



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru



IZZIVI MANAGEMENTA TALENTOV

uredila Miha Marič in Jana Žnidaršič





Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Izzivi managementa talentov

Urednika

Miha Marič

Jana Žnidaršič

December 2025

Naslov <i>Title</i>	Izzivi managementa talentov <i>Talent management challenges</i>
Urednika <i>Editors</i>	Miha Marič (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede) Jana Žnidaršič (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta)
Recenzija <i>Review</i>	Marija Ovsenik (Univerza Alma Mater Europaea) Dragan Benazić (Univerza Jurija Dobrile v Pulju, Fakulteta za ekonomijo in turizem) Maja Djurica (Beograjska poslovna in umetniška akademija strokovnih študijev)
Lektoriranje <i>Language editing</i>	Manja Belina
Tehnična urednika <i>Technical editors</i>	Marina Bajić (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba) Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	Poslovnež, Shutterstock, 2025
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače. Avtorji prispevkov in Marič, Žnidaršič (urednika), 2025

Založnik **Univerza v Mariboru**
Published by **Univerzitetna založba**
 Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
<https://press.um.si>, zalozba@um.si

Izdajatelj **Univerza v Mariboru**
Issued by **Fakulteta za organizacijske vede**
 Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija
<https://www.fov.um.si>, dekanat.fov@um.si

Izdaja
Edition Prva izdaja

Vrsta publikacije
Publication type E-knjiga

Dostopno na
Available at <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1085>
Izdano
Published at Maribor, Slovenija, december 2025



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ University of Maribor, University of Maribor Press

Besedilo / *Text* © Avtorji prispevkov in Marič, Žnidaršič (urednika), 2025

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.96 (082)

IZZIVI managementa talentov / urednika Miha Marič, Jana Žnidaršič. - 1. izd.
- E-publikacija. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2025

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1085>

ISBN 978-961-299-089-3 (PDF)
doi: 10.18690/um.fov.8.2025
COBISS.SI-ID 259717379

ISBN 978-961-299-089-3 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025>

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika Prof. dr. Zdravko Kačič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Marič, M., Žnidaršič, J. (ur.). (2025). *Izživi managementa talentov*.
Attribution Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
doi: 10.18690/um.fov.8.2025

Kazalo

	Uvodnik <i>Editorial</i> Miha Marič, Jana Žnidaršič	1
1	Grajenje poti do uspeha <i>Building the Path to Success</i> Ana Repas, Miha Marič	7
2	Upravljanje ustvarjalnih in nekonvencionalnih talentov <i>Management of Creative and Unconventional Talents</i> Eli Brelih, Goran Vuković	47
3	Vpliv osebnostnih lastnosti na delovno uspešnost <i>The Impact of Personality Traits on Job Performance</i> Nuša Lampe, Florin Daniel Lascau, Irena Nančovska Šerbec, Maja Meško	83
4	Trud vs. talent, ko gre za uspeh <i>Effort vs Talent When It Comes to Success</i> Tjaša Rutar, Matic Logar	131
5	Je vaš talent »srebrni panter«? Zadržite ga! <i>Is Your Talent »Silver Panther«? Retain Him!</i> Jana Žnidaršič	173
6	Razvoj talentov skozi timsko delo v študijskem okolju <i>Talent Development Through Teamwork in a Study Environment</i> Aila Civić, Sara Kremsar, Miha Marič	219
7	Validacija orodja in procesa testiranja ključnih kadrov, talentov in potencialov <i>Validation of the Tool and Process of Testing Key Personnel, Talents and Potentials</i> Andrej Raspor, Darko Lacmanović, Fadil Mušinović	251



Uvodnik

MIHA MARIČ, JANA ŽNIDARŠIČ

Urednika monografije

Velike in hitre spremembe na področju dela, ki jih povzročajo digitalne in zelene transformacije ter staranje prebivalstva, so povezane z večjo nestabilnostjo delovnih mest, kar lahko povzroči stroške za podjetja, zaposlene in družbo. Pomanjkanje delovne sile in znanj, ki postaja vse bolj pereč problem (zlasti po pandemiji covid-19), še bolj poudarja pomen razvoja in ohranjanja talentov. Kapital, tehnologija in infrastruktura sicer ostajajo pomembni viri konkurenčne prednosti, a v središču vsake uspešne organizacije stoji tisto, kar je najtežje posnemati, to je talent.

Talentirani posamezniki lahko ne glede na svojo starost vedno najdejo službo, ki jim je pisana na kožo. Hkrati lahko določajo svoje delovne pogoje, še posebej, ker imajo na voljo še vsaj dve alternativni – samozaposlitev ali odhod k drugemu delodajalcu (starejši talenti se lahko tudi upokojijo).

V neizogibni tekmi za talente (pri čemer bo ob splošnem pomanjkanju delovne sile zunanje najemanje vse težavnejše in vse dražje) se zdi prav negovanje, razvoj in zadrževanje talentiranih ljudi (zaposlenih) ena najpametnejših in najbolj koristnih poslovnih potez, ki jih lahko naredi delodajalec. Tako postaja talent management

zanimiv izziv za doseganje konkurenčnih prednosti dolgožive in družbeno-odgovorne organizacije. Zato je logično, da organizacije vse bolj sistematično pristopajo k ravnanju s talenti tako, da razvijajo strateško podmnožico HRM, to je upravljanje s talenti oziroma talent management.

Management talentov zajema celovit pristop k prepoznavanju, pridobivanju, razvoju, motiviranju in zadrževanju posameznikov z izjemnim potencialom. Ne gre zgolj za iskanje najboljših kandidatov na trgu dela, temveč za sistematično ustvarjanje okolja, v katerem se lahko vsak zaposleni razvija, prispeva k organizacijskim ciljem in hkrati uresničuje svoje osebne ambicije. Če talentirani posameznik čuti, da je v svojem okolju cenjen, da lahko ustvarja, se uči in raste, se bo trudil, da bo prinašal uspehe organizaciji in tudi sam žel sadove svojega talenta in dela. Vodje pa so pri tem nepogrešljivi, saj so prvi, vodilni člen in tudi vzor (*role-model*), ko se v podjetju ustvarja kultura zaupanja in pripadnosti.

Znanstvena monografija, ki je pred vami, obravnava management talentov kot celovit sistem – od strateškega načrtovanja kadrovskih potreb do razvoja vodstvenih potencialov in grajenja kulture odličnosti. Poudarek je na povezavi med poslovno strategijo in človeškim kapitalom ter na vlogi vodij kot ključnih nosilcev razvoja talentov. Bralca vodi skozi sodobne koncepte, orodja in prakse, podprte s primeri iz prakse, raziskavami in izkušnjami uspešnih organizacij.

Monografija je razdeljena na *sedem poglavij*, ki skupaj osvetljujejo ključne dimenzije izzivov managementa talentov, kakor so jih prepoznali v monografijo vključeni avtorji poglavij. Skozi poglavja spoznamo več vidikov talent managementa, tudi vlogo družine, ki je pomembna za razvoj talenta od (zgodnjega) otroštva dalje. Sicer pa je cilj knjige spodbuditi razmislek o tem, kako lahko vsaka organizacija ne glede na velikost ali panogo oblikuje svojo strategijo managementa talentov, če je treba tudi specifično, da je le-ta ustrezna in naslavlja specifične potrebe posameznih generacij.

Preden se poglobimo v konkretne in specifične izzive managementa talentov, v **prvem poglavju** spregovorimo o *uspehu*, ki je rezultat dolge in zahtevne poti, kjer so na preizkušnji samodisciplina, motivacija, samozavest, talent, sposobnost učenja, komunikacija in vztrajnost posameznika. Avtorja poglavja opozorita na različna pojmovanja uspeha, na občutke, ki posameznike prevzamejo ob dosegu le-tega, in

tudi na neuspehe, ki so neizogiben del te poti. Poglavje se osredotoča na koncept uspeha in odseke na poti do njegovega dosega.

V **drugem poglavju** se dotaknemo teme upravljanja *ustvarjalnih in nekonvencionalnih talentov*. Avtorja obravnavata pot razvijanja osebnega talenta posameznika preko poslovne priložnosti do uspešne poklicne poti. V študiji primera lahko sledimo interakciji med prirojenim talentom, družinskim vplivom in osebno strastjo pri spodbujanju umetniške rasti in diverzifikacije.

Študija, ki jo obravnava **tretje poglavje**, *preučuje vpliv osebnostnih lastnosti na delovno uspešnost* judo sodnikov, ki so sodili na Svetovni judo turneji med letoma 2018 in 2022. Zaradi majhnega vzorca so bile uporabljene neparametrične metode, podatki pa analizirani z deskriptivno statistiko, korelacijsko analizo in modeliranjem strukturnih enačb. Rezultati kažejo, da imata sprejemljivost in vestnost največji pozitiven vpliv na delovno uspešnost. Izobraževanje v okviru Akademije IJF pomembno prispeva k večji podpori in ustvarjanju priložnosti za sodnike. Starejši sodniki izkazujejo večjo čustveno stabilnost in odgovornost, mlajši pa več odprtosti in ekstravertiranosti. Raziskava potrjuje ključno povezavo med osebnostnimi lastnostmi in uspešnostjo ter ponuja model, ki lahko usmerja prihodnje programe usposabljanja in izobraževanja. Model omogoča prilagoditev izobraževanja glede na osebnostne značilnosti posameznikov in je uporaben tudi za druge borilne športe ter širša športna okolja.

Četrto poglavje raziskuje *vlogo truda in talenta kot ključnih dejavnikov uspeha*, pri čemer se osredotoča na vprašanje, kateri od njiju ima večji pomen in kako se medsebojno dopolnjujeta. Medtem ko prirojeni talent ponuja posamezniku prednost na začetku, so raziskave pokazale, da je za dolgoročni uspeh ključen trud, ki vključuje osredotočenost, vztrajnost in motivacijo. Namen poglavja je predstaviti znanstvena dognanja, ki razkrivajo, kako talent in trud vplivata na posameznikovo osebnostno in poklicno rast ter kako družbene norme in kulturni konteksti oblikujejo dojemanje njunega pomena.

V **petem poglavju** avtorica opozori na demografske spremembe v smeri staranja prebivalstva, ki vodijo v splošno pomanjkanje delovne sile in posledično v neizogibno *tekmo za talente*, pri čemer se zdi prav *zadrževanje talentiranih starejših zaposlenih* (imajo izkušnje in posedujejo redka in specifična znanja) ena najpametnejših in najbolj koristnih poslovnih potez, ki jih lahko naredi delodajalec.

Pri tem se je treba zavedati, da ukrepi, ki so učinkoviti za mlajše zaposlene, morda pri starejših ne bodo delovali, zato je treba razvijati management talentov, ki je hkrati vpet v t. i. age management. Avtorica poglavja ugotavlja, da srebrni talenti potrebujejo smiselno, izpolnjujoče delo, pri katerem se čutijo kompetentne in avtonomne ter so hkrati vpeti v dobre odnose s sodelavci. Pomembno je, da starejši talenti uživajo ugled med sodelavci, da je njihovo delo cenjeno in prepoznan njihov doprinos k rezultatom organizacije. V poglavju predstavimo (praktične) *smernice za oblikovanje generacijsko specifične strategije managementa srebrnih talentov*.

Šesto poglavje obravnava *razvoj talentov skozi timsko delo v študijskem okolju*, saj je timsko delo ena ključnih veščin, ki jih študenti razvijejo med študijem. Pogosto se talenti odkrijejo šele, ko se študenti soočijo z različnimi vlogami v timu, ki se razporedijo oziroma oblikujejo glede na njihove sposobnosti in močna področja. Za najučinkovitejše pristope k timskemu delu so študenti prepoznali mentorstvo in sodelovanje s podjetji. Rezultati raziskave opozorijo tudi na prednosti in slabosti timskega dela v študijskem okolju.

Validacija orodja in procesa testiranja ključnih kadrov, talentov in potencialov je tema **zadnjega poglavja** pričujoče monografije. Vsaka uspešna organizacija mora imeti vzpostavljen sistem za prepoznavanje ključnih kadrov, naslednikov in talentov. Najučinkovitejši način za prepoznavanje teh posameznikov je z ustreznim spremljanjem in testiranjem. Da bi bila orodja za testiranje učinkovita, jih je treba redno preverjati. Postopek validacije zagotavlja kritičen vpogled v učinkovitost in natančnost orodij za testiranje, kar zagotavlja, da ostanejo ustrezna in zanesljiva za prihodnje testiranje. Z izboljšanjem teh orodij lahko organizacije bolje prepoznajo in razvijejo svoje ključno osebje in naslednike ter tako zagotovijo trden nabor talentov. Nenehno izboljševanje teh procesov privede do bolj informiranega odločanja in močnejše usklajenosti strategij upravljanja talentov s cilji organizacije.

Uvodnik v monografijo zaključiva z mislijo, da mogoče v svetu (pre)hitrih sprememb le ostaja ena stalnica – talent. V njem utripa pravo srce in ga zato nikoli ne bo mogla nadomestiti še tako kompleksna umetna inteligenca.

Verjameva, da vam bo pričujoča knjiga **Izzivi managementa talentov** služila kot koristen pripomoček za osvajanje temeljnih managerskih znanj s področja ravnanja s talentiranimi posamezniki. Želiva, da bi vam dala tudi navdih za nova raziskovanja

na znanstvenem področju HRM in talent managementa ter za nova, kreativna delovanja v ravnanju s talenti v vsakodnevni praksi podjetij in v družbi na splošno.

GRAJENJE POTI

DO USPEHA

ANA REPAS, MIHA MARIČ

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

V sodobnem svetu, kjer si ljudje zastavljamo najrazličnejše cilje in si prizadevamo za njihovo uresničenje, obstaja množica različnih pojmovanj uspeha. Prav tako kot je raznolika paleta definicij uspeha, se pojavlja veliko različnih občutkov, ki posameznike prevzamejo ob dosegi le-tega. Končni uspeh je rezultat dolge in zahtevne poti, kjer so na preizkušnji samodisciplina, motivacija, samozavest, talent, sposobnost učenja, komunikacija in vztrajnost posameznika. Neuspehi, ki so neizogiben del te poti, prinašajo dragocene lekcije, skozi katere se naučimo največ o sebi, svojih sposobnostih in mejah. Vsak posameznik nosi svojo pot, ki je lahko polna izzivov ali preprostosti. Ta prispevek se osredotoča na koncept uspeha in odseke na poti do njegovega dosega.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.1)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

uspeh,
doseganje ciljev,
motivacija,
samodisciplina,
učenje,
vztrajnost.



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.1)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:

success,
achieving goals,
motivation,
self-discipline,
learning,
persistence

BUILDING THE PATH TO SUCCESS

ANA REPAS, MIHA MARIČ

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

In the modern world, where people set a variety of goals and strive to achieve them, there is multitude different interpretations of success. Just as there is a diverse range of definitions of success, there are many different feelings that individuals experience upon attaining it. The ultimate success is the result of a long and demanding journey, where self-discipline, motivation, self-confidence, talent, learning ability, communication, and perseverance of the individual are put to the test. Failures, which are an inevitable part of this journey, bring valuable lessons through which we learn the most about ourselves, our abilities and limits. Each individual carries their own path, which can be filled with challenges or simplicity. This contribution focuses on the concept of success and segments on the path to its achievement.



University of Maribor Press

1 Uvod

V želji po uspehu se pogosto srečujemo z različnimi strategijami, orodji in metodami, ki obljublajo doseganje zelenih ciljev. Toda kaj pravzaprav pomeni uspeh? Je to materialno zadovoljstvo, družbeni status, ali morda občutek izpolnjenosti in sreče? Je uspeh razkošje ali denar? V dobi hitro napredujočih in nenehno spreminjajočih se tehnologij se spreminja tudi razumevanje samega uspeha. Nekdaj ljudje niso dosegali tolikšne ravni uspehov in v takšnem obsegu, kot jih danes. Uspeh se razteza na vse več področij, saj postajajo tako priložnosti kot poti do uspeha dostopnejše in hitrejša kot v preteklosti (Tracy, 1996).

Pomembno je opredeliti pojem uspeha, saj si le tako lahko postavimo jasne cilje in naloge v življenju. Ko enkrat razumemo, kaj za nas pomeni uspeh, lahko svojo energijo in čas učinkovito usmerimo v dejavnosti, ki nas približujejo našim življenjskim ciljem (Jackson, 2023).

Jackson (2023) je uspeh opredelil kot relativen pojem. Za lažje razumevanje in definicijo uspeha je predlagal vprašanja, ki posameznikom pomagajo določiti, kaj uspeh pomeni zanje osebno:

- Katere so tvoje vrednote in prioritete v življenju?
- Kaj želite doseči na osebnem in službenem področju?
- Kako boste pozitivno vplivali na svet?
- Kakšen življenjski slog želite živeti?
- Kakšne odnose si želite z bližnjimi (družina, prijatelji ...)?

Glede na to, da je uspeh subjektiven pojem brez enotnega pravičnega odgovora ali enotne definicije, tudi zgornja vprašanja nimajo pravičnih odgovorov. Kot uspeh lahko smatrano osebno rast in razvoj, medtem ko nekateri uspeh opredelijo tudi kot materialno dobro. Vsak posameznik se sam odloči, čemu bo dal prednost – bodisi karieri in poklicnim dosežkom bodisi medsebojnim odnosom in osebnemu počutju. Navsezadnje si uspeh določimo sami na podlagi vrednosti, strasti in ciljev. Bistveno pa je, da razmislimo o tem, kaj nam uspeh pomeni, in da si za doseg postavimo jasne cilje in določimo prioritete posameznim nalogam (Jackson, 2023).

Brian Tracy (1996) v knjigi z naslovom *Pot do uspeha* uspeh opredeljuje s sedmimi elementi:

- Duševni mir: ključna dobrina, brez katere stvari izgubijo svoj pomen.
- Zdravje in energija: vključuje zdravje in močno voljo.
- Ljubeči odnosi: odnosi prispevajo k večini življenjskega zadovoljstva.
- Finančna neodvisnost: ključna odgovornost v življenju.
- Spoštovanja vredni cilji in ideali: postavljanje in doseganje ciljev ter uživanje v dosežkih.
- Poznavanje samega sebe in samozavedanje.
- Osebna izpolnitev: občutek, da postanete najboljša verzija sebe.

Za mnoge uspeh pomeni doseči cilj, izpolniti nalogo ali drugače izpolniti tisto, kar so si zadali. V bistvu je nekaj uspešno, ko se izid izkaže kot dober, je zaželen ali ugoden. Poleg tega je definicija uspeha osebna (Rose, 2016). Seltzer (2021) uspeh opredeljuje kot osebno dimenzijo, ki se močno razlikuje od osebe do osebe. Po njegovih ugotovitvah uspeh za mnoge predstavlja realizacijo zastavljenih ciljev, izpolnitev zadanih nalog ali uresničitve načrtov. Rezultate, ki so dobri, zaželeni ali ugodni, dojemamo kot produkte uspeha.

Zig Ziglar v svoji knjigi »Born to Win: Find your success (2011)« trdi, da uspeha ni mogoče opredeliti z enim samim stavkom, temveč da je sestavljen iz mnogih različnih elementov. Mediji pogosto promovirajo prepričanje, da je uspeh tesno povezan z materialnimi dobrinami, družbenim statusom in razkošnim življenjem, kar lahko vpliva na družbene norme in osebna pričakovanja o tem, kaj uspeh dejansko pomeni (Rose, 2016).

Na vprašanje »Kaj je to uspeh?« ni možno podati enotnega odgovora, saj ima uspeh za posameznike različen pomen. Uspeh je to, da živimo skladno s svojo definicijo uspeha, da smo zvesti svojim vrednotam in sprejemamo ukrepe za doseganje svojih zastavljenih ciljev. Pravi uspeh ni zgolj sledenje družbenim normam. Pomeni zvestobo globljim osebnim vrednotam kljub odstopanju od splošnih prepričanj. Uspeh vključuje iskanje veselja v težkih okoliščinah ter pogum, da ostanemo zvesti zastavljeni poti, tudi ko se soočamo s strahom in negotovostjo (Rose, 2016).

V svetu, ki ga zaznamuje vse večja negotovost, se pogosto soočamo z dilemo med sledenjem konvencionalnim definicijam uspeha in izbiro lastne poti. Čeprav sledimo lastni poti, je pomembno, da se zavedamo povezav, ki jih ima ta pot z našim globljim smislom in skupnostjo, ki nas obdaja. Življenje v skladu z našimi osnovnimi vrednotami nam omogoča pristno povezovanje z drugimi, kar je bolj smiselno in zadovoljujoče kot pridobivanje občutka sprejetosti preko materialnega statusa (Rose, 2016).

Richad Branson, britanski podjetnik in ustanovitelj skupine Virgin, je zapisal, da je resnična uspešna oseba nekdo, ki je srečen. Dejal je: »Preveč ljudi meri, kako uspešni so, po tem, koliko denarja zaslužijo, ali ljudeh, s katerimi se družijo. Po mojem mnenju je treba pravi uspeh meriti po tem, kako srečni ste.« (Global Experiences, b.d.)

Clingingsmith (2016) je v študiji proučeval povezanost med dohodkom in srečo. Ugotovil je, da se sreča povečuje, ko dohodek narašča. Mineo in Writer (2017) sta v okviru dolgotrajne študije »Harvard Grant Study«, ki je skoraj 80 let spremljala isto skupino moških, poskušala odkriti ključne do srečnejšega življenja. Rezultati študije so pokazali, da bližnji odnosi, bolj kot denar ali slava, prispevajo k trajni sreči posameznikov. Te tesne vezi nudijo zaščito pred življenjskim nezadovoljstvom, pomagajo upočasniti duševno in telesno nazadovanje ter se izkažejo kot močnejši napovedovalci dolgega in srečnega življenja kot družbeni razred, inteligenca ali geni.

Glede na subjektivno naravo pojma »uspeha« so lastne definicije iskali tudi znani obrazi. Martin Luther King Jr. je zapisal: »Nagnjeni smo k temu, da uspeh ocenjujejo po indeksu naših plač ali velikosti naših avtomobilov, ne pa po kakovosti naših storitev in odnosu do človeštva« (Robak, 2017). Missy Yoast, lastnica podjetja Yoast Group, je izpostavila 19 definicij uspeha. Skoraj nemogoče je, da bi se našli v vseh definicijah. Obstaja pa velika verjetnost, da se najdemo vsaj v nekaj od teh definicij ali pa s pomočjo teh definicij poiščemo svojo lastno definicijo uspeha.

Tabela 1: Definicije uspeha

1	Uspeh je vedno dati vse od sebe.	Uspeh lahko dosežemo, če se potrudimo po najboljših močeh. Četudi končni rezultati niso vedno idealni, smo lahko ponosni na vložen trud.
2	Uspeh je postavljanje konkretnih ciljev.	Cilji naj bodo realni in jasno opredeljeni. Tudi, če na koncu ne dosežemo cilja, je pomembno, da smo si znali zastaviti cilj in stremeti k njegovemu uresničenju.
3	Uspeh je imeti prostor – dom.	Dom predstavlja kraj, kjer se počutimo varne in srečne. Lahko gre za fizični prostor ali osebo, ob kateri čutimo toplino in varnost.
4	Uspeh je ločiti med potrebo in željo.	Uspeh se lahko meri tudi v sposobnosti izpolnjevanja mesečnih obveznosti in osnovnih potreb. Uspeh je prepoznati razliko med nujnim in nenujnim.
5	Uspeh je verjeti, da zmoreš.	Vera vase ni samoumevna; če pa vanjo verjamete, ste na poti k uspehu.
6	Uspeh je najti ravnotežje med delom in strastjo.	Brez strasti je delo stresno. Ključno je osredotočiti se na tisto, kar nas navdušuje, da bi dosegli uspeh.
7	Uspeh je skrb za lastne potrebe.	Ne pozabite nase, na čas zase.
8	Uspeh je znati reči »NE«.	Sposobnost, da znamo reči ne, pomeni postavljanje prioritet in osredotočanje na tisto, kar je v trenutku najpomembnejše.
9	Uspeh je vedeti, da je življenje polno obilja.	Če se zavedate hvaležnosti za ljubezen, zdravje, prijateljstva in druge darove življenja, doživljate uspeh.
10	Uspeh je razumeti to, da ne moremo obdržati tistega, česar ne damo.	Ko pomagata drugim, tudi sami dosežeta uspeh.
11	Uspeh je premagati strah.	Vsako dejanje, ki ga storimo za premagovanje strahu, je že samo po sebi uspeh.
12	Uspeh je vsak dan se naučiti nekaj novega.	Proces učenja je kontinuiran in bi moral potekati vsak dan, tudi če le za kratek čas.
13	Uspeh je spoznanje, da lahko izguba nekaj 'bitk' pripomore k zmagi v 'vojni'.	Pomembno je prepoznati, kateri izzivi so nam pomagali pri doseganju ciljev.
14	Uspeh je ljubiti in biti ljubljen.	Uspeh je tudi v tem, da imamo pogum ljubiti in izkušati ljubezen.
15	Uspeh je verjeti vase in vztrajati.	Ljudje ne obupajo nad stvarmi, v katere verjamejo.
16	Uspeh ni obupanje.	Ko razmišljate o odstopu, spomnite se svojega namena. Močan "zakaj" vas bo usmerjal k vztrajanju.
17	Uspeh je praznovanje majhnih zmag.	Vsak dosežen cilj ali premagana ovira je razlog za praznovanje. Vsak cilj zahteva trud in to delo je vredno ceniti.
18	Uspeh je, da ne dovolite invalidnosti, da vas zadrži.	Invalidnost ne določa uspeha posameznika; dejstvo, da morda ne moremo vsega, ne pomeni, da ne moremo ničesar. Pomembno je delovati v okviru svojih zmožnosti, tako telesnih kot miselnih.
19	Uspeh je razumevanje, da nadzorujete usodo.	Če prevzimate odgovornost za svoja dejanja in sprejmete posledice, boste postali bolj uspešni.

Ljudje nenehno stremimo k ciljem, saj nas motivirajo. Naša naravna nagnjenost je premikanje od enega cilja k drugemu. Kljub dosežkom pa nam vedno manjka občutek pravega zadovoljstva. Oseba brez ciljev je kot ladja brez krmila, izgubljena na odprtem morju brez smeri in ogrožena. Nasprotno pa je oseba z načrtom kot ladja s krmilom in kapitanom, ki premišljeno sledi izbrani poti, oborožena s planom, kompasom in jasno določeno končno destinacijo. Mojstrstvo uspeha se kaže v sposobnosti postavljanja ciljev in načrtovanju za njihovo uresničenje (Tracy, 1996).

Uspeh je koncept, ki je v veliki meri subjektiven. Vsak posameznik ima svoje merilo in razumevanje uspeha, ki se lahko razlikuje glede na osebne vrednote, cilje, prioritete ... Za nekatere predstavlja finančno bogastvo, za druge pridobljeno znanje, redno službo ali število prijateljev. Ne gre zgolj za zunanje dosežke, temveč tudi za notranje zadovoljstvo. Sami lahko ocenimo, kako uspešni smo. Lastni dosežki, osebna rast, odnosi z drugimi, splošno dobro počutje – sami lahko določimo, kaj od tega nam v življenju predstavlja uspeh.

Pomembno je, da se osredotočimo na lastno dobrobit in napredek ter se ne primerjamo z drugimi, saj je naša pot do uspeha edinstvena. Ne glede na to, kaj uspeh je in kaj pomeni posamezniku, je pot do uspeha plod truda in vztrajnosti. Na poti do uspeha pa se je treba soočiti z izzivi in neizogibnimi padci, iz katerih se učimo in rastemo. Misli in način uporabe mišljenja določajo vse, kar se nam zgodi, kar postanemo in kar dosežemo. Ko spremenimo svoje misli, se začne spreminjati tudi naše življenje (Tracy, 1996).

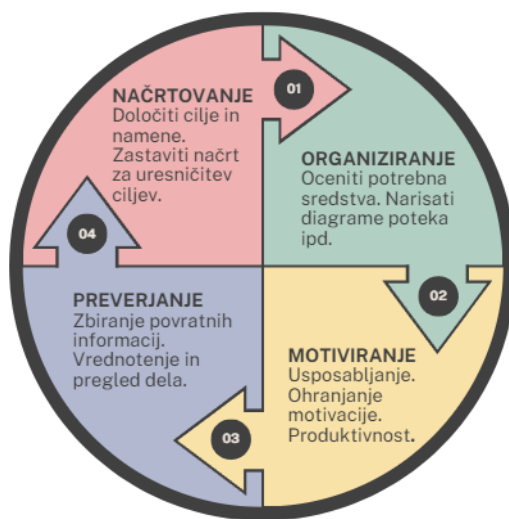
2 Odseki poti do uspeha

2.1 Določanje ciljev

Postavljanje in doseganje ciljev je bistvenega pomena za osebno izpolnitev. Načrtovanje ciljev omogoča, da spreminjamo naše življenje v smiselno potovanje. Z jasno opredeljenimi cilji lahko uskladimo dejanja z željami. Pomembno je postaviti cilje, ki so merljivi, dosegljivi in smiselni ter so v skladu z našimi osebnimi vrednotami. Ko imamo zastavljene cilje, lahko korak za korakom uresničujemo svoje sanje, bodisi o karieri bodisi o načinu življenja. A ne smemo pozabiti, da sta na poti do uspeha ključnega pomena vztrajnost in predanost.

Pri načrtovanju ciljev je pomembno imeti jasno smer. Treba je razumeti lastne strasti, vrednote in prednosti – to, kar nas dejansko motivira. Pri postavljanju ciljev skušamo povezati dejavnosti, ki nas veselijo, s svojimi osebnimi vrednotami. Cilji morajo biti jasno opredeljeni. To nam omogoča, da ujamemo svoje sanje. Razčlenitev ciljev na manjše cilje pripomore k temu, da se motivacija ohrani dlje časa. Ti manjši cilji omogočajo pogostejše zmage, krepijo predanost, z vsakim doseženim ciljem, pa čeprav majhnim oz. delnim, se dviguje samozavest. Možnost za uspeh povečujejo jasno definirani roki. Ob doseganju ciljev si privoščimo tudi čas za praznovanje, saj to dvigne razpoloženje in spodbuja učinkovitost (Osamwonyi, 2023).

Načrtovanje ciljev se redno uporablja za spremljanja napredka, povezanega z našimi cilji. V tem procesu opredelimo glavni cilj in korake, ki bodo potrebni za doseg omenjenega cilja. Načrtovanje ciljev izboljša rezultate, usmerja fokus, izboljšuje rezultate, ki jih lahko vrednotimo (Stewart idr., 2024).



Slika 1: Proces načrtovanja ciljev
Maddux, 1992

Načrtovanje je faza, ki se izvaja pred začetkom kateregakoli procesa. V tej fazi določimo namene in cilje ter pripravimo natančen načrt za njihovo uresničitev. Naslednja faza je organiziranje, ki vključuje upravljanje vseh razpoložljivih virov, z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Motiviranje je tretja ključna faza v procesu

načrtovanja oz. doseganja ciljev, še posebej pri zagotavljanju visoke kakovosti opravljenega dela. Zadnja stopnja je preverjanje. V tej fazi skrbno pregledamo napredek dela in primerjamo dejansko stanje z načrtanimi cilji. To omogoča učinkovito ocenjevanje in morebitne prilagoditve poteka dela za v bodoče (Maddux, 1992).

Pri doseganju ciljev v organizacijah je ključno upravljanje dela in delegacija nalog. Uspeh organizacije je neposredno povezan z managerskim vodenjem. Ko manager usklajuje naloge posameznikov in skupin, se organizacija usmerja proti svojim ciljem. Delegiranje nalog in zaupanje pri izvrševanju le-teh igra ključno vlogo pri učinkovitem delovanju in doseganju rezultatov (Maddux, 1992).

Skozi čas so se izoblikovali različni modeli oz. metode, ki pripomorejo k načrtovanju ciljev in posledično tudi doseganju le-teh. SMART (angl. *specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*) je eden izmed modelov oz. okvirjev za načrtovanje ciljev. Ime SMART je akronim besed, ki opisujejo lastnosti ciljev. Cilji so zasnovani tako, da upoštevajo več vidikov, običajno so ti: specifični, merljivi, dosegljivi, relativni in časovno določeni (Stewart idr., 2024).



Slika 2: Pomen akronima SMART

Stewart idr., 2024

Tovrstna metoda za načrtovanje ciljev se je prvič pojavila v organizacijski psihologiji z namenom izboljšanja produktivnosti delavcev. Nadalje pa so načrtovanje ciljev po metodi SMART sprejeli na različnih področjih, tudi športa, izobraževanja in rehabilitacije (Stewart idr., 2024). Koncept ciljev SMART se pripisuje Petru Druckerju, avtorju knjige *Management by Objectives* (MindTools, b. d.).

Cilji SMART morajo biti jasno določeni in natančno zastavljeni, da se lahko osredotočimo nanje in ohranjamo motivacijo. Poleg specifičnosti morajo biti merljivi, saj lahko s tem spremljamo napredek in ocenimo rezultate. Zastavljeni realni in dosegljivi cilji omogočajo, da cilje uspešno dosežemo. Da je cilj relativen oz. ustrezen pomeni, da je cilj pomemben in usklajen z drugimi ustreznimi cilji. Vsak cilj pa potrebuje tudi določen datum ali rok, do katerega ga je treba doseči. Pri oblikovanju ciljev lahko uporabimo vprašanja (Slika 3), ki nam pomagajo pri natančni definiciji ciljev (MindToold, b. d.).



Slika 3: Vprašanja za pomoč pri definiranju ciljev po metodi SMART
MindTools, b.d.

SMART zagotavlja jasnost, osredotočenost in motivacijo, ki je potrebna pri doseganju ciljev. V pomoč je lahko pri izboljšanju sposobnosti za doseg nekega cilja. Cilje SMART lahko uporablja kdorkoli, kjerkoli, brez potrebe po specializiranih orodjih ali usposabljanju (MindToold, b. d.).

V literaturi lahko zasledimo tudi razširjeno različico zastavljanja ciljev z metodo SMART – akronim SMARTER. Gre za zastavljanje ciljev z dvema dodatnima korakoma kot pri običajni metodi SMART. V dodatnem, petem koraku ocenjujemo in vrednotimo dosežene cilje ter v zadnjem, šestem koraku prilagodimo pristop, v kolikor je to potrebno. S tem zagotovimo, da so naši cilji ovrednoteni, in ne prezremo nobenega pomembnega koraka. Zadnji korak pri postavljanju ciljev z metodo SMARTER opredeljuje prilagoditev pristopa. Če smo skozi proces doseganja ciljev ugotovili, da sledimo cilju, vendar nenehno naletimo na težavo, v tem koraku prilagodimo metode in tehnike. To ne pomeni, da zavržemo svoj cilj in začnemo znova, temveč da poiščemo in poskusimo nove pristope, da se približamo zastavljenemu cilju (Wanderlust Worker, b. d.).

Kot nasprotje metodi določanja ciljev SMART, ki so merljivi in sledljivi, so se razvili vedenjski cilji (angl. *behavior goals*). Kakšno vedenje je potrebno, da dosežemo zastavljen cilj? Vedenjski cilji ne temeljijo na številkah, temveč se osredotočajo na mehke veščine aktivnega poslušanja in upravljanja časa. Ti cilji izpostavljajo, da uspešnost temelji na kombinaciji tehničnega znanja in osebnih sposobnosti. Med vedenjske cilje lahko prištevamo samozavedanje, komunikacijske veščine, finančno pismenost, sposobnost reševanja problemov, vključevanje, spodbujanje samozavesti ipd.

Samozavedanje je sposobnost, ki vključuje objektivno samooceno, nadzor nad čustvi ter skladnost med vedenjem in osebnimi vrednotami. Pod komunikacijske veščine prištevamo jasno izražanje lastnih idej in aktivno poslušanje drugih. Sposobnost reševanja problemov je ključna spretnost, ki nam pomaga najti inovativne rešitve za izzive, s katerimi se soočamo (Cooks-Campbell, 2023).

2.2 Samodisciplina

Samodisciplina je na splošno opredeljena kot zavesten nadzor, ki je usmerjen k uspešnim rezultatom s premagovanjem ovir (Zimmerman & Kitsantas, 2014). Označuje sposobnost nadzora in usmerjanja lastnih dejanj (McGonigal, 2011) oz. je sposobnost delati tisto, kar bi morali, takrat, ko bi morali, ne glede na lastna čustva in mnenja v določenem trenutku (Ludokun, 2024).

Različna imena lahko dopolnjujejo razumevanje koncepta samodiscipline. Sinonimi vključujejo samokontrolo, samoregulacijo, samoobvladovanje, moč volje in trdnost namena (Tracy, b. d.). Pri samodisciplini gre za prevzem nadzora nad lastnim vedenjem in mislimi ter zagotovitev, da delujejo v našo korist, ne proti nam. To se odraža na v različnih situacijah, vključno s poklicnimi in osebnimi (De la Fuente et al., 2020). Torej gre za moč in vztrajnost pri doseganju ciljev kljub morebitnim neuspehom in oviram (Abdelwhab, 2021).

Samodisciplina zajema številne procese, kot so načrtovanje, samonadzor in vztrajno prizadevanje (De la Fuente et al., 2020). Povezana je s sposobnostjo samokontrole, kar vključuje nadzor nad željami in premagovanje škodljivih navad, kot so lenoba, odlaganje in neodgovornost (Abdelwhab, 2021). Schmeichel in Crowell (2016) samodisciplino oz. samonadzor definirata kot dinamiko med dvema nasprotnima silama: motivacijsko silo, ki spodbuja izražanje impulzov v mislih, čustvih ali vedenju (moč impulzivnosti), ter notranjo sposobnostjo posameznika za nadzorovanje teh impulzov (moč samokontrole).

Predstavlja pomembno življenjsko veščino, ki lahko vpliva na zdravstvene navade (uživanje hrane, fizično zdravje ...), delo (doseganje ciljev, redno izobraževanje), upravljanje denarja, časa, čustev ... (Parincu, b. d.). V študiji (Krskova idr., 2024) so ugotovili, da je osebna disciplina tesno povezana s stopnjo tekmovalnosti posameznika. Tekmovalnost lahko pozitivno vpliva na posameznike, zlasti če se usmeri v osebni razvoj ali izboljšanje posameznikovih veščin.

Pri samodisciplini je pomembno razumeti, da gre za naučeno sposobnost, ki se pridobiva skozi prakso, in ne za nekaj, kar je vnaprej določeno ali prirojeno. Gre za veščino, ki se jo da izboljšati. Nekatere strategije za krepitev samodiscipline vključujejo vzpostavljanje dnevne rutine, kot je npr. redno spanje in vstajanje ob isti uri vsak dan, določitev urnika za dnevne aktivnosti ter postopno, a zanesljivo odstranjevanje motečih dejavnikov in skušnjav. Poleg tega je lahko učinkovita strategija tudi osredotočanje na prednosti opravljanja naloge v primerjavi s skušnjavami ali željami po nečem drugem (Abdelwhab, 2021).

Kultivacija samodiscipline ni enostavna naloga. Zahteva vztrajnost in odločnost, kar mnogim predstavlja izziv. V teh trenutkih je ključna vztrajnost in notranja moč. Izbira je jasna: bodisi se odločiti za napor samodiscipline ali pa obžalovati neodločnost (Abdelwhab, 2021). Dobre prakse samodiscipline se kažejo v večji

produktivnosti in učinkovitem upravljanju časa. Z organizacijo časa se postavljajo prioritete za naloge. S krepitvijo samodiscipline se izboljša osredotočenost na naloge in prepozna se pomembnost aktivnosti, potrebnih za doseganje uspeha. Ta lastnost spodbuja nadaljnje strokovno izobraževanje in pridobivanje certifikatov (Indeed, b. d.).

Učinkovito upravljanje lastnega vedenja s principi samodiscipline vodi k uspehu pri doseganju postavljenih ciljev. Implementacija načel samodiscipline tako v osebnem kot poklicnem življenju omogoča premagovanje ovir in doseg želenih rezultatov (Tracy, b. d.). Uspeh je najpogostejše posledica združevanja samodiscipline in vztrajnosti, saj ta kombinacija prinaša najboljše rezultate. Ključnega pomena je biti discipliniran in vztrajen v iskanju uspeha.

Vztrajnost dopolnjuje samodisciplino, saj omogoča vztrajanje skozi padce in neuspehe. Gre za odločenost v situacijah, ko nastopijo izzivi ali ovire. Sinhronizacija samodiscipline in vztrajnosti predstavlja trden temelj za dosledno uresničevanje postavljenih ciljev, premagovanje izzivov z odločnostjo ter izražanje vztrajnega namena (Ludokun, 2024).

Samodisciplina in vztrajnost skupaj predstavljata močan tandem, ki spodbuja odpornost, vztrajnost in osebno rast. Ta kombinacija daje moč oz. zvestobo do zastavljenih ciljev. Kombinacija samodiscipline in vztrajnosti je pomembna za doseg dolgoročnih ciljev in premagovanje ovir. Samodisciplina zagotavlja strukturo in koncentracijo, potrebno za vztrajanje na pravi poti, upiranje motnjam in skušnjavam, ki lahko ovirajo napredek. Vključuje sprejemanje doslednih odločitev, ki so usklajene z zastavljenimi cilji, tudi če zahtevajo trenutna žrtvovanja ali neprijetnosti. Tako uspeh kot samodisciplina ne nastaneta nenadoma oz. nista dosežena čez noč. Za uresničevanje poti do ciljev je treba izkoristiti moč vsakodnevnih navad (Ludokun, 2024).

2.3 Motivacija

Motivacija izhaja iz latinskega izraza »*movere*«, ki pomeni »*gibati se*«. Je proces, ki vključuje ohranjanje vedenja, usmerjenega k doseganju ciljev. Motivacijo lahko razumemo kot notranje stanje ali dinamično silo, ki posameznike spodbuja k aktivnostim za doseg ciljev (Prasad, 2011), (Dörnyei & Henry, 2022).

Beseda »motivacija« označuje številne dejavnike in lastnosti, ki so povezane z motivacijo, kot so vedenje, usmerjenost, organizem, vzrok, namen, cilj in podobno. Ima tako notranje kot zunanje vzroke. Notranji vzroki motivacije pogosto izhajajo iz osebnih zamisli, vrednost, potreba ipd. Zunanji vzroki pa vključujejo dražljaje in pobude iz okolja (Kobal Grum in Musek, 2009).

Kobal Grum in Musek (2009) menita, da se motivacija nanaša na obnašanje ali vedenje. Martin, Ginns, Anderson, Gibson in Bishop (2021) pa so motivacijo opisali kot povezano z energijo, motivacijo in nagnjenostjo k učenju. Iz ugotovitev omenjenih avtorjev lahko razumemo, da se motivacija nanaša na usmerjeno vedenje oz. obnašanje, ki izhaja iz energije, gibalnih vzgibov in nagnjenosti k učenju.

Motivacija je opredeljena kot spodbujanje vedenja pri zasledovanju cilja. Odraža se tako pri ljudeh kot tudi pri živalih. Skupna motivacija vključuje zadovoljitev svojih osnovnih potreb, kot so hrana, voda, spolnost in socialna interakcija. Na motivacijo vpliva veliko različnih dejavnikov, vključno z notranjim fiziološkim stanjem organizma, okolijskimi razmerami in preteklimi izkušnjami posameznika (Simpson in Balsam, 2016).

Kobal Grum in Musek (2009) sta motivacijo opredelila kot občutek napetosti, usmerjene k določenemu ciljnemu objektu oz. cilju. Označila sta jo kot proces, ki je povezan z različnimi čustvi, mislimi, stališči in prepričanju. Prav tako sta Petri in Govern (2004) motivacijo definirala kot proces, ki spodbuja in usmerja naše vedenje.

Dörnyei in Henry (2022) sta ugotovila, da je definicija človeške motivacije kompleksna. Menita, da obstaja splošno soglasje, da teorije motivacije običajno obravnavajo tri ključna vprašanja: zakaj se ljudje odločijo nekaj narediti, kako intenzivno se posvečajo izbrani dejavnosti in kako dolgo so pripravljeni vztrajati pri svojih prizadevanjih. Motivacija torej zajema tako smer kot tudi stopnjo posameznikovega vedenja. Pri tem je treba upoštevati napor, vložen v izbrano dejanje, in stopnjo vztrajnosti (Dörnyei in Henry, 2022).

Kadar želimo definirati motivacijo, si lahko pomagamo s številnimi vprašanji. Kobal Grum in Musek (2009) kot pomoč pri razjasnitvi definicije motivacije predlagata dve vprašanji:

- Zakaj se ljudje obnašamo tako, kot se obnašamo?

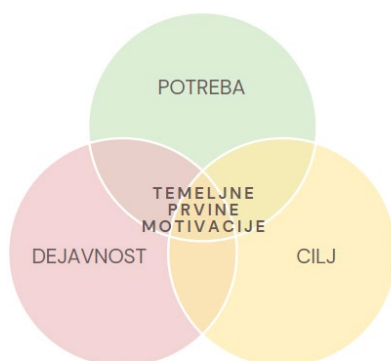
- Čemu se ljudje obnašamo, kot se obnašamo?

Prvo vprašanje se osredotoča na vzroke, ki vplivajo na določeno vedenje, medtem ko drugo vprašanje obravnava namen ali cilj tega vedenja (Kobal Grum in Musek, 2009).

Glavne prvine motivacijskega vedenja so (Lamovec, 1986):

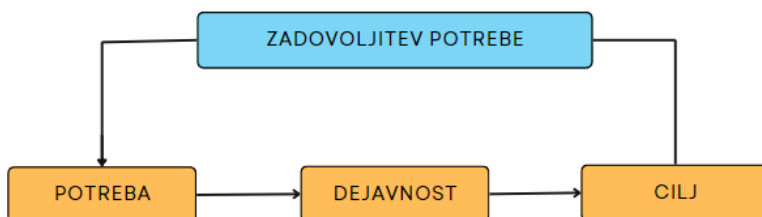
- povečano delovanje energije,
- vztrajnost, moč in učinkovitost vedenja,
- usmerjenost k cilju in
- spreminjanje vedenja.

Motivacija je sestavljena iz treh osnovnih elementov: potrebe, dejavnosti in cilja. Potreba se pojavi ob nezadovoljenosti organizma in predstavlja začetek motivacijskega procesa. Lahko gre za žejo, lakoto ali potrebo po spanju. Ljudje imamo različne fiziološke, psihološke in socialne potrebe. Dejavnost predstavlja vedenje, ki nas pripelje do nekega predmeta, dogodka ali cilja, kar nam omogoča uresničitev cilja. S ciljem oseba zadovolji svojo potrebo. Potreba se pojavi kot posledica nekega pomanjkanja, nato pa se aktivira dejavnost, ki usmerja posameznika k odpravi pomanjkanja. Na koncu se z dosegom cilja pomanjkanje izravna (Kobal Grum in Musek, 2009).



Slika 4: Temeljne prvine motivacije
Kobal Grum in Musek, 2009

Motivacijsko vedenje lahko razumemo kot proces v več zaporednih fazah. V prvi faza se (po)javlja potreba. Sledi dejavnost, ki je usmerjena k cilju, oz. dejavnost, s katero bomo ustregli potrebi. V tretji fazi dosežemo cilj, s katerim uravnovesimo neuravnovešeno (Kobal Grum in Musek, 2009).



Slika 5: Motivacijski proces
Kobal Grum in Musek, 2009

Motivacija je ključnega pomena za uspešen učni proces in učenje. Brez nje je težko vztrajati in doseči svoje cilje. Kot gorivo nas žene naprej, nam daje energijo in voljo do učenja, ustvarjanja ali izpopolnjevanja. Z njo smo vse boljši in se izpopolnjujemo v smeri zastavljenih ciljev (Held in Mejeh, 2022).

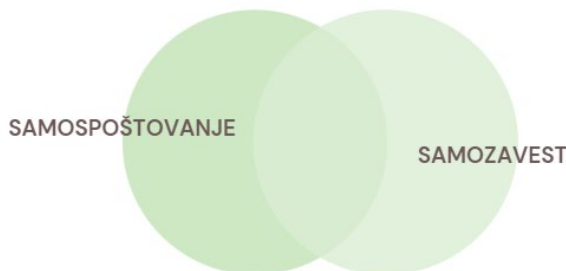
Motivacija ima ključen vpliv pri oblikovanju človeškega vedenja. Zavedanje lastnih motivatorjev in vzdrževanje motivacije skozi celoten proces je izredno pomembno. Ključnega pomena je tudi ohranjanje močne motivacije z vzpostavljanjem smiselnih povezav s cilji ter vztrajanje in odločnost tudi v zahtevnejših obdobjih (Slabbinck in Van Witteloostuijn, 2020).

2.4 Samozavest

Gibanje o samospoštovanju je dobilo zagon z izdajo knjige leta 1969, v kateri je psiholog Nathaniel Branden izpostavil prepričanje, da večina duševnih ali čustvenih izzivov, s katerimi se srečujejo ljudje, izhaja iz nizke stopnje samozavesti. Takrat se je pričelo raziskovanje povezave med uspehom in samozavestjo (Bandura, 1977).

Nasprotno od splošnega prepričanja samospoštovanje in samozavest nista eno in isto. Samozavest je obrnjena navzven. To je tisto, kar daš v svet in kar ljudje okoli tebe vidijo. Samospoštovanje je obrnjeno navznoter in le včasih opazno od zunaj.

Zaupanje lahko izhaja iz znanja in izkušenj, medtem ko je samospoštovanje bolj povezano s poznavanjem samega sebe in vrednotenjem lastne vrednosti (Perry, 2023).



Slika 6: Razlikovanje med samospoštovanjem in samozavestjo

Vir: lasten

Anneli Rufus (2014) trdi, da samozavest vključuje samospoštovanje in pogum povedati resnico o tem, kdo ste, kaj vam je všeč in v kaj verjamete. Susanna McMahon v svoji knjigi *The Portable Therapist* (1992) pojasnjuje, da je samozavest »način bivanja v svetu, ki omogoča, da spoznate samega sebe in skrbite zase«. Izražena je z mislimi, vedenjem, občutki in dejanji posameznika. Nasprotno pa samozavest spontano izhaja iz notranjih prepričanj in zavesti posameznika (Braden, 1969).

Študije (Atherton idr., 2016; Clark in Gakuru, 2014; Skenderis, 2015; Stankov, 2013; Stankov in Lee, 2014) kažejo močno povezavo med samozavestjo in pozitivnim duševnim zdravjem. Prav tako so Mann idr. (2004) ugotovili, da je visoka samopodoba povezana z boljšim zdravjem, boljšim družbenim življenjem, zaščito pred duševnimi motnjami in socialnimi težavami, zdravim obvladovanjem in duševno blaginjo.

Skupna ugotovitev Mann idr. (2004) in Braden (1969) je, da je samospoštovanje močno povezano s srečo. Običajno se ob občutku zaupanja v lastne sposobnosti počutimo bolj srečne zaradi doseganja uspehov. Ko verjamemo v svoje zmožnosti, imamo več energije in motivacije za delovanje ter uresničevanje zastavljenih ciljev.

Mann idr. (2004) so ugotovili, da so otroci z visoko samozavestjo boljši v šoli in pozneje v življenju bolj zadovoljni z delom. Nizka samopodoba ali nizka samozavest lahko povzroči dvome vase in negativno vpliva na duševno zdravje, dobro počutje in uspešnost (Perry, 2023). Gradnja samozavesti zahteva čas in vključuje veliko vzponov in padcev. Spodbuja osebno rast, ki pozitivno vpliva na poklicno in zasebno življenje. Kot pravi pregovor: »Vse v zmernosti.« Prekomerna stopnja zaupanja lahko povzroči težave v odnosih in izgorelost (Perry, 2023).

Samozavest je sestavni element kompetentnosti in služi kot pomemben indikator strokovnosti. Lahko jo opredelimo kot prepričanje v lastne sposobnosti in veščine. S krepitvijo se lahko izboljšajo akademski uspeh, delovno zadovoljstvo in komunikacijske spretnosti. Samozavest je prepoznana kot ključen element pedagoške prakse in izobraževanja. Izobraževalci lahko spodbujajo samozavest z uporabo učinkovitih pedagoških in učnih strategij (Ramezanzade Tabriz idr., 2024).

Samozavest je ključni element pri uspešnem spodbujanju prizadevanj za dosežke, saj krepi motivacijo, vztrajnost in samozavest pri soočanju z izzivi ter pomembno prispeva k uspešnemu doseganju ciljev. Z odločnostjo in predanostjo izboljšanju samodiscipline se lahko odprejo številne priložnosti za osebno in poklicno rast.

2.5 Talent

Talent predstavlja prirojeno veščino, sposobnost ali zmožnost, ki se odrazi v eni ali več specifičnih dejavnostih ali področjih. Nadarjenost ni vključena v običajne razvojne vzorce in pogosto ni v celoti izkoriščena, saj zahteva čas, energijo, žrtvovanje, predanost ter podporo staršev, mentorjev in posameznika samega. Optimalni pogoji za razvoj talenta vključujejo uživanje v samem talentu in jasno razumevanje, kako ga je mogoče uporabiti za uresničevanje dolgoročnih želja posameznika (American psychology association, 2018).

Duckworth (2016) pojasnjuje, da talent sam po sebi ni dovolj za uspeh. Na primer, talent za tenis bi lahko omogočil kariero, vendar za uspeh potrebujemo več kot le talent. To je zapisal kar z matematično enačbo: talent x trud = spretnost. Toda spretnost sama po sebi ni dovolj za uspeh. Uspeh ne more biti zagotovljen le s pokazano spretnostjo, saj to običajno ne preseže ravni hobija ali plitkega interesa. Zato je Duckwort (2016) predstavil še eno enačbo, ki opisuje povezavo med spretnostjo in dosežkom: spretnost x trud = dosežek. V svoji razlagi pa poudari, da

»trud šteje dvakrat«. Ta proces poenostavi z izkoriščanjem vseh talentov, doslednim in namenskim razvijanjem spretnosti ter nato doslednim in načrtnim prizadevanjem za dosežke.

Seveda obstajajo omejitve glede tega, koliko lahko dosežemo. Na primer, pri višini 165 cm je malo verjetno, da bi se nekdo uvrstil v košarkarsko ekipo, tudi če bi imel talent za igro. Pomembno je tudi, ali so nam na voljo priložnosti za vadbo izbrane veščine, saj niso vsi deležni enakih možnosti. Nenavadno je, da večina ljudi deluje na popolni meji svojega potenciala, kar pomeni, da vedno ostaja prostor za izboljšave (Williamspn, b. d.).

Za doseg najvišjih dosežkov je pomembno, da imamo osnovno raven nadarjenosti oz. sposobnosti, priložnosti in vire za vadbo. Raziskava Bonneville-Roussy idr. (2011) je potrdila povezavo med strastjo (intenzivnim navdušenjem, željo po nečem) in doseganjem ciljev, kar pozitivno vpliva na prakso. Ključni faktor našega uspeha pa je v veliki meri odvisen od stopnje truda, ki ga vložimo, in pripravljenosti za premagovanje izzivov na poti do uresničevanja ciljev (Williamspn, b. d.). Sledimo Duckworthovi (2016) enačbi, ki nakazuje, da talent in trud tvorita spretnost, ta pa skupaj s trdom prinaša dosežke.

Način, kako organizacije razmišljajo in izvajajo upravljanje talentov, se nenehno sooča z izzivi zaradi vpliva globalizacije, digitalizacije ter tehnoloških sprememb, ki spreminjajo pojmovanje dela, delovnih mest in delovne sile. Za uspešno upravljanje talentov in posledično uspeh organizacije je ključnega pomena upoštevati kompleksno naravo kariere pri izvajanju teh operativnih procesov. Še posebej v spreminjajočem se svetu dela je bistveno preseči tradicionalno razumevanje upravljanja talentov kot linearne in postopne organizacijskega procesa ter uskladiti prakse upravljanja talentov z dinamično naravo kariere (Merwe idr., 2024).

Upravljanje talentov ni le izraz za kadrovske dejavnosti, temveč predstavlja komponento upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Gre za proces, kjer organizacije napovedujejo svoje potrebe po kadrih in oblikujejo strategije za doseg svojih ciljev. Pogosta definicija upravljanja talentov je uskladiti prave osebe z ustrežno usposobljenostjo za ustrezna delovna mesta in se soočiti z izzivi upravljanja ljudi v organizacijah (Al-Daihani idr., 2015).

Analiza trenutnega stanja upravljanja talentov v srednjih in velikih podjetjih v Sloveniji (Boštjančič in Slana, 2018) je pokazala nesorazmerje med različnimi definicijami upravljanja talentov. Več kot polovica udeleženih je poudarila razvoj specifične skupine ključnih posameznikov za uspeh podjetja (ekskluzivni pristop), medtem ko so drugi poudarili razvoj prednosti vseh zaposlenih (vključujoč pristop).

Po letu 2015 je večina sodelujočih podjetij začela izvajati bolj načrtne in intenzivne pristope k procesu upravljanja talentov. Najpogostejše aktivnosti, ki so jih podjetja navedla za privabljanje nadarjenih delavcev s trga, so bile podeljevanje štipendij in sodelovanje z univerzami. Večina podjetij pri prepoznavanju nadarjenih zaposlenih daje prednost tistim, ki so skladni z vrednotami podjetja, torej so nadarjeni zaposleni tisti, katerih osebne vrednote so v skladu z organizacijsko kulturo. Identifikacija nadarjenih sedanjih zaposlenih pa najpogostejše temelji na priporočilih vodij in izkazanega interesa za razvoj.

Talent je prirojena spretnost, sposobnost ali zmožnost, ki se kaže v specifičnih dejavnostih ali področjih. Upravljanje talentov je kompleksen proces, pri katerem je razvoj talenta v organizaciji povezan z vrednotami in organizacijsko kulturo ter odzivom vodstva, ki lahko bodisi prepozna bodisi prezre talent. Talent sam po sebi ni zagotovilo za uspeh, saj se uspeh oblikuje skozi kombinacijo talenta, truda ter priložnosti za vadbo in razvoj. Zato je pomembno dosledno vlaganje truda, premagovanje izzivov na poti do ciljev in optimalno izkoriščanje talenta. Upravljanje talentov v organizaciji ni zgolj kadrovska funkcija, temveč celosten pristop k razvoju posameznikov v skladu z organizacijskimi cilji in dinamičnimi spremembami okolja dela.

2.6 Učenje in rast

V sodobnem dinamičnem in hitro razvijajočem svetu je koncept nenehnega učenja pomemben. Razvoj tehnologije in industrije poteka hitro, zato se moramo neprestano učiti, če želimo ostati konkurenčni. Nenehno učenje pomeni, da se učni proces nikoli ne ustavi in da neprestano pridobivamo nove spretnosti in znanja. Izraz »nenehno učenje« se lahko opredeli tudi kot kontinuirano ali konstantno učenje, vendar pa se razlikuje od koncepta vseživljenjskega učenja, ki se osredotoča na osebni razvoj in samoiniciativno učenje (Timon, 2023).

Nenehno učenje vključuje stalno pridobivanje novih veščin in znanja, pri čemer ni potrebno, da se to dogaja v tradicionalnem razrednem okolju. Obstaja veliko načinov učenja, kot so opazovanje drugih, branje člankov, obiskovanje konferenc in še več. V današnjem dinamičnem in hitro napredujočem svetu je nenehno učenje ključnega pomena. Ker se panoge in tehnologije ves čas razvijajo, posamezniki in skupine, ki se zavežejo stalnemu učenju, pridobijo konkurenčno prednost in prilagodljivost, kar je ključnega pomena za uspeh (Timon, 2023).

Ferjan (1999) povzame:

- Izobraževanje se ne konča s pridobljenim izpitom ali diplomo na katerikoli stopnji izobraževanja.
- V uspešnih družbah je izobraževanje vidno kot trajen, vseživljenjski proces.
- V uspešnih podjetjih se izobraževanje ne omejuje zgolj na strokovnjake.

Nenehno učenje je stalno širjenje znanja in nabora spretnosti. Opredelitev je zelo široka, saj je to lahko formalno ali neformalno in po naravi strukturirano ali nestrukturirano (Hashemi-Pour, b. d.).

Učenje je proces pridobivanja znanja, veščin in kompetenc, ki omogočajo zadovoljevanje življenjskih potreb v bodoče. Človek zadovoljuje svoje potrebe s premišljenim delom, ki zahteva razmišljanje. Razlika med človekom in živalmi se kaže v tem, da človek premišljeno razmišlja o tem, kako najbolje zadovoljiti svoje potrebe in optimalno opraviti delo. Človek se uči oblikovanja svojega vedenja in delovanja, kar zahteva več časa kot živali, ki imajo prirojene načine odzivanja, vedenja in zadovoljevanja potreb (Ferjan, 1999).

Stalno učenje je pomemben dejavnik kariernega napredka. S posodabljanjem in nadgrajevanjem spretnosti posameznik preprečuje lastno zastarelost ter ohranja konkurenčnost glede na aktualne trende in zahteve trga. Poleg tega stalno učenje prispeva k večji prilagodljivosti in odpornosti na spremembe, kar v hitro razvijajočem se svetu dela postaja vse pomembnejše. Povečujeta se tudi zaposljivost posameznika in njegova gibljivost na trgu dela. Sposobnost učinkovitega reševanja problemov, inovativnega pristopanja k izzivom ter ohranjanja visoke stopnje motivacije in angažiranosti so dodatne prednosti nenehnega učenja, ki pomembno prispevajo k večji uspešnosti (Entrustech, 2023).

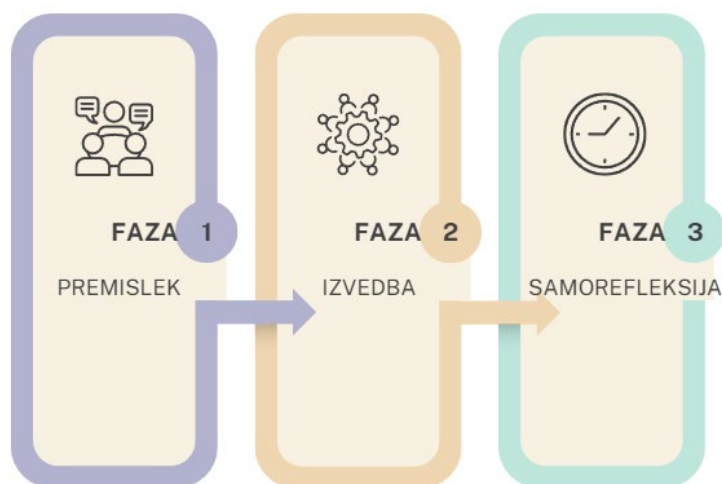
Različne oblike nenehnega učenja imajo različne stile, prednosti in slabosti. Formalno učenje se običajno dogaja ob določenem času in mestu, kot na primer predavanja na fakulteti, ki se izvajajo v določenih urah v predavalnici. Socialno učenje pa se odvija, ko opazujemo druge in nato posnemamo njihovo vedenje v podobni situaciji. Ta način učenja nam pomaga razviti specifične veščine za določeno vlogo ali panogo. Samostojno učenje pa omogoča posameznikom več avtonomije. Ključna prednost te oblike učenja je, da se posamezniki učijo tisto, kar jih dejansko zanima (Timon, 2023).

Nenehno učenje prinaša številne prednosti tako na kariernem kot osebnem področju, npr. pomaga pri doseganju ciljev kariernega razvoja, omogoča pridobitev licenc ali certifikatov, spodbuja k raziskovanju in iskanju novih priložnosti ter izpopolnjevanju (Hashemi-Pour, b. d.).

Samoreglativno učenje (angl. *Self-regulated learning*, v nadaljevanju SRL) je kot temeljni konceptualni okvir za analizo kognitivnih, motivacijskih in čustvenih vidikov učenja v literaturi prvič omenil Zimmerman. Gre za proces, ki združuje kognitivne, čustvene in vedenjske vidike, pri čemer se aktivno nadzirajo in prilagajajo misli ter dejanja za izboljšanje sposobnosti in znanja, potrebnih za uspeh v dinamičnem okolju (Martin idr. 2024).

Zimmermanov socialno-kognitivni model SRL izpostavlja tri ključne faze. Prva faza zajema premislek in oceno naloge, postavitev ciljev in razvitje strategij za njihovo doseg. Med izvedbeno fazo se udeleženci aktivno lotijo naloge in stalno spremljajo svoj napredek. Nazadnje, v fazi samorefleksije, udeleženci ocenijo svoje učne dosežke in prilagodijo svoje prihodnje aktivnosti na podlagi teh ugotovitev (Martin idr. 2024).

Kompetence SRL so po mnenju Martin idr. (2024) ključne za prehod iz izobraževalnih okolij v delovna okolja, zlasti v kontekstu poklicnega izobraževanja. Te veščine pomagajo posameznikom doseči in ohraniti zaposlitev ter se uspešno prilagajati dinamičnim zahtevam trga dela (Martin idr. 2024).



Slika 7: Zimmermanov socialno-kognitivni model samoregulativnega učenja

Vir: lasten

Uživanje zdravega zajtrka je pogosto povezano s fizičnim, kognitivnim in socialno-čustvenim zdravjem ter splošnim dobrim počutjem (Reeves idr., 2013). Študija (Jackson in Vaughn, 2019) pa dokazuje, da ta praksa ne velja samo za splošno dobro počutje, temveč tudi za akademsko uspešnost. Na področju izobraževanja je uživanje zdravega zajtrka povezano s povečanim učenjem, boljšo kognitivno funkcijo in izboljšanimi dosežki.

V raziskavi Bonneville-Roussy idr. (2011) so potrdili povezavo med strastjo (intenzivnim navdušenjem ali željo po nečem) in doseganjem ciljev mojstrstva, kar pozitivno vpliva na prakso. Ugotovitve razkrivajo, da so osebne lastnosti lahko ključne pri pridobivanju strokovnega znanja. Pomembno pa je upoštevati tudi druge dejavnike, kot so motivacijska klima, trenerji, vzgoja ter družbeni vplivi, saj lahko vsi skupaj močno vplivajo na motivacijo in proces učenja.

Treningi so ključni element, ki posameznike razlikuje med stopnjo strokovnosti (Helsen idr., 1998). Kot navajata Thelen in Smith (1994), je za uspeh potrebna izjemna količina treninga. Izpostavila sta, da so treningi bistvenega pomena za pridobitev spretnosti na določenem področju.

Pri učenju in razvoju spretnosti na katerem koli področju je pomemben dejavnik praksa oz. trening. S trajno izpostavljenostjo, predvsem osredotočeno in korektivno podprto, se izvajalci skozi čas razvijajo v strokovnjake s potrebnimi psihološkimi lastnostmi za doseg izjemnih rezultatov. Za izboljšanje spretnosti je potrebna ponavljajoča se praksa z vestnim sprejemanjem povratnih informacij svojih veščin. Pri tem izstopa osredotočena, intenzivna praksa kot ključna za doseganje izjemnih uspehov. Razlika med posamezniki se pogosto kaže v količini in vrsti prakse, ki jo vlagajo v razvoj. Namerna praksa je tista, s katero se oblikujejo potrebe kognitivnih struktur za učinkovito delovanje na visoki ravni (Larkin idr., 2023).

Raziskave (Ericsson in Charness (1994); Ericsson idr. (2007); Sala in Gobet (2017); Sigmundsson idr. (2017)) so pokazale, da se za doseg statusa strokovnjaka, ki se definira kot sposobnost neprekinjenega izjemnega delovanja v določeni dejavnosti, zahteva vsaj deset let prakse ali približno 10.000 ur osredotočenega usposabljanja.

Nenehno učenje vključuje stalno pridobivanje novih veščin in znanja. Spodbuja k temu, da si vzamemo čas za izboljšanje. Pomembno je ohraniti odprtost za učenje in nenehno vlagati v lasten razvoj, s čimer aktivno krepimo svoje spretnosti in znanje. A praksa in trening ostajata nepogrešljiva dejavnika pri učenju in izpopolnjevanju spretnosti na vseh področjih.

2.7 Komunikacija

Komunikacija je ena najpomembnejših sestavin našega življenja. Je naš vsakdan. Vpliva na to, kako se ljudje povezujejo v osebem in poklicnem življenju. Dobra komunikacija je temelj za gradnjo spoštovanja, zaupanja, odnosov in doseganja ciljev. Čeprav se zdi, da je komunikacija preprosta, večina sporočil ni pravilno razumljena. Razvite komunikacijske veščine, kot so sposobnost poslušanja, interpretacija neverbalnih signalov in obvladovanje stresa, lahko izboljšajo odnose z drugimi ljudmi (Sumaiya idr., 2022).

Kadar govorimo o učinkoviti komunikaciji, moramo vedeti, kaj želimo sporočiti, občinstvo pa mora dobiti točno to, kar želimo povedati. Učinkovita komunikacija je definirana kot proces izmenjave ali prenosa idej, informacij, misli, znanja, podatkov, mnenj ali sporočil od pošiljatelja preko izbrane metode ali kanala do prejemnika z namenom, ki ga je mogoče jasno razumeti. Ciklični proces se prične pri pošiljatelju

in se tudi pri njem konča, ko prejme odgovor oz. povratno informacijo od prejemnika (Davis, 2024).

Komunikacija se pojavlja v več oblikah tako, kot se lahko informacije od osebe do osebe pretakajo na različne načine. Poznamo besedno, nebesedno, pisno in vizualno komunikacijo (Davis, 2024). Lahko se pojavi osebno, na internetu (na forumih, družbenih omrežjih in spletnih mestih), po telefonu (prek aplikacij, klicev in videa) ali po pošti (Corsera, 2024).

Dobra komunikacija je ključno orodje za doseg želenih ciljev. Ne glede na okoliščine in sogovornike je komunikacija bistvenega pomena za izražanje idej, misli in čustev. To je življenjski proces, ki se začne že pred rojstvom otroka in se nadaljuje vse do konca življenja (Sumaiya idr., 2022).



Slika 8: Proces komunikacije

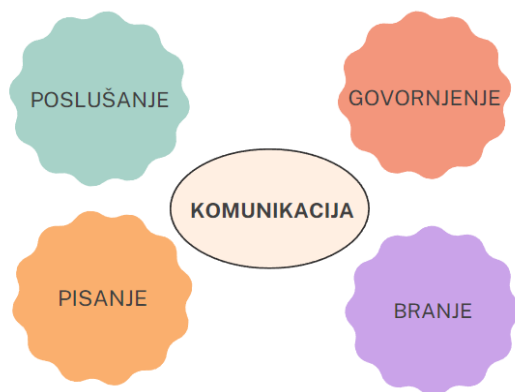
Vir: lasten

Med komunikacijo se avtor (pošiljatelj) pogosto osredotoča na samo vsebino sporočila oz. kar izraža. Vendar je pomembno razumeti, da komunikacijski proces ne vključuje le govorjenja, ampak tudi poslušanje. Razumeti je treba jezik in znanje, ki ju pošiljatelj izraža, poleg tega pa tudi čustva, ki jih skuša izraziti. Le pozoren poslušalec je zmožen zaznati čustva avtorja. Razlikovanje med pozornim poslušanjem, ki vključuje tudi učenje, in pasivnim poslušanjem predstavlja pomembno razliko v komunikaciji (Sumaiya idr., 2022).

Poslušanje obsega sposobnost pravilne interpretacije in razumevanja sporočila pošiljatelja. Zahteva zbranost in razumom. Sporočilo je lahko napačno razumljeno in komunikacija spodleti, če poslušanje ni bilo zbrano in razumno. Pri predstavitvah in nastopih, kjer je treba govoriti, je potrebna tudi učinkovitost sporočevalca, tj. odločno in jasno izražanje. Dobro razvite bralne sposobnosti omogočajo hitrejšo razumevanje snovi, kar prav tako pripomore k učinkovitejši komunikaciji. Poleg tega so elementi odlične komunikacije pravilna raba jezika, jezikovna pravilnost, točnost, pravilna struktura stavkov, jasnost, skladnost, logika, temeljitost in premišljenost (Sumaiya idr., 2022).

Dober poslušalec je tisti, ki razume, kako se liki počutijo, in tudi, kaj izražajo. Globoke povezave med govorcem in občinstvom se vzpostavijo skozi učinkovito poslušanje, ki predstavlja eno izmed mnogih lastnosti dobrega poslušalca. Za to vzdušje lahko govorec poskrbi z ustvarjanjem odprte komunikacijske klime, ki govornikom omogoča svobodno izražanje njihovih mnenj, občutkov in misli. Poslušalci naj bi se vzdržali sodb in kritik. Kljub morebitnemu nestrinjanju z idejami ali stališči govorcev je pomembno, da se ohranja odprt in sprejemajoč odnos, ki omogoča celovito razumevanje. Govorniki se bodo počutili bolj udobno pri deljenju svojega znanja, če bodo verjeli, da jih občinstvo ne bo obsojalo (Sumaiya idr., 2022).

Slika 9 prikazuje dejavnike komunikacije, ki vplivajo na njeno kredibilnost.



Slika 9: Dejavniki komunikacije
Sumaiya idr., 2022

Komunikacijske veščine so izjemno pomembne, saj olajšujejo interakcijo z drugimi in spodbujajo učinkovitejše delovanje tako v osebnih kot poklicnih okoljih. Razvoj le-teh lahko pripomore k izboljšanju interakcij v različnih okoliščinah, kot so delovno mesto, družabna srečanja in osebno življenje. Čeprav ne gre za nekaj, kar bi se naučili čez noč, je mogoče te veščine razviti z namenskim usposabljanjem, predanim pristopom in trdim delom (Sumaiya idr., 2022).

Med dejavnike neučinkovitega komuniciranja uvrščamo stres in pomanjkanje pozornosti. Stres lahko povzroči čustveno obremenjenost ter poveča tveganje za napačno razumevanje in nejasno komunikacijo. Za učinkovito komunikacijo je pomembno, da se pred razpravo umirimo in preprečimo morebitne napačne predstave. Pomanjkanje pozornosti ob opravljanju drugih dejavnosti, kot je brskanje po telefonu ali računanje med pogovorom, lahko ovira učinkovito komunikacijo. Pomembno je, da se osredotočimo na eno dejavnost in da telesna govorica ustreza naši verbalni komunikaciji. Neskladje med obema lahko pri sogovorniku sproži dvome in zmedo. Prav tako moramo biti pozorni na negativno telesno govorico, na primer prekrižanje rok, ki lahko izraža nestrinjanje ali zaprtost do sogovornika (Sumaiya idr., 2022).

G. Riley Mills je orisal 5 C-jev učinkovite komunikacije, in sicer naj bo ta jasna, jedrnata, verodostojna, predstavljena samozavestno in prepričljivo.



Slika 10: Komponente učinkovite komunikacije
Enthusiastic, b. d.

Sporočevalčeve misli morajo biti jasne, sicer lahko komunikacija postane nejasna in poslušalec ne bo razumel sporočila. Pomembno je predstaviti jasna dejstva in se izogibati nepotrebnim informacijam, saj jasnost vodi k vzpostavitvi zaupanja pri poslušalcih. Komunikacija z jasnim namenom uspešno prenaša sporočila in informacije, zato je pomembno natančno določiti cilje komunikacije in odgovoriti na vprašanje, kaj je namen komunikacije. Poslušalec bo prav tako postal nezainteresiran ob dolgovezenju – kvantiteta ni nujno kvaliteta. Pomembno pravilo je, da se posredovano sporočilo osredotoči na ciljno idejo natančno, kratko in jasno. Pri tem je treba uporabiti minimalno količino besed za jasno predstavitev potrebnih informacij (Enthusiastic, b. d.).

Samozavesten komunikator jasno razume temo in jo prenaša drugim v spoštljivem tonu, ki izraža pozornost in vljudnost do sogovornikov. Ko gre za komunikacijo, je pomembna tudi verodostojnost, ki je tesno povezana z zaupanjem in znanjem. Brez verodostojnosti poslušalci izgubijo motivacijo za poslušanje, saj zakaj bi verjeli ali poslušali nekaj, kar ni verodostojno. Poslušalce moramo znati prisiliti, da nam prisluhnejo in ukrepajo na podlagi našega govora, elektronske pošte ali pogovora. Poslušalce je treba znati tudi vzpodbuditi, ne le da poslušajo, ampak tudi ukrepajo v skladu s sporočilom v govoru, elektronski pošti ali pogovoru (Enthusiastic, b. d.).

Dobra komunikacija zahteva več kot le prenos informacij. Zahteva sporočevalčevo zbranost in razum. Za korak bližje k učinkoviti komunikaciji naj bo sporočilo jasno in kohezivno, osredotočeno na temo ter podprto z ustreznimi viri oz. vsebinami. Pomembno je, da znamo med seboj uspešno prenašati sporočila in obenem aktivno poslušati. S tem dosežemo celovito razumevanje.

2.8 Vztrajnost

V sodobnem svetu so ljudje hvaljeni, ker sprejemajo izzive in vztrajajo v težavah pri doseganju ciljev, ki so si jih zadali ali so si jih sami zastavili. Opisana lastnost se imenuje vztrajnost in se redno obravnava kot nujen element za uspeh (Styk idr., 2023).

Večina posameznikov je pripravljena ukrepati le, ko so pogoji ugodni ali so v pozitivnem razpoloženju. Vztrajnost je pogosto lažja, dokler pot ni ovirana, saj se resnična preizkušnja pojavlja v trenutkih, ko se na poti pojavi izziv. Kombinacija

samodiscipline in vztrajnosti je ključnega pomena za doseg dolgoročnih ciljev in premagovanje ovir (Ludokun, 2024).

Vztrajnost, ki je bila zgodovinsko prepoznana kot ključni faktor pri doseganju uspeha, predstavlja sposobnost vztrajanja in prizadevanja proti cilju ne glede na ovire, padce ali neuspehe. Vztrajnost se pogosto izkaže kot kritičen dejavnik med uspehom in neuspehom, saj ločuje tiste posameznike, ki ob prvih težavah obupajo, od tistih, ki se ne vdajo (Faster Capital, b. d.).

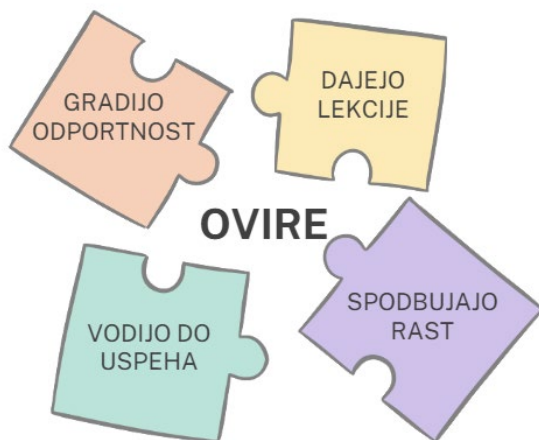
Vztrajnost vključuje napor za doseganje ciljev in prizadevanje za njihovo uresničitev. Lahko jo obravnavamo kot pozitiven vidik posameznikove prilagodljivosti, psihološke odpornosti in spretnosti samoregulacije. Vključuje sposobnost vzdrževanja izbranega cilja, premagovanja skušnjav in zasledovanja dolgoročnih ciljev s pomočjo samokontrole. Pomanjkanje samokontrole, znano kot impulzivnost, označuje težavo pri zadrževanju takojšnje zadovoljitve na račun doseganja dolgoročnih ciljev (Styk idr., 2023).

Ob vztrajnosti je treba omeniti tudi odpornost, ki se nanaša na sposobnost posameznika, da se ponovno dvigne po neuspehih, iz njih črpa pomembne lekcije in jih uporabi kot gradivo za prihodnost. Neuspehi so sestavni del življenja. Ključen vidik pa je odziv posameznika na te neuspehe, ki neposredno vpliva na prihodnji uspeh. Posamezniki z močno vztrajnostjo neuspeh obravnavajo kot priložnost za rast in učenje, ne pa kot prepreko za doseg ciljev vdajo (Faster Capital, b. d.).

Na poti do zastavljenih ciljev se neizogibno pojavljajo ovire, kot so pomanjkanje virov, izzivi in dvomi. Bistveno je, da se soočimo z ovirami ne glede na njihovo naravo. S psihološkega vidika postavljanje jasnih ciljev pomaga aktivirati nagradni sistem v možganih. Ko si postavimo cilj in se trudimo zanj, sprožimo sproščanje dopamina, povezanega z užitkom in motivacijo. Zastavljeni cilji nam dajejo občutek namena in smisla, kar lahko izboljša splošno počutje (Faster Capital, b. d.).

Ericsson idr. (1993) so dokazali, da vztrajnost kot osebni dejavnik pozitivno napoveduje uspešnost posameznika. Nadalje so Sigmundsson idr. (2022) potrdili, da strast, vztrajnost in miselnost vplivajo na dosežke posameznika. Rezultati raziskave Styk idr. iz leta 2023 pa so potrdili povezavo med vestnostjo in dimenzijo vztrajnosti.

Pri doseganju uspeha se na poti vedno pojavljajo ovire in izzivi, ki segajo od osebnih izzivov do zunanjih dejavnikov. Pomembno pri premagovanju teh ovir in končnem dosegu ciljev je prepoznavanje le-teh (FasterCapital, 2024).



Slika 11: Lastnosti ovir

Vir: lasten

Premagovanje ovir je eden najučinkovitejših načinov za izgradnjo odpornosti, saj postavljanje in soočanje z izzivi spodbudi k iskanju notranje moči in motivacije za premagovanje ovir. Ob premagovanju ovir se krepi vzdržljivost, kar pomaga bolje prestat prihodnje izzive. Vsaka ovira prinese pomembno učno izkušnjo, bodisi v obliki pridobljene veščine, novih spoznanj ali boljšega samospoznanja. S tem lahko dosežemo osebno in poklicno rast ter presežemo meje udobja, razširimo zmožnosti ter izboljšamo razumevanje lastnih prednosti in slabosti.

Čprav ovire lahko zavirajo pot do uspeha, so lahko tudi močan vzvod za razvoj, saj spodbujajo, prinašajo dragocene izkušnje in spretnosti ter so katalizator motivacije za uresničevanje ciljev. Premagovanje ovir predstavlja nepogrešljiv element tako osebne kot poklicne rasti, saj zgradi odpornost, pomaga pri pridobivanju dragocenih življenjskih lekcij, spodbuja osebno napredovanje in odpira vrata doseganju uspeha tako na osebnem kot profesionalnem nivoju (FasterCapital, 2024).

Samodisciplina je zmožnost delati tisto, kar bi morali, takrat, ko bi morali, ne glede na lastna čustva in mnenja v določenem trenutku. Vztrajnost pa pomeni ostati zvest temu in nikoli ne odnehati kljub izzivom ali oviram na poti (Ludokun, 2024). Pomembno je, da premagamo dvome vase. To je po navadi največja ovira. Ostati moramo zvesti svojim ciljem in se naučiti nekaj iz padcev (FasterCapital, 2024).

Skozi zahtevne trenutke se največ naučimo o sebi, svojih sposobnostih in svojih mejah. Ključnega pomena je vztrajanje kljub težavam ter premagovanje notranjih in zunanjih ovir. Pomembno je, da smo trdoživi in sposobni prilagajati se na spremembe.

3 Diskusija

Ljudje nenehno težimo k ciljem, saj nas motivirajo, in naša naravna tendenca vključuje premikanje od enega cilja k drugemu (Tracy, 1996). Za postavitev jasnih ciljev in nalog v življenju je ključnega pomena opredeliti koncept uspeha. Ko enkrat razumemo, kaj za nas uspeh pomeni, lahko usmerimo svojo energijo in čas v dejavnosti, ki nas približujejo zastavljenim ciljem (Jackson, 2023). Uspeh je subjektiven koncept, saj ga vsak posameznik razume in meri na svoj način. Merilo uspeha se lahko razlikuje glede na osebne vrednote, cilje, prioritete ipd. Kakorkoli že definiramo uspeh in kaj pomeni za nas, njegova dosega zahteva trud in vztrajnost.

Človeštvo je vedno kazalo svojo ambicioznost, sposobnost dosega ciljev, skozi različne dosežke, kot so gradnja veličastnih egipčanskih piramid, ustvarjanje pesniških stihov in premagovanje številnih osebnih izzivov. Postavljanje ciljev je vgrajeno v človeško naravo, ki nam podarja smisel in motivacijo za napredek. Zastavljeni cilji nam pomagajo ustvariti lastno vizijo za življenje. Dajejo fokus, občutek produktivnosti in koristnosti ob dosegih le-teh. Da lahko spremljamo napredek in dosežke v skladu z zastavljenimi cilji, moramo cilje načrtovati. Ta proces vključuje določitev glavnega cilja in korakov, potrebnih za njegovo uresničitev (Stewart idr., 2024).

Pri načrtovanju ciljev je treba imeti jasno smer, razumeti lastne strasti, vrednote in prednosti, ki nas dejansko motivirajo (Osamwonyi, 2023). Skozi zgodovino so se oblikovali različni modeli in metode, ki nam pomagajo načrtovati cilje in jih nato tudi doseči. Metoda SMART je eden izmed modelov za načrtovanje ciljev, kjer vsaka črka predstavlja določene lastnosti ciljev. Ta pristop zagotavlja, da so cilji zastavljeni tako,

da so specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno določeni (Stewart idr., 2024).

Uspeh se najpogosteje doseže z združevanjem samodiscipline in vztrajnosti, kar prinaša najboljše rezultate (Ludokun, 2024). Z odločnostjo in predanostjo k izboljšanju samodiscipline se odpirajo številne priložnosti za osebno in poklicno rast (Tracy, b. d.). Psihologinja Angela Duckworth je v svoji raziskavi ugotovila, da je samodisciplina boljši kazalnik uspeha kot inteligenčni kvocient (IQ). Izklop mobilnega telefona med učenjem je izraz samodiscipline, ki zagotavlja nemoteno študiranje. Pomembno je razumeti, da je samodisciplina naučena veščina oz. življenjska spretnost, ki lahko vpliva na različna področja in druge vidike življenja. Z implementacijo principov samodiscipline je mogoče premagovati ovire in doseči želene rezultate.

Uspeh je pogosto posledica združevanja samodiscipline in vztrajnosti, saj ta kombinacija vodi do najboljših rezultatov. Samodisciplina se kaže kot izvajanje nalog v pravem trenutku ne glede na trenutna čustva. Vztrajnost je v resnici samodisciplina v praksi, nepopustljivo sledenje ciljem in vztrajanje kljub izzivom ter oviram na poti do uspeha. Kot je pravilno ugotovil Will Rogers: »Pot do uspeha je posejana s številnimi mamljivimi parkirnimi mesti.« Neomajna odločenost oz. vztrajnost omogoča nadaljevanje proti ciljem kljub morebitnim neuspehom (Ludokun, 2024).

Vzdrževanje vedenja, usmerjenega k dosegu ciljev, imenujemo motivacija. Motivacijski proces se prične, ko se pojavi potreba. To lahko vključuje žejo, lakoto ali potrebo po počitku. Dejavnost predstavlja vedenje, ki vodi do določenega predmeta, dogodka ali cilja, kar omogoči uresničitev le-tega. Cilj se nato oblikuje za zadovoljitev potrebe (Kobal Grum in Musek, 2009). Razčlenitev ciljev na manjše cilje pripomore k temu, da se motivacija ohrani dlje časa. Manjši cilji omogočajo pogostejše zmage, krepijo predanost in z vsakim doseženim ciljem, pa čeprav majhnim oz. delnim, se dviguje samozavest (Osamwonyi, 2023).

Samospoštovanje in samozavest nista isto. Samozavest se kaže navzven, samospoštovanje je notranje. Verjeti vase in v svoje sposobnosti je samozavest, medtem ko samospoštovanje pomeni poznavanje samega sebe in cenjenje lastne vrednosti. Samozavest je ključna za uspeh in kompetentnost, je pomemben pokazatelj strokovnosti, medtem ko je samospoštovanje bolj povezano z notranjim čutenjem in zavedanjem lastne vrednosti, ki lahko vpliva na osebni razvoj.

V sodobnem svetu je pomemben koncept nenehnega učenja. Pomaga pri doseganju ciljev kariernega razvoja, omogoča pridobitev licenc ali certifikatov, spodbuja raziskovanje, iskanje novih priložnosti ter nenehno izpopolnjevanje. Prinaša številne koristi tako na kariernem kot osebnem področju (Timon, 2023).

Komunikacija je neizogiben del vsakdana in poti do uspeha. Je osnova za vzpostavljanje spoštovanja, zaupanja, gradnjo odnosov in doseganje ciljev. Čeprav se zdi komunikacija preprosta, večino sporočil v resnici ne razumemo pravilno. Dobra komunikacija zahteva več kot zgolj prenos informacij. K učinkoviti komunikaciji pripomore jasno in kohezivno sporočilo, ki se osredotoča na bistvo ter je podprto z ustrezno vsebino.

Za doseg uspeha je treba vložiti veliko truda in se soočiti z izzivi, ovirami, napakami ter padci na poti. V raziskavi (Ericsson idr., 1993) je bilo ugotovljeno, da osebne lastnosti igrajo pomembno vlogo pri napovedovanju poti do uspeha in tem, kako postati uspešen. Talent sam po sebi ni dovolj za uspeh, saj lahko omogoči potencial za uspeh, a brez truda se ta potencial pogosto ne uresniči. Talentu je treba dodati spretnost, vendar tudi spretnost ni zagotovilo za uspeh.

