social Psychology*, 104(6), 1092–1108.
116. Zephoria. (2017, 1. avgust). *Facebook statistics*. Najdeno 3. julija 2017 na spletnem naslovu <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>
117. Zmigrod, S., Colzato, L. S., & Hommel, B. (2015). Stimulating Creativity: Modulation of Convergent and Divergent Thinking by Transcranial Direct Current Stimulation. *Creativity Research Journal*, 27(4), 353–360.