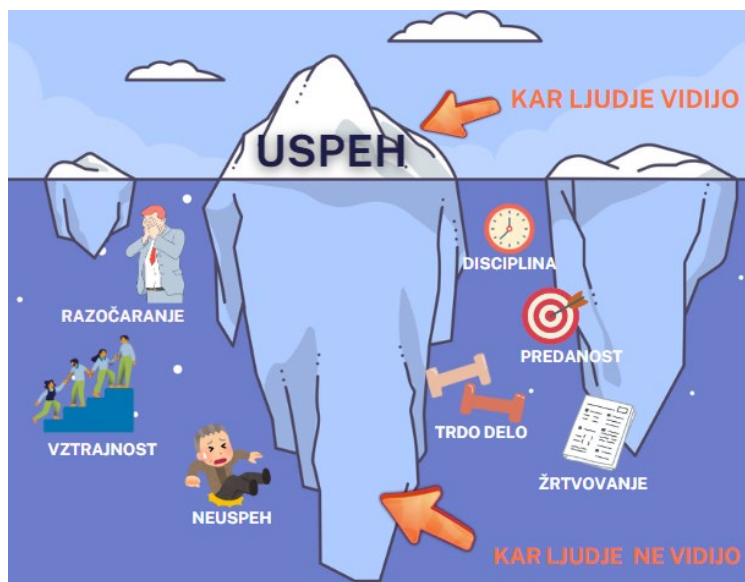
Eden od načinov, kako opredeliti posameznikov potencial, je z izračunom v formuli: $(PL + DL) * R = PD$, kjer: PL predstavlja prirojene lastnosti (naravnost, nagnjenost, splošna mentalna sposobnost), DL pa dobljene lastnosti (znanje, spretnosti, talent, izkušnje). R predstavlja razpoloženje kot duševno moč, ki jo ima posameznik. Ko pomnožimo prirojene in dobljene lastnosti z razpoloženjem, dobimo končni rezultat – posameznikovo delo (PD). Notranje lastnosti, naravne talente in sposobnosti uvrščamo med »prirojene lastnosti«. Določene so v genetskem zapisu ob rojstvu in nanje nimamo neposrednega vpliva. Pridobljene lastnosti, kot so spretnosti in sposobnosti, pa se razvijajo s pridobivanjem znanja in izkušenj v življenju. Kljub temu da je pridobivanje teh lastnosti proces, ki zahteva čas, trud in disciplino, lahko vplivamo na njihov razvoj. Edina spremenljivka v enačbi je R – razpoloženje oz. naravnost posameznika, ki se lahko spreminja v vsakem trenutku ter vpliva na realizacijo prirojenih in pridobljenih lastnosti v posameznikovem delu (Tracy, 1996).

Enačbi Kanhnemana (2013) poenostavljeno opisujeta povezavo med uspehom in kombinacijo talenta ter sreče. Prva enačba »Uspeh = talent + sreča« poudarja, da je uspeh rezultat kombinacije posameznikovega talenta in naključnih dejavnikov, ki jih označujemo kot srečo. Druga enačba »Velik uspeh = malo več talenta + veliko sreče«

pa nakazuje, da za dosego izjemnega uspeha posameznik potrebuje nekoliko več talenta kot za običajen uspeh, vendar je še vedno ključna tudi velika mera sreče. Kanhneman (2013) s tem izraža, da kljub talentu potrebujemo tudi naključje in ugodne okoliščine za doseganje resnično velikega uspeha.

Uspeh se običajno meri po dosežkih in rezultatih, ki jih posameznik doseže. Vendar pa pogosto spregledamo trud, ki je bil vložen v ozadju tega uspeha in zato ne prejme priznanja, ki si ga zasluži. Umetnica Sylvia Duckworth je zato ustvarila vizualizacijo, ki ponazarja stopnje učenja, skozi katere gre posameznik z miselnostjo rasti, da bi dosegel uspeh. Posamezniki navadno vidijo le vrh ledene gore – vidni del uspeha –, pri tem pa ne opazijo napak, vztrajnosti, trdega dela in neuspehov, ki se skrivajo v spodnjem delu ledene gore, pod vodno gladino, in prav tako predstavljajo pomemben del poti do uspeha (Sheridan, b. d.).

Konceptualizacija uspeha kot ledena gora in vsega, kar je pod njo, pomaga pri sprejemanju dejstva, da je vsaka znana ali zelo uspešna oseba morala vložiti veliko dela in truda, da je dosegla svoje cilje. Ta teorija pomaga spodbuditi vztrajnost in jasno poudarja, da je za dosego uspeha treba storiti vse, kar je potrebno (Planet.Interactive., b. d.).



Slika 12: Vizualizacija ledene gore
Sheridan, b. d.

4 Zaključek

Skupno vsem nam je, da življenje predstavlja pot od rojstva do smrti, polno uspehov in neuspehov, preizkušenj in dogodkov, ki nas oblikujejo. Vsak posameznik stopa po svoji edinstveni poti, saj vsaka pot ponuja drugačne izzive in lekcije. Kljub temu da je vsaka pot edinstvena, je nepredvidljiva in nobeden izmed nas zares ne ve, kakšne izzive prinaša prihodnost na tej poti.

V svetu, kjer so priložnosti večje kot kadarkoli prej, je uspeh odkriti svojo lastno definicijo uspeha, delovati v skladu z njo ter stremeti k uspehu z zavzetostjo in predanostjo. Uspeh predstavlja rezultat truda, dela, vztrajnosti in preizkušanje postavljenih ciljev, ki zahtevajo samodisciplino, motivacijo, samozavest, talente, učenje, rast, komunikacijo in vztrajnost.

Pomembno je postaviti cilje, ki so dovolj močni, da ohranjajo motivacijo in vztrajnost tudi v najtežjih trenutkih. Za dosledno sledenje ciljem je potrebna samodisciplina, tudi takrat, ko stvari postanejo težke. Poleg discipline je treba ohranjati motivacijo, ki pomaga pri premagovanju ovir in vztrajanju v zahtevnih situacijah. Verjeti moramo v svoje sposobnosti, talente in rast, s tem premagamo največje dvome – dvome vase. S stalnim izpopolnjevanjem se razvijamo in napredujemo k svojim prizadevanjem.

Pot do uspeha je pot učenja, ki nam prinaša in od nas zahteva obilo. Čeprav je to naša lastna pot, zahteva od nas različne komunikacijske veščine bodisi za pridobivanje podpore bodisi za deljenje idej. Vztrajnost omogoča, da kljub neuspehom, kljub težavam ostanemo osredotočeni na svoje cilje in ne obupamo. Če združimo vse našete komponente, lahko dosežemo uspeh. Na poti do uspeha želje same po sebi niso dovolj. Za dosego uspeha je potrebno nekaj več kot le izrisana pot in motivacija.

Pomembno je znati prepoznati in ceniti dosežke ter ne pozabiti dejstva, da je uspeh subjektiven. Kadar gre za zastavljene cilje skupine, je treba upoštevati še druge dejavnike. Vsaka priložnost prinese nove izzive, izkušnje, znanja in možnosti za napredek. Ko se odločimo izkoristiti ponujene priložnosti, se odprejo nova vrata za razvoj. Treba je biti odprt za nove priložnosti, saj so morda to pomembni koraki do našega uspeha.

Uspeh ni povezan zgolj z dosežki, temveč tudi z načinom, kako te dosežke dosežemo. Med svojo potjo je treba delovati pošteno, etično in odgovorno. Pomembno je, da si prizadevamo za uspeh v skladu z našimi vrednotami in prepričanji.

Literatura

- A. Bonneville-Roussy, G.L. Lavigne, R.J. Vallerand. (2011). When passion leads to excellence: The case of musicians. 39(1). PP. 123–138
- Abdelwhab, H. (2021). *Self-Discipline is Key to Success*. Wittenborg.eu. <https://www.wittenborg.eu/self-discipline-key-success.htm>
- Al-Daihani, E. H., Pamesko, G., Matar, M., Raza, S.M., Nandi, A.K. (2015). Talent Management, Opportunities and Challenges. https://www.researchgate.net/publication/377566268_Application_of_Artificial_Intelligence_for_Talent_Management_Challenges_and_Opportunities?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6ImhvbWUiLCJwYXdlIjoic2VhcmNoIiwicG9zaXRpb24iOiJwYXdlSGVhZGZyIn19
- American psychology association. (2018). APA Dictionary of Psychology: talent. <https://dictionary.apa.org/talent>
- Atherton, S., Antley, A., Evans, N., Cernis, E., Lister, R., Dunn, G., Slater, M., & Freeman, D. (2016). Self-confidence and paranoia: An experimental study using an immersive virtual reality social situation. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 44, 56–64.
- B. Sumaiya, S. Subodh, J. Vipin, P. Ved (2022). World Journal of English Language: The Role of Effective Communication Skills in Professional Life. 12(3):134. 10.5430/wjel.v12n3p134
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bonneville-Roussy, G.L. Lavigne, R.J. Vallerand. (2011). When passion leads to excellence: The case of musicians. 39(1). PP. 123–138
- Branden, N. (1969). *The psychology of self-esteem*. Los Angeles, CA: Nash Publishing.
- Clark, N. M., & Gakuru, O. N. (2014). The effect on health and self-confidence of participation in collaborative learning activities. *Health Education & Behavior*, 41, 476–484. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024033784>
- Clingingsmith, D. (2016). Negative emotions, income, and welfare: Causal estimates from the PSID. *Journal of Economic Behavior and Organization*. <https://doi.org/10.1016/J.JEBO.2016.07.004>
- Cooks-Campbell, A. (2023). *Examples of behavioral goals: 7 career objectives*. Betterup.com. <https://www.betterup.com/blog/examples-of-behavioral-goals>
- Corsera (2024). What Is Effective Communication? Skills for Work, School, and Life. <https://www.coursera.org/articles/communication-effectiveness>
- Daniel Kahneman. (2013). *Thinking Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Davis, D. K. (2024). Effective Communication: Definition, 7 Steps, Examples. UpGrad. <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/effective-communication>
- De la Fuente, J., Paoloni, P., Kauffman, D., Yilmaz Soylu, M., Sander, P., & Zapata, L. (2020). Big Five, Self-Regulation, and Coping Strategies as Predictors of Achievement Emotions in Undergraduate Students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3602.
- Dörnyei, Z. in Henry, A. (2022) *Advances in motivation science: Chapter Four - Accounting for long-term motivation and sustained motivated learning: Motivational currents, self-concordant vision, and persistence in language learning*. (9) 89–134. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2021.12.003>
- Duckworth, A. (2016) *Grit*. Scribner.

- E. Boštjančič in Z. Slana. (2018). Front Psychol: The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. 9:1750. 10.3389/fpsyg.2018.01750
- E. Thelen, L. B. Smith. (1994). A dynamic systems approach to the development of cognition and action.
https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=A%20dynamic%20systems%20approach%20to%20the%20development%20of%20cognition%20and%20action&publication_year=1994&author=E.%20Thelen&author=L.B.%20Smith
- Enthusiastic (b. d.). The 5 C's of Communication: Key to Effective Communication. Enthu.com.
<https://enthu.com/blog/public-speaking/5c-of-communication/>
- Entrustech (2023). *Ongoing Career Development for Lifelong Success: How to Continuously Learn and Grow*. Medium.com. <https://medium.com/@entrustech/ongoing-career-development-for-lifelong-success-how-to-continuously-learn-and-grow-e07ea64e097d>
- Faster Capital. (b. d.). Persistence: Overcoming Challenges through Goal Seeking (2024)
<https://fastercapital.com/content/Persistence--Overcoming-Challenges-through-Goal-Seeking.html>
- FasterCapital (2024). Peak Challenges: Overcoming Obstacles on the Path to Success. Fastercapital.com. <https://fastercapital.com/content/Peak-Challenges--Overcoming-Obstacles-on-the-Path-to-Success.html>
- Ferjan, M.(1999). Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija.
- G. Sala, F. Gobet. (2017). Does far transfer exist? Negative evidence from chess, music, and working memory training. 26 (6). Pp. 515–520
- Global Experiences. (b.d.). *12 Remarkably Successful People Define Success*.
<https://www.globalexperiences.com/blog/successful-people-define-success>
- H. Sigmundsson, B.H. Dybendal, J. M. Loftesnes, B. Ólafsson, S. Grassini. (2022). New Ideas in Psychology: *Passion a key for success: Exploring motivational factors in football players* (65).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0732118X22000022>
- H. Sigmundsson, L. Trana, R. Polman, M. Haga. (2017). What is trained develops! theoretical perspective on skill learning. 5(2). p. 38
- Hashemi-Pour, C. (b. d.). *Continuous learning*. TechTarget.
<https://www.techtarget.com/whatis/definition/continuous-learning>
- Indeed. (b. d.). *Benefits of Self-Discipline (With How to Develop and Tips)*. Ca.indeed.com.
<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-self-discipline>
- Jackson, D. B. in Vaughn, M. G. (2019). American Journal of Preventive Medicine: Adolescent Health Lifestyles and Educational Risk: Findings From the Monitoring the Future Study, 2010–2016. 57(4). 470–477.
- Jackson, N. (2023). Defining Success: What Does Success Mean to You?
<https://www.linkedin.com/pulse/defining-success-what-does-mean-you-jackson-jd-edd-bcc/>
- K. Ericsson , N. Charness. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. Pp. 725.747
- K. Ericsson , R. T. Krampe , C. Tesch-Römer (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. 100(3). Pp. 163–181
- K. Ericsson, M. Prietula, E.T. Cokely, T. E. (2007) The making of an expert. Pp 115-121
- K. Ericsson, R. T. Krampe, C. Tesch-Römer. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. 100(9). Pp. 363
- Kobal Grum, D. in Musek, J. (2009). Perspektive motivacije. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Krskova, H., Baumann, C., & Breyer, Y. A. (2024). Shaping individual competitiveness: the role of discipline, parental expectations, and participation in extracurricular activities. Heliyon, e31042. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2024.E31042>
- Lamovec, T. (1986). Psihologija motivacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Larkin, P. , Cocić, D., Hendry, D.T., A. M. Williams, O., Donna, B., Merim. (2023). Psychology of Sport and Exercise: Gritting One's way to success : *Grit explains skill in elite youth soccer players*

- beyond (deliberate) practice.* (64).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1469029222001960>
- Lenney, E. (1977). Women's self-confidence in achievement settings. *Psychological Bulletin*, 84, 1–13.
- Ludokun, G. (2024). *Self-discipline and Persistence*. <https://www.linkedin.com/pulse/self-discipline-persistence-gabriel-ladokun--jm9le/>
- M. Merwe, P. Nel in C. Hoole. (2024). *Front Psychol: How talent management execution impacts career experiences: exploring the organization-individual intersect*. 15:1272645. 10.3389/fpsyg.2024.1272645
- Maddux, R.B. (1992). Poverjanje nalog za boljši uspeh. GZP Mariborski tisk, Maribor.
- Mann, M., Hosman, C. M. H., Schaalma, H. P., & de Vries, N. K. (2004). Self-esteem in a broad-spectrum approach for mental health promotion. *Health Education Research*, 19, 357–372.
- Martin, A. J., Bostwick, K. C. P., Burns, E. C., Munro-Smith, V., George, T., Kennett, R., Pearson, J. (2024). *Journal of School Psychology: A healthy breakfast each and every day is important for students' motivation and achievement*. 104 (101298).
- McGonigal, K. (2011) 'The Magic Word that Helps Kids In School' *Psychology Today*. Psychologytoday.com. www.psychologytoday.com/blog/the-science-willpower/201112/the-magic-word-helps-kids-in-school
- McMahon, S. (1992). *The Portable Therapist*. Dell Pub., New York, N.Y.
- MindTools. (b. d.). Self-discipline. <https://www.mindtools.com/adjf7nz/self-discipline>
- MindTools. (b. d.). SMART Goals. <https://www.mindtools.com/a4wo118/smart-goals>
- Mineo, L. in Writer, H. S. (2017). Harvard study, almost 80 years old, has proved that embracing community helps us live longer, and be happier. *Newsharvard.edu*.
<https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/>
- Osmawonyi, I. (2023). *A step-by-step guide to successful life goal planning*. Medium.com.
<https://medium.com/@osamwonyiivie118/a-step-by-step-guide-to-successful-life-goal-planning-9f5e58f61a88>
- Parincu, Z. (b. d.). I. <https://www.berkeleywellbeing.com/self-discipline.html>
- Perry, E. (2023). Build real self-confidence: These tips get beneath the surface. *Betterup.com*.
<https://www.betterup.com/blog/how-to-build-confidence>
- Petri, H. L. in Govern, J. M. (2004). *Motivation: Theory, resarch and application* (5. izdaja). Wadsworth Pub. Co.
- Planet.Interactive. (b. d.). The Iceberg Illusion Of Success!. Planetinteractive.com.
<https://planetinteractive.com.cy/the-iceberg-illusion-of-success/>
- Ramezanzade Tabriz, E., Sadeghi, M., Tavana, E., Heidarian Miri, H., & Heshmati Nabavi, F. (2024). Approaches for boosting self-confidence of clinical nursing students: A systematic review and meta-analysis. *Heliyon*, 10(6), e27347.
<https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2024.E27347>
- Reeves, S., Halsey, L. G., McMeel, Y. in Huber, J.W. (2013). Appetite: Breakfast habits, beliefs and measures of health and wellbeing in a nationally representative UK sample. 60 (51-57).
- Robak, L. J. (2017). 25 Definitions of Success from Very Accomplished People. Medium.com.
<https://medium.com/thrive-global/25-definitions-of-success-from-very-accomplished-people-d3c43955e40e>
- Robbins Stephen, P., Judge, T. A., Millett, B., Boyle, M. (2014). *Organisational behaviour*. (7. izd.). Person Australia.
- Rose, S. (30. 1. 2016). The true meaning of success. Steverosephd.com.
<https://steverosephd.com/the-true-meaning-of-success/>
- Rufus, A. (2014). *How to Stop Hating Yourself*. TarcherPerigee.
- Schmeichel, B. J., & Crowell, A. (2016). Exercising Self-Control Increases Approach-Motivated Impulse Strength. *Self-Regulation and Ego Control*, 111–124.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801850-7.00006-8>

- Seltzer, L. F. (7. 7. 2021). How do you define Success?. Psychologytoday.com.
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/evolution-the-self/202107/how-do-you-define-success>
- Sheridan. (b. d.). Iceberg Illusion. Schridancollage.libguides.com.
<https://sheridancollage.libguides.com/mindsetmatters/mindset/iceburg-illusion>
- Simpson, E. H., Balsam, P. D. (2016). Behavioral Neuroscience of Motivation: *The Behavioral Neuroscience of Motivation: An Overview of Concepts, Measures, and Translational Applications*. 27, 1–12. https://doi.org/10.1007/7854_2015_402
- Singfield, A. (2020). The Five C's of Effective Communication. Vistaprojects.com.
<https://www.vistaprojects.com/effective-communication/>
- Skenderis, V. M. (2015). Implementing a team approach to improve positive behavioral changes for 9th graders: An action research study. Capella University, ProQuest Information & Learning. UMI number 3705434
- Slabbinck, H., Van Witteloostuijn, A. (2020). Frontiers in Psychology: *Explicit and Implicit Basic Human Motives, and Public Service Motivation*. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01542>
- Stankov, L. & Lee, J. (2014). Quest for the best non-cognitive predictor of academic achievement. *Educational Psychology*, 34, 1–8.
- Stankov, L. (2013). Noncognitive predictors of intelligence and academic achievement: An important role of confidence. *Personality and Individual Differences*, 55, 727–732.
- Stewart, V., McMillan, S., Hu, J., Collins, J., El-Den, S., O'Reilly, C. L., Wheeler, A. (2024). International Journal for Quality in Health Care: *Are SMART goals fit-for-purpose? Goal planning with mental health service-users in Australian community pharmacies*. 36 (1).
https://www.researchgate.net/publication/378370329_Are_SMART_goals_fit-for-purpose_Goal_planning_with_mental_health_service-users_in_Australian_community_pharmacies
- Timon, M. (2023). Continuous Learning: What It Is & Why It's Important For Your Business.
<https://www.workramp.com/blog/continuous-learning/>
- Timon, M. (2023). *Continuous Learning: What It Is & Why It's Important For Your Business*. Workramp.com. <https://www.workramp.com/blog/continuous-learning/>
- Tracy, B. (1996). Pot do uspeha: Preizkušeni sistemi strategij in spretnosti, ki bo sprostil vaše notranje moči za uspeh. Vernar Consulting.
- Tracy, B. (1996). Pot do uspeha: Preizkušeni sistemi strategij in spretnosti, ki bo sprostil vaše notranje moči za uspeh. Vernar Consulting.
- Tracy, B.. (b. d.). *How To Develop Self-Discipline To Succeed*. <https://www.briantracy.com/blog/personal-success/self-discipline/>
- W. Styk, S. Zmorzynski in M. Samardakiewicz (2023). Brain Sci.: Persistence Is Multi-Trait: Persistence Scale Development and Persistence Perseveration and Perfectionism Questionnaire into Polish Translation. 13(6):864. 10.3390/brainsci13060864
- W.F. Helsen, J.L. Starkes, N.J. Hodges. (1998). Team sports and the theory of deliberate practice. 20 (1). pp. 12-34
- Wanderlust Worker. (b. d.). *Setting S.M.A.R.T.E.R. Goals: 7 Steps to Achieving Any Goal*.
<https://www.wanderlustworker.com/setting-s-m-a-r-t-e-r-goals-7-steps-to-achieving-any-goal/>
- Welford, M. (2013). *The Power of Self-Compassion*. New Harbinger.
- Williamspn, D. (b. d.). *Success – what matters more, talent or hard work?*. Dariawilliamson.com.
<https://dariawilliamson.com/success-talent-work/>
- Yost, M. (2021). 19 definitions of success you should ever ignore. LifeHack.
<https://www.lifehack.org/articles/communication/the-new-definitions-success.html>
- Zimmerman, B. J., and Kitsantas, A. (2014). Comparing Students' Self-Discipline and Self-Regulation Measures and Their Prediction of Academic Achievement. *Contemp. Educ. Psychol.* 39 (2), 145–155.

O avtorjih

Ana Repas je študentka na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Obiskovala je Šolski center Velenje, Elektro in računalniško šolo, kjer je pridobila naziv tehnik računalništva ter priznanje izjemne dijakinje Elektro in računalniške šole. Trenutno študira v programu Organizacija in management informacijskih sistemov. Je avtorica znanstvenega članka o vzpostavitvi podpornega okolja za zmanjšanje ogljičnega odtisa. Njeni raziskovalni interesi zajemajo področje računalništva in managementa. Aktivno sodeluje v sistemu tutorstva in demonstratorstva na fakulteti. *Ana Repas is a student at the University of Maribor's, Faculty of Organizational Sciences. She attended high school at the School Center Velenje, School of Electrical and Computer Engineering, where she obtained the title of computer technician and was recognized as an exceptional student. She is currently studying in the Organization and Management of Information Systems program of the faculty. She is the author of a scientific article on establishing a supportive environment for reducing the carbon footprint. Her research interests encompass the fields of computer science, management, and success. She actively participates in the tutoring and demonstration system at the faculty.*

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

UPRAVLJANJE USTVARJALNIH IN NEKONVENCIONALNIH TALENTOV

ELI BRELIH, GORAN VUKOVIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
eli.brelih@student.um.si, goran.vukovic@um.si

Osebni talent se lahko skozi čas manifestira na različne načine in prav zato pripisujemo velik pomen upravljanju lastnega talenta ali talentov. V poglavju obravnavamo pot razvijanja osebnega talenta posameznika, ki se je prelevila v poslovno priložnost. Na podlagi interdisciplinarnih vpogledov iz umetnosti in upravljanja talentov ponujamo razumevanje presečišča osebnega talenta in poslovnega razvoja. Prikazujemo vpogled družine v doživljanje in prepoznavanje otrokovih talentov, njihovo negovanje in razvijanje ter to, kako so se ti kasneje manifestirali v drugačno smer umetnosti, ki je postala odlična poslovna priložnost. Skozi osebno pripoved smo raziskovali prehod od risanja k tetoviranju in osvetljevali procese, vplive in motivacije, ki so oblikovali omenjeno evolucijo. V študiji primera poudarjamo interakcijo med prirojenim talentom, družinskim vplivom in osebno strastjo pri spodbujanju umetniške rasti in diverzifikacije.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.2)

ISBN
978-961-299-089-3

Ključne besede:
podjetništvo,
talent,
umetnost,
tetoviranje,
poslovna priložnost

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.2)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:
entrepreneurship,
talent,
art,
tattooing,
business opportunity

MANAGEMENT OF CREATIVE AND UNCONVENTIONAL TALENTS

ELI BRELIH, GORAN VUKOVIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
eli.brelih@student.um.si, goran.vukovic@um.si

Personal talent can manifest itself in different ways over time, which is why we attach great importance to the management of one's own talent or talents. In this chapter, we discuss the path of developing an individual's personal talent, which turned into a business opportunity. Based on interdisciplinary insights from art and talent management, we offer an understanding of the intersection of personal talent and business development. We show a family's insight into experiencing and recognizing their child's talents, nurturing and developing them, and how they later manifested into a different direction of art, which became an excellent business opportunity. Through a personal narrative, we explore the transition from drawing to tattooing, shedding light on the processes, influences and motivations that shaped this evolution. In a case study, we emphasize the interaction between innate talent, family influence and personal passion in promoting artistic growth and diversification.



University of Maribor Press

1 Uvod

Osebna nadarjenost je izjemno pomembna za posameznikov razvoj in se pogosto kaže na različne načine v različnih življenjskih obdobjih. Talent, ki je odkrit že v otroštvu in ga ustrezno negujemo, se lahko razvije v pomemben osebni uspeh ali celo v poklic. Upravljanje talenta je pomembno v vsaki panogi, zlasti na področju umetnosti, kjer obstaja močna povezava med komercialnim potencialom in ustvarjalnostjo. To poglavje raziskuje pot osebe, katere osebni talent se je razvil v uspešno poslovno priložnost. Z interdisciplinarnimi viri bomo dobili vpogled v področja umetnosti, s čimer bomo bolje razumeli, kako lahko osebni talent vodi do karierne priložnosti, če ga pravilno negujemo in podpiramo. V sodobni družbi sta priznavanje in razvijanje sposobnosti posameznika postala nepogrešljiva elementa podjetniškega uspeha ter kažeta, kako prirojene sposobnosti spremeniti v praktične dosežke (Osborne, McPherson in Milbarth, 2015).

V poglavju bomo proučili povezavo med razvojem individualnih veščin in podjetniško intuicijo v kontekstu tetoviranja – industrije, ki je simbol ustvarjalnega razvoja in poslovnih podvigov. S pomočjo raziskave bomo skozi študijo primera izvedli kvalitativni pristop, ki se bo osredotočal na posameznico in njeno karierno zgodbo. Z intervjujem bomo pridobili vpogled v razumevanje osebnih izkušenj in dokazovali, kako lahko strast spodbudi umetniški razvoj in kako zelo je pri tem pomembna podpora primarne družine.

2 Pregled literature

V tem poglavju bomo proučili termine, kot so umetnik, umetniški talent, upravljanje talentov, vloga ustvarjalnosti ter *vpliv družine in okolja na umetniški razvoj*. To bo bistveno pripomoglo k širšemu in objektivnejšemu vpogledu v *proučevano pot razvijanja osebnega talenta ustvarjalnega in k umetnosti usmerjenega posameznika*.

2.1 Umetnik

umetnik -a m (ê) – kdor ustvarja, oblikuje dela estetske vrednosti (SSKJ, 2024).

Umetnik je posameznik, ki skozi različne medije, kot so slikarstvo, glasba ali literatura, izraža ustvarjalnost in domišljijo. S svojimi deli umetniki prenašajo čustva, ideje in perspektive, ki pogosto raziskujejo ali izzivajo družbene norme. Njihove

stvaritve nimajo zgolj estetskega doprinosa, temveč tudi spodbujajo razmišljanje in dialog.

Izraz »umetnik« nosi globoko simboliko in kompleksnost, močno zakoreninjeno v bogati britanski kulturni dediščini. Ta naziv prikliča raznolike podobe, od zamišljenega slikarja v ateljeju do strastnega izvajalca na odru, pri čemer vsak predstavlja edinstveno dimenzijo umetnosti (Howard, 2023).

2.1.1 Umetniški talent

Pojem talenta je kompleksen. Čeprav imajo nekateri ljudje prirojeno nagnjenost k določenim talentom, talent brez trdega dela ne zadostuje za doseganje večjih uspehov. Talent sicer lahko nudi prednost na začetku, vendar so miselnost, predanost in vztrajna praksa ključni dejavniki, ki na koncu vplivajo na doseženi napredek. Napačno je misliti, da je prirojeni talent nujen pogoj za ukvarjanje z umetnostjo ali doseganje umetniške odličnosti. Ljudje različno dojemamo svet, kar omogoča, da se vsak posameznik izraža na svojstven način. Vsak človek razvije edinstven način osredotočanja in samoizražanja, s čimer oblikuje svojo lastno, neponovljivo pot do umetniške izpopolnitve (Christy, 2023).

2.1.2 Posebna nadarjenost kot organizacijska prednost

Upravljanje talentov je ključni steber uspeha vsake organizacije. V današnjem nenehno spreminjajočem se svetu podjetništva posamezniki vse bolj iščejo načine in priložnosti, kako svojo osebno strast in talent spremeniti v uspešne podjetniške prakse.

Ghosh študije so pokazale, da obstaja močna povezava med uspehom organizacije in učinkovitim upravljanjem talentov. Upravljanje talentov ni samozadostno, če ne znamo ohraniti talentiranih ljudi na delovnem mestu. Upravljanje talentov je strateški proces, preko katerega organizacija pridobiva, prepozna in zadržuje talente (Ghosh, 2021).

2.2 Vloga ustvarjalnosti

Lev Vygotskij, ruski razvojni psiholog, ki je utemeljil koncept socialne kognicije, je zagovarjal, da ustvarjalnost vodi do nečesa novega in je prisotna v vsaki človeški dejavnosti. Prisotna je ob odkritjih, ki temeljijo na umetnosti, znanstvenosti ali

tehniki. Verjel je, da je ustvarjalnost prisotna pri vseh ljudeh, vključno z mladimi otroki, in da je domišljija njen sestavni del (Penfold, 2019).

V današnjem svetu postaja ustvarjalnost vse pomembnejša zaradi hitrega tempa sprememb in potrebe po novih, inovativnih rešitvah kompleksnih težav. Ustvarjalnost je tisto, kar nas opredeljuje kot ljudi; je življenjska sila napredka, brez katere bi stagnirali.

Ustvarjalnost nam daje konkurenčno prednost v dobi umetne inteligence. Čeprav je umetna inteligenca nedvomno močno orodje, ne more posnemati naše človeške perspektive, intuicije in ustvarjalnosti, ki izhaja iz izkušenj, znanja in empatije. Prav tako ne more razviti mehkih veščin, ki so ključne za ustvarjalnost in inovativnost, kot so kritično mišljenje, reševanje problemov, komunikacija in prilagodljivost.

»Ko razmišljamo o fenomenu kolektivne ustvarjalnosti, ki združuje vse te kapljice individualne ustvarjalnosti, ki so pogosto same po sebi nepomembne, takoj razumemo, kakšen ogromen odstotek tega, kar je ustvarilo človeštvo, je produkt anonimnega kolektivnega ustvarjalnega dela neznanih izumiteljev« (Vygotsky, 1930).

V več kot sedmih desetletjih raziskav na področju psihološke ustvarjalnosti je bilo ugotovljeno, da jo lahko razumemo skozi štiri ključne vidike (Opperet, O'Keeffe, Bensnes, Grecu, & Cropley, 2023):

- osebne lastnosti: osebnost in motivacija,
- kognitivni procesi: vključno s konvergentnim in divergentnim mišljenjem,
- okoljski dejavniki: organizacijska klima in kultura ter
- narava ustvarjalnih rezultatov: izdelki.

2.2.1 Radovednost – ustvarjalnost v otroštvu

Raziskovanje in spodbujanje otrokovih interesov predstavlja ključno vlogo v celostnem razvoju in procesu učenja. Otroci že od najzgodnejših let kažejo naravno radovednost in željo po odkrivanju sveta, ki jih obdaja. To je osnova za oblikovanje njihove osebnosti in prepoznavanje njihovih potencialov (Modi, 2023).

Predšolska leta, ki segajo od rojstva do začetka osnovne šole, so ključna, saj so otrokova formativna in izobraževalna leta, v katerih se njegov značaj oblikuje z vzgojo, ki jo prejmejo od svojih staršev in predšolskih ustanov. Je tudi čas, ko otrok

razvije psihomotorične, socialno-čustvene, kognitivne in jezikovne spretnosti, ki bodo imele pomembno vlogo v njegovem življenju (Krajnc, 2011).

Žal se veliko šol danes osredotoča predvsem na akademske dosežke in pogosto nima sredstev za spodbujanje otrokovih interesov. Namesto tega gradijo učni načrt, ki temelji predvsem na učbenikih in testih. V takšnem okolju ni veliko prostora za ustvarjalnost ali raziskovanje otrokovih strasti. Čeprav lahko otrok uspešno opravlja naloge in preizkuse, to ne pomeni, da bo pri tem tudi zares navdušen ali vpet v učenje.

Pomembno je, da starši pomagajo otrokom raziskovati, kaj jih veseli, tudi izven šolskih okvirov. Z uporabo virov, kot so internet, knjige in delavnice, lahko starši spodbujajo otroke, da sledijo svojim interesom in poglobljajo znanje na teh področjih (Newman, 2015).

Strast otroka je izjemno močno čustveno stanje in notranja motivacija. Izraža navdušenje ali ljubezen nad nekim hobijem, ki je lahko branje knjig, igranje z zahtevnejšimi igrami ali celo razvijanje strasti v bolj kompleksnih dejavnostih, kot so šport, umetnost ali učenje tujih jezikov (Logiscool, 2023).

2.2.2 Vpliv družine in okolja na umetniški razvoj

Primarna družina ima ključno vlogo pri prepoznavanju in spodbujanju talenta. V primerih, ko starši ne prepoznajo ali ne spodbujajo otroka, obstaja večja verjetnost, da otrok svojega talenta ali strasti ne bo razvil, nasprotno pa lahko starši usmerjajo njegov talent do te mere, da se konstantno razvija in kasneje celo uporabi kot poklic.

Na odnos, prepričanja, priložnosti, navade in osebnostne lastnosti otroka v razvoju močno vpliva njegova družina. Ko je otrok nadarjen, lahko vpliv družine močno vpliva na to, ali se bo spretnost razvila do visoke stopnje ali ne. Poznamo ljudi, ki so kljub neugodnim ali celo resnično grozljivim družinskim razmeram neverjetno dovršeni in uspešni, poznamo pa tudi druge, ki kljub navidezno ljubeči in podpirajoči družini ne dosežejo svojega polnega potenciala (McCree, 2017).

Starši si morajo predvsem vzeti čas, da otroka opazujejo skozi igro in da namenijo pozornost dejavnostim, za katere otrok izkaže največ zanimanja ali strasti. Da bi do tega lahko prišli, je naloga staršev, da otroku predstavijo različne dejavnosti, saj je

raznoliko okolje ključno za to, da ugotovimo, kaj otroka najbolj pritegne (Logiscool, 2023).

Vpliv naravnega okolja je ena glavnih tem otrokovega življenja in njegovega uma. Otroštvo predstavlja ključno obdobje za oblikovanje osebnosti, okolje pa pomembno vpliva na razvoj otroka (Fayaz, Rezakolai, in Tabatabaian, 2017).

2.2.3 Mentor kot vzornik in vzvod za motivacijo

Beseda »mentor« izhaja iz lika grške legende Odisejev vodnik in vzgojitelj. Predstavlja vodjo, svetovalca in učitelja mlademu človeku (O'Donnell, 2017).

Mentorstvo pri pouku umetnosti omogoča učiteljem, da postanejo ključni vir motivacije za svoje učence in hkrati delujejo kot pozitivni vzorniki. Sodobne raziskave kažejo, da ima mentorstvo pri likovnem pouku pozitiven učinek na učence, ki so manj zainteresirani za ustvarjalne naloge, saj jim pomaga pridobiti zagon in motivacijo. Raziskave kažejo, da uvedba medgeneracijskega mentorstva spodbuja višjo stopnjo motivacije in izboljša kakovost likovnih izdelkov pri mlajših učencih (Taylor & Luckman, 2023).

Učiteljeva vloga, kjer učitelj aktivno upodablja vlogo umetnika, ustvarja bolj produktivno okolje za razvoj ustvarjalnosti in uspeha učencev, hkrati pa jih povezuje z umetnostno zgodovino in razvojem lastnega umetniškega sloga. Edinstven vidik je učiteljeva vloga kot aktivni umetnik, kar dodatno krepi povezavo med teorijo in prakso.

Mentorstvo je torej izjemno učinkovito orodje tako za mentorje kot za mentorirance, saj oba pridobivata dragocene izkušnje in osebnostno rasteta. Ne glede na to, ali gre za medgeneracijsko ali vrstniško mentorstvo, se oblikuje močna povezava med udeleženci, ki so osredotočeni na skupni cilj (Taylor, Mitchell, & Green, 2011).

Mentor in mentoriranec sta pogosto zaposlena v isti instituciji, kjer je poudarek na ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem, usmerjanju poklicnega razvoja in organizacijskih ciljih. Dobri mentorji svojim mentorirancem pogosto služijo kot vzorniki in svetovalci ter jim nudijo nasvete in podporo, ki jim pomagajo pri doseganju njihovih ciljev.

Poznamo formalno in neformalno mentorstvo. Mentoriranci ustvarjajo cilje v neformalnem okolju, vendar so ti običajno nemerljivi, interakcije pa so nestrukturirane. V formalnem mentorskem odnosu so določeni parametri vzpostavljeni skupaj z merljivimi in izvedljivimi cilji.

Mentor ima več funkcij pri prenosu znanja, ki jih delimo na podporne in karierno usmerjene funkcije. Podporna funkcija vključuje tako psihološko in čustveno podporo kot tudi vodenje. Mentor spodbuja k reševanju problemov, nudi pomoč in zavzeto poslušanje ter služi kot vodilo za vedenje, stališča in vrednote. S tem omogoči učencem, da se vidijo kot bodoči akademiki. Ker mentorstvo vključuje tudi podporo pri ocenjevanju in izbiri akademske poti, mora mentor nuditi pomoč pri refleksiji, kritičnem razmišljanju, spremljanju napredka in uresničitvi učenčevih poklicnih želja. Vloga mentorja sta tudi razvoj spretnosti in sponzorstvo (Press, 2019).

2.2.3 Samostojno učenje in iskanje sloga

Samostojno učenje in proces odkrivanja edinstvenega sloga pri samoukem umetniku običajno vključujeta mešanico eksperimentiranja, preizkušanja in notranjega raziskovanja. Takšni umetniki se namesto na formalno izobrazbo ali vodenje zanašajo na lastno disciplino, radovednost in željo po iskrenem izražanju skozi svoje delo. Ta naloga je lahko zahtevna, a hkrati izpolnjujoča, saj ponuja neomejene ustvarjalne možnosti in naravni razvoj sposobnosti (Hackston, 2024).

Prvi korak na poti samostojnega učenja umetnika vključuje preizkušanje različnih tehnik. Brez strogih učnih načrtov ima umetnik svobodo eksperimentirati z različnimi mediji, tehnikami in tematikami. To lahko vključuje risanje, slikanje, kiparjenje, digitalno umetnost ali fotografijo. V tej fazi umetnik lahko črpa navdih iz različnih virov, kot so narava, vsakodnevne izkušnje, drugi umetniki ali celo lastna čustva. Odsotnost tradicionalnih omejitev jim omogoča, da preizkušajo, se učijo iz napak, izpopolnjujejo svoje veščine in nenehno premikajo meje svoje ustvarjalnosti. Kljub temu pa se umetniki v fazi samostojnosti pogosto soočajo z izzivi pri oblikovanju svoje identitete, saj jih velika izbira možnosti lahko zmede (Alexander, 2018).

Umetniki pri samostojnem učenju pogosto pridobivajo znanje in motivacijo iz različnih virov, kot so vadnice, knjige, obiski muzejev, spletne skupnosti in družbena omrežja. Ti viri jih uvajajo v različne umetniške sloge in gibanja, ki jih sprva lahko

poskušajo posnemati. To posnemanje ni preprosto kopiranje, temveč način pridobivanja in vključevanja tehnik drugih umetnikov. Kljub temu je cilj samouka umetnika preseči zgolj posnemanje in te navdihe vnesti v svojo lastno perspektivo (Maree, Nel, in Kleynhans, 2024).

Ko umetnik nadaljuje z ustvarjanjem, se začnejo pojavljati vzorci. Nekatere barve, oblike ali teme lahko nanje vplivajo bolj kot druge. Samouk umetnik, ki ni omejen s strogimi akademskimi pravili, ima možnost raziskovati te vzorce in jih izboljšati ter sčasoma oblikovati enoten umetniški izraz (Samaras, 2010).

Mladi umetniki si pogosto želijo že takoj imeti svoj značilen slog, da bi lahko ustvarjali umetnost, pa vendar ne deluje čisto tako. Potrebno je celo življenje izkušenj, da umetnik poišče svoj slog, da preizkusi vse načine in tehnike ter začuti, kje se je našel. S tem bo umetniška pot bolj izpopolnjena, manj bo občutkov nezadovoljstva in izčrpanosti.

2.3 Razvoj identitete

Med adolescenco se razvijajo kognitivne sposobnosti, kot sta abstraktno razmišljanje in sprejemanje odločitev, kar mladostnikom pomaga pri oblikovanju njihove identitete. Ko se njihovo razmišljanje izboljšuje, so sposobni bolje razumeti sebe iz različnih zornih kotov, na primer iz perspektive drugih, razmišljati o različnih možnostih in sprejemati odločitve na podlagi svojih vrednot. Vse to prispeva k temu, da najstniki razvijejo svoj občutek za to, kdo so (Marcia, 2002).

Ameriški otroški psihoanalitik Erik Erikson je trdil, da se osebnost razvija v vnaprej določenem vrstnem redu. Od otroštva do odraslosti je osem stopenj psihosocialnega razvoja, vsaka faza pa vključuje psihosocialno krizo, kar lahko vpliva negativno ali pozitivno na razvoj osebnosti. Erikson krize označuje kot psihosocialne, saj vključujejo posameznikove psihološke potrebe, ki so v nasprotju s potrebami družbe (McLeod, 2024).

Erikson je menil, da je glavna psihosocialna naloga adolescence vzpostavljanje identitete (Cherry, 2024). Peto psihosocialno nalogo je opisal kot zmedo med identiteto in vlogo, pri čemer se mladostniki soočajo s kompleksnostjo iskanja lastne identitete. Ta faza vključuje vprašanja o njihovem videzu, poklicnih odločitvah, kariernih željah, izobrazbi, odnosih, spolnosti, političnih in družbenih pogledih ter

osebnosti in interesih. Erikson je to obdobje videl kot čas zmede in eksperimentiranja z identiteto ter življenjsko potjo. V adolescenci doživljamo psihološki moratorij, kjer najstniki odložijo zavezo k določeni identiteti in raziskujejo različne možnosti (McLeod, 2024).

2.3.1 Razvoj umetnika

Umetniku je zelo zapleteno odkriti nišo v svetu ustvarjanja, vendar če želi začeti to pot, mora razviti predvsem občutek samega sebe in si zastaviti vprašanje: »Kdo sem kot umetnik?« Identiteta umetnika je bistvo tega, kdo je in kaj bo doprinesel v področje umetnosti. Če se želi podati na umetniško pot, si mora postaviti cilje in ostati pristen.

Velik del identitete umetnika tvorijo temeljne vrednote, ki se pogosto odražajo v skupnih idejah, temah in sporočilih njegove umetnosti. Nanje lahko vplivajo življenjske izkušnje ali vprašanja okolja, politične in socialne pravičnosti, ki so mu pomembni. Umetnik se lahko tudi odloči, da bo te vidike popolnoma ločil od svojega ustvarjanja. Od vsakega posameznika je odvisno, kako in katere podrobnosti bo vključil, ko bo svoje delo delil z drugimi.

Tudi vizija ima ključni pomen in predstavlja razlog, zakaj umetnik ustvarja. Je zgodba o tem, kako, zakaj in za koga je delo ustvarjeno, pri čemer se ta vizija sčasoma razvija. Sprva gre za ustvarjalni izraz nečesa osebnega za umetnika, a takoj, ko želi delo predstaviti ali prodati, se ne nanaša več zgolj nanj – postavi se vprašanje, zakaj je pomembno tudi za občinstvo.

Umetnost je že dolgo obravnavana kot kulturni simbol in kdo smo kot ljudje. Njen pomen je v tem, da pomaga razviti občutek samega sebe; v svetu, kjer ljudje morda ne bodo vedno razumeli, lahko umetnost ponudi prepotrebno izhodišče za samoizražanje in odkrivanje. Skozi ustvarjalni proces lahko umetniki najdejo razumevanje in pripadnost, ki ju je pogosto težko doseči z govornim ali pisnim jezikom. Umetnost uporabljajo kot spomin na pretekle dogodke, za ustvarjanje umetniških del pod vplivom različnih kultur in pogledov, za iskanje tolažbe v znanem in za ustvarjanje novih idej.

2.3.2 Formula umetnika »IVI«

Trije stebri, ki sestavljajo umetnikov »IVI«, so identiteta, vizija in namera (angl. *identity, vision, intention*). Pomembno je omeniti, da identiteta umetnika ni statična, temveč se nenehno razvija skozi refleksijo, izkušnje in interakcije. Vizija umetnika služi kot vodilo pri ustvarjanju, saj predstavlja njegov pogled na svet. Skoznjo izraža svoje občutke, želje, strast in prepričanja. Namera umetnika je želja po stalnem raziskovanju, razvijanju, rasti in predvsem trajna prisotnost v umetniškem svetu (Aguila, 2022).

Umetniška namera je dejansko osnova njihove motivacije. Močnejši kot je namen, več užitka, zabave in zaupanja bodo imeli v njihovo delo in ustvarjanje. Če želijo ustvariti nekaj, kar bo posebno in čarobno, morajo delati s srcem. Njihov namen ni izraziti in trdoglavo obdržati prepričanja o nečem, vendar interpretirati svet z lastne perspektive. Prav zaradi tega se lahko znajdejo v mentalnem konfliktu, čeprav na koncu ravno iz tega črpajo navdih.

2.3.3 Psihološke značilnosti umetnika

Umetnika oblikujejo psihološke in osebne lastnosti, ki vplivajo na ustvarjalni proces. Tukaj govorimo o širokem spektru karakteristik, ki umetnika ločijo od ostalih poklicev: čustvena inteligenca, odprtost, samoiniciativnost, individualizem, nepredvidljivost, introspekcija in estetski občutek. Zaradi teh karakteristik lahko umetnik svoje izkušnje in čustva prenese v umetniška dela. Čeprav se umetniki pogosto srečujejo s pritiski družbe, lahko prav to vodi do notranjih konfliktov, kar umetnika pogosto spodbudi k inovativnosti (Furnham & Chamorro-Premuzic, 2007).

2.4 Predanost in doseganje najvišjih ciljev

Uspešna umetniška kariera se pogosto razvije iz strasti, ustvarjanja in osebnega izražanja. Umetnik, ki se odpravi na samostojno pot in preoblikuje svoj umetniški hobi v poklicno priložnost, naredi izjemno drzen in hkrati vznemirljiv korak. Umetnik se pogosto osredotoča na ustvarjalne vidike svojega dela, ko pa se umetnost in hobi prelevita v posel, se začne raziskovanje popolnoma novega sveta (Crosby, 2001).

Pogosto slišimo, kako umetniki svojo predanost umetnosti opisujejo kot željo po izražanju ali razvijanju svojih talentov. Govorijo o ljubezni do lepote, o izzivih ustvarjanja ali priložnosti za globlji vpogled vase in v svet okoli sebe. Velikokrat umetniki pravijo, da jih je umetnost »poklicala« – kot da so bili izbrani za to pot, namesto da bi sami izbrali umetnost. To so pogoste zgodbe o tem, zakaj se odločijo za življenje ali kariero v umetnosti.

2.4.1 Razlike med ljubiteljskimi in poklicnimi umetniki

- Namen in cilji: poklicni umetniki želijo živeti od umetnosti, podvrženi so pritiskom, osredotočeni so na potrebe strank, spremljanja trga in tržnost, medtem ko se ljubiteljski umetniki z umetnostjo ukvarjajo zaradi strasti, hobija, sprostitve ali izražanja.
- Poslovna žilica: poklicni umetniki pogosto razvijajo poslovne veščine, kot so trženje, mreženje in finančno upravljanje. Razumejo umetniški trg in prilagajajo svoje delo temu, medtem ko se ljubiteljski umetniki tem vidikom morda ne posvečajo.
- Doslednost: poklicni umetniki običajno delajo bolj dosledno, saj so njihovi projekti povezani s strankami, galerijskimi razstavami in rokovnimi obveznostmi. Ljubiteljski umetniki pogosto ustvarjajo redkeje, saj se njihova umetnost prilagaja drugim življenjskim obveznostim.
- Javna izpostavljenost: poklicni umetniki si prizadevajo za javno izpostavljenost in priznanje, kar vključuje razstavljanje v galerijah, sodelovanje na umetniških sejnih in aktivno prisotnost na spletu. Ljubiteljski umetniki sicer tudi delijo svoje delo, a običajno v bolj lokalnem in priložnostnem okolju.
- Vlaganje: poklicni umetniki pogosto vlagajo več v svojo prakso, kar vključuje najem študijskega prostora, uporabo visokokakovostnih materialov in stalno izobraževanje, medtem ko so ljubiteljski umetniki pogosto bolj previdni pri svojih finančnih odločitvah in usklajujejo umetnost z drugimi prioritetami.
- Pravna in finančna odgovornost: poklicni umetniki morajo upravljati pravne in finančne vidike svojega dela, kar vključuje razumevanje avtorskih pravic, davkov in pogodb, ljubiteljski umetniki pa teh odgovornosti pogosto ne obravnavajo s tolikšno resnostjo, saj ustvarjajo zase in svojo dušo, brez zunanjih pritiskov (Down, 2023).

2.4.2 Pomen poslovne usmerjenosti umetnika

Prvi korak pri prehodu *iz ljubiteljskega v poklicnega umetnika* je zavedanje in razumevanje, da imajo vsak izdelek, storitev ali dejavnost svoje odjemalce oziroma svoj trg. Preference odjemalcev oziroma trga so izjemno raznolike in za zadovoljitev le-teh ni dovolj umetniški talent, potrebna je tudi poslovna orientiranost in občutek za kupca. Prepoznavanje ciljne publike, prihodki, odhodki in vrste poslovanja so kritične veščine, ki jih mora umetnik dobro poznati, ko začne umetniško pot spreminjati v poklic (Fraser Hamilton, 1981).

2.4.3 Vplivi okolja na uspehe in neuspehe talentov

Kafka (1962) je z zgodbo o lačnem umetniku interpretiral, kako se umetniki, ki se popolnoma posvetijo svoji umetnosti, pogosto oddaljujejo od družbe, saj ta ne zna vedno ceniti njihovega dela. Umetnik v zgodbi ne strada samo fizično, ampak tudi čustveno, ker si želi priznanja, ki ga nikoli v celoti ne dobi. Hkrati Kafka poudari, da umetnik ne more delovati drugače – stradalec prizna, da preprosto ne najde hrane, ki bi mu ustrezala. Zgodba tudi kritizira sodobni svet, ki vse manj pozornosti namenja umetnosti, predvsem tisti, ki presega običajne norme in pričakovanja (Steinhauer, 1962).

2.5 Izzivi na umetniški poti

Umetnost je čudovit način izražanja, a pot do njenega uresničevanja je lahko precej zapletena. Umetniki se pogosto srečujejo z različnimi izzivi, ki vplivajo na njihovo ustvarjanje in kariero. Ti izzivi vključujejo finančne skrbi, pomanjkanje prepoznavnosti in pritisk, da ostanejo relevantni v hitro spreminjajočem se svetu umetnosti. Umetniška pot je polna negotovosti, kar lahko privede do dvomov o lastnih sposobnostih (Bechara, 2023).

Ob vsem omenjenem se umetniki pogosto borijo s konkurenco, saj je umetniški svet poln talentiranih posameznikov, ki posedujejo svoj edinstveni slog in vizijo. Mnogi se sprašujejo, kako uskladiti svoje ustvarjalne ambicije s potrebami trga in kako uspešno promovirati svoje delo, ne da bi pri tem izgubili svojo avtentičnost. Zato je pomembno, da umetniki najdejo načine za premagovanje teh ovir, kar jim lahko pomaga doseči uspeh in osebno izpolnitev. Prva ovira, ki umetnika sprva prestraši, so finančne težave. Zagotovitev trajnega dohodka umetnika je večinoma na začetku

poslovne poti zelo zahtevna, že zaradi osebnostne orientiranosti umetnika, ki je vse prej kot poslovna.

V današnjem času je za zagotovitev trajnega dohodka umetnika bistvena promocija. Umetniki morajo biti sposobni predstaviti svoje delo in se uspešno predstaviti kot oseba. Vzpostavitev trdne spletne platforme, ustvarjanje vsebin in raziskovanje družbenih medijev so ključnega pomena za doseg širšega kroga potencialnih odjemalcev. Kot vizionarji v obrtniškem poslovanju morajo umetniki paziti, da promocija ne prevlada nad samim ustvarjanjem umetnosti. Gradnja odnosov in sodelovanja je namreč ključna za uspeh v umetniški industriji (Feuerman, 2020).

2.5.1 Premagovanje ovir in doživljanje pomena neuspehov

Vsak posameznik, ki se poda na samostojno poslovno pot, se sooča s strahom pred neuspehom in z različnimi ovirami. Bolj pogosto pa je ta strah prisoten predvsem pri umetnikih, saj se večina čuti vezane na svoje delo in rezultate. Tak strah lahko ohromi napredek in ustvari občutek stagnacije, zaradi katerega se umetnik ne znajde ali si ne upa napredovati. To posledično privabi dvom in umetnik se počuti, kot da ne zna več opravljati svojega dela. Nekateri ta dvom in strah občutijo s tako intenzivnostjo, da jih je strah ustvarjati, zato odlašajo z delom ali ga na koncu celo ne delijo. To izhaja predvsem iz sramu, kar pomeni, da morajo umetniki zaščititi svoj ego (Baer, 2012).

Pomembno je izpostaviti, da so umetniki v resnici sami sebi najstrožji kritiki, saj jih prav njihova trma, odličnost in želja ženejo do vrhunskih rezultatov. To izhaja iz inherentne potrebe po nenehnem ocenjevanju in izboljšanju samih sebe in njihovih izdelkov. Napake opazijo hitreje kot zunanja publika, s čimer si vedno znova postavijo višje standarde in izvirnost. To lahko vodi do izjemne rasti, lahko pa nanje deluje zelo negativno. Lahko jim celo prepreči, da bi še naprej ustvarjali, pri čemer se ujamejo v začarani krog lastnih frustracij, posledično pa ne sprejmejo nikakršnega izziva ali poslovne priložnosti, saj se bojijo zavrnitve in lastnega neuspeha (Naira Neide, Felipe, in Erickaline Bezzer de, 2023).

Ključna napaka, ki pesti skoraj vsakega umetnika na začetku ali traja dlje časa, je stagnacija. Umetnika potisne v cono udobja, kjer ustvarja v varnem okolju, zaradi strahu pa si ne upa preizkusiti drugega sloga ustvarjanja. Pomembno je, da si umetnik

upa eksperimentirati ter da doseže ravnovesje med samokritičnostjo in sočutjem do samega sebe (Lilienfeld in Bensman, 1968).

Izjemni umetniki se ne bojijo preizkušati novih stvari, saj je glavni razlog, da se izpopolnjujejo, eksperimentiranje. S tem raziskujejo različne umetniške sfere, z vsako izkušnjo pa lahko ustvarjajo z enim slogom manj, dokler ne začutijo pravega.

»Pran je, da ne veš, kam greš kot umetnik. Pojavile se bodo možnosti za osvoboditev stvari, za katere ste mislili, da jih nikoli ne boste mogli opustiti. In za neuspeh. Doživela sem tako globok neuspeh, da sem na koncu zažgala svojo skulpturo; gorela je dva dni. Redko boste vedeli, kaj je prava stvar, saj je v življenju tako malo absolutno pravih stvari. Namesto tega sledite tihim vzgibom svoje intuicije.« (Ursula von Rydingsvard, 2018)

2.5.2 Ravnovesje med poslovanjem in umetnostjo

Usklajevanje umetnosti in poslovanja je za podjetnike umetnost sama po sebi. Umetniki so nosilci več dejavnosti hkrati, kot so umetniško ustvarjanje, trženje, prodaja, finančno upravljanje in administracija, kar je lahko izjemno. Vzpostavljane ravnovesja med ustvarjalnimi vidiki, ki so jih prvotno navdihovali, in poslovnimi vidiki, potrebnimi za uspeh, je bistvenega pomena za razcvet umetniških podvigov.

Nekateri umetniki se celo znajdejo na razpotju, med vodenjem svoje kariere poti in strastjo do ustvarjanja. Vzpostavitev ravnotežja med obema svetovoma je lahko zahtevna naloga. Umetnik, ki ustvarja izjemne umetnine, a ne zna poskrbeti za trženje, lahko sicer pridobi zvesto občinstvo, vendar bo na koncu le težko prejemal zadovoljive prihodke. Po drugi strani pa lahko oseba, ki morda ni umetniška po duši, a obvlada prodajo in marketing, za svoje »nezahtevno« delo prejme velike materialne koristi in javno prepoznavnost.

Ravnovesje je po svoji naravi vedno gibanje in ne nekaj stalnega. Za umetnike je pogosto težko oceniti, ali živijo v ravnovesju ali so izven njega. To zavedanje se lahko hitro spremeni in močno vpliva na njihov občutek dobrega počutja. Tako kot v psihologiji, ko se slika in ozadje zamenjata, se tudi tukaj lahko nenadoma pojavijo občutki neravnovesja. Ko jih prepoznajo, lahko umetniki začnejo prilagajati svoje vsakdanje življenje in način dela, da bi znova vzpostavili ravnovesje. Te znake pogosto najprej opazijo v svojem ustvarjalnem delu, saj se pri njem opirajo na svoje

notranje življenje, saj ustvarjalnost zahteva določeno mero čustvene odprtosti (Backer, 2006).

2.5.3 Depresija kot zelo pogosto stanje umetnika: mit ali resničnost?

Depresija pri umetnikih ni nič novega, a je pogosto zanemarjena. Vsak umetnik gre skozi ustvarjalno zatišje, ko se mu zdi, da talent in spretnost nista usklajena in da stvari preprosto ne delujejo. Lahko je frustrirajoče in vznemirjajoče, vendar so lahko ti občutki neverjetno koristni za ustvarjalno rast. Zahvaljujoč umetnikom sporočilo o resnosti te motnje dosega milijone po vsem svetu. Z vizualno predstavitvijo umetnikove osebne zgodbe se drugi s podobnimi težavami počutijo vidni. Depresija je najbolj razširjena bolezen sodobnega sveta, ki ne diskriminira. Umetniki delujejo kot posredniki med globokimi in kompleksnimi izkušnjami depresije ter svojim občinstvom. Čeprav pogosto gledajo na depresijo kot na nekaj negativnega, jo lahko hkrati prepoznajo kot priložnost – način, da izboljšajo sebe, okrepijo svoje umetniške oblike in ustvarijo nove. Osredotočanje na ustvarjalno duševno zdravje jim omogoča, da se približajo doseganju najboljših rezultatov svojega dela.

Nekatera veličastna dela, ki so nam jih zapustili poznani umetniki, so bila ustvarjena po strašni ceni. Od slavnega slikarja Vincenta van Gogha, ki si je v obdobju hude depresije odrezal uho, do skladatelja Roberta Schumanna, ki je umrl v norišnici zaradi poskusov samomora, je znanost dokazala, da nori genij ni le mit. Študije o umetnikih so namreč dokazale, da je kar dvajsetkrat večja verjetnost, da bodo umetniki zboleli za depresijo ali bipolarno manično motnjo, saj v maničnem stanju ljudje ne potrebujejo veliko spanca, razmišljajo hitreje in bolj svobodno z izjemno osredotočenostjo in samozavestjo (Stone, 2020).

»V svoje delo sem vložil svoje srce in dušo in pri tem izgubil razum« (Van Gogh, 1888).

2.5.4 Strast – gonilo kljub pritiskom

Pojem »strast« je močna želja po dejavnosti, ki jo ljudje radi počnejo, jo dojemajo kot pomembno, vanjo vlagajo svoj čas in energijo ter jo vidijo kot del svoje identitete. Strast lahko poveča motivacijo, izboljša počutje in da smisel vsakdanu. Hkrati lahko prebudi tudi negativna čustva, vodi v pretirano vztrajnost in moti ravnovesje v življenju, kar predstavlja dvojnost strasti. Dualistični model strasti predvideva obstoj dveh vrst strasti: obsesivne (nadzorovano ponotranjenje dejavnosti v identiteti) in

harmonične (avtonomno ponotranjenje dejavnosti v identiteti), kar so potrdile številne študije (Vallerand, 2007).

Biti strasten pri svojem umetniškem delu je sicer izjemno in dobro, vendar ima tudi to svoje pomanjkljivosti. Vse je treba početi zmerno, saj je ustvarjanje tobogan čustev, ki se prelivajo v notranjosti umetnika. Čeprav je strast gonilo, ki jih žene naprej, to še ne pomeni, da je goreča strast vedno prisotna. Včasih se zgodi, da imajo naval energije, da se ne ustavijo in sploh ne potrebujejo spanca. A pogosto je to samo zaradi tega, da ohranijo svoje poklicne sposobnosti.

Za uspeh sta potrebna dva dejavnika, marljivost in vztrajnost, vendar je pri umetnikih še toliko bolj pomembno omeniti še ključnega – strast. To je gorivo, ki jih žene naprej, navdušuje in izpopolnjuje. Strast vliva smisel, omogoča preseganje meja in dvigne njihovo uspešnost. Zaradi strasti je bolj verjetno, da bodo dosegali boljše rezultate, vlagali več časa in energije v umetnine in sam proces, s tem pa ostali predani in vdani svojemu delu. Čeprav je strast najmočnejša sila umetnikov, pa ne zmanjša vrednosti trdega dela in truda. Zato je pomembno, da se trdo delo in strast dopolnjujeta, saj takrat nastane čarovnija. Ko se to dvoje skupaj združi, nastane kombinacija uspeha in osebne rasti (Chen, Lin, Pereira, O'Keefe, in Yates, 2021).

2.6 Motivacija in samozavest umetnika

Razprava o tem, kaj motivira umetnika, sega vse do Platona, ki je menil, da je v umetnosti prisotna božanska norost. Sprva so bili umetniki več stoletij zaposleni kot vajenci ali služabniki, a se je njihov položaj začel spreminjati v dobi razsvetljenstva. V 19. stoletju so dosegli vrhunec – kiparji, slikarji in pesniki so bili cenjeni in obravnavani kot del družbene elite (Daniel, 2018).

Charles Darwin, angleški geolog, naravoslovec in biolog, je preučeval evolucijske procese, ki so osnova za umetniške težnje pri ljudeh. Poudaril je, da je človeški um univerzalen, saj vse kulture uživajo v dejavnostih, kot so ples, glasba, igra, slikanje, tetoviranje in okraševanje telesa. Umetniška motivacija spodbuja posameznike k sodelovanju v estetsko usmerjenih aktivnostih. Tako kot radovednost ali igra se umetniško vedenje šteje za funkcionalno avtonomno in je notranje motivirano s pomočjo razvitih, specifičnih in stabilnih estetskih vzgibov (Darwin, 1871).

2.6.1 Notranji in zunanji viri navdiha

Navdih umetnika je glavni vir za ustvarjanje in umetniški proces, lahko ga črpa iz zunanjega ali notranjega sveta. Z ustvarjanjem nam sporoča, kako razmišlja ali čuti, z barvami, linijami in oblikami pa lahko vidimo, kaj je doživljal v času ustvarjanja.

Norveški slikar Edvard Munch je z intenzivnimi barvami in oblikami najbolj znan po sliki z naslovom Krik, kjer je prikazal strah, razočaranje in jezo (Zaczek, 2024). Vincent van Gogh pa je v sliki z naslovom Zvezdna noč upodobil oblake v vrtincih, vetrove in temne strukture, kar kaže na to, da je bil slikar zmeden, zaskrbljen in razočaran (Zelazko, 2024).

Umetniki črpajo navdih iz osebnih izkušenj, spominov, preteklosti, otroštva in različna čustvena doživetja. Ta so ljubezen, izguba, strah ali žalost, kar je glavni navdih za izražanje umetniških del, velik poudarek pa je na umetnikovem psihološkem stanju. Navdih lahko najdejo v domišljiji, sanjah ali strahu, to pa izrazijo s svojim slogom, kot je izbira barv, oblik in linij (An in Youn, 2017).

Poleg notranjega navdiha se umetniki najdejo v naravi in okolju, živalih ali vremenskih pojavih. Na umetniško delo močno vplivajo tudi izkušnje, interakcije in odnosi z drugimi ljudmi, kultura in kolektivna zavest. Močan zunanji navdih predstavljajo tudi film, literatura in glasba, kar vključuje tudi zgodovinska umetniška obdobja, kot sta renesansa in modernizem (Mäkelä, 2006).

2.6.2 Soočanje s kritiko

Izraz »umetnostna kritika« se nanaša na analizo, vrednotenje in razpravo o umetniških delih. Kritike spodbujajo pisce, da premislijo o določenem delu in oblikujejo lastno, utemeljeno interpretacijo. Prvič jo je uvedel angleški slikar Jonathan Richardson leta 1719 v svoji publikaciji *An Essay on the Whole Art of Criticism*, kjer je poskušal razviti sistem za razvrščanje umetniških del na podlagi risbe, kompozicije, izuma in uporabe barv. Poleg analize dela se profesionalni umetnostni kritiki pogosto sprašujejo tudi o njegovem zgodovinskem pomenu in povezavah z deli, ki so nastala pred njim. Konstruktivna kritika je za umetnika ključnega pomena, saj predstavlja enega najboljših načinov za izboljšanje dela. Umetniki bi morali aktivno iskati priložnosti za nadgradnjo svojih veščin – ne le

tehničnih, temveč tudi glede tega, kako se vključujejo in povezujejo z javnostjo (Richardson in Davies, 1773).

Umetniki se srečujejo s kritikami v različnih oblikah, od konstruktivnih povratnih informacij do ostrih ocen. Čeprav kritika lahko predstavlja izziv, je ključno prepoznati njen potencial za osebno rast in razvoj. Spodbuja dialog, samorefleksijo ter motivira umetnike in glasbenike k izpopolnjevanju njihove obrti. Konstruktivna kritika nudi umetnikom dragocene vpoglede in jim pomaga prepoznati prednosti ter slabosti njihovega dela. S prepoznavanjem področij, kjer se lahko izboljšajo, lahko umetniki nadgradijo svoje tehnike, eksperimentirajo z novimi idejami in povečajo svoj ustvarjalni učinek. Vendar kritika ni vedno konstruktivna ali objektivna. Umetniki se pogosto soočajo s subjektivnimi ocenami in negativnimi povratnimi informacijami, kar lahko povzroči razočaranje in demotivacijo. Pomembno je razlikovati med konstruktivno kritiko in destruktivno negativnostjo ter se ne pustiti, da ta ovira umetniško rast (Bowman, 2021).

2.6.3 Samozaupanje kot temelj umetniškega razvoja

Samorefleksija je zelo pomembna za številne kariere, ne le za umetnost. Za nastajajoče umetnike je zgodnja praksa samorefleksije ključna, saj spodbuja globlje razumevanje njihove umetniške vizije, močnih strani in področij, kjer se lahko izboljšajo. Omogoča jim izpopolnjevanje svojih sposobnosti, prilagajanje zahtevam časa, razvoj edinstvenega umetniškega glasu ter bolj jasno in namerno krmarjenje skozi izzive ustvarjalnega procesa.

Pri umetniškem ustvarjanju igra ključno vlogo samozavest. Vpliva namreč na vsak korak procesa, brez samozaupanja pa lahko umetnik začne dvomiti o sebi, kar lahko ohromi njegovo delo. Če želi umetnik eksperimentirati, tvegati in raziskovati, mora imeti pogum, saj lahko le tako izstopi iz cone udobja in postane še boljši. S tem premaga tudi notranje strahove, sposoben se je soočiti s kritiko in graditi samozavest, kar opazi tudi zunanji svet – stranke in poslovni kolegi. Če umetnik v svoje delo in samega sebe verjame, s tem lažje promovira sebe in delo, kar je ključni dejavnik za umetniški razvoj in uspeh (Shack, Meiyappan in Grossman, 2018).

Dokler mladi umetniki ne razumejo, kaj je potrebno za gradnjo nečesa trajnostnega, lahko dosežejo umetniško odličnost, a pogosto brez jasne usmeritve svoje osebne umetniške poti. Mnogi začnejo z ljubeznijo in strastjo, vendar se lahko na koncu

soočijo z razočaranjem. Za mnoge prihajajoče umetnike je to izkušnja, ki jo nadaljujejo skozi svojo kariero, kar je lahko tudi koristno. Pomembno je vedeti, da lahko pretirana osredotočenost na denarne dobičke ogrozi ustvarjalnost, oslabi umetniško integriteto, povzroči občutek neizpolnjenosti in vodi v izgorelost. Če mladih umetnikov ti trenutki in izkušnje ne zlomijo, naj jih uporabijo kot priložnost za samorefleksijo, da opazijo, kako daleč so že prišli na njihovi umetniški poti.

2.7 Uspeh in trajnost

Uspeh se lahko doseže, ko umetnik pozna svoje cilje in združi umetniško vizijo in razumevanje trga. Čeprav se uspeh in trajnost ne izključujeta, sta precej prepleteni, a ločeni dimenziji. Spopadanje z zavračanjem je običajna izkušnja na vsakem umetniškem potovanju. Umetniški podjetniki se pogosto soočajo z zavrnitvijo v različnih oblikah, kot so zavrnitve galerije, zavrnitve donacije ali negativne povratne informacije kritikov. Razvijanje odpornosti in sprejemanje zavrnitve kot priložnosti za rast in učenje je ključnega pomena pri obvladovanju teh izzivov. Umetnikom finančno stabilnost in prepoznavo prinašajo priznanja, nagrade, razstave, kritike in njihova dela. To pa lahko dokaj hitro mine, saj se trendi in okusi spreminjajo zelo hitro. Mnogi umetniki doživijo vrhunec slave, vendar so v nekaj letih lahko pozabljeni, čeprav ostajajo njihova dela pomembna (Dicindio in Bobick, 2012).

Trajnost, ki je v službi vrednosti in pomena umetnin, pa je povezana s kakovostjo izražanja, sposobnostjo in univerzalnostjo. Umetnik doseže trajnostni uspeh, ko umetnina doseže različne generacije. Trajnost je zanimiva dimenzija, saj se pri nekaterih umetnikih lahko odkrije šele po njihovi smrti, ko se nekateri motivi na novo odkrijejo ali dobijo popolnoma nov pomen (Guthrie, 1894).

2.7.1 Nenehno prilagajanje

Tehnologija omogoča umetnikom raziskovanje novih meja na njihovem ustvarjalnem potovanju. Odpira vrata inovativnim načinom razmišljanja in izražanja, s čimer izziva konvencionalne meje umetnosti. Digitalna orodja so na primer olajšala ustvarjanje 3D umetnosti in animacij, ki si jih v analogni dobi ni bilo mogoče predstavljati. Poleg tega lahko umetniki zdaj eksperimentirajo z virtualno in razširjeno resničnostjo, s čimer premikajo meje poglobljenih in interaktivnih umetniških izkušenj.

Umetniki, ki sledijo svojim željam, navdihom in slogom, se morajo skozi zgodovino kljub temu nenehno prilagajati spremembam v umetniških trendih, tehnologiji in družbi. To je ključen dejavnik za njihovo preživetje in umetniško rast. Zaradi razvoja tehnologije se morajo umetniki naučiti obvladovati animacijo, digitalno umetnost in se seznaniti z uporabo umetne inteligence. Poleg tega se morajo prilagoditi tudi vprašanjem družbe, saj s svojimi deli izražajo mnenja in posredujejo sporočila. S tem ostajajo ne le relevantni, temveč njihova dela odražajo tudi čas, v katerem nastajajo (Bernard, Dartel, Beekman, Lindeman, & Nigten, 2015).

2.7.2 Zaupanje vase

Samozavest ni le vera vase, temveč gre za kompleksen psihološki pojav. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s to temo, samozavest opredeljujejo kot stopnjo, do katere verjamemo in čutimo, da bodo naša dejanja prinesla pozitivne rezultate. Psihološko gledano, samozavest predstavlja zaupanje v lastne sposobnosti in presojo. Poleg tega k njenemu razvoju in ohranjanju prispevajo različni psihološki dejavniki, kot so samospoštovanje, samoučinkovitost ter preplet socialnih in kognitivnih elementov, ki vplivajo na posameznikovo zaupanje v lastne sposobnosti. Umetniška samozavest umetnikom omogoča, da jim ni vseeno, kaj si drugi mislijo o njihovem delu. Omogoča, da sledijo svoji roki in rišejo tisto, kar se njim zdi naravno. Ustvarja lastno umetnost na svoj način ne glede na to, kako neverjetna in drugačna je umetnost drugih ljudi (Budín, 2017).

Po Maslowu, socialnem psihologu, je samozavest tesno povezana s potrebo po spoštovanju in samoaktualizaciji. Maslowova hierarhija potreb kaže, da se samozavest razvije, ko so izpolnjene osnovne potrebe, kar posameznikom omogoča osredotočanje na višje cilje in osebni razvoj (McLeod, 2024).

2.7.3 Odnos talentov do evalviranja njihovih izdelkov ali storitev

Družbeni mediji so nedvomno odlično orodje za umetnike. Pogled na umetnine drugih umetnikov je lahko navdihujoč, vendar tudi nevaren, saj se lahko ujamejo v past nenehnega primerjanja svojega dela z delom nekoga drugega. Ko v svoje delo vložijo ogromno truda in neprespanih noči ter potem vidijo druge umetnike, ki navidezno čez noč ustvarjajo mojstrovine, je to lahko ogromno razočaranje.

Umetniki na svoji umetniški poti naletijo na javno občinstvo, ki sodobno umetnost hitro oceni za absurdno. Ni presenetljivo, da zaradi visokih vložkov nekateri občutijo izčrpavajočo tesnobo zaradi »sindroma sleparja«, psihološkega pojava, pri katerem oseba podcenjuje svoje dosežke in se boji, da je morda nenadarjen goljuf. Tudi najuspešnejši umetniki se lahko včasih počutijo tako.

3 Raziskava

Raziskava je izvedena na primeru kariernega prehoda talentirane umetnice, ki je svojo življenjsko predanost v določenih okoliščinah transformirala v poklic. Za boljše razumevanje tematike, ki je posredno predmet raziskave, smo pripravili krajši opis okolja, v katerem je izjemna posameznica in umetnica, katere karierno pot v nadaljevanju preučujemo s pomočjo intervjuja, prišla do svojega najvišjega cilja – karierne uveljavitve.

3.1 Opis okolja raziskave

3.1.1 Tetoviranje kot umetnost

Tetoviranje je trajna dekoracija telesa in predstavlja starodavno obliko umetnosti z bogato kulturo. Razvijalo se je skozi stoletja, od kulturnih tradicij do sodobnih izrazov individualnosti. Z razširitvijo industrije se je tetoviranje, nekoč tabu, začelo uveljavljati kot poklicna pot, na kateri so lahko posamezniki ali skupine zelo uspešni (Pierre, Nicholls, in Roggenkamp, 2017).

Tetovaže služijo kot edinstvena oblika vizualne komunikacije, ki posameznikom omogoča izražanje čustev, vrednot in izkušenj, ki jih je težko ubesediti. Ustvarjajo vizualno pripoved posameznikovih življenjskih izkušenj, služijo kot opomniki preteklosti in težnje za prihodnost.

V začetnih fazah razvoja tetoviranja je ključnega pomena poudariti pomen pridobivanja in izpopolnjevanja različnih veščin, vključno z umetniškim in tehničnim usposabljanjem. Takšno usposabljanje zagotavlja temelje za ustvarjanje raznolikih motivov, pravilno upravljanje opreme, izvajanje sterilizacijskih postopkov, temeljito razumevanje anatomije kože in obvladovanje različnih tehnik tetoviranja (Search, 2024).

Psihološko je tetovaža kompleksen splet individualnih in kulturnih pomenov, osebnih in kolektivnih izkušenj ter družbenih in psiholoških dejavnikov. Oblikuje naše razumevanje sebe in drugih ter razkriva zapleten odnos med individualno identiteto ter širšim kulturnim in družbenim okoljem.

Tetoviranje, ki je bilo nekoč le hobi, je danes postalo priljubljena in uspešna karierna pot. Gre za obliko umetnosti, ki združuje ustvarjalnost, osebni izraz in tehnične veščine, zaradi česar je privlačna izbira za tiste, ki želijo slediti netradicionalni umetniški poti. V zadnjih letih je industrija tetovaž doživela izjemno rast, kar je rezultat vedno večjega povpraševanja po unikatnih in pomenljivih dizajnih, kar nakazuje večje priznanje tetovaž kot umetniške oblike. Tetoviranje umetnikom ponuja ogromno svobode pri ustvarjanju in omogoča razvoj edinstvenega stila, kar ga ločuje od drugih umetniških zvrsti (Bhanushali, 2024).

3.1.2 Razvoj identitete kot umetnik tetoviranja

Identiteta umetnika tetoviranja se začne skozi osebno rast, učenje ter strast do risanja in ustvarjanja. Ti ljudje svojo nebrzdano strast preoblikujejo v poklic in je ne dojemajo kot delo. So izjemno ustvarjalni in sposobni, da razvijajo estetsko privlačne in unikatne dizajne ter jih preslikajo iz papirja na kožo človeka. Vsak izmed njih se pogosto specializira za določen stil ustvarjanja, čeprav se morajo nenehno učiti in izobraževati, da si lahko privoščijo eksperimentiranje in raziskovanje. Umetnik tetoviranja mora združevati ustvarjalnost, komunikacijske sposobnosti in tehnično znanje, imeti mora mirne roke, poleg tega pa mora biti perfekcionista.

Psihološki vidik umetnikov tetoviranja je dokaj kompleksen, saj vsak element v njihovem življenju vpliva na proces in izvedbo. Nekaj ključnih dejavnikov, ki večajo uspeh, so empatija, samozavest, ustvarjalnost in sposobnost obvladovanja stresa (Simpson in Pullen, 2018).

Zavedati se moramo, da so umetniki tetoviranja izpostavljeni večjemu stresu kot slikarji, saj nimajo možnosti, da bi svoje umetniško delo popravili z radirko ali vodo. Pri svojem delu morajo biti popolnoma osredotočeni, saj lahko že najmanjša napaka močno vpliva na končni izdelek. Ta odsotnost možnosti popravila povečuje pritisk na umetnike in zahteva visoko raven natančnosti ter pozornosti do detajlov.

3.1.3 Motivi tetoviranih ljudi

Tetoviranje je umetnina na koži, ki zahteva veliko truda, časa in denarja. Z večkratnim prebadanjem in črnilom ustvarimo trajno znamenje. V preteklosti so ljudje tetovaže povezovali predvsem s kriminalom, mornarji, drugimi skupinami in jih dojemali kot znak upora. V današnjih časih je tetoviranje postalo izjemno priljubljeno med vsemi generacijami, motivacija za tetovažo pa naj bi bila identifikacija in samoizražanje.

Teoretični okvir, ki sta ga prvič predstavila Snyder in Fromkin leta 1980, velja za pozitiven model pri razumevanju nenormalnega oziroma deviantnega vedenja. Takrat sta uporabila izraz »edinstvenost«, da bi poudarila pozitivno težnjo k drugačnosti od drugih ljudi. Danes se ta koncept dobro ujema s sodobnim pozitivnim gibanjem v psihologiji, medtem ko je bila takrat ta perspektiva v nasprotju s prevladujočim negativnim pogledom na človeške razlike (Golder in Tiggemann, 2006).

Ko razvijajo svoje veščine, umetniki tetoviranja pogosto napredujejo v programe vajeništva, kjer lahko pridobijo praktične izkušnje pod mentorstvom izkušenih strokovnjakov v industriji. Med vajeništvom se učijo in izpopolnjujejo svoje veščine ter vzpostavljajo prve stike s strankami. Pomembno je poudariti, da je nenehno učenje ključ do uspeha v tetoviranju. Umetniki tetoviranja morajo biti na tekočem s trendi v industriji, zato pogosto obiskujejo konvencije, delavnice ali tečaje tetoviranja, kar jim omogoča izboljšanje veščin in širjenje znanja.

3.2 Cilj raziskave

Cilj raziskave je raziskati ključne dogodke in vplive, ki so oblikovali umetniško pot izjemno talentirane posameznice, analizirati izzive, s katerimi se je soočala med prehodom iz predanosti v poklic, in spoznati motive umetnice.

Teza: Umetnika oblikujejo prelomnice v njegovem življenju.

3.3 Metodologija

Za izvedbo raziskave smo uporabili metodo intervjuja, kar nam je omogočilo celovit vpogled v osebno izkušnjo umetnice. Zastavili smo ji 10 vprašanj.

3.4 Intervju

1. Kako je nastala vaša strast do risanja?

Moja družina pravi, da so talent opazili že v zgodnjem otroštvu – ko sem pri štirih letih v vrtcu že natančno barvala od črte do črte, kar je opazila vzgojiteljica in to povedala staršem. Bolj zavzeto sem z risanjem in ustvarjanjem začela pri šestih letih, ko sem risala skupaj z očetom, ki je bil slikar. Takrat sta mi starša kupila tudi prvi risarski set, ki ga imam, zanimivo, še danes.

2. Kaj vas je spodbudilo k prehodu iz risanja v tetoviranje?

Moj oče je poleg ustvarjanja s čopičem, ogljem in svinčniki ustvarjal tudi motive, ki so si jih kasneje ljudje vtetovirali. Ko sem bila stara 12 let, smo z družino gledali prispevek o tetoviranju in takrat mi je oče rekel: »Eli, kaj pa, če bi ti tetovirala?« In to vprašanje se mi je utrllo v misli, na katerega sem že očitno takrat imela odgovor – ja!

3. Ali vas je družina podprla pri odločitvi, da želite tetovirati?

Da, odraščala sem v umetniški družini, polni ljubezni, spodbujanja in podpore, in tudi tukaj sta me podprla, čeprav sem o tem kot najstnica samo sanjara.

4. Kdaj ste zamenjali svinčnik za iglo in prešli na tetoviranje?

Ko sem bila stara 16, sem svoji mami naredila prvo tetovažo, brez predhodne vaje ali učenja, saj mi je več kot očitno preveč zaupala. Takrat so mi prijatelji in družina za rojstni dan kupili vso opremo za tetoviranje in tako se je začelo ustvarjanje na prvih strankah – 3xF (friends, fools, family).

5. Ali obstajajo ključni trenutki, ki so potrdili vašo odločitev za kariero tetoviranja?

Več njih, še zdaj se kakšen zgodi, ki potrdi, da sem se odločila pravilno.

6. Kateri so bili največji izzivi, s katerimi ste se soočali kot tetovator?

Premagati strah, da sem si dejansko upala vtetovirati motiv na osebi, zgraditi samozavest in zaupanje vase.

7. Če pogledate nazaj, kaj menite, da je bil ključ do vašega uspeha pri preoblikovanju vaše strasti v posel?

To, da sem ostala zvesta sama sebi in vedno stremela k cilju – postati umetnica tetoviranja, da sem bila samoiniciativna in se vsega naučila sama.

8. Ali se strinjate, da trdo delo premaga talent?

Ne. Menim, da se skozi trdo delo talent gradi, boljša in izpili, saj brez talenta in negovanja le-tega ne moreš trdo in dobro delati.

9. Kaj bi svetovali drugim ambicioznim posameznikom, ki želijo svojo strast spremeniti v kariero?

Če čutiš, da te nekaj veseli in v tem uživaš, se temu nikoli ne odreci. Vseeno kaj – če te to izpopolnjuje in lahko s tem še služiš, ne odnehaj.

10. Kakšni so prihodnji cilji za vaš posel tetoviranja in kako nameravate še naprej rasti kot umetnik?

Moj cilj je ustvariti dobro okolje za stranke, graditi in ohranjati zaupanje in upati, da bo to moje poslanstvo do konca življenja.

3.5 Ugotovitve

Z odgovori na vprašanja intervjuja smo pridobili vpogled v to, kako zelo pomembna je vloga družine in zgodnjega okolja, ki vplivata na to, kako se bo strast otroka razvijala in nadaljevala. Pri vprašanju, kako je nastala strast do risanja, je intervjuvanka opozorila na prepoznavo talenta že v otroštvu, kar se ujema s teorijo, da otroci, ki razvijajo talent, kasneje dobijo izjemno močan občutek za umetnost (Shearer, 1998).

Pri naslednjih odgovorih na vprašanja smo zaznali zanimivo prepletanje želje in družinske podpore, saj je dal pri prehodu iz risanja v tetoviranje glavno pobudo oče, umetnik. Prav on ji je predlagal tetoviranje kot karierno priložnost, kar se ujema s teorijo (Brelj in Marič, 2024).

Ugotavljamo tudi, da je pri proučevani umetnici prvi stik s tetoviranjem na osebi privedel do prehoda v poklic že pri šestnajstih letih, brez formalnega izobraževanja ali mentorja. To kaže na samozavest, ki se je očitno razvijala že v otroštvu, in potrjuje trditev, da so nekateri umetniki bolj usmerjeni k samostojnemu raziskovanju kot k formalnemu učenju (Winner, 1999). Trditev poudarja tudi, da je za začetek umetniške poti pomembno zaupanje družine, prijateljev in znancev, ki talentiranega umetnika kot prva publika spodbujajo na začetku umetniško poslovne poti.

Skozi intervju je umetnica kot največji izziv izpostavila premagovanje notranjih strahov, gradnjo samozavesti in zaupanje vase. Na vprašanje, kaj je ključ do uspeha, je odgovorila, da samoiniciativnost in zvestoba sami sebi. Umetnica meni, da talent ne premaga trdega dela, vendar se skozi prakso le pili in neguje, kar je tudi skladno z ugotovitvijo švedskega psihologa K. Andres Ericssona (VDA, 2024).

Za konec nam je umetnica obrazložila, kako je živeti z umetnikom, predstavila je vpliv njenega načina življenja na vsakodnevno dogajanje in kako umetnost postane del intimne dinamike v odnosu do okolja in bližnjih.

V intervjuju umetnica tetoviranja poudarja ključni pomen zgodnjega življenjskega obdobja in družinske podpore pri negovanju ustvarjalnih sposobnosti, preoblikovanju talenta v poslovno priložnost ter končni uveljavitvi. Njena zgodnja ljubezen do risanja in prehod k tetoviranju dokazujeta močan vpliv, ki ga lahko imata podporno okolje in družinski vzor na umetniški razvoj posameznika. Poseben pomen je imel njen oče, katerega umetniška praksa in mentorstvo sta posredno oblikovala njen razvoj ter pripomogla k odločitvi, da se je profesionalno posvetila tetoviranju.

Intervjuvanka meni, da je uspeh odvisen predvsem od tega, da ostaneš zvest sam sebi, prevzameš pobudo in se nikoli ne nehaš učiti. Umetnica trdi, da našeto krepí predstave o močni samopodobi, notranji motivaciji in ustvarjalnem razvoju. Izjemna posameznica je prepričana, da ji je neomajna podpora družine pomagala pri premagovanju ovir, pridobivanju samozavesti in premagovanju prvotnega strahu, da bi svojo strast spremenila v posel.

Njena pripoved kaže, da so izjemni dosežki na umetniških področjih lahko posledica mešanice dejavnikov, kot so spretnost, vztrajnost in podpora tistih, ki jim je zaupala. Poudarja, da je za uspeh ključnega pomena ostati zvest svojim ciljem in načelom ter

se nenehno razvijati tako na osebni kot na poklicni ravni. Njen navdihujoč pogled na življenje, delo in umetniško ustvarjanje ponuja dragocene nasvete vsakomur, ki želi svojo strast preoblikovati v poklic.

4 Diskusija

Umetniki so po naravi sočutna in senzitivna bitja, ki v sebi nosijo ogromno ljubezni in veselja. Sposobni so najti lepoto v skoraj vseh vidikih obstoja. Marsikdo meni, da je življenje z umetnikom lahko naporno, včasih mučno, predvsem pa nepredvidljivo. Življenje z umetnikom ima tako pozitivne kot negativne lastnosti. Ker so zelo ustvarjalni, je vsak dan z umetnikom odkrivanje novih idej, s svojo ustvarjalnostjo pa lahko celo vsako domače opravilo naredijo zabavno. Imajo čustveno globino, kar pomeni, da so sposobni govoriti o globokih temah in čustvih, čeprav navzven delujejo zelo hladni. Strast, ki jo gojijo do svojega dela in življenja, izkazujejo tudi v odnosu s partnerjem, saj jim je odnos brez goreče strasti, kot slika brez barv – dolgočasno. Imajo zanimiv smisel za humor z mešanico sarkazma in črnega humorja, kar nakazuje na to, da imajo oster um in da radi dregnejo v kontroverzno temo. Čeprav so umetniki lahko izjemno inteligentni, zabavni in humorni, pa je pomembno omeniti tudi njihove slabe lastnosti. Predvsem so zelo nepredvidljivi, saj je njihov ustvarjalni proces odvisen od njihovih čustev, občutkov in mišljenja v danem trenutku. Značilno je, da jih prevzame nenaden navdih, kar pomeni, da se bodo še isto minuto zatekli k ustvarjanju. Nagnjeni so k izrednim čustvenim nihanjem, saj so izjemno občutljivi. Tudi v tem kontekstu bi si lahko razlagali, da so čustveno nepredvidljivi. Življenje z umetnikom je lahko na trenutke tudi naporno, saj so znani po tem, da so introvertirane osebe. Ne potrebujejo družbe in uživajo v samoti, kar lahko oteži vzpostavljanje bližine. So perfekcionisti, kar pomeni, da ne bodo kritični le do sebe in do svojega dela, vendar bodo čez čas iskali napake tudi pri partnerju. Ker se poglobijo v svoje delo in ustvarjanje, se poglobijo tudi v človeka, s katerim si delijo življenje. Partnerja bodo analizirali do potankosti, osebno, čustveno in fizično, saj iščejo globok in avtentičen odnos. Imajo zelo dobro razvito intuicijo in občutek za podrobnosti. Čeprav razmerje z umetnikom ni vedno preprosto in predstavlja izzive, lahko vodi do izjemne osebne in čustvene rasti, polne dinamike, strasti in trdnega odnosa.

Pomembno je, da posamezniki prepoznajo, razvijajo in negujejo svoje talente, hkrati pa se zavedajo, da bo uspeh njihovega talenta v veliki meri odvisen od odziva okolja. Glede na nenehno spreminjajočo se naravo življenja in sveta se pogosto postavlja

vprašanje, ali bo naš talent ustvaril priložnosti. V mnogih primerih je pravzaprav ključnega pomena, da priložnosti ustvarimo sami. Zato je bistveno, da razširimo svoj pogled na lastne talente in raziskujemo različne poti, kjer lahko naš talent zares cveti in je uporaben (Bauer, Viola, & Strauss, 2011).

Tetoviranje je dober primer, kako talent lahko najde nepričakovane poti do uspeha. Primarna družina ima ključno vlogo pri spodbujanju talenta posameznika. Če starši ne prepoznajo in ne spodbujajo otrokovih talentov, je večja verjetnost, da ti ostanejo neizkoriščeni. Po drugi strani pa ima otrok, če ga vzgajamo v spodbudnem okolju, kjer starši prepoznavajo, usmerjajo in razvijajo njegove talente, več možnosti, da svoj talent razvije do te mere, da ga lahko uporabi tudi kot poklic (McCree, 2017).

V primeru tetoviranja lahko vidimo, kako talent, ki se na prvi pogled morda zdi specifičen za tradicionalne umetniške veščine, preide v nekonvencionalno umetniško zvrst, ki ponuja tako umetniško izražanje kot tudi poslovne priložnosti. S prepoznavanjem, usmerjanjem in spodbujanjem takšnega talenta lahko posamezniki uspešno preoblikujejo svojo strast v poklicno pot, ki se razvija v sodobni družbi.

Ker talent ni vedno usklajen s trenutnimi trendi in potrebami v svetu, je pomembno, da posamezniki proaktivno upravljajo svoje talente. Svet je v nenehnem gibanju, zato se lahko zgodi, da talent, ki je sicer naravno prisoten pri posamezniku, v določenem obdobju ne najde svojega prostora. Zato je ključno prepoznati priložnosti, niše in okolja, kjer bi se ta talent lahko uveljavil.

V mnogih primerih ljudje ne prepoznajo, da talent ni omejen zgolj na eno področje. Menimo, da lahko z malo ustvarjalnosti in drznosti poiščemo širok spekter priložnosti, kjer lahko talent zaživi. Na primer, talent otroka za risanje se lahko razvije v tradicionalnih oblikah umetnosti, vendar pa lahko s širšim pogledom prepoznamo tudi poslovne priložnosti v drugih vejah umetnosti, kot je na primer tetoviranje. Tetoviranje danes ni več zgolj spretnost, temveč umetniška praksa, ki zahteva visoko raven ustvarjalnosti in tehničnega znanja. Ugotavljamo, da umetniki tetoviranja danes ne le ustvarjajo, temveč so prisiljeni prilagajati se poslovnim zahtevam, kot so uveljavljanje na trgu umetniških dobrin s pomočjo marketinških prijemov v smislu gradnje osebne blagovne znamke, upravljanja s plačilno sposobnimi odjemalci in podobno.

Za uspeh je nujno, da posamezniki iščejo priložnosti, prepoznajo lastne talente in se prilagodijo potrebam trga zainteresiranih kupcev. V primeru tetoviranja se je pokazalo, kako talent za umetnost ni nujno omejen na tradicionalne umetniške discipline. Z odprtim pogledom in proaktivnim pristopom lahko posamezniki prepoznajo nove priložnosti in ustvarijo kariero, ki temelji na njihovem ustvarjalnem poslanstvu in spretnostih.

Umetnost je izjemno dinamično področje, ki umetnikom ponuja priložnost za izražanje, ustvarjanje in razvoj. Umetnost pogosto spremlja tudi neuspeh, saj umetniški svet ni vedno naklonjen ustvarjalcem in njihovim idejam, zato je toliko bolj pomembno, da umetniki ne obupajo in nenehno negujejo svoj talent. Zavedati se morajo, da neuspehi niso nujno znak konca, ampak priložnost za rast, izboljšanje in prilagoditev svojemu okolju.

Raziskava doživljanja karierne poti izjemne posameznice in njenega prehoda v umetnico tetoviranja je razkrila, da prehod iz risanja k tetoviranju ni bil enostaven. Vendar ji je s podporo družine in s strastjo uspelo preoblikovati talent v uspešno karierno pot. Ta prehod ponazarja večplastni proces, ki prepleta ustvarjalni izraz, podjetniški vpogled in sociokulturne tokove. S kritično analizo vseh vidikov in kompleksnosti, ki jih proces vključuje, postane jasno, da prehod od osebnega talenta do podjetniškega podviga v tetoviranju zajema tako tehnične spretnosti kot tudi globoko razumevanje tržnih trendov, preferenc strank in etičnih premislekov.

Ugotovili smo, da je bil talent posameznice, ki je svojo umetniško nadarjenost odkrila že v mladosti, izpopolnjen skozi slikanje z očetom in da se je sčasoma preusmeril v izpopolnjeno umetniško obliko tetoviranja. Njena pot v svet umetnosti se je začela v zgodnjem otroštvu, ko se je pokazala prirojena nagnjenost k risanju in slikanju. Poudarjena je bila tudi pomembnost kakovostno preživetega časa z očetom ter razvijanja talenta preko njegovega strokovnega znanja in spodbude.

To je okrepilo vez med očetom in otrokom ter pripomoglo k razvijanju talenta, ki ga odrasla umetnica zdaj uspešno izkorišča. Slikanje in risanje sta se kasneje povezala z naraščajočim interesom za tetoviranje. Kultura tetovaž in zamisel, da bi platno in pero nadomestili s človeško kožo in iglo, sta se preoblikovali v razvoj talenta v povsem drugačno umetniško smer.

Ko tetoviranje napreduje od nišne subkulture do industrije, se posamezniki na tej poti srečujejo s kompleksnim terenom, uravnotežujejo ustvarjalno presojo s komercialno smiselnostjo. Poleg tega interakcija med razvojem osebnega talenta, vplivi družine in dinamiko industrije poudarja pomen celostnih pristopov k podjetništvu, kjer se ustvarjalna strast združuje s poslovnim uvidom za ustvarjanje uspešnih podvigov.

V prihodnosti bo nadaljevanje akademskih raziskav na presečišču razvoja osebnega talenta in podjetniških prizadevanj v tetoviranju prispevalo k bolj prefinjenemu razumevanju dinamik znotraj te industrije ter osvetljevalo prakso, politiko in pedagogiko na področju umetniškega podjetništva.

5 Zaključek

Z raziskavo študije primera smo s pomočjo intervjuja izjemne posameznice, ki je strast preoblikovala v poklic, dokazali, da so strast, samoiniciativa in podpora družine ključni dejavniki, ki vplivajo na posameznika in njegov razvoj talenta. Eno ključnih spoznanj iz študije primera je pomen tega, da posamezniki prepoznajo in sprejmejo svojo ustvarjalno usmeritev ne glede na to, kako nepričakovane ali zahtevne so poti, ki jih umetniški talent vodi. Umetnost ni le ustvarjanje lepih ali navdihujočih del, temveč vključuje tudi nenehno prilagajanje, eksperimentiranje in sprejemanje sprememb tako v osebnem kot profesionalnem življenju. Zgodba umetnice tetoviranja, ki smo jo raziskovali v tem primeru, kaže, da se umetnost razvija znotraj specifičnega kulturnega in socialnega konteksta, ki pogosto določa smernice za njen sprejem in priznanje v širši družbi. Poleg tehničnega znanja je za uspeh na umetniškem področju, kot je tetoviranje, nujno potrebno tudi poznavanje širšega družbenega, kulturnega in poslovnega okolja.

Umetnost je izjemno dinamično področje, ki umetnikom ponuja priložnost za izražanje, ustvarjanje in razvoj. Umetnost pogosto spremlja tudi neuspeh, saj umetniški svet ni naklonjen vsakemu ustvarjalcu, zato je toliko bolj pomembno, da umetniki ne obupajo in da nenehno negujejo svoj talent. Zavedati se morajo, da uspehi niso trajni, neuspehi pa niso nujno usodni; ključni je pogum, ki ustvarja priložnosti za rast, izboljšanje in prilagoditev svojemu okolju. Družbena sprejemljivost tetoviranja, ki je v preteklosti veljalo za subkulturni izraz, se je danes popolnoma spremenila v pozitivnem smislu. Tetoviranje je postalo trend današnjih

generacij, kar je izboljšalo samopodobo in cenjenost ustvarjalcev na tem področju ter njihov pristop k ustvarjanju in delu.

Literatura

- Aguila, C. (5 2022). The Influence of Identity on Art and How it Can Connect Us to Our. <https://scholar.dominican.edu>. Pridobljeno 21. 9 2024 iz <https://scholar.dominican.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=education-masters-theses>
- Alexander, A. (26. 7 2018). How art careers happen. <https://professionalartistmag.com>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://professionalartistmag.com/how-art-careers-happen/>
- An, D., & Youn, N. (6. 11 2017). The inspirational power of arts on creativity. <https://www.sciencedirect.com>. Pridobljeno 27. 9 2024 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317304058>
- Backer, T. E. (2 2006). "Balancing Work, Life and Creativity - Lessons from Artists". <https://www.csun.edu>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://www.csun.edu/sites/default/files/wellbeingconf-sph.pdf>
- Baer, S. A. (2012). The fear of art and the art of fear. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1278&context=candc>
- Bauer, C., Viola, K., & Strauss, C. (2011). Management skills for artists: 'learning by doing?' International Journal of Cultural Policy, 17(5), 626-644. <https://christinebauer.eu>. Pridobljeno 30. 9 2024 iz https://christinebauer.eu/publications/bauer-2011-managementskills/bauer-2011-managementskills_postprint.pdf
- Bechara, K. (30. 4 2023). The Modern Day Challenges of being an Artist. <https://atelierkristel.com>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://atelierkristel.com/the-modern-day-challenges-of-being-an-artist/>
- Bernard, B., Van, D. M., Beekman, N., Lindeman, P., & Nigten, A. (5 2015). ARTISTS AND DESIGNERS AS AGENTS OF CHANGE. <https://www.researchgate.net>. Pridobljeno 24. 9 2024 iz https://www.researchgate.net/publication/275945433_ARTISTS_AND_DESIGNERS_AS_AGENTS_OF_CHANGE
- Bhanushali, S. (10. 3 2024). Career as a tattoo artist. <https://www.thehindu.com>. Pridobljeno 25. 9 2024 iz <https://www.thehindu.com/education/career-as-a-tattoo-artist/article67912109.ecc>
- Bowman, M. (15. 3 2021). Art Criticism in the Contracted Field. <https://academic.oup.com>. Pridobljeno 30. 9 2024 iz <https://academic.oup.com/jaac/article/79/2/200/6171161>
- Brehli, E., & Marič, M. (6 2024). DEVELOPING PERSONAL TALENT INTO BUSINESS: THE CASE OF ELI'S INK. <https://www.researchgate.net>. Pridobljeno 28. 9 2024 iz https://www.researchgate.net/publication/381111351_DEVELOPING_PERSONAL_TALENT_INTO_BUSINESS_THE_CASE_OF_ELI'S_INK
- Budin, W. C. (2017). Building Confidence. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>. Pridobljeno 27. 9 2024 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6354626/>
- Chen, P., Lin, Y., Pereira, D. J., O'Keefe, P. A., & Yates, F. J. (14. 7 2021). Fanning the Flames of Passion: A Develop Mindset Predicts Strategy-Use Intentions to Cultivate Passion. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>. Pridobljeno 24. 9 2024 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8375551/>
- Cherry, K. (2. 5 2024). Erikson's Stages of Development. <https://www.verywellmind.com>. Pridobljeno 4. 12 2024 iz <https://www.verywellmind.com/erik-eriksons-stages-of-psycho-social-development-2795740>
- Christy, M. (16. 8 2023). ART: WHO CAN DO IT? IS TALENT REQUIRED? <https://www.linkedin.com>. Pridobljeno 29. 9 2024 iz <https://www.linkedin.com/pulse/art-who-can-do-talent-required-marina-chisty>

- Crosby, O. (9 2001). From hobby to career: Transforming your pastime into a profession. [https://www.bls.gov.Pridobljeno 23. 9 2024 iz https://www.bls.gov/careeroutlook/2001/Fall/art01.pdf](https://www.bls.gov.Pridobljeno%2023.%209%202024%20iz%20https://www.bls.gov/careeroutlook/2001/Fall/art01.pdf)
- Daniel, R. (11 2018). Motivation to be an Artist: Insights relevant to mental health. [https://www.researchgate.net.Pridobljeno 29. 9 2024 iz https://www.researchgate.net/profile/Ryan-Daniel-2/publication/331687042_Motivation_to_be_an_Artist_Insights_relevant_to_mental_health/links/5ccc99ee458515712e902966/Motivation-to-be-an-Artist-Insights-relevant-to-mental-health.pdf](https://www.researchgate.net.Pridobljeno%2029.%209%202024%20iz%20https://www.researchgate.net/profile/Ryan-Daniel-2/publication/331687042_Motivation_to_be_an_Artist_Insights_relevant_to_mental_health/links/5ccc99ee458515712e902966/Motivation-to-be-an-Artist-Insights-relevant-to-mental-health.pdf)
- Darwin, C. (1871). Izvor človeka. Pridobljeno 25. 9 2025
- dicindio, C., & Bobick, B. (3 2012). Advocacy for Art Education: Beyond Tee-Shirts and Bumper Stickers. [https://www.jstor.org.Pridobljeno 24. 9 2024 iz https://www.jstor.org/stable/41479770?searchText=succes+art&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dsuccess%2Bart%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A3410d4221c546939eda4333b8e7961fb](https://www.jstor.org.Pridobljeno%2024.%209%202024%20iz%20https://www.jstor.org/stable/41479770?searchText=succes+art&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dsuccess%2Bart%26so%3Drel&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A3410d4221c546939eda4333b8e7961fb)
- Down, L. (6. 10 2023). The Artist Within Asks Is Art a Hobby or Career? [https://artsartistsartwork.com.Pridobljeno 23. 9 2024 iz https://artsartistsartwork.com/the-artist-within-asks-is-art-a-hobby-or-career/](https://artsartistsartwork.com.Pridobljeno%2023.%209%202024%20iz%20https://artsartistsartwork.com/the-artist-within-asks-is-art-a-hobby-or-career/)
- Fayaz, R., Rezakolai, S. A., & Tabatabaian, M. (3 2017). The Effect of Natural Environment on Children's Creativity. [https://www.armanshahjournal.com.Pridobljeno 15. 9 2024 iz https://www.armanshahjournal.com/article_44606.html?lang=en](https://www.armanshahjournal.com.Pridobljeno%2015.%209%202024%20iz%20https://www.armanshahjournal.com/article_44606.html?lang=en)
- Feuerman, C. A. (28. 12 2020). Challenges you may face as an artist. [https://www.carolefeuerman.com.Pridobljeno 23. 9 2024 iz https://www.carolefeuerman.com/blog/2020/12/28/challenges-you-may-face-as-an-artist](https://www.carolefeuerman.com.Pridobljeno%2023.%209%202024%20iz%20https://www.carolefeuerman.com/blog/2020/12/28/challenges-you-may-face-as-an-artist)
- Fraser Hamilton, D. (2 1981). Art as hobby, as therapy and as a profession. [https://www.ncbi.nlm.nih.gov.Pridobljeno 23. 9 2024 iz https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1438647/](https://www.ncbi.nlm.nih.gov.Pridobljeno%2023.%209%202024%20iz%20https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1438647/)
- Furnham, A., & Chamorro-Premuzic, T. (1 2007). The ARTistic personality. [https://www.researchgate.net.Pridobljeno 31. 9 2024 iz https://www.researchgate.net/publication/238735595_The_ARTistic_personality](https://www.researchgate.net.Pridobljeno%2031.%209%202024%20iz%20https://www.researchgate.net/publication/238735595_The_ARTistic_personality)
- Ghosh, P. (26. 2 2021). What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models. [https://www.spiceworks.com.Pridobljeno 29. 9 2024 iz https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/](https://www.spiceworks.com.Pridobljeno%2029.%209%202024%20iz%20https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/)
- Gogh, V. v. (1888).
- Golder, F., & Tiggenmann, M. (12 2006). Tattooing: An expression of uniqueness in the appearance domain. [https://www.sciencedirect.com.Pridobljeno 29. 9 2024 iz https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1740144506000866](https://www.sciencedirect.com.Pridobljeno%2029.%209%202024%20iz%20https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1740144506000866)
- Guthrie, W. N. (5 1894). The Permanence of Art. [https://www.jstor.org.Pridobljeno 24. 9 2024 iz https://www.jstor.org/stable/27527810?seq=16](https://www.jstor.org.Pridobljeno%2024.%209%202024%20iz%20https://www.jstor.org/stable/27527810?seq=16)
- Hackston, J. (29. 4 2024). When Is It the Right Time to Transform Your Hobby Into a Career? [https://www.td.org.Pridobljeno 23. 9 2024 iz https://www.td.org/content/atd-blog/when-is-it-the-right-time-to-transform-your-hobby-into-a-career](https://www.td.org.Pridobljeno%2023.%209%202024%20iz%20https://www.td.org/content/atd-blog/when-is-it-the-right-time-to-transform-your-hobby-into-a-career)
- Howard. (2. 9 2023). What is an Artist?: A Deep Dive into the Heart of Creation. [https://www.howardbasshead.com.Pridobljeno 2. 12 2024 iz https://www.howardbasshead.com/what-is-an-artist/](https://www.howardbasshead.com.Pridobljeno%202.%2012%202024%20iz%20https://www.howardbasshead.com/what-is-an-artist/)
- Krajnc, M. (2011). Razvoj in učenje otroka v predšolskem obdobju. [https://psihologija-svsgl.weebly.com.Pridobljeno 4. 12 2024 iz https://psihologija-svsgl.weebly.com/uploads/5/1/9/6/5196937/interno_gradivo_3letnik_noviprogram_10-11.pdf](https://psihologija-svsgl.weebly.com.Pridobljeno%204.%2012%202024%20iz%20https://psihologija-svsgl.weebly.com/uploads/5/1/9/6/5196937/interno_gradivo_3letnik_noviprogram_10-11.pdf)
- Lilienfeld, R., & Bensman, J. (1968). A Phenomenological Model of the Artistic and Critical Attitudes. Pridobljeno 23. 9 2024 iz A Phenomenological Model of the Artistic and Critical Attitudes

- Logiscool. (19. 12 2023). How to discover and develop children's passions. <https://www.logiscool.com>. Pridobljeno 9. 21 2024 iz <https://www.logiscool.com/en-vn/blog/education/kham-pha-phat-trien-niem-dam-me-cua-tre>
- Mäkelä, A. M. (1 2006). The Art of Research. https://www.researchgate.net/profile/Maarit-Maekelae-2/publication/277309564_The_Art_of_Research/links/5e84566b92851c2f5270f650/The-Art-of-Research.pdf#page=87
- Marcia, J. (2. 11 2002). Identity in Childhood and Adolescence. <https://www.sciencedirect.com>. Pridobljeno 9. 21 2024 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B0080430767017228>
- Maree, K., Nel, P., & Kleynhans, R. (26. 2 2024). Performing artists' career trajectory from a career construction perspective. <https://www.tandfonline.com>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069885.2024.2364599#abstract>
- McCree, D. (22. 7 2017). "Thank you for seeing my potential when I didn't see it for myself.". <https://theweeklychallenger.com>. Pridobljeno 15. 9 2024 iz <https://theweeklychallenger.com/thank-you-for-seeing-my-potential-when-i-didnt-see-it-for-myself/>
- McCree, D. (22. 6 2017). "Thank you for seeing my potential when I didn't see it for myself.". <https://theweeklychallenger.com>. Pridobljeno 30. 9 2024 iz <https://theweeklychallenger.com/thank-you-for-seeing-my-potential-when-i-didnt-see-it-for-myself/>
- McLeod, S. (25. 1 2024). Erik Erikson's Stages of Psychosocial Development. <https://www.simplypsychology.org>. Pridobljeno 21. 9 2024 iz <https://www.simplypsychology.org/erik-erikson.html>
- McLeod, S. (24. 1 2024). Maslow's hierarchy of needs. <https://www.simplypsychology.org>. Pridobljeno 27. 9 2024 iz <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Modi, P. (10. 2 2023). How To Support Your Kids Passion To Help Them Grow. <https://www.linkedin.com>. Pridobljeno 25. 9 2024 iz <https://www.linkedin.com/pulse/how-support-your-kids-passion-help-them-grow-priyanka-modi>
- Naira Neide, C., Fellipe, C.-L., & Erickaline Bezzera de, L. (2023). Directed self-criticism with artist-workers: a methodological proposal based on cultural-historical psychology. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://www.scielo.br/j/pp/a/gGvkCngmd4r7WJpbbYjGHBh/?format=pdf&lang=en>
- Newman, S. (20. 10 2015). How to Support and Nurture Your Child's Passions. <https://www.psychologytoday.com>. Pridobljeno 25. 9 2024 iz <https://www.psychologytoday.com/us/blog/singletons/201510/how-support-and-nurture-your-childs-passions>
- O'Donnell, B. (13. 10 2017). The Odyssey's Millennia-Old Model of Mentorship. <https://www.theatlantic.com>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/10/the-odyssey-mentorship/542676/>
- Opperet, M. L., O'Keeffe, Bensnes, M. S., Grecu, A. L., & Cropley, D. H. (8 2023). The value of creativity: A scoping review. Pridobljeno 25. 9 2024 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2713374523000183>
- Osborne, M., McPherson, S., & Milbarth, C. (2015). *Artistic Development*. Handbook of Child Psychology and Developmental Science, Voume 2: Cognitive Processes, Chapter 21, 897-948.
- Pantelides Samaras, A. (10 2010). Explorations in using arts-based self-study methods. <https://www.researchgate.net>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz https://www.researchgate.net/publication/248987176_Explorations_in_using_arts-based_self-study_methods
- Penfold, L. (2019). Vygotsky on collective creativity. Art Play Children learning. <https://louisapenfold.com>. Pridobljeno 15. 9 2024 iz <https://louisapenfold.com/collective-creativity-vygotsky/>

- Pierre, J., Nicholls, A., & Roggenkamp, H. (22. 9 2017). Tattoos as a window to the psyche: How talking about skin art can inform psychiatric practice. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>. Pridobljeno 25. 9 2025 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5632599/>
- Press, N. A. (30. 10 2019). The Science of Effective Mentorship in STEMM. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>.
- Richardson, J., & Davies, T. (1773). The works of Mr. Jonathan Richardson : consisting of I. The theory of painting, II. Essay on the art of criticism so far as it relates to painting, III. The science of a connoisseur. <https://archive.org>. Pridobljeno 30. 9 2024 iz <https://archive.org/details/worksofmrjonatha00rich>
- Rydingsvard, U. v. (2018). An interview with Ursula von Rydingsvard. <http://evenmagazine.com>. Pridobljeno 30. 9 2024 iz <http://evenmagazine.com/ursula-von-rydingsvard/>
- Search, 8. E. (12. 3 2024). 8 Essential Tattoo Artist Skills to Boost Your Job Search. <https://ca.indeed.com>. Pridobljeno 1. 10 2024 iz <https://ca.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/tattoo-artist-skills>
- Shack, A. R., Meiyappan, S., & Grossman, L. D. (5. 7 2018). Improved Self-Esteem in Artists After Participating in the "Building Confidence and Self-Esteem Toolbox Workshop". <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>. Pridobljeno 27. 9 2024 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6042157/>
- Shearer, B. (3 1998). Development and Validation of a Multiple Intelligences Assessment Scale for Children. Pridobljeno 9. 28 2024 iz https://www.researchgate.net/publication/234621243_Development_and_Validation_of_a_Multiple_Intelligences_Assessment_Scale_for_Children
- Simpson, R., & Pullen, A. (2 2018). 'Cool' Meanings: Tattoo Artists, Body Work and Organizational 'Bodyscape'. <https://www.jstor.org>. Pridobljeno 27. 9 2024 iz <https://www.jstor.org/stable/26969784?seq=4>
- SSKJ. (2024). <https://fran.si>. Pridobljeno 4. 12 2024 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=umetnik>
- steinhauer, H. (1962). Hungering Artist or Artist in Hungering: Kafka's "A Hunger Artist". <https://www.jstor.org>. Pridobljeno 25. 9 2024 iz <https://www.jstor.org/stable/23091044?seq=13>
- Stone, D. (8. 10 2020). Why creative people are more prone to depression (from the archives). <https://www.artshub.com.au>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://www.artshub.com.au/news/features/20x20-why-creative-people-are-more-prone-to-depression-261229-2368732/>
- Taylor, P., Mitchell, T., & Green, D. (7 2011). Mentoring in the art classroom. <https://www.researchgate.net>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz https://www.researchgate.net/publication/254099023_Mentoring_in_the_art_classroom
- Taylor, S., & Luckman, S. (13. 6 2023). Mentoring as affective practice. <https://www.tandfonline.com>. Pridobljeno 23. 9 2024 iz <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286632.2024.2320427#abstract>
- Vallerand, R. J. (2007). On the Psychology of Passion: In Search of What Makes. <https://selfdeterminationtheory.org>. Pridobljeno 24. 9 2024 iz https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_Vallerand_CanPsych.pdf
- VDA. (7 2024). Anders Ericsson's Deliberate Practice in Competitive Debate. <https://vancouverdebate.ca>. Pridobljeno 28. 9 2024 iz <https://vancouverdebate.ca/anders-ericssons-deliberate-practice-in-competitive-debate/#:~:text=Anders%20Ericsson%2C%20a%20Swedish%20psychologist,key%20to%20achieving%20high%20performance>
- Vygotsky, L. (1930). Mind and Society. <https://www.unilibre.edu.co>. Pridobljeno 15. 9 2024 iz <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/mc16.pdf>
- Winner, E. (12 1999). The Origins and Ends of Giftedness. Pridobljeno 28. 9 2024 iz https://www.researchgate.net/publication/325673053_The_origins_and_ends_of_giftedness
- Zaczek, I. (14. 9 2024). The Scream. <https://www.britannica.com>. Pridobljeno 26. 9 2025 iz <https://www.britannica.com/topic/The-Scream-by-Munch>

Zelazko, A. (20. 9 2024). The Starry Night. <https://www.britannica.com>. Pridobljeno 26. 9 2025 iz <https://www.britannica.com/topic/The-Starry-Night>

O avtorjih

Eli Brelih je zaključila dodiplomski študij na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru v Kranju, smer Organizacija in management kadrovskih in informacijskih sistemov. Naprej se razvija na magistrskem študiju. Njeni raziskovalni interesi so umetniški ekspresionizem, psihologija, umetnost, tetoviranje in organizacija. Je soavtorica izvirnega znanstvenega članka in sodeluje pri raziskovalnih projektih. *Eli Brelih completed her undergraduate studies at the Faculty of Organizational Sciences, specializing in Organization and Management of Human Resources and Information Systems. She is currently pursuing her master's degree in the second year of the 2nd Bologna Cycle at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj. Her research interests include artistic expressionism, psychology, art, tattooing, and organization. She is a co-author of an original scientific article and actively participates in research projects.*

Prof. dr. **Goran Vukovič** je zaposlen na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Je visokošolski učitelj za področje marketinga in kadrovskega managementa ter skrbnik študijskega programa Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Ima tudi več kot petindvajset let delovnih izkušenj na področju funkcionalnega izobraževanja in svetovanja ter je izkušen svetovalec na področju kadrov, marketinga in nabave v profitnem in neprofitnem sektorju gospodarstva. Poleg tega je avtor številnih znanstvenih člankov, prispevkov, avtor in soavtor številnih knjig, recenzent, član uredniških svetov in vodja ali sodelavec na projektih. *Prof. dr. Goran Vukovič is an employee of the Faculty of Organisational Sciences at the University of Maribor. He is a qualified university teacher in the area of human resources and a qualified university teacher in the area of »Marketing«. He also has more than fifteen years of work experience in the area of functional education and consultancy. Prof.dr.Vukovič is a consultant in the areas of human resources, marketing and procurement in the profit and non-profit sectors of the economy. Furthermore, he is the author of many authentic scientific papers, outor and co-author of many books, editor, critic, member of the editorial councils.*

VPLIV OSEBNOSTNIH LASTNOSTI NA DELOVNO USPEŠNOST

NUŠA LAMPE,¹ FLORIN DANIEL LASCAU,¹
IRENA NANČOVSKA ŠERBEC,² MAJA MEŠKO³

¹ Mednarodna judo zveza, Budimpešta, Madžarska
nusa.lampe@gmail.com, lascau@ijf.org

² Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, Slovenija
irena.nancovska@pef.uni-lj.si

³ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Slovenija
maja.mesko@um.si

Študija preučuje vpliv osebnostnih lastnosti na delovno uspešnost judo sodnikov, ki so sodili na Svetovni judo turneji med letoma 2018 in 2022. V raziskavi je sodelovalo 63 sodnikov, ki so izpolnili vprašalnika BFI in CWEQ-II. Zaradi majhnega vzorca so bile uporabljene neparametrične metode, podatki pa analizirani z deskriptivno statistiko, korelacijsko analizo in modeliranjem strukturnih enačb. Rezultati kažejo, da imata sprejemljivost in vestnost največji pozitiven vpliv na delovno uspešnost. Izobraževanje v okviru Akademije IJF pomembno prispeva k večji podpori in ustvarjanju priložnosti za sodnike. Starejši sodniki izkazujejo večjo čustveno stabilnost in odgovornost, mlajši pa več odprtosti in ekstravertiranosti. Raziskava potrjuje ključno povezavo med osebnostnimi lastnostmi in uspešnostjo ter ponuja model, ki lahko usmerja prihodnje programe usposabljanja in izobraževanja. Model omogoča prilagoditev izobraževanja glede na osebnostne značilnosti posameznikov in je uporaben tudi za druge borilne športe ter širša športna okolja.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.3)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

osebne lastnosti,
uspešnost,
uspešnost na delovnem
mestu,
športna zmogljivost,
judo

Opomba: Delo temelji na
Lampe, N. (2025). Delovna
uspešnost in osebnost
sodnikov v judu
[Doktorska disertacija].
Digitalna knjižnica
Univerze v Mariboru.
[https://dk.um.si/Izpis
Gradiva.php?lang=slv&
id=90258](https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=90258)

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.3)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:

personality traits,
performance,
workplace performance,
sport performance,
judo

Note: This proceedings is
based on: Lampe, N. (2025).
Delovna uspešnost in
osebnost sodnikov v judu
[Doctoral Dissertation].
Digital Library of the
University of Maribor.
[https://dk.um.si/Izpis
Gradiva.php?lang=slv&
id=90258](https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=90258)

THE IMPACT OF PERSONALITY TRAITS ON JOB PERFORMANCE

NUŠA LAMPE,¹ FLORIN DANIEL LASCAU,¹
IRENA NANČOVSKA ŠERBEC,² MAJA MEŠKO³

¹ International Judo Federation, Budapest, Hungary
nusa.lampe@gmail.com, lascau@ijf.org

² University of Ljubljana, Faculty of Education, Ljubljana, Slovenia
irena.nancovska@pef.uni-lj.si

³ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
maja.mesko@um.si

The study examines the impact of personality traits on the work performance of judo referees who officiated on the World Judo Tour between 2018 and 2022. A total of 63 referees participated by completing the Big Five Inventory (BFI) and the Conditions for Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II). Due to the small sample size, non-parametric methods were employed, and the data were analysed using descriptive statistics, correlation analysis, and structural equation modelling. The results show that agreeableness and conscientiousness have the strongest positive effects on job performance. Education provided by the IJF Academy significantly contributes to enhancing support and creating opportunities for referees. Older referees demonstrate greater emotional stability and responsibility, while younger referees tend to display higher levels of openness and extraversion. The research confirms that the relationship between personality traits and work performance is a key factor in referee development. The proposed model provides guidance for future training and education programs by recommending the adaptation of educational approaches to individual personality traits. Moreover, the model can be applied to other martial arts and broader sports contexts.



University of Maribor Press

1 Uvod

Uspešnost na delovnem mestu je pomemben vidik upravljanja organizacij in predstavlja zanimivo področje raziskovanja, saj omogoča razumevanje notranjega ocenjevanja ter pogojev, ki podpirajo ali zavirajo učinkovitost zaposlenih (Podgorski, 2021). Uspešnost vključuje posameznikovo opravljanje delovnih obveznosti, kar se ocenjuje z merjenjem produktivnosti, kakovosti dela, prisotnosti in timskega sodelovanja. Da bi posameznik dosegel zadovoljivo raven uspešnosti, mora razpolagati z določenimi spretnostmi ali značilnostmi, kot so komunikacijske sposobnosti, reševanje problemov in sposobnost opravljanja raznolikih nalog.

Ocenjevanje uspešnosti omogoča vpogled v področja, ki potrebujejo pozornost, dosežene cilje in načrtovanje prihodnjih ciljev (Griffin et al., 2000; Organ, 1997; Thevanes & Dirojan, 2018). Upravljanje uspešnosti prispeva k uspehu organizacije s sistematičnim ocenjevanjem vedenja zaposlenih glede na organizacijske cilje (Motowidlo & Kell, 2013; Rotundo & Sackett, 2002). To vključuje primerjavo ciljev z rezultati ter podajanje povratnih informacij, ki usmerjajo razvoj kariere, sistem nagrajevanja in usposabljanje (Boštjančič & Tement, 2016; Uhan, 2000). V športni industriji uspešnost vključuje zaposlene, športnike, trenerje in podporno osebje. Ta vključuje tekmovalne sposobnosti, kot so telesni talent, taktika in sposobnost vodenja.

Športna uspešnost se običajno ocenjuje na podlagi določenih meril, vključno z uvrstitvami, nagradami ali statistiko tekem. Doseganje vrhunske uspešnosti zahteva nenehno izboljševanje skozi treninge, mentalno in fizično kondicijo ter strateško načrtovanje, kar podpirajo redne povratne informacije o uspešnosti (Armstrong, 2009; Varma, 2017). Znano je, da ljudje različno razumejo, razlagajo in pristopajo k vodenju; glede na raznolike poglede na vodenje zadostuje, da vodenje razumemo kot proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino, da doseže skupni cilj. Po Lewisu (2011) vodja uporablja strategijo in deluje tako, da svoje podrejene usposobi za sodelovanje in iskanje kompromisov na podlagi načela »sodelovanja«. Sčasoma vpliv vodij oblikuje podrejene, ki postopoma razumejo cilje in glavni namen organizacije. Ugotovljeno je bilo, da perspektiva podrejenih glede svojih vodij pomembno vpliva na delovno okolje in na procese odločanja. Če ima vodja avtoriteto, ni potrebno sodelovanje pri argumentaciji. Voditelji so potrebni na vseh področjih življenja, bodisi v športnih disciplinah ali v podjetjih.

Judo sodniki so prav tako voditelji, saj lahko ohranjajo red, uveljavljajo vrednote juda in sprejemajo odločitve med tekmovanji (Abdulgani et al., 2021). Pristop k značilnostim vodij poudarja, da imajo učinkoviti voditelji posebne lastnosti, ki jih ločijo od drugih, pri čemer so lastnosti, kot so ekstravertiranost, vestnost in odprtost, pogosto povezane z uspehom v vodenju (Bowditch et al., 2007). Razumevanje vpliva teh lastnosti na vedenje daje vodjem prednost pri oblikovanju njihovega vpliva in sposobnosti odločanja (Neubert & Dyck, 2021). Poleg tega je etično vodenje povezano z osebnostnimi lastnostmi, kot sta vestnost in prijaznost, ki podpirata etično odločanje, medtem ko lahko nevroticizem negativno vpliva na percepcijo vodenja (Özbağ, 2016).

V kontekstu juda so sodniki odgovorni za pravičnost ter vrednote spoštovanja in fair playa. Njihova vloga presega zgolj določanje točk, saj nadzorujejo tudi vedenje športnikov med boji in tekmovanji (Predoiu et al., 2020). Osebnostne lastnosti vključujejo čustvene in motivacijske vidike psiholoških procesov, ki pomembno vplivajo na kakovost sojenja. Vestnost in čustvena stabilnost izboljšujeta obvladovanje stresa in sposobnosti odločanja, medtem ko sta prijaznost in ekstravertiranost povezani z boljšimi medosebnimi spretnostmi in reševanjem konfliktov (Piepiora & Piepiora, 2021). Model osebnostnih lastnosti »velikih pet«, ki vključuje ekstravertiranost, prijaznost, vestnost, nevroticizem in odprtost za izkušnje, je eden najbolj razširjenih okvirov za razumevanje osebnosti v psiholoških ocenah zaradi svoje zanesljivosti in veljavnosti (Stone et al., 2022).

Obnašanje športnikov na judo dogodkih, razporeditev časa in uporaba določene opreme so ključnega pomena za šport, za kar so odgovorni sodniki. Njihovo sojenje vpliva na raven pravičnosti in razplet tekmovanj, kar pomeni, da obstaja tesna povezava med sodniki in tekmovalci (Duvina & Jost, 2019). Raziskave o osebnostnih lastnostih in športnem sojenju poudarjajo vpliv vestnosti in čustvene stabilnosti na učinkovito odločanje pod pritiskom, medtem ko ekstravertiranost in prijaznost izboljšujeta sposobnost sodnikov za obvladovanje medosebnih dinamike med tekmovanji (Lampe et al., 2024).

Ta raziskava zapolnjuje vrzel z raziskovanjem vpliva osebnostnih lastnosti modela velikih pet na uspešnost elitnih judo sodnikov. Prizadeva si razložiti, kako te značilnosti sodnikom pomagajo razviti vodstvene spretnosti v kontekstu sojenja. Študija vključuje širši pogled z upoštevanjem sodnikovega usposabljanja, tekmovalnih rangov, števila sojenih tekem, ocene uspešnosti in tekmovanja na elitnih

turnirjih za boljše razumevanje vpliva osebnostnih lastnosti sodnikov na njihovo sojenje.

2 Pregled literature

V današnjem dinamičnem in konkurenčnem delovnem okolju je razumevanje zapletenega odnosa med delovno uspešnostjo in osebnostjo pomembnejše kot kdaj koli prej. To poglavje raziskuje, kako individualne razlike v osebnostnih lastnostih vplivajo na rezultate, povezane z delom, vključno s produktivnostjo, zadovoljstvom pri delu in splošno uspešnostjo. S preučevanjem različnih osebnostnih okvirov, kot je model velikih pet, bomo odkrili, kako odprtost, vestnost, ekstravertnost, prijetnost in čustvena stabilnost prispevajo k učinkovitemu delovanju v različnih poklicnih okoljih.

2.1 Uspešnost zaposlenih

Uspešnost zaposlenih je ključnega pomena za konkurenčnost in preživetje vsake organizacije. Uspešnost posameznika je zapleten koncept, ki ga različne stroke obravnavajo različno (Armstrong, 2009). Organizacijska uspešnost in ocenjevanje se pogosto poglobljata v ta vidik in se osredotočata nanj. Armstrong (2009) je kot ugledni znanstvenik na področju človeških virov podrobno raziskal ta pojem. Njegov okvir je uporaben pri poskusih doseganja visoke uspešnosti tako za posameznike kot za organizacije. Armstrong (2009) opisuje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost posameznika:

1. Sposobnost vključuje osebne lastnosti posameznika, kot so spretnosti, znanje ali izkušnje, ki so koristne za izvajanje nalog.
2. Motivacija: dejanska želja posameznika, da izpolni nekatere ali vse pogodbene obveznosti. Želja doseči uspeh ali se izogniti neuspehu je eden od motivacijskih dejavnikov.
3. Priložnost za uspešnost se nanaša na tiste okoljske pogoje v podjetju, ki zaposlene spodbujajo k ustreznemu delu, kar vključuje vire, čas in podporo organizacije.

Nadalje Armstrong (2009) odločno razpravlja o tem, da mora biti uspešnost posameznika pomembna za splošni cilj organizacije. Sistemi upravljanja uspešnosti, ki krepijo to razmerje, morajo zagotavljati jasna pričakovanja, pogosto spremljanje in kulturo nenehnega izboljševanja, povezano s strategijo in cilji organizacije.

Vodje morajo redno ocenjevati uspešnost zaposlenih, da bi ugotovili, ali dosegaajo svoje cilje, identificirali morebitne vzroke za neučinkovitost in predlagali ustrezne rešitve. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenim omogoča, da merijo svoje dosežke skozi čas, kar omogoča vpogled v izpolnjevanje pričakovanj (Koopmans et al., 2014).

Uspešnost je posledica številnih dejavnikov, Armstrong pa priporoča uporabo podatkov in analitike pri upravljanju uspešnosti. To vključuje ankete med zaposlenimi, metrike uspešnosti in primerjavo s standardi v panogi. Takšen empirično podprt pristop zagotavlja, da odločitve o uspešnosti temeljijo na dokazih in ne na intuiciji, saj je uspešnost posameznika kompleksna in ključna za uspeh organizacije.

2.2 Upravljanje uspešnosti zaposlenih

Upravljanje uspešnosti zaposlenih je sestavni del strateškega upravljanja, saj prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Griffin et al., 2000; Organ, 1997; Thevanes & Dirojan, 2018). Pričakovana organizacijska vrednost izhaja iz dolgoročnega ponavljajočega se vedenja posameznikov (Motowidlo & Kell, 2013) in vpliva na doseganje ciljev. Opredelimo jo lahko kot opravljanje delovnih nalog v skladu z zahtevami delovnega mesta, vključno z ustreznim znanjem in veščinami zaposlenih ter učinkovitim sprejemanjem odločitev (Boštjančič & Tement, 2016). Avtorji delovno uspešnost razlagajo tudi kot vedenjski konstrukt, ki omogoča ocenjevanje, kako vedenje posameznikov vpliva na njihovo organizacijsko učinkovitost (Motowidlo et al., 1997). Nanaša se na vedenje zaposlenih, povezano z organizacijskimi cilji ali ukrepi, ki pomembno prispevajo k njihovem doseganju (Rotundo & Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000). Uhan (2000) navaja, da je organizacijsko uspešnost mogoče določiti ali oceniti na treh ravneh: na ravni posameznika, skupine in organizacije. Boštjančič in Tement (2016) pišeta o ocenjevanju delovne uspešnosti, ki zaposlenim zagotavlja povratne informacije o njihovem delu, hkrati pa vodstvu omogoča vpogled v napredek zaposlenega pri delu.

Pri ocenjevanju uspešnosti ne gre le za primerjavo ciljev in rezultatov. Gre za širši, sistematičen proces ocenjevanja vseh človekovih prednosti in slabosti, povezanih z delom. Učinkovit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti lahko zaposlenim pomaga tudi pri ugotavljanju njihovih sposobnosti za opravljanje določenega dela. Po Hellrieglu lahko sistem ocenjevanja delovne uspešnosti doseže svoje splošne cilje na tri načine (Možina, 2002):

1. Z zagotavljanjem jasne povratne informacije o tem, kako dobro zaposleni opravljajo svoje delo. Zaposleni lahko sklepajo, kateri njihovi odzivi na delo so zaželeni in kateri ne, zato morajo vodje svoje ugotovitve o uspešnosti zaposlenim posredovati, ne pa jih skrivati pred njimi.
2. Z zagotavljanjem informacij o napredovanju in razvoju zaposlenih. Zaposleni in vodje lahko spoznajo, kako zaposleni in organizacija dosegajo prednosti na podlagi dokazane uspešnosti.
3. Vodja jim lahko pomaga pri odločanju o plači, kariernem napredovanju in premestitvah na podlagi uspešnosti.
4. Uspešnost se ustvarja na različnih ravneh in jo je mogoče določiti za vsakega zaposlenega posebej (Uhan, 2000): to je pogoj za izvajanje delitve po delovnih rezultatih, ki spodbuja in motivira zaposlene k večji delovni uspešnosti. Zaradi različne opreme, organizacije in tehnologije, ki se uporabljajo v delovnih procesih, se delovna uspešnost za vsak delovni proces določi drugače. Sistem načrtovanja je izhodišče za določanje delovne uspešnosti skupin zaposlenih, povezanih z delom. Delovni program določa naloge, obseg in kakovost dela ter stroške, ki jih bo skupina opravila. Večji obseg, boljša kakovost dela in nižji stroški so razlogi, da bo posamezni zaposleni v delovni skupini pri delitvi prejel višjo plačo. V ekonomskem sistemu je nemogoče zagotoviti enak položaj pri doseganju dohodka in osebnega dohodka za zaposlene v vseh organizacijah.

Uspešnost v kolektivu se izkazuje z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacije, predvsem s kazalniki uspešnosti. Organizacija je sistem posameznikov, združenih v delovne skupine. V sistemu organizacijskih enot je smiselno nagrajevanje in vrednotenje delovne uspešnosti na vsaki od naštetih ravni. S tem se zaposlenim neposredno sporoča, kako pomembno je, da prispevajo k uspešnosti organizacije.

Fromm (Frommova motivacijska teorija) je v svojih študijah odkril, da ljudje delajo, ker želijo nekaj biti ali imeti – prvi se osredotočajo na pridobivanje družbenega ugleda, uveljavljanje itd. Drugi so osredotočeni na pridobivanje materialnih dobrin. Ta teorija je uporabna, ko vodje izbirajo orodja za motivacijo. Prve lažje motivirajo nematerialne dobrine (napredovanja), druge pa materialne dobrine. Vendar pa morajo za motiviranje zaposlenih izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki (Možina, 2002).

Športna industrija na splošno skrbi za produktivnost svojih športnikov, trenerjev in drugega podpornega osebja, saj si prizadeva za dosežke in popolnost. Športniki se na tekmovanjih ocenjujejo glede na njihovo telesno in duševno pripravljenost ter tehnične in taktične spretnosti. Trenerji se ocenjujejo na podlagi njihove sposobnosti razvijanja in izvajanja učinkovitih programov usposabljanja, sprejemanja dobrih strateških odločitev in učinkovitega vodenja svojih ekip. Podporno osebje, kot so trenerji za moč in kondicijo, fizioterapevti in strokovnjaki za prehrano, se ocenjuje na podlagi njihove sposobnosti, da športnikom pomagajo doseči najboljše rezultate in ohraniti zdravje. Uspešnost v športni panogi se običajno meri z različnimi spremenljivkami, kot so statistični podatki, uvrstitve in nagrade. Športnike in trenerje pogosto ocenjujejo po njihovi sposobnosti zmagovanja na tekmah in prvenstvih ali po njihovih medaljah.

Drugi pomembni dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti v športu, so timsko delo, vodenje, športno vedenje in odpornost. Da bi izboljšali uspešnost v športni panogi, se lahko športniki, trenerji in podporno osebje ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, kot so usposabljanje in vadba, duševna in telesna pripravljenost, prehrana in okrevanje ter nenehno učenje in razvoj. Prav tako lahko prejemajo redne povratne informacije in ocene uspešnosti, da bi ugotovili področja za izboljšanje in določili prihodnje cilje uspešnosti.

2.3 Osebnost

Opredelitev osebnosti je zelo zapletena, zato številne teorije razlagajo in opredeljujejo osebnost ter njene lastnosti in razsežnosti na svojevrsten način. Zaradi te kompleksnosti je nemogoče trditi, da je katera od teh teorij napačna, saj nobena ne opredeljuje vseh lastnosti in razsežnosti osebnosti ali je ne predstavlja z vseh vidikov. Zato imamo danes veliko teorij o osebnosti. Različni pogledi na osebnost izhajajo iz različnih filozofskih tradicij, številne psihološke in biološke teorije pa jo pojasnjujejo na različne, včasih tudi nasprotujoče si načine. Te teorije so večinoma delne, zato se avtorji v preteklosti niso ukvarjali z vprašanji združljivosti ali primerljivosti med modeli. Glede na poudarjeni vidik lahko teorije osebnosti razdelimo na intrapsihične, vedenjske, medosebne, kognitivne, nevrobiološke in evolucijske (Livesley, 2001).

Trstenjakova definicija osebnosti pravi: »Osebnost je biološko odprt, dialektično aktiven sistem človekove samouresničitve, ki v mejah med dednostjo in okoljem, subjektom in svetom ter posameznikom in družbo dosega vedno popolnejšo stopnjo samozavedanja o odpornosti, veljavnosti, vrednosti in smislu življenja« (Trstenjak, 1976, str. 469).

Benedik (2010) poudarja, da je pomembna značilnost osebnosti njena sposobnost prilagajanja zunanjemu okolju, ki jo oblikuje in določa. Glede na to, da se večinoma soočamo s podobnimi vplivi in zahtevami okolja, lahko primerjamo osebnostne lastnosti med posamezniki iz istega kulturnega okolja. Osebnost se izraža z opaznim in merljivim vedenjem in je najbolj očitna v doslednem ali ponavljajočem se vedenju v različnih situacijah. Zato je mogoče osebnostne lastnosti ocenjevati, raziskovati in razvrščati ter določiti meje med zdravim in patološkim, normalnim in izjemnim ter zrelim in nezrelim. Ocenjevanje osebnosti je proces, s katerim si prizadevamo razumeti in opredeliti različne vidike posameznikove osebnosti. Pomembna je na različnih področjih, vključno s psihologijo, klinično prakso, poklicnim svetovanjem, zaposlovanjem in selekcijo ter raziskavami. Pomaga nam razumeti, kako se posameznik odziva na okolje, kako se obnaša v različnih situacijah in kako se njegova osebnost lahko ujema ali razlikuje od drugih.

Ocenjevanje osebnosti je zapleten proces, ki je bolj podoben načrtovanju in izvajanju raziskav kot standardnemu laboratorijskemu testiranju. V nasprotju z medicinskimi diagnostičnimi metodami, ki se osredotočajo na potrjevanje somatskih stanj, je cilj psihološkega ocenjevanja opisati, pojasniti in razumeti »psihološki organizem« posameznika. Gre za metodo psihološkega raziskovanja, ki se uporablja za opis, razumevanje in razlago posameznikove osebnosti v raziskovalne in praktične namene (Berger, 2003).

Benedik (2010) pojasnjuje, da je ocenjevanje osebnosti kompleksna metoda, ki zahteva strokovno znanje ocenjevalca, kakovostne merilne instrumente, ustrezne norme in teoretične koncepte ter aktivno sodelovanje ocenjevanega posameznika. Ocenjevanje osebnosti vključuje povezovanje različnih vrst informacij o posamezniku, vključno z biografskimi podatki, podatki iz intervjujev z ljudmi v njihovem okolju, rezultati uporabljenih merilnih instrumentov (kot so strukturirani intervjuji, osebnostni vprašalniki in manj strukturirane tehnike izvajanja), podatki, pridobljenimi s sistematičnim opazovanjem vedenja, in drugimi viri, kot so predhodne ocene in strokovna poročila. Kakovost ocene osebnosti je odvisna od

sposobnosti in strokovnega znanja ocenjevalca, da interpretira in integrira pridobljene podatke ter jih poveže s teoretičnimi koncepti in specifičnimi težavami ocenjevanega posameznika. Pri ocenjevanju osebnosti se upoštevajo strukturne, funkcionalne in etiološke značilnosti osebnosti.

Model velikih pet ali petfaktorski model osebnosti je eden najpogostejše uporabljenih modelov do zdaj (Costa in McCrae, 2008). Ta prosto dostopen merski instrument se zaradi visoke zanesljivosti in konstruktne veljavnosti pogosto uporablja za ocenjevanje velikih petih osebnostnih lastnosti (Stone et al., 2022). V zadnjih desetletjih je teorija petih dimenzij implicitne strukture, znana kot velikih pet, postala izjemno priljubljena, vsaj od Goldbergovih časov naprej, kot ugotavlja Musek (2010, str. 82):

- ekstravertnost (E),
- sprejemljivost (S),
- vestnost (V),
- nevroticizem (N),
- odprtost (O).

Petfaktorski model osebnosti zajema pet temeljnih dimenzij osebnosti: ekstravertnost (nasprotje introvertiranosti), nevroticizem (nasprotje čustvene stabilnosti), vestnost (nasprotje pomanjkanja vestnosti), sprejemljivost (nasprotje nesprejemljivosti) in odprtost (nasprotje zaprtosti). Po tem modelu so osebnostne lastnosti genetsko pogojene biološke predispozicije (Digman, 1990).

Nadaljujemo s pregledom naslednjega dela z uporabo ustreznega prevoda »sprejemljivost«. Petfaktorski model osebnosti je bil razvit za oceno petih najbolj globalnih razsežnosti osebnosti v odrasli populaciji, znanih kot dejavniki velikih petih: ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem (nasprotje čustvene stabilnosti) in odprtost za izkušnje. Razvoj tega modela je vodila želja, da bi zagotovili kratko in prototipno oceno osebnostnih razsežnosti ter poudarili bistvene značilnosti, ki so skupne različnim študijam petih dejavnikov v literaturi. Vprašalnik petih velikih osebnostnih dimenzij (angl. *Big Five Inventory*, v nadaljevanju BFI) omogoča ocenjevanje področij velikih petih s 44 kratkimi izjavami, na katere anketiranci odgovarjajo na petstopenjski Likertovi lestvici od 1 (popolnoma se ne

strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Ta orodja so prosto dostopna znanstveni skupnosti (John et al., 1991; John et al., 2008).

Musek (2010, str. 84) piše: »Za velikih pet je značilno, da so velike dimenzije osebnosti precej notranje diferencirane.« Costa, McCrae in Dye so leta 1991 z ustreznimi analizami podatkov opredelili njihove sestavine. Tako lahko vsakega od dejavnikov velikih pet razčlenimo na šest komponent ali vidikov:

- Ekstravertnost: toplina, družabnost, asertivnost, aktivnost, iskanje vznemirjenja, pozitivna čustva.
- Sprejemljivost: zaupanje, neposrednost, altruizem, skladnost, skromnost, nežnost.
- Vestnost: kompetentnost, urejenost, uslužnost, prizadevanje za dosežke, samodisciplina, premišljenost.
- Nevroticizem: tesnoba, sovražnost, depresija, pretirana samokritičnost, impulzivnost, ranljivost.
- Odprtost: domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, dejanja, ideje, vrednote.

2.4 Pet dejavnikov osebnosti

Pri preučevanju osebnosti so mnogi raziskovalci izhajali iz Cattellovega modela 16 primarnih osebnostnih dejavnikov, vendar so nadaljnje analize pripeljale do petih dejavnikov, ki so jih različni avtorji poimenovali in konceptualizirali nekoliko drugače (Avsec et al., 2017; Musek, 2005). Danes je model velikih pet osebnostnih dejavnikov na splošno najbolj sprejet in prevladujoč model za kategorizacijo osebnostnih lastnosti. Temeljne dimenzije osebnosti so ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem in odprtost za izkušnje (Avsec et al., 2017).

Ekstravertnost

Ekstravertnost se nanaša na osebnostne vidike, omenjene v literaturi, kot so ekstravertnost, socialna prilagodljivost, operativnost, asertivnost, eksuzija, socialna aktivnost in družabnost. Povezana je z osebnostnimi lastnostmi, kot so toplina, družabnost, asertivnost, aktivnost, iskanje vznemirjenja in pretežno pozitivna čustvenost (Matthews in Deary, 1998).

Energija in čustva, ki sta jih poudarjala tako Eysenck kot Cattell, so postali pomembni tudi v novejših pristopih k razumevanju te razsežnosti. Novejša pojmovanja osebnosti vključujejo pojem pozitivne čustvenosti (veselje, navdušenje, energija, duševna budnost, prijetno vznemirjenje, samozavest) in negativne čustvenosti (strah, jeza, gnus, prezir, žalost, občutek krivde, nezadovoljstvo s seboj) (Watson & Clark, 1984).

Le malo osebnostnih lastnosti je bilo tako raziskanih kot ekstravertnost (vključno z njenim nasprotnim polom, introvertiranostjo). Ekstravertirane značilnosti lahko najdemo že pri dveh Hipokratovih tipih, sangviniku in holeriku. Pri prvem je ekstravertnost povezana s čustveno stabilnostjo, pri drugem pa z labilnostjo. Konstitucijska psihologija najde ekstravertirane lastnosti v pikničnem tipu konstitucije, introvertirane pa v asteničnem ali leptosomskem tipu, če se držimo Kretschmarjeve terminologije. Jungov prvi poglobljeni psihološki opis je nedvomno opis ekstravertiranega in introvertiranega tipa osebnosti. Razlika med njima izhaja iz smeri psihične energije (libida) (Musek, 2010, str. 105). Musek (2014, str. 75) ekstravertizmo opisuje kot toplino, družabnost, asertivnost, aktivnost, iskanje vznemirjenja in pozitivnih čustev.

Nevroticizem

Čustvena stabilnost pomeni osebnostno trdnost, čustveni nadzor, čustveno stabilnost, prilagodljivost ali nevroticizem (Matthews in Deary, 1998). Nanaša se na značilnosti, ki so nasprotne negativnim čustvenim izkušnjam: odsotnost skrbi, sposobnost obvladovanja čustev ter sposobnost ohranjanja »hladnosti« in ravnotežja (McCrae & Costa, 1987). »Ni naključje, da je čustvena labilnost sinonim za nevroticizem« (Musek, 2010, str. 120). »Nevroticizem je zato temeljna razsežnost osebnosti, ki je najtesneje povezana s psihološkim blagostanjem, zadovoljstvom s seboj in duševnim zdravjem« (Musek, 2010, str. 120).

Musek (2014, str. 75) opisuje nevroticizem kot anksioznost, sovražnost, depresijo, pretirano samokritičnost, impulzivnost in ranljivost.

Sprejemljivost

Sprejemljivost opisuje vedenjske korelate, ki se v literaturi omenjajo kot konformnost, všečnost, paranoidna naravnost, prijateljstvo in ljubezen. Razhaja se v smeri osebnostnih lastnosti, kot so zaupanje, neposrednost, altruizem,

skladnost, skromnost in upoštevanje (Matthews in Deary, 1998). Označuje nagnjenost k prijateljskim odnosom, medsebojnemu sprejemanju in zdravi komunikaciji (Fiske, 1974).

Vestnost

Vestnost se nanaša na sposobnost samoregulacije v smislu zaviranja dejavnosti ob hkratnem upoštevanju norm socialnega okolja (Fiske, 1974). Drugi avtorji so to dimenzijo opredelili kot voljo do dosežkov, odvisnost, usmerjenost k nalogam, moč superega, introvertiranost v razmišljanju, preudarnost, delo, impulzivnost, napetost in samokontrolo. Vestnost vključuje osebnostne lastnosti, kot so kompetentnost, poslušnost, vestnost, želja po čim boljših dosežkih, samodisciplina in premišljenost (Matthews in Deary, 1998). Ta dimenzija se nanaša na konformizem in nadzor impulzov, ki sta socialno stabilna (Hogan in Ones, 1997).

»Gre za osebnostno dimenzijo, ki jo opredeljuje odnos do vrednot, moralnih norm, dolžnosti in odgovornosti na eni strani ter urejenosti, organiziranosti, samokontrole, odločnosti, premisleka, prizadevnosti, dosežkov in prizadevanja za popolnost na drugi strani. Vestnost je izjemno pomembna pri učenju, šolanju in delu. Je osebnostni vidik naših delovnih navad in že dolgo je znano, da je vestnost takoj za sposobnostmi najmočnejši osebnostni napovednik učnega in delovnega uspeha« (Musek, 2010, str. 133). Musek (2014, str. 75) opisuje vestnost kot tisto, ki vključuje kompetentnost, organiziranost, občutek za dolžnost, marljivost, samodisciplino in odločnost.

Odprtost

Odprtost je povezana z osebnostnimi lastnostmi, kot so domišljija, estetski čut ter pripravljenost za sprejemanje novih idej in vrednot (Matthews in Deary, 1998). Ljudje z visoko razvito odprtostjo so znani po živahni domišljiji, bogatih čustvenih odzivih, radovednosti in odprtosti. Pogosto so umetniki, znanstveniki, raziskovalci in športniki, ki jih odlikuje želja po raziskovanju novih meja in doživljanju novih stvari. Ta lastnost je povezana tudi z različnimi pojavi, kot so družbena stališča, hipnotična dovzetnost, poklicne spremembe in moralna presoja (McCrae in Costa, 1987).

»Odprtost (tudi intelektualna odprtost ali odprtost za izkušnje) je pomembna osebnostna dimenzija, ki je med vsemi velikimi petimi najbolj povezana z željo po informacijah in znanju, motivom radovednosti, raziskovalnimi in intelektualnimi interesi na eni strani, umetnostjo in ustvarjalnostjo na drugi ter intelektualnimi sposobnostmi na tretji« (Musek, 2010, str. 138).

Musek (2014, str. 75) opisuje odprtost kot tisto, ki vključuje domišljijo, estetski čut, globoke izkušnje, dejanja, ideje in vrednote.

2.5 Dosedanje raziskave na tem področju

Piepiora (2021a) je analiziral osebnostne lastnosti, ki vplivajo na športno uspešnost v ekipnih športih. Preiskovanci so bili poljski igralci ($n = 300$) v starejši starostni skupini (20–29 let) iz 10 ekipnih športov (vsak $n = 30$). Iz preučevane populacije je bil izbran vzorec prvakov ($n = 13$); za preučevanje njihove osebnosti je bil uporabljen model velikih pet z vprašalnikom NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI). Študija je pokazala statistično pomembne razlike med ekipnimi športi pri štirih osebnostnih lastnostih: nevroticizmu, ekstraverziji, sprejemljivosti in vestnosti. V primerjavi z drugimi športniki so bile za prvake ekipnih športov značilne nižje ravni nevroticizma, višje ravni ekstravertnosti in višje ravni odprtosti za izkušnje. Potrdilo se je tudi, da so ravni porazdelitve osebnostnih lastnosti odvisne od športne discipline. Zato je treba tehnikam duševnega usposabljanja, ki dajejo prednost čustvenemu ravnovesju, timski komunikaciji in veščinam taktičnega razmišljanja, dati velik pomen, kar se kaže v pripravljenosti na akcijo.

Üngür (2021) je raziskoval razlike v osebnostnih profilih nogometnih sodnikov glede na njihove poklicne položaje. V prvi študiji, ki je preučevala značilnosti osebnostne in socialne prilagojenosti nogometnih sodnikov, sta bila za 190 moških nogometnih sodnikov v Turčiji uporabljena Hacettepe Personality Inventory in obrazec za zbiranje osebnih podatkov. Na splošno so bili rezultati osebnostne in socialne prilagojenosti bistveno višji pri sodnikih kot pri pomožnih sodnikih. Natančneje, sodniki so dosegli bistveno višje rezultate kot pomočniki na podskalah osebne prilagoditve samouresničitev in nevrotične težnje ter na podskali socialne prilagoditve družinski odnosi. Ti rezultati kažejo, da imajo osebnostne lastnosti pomembno vlogo pri poklicnem razvoju sodnikov, zaradi česar sodniki z različnimi osebnostnimi profili zasedajo različne poklicne položaje. Osebnostni testi in druga

ocenjevalna orodja lahko pomagajo prepoznati obetavne profile sodnikov, ki lahko pomagajo pri razvoju kariere.

Na podlagi dejstva, da obstaja povezava med osebnostnimi lastnostmi in kulturno inteligenco, sta Tufekci in Dinc (2014) izvedla študijo, katere namen je bil ugotoviti vpliv osebnostnih lastnosti velikih pet na kulturno inteligenco. V ta namen sta izvedla raziskavo, v kateri sta vrhunske nogometne sodnike, ki vodijo tekme v različnih kulturah, vprašala za njihovo mnenje. Ugotovili so, da osebnostne lastnosti vplivajo na razsežnosti kulturne inteligence. Glede na rezultate raziskave je še posebej pomembno, da osebnostni lastnosti odprtost za izkušnje in vestnost vplivata na vse razsežnosti kulturne inteligence.

Nogometni sodniki so izpostavljeni stresnim situacijam, ki lahko vplivajo na sprejemanje odločitev; nanje lahko vpliva impulzivnost med tekmovanji, kar zahteva optimalne psihološke sposobnosti. López-Aguilar et al. (2022) so raziskovali povezavo med stopnjo impulzivnosti in samoučinkovitostjo med amaterskimi sodniki v višji kategoriji. V raziskavi je sodelovalo 21 španskih sodnikov (starost $23,57 \pm 2,40$ leta in $7,81 \pm 2,58$ leta izkušenj). Podatki o samoučinkovitosti so bili zbrani z vprašalnikom REFS 48 in 72 ur pred tekmovanjem. Podatki o impulzivnosti so bili zbrani z vprašalnikom UPPS-P 60 minut pred tekmovanjem. Rezultati kažejo, da imajo sodniki z večjo samoučinkovitostjo nižjo stopnjo impulzivnosti, zlasti v dimenzijah negativne nujnosti ($p < 0,01$), pozitivne nujnosti ($p < 0,05$), pomanjkanja preudarnosti ($p < 0,001$) in pomanjkanja vztrajnosti ($p < 0,001$), ter nižjo splošno impulzivnost ($p < 0,01$). Vendar so sodniki z najvišjo samoučinkovitostjo dosegli višje rezultate pri dimenziji iskanja občutkov ($p < 0,05$). Glavna ugotovitev te študije je torej pokazala, da impulzivnost vpliva na samoučinkovitost sodnikov pred tekmovanjem.

Osebnost je eden od značilnih vidikov življenja vsakega posameznika, od osebnostnih lastnosti pa je odvisno, kako se posameznik odziva v določenih situacijah. Nogomet je eden najbolj stresnih športov, zato je osebnost eden najpomembnejših dejavnikov pri ocenjevanju sodnikov. Sayfollahpour in drugi (2013) so na vzorcu 61 nogometnih sodnikov Premier League (2011–2012) preučevali povezavo med ekstravertnostjo, sprejemljivostjo, vestnostjo, nevroticizmom, odprtostjo za izkušnje in uspešnostjo.

Uporabljen je bil vprašalnik NEO Personality Inventory (60 postavk in 5 lestvic). Za zbiranje podatkov je raziskovalec obiskal sodnike v Teheranu na njihovem mestu treninga; vprašalnik je bil sodnikom v drugih mestih poslan po elektronski pošti. Rezultati so pokazali, da obstaja pomembna povezava med osebnostnimi dimenzijami in metodami sojenja. Prav tako obstaja pozitivna povezava med prilagodljivostjo in kakovostjo sojenja. Poleg tega je ta študija pokazala, da ni pomembne povezave med nevroticizmom, ekstravertnostjo, sprejemljivostjo in kakovostjo sojenja.

Spielmann in drugi (2022) so raziskovali na vzorcu NEO-FFI 378 nogometašev elitne ravni. Analiza se je osredotočila na notranjo skladnost, faktorsko strukturo in razlike med spoloma. Poleg tega je bila izvedena druga meritve s presledkom šest tednov s podvzorcem 86 športnikov, da bi analizirali zanesljivost test-retest. Rezultati so skladni s prejšnjimi ugotovitvami zunaj vrhunskega športa. Za vzorec so bile ugotovljene ravni alfa od 0,68 do 0,84 in koeficienti znotrajrazredne korelacije (ICC) za meritve test-retest od 0,86 do 0,91. Analiza glavnih komponent na ravni faset z uporabo obliinske in poševne rotacije je pokazala večjo stabilnost za nevroticizem (N) in vestnost (V) kot za ekstravertnost (E), odprtost (O) in sprejemljivost (S). Razlike med spoloma je mogoče ugotoviti pri vrednostih notranje konsistence, lastnosti ICC in NEO-FFI. Rezultati te študije kažejo na prenosljivost NEO-FFI iz nešportnih okolij na visoki ravni v to posebno nišo športnega psihološkega ocenjevanja.

Nogueira da Gama in drugi (2022) so izvedli študijo, katere namen je bil raziskati povezavo med osebnostnimi lastnostmi in taktičnim znanjem igralcev hokeja na travi. Vzorec je bil sestavljen iz 53 brazilskih igralcev hokeja na travi. Instrumenti za zbiranje podatkov so bili petfaktorski osebnostni popis, popis samoocenjevanja taktičnih veščin v ekipnih športih in sociodemografski vprašalnik. Rezultati so pokazali zmerno pozitivno korelacijo med časom treninga in starostjo, zmerno negativno korelacijo nevroticizma s starostjo in časom treninga ter zmerno pozitivno korelacijo med časom treninga in deklarativnim ter proceduralnim znanjem. Odprtost je pokazala zmerno pozitivno korelacijo z deklarativnim in proceduralnim znanjem. Srednji zunanji igralci so dosegli višje rezultate v ekstraverziji kot branilci. Srednji igralci so imeli tudi višje rezultate v primerjavi z obrambo in napadom. Študija je zaključila, da je odprtost povezana s področjem taktičnega znanja.

García-Santos et al. (2020) so izvedli študijo, katere namen je bil opraviti bibliografski pregled, ki predstavlja analizo dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost sodnikov, s fizičnega/fiziološkega, psihološkega vidika in vidika odločanja. Zasnova je bila osredotočena na sistematični pregled podatkov v skladu z zahtevami PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Za pregled sta bili uporabljeni zbirki podatkov WOS in SCOPUS.

Merila za vključitev so bila: (i) študije v angleškem in španskem jeziku, (ii) raziskave o fizioloških, psiholoških in tehničnih profilih košarkarskih sodnikov ter (iii) ustrezni podatki o uspešnosti košarkarskih sodnikov med tekmovanji. Po pregledu je bilo izbranih 51 člankov, razvrščenih v tri skupine spremenljivk: »Odločanje« (16), »Psihološke zahteve« (15) in »Psihološke/fizične zahteve« (21). Rezultati poudarjajo pomen in vpliv košarkarskih sodnikov med tekmovanji ter potrebo po nenehnem delu na njihovem izboljševanju v skladu z zahtevami igre. Natančneje, sodniki si morajo prizadevati za izboljšanje v treh glavnih vidikih: odločanje (poznavanje pravil, njihova uporaba med tekmovanji, mehanika gibanja ali nadzor igre v konfliktnih ali stresnih situacijah), fizično/fiziološko stanje (HR, pretečena razdalja, hitrost, obremenitev igralca ali MET) in stresne situacije (sodniške napake, protesti, zlorabe ali prilagojena igra). Vse to je treba povezati z izkušnjami in kompetencami, ki bi jih morali pridobiti vsi sodniki, da bi čim uspešneje razvijali svoje funkcije z uporabo različnih orodij in metod, podrobno opisanih v analiziranih študijah, ki jim pomagajo izboljšati njihov pogled in vlogo na tekmovanju.

Piepiora (2021b) je raziskoval osebnostne lastnosti, značilne za posamezne športne prvake. Vzorec za to študijo so sestavljali poljski športniki ($n = 600$), stari od 20 do 29 let, iz 20 individualnih športnih panog ($n = 30$ v vsaki).

Iz preučevane populacije je bil nato izbran vzorec prvakov ($n = 56$) in športnikov iz drugih posameznih športnih panog ($n = 544$). Za oceno njihove osebnosti je bil uporabljen model velikih pet (NEO-FFI). Rezultati so pokazali, da so za prvake v individualnih športih v primerjavi z drugimi športniki značilni nižja stopnja nevroticizma ter višje stopnje ekstrevertnosti, sprejemljivosti in vestnosti. Vsaka športna panoga ima nekoliko drugačne psihološke zahteve za športnike. Izvedena športna dejavnost oblikuje osebnost, razvite osebnostne lastnosti pa vplivajo na odločanje v začetnih situacijah. Stopnje intenzivnosti nevroticizma, ekstrevertnosti, sprejemljivosti in vestnosti lahko odločajo o izidu na tekmovanjih v določenih športnih panogah.

Piepiora in Piepiora (2021) sta raziskovala osebnostne profile in dejavnike uspeha v športu v povezavi z osebnostnim modelom velikih pet. V ta namen sta primerjala osebnostne profile športnikov iz različnih športov z osebnostnimi profili šampionov – športnikov, ki so zelo uspešni na športnih tekmovanjih. Cilj študije je bil ugotoviti, katere osebnostne lastnosti pomembno določajo pripadnost skupini šampionov in s tem uspešnost v športu. V študiji so sodelovali moški športniki, stari od 20 do 29 let, iz populacije poljskih športnikov.

Skupaj je bilo testiranih 1.260 športnikov, od katerih jih je bilo 118 uvrščenih med šampione – ti športniki so imeli pomembne športne dosežke. V študiji je bil uporabljen osebnostni vprašalnik NEO-FFI. Izvedeni so bili osnovna opisna statistika, serija Studentovih t-testov za neodvisne vzorce z uporabo metode bootstrap in logistični regresijski model. Za prvake so bile v primerjavi z drugimi športniki značilne nižje ravni nevroticizma in višje ravni ekstravertnosti, odprtosti za izkušnje, sprejemljivosti in vestnosti. Nevroticizem je bil pomemben dejavnik osebnosti: nižja kot je bila stopnja nevroticizma, večja je bila verjetnost, da bo športnik uvrščen med prvake. Razlike med šampioni in športniki obstajajo v vseh dimenzijah osebnosti v smislu velikih petih. Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdimo, da je treba osebnostne razlike obravnavati kot posledico uspeha športnikov in ne kot razlog za uspeh športnikov glede na njihovo starost med 20 in 29 let.

Bojanić et al. (2019b) so preučevali razlike med psihološkimi spremenljivkami, ki predstavljajo osnovne dimenzije osebnosti in samospoštovanja tekmovalcev v borilnih športih in tekmovalcev v ekipnih športih. V raziskavi je sodelovalo 149 anketirancev, starih od 19 do 27 let.

Skupaj je bilo testiranih 1.260 športnikov, od katerih jih je bilo 118 uvrščenih med šampione – ti športniki so imeli pomembne športne dosežke. V študiji je bil uporabljen osebnostni vprašalnik NEO-FFI. Izvedeni so bili osnovna opisna statistika, serija Studentovih t-testov za neodvisne vzorce z uporabo metode bootstrap in logistični regresijski model. Za prvake so bile v primerjavi z drugimi športniki značilne nižje ravni nevroticizma in višje ravni ekstravertnosti, odprtosti za izkušnje, sprejemljivosti in vestnosti. Nevroticizem je bil pomemben dejavnik osebnosti: nižja kot je bila stopnja nevroticizma, večja je bila verjetnost, da bo športnik uvrščen med prvake. Razlike med šampioni in športniki obstajajo v vseh dimenzijah osebnosti v smislu velikih petih. Na podlagi rezultatov raziskave lahko

trdimo, da je treba osebnostne razlike obravnavati kot posledico uspeha športnikov in ne kot razlog za uspeh športnikov glede na njihovo starost med 20 in 29 let.

Bojanić et al. (2019b) so preučevali razlike med psihološkimi spremenljivkami, ki predstavljajo osnovne dimenzije osebnosti in samospoštovanja tekmovalcev v borilnih športih in tekmovalcev v ekipnih športih. V raziskavi je sodelovalo 149 anketirancev, starih od 19 do 27 let.

Za merjenje samospoštovanja je bil uporabljen vprašalnik Lestvica samospoštovanja. Vprašalnik BFI je bil uporabljen za merjenje osebnostnih lastnosti po modelu velikih petih: ekstravertnost, nevroticizem, vestnost, sprejemljivost in odprtost za izkušnje. Osnovno raziskovalno vprašanje je bilo, ali nabor psiholoških spremenljivk, ki sestavljajo osnovne dimenzije osebnosti in samospoštovanja, statistično značilno razlikuje tekmovalce v borilnih športih od tekmovalcev v ekipnih športih. Analize povprečnih razlik in preproste diskriminantne funkcije za tekmovalce v borilnih in ekipnih športih so pokazale, da so samospoštovanje, nevroticizem in vestnost najpomembnejši dejavniki, ki razlikujejo obe skupini.

Dodt in drugi (2021) navajajo, da osebnost velja za bistveno sestavino sodnikovega profila uspešnosti in je potrebna za učinkovito vodenje igre. Ta študija je bila prva, ki je preučevala osebnostne profile moških poklicnih rokometnih sodnikov ($n = 163$) z uporabo nemške različice vprašalnika BFI-2. Za primerjavo so bile uporabljene standardne vrednosti nemške splošne populacije iz raziskave prebivalstva. Sodniki so dosegli višje rezultate v ekstraverziji, sprejemljivosti in vestnosti ter nižje v negativni čustvenosti. Rezultati te presečne študije omogočajo začetni vpogled v osebnost te skupine sodnikov in tako postavljajo temelje za nadaljnje raziskave. Študija s sodniki z različnimi stopnjami uspešnosti ali kulturnimi ozadji bi lahko zagotovila informacije o tem, ali rezultati te študije veljajo le za nemške profesionalne rokometne sodnike ali za vse rokometne sodnike.

Nazarudin in drugi (2014b) so izvedli študijo, v kateri so preučevali psihološke sposobnosti, značilne za sodnike ragbija, in njihovo povezavo z uspešnostjo sodnikov. Inventar psiholoških veščin za šport (Mahoney et al., 1987) je bil prilagojen in spremenjen posebej za uporabo pri sodnikih ragbija sedem. V raziskavo je bilo vključenih 132 sodnikov (povprečna starost $33,4 \pm 1,5$ leta; 132 moških) Malezijske ragbi zveze (MRU), ki so sodili na desetih turnirjih ragbija sedmerk v Maleziji. Spremenljivke psiholoških veščin, uporabljene v vprašalniku, so vključevale

samozavest, obvladovanje tesnobe, psihično pripravo, motivacijo in koncentracijo. S pomočjo obrazca IRB za ocenjevanje uspešnosti sodnikov za sedmice ($r = 0,94$) je bila ocenjena uspešnost sodnikov. Ti instrumenti merijo spremenljivko uspešnosti, vključno z nadzorom, komunikacijo, uveljavljanjem in postavljanjem. Opisna statistika spremenljivk predstavlja psihološke veščine ($M = 120,14$, $SD = 6,97$) in uspešnost ($M = 136,45$, $SD = 4,47$), opredeljene na zmerni ravni. Ugotovitve niso pokazale pomembnih razlik [$F = (3, 72) = 0,636$, $p > 0,05$] v psiholoških spretnostih glede na starostne stopnje, vendar so bile ugotovljene pomembne razlike [$F = (3, 128) = 57,616$, $p < 0,05$] glede na stopnje izkušenj. Zelo izkušeni sodniki so pri vseh psiholoških konstrukti dosegli bistveno višje rezultate kot manj izkušeni sodniki.

Spremenljivke, ki so pokazale močno in pozitivno povezavo z uspešnostjo, so bile obvladovanje tesnobe ($r = 0,61$), koncentracija ($r = 0,57$), samozavest ($r = 0,54$) in motivacija ($r = 0,50$). Ocenjevanje psiholoških veščin lahko izboljša učinkovitost sodnikov ragbija, trenerjem sodnikov pa svetujemo, da povečajo uporabo psiholoških veščin na tekmovanjih in prihodnjih usposabljanjih. Raziskovalci bi morali raziskati učinkovitost uporabne športne psihologije v populaciji, da bi v prihodnosti izboljšali učinkovitost sodnikov.

Pla-Cortés in drugi (2015a) so raziskovali obstoj različnih osebnostnih profilov španskih košarkarskih sodnikov v primerjavi s profili splošne populacije, kot je razvidno iz več študij v drugih kulturah. Naša študija se je osredotočila na reprezentativni vzorec, ki je vključeval vse kategorije in starosti španskih košarkarskih sodnikov, od najnižje do elitne ravni. Vprašalnik NEO PI-R je bil uporabljen pri 368 španskih košarkarskih sodnikih vseh kategorij. Ugotovljeno je bilo, da se osebnostni profil sodnikov in splošne populacije razlikuje. Sodniki so dosegli višje rezultate pri nevroticizmu in nižje pri odprtosti, sprejemljivosti in vestnosti. Statistično pomembne razlike so bile ugotovljene tudi pri 22 od 30 ocenjenih vidikov. Rezultati te študije kažejo, da bi izvajanje usposabljanja o psiholoških veščinah lahko sodnikom pomagalo pri izkazovanju ustreznega vedenja pri sojenju, ki trenutno ni v njihovem repertoarju kompetenc.

Piepiora et al. (2022a) so preučevali povezavo med osebnostjo in starostjo med tekmovalci v slogu kyokushin karate. Ukrajinska moška reprezentanca v karateju kyokushin ($N = 7$) je sodelovala v osebnostni raziskavi, ki je temeljila na modelu velikih petih. Kot raziskovalno orodje je bil uporabljen osebnostni vprašalnik NEO-

FFI. Raziskava je pokazala, da so razlike v intenzivnosti odprtosti glede na izkušnje med posameznimi vzorci le na ravni statističnega trenda. Mojstri so pokazali višjo stopnjo odprtosti do izkušenj v primerjavi z mlajšimi ($p = 0,081$) in starejšimi ($p = 0,097$). Negativna in močna korelacija je bila opažena tudi med intenzivnostjo nevroticizma in vestnosti med anketiranci. Ugotovljeno je bilo, da je med vaditelji karateja večja odprtost za izkušnje verjetno prisotna s staranjem zaradi njihovih športnih izkušenj ter visoke stopnje športnih in zdravju koristnih vrednot karateja. Po drugi strani pa je dobra čustvena prilagojenost vaditelja karateja tesno povezana z vestnostjo.

Piepiora in drugi (2022b) so raziskovali osebne profile športnikov, ki trenirajo borilne veščine in ekipne športe na ravni poljske mladinske in seniorske reprezentance. Anketiranci v raziskavi so bili člani poljskih mladinskih in starejših reprezentanc v olimpijskem karateju ($n = 41$) in rokometu ($n = 39$) v sezoni 2020/2021. Primerjalna analiza je temeljila na osebnostnem modelu velikih pet, ki je bil uporabljen za merjenje osebnosti.

Kot raziskovalno orodje je bil uporabljen osebnostni vprašalnik NEO-FFI. Študija je bila izvedena v elektronski obliki. Rezultati so pokazali, da se poljski športniki mlajše in starejše olimpijske reprezentance v karateju po osebnosti ne razlikujejo (njihovi profili so enaki; povprečne ravni v vseh dimenzijah so enake). Podobno se po osebnosti ne razlikujejo poljski mladinski in starejši igralci rokometne reprezentance. Njihovi profili so podobni – le za starejše je značilna visoka ekstravertnost. Poleg tega pri primerjavi osebnosti mlajših in starejših članov v karateju (borilni šport) z osebnostmi mlajših in starejših članov v rokometu (ekipni šport) niso bile ugotovljene statistično pomembne razlike v surovih rezultatih testov. Zaključki: v preučevani populaciji športnikov se je osebnost verjetno izoblikovala na mladinski ravni in ostala nespremenjena na starejši ravni, razen motoričnih sposobnosti, tehnično-taktičnih veščin in športnih izkušenj, ki so se z leti razvile. Ta sklep velja ob predpostavki, da se starejši, ko so bili mlajši, osebnostno niso razlikovali od preučevanih mladih športnikov.

Piepiora in Piepiora (2021) sta izvedla študijo in opredelila vidik, s katerega bi moral trener analizirati in oceniti osebnostne lastnosti, ki vplivajo na športno uspešnost v ekipnih športih.

Preiskovanci študije so bili poljski igralci ($N = 300$) v starejši starostni skupini (20–29 let) iz 10 ekipnih športov (vsak $n = 30$). Iz študijske populacije je bil izbran vzorec prvakov ($n = 13$), pri čemer je bil za preučevanje njihove osebnosti z vprašalnikom NEO FFI uporabljen model velikih petih. Statistične analize so bile opravljene z uporabo programske opreme IBM SPSS Statistics, različica 25. Študija je pokazala statistično pomembne razlike med ekipnimi športi pri štirih osebnostnih lastnostih: nevroticizmu, ekstraverziji, sprejemljivosti in vestnosti. Za prvake v ekipnih športih so bile v primerjavi z drugimi športniki značilne nižje ravni nevroticizma, višje ravni ekstravertnosti in višje ravni odprtosti za izkušnje. Potrdilo se je tudi, da so ravni porazdelitve osebnostnih lastnosti odvisne od športne discipline. Zato je treba tehnikam duševnega usposabljanja, ki spodbujajo čustveno ravnovesje, timsko komunikacijo in veščine taktičnega razmišljanja, nameniti velik pomen, kar se kaže v pripravljenosti na akcijo.

Piepiora in drugi (2018) so raziskovali osebnostne profile mojstrov karateja, ki vadijo različne stile kumite. Vzorec je bil sestavljen iz 150 najboljših poljskih tekmovalcev v kumiteju; po 30 iz vsakega od petih stilov karateja, in sicer: polkontakti – World Karate Federation, ki ga priznava Mednarodni olimpijski komite (v tem delu WKF), in Shōtōkan; polnokontakti – Oyama; mešani boj – Shidōkan; knockdown – Kyokushin.

Podskupino vaditeljev kumite karateja (v nadaljevanju KKC, $n = 23$) so sestavljali nosilci zlatih medalj s svetovnih prvenstev, podskupino vaditeljev karateja (KM) pa so sestavljali drugi športniki ($n = 127$). Meritve osi lastnosti so temeljile na lestvicah velikih petih NEO-FFI (nevroticizem, ekstravertnost, odprtost za izkušnje, sprejemljivost, vestnost). Mojstri karateja imajo res značilne osebnostne lastnosti (vključno z nizkim nevroticizmom in visoko vestnostjo). Vendar bi bilo napačno domnevati, da stili kumite niso dejavnik, ki to razmerje bistveno spreminja. Karateisti WKF kažejo najmanj nevroticizma v primerjavi z drugimi ($p < 0,01$); karateisti Oyama kažejo manjšo ekstravertnost kot športniki WKF, Shidōkan in Kyokushin ($p < 0,05$). Ugotovljeno je bilo, da se lahko osebnostni profili nosilcev zlatih medalj na svetovnih prvenstvih v KKC dejansko razlikujejo od drugih stilov.

Nogueira da Gama et al. (2018) so na vzorcu brazilskih športnikov v jiu-jitsu in kickboks raziskali povezavo med osebnostnimi lastnostmi in stopnjo odpornosti. Vzorec je bil sestavljen iz 15 vaditeljev jiu-jitsuja in 15 kickboxerjev. Instrumenti za zbiranje podatkov so bili Eysenckov osebnostni vprašalnik, Connor-Davidsonova

lestvica odpornosti in sociodemografski vprašalnik. Eysenckov osebnostni vprašalnik meri osebnostne lastnosti, kot so ekstravertnost/intravertnost (E), nevrotičnost/stabilnost (N), psihotičnost/socializacija (P), in vključuje lestvico laži (L).

Lestvica Connor-Davidson Resilience Scale ocenjuje, kako anketiranci dojemajo svojo sposobnost prilagajanja spremembam, premagovanja ovir in nadaljevanja dela po bolezni, poškodbi ali drugih težavah. Ugotovljena je bila zmerna negativna korelacija med odpornostjo in psihotičizmom ($r = -0,56$). Lestvica laži je pokazala zmerno negativno korelacijo s psihotičizmom ($r = -0,51$). Med starostjo ($p = 0,036$) in stopnjo odpornosti ($p = 0,031$) športnikov z univerzitetno izobrazbo v primerjavi s tistimi, ki so obiskovali srednjo šolo, so bile ugotovljene statistično pomembne razlike. Zaključki: na odpornost je negativno vplival psihotičizem, pozitivno pa stopnja izobrazbe športnikov. Prihodnje študije, ki bodo upoštevale spol, dohodek, socialni status in subjektivno zaznavanje stresa, so pomembne pri ugotavljanju, kako so te spremenljivke povezane s stopnjo odpornosti. Izvedba longitudinalnih študij je potrebna za merjenje spremenljivosti ravni odpornosti skozi čas.

Litwiniuk in drugi (2019) so raziskovali razlike med mladimi moškimi, ki se ukvarjajo z ekstremnimi borilnimi veščinami (EMA), za katere so značilne izbrane osebnostne lastnosti. Vzorec so sestavljali štirje moški tekmovalci iz skupin KK, TK, Ta in Ai. V vsaki skupini je bilo 82 tekmovalcev (skupaj 328 tekmovalcev). Povprečna starost vzorca je bila 19–20 let, njihove izkušnje z vadbo določene discipline pa so bile od pet do osem let.

Za določitev osebnostnega profila je bilo proučenih pet lastnosti: impulzivno iskanje občutkov (Imp-SS) in agresivnost-vražnost (Agg-Ho), ocenjenih z Zuckerman-Kuhlmanovim osebnostnim vprašalnikom (ZKPQ), ter tri lastnosti: nevroticizem (Nu), ekstravertnost (Ex) in psihotičizem (Ps) z revidiranim Eysenckovim osebnostnim vprašalnikom (EPQ-R). Med štirimi preučevanimi skupinami športnikov MMA so najvišje povprečne vrednosti empiričnih spremenljivk (Agg-Ho $5,0 \pm 3,32$, Imp-SS $9,89 \pm 3,00$ in Ps $7,87 \pm 4,96$) zabeležili v skupini KK. Nasprotno so bile najnižje vrednosti Agg-Ho $4,67 \pm 2,34$, Imp-SS $9,24 \pm 2,74$ in Ps $6,68 \pm 4,38$ dosežene v skupini Ai. Raven Agg-Ho v skupini KK je bila statistično značilno višja kot v skupinah Ai in KT. Med preiskovanci so bile opažene pomembne razlike v preučevanih spremenljivkah znotraj posamezne skupine. Dobljeni kazalniki utemeljujejo sklep, da so glede na družbene norme najvišji

negativni kazalniki osebnostnih lastnosti v skupini KK. Skupina Ai je pokazala drugačen osebnostni profil, pri katerem imajo prednost zmerne telesne oblike obrambnega treninga, zato se za učinkovito izboljšanje vseh zdravstvenih razsežnosti preživetvenih sposobnosti priporočajo aikido in borilne veščine/bojni športi, ki dajejo prednost zmernim in razmeroma zmernim tehnikam bojevanja, imenovani življenjski športi.

Predoiu in drugi (2020) so izvedli študijo, da bi razumeli posebne lastnosti trenerjev borilnih veščin in vrhunskih trenerjev na olimpijski, svetovni in evropski ravni v drugih športih. V študiji je sodelovalo 77 udeležencev, od tega 15 vrhunskih trenerjev (strokovnjaki v svetovnih borilnih veščinah in vrhunski trenerji v različnih športnih panogah, vključno z najuspešnejšim trenerjem vseh časov). Uporabljen je bil indeks NEO-FFI, ki vključuje posebne konstrukte modela velikih pet, 13 poklicnih kompetenc in številne korelacijske razlage. Rezultati so pokazali, da so tako trenerji borilnih veščin kot vrhunski svetovni trenerji večinoma usmerjeni k ciljem (kontrola impulzov), motivirani (usmerjenost k nalogam), pretežno karizmatični (stil interakcije) in altruistični (usmerjenost k značaju).

Piepiora in Witkowski (2020) sta na podlagi metodologije modela velikih pet raziskovala osebnostne profile prvakov borilnih veščin in neogladiatorjev. V študiji je sodelovalo 330 borcev (30 moških v vsakem vzorcu) iz 11 disciplin borilnih veščin in 30 neogladiatorjev (MMA). V tej populaciji je 45 šampionov s pomembnimi športnimi dosežki (nosilci medalj s svetovnih prvenstev, evropskih prvenstev itd.) in štirje neogladiatorji (zmagovalci prestižnih mednarodnih turnirjev).

V študiji je bil uporabljen osebnostni vprašalnik NEO-FFI. Med disciplinami športnikov borilnih veščin so bile ugotovljene statistično pomembne razlike v dimenzijah nevroticizem, ekstravertnost, sprejemljivost in vestnost. Vsaka športna disciplina je pokazala nekoliko drugačno intenzivnost osebnostnih dimenzij z različno prevladujočo dimenzijo. V osebnostnem profilu športnikov brazilskega jiu-jitsa obstajajo odstopanja od profila drugih športnikov borilnih veščin. Profil novogladiatorjev se ni razlikoval od večine športnikov. Poleg tega so obstajale razlike med prvaki in drugimi borci. Razlike so bile pri dejavnikih nevroticizem, ekstravertnost, odprtost za izkušnje in vestnost. Zaključki: športniki borilnih veščin imajo osebnostne profile, ki so značilni za šport, ki ga trenirajo.

Tomczak in drugi (2013) so raziskovali osebnostne lastnosti in različne stile spoprijemanja s stresom pri rokoborcih v poljski kadetski rokoborski ekipi ter opredelili povezavo med osebnostnimi dejavniki rokoborcev in njihovimi stili spoprijemanja s stresom. V raziskavi je sodelovalo 20 kadetov poljske reprezentance (10 deklet in 10 fantov). V tej študiji je bil za ugotavljanje osebnostnih lastnosti rokoborcev uporabljen osebnostni popis NEO-FFI Coste in McCraeja. Spodaj prikazani stili spoprijemanja so bili ocenjeni z Endlerjevim in Parkerjevim popisom spoprijemanja s stresnimi situacijami (CISS).

Za vzorec so v primerjavi s splošno populacijo značilni nizek nevroticizem, visoka ekstravertnost, nizka odprtost in visoka vestnost. Ko so se fantje soočili s težkimi situacijami, so kot strategijo spoprijemanja izrazili izogibanje. Dekleta z visoko stopnjo nevroticizma in nizko vestnostjo so izstopala pri spoprijemanju s čustvenim stresom. Po drugi strani so se dekleta z nižjo stopnjo nevroticizma s stresom spoprijemala bolj objektivno in se bolj kot na čustva osredotočala na nalogo. Poleg tega se fantje z višjo stopnjo vestnosti prav tako osredotočajo na izvajanje nalog v nasprotju s fanti z nižjo stopnjo vestnosti. Tako za bolj prijetne kot za manj vestne moške rokoborce je značilno spoprijemanje, osredotočeno na čustva.

Stanković in drugi (2022) so primerjali športnike, ki so dolgo (vsaj pet let) trenirali judo, s športniki iz različnih ekipnih športov, predvsem glede agresivnosti in drugih osebnostnih lastnosti – čustvene inteligence in samoučinkovitosti. Preučevali so tudi potencialno napovedno vrednost osebnostnih lastnosti, čustvene inteligence in samoučinkovitosti za agresivnost v podvzorcju judoistov in športnikov ekipnih športov.

Ugotovitve raziskave so pokazale, da je za profesionalne judoiste značilna nizka stopnja agresivnosti, zlasti nizko posredno in fizično izražanje agresivnosti. Poleg tega sta dobro izraženi osebnostni lastnosti poštenost – humilnost in odprtost za izkušnje v nasprotju s čustvenostjo in ekstraverzijo, ki sta manj izraziti. Zanje je značilna tudi zmerna splošna samoučinkovitost. Po drugi strani so športniki v ekipnih športih pokazali nasprotno rezultate, za katere so značilne večja agresivnost, izrazita čustvenost in ekstravertnost ter nekoliko manj izraženi poštenost – humilnost, odprtost za nove izkušnje in nižja splošna samoučinkovitost. Variabilnost v podvzorcju judoistov predstavlja 47,8 % variabilnosti merila.

3 Raziskava

3.1 Vzorec

V vzorec je bilo vključenih 63 judo sodnikov, ki so med 1. januarjem 2018 in 31. decembrom 2022 sodili na tekmovanjih World Judo Tour (WJT). Ti sodniki so v celoti izpolnili spletni vprašalnik iz potencialnega nabora ($n = 93$) anketirancev.

Metoda vzorčenja: pri IJF obstajata dve vrsti licenc za vodenje mednarodnih tekmovanj. Prva je kontinentalna licenca – kontinentalne judo zveze so odgovorne za organizacijo izpitov za to licenco. Sodniki s to licenco lahko sodijo na vseh tekmovanjih, ki so v pristojnosti kontinentalnih in nacionalnih judo zvez na njihovi celini. Druga licenca je mednarodna licenca, ki je najvišja svetovna licenca za sojenje v judu. Izpiti za to licenco se opravljajo pod okriljem IJF, samo sodniki s to licenco pa lahko vodijo tekmovanja pod okriljem IJF na podlagi uradnih imenovanj. Tako IJF izvaja selekcijo za sojenje na tekmovanjih v njeni pristojnosti in pristojnosti drugih mednarodnih športnih organizacij, s katerimi IJF sodeluje (MOK, IBSA, FISU). V vzorec so bili vključeni judoistični sodniki, ki so imeli obe licenci in so bili izbrani za sojenje na tekmovanjih World Judo Tour.

3.2 Zbiranje podatkov

Sodniki juda so izpolnili spletno anketo. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. Prvi del je vseboval demografska vprašanja, drugi je vključeval vprašalnik BFI (44 vprašanj), tretji pa vprašalnik CWEQ-II z vprašanji, prilagojenimi za delo v IJF. Vprašalnik BFI je v psihologiji pogosto uporabljeno orodje za ocenjevanje osebnostnih lastnosti. Sestavljen je iz 44 vprašanj, namenjenih merjenju petih ključnih dimenzij osebnosti: odprtosti, vestnosti, ekstravertnosti, sprejemljivosti in nevroticizma. Anketiranci vsako trditev ocenijo na petstopenjski Likertovi lestvici od »močno se ne strinjam« do »močno se strinjam« na podlagi svoje samopodobe.

Vprašalnik o pogojih za delovno učinkovitost (angl. *Conditions for Work Effectiveness Questionnaire*, v nadaljevanju CWEQ) meri koncept strukturnega opolnomočenja. Kanterjeva (1977, 1993) v svoji teoriji strukturnega opolnomočenja opredeljuje moč kot zmožnost mobilizacije informacij, virov in podpore, da se stvari v organizaciji izvedejo. Strukturno opolnomočenje je način, kako zaposleni dojemajo dostop do teh struktur v svojem delovnem okolju. Kanter (1977, 1993) trdi, da formalna in

neformalna moč zagotavljata dostop do dveh organizacijskih struktur, ki ustvarjata opolnomočeno delovno mesto: (1) struktura priložnosti in (2) struktura moči. Struktura priložnosti ljudem omogoča, da rastejo v organizaciji ter razvijajo svoje sposobnosti in znanje. Delavci na delovnih mestih s precejšnjimi možnostmi so bolj dejavni in ustvarjalni pri reševanju težav, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Nasprotno pa so tisti, ki teh možnosti nimajo, manj motivirani za izzive in manj produktivni.

Moč je razvijajoči se vzorec, ki nastaja prek uradnih in neuradnih struktur v organizaciji. Uradna moč izhaja iz vidnih delovnih mest, podpira diskrecijo in je osrednjega pomena za cilje organizacije. Neformalna moč se nanaša na osebne mreže in zaveznitva, kot so odnosi s sponzorji, vrstniki in sodelavci. Struktura moči na delovnem mestu izhaja iz treh glavnih virov: (1) dostop do informacij, (2) dostop do podpore in (3) dostop do virov, potrebnih za doseganje ciljev organizacije.

3.3 Postopek

Zaradi majhnega vzorca so bile za vse analize razlik in korelacij uporabljene neparametrične metode. Za primerjavo izražanja osebnostnih lastnosti med skupinami na podlagi demografskih spremenljivk je bila uporabljena opisna statistika. S korelacijsko analizo je bila preučena povezava med ordinalnimi in numeričnimi sociodemografskimi spremenljivkami ter osebnostnimi lastnostmi. Statistična pomembnost je bila določena pri $p \leq 0,05$. Podatki, zbrani z vprašalniki, so bili obdelani s statističnima programoma IBM SPSS in AMOS. Za ordinalne spremenljivke so bile predstavljene osnovne opisne statistike (povprečje, najmanjša vrednost, največja vrednost, standardni odklon), za kategorične demografske podatke pa so bile prikazane frekvence in odstotki. Nove sestavljene spremenljivke so bile izpeljane kot povprečni odgovori znotraj posameznih sklopov vprašanj. Test Kolmogorova-Smirnova je pokazal, da porazdelitev nekaterih spremenljivk odstopa od normalne, kar je spodbudilo neparametrične teste za bivariatne analize. Za lažjo primerjavo vsebine so bile navedene tudi povprečne vrednosti. Odnosi med preučevanimi koncepti so bili preverjeni s hi-kvadrat testom neodvisnosti ali Spearmanovim korelacijskim koeficientom ranga, primerjave ocen trditev med skupinami pa so bile opravljene s testom Mann-Whitney U ali testom Kruskal-Wallis. Če pogoji za test hi-kvadrat niso bili izpolnjeni (tj. celice s pričakovanimi frekvenca, manjšimi od 5), je bilo uporabljeno razmerje verjetnosti ali Kullbakov

alternativni test 2 $\bar{I}$. Za oblikovanje faktorjev je bila izvedena raziskovalna faktorska analiza (angl. *Exploratory Factor Analysis*, v nadaljevanju EFA). Po preverjanju normalnosti porazdelitve je bila izvedena faktorska analiza z uporabo največje verjetnosti in rotacije varimax, da bi preverili, kateri faktorji lestvice tvorijo koherentne skupine postavk. Metoda največje verjetnosti je bila uporabljena tudi za potrditveno faktorsko analizo (angl. *Confirmatory Factor Analysis*, v nadaljevanju CFA) v sistemu AMOS, saj predpostavlja večrazsežnostno normalnost opazovanih spremenljivk. Za izbiro faktorjev je bilo uporabljeno Kaiserjevo merilo, za oceno ustreznosti vzorčenja pa merilo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) in Bartlettov test sferičnosti. Vsak teoretični konstrukt je bil merjen z več postavkami, pri čemer so bile vse postavke ocenjene na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer so višje vrednosti pomenile bolj pozitivne odgovore na postavke lestvice. Za zagotovitev notranje skladnosti meritev je bil za vsako lestvico izračunan koeficient zanesljivosti Cronbachova alfa. Uporabljeno je bilo modeliranje strukturnih enačb (angl. *Structural Equation Modeling* v nadaljevanju SEM), napredna tehnika, ki razširja več tehnik multivariatnega modeliranja, saj omogoča hkratno preučevanje interakcij med latentnimi in manifestnimi spremenljivkami ter njihovih učinkov. Ta tehnika velja za posebej primerno v vedenjskih raziskavah, kjer je pomembno upoštevati vse značilnosti, ki opredeljujejo preučevano populacijo kot kompleksno celoto, in ne na ravni posameznih značilnosti. Cilj je bil najprej razviti merski model, ki ustreza veljavnosti in zanesljivosti konstruktov, nato pa z uporabo SEM modelirati kompleksne odnose, ki vključujejo latentne konstrukte, da bi potrdili ustreznost podatkov, kjer konstrukti vplivajo drug na drugega in pojasnjujejo model.

3.4 Opis vzorca na podlagi demografskih značilnosti

Vzorec je vključeval 44 moških (69,8 %) in 19 žensk (30,2 %). Starost anketirancev je bila od 36 do 61 let s povprečno starostjo 48 let, kot je prikazano v Preglednici 4.3. Moški anketiranci ($M = 49 \pm 6$ let) so bili v povprečju starejši od ženskih anketirank ($M = 45 \pm 6$ let).

Glede formalne izobrazbe je največ sodnikov doseglo sedmo stopnjo (27 ali 42,9 %), sledili so tisti s šesto stopnjo (27 ali 23,8 %). Približno desetina vprašanih je imela četrto, peto ali osmo stopnjo izobrazbe. V judu (stopnja črnega pasu) so imeli anketiranci od tretje do osme stopnje, pri čemer sta bili najbolj zastopani četrta (17 ali 27,0 %) in šesta stopnja (14 ali 22,2 %). Vzorec je zajemal člane vseh

kontinentalnih judo zvez, skoraj polovica (31 ali 49,2 %) jih je bila iz Evropske judo zveze.

Praktični del usposabljanja IJF Academy Level 1 za sodnike je opravilo 45 anketirancev (71,4 %). Celoten modul usposabljanja Akademije IJF prve stopnje za trenerje je zaključilo 12 sodnikov (19,0 %), medtem ko 15 sodnikov (23,8 %) ni opravilo nobenega od omenjenih programov.

Podatki o tekmovalnih dosežkih sodnikov v času njihove aktivne tekmovalne kariere, ki temeljijo na številu osvojenih medalj na velikih mednarodnih tekmovanjih (kontinentalna prvenstva, svetovna prvenstva, olimpijske igre), kažejo, da je od 63 vprašanih sodnikov 17,5 % (11 sodnikov) osvojilo medalje na teh tekmovanjih. Med njimi je sedem sodnikov osvojilo eno medaljo, štirje pa dve medalji.

Število dogodkov IJF – turnirjev, ki so jih udeleženci študije vodili med 1. januarjem 2018 in 31. decembrom 2022 – dokazuje njihove sodniške izkušnje. Največji delež anketirancev (38,1 %) se je udeležil od 6 do 20 dogodkov, kar pomeni, da so bili pri sodniških dejavnostih dokaj dejavni. Pomemben delež (33,3 %) se je udeležil med 21 in 34 dogodki, kar kaže na še višjo stopnjo sodniške aktivnosti. Anketiranci, ki so se udeležili od 1 do 5 dogodkov (27,0 %), verjetno potrebujejo manj angažiranosti ali so manj izkušeni kot drugi, bolj aktivni sodniki.

Povprečne ocene sodniške uspešnosti na tekmovanjih, ki so jih vodili med 1. januarjem 2018 in 31. decembrom 2022, kažejo, da je večina anketirancev (44,4 %) prejela oceno med 7,0 in 7,5, kar kaže na prevladujoče zadovoljstvo s kakovostjo njihovega sodniškega dela. Sledijo tisti, ki so dosegli povprečno oceno med 7,6 in 7,9 (23,8 %), kar kaže na nekoliko višjo stopnjo zadovoljstva. Manjši delež anketirancev (15,9 %) je prejel višje ocene, med 8,0 in 8,5, kar kaže na visoko kakovost njihovega sodniškega dela. Približno desetina anketirancev (9,5 %) je prejela nižje ocene, med 5,5 in 6,8, kar lahko kaže na potrebo po izboljšavah pri njihovem sodniškem delu.

Izkušnje s sojenjem na velikih tekmovanjih, kot so olimpijske in paraolimpijske igre, kažejo, da je od 63 anketiranih sodnikov 25,4 % (16 sodnikov) sodilo na olimpijskih igrah. Nasprotno pa jih je nekoliko manj (20,6 %, 13 sodnikov) sodilo na paraolimpijskih igrah. Več kot polovica sodnikov (55,6 %) ni imela izkušenj s sojenjem na takšnih velikih dogodkih. Največ sodnikov je sodilo na olimpijskih igrah

v Tokiu (23,8 %, 15 sodnikov), sledijo jim paraolimpijske igre v Tokiu (17,5 %, 11 sodnikov). Le nekaj posameznikov je imelo izkušnje z olimpijskih in paraolimpijskih iger v Riu de Janeiru, le en sodnik pa je sodil na olimpijskih igrah v Londonu.

3.5 Primerjave BFI na podlagi demografskih spremenljivk

Stopnja ekstravertnosti se s starostjo povečuje. V našem vzorcu je bila najvišja raven te lastnosti opažena pri posameznikih, ki so prejeli najnižje ocene na sodniških turnirjih ($4,1 \pm 0,8$), najnižja pa pri posameznikih, mlajših od 45 let ($3,6 \pm 0,9$), tistih z zmernimi izkušnjami (6–20 dogodkov; $3,6 \pm 0,9$) ali tistih brez izkušenj s sojenjem na velikih tekmovanjih ($3,6 \pm 0,9$).

Najnižje ocene lastnosti »prijetnost« so bile izmerjene pri posameznikih z veliko izkušnjami s sojenjem na tekmovanjih IJF (21–34 tekmovanj: $4,2 \pm 0,7$), v obeh skupinah, ki sta prejeli najvišje ocene na sojenih turnirjih (7,6–7,9: $4,2 \pm 0,5$; 8,0–8,5: $4,2 \pm 0,8$), in pri anketirancih, ki že imajo izkušnje s sojenjem na velikih tekmovanjih ($4,2 \pm 0,8$).

Najvišjo raven lastnosti »vestnost« so opazili pri ženskah ($4,6 \pm 0,4$) in posameznikih z najvišjimi ocenami na uradnih turnirjih (8,0–8,5; $4,6 \pm 0,4$). Po drugi strani je bila najnižja raven »vestnosti« izmerjena pri sodnikih z ocenami 7,6–7,9 na uradnih turnirjih ($4,3 \pm 0,5$).

Najvišjo stopnjo osebnostne lastnosti »nevroticizem« so imeli anketiranci z najnižjimi ocenami na turnirjih IJF (5,5–6,8; $2,9 \pm 1,0$), najnižjo pa tisti z najvišjimi ocenami (8,0–8,5; $1,8 \pm 0,5$).

Najvišjo raven lastnosti »odprtost« so imeli tisti z zelo malo izkušnjami s sojenjem na dogodkih IJF (1–5 dogodkov; $4,1 \pm 0,8$) in posamezniki z zmernimi ocenami pri sojenju na dogodkih IJF (7,0–7,5; $4,1 \pm 0,8$). Zanimivo je, da se je stopnja odprtosti zmanjševala s povečevanjem števila uradnih dogodkov. Najnižjo raven »odprtosti« so izmerili pri posameznikih z boljšimi ocenami na uradnih dogodkih IJF (7,6–7,9; $3,5 \pm 0,9$).

Izračun povezav med vrstnimi in številčnimi sociodemografskimi spremenljivkami ter osebnostnimi lastnostmi je pokazal dve statistično pomembni korelaciji: med stopnjo izobrazbe in oceno lastnosti »prijetnost« ter med številom medalj, osvojenih

na velikih mednarodnih tekmovanjih, in »prijetnostjo«. Prva korelacija je pokazala negativno povezavo, saj se je ocena lastnosti »prijetnost« z višanjem stopnje izobrazbe zniževala ($\rho = -0,273$; $p = 0,031$). Druga korelacija je pokazala pozitivno povezavo, saj se je ocena »prijetnosti« povečevala z naraščanjem števila medalj, osvojenih na velikih mednarodnih tekmovanjih ($\rho = 0,277$; $p = 0,028$).

Analiza razlik in povezav med sociodemografskimi značilnostmi vzorca in spremenljivkami osebnostnih lastnosti ni pokazala razlik glede na spol in starost anketirancev. Pri tem se je izkazalo, da so pomembnejše izkušnje in dodatno usposabljanje, saj so bile opaznejše razlike ali povezave prisotne pri naslednjih spremenljivkah:

- udeležba na usposabljanju Akademije IJF,
- stopnja dosežene formalne izobrazbe,
- tekmovalni rezultati v aktivni športni karieri (osvojene medalje na celinskih in/ali svetovnih prvenstvih ter olimpijskih igrah),
- število vodenih tekmovanj (vključno z večjimi tekmovanji),
- ocena na uradnih tekmovanjih.

Treba je omeniti, da je bilo ugotovljenih le nekaj statistično pomembnih razlik, zlasti glede stopnje »prijetnosti« in tekmovalnih rezultatov na mednarodni ravni ter stopnje »nevroticizma« v povezavi s tem, ali je sodnik opravil usposabljanje na Akademiji IJF. Korelacijska analiza je nadalje pokazala dve statistično pomembni povezavi: negativno povezavo med stopnjo izobrazbe in lastnostjo »prijetnost« ter pozitivno povezavo med številom medalj na velikih mednarodnih tekmovanjih in »prijetnostjo«. To kaže, da imajo izobrazba, usposabljanje in tekmovalni dosežki najpomembnejši vpliv na osebnostne lastnosti. Hkrati so druge sociodemografske značilnosti manj pomembne pri določanju stopnje izraženosti posameznih osebnostnih lastnosti med anketiranimi sodniki.

3.6 Primerjave CWEQ na podlagi demografskih spremenljivk

Zaradi majhnega vzorca so bili za vse primerjave uporabljeni neparametrični testi. V nekaterih primerih je bila ugotovljena statistično pomembna razlika pri dimenziji CWEQ »dostop do priložnosti« ($p \leq 0,05$). Ta lastnost je bila bistveno bolj izrazita pri posameznikih, ki so osvojili medalje na velikih mednarodnih tekmovanjih

($p = 0,031$, $4,7 \pm 0,9$) kot pri tistih brez takih medalj ($4,2 \pm 0,9$). Statistično značilna razlika ($p = 0,042$) je bila tudi pri izražanju dostopa do priložnosti med osebami z izkušnjami s sojenjem na velikih tekmovanjih ($4,4 \pm 1,0$) in tistimi brez takih izkušenj ($4,1 \pm 0,9$). Čeprav pri drugih skupinah ni bilo statistično značilnih razlik, so bile opazne nekatere razlike; na primer, raven »dostopa do priložnosti« je bila ocenjena nižje med posamezniki, ki so prejeli najnižje ocene na sodniških tekmovanjih ($3,9 \pm 1,0$). Nasprotno pa je bila najvišja raven te lastnosti opažena med posamezniki, ki so na uradnih turnirjih prejeli najvišje možne ocene ($4,6 \pm 0,5$).

Raven »dostopa do informacij« je bila pri starejših anketirancih, starih 55 let in več, ocenjena bistveno nižje ($2,9 \pm 0,9$) v primerjavi z vsemi drugimi skupinami. V našem vzorcu je bila najvišja raven te lastnosti ugotovljena med posamezniki, ki so osvojili medalje na velikih mednarodnih tekmovanjih ($3,7 \pm 0,9$). Višje ocene so bile ugotovljene tudi med najmlajšimi anketiranci, starimi do 45 let ($3,6 \pm 1,1$), tistimi, ki so sodili na 16 do 20 tekmovanjih IJF ($3,6 \pm 1,1$), in tistimi, ki imajo izkušnje s sojenjem na vsaj enem večjem tekmovanju ($3,6 \pm 1,1$).

Stopnja »dostopa do podpore« je bila pri posameznikih z najnižjimi ocenami na uradnih turnirjih bistveno nižja ($2,7 \pm 1,0$) kot pri vseh drugih skupinah. Nasprotno pa so bile bistveno višje ocene opažene med tistimi, ki so prejeli najvišje ocene na uradnih turnirjih ($3,7 \pm 0,8$), in posamezniki, ki so osvojili medalje na velikih mednarodnih tekmovanjih ($3,8 \pm 1,3$).

Čeprav med tistimi, ki so osvojili medalje na velikih tekmovanjih ($4,1 \pm 0,8$), in tistimi, ki jih niso ($3,7 \pm 1,0$), ni bilo statistično pomembnih razlik v dimenziji CWEQ »dostop do virov«, je bila ta lastnost nekoliko bolj izražena med tistimi z medaljami. Prav tako velja omeniti, da se je stopnja »dostopa do virov« povečala z višjimi ocenami na vodenih turnirjih IJF in med posamezniki z več izkušnjami s sojenjem na velikih tekmovanjih. Vendar te razlike niso bile statistično značilne.

Dve statistično pomembni razliki sta bili ugotovljeni pri dimenziji CWEQ »formalna moč« (JAS), pri čemer je bila ugotovljena pomembna razlika med posamezniki z izkušnjami s sojenjem na velikih tekmovanjih ($3,4 \pm 1,1$) in tistimi, ki teh izkušenj nimajo ($p = 0,030$). Čeprav druge razlike med skupinami niso bile statistično značilne, so bila opažena določena odstopanja. Na primer, »formalna moč« (JAS) je bila med moškimi ($2,9 \pm 1,0$) v primerjavi z ženskami ($3,4 \pm 1,3$) in med tistimi, ki

niso opravili usposabljanja na Akademiji IJF ($2,6 \pm 3,2$), v primerjavi s tistimi, ki so ga opravili ($3,2 \pm 1,2$), ocenjena bistveno nižje.

Analiza je pokazala, da se je raven »neformalne moči« (ORS) povečevala s starostjo ($p = 0,005$). Posamezniki z izkušnjami s sojenjem na velikih tekmovanjih so izrazili višje ocene kot tisti brez takšnih izkušenj ($p = 0,027$). Med moškimi in ženskami je bila opažena razlika, čeprav ta ni bila statistično pomembna ($p = 0,580$), pri čemer so višjo raven ORS izmerili moški.

Povezava med dimenzijami CWEQ-II ter ordinalnimi in numeričnimi sociodemografskimi spremenljivkami med sodniki juda je bila izražena s Spearmanovim korelacijskim koeficientom (Spearmanov rho) in p-vrednostjo. Kar zadeva starost, so rezultati pokazali pomembno povezavo med starostjo in spremenljivko »neformalna moč« (ORS) s pozitivnim korelacijskim koeficientom ($\rho = 0,473$, $p < 0,001$), kar pomeni, da se neformalna moč s starostjo povečuje. Podobna statistično značilna pozitivna korelacija je bila ugotovljena s stopnjo judoizma, čeprav z nekoliko manjšo korelacijsko močjo ($\rho = 0,301$, $p = 0,016$).

Med številom medalj, osvojenih na velikih tekmovanjih, in dimenzijo CWEQ »dostop do priložnosti« obstaja statistično pomembna pozitivna povezava ($\rho = 0,275$, $p = 0,031$). To kaže, da se zaznani dostop do priložnosti povečuje z večjim številom osvojenih medalj na velikih tekmovanjih. Podobne ugotovitve so bile opažene pri številu vodenih velikih tekmovanj, saj so bile ugotovljene statistično pomembne korelacije z večino dimenzij CWEQ: »dostop do priložnosti« ($\rho = 0,298$, $p = 0,019$), »dostop do podpore« ($\rho = 0,350$, $p = 0,005$), »formalna moč« (JAS) ($\rho = 0,357$, $p = 0,004$) in »neformalna moč« (ORS) ($\rho = 0,368$, $p = 0,003$). Vse korelacije so bile pozitivne, kar pomeni, da večje število vodenih velikih tekmovanj vodi k višjim ocenam vseh razsežnosti CWEQ in pozitivnejši oceni ali zaznavanju različnih vidikov delovnega okolja.

Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da so dosežki v športni in sodniški karieri (število osvojenih medalj, število vodenih dogodkov in število vodenih velikih tekmovanj) povezani z delovno učinkovitostjo. Nasprotno pa stopnja formalne izobrazbe, število sodniških dogodkov in ocene na sodniških dogodkih ne kažejo statistično značilne povezave s KSS. Poleg tega sta starost in raven sojenja statistično značilno povezana z eno dimenzijo CWEQ (lestvica organizacijskih odnosov).

Analiza razlik in povezav med sociodemografskimi značilnostmi vzorca in spremenljivkami delovne učinkovitosti je pokazala statistično pomembne razlike za naslednje spremenljivke:

- starost,
- stopnja juda (črni pas),
- udeležba na usposabljanju Akademije IJF
- število vodenih tekmovanj (vključno z večjimi tekmovanji),
- tekmovalni dosežki (medalje na velikih tekmovanjih).

Najpomembnejši dejavnik pri tem so poklicne sodniške izkušnje, zlasti, ali je sodnik sodil na velikih tekmovanjih.

3.7 Povezava med dimenzijami BFI in CWEQ

Ker večina spremenljivk nima normalne porazdelitve ali odstopa od normalnosti, je bil za izračun korelacij uporabljen Spearmanov korelacijski koeficient.

Tabela 1: Korelacijska tabela BFI in CWEQ

	DOSTOP DO PRILOŽNOSTI	DOSTOP DO INFORMACIJ	DOSTOP DO PODPORE	DOSTOP DO VIROV	FORMALNA MOČ (JAS)	NEFORMALNA MOČ (ORS)
EKSTRAVERTNOST	Spearmanov rho	0,153	0,241	0,198	0,264*	0,190
	p-vrednost	0,236	0,057	0,121	0,036	0,136
	n	62	63	63	63	63
SPREJEMLJIVOST	Spearmanov rho	0,319*	0,171	0,153	0,140	0,190
	p-vrednost	0,012	0,181	0,230	0,275	0,135
	n	62	63	63	63	63
VESTNOST	Spearmanov rho	0,381**	0,234	0,266*	0,219	0,215
	p-vrednost	0,002	0,065	0,035	0,084	0,090
	n	62	63	63	63	63
NEUROTIZEM	Spearmanov rho	-0,244	-0,143	-0,148	-0,135	-0,085
	p-vrednost	0,056	0,264	0,246	0,291	0,506
	n	62	63	63	63	63
ODPRTOST	Spearmanov rho	0,111	0,017	0,130	0,211	0,119
	p-vrednost	0,392	0,893	0,310	0,098	0,353
	n	62	63	63	63	63

*Korelacija je statistično značilna pri $p < 0,05$. **Korelacija je statistično značilna pri $p < 0,01$.

Podatki kažejo na statistično pomembne povezave med nekaterimi osebnostnimi lastnostmi in različnimi dejavniki delovne učinkovitosti. Obstaja statistično pomembna pozitivna povezava med prijetnostjo in dostopom do priložnosti ($\rho = 0,319$; $p = 0,012$) ter med vestnostjo in dostopom do priložnosti ($\rho = 0,381$; $p = 0,002$) in dostopom do podpore ($\rho = 0,266$; $p = 0,035$). Podobno je ekstravertnost pozitivno in pomembno povezana z dostopom do virov ($\rho = 0,264$; $p = 0,036$).

Med osebnostnima lastnostma nevroticizem in odprtost ter razsežnostmi delovne učinkovitosti ni bilo ugotovljenih pomembnih ali statistično značilnih povezav.

Če povzamemo, so dimenzije ekstravertnosti, prijetnosti in vestnosti iz osebnostnega modela velikih pet močnejše povezane z zaznavanjem dostopa do priložnosti, podpore in virov na delovnem mestu. Hkrati nevroticizem in odprtost kažeta šibkejšo ali nepomembno povezavo s temi vidiki delovne učinkovitosti. Med dimenzijami osebnostnega modela BFI in formalnimi (JAS) ali neformalnimi (ORS) elementi moči iz CWEQ ni bilo ugotovljenih pomembnih povezav.

3.8 Strukturni model (SEM)

Pri analizi konstruktov so bili spremenljivke ali kazalniki, ki predstavljajo dejavnike, okrnjeni, da bi z najmanjšim številom potrjenih kazalnikov dosegli največ. Natančneje, izbrani so bili zanesljivi in veljavni konstrukti z dovolj kazalniki za potrjeno identifikacijo modela, ne da bi bili preveč zapleteni, saj velikost vzorca tega ne dopušča. Izbrani so bili le tisti kazalniki, ki najbolj jasno odražajo strukturo določenega konstrukta. Ugotovljeno je bilo, da je skupina spremenljivk, ki meri psihološke razsežnosti, zaradi majhne velikosti vzorca nezanesljiva za vključitev v model. Modeli s konstrukti BFI pri delu z njimi niso najbolj obetavni, saj pri meritvah AVE in CR za zanesljivost in veljavnost konstrukta niso bili doseženi zadovoljivi rezultati. Ne glede na kombinacijo z drugim sklopom konstruktov (CWEQ) so se konstrukti BFI izkazali za problematične in doslej v nobeni kombinaciji niso ostali v modelu kot dovolj zanesljivi konstrukti.

Po pregledu EFA je bila izvedena CFA. Glavni namen CFA je zagotoviti zanesljive in veljavne konstrukte, ki predstavljajo sklope spremenljivk na zmanjšan način, ter ugotoviti, ali predlagani merski model, ki za vsak latentni konstrukt uporablja več kazalnikov za zmanjšanje napake merjenja, kaže sprejemljivo ujemanje s podatki.

Model je bil poenostavljen, da bi zagotovili ustrezno prileganje in upoštevali omejitve majhne velikosti vzorca. V postopku izločanja so bile spremenljivke z nizkimi faktorskimi obremenitvami ali utežmi izključene v primerih virov in podpore, za JAS (ena od treh je bila izključena – preostali dve sta navedeni od JAS1 do JAS3) in ORS (ena od štirih je bila izključena – preostale tri so navedene od ORS1 do ORS3). V skladu s splošno sprejeto prakso, podprto z ustrezno literaturo (glej Comrey in Lee, 1992a, 1992b; Hair et al., 2010), so bili izločeni kazalniki s slabimi faktorskimi obremenitvami (manj kot 0,6).

Vse faktorske obremenitve so bile višje od 0,6, kar pomeni, da konstrukti dobro predstavljajo vse latentne spremenljivke. Vsem latentnim spremenljivkam je bila dovoljena prosta korelacija, varianta vsakega faktorja pa je bila nastavljena na 1,0, da je merila latentno spremenljivko, potrebno za identifikacijo modela. Za oceno vseh parametrov in indeksov ustreznosti je bila uporabljena metoda največje verjetnostne ocene (MLE) in kovariančne matrice na ravni kazalnika. Faktorske obremenitve kažejo stopnjo povezanosti med kazalnikom in njegovim osnovnim latentnim faktorjem. Vsi kazalniki ali manifestne spremenljivke predstavljajo latentne spremenljivke ali konstrukte s statistično značilnostjo ($p < 0,01$). Potrjeno je bilo tudi, da ni kazalnikov z nizkimi obremenitvami ($< 0,70$). Iz Preglednice 4.35 je razvidno tudi, da je bila sestavljena zanesljivost (CR) vsakega konstrukta, ki je merilo notranje konsistentnosti, primerljivo s Cronbachovim alfa (Cronbach, 1951), 0,80 ali več, vendar ne več kot 0,95, kar bi pomenilo, da kazalniki morda »merijo isti pojav in zato morda ne predstavljajo veljavno merjenega konstrukta« (Hair et al., 2017). Rezultati kažejo, da so bile postavke, ki sestavljajo vsako lestvico, ustrezno notranje konsistentne. Za vsak konstrukt je bila ocenjena povprečna ekstrahirana varianta (AVE), ki zagotavlja strožji preizkus notranje strukture. Ta indeks ocenjuje količino variance, ki jo zajema latentna spremenljivka, glede na količino variance zaradi naključne napake merjenja (Fornell in Larcker, 1981). Rezultat 0,5 pomeni najnižjo sprejemljivo raven AVE in vsi konstruktni indeksi, navedeni v Preglednici 4.35, so preseгли ustrezen prag. Rezultati kažejo, da je bila ugotovljena veljavnost konstrukta.

Sestavljena zanesljivost (CR) in konvergentna veljavnost (AVE) sta bili doseženi v vseh primerih. Notranja skladnost je bila določena z uporabo koeficienta Cronbach alfa. To potrjuje, da so vse merske lestvice veljavne in zanesljive. Tako vprašalnik izkazuje visoko stopnjo notranje zanesljivosti.

Diskriminantna veljavnost določa, ali so konstrukti v modelu med seboj močno povezani ali ne. Ta postopek sta opisala Fornell in Larcker (1981). Splošno sprejeto merilo za diskriminantno veljavnost konstruktov je, da mora biti kvadratni koren povprečne variance, ki si jo delijo konstrukti in njihovi kazalniki, večji od korelacij med konstrukti, ki si jih delijo v modelu (Barclay et al., 1995). Gre za to, ali se konstrukti med seboj dovolj razlikujejo, da predstavljajo določen pojav, in ali kazalniki teh konstruktov med seboj ne korelirajo premočno, kar bi povzročilo večkratne korelacije.

Meritve ustreznosti modela (Tabela 2) kažejo, da strukturni model zadovoljivo ustreza podatkom, kar potrjuje njegovo ustreznost. Absolutne in inkrementalne mere presegajo priporočene vrednosti, model pa je parsimoničen. CMIN ali hi-kvadrat (s stopnjami prostosti in p-statistično pomembnostjo) je zanesljiv.

Medtem ko model merjenja določa razmerja med kazalniki, ki predstavljajo konstrukte, strukturni model opredeljuje medsebojno povezane vzročne povezave med konstrukti (Anderson in Gerbing, 1988). Ker je model merjenja dosegel želeno raven veljavnosti in zanesljivosti, smo nadaljevali s potrditvijo strukturnega modela, v katerem konstrukt »Podpora« deluje kot posrednik v odnosu med »viri« in »JAS« ter posredno vpliva na »ORS«. Podobno kot pri CFA so bile ocene parametrov za strukturni model izračunane z analizo največje verjetnosti kovariančnih matrik za deset kazalnikov. Ena faktorska obremenitev za vsak konstrukt je bila nastavljena na 1, da bi izmerili metriko vsakega latentnega faktorja.

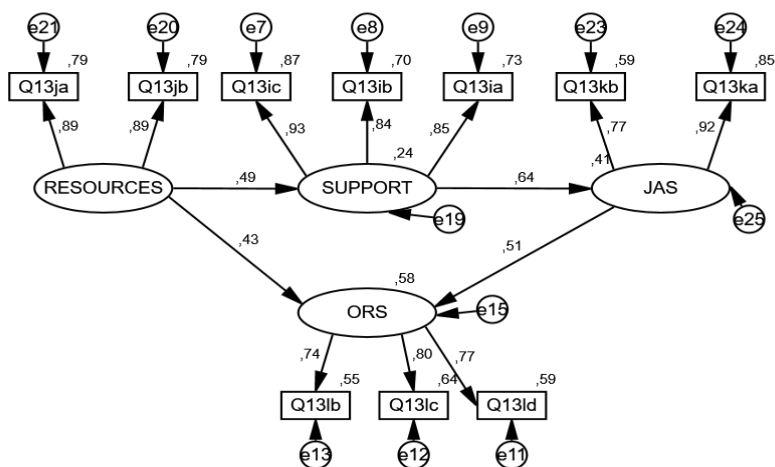
Primernost modela je bila ocenjena z več indeksi primernosti. Hu in Bentler (1999) sta predlagala, da primerjalni indeks ustreznosti (CFI) nad 0,90 in korenska srednja kvadratna napaka približevanja (RMSEA) pod 0,08 pomenita sprejemljivo ustreznost. Vsi indeksi so se približali tem ravnam: $\chi^2 = 43,781$, $df = 31$, $p < 0,064$, $TLI = 0,936$; $CFI = 0,964$ (Bentler, 1990), $RMSEA = 0,082$ (Browne in Cudeck, 1993). Bentler in Bonett (1980) sta priporočila, da $TLI > 0,90$ pomeni sprejemljivo ujemanje. CFI je revidirana oblika NFI in ni zelo občutljiv na velikost vzorca (Fan et al., 1999). Vsaj 0,90 (Byrne, 1994).

Zaradi majhnega vzorca in omejitev študije so nekateri indeksi ustreznosti na meji ustreznosti. CFI in p-vrednost podpirata ustreznost modela, saj RMSEA (s svojim intervalom zaupanja) ni povsem zanesljiv, vendar pa po Bentlerju in Bonettu (1980) vrednost 0,08 pomeni primerno ujemanje modela in podatkov.

Tabela 2: Primernost modela

Kazalnik	Okrajšava	Priporočena vrednost	Vrednost
Najmanjše razhajanje (χ^2)	CMIN		43.781
Stopnje svobode	df		31
p-vrednost	p	> 0,05	0,064
Srednja kvadratna napaka aproksimacije	RMSEA	<0,05 ali 0,1	0,082
RMSEA (interval zaupanja)			(0,00, 0,134)
Primerjalni indeks ustreznosti	CFI	> 0,90	0,964
Tucker-Lewisov indeks ali indeks nenormirane primernosti	TLI ali NNFI	> 0,90	0,936
Parsimonious Normed Fit Index	PNFI	> 0,60	0,503

Slika 1 povzema rezultate strukturnega modela ali modela poti. Strukturni model s predpostavljenimi posredniki se dobro ujema s podatki. Vsi indeksi so v sprejemljivem območju za ustreznost modela, kar kaže na močno empirično podporo teoretičnemu modelu.



Slika 1: Strukturni model

Nestandardizirane (B) regresijske uteži omogočajo napovedi v merskih enotah. Če bi se viri izboljšali za 1 točko na lestvici 0–1, bi se ORS povečal za 0,442 točke. Če bi se podpora povečala za 1 točko na lestvici 0–1, bi to vplivalo na ORS za približno 0,684 točke. Povečanje R za 1 točko na lestvici 0–1 bi vplivalo na povečanje S za 0,624 točke. Standardizirana regresijska utež pomeni relativno (in ne absolutno)

primerjavo med učinki, ki kaže, kateri učinki v modelu so močnejši ali šibkejši. Testiranje modela kot segmentacijske analize za primerjavo strukture modela in njegovih parametrov za moški in ženski segment ima omejitve zaradi majhnega vzorca. K nadaljnjim analizam in razlagam je treba pristopiti previdno, saj je med anketiranci le 19 žensk in 44 moških. Rezultati analize kažejo, da je struktura modela enaka ne glede na spol. Vendar je moč vpliva posameznih konstruktov različna – moč modela je večja (75 % pojasnjene variance) v moškem segmentu v primerjavi z ženskim segmentom (55 % pojasnjene variance). Vsi vplivi med konstrukti imajo večji medsebojni vpliv v moškem segmentu. Ker pa je velikost vzorca nezadostna, je to mogoče pripisati nezadostnim pogojem za ustrezno, zanesljivo in veljavno primerjavo. V prihodnjih raziskavah z večjim vzorcem bi lahko primerjali razlike med spoloma, vendar smo v tej študiji na tej točki naleteli na omejitve.

V strukturni napovedni model je bila kljub omejitvi velikosti vzorca vključena dodatna spremenljivka, kar je treba razumeti kot informativno in nezanesljivo ugotovitev, ki jo lahko prihodnje raziskave obravnavajo v boljših pogojih ali z večjim vzorcem in jo dodatno potrdijo. Informativno smo želeli preveriti, ali bi lahko v takšen strukturni model vključili manifestno spremenljivko, ki predstavlja število izkušenj s sojenjem na velikih tekmovanjih (paraolimpijsko ali olimpijsko sojenje). Manifestna spremenljivka je vsota izkušenj v velikih tekmovanjih, pri čemer višja vrednost pomeni več izkušenj v razponu od 0 do 2. Sklepamo lahko, da se model z dodatno spremenljivko še vedno pogojno ujema s podatki (RMSEA = 0,096, CFI = 0,940, P = 0,013), pri čemer imajo »izkušnje« kot eksogena spremenljivka pomemben ($p < 0,1$) pozitiven vpliv na »podporo« (0,27) in JAS (0,48). Spremenljivka »izkušnje« je bila pridobljena kot vsota sojenja na večjih tekmovanjih (Q12a_1-Q12a_3, Q13a_1-Q13a_3), vendar se moč modela ne spremeni veliko (za približno 1 % pojasnjene variance).

Povzetek rezultatov

V judoističnem sodniškem statusu, ki spodbuja uspešnost ali najboljšo izpolnitev, je raziskava opredelila naslednje dejavnike, ki jih je treba upoštevati:

Osebnostne lastnosti:

Najbolj ključne osebnostne značilnosti so prijetnost in organiziranost, saj so te kategorije osrednjega pomena za sodnike, ki se ukvarjajo z izvajanjem svojih nalog.

Delovna uspešnost:

Sprejemanje odločitev je ključnega pomena za delovno uspešnost, zlasti pri opravljanju sodniških nalog.

Izobraževanje:

Sodniško delo je napredovalo predvsem po zaslugi Akademije IJF, ki je eden najpomembnejših izobraževalnih dejavnikov, ki vplivajo na usposabljanje sodnikov za najvišje tekmovalne specifikacije.

Demografski dejavniki:

Ugotovljeno je bilo, da je starost dejavnik, saj odrasli sodniki pri sojenju ravnaajo zelo zmerno in preudarno.

Ti dejavniki so lahko najpomembnejši za razvoj in učinkovitost sodnikov juda.

4 Razprava

Raziskava, predstavljena v tem članku, dokazuje, da osebnostne lastnosti posameznikov pomembno vplivajo na njihovo sodniško uspešnost pri različnih športnih scenarijih, vključno z ekipnimi igrami, samostojnimi tekmami in borilnimi tekmami, kot je judo. V tekmovalnih ekipnih športih, kot so nogomet, košarka, ragbi in hokej, se sodniki nahajajo v nenehno spreminjajočem se okolju, kjer je vedno obvezno učinkovito povezovanje s številnimi ljudmi. Rezultati poudarjajo dejstvo, da je učinkovitost sodnikov v teh primerih precej zapletena in sestavljena iz mešanice veščin, kot so neokorteks, izvršilni operativni slog in čustveno samoobvladovanje. V drugi publikaciji López-Aguilar in drugi (2022) dokazujejo, da povečanje samoučinkovitosti in zmanjšanje impulzivnosti pri sodnikih pomaga pri obvladovanju stresa in odločanju pod pritiskom, kar pa poudarja vlogo čustvenega nadzora pri zmanjševanju napak med sojenjem in zagotavljanju pravičnosti igre. Študija trdi, da nekatere osebne značilnosti pomagajo vzdržati pritiske, ki se pojavljajo v ekipnih športih. Poleg tega sodnikova sposobnost povezovanja in sodelovanja z drugimi sodniki, kot so dokazali Fransen in drugi (2015), izboljša uspešnost. Osebnostne lastnosti, kot sta ekstravertnost in prilagodljivost, sodnikom pomagajo pri usklajevanju odločitev s kolegi in obvladovanju konfliktnih situacij.

Pla-Cortés et al. (2015b) opažajo, da so lastnosti, kot sta prijetnost in vestnost, povezane z boljšim obvladovanjem stresa in zmanjševanjem napetosti med tekmo.

V atletiki in tenisu so se pojavili dodatni tehnični izzivi, ki jih rešujejo sodniki in vplivajo na uspešnost športnikov. Te ugotovitve se ujemajo z ugotovitvami Piepiora in Witkowskega (2020), ki sta ugotovila, da posamezniki z nižjim nevroticizmom izkazujejo učinkovitejše strategije spoprijemanja in manj agresivno vedenje med tekmovanji v individualnih športih. Raziskava podpira idejo, da je za boljši nadzor in osredotočenost nase potrebna višja stopnja introvertiranosti. To pomeni, da so sodniki z nizko stopnjo nevroticizma primernejši za obvladovanje pritiskov sodniškega dela na visoki ravni.

Razprava se nanaša tudi na sojenje v borilnih športih, kjer se sodniki zaradi intenzivne in fizične narave tekmovanj soočajo s posebnimi izzivi. Študija podpira Bojanića in druge (2019a), saj kaže, da sta samokontrola in odpornost na stres ključna za boljše rezultate sodnikov v teh športih. Samokontrola sodnikom omogoča, da ostanejo zbrani in sprejemajo objektivne odločitve tudi sredi kaotičnih razmer. Hkrati odpornost na stres pomaga obvladovati zahteve pri ocenjevanju hitrih in zapletenih fizičnih kontaktnih situacij. Ugotovitve poudarjajo tudi vrednost izobraževanja in usposabljanja sodnikov, kot so programi Akademije IJF, pri izboljšanju psihološke pripravljenosti in delovne uspešnosti, pri čemer redno usposabljanje povečuje samozavest in natančnost odločanja, kot ugotavljajo Nazarudin et al. (2014a).

Druga pomembna ugotovitev je vpliv impulzivnosti na sojenje, zlasti v borilnih športih. Študija potrjuje López-Aguilar et al. (2022), saj kaže, da je manjša impulzivnost povezana z bolj premišljenim sprejemanjem odločitev pod pritiskom. To nakazuje, da morajo sodniki uravnotežiti hitre ocene s premišljenim razmislekom, da bi se izognili napakam, ki bi lahko vplivale na izid tekmovanja ali ogrozile varnost športnikov. V skladu s trenutnimi raziskavami o sodnikih juda študija potrjuje, da sta vestnost in samokontrola bistvenega pomena za obvladovanje zahtevnih situacij, ki zahtevajo hitro in natančno presojo.

Analiza osebnostnih lastnosti judo sodnikov je pokazala razlike, povezane s spolom, starostjo, izobrazbo in stopnjo črnega pasu. Študija poudarja vpliv teh demografskih dejavnikov na delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu, pri čemer starejši sodniki izkazujejo večjo stabilnost in odgovornost, mlajši pa višjo stopnjo odprtosti in

ekstravertnosti. Pri oblikovanju osebnostnih lastnosti je imel pomembno vlogo tudi zaključek usposabljanja na Akademiji IJF, kar kaže, da lahko ciljno usmerjeni izobraževalni programi vplivajo na razvoj lastnosti, ki pripomorejo k učinkovitemu sodniškemu delu.

5 Sklepne ugotovitve

Članek raziskuje povezanost med individualnimi značilnostmi in stopnjo uspešnosti najbolj usposobljenega vzorca sodnikov juda, pri čemer kot orodje za analizo podatkov uporablja SEM. Rezultati kažejo, da je sodnikovanje povezano z nekaterimi osebnimi značilnostmi in sposobnostmi; predvsem so te značilnosti bistvene v tekmovalnem okolju juda. Ugotovljeno je bilo, da pravilna izbira prijetnih in vestnih posameznikov učinkovito optimizira sodniški proces. Te lastnosti so namreč pomembne za oceno, ali so sodniki usposobljeni za ustrezno in kakovostno sojenje v okviru pravil igre. Izkazalo se je, da je tudi ekstravertnost ugodno povezana s sprejemljivimi delovnimi viri, medtem ko nevroticizem le malo vpliva na delovno učinkovitost. Rezultati so tudi pokazali, da so tisti, ki so se udeležili usposabljanja v okviru Akademije IJF, lahko pokazali boljše osebnostne lastnosti in delovno uspešnost, kar utemeljuje potrebo po ustreznih izobraževalnih tečajih za izboljšanje sodniškega dela. Usposabljanje je okrepilo pomembne lastnosti za sprejemanje odločitev in obvladovanje čustev pred, med in po tekmovanjih. Ugotovljeno je bilo, da sta starost in število let, kolikor so posamezniki sodili, vplivala na njihovo delovno uspešnost. Starejši sodniki so bili bolj stabilni in odgovorni, medtem ko so bili mladi sodniki bolj navdušeni in prilagodljivi. Ugotovljeno je bilo, da so drugi vidiki, kot so dostop do podpore in priložnosti na delovnem mestu, močno povezani s posameznikovimi značilnostmi, na primer z osebnostnimi lastnostmi vestnosti in prijetnosti. Sodniki z večjimi značilnostmi teh lastnosti so bolje poročali glede razpoložljivosti virov in podporne infrastrukture, zaradi česar so prejeli tudi višje ocene uspešnosti. Med sojenjem na velikih tekmovanjih v judu je nekaj tistih, ki so osvojili medalje, dobilo precejšen delež priložnosti in celo formalne položaje moči v hierarhiji organizacije. To kaže, da obstaja možnost, da njihovi dosežki na tekmovanjih pospešujejo njihov poklicni razvoj in priznanje. Vendar sta majhnost vzorca in dejstvo, da se je študija večinoma opirala na samooceno, omejitvi študije, ki zahtevata previdnost pri posploševanju ugotovitev. Prihodnje raziskave bi morale obravnavati vprašanja, povezana s sodniškimi spremenljivkami, zlasti morebitno vlogo psihološkega usposabljanja in mentorskih prizadevanj na sodniško uspešnost v času trajanja spremenljivk, zlasti sodniških praks. V celoti gledano ugotovitve

opozarjajo na bistvo premišljenega pristopa k usposabljanju, oblikovanju osebnosti in razdeljevanju sredstev za ustvarjanje visokih standardov sodništva in upravljanja v športnih organih. Za prihodnje sodnike iz rezultatov te študije izhajajo posledice, ki bi jih morale voditi k izboljšanju njihovega strokovnega položaja pri sojenju in vodenju ekip v sodniški hierarhiji. Takšne ugotovitve potrjujejo trditev, da je uporaba psiholoških ukrepov in izobraževalnih programov pomembna za izboljšanje kakovosti sojenja.

Zahvala

Avtorji se zahvaljujejo za finančno podporo Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (temeljno raziskovalno financiranje P5-0018).

Literatura

- Abdulgani, R., Mulyana, D., & Badaru, B. (2021). The effect of endurance, eye-hand coordination, and confidence on volleyball referee performance in West Java. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(3), 436-444.
- Anderson, J. C. in Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Avsec, A., Kavčič, T. & Petrič, M. (2017). *Temeljni vidiki osebnosti*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Barclay, D. W., Higgins, C. in Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Benedik, E. (2010). Teoretski temelji ocenjevanja osebnosti v klinični psihologiji. *Psihološka obzorja*, 19(2), 107-128.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berger, J. (2003). *Sinopsis: pitanja psihološke procene ličnosti i integracije*. Beograd: Centar za primenjeno psihologiju.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bojanić, Ž., Nedeljković, J., Mašanović, B. & Radovanović, D. (2019a). The personality traits of athletes engaged in high-contact and low-contact combat sports. *Journal of Sports Sciences*, 37(16), 1892-1899.
- Bojanić, Ž., Nedeljković, J., Šakan, D., Mitić, P. M., Milovanović, I. & Drđ, P. (2019b). Personality traits and self-esteem in combat and team sports. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-7.
- Boštjančič, E. & Tement, S. (2016). Kadrovska psihologija. V E. Boštjančič (ed.), *Človek, delo in organizacija: Pregled psiholoških področij in perspektiv* (pp. 135-164). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. V K. A. Bollen in J. S. Long (ed.), *Testing structural equation models* (p. 136-162). Thousand Oaks: Sage.

- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992a). *A first course in factor analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992b). Interpretation and application of factor analytic results. In A. L. Comrey in H. B. Lee (ed.), *A first course in factor analysis* (p. 2). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.
- Dodt, M., Fasold, F. in Memmert, D. (2021). Personality profile of team handball referees at expert level. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 52(1), 58–67.
- Duvinage, C., & Jost, P. J. (2019). The role of referees in professional sports contests. *Journal of Sports Economics*, 20(8), 1014–1050.
- Fiske, D. W. (1974). The limits of the conventional science of personality. *Journal of Personality*, 42(1), 1–11.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Fransen, K., Vanbeselare, N., De Cuyper, B. in Helsen, W. F. (2015). The impact of leadership on team performance and team cohesion in sports teams. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(1), 41–50.
- García-Santos, D., Gómez-Ruano, M. A., Vaquera, A. in Ibáñez, S. J. (2020). Systematic review of basketball referees' performances. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 20(3), 495–533.
- Griffin, M. A., Neal, A. in Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517–533.
- Hair, J. F. ml., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. London: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F. ml., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hogan, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In *Handbook of personality psychology* (pp. 849–870). New York: Academic Press.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). Big five inventory. *Journal of personality and social psychology*.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*, 3(2), 114–158.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238.
- Lampe, N., Kajmović, H., Lascau, F. D., Nančovska Šerbec, I., & Meško, M. (2024). Variations in Personality Traits Among Top Judo Referees from 2018 to 2022 Based on Gender Differences. *Societies*, 14(10), 206.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Litwiniuk, A., Grants, J., Kravalis, I. in Obmiński, Z. (2019). Personality traits of athletes practicing eastern martial arts. *Archives of Budo*, 15, 195–201.
- López-Aguilar, J., Burgueño, R., Castillo-Rodríguez, A. & Onetti-Onetti, W. (2022). Analyzing the relationship between self-efficacy and impulsivity in amateur soccer referees. *PeerJ*, 10, 1–13.
- Livesley, W. J. (2003). *Practical management of personality disorder*. New York: Guilford Press.
- Matthews, G. & Deary, I. J. (1998). *Personality traits*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Motowidlo, S. J. in Kell, H. J. (2013). Job performance. V N. W. Schmitt, S. Highhouse & B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 82–103). Hoboken: Wiley.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. in Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Musek, J. (2014). *Psihološki temelji družbe prirodnosti*. Ljubljana: Inštitut za etiko in vrednote Jože Trontelj.
- Nazarudin, M. N., Abdullah, M. C., Khair, M. F. S. & Abdullah, S. M. S. (2014a). Psychological skills assessment and referee performance in rugby matches. *Journal of Sports Sciences*, 32(7), 716–724.
- Nazarudin, M. N., Noordin, H., Suppiah, P. K., Abdullah, M. R., Fauzee, M. S. O. & Abdullah, N. M. (2014b). Psychological skills assessment and referee rugby sevens performance. *Jurnal Pemikiran Pendidikan (Journal for Educational Thinkers)*, 5, 165–184.
- Neubert, M. J., & Dyck, B. (2021). *Organizational behavior: For a better tomorrow*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Nogueira da Gama, D. R. N., Barreto, H. D., Brandão Pinto de Castro, J. B., de Alkmim Moreira Nunes, R. & Gomez de Souza Vale, R. (2018). Relationships between personality traits and resilience levels of jiu-jitsu and kickboxing Brazilian athletes. *Archives of Budo Science of Martial Arts and Extreme Sports*, 14(1), 125–133.
- Nogueira da Gama, D. R., Máximo de Souza, C. A., Praxedes dos Santos, J. L., do Espírito Santo, W. R., Brandão Pinto de Castro, J. & Gomes de Souza Vale, R. (2022). Relationships between personality traits and perception of tactical knowledge in Brazilian female field hockey players. *Kinesiology*, 54(1), 43–50.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235–242.
- Piepiora, P. & Piepiora, Z. (2021). Personality determinants of success in men's sports in the light of the Big Five. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 1–10.
- Piepiora, P. in Witkowski, K. (2020). Personality of athletes of different sports depending on age, gender, and skill level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 33(4), 401–420.
- Piepiora, P., Kindzer B, Bagińska J. in Cynarski W. J. (2022a). Personality and age of male national team of Ukraine in Kyokushin karate — pilot study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(12), 1–9.
- Piepiora, P., Reguli, Z., Witkowski, K., Maśliński, E. J., Dzióba, N. in Piepiora, Z. (2022b). The personality traits of Polish junior and senior national team in Olympic karate and handball – comparative analysis. *Archives of Budo*, 18, 37–45.
- Piepiora, P., Witkowski, K. in Piepiora, Z. (2018). Personality profiles of karate masters practising different kumite styles. *Archives of Budo*, 14, 247–257.
- Pla-Cortés, J., Gomà-i-Freixanet, M. & Avilés-Antón, Ó. (2015a). The personality profile of Spanish basketball referees compared with that of the general population. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(2), 87–94.
- Pla-Cortés, M., Fernandez, M., Castillo, I. & González, M. (2015b). Refereeing in team sports: The personality and psychological characteristics of basketball referees. *Journal of Sports Sciences*, 33(3), 288–299.
- Podgorski, K. (2021). *Model delovne uspešnosti pravosodnih policistov* Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.

- Predoiu, R., Makarowski, R., Görner, K., Bota, A., Predoiu, A. A., Mitache, G. in Grigore, V. (2020). Key personality traits of martial arts and world's top coaches – Impact on future martial arts specialists. *Archives of Budo*, 16(1), 129–142.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Sayfollahpour, P., Ganjooee, A. F. & Nikbakhsh, R. (2013). The relationship between personality and performance of football referees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 1–6.
- Spielmann, J., Beavan, A. & Mayer, J. (2022). Personality in soccer: Investigation of the five-factor model of personality in high-level athletes. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 1–10.
- Stanković, N., Todorović, D., Milošević, N., Mitrović, M. & Stojiljković, N. (2022). Aggressiveness in judokas and team athletes: Predictive value of personality traits, emotional intelligence, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–8.
- Stone, B. M., Bartholomay, B. M. & Chamberlain, A. B. (2022). Validation of the BFI-10-R: A New BFI Scale with Strong Structural and Construct Validity. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 44(4), 1064–1076.
- Thevanes, N. & Dirojan, T. (2018). Impact of training and job involvement on job performance. *International Journal of Scientific and Management Research*, 1(1), 1–10.
- Tomczak, M., Bręczewski, G., Sokolowski, M., Kaiser, A. in Czerniak, U. (2013). Personality traits and stress coping styles in the Polish National Cadet Wrestling Team. *Archives of Budo*, 5(3), 161–168.
- Trstenjak, A. (1976). *Problemi psihologije*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Tufekci, O. K. & Dinc, M. (2014). A research on determining the effects of five-factor personality traits of Turkish football referees on cultural intelligence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 410–433.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Üngür, G. (2021). Investigation of soccer referees' personality profiles according to their career positions. *Bozok International Journal of Sport Science*, 2(1), 135–145.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10–20.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465–590.

O avtorjih

Nuša Lampe je doktorirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in je ugledna judoistka s šestim črnim pasom DAN IJF. Je direktorica Judo kluba Golovec, kjer je pomembno prispevala kot inštruktorica, sodnica in funkcionarka ter s svojim delom bistveno vplivala na razvoj juda v Sloveniji. Nuša Lampe je tudi prva slovenska mednarodna sodnica in prva ženska, ki je bila imenovana za podpredsednico Judo zveze Slovenije. Poleg tega je avtorica izobraževalne knjige "Judo Words - Also in Japanese and English", ki jo je potrdila Akademija Mednarodne judo zveze. *Nuša Lampe holds a PhD from the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, and is a distinguished judoka with a sixth DAN black belt (IJF). She is the director of Judo Club Golovec in Slovenia and has made significant contributions as an instructor, referee, and official. Nuša Lampe is also the first Slovenian international judo referee and the first woman to be appointed Vice President of the Judo Federation of Slovenia. In addition, she is the author of the educational book "Judo Words – Also in Japanese and English", approved by the International Judo Federation Academy.*

Florin Daniel Lascau, rojen 15. maja 1969, je nekdanji svetovni prvak v judu. Leta 1991 je zmagal na svetovnem prvenstvu v kategoriji do 78 kg, na poletnih olimpijskih igrah leta 1992 pa je tekmoval v moški polsrednji kategoriji. Lascau je znan po svojem strokovnem znanju judoističnih tehnik in močnem tekmovalnem duhu ter je član Mednarodne judo zveze (IJF). *Florin Daniel Lascau, born on May*

15, 1969, is a former world judo champion. In 1991, he won the World Judo Championships in the under-78 kg category and competed in the men's half-middleweight division at the 1992 Summer Olympics. Lascou is renowned for his technical expertise in judo and his strong competitive spirit. He is a member of the International Judo Federation (IJF).

Irena Nančovska Šerbec je docentka za računalništvo v izobraževanju na Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani. Njeni raziskovalni interesi vključujejo profesionalni razvoj učiteljev, zlasti učiteljev računalništva, uporabo umetne inteligence v izobraževanju, uvodno programiranje in razvoj računalniškega mišljenja med učenci. Aktivno sodeluje v različnih strokovnih dejavnostih in je avtorica ter soavtorica številnih znanstvenih in strokovnih člankov. Poleg tega sodeluje pri številnih projektih, ki se osredotočajo na izboljšanje izobraževalnih praks. *Irena Nančovska Šerbec is an assistant professor of Computer Science in Education at the Faculty of Education, University of Ljubljana. Her research interests include teacher professional development—particularly of computer science teachers—the use of artificial intelligence in education, introductory programming, and the development of computational thinking among students. She actively participates in various professional activities and is the author and co-author of numerous scientific and professional articles. She is also involved in several projects focused on improving educational practices.*

Maja Meško je redna profesorica na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktorirala je iz kineziologije. Poleg tega je habilitirana kot redna profesorica za področje kineziologije (znanost v športu) na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani. Njeni raziskovalni interesi obsegajo menedžment, psihologijo menedžmenta, zdravje na delovnem mestu in vodenje. Sodelovala je in še sodeluje v različnih strokovnih dejavnostih. Je avtorica in soavtorica številnih znanstvenih in strokovnih člankov. *Maja Meško is a full professor at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. She holds a PhD in kinesiology and is also a tenured professor of kinesiology (sport science) at the Faculty of Sport, University of Ljubljana. Her research interests include management, managerial psychology, workplace health, and leadership. She has participated—and continues to participate—in numerous professional activities and is the author and co-author of many scientific and professional papers.*

Ta članek temelji na disertaciji za pridobitev doktorata znanosti na Univerzi v Mariboru, je v četrtek, 5. junija 2025, po pooblastilu rektorja univerze, prof. dr. Zdravka Kačiča, na podlagi odločitve Doktorske komisije, javno zagovarjala Nuša Lampe.

This paper, based on the dissertation to obtain the degree of doctor at the University of Maribor, was publicly defended by Nina Lampe on Thursday, the 5th of June, 2025, on the authority of rector, prof. dr. Zdravko Kačič, on account of the Doctorate Board.

TRUD VS. TALENT, KO GRE ZA USPEH

TJAŠA RUTAR, MATIC LOGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tjasa.rutar2@student.um.si, matic.logar@student.um.si

Poglavje raziskuje vlogo truda in talenta kot ključnih dejavnikov uspeha, pri čemer se osredotoča na vprašanje, kateri od njiju ima večji pomen in kako se medsebojno dopolnjujeta. Medtem ko prirojeni talent ponuja posamezniku prednost na začetku, so raziskave pokazale, da je za dolgoročni uspeh ključen trud, ki vključuje osredotočenost, vztrajnost in motivacijo. Namen poglavja je predstaviti znanstvena dognanja, ki razkrivajo, kako talent in trud vplivata na posameznikovo osebnostno in poklicno rast ter kako družbene norme in kulturni konteksti oblikujejo dožemanje njunega pomena. V poglavju so analizirani tudi primeri iz različnih področij, ki kažejo, da uspeh redko izhaja iz talenta samega, temveč iz usmerjene prakse in vztrajnosti, ki omogočata uresničitev potenciala. Na podlagi analize ugotavljamo, da sta trud in talent neločljivo povezana in da njuna sinergija ustvarja največje možnosti za dolgoročne dosežke. Na koncu podajamo priporočila za posameznike in organizacije: spodbujati razvoj obeh dejavnikov, oblikovati okolja, ki cenijo proces učenja in izboljševanja, ter spodbujati kulturo, kjer sta trud in talent enakovredno priznana. To zagotavlja temelje za trajnostni uspeh na osebni, organizacijski in družbeni ravni.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.4)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

trud,
talent,
uspeh,
sposobnosti,
potencial



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.4)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:

effort,
talent,
success,
skills,
potential

EFFORT VS TALENT WHEN IT COMES TO SUCCESS

TJAŠA RUTAR, MATIC LOGAR

University of, Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
tjasa.rutar2@student.um.si, matric.logar@student.um.si

The chapter explores the role of effort and talent as key factors in achieving success, focusing on the question of which holds greater importance and how they complement each other. While innate talent offers an initial advantage, research indicates that long-term success heavily depends on effort, which encompasses focus, perseverance, and motivation. The chapter aims to present scientific findings that reveal how talent and effort influence individual personal and professional growth and how societal norms and cultural contexts shape perceptions of their significance. The chapter also analyzes examples from various fields, demonstrating that success rarely stems from talent alone but rather from deliberate practice and persistence, which enable the realization of potential. Based on the analysis, the chapter concludes that effort and talent are inseparably linked and that their synergy provides the greatest potential for achieving long-term success. Finally, the chapter offers recommendations for individuals and organizations: to foster the development of both factors, create environments that value the process of learning and improvement, and promote a culture where both effort and talent are equally recognized. This approach establishes the foundation for sustainable success on personal, organizational, and societal levels.



University of Maribor Press

1 Uvod

V tem poglavju podrobneje raziskujemo odnos med trdom in talentom ter preučujemo, kako oba dejavnika vplivata na uspeh. Pri tem razbijamo mite, povezane z obema pojmom, ter raziskujemo razloge, zaradi katerih družba pogosto daje prednost enemu pred drugim. Prav tako analiziramo vpliv teh razlik na posameznikovo sposobnost osebnostne rasti, učenja in doseganja kariernega uspeha.

Trud in talent sta pojma, na katera pogosto pomislimo, ko poskušamo nekaj doseči, bodisi poslovno, v športu, umetnosti ali na katerem drugem področju. Vprašanje, ali je za uspeh bolj pomemben talent ali trdo delo in ali je mogoče vrhunske rezultate doseči zgolj samo z enim ali zgolj samo z drugim, je predmet tako znanstvenih raziskav kot tudi vsakodnevnih pogovorov. Tako se z obravnavano tematiko znanstveniki, profesorji, trenerji, poslovneži in drugi ukvarjajo že desetletja. Medtem ko nekateri trdijo, da sta talent ali visok IQ ključ do odličnosti, drugi trdijo, da sta premišljena praksa in dosledno delo tisto, kar dejansko določa uspeh (Nagy, Pelsner in Vaiman, 2023).

Pogosto prevladuje prepričanje, da je naravna talentiranost ključni pogoj za uspeh na katerem koli področju, vendar skoraj vsak primer izjemnega dosežka vključuje tudi znatno mero vloženega truda. Talent sam po sebi ni dovolj za doseganje velikih uspehov; šele z vztrajnim delom in zavzetostjo lahko posameznik izkoristi svoj potencial in ga razvije v nekaj izjemnega (Abi Farah, 2018). Trud torej vključuje preseganje običajnih prizadevanj za doseganje uspeha, vključno z osredotočenostjo, doslednostjo in motivacijo ter spodbujanjem osebne in poklicne rasti (Team, 2024).

Talent je prirojen dar, edinstvena sposobnost, s katero se nekateri preprosto rodijo. Občutek talentiranosti je pogosto povezan z lastnostmi, ki so prirojene ali pa se razvijejo zgodaj v življenju. Za otroka, ki na primer pokaže izjemno sposobnost igranja klavirja ali reševanja zahtevnih računskih nalog, se pogosto uporablja beseda "talentiran". Medtem ko imajo nekateri ljudje res določene prirojene lastnosti, ki jim dajejo prednost na določenih področjih, je enačba za uspeh veliko bolj zapletena kot preprosto rojstvo s talentom. Zagotovo pa lahko rečemo, da predstavlja določeno prednost (Gallardo-Gallardo, Dries in Gonzalez-Cruz, 2013).

Sodobne psihološke in nevroznanstvene študije kažejo, da se razmerje med talentom in trdom v kontekstu doprinosa k uspehu razlikuje od razmerja, v katerem močno prevladuje talent. Čeprav imajo naravno talentirani ljudje načeloma prednost, raziskave kažejo, da trud – organizirana in dosledna praksa – pogosto določa, ali nekdo doseže svoj polni potencial (Howe, Davidson in Sloboda, 1998).

2 Pregled literature

V tem poglavju bomo raziskali razmerje med trdom in talentom ter njun vpliv na doseganje uspeha. Pregledali bomo različne definicije talenta in pojasnili, kako trud temelji na vztrajnosti, prizadevanju in učenju skozi prakso. Predstavili bomo teoretične poglede, ki pojasnjujejo medsebojno vplivanje trda in talenta. Vključili bomo tudi preučevanje njune povezanosti na različnih področjih, kot so izobraževanje, šport, umetnost in podjetništvo. Poleg tega bomo obravnavali različne mite o obeh pojmi. Namen poglavja je jasno prikazati, kako se trud in talent dopolnjujeta ter skupaj prispevata k izjemnim dosežkom.

2.1 Definiciji trda in talenta

V tem poglavju bomo raziskali definicije trda in talenta ter njuno medsebojno povezavo. Začeli bomo s predstavitvijo talenta kot prirojenih sposobnosti, ki posamezniku omogočajo izjemne dosežke na določenem področju, vendar s poudarkom, da je razvoj talenta odvisen od izkušenj in učenja. Nato bomo opredelili trud kot količino energije, vztrajnosti in prizadevanja, ki jih posameznik vloži v doseg svojih ciljev. Osredotočili se bomo na sodobne teorije, ki poudarjajo, da uspeh ni zgolj rezultat talenta, temveč tudi trda in vztrajnosti. Obravnavali bomo tudi miselnost rasti, ki izpostavlja pomen trda pri premagovanju izzivov. Poglavje bomo zaključili z razmislekom o tem, kako trud in talent skupaj vplivata na doseg vrhunskih rezultatov.

2.1.1 Definicija talenta

Definicija talenta je notranja ali naravna sposobnost, ki osebo na določenem področju loči od drugih. Po tej teoriji so nekateri ljudje »rojeni s tem« – imajo edinstveno lastnost, ki jim omogoča, da uspejo z manj trda kot drugi (Meyers, Van Woerkom in Dries, 2013). Razumevanje talenta je razširila ideja o več inteligencah, ki je domnevala, da imajo posamezniki različne inteligence, od jezikovne in

matematične do glasbene in kinestetične. Kar običajno imenujemo »nadarjenost«, je pogosto manifestacija ene ali več teh inteligenc. V skladu s to konceptualizacijo je nadarjenost tesneje povezana s specializiranimi sposobnostmi ali področji, na katerih se oseba odlikuje, kot pa s široko sposobnostjo (Gardner, 1983).

Poleg teorije večkratne inteligence so tudi drugi raziskovalci prispevali k razumevanju talenta. Med talentom in nadarjenostjo torej razlikujemo. Nadarjenost je prirojena, medtem ko se talent razvija skozi sistematično prakso in trud. Nadarjenost je začetna točka, ki posamezniku omogoča potencial za doseg izjemnosti na določenem področju (Gagné, 2004).

Prav tako koncept talenta vključuje elemente osebnostnih lastnosti, kot so motivacija, vztrajnost in ustvarjalnost, ki so nujne za razvoj izjemnih sposobnosti. Nekateri avtorji trdijo, da je uspeh kombinacija več dejavnikov, med katerimi so poleg talenta tudi praktična in ustvarjalna inteligenca ter sposobnost prilagajanja okolju. To pomeni, da je talent večdimenzionalen in da se ne manifestira le skozi specifične sposobnosti, ampak tudi skozi osebnostne lastnosti in zmožnosti učenja iz izkušenj (Sternberg, 2004).

Dalje sodobne psihološke raziskave postavljajo pod vprašaj idejo, da je talent le notranja lastnost. Čeprav so nekateri ljudje rojeni s prednostjo, na primer s fizičnimi lastnostmi ali mentalno ostrino, najuspešnejši izvajalci svoj uspeh dolgujejo predvsem zavestnemu, ciljno usmerjenemu in dolgotrajnemu urjenju, ne pa samo naravnemu talentu (Ericsson, Trampe in Tesch-Roemer, 1993).

V zadnjem desetletju so številne raziskave tako še naprej pod vprašaj postavljale tradicionalno pojmovanje talenta kot prirojene lastnosti in poudarjale pomen truda, učenja in okolja. Študija iz leta 2020 kaže, da je uspeh na visokih ravneh dosežkov rezultat več dejavnikov, med katerimi so poleg naravnega talenta ključni načrtovana praksa, psihološka odpornost in prilagodljivost na okoljske dejavnike. Po njihovih ugotovitvah naravni talent sicer predstavlja osnovo, a je pogosto precenjen, saj uspešni posamezniki večinoma vlagajo ogromno časa v osredotočeno prakso in izpopolnjevanje svojih veščin (Hambrick, Macnamara in Oswald, 2020).

2.1.2 Definicija truda

Trud se definira kot količina duševne ali fizične energije, porabljene za dokončanje naloge. Vključuje predanost, vztrajnost, delavnost in pripravljenost soočiti se z ovirami in razočaranji, da bi dokončali nalogo, ki je vloženega truda vredna. Namesto da bi bil trud nespremenljiva kakovost, je trud proces, ki ga je mogoče sčasoma razviti, izboljšati in izpopolniti. V nasprotju s talentom, za katerega se pogosto domneva, da je fiksni ali vnaprej določen, je trud dinamičen in se lahko z izkušnjami in časom spreminja (DiNapoli, 2023).

Trud se lahko opredeljuje skozi prizmo »miselnosti rasti«, ki je prepričanje, da se sposobnosti in inteligenca lahko povečajo s pridnostjo, bistrim načrtovanjem in povratnimi informacijami drugih (Dweck, 2006). Ljudje z miselnostjo za rast (angl. growth mindset) vidijo trud kot pot do mojstrstva in priznavajo, da so vztrajnost, praksa in pripravljenost učiti se iz napak ključni sestavni deli uspeha.

Zunanja in notranja motivacija sta prav tako dejavnika truda. Zunanjo motivacijo napajajo spodbude ali pritiski iz zunanjih virov, notranja motivacija pa je rezultat tega, da nekaj počnemo, ker je po naravi fascinantno ali prijetno. Študije so pokazale, da je večja verjetnost, da bodo tisti, ki so notranje bolj motivirani, bolj trdo delali, bolj ustvarjalni in vztrajali v zahtevnejših razmerah (Deci in Ryan, 1985). V tem smislu trud ne zajema le količine opravljenega dela, temveč tudi njegovo kakovost in motivacijo.

2.2 Kaj ima večji vpliv na začetku: trud ali talent?

Vprašanje, kaj je bilo prej, trud ali talent, odpira pomembno debato, še posebej v kontekstu otrokovega razvoja. Talent je pogosto razumljen kot prirojena sposobnost, medtem ko trud predstavlja ključni dejavnik, ki omogoči, da se ta sposobnost razvije in postane oprijemljiva. Če si ogledamo kronološki pogled na razvoj truda in talenta, bolje razumemo, kako se medsebojno prepletata v različnih življenjskih fazah.

Pri novorojenčkih in majhnih otrocih se talent običajno kaže kot nagnjenost k določenim dejavnostim, vendar je ta potencial še vedno neizkoriščen brez zunanjih dejavnikov, kot je trud. Talent lahko postane očiten že v zelo zgodnji starosti, na primer, otrok z naravnim glasbenim poslušom lahko že kot dojenček pokaže

zanimanje za glasbo. Vendar je za napredek nujno potrebna vztrajnost in trud pri učenju osnovnih spretnosti, kot so branje not, usklajevanje rok in oči ter redna vadba. Brez truda lahko talent ostane neizkoriščen in ne doseže svojih polnih možnosti (Gagné, 2004).

Ko otroci odrasčajo, pa se začne vedno bolj kazati, da trud postane ključen element razvoja. Čeprav talent lahko vpliva na začetne uspehe, je za doseg resničnega mojstrstva potreben trud skozi vse življenjske faze. Tudi posamezniki z manj izraženimi naravnimi sposobnostmi lahko skozi trdo delo dosežejo izjemne rezultate. Na primer, Michael Jordan, čeprav je imel izjemen fizični talent, ni bil izbran v srednješolsko košarkarsko ekipo, vendar je s svojim vztrajnim trudom in delom dosegel svetovno slavo (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007).

Podobno kot pri športu je pri kulturi in umetnosti, kjer se talent pogosto pokaže že v mladosti, a šele z intenzivnim trudom in predanostjo temu področju posamezniki dosežejo vrhunske dosežke. Mozart je že v otroštvu kazal izjemen glasbeni talent, vendar so dolgoletno učenje, vadba in ustvarjalnost omogočili, da je postal eden največjih skladateljev vseh časov (Ericsson, Trampe in Tesch-Roemer, 1993). Podobno so umetniki, kot je Pablo Picasso, skozi leta trdega dela in iskanja svojega umetniškega sloga razvili prepoznaven podpis v svetu umetnosti.

Kronološko gledano torej talent najprej predstavlja izhodišče, vendar brez truda ne more priti do izraza in doseči svojega polnega potenciala. Največji uspehi se dosežejo, ko talent in trud delujeta v sožitju, saj ta kombinacija omogoča, da se naravne sposobnosti popolnoma razvijejo in izkoristijo (Preckel F. in drugi, 2020).

2.3 Dejavniki truda in talenta

Razmerje med trudom in talentom oblikujejo številni prepleteni dejavniki. Ti dejavniki so medsebojno povezani in dinamični, kar pomeni, da se njihov vpliv in pomembnost spreminjata skozi čas in v različnih kontekstih. Poglobljeno razumevanje teh dejavnikov omogoča boljši vpogled v razvoj posameznikovega potenciala in dosežkov. Te dejavnike lahko razvrstimo v tri skupine: individualni dejavniki, okoljski dejavniki in dinamični procesi.

2.3.1 Individualni dejavniki

Prirojene sposobnosti posameznika predstavljajo ključno izhodišče. Genetske in biološke predispozicije, kot so kognitivne, ustvarjalne ali fizične sposobnosti, določajo osnovni okvir zmožnosti (Plomin, Haworth, Meaburn, Price in Davis, 2013). Na primer, nekateri posamezniki imajo zaradi genetske predispozicije bolj razvite motorične sposobnosti, kar jim lahko omogoča prednost v fizičnih dejavnostih. Vendar prirojene sposobnosti same po sebi ne zadostujejo za doseganje izjemnih rezultatov. Ključno je, da se te sposobnosti aktivirajo in nadgradijo skozi trud in vztrajnost.

Motivacija ima pri usmerjanju truda osrednjo vlogo. Notranja motivacija, ki izhaja iz notranje želje po izboljševanju in premagovanju izzivov, pogosto igra ključno vlogo pri dolgoročnem prizadevanju. Zunanja motivacija, kot so nagrade, priznanja ali zunanje spodbude, pa ima prav tako lahko pomemben vpliv, zlasti v začetnih fazah razvoja talenta (Ryan in Deci, 2000).

Poleg motivacije so pomembne tudi osebnostne lastnosti, kot so vztrajnost, odpornost in samodisciplina. Vztrajnost omogoča posamezniku premagovanje ovir, samodisciplina pa je ključna za konsistentno delo, tudi pri nalogah, ki so monotone ali zahtevne in se jih posledično težje lotimo (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007).

2.3.2 Okoljski dejavniki

Okolje in družina imata pomembno vlogo pri oblikovanju razmerja med trdom in talentom. Starši in skrbniki, ki spodbujajo radovednost, zagotavljajo čustveno podporo in omogočajo dostop do potrebnih virov, ustvarjajo temelje za razvoj potencialov. Na primer, otrok z dostopom do glasbenih instrumentov in mentorske podpore ima večjo možnost razvijati glasbeni talent (Winner, 1996).

Izobraževalni sistem in širše socialno okolje prav tako pomembno vplivata na posameznikove priložnosti za razvoj. Kakovostno izobraževanje nudi dostop do znanja, metod in priložnosti za praktično uporabo naučenega. Mentorstvo je še posebej dragoceno, saj mentorji prepoznavajo potenciale, nudijo usmeritve in spodbujajo napredek (Ericsson, Trampe in Tesch-Roemer, 1993). Poleg tega lahko sodelovanje z vrstniki spodbuja tekmovalnost in učenje skozi socialne interakcije.

Kulturne in družbene norme močno vplivajo na vrednotenje določenih sposobnosti ter na nagrajevanje truda. Družbe, ki podpirajo meritokratske vrednote, pogosto bolj cenijo trud in vztrajnost kot prirojene sposobnosti (Dweck, 2006).

2.3.3 Dinamični procesi

Dinamični procesi, kot so zavestna praksa, samorefleksija in socialne interakcije, bistveno vplivajo na odnos med trdom in talentom. Zavestna praksa je strukturirano in namensko delo, osredotočeno na izboljševanje določenih veščin (Ericsson, Trampe in Tesch-Roemer, 1993). Takšna praksa zahteva osredotočenost, povratne informacije in stalno prilagajanje. Na primer, glasbenik, ki vsak dan namensko vadi določen vidik tehnike, postopoma izboljšuje obvladovanje instrumenta.

Samorefleksija omogoča posamezniku ocenjevanje napredka, prepoznavanje prednosti in slabosti ter prilagajanje strategijam. Poleg tega je postavljanje ciljev ključno za usmerjanje truda. Jasno opredeljeni kratkoročni cilji pomagajo ohraniti motivacijo, medtem ko dolgoročni cilji usmerjajo posameznika k doseganju večjih rezultatov (Zimmerman & Schunk, 2011).

Socialne interakcije močno vplivajo na motivacijo posameznika. Tekmovalnost v skupinah lahko spodbudi posameznike k preseganju svojih meja, medtem ko podpora vrstnikov ali mentorjev ustvarja spodbudno okolje za učenje in rast. Na primer, sodelovanje v timu, kjer si člani medsebojno izmenjujejo znanje in izkušnje, pogosto vodi k hitrejšemu napredku posameznikov (Vygotsky, 1978).

2.4 Pomen truda in talenta v različnih kulturah

Kulturna stališča imajo velik vpliv na to, kako se dojema in vrednoti talent v primerjavi s trdom. V zahodnih civilizacijah je naravni talent pogosto povečevan in obravnavan kot izjemen in redek dar, ki ga ima le peščica posameznikov. To dojemanje je močno podkrepljeno s tem, kako mediji upodabljajo nadarjene osebe, genije in strokovnjake na svojih področjih. Pogosto se ustvarja vtis, da so ti posamezniki že od rojstva posebni in da so svoje uspehe dosegli skoraj brez truda. Ta predstava o lahkotni inteligenci, kjer je uspeh rezultat prirojene nadarjenosti, lahko zamegli realnost, da za vsakim vrhunskim dosežkom stoji veliko trdega dela, discipline in vztrajnosti (Brodowicz, 2024).

Kadar se kulturno poudarja predvsem talent, lahko to vodi do napačnih prepričanj. Ljudje začnejo verjeti, da trud in prizadevanje nista tako pomembna, saj so prepričani, da brez naravnega talenta ne bodo nikoli dosegli visokih ciljev. To lahko povzroči podcenjevanje pomena trdega dela in vztrajnosti ter vodi do prehitre opustitve prizadevanj, ko se srečujejo z izzivi ali neuspehi. Ko talent postane edini poudarek, se lahko razvije prepričanje, da je trud nepotreben, kar v resnici zmanjša možnosti za dolgoročen uspeh. V nasprotju s tem v nekaterih drugih kulturah, na primer v vzhodnih civilizacijah, večji poudarek namenjajo trudu, vztrajnosti in nenehnemu izboljševanju. Tam pogosto velja, da uspeh ni odraz prirojene nadarjenosti, temveč rezultat neprekinjenega dela in predanosti. To kulturno razliko lahko vidimo v različnih pristopih do izobraževanja in vzgoje, kjer je v nekaterih družbah trud tisti, ki se ga spodbuja in ceni nad vse (Brodowicz, 2024).

V evropskih kulturah se običajno daje velik poudarek tako trudu kot talentu, predvsem v kontekstu izobraževalnega sistema in dosežkov na področju umetnosti in športa. V državah, kot sta Švedska in Danska, se izobraževalni sistemi osredotočajo na enake možnosti za vse, pri čemer se prepozna, da tako talent kot trud igrata pomembno vlogo pri doseganju napredka (Gagné, 2004). Vendar sta za doseg vrhunskih dosežkov, zlasti v akademskem in športnem svetu, pogosto nujna dolgoročen trud in usmerjeno izobraževanje.

Veliko azijskih kultur daje večji pomen trdemu delu in trudu. Družbene konvencije in izobraževalne ustanove v državah, kot so Kitajska, Južna Koreja in Japonska, pogosto dajejo močan poudarek samonadzoru, vztrajnosti in stalnemu napredku. Ideja o »nenehnem izboljševanju« je nastala na Japonskem in poudarja idejo, da je postopen in stalen napredek mogoče doseči z majhnimi koraki (Imai, 1986). Prepričanje, da sta trdo delo in vztrajnost, ne pa naravni talent, glavna dejavnika, ki vodita do uspeha, podpira kulturo, ki temelji na trudu (Jaw, Ling, Wang, & Chang, 2007).

V ameriški kulturi trdo delo in predanost veljata za temeljna stebra uspeha. Tu se pogosto poudarja, da vsakdo lahko doseže svoje cilje, če je vključeno dovolj trdega dela in vztrajnosti (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007). Kljub temu pa je talent še vedno pomemben v začetnih fazah kariere, zlasti v športu in umetnosti, kjer talent lahko odpre vrata, vendar je trajen uspeh mogoč samo z doslednim trudom in napredkom skozi čas.

V afriških kulturah se pogosto prepozna pomen skupnosti in družinskih vrednot pri učenju in razvoju posameznika. Talent se pogosto obravnava kot prirojena danost, vendar njegov razvoj zahteva vztrajen trud in načrtno delo. Na področju umetnosti, kot so glasba, ples in pripovedništvo, se talent vidi kot osnovni gradnik, vendar sta za doseg vrhunskih dosežkov nujna natančna vadba in trdo delo (Ericsson, Trampe in Tesch-Roemer, 1993).

V avstralski kulturi, ki združuje vplive različnih svetovnih kultur, je prav tako prisoten poudarek kombinacije truda in talenta. Avstralci cenijo tako individualizem kot tudi sodelovanje, pri čemer se športna kultura osredotoča na doseg vrhunskih rezultatov skozi strog režim treninga, kjer se talenti razvijajo skozi trud in predanost (Colvin, 2008). Na umetniških področjih velja, da vrhunski uspeh posameznika temelji na natančnem delu in vztrajnosti.

2.5 Kombinacija truda in talenta

Ko se talent združi s trudom, se ustvarijo temelji za dolgoročen in stabilen uspeh. Oseba z naravnim talentom lahko na začetku napreduje hitreje in z manj napora, vendar je vztrajen trud tisti, ki omogoča ohranjanje tega začetnega zagona ter nadaljnjo rast in razvoj skozi čas. Ključ do izjemnih dosežkov je ravno v kombinaciji teh dveh elementov. Posamezniki, ki znajo uravnotežiti svoj talent s trdo in osredotočeno prakso, so tisti, ki dolgoročno dosegajo vrhunske rezultate. Takšni posamezniki hitreje napredujejo in so tudi bolj odporni na izzive in neuspehe, saj jih njihov trud vodi k stalnemu napredovanju in izboljševanju (Sauer, 2015).

Optimalna uskladitev truda in talenta predstavlja ključni dejavnik za doseg izjemnih rezultatov in polno uresničitev posameznikovega potenciala. Medtem ko talent vključuje naravne sposobnosti, kot so intelektualne, fizične ali ustvarjalne danosti, je trud tisti, ki omogoča, da se te sposobnosti razvijejo in uporabijo v praksi. Sinergija med trudom in talentom je nujna za preseganje povprečnosti in doseg vrhunskih dosežkov.

Talent, ki ni podprt z vloženim trudom, pogosto ostane neizkoriščen. Naravne sposobnosti same po sebi ne zagotavljajo uspeha, če niso podprte z zavzetim delom, osredotočenostjo in disciplino. Meja med povprečnimi dosežki in vrhunskimi dosežki se ne skriva zgolj v talentu. Trud omogoča, da se talent izkorišča in razvija skozi strukturiran pristop, kar omogoča doseg polnega potenciala posameznika.

Pomembno je, da se skozi trdo delo razvijajo specifične spretnosti, ki vodijo do vrhunskih dosežkov na različnih področjih (Ericsson, Trampe in Tesch-Roemer, 1993).

Trud brez talenta pa lahko naleti na omejitve. Čeprav vztrajnost in naporno delo lahko prispevata k napredku, naravne sposobnosti določajo zgornjo mejo, ki jo posameznik lahko doseže. Talent predstavlja osnovno izhodišče, na katerem trud gradi napredek in dosežke. Brez naravnih sposobnosti se lahko zgodi, da posamezniki težje dosežejo uspeh na določenih področjih, kot so šport, umetnost ali znanost. Naravni talent v teh disciplinah omogoča hitrejši napredek, a brez truda ta napredek hitro upade (Sauer, 2015).

Za uspeh je torej ključno učinkovito usklajevanje truda in talenta. To vključuje prepoznavanje in strateško izkoriščanje posameznikovih prednosti. Tak pristop zahteva jasno postavitev ciljev, refleksijo, vztrajnost in natančno učenje iz izkušenj. Posamezniki, ki prepoznajo svoje prednosti in se osredotočijo na njihovo izboljšanje, lahko bolje izkoristijo svoj potencial. Prav tako mora okolje omogočiti razvoj teh komponent, bodisi s podporo mentorstva, motivacije ali dostopom do virov. Podjetja in organizacije pogosto spodbujajo ta proces, saj združevanje talentov in truda vodi k večjim dosežkom na osebni in organizacijski ravni.

Posamezniki, ki verjamejo v možnost izboljšanja svojih sposobnosti s trdim delom, učinkovito združujejo svoje talente z zavzetim delom. Tak pristop vodi v dolgoročno rast in omogoča preseganjem naravnih sposobnosti. Tisti, ki verjamejo v sposobnost razvoja svojih sposobnosti z naporom, dosegajo boljše rezultate kot tisti, ki menijo, da so njihove sposobnosti fiksne. To pomeni, da trdo delo in zagon omogočata večjo angažiranost in premagovanje ovir (Dweck, 2006).

Zmagovalna kombinacija truda in talenta presega zgolj združevanje teh dveh dejavnikov, gre za njuno medsebojno okrepitev. Talent ponuja temelj, trud pa zagotavlja vztrajnost in doslednost pri doseganju ciljev. V današnjem svetu, kjer so vrhunski dosežki rezultat let trdega dela, vztrajnosti in prilagodljivosti, je to usklajevanje ključno za trajni uspeh. Uspešni posamezniki niso le tisti, ki so naravno nadarjeni, temveč tisti, ki so skozi trud in predanost premagali ovire ter dosegli vrhunski rezultat. Čeprav so talenti pomembni, je na dolgi rok ključnega pomena nenehno izpopolnjevanje in trdo delo, ki zagotavljata trajnost uspeha (Biondo in Rapisarda, 2018).

2.6 Miti o talentu

V tem poglavju bomo raziskali nekatere pogoste mite o talentih, ki vplivajo na prakse upravljanja talentov v podjetjih in organizacijah. Prepričanja, da so izjemni talenti enostavno prenosljivi, da dobri procesi upravljanja talentov zagotavljajo uspeh ali da je talent enostavno dostopen, pogosto predstavljajo napačne osnove za učinkovito upravljanje ljudi. Razumevanje teh mitov je ključno za oblikovanje bolj prilagojenih in dolgoročno uspešnih strategij za privabljanje, razvoj in ohranjanje talentov. V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali vsak mit, njegove posledice ter načine, kako se jim izogniti in izboljšati upravljanje talentov v organizacijah.

2.6.1 Izjemne talente lahko uporabimo kjerkoli

Mit, da je izjemne talente mogoče enostavno prenesti v katero koli organizacijo, je v organizacijah pogost. Vodje domnevajo, da lahko visokokvalificirana oseba, ki se je izkazala v eni vlogi ali podjetju, enako uspešno deluje v kateri koli drugi organizaciji, ne da bi upoštevali specifične zahteve, ki jih postavlja nova delovna sredina. To vključuje operativne procese, pričakovanja in nazadnje tudi organizacijsko kulturo. V resnici pa visoka stopnja talenta še ne zagotavlja uspeha v vsakem okolju. Talent posameznika je lahko izjemen na specifičnem področju, vendar to še ne pomeni, da bo uspešen v katerem koli kontekstu. Ideja o univerzalni prenosljivosti talentov lahko vodi v resna neskladja med talenti zaposlenih in strateškimi cilji podjetja. To neskladje lahko posledično povzroči upad učinkovitosti, slabše rezultate in celo zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih, saj lahko naletijo na zahteve, ki presegajo njihova znanja ali ne ustrezajo njihovim sposobnostim (Minbaeva in Collings, 2013).

Prav tako je pomembno, da organizacije prepoznajo, da talent ni le skupek veščin in znanja, temveč tudi ujemanje z vrednotami in kulturo podjetja. Oseba, ki je bila uspešna v zelo konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju, morda ne bo enako učinkovita v bolj strukturiranem in hierarhičnem podjetju, kjer so potrebni drugačni pristopi k reševanju problemov in sodelovanju. Nasprotno pa lahko nekdo, ki se odlično znajde v urejenem in stabilnem okolju, doživi neuspeh v podjetju, ki se sooča s hitrimi spremembami in potrebo po nenehnih inovacijah (Minbaeva in Collings, 2013).

Zato je ključno, da podjetja pri upravljanju talentov ne upoštevajo le tehničnih sposobnosti in kompetenc zaposlenih, temveč tudi to, kako se ti talenti ujemajo z njihovo poslovno strategijo in kulturo. Le na ta način lahko zagotovijo, da bodo zaposleni izkoristili svoj potencial in prispevali k dolgoročnemu uspehu podjetja. Potrebno je premišljeno in ciljno usmerjeno upravljanje talentov, ki temelji na razumevanju kompleksnosti tako posameznikov kot organizacij (Minbaeva in Collings, 2013).

Vsaka organizacija deluje znotraj svojega specifičnega okolja, ki ga sestavljajo edinstven nabor vrednot, poslovni modeli in strateški cilji. Predstava o tem, kaj dejansko pomeni »velik talent«, se lahko precej razlikuje od podjetja do podjetja, kar pomeni, da univerzalne opredelitve talenta ni mogoče enostavno uporabiti povsod (Loehr, 2021).

V podjetjih, kjer je poudarek na hitrosti, inovacijah in prilagodljivosti, bodo najbolj cenjeni tisti talenti, ki imajo sposobnost hitrega sprejemanja odločitev, inovativnega razmišljanja in fleksibilnosti pri soočanju z izzivi. V bolj tradicionalnih ali hierarhičnih organizacijah pa je lahko uspeh bolj odvisen od sposobnosti ohranjanja stabilnosti, doslednega izvajanja procesov ter spoštovanja dolgoletnih norm in pravil. Zato lastnosti, kot sta ustvarjalnost in sposobnost prilagajanja, ki so ključne v hitro rastočih tehnoloških podjetjih, morda ne bodo cenjene ali učinkovite v bolj strukturiranih panogah, kjer je pomembna predanost določenim postopkom in pravilom (Loehr, 2021).

Poleg tega tudi organizacijska kultura močno vpliva na to, kako uspešno se bo določen talent vklopil v delovno okolje. Na primer, organizacija, ki nagraduje individualne dosežke in konkurenčnost, lahko spodbuja drugačne vedenjske vzorce in pristope k delu kot podjetje, ki daje poudarek timskemu delu, sodelovanju in kolektivni odgovornosti. Posledično lahko posameznik, ki je bil izjemno uspešen v konkurenčnem okolju, kjer je bil nagrajen za samostojno delo, naleti na težave v podjetju, ki daje prednost timskemu delu in skupnim ciljem. Zaradi teh razlik med podjetji postaja jasno, da je treba talente obravnavati v specifičnem kontekstu posamezne organizacije. Uspeh ni odvisen zgolj od posameznikovih sposobnosti, temveč tudi od tega, kako te sposobnosti ustrezajo potrebam in kulturi podjetja. Zato je ključno, da organizacije razvijejo prilagojene strategije za upravljanje talentov, ki temeljijo na njihovih edinstvenih potrebah in ciljih, kar omogoča optimizacijo tako osebnega kot organizacijskega uspeha (Loehr, 2021).

Kadar talenti zaposlenega niso v skladu s strateškim fokusom podjetja, nastane neskladje med posameznikom in organizacijskimi cilji. Takšno neskladje lahko vodi do zmanjšane učinkovitosti in nižje uspešnosti na delovnem mestu. Zaposleni, ki ne morejo uskladiti svojih sposobnosti s potrebami podjetja, pogosto občutijo frustracijo in nezadovoljstvo. Prav tako organizacija ne more v celoti izkoristiti njihovega potenciala. Posledično lahko podjetje doživi padec produktivnosti in slabše doseganje poslovnih ciljev. Pomembno je, da organizacije prepoznajo ta neskladja in ustrezno ukrepajo (Minbaeva in Collings, 2013).

Pri ocenjevanju, ali bo določen talent koristen v organizaciji, je pomembna tudi kulturna ustreznost. Kultura organizacije vpliva na odločanje, potek dela in interakcije med zaposlenimi. Nezavzetost zaposlenih in slaba uspešnost sta lahko posledica neusklajenosti vrednot med organizacijo in zaposlenimi ter njihovimi talenti (Bouton, 2015).

2.6.2 Dobri procesi upravljanja talentov so dovolj za uspeh

V podjetniškem svetu je razširjeno napačno prepričanje, da lahko dobre prakse upravljanja talentov same po sebi zagotovijo uspeh organizacije. Številna podjetja veliko vlagajo v ustvarjanje zapletenih okvirov za zaposlovanje, usposabljanje in zadrževanje zaposlenih. Vendar pa te prakse niso dovolj, da bi podjetjem zagotovile dolgoročno konkurenčnost.

Strategija upravljanja ljudi podjetja mora dejansko vključevati postopke upravljanja talentov, kot so zaposlovanje, vključevanje, usposabljanje, upravljanje uspešnosti, načrtovanje nasledstva in angažiranost zaposlenih. Ti postopki ponujajo metodičen pristop k zaposlovanju, razvoju in ohranjanju talentov, hkrati pa pomagajo pri zagotavljanju doslednosti, pravičnosti in usklajenosti s cilji podjetja. Pomembno je, da se te prakse integrirajo v širšo strategijo podjetja, saj le tako lahko dosežejo svoj polni potencial. Razvijanje in ohranjanje talentov ne pomeni le vlaganja v obstoječe zaposlene, temveč tudi aktivno iskanje novih talentov, ki lahko prinesejo sveže ideje in pristope. Pravičnejši in bolj strukturirani procesi upravljanja talentov zagotavljajo, da so zaposleni motivirani in da se počutijo cenjene, kar vodi do večje produktivnosti in nižjih stopenj odhoda zaposlenih (Team, What Is Talent Management and How Can You Implement It?, 2023).

Vloga menedžerjev in vodij je ključna pri premostitvi razkoraka med ljudmi in postopki. Njihova sposobnost razumevanja in usklajevanja potreb ter ciljev posameznikov z organizacijskimi strategijami je izjemno pomembna. Menedžerji se morajo zavedati prednosti, slabosti, ciljev in težav vsakega člana ekipe, kar omogoča boljše prilagajanje nalog in odgovornosti ter optimizacijo delovnih procesov. Poleg tega morajo vodje uporabiti postopke upravljanja talentov kot instrumente za pomoč pri osebnem razvoju vsakega člana ekipe. To vključuje identifikacijo potenciala, ustvarjanje priložnosti za usposabljanje, mentorstvo in napredovanje. Menedžerji morajo aktivno spodbujati svoje zaposlene, da si postavljajo ambiciozne cilje, in jim nuditi podporo pri njihovem doseganju. Prav tako je ključno, da vodje ustvarijo vzdušje, v katerem lahko delavci svobodno izražajo svoje ideje, tvegajo in uvajajo inovacije. Z odprtim in spodbudnim okoljem se povečuje angažiranost zaposlenih, kar vodi do večje ustvarjalnosti in produktivnosti. Menedžerji morajo aktivno spodbujati kulturo odprte komunikacije, kjer so napake obravnavane kot priložnosti za učenje, ne pa kot razlog za kaznovanje. Procesi sami po sebi tega ne bodo dosegli; potreben je aktivni in empatični pristop vodij, ki razumejo, da je uspeh organizacije odvisen od ljudi, ki jo sestavljajo (Musaigwa, 2023).

2.6.3 Talent je zlahka dostopen

Številna podjetja delujejo v prepričanju, da na trgu dela ne manjka talentov. Menijo, da lahko zlahka najdejo kvalificirane kandidate za zasedbo katerega koli delovnega mesta zgolj s pravilno objavo delovnega mesta. To prepričanje zanemara številne pomembne vidike, ki pomembno vplivajo na dostopnost in razpoložljivost talentov, ter preveč poenostavlja kompleksnost današnjega trga dela. Trg dela se nenehno spreminja, kar pomeni, da se tudi pričakovanja in zahteve zaposlenih spreminjajo. Kandidate pogosto privlačijo podjetja, ki ne ponujajo le konkurenčnih plač, temveč tudi podporno kulturo, možnosti za karierni razvoj in fleksibilne delovne pogoje. Zato lahko preprosto objavljane delovnih mest brez strateškega pristopa hitro vodi v nezadovoljstvo in povišano fluktuacijo zaposlenih (Bessen, 2014).

Iskanje pravih talentov, tistih z natančnim znanjem, ozadjem in kulturno ustreznostjo, potrebnimi za določeno vlogo, je lahko veliko težje, kot se zdi na prvi pogled, čeprav je morda veliko iskalcev zaposlitve. Veliko kandidatov morda ustreza tehničnim zahtevam, a ne nujno kulturnim ali vrednostnim prepričanjem podjetja. Pomanjkanje prilagodljivosti in sposobnosti za učenje novih veščin prav tako lahko zmanjša možnosti za uspeh v dinamičnem delovnem okolju.

Poleg tega je tudi tekmovalnost na trgu dela v porastu, saj podjetja vse bolj tekmujejo za najboljše talente. Organizacije, ki želijo uspevati, morajo prepoznati te izzive in preoblikovati svoje strategije iskanja in zaposlovanja, da bi se prilagodile hitro spreminjajočemu se trgu dela (Bessen, 2014).

Mit, da je talent zlahka dostopen, pogosto zanemarljivo obstoj vrzeli v spretnostih, zlasti v poklicih, ki zahtevajo posebno usposabljanje ali izkušnje. Ta vrzel postaja vse bolj opazna, saj se mnoge industrije razvijajo in spreminjajo, kar vodi do novih zahtev glede znanja in veščin. V mnogih panogah obstaja veliko neskladje med talenti, ki jih podjetja potrebujejo, in veščinami, ki jih imajo iskalci zaposlitve. Na primer, v tehnologiji in inženiringu se pogosto srečujemo s pomanjkanjem kadrov, ki obvladajo najnovejše programe in tehnologije, medtem ko so mnogi iskalci zaposlitve opremljeni z veščinami, ki niso več v skladu s potrebami trga. To neskladje lahko povzroči zamude pri zapolnjevanju delovnih mest, povečuje stroške zaposlovanja ter negativno vpliva na inovacije in rast podjetij (Whittaker, 2016).

Poleg tega lahko podjetja, ki se zanašajo na mit, da je talent zlahka dostopen, podcenjujejo vrednost investiranja v usposabljanje in razvoj svojih zaposlenih. Pristop, ki se osredotoča zgolj na zunanje iskanje talentov, lahko vodi do kratkoročnih rešitev, medtem ko dolgotrajne strategije, ki vključujejo razvoj notranjih virov, prinašajo trajne koristi. Vzpostavljane partnerstev s izobraževalnimi institucijami in spodbujanje programov usposabljanja lahko pripomore k zmanjšanju te vrzeli in ustvarjanju bolj usklajenega in sposobnega delovnega trga (Whittaker, 2016).

Misel, da je talent lahko dostopen, pogosto ne upošteva ostre konkurence, ki obstaja med delodajalci za vrhunsko uspešnost. Močna blagovna znamka delodajalca, privlačni paketi ugodnosti in privlačna kultura na delovnem mestu pomagajo podjetjem pritegniti vrhunske talente, zaradi česar imajo konkurenti težave pri zapolnjevanju odprtih delovnih mest. Tekmovanje za talente lahko poveča stroške, povzroči zamude pri zaposlovanju in oteži odkrivanje in obdržanje najboljših posameznikov (Chhabra in Sharma, 2014).

Sodobne organizacije se soočajo z dejstvom, da se bazen razpoložljivih talentov postopoma oži. Nizka stopnja brezposelnosti in strukturno pomanjkanje delovne sile v številnih evropskih državah omejujeta dostop do ustrezno usposobljenih kadrov, kar dodatno zaostrojuje konkurenco med delodajalci. Ta trend je še izrazitejši

po pandemiji covida-19, ko se je v številnih sektorjih, zlasti v zdravstvu, informacijski tehnologiji in gradbeništvu, pokazal kroničen primanjkljaj usposobljene delovne sile. Posledično postaja pridobivanje, razvoj in zadrževanje talentov ena najpomembnejših strateških prioritet organizacij, saj se pričakuje, da bo ta problem v prihodnjih letih še izrazitejši (Eurofound, 2021).

2.6.4 Vse vodje imajo sposobnost odkrivanja talentov

V mnogih podjetjih je splošno prisotno prepričanje, da se menedžerji rodijo s sposobnostmi, potrebnimi za prepoznavanje potenciala članov svoje ekipe. Pogosta napačna predstava je, da menedžerji naravno razumejo, kako poiskati, negovati in zaposliti talente za večjo produktivnost in ustvarjanje pozitivnih poslovnih rezultatov, ker imajo vodilne položaje. Čeprav so nekateri menedžerji usposobljeni za identifikacijo talentov, mnogi menijo, da je ta del njihovega dela težaven. Kot razloge navajajo nezadostno podporo in odsotnost usposabljanj (Brooks, 2022).

Tradicionalni pristopi k vodenju, ki se osredotočajo predvsem na nadzor in upravljanje nalog, pogosto ne spodbujajo ustvarjalnosti in angažiranosti zaposlenih. Da bi učinkovito optimizirali zaposlene, morajo biti vloge in naloge prilagojene posebnim sposobnostim, motivaciji in razvojnim potrebam vsakega člana ekipe. To pomeni, da morajo vodje aktivno prisluhniti svojim zaposlenim in razumeti njihove edinstvene talente ter interese (Gheron in Gratton, 2022).

Prilagajanje nalog vključuje mentorstva, priložnosti za rast in razvoj in podajanje povratnih informacij. Z rednim zagotavljanjem konstruktivnih povratnih informacij in priložnosti za usposabljanje vodje spodbujajo razvoj veščin in krepijo samozavest zaposlenih, kar vodi do večje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. V sodobnem managementu se pogosto pojavlja tudi proces coachinga. Brez ustreznega znanja in spretnosti za izvajanje coachinga se vodje lahko osredotočajo le na kratkoročne rezultate, kar vodi v nezadovoljstvo zaposlenih in povečano fluktuacijo. Investicija v razvoj coaching veščin je ključnega pomena, saj lahko pripomore k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo podprti in motivirani za doseg svojih ciljev (Gheron in Gratton, 2022).

2.7 Miti o trudu

V tem poglavju bomo raziskali različne mite in napačna prepričanja, ki pogosto vplivajo na dojemanje truda v delovnem okolju. Poudarili bomo štiri glavne vidike: da se trud vedno hitro poplača, da je trud potreben samo tistim brez talenta, da je odgovornost za trud izključno na posamezniku samem in da število opravljenih ur najbolj natančno meri vložen trud. Vsak mit bomo podrobno analizirali, proučili njegov vpliv na motivacijo in produktivnost ter pojasnili, zakaj so te predstave napačne. Poleg tega bomo predstavili bolj uravnotežen pristop k razumevanju truda, talenta in organizacijskega okolja ter razložili, kako razumevanje teh mitov pripomore h kakovosti delovnega okolja.

2.7.1 Trdo delo se vedno takoj poplača

Splošno razširjeno napačno prepričanje je, da bo trud takoj prinesel rezultate. To prepričanje lahko vodi do nereálnih pričakovanj, kar pomeni, da ljudje pogosto pričakujejo, da bo njihov trud hitro prepoznan in nagrajen. Kadar trud ne prinese takojšnjih koristi, lahko to vodi v nezadovoljstvo in izgorelost, kar povzroči, da zaposleni začnejo dvomiti o vrednosti svojega dela in svojih sposobnosti (Studer, 2022).

Uspeh je običajno rezultat doslednega dela v daljšem časovnem obdobju. Mnogi posamezniki morda ne prepoznajo, da se dosežki pogosto ne zgodijo čez noč; namesto tega so plod številnih ur trdega dela, učenja in prilagajanja. Ta proces zahteva potrpljenje in vztrajnost. Pomembno je, da se posamezniki in organizacije zavedajo, da so ovire in neuspehi del poti do uspeha, zato jih ne smejo odvrniti od njihovega prizadevanja. Ključ do dolgoročnega uspeha leži v vztrajnosti in pripravljenosti na prilagoditve (Studer, 2022).

2.7.2 Trud je potreben samo tistim brez talenta

Nekateri menijo, da je talent mogoče nadomestiti le s trudom in da ljudje, ki vložijo veliko truda, nadomestijo pomanjkanje prirojenih spretnosti. Ta mit nakazuje, da se trud in talent med seboj izključujeta, kar ustvarja lažno dihotomijo med njima. Talent in trud se pravzaprav dopolnjujeta. Da bi dosegli svoj največji potencial, morajo tudi najbolj nadarjeni ljudje vložiti veliko dela (Howe, Davidson in Sloboda, 1998).

Pomembno je tudi dejstvo, da se z vloženim trdom talent lahko razvije in raste. Glede na raziskave o »miselnosti rasti« imajo posamezniki s »fiksno miselnostjo«, torej prepričanjem, da so njihove sposobnosti nespremenljive, manjše možnosti za uspeh v primerjavi s tistimi, ki imajo »miselnost rasti« in verjamejo, da je talent mogoče razvijati skozi delo in učenje. Miselnost rasti na delovnem mestu spodbuja okolje, kjer delavci vidijo ovire kot priložnost za osebni razvoj in se zavedajo, da je trdo delo sredstvo za mojstrstvo in ne znak šibkosti (Dweck, 2006).

2.7.3 Trud je izključno odgovornost posameznika

Na trud se pogosto gleda kot na obveznost posameznika – značilnost ali odločitev, ki opredeljuje njihovo stopnjo vključenosti in učinka. To stališče pa ne upošteva vloge organizacij pri podpiranju ali oviranju prizadevanj. Na delo vplivajo različni dejavniki, vključno z vodstvom, kulturo podjetja in okoljem poleg posameznikove volje (Jenkins, 2019).

Organizacijska kultura, predpisi in tehnike upravljanja z zaposlenimi imajo moč bodisi spodbujati bodisi zavirati trud zaposlenih. Ko vlada negativno delovno vzdušje, ki ga zaznamujejo slaba komunikacija, mikromanagement in pomanjkanje zaupanja, postanejo ljudje demoralizirani in manj pripravljeni trdo delati. Takšno okolje lahko vodi do zmanjšane produktivnosti in ustvarjalnosti, saj zaposleni ne čutijo, da bi njihovo delo imelo vrednost ali pomen. Mikromanagement pogosto povzroči, da se posamezniki počutijo prikrajšani za svobodo in avtonomijo, kar dodatno zmanjšuje njihovo motivacijo in angažiranost (Jenkins, 2019).

Nasprotno pa lahko pozitivna organizacijska kultura, ki spodbuja timsko delo, priznava dosežke in ponuja priložnosti za napredovanje, močno motivira osebje, da deluje na najvišji ravni. V takem okolju zaposleni občutijo podporo in priznanje, kar spodbuja njihovo zavezanost podjetju. Kultura, ki vrednoti odprto komunikacijo in sodelovanje, omogoča, da se ideje delijo in razvijajo, kar vodi k inovacijam in izboljšavam procesov. Poleg tega kultura, ki omogoča učenje in rast, daje zaposlenim priložnost, da se razvijajo in prevzemajo nove izzive. Ko zaposleni vidijo, da je njihov trud cenjen in da so njihovi dosežki priznani, so bolj motivirani, da prispevajo k skupnim ciljem organizacije. Ta pozitivna dinamika vodi do večje zaposlenosti, manjše fluktuacije in večje splošne uspešnosti podjetja (Pandey, 2023).

2.7.4 Trud se lahko meri z opravljenimi urami

Prevladuje napačno prepričanje, da je število opravljenih ur najboljši pokazatelj truda. Mnogi ljudje verjamejo, da daljši delovni čas avtomatično pomeni večjo zavezanost in trdo delo. Količina časa, porabljenega za nalogo, lahko kaže na količino vloženega truda, ni pa nujno, da odraža učinkovitost ali kakovost tega truda. Delo, ki je opravljeno na hitro ali brez ustrezne osredotočenosti, morda ne bo prineslo želenih rezultatov ne glede na to, koliko ur je bilo vloženih (Kuhn, 2022).

Dolgi delovni dnevi niso sinonim za smiselno in plodno delo. V številnih primerih lahko pretirano daljši delovni čas vodi do izgorelosti, kar ima negativen vpliv tako na zdravje zaposlenih kot tudi na organizacijo. Ko se posamezniki počutijo preobremenjene, se njihova sposobnost koncentracije zmanjšuje, kar vodi do nižje produktivnosti in manjše ustvarjalnosti. V takšnih okoliščinah so zaposleni manj sposobni generirati nove ideje ali rešitve, kar lahko ovira inovacije in rast podjetja.

Poleg tega raziskave kažejo, da daljši delovni čas pogosto ne vodi k boljšim rezultatom, temveč lahko celo zmanjša splošno kakovost dela. Zaposleni, ki delajo dolge ure, so pogosto utrujeni in nezadovoljni, kar se lahko odraža v njihovem delu in medsebojnih odnosih. Pomembno je, da organizacije prepoznajo, da sta kakovost dela in dobro počutje zaposlenih ključnega pomena za dolgoročni uspeh. Spodbujanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem ter zagotavljanje ustreznih virov in podpore lahko prispevata k večji produktivnosti in zadovoljstvu na delovnem mestu (Kuhn, 2022).

V komercialnem okolju bi morala imeti učinek in kakovost dela prednost pred njegovo količino. To vključuje ugotovitev, kako zaposleni preživijo svoj čas, katere dejavnosti najboljše prispevajo k ciljem podjetja in kako dobro te cilje dosegajo. Na primer, delavec, ki je izjemno strateški, osredotočen in organiziran, vendar dela manj ur na teden, lahko pri delu doseže več kot delavec, ki dela več ur, vendar je neorganiziran in neosredotočen (Hreha, 2024).

Organizacije morajo poleg beleženja časa upoštevati tudi druge kazalnike produktivnosti, kot so doseganje ciljev, veščine reševanja problemov, timsko delo in ustvarjalnost, da lahko učinkovito kvantificirajo trud zaposlenih. Osredotočanje zgolj na količino opravljenih ur lahko vodi do napačnih zaključkov o produktivnosti in zavezanosti zaposlenih. Na primer, doseganje ciljev je ključen pokazatelj

uspešnosti; kadar zaposleni uspešno izpolnjujejo svoje naloge in projekte, to kaže na njihovo sposobnost upravljanja s svojimi nalogami ne glede na število ur, ki jih preživijo na delu. Prav tako je pomembno, da se oceni sposobnost zaposlenih za reševanje problemov, saj učinkovito reševanje težav lahko vodi do inovativnih rešitev in izboljšav procesov. Timskega dela ne gre podcenjevati, saj sodelovanje med člani ekipe pogosto prinaša sinergijo, ki vodi do bolj kakovostnih rezultatov. Ustvarjalnost, ki jo zaposleni prinašajo v svoje delo, prav tako igra ključno vlogo pri razvoju novih idej in pristopov, ki lahko podjetju prinesejo konkurenčno prednost (Lee, Willis in Wei Tian, 2018).

Zaposlene je treba opolnomočiti, da delajo učinkoviteje in ne le bolj trdo. To pomeni, da jim je treba zagotoviti potrebna sredstva, kot so tehnologija in orodja, ki olajšajo njihovo delo. Neodvisnost pri delu, ki zaposlenim omogoča, da sprejemajo odločitve in prevzemajo odgovornost, dodatno spodbuja njihovo motivacijo in angažiranost. Ko organizacije sprejmejo celovit pristop k merjenju produktivnosti, lahko ustvarijo delovno okolje, ki spodbuja rast, inovacije in zadovoljstvo zaposlenih, kar posledično vodi k boljši uspešnosti podjetja (Lee, Willis in Wei Tian, 2018).

2.8 Študije primerov: Trud zasenči talent

V tem poglavju bomo raziskali študije primerov, ki ponazarjajo, kako lahko trud in vztrajnost obrodita sadove. Obravnavali bomo zgodbe Michaela Jordana, J. K. Rowling, Thomasa Edisona in Elona Muska, ki so zaradi svoje predanosti in truda dosegli izjemne uspehe. Kljub začetnim oviram ali pomanjkanju specifičnih sposobnosti so se osredotočili na nenehno izboljševanje in trdo delo. Zgodbe teh posameznikov jasno kažejo, da v določenih primerih uspeh temelji bolj na vztrajnosti in trudu kot na prirojenih talentih. Te študije ponujajo dragocena sporočila o pomembnosti delovne etike, vztrajnosti in sposobnosti učenja iz napak kot ključnih elementov za dosego uspeha.

2.8.1 Michael Jordan

Michael Jordan je ena izmed najbolj znanih osebnosti v svetu športa, kljub temu da se je tudi sam na svoji športni poti srečal z neuspehom. Ko je bil v drugem letniku srednje šole, je bil izključen iz košarkarske ekipe, kar je bil velik udarec za mladega

športnika. Namesto da bi to sprejel kot končni neuspeh, je Jordan to izkušnjo obrnil v motivacijo za nadaljnje izboljšanje svojih sposobnosti.

Jordan je bil znan po tem, da je vedno iskal povratne informacije, bodisi od svojih trenerjev bodisi od soigralcev. To iskanje povratnih informacij je postalo ključni dejavnik v njegovem procesu natančnega izpopolnjevanja svojih sposobnosti. Poleg tega je bil njegov pristop k treningu izredno sistematičen. Tudi v trenutkih, ko ni igral v svoji najboljši formi, je vztrajal pri svoji rutini, kar mu je omogočilo, da je kasneje dosegel vrhunske rezultate (Cortes, 2020).

Vzporedno s trdim delom je Jordan imel tudi podporo svoje družine in mentorjev, ki so ga nenehno spodbujali in verjeli v njegov potencial. Ta podpora je bila izredno pomembna. Ko je postal profesionalni košarkar, je njegov talent združil z izjemno delovno etiko, kar mu je omogočilo, da je osvojil šest naslovov prvaka NBA in postal eden najboljših košarkarjev vseh časov.

Njegova zgodba ni le zgodba o naravnem talentu, temveč tudi zgodba o tem, kako izjemen trud, motivacija in podpora okolja lahko premagajo začetne neuspehe. Primer Jordana je pokazal, da so uspehi posledica kombinacije naravnih sposobnosti, trdega dela in sposobnosti (Cortes, 2020).

2.8.2 J. K. Rowling

J. K. Rowling, avtorica svetovno priljubljene serije knjig o Harryju Potterju, je na svoji poti do svetovne slave prav tako doživela številne ovire. Zgodba o njenem uspehu je zgodba o vztrajnosti, notranji moči in trdem delu. Na začetku je Rowlingova večkrat naletela na zavrnitve svojih rokopisov s strani založnikov, kar bi za mnoge pisatelje pomenilo jasen ne, njej pa je to predstavljalo dodatno motivacijo. Kljub številnim neuspehom se ni vdala in je nadaljevala iskanje možnosti za objavo knjig.

Rowlingova je pisala v težkih življenjskih razmerah, ko je kot mati samohranilka skrbela za svojo hčer in živela z omejenimi sredstvi. Svoje zgodbe je ustvarjala v lokalni kavarni, saj si ni mogla privoščiti pisarniškega prostora ali drage opreme. Prav te izkušnje in okoliščine so močno vplivale na njen ustvarjalni proces ter oblikovale edinstvenost njenega pisanja. Omejitve, s katerimi se je soočala, so ji pomagale razviti

odpornost in iznajdljivost, kar je bil ključni del njenega uspeha. Ta vrsta notranje moči in prilagodljivosti je bila temelj njene nadaljnje ustvarjalnosti (Novosel, 2010).

Vzporedno z vztrajnostjo je Rowlingova svojo zgodbo ves čas prilagajala, da bi jo izboljšala. Iskanje povratnih informacij, bodisi od prijateljev bodisi od založnikov, je omogočilo, da je izpopolnila vsebino, likovno globino in strukturo zgodbe. Kljub temu da je imela talent za pisanje, so ji okoljski dejavniki, njene osebne okoliščine in potreba po tem, da preživi, omogočili, da je bila izjemno motivirana za ustvarjanje nečesa, kar bi imelo dolgoročen vpliv na svet književnosti (Novosel, 2010).

Njena zgodba nas uči, da so ustvarjalni izzivi pogosto neločljivo povezani z osebnimi boji. Z vztrajnostjo in trdim delom ji je uspelo preseči ovire in ustvariti eno najbolj priljubljenih knjižnih serij vseh časov. To je še en dokaz, kako lahko kombinacija osebne moči, okolja in sposobnosti, da se prilagajamo izzivom, pripelje do neverjetnega uspeha (Novosel, 2010).

2.8.3 Thomas Edison

Thomas Edison je svetovno znan po svojih številnih izumih, vendar je bila pot do njegovega uspeha daleč od preproste. Edison je verjel, da je »genialnost« predvsem rezultat trdega dela in vztrajnosti, kar je dokazal skozi svojo kariero. Njegovo najbolj znano odkritje, električna žarnica, ni prišlo z enim samim poskusom, ampak je bilo plod številnih neuspešnih poizkusov. Edison je povedal, da je imel več kot 1.000 neuspešnih poizkusov, preden je našel pravo rešitev, vendar tega ni videl kot neuspeh, ampak kot korake na poti do uspeha (Blakemore, 2022).

Za Edisonovo zgodbo o uspehu je ključna njegova miselnost, ki mu ni dovolila odnehati. Namesto tega je iskal načine, kako izboljšati svoje metode in postopke. Pri tem je pogosto uporabljal povratne informacije od svojih sodelavcev in natančno analiziral vsak neuspeh, da bi našel rešitve. Kljub številnim izzivom, kot so finančne težave in tehnološke omejitve, je njegov razvojni proces vključeval vedno večjo prilagodljivost, kar je bilo ključnega pomena za njegov uspeh.

Edisonov primer jasno kaže pomen vztrajnosti ter sposobnosti učenja iz napak in prilagajanja strategij. Poleg tega so bili okoljski dejavniki, kot sta dostop do laboratorijskega prostora in sodelovanje z drugimi izumitelji, ključni za njegov

napredek. Edison je bil osredotočen na napredek in je verjel, da je vsak neuspeh le priložnost za boljše rezultate (Blakemore, 2022).

2.8.4 Elon Musk

Elon Musk je podjetnik, ki mu je s svojo izjemno motivacijo in predanostjo uspelo ustvariti eno največjih tehnoloških podjetij današnjega časa kljub temu, da nima inženirske izobrazbe. Musk je ustanovil podjetji SpaceX in Tesla, ki sta preoblikovala industrije vesoljskih tehnologij in električnih vozil. Njegov uspeh ni le posledica njegovih naravnih sposobnosti, ampak tudi njegove pripravljenosti, da se sooči z neuspehi in jih uporabi kot odskočno desko za nadaljnji napredek.

Eden izmed najopaznejših primerov Muskovega neuspeha se je zgodil pri ustanovitvi podjetja SpaceX. Ko je Musk poskušal doseči svoj cilj, da bi ZDA postale neodvisne od ruskih raketnih tehnologij, so se prvi trije poskusi izstrelitve raket SpaceX končali porazno. Kljub prvotnemu neuspehu pa izjemnega podjetnika to še zdaleč ni ustavilo in to ga je pripeljalo do velikanskega uspeha.

Muskova odločnost, da se poglobi v tehnološke izzive brez formalnega inženirskega znanja, je omogočila razvoj podjetij, ki danes predstavljajo najnaprednejše inovacije na svetu. Na začetku poslovne poti se je soočal z omejenimi viri in omejenim dostopom do kapitala, kar ga je prisililo, da je tvegati tudi z lastnimi prihranki, ne le s sredstvi podjetij (Taplin, 2024).

Vzporedno z ogromnimi finančnimi in tehnološkimi izzivi je Musk predvsem znal prilagoditi svojo strategijo, ko so se pojavile ovire. Zavedal se je, da neuspeh ni konec poti, temveč je del procesa učenja, ki omogoča napredek. Njegova sposobnost, da se uči iz napak in vedno znova prilagaja svoje ideje, je bistvena za njegov uspeh. Z raziskovanjem novih pristopov, sodelovanjem z najboljšimi strokovnjaki in vlaganjem v nenehne inovacije je Musk prebrodil začetne težave, ki so skoraj uničile njegov poslovni imperij (Taplin, 2024).

3 Raziskava

V tem poglavju bomo predstavili metode raziskave za preučevanje vpliva truda in talenta na uspeh. Vključili smo analizo dokumentov, ki omogoča sistematičen pregled relevantnih člankov, raziskav in drugih virov literature. Preučili smo več

člankov, ki so obravnavali statistične podatke o pomembnosti truda in talenta pri doseganju uspeha v različnih področjih. Analizirali smo, kako različni avtorji obravnavajo vlogo truda in naravnih talentov ter kako ti dejavniki vplivajo na izid in dosežke posameznikov v številnih kontekstih.

3.1 Cilji raziskave

Namen raziskave je razumeti prepletenost dejavnikov, ki vplivajo na karierni uspeh posameznika, pri čemer se osredotoča na pomen truda, talenta in sreče. Glavni cilj je kvantitativno oceniti, kako vsak od teh dejavnikov prispeva h kariernemu napredku in kako so med seboj povezani. Posebna pozornost bo namenjena tudi vplivu kognitivne in čustvene inteligence na karierni razvoj ter raziskovanju, kako se trud, motivacija in ambicija odražajo v kariernih dosežkih posameznikov.

V raziskavi bomo analizirali, kako se naravni talent in s trudom pridobljene spretnosti prepletajo pri izboljševanju kariernih rezultatov. Poseben poudarek bo namenjen tudi vlogi sreče pri kariernih dosežkih ter vplivu dejavnikov, kot so genetika, socioekonomski status in etnična pripadnost, na posameznikov karierni uspeh.

Na koncu bomo primerjali percepcije elit na Danskem in v Združenem kraljestvu glede pomena talenta in trdega dela pri opredeljevanju kariernega uspeha. Cilj je ponuditi poglobljeno razumevanje kompleksnih dejavnikov, ki oblikujejo karierni razvoj posameznikov v različnih družbenih kontekstih, in prispevati k boljši osvetlitvi ključnih elementov, ki vplivajo na uspeh na profesionalni poti.

V raziskavi smo uporabili metodo sistematičnega pregleda literature, s katero smo želeli ugotoviti, kako različni avtorji razumejo pomen talenta, truda in drugih dejavnikov pri doseganju uspeha. V pregled smo vključili znanstvene članke in pregledne študije, objavljene v zadnjih desetletjih, ki so obravnavale psihološke, izobraževalne in organizacijske vidike uspeha posameznika. Članke smo najprej zbrali prek podatkovnih baz (npr. Google Scholar, Research Gate), nato pa jih vsebinsko analizirali. V analizi smo uporabili kodiranje ključnih pojmov (npr. talent, trud, motivacija, sreča) in jih razvrstili glede na pogostost omenjanja in pomen, ki ga posamezni avtorji pripisujejo posameznemu dejavniku. Tak pristop nam je omogočil, da smo izpostavili prevladujoče vzorce v literaturi in ugotovili, kateri dejavniki so po mnenju raziskovalcev najpomembnejši za doseg uspeha.

3.2 Raziskovalni pregled

3.2.1 Poglobljen vpogled v trud, talent in srečo

Trud, talent in sreča so ključni dejavniki, ki vplivajo na karierni uspeh posameznikov. Talent pogosto predstavlja prirojeno sposobnost, ki jo posameznik lahko nadgradi z vztrajnim delom. Raziskave kažejo, da je ciljno usmerjena praksa eden najpomembnejših dejavnikov pri razvijanju teh sposobnosti (Ericsson, Trampe, & Tesch-Roemer, 1993). Hkrati pa trud vključuje disciplino, osredotočenost in vztrajnost, ki so ključni za aktivacijo talenta (Chamorro-Premuzic, 2021). Kombinacija vztrajnosti in strasti za dolgoročne cilje dodatno potrjuje pomen truda za doseganje vrhunskih rezultatov (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007).

Kljub pomembnosti talenta in truda je sreča pogosto odločilni dejavnik za doseg izjemnih rezultatov. Uspeh je pogosto posledica naključnih dogodkov, ki jih posameznik ne more nadzorovati. Ljudje pa pogosto podcenjujejo lastne sposobnosti in trud ter uspeh raje pripisujejo zunanjim dejavnikom, kot je sreča (Chamorro-Premuzic, 2021). Študije prav tako kažejo, da je sreča pomembna pri prebojih v kariernem razvoju, še posebej v nepredvidljivih okoljih (Lindner, 2024).

Poleg teh individualnih dejavnikov raziskave izpostavljajo tudi vpliv socioekonomskega statusa, dostopa do virov in kulturnih razlik. Privilegiji, kot sta kraj rojstva in družbeni status, pomembno vplivajo na to, kako posamezniki razvijajo svoje sposobnosti (Friedman, Ellersgaard, Reeves, & Anton, 2024). Kulturne razlike so prav tako pomembne; vzhodne kulture večji poudarek dajejo vztrajnosti in trudu, medtem ko zahodne kulture pogosto slavijo naravno nadarjenost (Imai, 1986).

Na koncu ugotavljamo, da so trud, talent in sreča medsebojno povezani dejavniki, ki so bistveni za uspeh. Medtem ko talent zagotavlja osnovni potencial, je trud tisti, ki omogoča njegovo uresničitev. Sreča pa služi kot katalizator, ki lahko omogoči preboj v specifičnih situacijah. Organizacije in posamezniki morajo prepoznati vrednost vseh treh komponent ter ustvariti pogoje, ki spodbujajo njihov razvoj in uporabo (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007; Chamorro-Premuzic, 2021).

3.2.2 Pomen trdega dela za uspeh

Raziskave dokazujejo, da trdo delo pogosto presega naravne sposobnosti pri doseganju dolgoročnega uspeha. Medtem ko talent zagotavlja posamezniku začetno prednost, je vztrajnost tista, ki omogoča trajno rast in izboljšanje. Trdo delo omogoča, da posamezniki sčasoma razvijejo veščine in znanja, ki pogosto presegajo njihove naravne sposobnosti. Raziskava avtorjev potrjuje, da vztrajnost in strast za dolgoročne cilje ustvarjata pogoje za doseganje vrhunskih rezultatov (Duckworth, Peterson, Matthews, & Kelly, 2007).

Nekatere študije kažejo, da je trud dvakrat bolj pomemben kot talent pri doseganju akademskih in poklicnih uspehov (Chamorro-Premuzic, 2021). Tisti, ki redno vlagajo čas in energijo v izboljšanje svojih sposobnosti, pogosto presegajo pričakovanja, tudi če imajo na začetku manj naravnih talentov. Prav trdo delo je ključni dejavnik, ki posameznikom omogoča preboj v konkurenčnih okoljih (Eser, 2024). Prav tako je ugotovljeno, da je trdo delo ključni kazalnik uspeha v kontekstih, kjer so začetne prednosti zaradi talenta omejene (Lindner, 2024).

Trdo delo ne vpliva le na individualni razvoj, temveč tudi na oblikovanje karakterja in odpornosti. Posamezniki, ki se zanašajo na svoje delovne navade, pogosto razvijejo večjo samozavest in občutek dosežka, kar krepi njihovo motivacijo za nadaljnje prizadevanje (Duckworth, Peterson, Matthews, & Kelly, 2007). Takšni posamezniki so tudi bolj prilagodljivi in pripravljeni premagovati ovire, saj jih neuspehi ne odvrnejo od njihovih ciljev.

Hkrati trdo delo spodbuja enake možnosti. Medtem ko so naravne sposobnosti pogosto omejene na določeno število posameznikov, je trud univerzalno dostopen. To pomeni, da lahko vsak posameznik z zadostno mero vztrajnosti in osredotočenosti doseže izjemne rezultate ne glede na svoje začetne predispozicije (Eser, 2024).

Na koncu ugotavljamo, da kombinacija truda in talenta omogoča največje uspehe, vendar je prav trud tisti, ki ustvarja pogoje za stalno rast in razvoj. Organizacije, ki spodbujajo kulturo trdega dela in vztrajnosti, pogosto ustvarijo okolja, kjer posamezniki lahko dosežejo svoj polni potencial. To potrjujejo tudi številne študije, ki poudarjajo, da je trud gonilna sila za trajnostne uspehe (Chamorro-Premuzic, 2021; Eser, 2024).

3.2.3 Vztrajnost kot temelj za dolgoročni uspeh

Dolgotrajne raziskave potrjujejo, da je trdo delo ključni dejavnik za dolgoročni uspeh, tudi ko so začetne prednosti zaradi talenta prisotne. Statistične analize kažejo, da vztrajnost in odločnost pogosto presežeta pomen naravne nadarjenosti (Lindner, 2024). Ljudje, ki vlagajo dosleden trud in čas v razvoj svojih sposobnosti, pogosto dosežejo večje osebno zadovoljstvo in izpolnitev. Študije prav tako dokazujejo, da kombinacija truda in talenta ustvarja najmočnejše rezultate, pri čemer trdo delo pogosto nadomesti pomanjkanje začetnega talenta (Chamorro-Premuzic, 2021).

Trdo delo vodi k dosežkom ter gradi značaj in odpornost. Posamezniki, ki razvijajo navado doslednega truda, pridobijo več samozavesti in občutka dosežka, kar jih motivira za nadaljnje izboljšave (Duckworth, Peterson, Matthews, & Kelly, 2007). Tako ustvarjeni temelji omogočajo posameznikom, da premagujejo ovire in si prizadevajo za dolgoročne cilje.

Raziskave prav tako poudarjajo, da je trud obnavljajoč vir. Za razliko od talenta, ki je pogosto fiksiran, ga lahko posamezniki neprestano vlagajo v osebno rast in razvoj (Eser, 2024). Ta univerzalna dostopnost omogoča, da lahko vsak posameznik ne glede na začetne predispozicije doseže izjemne rezultate, če je pripravljen vlagati čas in energijo.

Kot kažejo raziskave, je trdo delo pod popolnim nadzorom posameznika, medtem ko je talent večinoma prirojen. Vztrajnost omogoča posameznikom premagovanje omejitev, zato je boljši napovedovalec uspeha kot sam talent (Lindner, 2024). Uspeh pogosto izhaja iz doslednega truda in predanosti, kar poudarjajo zgodbe uspešnih posameznikov, ki so dosegli vrhunske rezultate ne zaradi talenta, temveč zaradi dela in vztrajnosti (Chamorro-Premuzic, 2021).

Na podlagi analiz ugotavljamo, da je neomajen trud tisti, ki posameznikom omogoča premagovanje ovir in doseganje dolgoročnih ciljev. V okoljih, kjer se preveč poudarja naravna sposobnost, raziskave opozarjajo, da je resnična vrednost v vztrajnosti in delu, ki preoblikujeta individualne sposobnosti v izjemne dosežke (Lindner, 2024).

3.2.4 Osebna predanost ciljem

Raziskave potrjujejo, da je vztrajnost (angl. grit) eden ključnih dejavnikov za uspeh ne glede na posameznikov IQ ali druge konstitutivne lastnosti, kot je vestnost. V šestih obsežnih študijah so avtorji ugotovili, da posamezniki z višjo stopnjo vztrajnosti pogosteje dosežejo višje ravni izobrazbe in stabilnost v karieri. Na primer, starejši udeleženci raziskav so pogosto izkazovali višje vrednosti vztrajnosti, kar je povezano z manj pogostimi spremembami kariernih poti (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007).

V elitnih akademskih okoljih je bila vztrajnost boljši napovedovalec uspeha kot rezultati standardiziranih testov. Študenti z višjo stopnjo vztrajnosti so dosegali boljše povprečne ocene, kljub temu da niso imeli visokih začetnih rezultatov na sprejemnih testih. Podobno so raziskave na vojaški akademiji West Point pokazale, da je vztrajnost boljši napovedovalec vzdržljivosti kot samokontrola (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007).

Poleg akademskega in profesionalnega okolja ima vztrajnost pomembno vlogo tudi pri tekmovalnih dejavnostih. V študijah, ki so vključevale udeležence nacionalnih tekmovanj, je bila vztrajnost povezana z višjimi dosežki, predvsem zaradi večje pripravljenosti vlagati čas v intenzivne priprave (Eser, 2024).

Vztrajnost se definira z intenzivnostjo, usmerjenostjo in trajnostjo prizadevanj za doseg dolgoročnih ciljev. V nasprotju z energijo, ki je v določenem trenutku lahko očitna, sta usmerjenost in trajnost prizadevanj manj vidni, vendar izjemno pomembni za dolgoročne rezultate (Chamorro-Premuzic, 2021). Raziskave prav tako izpostavljajo, da vztrajnost ni dovolj dobro zajeta v klasičnih psiholoških modelih, kot je model velikih pet, kar je privedlo do njene podcenjenosti v študijah osebnosti (Friedman & Ellersgaard, 2024).

Praktične implikacije vključujejo spodbujanje vztrajnosti pri mladih, saj je to ključna veščina za doseg vrhunskih rezultatov. Starši in učitelji bi morali otroke učiti o pomenu dolgoročnega prizadevanja, jih podpirati pri soočanju z izzivi in jih spodbujati k osredotočenemu učenju. Osredotočenost na dolgotrajne cilje namesto hitrih rezultatov lahko pripomore k oblikovanju stabilnih temeljev za prihodnje uspehe (Duckworth, Peterson, Matthews in Kelly, 2007).

Vztrajnost kot temeljna lastnost prekaša naravno nadarjenost, saj posameznikom omogoča premagovanje ovir, ki bi sicer omejevale njihov napredek. Z ustrezno podporo in spodbudo lahko posamezniki razvijejo sposobnost vztrajanja, kar je ključno za dolgoročne dosežke (Eser, 2024).

3.2.5 Družbene percepcije uspeha in meritokracije

Analiza družbenih elit na Danskem in v Združenem kraljestvu razkriva, kako se različno opredeljujejo do pomena talenta in trdega dela. Danski in britanski intervjuvanci imajo sicer različne poglede na meritokracijo, a delijo skupne značilnosti v tem, kako upravičujejo svoj uspeh. Poudarjajo zunanje priznanje njihovih dosežkov, medtem ko lastno vlogo pri aktivnem iskanju uspeha pogosto omalovažujejo (Friedman, Ellersgaard, Reeves & Anton, 2024).

V Združenem kraljestvu intervjuvanci pogosto izpostavljajo skromnost in povprečnost, ko govorijo o svojih sposobnostih. Uspeh je pogosto prikazan kot rezultat talenta, ki ga prepoznajo drugi, s čimer se poudarja vpliv družbenega mnenja. Nasprotno pa danski intervjuvanci večji poudarek namenjajo trdemu delu in predanosti, pri čemer je priznanje dosežkov neposredno povezano z dokazi o njihovem prizadevanju.

Vpliv sreče igra zanimivo, a sekundarno vlogo. Sreča je opisana kot niz nepredvidljivih dogodkov, ki so prispevali k uspehu, vendar nikoli kot glavni dejavnik. Namesto tega jo intervjuvanci uporabljajo kot orodje za distanciranje od namernega iskanja moči in vpliva. Na primer, danski politik Bjarne Corydon svojo kariero opisuje kot rezultat »srečne« priložnosti, pri čemer ne poudarja svoje proaktivne vloge.

Nacionalni konteksti pomembno vplivajo na razumevanje meritokracije. Britanske elite izhajajo iz tradicionalnih elitnih šol, ki krepijo vrednote prirojenega talenta, medtem ko danski sistem daje večji pomen delovni etiki in vztrajnosti. Takšni institucionalni okvirji oblikujejo percepcije uspeha in upravičenosti, kar vpliva na družbene norme in hierarhije (Friedman et al., 2024).

Meritokracija ima pomembne posledice za družbeno neenakost. Poudarjanje trdega dela lahko legitimizira neenakosti z argumentom, da so vse možnosti za uspeh enako dostopne. To pogosto stigmatizira posameznike iz nižjih slojev, ki morda nimajo

enakih začetnih priložnosti. Poudarjanje talenta pa krepi idejo, da so neenakosti naravna posledica razlik v sposobnostih, s čimer se privilegiji elit prikazujejo kot upravičeni (Friedman et al., 2024).

Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da razumevanje uspeha ni univerzalno, temveč kulturno in družbeno pogojeno. To odpira prostor za nadaljnjo raziskavo, kako lahko bolj vključujoči modeli meritokracije zmanjšajo družbene neenakosti in hkrati spodbujajo vrednote prizadevanja in talenta.

4 Diskusija

Diskusija o vlogi talenta in truda pri doseganju uspeha odpira številna vprašanja in možnosti za razmislek, predvsem glede tega, kako lahko posamezniki in organizacije najbolje izkoristijo svoje sposobnosti in vire za doseg vrhunskih rezultatov. Ključno je razumevanje sinergije med tema dvema dejavnikoma, saj sta tako talent kot trud neločljivo povezana z dosežki v različnih kontekstih, kot so izobraževanje, poslovno okolje in ustvarjalni procesi.

Medtem ko talent pogosto zagotavlja začetno prednost in hitro napredovanje, raziskave (Duckworth & Peterson, 2007; Chamorro-Premuzic, 2021) potrjujejo, da brez vztrajnega truda in predanosti ta prednost redko vodi do trajnostnega uspeha. Trud pa ni le sredstvo za doseganje ciljev, temveč deluje tudi kot katalizator za osebno rast in izboljšanje. V tem smislu uspeh ni le rezultat posameznikovih prirojenih sposobnosti, temveč tudi njegove pripravljenosti za vlaganje časa, energije in osredotočenosti na razvoj ter premagovanje izzivov.

Organizacije igrajo ključno vlogo pri oblikovanju okolja, ki spodbuja to kombinacijo talenta in truda. Zasnova programov, ki omogočajo prepoznavanje in nagrajevanje napredka ter vztrajnosti, ne spodbuja uspeha le na individualni ravni, temveč ustvarja tudi kulturo stalnega razvoja in inovativnosti. Pomembno je tudi, da se izobraževalne ustanove in podjetja osredotočijo na spodbujanje tako truda kot talenta, saj le integracija obeh vidikov vodi do dolgoročnih in trajnostnih rezultatov.

Ta razprava odpira še širše vprašanje o vlogi zunanjih dejavnikov, kot so socio-ekonomski status, kulturne norme in družbena pričakovanja, ki lahko oblikujejo posameznikovo zmožnost, da izkoristi svoje sposobnosti. Raziskave kažejo, da okolje, ki spodbuja kulturo truda in učenja, pomembno vpliva na posameznikovo

motivacijo in pripravljenost za premagovanje omejitev (Friedman & Ellersgaard, 2024).

Ugotovili smo, da talent pogosto služi kot začetna prednost, medtem ko trud igra ključno vlogo pri doseganju izjemnih rezultatov. Ta ugotovitev nas pripelje do pomembnega vprašanja, kako v praksi uravnotežiti ta dva dejavnika in jih učinkovito vključiti v strategije razvoja posameznikov in organizacij. Talent pogosto omogoči posameznikom hitro napredovanje in prepoznavnost, kar je zlasti opazno v zgodnjih fazah kariernega razvoja ali v situacijah, kjer so naravne sposobnosti takoj prepoznavne (Chamorro-Premuzic, 2021). Vendar brez nenehnega truda, sistematičnega pristopa k delu in predanosti ta začetna prednost pogosto ostane neizkoriščena ali celo izgubi svoj pomen.

Pomembno je razumeti, da trud ni le dopolnilo talenta, temveč njegov temeljni aktivator. Kot so pokazale številne raziskave, je vztrajnost tista, ki posameznikom omogoča premagovanje ovir in doseganje dolgoročnih ciljev. Trud vključuje disciplino, prilagodljivost in sposobnost učenja iz napak, kar so ključni elementi za uresničevanje potenciala. Brez tega procesa tudi najbolj nadarjeni posamezniki tvegajo stagnacijo ali neuspeh (Duckworth, Peterson, Matthews, & Kelly, 2007).

Na hierarhični lestvici se talent pogosto kaže kot ključni dejavnik za hiter vzpon, vendar brez vzdrževanja preko truda ta prednost hitro izgine. Na primer, posameznik, ki doseže vodstveni položaj zgolj na podlagi svojih prirojenih sposobnosti, lahko hitro naleti na težave, če ne razvije dodatnih veščin, kot so sposobnost timskega dela, reševanja problemov in dolgoročnega načrtovanja (Friedman & Ellersgaard, 2024). Prav to poudarja potrebo po sistematični podpori razvoja, ki vključuje oba dejavnika.

Uspeh ni le rezultat naravnih sposobnosti, temveč tudi produkt vztrajnosti, discipline in sposobnosti za učenje iz napak. Številne študije potrjujejo, da imajo posamezniki, ki se osredotočajo na stalno izboljševanje in učenje iz preteklih izkušenj, boljše možnosti za doseg trajnostnega uspeha (Brooks, 2022). Takšni posamezniki premagujejo začetne omejitve in pogosto presežejo tudi tiste z več prirojenega talenta, saj njihova predanost ustvarja temelje za dolgoročni napredek.

Uravnoteženje pomena talenta in truda v praksi zahteva tako individualno kot organizacijsko prilagoditev. Organizacije bi morale oblikovati sisteme, ki prepoznavajo tako naravne sposobnosti kot trud, saj oba vidika omogočata doseganje vrhunskih rezultatov. Hkrati pa morajo posamezniki razviti zavedanje, da brez vztrajnega truda in učenja tudi največji talent ne more zagotavljati trajnega uspeha.

Ključnega pomena je, da posamezniki in organizacije prepoznajo, kako lahko ustvarijo podporno okolje, ki spodbuja tako naravne sposobnosti kot trud. Takšno okolje omogoča boljše individualne rezultate ter ustvarja temelje za trajnostni razvoj organizacij in skupnosti. Oblikovanje kulturološkega okvirja, ki nagraduje prizadevanje in vztrajnost, je ključno za premik od prekomernega poudarjanja takojšnjih uspehov k dolgoročnemu razvoju. Raziskave kažejo, da sistematično nagrajevanje truda in inovativnosti spodbuja zaposlene k iskanju novih rešitev, premagovanju ovir ter izboljševanju njihovih spretnosti (Friedman & Ellersgaard, 2024).

Smiselno je, da organizacije implementirajo strategije, ki prepoznavajo dosežke in cenijo proces, ki vodi do teh dosežkov. Na primer, uvedba mentorstva, kjer izkušenejši člani ekipe pomagajo mlajšim razvijati vztrajnost in strateško razmišljanje, lahko ustvarja kulturo učenja in medsebojne podpore. Poleg tega sistemi nagrajevanja, ki prepoznavajo stalne izboljšave, ne glede na začetni nivo sposobnosti spodbujajo posameznike, da se osredotočajo na rast in ne na konkurenco. S tem pristopom se zmanjšuje pritisk na takojšnje rezultate in spodbuja dolgoročna predanost (Minbaeva & Collings, 2013).

Poleg organizacijskih strategij je ključno, da se izobraževalni programi osredotočijo na oblikovanje sposobnosti, ki vključujejo tako talent kot trud. Tradicionalni izobraževalni modeli, ki pogosto nagradujejo le izjemne sposobnosti, bi morali vključevati tudi elemente, ki krepijo vztrajnost, delovne navade in strateško razmišljanje. Na primer, prilagojeni učni načrti, ki spodbujajo učenje na podlagi preteklih napak in prilagodljivo reševanje težav, lahko spodbujajo posameznike k sprejemanju izzivov kot priložnosti za razvoj. Tako usmerjene strategije povečujejo individualno uspešnost in krepijo kolektivno moč organizacije (Brooks, 2022).

Prav tako je pomembno spodbujati kulturo, v kateri je neuspeh razumljen kot naravni del učnega procesa. Raziskave poudarjajo, da strah pred neuspehom pogosto ovira posameznike pri izkoriščanju priložnosti za rast. Podporno okolje, ki ceni trud in prizadevanja, omogoča zaposlenim in učencem, da razvijajo samozavest in vztrajnost, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in uspešnost (Eser, 2024).

S spodbujanjem kulture truda, ki vključuje priznavanje procesov, mentorstvo in osredotočenost na dolgoročno rast, lahko organizacije in izobraževalne ustanove postavijo temelje za trajnostne uspehe. Ta pristop omogoča posameznikom, da presežejo omejitve svojih začetnih sposobnosti in razvijejo potenciale, ki ustvarjajo dodano vrednost tako zanje kot za širše okolje.

Zato je treba razviti celosten pristop, ki ne ločuje talenta in truda, temveč jih obravnava kot dva pomembna in medsebojno povezana elementa uspeha. S prepoznavanjem in spodbujanjem obeh teh vidikov lahko organizacije in posamezniki ustvarijo dinamično in inovativno okolje, kjer so tako naravne sposobnosti kot trud cenjeni in spodbujeni. Le tako lahko dosežemo dolgoročne uspehe in trajne rezultate, ki presegajo zgolj začetne prednosti.

Kulturni konteksti, v katerih posamezniki delujejo, imajo lahko velik vpliv na to, kako obravnavajo talent in trud. Zahodne kulture pogosto poudarjajo naravni talent in izjemne dosežke posameznikov, medtem ko azijske kulture pogosto dajejo večji poudarek trudu in vztrajnosti. To lahko vodi do razlik v pristopih k usposabljanju, izobraževanju in doseganju uspeha. Razumevanje teh kulturnih razlik je ključno za oblikovanje strategij, ki bodo učinkovito podpirale posameznike pri doseganju njihovih ciljev, bodisi v izobraževalnih bodisi v profesionalnih okoljih (Brodowicz, 2024).

Razbijanje mitov, povezanih s talentom in trudom, je prav tako pomembno. Prepričanja, da talent sam po sebi vodi do uspeha ali da bo trud vedno hitro nagrajen, lahko vodijo do napačnih pričakovanj in frustracij. Takšna prepričanja ustvarjajo iluzijo, da je uspeh rezultat le nekaterih prirojenih sposobnosti, kar lahko odvrča posameznike od prizadevanja in truda, potrebnega za doseg njihovih ciljev. Na podoben način lahko pretirano poudarjanje takojšnjega nagrajevanja truda vodi do razočaranja, ko se rezultati ne ujemajo s pričakovanji.

Razumevanje, da uspeh pogosto zahteva začetni talent in dolgotrajni trud, je ključno za razvoj realističnega in trajnostnega pristopa k postavljanju ciljev in ocenjevanju napredka. Pomembno je, da posamezniki in organizacije sprejmejo tako dolgotrajen trud kot tudi dinamično naravo razvoja sposobnosti. To pomeni, da morajo prepoznati, da so uspehi in neuspehi del procesa učenja in rasti ter da sta prilagodljivost in vztrajnost ključni za premagovanje ovir.

Zavedanje o tem, kako se talent in trud prepletata, lahko spodbuja posameznike k iskanju priložnosti za učenje in izboljšanje, namesto da se osredotočajo izključno na naravne sposobnosti. Organizacije lahko igrajo ključno vlogo pri tem, saj lahko spodbujajo kulturo, ki ceni proces učenja in napredovanja. To lahko vključuje zagotavljanje virov za usposabljanje in mentorstvo ter ustvarjanje okolja, v katerem so napake sprejete kot priložnosti za rast, ne kot kazen.

Prav tako je pomembno, da se te vrednote prenesejo na mlajše generacije, kar lahko zmanjša pritisk na posameznike, da se izkažejo takoj. Izobraževalni sistemi bi morali poudarjati trajnostni razvoj veščin in sposobnosti, namesto da se osredotočajo le na kratkoročne rezultate. S tem se lahko ustvari bolj vključujoče in spodbujajoče okolje, kjer lahko vsakdo razvija svoje potenciale ne glede na to, kakšne so njihove začetne sposobnosti (Minbaeva in Collings, 2013).

Uspeh je največji, ko talent in trud delujeta skupaj. Naravna nadarjenost pogosto zagotavlja posameznikom začetno prednost, vendar je to prednost mogoče ohraniti in krepi le z doslednim trudom in vztrajnostjo. Študije potrjujejo, da sinergija med talentom in trudom omogoča doseganje vrhunskih rezultatov, saj vsak dejavnik nadomesti omejitve drugega (Sauer, 2015). Trud zagotavlja kontinuiteto, ki je potrebna za razvijanje talenta, medtem ko talent daje smer in potencial, ki ga trud lahko izpopolni.

V izobraževanju in poklicnem okolju so posamezniki, ki uspešno združujejo svoje naravne sposobnosti s trdim delom, bolj prilagodljivi in odporni. Ta kombinacija jim omogoča premagovanje izzivov in doseganje dolgoročnih ciljev. Na primer, raziskave so pokazale, da so tisti, ki si dosledno prizadevajo za izpopolnjevanje svojih veščin, uspešnejši pri spopadanju z nepredvidljivimi situacijami in bolj pripravljeni na reševanje kompleksnih problemov (Kolyda, 2023). Poleg tega njihova odpornost pogosto temelji na zavedanju, da je napredek rezultat stalnih prizadevanj, kar jih motivira za nadaljnji razvoj.

Razumevanje te sinergije ponuja posameznikom pomemben vpogled v to, kako lahko bolje izkoristijo svoje potenciale. Prepoznati svoje naravne sposobnosti je prvi korak, vendar je ključnega pomena tudi njihovo usklajevanje z dolgoročnimi cilji in trdom. To pomeni, da posamezniki ne smejo zgolj izkoriščati svojih začetnih prednosti, temveč morajo aktivno vlagati v stalno izboljševanje. Razvoj teh sposobnosti vključuje dolgoročno strateško načrtovanje, pridobivanje novih znanj in sposobnosti ter vztrajnost pri premagovanju izzivov, ki jih postavlja vsakodnevno delo.

Poleg tega je ključno, da organizacije ustvarjajo podporno okolje, ki spodbuja inovativnost in eksperimentiranje. Posamezniki, ki lahko delujejo v okolju, kjer so napake obravnavane kot priložnosti za učenje in ne kot ovire, imajo večjo možnost, da razvijejo svoje talente in vztrajnost. Takšno okolje omogoča tudi večjo ustvarjalnost in prilagodljivost, kar so ključni dejavniki za doseganje trajnostnih uspehov tako na individualni kot na organizacijski ravni.

Učinkovitost sinergije med talentom in trdom pa ni omejena zgolj na doseganje individualnih ciljev. Ta kombinacija je pomembna tudi za doseganje širših organizacijskih ciljev, saj zaposleni, ki združujejo oboje, ne prispevajo le k večji produktivnosti, temveč tudi ustvarjajo bolj inovativno in sodelovalno delovno okolje. Organizacije, ki spodbujajo to dinamiko, so bolj pripravljene na hitro spreminjajoče se tržne razmere in izzive, saj imajo močno bazo zaposlenih, ki so tako nadarjeni kot motivirani za nenehen razvoj.

Razumevanje dinamičnega razmerja med talentom in trdom ponuja dragocene vpoglede za prihodnje raziskave, razvoj organizacijskih strategij in osebni napredek posameznikov. Prizadevanje za boljše razumevanje, kako kulturni, socialni in ekonomski dejavniki vplivajo na razvoj trda in talenta, odpira možnosti za nadaljnje raziskave, ki lahko razkrijejo nove perspektive na področju uspešnosti in trajnostnega razvoja.

Za organizacije to predstavlja priložnost, da ustvarijo bolj vključujoča in podporna okolja, v katerih sta priznani tako naravna nadarjenost kot vztrajnost. Spodbujanje kulture, ki ceni proces razvoja, lahko vodi do večje inovativnosti, sodelovanja in dolgoročne konkurenčnosti. Na osebni ravni pa zavedanje, da je uspeh rezultat kombinacije naravnih predispozicij in doslednega trda, posameznikom omogoča, da bolje izkoristijo svoje potenciale in premagajo ovire na poti do svojih ciljev.

Ta razprava poudarja potrebo po celostnem pristopu k obravnavi uspeha, ki presega tradicionalne delitve na talent in trud, ter postavlja temelje za nove pristope v raziskovanju, izobraževanju in organizacijskem vodenju.

5 Zaključek

Po pregledu literature postane jasno, da sta trud in talent tesno povezana dejavnika uspeha, pri čemer se njuna pomembnost dinamično spreminja glede na kontekst in življenjske okoliščine. Talent, ki pogosto prinaša začetno prednost, posamezniku omogoča hitrejši napredek v zgodnjih fazah, saj prirojene sposobnosti olajšajo proces učenja in prilagajanja. Vendar pa je prav trud tisti, ki zagotavlja vztrajnost, disciplino in sposobnost premagovanja ovir, kar je ključno za dolgotrajne dosežke. Številne raziskave potrjujejo, da brez truda tudi največji talent ostane neizkoriščen, medtem ko lahko predanost in dosledno delo presežeta omejitve prirojenih sposobnosti ter posameznika vodita do izjemnih uspehov.

Primeri iz različnih področij – športa, umetnosti, podjetništva in znanosti – kažejo, da uspeh redko temelji izključno na talentu. Velik del uspeha izhaja iz načrtne prakse, trdega dela in nenehnega izpopolnjevanja. Zgodbe posameznikov, kot so Michael Jordan, J. K. Rowling, Thomas Edison in Elon Musk, jasno dokazujejo, da je bil trud ključen dejavnik njihovega uspeha kljub številnim začetnim izzivom in oviram. Te izkušnje poudarjajo, da je za uresničitev potenciala potreben trud, ki presega zgolj naravne sposobnosti.

Okolje prav tako igra ključno vlogo pri posameznikovem razvoju, saj lahko spodbuja ali zavira njegovo rast. Kulturne razlike pomembno vplivajo na vrednotenje truda in talenta. V zahodnih družbah pogosto povičujejo naravno nadarjenost, medtem ko vzhodne kulture dajejo večji poudarek vztrajnosti in nenehnemu prizadevanju. Ti kulturni vplivi oblikujejo posameznikov odnos do učenja, dela in soočanja z izzivi.

Za posameznike in organizacije je ključno prepoznati, da je prava moč v sinergiji med trudom in talentom. Ta se ne izraža le v posameznikovem razvoju, temveč ima tudi širše implikacije za organizacije in družbo kot celoto. Posamezniki, ki uspešno uravnotežijo naravne sposobnosti z vztrajnim delom, pogosto postanejo nosilci sprememb, ki ustvarjajo inovacije in prispevajo k napredku na različnih področjih. Podobno lahko organizacije, ki spodbujajo kulturo, kjer sta trud in talent enakovredno cenjena, ustvarijo okolja, ki privlačijo in zadržujejo najboljše kadre.

Takšne organizacije so uspešnejše pri doseganju svojih ciljev, bolj odporne na spremembe in bolje pripravljene na prihodnje izzive. V širšem smislu pa družbe, ki vlagajo v razvoj talentov in hkrati cenijo trud, gradijo temelje za dolgoročno stabilnost, socialno pravičnost in trajnostni razvoj, kar vodi v bolj vključujočo in napredno prihodnost.

Trud in talent tako nista zgolj orodji za osebni uspeh, ampak tudi temelja za trajnostni razvoj družbe kot celote. Njuna pravilna kombinacija omogoča preseganje povprečja in ustvarjanje pogojev za dolgotrajno uspešnost na individualni, organizacijski in širši družbeni ravni.

Literatura

- Abi Farah, J. (20. junij 2018). *Hard Work vs. Natural Talent*. Pridobljeno iz medium.com: <https://medium.com/aimee-bio/hard-work-vs-natural-talent-9e3734663b1f>
- Bessen, J. (15. avgust 2014). *Employers Aren't Just Whining – the "Skills Gap" Is Real*. Pridobljeno iz Harvard Business Review.com: <https://hbr.org/2014/08/employers-arent-just-whining-the-skills-gap-is-real>
- Biondo, A. E., & Rapisarda, A. (februar 2018). Talent vs Luck: the role of randomness in success and failure. *Advances in Complex Systems*, 03n04. doi:<https://doi.org/10.1142/S0219525918500145>
- Blakemore, E. (13. april 2022). *Thomas Edison didn't invent the light bulb—but here's what he did do*. Pridobljeno iz Nationalgeographic.com: <https://www.nationalgeographic.com/history/article/thomas-edison-light-bulb-history>
- Bouton, K. (17. julij 2015). *Recruiting for Cultural Fit*. Pridobljeno iz Harvard Business Review.com: <https://hbr.org/2015/07/recruiting-for-cultural-fit>
- Brodowicz, M. (29. maj 2024). *The Concept of "Talent" and the Themes It Reflects Essay*. Pridobljeno iz Aithor.com: <https://aithor.com/essay-examples/the-concept-of-talent-and-the-themes-it-reflects-essay>
- Brooks, J. (14. julij 2022). *Optimizing the talents, strengths, and skills of your workforce for the new world of work*. Pridobljeno iz Talentpredix.com: <https://talentpredix.com/optimizing-strengths-and-talents/>
- Chamorro-Premuzic, T. (27. september 2021). *Talent, Effort Or Luck: Which Matters More For Career Success?* Pridobljeno iz Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2021/09/27/talent-effort-or-luck-which-matters-more-for-career-success/>
- Chhabra, L. N., & Sharma, S. (4. marec 2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, str. 48-60. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Christiansen, B., & Even, A. M. (2023). *Examining Applied Multicultural Industrial and Organizational Psychology*. Hershey: IGI Global.
- Clear, B. D. (26. marec 2020). *Why You May Underestimate How Much Effort It Takes to Succeed*. Pridobljeno iz Medium.com: <https://medium.com/live-your-life-on-purpose/why-you-may-underestimate-how-much-effort-it-takes-to-succeed-49463f33554>
- Colvin, G. (2008). *Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*. Portfolio.
- Cortes, E. (2020). *Stories of Resilience: Michael Jordan, the Resilient Legend*. Pridobljeno iz EddieCortes.com: <https://www.eddiecortes.com/resilience-stories-michael-jordan/>

- Deci, L. E., & Ryan, M. R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (Perspectives in Social Psychology)*. Springer.
- DiNapoli, J. (2023). Distinguishing between Grit, Persistence, and Perseverance for Learning Mathematics with Understanding. *Education Sciences*, str. 402. doi:10.3390/educsci13040402
- Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *American Journal of Psychology*, 1087-1101. doi:10.1037/0022-3514.92.6.1087
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Eesley, C., & Roberts, E. (2011). Are You Experienced or Are You Talented?: When Does Innate Talent vs. Experience Explain Entrepreneurial Performance? *Entrepreneurship Journal*, str. 1-32. doi:10.2139/ssrn.909615
- Ericsson, K., Trampe, T. R., & Tesch-Roemer, C. (julij 1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, str. 363-406. doi:10.1037//0033-295X.100.3.363
- Eser, A. (23. julij 2024). *Research Shows Hard Work Trumps Talent For Success: Statistics Revealed*. Pridobljeno iz Worldmetrics.org: <https://worldmetrics.org/hard-work-vs-talent-statistics/>
- Eurofound (2021). *Tackling labour shortages in EU Member States*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Pridobljeno iz Tackling labour shortages in EU Member States | Eurofound
- Friedman, S., Ellersgaard, C., Reeves, A., & Anton, G. L. (marec 2024). The Meaning of Merit: Talent versus Hard Work Legitimacy. *Social Forces*, str. 861–879. doi:10.1093/sf/soad131
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theoryFootnote1. *High Ability Studies*, 15, 119-147. doi:http://dx.doi.org/10.1080/1359813042000314682
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (december 2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, str. 290-300. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Gherson, D., & Gratton, L. (april 2022). *Managers Can't Do It All*. Pridobljeno iz Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/03/managers-cant-do-it-all>
- Hambrick, D. Z., Macnamara, B. N., & Oswald, F. L. (2020). Is the Deliberate Practice View Defensible? A Review of Evidence and Discussion of Issues. *Front. Psychol.*, 11. doi:https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01134
- Howe, A. J., Davidson, W. J., & Sloboda, J. (julij 1998). Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and Brain Sciences*, str. 407-442. doi:10.1017/S0140525X9800123X
- Hreha, J. (22. julij 2024). *How Executives Prioritize Tasks Effectively In 5 Easy Steps*. Pridobljeno iz Personatalent.com: <https://www.personatalent.com/productivity/how-to-prioritize-tasks/>
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
- Jaw, B.-S., Ling, Y.-H., Wang, C., & Chang, W.-C. (avgust 2007). The impact of culture on Chinese employees' work values. *Personnel Review*, 1, str. 128-144. doi:https://doi.org/10.1108/00483480710716759
- Jenkins, D. (2019). Effort as responsibility. *Ethics Politics & Society*, 2, 65-90. doi:10.21814/eps.2.1.83
- Kolyda, F. (2023). Fostering a growth mindset in higher education for inclusive learning for all. *Journal of Learning Development in Higher Education*, 27, 1-9. doi:10.47408/jldhe.vi27.929
- Kuhn, T. (16. september 2022). *Please, Let's Stop Measuring Success by the Number of Hours Worked*. Pridobljeno iz Medium.com: <https://medium.com/@TinaKuhn/please-lets-stop-measuring-success-by-the-number-of-hours-worked-269fb25c297f>
- Lee, A., Willis, S., & Wei Tian, A. (2. marec 2018). *When Empowering Employees Works, and When It Doesn't*. Pridobljeno iz Harvard Business Review.org: <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>
- Lindner, J. (5. avgust 2024). *Hard Work Vs Talent Statistics: Effort Trumps Natural Ability in Success*. Pridobljeno iz Wifitalents.com: <https://wifitalents.com/statistic/hard-work-vs-talent/#:~:text=Research%20suggests%20that%20effort%20is,limitations%20that%20talent%20may%20not.>

- Loehr, A. (4. februar 2021). *How to Define Your Organizational Values*. Pridobljeno iz LinkedIn.com: <https://www.linkedin.com/pulse/how-define-your-organizational-values-anne-loehr-sheher-hers->
- Meyers, C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305-321. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.003
- Minbaeva, B. D., & Collings, G. D. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1762-1776. doi:10.1080/09585192.2013.777539
- Musaigwa, M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1-9. doi:10.32479/irmm.13526
- Nagy, S., Pelsner, A.-M., & Vaiman, V. (2023). *The improvement of Skills & Talents in the workplace*. Axiom Academic Publishers.
- Novosel, J. (oktober 2010). *The Harry Potter phenomenon and its implications for literacy education*. Pridobljeno iz Openlibrary.ubs.ca: <https://open.library.ubc.ca/media/stream/pdf/24/1.0071384/1>
- Plomin, R., Haworth, M. A., Meaburn, E., Price, T., & Davis, S. O. (2013). Common DNA Markers Can Account for More Than Half of the Genetic Influence on Cognitive Abilities. *Psychological Science*, 4, str. 562-568. doi:<https://doi.org/10.1177/0956797612457952>
- Preckel, F., Golle, J., Grabner, H. R., Jarvin, L., & drugi, i. (2020). Talent Development in Achievement Domains: A Psychological Framework for Within- and Cross-Domain Research. *Perspectives on Psychological Science*, 15(5), 691-722. doi:10.1177/1745691619895030
- Preckel, F., Golle, J., Grabner, R., Jarvin, L., Kozbelt, A., Müllensiefen, D., . . . Worrell, F. C. (2020). Talent development in achievementdomains: A psychological framework for within and cross-domain research. *Perspectives on Psychological Science*, 3, str. 691-722. doi:<https://doi.org/10.1177/1745691619895030>
- Runners, S. (26. februar 2023). *Effort vs Innate Talent, Which One is the Real Key to Success?* Pridobljeno iz LinkedIn.com: <https://www.linkedin.com/pulse/effort-vs-innate-talent-which-one-real-key-success-smartrunners>
- Ryan, M. R., & Deci, L. E. (januar 2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 1, str. 68-78. doi:<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sauer, J. (12. januar 2015). *Formula for Sustained Success = Talent * Timing * Hard Work*. Pridobljeno iz Medium.com: <https://medium.com/@jeffsauer/formula-for-sustained-success-talent-timing-hard-work-581756a48e2d>
- Sternberg, R. (2004). Culture and Intelligence. *American Psychologist*, 59(5), 325-338. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.59.5.325>
- Studer, Q. (13. junij 2022). *Effort Is Great-But Results Are What REALLY Matter*. Pridobljeno iz Quintstuder.com: <https://quintstuder.com/effort-is-great-but-results-are-what-really-matter/>
- Taplin, S. (6. maj 2024). *Leadership Evolution: Inspiration From Elon Musk And Mark Cuban*. Pridobljeno iz Forbes.com: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/05/06/leadership-evolution-inspiration-from-elon-musk-and-mark-cuban/>
- Team, I. E. (11. avgust 2023). *What Is Talent Management and How Can You Implement It?* Pridobljeno iz Uk.Indeed.com: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-talent-management>
- Team, I. E. (22. junij 2024). *Indeed Career Guide*. Pridobljeno iz Indeed: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/work-hard>
- Vygotsky, S. L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Whittaker, G. (september 2016). Journal of Business. *Skills Gap – A Strategy for Increasing Knowledge Worker Supply & Demand*, str. 13. doi:10.18533/job.v1i4.42
- Winner, E. (1996). *Gifted children: Myths and realities*. Basic Books.
- Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (2011). *Handbook of self-regulation of learning and performance*. Routledge/Taylor & Francis Group.

O avtorjih

Tjaša Rutar je doktorska študentka na Fakulteti za organizacijske vede. Trenutno obiskuje prvi letnik doktorskega študija smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njeni raziskovalni interesi so kadrovski management, hedonizem, marketing in organizacijska kultura. Je soavtorica več znanstvenih in strokovnih prispevkov. *Tjaša Rutar is a doctoral student at the Faculty of Organizational Sciences. She is currently enrolled in the first year of the PhD program in Organization and Management of Human Resources and Educational Systems. Her research interests include human resource management, hedonism, marketing, and organizational culture. She is a co-author of several scientific and professional contributions.*

Matic Logar je doktorski študent na Fakulteti za organizacijske vede. Trenutno obiskuje prvi letnik doktorskega študija, smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njegovi raziskovalni interesi so kadrovski management, zadovoljstvo, psihologija in vodenje. Je soavtor več znanstvenih in strokovnih prispevkov ter svetovalec pri različnih evropskih projektih, kjer sodeluje pri razvoju strategij in akcijskih načrtov. *Matic Logar is a doctoral student at the Faculty of Organizational Sciences. He is currently enrolled in the first year of the PhD program in Organization and Management of Human Resources and Educational Systems. His research interests include human resource management, satisfaction, psychology, and leadership. He is a co-author of several scientific and professional contributions and serves as a consultant on various European projects, where he contributes to the development of strategies and action plans.*

JE VAŠ TALENT

»SREBRNI PANTER«? ZADRŽITE GA!

JANA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija
jana.znidarsic@ef.uni-lj.si

Demografske spremembe v smeri staranja prebivalstva vodijo v splošno pomanjkanje delovne sile in posledično v neizogibno tekmo za talente, pri čemer se zdi prav zadrževanje talentiranih starejših zaposlenih (ki imajo izkušnje in posedujejo redka in specifična znanja) ena najpametnejših in najbolj koristnih poslovnih potez, ki jih lahko naredi delodajalec. Pri tem se je treba zavedati, da ukrepi, ki so učinkoviti za mlajše zaposlene, morda pri starejših ne bodo delovali, zato je treba razvijati management talentov, ki je hkrati vpet v t. i. age management. V poglavju najprej razložimo, da so vrednote, potrebe in motivacijski vzvodi med posameznimi generacijami (kohortami) zelo specifični, kar je v politikah zadržanja najpomembnejših starejših zaposlenih nujno treba upoštevati. S pomočjo teoretičnih izsledkov in lastne raziskave, ki temelji na multimetodološkem pristopu, ugotovimo, da srebrni talenti potrebujejo smiselno, izpolnjujoče delo, pri katerem se čutijo kompetentne in avtonomne, ter so hkrati vpeti v dobre odnose s sodelavci. Pomembno je, da starejši talenti uživajo ugled med sodelavci, da je njihovo delo cenjeno in da je prepoznan njihov doprinos k rezultatom organizacije. V poglavju predstavimo (praktične) smernice za oblikovanje generacijsko specifične strategije managementa srebrnih talentov.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.5)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

management talentov,
management starejših
zaposlenih,
strategije zadržanja
srebrnih talentov,
demografske spremembe,
motivacija zaposlenih



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.5)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:

talent management,
age management,
silver talents' retention
strategy,
demographic change,
employee motivation

IS YOUR TALENT »SILVER PANTHER«? RETAIN HIM!

JANA ŽNIDARŠIČ

University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia
jana.znidarsic@ef.uni-lj.si

Demographic changes in the direction of population aging lead to a general shortage of labor and consequently to an inevitable competition for talent, whereby retaining talented older employees seems to be one of the smartest and most beneficial business moves that an employer can make. In this regard, it is necessary to be aware that measures that are effective for younger employees may not work for older employees, so it is necessary to develop talent management, which is also included in the so-called age management. In this chapter, we first explain that values, needs, motivational drivers, etc. are very specific in certain generation (cohort), which must be taken into account when developing and implementing HR policies to retain the most important older employees. Based on theoretical findings and our own research (using a multi-methodological approach), we find that silver talents need meaningful, fulfilling work in which they feel competent and autonomous, and they are involved in fruitful relationships with co-workers. It is important that older talents enjoy a reputation among colleagues, that their work is valued and their contribution to the organization's results is recognized. In this chapter, we present (practical) guidelines for creating a generation-specific silver talent management strategy.



University of Maribor Press

1 Uvod

Velike in hitre spremembe na področju dela, ki jih povzročajo digitalne in zelene transformacije ter staranje prebivalstva, so povezane z večjo nestabilnostjo delovnih mest, kar lahko povzroči stroške za podjetja, zaposlene in družbo. Pomanjkanje delovne sile in znanj brez primere, ki se je pojavilo med okrevanjem po pandemiji covida-19, je še bolj poudarilo pomen razvoja in ohranjanja talentov (OECD, 2023). Glede na dejstvo, da o največjem povečanju pomanjkanja delovne sile v letu 2019 poročajo delodajalci na Finskem, Madžarskem, Švedskem, Združenih državah Amerike in v Sloveniji (Manpower Group, 2020), bo prav v teh državah še kako smiselno razširiti t. i. »bazen talentov« (angl. *talent pool*). V neizogibni tekmi za talente (pri čemer bo ob splošnem pomanjkanju delovne sile zunanje najemanje vse težavnejše in vse dražje) se zdi prav zadrževanje talentiranih starejših zaposlenih ena najpametnejših in najbolj koristnih poslovnih potez, ki jih lahko naredi delodajalec. Negovanje, razvoj in zadrževanje ključnih (starejših) zaposlenih postaja zanimiv izziv za doseganje konkurenčnih prednosti dolgožive in družbeno-odgovorne organizacije.

Talentirani posamezniki lahko ne glede na svojo starost vedno najdejo službo, ki jim je pisana na kožo. Hkrati so v položaju, ko lahko določajo svoje delovne pogoje, še posebej, ker imajo še vsaj dve alternativni – upokožitev ali odhod k drugemu delodajalcu. Ko si kadrovska služba (angl. *Human Resource Management*, v nadaljevanju HRM) v organizaciji prizadeva motivirati in zadržati starejše talente, mora upoštevati dejstvo, da ukrepi, ki so učinkoviti za mlajše zaposlene, morda pri starejših ne bodo delovali, zato je treba razvijati in udejanjati ukrepe, prirejene populaciji starejših zaposlenih. Pri tem mora HRM v podjetju poznati, razumeti in upoštevati vpliv staranja na doživljanje, pripravljenost, pripadnost in motivacijo starejših zaposlenih, ko le-ti prehajajo iz ene v drugo fazo (vstop v delovno razmerje, uvajanje, trening, izpopolnjevanje in izobraževanje, razvoj kariere, zadrževanje v delovnem razmerju in izhod) delovnega življenja. Za izboljšanje zavzetosti starejših zaposlenih je zlasti ključno razumevanje njihovih psiholoških značilnosti, preden HRM prilagodi delovno okolje in uvede splošne politike t. i. managementa starejših (angl. *age management*), ki gre z roko v roki z ukrepi managementa talentov (angl. *talent management*, v nadaljevanju TM).

Ker je za učinkovito zadržanje starejših talentov ključno poznavanje psihološko-socioloških teorij, povezanih s staranjem, se v pričujočem poglavju najprej dotaknemo teoretičnega ozadja obravnavane tematike, kar omogoči poglobljeno razumevanje vedenja starejših zaposlenih, ko se odločajo, ali bodo ostali v podjetju ali ne (angl. *to stay or not to stay*).

V teoretičnem delu najprej osvetlimo najpogostejše stereotipe v zvezi s starejšimi zaposlenimi na splošno in jih tudi demantiramo, ko z izsledki raziskav argumentiramo, zakaj so prav starejši talenti za organizacije in celotno družbo »zlata vredni«. Predstavimo številne koristi zadržanja talentov (torej podaljševanje delovnega življenja) na individualni, organizacijski in družbeni ravni.

Nadaljujemo s podpoglavjem, ki osvetli bistvo nekaterih psiholoških in socioloških teorij ter pomen poznavanja le-teh, ko v organizacijah oblikujemo strategije (in ko že udejanjamo) TM. Tako ne moremo mimo teorije socialne izmenjave v kontekstu psihološke pogodbe, da bi pojasnili učinke praks TM na psihološko pogodbo (zlasti talentiranih) starejših zaposlenih. Preletimo bistvene ugotovitve samodeterminacijske teorije in socio-emocionalne teorije selektivnosti. V teoretičnem delu osvetlimo tudi temeljni koncept ujemanja osebe in delovnega okolja (angl. *Person–Environment fit*, v nadaljevanju P–E fit), ki ponuja večji del odgovora glede potencialne odločitve talentiranega posameznika za podaljšanje delovnega življenja.

Sledi podpoglavje, ki predstavi raziskavo, rezultate in odgovore na najbolj relevantna vprašanja preučevane tematike:

- 1) Ali so vsi starejši pripravljeni podaljševati delovno življenje?
- 2) Pod kakšnimi pogoji so starejši zaposleni pripravljeni delati dlje?
- 3) Katere dobre prakse in strategije (angl. *age-inclusive talent management strategies*) udejanjajo podjetja, da jim uspe zadržati »srebrne talent«?

Pričujoče poglavje zaključimo s ključnimi povzetki in priporočili delodajalcem, kako zagotoviti, da bodo starejši lahko delali dlje (bili zmožni in sposobni delati) ter da si bodo podaljšanja delovnega življenja tudi želeli. Samo tako bodo lahko srebrni talenti polno izkoristili svoj (prirojeni in pridobljeni) potencial in prispevali k obojestransko koristnim sinergijam (angl. *win-win*) za povečanje svoje osebne blaginje in za blagostanje dolgožive družbene skupnosti.

Na splošno je literature na temo TM (kljub zavedanju o njegovem strateškem pomenu) malo, še zlasti, če se osredotočimo na starejše talente, katerih pričakovanja, preference in potrebe so precej specifične ter prav tako premalo raziskane. Sploh pa primanjkuje raziskav, ki bi sistematično obravnavale generacijsko specifična vprašanja TM. Ker so razlike med starejšimi (tudi talentiranimi) zaposlenimi precejšnje, je potreba po individualnem pristopu k TM starejših zaposlenih rdeča nit in temeljna ideja tega poglavja.

Pričujoče poglavje tako pomeni dvakratni doprinos – obogati sodobno HRM teorijo ravnanja s talentiranimi starejšimi (združuje TM z managementom starejših zaposlenih), hkrati pa ponuja številne praktične primere udejanjanja dobrih praks, ki so lahko HRM v praktično pomoč ter tudi navdih za nova iskanja inovativnih praks za zadržanje ključnih kadrov in talentov.

2 Pregled literature in teoretična izhodišča

Čeprav se zdi očitno in edino smiselno, da bi zaposlovanje in ohranjanje starejših v delovni aktivnosti pripomoglo k reševanju težav s pomanjkanjem kadrov danes in še bolj v prihodnosti (zlasti glede pomanjkanja izkušenjskih znanj ter specialnih in tacitnih znanj), delodajalci to možnost – zadrževanja starejših talentov – sprejemajo (pre)počasi. Preden preletimo temeljno sodobno in najnovejšo literaturo, ki obravnava našo temo, se je zato smiselno na hitro dotakniti ključnega vprašanja, in sicer: *Zakaj je management starejših talentov tako v teoriji kot tudi v HRM praksi še vedno podcenjen in premalo prisoten?*

Literatura o TM opozarja, da je področje TM konceptualno in praktično usmerjeno predvsem h kandidatom za vodstvene funkcije in k visoko potencialnim zaposlenim (angl. *high potentials*), manj pa k celoviti strategiji vključevanja vseh starostnih skupin (McDonnell, Collings, Mellahi in Schuler, 2017). Prav tako pregled literature na temo TM kaže, da je bila posameznim talentom (kot enoti v raziskavah) namenjena le majhna pozornost.

V največji meri so za to odgovorni negativni (hetero- in avto-) stereotipi o starejših zaposlenih ter pojav t. i. starostne diskriminacije (angl. *ageism*), ki se odraža v kognitivnih, afektivnih in vedenjskih komponentah. Starostni stereotipi so povezani s kognitivno komponento, predsodki, povezani s starostjo, so povezani z afektivno komponento, diskriminacija zaradi starosti pa je usklajena z vedenjsko komponento.

Obstaja veliko raziskav, ki opredeljujejo stereotipe, povezane s starostjo. Ti stereotipi vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve na delovnem mestu. Raziskave predsodkov, povezanih s starostjo, kažejo, da se na starejše delavce na splošno gleda bolj negativno kot na mlajše. Nazadnje so raziskave o diskriminaciji zaradi starosti pokazale, da se starejši delavci težko zaposlijo, pridobijo možnosti usposabljanja in razvoja ter napredujejo v karieri (Cadiz, Pytlovany & Truxillo, 2017).

Če na primer predpostavimo, da je talent prirojen, se lahko TM veliko bolj osredotoči na prepoznavanje in zaposlovanje nadarjenih zaposlenih kot na njihov razvoj. Če pa predpostavimo, da je talent mogoče razviti, se lahko TM močno osredotoči na usposabljanje in razvoj zaposlenih (Meyers, van Woerkom & Dries, 2013), pri čemer pa je prav TM starejših problematičen, saj so delodajalci pogosto obremenjeni s stereotipi in posledično ne vlagajo v starejše talente in se ne trudijo, da bi jih zadržali.

Po hitrem pregledu najpogostejših (zlasti negativnih) stereotipov, povezanih s starejšimi zaposlenimi, ter po izvedeni analizi stroškov in koristi (angl. *cost-benefit analysis*) zaposlovanja starejših predstavimo teorije, ki pojasnjujejo, zakaj mora biti TM starejših zaposlenih specifičen in drugačen od splošnega upravljanja talentov.

2.1 Številni stereotipi v zvezi s starejšimi (tudi talentiranimi) zaposlenimi

Raziskave kažejo, da se mnogi starejši zaposleni še vedno soočajo s široko razširjenimi negativnimi, s starostjo povezanimi stereotipi, zlasti glede njihove motivacije, uspešnosti, fleksibilnosti in učenja (Posthuma & Campion, 2009). Pogosto delodajalci izražajo zaskrbljenost, da bodo starejši zaposleni nemotivirani, skeptični in celo nezmožni za učenje novih tehnologij, dražji zaradi večje odsotnosti z dela in stroškov zdravstvenega varstva ter manj produktivni in inovativni (Cappelli & Novelli, 2013).

Posledice negativnega stereotipiziranja se odražajo na makro-, mezo- in mikro ravni. Na družbeni (makro) ravni stereotipi povzročajo potencialno negativne odnose do starejših delavcev. Na mezo ravni lahko stereotipi sprožijo klimo starostne diskriminacije (npr. Kunze, Boehm in Bruch, 2011), ki lahko vpliva na organizacijske, delovne in delovne prakse, kot je zagotavljanje manjše podpore in manj priložnosti starejšim delavcem kot mlajšim. Na mikro ravni pa se lahko zgodi, da starejši zaposleni ponotranjijo negativne starostne stereotipe (Kornadt in

Rothermund, 2012). Starejši zaposleni se na občutek negativnih stereotipov običajno odzovejo bolj negativno kot mlajši zaposleni (Finkelstein, King in Voyles, 2015). Tudi talentirani zaposleni se lahko zaradi omenjenih stereotipov (in posledično vedenja delodajalcev oz. HRM in sodelavcev) začnejo počutiti nepomembne za podjetje ali celo odveč.

Bellotti et al. (2023) so ugotovili, da starostni stereotipi negativno vplivajo tudi na tiste, ki jih gojijo (in vanje verjamejo), kar se kaže prek odnosnih vidikov delovnega okolja. Obremenjena s stereotipi, HRM podjetja ne izkoristi potenciala svojih starejših talentov in posledično podjetje izgublja konkurenčno prednost (glede na tekmece, ki uspešno izvajajo TM starejših zaposlenih).

Ugotovimo, da so negativni stereotipi za TM starejših zaposlenih zelo rušilni. Po drugi strani pa Wang in Shi (2024) ugotovita, da odsotnost stereotipov oziroma celo pozitivni stereotipi (tudi avto-stereotipi) pozitivno vplivajo na starejše talente. Starejši zaposleni, ki o sebi gojijo pozitivne stereotipe, imajo močno motivacijo za samoaktualizacijo, prispevajo pomen učenju in razvoju ter so proaktivni pri učenju novih tehnologij in metod, medtem ko lahko učni cilji zelo motivirajo take zaposlene k inovacijam. Ko organizacijsko okolje goji pozitivne stereotipe o starejših, jim to daje občutek vrednosti in se počutijo čustveno varne, kar vpliva tudi na prenos znanja med generacijami. Pozitivna stališča, ki jih zaznavajo v delovni sredini, jih spodbujajo k prepoznavanju svoje vrednosti v organizaciji in s tem k bolj prosocialnemu vedenju (isti vir).

Na tem mestu je smiselno povzeti, da vse več raziskav (npr. Guillén & Kunze, 2019; Žnidaršič et al., 2021) dokazuje, da večina negativnih starostno naravnanih stereotipov ne drži. Rezultati raziskav potrjujejo, da so starejši zaposleni prav tako željni novih znanj, produktivni, ustvarjalni, prilagodljivi, prožni in inovativni, kot to velja za njihove mlajše kolege, in da so navedene zmožnosti bolj povezane z osebnostnimi lastnostmi (ekstravertiranost, prijetnost, zavednost, čustvena stabilnost, odprtost) kot s starostjo posameznika.

Pri tem posebej opozarjajo na ključne spremembe, ki jih je mogoče zaznati med starejšimi zaposlenimi preko trendov, kot so: vse boljše zdravje, povečana energija, povečana aktivnost v kasnejših obdobjih življenja in daljše življenjsko pričakovanje (Kanfer & Ackerman, 2004). Akumulirano znanje, strokovne veščine, izkušnje in modrost lahko v kombinaciji z boljšim zdravjem in v odsotnosti družinskih skrbi ter

obremenitev v kasnejših obdobjih življenja povzročijo celo ugoden učinek in vplivajo na povečanje sproščene inovativnosti med starejšimi zaposlenimi (Warr, 2001; DeLong, 2004).

Raziskave (npr. Guillén & Kunze, 2019) kažejo, da mnogi starejši zaposleni prav na podlagi bogatih izkušenj lahko kompenzirajo kognitivno nazadovanje (ki naj bi slabilo inovativni potencial starejših). Prav bogate izkušnje starejšim zaposlenim omogočajo širše in globlje razumevanje procesov. Če znajo razmišljati izven ustaljenih okvirjev (angl. *out of the box*) – kar se pogosto zgodi prav v sodelovanju z mlajšimi sodelavci – so lahko pravi vir inovativnih idej, pri čemer je ključno sodelovanje s sodelavci (zlasti medgeneracijsko in interdisciplinarno – mogoče medoddelčno). Izpostavljenost širokemu spektru znanja drugih spodbuja vzajemno učenje in ima za posledico bolj fleksibilne in kompleksne kognitivne sheme, ki krepijo posameznikovo ustvarjalno sposobnost (Perry-Smith & Mannucci, 2015). Če so zaposleni fizično, mentalno in emocionalno zdravi in zadovoljni, so tudi inovativni. Inovativno vedenje je neločljivo povezano z družbenimi procesi in socialnimi stiki med sodelavci (Perry-Smith & Mannucci, 2015), čemur starejši (talentirani) zaposleni pripisujejo velik pomen (Carstensen, 1995).

Glede učinkovitosti pri delu lahko sklenemo, da med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi načeloma ni razlik, še zlasti, če (Hedge, Borman, Lammlein, 2006): (1) HRM znotraj organizacij skrbi za ohranjanje delovne zmožnosti zaposlenih; (2) imajo zaposleni visoko raven znanja in izkušenj pri svojem delu; (3) imajo precej prožnosti pri načinu in času opravljanja svojega dela; (4) so visoko motivirani za doseganje dobrih delovnih rezultatov; (5) se pri svojem delu ne soočajo z velikimi in pogostimi spremembami; (6) uživajo podporo sodelavcev in nadrejenih ter (7) so deležni potrebnega stalnega izobraževanja na delovnem mestu.

V spodnji tabeli prikazujemo najpogostejše mite in realna dejstva glede starejših zaposlenih.

Tabela 1: Miti in realna dejstva v zvezi s starejšimi zaposlenimi

MITI	REALNOST (DEJSTVA)
Poškodbe pri delu so med starejšimi zaposlenimi bolj pogoste.	Mit ne drži; v resnici je med starejšimi zaposlenimi manj poškodb pri delu, ker so bolj previdni in racionalni pri opravljanju delovnih nalog ter z leti razvijejo rutino.
Starejši so vsi enaki.	Razlike med posamezniki znotraj starostne skupine so pogosto večje, kot jih beležimo med starostnimi skupinami.
Starejši niso zmožni in (ali) niso naklonjeni učenju novih procesov in veščin.	Starost ne določa stopnje radovednosti in volje do učenja. Včasih starejši potrebujejo več časa, da se naučijo novih veščin, tehnologij itd., vendar se pri učenju – ob predpostavki uporabe ustreznih metod – odzivajo enako dobro kot mlajši zaposleni. Pogosto izkazujejo visoko motivacijo za učenje.
Starejši delavci nimajo znanj ali volje za delo z umetno inteligenco (UI).	Starejši delavci aktivno uporabljajo in se prilagajajo novim tehnologijam, vključno z umetno inteligenco. Zaradi svojih prednosti v kritičnem mišljenju in reševanju problemov so dobro opremljeni za naloge, ki jih poganja umetna inteligenca.
Starejši se izogibajo novim tehnologijam in postopkom.	Mnogi zaposleni – ne glede na starost – uživajo ob uvajanju novih tehnologij. Število uporabnikov interneta se npr. najbolj povečuje med starejšimi nad 50 let. Starejši se dobro odzivajo na inovacije, zlasti, če: a) so v tesni povezavi s tem, kar že znajo, b) dopuščajo samo-regulacijo hitrosti učenja in c) nudijo priložnosti za vajo in podporo.
Starejši so pozabljivi.	Dolgotrajni spomin z leti narašča. T. i. kontekstualna inteligenca, torej tista, ki temelji na življenjskih izkušnjah, je stabilna ali celo rahlo narašča.
Izpopolnjevanje in izobraževanje starejših se ne izplača, saj se stroški le tega ne povrnejo.	Starejši so bolj lojalni in ne menjujejo služb tako pogosto kot mlajši zaposleni, zlasti če so cenjeni in dobivajo priznanje za svoje napore. Ob trendu podaljševanja obdobja zaposlitve starejših postaja smiselnost vlaganja v njihovo izobraževanje vse manj sporna. V ekonomiji znanja se obdobje »povračitve« vlaganj v izobraževanje krajša za vse zaposlene, torej je smiselno vlagati v izobraževanje (tudi) starejših.
Starejši zaposleni so manj produktivni.	Produktivnost je zelo individualna in variira bolj znotraj določene starostne skupine kot med starostnimi skupinami. Raziskave niso pokazale, da bi starost pomembno vplivala na zmanjšanje produktivnosti vsaj do sedemdesetih let starosti. Sicer bi bili starejši lahko manj produktivni v primeru opravljanja težkih fizičnih del, vendar večina služb ni povezana z ekstremnimi fizičnimi napori. Hkrati starejši zmanjšano fizično zmogljivost nadomeščajo z večjo izkušnostjo, rutino in zbranostjo pri delu. Delu se načeloma dobro posvetijo in imajo občutek odgovornosti.
Starejši težje navezujejo stike s strankami.	Starejši se bolje odrežejo pri poslovanju s strankami, če gre za dejavnosti, kjer so pomembne izkušnje ali človeške vrline. Zlasti so ključnega pomena dolgotrajne osebne vezi med poslovnimi partnerji in tudi vezi s strankami.
Starejši zaposleni niso prožni.	Starejši so pogosto bolj previdni, zato delujejo neprožno, vendar v korist večje natančnosti in varnosti.
Starejši imajo zmanjšane mentalne in intelektualne zmožnosti.	Študije potrjujejo, da intelektualne sposobnosti ostajajo nespremenjene do sedemdesetih let in več. Kratkoročni spomin lahko nazaduje že od 40 leta dalje, zmožnost učenja novih stvari pa se začne zmanjševati že pri 25 letih. Merljivo, globoko znanje – modrost – s staranjem narašča. Starost pozitivno vpliva na povečevanje zmožnosti kritične presoje, odločanja, reševanja problemov in na povečanje splošnih znanj.

MITI	REALNOST (DEJSTVA)
Večina starejših je šibkega zdravlja.	Tudi tukaj so razlike večje znotraj določene starostne skupine kot med starostnimi skupinami. Zdravje je zelo individualno določena dimenzija. Večina kroničnih bolezni je danes elegantno obvladljiva in ne vpliva na zmanjšanje delovne zmožnosti.
Starejši so pogostejše na bolniškem dopustu kot mlajši.	Raziskave potrjujejo, da so bolniški izostanki bolj ali manj enakomerno porazdeljeni po starostnih skupinah; sicer so starejši na bolniškem dopustu v povprečju dlje kot mlajši zaposleni, vendar v celoti gledano vzamejo manj bolniških in tudi glede točnosti prihajanja na delo se boljše izkažejo kot mlajši kolegi. Izrazitejša obolevnost, povezana z daljšimi obdobji zdravljenja v bolnišnici, se načeloma pojavlja šele po osemdesetem letu starosti.
Starejši zaposleni so nižje izobraženi.	V preteklosti je to bilo res; že za baby boom generacije to ne velja. Starejši vse bolj zavzemajo pomembna, na znanju temelječa delovna mesta.
Starejši komaj čakajo, da se lahko upokojijo.	Vse več starejših zaposlenih želi svoje delovno življenje podaljšati, tako iz številnih osebnih kot iz finančnih razlogov. Ob primernih pogojih in ustrezno motivirani si želijo podaljševati delovno življenje.

Vir: Baltes, Smith, 1990; Bellotti et al., 2023; Goldberg & Ramsey, 2005; Guillén & Kunze, 2019; Ilmarinen, 2006; Kooij, Zacher, Wang & Heckhausen, 2020; Munk et al., 2003; Posthuma & Campion, 2009; Spirduso, 1995; Warr, 2001; Žnidaršič, 2008; Žnidaršič et al., 2021.

2.2 Koristi zadržanja srebrnih talentov (na družbeni, organizacijski in individualni ravni)

Talentirani (starejši) zaposleni so tisti zaposleni, ki s svojim znanjem in izkušnjami dajejo pomemben doprinos podjetju in zanj predstavljajo ključni (človeški) kapital. Z vidika HRM (TM) Meyers, van Woerkom in Dries (2013) definirajo talentiranega zaposlenega kot zaposlenega z nadpovprečnimi kompetencami, zmožnostmi in potencialom, ki nesorazmerno (veliko) prispeva k organizacijskemu uspehu. Pogosto so talenti opredeljeni tudi kot ljudje z visokim potencialom (angl. *high potentials*) ali zelo uspešni zaposleni (angl. *high performers*). V praksi podjetja včasih opredeljujejo talent ožje (najboljših 5–10 % zaposlenih) ali širše (vsi zaposleni, katerih znanja in spretnosti so ključni za doseganje poslovnih ciljev).

Z vidika doseganja uspehov in posedovanja kompetenc lahko talentiranega zaposlenega opredelimo kot osebo, ki konsistentno presega standardne dosežke in izkazuje: a) izjemno tehnično ali strokovno znanje, b) prilagodljivost in agilnost v učenju, c) ustvarjalnost in inovativnost ter č) vodstveni potencial in/ali vpliv na sodelavce. Za starejšega talentiranega zaposlenega je relevantno tudi, da ima poleg redkih strokovnih znanj tacitne narave tudi bogate izkušnje in/ali mreže, dragocene za organizacijo.

Take starejše zaposlene je vsekakor modro zadržati v podjetju in jih spodbujati, da svoje delovno življenje podaljšujejo. Sploh pa obstaja cela vrsta razlogov, zakaj je srebrne talente vredno zadržati. Koristno je tako z vidika posameznika kot tudi organizacije in družbe.

Zadrževanje talentov v delovnem življenju je **z vidika družbe** najbolj smiselno zaradi ublažitve morebitnih negativnih učinkov staranja prebivalstva na gospodarsko rast in državne proračune. Zgodnji odhod s trga dela ima neposredne fiskalne posledice za vlade zaradi povečanih socialnih prejemkov in zmanjšanih prihodkov od dohodnine. Starajoča se družba povzroča zaskrbljenost zaradi upadajoče rasti BDP na prebivalca kot posledice upada delovno aktivnega prebivalstva (Bloom, Canning in Fink, 2010). Prav tako ima posledice za javne finance zaradi naraščajočih stroškov pokojnin in zdravstva (Aksoy et al., 2019). Podaljševanje zaposlitve je tudi pomemben način za preprečevanje revščine starejših.

Z vidika organizacije je pozitivnih učinkov zadržanja starejših talentov še več. Na ta način se organizacije pripravijo na krizno pomanjkanje delovne sile, na grozečo vojno za talente. Ohranjajo svoj intelektualni kapital (ki vključuje poklicne kompetence, specifična znanja, oblikovana znotraj določene organizacije, ustvarjalnost in inovativnost), zadržijo ključna znanja, zmanjšujejo stroške fluktuacije. Vemo, da je zamenjava zaposlenih, še zlasti, kadar so znanja specializirana, zelo draga, poleg tega je fluktuacija zaposlenih lahko tudi nalezljiva, kar pomeni, da lahko širjenje fluktuacije zaposlenih po delovnem okolju (recimo množični odhodi v pokoj) povzroči še dodatne stroške.

Razloge zadrževanja starejših talentov, ki jih navajajo podjetja (Žnidaršič, 2008), lahko strnemo v tri skupine, in sicer: **notranje poslovne razloge** (nižji stroški, potrebe po mentorskih vlogah, ohranjanje posebnega znanja in izkušenj, management nasledstva), **zunanje vzvode** (sloves delodajalca po meri (angl. *employer of choice*), spreminjajoča se delovna zakonodaja, novi trendi pri načrtovanju upokojitve – postopne poti upokojitve) ter **probleme na trgu dela** (predvsem pomanjkanje delovne sile in določenih znanj, težave z managementom nasledstva).

Nazadnje je zadrževanje srebrnih talentov v delovnem življenju koristno tudi za **posameznika**. Ramovš (2003) opredeljuje ključne potrebe starejših (med njimi mnoge veljajo na splošno, ne glede na starost človeka), in sicer: (1) potreba po materialni preskrbljenosti, (2) potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne

svežine, (3) potreba po osebnem medčloveškem odnosu, (4) potreba po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam, (5) eksistencialna potreba po doživljanju smisla starosti, (6) potreba po negi v starostni onemoglosti in (7) potreba po nesmrtnosti. Za starost so posebno značilne potrebe po medčloveških odnosih, po predajanju svojih izkušenj in znanj ter eksistencialne potrebe. Več potreb, kot jih lahko človek zadovolji, bolj kakovostno živi.

Aktivnost v smislu zaposlenosti pomaga zadovoljevati vseh sedem potreb, tudi v starosti. Že potreba po materialni preskrbljenosti se bo v sodobni različici zadovoljevala tako, da bo človek delal, dokler bo zmoغل. Potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne svežine se v veliki meri simultano udejanja večinoma z zaposlitvijo. Potrebo po osebnem medčloveškem odnosu mnogi starejši zadovoljujejo s kontakti s svojimi sodelavci, ki jih jemljejo kot »družino«, vloge mentorjev na delovnem mestu pa zelo učinkovito zadovoljujejo potrebo po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam. Tudi potreba po doživljanju smisla starosti se pogosto odraža v poklicu ali službi, obdobje zaposlitve v več smislih pomembno zaznamuje in zadovoljuje kasnejšo potrebo po negi v starostni onemoglosti – tudi v povezavi z materialno preskrbljenostjo – in, nazadnje, potreba po nesmrtnosti je močno povezana s človekovo »zapuščino«, zlasti z deli in dosežki v najplodnejšem obdobju življenja, ko je bil zaposlen.

Upokožitev pogosto vodi v občutek izolacije in osamljenosti; socializacija je v veliko primerih povezana zgolj s službo. S staranjem in z upokožitvijo lahko dobijo ljudje občutek nepomembnosti, njihovih nasvetov nihče ne potrebuje, za svet niso več koristni, samopodoba se poslabša. Občutek se lahko pogloblja in vodi v depresijo, ki se kaže v še večji pasivnosti in posledično v zdravstvenih težavah in boleznih (Goldberg, 2005). Mentalno in fizično zdravje je namreč močno odvisno od socialne vključenosti posameznika (Melchior et al., 2003). Znanost tudi ohranjanje mentalnega zdravja povezuje z aktivnostjo in s stalnimi mentalnimi izzivi (Goldberg, 2005). Za mnoge ljudi pomeni upokožitev izgubo identitete, poklicna dejavnost pomeni druženje s kolegi in prijatelji, pomeni tudi družbeni status, s poklicem se mnogi poistovetijo (isti vir). Še zlasti vse to velja za izobraženega, izkušenega in talentiranega posameznika.

2.3 Posebnosti managementa starejših talentov – teoretično ozadje

Osnovni koncept TM je bil uveden pred več kot desetletjem, konec devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je skupina svetovalcev McKinsey uvedla izraz »vojna za talente« (angl. *war for talents*; Chambers et al., 1998). Širša definicija (Stahl et al., 2007) TM opredeli kot sposobnost organizacije, da privabi, izbere, razvije in obdrži ključne zaposlene. TM je del širšega področja ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) in vključuje niz izbranih HRM praks, osredotočenih na privabljanje in zadrževanje (Lewis & Heckman, 2006) manjše ciljne skupine posebej nadarjenih posameznikov (ki jih prepozna organizacija). Njihova ključna pomembnost za organizacijo pravzaprav pojasnjuje smiselnost TM.

Na tem mestu je smiselno povedati, da so Festing, Schäfer in Scullion (2013) ugotovili, da obstajajo glede na prakse (vrsto ukrepov in intenzivnost) TM v organizacijah tri različne vrste TM, in sicer: *visoko angažirani TM* (angl. *highly engaged TM*), *TM, ki temelji na zadrževanju talentov* (angl. *retention-based TM*) in *reaktivni TM* (angl. *reactive TM*). *Reaktivni TM* pravzaprav ni zaželena opcija, saj je zanj značilno zelo omejeno proaktivno delovanje v »vojni za talente«, le majhen poudarek je namenjen dejavnostim usposabljanja in razvoja talentov ali drugim ukrepom za ohranitev nadarjenih posameznikov, prav tako zmeren trud je namenjen načrtovanju človeških virov in nasledstva. Najboljša skrajnost je seveda t. i. *visoko angažirani TM*, kjer organizacije intenzivno »delajo na talentih«, obsežno vlagajo v usposabljanje, skrbijo za rast in razvoj svojih talentov, njihovo zadrževanje ter so precej angažirane v smislu privabljanja in zaposlovanja talentov. Ker predpostavljamo, da so starejši zaposleni že dolgo del organizacije, se v celotnem poglavju posvečamo zlasti vmesni različici TM, to je **TM, ki temelji na zadrževanju talentov**. Že naziv pove, da je ta vrsta TM nekje med obema ekstremoma, je v bistvu podmnožica visoko angažiranega TM. Za našo tematiko je relevantna, saj ni toliko osredotočena na dejavnosti za privabljanje talentov, temveč na zadržanje že prisotnih srebrnih talentov v organizaciji.

Medtem ko so Bethke-Langenegger in sodelavci (2011) ugotovili, da imajo vse strategije TM neposreden pozitiven vpliv na motivacijo talentiranih zaposlenih, je Chami Malaeb (2012) v raziskavi dodatno potrdila, da so imele ravno *prakse razvoja in zadrževanja talentov* največji vpliv na zavzetost in prispevek zaposlenih. Učinek je bil še potenciran, če so se zaposleni zavedali (so vedeli), da so jih njihova podjetja prepoznala kot »talent« (Festing & Schäfer, 2014), kar je tudi skladno z motivacijskim

učinkom, ki ga razložita **teorija socialne izmenjave** (angl. *social-exchange theory*) in **psihološka pogodba**, ki obe podpirata splošno logiko TM.

Bethke-Langenegger in sodelavci (2011) so svoje ugotovitve pojasnili z argumentom, da sta zavest o pripadnosti skupini talentov (privilegirani skupini zaposlenih z visokim potencialom) ter prejemanje pozornosti in uživanje priznanja ter ugleda pozitivno vplivala na motivacijo talentiranih zaposlenih, kar je skladno z ugotovitvami zelo zgodnjih raziskav organizacijskega vedenja, kot so bile Hawthornove študije (Mayo, 2003). Ti raziskovalci so sklepali, da nadarjeni zaposleni želijo ostati v svojih podjetjih ter nekaj prispevati v zameno za naložbo in zaupanje, ki jim ga izkazujejo njihove organizacije. To je skladno s **psihološko pogodbo**, ki jo Denise Rousseau (1990, str. 389) definira kot »individualno prepričanje o vzajemnih obveznostih oziroma izmenjavah med zaposlenim in delodajalcem«. Zaznavanje glede skladnosti, »kaj podjetju zaposleni da in kaj v zameno dobi od organizacije nazaj«, je zelo individualno, prav tako zaznavanje izpolnitve (oziroma neizpolnitve) psihološke pogodbe. Poudarek na posameznikovem zaznavanju dela psihološko pogodbo dinamično in subjektivno. Zaposleni (tudi talentirani) se bo v službi vedel na zaželeni način (»dal bo vse od sebe«), če bo imel občutek, da – skladno z njegovimi vlaganji – delodajalec uresničuje obljube, zaveze in obveznosti (teorija socialne izmenjave). Za TM je pomembno, da zaposleni prepozna smiselnost naložbe v razvoj in kariero talentov, le-ti pa prejmejo znak, da je njihov prispevek cenjen.

Poleg teorije socialne izmenjave, ki se izraža skozi psihološko pogodbo, so za TM starejših pomembne še nekatere, zlasti psihološke in sociološke teorije. Že **Maslowova teorija potreb**, znana tudi kot hierarhija potreb, opisuje človekovo motivacijo kot zaporedje ravni, ki si sledijo od osnovnih do višjih (Maslow, 1943). S starostjo naj bi prevladovale višje potrebe, recimo po ugledu, spoštovanju in samoaktualizaciji, kar je pri TM starejših pomembno upoštevati.

Jung je leta 1960 razvil teorijo **individuacije**, katere bistvo je, da človek skozi življenje združuje zavestne in nezavedne dele svoje osebnosti, da bi dosegel **notranjo celovitost in avtentično samouresničitev**. Cilj individuacije je doseči **celovitost osebnosti** in postati resnično to, kar smo v svojem najglobljem bistvu. Izobraženi in talentirani posameznik se zelo pogosto identificira s tem, kar dela, kar je dosegel v službi. Heckhausen in sodelavci (2010) so razvili **teorijo življenjske poti** – razvoja v življenjskem obdobju (angl. *Life-Course – Life span development theory*), ki

predpostavlja, da je primarni nadzor (nad okoljem) stalna prednostna naloga ljudi skozi celotno življenjsko obdobje. To je še posebej pomembno za obravnavo psiholoških procesov v kontekstu delovnega mesta (Rudolph, 2016). Ta teorija ponuja specifičen in na procese osredotočen konceptualni okvir za razumevanje, kako je **samoregulacija** vključena v ohranjanje in/ali ponovno vzpostavitev skladnosti (ujemanja) med starajočimi se zaposlenimi in njihovim delovnim okoljem (P–E fit; npr. Zacher, Feldman & Schulz, 2014).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja in pozneje so psihologi, ki se ukvarjajo z razvojem življenjske dobe, razvili dva vplivna in povezana modela oziroma teoriji, ki lahko omogočita uspešno staranje (tudi na delovnem mestu), in sicer sta to: a) **teorija selekcije, optimizacije in kompenzacije** ter b) teorija **socio-emocionalne selektivnosti**. S teorijo selektivne optimizacije s kompenzacijo (angl. *Selective Optimization with Compensation*, v nadaljevanju SOC) (Baltes, P. B., 1997), ki se osredotoča na pridobivanje in izgubo virov ter neizogibno izgubo virov, ki spremlja staranje – kar pa zahteva prerazporeditev razpoložljivih virov za kompenzacijo tistih, ki odpovedujejo, – se prepleta (in dopolnjuje) tudi **teorija ohranjanja virov** (angl. *Conservation of resources theory*, v nadaljevanju COR; Hobfoll, 2011), ki izhaja iz načela, da si posamezniki prizadevajo pridobiti, ohraniti, negovati in zaščititi tiste stvari, ki jih najbolj cenijo. To je motivacijska teorija, ki govori, da si je človek evolucijsko prizadeval pridobiti ključne vire (recimo za preživetje) in da nenehno teži, da pridobljene resurse tudi ohranja.

Po teoriji **socialno-čustvene selektivnosti** (angl. *socio-emotional selectivity theory*, v nadaljevanju SST; Carstensen, 1995) posameznike skozi vse življenje vodi isti ključni bistveni niz socialno-čustvenih ciljev, kot so: iskanje novosti, biti potreben/pomemben in širjenje lastnih obzorij. Vendar pa se relativna prioriteta različnih skupin ciljev spreminja glede na zaznani preostali čas v življenju. Ko so ljudi različnih starosti spraševali oziroma prosili, naj navedejo relativni pomen različnih ciljev in načrtov, so mlajši odrasli dali večji poudarek nabiranju znanja in razvoju kariere, medtem ko so starejši zaposleni dali prednost čustveno smiselnim oziroma čustveno pomembnim ciljem (Lang & Carstensen, 2002). Starejšim zaposlenim so odnosi med sodelavci pomembnejši od kariernega razvoja. V delu iščejo smisel in čustveno zadovoljstvo. Ljudje s staranjem dajejo prednost čustvenemu dobremu počutju in pomembnim odnosom. Starejši posamezniki se osredotočajo na **kakovostne socialne odnose** in **pozitivna doživetja**, saj se

zavedajo omejenega časa življenja, ki je pred njimi. V delovnem okolju je zato treba spodbujati podporne kulture, kjer se starejši zaposleni počutijo cenjeni.

Teorija samo-določbe (angl. *Self-determination theory*, v nadaljevanju SDT), ki sta jo razvila Ryan in Deci (2000), trdi, da so ljudje inherentno (neločljivo, nerazdružno) motivirani: (1) za razvoj svojih interesov in spretnosti, (2) za povezovanje, druženje z ljudmi, za sodelovanje z drugimi ter (3) za doseganje oziroma izkoriščenje svojega polnega potenciala, če hkrati izpolnjujejo potrebe po: a) *avtonomiji* (angl. *autonomy*; po samoregulaciji, po tem, da so ustvarjalci ali vsaj lastniki svojih odločitev, da imajo kontrolo nad svojim življenjem); b) *kompetentnosti* (angl. *competence*; po učinkovitosti pri tem, kar počnejo, in obvladovanju novih spretnosti); in c) povezanosti oziroma podobnosti/sorodnosti in *pripadnosti* (angl. *relatedness*; potrebe po občutku povezanosti s sodelavci in občutku simpatije z vsaj nekaterimi sodelavci in nadrejenimi).

Na sociološki ravni teorije obravnavajo vlogo starejših v družbi ter pomen ohranjanja aktivnega življenjskega sloga in družbenih povezav (družbenih vlog) za pozitivno doživljanje starosti in uspešno staranje. Ta skupina teorij obravnava **družbeno vlogo starejših** in način, kako družba oblikuje njihove izkušnje. **Teorija aktivnosti** (angl. *activity theory*) trdi, da je uspešno staranje posledica tega, da starejši ostajajo socialno aktivni in vključeni v družbo (Havighurst, 1961). Teorija predpostavlja, da ohranjanje življenjskih vlog, osebnih odnosov in aktivnosti vodi do subjektivnega dobrega počutja v starosti. Starejši zaposleni ostanejo srečnejši in bolj zdravi, če se aktivno vključujejo v družbo, delo in družinske dejavnosti. V skladu s to teorijo so zadovoljni, če ostajajo družbeno in poklicno aktivni. **Teorija kontinuitete** (angl. *continuity theory*) je bila razvita za razširitev teorije aktivnosti (Atchley, 1971). Teorija nakazuje, da večina starejših odraslih ohranja enako raven aktivnosti in socialnih odnosov kot v prejšnjih življenjskih obdobjih. Teorija pravi, da posamezniki po vsej verjetnosti s staranjem ohranjajo svoje prejšnje navade in življenjski slog.

Za TM so zgoraj omenjene teorije sporočilne, saj razlagajo specifične potrebe starejših zaposlenih, ki si jih (zlasti izobraženi in talentirani) prizadevajo zadovoljiti. Delovno okolje je pravzaprav idealno za zadovoljitev cele vrste (starostno-specifičnih) potreb. Teorije dokazujejo, da si talentirani starejši zaposleni (tudi v službi) večinoma želijo ohraniti to, kar imajo, to, kar so, kar pomenijo v podjetju, in bodo zato selekcionirali cilje ter prioritete, optimizirali poti za uresničitev ciljev in

kompenzirali resurse, ki jih s starostjo izgubljajo (upad funkcionalne zmožnosti nadomeščajo z izkušnjami).

V spodnji tabeli zgoščeno prikažemo najpomembnejše teorije, ki jih je smiselno upoštevati pri oblikovanju splošne strategije aktivnega staranja na organizacijski ravni, pri čemer so za učinkovit – generacijsko specifičen model TM (bolj kot biološke) relevantne zlasti psihološke in sociološke teorije. V desnem stolpcu tabele povežemo ključne izsledke posameznih teorij s področji delovanja znotraj celostnega modela TM starejših zaposlenih. Ta področja so: vodenje (miselni modeli) ter vključujoča organizacijska kultura, management znanja, management zdravja zaposlenih, management delovnega okolja (job design in ergonomija), management večgeneracijskega sobivanja in HRM prakse.

Tabela 2: Teorije, povezane s staranjem zaposlenih, njihov pomen za vodje in HRM ter področje managementa starejših zaposlenih, ki se prioriteto ustrezno odziva z ukrepi

Teorije, povezane s staranjem zaposlenih	Pomen teorij za vodje in HRM ter relevantna področja delovanja znotraj celostnega modela managementa starejših zaposlenih
BIOLOŠKE TEORIJE – Programirane teorije – Teorije poškodb (degenerativnih sprememb) Razlagajo celične, genetske in fiziološke procese (spremembe), ki vodijo do staranja ter vplivajo na telesno in umsko zmogljivost in zdravje posameznika (posledično nižja produktivnost itd.). – Teorija kognitivnega upada	Delovno okolje, ergonomija Prilagoditev delovnih pogojev: – Ergonomija na delovnem mestu (boljša osvetlitev, manj fizično zahtevna opravila). – Preoblikovanje, menjava delovnih mest. – Fleksibilni urniki za zmanjšanje obremenitve. Management zdravja: – Podpora pri zdravju (zdravstveni pregledi, programi dobrega počutja). Management znanja: – Podpora pri tehnoloških spremembah: Dodatna usposabljanja za uporabo novih tehnologij, saj biološke teorije nakazujejo upočasnjeno prilagajanje. Management medgeneracijskih sinergij in sobivanja generacij: – Starostno raznoliki timi; starejši v vlogi mentorjev, svetovalcev. – Mentorski programi, kjer mlajši zaposleni pomagajo starejšim pri digitalnih spretnostih. HRM prakse za daljše delovno življenje: – Namesto upokojitve omogočiti delno upokožitev ali prilagojene delovne naloge, skrb za nenehni karierni razvoj.
PSIHOLOŠKE TEORIJE – Maslova teorija potreb (Maslow, 1943)	Vsa področja age managementa Upoštevanje različnosti potreb posameznikov ter zavedanje spreminjanja posameznikovih potreb in vrednot skozi življenjski cikel:

Teorije, povezane s staranjem zaposlenih	Pomen teorij za vodje in HRM ter relevantna področja delovanja znotraj celostnega modela managementa starejših zaposlenih
– Teorija individuuma (Jung, 1960) – Teorija življenjske poti – razvoja v življenjskem obdobju – Model SOC – Teorija COR – Teorija SST – Teorija SDT – Teorija utelešenja stereotipov	– Omogočanje zadovoljevanja osnovnih in višjih potreb (po Maslowu). – S starostjo postajajo pomembne višje potrebe, recimo po ugledu, spoštovanju in samoaktualizaciji. – Upoštevanje različnosti; personalizacija motivacije. – Spodbujanje samoregulacije za P–E fit. – Prizadevanje za dober P–E fit. – Spodbujanje proaktivnega (rajši kot prilagoditvenega) vedenja za izboljšanje ali ohranjanje P–E fit. – Omogočiti fokus na ključne naloge, kjer imajo največ izkušenj. – Uvesti kompenzacijske mehanizme (npr. dodatni čas za naloge, pomoč pri novih tehnologijah). – Osmišljanje dela posameznika. – Osmišljanje učenja in izpopolnjevanja. – Zagotavljanje avtonomije, kompetentnosti in občutka povezanosti s sodelavci. – Rušenje stereotipov. – Grajenje kulture sprejemanja starejših.
SOCIOLOŠKE TEORIJE – Teorija aktivnosti (angl. Activity theory) – Teorija odklopa (angl. Disengagement theory) – Teorija kontinuitete (angl. Continuity theory) – Teorija oblikovanja subkulture starejših (angl. Subculture of the aging theory)	Vsa področja age managementa Spodbujanje premika od »odklopa« k »aktivnosti«: – Dodeljevanje pomembnih (lahko drugačnih) vlog starejšim zaposlenim (npr. mentorske vloge, svetovalne vloge). – Prilagojene karijerne poti za starejše: – Sodelovanje generacij. – Stalno strokovno usposabljanje, učenje. – Uvajanje postopnega upokojevanja. – Fleksibilni urniki, delo od doma. – Premestitev na manj zahtevno delovno mesto. Zagotavljanje kontinuitete delovnega življenja: – HRM prakse za zagotavljanje kontinuitete delovnega življenja. – Možnosti delnih upokojitev. – Prilagojena delovna mesta. – Medgeneracijsko sodelovanje. – Razvijanje in udejanjanje vključujočih praks (razbijanje subkultur) in spodbujanje timskega dela.

Vir: avtorica

Na tem mestu opozorimo, da obstaja še cel nabor teorij, ki so povezane s staranjem in starejšimi zaposlenimi, vendar v pričujočem delu niso zajete. Zajete so teorije, ki nudijo HRM osnovo razumevanja zaznav in vedenj starejših zaposlenih ter spodbujajo k oblikovanju in implementiranju odgovorov nanje, torej dobrih praks managementa starejših v vsakdanje delovno okolje.

Tako kot je v HRM nastala posebna podmnožica praks za starejše zaposlene (t. i. age management), mora tudi TM za učinkovito delovanje že pri oblikovanju strategije upoštevati specifične značilnosti starejših zaposlenih. Poleg smiselnosti zavedanja drugačnosti generacij¹ v smislu stališč, potreb, vrednot, prioritet, zaznavanj in odnosu do dela so nam v veliko pomoč psihološko-sociološke teorije (predstavljene zgoraj), ki smiselno pojasnjujejo določeno razmišljanje, zaznavanje, občutenje ter posledično vedenje starejših zaposlenih. Prav navedene razlike med zaposlenimi, ki pripadajo različnim generacijam, botrujejo dejstvu, da se starejši talenti drugače odzivajo na določene poteze (ukrepe) TM, kot to velja za mlajše talente.

Pripadniki generacije baby boom od svojih delodajalcev največ pričakujejo v zvezi z ustreznimi organizacijskimi politikami (kjer npr. pridejo do veljave ukrepi age managementa: zdravstvena preventiva in kurativa, ergonomija, fleksibilne delovne prakse, dodeljevanje mentorskih in svetovalnih vlog ...), pripadniki generacije Y pa največ glede kariernega razvoja. Drugi primer generacijskih razlik – povezanih s psihološko pogodbo – je povezan z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (pripadniki generacije baby boom tega niso dojemali toliko kot obveznost delodajalca v primerjavi z generacijo Y). Skratka, *rezultati mnogih raziskav kažejo, da različne generacije nadarjenih v primerljivih situacijah morda nimajo enakih vrst psiholoških pogodb*. Zato enoten pristop k TM (angl. *a one-size-fits-all approach to TM*) morda ni primeren, kar kliče po generacijsko specifičnih človeških virih in tudi generacijsko specifičnih strategijah TM (D'Amato in Herzfeldt, 2008).

Preden preidemo na raziskavo in njene rezultate, na hitro preletimo še najpomembnejše (zlasti motivacijske) vzvode starejših zaposlenih, da bomo zanje lažje oblikovali strategije TM. Na razlike v vrednotah in stališčih, povezanih z delom, zlasti glede zadovoljstva z delom, predanosti organizaciji, zvestobe podjetju, vseživljenjske zaposlitve in ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, namreč bolj vplivajo generacijske izkušnje kot razlike v fazah kariere, zrelosti ali starosti zaposlenih (Twenge et al., 2010).

¹ Čeprav bi bil bolj ustrezen termin kohorta, v tem poglavju uporabimo izraz generacija in jo opredelimo oziroma razumevamo kot »skupino ljudi, ki so rojeni približno v istem času in si delijo skupne življenjske dogodke v formativnem, kritičnem razvojnem obdobju (npr. v otroštvu in adolescenci), kar posledično vodi do podobnih vrednot, pogledov in stališč znotraj vsake generacijske skupine«.

Kohorta, označena kot »baby-boomerji«, so posamezniki, rojeni po drugi svetovni vojni, ki so odrasli v povojnem relativno uspešnem obdobju. So bolj optimistični kot prejšnja t. i. tiha generacija in imajo močno prepričanje in vero v dosmrtno zaposlitev. Ta generacija je na splošno predana delu in jo zaznamuje močna lojalnost do organizacije (Benson & Brown, 2011). Isti avtorji so tudi ugotovili, da starejši zaposleni izkazujejo večje zadovoljstvo v službi (kot na primer pripadniki generacije X) in so manj nagnjeni k zamenjavi delodajalca.

Generacija X je znana po manjši zvestobi delodajalcem in daje večji poudarek denarnim nagradam, ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, avtonomiji in neodvisnosti, poleg tega pa je tehnološko bolj napredna, saj je odrasla ob uporabi tehnoloških naprav. Generacija X nima pomislekov glede menjave službe v primerjavi s sodelavci iz prejšnjih generacij.

Tudi generacija Y daje večji poudarek ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem ter ceni mobilnost pri delu v zgodnjih fazah svoje kariere. Znano je tudi, da generacija Y daje velik pomen možnostim usposabljanja in razvoja pri delu.

Za oblikovanje dobre strategije managementa starejših talentov je smiselno upoštevati zlasti navedene razlike med generacijami (oziroma značilnosti starejših), in sicer:

- Razlike v vrednotah – povezanih z delom: vrednote glede prostega časa in zunanje vrednote se povečujejo, socialne in notranje (intrinzične) vrednote pa se zmanjšujejo (Twenge et al., 2010).
- V primerjavi z generacijo baby boomerjev mlajše generacije veliko bolj cenijo prosti čas (in tudi željo po ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem) ter bolj cenijo delo, ki prinaša zunanje nagrade (denar, materialne nagrade, status itd.).
- Mlajše generacije želijo karierno rast (po možnosti hitro vzpenjanje).
- Generacijska kohorta »post 90s« se je izkazala za bolj individualistično in egocentrično kot druge generacijske kohorte. Veliko bolj kot druge generacijske kohorte ceni karierni razvoj in usposabljanje, željna je znanja, razvoja in želi hitro napredovanje. Pričakuje atraktivne nagrade (Festing & Schäfer, 2014).
- Smola in Sutton (2002) sta ugotovila, da se novejša generacija manj strinja, da bi »delo moralo biti eden najpomembnejših delov človekovega življenja«, in

pogostejše, da »bi pustil službo, če bi podedovali veliko denarja«. Baby boomerji so po drugi strani bolj konservativni in cenijo stabilno službo (so bolj lojalni delodajalcu). Generacijske kohorte »post 80s« in »post 90s« imajo torej bolj kratkoročen pogled na svojo zaposlitev in zavzemajo stališče, da lahko »odidejo, kadar koli želijo«, brez »prihodnjih obveznosti do podjetja«. Njihove kariere so brez meja (angl. *boundaryless careers*).

- Za razliko od mlajših generacij starejše generacije iščejo smiselno delo (angl. *meaningful job*) in priložnost, da nekaj spremenijo.
- Starejši želijo izpolnjujoče delo, pa tudi višjo raven avtonomije pri delu (Hertel & Zacher, 2015).
- Psihološke pogodbe mlajših so po večini »transakcijske« narave, kar pomeni, da so bolj kratkoročno naravnane in se osredotočajo na ekonomska razmerja, medtem ko so za starejše (zlasti talentirane) zaposlene bolj značilne »relacijske« psihološke pogodbe, za katere so značilni dolgoročnost, osebni odnosi in visoka čustvena vključenost.
- Starejši talenti so običajno tudi najbolj zahtevni zaposleni, najbolj rafinirani pri zadovoljevanju svojih potreb na delovnem mestu in pri iskanju optimalne usklajenosti z delovnim okoljem (P–E fit), katerega značilnosti se pokrivajo z njihovimi pričakovanji.

Tabela 3: Specifike starejših in mlajših generacij, ki so za HRM in TM starejših najbolj relevantne

Članki*, ki raziskujejo razlike med mladimi in starejšimi (ideja članka)	Relevantne ugotovitve glede starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi
Staranje in spremembe motivacijskih vzorcev (motivation shifts with age) Razmerje med delovnimi značilnostmi (npr. zahtevnost, izpolnjenost) in motivacijo ter zadovoljstvom pri delu s primerjalno analizo starejših in mlajših zaposlenih (Boumans, de Jong, Janssen, 2011; Hertel & Zacher, 2015; Inceoglu, Segers, Bartram, 2012; Kooij et al., 2011) IDEJA: Motivacija načeloma s starostjo ne upada, spremeni se njen vir!	– Mlajše motivira: možnosti kariere, poklicne rasti, napredovanja in finančne nagrade. – Starejši zaposleni so manj motivirani z zunanjimi nagradami (plača, bonusi, status) in bolj z notranjimi motivatorji (smiselnost, učenje, osebna rast). – Starejši zaposleni so bolj motivirani, če delo nudi notranjo izpolnitev in izziv, želijo izpolnjujoče delo. – Starejši želijo smiselno delo (angl. <i>meaningful work</i>), izzive. – Pri starejših štejejo intrinzični motivi. – Hennekam (2015) govori o intrinzičnem kariernem uspehu (za starejše je pomembno, kako doživljajo svoje dosežke). HRM in TM bi moral dati starejšim pomembno in smiselno delo, funkcije, jim izkazati

Članki*, ki raziskujejo razlike med mladimi in starejšimi (ideja članka)	Relevantne ugotovitve glede starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi
	priznanje, dodeliti mentorske vloge, svetovalne vloge itd.
Spodbujanje (podpora) in zadržanje starejših talentov Sistematični pregled študij, ki preučujejo, kateri dejavniki vplivajo na to, da starejši zaposleni ostanejo delovno aktivni (Chen, Gardiner, 2019) IDEJA: Starejši si želijo biti spoštovani, cenjeni in za organizacijo pomembni.	Dejavniki, ki pomagajo zadrževati starejše talente vključujejo: • možnosti za učenje in razvoj • avtonomija pri delu • občutek priznanja in spoštovanja ter uživanje ugleda • dodelitev mentorskih vlog in priložnosti za deljenje znanja • vključujoča organizacijska klima in socialna podpora. Presenetljivo manj je dokazov, da so fleksibilni delovni aranžmaji ali višje plače same po sebi dovolj močne spodbude.
“Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. Preučevanje vpliva raznolikosti nalog (task variety) na zadovoljstvo in angažiranost glede na starost (Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, McCune, Bertolino, 2014)	– Mlajši zaposleni se bolje odzivajo (višje zadovoljstvo, večja angažiranost) na visoko raznolikost nalog. Konkurenčno prednost organizacije lahko dosegajo, če mlajše delavce spodbudijo z različnimi nalogami in starejše delavce izzivajo (spodbujajo) na načine, ki <i>izkoriščajo njihove izkušnje</i> .
“Work engagement among older workers: a systematic review” (Mori et al., 2024) Pregled študij, ki se osredotočajo na zavzetost pri starejših.	– Zavzetost pri starejših je povezana z značilnostmi dela (psihološki viri, podpora, dobra organizacijska klima). Podpora vodstva, smisel dela, fleksibilnost. Angažiranost je povezana tudi z namero ostati dlje v organizaciji, torej je pomemben del zadrževanja (angl. <i>retention</i>).
“Knowledge exchange between older and younger employees...” (Fasbender, Gerpott, Unger, 2021) Motivacija in poti deljenja znanja med starejšimi in mlajšimi, kako generativnost (želja učiti/mentorirati) in razvojna usmerjenost (angl. <i>desire to learn</i>) vplivata na izmenjavo znanj med generacijami.	– Starejši imajo pogosto močnejšo motivacijo za »generativnost« – željo deliti znanje, mentorirati. – Hkrati je pomembno, da imajo priložnost tudi sami učiti se in se razvijati – če so učne priložnosti slabe, se lahko občutijo marginalizirane. – Interakcije (angl. <i>dyads</i>) med starejšimi in mlajšimi pokažejo, da oboji (starejši kot delilci in mlajši kot prejemniki ter obratno) lahko dobro delujejo (prepletanje izkušenj starejših in svežih znanj mladih).

* Člankov, ki obravnavajo preučevano tematiko, je zelo veliko, na tem mestu omenjamo samo nekatere (rezultati raziskav mnogih avtorjev pa so dokaj podobni in konsistentni).

Vir: avtorica poglavja

V pregledu teoretičnih izhodišč smo razpravljali, zakaj je TM starejših zaposlenih premalo udejanjan v organizacijski praksi, razložili oziroma argumentirali smo smiselnost managementa starejših talentov (skozi perspektivo koristi zadržanja srebrnih talentov na družbeni, organizacijski in individualni ravni) ter osvetlili nekatere teorije, da lažje razumemo, zakaj mora biti management starejših talentov drugačen, kot to velja za TM na splošno. V naslednjem podpoglavju pa predstavimo rezultate raziskave in odgovorimo na vprašanja: 1) ali so vsi starejši pripravljeni

podaljševati delovno življenje; 2) pod kakšnimi pogoji so nekateri pripravljeni dlje delati (kaj so razlogi za upokožitev in razlogi oz. vzvodi podaljševanja delovnega življenja); 3) katere dobre prakse in strategije TM (angl. *age-inclusive talent management strategies*) udeležajo podjetja, da jim uspe zadržati »srebrne talente«.

3 Raziskava

Za potrebe tega poglavja je bila uporabljena kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod. Za obravnavo prvih dveh raziskovalnih vprašanj smo uporabili podatke iz lastne predhodne raziskave, ki je temeljila na kvantitativnem pristopu, pri čemer so bili podatki zbrani s pomočjo strukturiranega vprašalnika.

Kvantitativno raziskavo je dopolnila kvalitativna raziskava, kjer smo s poglobljenimi intervjuji s HRM odgovorili na tretje raziskovalno vprašanje, ki združuje age management s TM.

Argumentov, zakaj smo se za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje odločili za kvalitativno raziskavo, je kar precej (navajajo jih tudi drugi raziskovalci, npr. Ingram, 2010). Najprej je bilo težko zagotoviti pregled literature o TM starejših, saj je literature malo. Ob pomanjkanju literature je nemogoče oblikovati metodološko pravilne hipoteze in posledično raziskovalni model (in kasneje relevanten vprašalnik).

Kvalitativna raziskava je potekala (vzporedno) v dveh velikih slovenskih farmacevtskih podjetjih, ki sta vodilni na področju HRM (imata uvedene najboljše prakse na področju ravnanja z ljudmi pri delu) in sta tudi širše v slovenskem prostoru prepoznani kot dobra delodajalca (uživata visok ugled). V obeh podjetjih smo uporabili dve glavni metodi pridobivanja informacij: opazovanje in preučevanje organizacijskih dokumentov ter poglobljene intervjuje. Med fazo zbiranja informacij smo se osredotočili tudi na njihove (organizacijske) posebnosti, običaje in rituale. V naslednjem koraku, po zbiranju prvih informacij, smo informacije pregledno uredili in naredili primerjavo, saj je bil cilj, da primerjamo dobre prakse TM starejših v obeh podjetjih. Poleg tega smo po potrebi ponovno stopili v stik z organizacijama, da smo pridobili dodatne informacije.

S pomočjo teoretičnih izhodišč in rezultatov obeh raziskav lahko oblikujemo celovit model TM starejših in ponudimo nabor najbolj relevantnih predlogov za vsakdanjo HRM prakso.

Že omenjena predhodna raziskava (lastna raziskava avtorice pričujočega poglavja) ponuja odgovore na prvi dve raziskovalni vprašanji, in sicer na podlagi analize podatkov, pridobljenih v vprašalniku (109 izpolnjenih vprašalnikov). Lepo pokaže, kateri dejavniki spodbujajo upokoјitev in kateri (dejanski ali potencialni) ukrepi delodajalca starejšim osebno pomenijo najpomembnejše spodbudne dejavnike za odlog upokoјitve.

Razloge oziroma vzrode za upokoјitev lahko razporedimo v tri skupine, in sicer: (1) *dejavnike »skoka«* (angl. *jump*) – kamor uvrščamo različne dogodke, bodisi individualne ali zunanje, na podlagi katerih se zaposleni nenačrtovano odloči za upokoјitev (npr. uvajanje nove tehnologije, nujnost (učenja) uporabe računalnika, orodja umetne inteligence) ali pa (nenadna) potreba po varstvu vnuka; potreba po skrbi za ostarele svojece); (2) *dejavnike »potiska«* (angl. *push*) – kamor uvrščamo dejavnike, ki zaposlene silijo oziroma porivajo iz delovnega življenja (npr. stres na delovnem mestu; nemožnost razvoja in napredovanja v službi; zastarela znanja); (3) *dejavnike »potega«* (angl. *pull*) – ki vključujejo dejavnike, ki zaposlene mamijo oziroma vlečejo v upokoјitev in so povezani z »željjo po uživanju« (npr. več časa, ki ga lahko preživim s partnerjem ali v družinskem krogu; (zgodnja) upokoјitev omogoča uživati življenje, dokler si relativno mlad in v dobri življenjski formi).

Pri analizi vzvodov, ki narekujejo upokoјitev, je analiza pokazala, da zaposleni *največji pomen* pripisujejo naslednjim razlogom, ki spodbujajo upokoјitev: (1) več časa, ki ga lahko preživim s partnerjem ali v družinskem krogu; (2) zdravstveni problemi (kronične bolezni); (3) stres na delovnem mestu; (4) (zgodnja) upokoјitev omogoča uživati življenje, dokler si relativno mlad in v dobri življenjski formi. *Najmanj pomembni* so naslednji razlogi: (1) upokoјitev najožjega sodelavca, (2) sprememba kariere (npr. samozaposlitev itd.), (3) varstvo vnuka/otrok svojcev in (4) uvajanje nove tehnologije, »mašinerije«, ki se uporablja pri delu (npr. računalnikov), ter umetna inteligenca.

Povprečne vrednosti za *pomembnost oziroma težjo posameznih razlogov, ki spodbujajo podaljševanje obdobja zaposlitve*, so pokazale, da med razlogi prednjačijo: (1) dobro počutje in solidno zdravje (zdravstveno stanje dopušča vztrajanje v zaposlitvi); (2)

izboljšanje finančne situacije ob podaljšanju obdobja zaposlitve (pokojnina ne bi zagotavljala enakega življenjskega stila kot pred upokojitvijo); (3) delo zagotavlja višjo pokojninsko osnovo. Omenjena dejstva potrjujejo tudi hipotezo, da je podaljševanje obdobja zaposlitve in večja (daljša) vključenost starejših na trg dela pomemben (pred)pogoj za zagotavljanje blaginje posameznika v času prejemanja pokojnine. Pri tem je spodbudno tudi, da zaposleni visoko vrednotijo pomen naslednjih razlogov za podaljševanje obdobja zaposlitve, in sicer: (1) delo pomaga, da ostajajo aktivni in da so v dobri življenjski formi, kondiciji ter (2) pri svojem delu uživajo (opravljajo zanimivo delo).

Med ukrepi delodajalca, s katerimi le-ta spodbuja podaljševanje obdobja zaposlitve, se starejšim zaposlenim zdijo najbolj pomembni: (1) denarna stimulacija: višja plača, dodatki itd.; (2) daljše počitnice, več dopusta; (3) zmanjšanje fizičnih obremenitev na delovnem mestu; (4) skrajšani delovni čas (ob isti plači); (5) zdravstvena preventiva: pregledi, svetovanje, skrb za zdravo delovno okolje.

Ko so starejši zaposleni (na odprta vprašanja) sami zapisovali razloge za upokožitev oziroma podaljševanje delovne kariere, je nabor razlogov postal še bolj pester in bogat, na tem mestu pa povzemamo tri najbolj pogoste odgovore, ki se nanašajo na ukrepe delodajalca, in sicer: (1) ustrezna denarna stimulacija; (2) skrb delodajalca za zdravstveno preventivo (zdravniški pregledi, organizacija dela, ki preprečuje poklicne bolezni, nudenje storitev wellnesa, fitnesa itd.); (3) dodelitev primerne dela – glede na zdravstvene težave, starost oziroma delovno zmožnost (ustrezni delovni pogoji; prilagoditev delovnih mest in orodij, prilagoditev delovnega časa itd.).

Poleg ukrepov delodajalca so kot pomembne dejavnike spodbujanja daljšega delovnega življenja navajali še svoje **osebne razloge**, in sicer: (1) zaslužek – plača omogoča boljše življenje kot precej nižja pokojnina, (2) varnost v obdobju starosti – izboljšanje pokojninske osnove, (3) dobro se razumemo v kolektivu (dobro vzdušje na delu), (4) dobra forma in zdravje, ki omogočata nadaljevanje zaposlenosti, (5) delo pomeni užitek, (6) delo omogoča ohranjanje kondicije, forme in aktivnega življenjskega stila.

Med razlogi za upokojitev prednjačijo: (1) slabo zdravje, (2) stres na delovnem mestu, (3) izpolnjevanje zakonskih pogojev za upokojitev, (4) uživanje življenja, dokler si še »mlad in zdrav« ter (5) več časa za hobije in druge (nove) aktivnosti, (6) naveličanost.

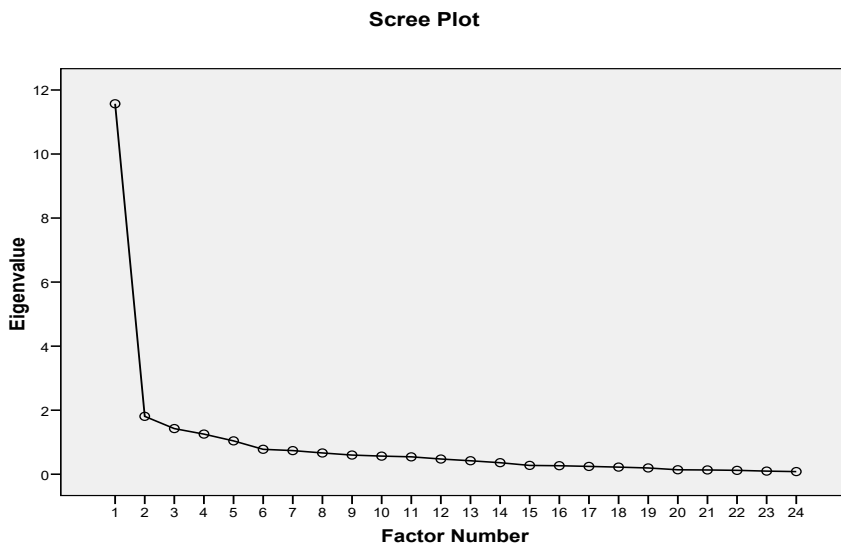
Iz odgovorov zaposlenih lahko sklepamo, da so najpogosteje navajani razlogi za upokojitev bolj ali manj neodvisni od delodajalca (npr. slabo zdravstveno stanje – dejavnik »potiska«, želja po uživanju prostega časa – dejavnik »potega« itd.).

Ugotovitev sovpađa z rezultati, dobljenimi s pomočjo razvrščanja enot v skupine; sklepamo namreč, da sodijo v skupino »nedovzetnih« tisti starejši zaposleni, ki si iz določenih razlogov (npr. slabega zdravja) sploh ne morejo privoščiti podaljšanja delovnega življenja. Prav tako ni smiselno, da se delodajalci ukvarjajo s t. i. dejavniki potega (med katere je faktorska analiza uvrstila dejavnike, ki se nanašajo na »želje po uživanju«), saj se po teh dejavnikih skupini dovzetnih in nedovzetnih (za ukrepe delodajalca) nista razlikovali.

Po drugi strani bi bilo mogoče veliko dejavnikov, ki spodbujajo upokojitev, razporediti v faktor »skoka«, znotraj tega pa na večino vzvodov lahko delodajalci vplivajo, npr. na zmanjševanje stresa, na zagotovitev primerne delovnega mesta, na omogočanje uravnoteženja zasebnega in delovnega življenja (v kontekstu skrbi za ostarele starše, varstva vnukov itd.), na večjo časovno in prostorsko prožnost pri izvajanju delovnih nalog itd.

Poleg odgovorov na vprašanja, kateri razlogi prednjačijo pri odločitvi za upokojitev, kateri delujejo kot vzvodi za podaljševanje delovnega življenja ter kateri ukrepi delodajalca bi stimulirali zaposlenega, da bi svoje delovno življenje podaljšal, je za TM starejših relevanten odgovor na vprašanje – ali so vsi starejši talenti sploh pripravljeni podaljševati svoje delovno življenje. Torej, ali so vsi dovzetni za ukrepe delodajalca?

Tako statistična (faktorska) analiza in analiza razvrščanja enot v skupine sta potrdili, da dejansko obstajata dve skupini starejših zaposlenih, ki jih lahko v smislu zanimivosti za delodajalce poimenujemo »dovzetni« in »nedovzetni«. Spodnja slika prikazuje rezultat faktorske analize (konstitucija samo enega faktorja) za ukrepe delodajalca, ki naj bi spodbujali podaljševanje delovnega življenja.



Slika 1: Rezultat faktorске analize za ukrepe delodajalca, ki naj bi spodbujali podaljševanje delovnega življenja – konstitucija samo enega faktorja

Vir: lastna raziskava

Analizi sta namreč pokazali, da določeni starejši zaposleni komaj čakajo dan, ko se bodo lahko upokojili. Nanje se z nobenimi ukrepi delodajalca ne da vplivati – kot rezultat metode razvrščanja v skupine smo le-te poimenovali »nedovzetni«. To so zaposleni, ki so se že odločili, da se bodo upokojili ob prvi priložnosti. Načeloma nas ti ne zanimajo, saj podaljševanje obdobja zaposlitve ni in ne sme biti generalni in splošni trend; mnogi starejši delavci namreč iz zdravstvenih in drugih razlogov ne morejo podaljšati svojega delovnega življenja in zanje je smiselno, da se upokojijo.

Ker delodajalec ne more vnaprej (glede na značilnosti zaposlenega) sklepati, ali zaposleni spada med »dovzetne« oziroma »nedovzetne«, mora z različnimi metodami, npr. z neposredno komunikacijo, z množičnimi anketami med starejšimi zaposlenimi itd., najprej ugotoviti, kateremu klasteru pripada posamezni zaposleni.

Delodajalcem so zanimivi tisti zaposleni, ki so nagnjeni k podaljševanju obdobja zaposlitve in so potencial na trgu dela. Zlasti, če gre za talentirane starejše zaposlene, se delodajalcu zelo splača, da te ljudi obdrži v organizaciji. Zato mora smiselno in načrtno delovati z ukrepi HRM, ki morajo biti glede na razlike med starejšimi in mlajšimi talentiranimi zaposlenimi prikrojene po meri starejših.

Za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje sta nam bili v pomoč študiji primera. Katere prakse TM starejših udejanjajo (pri čemer moramo poudariti, da smo se osredotočili na **zadržanje** starejših talentov), prikazujemo v spodnjih opisih.

Dobre prakse managementa starejših talentov v Medisu, d. o. o., Ljubljana – Črnuče

Slogan podjetja Medis je že sam po sebi sporočilen: »Pomagati ljudem do boljšega zdravja.«

Farmacevtsko podjetje Medis je leta 1989 ustanovil Tone Strnad, magister farmacije. Podjetje je zgradil na vrednotah, kot so znanje, odgovornost, timsko delo in pogum. Kmalu po turbulentnem začetku 90. let prejšnjega stoletja se je Medis začel širiti na druge, sprva predvsem na sosednje trge, nato pa tudi širše v regiji. S skrbnim izborom in razvojem kadrov mu je uspelo ob pomoči soproge, izkušene kadrovnice, oblikovati odlične ekipe sodelavcev. Prav njihovo predano delo, podprto z znanjem in brezhibno skrbjo do strank, je omogočilo, da je Medis danes prepoznavno mednarodno podjetje, ki bolnikom v 19 državah prinaša nove, napredne možnosti zdravljenja in jim pomaga do boljšega zdravja.

Iz intervjuja z vodstvom HR oddelka lahko sklepamo, da je področje HRM v Medisu izjemno močno in cenjeno. Za večino dejavnosti, povezane z zaposlovanjem in zaposlenimi v podjetju Medis, je odgovorna Služba za kadre (HRM), ki jo vodi Maja Rojšek. Razmišlja, da bi oddelk preimenovali v Skrb za zaposlene (Employee Care), saj to poimenovanje bolje odraža poslanstvo oddelka. V Medisu so namreč zelo naklonjeni zaposlenim, cenijo njihov potencial in doprinos. Spodbujajo zavedanje, da vsi zaposleni soustvarjajo delovno okolje, organizacijsko klimo in prispevajo k odličnim poslovnim rezultatom.

Vsegeneracijski management zaposlenih

V Medisu ne stereotipizirajo sodelavcev. Nenehno skrbijo za to, da imajo vsi sodelavci enake možnosti zaposlovanja in izobraževanja ne glede na starost, spol, narodnost ali versko usmerjenost. K managementu zaposlenih pristopajo celostno in vse-generacijsko. Skušajo loviti ravnotežje med mladimi in starejšimi v razmerju, ki podpira možnosti, da se obenem izrazita inovativnost in energija mladih ter zagotovi prenos znanja in izkušenj starejših sodelavcev. Kadrovska služba izvaja tudi interne delavnice, ki pomembno prispevajo k medgeneracijskemu sodelovanju, izboljšanju odnosov in timskemu delu. Poudarjajo, da je za kakovostno strukturo in počutje zaposlenih treba nenehno skrbeti. Svojim sodelavcem, tako mladim kot starejšim, omogočajo številne aktivnosti, s katerimi prispevajo k ohranjanju zdravja zaposlenih, spodbujajo njihov profesionalni razvoj in skrbijo za dobro počutje na delovnem mestu. Na ta način želijo zagotoviti, da bodo zaposleni ostali delovno aktivni in motivirani za opravljanje svojega dela tudi v poznejših letih.

Dobre prakse managementa starejših talentov v Medisu, d. o. o., Ljubljana – Črnuče

Slogan podjetja Medis je že sam po sebi sporočilen: »Pomagati ljudem do boljšega zdravja.«

Farmacevtsko podjetje Medis je leta 1989 ustanovil Tone Strnad, magister farmacije. Podjetje je zgradil na vrednotah, kot so znanje, odgovornost, timsko delo in pogum. Kmalu po turbulentnem začetku 90. let prejšnjega stoletja se je Medis začel širiti na druge, sprva predvsem na sosednje trge, nato pa tudi širše v regiji. S skrbnim izborom in razvojem kadrov mu je uspelo ob pomoči soproge, izkušene kadrovnice, oblikovati odlične ekipe sodelavcev. Prav njihovo predano delo, podprto z znanjem in brezhibno skrbjo do strank, je omogočilo, da je Medis danes prepoznavno mednarodno podjetje, ki bolnikom v 19 državah prinaša nove, napredne možnosti zdravljenja in jim pomaga do boljšega zdravja.

Iz intervjuja z vodstvom HR oddelka lahko sklepamo, da je področje HRM v Medisu izjemno močno in cenjeno. Za večino dejavnosti, povezane z zaposlovanjem in zaposlenimi v podjetju Medis, je odgovorna Služba za kadre (HRM), ki jo vodi Maja Rojšek. Razmišljajo, da bi oddelk preimenovali v Skrb za zaposlene (Employee Care), saj to poimenovanje bolje odraža poslanstvo oddelka. V Medisu so namreč zelo naklonjeni zaposlenim, cenijo njihov potencial in doprinos. Spodbujajo zavedanje, da vsi zaposleni soustvarjajo delovno okolje, organizacijsko klimo in prispevajo k odličnim poslovnim rezultatom.

Vsegeneracijski management zaposlenih

V Medisu ne stereotipizirajo sodelavcev. Nenehno skrbijo za to, da imajo vsi sodelavci enake možnosti zaposlovanja in izobraževanja ne glede na starost, spol, narodnost ali versko usmerjenost. K managementu zaposlenih pristopajo celostno in vse-generacijsko. Skušajo loviti ravnotežje med mladimi in starejšimi v razmerju, ki podpira možnosti, da se obenem izrazita inovativnost in energija mladih ter zagotovi prenos znanja in izkušenj starejših sodelavcev. Kadrovska služba izvaja tudi interne delavnice, ki pomembno prispevajo k medgeneracijskemu sodelovanju, izboljšanju odnosov in timskega delu. Poudarjajo, da je za kakovostno strukturo in počutje zaposlenih treba nenehno skrbeti. Svojim sodelavcem, tako mladim kot starejšim, omogočajo številne aktivnosti, s katerimi prispevajo k ohranjanju zdravja zaposlenih, spodbujajo njihov profesionalni razvoj in skrbijo za dobro počutje na delovnem mestu. Na ta način želijo zagotoviti, da bodo zaposleni ostali delovno aktivni in motivirani za opravljanje svojega dela tudi v poznejših letih.

Skrb za razvoj talentov v vseh starostnih obdobjih

Ker se v Medisu dobro zavedajo pomena managementa talentov, trenutno razvijajo strategijo za delo s talenti v različnih starostnih obdobjih, ki bo še podrobneje opredelila ključne aktivnosti v posameznem kariernem in življenjskem obdobju tako, da bosta nenehno učenje in razvoj stalnica v vseh starostnih obdobjih.

Starejši sodelavci so segment, ki mu namenjajo posebno pozornost. Zavedajo se, da imajo veliko znanja in dragocenih izkušenj, so preverjen in zanesljiv kader – so t. i. *silver talents*. Za to skupino zaposlenih so oblikovali poseben program dela in zadrževanja. Za določena zahtevnejša delovna mesta namensko zaposlujejo starejši in bolj izkušen kader, gre zlasti za trge izven Slovenije, kjer je Medis šele pred kratkim vzpostavil poslovanje (npr. Poljska, Češka). Gre za izkušen, visoko strokoven kader z dobro mrežo kontaktov, od katerega se lahko veliko naučijo tudi drugi sodelavci. Kot ključne razloge, zaradi katerih zaposlujejo starejše, v podjetju navajajo:

- a) dragoceno konkretno znanje in izkušnost,
- b) pomanjkanje delovne sile določenih profilov med mlajšimi kandidati na trgu dela,
- c) prednosti in potenciali (zanesljivost, odgovornost, večja lojalnost, manjša fluktuacija, mreženost),
- d) prenos znanja in izkušenj na mlajše sodelavce.

Skrb za zdravje zaposlenih

V Medisu sistematično skrbijo za zdravje svojih zaposlenih. Organizirajo in finančno podpirajo različne preventivne preglede in programe za zdrav življenjski slog. Ti programi so namenjeni vsem zaposlenim, pri čemer so na starejše in na njihove posebne potrebe še posebej pozorni. Čeprav so starejši z leti manj agilni in jih je treba spodbujati, opažajo manjšo agilnost tudi pri mlajših generacijah. Primeri dobrih praks s področja managementa zdravja zaposlenih v Medisu:

- redna letna anketa o zadovoljstvu in zavzetosti ter stanju delovnega okolja in pogojev ter izboljšave na podlagi rezultatov ankete,
- letna fitnes karta za zaposlene, ki to želijo (za neomejen dostop do fitnesa, vodenih vadb, savne) ob njihovem minimalnem prispevku,

- vodena telovadba med delovnim časom (dvakrat tedensko po 10 minut),
- spodbujanje razgibavanja med delovnim časom, vstajanja in kratkega sprehoda po podjetju večkrat dnevno za »sedeče« sodelavce,
- subvencioniranje udeležb na večjih organiziranih tekih in maratonih,
- sestanki in pogovori ob sprehodu, tudi npr. redni letni in polletni razgovori,
- v proizvodnji so skupaj z varnostnim inženirjem pripravili prilagojene vaje na plakatu, ki jih sodelavci redno izvajajo zaradi specifičnih ponavljajočih se gibov in obremenitev pri delu,
- vsakoletno cepljenje proti sezonski gripi in drugim boleznim za vse zaposlene in za njihove odrasle družinske člane,
- izvajanje preventivnih diagnostičnih pregledov kot del programa Medis Screening,
- izvajanje različnih programov za ozaveščanje o duševnem in telesnem zdravju (npr. kampanja Mesec duševnega in telesnega zdravja, ozaveščanja o različnih pogostih boleznih),
- izvedba različnih predavanj, kjer sodelavcem predavajo zdravniki in drugi strokovnjaki (npr. o prehrani, spanju, menopavzi),
- kratka kvartalna izobraževalna gradiva o različnih tematikah, povezanih z zdravjem in dobrim počutjem,
- izvedba internih delavnic (npr. čustvena inteligenca, odnosi, timsko delo),
- drsljiv in fleksibilen delovni čas za lažje usklajevanje službe in zasebnega življenja,
- možnost dela od doma.

Management delovnega okolja

Na področju managementa delovnega okolja, ergonomije in oblikovanja delovnih mest skrbijo za to, da imajo vsi zaposleni svetlo in urejeno delovno okolje, kakovostne stole in podstavke za noge, v vseh pisarnah pa je tudi veliko zelenja. Poskrbljeno je za ustrezno prezračevanje prostorov, razkuževanje rok v času povečanih virusnih okužb.

Sistem mentorstev in nasledstev

Poleg običajnih HRM praks redno posodablja načrt nasledstva za vsa ključna delovna mesta v podjetju, kjer v starostno mešanih timih skrbijo za prenos standardiziranih znanj, pa tudi tacitnih, mehkih znanj in veščin, večinoma od starejših zaposlenih k mlajšim sodelavcem, da oblikujejo dobre namestnike in možne naslednike.

V starostno mešanih timih se znanje izmenjuje tudi obratno, od mlajših sodelavcev k starejšim. Gre za neformalna obratna mentorstva oziroma *reverse mentorships*. Kar nekaj starejših zaposlenih zaseda najbolj ključna delovna mesta, ki zahtevajo zelo strokovna in redka specifična znanja. Takšne zaposlene podjetje pozorno spremlja že več let pred upokojitvijo in skrbi, da se njihovo znanje prenaša znotraj podjetij v skupini. Pogosto ti sodelavci prevzemajo vloge mentorjev, svetovalcev ali coachev mlajšim sodelavcem.

Sistemizirana znanja in z njimi povezani mentorji, ki sami izberejo področja, ki jih najbolj obvladajo in jih lahko prenašajo na sodelavce, so izhodišče za razvojno mentorstvo – učenje in izmenjava znanj med sodelavci. V mentorskih parih ali skupinah je poudarek prav na prenosu izkušnjskih, specialnih in tacitnih znanj, pa tudi funkcionalnih znanj, kot sta na primer uporaba Excela ali znanje tujih jezikov.

Veliko pozornosti namenjajo izbiri dobrih mentorjev, zlasti pri uvajanju novih sodelavcev. Ti imajo bogato znanje in izkušnje na svojem področju dela, so spretni v medosebnih odnosih in so pripravljeni vložiti svoj dodatni čas in trud v prenos znanja in usmerjanje svojega novega sodelavca. Za svoje delo so ustrezno nagrajeni, najboljšim mentorjem pa pripada tudi dodatni dopust.

Stalno strokovno izobraževanje in management znanja

Nenehno pridobivanje pravih znanj, tj. tistih, ki jih zaposleni potrebujejo, da svoje delo dobro in strokovno opravljajo, je ena ključnih prioritet v Medisu. Razvili so lastno Medis akademijo, v okviru katere se zaposleni izobražujejo na različnih področjih (prodaja, finance, IT, mehke veščine, marketing, vodenje), redno pa se udeležujejo tudi zunanjih izobraževanj na priznanih izobraževalnih ustanovah doma in v tujini. Glede na potrebe vsakega zaposlenega oblikujejo **individualni razvojni načrt**. Povprečno vsak zaposleni opravi med 40 do 50 ur izobraževanj na leto. Starejši sodelavci pri tem niso izjema.

Kljub velikemu številu zaposlenih si v Medisu prizadevajo izvajati personalizirane HRM prakse, saj se zavedajo, da so zaposleni, njihove potrebe in motivacijski dejavniki različni. Z vsemi zaposlenimi Služba za kadre izvaja individualne razgovore – v Sloveniji približno na dve leti, v tujini pa na eno leto. Ti razgovori skupaj z rednimi pogovori med vodjo in zaposlenim predstavljajo temelj za nenehno izboljševanje izkušnje sodelavcev v vseh starostnih obdobjih.

Zavedajo se, da imajo starejši sodelavci dragoceno znanje, ki koristi podjetju, zato mora biti podaljševanje aktivne delovne kariere »win-win« situacija, ki prinaša koristi tako podjetju in tudi sodelavcu. Ključno je, da je sodelavec tisti, ki si želi podaljšati delovno aktivnost, saj bo le tako pri delu motiviran, učinkovit, zadovoljen in bo z veseljem delil svoje znanje in izkušnje kot odličen mentor. Prav zato imajo pri upokojevanju oziroma zadrževanju starejših zaposlenih zelo individualen pristop, ki mora biti vedno v obojestransko korist in zadovoljstvo.

Kot primer navajajo dva sodelavca – strokovnjaka na področju informacijske tehnologije in vzdrževalca –, ki sta oba že izpolnila pogoje za upokojitve, vendar še vedno z veseljem opravljata delo v Medisu in učinkovito prispevata k skupnim uspehom. Delo so jima prilagodili tako, da sta si sama izbrala število ur dela (krajši delovni čas) in tudi tedensko razporeditev dela. Ob tem se oba zaposlena še vedno počutita koristna in izpolnjena. Starejši zaposleni se v Medisu počutijo enako pomembni, spoštovani in upoštevani kot mlajši – včasih celo še bolj –, saj se podjetje dobro zaveda njihovega znanja in dolgoletnega prispevka k razvoju podjetju.

Mehek prehod v upokojitve

To je še posebej pomembno v obdobju, ko se starejši talent odloča med upokojitvijo in podaljšanjem delovnega življenja. V Medisu skrbijo za t. i. mehek prehod v upokojitve. S sodelavcem, ki razmišlja o upokojitvi, se večkrat pogovorijo, da skupaj najdejo najprimernejši način in čas za ta korak. Tudi po upokojitvi z njimi ohranjajo redne stike in z nekaterimi občasno tudi pogodbeno sodelujejo tudi po upokojitvi. Upokojeni sodelavci so vedno vabljeni na pomembnejše interne dogodke. Za lepše in varnejše tretje življenjsko obdobje podjetje sofinancira drugi pokojninski steber za vse sodelavce, ki se odločijo za to možnost.

Vse stereotipe o starejših sodelavcih pa zagotovo postavlja na glavo lastnik in direktor Skupine Medis Tone Srnač, ki s svojim zgledom in energijo dokazuje, da leta niso ovira za agilnost, spremljanje trendov, digitalno spretnost in uspešnost. Je dokaz za to, da delo v zlatih letih ne utruja, temveč bogati.

Dobre prakse managementa starejših talentov v Krki, d. d., Novo mesto

Skupina Krka se ukvarja z razvojem, proizvodnjo, trženjem in prodajo izdelkov za humano uporabo (zdravil na recept in izdelkov brez recepta), veterinarskih izdelkov in zdraviliško-turističnih storitev. Skupino Krka poleg obvladujoče družbe Krka, d. d., Novo mesto sestavljajo odvisne družbe v Sloveniji in tujini. Krka je eno od vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v svetu. Osredotočajo se na

generična zdravila na recept, ki jih proizvajajo pod lastnimi blagovnimi znamkami in prodajajo po celem svetu (zlasti v Evropi in Aziji). Celotna skupina zaposluje več kot 13.000 ljudi.

V Krki imajo zelo **zanimiv pristop k managementu starosti**, saj v Kadrovskem sektorju poudarjajo, da je treba za kakovostno starost (tudi v delovnem okolju) skrbeti že zgodaj v karieri. Management starosti zajema:

- spodbujanje zdravega življenjskega sloga (udeležbe zaposlenih v športnih, kulturnih in družabnih aktivnostih – Trim klub Krka, Kulturno umetniško društvo Krka, izobraževanja s področja ohranjanja zdravega življenjskega sloga ipd.),
- omogočanje zdravega in varnega delovnega okolja,
- skrb za dobre odnose in organizacijsko klimo (redno merjenje in akcijski ukrepi),
- naložbe v varno prihodnost (npr. dodatno pokojninsko zavarovanje),
- vseživljenjsko izobraževanje in
- prenos znanja med generacijami.

Tako je v primeru Krke zelo smiselno govoriti o **managementu starosti** in ne o managementu starejših zaposlenih. Za svoje zaposlene skrbijo že od njihove zaposlitve dalje, da bi zmogli delati tudi v starejših letih in da bi si to tudi želeli.

V podjetju zagotavljajo **prenos znanja** med generacijami preko sistema mentorstva. Zaposleni prenašajo svoje znanje in izkušnje na mlajše generacije že veliko let pred upokojitvijo. Ena od oblik uspešnega prenosa znanj na (mlajše) sodelavce je tudi program t. i. **naprednega mentorstva** (angl. *advanced mentorship*), v okviru katerega načrtno oblikujejo starostno raznolike timе, v katerih potekata medsebojno učenje in medgeneracijski pretok znanj v obe smeri, tudi obratno, od mlajših k starejšim (angl. *reverse mentorship*).

Krka je podjetje, ki nima težav s stereotipiziranjem starejših zaposlenih, saj nenehno skrbijo za to, da imajo popolnoma enake možnosti (recimo za izobraževanje) kot mlajši sodelavci. V podjetju spodbujajo zavedanje, da vsi zaposleni (ne glede na starost, nacionalno pripadnost ...) soustvarjajo delovno okolje, organizacijsko klimo in s tem poslovne rezultate. Organizacijsko klimo tudi redno merijo.

Stalno strokovno izobraževanje je v Krki stalnica in ena ključnih prioritet. Beležijo več kot 500.000 ur usposabljanja na leto. Zaposlenim omogočajo izpopolnjevanje in usposabljanje na različnih strokovnih področjih – na področju vodenja, osebnega razvoja, uporabe sodobne informacijske tehnologije in kakovosti, razširjeno pa je tudi učenje tujih jezikov. Ob tem sodelavce razvijajo tudi znotraj timov, preko aktivnosti, usmerjenih na razvoj skupinske dinamike in medsebojnega sodelovanja. Večinoma si zaposleni lahko sami izberejo izobraževanja, za katera menijo, da jim bodo pri delu koristila. Vse to velja tudi za starejše zaposlene.

Seveda v Krki **skrbijo za zdravje svojih zaposlenih**: zdravstvena preventiva in številni programi za zdravo življenje so namenjeni vsem zaposlenim, so pa opazili, da se jih starejši v večji meri udeležujejo. Skrbijo za varno, zdravo in spodbudno delovno okolje, avtomatizacija in digitalizacija procesov pa zaposlenim olajšujeta delo.

Iz intervjuja s predstavniki Kadrovskega sektorja je mogoče sklepati, da je prav področje HRM v Krki izjemno močno. Poleg običajnih HRM praks imajo močno razvit program nasledstev, kjer v starostno mešanih timih skrbijo za prenos standardiziranih znanj, pa tudi tacitnih, mehkih znanj in veščin, večinoma od starejših zaposlenih k mlajšim sodelavcem. Kot že omenjeno, tudi tukaj lahko delujejo mentorski tandemi. Velja pohvaliti, da poskušajo kljub velikemu številu zaposlenih prilagoditi razvojno izobraževalne možnosti zaposlenim in njihovim potrebam pri delu in osebnem razvoju.

Velja izpostaviti, da v Krki poskrbijo za t. i. **mehek prehod v upokojitev**, predvsem tako, da se vodje in svetovalni delavci (po potrebi) z zaposlenimi pogovarjajo o prihajajočem novem življenjskem obdobju, tako da potem upokojitev zanje ni preveč šokantna, pa tudi tako, da vzpostavljajo redne stike z že upokojenimi sodelavci.

Bivši zaposleni so povezani v Društvu upokojencev Krka, športnem društvu Trim klub Krka in v Kulturno umetniškem društvu Krka, s čimer lahko nenehno ohranjajo vez s podjetjem in sodelavci. Za upokojene sodelavce Krka vsako leto organizira tudi skupno srečanje.

4 Diskusija rezultatov in smernice za managiranje starejših talentov v HRM praksi

Ugotovitve naše raziskave, zlasti v zvezi z motivi, ki ženejo zaposlene v pokoj oziroma jih stimulirajo k podaljševanju delovnega življenja, sovpadajo z ugotovitvami drugih raziskovalcev (npr. Sewdas et al., 2017). Če povzamemo, sta se izkazala kot najpomembnejša motiva za podaljševanje delovnega življenja (in/ali dela po upokojitvi) *ohranjanje vsakodnevnih rutin* in *finančna plat*. Zlasti talenti (bodisi iz naslova izobrazbe ali izkušenj) so kot motive za podaljševanje delovnega življenja najpogosteje navajali še: željo po izkoriščanju/uporabi svojih sposobnosti, znanj in izkušenj, zmožnost in želja po prenašanju veščin in znanj ter učenje novih veščin in znanj, vzdrževanje socialnih kontaktov (ki jih nudi služba), izboljšanje finančnega stanja ter vzdrževanje občutka "smisla življenja" (aktivni član v družbeni skupnosti, možnost ohranjanja vsakodnevnih rutin, vlaganje truda v svoj izgled, delo dodaja smisel življenju).

Pri tem sta bila kot pomembna *predpogoja* podaljševanja delovnega življenja največkrat omenjena dobro zdravstveno stanje in prožne ureditve dela, ki jih ponuja delodajalec.

Talentirani bodo torej dlje delali, če bodo zdravi in bodo zmogli delati (angl. *ability*), če bodo motivirani (delo, ki jih veseli) in če bodo imeli priložnost za to (tukaj je manevrski prostor za delodajalce, da jim omogočijo delati, tudi s politikami TM in age managementa na splošno).

Iz teorije in raziskave (zlasti kvalitativnega dela) je mogoče ugotoviti, da mnoge politike, usmerjene v zadrževanje starejših talentov, sovpadajo s politikami (ukrepi) zadrževanja starejših zaposlenih na splošno (Boehm, Kunze & Bruch, 2021; Teo et al., 2021; van Dalen, Henkens & Wang, 2015). Na primer skrb za zdravje, lepo

urejeno in ergonomsko prilagojeno delovno okolje itd. Celostna strategija managementa starajoče se delovne sile mora biti zasnovana v smeri splošnega udejanjanja široke palete raznolikih, med seboj povezanih ukrepov na različnih področjih. Zato na tem mestu prikažemo model zadržanja starejših talentov, kjer omenjene politike združimo po sklopih oziroma področjih udejanjanja age managementa in TM (Slika 2).

»Vodenje, organizacijska kultura in spreminjanje miselnih modelov« je običajno področje, ki se začne udejanjati najprej, preden se udejanja praksa na ostalih petih področjih (prikazanih na zgornji sliki). Vodje to domeno izvajajo po pristopu od zgoraj navzdol in logično je, da morajo prav oni prevzeti vodilno vlogo pri grajenju vključujoče organizacijske kulture. Bistveno je namreč, da se najprej otresemo negativnih stereotipov glede starejših zaposlenih, zmanjšamo ali odpravimo starostno diskriminacijo in po možnosti ustvarjamo pozitivno podobo starejših zaposlenih.

Šele, ko je v organizaciji vzpostavljena kultura, ki sprejema vse generacije (brez predsodkov), je postavljen prvi pogoj za uspešen management starejših talentov – kot podmnožica širšega in kompleksnega področja age managementa.

Ukrepi, povezani z *managementom delovnega okolja in ergonomijo* delovnega mesta starejših delavcev, temeljijo na ocenjevanju kakovosti delovnega mesta in iskanju rešitev, s katerimi lahko organizacije izboljšajo delovno okolje na način, da je le-to še bolj primerno za starejše.

Različne faze procesa *managementa zdravja* pri starejši delovni sili so usmerjene predvsem na ugotavljanje smiselnosti posameznih ukrepov za izboljšanje dobrega počutja in zdravja posameznega starejšega delavca. Gre za udejanjanje specifičnih preventivnih in kurativnih ukrepov, katerih skupen cilj je ohranjanje ali celo izboljšanje zdravstvenega stanja posameznikov.



Slika 2: Model managementa starejših talentov v kontekstu zadrževanja le-teh s pomočjo ukrepov age managementa – celovit organizacijski model aktivnega staranja

Vir: lastna raziskava

Na področju *managementa znanja* se organizacijam priporočajo vrednotenje intelektualnega kapitala starejših zaposlenih, razvoj kariere in uspeha starejših delavcev, ohranjanje, ustrezno shranjevanje in prenos znanja (Berg & Piszczek, 2022), kjer imajo digitalne tehnologije vlogo spodbujevalca, zagotavljanje usposabljanja in sledenje konceptu vseživljenjskega učenja (Fasbender & Gerpott, 2021), ozaveščanje in dvig pripravljenosti na upokožitev starejših delavcev ali če so le-ti pripravljeni, usmerjenost v iskanje rešitev, kako podaljšati njihovo prisotnost na trgu delovne sile oziroma celo ponovno zaposlovanje že upokojenih starejših delavcev. Aktivnosti, ki so še posebej usmerjene v ohranjanje, shranjevanje in prenos znanja v organizaciji pa so predvsem pripovedovanje zgodb, oblikovanje neformalnih izkustvenih skupin in programi mentorstva ter obratnega mentorstva (Dimovski et al., 2022; Žnidaršič, 2008).

V okolju sodobnih organizacij je pomembno zagotavljanje starostno nevtralnih HRM *praks*, usmerjenih predvsem v spodbujanje višjih ravni znanja posameznikov, izboljšanje njihovih veščin, sposobnosti in kompetenc ter motivacije zaposlenih vseh starosti, kar se odraža na višjih stopnjah delovne uspešnosti in organizacijske pripadnosti (Boehm, Kunze & Bruch, 2014). Pri TM pa so smiselne tudi HRM prakse, posebej prirojene potrebam, motivom in ciljem starejših.

Ukrepi *managementa generacijskih razlik in večgeneracijskega sobivanja* so usmerjeni na dvig ravni zavedanja in razumevanja prednosti starostne raznolikosti zaposlenih, zagotavljanje dobrih medgeneracijskih odnosov v organizaciji in oblikovanje timov, ki so sestavljeni iz posameznikov, ki so pripadniki različnih starostnih skupin. V mnogih organizacijah skupaj delajo pripadniki štirih ali celo petih generacij (tradicionalisti, baby boomerji, generacija X, milenijci in generacija Z). Cilj managementa večgeneracijskega sobivanja je doseganje medgeneracijskih sinergij in zagotavljanje optimalne starostne strukture, ki pripomore k ohranjanju ali pridobivanju konkurenčnih prednosti organizacije. Raziskovalci Li et al. (2021) pa empirično potrdijo, kako lahko starostno raznolika delovna sila ustvarja vrednost v na znanju temelječih organizacijah z negovanjem različnih organizacijskih virov, ki vključujejo človeški in socialni kapital.

Ni naključje, da so elementi »satovja«, torej posamezna področja delovanja v zgornji sliki, različno umeščeni in različno veliki. S tem ponazorimo, da je relevantnost vsakega področja v posamezni organizaciji različna. V naših (dveh) preučevanih organizacijah sta management različnih generacij in management znanja »izvorni celici« celostnega TM in managementa starosti na splošno. Tako v Medisu kot v Krki pri zadrževanju starejših talentov osrednje mesto zavzema prav področje *managementa večgeneracijskega sobivanja*. Pokazalo se je namreč, da so bili starejši – v vlogah mentorjev in svetovalcev – v obeh organizacijah zelo motivirani za prenos znanja na sodelavce in tudi za podaljševanje delovnega življenja (kar je skladno s psihološkimi teorijami motivacije in vedenja starejših zaposlenih, ki smo jih obsežno predstavili v teoretičnem delu poglavja). Medgeneracijski prenos znanj (preko učinkovitih programih mentorstev) je v obeh farmacevtskih podjetjih ključen način zadrževanja znanja in talentov, saj gre za intelektualno zelo visok nivo posameznih strokovnih in izkušenjskih znanj.

Če HRM poskusimo svetovati, kako oblikovati strategijo TM znotraj širšega področja strategije aktivnega staranja in nato sugerirati, na katerem področju (iz celostnega modela managementa starosti) naj bi začeli delovati, je vsekakor treba najprej poskrbeti za vključujočo organizacijsko kulturo, ki naj temelji na (novih) miselnih modelih vodij, neobremenjenih z negativnimi predsodki glede starejših zaposlenih.

Potem šele organizacija najde ustrezno zaporedje udejanjanja učinkovitih praks na preostalih petih področjih, in sicer glede na specifične potrebe svojega industrijskega sektorja, značilnosti delovne sile in z upoštevanjem okoljskih dejavnikov.

Sčasoma se TM implementira preko vseh šestih področij age managementa, simultano in povezano. Vsa področja so namreč medsebojno povezana, z veliko vzajemnimi učinki. Vlaganje v eno področje lahko pomeni pozitiven vpliv na drugo, zato mora organizacija skrbno izbrati, katere naložbe in dejavnosti se bodo izvajale, da bi dosegla najboljše rezultate na večini od šestih področij age managementa, s tem da znotraj splošnega managementa starosti posebno skrb posveča managementu »srebrnih talentov«.

Treba je poudariti, da so v tem poglavju navedena področja ukrepanja za zadržanje starejših talentov pravzaprav *univerzalistična po konceptu*, vendar se je treba zavedati, da je njihova prednostna razvrstitev odvisna od specifičnih potreb, ciljev in vrste podjetij. Kot rečeno, posamezni deli "satovja" iz modela lahko spreminjajo svojo velikost in lego v modelu (glede na pomen posameznega področja).

Zato svetujemo, da organizacije po svojih potrebah oblikujejo t. i. *kontingenčni model udejanjanja managementa starosti* in znotraj tega starejšim zaposlenim prilagojen TM, ki pa mora biti čim bolj individualno prilagojen (usmerjen na točno določenega talentiranega starejšega zaposlenega).

Cilj TM je omogočiti talentiranemu starejšemu zaposlenemu, da konstantno zaznava, da spada v delovni kolektiv, da čuti usklajenost med seboj in delovnim okoljem (P–E fit, Rauvola et al., 2019) tako glede usklajenosti s svojim delom (angl. *person-job fit*, Kooij et al., 2017) kot tudi glede usklajenosti z organizacijo in njeno kulturo (angl. *person-organization fit*). Glede organizacije je pomembno, da ima talentirani zaposleni zaupanja vrednega, kompetentnega, vizionarskega ter spoštljivega direktorja, da vlada etična in vključujoča organizacijska kultura, kjer

talentirani starejši zaposleni uživa splošen ugled in občudovanje. Glede ujemanja s službo pa je pomembno, da zaposleni opravlja smiselno in pomembno delo, da pri tem lahko zadovoljuje potrebe po avtonomiji, kompetentnosti ter povezanosti s sodelavci, kar je tudi skladno s SST in SDT.

Če povzamemo, bi **strategija TM starejših** (osredotočena na zadržanje srebrnih talentov) temeljila na naslednjih smernicah, in sicer: (1) priznanje prispevka srebrnega talenta (organizacije bi morale talentirane zaposlene prositi, da nadaljujejo z delom, in si prizadevati, da se počutijo cenjene; lahko npr. vodijo projekte, kjer pridejo do izraza njihove izkušnje in posebna znanja); (2) fleksibilne delovne prakse (fleksibilnost glede časa, lokacije, delovne obremenitve in kontinuitete; npr. virtualno delo, krajše izmene ...); (3) ponudba »premostitvenih zaposlitev« (angl. *bridge employment*; delo, ki premosti vrzel med pozno kariero ter polno upokojitvijo, npr.: postopno upokojevanje, delo s krajšim delovnim časom ali pogodbeno delo); (4) skrb za zdravje in wellness (preventivni pregledi, individualno svetovanje, predavanja, wellness programi ...); (5) podpora »negovalcem« (sendvič generacija mora včasih skrbeti za vnuke in/ali ostarele svoje; organizacija nudi podporo v smislu dopuščanja fleksibilnosti dela); (6) stalno strokovno izpopolnjevanje, upoštevajoč motivacijo, zmožnosti in učne potrebe posameznikov); (7) zagotovitev priložnosti za karierno in osebno rast (tako iz teorije kot iz študije primera lahko povzamemo, da starejši talenti iščejo smisel svoje kariere in osebno rastejo skozi odnose s sodelavci; HRM naj zato poskuša ugotoviti, kje in kako bi lahko spretnosti in znanja starejših talentov uporabili v novih vlogah, npr. trenerja, svetovalca ali mentorja; z vidika zaposlenih na ta način zadovoljujemo njihovo potrebo po občutku biti cenjen in po priznavanju pomena njihovega prispevka); (8) spodbujanje dela v starostno raznolikih timih, zlasti če gre za nerutinska dela; (9) re-dizajniranje dela (če je potrebno), da se potem bolj ujema z zmožnostmi zaposlenega (person-job fit); redizajn lahko zajema fizikalne in/ali senzorične prilagoditve, prilagoditve delovnega toka in tempa dela, zmanjševanje stresih situacij...); (10) usposabljanje managerjev, neposrednih nadzornih ter vodstva; z dejanji in besedami managerji zaposlenim vsakodnevno sporočajo, ali jih organizacija ceni in spoštuje; priporočljivi so spoštljivi, individualni pogovori, rušenje stereotipov, usposabljanje HRM glede različnosti potreb in motivov starejših (glede na mlajše) zaposlenih itd.; (11) zagotavljanje podpore pri načrtovanju upokojitve (pogovori o upokojitvi, programi in seminarji na temo priprave na upokožitev); (12) načrtna odprava kakršnekoli starostne diskriminacije (če je ta sploh prisotna); (13) grajenje (do starejših) pozitivne organizacijske kulture; (14) spodbujanje vpetosti zaposlenih v delo in kariero

(občutek pripadnosti poklicu in/ali organizaciji), npr. s sponzoriranimi rekreativnimi dejavnostmi, članstva v alumnijih, pogodbenim zaposlovanjem že upokojenih); (15) zagotovitev prenosa kritičnega znanja in medgeneracijski prenos znanja v obeh smereh (delo v starostno mešanih timih, mentorski tandemi, dodelitev pomembnih vlog starejšim zaposlenim na projektih, načrtovanje in koordinacija srečanj »pripovedovanja zgodb«, na katerih starejši zaposleni delijo informacije o izkušnjah iz preteklosti, razvoj in udejanjanje sistemov za zadrževanje institucionalnega znanja, vzpostavitev internega »wiki sistema«, kjer lahko delavci delijo svoje znanje, ponovno zaposlovanje upokojencev kot svetovalcev; (16) dobra komunikacija z zaposlenimi (formalni in neformalni razgovori z namenom ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih, identifikacije težav itd.).

Za oblikovanje in nato implementiranje dobre strategije TM starejših je smiselno, da HRM najprej analizirajo svoje stanje glede najpomembnejših starejših zaposlenih, torej določijo področja največjega tveganja in kakšno ključno znanje bi lahko izgubili, če bi ti zaposleni odšli. Te informacije se nato lahko uporabijo za določitev časovnega okvira in prednostnih nalog za izvajanje strategije TM znotraj širše strategije age managementa. Med razvojem načrtov bi si morali vodje kadrovskih oddelkov vzeti čas, da se izobrazijo in razumejo, kaj starejše motivira, da so pripravljeni podaljševati delovno življenje in da ostajajo zavzeti ter zvesti svojemu podjetju. Z osredotočanjem na potrebe starejših delavcev lahko delodajalci uspešno izkoristijo ključni bazen srebrnih talentov v vsestransko korist (tako svojih zaposlenih kot svojih organizacij in družbe kot celote).

5 Zaključek

Glede na dejstvo, da je v prihodnosti mogoče pričakovati tekmo za talente, pri čemer bo zunanje najemanje vse težavnejše in vse dražje, je notranje identificiranje in nato negovanje, razvoj in zadrževanje talentov in ključnih (tudi starejših) zaposlenih zanimiv izziv za doseganje konkurenčnih prednosti organizacije.

Zato se v prihodnost usmerjene organizacije že danes zavedajo, da je oblikovanje in udejanjanje strategije TM starejših (kot podmnožice celostne strategije age managementa) pravzaprav ključnega pomena za dolgoživost organizacije.

V dobrobit organizacij in tudi celotne družbe bi bilo zato smiselno diseminirati mnoge koristne učinke zadrževanja starejših ter predstavljati dobre prakse, na primer: a) ugodne rezultate mentorskih razmerij in sodelovanja starejših in mlajših kolegov s poudarkom na pomenu izkušenskega znanja starejših; b) pozitivne rezultate, ki jih starejši doprinašajo organizaciji – v kontekstu potencialnega sodelovanja s konkurenčnimi organizacijami; c) starejši zaposleni so ključni pri diseminaciji organizacijske kulture; č) zadrževanje, ohranjanje in prenos institucionalnega, korporativnega znanja, nadaljevanje projektov, znanje o strankah itd., ki so ga starejši pridobili z dolgoletnim nabiranjem izkušenj pri določenem delodajalcu, če predpostavimo lojalnost in manjšo fluktuacijo starejših; d) pomen starejših (tudi že upokojenih) kot rezervnih talentov z bogatimi izkušnjami in znanji, zlasti v obdobjih velike fluktuacije, pomanjkanja kadrov itd.; e) možnost uporabe starejših z razvitimi vodstvenimi sposobnostmi ob nepričakovanih odhodi mlajših vodilnih in pri usposabljanju naslednika na vodstvenem položaju, npr. mentorska vloga starejšega vodje; f) ugodnosti, ki izhajajo iz stroškovnih prednosti zaposlovanja starejših, zlasti v primeru, ko usposabljanje mlajših naslednikov zahteva veliko časa in dodatnega izpopolnjevanja.

Da bi starejše talente zadržali (da le-ti ne bi prehitro odhajali v pokoj), se je treba najprej otresti (še vedno pogosto prisotnih) starostno obarvanih stereotipov in izgraditi vključujočo organizacijsko kulturo, ki je naklonjena starejšim. Hkrati je bistvenega pomena zavedanje managementa, da se pripadnost, zavzetost, vrednote, potrebe in motivacijski vzvodi pri vsakem posamezniku z leti (ko le-ti prehajajo iz ene v drugo fazo delovnega življenja) spreminjajo in da je zato smiselno poznati nekatere psihološke motivacijske teorije, da bolje razumemo, kaj v zrelih letih srebrni talenti (v službi) v resnici najbolj potrebujejo.

Tako teorije kot tudi naša raziskava ugotavljajo, da je to smiselno, izpolnjujoče delo, pri katerem je zaposleni kompetenten in avtonomen ter hkrati vpet v dobre odnose s sodelavci. Pomembno je, da starejši talenti uživajo ugled med sodelavci, da je njihovo delo cenjeno in prepoznan njihov doprinos k rezultatom organizacije. Modro jih je vključevati v starostno raznolike time in mentorske pare ter omogočati fleksibilne delovne prakse (npr. deljenje delovnega mesta, delo od doma, skrajšani delovni čas) ter postopno upokojevanje.

TM starejših vključuje tudi kreiranje novih vlog in redizajn dela, tako da se ohranjata delovna zmožnost in motivacija. Prav ukrepi TM zaposlenim vlivajo občutek pomembnosti in krepijo dolgoročno čustveno vključenost in predanost posameznih zaposlenih (vzpostavlja se t.i. odnosna psihološka pogodba (angl. *relational psychological contract*), ne zgolj transakcijska) ter posledično omogočajo učinkovito zadržanje srebrnih talentov. Organizacija se mora osredotočiti ne le na osebne čustvene potrebe starejših zaposlenih, temveč tudi na celotno vzdušje v organizacijskem okolju.

V poglavju smo se osredotočali predvsem na zadrževanje talentov (in ne na njihovo privabljanje ter zaposlovanje), saj smo predpostavili, da organizacija stremi k zadržanju starejših zaposlenih, ki so že več let v organizaciji in tudi prepoznani kot talentirani. Pri tem smo konsistentno upoštevali pomen generacijskih razlik.

Ker so raziskave, ki sistematično obravnavajo generacijsko specifična vprašanja TM, redke, je pričujoče poglavje pomemben teoretični prispevek tako v teoriji TM kot tudi v teoriji TM starejših zaposlenih. S pomočjo vpogledov iz različnih, predvsem psiholoških teorij doživljanja staranja, ter raziskav generacij in z njimi povezanih spremenljivk poglavje dopolnjuje teoretične temelje raziskav s področja TM ter ponuja okvir za usmerjanje prihodnjih raziskav, ki jih spodbujajo pomembni demografski izzivi.

Prispevek omogoča boljše in poglobljeno razumevanje vzvodov (*driverjev*) ter izzivov ohranjanja talentov med različnimi generacijami in poleg tega ponuja vrsto praktično-aplikativnih dognanj, ki so lahko v pomoč HRM v prizadevanjih za zadržanje najpomembnejših zaposlenih. S stališča HRM je poglavje zanimivo predvsem zato, ker TM smiselno umesti v širšo paradigmo managementa starejših zaposlenih. Ob upoštevanju smernic, podanih v poglavju, lahko HRM svojim starejšim talentom znatno pomaga, da so še dolgo v zrela leta zmožni delati in da si tega tudi želijo. Izpolnjujoče delo dodaja smisel življenju in povečuje blaginjo posameznika, prinaša koristi organizaciji ter celotni družbi, v kateri naj bi se lahko vsak človek kakovostno staral.

Literatura

Aksoy, Y. et al. (2019), "Demographic Structure and Macroeconomic Trends", *American Economic Journal: Macroeconomics*, 11(1), 193–222.

- Atchley, R. C. (1971). Retirement and leisure participation: Continuity or crisis? *The Gerontologist*, 11, 13–17.
- Baltes PB. 1997. On the incomplete architecture of human ontogeny: selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *Am. Psychol.* 52:4366–80
- Baltes, P.B. & Smith, J. (1990). *Toward a psychology of wisdom*. V Sternberg R. J. (ured.): *Wisdom: Its nature, origins, and development* (str. 87–120). New York: Cambridge University Press.
- Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., & Toderi, S. (2023). Can I work with older workers if I hold stereotypes regarding their competence? The consequences for stereotype holders. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/cbs0000396>
- Benson, j. & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Berg, P. & Piszczek, M. M. (2022). Organizational Response to Workforce Aging: Tensions in Human Capital Perspectives. *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 7–24.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies, *European Journal of International Management*, 5(5), 5524–5539.
- Bloom, D., D. Canning and G. Fink (2010), “Implications of population ageing for economic growth”, *Oxford Review of Economic Policy*, 26(4), 583–612.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2021). *Age-Related Human Resource Management Policies and Practices*. *Work, Aging and Retirement*
- Boumans NPG, de Jong AHJ, Janssen SM. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers’ Outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*. 2012;73(4):331–350
- Cadiz, D., Pytlovany, A., & Truxillo, D. (2017, March 29). Ageism in the Workplace. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Retrieved 22 Sep. 2025, from <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-2>.)
- Cappelli, P. & Novelli, B. (2013). Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order. *NHRD Network Journal*. 6. 83–84.
- Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4 (5), 151–156.
- Chambers, E.G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. (1998). The war for talent, *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44–57.
- Chami Malaeb, R. (2012). Talent management as a key driver to employee performance. In B. Chapelet, M. LeBerre (Eds.), *Producing new knowledge on innovation management*, PUG, Grenoble, pp. 209–222.
- Chen, M K-L, Gardiner, E. (2019). Supporting older workers to work: a systematic review. *Personnel Review*, 48 (5): 1318–1335.
- D’Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 929–953.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: Oxford University Press.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., & Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. London: Pearson Education Press.
- Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2021). Why do or don’t older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation–opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees’ knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology*, 1–22.

- Fasbender, U., Gerpott, F., Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25 (10): 2420–2443.
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Festing, M., Schäfer, L. & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies – An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893.
- Finkelstein, L. M., King, E. B., & Voyles, E. C. (2015). Age meta-stereotyping and cross-age workplace interactions: A meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging and Retirement*, 1, 26–40.
- Goldberg, B. (2005). How to Become Employer of Choice for the Working Retired. V Beatty P. T. & Visser R. M. S. (ured.): *Thriving on an Aging Workforce: Strategies for Organizational and Systemic Change* (str. 170–179). Malabar: Krieger Publishing Company.
- Guillén, L. & Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*. 58. 301–316.
- Havighurst, R. J. (1961). Successful aging. *The Gerontologist*, 1, 8–13.
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117, 32–60.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations*. Washington D. C.: American Psychological Association.
- Hennekam, S. (2015). Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*, 34(9).
- Hertel, G. & Zacher, H. (2015). Managing the aging workforce. V C. Viswesvaran, N. Anderson, D. Ones & H.K. Sinangil (ur.), *The SAGE handbook of industrial, work, and organizational psychology* (str. 1–93). New York: SAGE.
- Hobfoll SE. (2011). Conservation of resources theory: its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* S Folkman 127–147 New York: Oxford Univ. Press
- Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300–329
- Ingram, T. (2010). Talent management of employees 50+: Literature review and methodological implications for study design. Paper presented on 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, 2-4 June 2010, Pecs, Hungary
- Jäger, S. and J. Heining (2022), “How Substitutable Are Workers? Evidence from Worker Deaths”, *Working Paper*, No. 30629, NBER, Cambridge, MA.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440–458.
- Kooij, D. T. A. M., Lange, A. H. D. E., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Kooij, D. T., Zacher, H, Wang, M & Heckhausen, J 2020, 'Successful aging at work: A process model to guide future research and practice', *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.
- Kooij, D.T.A.M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J.J.A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102, 971–981.

- Kornadt, A. E., & Rothermund, K. (2012). Internalization of age stereotypes into the self-concept via future self-views: A general model and domain-specific differences. *Psychology and Aging*, 27, 164–172.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264–290.
- Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology & Aging*, 17 (1), 125–139.
- Lewis, R.E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139–154.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91.
- Manpower Group (2020), Closing the Skills Gap: What Workers Want, Talent Shortage 2020, <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/closing-the-skills-gap-know-what-workers-want#main-content> (pridobljeno 25 August 2025).
- Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Mayo, E. (2003). The human problems of an industrial civilization, Vol. 6, Routledge, Abingdon.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. and Schuler, R. (2017) ‘Talent management: a systematic review and future prospects’, *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 86–128.
- Melchior, M. et al. (2003). Social relations and self-reported health: a prospective analysis of the French Gazel cohort. *Social Science and Medicine*, 56, 1817–1830.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321
- Mori K, Odagami K, Inagaki M, Moriya K, Fujiwara H, Eguchi H. (2024). Work engagement among older workers: a systematic review. *J Occup Health*, 66(1).
- Munk, K. et al. (2003). Productive and Safe Workplaces for an Ageing Workforce. Canberra: Commonwealth of Australia.
- OECD (2023), Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>.
- Perry-Smith, J., & Mannucci, P. V. (2015). Social networks, creativity, and entrepreneurship. In C. E. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (pp. 205–224). New York: Oxford University Press.
- Porter, C. and J. Rigby (2021), “The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42/2, pp. 212–228.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35, 158–18
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. 2009. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35: 158–188
- Ramovš, J. (2003). Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika. Ljubljana: Inštitut antona Trstenjaka.
- Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., Ebbert, L., & Zacher, H. (2019). Person-environment fit and work satisfaction: Exploring the conditional effects of age. *Work, Aging and Retirement*.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rudolph, C. W. (2016). Lifespan developmental perspectives on working: A literature review of motivational theories. *Work, Aging and Retirement*, 2, 130–158.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L.G. et al. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC Public Health* 17, 672.

- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 363–382.
- Spirduso, W. W. (1995). Job performance of the older worker. V Spirduso W. W. (ured.): *Physical dimensions of aging* (13. poglavje). Champaign: Human Kinetics, 367–387.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J. Stiles, P. et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline, INSEAD Working Papers Collection, INSEAD (2007), pp. 1–36.
- Teo S.T., Bentley T.A., Nguyen D., Blackwood K., Catley B. (2021). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pac. J. Hum. Resour*, 60, 323–341.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. & Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing; *Journal of Management*, 36 (5) (2010), pp. 1117–1142
- van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55, 814–824
- Wang, Y., & Shi, W. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention and Mediating Mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6), 503
- Wang, Y., & Shi, W. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention and Mediating Mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6), 503
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1–36.
- Zacher, H., Feldman, D. C., & Schulz, H. (2014). Age, occupational strain, and well-being: A person-environment fit perspective. In P. L. Perrewé, J. Halbesleben & C. C. Rosen (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (pp. 83-111). Bingley, UK: Emerald.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., McCune, E. A., Bertolino, M. (2014). Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5): 508–523.
- Žnidaršič, J. (2008). Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žnidaršič, J., Kogovšek, Mojca, Kogovšek, Metka, Ogriajenšek, I. (2021). It is never too late to learn: the role of organizational support in older employees' learning. *Revija za socialno politiku*, 28, 2, str. 239–259.

O avtorici

Jana Žnidaršič je izredna profesorica za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani na Katedri za management in organizacijo. Predava in sodeluje pri več predmetih na dodiplomski in podiplomski ravni, poleg pedagoškega dela se udeležuje domačih in mednarodnih konferenc, kjer predstavlja ugotovitve s svojega raziskovalnega področja. Zadnja leta se njen raziskovalni interes izrazito usmerja na področje ravnanja z ljudmi pri delu, s specifikom managiranja starejših zaposlenih, kar je tudi tema njene doktorske disertacije. Uspešno sodeluje tudi s podjetji, kjer predava (vodi delavnice) s področij izboljševanja interne komunikacije, svetovanja HRM glede uveljavljanja politik za podaljševanje delovnega življenja starejših zaposlenih, ukrepov spodbujanja inovativnosti v delovnem kolektivu ter motivacije zaposlenih. Izvaja tudi vsakoletna tematska predavanja na srečanjih in posvetih, ki jih organizirata Zveza društev za kadrovsko dejavnost Slovenije in GZS. *Jana Žnidaršič, Ph.D., is an associate professor at the Faculty of Economics, University of Ljubljana (the Department of Management and Organization). Her academic research interests cover modern human resource theory, communication with people at work, organizational learning, non-profit management, and developing knowledge-based organizations. However, her special field of interest is age management, which is also the main topic covered within her dissertation. Apart from the academic world, she has been working also for the business sector, consulting or lecturing (mainly HRM) on challenges that include workplace learning, motivation, strategic communication, intergenerational issues, talent management and age management.*

RAZVOJ TALENTOV SKOZI TIMSKO DELO V ŠTUDIJSKEM OKOLJU

AILA CIVIČ,¹ SARA KREMSAR,² MIHA MARIČ¹

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

² Optimod.net, Sladki Vrh, Slovenija
sara.kremsar@optimod.net

Ena ključnih veščin, ki jih študenti razvijejo med študijem, je timsko delo. Ta pristop omogoča odkrivanje in razvijanje talentov, kar prispeva k boljšemu sodelovanju ter uporabi pridobljenih znanj v praksi. Talenti so pogosto prirojeni, vendar jih je mogoče razvijati z izkušnjami. Pogosto jih študenti odkrijejo šele, ko se soočijo z različnimi vlogami v timu, ki se razporedijo glede na njihove sposobnosti in močna področja. Raziskava, ki je zajela 65 študentov, je pokazala, da se timska dinamika pojavlja od občasno do pogosto, pri čemer študenti povprečno namenijo 5,2 ure tedensko timskega delu. Kot ključne kriterije za oblikovanje timov so izpostavili sposobnosti in osebnostne lastnosti članov. Med glavnimi prednostmi timskega dela so navedli razvoj vodstvenih in komunikacijskih veščin ter učinkovitejše odločanje. Najpogostejše slabosti so neenakomerna porazdelitev nalog, nesoglasja in slaba organizacija dela. Za najučinkovitejše pristope k timskega delu so prepoznali mentorstvo in sodelovanje s podjetji.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.6)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

timsko delo,
razvoj talentov,
vodstvene veščine,
komunikacijske veščine,
timska dinamika



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.6)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:
teamwork,
talent development,
leadership skills,
communication skills,
team dynamics

TALENT DEVELOPMENT THROUGH TEAMWORK IN A STUDY ENVIRONMENT

AILA CIVIČ,¹ SARA KREMSAR,² MIHA MARIČ¹

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

² Optimod.net, Sladki Vrh, Slovenia
sara.kremsar@optimod.net

One of the key skills students develop during their studies is teamwork. This approach enables the discovery and development of individual talents, contributing to better collaboration and the application of knowledge in practice. While talents are often innate, they can also be cultivated through experience. Students frequently discover them only when exposed to various team roles, which are typically assigned based on abilities and strengths. A study involving 65 students revealed that team dynamics occur occasionally to frequently, with students spending an average of 5.2 hours per week on teamwork. The main criteria for forming teams were identified as members' skills and personal traits. The greatest advantages of teamwork include the development of leadership and communication skills as well as more effective decision-making. The most common drawbacks are uneven task distribution, disagreements, and poor organization. Mentorship and collaboration with companies were recognized as the most effective approaches to improving teamwork.



University of Maribor Press

1 Uvod

Implementacija timskega dela v delovno okolje predstavlja ključen korak k vzpostavitvi trdnih temeljev za grajenje kakovostnega in uspešnega delovnega okolja. Tradicionalno zasnovane organizacije pogosto spodbujajo individualizem, ki pa v sodobnem, hitro spreminjajočem se delovnem kontekstu izgublja svojo relevantnost. Organizacija doseže zrelost pri uvajanju timskega dela takrat, ko ima jasno zastavljene cilje in natančno opredeljeno poslanstvo (Smith, 2019).

V IT sektorju se soočajo s povišano fluktuacijo zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe. Iz raziskav je bilo ugotovljeno, da zaposleni v tamkajšnjem sektorju več pozornosti namenjajo priložnostim za rast in razvoj na karierni ravni, kar nazadnje pripomore k razvoju talenta (Kumar, 2021).

Pandemija covid-19 je od članov timov zahtevala visoko stopnjo prilagodljivosti, predvsem zaradi izzivov časovnega usklajevanja v virtualnih delovnih okoljih (Wildman et al., 2021). Učinkovito timsko delo je pogojeno s številnimi dejavniki, med katerimi izstopa tudi družbena kohezivnost, ki igra pomembno vlogo pri preprečevanju družbene neenakosti (Bravo et al., 2018).

Po Schartel Dunnu et al. (2020) ugotavljamo, da je prav izobraževalni sektor tisti, kjer je treba znova poudariti pomen timskega dela kot ključne veščine, ki jo je treba razvijati in krepiti v konkurenčnem okolju. Levitt (2016) opozarja, da nekateri posamezniki medkulturno timsko delo razumejo kot priložnost za rast in učenje, drugi pa kot izziv, povezan z razlikami v vrednotah, komunikacijskih slogih in pričakovanjih.

Izzivi pri sodelovanju v timu se najpogosteje kažejo na področjih komuniciranja, učenja, vodenja in določanja prioritet. Timsko delo predstavlja osrednji element tudi pri razvoju programske opreme, zlasti v agilnih razvojnih okoljih (Strode et al., 2022). Fahn in Hakenes (2019) poudarjata, da lahko ustrezno sestavljanje članov tima pozitivno vpliva na večjo zavzetost pri delu, saj pomaga premagovati ovire, povezane s samokontrolo in notranjo motivacijo.

Ker se temeljni koncepti timskega dela, vodenja in razvoja talentov najbolj jasno odražajo in preverjajo v podjetniških in organizacijskih okoljih, je vključevanje spoznanj iz prakse pomembno tudi za izobraževalne procese. Razumevanje dinamik

iz resničnih delovnih okolij omogoča prenos izkušenj v študijsko okolje ter pomaga študentom razvijati kompetence, ki jih bodo pozneje uporabili pri delu v timih in pri vodenju projektov. V ta namen so v prispevek vključene ugotovitve iz Iniciative za izboljšanje podjetniške izkušnje (angl. *Improving Entrepreneurial Journey Initiative*, v nadaljevanju IEJI), ki jo vodi slovensko podjetje OPTIMOD. Gre za večletno raziskovalno-praktično pobudo, v okviru katere je bilo med letoma 2022 in 2024 zbranih več kot štiristo prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav (Kremsar, 2022; Kremsar, 2023; Kremsar, 2024). Zbrani vpogledi ponujajo dragocen prerez sodobnih podjetniških izkušenj ter omogočajo povezovanje teoretičnih izhodišč s konkretnimi organizacijskimi in izobraževalnimi situacijami.

V tem poglavju bomo preučili relevantno znanstveno in strokovno literaturo s področja talentov in timskega dela. Analiza teoretičnih okvirov in empiričnih raziskav bo omogočila razumevanje ključnih dejavnikov, ki prispevajo k učinkovitosti timov in prepoznavanju talentov v različnih kontekstih, zlasti v visokošolskem okolju.

Na podlagi ugotovitev številnih avtorjev bomo oblikovali raziskovalni instrument – anketo, ki bo vsebinsko temeljila na timskem delu in talentih v izobraževanju. Anketa bo namenjena študentom v Sloveniji z namenom pridobitve vpogleda v njihovo dožemanje lastnih talentov in njihovega pomena pri timskem delu.

2 Metodologija

Namen raziskave je bil proučiti vlogo timskega dela v študijskem okolju s poudarkom na razvoju talentov. Izhajali smo iz predpostavke, da številni talenti ostajajo spregledani, čeprav se lahko njihov potencial učinkovito razvija prav v okviru timskega dela. Raziskavo smo zato usmerili v preučevanje timskega sodelovanja, saj se ta oblika dela med študenti vse bolj uveljavlja v akademskem okolju.

V uvodni fazi smo izvedli pregled strokovne in znanstvene literature s področja razvoja talentov in timskega dela. Pri tem smo uporabili spletne vire, kot so Google Scholar, ResearchGate, ScienceDirect, MDPI, Springer, Taylor & Francis Online in druge. Iskalne nize smo oblikovali s kombinacijo ključnih besed v slovenskem in angleškem jeziku: timsko delo (angl. *teamwork*), talenti (angl. *talents*), akademsko okolje (angl. *academic environment*) in študij (angl. *study*). Pregledali smo tudi dostopne

strokovne knjige in izbrali tiste, ki so vsebinsko najbolj ustrezale obravnavani tematiki.

Teoretična izhodišča so predstavljala osnovo za oblikovanje anketnega vprašalnika. Empirični del raziskave je temeljil na kvantitativni metodi zbiranja podatkov. Podatke smo pridobili z uporabo spletne platforme 1KA, ki je namenjena spletnemu anketiranju. Večina vprašanj je temeljila na petstopenjski Likertovi lestvici. Ciljna skupina anketirancev so bili študentje v Sloveniji.

Kljub skrbno zastavljeni raziskavi smo se soočili z več omejitvami. Ena ključnih omejitev je bil omejen dostop do nekaterih znanstvenih člankov, saj vsi viri niso bili dostopni prek Univerze v Mariboru oziroma Fakultete za organizacijske vede. Uporabili smo predvsem vire z odprtim dostopom. Izvedba ankete je bila prav tako izziv, saj študentje pogosto niso motivirani za sodelovanje, kar je posledično vplivalo tudi na velikost končnega vzorca.

Naš prvotni cilj je bil zbrati najmanj 100 odgovorov, vendar smo dosegli le približno polovico tega števila. V fazi načrtovanja smo želeli raziskavo razširiti tudi na študijsko okolje v okoliških državah, kjer nam je sicer uspelo vzpostaviti sodelovanje, vendar pa zaradi premajhnega in neusklajenega števila prejetih odgovorov teh podatkov ni bilo smiselno vključiti v analizo in primerjavo.

Poleg pregleda znanstvene in strokovne literature smo kot dodatni vir kakovostnih vpogledov upoštevali tudi IEJI, v okviru katere je podjetje OPTIMOD med letoma 2022 in 2024 zbralo prispevke 455 podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav. Vsebine IEJI ponujajo praktičen vpogled v dejavnike, ki vplivajo na timsko delo, vodenje in razvoj talentov v realnem poslovnem okolju. Ti podatki so bili uporabljeni kot dopolnilni vir pri interpretaciji rezultatov, saj omogočajo primerjavo med zaznavami študentov in izkušnjami iz prakse ter poglobljeno razumevanje skladnosti med teoretičnimi spoznanji in dejanskimi izzivi sodobnih organizacij.

Največjo omejitev predstavljata časovni okvir in vsebinski obseg raziskave. Zavedamo se, da bi bila raziskava bistveno bolj reprezentativna, če bi bila izvedena na celotni populaciji študentov v slovenskem prostoru. Kljub omenjenim omejitvam menimo, da rezultati ponujajo dragocen vpogled v razmišljanja študentov, kar lahko služi kot temelj za nadaljnjo razpravo o obravnavani tematiki in kot izhodišče za

obsežnejšo prihodnjo raziskavo, v katero bi bilo smiselno vključiti širši nabor deležnikov.

3 Teoretična izhodišča

Uporaba timov za opravljanje dela v organizacijah prinaša številne spremembe, ki zahtevajo številne veščine. Bistvo timskega dela so porazdeljene naloge, ki so nasprotje tradicionalnemu modelu dela (Lehner, 2020). Richard (2022) ugotavlja, da hibridna oblika dela spodbuja timsko delo in posledično pripomore k zadrževanju talentov znotraj organizacije.

Almaamari in Salial (2022) pojasnjujeta, da kakovostno timsko delo, zadovoljstvo na delovnem mestu in uporaba socialnih medijev pozitivno vplivajo na produktivnost zaposlenih. Iz zgodovine vojaških organizacij izvirajo številne metode razvoja timov in posledično tudi posameznih talentov (Hámornik, 2019).

Kulturo v timu tvorijo pisana in nenapisana pravila, ki določajo način delovanja, komuniciranja in ukrepanja. Uspešnost postavljenih strategij je odvisna od kulture dela v timu. Ker smo ljudje vodena bitja, se velikokrat zanašamo na vlogo vodje. Vendar pa je pomembno omeniti, da so vsi člani tima enako pomembni, saj skupno tvorijo dinamično kulturo (Gordon, 2021, 10).

Talent pomembno vpliva na uspešnost tima. Čeprav nadarjenost pomaga pri hitrejšem doseganju ciljev, je kultura pogonska sila odličnosti. Zavedati se je treba, da tisto, kar doživljamo mi, prenašamo na ljudi okoli sebe (npr. slaba volja, gripa ipd.). Za pozitivno nalezljivost ni treba biti ekstrovert – dovolj je, da znamo učinkovito upravljati s svojim pozitivizmom. Namesto številčno opredeljenih ciljev je pomembno, da člani oblikujejo namenske cilje (Gordon, 2021, 15–24).

Učinkovit tim lahko premaga tim, v katerem se nahajajo bolj talentirani ljudje. Doseganje vrhunskih rezultatov v timu ni odvisno samo od talenta, temveč tudi od učinkovitosti, predanosti, timskega dela in kemije. Večja povezanost članov tima pomeni višjo predanost celotnega tima (Gordon, 2021, 82–83).

Planas-Lladó in drugi (2020) ugotavljajo, da je timsko delo ena izmed poglavitnih kompetenc, katere vrednotenje predstavlja številne izzive. McEwan in Beauchamp (2018) navajata, da se timsko delo v športu lahko izboljša s pomočjo team buildinga.

Timsko delo je potreba, ki jo je treba udejanjiti v vseh sektorjih z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Mayo, 2020).

Po Doukanariu in drugih (2021) lahko sklepamo, da izvajanje multidisciplinarnega in večkulturnega timskega dela med študenti izboljšuje izmenjavo znanja v študijskem okolju. S pomočjo umetne inteligence (v nadaljevanju UI) lahko tvorimo številne time, vendar je za sprejemanje končnih odločitev še vedno odgovoren posameznik – človek. Raziskovalci bi morali prilagoditi procese UI z vidika posameznika, ki je kot član tima vpet v celotno dogajanje (Bansal et al., 2021).

Vatousios in Happonen (2021) ugotavljajo, da je uspešnost številnih organizacij odvisna od učinkovitega upravljanja s talenti. Li in Liu (2021) navajata, da države med seboj tekmujejo v izpostavljanju inovativnih talentov, pri čemer se Kitajska trenutno sooča z gojenjem talentov med zaposlenimi, ki imajo šibko razvite inovacijske sposobnosti.

Velikokrat podjetja zaposlijo razvite talente in se ne osredotočajo več na dolgoročne strategije vnovičnega razvoja na različnih področjih (Vatousios in Happonen, 2021). Z naraščanjem prebivalstva in omejevanjem razpoložljivih virov so nosilci odločanja v vseh sektorjih posebno pozornost posvetili upravljanju uspešnosti in produktivnosti (Askari et al., 2020).

Asencio in drugi (2024) ugotavljajo, da pride zaradi spremembe nalog, vlog ali članov tima do psihološkega premika fokusa. Tullo (2019) pojasnjuje, da timsko delo vpliva na upravljanje odnosov s strankami (CRM). Po Martinu in drugih (2019) lahko sklepamo, da uporaba mobilne tehnologije pri timskem delu v zdravstvu izboljša odnose celotnega tima.

Nove oblike timskega dela so plod številnih raziskav. Podlaga za ustvarjanje tovrstnih oblik so raznolikosti, ki se pojavljajo med zaposlenimi na delovnem mestu. Neurejene oblike timskega dela izvirajo iz novih načinov dela in stalnih sprememb v dinamičnem delovnem okolju (Kerrissey, 2020).

Ena izmed ključnih kompetenc za vstop na konkurenčen trg delovne sile je sposobnost za sodelovanje v timu. To prinaša številne prednosti, med katere spadata tudi razvoj ustvarjalnega razmišljanja in kritičnega mišljenja. Za razumevanje in

interpretacijo informacij iz različnih področij potrebujemo tim, v katerem bodo sodelovali izurjeni strokovnjaki (Plotnikova in Strukov, 2019).

Smo v času timske eksplozije, kjer je pozornost usmerjena v sodelovanje in komunikacijo. Sodelovanje v timu vpliva na produktivnost posameznega člana. Vse več znanstvenikov se izogiba samostojnemu delu zaradi povečane raziskovalne konkurence (An Zeng in Zengru Di, 2021).

Nekateri želijo tim ustanoviti z namenom povečanega učinka v krajšem času, kar lahko privede tudi do težav pri raziskovanju. Znanstveniki z različnimi izkušnjami velikokrat prispevajo več dela in imajo večji vpliv na preostale člane kot pa tisti z začetnimi ali manjšimi izkušnjami. Ocenjevanje timskega dela je precej zapleteno, saj zajema številne dejavnike, ki lahko raziskovalcem predstavljajo precejšen izziv (An Zeng in Zengru Di, 2021).

Najbolj zaželeni veščini prihodnjih računalniških ekspertov (IT strokovnjakov) sta timsko delo in komuniciranje (Pavlenko in Pavlenko, 2020). Študentje pridobivajo temeljne veščine timskega dela tudi z aktivnim vključevanjem med obštudijske dejavnosti. Z vključevanjem v tovrstne time si študentje krepijo komunikacijske veščine in sposobnosti, vezane na odločanje in prilagajanje (de Prada Creo et al., 2020).

Večja predanost v timu je odvisna od zaupanja, ki se oblikuje v močno vez, ki povezuje člane tima. Za osvajanje vidnih rezultatov moramo zaupanje in zveze, ki obstajajo med člani tima, združiti s talenti. Čeprav imamo na voljo številne virtualne povezave, se povezanost članov v timih vse bolj zmanjšuje (Gordon, 2021, 84–90a).

Razvoj timov je odvisen od številnih dejavnikov, med drugim tudi od izkušenj, interakcije in komunikacije. Za sestavo učinkovitega in ustvarjalnega tima potrebujemo energijo, trud in čas. Pri oblikovanju timov je treba posameznika celostno spoznati, pri čemer pomembno vlogo igrajo vprašanja odprtega tipa (Gordon, 2021, 90b).

Gordon (2021, 100c) pojasnjuje, da je moč tima postaviti tim pred osebne želje, interese in individualne dosežke. Znanje, ki ga posameznik pridobi z učenjem, poganja organizacijsko rast. Upravljanje znanja je odvisno od vodenja, spremljanja inovacij in pridobljene izobrazbe (Khoa in Huynh, 2024).

Pandemija covid-19 je spodbudila visokošolske ustanove k učenju preko oddaljenega dostopa. V trenutnem delovnem okolju nam lahko integralne platforme omogočajo brezhibno komunikacijo ne glede na lokacijo. Podjetja se morajo osredotočati na notranje tokove znanja, da lahko zagotovijo najdragocenejši vir v gospodarstvu (Khoa in Huynh, 2024).

Timsko delo zagotavlja številne koristi, vendar ne smemo zanemariti tudi pojav številnih predvidljivih izzivov, ki lahko negativno vplivajo na uspešnost ekipe. Najpogostejše ovire pri timskem delu so: dinamične zahteve, preobremenjenost, razlike v moči, podcenjevanje članov, konkurenčne zahteve in pomanjkanje virov (Tannenbaum et al., 2023).

Oblikovan tim se lahko izogne številnim oviram, če je na to tudi ustrezno pripravljen. Pri timskem delu je odgovornost porazdeljena med člane tima. V preteklosti so bile ekipe sestavljene iz dokaj stabilnih članov, medtem ko je danes zaradi nenehnih sprememb vse več dinamičnega članstva (Tannenbaum et al., 2023).

Timsko delo je lahko koristno, če se znamo izboriti s številnimi ovirami, ki lahko posledično vplivajo na uspešnost ekipe. Od konkurenčnih zahtev, ki izhajajo iz zunanjih ali notranjih pritiskov, je lahko odvisna uspešnost in obstoj vsake organizacije. Vodje timov morajo spodbujati zaposlene k sodelovanju in učinkovitemu in spoštljivemu komuniciranju (Tannenbaum et al., 2023).

Timi omogočajo deljenje znanja med posameznimi člani v skupini, kar lahko vpliva na akademsko uspešnost. Velikokrat v timih člani dobro sodelujejo s svojimi prijatelji, saj so jim ti pripravljeni pomagati pri izvajanju njihovih nalog, kar posledično privede do večje kohezije pri delu. Vse oblike sodelovanja se izvajajo z namenom krepljenja kompetenc, ki so ključne v današnjem okolju (Brouwer et al., 2022).

Dodatne potrditve pomena timskega dela in razvoja talentov se odražajo tudi v ugotovitvah IEJI podjetja OPTIMOD. Pobuda združuje znanje in izkušnje podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav ter ponuja vpogled v dejavnike, ki v praksi oblikujejo uspešno timsko sodelovanje. Vsebina, zbrana v okviru iniciative, kaže, da uspešni timi delujejo na temelju jasne vizije, premišljene strategije in kulture sodelovanja. Timsko delo se razume kot proces, ki presega individualne dosežke ter

temelji na kolektivni odgovornosti, zaupanju in dopolnjevanju znanj, kar spodbuja inovativnost in dolgoročno odpornost organizacij (Kremsar, 2024).

Na področju vodenja IEJI izpostavlja pomen vodij kot nosilcev kulture, ki s transparentno komunikacijo, doslednostjo in spodbujanjem učenja ustvarjajo pogoje za rast talentov. Mentorski pristop se kaže kot učinkovit mehanizem prenosa znanja in krepitve samostojnosti, medtem ko psihološka varnost omogoča odprto izražanje mnenj, učenje iz napak ter medsebojno podporo (Kremsar, 2023).

Takšni vpogledi dopolnjujejo teoretična izhodišča o timskem delu in razvoju talentov ter potrjujejo, da so za uspešno delovanje posameznikov in skupin bistveni dejavniki jasno poslanstvo, kakovostno vodenje, mentorska podpora, raznolikost in kultura zaupanja. Enaki principi prispevajo tudi k razvoju kompetenc v izobraževalnem okolju, kjer se oblikujejo temelji za prihodnje delo v timih in organizacijah (Kremsar, 2022).

Študentje se v začetni fazi študija prilagajajo delovnemu okolju, medtem ko v bližnji prihodnosti pridobijo dovolj izkušenj, da lahko ocenijo sposobnosti članov in sestavijo ali izberejo kompetentno skupino za izvedbo dodeljenih nalog. Pri pregledu literature lahko naletimo na dve skrajnosti, in sicer, da ima poznanstvo odločilno vlogo pri končni sestavi tima in da ta ni odločilni element (Fernandes et al., 2024).

Kljub pojavu novih alternativnih možnosti timskega sodelovanja, kot je spletno timsko delo, študentje niso prikrajšani z vidika uspešnosti v primerjavi s tradicionalnimi metodami, ki temeljijo na sodelovanju »iz oči v oči«. Da bi lahko zagotovili učinkovite rezultate pri timskem delu v izobraževanju, bi morali biti vsi pristopi jasno strukturirani (Burton et al., 2024).

Optimistični timi stremijo k uspehu, medtem ko je obstoj pesimističnih timov precej vprašljiv. Težave, ki se pojavijo v timu, je treba reševati, ne pa o njih samo razpravljati. Pozitivni timi ustvarjajo pozitivno delovno okolje, ki ima moč spremeniti svet. Zadovoljstvo v timu je pomembno z vidika kreiranja novih zamisli in hitrega pridobivanja informacij za iskanje novih priložnosti (Gordon, 2021, 6–7).

Mnogi trdijo, da je treba izbrati samo eno možnost – ali pozitivnost ali zmago. Pozitivizem je usmerjen v doseganje ciljev, kar vpliva na končno zmago. Iz raziskav je razvidno, da pozitivnost ni samo stanje uma, temveč moč, ki razvija konkurenčno prednost pred nasprotujočimi se timi (Gordon, 2021, 7).

Tim bo uspešen takrat, ko bodo člani tima zavezani skupnemu poslanstvu. Pomembni dejavniki pri timskem delu so trud, kakovostno razporejeno delo in odnosi, ki jih imajo medsebojno člani tima. Ego nima mesta v pozitivnem timu, saj se vsi člani nenehno trudijo, da bi postali boljši (Gordon, 2021, 8).

Maqueira in drugi (2018) pojasnjujejo, da so talenti poglavitna neopredmetena sredstva vsakega podjetja. Timsko delo je nujno potrebno pri vseh opravilih, kjer delovne naloge presegajo enega zaposlenega. Ramadanov (2020) navaja, da je eno izmed tovrstnih področij dela kirurgija, kjer se kirurški oddelek deli na kirurške time.

Odkrivanje in uresničevanje inovacij je odvisno od upravljanja tehnologije in grajenja sinergije v skupinskih timih (Gao et al., 2019). Darma in drugi (2021) ugotavljajo, da timsko delo pozitivno vpliva na ustvarjalnost učiteljev. Nenehno spreminjajoče se delovno okolje povečuje odgovornost kadrovikov pri zagotavljanju produktivnih talentov (Kumar, 2021).

4 Raziskava

Najprej smo pridobili ustrezne teoretične osnove, ki so služile kot izhodišče za oblikovanje anketnega vprašalnika. Vprašalnik je bil ustvarjen in implementiran s pomočjo spletnega orodja 1KA, kar omogoča učinkovito zbiranje podatkov. Proces oblikovanja je temeljil na natančni analizi relevantne literature in predhodnih raziskav, da bi zagotovili kakovostna in relevantna vprašanja.

Anketa je bila objavljena 29. junija 2024, zadnji vnos podatkov pa je bil zabeležen 19. junija 2025 preko spletne povezave <https://www.1ka.si/a/41e5eed9>. Anketni vprašalnik so reševali naključno izbrani študentje iz različnih visokošolskih ustanov v Sloveniji. Namen zbiranja podatkov je bil pridobiti celovit vpogled v mnenja študentov glede obravnavane tematike, kar omogoča zanesljivo analizo in relevantne zaključke.

V nadaljevanju so predstavljena raziskovalna vprašanja, ki jih bomo v poglavju Diskusija analizirali na podlagi podatkov, zbranih z anketnim raziskovanjem:

- *RV1: Kako pogosto študentje sodelujejo v timu v času študija?*
- *RV2: Kateri dejavniki vplivajo na izbiro članov tima v študijskem okolju?*
- *RV3: Katere prednosti in slabosti prinaša timsko delo pri razvoju talentov v študijskem okolju?*
- *RV4: Kateri so najučinkovitejši pristopi za spodbujanje timskega dela v študijskem okolju?*

Za celovitejše razumevanje rezultatov smo kvantitativno raziskavo dopolnili s kvalitativnimi vpogledi iz IEJI podjetja OPTIMOD. V ta namen smo analizirali 455 prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav ter iz zbranih vsebin izluščili ključne poudarke, povezane s timsko dinamiko, vodenjem in razvojem talentov. Ti vpogledi so bili uporabljeni kot dopolnilni vir pri obravnavi tematike in prispevajo k širšemu razumevanju dejavnikov uspešnega sodelovanja, vloge vodij ter pomena kulture zaupanja v sodobnih organizacijskih in izobraževalnih okoljih.

4.1 Vzorec

V prvem delu anketnega vprašalnika smo analizirali strukturo vzorca glede na spol, starostne skupine in države, kjer poteka njihov študij. Iz Tabele 4.1 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo skupno 65 anketirancev. Od tega je 45 udeležencev (69,23 %) navedlo ženski spol, 20 (30,77 %) pa moški spol. Spola »drugo« ni označil noben anketiranec.

Tabela 4.1: Struktura vzorca glede na spol

Spol	Frekvenca	%
Moški	20	30,77
Ženska	45	69,77
Drugo	0	0,00
Skupaj	65	100,00

Tabela 4.2 prikazuje starostno strukturo anketiranih oseb. V raziskavi je sodelovalo 65 udeležencev, starih med 19 in 30 let. Povprečna starost (M) anketirancev znaša 21,97 leta. Podatki predstavljajo osnovne deskriptivne statistike za spremenljivko starost. Najmlajši anketiranec je bil star 19 let, najstarejši pa 30 let.

Tabela 4.2: Struktura vzorca glede na starost

	n	Minimum	Maksimum	M
Starost	65	19	30	21,97

Vsi sodelujoči v raziskavi so prihajali iz Slovenije ($n = 65$; 100,00 %). Anketni vprašalnik je v prvi enoti vseboval možnost izbire med Slovenijo in Srbijo, saj smo želeli raziskavo razširiti tudi na srbski prostor. Zaradi preobremenjenosti potencialnih udeležencev iz Srbije nismo prejeli zadostnega števila odgovorov za zanesljivo primerjavo, zato podatkov iz Srbije nismo vključili v nadaljnjo analizo raziskave.

Tabela 4.3: Struktura vzorca glede na državo študija

	Frekvenca	%
Slovenija	65	100,00

4.2 Analiza

Tabela 4.4 prikazuje ocene pogostosti timske dinamike v študijskem procesu, pri čemer je bila uporabljena lestvica: 1 – ne obstaja, 2 – redko obstaja, 3 – občasna, 4 – pogosta, 5 – vedno obstaja. Največ anketirancev je timsko dinamiko ocenilo kot pogosto prisotno (41,54 %), sledijo ocene občasne prisotnosti (36,92 %). Povprečna ocena znaša 3,71, kar nakazuje na zmerno do pogosto prisotnost timske dinamike v študijskem procesu. Standardni odklon 0,80 kaže na razmeroma nizko razpršenost odgovorov med udeleženci.

Tabela 4.4: Pogostost timske dinamike v študijskem procesu

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Timska dinamika v študijskem procesu	0 0,00 %	3 4,62 %	24 36,92 %	27 41,54 %	11 16,92 %	3,71	0,80

Tabela 4.5 prikazuje časovno razporeditev tedenske angažiranosti študentov v timskem delu. Udeleženci so poročali o času, ki ga tedensko namenijo timskemu delu. Najmanjša poročana vrednost znaša eno uro, največja pa 50 ur tedensko. Povprečni čas angažiranosti v timskem delu znaša 5,15 ure na teden, kar kaže na zmerno vključenost študentov v timsko delo.

Tabela 4.5: Timsko delo – časovna razporeditev študentov na tedenski ravni

	n	Minimum	Maksimum	%
Tedenska angažiranost v timskem delu med študenti	65	1	50	5,15

Tabela 4.6 prikazuje samooceno kompetenc študentov za timsko delo v študijskem okolju. Uporabljena je bila lestvica od 1 (popolnoma nezadostne) do 5 (odlične). Večina anketirancev je ocenila svoje kompetence kot dobre (50,77 %) ali odlične (26,15 %). Povprečna ocena znaša 4,00, standardni odklon pa 0,77, kar kaže na visoko samozavest glede lastnih timskih kompetenc in relativno nizko razpršenost odgovorov.

Tabela 4.6: Samoocena kompetenc za timsko delo med študenti

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Ocena lastnih kompetenc za timsko delo v študijskem okolju	0 0,00	2 3,08	13 20,00	33 50,77	17 26,15	4,00	0,77

Tabela 4.7 prikazuje samooceno študentov glede vpliva različnih dejavnikov na izbiro članov tima. Uporabljena je bila lestvica od 1 (zelo nizka stopnja vpliva) do 5 (zelo visoka stopnja vpliva). Dejavniki, kot so osebnostne lastnosti (povprečje 4,17) in sposobnosti (povprečje 4,18), so bili ocenjeni kot tisti z najvišjim vplivom. Spol in kulturne razlike sta bila ocenjena kot najmanj vplivna dejavnika s povprečjema 2,14 oziroma 2,03.

Znanje, spretnosti in skupne interese so študenti ocenili kot pomembne dejavnike s povprečnimi ocenami med 3,42 in 3,89. Standardni odkloni za vse dejavnike so bili relativno nizki (od 0,92 do 1,33), kar kaže na sorazmerno enotna mnenja med anketiranci. Največji razpon vpliva so imeli spol in kulturne razlike, kar kaže na različna dojetanja teh dejavnikov. Rezultati poudarjajo pomen osebnostnih in sposobnostnih lastnosti pri izbiri članov tima v študijskem procesu.

Tabela 4.7: Vpliv različnih dejavnikov na izbiro članov tima po samooceni študentov

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Spol	28 43,08 %	13 20,00 %	16 24,62 %	3 4,62 %	5 7,69 %	2,14	1,25
Znanje	1 1,54 %	6 9,23 %	14 21,54 %	22 33,85 %	22 33,85 %	3,89	1,03
Osebnostne lastnosti	1 1,54 %	2 3,08 %	12 18,46 %	20 30,77 %	30 46,15 %	4,17	0,94
Kulturne razlike	32 49,23 %	16 24,62 %	7 10,77 %	3 4,62 %	7 10,77 %	2,03	1,33
Skupni interesi	5 7,69 %	7 10,77 %	24 36,92 %	14 21,54 %	15 23,08 %	3,42	1,18
Spretnosti	1 1,54 %	5 7,69 %	13 20,00 %	28 43,08 %	18 27,69 %	3,88	0,96
Sposobnosti	1 1,54 %	2 3,08 %	10 15,38 %	23 35,38 %	29 44,62 %	4,18	0,92

Tabela 4.8 prikazuje mnenja študentov o prednostih timskega dela pri razvoju talentov. Uporabljena je bila lestvica od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Najvišje povprečne ocene so prejele izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin (4,23) ter jasno sprejemanje odločitev (4,09). Vsi navedeni dejavniki so ocenjeni pozitivno z ocenami povprečno nad 3,8, kar kaže na splošno soglasje glede pomembnosti timskega dela.

Razvijanje empatije, strateškega in kritičnega razmišljanja ter stimulacija kreativnega razmišljanja sta prav tako prejeli visoke ocene (povprečja med 3,83 in 4,00). Standardni odkloni se gibljejo med 0,90 in 1,22, kar kaže na razmeroma zmerno razpršenost mnenj med študenti. Najmanjše nesoglasje je bilo glede izboljšanja vodstvenih in komunikacijskih veščin, kar kaže na visoko stopnjo soglasja. Rezultati potrjujejo pomembno vlogo timskega dela pri različnih vidikih razvoja talentov v študijskem okolju.

Tabela 4.9 prikazuje ocene študentov glede zaznanih negativnih dejavnikov, ki vplivajo na timsko delo pri razvoju talentov. Uporabljena je bila lestvica od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Med najpogostejše zaznanimi slabostmi so neenaka porazdelitev delovnih nalog (povprečje 3,92) in nesoglasja v timu (povprečje 3,85). Povprečne ocene kažejo na zmerno do visoko stopnjo strinjanja z navedbami o prisotnosti teh težav v timskem delu.

Tabela 4.8: Mnenja študentov o prispevku timskega dela k razvoju talentov

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Razvijanje občutka za empatijo v delovnem okolju	3 4,62 %	3 4,62 %	18 27,69 %	19 29,23 %	22 33,85 %	3,83	1,10
Jasno sprejemanje odločitev	3 4,62 %	2 3,08 %	9 13,85 %	23 35,38 %	28 43,08 %	4,09	1,06
Kakovostno mreženje	4 6,15 %	2 3,08 %	15 23,08 %	22 33,85 %	22 33,85 %	3,86	1,12
Razvijanje strateškega razmišljanja	3 4,62 %	2 3,08 %	13 20,00 %	21 32,31 %	26 40,00 %	4,00	1,08
Razvoj kritičnega mišljenja	4 6,15 %	1 1,54 %	13 20,00 %	21 32,31 %	26 40,00 %	3,98	1,11
Izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin	1 1,54 %	1 1,54 %	11 16,92 %	21 32,31 %	31 47,69 %	4,23	0,90
Gradnja samozavesti	2 3,08 %	9 13,85 %	12 18,46 %	12 18,46 %	30 46,15 %	3,91	1,22
Stimulacija kreativnega in inovativnega razmišljanja	4 6,15 %	4 6,15	11 16,92 %	17 26,15 %	29 44,62 %	3,97	1,20

Drugi pomembni negativni dejavniki so nepopolna organizacija (3,72), pomanjkanje individualne svobode (3,51) in nedosledna povratna informacija (3,43). Manj izražene so bile zaznave odsotnosti podpore in nenadzorovane konkurence, ki sta dosegli povprečni oceni 3,32. Standardni odkloni so se gibali med 1,05 in 1,20, kar kaže na zmerno razpršenost mnenj med anketiranci. Rezultati kažejo, da študenti prepoznavajo več različnih slabosti v timskem delu, ki lahko vplivajo na razvoj talentov.

Za oceno učinkovitosti različnih pristopov pri spodbujanju timskega dela za razvoj talentov pri študentih je uporabljena naslednja lestvica: 1 – zelo neučinkovito, 2 – neučinkovito, 3 – niti neučinkovito niti učinkovito, 4 – učinkovito in 5 – zelo učinkovito.

Tabela 4.9: Analiza zaznanih negativnih dejavnikov v timskem delu glede na ocene udeležencev

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Nesoglasja v timu	1 1,54 %	6 9,23 %	17 26,15 %	19 29,23 %	22 33,85 %	3,85	1,05
Neustrezna delovna klima	2 3,08 %	13 20,00 %	20 30,77 %	12 18,46 %	18 27,69 %	3,48	1,19
Neenaka porazdelitev delovnih nalog	2 3,08 %	6 9,23 %	11 16,92 %	22 33,85 %	24 36,92 %	3,92	1,09
Odsotnost podpore	5 7,69 %	11 16,92 %	13 20,00 %	19 29,23 %	17 26,15 %	3,32	1,20
Nenadzorovana konkurenca med člani tima	4 6,15 %	12 18,46 %	23 35,38 %	11 16,92 %	15 23,08 %	3,32	1,20
Pomanjkanje individualne svobode	3 4,62 %	8 12,31 %	23 35,38 %	15 23,08 %	16 24,62 %	3,51	1,13
Nedosledna povratna informacija	2 3,08 %	10 15,38 %	24 36,92 %	16 24,62 %	13 20,00 %	3,43	1,07
Nepopolna organizacija	2 3,08 %	10 15,38 %	15 23,08 %	15 23,08 %	23 35,38 %	3,72	1,19

Projektno delo, predvsem mednarodno in interdisciplinarno, je bilo ocenjeno kot učinkovit pristop, saj je skoraj 65 % anketirancev dalo oceni 4 ali 5, povprečna ocena znaša 3,78 z razpršenostjo mnenj (standardni odklon) 1,02. Mentorstvo izstopa kot najbolj učinkovit pristop z najvišjo povprečno oceno 4,05 in nizkim standardnim odklonom 0,86, kar kaže na močan konsenz o njegovi učinkovitosti. Raziskovalne konference so prav tako ocenjene pozitivno z več kot 60 % ocen 4 in 5 ter povprečno oceno 3,78 (SD = 0,99). Športni dogodki so dosegli nekoliko nižje povprečje 3,60 in večjo variabilnost odgovorov (SD = 1,12), kar kaže na mešane odzive glede njihove učinkovitosti.

Seminarji so bili ocenjeni kot zmerno učinkoviti s povprečno oceno 3,49 in razpršenostjo ocen (SD = 1,11), kar nakazuje na različna mnenja. Sodelovanje s podjetji je bilo prepoznano kot zelo učinkovit pristop s povprečno oceno 4,03 in nizkim standardnim odklonom 0,87. Študentske organizacije in klubi so prav tako pokazali solidno učinkovitost s povprečjem 3,72 in nekoliko večjo variabilnostjo ocen (SD = 1,01). Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da mentorstvo in sodelovanje s podjetji predstavljata najbolj cenjena pristopa pri spodbujanju timskega dela za razvoj talentov pri študentih.

Tabela 4.10: Ocena učinkovitosti pristopov za spodbujanje timskega dela in razvoja talentov pri študentih

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Projektno delo (mednarodno, interdisciplinarno ipd.)	3 4,62 %	2 3,08 %	18 27,69 %	25 38,46 %	17 26,15 %	3,78	1,02
Mentorstvo	0 0,00 %	1 1,54 %	19 29,23 %	21 32,31 %	24 36,92 %	4,05	0,86
Raziskovalne konference	2 3,08 %	2 3,08 %	22 33,85 %	21 32,31 %	18 27,69 %	3,78	0,99
Športni dogodki	3 4,62 %	5 7,69 %	25 38,46 %	14 21,54 %	18 27,69 %	3,60	1,12
Seminarji	2 3,08 %	11 16,92 %	19 29,23 %	19 29,23 %	14 21,54 %	3,49	1,11
Sodelovanje s podjetji	0 0,00 %	4 6,15 %	11 16,92 %	29 44,62 %	21 32,31 %	4,03	0,87
Študentska organizacija in klub	1 1,54 %	6 9,23 %	20 30,77 %	21 32,31 %	17 26,15 %	3,72	1,01

4.3 Kvalitativna analiza prispevkov IEJI

Za dopolnitev kvantitativne analize smo izvedli pregled prispevkov, zbranih v okviru mednarodne raziskovalne iniciative IEJI, ki jo od leta 2022 vodi podjetje OPTIMOD. V treh letih je pobuda zbrala 455 prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij iz celega sveta ter predstavlja pomemben raziskovalni okvir za preučevanje povezav med teorijo in prakso podjetništva. V pregled smo vključili triletno izdaje brošure (2022, 2023 in 2024), nastale v okviru iniciative, ter izvedli vsebinsko analizo tematskih poudarkov, povezanih s timsko dinamiko, vodenjem in razvojem talentov. Vsaka izdaja se osredotoča na specifično fazo podjetniškega razvoja, pri čemer se poudarki postopno premikajo od oblikovanja identitete in osebne rasti k sodelovanju, vodenju ter trajnostno in zavestno usmerjenemu podjetništvu.

IEJI 2022

Prva izdaja pobude iz leta 2022 poudarja pomen osebne odpornosti, učenja iz napak in gradnje učinkovitih timov. Analiza 127 prispevkov udeležencev iz 37 držav kaže, da podjetništvo razumejo kot proces osebne rasti, ki temelji na notranji stabilnosti, prilagodljivosti in sposobnosti sodelovanja. Med udeleženci je bilo 80,3 % moških in 19,7 % žensk, kar odraža globalne trende, kjer ženske predstavljajo približno

petino ustanoviteljic in voditeljic podjetij. Geografsko so prevladovali udeleženci iz Slovenije (33,9 %) in Združenih držav Amerike (15,0 %), sledili pa so predstavniki iz Združenega kraljestva, Avstrije, Nemčije, Švice in Avstralije. Poudarjen je bil pomen zaupanja, dopolnjevanja znanj in prehoda od individualnega k skupnemu delovanju, saj trajnostna uspešnost izhaja iz povezanosti osebnega razvoja in timske učinkovitosti (Kremsar, 2022).

IEJI 2023

Druga izdaja pobude iz leta 2023 poudarja vlogo ljudi, voditeljstva, mreženja in usmerjenosti k kupcu. Glavni poudarek raziskave je bil na prehodu iz individualnega podjetništva k sodelovalnim oblikam dela, kjer uspeh temelji na sposobnosti vodij, da gradijo zaupanje, sodelovanje in skupno odgovornost. V raziskavi je sodelovalo 179 udeležencev iz 69 držav, od tega 78,8 % moških in 21,2 % žensk, kar kaže rahel porast ženskih udeleženk glede na leto 2022. Največ udeležencev je prihajalo iz Združenih držav Amerike (18,4 %), Združenega kraljestva (12,3 %) in Slovenije (10,1 %). Analiza prispevkov je razkrila pet ključnih tem: pomen zanesljivega tima, odpornost in potrpežljivost, odločnost in hitro izvedbo, gradnjo mrež ter močno usmerjenost k razumevanju kupcev. Skupni imenovalec vseh ugotovitev je bil človeški dejavnik, kar nakazuje, da dolgoročna rast in inovativnost izhajata iz ljudi, odnosov in sposobnosti povezovanja z okoljem (Kremsar, 2023).

IEJI 2024

Tretja izdaja iz leta 2024 poudarja podjetništvo kot zavesten in družbeno odgovoren proces. V ospredju so čustvena inteligenca, empatija, namen, trajnostno delovanje in uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem. Analiza 149 prispevkov iz 44 držav kaže premik od osredotočenosti na rast podjetja k ustvarjanju dolgoročnega pozitivnega vpliva na zaposlene, skupnost in okolje. V vzorcu je bilo 65,1 % moških in 34,9 % žensk, kar kaže nadaljnje povečanje deleža podjetnic. Največ sodelujočih prihaja iz Združenih arabskih emiratov, Združenih držav Amerike, Slovenije in Združenega kraljestva, kar odraža povezovanje hitro rastočih inovacijskih središč z uveljavljenimi podjetniškimi okolji. Poseben poudarek je bil namenjen zavestnemu voditeljstvu, ki temelji na vrednotah, psihološki varnosti, zaupanju in trajnostni usmerjenosti. Uspešni timi so prepoznani kot ključni nosilci inovacij, odpornosti in družbeno odgovornega razvoja (Kremsar, 2024).

5 Diskusija

Izvajanje timov v študijskem ali poslovnem okolju zahteva številne veščine, med katerimi bi izpostavili komunikacijo, odgovornost in pripravljenost na kompromis. Naloge se porazdelijo med člani tima, kar se razlikuje glede na znane tradicionalne metode dela (Legner, 2020). Timsko delo pa se je z napredkom tehnologije začelo izvajati tudi v hibridni obliki ali v celoti elektronsko (Richard, 2022).

Timsko delo pa ne ponuja samo izzivov za študente, temveč tudi za učitelje, da na podlagi spreminjajočega se delovnega načrta smiselno sestavijo naloge, ki bodo ustrezale delu v timu (Darma et al., 2021). Študente je treba pripraviti na številna prizadevanja, ki jih bodo spremljala v delovnem okolju, v katerem vodilni skušajo iskati talente in jih tudi učinkovito voditi (Vatousios in Happonen, 2021).

Pri RV1 nas je zanimalo, kako pogosto študentje sodelujejo v timu v času študija. Odgovore smo pridobili z vprašanjem: »Kako pogosta je timska dinamika v procesu vašega študija?«, pri katerem so anketiranci na podlagi petstopenjske lestvice podali svoje mnenje. Iz analize podatkov ugotavljamo naslednje: največ anketirancev je označilo 3 in 4, kar kaže, da se timska dinamika giblje med občasno in pogosto. Standardni odklon, ki znaša 0,80, nam pove, da odgovori niso popolnoma enotni, ampak tudi ne pretirano razpršeni.

Anketiranci v povprečju namenijo 5,2 ure timskega delu v procesu izobraževanja. Minimum, ki so mu ga namenili, je bila ena ura in maksimum 50 ur. Največ anketirancev je timskega delu namenilo dve ali tri ure. Eden od anketiranih je podal odgovor 50 ur, ki se nam ne zdi relevanten glede na preostale odgovore. Če gledamo laično, zaposleni na dan v povprečju preživi osem ur na delovnem mestu, kar tedensko znaša približno 40 ur.

Število ur, namenjenih timskega delu, se lahko razlikuje glede na tedenski čas, ki ga ima posameznik na voljo za sodelovanje pri seminarski nalogi, raziskavi ali timskega učenju. Predvsem bi bilo smiselno razširiti raziskavo tako, da bi anketirali študente točno določene smeri in letnika na fakulteti, saj bi nam ti odgovori lahko veliko pomenili.

Nekateri študijski programi so bolj usmerjeni v individualno delo, pri čemer se pomen timskega dela pri takih smereh velikokrat izgubi. To so npr. pravo, filozofija in likovna umetnost. Študentje pri tovrstnih študijskih programih timsko delo dojemajo preveč sekundarno, obstaja, vendar ni toliko uporabljeno. Pomembno bi bilo raziskati tudi tovrstne študijske programe ter primerjati večšine med tistimi, za katere je to primarna dejavnost, in tistimi, za katere je sekundarna dejavnost.

Na število porabljenih ur ima velik vpliv tudi organizacija enote študijskega procesa. Izvajalci predmetov se razlikujejo in s tem v zvezi se razlikuje tudi njihov pristop k poučevanju. Organizacija dela na fakultetah velikokrat sloni na pedagoških pristopih, ki jih spodbuja fakulteta, in skladno s tem se izvajajo tudi učni načrti. Timsko delo lahko opredelimo tudi kot metodo razbremenitve pri študentskem delu, saj vsak član prispeva svoj del, kar skrajša čas, potreben za samostojno opravljeno nalogo.

Kompetence za sodelovanje v timu večina anketirancev oceni kot dobre, nekaj manj anketirancev pa pravi, da so odlične ali zadostne. Dva od anketirancev celo menita, da so njihove kompetence nezadostne, kar nakazuje na določene nejasnosti. To lahko razlagamo na več načinov: anketiranci morda niso večši timskega dela, sodelovanje v timu jim predstavlja težave, niso sodelovali s kompetentnimi člani, pojavile so se kakšne težave ali pa preprosto niso imeli možnosti, da bi te kompetence razvili in uresničili.

Pri RV2 nas je zanimalo, kateri dejavniki vplivajo na izbiro članov tima v študijskem okolju. Iz lastnih izkušenj smo predvidevali, da bodo anketiranci najvišji vpliv namenili spolu, kulturnim razlikam in znanju. Anketirani so opredelili, da imajo največji vpliv sposobnosti in osebnostne lastnosti glede na končna povprečja. Oba standardna odklona sta pod 1, kar kaže nizko razpršenost, kjer ni pretiranih odstopanj.

Pri RV3 nas je zanimalo, katere prednosti in slabosti prinaša timsko delo pri razvoju talentov v študijskem okolju. Predvidevanja pri tem vprašanju so bila usmerjena predvsem v prednosti, kot so: kakovostno mreženje, gradnja samozavesti in izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin. Mreženje je vidno predvsem pri internacionalnih sodelovanjih, kjer raziskovalci prihajajo iz različnih okolij in imajo različne poglede na obravnavan problem.

V tem kontekstu je mreženje ključnega pomena, saj raziskovalci v prihodnosti pričakujejo vse več raziskav, ki temeljijo na sodelovanju med različnimi okolji, kar povečuje njihovo vrednost. Brez mreženja ne bomo spoznali toliko ljudi in se bomo srečevali s težavami. Gradnja samozavesti je učinkovit proces, ki se krepi tudi pri sodelovanju v timu, saj moramo tam nastopiti jasno, suvereno in pokazati svoje najboljše plati.

Kot zadnjo od treh za nas pomembnih prednosti glede na izkušnje v delovnem in študijskem okolju smo izpostavili izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin, ki se razvijajo v vsakem delovnem procesu, še posebej pri timskem delu, ko smo tesno povezani s člani in imamo skupen cilj. Anketiranci so kot glavne prednosti izpostavili prav izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin ter jasnejše sprejemanje odločitev.

Iz podatkov je razvidno, da je standardni odklon pri jasnem sprejemanju odločitev 1,08, kar kaže na zmerno razpršene podatke, medtem ko pri izboljšanju vodstvenih in komunikacijskih veščin znaša 0,90 in kaže na zmerno nizko razpršenost, pri čemer so anketiranci odgovarjali bližje povprečju 4,2, vendar še vedno ne povsem enotno.

Pri slabostih, ki jih timsko delo prinaša pri razvoju talentov, smo predvideli, da bodo anketiranci največji poudarek namenili neenaki porazdelitvi delovnih nalog, saj se nam je to kot študentom dogajalo pri izvajanju različnih projektov, seminarskih nalog in na splošno v sodelovanju z drugimi.

Ta slabost je imela največje povprečje, in sicer 3,9, vendar ne moremo zanemariti dejstva, da so se vsa povprečja pri podanih lastnostih gibala med 3,3 in 3,9. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se anketiranci zavedajo vseh slabosti, vendar jih ne izražajo kritično, prav tako nobena od njih ne prevladuje, kar nas je izredno presenetilo.

Pri RV4 nas je zanimalo, kateri so najučinkovitejši pristopi za spodbujanje timskega dela v študijskem okolju. Anketiranci so največjo prednost pri pristopih dodelili mentorstvu in sodelovanju na projektih. V študijskem okolju ima vsak od navedenih pristopov pomembno vlogo pri timskem delu v študijskem okolju.

Sodelovanje s podjetji omogoča povezovanje teoretičnega znanja s praktičnimi izkušnjami, saj se pristopi v podjetjih lahko bistveno razlikujejo od tistih, ki jih pridobimo v izobraževalnih ustanovah. Študij ponuja številna znanja, ki olajšajo prehod iz izobraževalnega okolja v delovno, vendar pogosto ne zagotavlja dovolj praktičnih izkušenj, ki bi pripravile posameznika na delo po »nenapisanih pravilih«.

Mentor nima samo vloge vodenja, temveč ima tudi nalogo pomoči in spodbujanja posameznikov pri doseganju njihovih ciljev, še posebej, če se mentorstvo izvaja v timu, kjer je sodelovanje lahko nekoliko bolj oteženo zaradi različnih dejavnikov, kot so spol, kultura, osebnostne lastnosti in drugo. Vloga mentorja se je z leti precej poglobila v psihologijo in zdaj lahko zasledimo številne poglede mentorstva skozi pozitivno modeliranje in opolnomočenje.

Študentje pomembno prispevajo k prenosu znanja in razvoju znanosti zaradi različnih pogledov na obravnavane teme in zaradi številnih novih spoznanj ter idej. Pri tem jim največkrat pomaga mentor, ki je eden izmed glavnih akterjev pri povečanju produktivnosti na fakulteti. Mentorstvo ni samo oblika pomoči, temveč je z vidika izobraževanja način, kako ustvariti bodoče strokovnjake in jim pri tem ponuditi tudi podporo (Martins in Faciola, 2025).

Rezultati te raziskave so skladni z ugotovitvami mednarodne iniciative IEJI, ki jo vodi podjetje OPTIMOD, s katero potrjujejo podobne vzorce na ravni študentskega in podjetniškega okolja. V IEJI 2022 podjetniki poudarjajo osebno odpornost, učenje iz napak in zaupanje kot temelje učinkovitega timskega dela, kar odraža tudi naša opažanja o pomenu samozavesti, kompetenc in prevzemanja odgovornosti v študentskih timih (RV1, RV3). Izdaja IEJI 2023 izpostavlja vlogo voditeljstva, mreženja in kakovostne timske dinamike, kar je primerljivo z našimi rezultati, kjer študenti kot ključne kriterije pri oblikovanju timov navajajo sposobnosti in osebnostne lastnosti (RV2) ter kot učinkovite pristope prepoznavajo mentorstvo in projektno sodelovanje (RV4). IEJI 2024 pa poudarja čustveno inteligenco, empatijo, psihološko varnost, trajnost in zavestno vodenje, kar dopolnjuje ugotovitve naše raziskave, da timsko delo prispeva k razvoju komunikacijskih, vodstvenih in socialnih veščin ter oblikovanju kulture zaupanja. Skupaj ti viri kažejo, da so kompetence, kot so sodelovanje, odprta komunikacija, prilagodljivost, odgovorno vodenje in jasna razdelitev vlog, ključne tako za uspešno delovanje podjetniških timov kot za učinkovito timsko delo v študijskem okolju, zato je njihova načrtna integracija v študijski proces smiselna in nujna.

Podjetništvo je ena od osrednjih tem, o katerih potekajo razprave z vidika vlade in številnih drugih deležnikov. Akademski svet pogosto deluje kot povezovalac med podjetji, organizacijami in vlado, kar vpliva na razvoj blaginje in uravnava dejavnike rasti (Voldsund in Bragelien, 2022). Podjetja se pogosto razvijajo tudi skozi timsko delo, kar je razvidno iz prakse podjetja Nike.

Raziskovalne konference največkrat organizirajo izobraževalne ustanove, kar omogoča lažje oblikovanje osebne bibliografije s prizadevanjem različnih prispevkov posameznikov. Velikokrat so pri raziskavah potrebni tudi tuji prispevki, kar dosega dodano vrednost. Kot je razvidno, so številni prispevki na raziskovalnih konferencah nastali v sodelovanju dveh do štirih avtorjev, kar nakazuje na pomembnost timskega dela tudi pri raziskovanju. Podoben trend velja tudi pri različnih seminarjih.

Šport je znana pojavna oblika timskega dela, saj ima vsak član tima pomembno vlogo, ki nosi svoje naloge in posledično tudi odgovornosti. Trenerja pri športu tako lahko ocenimo kot vodjo članov tima, ki je odgovoren za delegiranje nalog. Da je pomen vodje zelo odmeven, lahko zasledimo pri ekipnih športih; ko pride do menjave trenerja, lahko klub napreduje (Paris Saint-Germain in Liverpool FC) ali nazaduje (Barcelona in Juventus FC).

Študentska organizacija in klubi so timske strukture, ki lahko uspešno pripomorejo k delovanju izobraževalnih ustanov. Še posebej pomembne so tiste iniciative, katerih delovanje je posvečeno napredku študentov na njihovi študijski poti. Verjamemo, da »več glav več ve« in da vsak posameznik razume snov nekoliko drugače, zato je učenje drug od drugega odlična metoda, saj lahko posamezniki tudi zahtevnejše vsebine hitreje razumejo skozi drugačno in bolj primerno laično interpretacijo.

6 Zaključek

Timsko delo predstavlja pomemben temelj tako v študijskem kot tudi delovnem okolju. Zaradi dopolnjevanja znanj, izkušenj in perspektiv posameznikov je sodelovanje v timih postalo nepogrešljiv del napredka in iskanja inovativnih rešitev. Pregovor »več glav več ve« se pri tem pogosto izkaže kot izjemno relativen, saj se v praksi odraža v skupinskem iskanju optimalnih rezultatov. Timi temeljijo na skupnih ciljih, k uresničitvi katerih mora vsak posameznik prispevati svoj delež – v obliki znanja, veščin, kompetenc, izkušenj ali podpore.

Nekateri posamezniki zaradi svojih specifičnih lastnosti in sposobnosti izstopajo iz povprečja. Te posameznike pogosto označujejo kot talente. Talentirani posamezniki se še posebej lahko razvijajo v okolju, ki njihov potencial spodbuja. Na primer, profesor, ki prepozna naprednega študenta, ga lahko vključi v dodatne dejavnosti, kot so projekti, pisanje strokovnih člankov ali sodelovanje na delavnicah, s čimer prispeva k njegovemu nadaljnjemu razvoju.

V okviru izvedene raziskave smo ugotovili, da je timska dinamika prisotna v študijskem okolju. Anketiranci, v tem primeru študentje, so ocenili, da v povprečju tedensko namenijo 5,2 ure tiskemu delu. Največ jih je navedlo, da na teden sodelovanju v timu namenijo dve do tri ure, kar potrjuje tudi naše dosedanje izkušnje. Pri tem je pomembno poudariti, da se število ur lahko bistveno razlikuje glede na študijski program.

Anketiranci so kot najpomembnejše dejavnike pri izbiri članov timov v študijskem okolju izpostavili sposobnost in osebnostne lastnosti, kar je bilo v nasprotju z našimi predhodnimi pričakovanji. Na podlagi lastnih izkušenj smo namreč sklepali, da bodo imeli večji vpliv dejavniki, kot so spol, kulturne razlike in pridobljeno znanje. Ugotovitve kažejo na zrel in pragmatičen pristop študentov, ki dajejo prednosti funkcionalnosti in uspešnemu sodelovanju v timu.

Kot prednosti timskega dela pri razvoju talentov so anketiranci izpostavili predvsem izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih večin ter jasno sprejemanje odločitev. Kot največjo slabost pa so navedli neenako porazdelitev delovnih nalog, pri čemer velja poudariti, da so vse zaznane slabosti ocenjene z vrednostmi med 3,3 in 3,9, kar nakazuje na prisotnost izzivov, ki pa jih študenti ne doživljajo kot kritične.

Kot najbolj učinkovite pristope za spodbujanje timskega dela za razvoj talentov pri študentih so anketiranci izpostavili mentorstvo in sodelovanje s podjetji. V sodobni praksi je mentorstvo postalo predmet številnih raziskav, še posebej na področju pozitivnega modeliranja in opolnomočenja študentov, kjer mentorji ne igrajo le vloge vodij, temveč tudi svetovalcev in spodbujevalcev individualnega razvoja.

Ugotovitve naše raziskave so skladne tudi z vpogledi mednarodne iniciative IEJI, ki na podlagi 455 prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij med letoma 2022 in 2024 poudarja pomen osebne odpornosti, učenja iz napak, zaupanja, zavzetega voditeljstva, mentorstva, mreženja, čustvene inteligence ter psihološke varnosti pri

razvoju uspešnih timov. Podobno kot IEJI tudi rezultati med študenti kažejo, da so za učinkovito timsko delo in razvoj talentov ključni jasno poslanstvo, premišljena razdelitev vlog, odgovorno vodenje, odprta komunikacija, sodelovanje s prakso in kultura zaupanja. To potrjuje, da se kompetence, ki jih študenti razvijajo skozi timsko delo v študijskem okolju, ujemajo z zahtevami sodobnega podjetniškega in organizacijskega okolja ter upravičujejo njihovo sistematično vključevanje v študijske programe.

Na podlagi izvedene raziskave predlagamo večjo vključenost timskega dela v študijske procese, saj to študentom omogoča lažje vključevanje v prihodnje delovno okolje. Poleg tega priporočamo razširitev mentorskih programov, preko katerih bodo tako študenti kot mentorji pridobivali dragocene praktične izkušnje. Prav tako bi bilo smiselno organizirati večje število projektov, v katere bi bili vključeni tudi zunanji partnerji iz lokalnega ali širšega okolja, po možnosti ob podpori države.

Z vidika raziskovalne strukture bi bilo smiselno oblikovati poglobljen anketni vprašalnik, ki bi zajemal vse fakultete in študijske programe. Takšen pristop bi omogočil celovitejši vpogled v tematiko. Priporočamo, da se raziskava izvaja letno, vsaj pet zaporednih let, s čimer bi pridobili konkretne podatke, ki bi omogočali bolj zanesljive analize ter večjo moč sklepanja.

Literatura

- Almaamari, Q. A. in Salial, M. M. (2022). Influence of Job Satisfaction, Effective Teamwork and Social Media on Employee's Performance in Bahraini Telecommunication Sector. *Specialis Us Ugdymas*, 1(43), 2063–2070. <http://sumc.lt/index.php/se/article/view/230>
- Asencio, R., Mesmer-Magnus, J., DeChurch, L. in Contractor, N. (2023). Boundary Transitions in Dynamic Teamwork. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0471>
- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A. in Azar, A. (2020). The Impact of Teamwork on an Organization's Performance: A Cooperative Game's Approach. *Mathematics*, 8(10), 1–14. Mdpi. <https://doi.org/10.3390/math8101804>
- Bansal, G., Nushi, B., Kamar, E., Horvitz, E. in Weld, D. S. (2021). Is the Most Accurate AI the Best Teammate? Optimizing AI for Teamwork. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 35(13), 11405–11414. <https://doi.org/10.1609/aaai.v35i13.17359>
- Bravo, R., Catalán, S. in Pina, J. M. (2019). Analysing teamwork in higher education: an empirical study on the antecedents and consequences of team cohesiveness. *Studies in Higher Education*, 44(7), 1153–1165. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1420049>
- Brouwer, J., de Matos Fernandes, C. A., Steglich, C. E. G., Jansen, E. P. W. A., Hofman, W. H. A. in Flache, A. (2022). The development of peer networks and academic performance in learning communities in higher education. *Learning and Instruction*, 80, 101603. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2022.101603>

- Burton, R., Kellett, U., Mansah, M. in Sriram, D. (2024). A systematic review of online team based learning approaches in health professional education: Nurse Education Today. *Nurse Education Today*, 138, N.PAG–N.PAG. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106156>
- Cui, H., Zeng, A., Fan, Y. in Di, Z. (2021). Quantifying the impact of a teamwork publication. *Journal of Informetrics*, 15(4), 101217. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2021.101217>
- Darma, D. in Notosudjono, D. (2021). Strengthening Teamwork, Visionary Leadership and Self Effication in Efforts to Improve Teachers Creativity. *PSYCHOLOGY and EDUCATION*, 58(4). <https://repository.unpak.ac.id/tukangna/repo/file/files-20210920150636.pdf>
- de Matos Fernandes, C. A., Hoffman, M. in Brouwer, J. (2024). Antecedents of student team formation in higher education. *Learning and Instruction*, 92, 101931. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2024.101931>
- de Prada Creo, E., Mareque, M. in Portela-Pino, I. (2020). The acquisition of teamwork skills in university students through extra-curricular activities. *Education + Training*, 63(2), 165–181. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2020-0185>
- Doukanari, E., Ktoridou, D., Efthymiou, L. in Epaminonda, E. (2021). The Quest for Sustainable Teaching Praxis: Opportunities and Challenges of Multidisciplinary and Multicultural Teamwork. *Sustainability*, 13(13), 7210. <https://doi.org/10.3390/su13137210>
- Fahn, M. in Hakenes, H. (2019). Teamwork as a Self-Disciplining Device. *American Economic Journal: Microeconomics*, 11(4), 1–32. <https://doi.org/10.1257/mic.20160217>
- Gao, J., Huang, C., Su, J. in Xie, Q. (2019). Examining the Factors Behind the Success and Sustainability of China's Creative Research Group: An Extension of the Teamwork Quality Model. *Sustainability*, 11(4), 1195. <https://doi.org/10.3390/su11041195>
- Gordon, J. (2021). *Moč pozitivnega tima: preizkušena načela in prakse, ki ustvarjajo izjemne time*. Škofja Loka: Mihalič in partner
- Kerrissey, M. J., Satterstrom, P. in Edmondson, A. C. (2020). Into the fray: Adaptive approaches to studying novel teamwork forms. *Organizational Psychology Review*, 10(2), 62–86. <https://doi.org/10.1177/2041386620912833>
- Khoa, B. T. in Huynh, T. T. (2024). Knowledge-intensive teamwork development through social media adoption after the COVID-19 pandemic in higher education institutions. *Heliyon*, 10(4), e26210. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26210>
- Krasznay in Hamornik. (2019). Human Factors Approach to Cybersecurity Teamwork – The Military Perspective. *Advances in Military Technology*, 14(2). <https://doi.org/10.3849/aimt.01296>
- KREMSAR, Sara. Brochure – Vol. 3 (2024): Improving Entrepreneurial Journey Initiative – Empowering the Future of Entrepreneurship. OPTIMOD – Brochure. Dostopno na: <https://optimod.net/blog/yearly-brochures/brochure-vol-3-2024-improving-entrepreneurial-journey-initiative>
- KREMSAR, Sara. Brochure – Vol. 2 (2023): Improving Entrepreneurial Journey Initiative – Elevating Entrepreneurial Potential. OPTIMOD – Brochure. Dostopno na: https://optimod.net/storage/documents/pdf/OPTIMOD_brochure_vol2_improving_entrepreneurial_journey.pdf
- KREMSAR, Sara. Brochure – Vol. 1 (2022): Improving Entrepreneurial Journey Initiative – Embarking on the Entrepreneurial Journey. OPTIMOD – Brochure. Dostopno na: https://optimod.net/storage/documents/pdf/OPTIMOD_brochure_improving_entrepreneurial_journey.pdf
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.22130>
- Lehner, J. A. (2020). Teamwork, Emotional Intelligence, and the Skills Organizations Need Now. *Advances in Library Administration and Organization*, 41, 143–156. <https://doi.org/10.1108/s0732-067120200000041008>
- Levitt, S. R. (2016). Cultural Dialectics in International Teamwork Dynamics. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 232948841662909. <https://doi.org/10.1177/2329488416629094>

- Li, C. in Liu, H. (2021). Analysis of an Extensible Teaching Mode for Cultivating College Students into Innovative Talents. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 16(10), 212. <https://doi.org/10.3991/ijet.v16i10.22751>
- Maquieira, J. M., Bruque, S. in Uhrin, Á. (2019). Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *Employee Relations*, 41(1), 34–51. <https://doi.org/10.1108/er-11-2017-0271>
- Martin, G., Khajuria, A., Arora, S., King, D., Ashrafian, H. in Darzi, A. (2019). The impact of mobile technology on teamwork and communication in hospitals: a systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 26(4), 339–355. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocy175>
- Martins, T. in Faciola, A. (2025). Shaping future professionals: The role of mentoring in graduate education and career development. *Journal of Dairy Science*, 108(4), 3014–3018. <https://doi.org/10.3168/jds.2024-26178>
- Mayo, A. T. (2020). Teamwork in a pandemic: insights from management research. *BMJ Leader*, 4(2), leader-2020-000246. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000246>
- McEwan, D. in Beauchamp, M. R. (2018). Teamwork Training in Sport: A Pilot Intervention Study. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(2), 220–236. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1518277>
- Pavlenko, M. in Pavlenko, L. (2021). Formation of communication and teamwork skills of future IT-specialists using project technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1840(1), 012031. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012031>
- Planas-Lladó, A., Feliu, L., Arbat, G., Pujol, J., Suñol, J. J., Castro, F. in Martí, C. (2020). An analysis of teamwork based on self and peer evaluation in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 46(2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1763254>
- Plotnikova, N. F. in Strukov, E. N. (2019). Integration of Teamwork and Critical Thinking Skills in the Process of Teaching Students. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(1), 1–10. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1211716>
- Ramadanov, N. (2020). Teamwork in a Surgical Department. In *www.intechopen.com*. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/73280>
- Schartel Dunn, S., Dawson, M. in Block, B. (2020). Teaching teamwork in the business school. *Journal of Education for Business*, 96(6), 1–6. <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1840322>
- Smith, J. L. (2019). TEAMWORK. *Scholarly Journal*, 58 (6), 10.
- Strode, D., Dingsoyr, T. in Lindsjorn, Y. (2022). A Teamwork Effectiveness Model for Agile Software Development. *Empirical Software Engineering*, 27(2). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Summerfield, R. (2022). Hybrid working can help recruit and retain talent, upskill leaders and boost team working, suggests a case study from an international professional services firm. *Strategic HR Review*, 21(1), 34–40. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2021-0060>
- Tannenbaum, S., Castillo, G. F. in Salas, E. (2023). How to overcome the nine most common teamwork barriers. *Organizational Dynamics*, 52(4), 101006. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101006>
- Tullo, F. J. (2019, January 1). *Chapter 2 - Teamwork and Organizational Factors* (B. G. Kanki, J. Anca, & T. R. Chidester, Eds.). ScienceDirect; Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128129951000026>
- Vatousios, A. in Happonen, A. (2021). Renewed talent management: more productive development teams with digitalization supported HR tools. *International Journal of Engineering & Technology*, 10 (2), 170-180.
- Voldsund, K. H. in Bragelien, J. J. (2022). Student peer mentoring in an entrepreneurship course. *Procedia Computer Science*, 196, 856–863. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.085>
- Wildman, J. L., Nguyen, D. M., Duong, N. S. in Warren, C. (2021). Student Teamwork During COVID-19: Challenges, Changes, and Consequences. *Small Group Research*, 52(2), 104649642098518. <https://doi.org/10.1177/1046496420985185>

O avtorjih

Aila Civič je magistrica organizacije kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Doktorski študij s področja kadrovskih in izobraževalnih sistemov nadaljuje na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Je avtorica več znanstvenih prispevkov, predstavljenih na mednarodnih znanstvenih konferencah, in recenziranega znanstvenega članka. Njeno raziskovalno zanimanje je usmerjeno predvsem v področja kadrovskega managementa in timskega dela. *Aila Civič holds a master's degree in Organization of Human Resources and Educational Systems. She continues her doctoral studies in the field of human resources and educational systems at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. She is the author of several scientific papers presented at international scientific conferences, as well as a peer-reviewed scientific article. Her research interest is mainly focused on the areas of human resources management and teamwork.*

Sara Kremsar, mag. inž., je ustanoviteljica podjetja Optimod, ki pomaga hitro rastočim organizacijam pri izgradnji jasnosti, strukture in usklajenosti pri njihovem razvoju. Ima magisterij iz inženirstva poslovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede, kjer se je osredotočila na organizacijske strukture, poslovne procese in optimizacijo sistemov. Od leta 2016 sodeluje s podjetji iz različnih sektorjev, da bi izboljšala učinkovitost, okrepila vodenje in podprla trajnostno rast z dobro zasnovanimi procesi in strateško usklajenostjo. Leta 2017 je ustanovila Optimod, da bi povežala raziskave, izobraževanje in podjetništvo v resničnem svetu. Podjetje deluje na dveh glavnih stebrih: razvoj skupnosti in ekosistemov ter strokovne storitve in sodelovanje. Z iniciativami, kot sta Pobuda za izboljšanje podjetniške poti (IEJI) in Umik ustanoviteljev izven omrežja (Founders' Off-the-Grid Retreat), Optimod spodbuja izmenjavo praktičnih izkušenj in akademskih spoznanj. Delo Sare Kremsar povezuje teorijo in prakso v organizacijski znanosti in podjetništvu. Njena vizija je ustvariti odporne, na človeka osredotočene ekosisteme, kjer sodelovanje, učenje in inovacije pomagajo posameznikom in organizacijam doseči svoj polni potencial. *Sara Kremsar, M.Sc., is the founder of Optimod, a company that helps fast-growing organizations build clarity, structure, and alignment in their development. She holds a master's degree in business systems engineering from the Faculty of Organizational Sciences, where she focused on organizational structures, business processes, and system optimization. Since 2016, she has collaborated with companies across various sectors to improve efficiency, strengthen leadership, and support sustainable growth through well-designed processes and strategic alignment. In 2017, she founded Optimod to connect research, education, and real-world entrepreneurship. The company operates on two main pillars: community and ecosystem development, and professional services and collaboration. Through initiatives such as the Improving Entrepreneurial Journey Initiative (IEJI) and the Founders' Off-the-Grid Retreat, Optimod promotes the exchange of practical experience and academic insight. Sara Kremsar's work bridges theory and practice in organizational science and entrepreneurship. Her vision is to create resilient, human-centered ecosystems where collaboration, learning, and innovation help individuals and organizations reach their full potential.*

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

Priloga 1: Anketni vprašalnik

1. Katerega spola ste?

- ☐ Moški
☐ Ženski
☐ Drugo

2. Koliko ste stari? (Napišite število v letih.)

_____ let

3. V kateri izmed naštetih držav študirate?

- ☐ Slovenija
☐ Srbija

4. Kako pogosta je timska dinamika v procesu vašega študija? (Ne obstaja, Redko obstaja, Občasna, Pogosta, Vedno obstaja)

1 – Nikoli	2 – Redko	3 – Občasno	4 – Pogosto	5 – Vedno
------------	-----------	-------------	-------------	-----------

5. Koliko časa tedensko namenite timskemu delu v procesu vašega izobraževanja?

_____ ur

6. Kako ocenjujete svoje kompetence za timsko delo?

1 – Zelo nezadostne	2 – Nezadostne	3 – Srednje	4 – Dobre	5 – Odlične
---------------------	----------------	-------------	-----------	-------------

7. Ocenite, kako spodaj naštetih dejavniki vplivajo na izbiro članov tima.

	1 – Zelo nizka stopnja vpliva	2 – Nizka stopnja vpliva	3 – Srednja stopnja vpliva	4 – Visoka stopnja vpliva	5 – Zelo visoka stopnja vpliva
Spol					
Znanje					
Osebnostne lastnosti					
Kulturne razlike					
Skupni interesi					
Spretnosti					
Sposobnosti					

8. Izrazite svoje mnenje glede prednosti, ki jih timsko delo prinaša pri razvoju talentov.

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Razvijanje občutka za empatijo v delovnem okolju					
Jasno sprejemanje odločitev					
Kakovostno mreženje					
Razvijanje strateškega mišljenja					
Razvoj kritičnega mišljenja					
Izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin					
Gradnja samozavesti					
Stimulacija kreativnega in inovativnega razmišljanja					

9. Izrazite svoje mnenje glede slabosti, ki jih timsko delo prinaša pri razvoju talentov.

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Nesoglasja v timu					
Neustrezna delovna kultura					
Neenaka porazdelitev delovnih nalog					
Odsotnost podpore					
Nenadzorovana konkurenca med člani tima					
Pomanjkanje individualne svobode					
Nedоследna povratna informacija					
Nepopolna organizacija					

10. Ocenite učinkovitost naslednjih pristopov pri spodbujanju timskega dela za razvoj talentov pri študentih.

	1 – Zelo neučinkovito	2 – Neučinkovito	3 – Niti neučinkovito niti učinkovito	4 – Učinkovito	5 – Zelo učinkovito
Projektno delo (mednarodno, interdisciplinarno ipd.)					
Mentorstvo					
Raziskovalne konference					
Športni dogodki					
Seminarji					
Sodelovanje s podjetji					
Študentska organizacija in klub					

VALIDACIJA ORODJA IN PROCESA TESTIRANJA KLJUČNIH KADROV, TALENTOV IN POTENCIALOV

ANDREJ RASPOR,¹ DARKO LACMANOVIĆ,²
FADIL MUŠINOVIĆ³

¹ Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenija
andrej.raspor@t-2.si

² Univerza Mediteran, Fakulteta za turizem, Podgorica, Črna gora
darko.lacmanovic@unimediterran.net

³ FUDŠ – Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Nova Gorica, Slovenija
fadil.musinovic@siol.net

Vsaka uspešna organizacija mora imeti vzpostavljen sistem za prepoznavanje ključnih kadrov, naslednikov in talentov. Najučinkovitejši način za prepoznavanje teh posameznikov je z ustreznim spremljanjem in testiranjem. Uporabnost te raziskave je razvidna z več vidikov. Ocenjevalci bodo prejeli povratne informacije o orodju za testiranje in bodo lahko zagotovili dragocen prispevek lastniku licence, ki lahko še izboljša generična poročila. Z zbranimi vpogledi lahko organizacija izboljša celoten proces, predvsem v fazah kadrovanja in zbiranja povratnih informacij vodij. Poleg tega postopek validacije zagotavlja kritičen vpogled v učinkovitost in natančnost orodij za testiranje, kar zagotavlja, da ostanejo ustrezna in zanesljiva za prihodnje testiranje. Z izboljšanjem teh orodij lahko organizacije bolje prepoznajo in razvijejo svoje ključno osebje in naslednike ter tako zagotovijo trden nabor talentov. Nenehno izboljševanje teh procesov bo privedlo do bolj informiranega odločanja in močnejše usklajenosti strategij upravljanja talentov s cilji organizacije. Redno preverjanje in izboljševanje orodij in procesov testiranja sta torej bistvenega pomena za vzdrževanje učinkovitega sistema za identifikacijo in negovanje ključnih kadrov.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.7)

ISBN
978-961-299-089-3

Ključne besede:
testiranje,
validacija,
proces,
ključni kadri,
talenti,
nasledniki

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.7)

ISBN
978-961-299-089-3

VALIDATION OF THE TOOL AND PROCESS OF TESTING KEY PERSONNEL, TALENTS AND POTENTIALS

ANDREJ RASPOR,¹ DARKO LACMANOVIĆ,²
FADIL MUŠINOVIĆ³

¹ The Faculty of Commercial and Business Sciences, Celje, Slovenia
andrej.raspor@t-2.si

² University Mediterranean, Faculty of Tourism, Podgorica, Montenegro
darko.lacmanovic@unimediterranean.net

³ SASS – School of Advanced Social Studies in Nova Gorica, Nova Gorica, Slovenia
fadil.musinovic@siol.net

Keywords:

testing,
validation,
process,
key personnel,
talents,
successors

Successful organizations must have a system to identify key personnel, successors, and talents. Proper monitoring and testing are the most effective way to recognize these individuals. For testing tools to be effective, they need to be periodically validated. The usefulness of this research is evident from multiple perspectives. Evaluators will receive feedback on the testing tool itself and will be able to provide valuable input to the license owner, who can further improve the generic reports. With the gathered insights, the organization can enhance the overall process, particularly in the stages of personnel recruitment and feedback collection from leaders. Additionally, the validation process provides critical insights into the efficacy and accuracy of the testing tools, ensuring they remain relevant and reliable for future assessments. By refining these tools, organizations can better identify and develop their key personnel and successors, ensuring a robust talent pipeline. The continuous improvement of these processes will lead to more informed decision-making and a stronger alignment of talent management strategies with organizational goals. In conclusion, regular validation and improvement of testing tools and processes are essential for maintaining an effective system for identifying and nurturing key personnel.

1 Uvod

Najboljše prakse upravljanja talentov, vključno z učenjem in razvojem, angažiranostjo zaposlenih in načrtovanjem nasledstva, so uporabne za vse industrije ne glede na to, ali gre za proizvodnjo, storitve ali javni sektor. Razvoj ključnih kadrov in naslednikov je ključnega pomena za uspeh vsake organizacije. Pravi talenti so potrebni za izvajanje strateških ciljev, spodbujanje inovacij in zagotavljanje trajnostne rasti organizacije. Vendar pa se mnoge organizacije soočajo z izzivi pri prepoznavanju, razvoju in zadržanju talentov. Le najboljše organizacije se tega izziva lotevajo pravočasno in na pravi način.

Številne študije poudarjajo ključno vlogo razvoja kadrov pri spodbujanju uspeha organizacije. Medtem ko Quinones (2016) poudarja potrebo po formalnih procesih za prepoznavanje in razvoj vodij z visokim potencialom, Lis (2014) poudarja pomen razvoja zaposlenih za splošni uspeh organizacije. To je morda še bolj pomembno kot prvo, saj se lahko iz večjega bazena potencialov izberejo ključni kadri. Druga študija (Danilina idr., 2016) išče povezavo med strateškim upravljanjem kadrov in inovativnim razvojem organizacije. Kadri z razvitim čutom za podjetništvo in inovacije bodo pripomogli k novim idejam in preboju organizacije v nove smeri. Rutner (2019) razširi to razpravo na raven strateškega vodenja in predlaga, da je razvoj ključnega osebja, zlasti tistih s strateškimi odgovornostmi, ključnega pomena za uspeh organizacije. Vse prej naštetе študije skupaj poudarjajo pomen razvoja kadrov na vseh ravneh organizacije ne glede na to, ali gre za izvajalski ali za vodstveni kader. Prav tako pa ne izločajo talentov in ključnih potencialov, ki jih morajo v podjetju pravočasno prepoznati.

Neučinkovito upravljanje talentov je lahko drago, saj povzroča visoke stroške zaposlovanja in zadrževanje kadrov na eni strani ter zamujene priložnosti za rast in inovacije (C. Coulson-Thomas, 2013) na drugi. Vendar pa je možen cenovno dostopnejši in učinkovitejši pristop k izgradnji visoko zmogljivih organizacij, ki lahko koristi tako posameznikom kot organizaciji (C. J. Coulson-Thomas, 2012). To je še posebej pomembno v organizacijah, kjer trenutne strategije upravljanja talentov pogosto ne uspejo pritegniti, navdihniti in obdržati talentov (Chethana in Noronha, 2023). Gre lahko za organizacije, ki morda niso same po sebi privlačne za iskalce zaposlitve ali pa jih iskalci še ne prepoznajo kot take.

V literaturi je bila raziskana vrsta sistemov razvoja ključnih kadrov in naslednikov. Aleksandrovič (2023) identificira šest strategij razvoja kadrov, vključno s spremljanjem, obveščanjem vodstva in sledenjem problemskih področij, ki so še posebej pomembna v kontekstu digitalizacije. Boychenko (2015) poudarja pomen kompetenčnega modela za vrednotenje in razvoj kadrov, ki lahko poveča produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Khlaponin (2021) se osredotoča na identifikacijo ključnih zaposlenih kot kritično fazo pri obvladovanju tveganja z uporabo nabora orodij človek-stroj in sistemov za podporo odločanju. Te študije skupaj poudarjajo pomen inovativnih strategij, modelov, ki temeljijo na kompetencah, in orodij za obvladovanje tveganja pri razvoju ključnih kadrov in naslednikov. Testiranje in ocenjevanje sta ključni komponenti uspešnega postopka izbire kadrov. Omogočata nam, da objektivno in zanesljivo preverimo, ali ima kandidat ustrezne kompetence, znanja in osebnostne lastnosti za uspešno opravljanje določenega dela.

V tem članku predstavljamo validacijo sistema in procesa za prenovu in vzpostavitev celovitega sistema razvoja ključnih kadrov in naslednikov v organizaciji. Sistem obsega nabor orodij in procesov, ki so zasnovani za prepoznavanje, razvoj in zadržanje talentov v organizaciji. Rezultati dajejo odgovore na vprašanje, na kaj morajo biti ocenjevalci pozorni pri naboru, testiranju in dajanju povratnih informacij.

2 Pregled literature

Upravljanje človeških virov (angl. *Human Resource Management*, v nadaljevanju HRM) je strateški pristop k upravljanju ljudi v organizacijah za doseganje konkurenčne prednosti in organizacijskega uspeha (Mishra in Lakshmi, 2020) (Guest, 1987). Zajema različne funkcije, vključno z zaposlovanjem, usposabljanjem, testiranjem, ocenjevanjem delovne uspešnosti in odnosi z zaposlenimi (Arbatani idr., 2016) (Jain, 2014). HRM želi čim bolj povečati uspešnost zaposlenih, organizacijsko integracijo in kakovost dela, hkrati pa uravnotežiti organizacijske prakse s predpisi (Guest, 1987) (Arbatani idr., 2016), ki jih je treba zakonsko spoštovati. Strateški HRM povezuje človeške vire z organizacijskimi cilji za izboljšanje poslovne uspešnosti in spodbujanje inovacij (Jain, 2014), ki omogoča organizaciji trajno rast in uspeh na trgu. Pri tem igrajo strokovnjaki za HRM ključno vlogo pri upravljanju sprememb, strateškem načrtovanju in nagrajevanju (Nimalathasan, 2012). Področje je zelo

interdisciplinarno in se opira na več disciplin, vključno z ekonomijo, psihologijo in sociologijo, ter zahteva močne medosebne veščine (Nimalathan, 2012). Vse to kaže, da je učinkovit HRM bistvenega pomena za organizacijsko rast in uspeh v današnjem hitro spreminjajočem se globalnem gospodarstvu (Nandhini in Vimala, 2020). Brez kadrov kljub digitalizaciji in uporabi umetne inteligence namreč ni mogoče izpeljati niti najbolj enostavnega procesa. Tudi če se ne pojavijo kot neposredni izvajalci, so ključni pri vzpostavljanju procesa.

2.1 Načrtovanje nasledstev

Načrtovanje nasledstev in razvoj uspešnih vodij je ključnega pomena za spodbujanje poslovnega uspeha. Čeprav se skoraj vse korporacije zavedajo pomena močnega vodenja, je študija 350 korporacij pokazala, da ima manj kot 44 % korporacij vzpostavljene formalne postopke za prepoznavanje in razvoj vodij z visokim potencialom. Tistim organizacijam, ki imajo vzpostavljene procese, lahko pravilni razvoj vodij prinese konkurenčno prednost pred vrstniki v njihovi panogi. Na temo vodenja je na voljo ogromno gradiva. Tako smo identificirali več ključnih komponent za spodbujanje učinkovite identifikacije, razvoja in uporabe naslednikov na vodstvenih položajih na vodilni ravni (Quinones in Leon, 2016). Te komponente so ključne za zagotavljanje, da načrtovanje nasledstva vodenja ni le sistematično, temveč tudi strateško usklajeno z dolgoročnimi cilji organizacije.

V sodobnem poslovnem okolju, zaznamovanem z naraščajočo konkurenco in globalizacijo, sta postala pridobivanje in upravljanje talentov ključna strateška procesa za uspeh organizacij. Kljub obilju delovne sile na trgu dela se organizacije soočajo z vse večjimi izzivi pri iskanju in privabljanju pravih talentov, ki so nujni za doseganje strateških ciljev in dolgoročno prosperiteto.

Tradicionalni procesi zaposlovanja so se v luči teh sprememb transformirali v bolj celovit in proaktivni pristop k pridobivanju talentov. Sodobne organizacije se ne osredotočajo le na zapolnjevanje prostih delovnih mest, temveč na strateško gradnjo talentov, ki bo zagotovila dolgoročno konkurenčno prednost.

2.2 Razvoj talentov

Razvoj talentov je ključni dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti za organizacije. Celovit model razvoja talentov (angl. *Capability–Motivation–Talent Development*, CMTD) združuje naravne sposobnosti, intrapersonalne in okoljske katalizatorje ter učne procese za razlago pojava talentov (Gagné, 2015). Teorija več inteligenc ponuja priložnosti za razvoj talentov na različnih področjih (Lapalma, 2005). Programi za razvoj talentov se osredotočajo na psihosocialne veščine in prehode (Olszewski-Kubilius in Thomson, 2015), pri čemer ima podjetniško izobraževanje ključno vlogo pri spodbujanju talentov med mladimi (Marković idr., 2016). Iz te baze lahko kasneje gradimo naprej.

Upravljanje talentov kot metoda razvoja človeških virov vključuje privabljanje, razvoj in ohranjanje talentov (Pavić, 2016). Mladi pogosto odkrijejo talente v športu, javnem nastopanju, jezikih in podjetništvu, kar zahteva sistematičen razvoj skozi kontinuiteto izobraževanja in različne dejavnosti (Mizintseva idr., 2019). V prispevku se osredotočamo na iskanje talentov, ki so potrebni za izbrano organizacijo ter so odvisni od panoge in faze življenjskega cikla, v kateri se nahaja organizacija.

Dandanes se pomen dejavnosti upravljanja talentov razlikuje od organizacije do organizacije. Razlog za izzive pri upravljanju talentov je v tem, da imajo organizacije pogosto tehnične konflikte in nesporazume glede praks upravljanja talentov. Dejavnosti človeških virov (HR) in prakse talentov so pogosto prepletene, kar otežuje jasno ločevanje med njimi. Poleg tega nekatere organizacije upravljanje talentov izvajajo formalno, druge neformalno, kar ustvarja zmedo, ki jo je treba rešiti za današnje inovativne organizacije z dodano vrednostjo. Kljub temu je upravljanje talentov sestavni del funkcije človeških virov, ki jo lahko obravnavamo v dveh delih: prvi del se nanaša na usklajevanje in interakcijo med podkomponentami HR-funkcije, drugi del pa na vlogo podpornega strateškega partnerja in prispevek k strateškim ciljem organizacije. Funkcija HR je ključna za privabljanje, razvoj in ohranjanje nadarjenih zaposlenih ter za izpolnjevanje organizacijskih ciljev. Ti procesi so se razvili iz klasičnega kadrovskega managementa v današnji strateški kadrovski pristop. Podfaktorji upravljanja s človeškimi viri – selekcija, zaposlovanje, razvoj in podpora pri zadrževanju zaposlenih – omogočajo razlago strateških ciljev organizacije z vidika strateškega upravljanja talentov. Različne perspektive upravljanja talentov vodijo do različnih in zapletenih definicij tega koncepta;

pravzaprav je talent relativna kategorija, ki se spreminja glede na čas (npr. stopnja industrijske revolucije) in okoliščine, v katerih organizacija deluje. Na splošno je razvoj talentov dinamičen proces, na katerega vplivajo biološki, psihološki in okoljski dejavniki, ključni za ohranjanje konkurenčnosti na svetovnem trgu.

Organizacije že nekaj let dvomijo o veljavnosti orodij in testov (Yener idr., 2017). Ta orodja in testi so nekakšna ocenjevalna merila, ki sama na splošno ne odkrijejo nadarjenih zaposlenih. Kljub številnim študijam o upravljanju talentov smo odkrili, da noben merilni instrument ne pokriva vseh komponent upravljanja talentov, ki jih opisujemo tukaj. V obstoječih študijah ni bilo nobene veljavne in zanesljive lestvice, ki bi pokrila validacijo orodja in procesa testiranja. Zato je namen te študije zapolniti to vrzel s konceptualizacijo in razvojem konstrukta upravljanja talentov ter oceno njegove veljavnosti in zanesljivosti (Yener idr., 2017) po zaključenem testiranju, da bi se vzpostavila povratna zanka.

Organizacijski postopek za pripravo ljudi na karierno rast na način, ki je skladen s ciljem organizacije, je znan kot razvoj talentov. To vključuje določanje sposobnosti in ciljev zaposlenih ter podporo zaposlenim pri pridobivanju znanja in spretnosti, potrebnih za doseganje teh ciljev ter izpolnjevanje zahtev poslovanja (Meyers idr., 2013). Najbolj kritična zmogljivost intelektualne organizacije je učenje in razvoj spretnosti. Uspešna organizacija bo imela dobro uveljavljen postopek strokovnega razvoja vsakega zaposlenega, ki je hkrati tesno povezan z drugimi postopki, kot sta testiranje in ocenjevanje. Vsi postopki morajo biti integrirani; na primer kompetentne ocene in pomembno spremljanje uspešnosti bi morali služiti kot temelj za usposabljanje in napredovanje osebja (Tansley, 2011). Tako delavci, ki imajo na voljo znanja in sredstva, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje svojega dela in se zavedajo svojih nalog, delajo manj napak. Prava vrsta usposabljanja prav tako poveča zavzetost zaposlenih, kar izboljša njihovo vsestransko uspešnost.

2.3 Angažiranost talentov

Eden od temeljev uspeha institucij pri zagotavljanju izjemne kakovosti in storitev za celotno skupnost je vključenost zaposlenih. Da bi univerze in visoke šole in druge organizacije ohranile produktivnost in učinkovitost, se mora angažiranost povečati (Gallardo-Gallardo, 2018). Več učenjakov se strinja, da imajo motivirani delavci sposobnost spremeniti organizacijo na transformativne načine. Učitelji morajo biti

aktivno vključeni v izobraževanje. Visokošolske ustanove veljajo za skupek najbolj specializiranih in dovršenih umov zaradi njihovega posebnega značaja. Delujejo kot skladišča znanja, podpirajo razvoj delovne sile v državi in posledično zadovoljujejo težnje prebivalstva po pravičnosti in socialni vključenosti. Univerze po vsem svetu predstavljajo različne podobe izobraževalnih filozofij, sistema visokega šolstva in zaposlovanja inštruktorjev (Farooq idr., 2016). Izobraževalne ustanove so bolj kot druge organizacije odvisne od predanosti in sodelovanja svojih profesorjev.

Vendar pa zgoraj zapisano ne velja zgolj za izobraževalni sektor. Velja tudi za celotno gospodarstvo in gospodarski sektor. Med ozaveščenimi delavci se afektivna zavezanost premakne od same možnosti zaposlitve k zavezanosti k poklicnemu razvoju, zaradi česar je veliko bolj verjetno, da bodo organizacijo zapustili v iskanju boljših kariernih priložnosti. Organizacije, katerih finančna vzdržnost in obstoj sta odvisna od sposobnosti povpraševanja po ljudeh, morajo storiti vse, kar je v njihovi moči, da ohranijo svoj človeški kapital (Bethke-Langenegger idr., 2011). Nobena organizacija ne more resnično zagotoviti kontinuitete in visokokakovostnih prispevkov v daljšem časovnem obdobju brez dobro motivirane in produktivne delovne sile.

2.4 Zadrževanje talentov

Zadrževanje talentov je tehnika spodbujanja zaposlenih, da ostanejo v organizaciji čim dlje ali dokler naloga ni opravljena. Delodajalci so dolžni svoje najboljše delavce obdržati med zaposlenimi. Če tega ne storijo, bodo kmalu ostali brez kompetentnih sodelavcev (Davies in Davies, 2010). Proaktivno iskanje virov za ugotavljanje, na katerih trgih človeškega kapitala ima zadrževanje največji vpliv na uspeh organizacije, je ključnega pomena za uspešno upravljanje zadrževanja, prav tako kot oblikovanje specializiranega in dobro organiziranega paketa dejavnosti zadrževanja (Azmy, 2019). Tako se zadrževanje zaposlenih nanaša na proces spodbujanja zaposlenih, da ostanejo čim dlje v organizaciji. Z zadrževanjem kadra pridobita tako organizacija kot zaposleni. Današnji delavci so edinstveni. Ko postanejo nezadovoljni, se preusmerijo v druge organizacije. Delodajalci so odgovorni za to, da obdržijo svoje najboljše delavce; če tega ne storijo, bo organizacija izgubila najboljše delavce (dobre zaposlene). Najboljša strategija za povečanje zadržanja zaposlenih je, da organizacija razume, kaj zaposleni potrebujejo, in jim to tudi zagotovi. Potrebe vsake osebe se razlikujejo, vendar bi morala biti organizacija sposobna prepoznati meje njihovih

zahtev in pričakovanj ter ustrezno ukrepati. Nemogoče je zadovoljiti vse potrebe zaposlenih. Kljub temu bi morala organizacija svojim zaposlenim povedati, da so njegov najpomembnejši vir. Delodajalci lahko takšen odnos med svojim osebjem spodbudijo z izvajanjem ustreznih kadrovske praks (Raina in Khatri, 2015) (Nazir in Islam, 2017) in postavljanjem jasnih pravil.

Vrsta študij je raziskovala uporabo ekspertnih sistemov pri upravljanju človeških virov. Byun (1994) in Mockler (1992) poudarjata potencialne koristi in omejitve teh sistemov, pri čemer Byun poudarja pomen predstavitve znanja, Mockler pa razpravlja o izzivih implementacije. Tripathi (2012) in Walek (2015) ponujata posebne primere ekspertnih sistemov. Pri tem se Tripathi osredotoča na vrednotenje delovnih mest, Walek pa predlaga sistem za izbiro človeških virov v sistemih ERP. Saidi-Mehrabad (2007) in Walek (2014) poudarjata pomen zbiranja natančnih informacij o kandidatih za zaposlitev in zaposlenih ter predlagata modele za načrtovanje in implementacijo ekspertnih sistemov za pomoč pri tem procesu. Doctor (2009) se osredotoča na uporabo nevro-mehkih agentov za podporo skupinskim odločitvam pri razvrščanju kandidatov, pri čemer Doctor posebej obravnava potrebo po sistemih, ki lahko obravnavajo negotovosti in nedoslednosti v skupinskih odločitvah. Te študije skupaj poudarjajo potencial ekspertnih sistemov za izboljšanje izbire in imenovanja človeških virov, zlasti v kontekstu razvrščanja kandidatov in odločanja.

2.5 Vrste orodij za testiranje talentov

Različne študije so razvile in potrdile orodja za identifikacijo talentov. Največ teh orodij je v šolstvu na različnih stopnjah. Yogalakshmi (2020) je ustvaril šestfaktorsko lestvico za nadarjenost na delovnem mestu, medtem ko je Klein (2019) razvil TalentTiles, spletno orodje za učitelje za ocenjevanje področij nadarjenosti učencev. Yener (Gurbuz idr., 2017) se je osredotočil na upravljanje talentov in ustvaril lestvico s šestimi dimenzijami. Lowman (Lowman, 2016) je poudaril potrebo po orodjih, ki identificirajo talente ter jih tudi pritegnejo in obdržijo, ter predlagal uporabo igrifikacije.

Orodja za testiranje nadarjenosti so se močno razvila in zajemajo različne metode za ocenjevanje človeškega potenciala in napovedovanje delovne uspešnosti. Tradicionalni pristopi vključujejo standardizirane teste dosežkov, ocene

spособnosti, osebnostne popise in ankete o interesih (Jones in Higgins, 2001). Nedavni tehnološki napredek je uvedel inovativna orodja, kot so algoritmi strojnega učenja, ki analizirajo digitalne odtise, dekodiranje vedenja s tehnologijo socialnega zaznavanja in igrificirane ocene (Chamorro-Premuzic idr., 2016). Cilj teh novih metod je povečati učinkovitost in uporabniško izkušnjo pri prepoznavanju talentov, vendar hiter porast praks digitalnega ocenjevanja zahteva smernice za najboljše prakse (Stander idr., 2022). Orodja za testiranje nadarjenosti se uporabljajo v različnih kontekstih, vključno z izbiro zaposlenih, kariernim svetovanjem in prepoznavanjem nadarjenih študentov (Callahan idr., 1995). Čeprav ta orodja ponujajo obetajoče priložnosti, njihova učinkovitost in veljavnost zahtevata nadaljnje raziskave, da se zagotovi ustrezna uporaba v organizacijskih okoljih (Nanda idr., 2020). Te študije skupaj poudarjajo pomen zanesljivih in veljavnih orodij za identifikacijo talentov v različnih kontekstih.

Svetovni splet navaja, da obstaja veliko načinov za testiranje in ocenjevanje spretnosti in sposobnosti kandidata. Nekatere najpogostejše metode vključujejo (Skillbro, 2024):

- **Testi verbalnega (besednega) sklepanja:** ti testi merijo sposobnost kandidata za razumevanje in interpretacijo pisnih ali govorjenih informacij.
- **Testi numeričnega sklepanja:** ti testi ocenjujejo sposobnost kandidata za razumevanje in interpretacijo numeričnih ali kvantitativnih informacij.
- **Testi induktivnega sklepanja:** ti testi merijo sposobnost kandidata za logično razmišljanje in reševanje abstraktnih problemov.
- **Vprašalniki o osebnosti:** ti vprašalniki so zasnovani za merjenje širokega spektra vedenjskih konstrukтов, ki osvetljujejo značaj in temperament osebe.
- **Testi presoje situacij:** ti testi ocenjujejo sposobnost presoje in odločanja kandidata na delovnem mestu.
- **Delovni vzorci:** ta vrsta ocene vključuje prošnjo kandidatom, da opravijo nalogo, ki je povezana z delovnim mestom, za katerega se prijavljajo.
- **Simulacije delovnih mest:** te simulacije kandidatom omogočajo, da se soočijo s scenariji v resničnem delovnem okolju in se pogosto uporabljajo za testiranje njihovih spretnosti reševanja problemov in komunikacije.

- **Video intervjuji s pomočjo umetne inteligence:** ti intervjuji uporabljajo tehnologijo umetne inteligence za analizo mimike kandidata, tona glasu in telesne govorice.
- **Preizkusi delovnih mest:** ta vrsta ocene vključuje, da kandidat dela dan ali dva v organizaciji, da se vidi, kako se vklaplja v ekipo in delovno okolje.
- **Igrifikacija:** ta vrsta ocene uporablja igre in simulacije za ocenjevanje spretnosti in sposobnosti kandidata.
- **Ocene spretnosti:** te ocene merijo znanje in spretnosti kandidata na določenem področju.
- **Strukturirani osebni razgovori:** ti razgovori so še vedno pogost način za ocenjevanje kandidatov in so lahko zelo učinkoviti, če se izvedejo pravilno.

Učinkoviti sistemi vključujejo preglede talentov za identifikacijo in razvoj potencialnih naslednikov za ključne vloge (Stadler, 2011). Ti sistemi bi morali vključevati ocene uspešnosti, ocene kompetenc in morebitno vrednotenje (Burney, 2016). Uspešni pristopi združujejo načrtovanje nasledstva z razvojem vodenja s poudarkom na priložnostih za rast in prepoznavanjem ključnih položajev (Conger in Fulmer, 2003). Celovit model potenciala vključuje osnovne dimenzije, rast in kariero (Silzer in Church, 2009). Tehnike ocenjevanja lahko vključujejo samoocenjevanje, medsebojno ocenjevanje in psihometrične teste (Jerin, 2021). Sistem za upravljanje talentov ExecuSmart ponuja integriran pristop, ki ocenjuje profile uspeha vodenja, sposobnosti in 360-stopinjsko vrednotenje, ki temelji na kontekstu (Ensley idr., 2011). Izvajanje sistematičnega načrta nasledstva lahko izboljša moralo zaposlenih, ustvari raznoliko skupino talentov in prihrani stroške, povezane z zunanjim iskanjem (Wolfe Luht, 1996).

2.6 Validacija orodja za testiranje ključnih kadrov, talentov in potencialov z vidika orodja in procesa

Validacija je postopek ocenjevanja kakovosti in uporabnosti orodja za ocenjevanje za določen namen. Gre za kritičen proces za ocenjevanje kakovosti in uporabnosti ocenjevalnih orodij na različnih področjih, vključno z izobraževanjem, zdravstvenim varstvom in raziskavami (Cook in Hatala, 2016) (Sullivan, 2011). V našem primeru gre za ocenjevanje kadrov. Vključuje zbiranje dokazov v podporo interpretacijam, uporabam in odločitvam na podlagi rezultatov ocenjevanja (Cook in Hatala, 2016).

Potrjevanje vključuje zbiranje dokazov, da orodje za ocenjevanje meri, kar naj bi merilo, napoveduje uspešnost ali rezultate dela in ne diskriminira nobene skupine kandidatov. Veljavnost ni neločljiva lastnost samega orodja, temveč njegove interpretacije in posebnega namena v določenih nastavitvah (Sullivan, 2011). Preverjanje veljavnosti se lahko izvede znotraj ali zunaj, odvisno od vrste in vira orodja za ocenjevanje. Okvir standardov za izobraževalno in psihološko testiranje predlaga pet virov dokazov o veljavnosti: vsebino, odzivne procese, notranjo strukturo, odnose z drugimi spremenljivkami in posledice (Sireci in Padilla, 2014). Pri prizadevanjih za validacijo je treba upoštevati možnost spreminjanja namena skozi čas (Ho, 2014). Razviti so bili različni pristopi za ocenjevanje veljavnosti orodij v različnih kontekstih, kot so kvalitativne raziskave (Schou idr., 2012), ali za druge dejavnosti. Ali je orodje ustrezno, preverijo že njegovi razvijalci – programerji in HR-strokovnjaki – preden ga dajo v uporabo. Kljub temu je treba upoštevati tudi vidik uporabnika in ugotoviti, kako ga ta dojema.

Pri pregledu znanstvene in druge literature nismo našli uporabnega gradiva, ki bi nam pomagalo pri pripravi nabora trditve, s katerimi bi lahko tudi sami preverjali naše orodje in proces z vidika uporabnika. Tako smo se nanašali na ekspertno znanje in splošne trditve.

3 Raziskava

V tem poglavju predstavljamo raziskavo, ki je bila izvedena v izbrani organizaciji. Postopek je bil naslednji. Organizacija se je z zunanjim izvajalcem dogovorila za izvedbo testiranja. Razpisalo je natečaj, na katerega so se lahko zaposleni prijavili. Poleg tega je pridobilo mnenje neposrednih vodij, ki so prav tako lahko predlagali kandidate. Vodje so se morali testiranja udeležiti neposredno. Dodatne predloge je podala služba za razvoj kadrov, ki je izhajala iz baze letnih razvojnih pogovorov. Skupaj je bilo testiranih 370 kandidatov.

3.1 Vzorec

Po končanem testiranju in podanih povratnih informacijah smo v spletnem orodju 1KA postavili anketni vprašalnik za validacijo orodja in procesa ter kandidate pozvali k izpolnitvi. Od 370 kandidatov se jih je odzvalo 164 (44 %), kar predstavlja naš vzorec. Raziskava je bila izvedena s pomočjo orodja 1KA (University of Ljubljana

Faculty of Social Sciences Centre for Social Informatics, 2022) v času od 7. 5. do 10. 6. 2024. Gre za priložnostni vzorec, ki maksimalne naključnosti ne more zagotoviti. Izbira vzorca temelji na spletnem anketiranju, ki je v zadnjih desetletjih sprejeto kot dovolj zanesljivo orodje pri vprašanju zagotovitve vzorca.

Bolj natančno strukturo vzorca prikazuje Tabela 1. Glede na spol je anketo izpolnilo 42,3 % moških in 57,7 % žensk. Glede na podatke o prijavi na testiranje se je 53,7 % anketirancev prijavilo samih, 35,2 % anketirancev je prijavil njihov vodja, 18,1 % pa je na testiranje prijavila organizacija oz. služba za razvoj kadrov iz njihove baze.

Tabela 1: Struktura vzorca

	Frekvenca	Veljavni odstotek
Spol		
Moški	69	42,3
Ženski	94	57,7
Skupaj	163	100,0
Prijava		
Prijavil sem se sam.	87	53,7
Prijavil me je vodja.	57	35,2
Organizacija	18	11,1
Skupaj	162	100,0
Za kaj ste bili testirani?		
Mladi potencial	19	12,0
Perspektivni kader	66	41,8
Vodja	39	24,7
Strokovnjak	3	1,9
Naslednik	26	16,5
Nič konkretnega	5	3,2
Skupaj	158	100,0
Kako ste unovčili testiranje?		
Pridobil sem dodatni status na istem delovnem mestu (potencialni naslednik, ključni kader, namestnik ...).	2	1,2
Sem v postopku napredovanja.	4	2,5
Ostal sem na istem delovnem mestu.	87	53,4
Sam proces še teče in še nisem dobil končnih informacij.	70	42,9
Skupaj	163	100,0

Kandidati so bili testirani za različna razvojna področja: 12,0 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo mladega potenciala; 41,8 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo perspektivnega kadra; 24,7 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo vodje; 16,5 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo naslednika; 1,9 % anketirancev je bilo

testiranih za vlogo strokovnjaka; 3,2 % anketirancev ni bilo testiranih za nobeno konkretno vlogo.

Na vprašanje »Kako ste unovčili testiranje?« smo dobili naslednje odgovore: 1,2 % anketirancev je s testiranjem pridobilo dodatni status na istem delovnem mestu; 2,5 % anketirancev je s testiranjem napredovalo v višji položaj; 53,4 % anketirancev je s testiranjem ostalo na istem delovnem mestu; 42,9 % anketirancev še ni dobilo končnih informacij o tem, kako bodo unovčili testiranje.

Najstarejši anketiranec je star 60 let, najmlajši pa 25. V povprečju so stari dobrih 42 let s standardnim odklonom 6,7 leta.

3.2 Validacija orodja

V nadaljevanju v Tabeli 2 predstavljamo ugotovitve glede validacije orodja za testiranje, s katerim so bili testirani anketiranci. Povratne informacije prikazujejo stopnjo zadovoljstva na lestvici od 1 do 5.

Tabela 2: Validacija orodja

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Uporabnost testa za uporabnika					
Menim, da bi ta sistem rad pogosto uporabljal.	164	1	5	3,82	,753
Sistem se mi je zdel enostaven za uporabo.	164	2	5	4,01	,651
Različne funkcije tega sistema so se mi zdele dobro povezane v smiselno celoto.	164	1	5	4,04	,664
Menim, da bi se večina uporabnikov zelo hitro naučila uporabljati ta sistem.	164	1	5	3,99	,607
Pri uporabi sistema sem bil zelo suveren.	164	2	5	4,08	,674
Povprečje: Uporabnost testa za uporabnika	164			3,99	
Natančnost sistema					
S poročilom, ki ga je generiral sistem, se strinjam.	164	1	5	4,07	,647
Sistem me je natančno opisal.	164	1	5	3,99	,678
Moje prednosti so bile natančno prepoznane.	163	1	5	4,11	,729

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Skupno sem zadovoljen z natančnostjo sistema.	164	1	5	4,09	,635
Na splošno bi orodje ocenil kot natančno.	164	1	5	4,06	,680
Povprečje: Natančnost sistema	164			4,06	
Prepoznavanje razvojnih področij					
Moja razvojna področja so bila natančno prepoznana.	163	1	5	3,98	,662
Sistem je prepoznal moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam.	164	1	5	4,09	,621
Sistem je ustrezno pojasnil moje prednosti.	164	1	5	4,08	,636
Sistem je ustrezno pojasnil moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam.	162	1	5	4,01	,700
Na splošno bi se z opisom, ki sem ga dobil iz sistema, strinjal.	164	1	5	4,09	,635
Povprečje: Prepoznavanje razvojnih področij	163			4,05	
Koristnost za nadaljnje delo					
Vsebina poročila vključuje kakovostne informacije.	164	1	5	4,16	,564
Informacije, ki mi jih je dal sistem, bom oz. sem že uporabil pri svojem delu.	164	1	5	3,89	,709
Informacije so mi pomagale izboljšati moje delo.	164	1	5	3,79	,741
Orodje je koristno za mojo nadaljnjo kariero.	164	1	5	4,01	,814
Na splošno ocenjujem uporabnost informacij kot koristne.	164	1	5	4,15	,623
Povprečje: Koristnost za nadaljnje delo	164			4,00	

Uporabnost testa za uporabnika

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo uporabnost testa za uporabnika. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 3,99 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni z uporabnostjo orodja. Posamezne trditve kažejo naslednje.

- **Menim, da bi ta sistem rad pogosto uporabljal:** povprečna ocena je bila 3,82, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje enostavno za uporabo in da bi ga bili pripravljeni uporabljati pogosto.
- **Sistem se mi je zdel enostaven za uporabo:** povprečna ocena je bila 4,01, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje intuitivno in da ga je enostavno razumeti ter da te vodi skozi uporabo.
- **Različne funkcije tega sistema so se mi zdele dobro povezane v smiselno celoto:** povprečna ocena je bila 4,04, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da so funkcije orodja dobro zasnovane in da se med seboj dobro dopolnjujejo, tako da dajo uporabniku pravo sliko o njegovem potencialu.
- **Menim, da bi se večina uporabnikov zelo hitro naučila uporabljati ta sistem:** povprečna ocena je bila 3,99, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje enostavno in da ga lahko večina ljudi uporablja brez predhodnega usposabljanja. To kaže na njegovo splošno uporabnost za vse starostne skupine ne glede na nivo izobrazbe.
- **Pri uporabi sistema sem bil zelo suveren:** povprečna ocena je bila 4,08, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da jim orodje daje občutek samozavesti pri ocenjevanju svojih veščin in potenciala.

Natančnost sistema

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo natančnost orodja pri oceni njihovih veščin in potenciala. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 4,06 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni z natančnostjo orodja.

- **S poročilom, ki ga je generiral sistem, se strinjam:** povprečna ocena je bila 4,07, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je poročilo, ki ga je generiralo orodje, natančen odraz njihovih veščin in potenciala. To daje zaupanje v samo orodje, kar je pogoj, da ga zaposleni sprejmejo za svojega.
- **Sistem me je natančno opisal:** povprečna ocena je bila 3,99, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno opisuje njihove prednosti in slabosti. Pomembno je, da zaposleni konstruktivno sprejmejo tudi svoje kritične točke oz. slabosti, ki zahtevajo razvoj.

- **Moje prednosti so bile natančno prepoznane:** povprečna ocena je bila 4,11, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno prepozna njihove prednosti.
- **Skupno sem zadovoljen z natančnostjo sistema:** povprečna ocena je bila 4,09, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni z natančnostjo orodja pri oceni njihovih veščin in potenciala.
- **Na splošno bi orodje ocenil kot natančno:** povprečna ocena je bila 4,06, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje na splošno natančno pri oceni njihovih veščin in potenciala.

Prepoznavanje razvojnih področij

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo sposobnost orodja za testiranje, da prepozna njihova razvojna področja. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 4,05 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni s to funkcijo orodja.

- **Moja razvojna področja so bila natančno prepoznana:** povprečna ocena je bila 3,98, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno prepozna področja, kjer so dobili nekoliko nižje ocene in bi se lahko izboljšali.
- **Sistem je prepoznal moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam:** povprečna ocena je bila 4,09, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno prepozna njihove slabosti in izzive. Pozitivno kritiko so tudi pozitivno sprejeli.
- **Sistem je ustrezno pojasnil moje prednosti:** povprečna ocena je bila 4,08, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje na dober način pojasnjuje njihove prednosti.
- **Sistem je ustrezno pojasnil moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam:** povprečna ocena je bila 4,01, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje na dober način pojasnjuje njihove slabosti in izzive.
- **Na splošno bi se z opisom, ki sem ga dobil iz sistema, strinjal:** povprečna ocena je bila 4,09, kar kaže, da se anketiranci na splošno strinjajo z opisom svojih veščin in potenciala, ki ga je podalo orodje.

Koristnost za nadaljnje delo

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo koristnost orodja za njihovo nadaljnje delo. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 4,00 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni s to funkcijo orodja.

- **Vsebina poročila vključuje kakovostne informacije:** povprečna ocena je bila 4,16, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da so informacije skozi generirano poročilo, ki jih je podalo orodje, koristne in uporabne.
- **Informacije, ki mi jih je dal sistem, bom oz. sem že uporabil pri svojem delu:** povprečna ocena je bila 3,89, kar kaže, da so anketiranci že uporabili informacije iz orodja za izboljšanje svojega dela.
- **Informacije so mi pomagale izboljšati moje delo:** povprečna ocena je bila 3,79, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da so informacije iz orodja pomagale izboljšati njihovo delo.
- **Orodje je koristno za mojo nadaljnjo kariero:** povprečna ocena je bila 4,01, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da jim bo orodje lahko v pomoč pri napredovanju v karieri.
- **Na splošno ocenjujem uporabnost informacij kot koristne:** povprečna ocena je bila 4,15, kar kaže, da se anketiranci na splošno strinjajo, da so informacije iz orodja koristne in uporabne.

3.3 Validacija procesa

V tem delu validiramo sam proces. Zanimala nas je izkušnja anketirancev s procesom podajanja povratnih informacij z vidika kakovosti in uporabne vrednosti povratne informacije. Ugotovitve so predstavljene v Tabeli 3.

Razpisni postopek

Povprečna ocena za razpisni postopek je 4,17. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z razpisnim postopkom.

- **Razpisni postopek je bil transparenten:** povprečna ocena je bila 4,17. To pomeni, da so bili zadovoljni z informacijami, ki so bile na voljo o razpisu in postopku prijave.
- **Razpisni postopek je bil jasen:** povprečna ocena je bila 4,20. To pomeni, da so zaposleni razumeli vse zahteve in postopke, ki so bili potrebni za prijavo na testiranje.
- **Čas za prijavo je bil ustrezen:** povprečna ocena je bila 4,31. To pomeni, da so imeli zaposleni dovolj časa, da so se prijavili na testiranje in pripravili svojo prijavo.
- **Vsi zaposleni v organizaciji smo imeli enake možnosti za prijavo:** povprečna ocena je bila 3,91. To pomeni, da so bili zadovoljni s postopkom prijave in da niso menili, da je bil postopek na testiranje kakorkoli diskriminatoren.
- **Čas od razpisa do prve povratne informacije je bil ustrezen:** povprečna ocena je bila 4,23. To pomeni, da so zaposleni pravočasno prejeli povratne informacije o svoji prijavi.

Tabela 3: Validacija procesa

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Razpisni postopek					
Razpisni postopek je bil transparenten.	164	2	5	4,17	,623
Razpisni postopek je bil jasen.	163	2	5	4,20	,610
Čas za prijavo je bil ustrezen.	164	3	5	4,31	,560
Vsi zaposleni v organizaciji smo imeli enake možnosti za prijavo.	164	1	5	3,91	1,059
Čas od razpisa do prve povratne informacije je bil ustrezen.	163	2	5	4,23	,601
Povprečje: Razpisni postopek	163			4,17	
Razgovor					
Povabilo na razgovor sem dobil pravočasno.	164	1	5	4,60	,562
Trajanje razgovora je bilo primerno dolgo.	163	3	5	4,49	,581
Lokacija razgovora je bila ustrezna.	163	3	5	4,54	,558
Organizacija poteka razgovora je bila ustrezna.	163	3	5	4,57	,509

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Kompetentnost sogovornika je bila ustrezna.	164	2	5	4,71	,492
Povprečje: Razgovor	163			4,58	
Kakovost povratnih informacij					
Povratne informacije so bile ustrezne.	164	3	5	4,38	,546
Povratne informacije bi lahko ocenil kot kakovostne.	164	3	5	4,38	,558
Imel sem možnost postaviti povratnih vprašanj.	163	2	5	4,53	,559
Dobil sem kakovostne odgovore na moja vprašanja.	162	3	5	4,49	,560
Na splošno ocenjujem kakovost povratnih informacij kot dobro.	164	3	5	4,45	,546
Povprečje: Kakovost povratnih informacij	163			4,45	
Uporabnost povratnih informacij					
Dobil sem uporabne povratne informacije.	164	3	5	4,37	,556
Povratne informacije so mi bile predstavljene na ustrezen način.	164	2	5	4,43	,577
Povratne informacije sem uporabil pri vsakodnevnem delu.	163	2	5	3,98	,689
O povratnih informacijah sem se pogovoril s svojim neposrednim vodjem.	163	1	5	2,89	1,176
Na splošno ocenjujem uporabnost povratnih informacij kot dobro.	164	2	5	4,22	,646
Povprečje: Uporabnost povratnih informacij	163			3,98	

Razgovor

Povprečna ocena za razgovor je 4,58. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z razgovorom.

- **Povabilo na razgovor sem dobil pravočasno:** povprečna ocena je bila 4,60. To pomeni, da so bili zadovoljni s časovnim okvirom za razgovor.

- **Trajanje razgovora je bilo primerno dolgo:** povprečna ocena je bila 4,49. To pomeni, da so zaposleni menili, da je bil razgovor dovolj dolg, da so dobili pojasnila, se predstavili in dobili odgovore na vsa vprašanja.
- **Lokacija razgovora je bila ustrezna:** povprečna ocena je bila 4,54. To pomeni, da so bili zaposleni zadovoljni z lokacijo razgovora in da je ta zagotavljala dovolj intimne brez motenj.
- **Organizacija poteka razgovora je bila ustrezna:** povprečna ocena je bila 4,57. To pomeni, da so bili zaposleni zadovoljni s potekom razgovora in da so menili, da je bil pošten in profesionalen.
- **Kompetentnost sogovornika je bila ustrezna:** povprečna ocena je bila 4,71. To pomeni, da so zaposleni menili, da je bil sogovornik usposobljen za podajanje povratnih informacij in da je dobro poznal tematiko in orodje za testiranje.

Kakovost povratnih informacij

Povprečna ocena za kakovost povratnih informacij je 4,45. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni s kakovostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli.

- **Povratne informacije so bile ustrezne:** povprečna ocena je bila 4,38. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bile povratne informacije, ki so jih prejeli, relevantne za njihovo delo in da jim bodo pomagale pri izboljšanju.
- **Povratne informacije bi lahko ocenil kot kakovostne:** povprečna ocena je bila 4,38. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bile povratne informacije, ki so jih prejeli, dobro strukturirane, koristne in spoštljive.
- **Imel sem možnost postavitve povratnih vprašanj:** povprečna ocena je bila 4,53. To pomeni, da so imeli zaposleni možnost postaviti vprašanja o povratnih informacijah, ki so jih prejeli, in da so na ta vprašanja prejeli zadovoljive odgovore.
- **Dobil sem kakovostne odgovore na moja vprašanja:** povprečna ocena je bila 4,49. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bili odgovori na njihova vprašanja o povratnih informacijah koristni in da jim bodo pomagali pri izboljšanju.

- **Na splošno ocenjujem uporabnost povratnih informacij kot dobro:** povprečna ocena je bila 4,45. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni s kakovostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli.

Uporabnost povratnih informacij

Povprečna ocena za uporabnost povratnih informacij je 3,98. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z uporabnostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli. Pogrešajo le povratne informacije s strani neposrednega vodje.

- **Dobil sem uporabne povratne informacije:** povprečna ocena je bila 4,37. To pomeni, da so zaposleni menili, da so jim povratne informacije, ki so jih prejeli, pomagale pri izboljšanju njihovega dela.
- **Povratne informacije so mi bile predstavljene na ustrezen način:** povprečna ocena je bila 4,43. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bile povratne informacije, ki so jih prejeli, predstavljene na način, ki je bil jasen, jedrnat in enostaven za razumevanje.
- **Povratne informacije sem uporabil pri vsakodnevnem delu:** povprečna ocena je bila 3,98. To pomeni, da so zaposleni dejansko uporabili povratne informacije, ki so jih prejeli, pri svojem delu.
- **O povratnih informacijah sem se pogovoril s svojim neposrednim vodjem:** povprečna ocena je bila 2,89. To pomeni, da se zaposleni še niso pogovarjali s svojim neposrednim vodjo o povratnih informacijah, ki so jih prejeli.
- **Na splošno ocenjujem uporabnost povratnih informacij kot dobro:** povprečna ocena je bila 4,22. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z uporabnostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli.

Dodatne pripombe

Ali imate kakršne koli dodatne pripombe ali predloge glede razpisnega postopka za potencialne vodje testiranja?

4 Analiza rešitve

Organizacije se pri validaciji orodja za testiranje ključnih kadrov, talentov in potencialov soočajo s številnimi izzivi tako z vidika orodja kot procesa. Nekateri najpomembnejši izzivi z vidika orodja so:

- **Izbira ustreznega orodja:** na voljo je veliko različnih orodij za testiranje, vsako s svojimi prednostmi in slabostmi. Pomembno je izbrati orodje, ki ustreza specifičnim potrebam organizacije in ki je znanstveno veljavno in zanesljivo. Pomembno je, da med zaposlenimi preverimo, kako razumejo testiranje, orodje in rezultate.
- **Interpretacija rezultatov:** rezultati testov so lahko zapleteni in jih je težko interpretirati. Pomembno je imeti usposobljeno osebje, ki lahko razume rezultate in jih ustrezno uporabi ter te informacije prenese do zaposlenega.
- **Pristranskost orodja:** nekatera orodja so lahko pristranska do določenih skupin ljudi, kar lahko vpliva na rezultate testov. Pomembno je izbrati orodje, ki je bilo razvito in validirano na raznoliki vzorčni populaciji.

Prav tako je treba dati pozornost samemu procesu:

- **Določitev ciljev testiranja:** pomembno je jasno opredeliti, kaj želi organizacija doseči s testiranjem, preden izbere orodje ali oblikuje postopek.
- **Vključevanje zaposlenih:** zaposlene je treba vključiti v postopek validacije, da se zagotovi, da se orodje uporablja na način, ki je sprejemljiv in koristen.
- **Opolnomočenje izvajalcev intervjujev:** organizacija mora ustrezno usposobiti osebje, ki bo kadrom, ki so šli skozi postopek testiranja, pojasnilo njihove rezultate. To se lahko izkoristi za coaching. Pri tem gre za ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktivni proces z namenom razvoja posameznika.
- **Vzdrževanje orodja in procesa:** orodje in postopek je treba redno posodabljan, da se upoštevajo spremembe v delovnem mestu in v organizaciji.

Poleg teh izzivov je pomembno omeniti, da validacija orodja za testiranje ni enkraten dogodek. To je tekoč proces, ki ga je treba redno ponavljati, da se zagotovi, da orodje še vedno zagotavlja natančne in zanesljive rezultate.

5 Diskusija

Raziskavo smo izvedli med populacijo 164 ključnih kadrov, talentov in potencialov, pri čemer nas je zanimal njihov pogled na orodje in proces testiranja. Več kot polovica anketirancev (57,7 %) je žensk, nekaj več kot polovica (53,7 %) pa se je na testiranje prijavila sama. Najpogostejša vloga, za katero so bili anketiranci testirani, je bila vloga perspektivnega kadra (41,8 %). Večina anketirancev (53,4 %) s testiranjem še ni pridobila nobenega napredovanja ali dodatnega statusa. Anketo je izvedla neodvisna raziskovalna agencija, rezultati pa so reprezentativni za populacijo zaposlenih, ki so bili testirani za različne vloge.

Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in naslednikov je ključno orodje za vsako organizacijo, ki želi biti uspešno v prihodnosti. Ta sistem lahko pomaga organizacijam pri prepoznavanju, razvoju in zadržanju talentov, kar je bistveno za doseganje strateških ciljev in spodbujanje trajnostne rasti.

Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in naslednikov je ključen za dolgoročni uspeh organizacije, saj je načrtovanje nasledstva ključnega pomena za organizacijski uspeh in trajnost (Oduwusi, 2018) (Estedadi in Hamidi, 2015) ter prispeva k ohranjanju konkurenčne prednosti. Vključuje prepoznavanje in razvoj potencialnih naslednikov za ključne položaje s sistematičnim vrednotenjem in usposabljanjem (Oduwusi, 2018). Učinkovito načrtovanje nasledstva je povezano z upravljanjem talentov, ki podpira vzdrževanje in razvoj ključnih človeških virov (Ratnawati idr., 2022). Zahteva sistematičen pristop, ki vključuje izobraževanje, usposabljanje in motiviranje. Najboljše prakse vključujejo osredotočanje na razvojne priložnosti, prepoznavanje ključnih položajev, zagotavljanje preglednosti in redno merjenje napredka (Conger in Fulmer, 2003). Sistematično načrtovanje nasledstva koristi organizaciji, saj ohranja stabilno delovno silo in talente (Taechasapasith in Silakorn, 2023). Treba ga je vključiti v organizacijske strategije in operativne politike (Estedadi in Hamidi, 2015) (Kowalewski idr., 2011). Družinska podjetja dajejo prednost osebnim, na odnose osredotočenim pristopom k razvoju naslednikov, medtem ko nedružinska podjetja dajejo prednost formaliziranim, k nalogam usmerjenim metodam (Fiegenger idr., 1994). Pri nasledstvu v družinskih podjetjih so pomembni dejavniki motivacija, podjetniški namen in pozitivna čustva do podjetja (Vadnjal in Ljubotina, 2019).

Končno načrtovanje nasledstva pripravi organizacije na prihodnja kritična prosta delovna mesta in uskladi potrebe po človeškem kapitalu s poslovnimi cilji (Seniwoliba, 2015) (Kowalewski idr., 2011). V digitalni dobi je strateški pomen kadrovskega managementa še bolj izrazit. Procesno usposabljanje in trenerski stil vodenja sta ključna za razvoj inovativnih kadrov. Psihično dobro počutje zaposlenih pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Vseživljenjsko učenje je predpogoj za vzajemno uspešen karierni razvoj posameznika in organizacije. Vsaka uspešna organizacija mora imeti vzpostavljen sistem za prepoznavanje ključnih kadrov, naslednikov in talentov. Te najlažje prepoznamo z ustreznim spremljanjem in testiranjem. Da bi bila testirna orodja ustrezna, jih je treba redno validirati. Validacije smo se lotili tako, da smo preverili tako ustreznost orodja kot tudi učinkovitost celotnega procesa testiranja.

Uresničevanje celovitega sistema razvoja ključnih kadrov in naslednikov je lahko zahtevno, vendar tudi zelo koristno za organizacije vseh velikosti. Pomembno je, da ima sistem jasne cilje in da je prilagojen specifičnim potrebam organizacije. Sistem mora biti tudi prilagodljiv, da se lahko spreminja z rastjo in razvojem organizacije.

6 Zaključek

Sistem razvoja ključnih kadrov in naslednikov je bil uspešen pri prepoznavanju, razvoju in zadržanju talentov v organizaciji. Zaposleni so poročali, da se počutijo bolj motivirane in angažirane ter da imajo jasno predstavo o svoji karierni poti.

Uporabnost raziskave se kaže z več vidikov. Izvajalci testiranja so dobili povratno informacijo o orodju za testiranje in bodo lahko dali povratne informacije lastniku licence, ki bo lahko še dodatno izboljšal generična poročila. Z zbranimi ugotovitvami bo lahko organizacija še izboljšala sam proces, predvsem v fazi nabora kadrov in povratnih informacij s strani vodij. Poleg tega je proces validacije zagotovil pomembne vpoglede v učinkovitost in natančnost orodij za testiranje, s čimer zagotavljamo, da ostajajo relevantna in zanesljiva za prihodnja testiranja. Z izboljšanjem teh orodij lahko organizacije bolje prepoznajo in razvijajo svoje ključne kadre in naslednike ter zagotavljajo robusten nabor talentov. Nenehno izboljševanje teh procesov bo pripeljalo do bolj informiranega odločanja in močnejše usklajenosti strategij upravljanja talentov z organizacijskimi cilji.

Redna validacija in izboljšanje orodij in procesov za testiranje sta bistvena za ohranjanje učinkovitega sistema za prepoznavanje in razvoj ključnih kadrov. Ta raziskava je postavila temelje za nadaljnje izboljšave, kar bo prispevalo k dolgoročnemu uspehu in konkurenčnosti organizacije.

Literatura

- Aleksandrović, S. R., Nataliia, V., Roman, S., & Mariia, K. (2023). Formation of the staff development system of enterprises on an innovative basis in the conditions of the digitalization of the economy. *СТАЛИИ ПОЗБИТОК ЕКОНОМИКИ*, 1(46), 31–37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
- Arbatani, T. R., Farhangi, A. A., & Dadashzadeh, Y. (2016). Framing the current challenges and trends in human resource management. *International journal of humanities and social sciences*, 1, 589–600.
- Azmy, A. (2019). Employee engagement factors in a higher education institution. *Binus Business Review*, 10(3), 187–200. <https://doi.org/10.21512/bbr.v10i3.5857>
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524–539. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>
- Boychenko, V. (2015). The formation of the key assets of human capital at the corporate level. *Економічний вестник Донбасу*, 4 (42), 186–190.
- Burney, S. (2016). An integrated conceptual model of performance appraisals and succession planning using multi valued evaluation. *Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science*, 2(2). <https://doi.org/10.22555/pjets.v2i2.699>
- Byun, D.-H., & Suh, E. (1994). Human resource management expert systems technology. *Expert Systems*, 11(2), 109–119. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0394.1994.tb00004.x>
- Callahan, C. M., Hunsaker, S. L., Adams, C. M., Moore, S. D., & Bland, L. C. (1995). *Instruments Used in the Identification of Gifted and Talented Students*. ERIC.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640. <https://doi.org/doi.org/10.1017/iop.2016.6>
- Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 8(3), 11–46. <https://doi.org/10.47992/IJMTS.2581.6012.0287>
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2004). Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), 76–84.
- Cook, D. A., & Hatala, R. (2016). Validation of educational assessments: a primer for simulation and beyond. *Advances in simulation*, 1, 1–12.
- Coulson-Thomas, C. (2013). Talent Management 2 for today's leaders. *Business Leadership Review*, 10(2), 16–21.
- Coulson-Thomas, C. J. (2012). *Talent Management 2: A Quicker And More Cost Effective Route To The High Performance Organisation*.
- Danilina, E., Mingaleva, Z. A., & Malikova, Y. I. (2016). Strategic Personnel Management within Innovational Development of Companies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 7(5), 1004–1013–1004–1013.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426. <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>
- Doctor, F., Hagrass, H., Roberts, D., & Callaghan, V. (2009). A neuro-fuzzy based agent for group decision support in applicant ranking within human resources systems. *2009 IEEE*

- International Conference on Fuzzy Systems*, 744–750.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/FUZZY.2009.5277379>
- Ensley, M. D., Carland, J. W., Ensley, R. L., & Carland, J. C. (2011). The theoretical basis and dimensionality of the talent management system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(1), 81.
- Estedadi, E., & Hamidi, K. (2015). The importance of succession planning in organizations. *Advanced Social Humanities and Management*, 2(3), 41–47.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2016). A measurement model of talent management practices among university staff in central region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 7(3), 3–19. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.013>
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family business review*, 7(4), 313–329.
- Gagné, F. (2015). *De los genes al talento: la perspectiva DMGT/CMTD: From genes to talent: the DMGT/CMTD perspective*. Ministerio de Educación.
- Gallardo-Gallardo, E. (2018). Global Talent Management. V *Global talent management* (str. 33–58). Routledge.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503–521. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Gurbuz, F. G., Acar, P., & Yener, M. I. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Pressacademia*, 6(3), 233–245.
<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.683>
- Ho, A. D. (2014). Variety and drift in the functions and purposes of assessment in K–12 education. *Teachers College Record*, 116(11), 1–18.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/016146811411601116>
- Jain, M. (2014). Organizational success through strategic human resource management. *Journal of Social Welfare and Management*, 6(1), 5.
- Jerin, V. A. (2021). Potential Appraisal and Development in Human Resource Development (HRD): A Review. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 39(2), 111–117.
<https://doi.org/10.9734/ajaees/2021/v39i230536>
- Jone, J. W., & Higgins, K. D. (2001). Megatrends in personnel testing: A practitioner's perspective. *Journal of Applied Testing Technology*, 3(1).
- Khlaponin, Y., Izmailov, O., Qasim, N. H., Krasovska, H., & Krasovska, K. (2021). Management Risks of Dependence on Key Employees: Identification of Personnel. *CPITS I*.
- Klein, B., & Fodor, S. (2019). TalentTiles: A New Descriptive Talent Identification Instrument Based on Teachers' Ratings. *New directions for child and adolescent development*, 168, 11–25.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cad.20317>
- Kowalewski, S. J., Moretti, L., & McGee, D. (2011). Succession planning: Evidence from 'best companies in New York'. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(2), 99–108.
- Lapalma, F. H. (2005). Las inteligencias múltiples y el desarrollo de talentos. *Revista Iberoamericana de educación*, 37(2), 1–5. <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie3722721>
- Lis, T., Bajdor, P., & Ładyga, M. (2014). Employee's Development As A Factor Of Company'S Success At Dynamic Market. *Polish journal of management studies*, 10(2), 85–93.
- Lowman, G. H. (2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 677–682.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/iop.2016.70>
- Marković, M. R., Lutovac, M., & Vujičić, S. (2016). Efekat preduzetničkog obrazovanja na razvoj preduzetničkih sposobnosti mladih. *Trendovi u poslovanju*, 1(7), 45–50.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>

- Mishra, U. S., & Lakshmi, R. (2020). A study of HR policies. *Journal of emerging technologies and innovative research*, 7(8), 258–263. <https://doi.org/10.25215/0801.048>
- Mizintseva, M. F., Sardaryan, A. R., & Chugrina, M. A. (2019). Managing Young People's Talents and Their Development in Modern Management. *Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya 3, Ekonomika, Ekologiya*, 21(4).
- Mockler, R. J., & Dologite, D. G. (1992). Expert systems for human resource management: development and implementation. *Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on System Sciences*, iii, 129–132 let.3.
- Nanda, H., Marwaha, S., & Nanda, G. (2020). Development and standardization of kids talent test nursery to 2nd standard. *International Journal of Indian Psychology*, 8(1).
- Nandhini, B. R., & Vimala, B. S. (2020). Imperative Role Of Human Resource Management In Organizational Activities. *International Review of Business and Economics*, 4(2), 35. <https://doi.org/https://doi.org/10.56902/IRBE.2020.4.2.32>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Nimalathan, B. (2012). Human Resource Management and Industrial Relations. *South Asian Journal of Management*, 19(4), 140.
- Oduwusi, O. O. (2018). Succession planning as a key to effective managerial transition process in corporate organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20180301.11>
- Olszewski-Kubilius, P., & Thomson, D. (2015). Talent Development: What Does It Look Like in Practice? *Gifted Child Today*, 38(1), 5–6. <https://doi.org/10.1177/1076217514556280>
- Pavič, L. (2016). *Talent management kot metoda razvoja človeških virov*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Quinones, D., & Leon, A. (2016). *What are the Factors that Most Impact an Organization's Effectiveness in Identifying, Developing, and Utilizing Successors for Leadership Positions?*
- Raina, K., & Khatri, P. (2015). Faculty engagement in higher education: prospects and areas of research. *On the Horizon*, 23(4), 285–308. <https://doi.org/10.1108/OTH-03-2015-0011>
- Ratnawati, S., Verawati, D., & Lionora, C. (2022). Talent Management: Is It Keys to The Succession Planning? *Proceedings of the 4th International Conference on Economics, Business and Economic Education Science, ICE-BEES 2021, 27-28 July 2021, Semarang, Indonesia*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316867>
- Rutner, S. M., Scott, R. A., & Norton, W. I. J. (2019). Strategic Leadership: Do Supply Chain Management Leaders make Better Senior Executives? *Association of Marketing Theory and Practice Proceedings 2019*.17.
- Saidi-Mehrabad, M., & Brojeny, M. F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Comput. Ind. Eng.*, 53, 306–312. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.06.023>
- Schou, L., Høstrup, H., Lyngsø, E. E., Larsen, S., & Poulsen, I. (2012). Validation of a new assessment tool for qualitative research articles. *Journal of advanced nursing*, 68(9), 2086–2094. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05898.x>
- Seniwoliba, J. A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1–10.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Sireci, S., & Padilla, J.-L. (2014). Validating assessments: introduction to the special section. *Psicothema*, 26(1), 97–99. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.255>
- Skillbro. (2024). *Top 15 Talent Assessment Tools that will Step Up your Hiring Strategy for 2024*. <https://www.skillrobo.com/talent-assessment-tools/>

- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271. <https://doi.org/10.1108/17515631111166906>
- Stander, F. W., Rothmann, S., Popov, V., & Sun, L. (2022). A framework for digital talent assessment: Guidelines and applications. *Journal of Psychology in Africa*, 32(5), 520–525. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2075543>
- Sullivan, G. M. (2011). A primer on the validity of assessment instruments. V *Journal of graduate medical education* (Let. 3, Številka 2, str. 119–120). The Accreditation Council for Graduate Medical Education Suite 2000, 515 <https://doi.org/10.4300/JGME-D-11-00075.1>
- Taechasapisith, T., & Silakorn, N. (2023). Systematic Talent Management & Succession Planning. *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference*, D031S104R003.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tripathi, P., Ranjan, J., & Pandeya, T. (2012). Human Resource Management through AI Approach: An Experimental Study of an Expert System. *National Conference on Communication Technologies & its impact on Next Generation Computing 2012*, 23–27.
- Vadnjaj, J., & Ljubotina, P. (2019). Karierne možnosti naslednikov družinskih podjetij. *Economic and Business Review*, 21(4), 29. <https://doi.org/https://doi.org/10.15458/2335-4216.1082>
- Walek, B., & Bartos, J. (2014). Expert system for selection of suitable job applicants. *The 11th International FLINS Conference (FLINS 2014)*. https://doi.org/10.1142/9789814619998_0014
- Walek, B., Bartos, J., & Farana, R. (2015). Expert system for selection of human resources in ERP system. *PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON NUMERICAL ANALYSIS AND APPLIED MATHEMATICS 2014 (ICNAAM-2014)*. <https://doi.org/10.1063/1.4912766>
- Wolfe Luht, R. (1996). *Systematic succession planning building leadership from within*. Crisp Learning.
- Yener, M. I., Gurbuz, F. G., & Acar, P. (2017). Formation of the staff development system of enterprises on an innovative basis in the conditions of the digitalization of the economy. *Journal of Business, Economics and Finance*, 6, 233–245.
- Yogalakshmi, J. A., & Supriya, M. V. (2020). Talent quotient: development and validation of a measurement scale. *Journal of Management Development*, 39, 306–323. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0075>

O avtorjih

Dr. **Andrej Raspor** je raziskovalec na področju družboslovja, rojen leta 1965 v Šempetru pri Novi Gorici. Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik, univerzitetni študij Organizacije in managementa kadrovskih in izobraževalnih sistemov je zaključil na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju (Univerza v Mariboru), podiplomski študij pa nadaljeval na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, kjer je leta 2010 doktoriral. Ima 40 let delovnih izkušenj, od tega več kot 20 let na vodilnih položajih, med drugim kot vodja splošnih poslov, direktor za razvoj kadrov, direktor za strateške projekte, vodja komisije za nadzor stroškov ter direktor lastnega podjetja. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov in poslovni svetovalec. Njegovo raziskovalno in pedagoško delo zajema področja družboslovja in upravnih ter organizacijskih ved, zlasti delovna razmerja in optimizacijo delovnih procesov, turizem (s poudarkom na kitajskem in afriškem izhodnem turizmu, turizmu za ljudi s posebnimi potrebami ter trajnostnem turizmu), odprte inovacije in industrijo 5.0, igralnštvo ter raziskovanje potreb in položaja ljudi s posebnimi potrebami. Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v projektih INTERREG, njegov COBISS izpis pa obsega približno 800 enot. *Andrej Raspor, Ph.D., is a researcher in the field of social sciences Born in 1965 in Šempeter by Nova Gorica. He is a mechanical engineering technician. After graduating in Organization and Management of Human Resources and Educational Systems at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj, University of Maribor, he finished his PhD in 2010 at the Faculty of Social Sciences of the University of Ljubljana. Out of total 40 years of work experience, he spent more than 20 years in various top positions, such as director of - general administration; human resources development; - strategic projects, head of the expense supervision commission and director of his own company. He is also an entrepreneur, the*

founder of several start-up companies, and a business consultant. Research and pedagogical work: Administrative and organisational sciences with a focus on research: (1) Employment relationships and processes, with an emphasis on optimizing work processes in terms of personnel, costs and organization of working time; (2) Tourism, with a focus on Chinese and African outbound tourism, tourism for people with special needs, sustainable tourism, and smart tourism; (3) Open innovations and industry 5.0; (4) Gambling and gaming; (5) People with special needs. He has conducted several bilateral projects funded by The Slovenian Research Agency and is involved in Interreg Europe projects. The COBISS printout comprises 800 units.

Dr. Darko Lacmanović je redni profesor, ki od leta 2005 poučuje v Podgorici (Črna gora) na University Mediterranean, Faculty for Tourism – Montenegro Tourism School in na Faculty for Economy and Business, kjer predava na dodiplomski, podiplomski, magistrski in doktorski stopnji. Od leta 2012 deluje kot gostujoči profesor na Faculty for Business Management v Baru na dodiplomskem in magistrskem študiju, od leta 2018 pa tudi na Faculty for Management v Herceg Novem na dodiplomski ravni. Diplomiral je iz ekonomije na University of Split, Faculty for Tourism and Foreign Trade v Dubrovniku (1983–1987), magistriral iz ekonomije na University of Belgrade, Faculty of Economics (1994–1996) ter doktoriral na Megatrend University, Faculty of Business Studies (2002–2005) z disertacijo Sales Management in the Hospitality Industry. Na Univerzi Mediteran je izvoljen v naziv rednega profesorja za predmete Uvod v marketing, Trženje turizma in Vodenje prodaje v gostinstvu. Med letoma 1989 in 2005 je deloval v več hotelskih in turističnih podjetjih kot vodja nabave, direktor prodaje in direktor hotela. Je avtor številnih knjig in znanstvenih člankov s področja trženja v turizmu in vodenja prodaje v gostinstvu. *Darko Lacmanović is a Full Professor at the University »Mediterranean, Faculty for Tourism »Montenegro Tourism School« in Podgorica, Montenegro. He is teaching at the University »Mediterranean, Faculty for Tourism »Montenegro Tourism School« and Faculty for Economy and Business in undergraduate, postgraduate, master and doctoral studies, since 2005. He also teaches, as a visiting professor, in Faculty for business management in Bar in undergraduate and master studies since 2012, and Faculty for management in Herceg Novi in undergraduate studies since 2018. Graduated in the field of economics, at the University of Split, Faculty for tourism and foreign trade in Dubrovnik, Croatia, [1983 - 1987]. He holds a Master of Science in the field of economics, from the University of Belgrade, Faculty for economics, Belgrade, Serbia, [1994 - 1996]. He received his doctorate in the field of economics, from Megatrend University, Faculty of Business Studies, Belgrade, Serbia, [2002 - 2005], with a thesis on »Sales management in the hospitality industry«. He is appointed as a full professor at University »Mediterranean«, Faculty for tourism »Montenegro Tourism School« on the subjects: Introduction to marketing; Tourism marketing; Sales management in the hospitality industry. In the period from 1989 to 2005, he worked in several hotel and tourism companies as a Procurement Officer, Director of Sales and Director of the hotel. He is the author of several books and journal articles with research interests in Tourism Marketing and Sales Management in the Hospitality industry.*

Dr. Fadil Mušinović je raziskovalec s področja družboslovja, rojen leta 1971. Univerzitetni študij Organizacije in managementa kadrovskih ter izobraževalnih sistemov je zaključil na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju (Univerza v Mariboru), podiplomski študij pa nadaljeval na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je leta 2012 magistriral. Leta 2022 je doktoriral na Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju. Ima 32 let delovnih izkušenj v javni upravi na različnih delovnih mestih, od leta 2017 pa deluje kot generalni sekretar nevladne organizacije ZŠAM Slovenije. Je poslovni svetovalec na področju varnostnega menedžmenta, licencirani član nacionalne poklicne kvalifikacije, docent za področje menedžmenta in upravljanja na različnih fakultetah in visokošolskih zavodih ter predavatelj v višješolskih strokovnih programih s področja ekonomike in menedžmenta. Je tudi avtor višješolskega strokovnega programa Varnostni menedžment. Raziskovalno in pedagoško deluje na področjih družboslovja, upravnoorganizacijskih ved in varnostnih ved. Njegov COBISS izpis obsega 255 enot. *Dr. Fadil Mušinović is a researcher in the field of social sciences. Born in 1971. After studying Organization and Management of Personnel and Educational Systems at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj, University of Maribor, he continued his postgraduate studies at the Faculty of Management of the University of Primorska, where he obtained a master's degree in 2012 and a doctorate in 2022 at the Faculty of Commercial and Business Sciences in Celje. He has 32 years of work experience in various positions in the public administration, since*

2017 the general secretary of the non-governmental organization ZŠAM Slovenia, he is a business consultant in the field of security management, a licensed member of the national professional qualification, assistant professor in the field of management and administration at various faculties and higher education institutions, lecturer in higher education professional programs in the field of economics and management, author of the higher education professional program Security Management. He performs research and teaching work in the field of: social sciences, administrative, organizational sciences and security sciences. The COBISS printout comprises 255 units.





IZZIVI

MANAGEMENTA TALENTOV

MIHA MARIČ,¹ JANA ŽNIDARŠIČ² (UR.)

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si

² Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija
jana.znidarsic@ef.uni-lj.si

Znanstvena monografija *Izzivi managementa talentov* obravnava ključne vidike razvoja in upravljanja s talenti v sodobnih organizacijah. Avtorji skozi sedem poglavij osvetlijo povezanost med trudom, talentom, osebnostnimi lastnostmi, timskim delom, staranjem zaposlenih in validacijo kadrovskih orodij. Publikacija povezuje psihološke, organizacijske in vodstvene pristope ter prikazuje, kako lahko organizacije oblikujejo lastne strategije razvoja in zadrževanja talentov. Namen monografije je spodbuditi razmislek o pomenu človeškega kapitala za dolgoročno uspešnost, družbeno odgovornost in inovativnost organizacij. Delo je rezultat sodelovanja šestnajstih avtorjev iz različnih akademskih in raziskovalnih okolij ter predstavlja pomemben prispevek k razvoju teorije in prakse managementa talentov.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

management talentov,
razvoj talentov,
človeški kapital,
vodenje in motivacija,
organizacijsko vodenje,
kadrovski management,
timsko delo,
staranje zaposlenih



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:

talent management,
talent development,
human capital,
leadership and motivation,
organizational behavior,
human resource
management,
teamwork,
aging workforce

TALENT MANAGEMENT CHALLENGES

MIHA MARIČ,¹ JANA ŽNIDARŠIČ² (EDS.)

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si

² University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia
domen@dines.si

The scientific monograph *Talent Management Challenges* addresses key aspects of talent development and management in contemporary organizations. Across seven chapters, the authors explore the interconnection between effort, talent, personality traits, teamwork, aging employees, and the validation of HR tools. The publication integrates psychological, organizational, and leadership perspectives and demonstrates how organizations can create effective strategies for talent development and retention. The purpose of the monograph is to encourage reflection on the importance of human capital for long-term success, social responsibility, and innovation. The work, authored by sixteen contributors from diverse academic and research backgrounds, represents a significant contribution to the theoretical and practical understanding of talent management.



University of Maribor Press



Glede na vsebinsko bogastvo, teoretično poglobljenost in aplikativno vrednost bo monografija koristna raziskovalcem, visokošolskim učiteljem, študentom, HR strokovnjakom, vodjem oddelkov in kadrovikom, pa tudi organizacijskim psihologom in svetovalcem, ki se ukvarjajo z razvojem zaposlenih.

Zaradi interdisciplinarne narave je primerna za uporabo v akademskem okolju, pa tudi kot priročnik v poslovni praksi.

Dragan Benazić

Univerza Jurja Dobrile v Pulju

Monografija Izzivi managementa talentov predstavlja pomemben znanstveni in strokovni prispevek k razumevanju upravljanja talentov v sodobnih organizacijah. Povezuje raznolika raziskovalna okolja, od umetnosti in športa do akademskega in poslovnega sveta, ter izpostavlja, da razvoj talentov ni zgolj naloga kadrovskih služb, temveč širše strateško vprašanje organizacijske kulture, vodenja in družbene odgovornosti. Celovit pristop, empirična utemeljenost in jasna aplikativna priporočila delo umeščajo med referenčne monografije na področju sodobnega managementa.

Marija Ovsenik

Univerza Alma Mater Europaea

Znanstvena monografija Izzivi managementa talentov je zato dragocen prispevek k razvoju literature o vodenju, človeških virih in organizacijskem razvoju v slovenskem in širšem regionalnem prostoru. Delo predstavlja pomemben most med akademsko teorijo in prakso, spodbuja kritično razmišljanje ter ponuja konkretne rešitve za upravljanje talentov v sodobnih organizacijah.

Maja Djurica

Beograjska poslovna in umetniška akademija strokovnih študijev



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede