

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

ALEKSANDRA MAJERIČ

KOPER, 2016



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

OSEBNA BLAGOVNA ZNAMKA IN OSEBNI  
MANAGEMENT

Aleksandra Majerič



## POVZETEK

Namen magistrske naloge je, na podlagi pregledane domače in predvsem tuje strokovne literature o osebni blagovni znamki in osebnem managementu, s stališč različnih avtorjev raziskati pomen in teoretična izhodišča ter pristope h gradnji in teoretične povezave obeh področij. Z empirično raziskavo je bilo ugotovljeno, da je približno polovica vseh zaposlenih v organizaciji X že slišala za izraza osebna blagovna znamka in osebni management. S preverjanjem hipotez je bilo ugotovljeno, da med moškimi in ženskami ni statistično pomembnih razlik v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke ter ni statistično značilne povezanosti med prepoznavanjem potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in prepoznavanjem osebnega managementa. Preverjena je bila tudi verodostojnost dimenzij obeh področij, ki so bile ugotovljene na podlagi pregledane literature. Izkazalo se je, da ima vsako področje eno dimenzijo manj od teoretično navedenih. Rezultati raziskave so osnova za predlog strategije o izgradnji osebne blagovne znamke in osebnega managementa.

*Ključne besede:* osebna blagovna znamka, osebni management, blagovna znamka, prepoznavanje, strategija.

## SUMMARY

The purpose of the master's thesis is, based on the reviewed domestic and especially foreign specialised literature about personal brand and personal management, research the importance and theoretical findings and approaches toward building of both areas – from the perspectives of various authors, and simultaneously establish theoretical connections of both areas. The empirical research revealed that approximately a half of all employees in the organization x already heard the terms personal brand and personal management. By checking hypotheses, it was established that there are no statistically important differences among males and females in perception of need to build personal brand, and there is no statistically typical connection among recognition of the need to create personal brand and recognition of personal management. A credibility of dimensions of both areas, which were established based on the reviewed literature, was also checked. It turned out that compared to theoretically defined dimensions, each area has one dimension less. The research results are the basis for the strategy proposal about the building of personal brand and personal management.

*Keywords:* personal brand, personal management, brand, strategy, recognition.

UDK: 658.626:005 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2	Namen in cilj .....	3
1.3	Metode raziskovanja .....	4
1.4	Predpostavke in omejitve .....	5
<b>2</b>	<b>Blagovna znamka</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Osebna blagovna znamka</b> .....	<b>12</b>
3.1	Dimenzije osebne blagovne znamke .....	13
3.1.1	Oseba .....	13
3.1.2	Obljuba .....	15
3.1.3	Medsebojni odnosi .....	16
3.2	Sestavni deli osebne blagovne znamke .....	17
3.3	Različni teoretični pristopi h gradnji osebne blagovne znamke .....	21
3.3.1	Teorija po Petersu .....	21
3.3.2	Teorija po Wilsonu in Blumenthalu .....	24
3.3.3	Teorija po Krajnovičevi .....	27
3.3.4	Teorija po Harrisovi in Raeju .....	28
3.3.5	Teorija po Rampersadu .....	31
<b>4</b>	<b>Osebni management</b> .....	<b>33</b>
4.1	Pojem osebni management .....	35
4.2	Dimenzije osebnega managementa .....	39
4.3	Teoretični pristopi k osebnemu managementu .....	41
4.3.1	Teorija po Druckerju .....	41
4.3.2	Teorija po Hoganu in Kaiserju .....	44
4.3.3	Teorija po Holdfordu .....	45
4.3.4	Teorija po Boyatzisu in McKeejevi .....	45
4.3.5	Teorija po Smithu .....	48
4.3.6	Teorija po Reitherju .....	49
4.3.7	Teorija po Grant Halvorsonovi .....	50
4.3.8	Teorija po Grafovi .....	50
<b>5</b>	<b>Osebna blagovna znamka in osebni management</b> .....	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Raziskava o prepoznavanju osebne blagovne znamke in osebnega managementa</b> .....	<b>55</b>
6.1	Načrt raziskave .....	55
6.2	Metodologija in anketni vprašalnik .....	55
6.2.1	Oblikovanje vzorca raziskave .....	58
6.2.2	Metoda statistične analize podatkov .....	58
6.3	Analiza podatkov .....	58
6.3.1	Osnovne značilnosti vzorca .....	58

6.3.2	Pomen dimenzij osebne blagovne znamke .....	61
6.3.3	Preverjanje veljavnosti dimenzij osebne blagovne znamke in osebnega managementa .....	66
6.3.4	Preverjanje hipotez .....	68
6.4	Predlog strategije osebne blagovne znamke in osebnega managementa .....	71
6.5	Priporočila za obravnavo osebne blagovne znamke in osebnega managementa .....	73
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>74</b>
7.1	Povzetek teoretičnega dela .....	74
7.2	Povzetek empiričnega dela.....	76
7.3	Prispevek k znanosti.....	78
7.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	78
	<b>Literatura .....</b>	<b>81</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>89</b>



## SLIKE

Slika 1:	Ključna orodja, ki so danes na voljo za krepitev osebne blagovne znamke v spletnem okolju .....	29
Slika 2:	Socialni vidik osebnega managementa .....	38
Slika 3:	Sestava vzorca po spolu .....	59

## PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Sestava vzorca po spolu .....	58
Preglednica 2:	Sestava vzorca po starosti .....	59
Preglednica 3:	Sestava vzorca po izobrazbi .....	60
Preglednica 4:	Sestava vzorca po položaju v podjetju .....	60
Preglednica 5:	Prepoznavanje izraza osebna blagovna znamka .....	60
Preglednica 6:	Potreba po grajenju osebne blagovne znamke .....	60
Preglednica 7:	Pomembnost področij pri grajenju osebne blagovne znamke .....	61
Preglednica 8:	Pomen dimenzij osebne blagovne znamke .....	62
Preglednica 9:	Poznavanje izraza osebni management .....	63
Preglednica 10:	Potreba po osebnem managementu na delovnem mestu .....	63
Preglednica 11:	Podrobna seznanitev z osnovami osebnega managementa .....	63
Preglednica 12:	Vir težav na delovnem mestu .....	63
Preglednica 13:	Odgovori na vprašanja o poznavanju samega sebe .....	64
Preglednica 14:	Pomembnost področij poznavanja samega sebe .....	64
Preglednica 15:	Dimenzije osebnega managementa .....	66
Preglednica 16:	Preverjanje veljavnosti dimenzij osebne blagovne znamke .....	67
Preglednica 17:	Preverjanje veljavnosti dimenzij osebnega managementa .....	68
Preglednica 18:	Potreba po izgradnji osebne blagovne znamke glede na spol .....	69
Preglednica 19:	Pripravljenost na seznanitev s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke glede na spol .....	69
Preglednica 20:	Potreba po izgradnji osebne blagovne znamke glede na poznavanje pojma osebni management .....	70
Preglednica 21:	Pripravljenost na seznanitev s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke glede na poznavanje pojma osebni management .....	70



# 1 UVOD

Zahteve na delovnem mestu so se v zadnjih letih korenito spremenile, prav tako sta se spremenila delovno okolje in kultura podjetja. Od zaposlenih se zahtevajo visoka učinkovitost, produktivnost, zavzetost in prevzemanje odgovornosti. Na podlagi opažanj, da zaposleni – zaradi spremenjenih tržnih zahtev, delovnih pogojev in novih tehnologij ter ob kopičenju nedokončanih delovnih nalog – izgubljajo svojo identiteto v podjetju in na trgu, želimo podrobneje proučiti področji osebne blagovne znamke in osebnega managementa.

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

V delovnih organizacijah se je tako poleg zunanjega trga vzpostavil še notranji trg med zaposlenimi. Notranji in zunanji trg sta za zaposlenega obvladljiva le, če zaposleni dela stvari na način, ki prinaša rezultate. Posledično se, zaradi zahtev trga, od zaposlenih pričakujejo poznavanje novih tehnologij, usvajanje novih znanj in fleksibilnost dela (Ouye 2011), to pa vpliva na doseganje večje učinkovitosti, produktivnost in zavzetost za delo. Rampersad (2009) pravi, da se je zahtevam na notranjem in zunanjem trgu mogoče prilagoditi le z izgradnjo osebne blagovne znamke in učinkovitim osebnim managementom. Vsak ima svojo osebno blagovno znamko, a se večina ljudi tega ne zaveda. Osebna blagovna znamka je postala pomembnejša od blagovne znamke podjetja, ker je zaupanje v ljudi večje od zaupanja v podjetja.

Definicija osebne blagovne znamke temelji na komunikaciji (Shaker in Hafiz 2014). Pomembno je, kako osebna blagovna znamka komunicira in se predstavlja navzven, s poudarkom na posameznikovih lastnostih, ki posameznika ločujejo od blagovnih znamk ostalih. Bernd (2014) pravi, da smo najmočnejša blagovna znamka mi sami. Osebno blagovno znamko si je treba zgraditi, a sta za to potrebna čas in znanje. Osebna blagovna znamka podpira poklicne priložnosti posameznika, zato je pomembno, kako jo gradimo. Za izgradnjo močne blagovne znamke je potrebno dobro poznavanje samega sebe, treba si je zastaviti jasne cilje in strategijo ter se držati naslednjih pravil (Eck 2010): a) sredstva: treba je razmisliti, na katerih področjih se želite tržiti; b) navdušenje: šele, ko ste sami prepričani v to, kar delate, lahko v to prepričate druge; c) samozavest: spoznajte svoje prednosti in nastopite samozavestno; č) osebnost: poznati morate svojo osebnost v smislu, da ste različni in konkurenčni drugim; d) spoštovanje: ne kopirajte drugih, temveč gradite svojo osebno blagovno znamko na podlagi svojih prednosti in s svojimi osebnimi lastnostmi; e) trajnost: zastavite si osebnostna načela in se jih držite; f) ime identitete: identiteto je treba graditi tako, da vas prepoznajo po glavnem delovnem področju; g) strokovnost: govorite in pišite le o stvareh, ki jih razumete; h) mnenje: ko je priložnost, povejte svoje mnenje; i) perspektiva: postavite cilj, kaj želite z blagovno znamko sporočiti.

Dimenzije osebne blagovne znamke, ki je jasna, močna in privlačna podoba, so po opredelitvi Montoye in Vandeheya (2009): a) oseba: ta predstavlja vrednote, osebnost, sposobnost, znanje, ki jih oseba ima in jo ločijo od ostalih oseb, jo naredijo unikatno; b) obljava: povezana je s pričakovanji, ki jih ima okolica glede na pretekle izkušnje; c) medsebojni odnosi: nanašajo se na to, koliko vpliva bo oseba imela na druge, ali ji bodo zaupali in prisluhnili. Dimenzije osebne blagovne znamke so kombinacija vlog, standardov in stilov, ki definira edinstvenost osebne blagovne znamke (McNally in Speak 2009).

Zahteve današnjega trga, kot pravi Rampersad (2009), je mogoče uspešno izpolnjevati z osebno blagovno znamko in osebnim managementom. Zaposleni mora znati managerirati sebe, kar prinaša koristi z vidika pogleda nase iz nove perspektive, verjeti v svoje dosežke ter oceniti, kje se nahaja in kaj si želi. Na ta način zaposleni ugotovi, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje v njegovem življenju in predstavljajo trden temelj rasti in razvoja, hkrati pa lažje premagujejo ovire in zrejo z zaupanjem v prihodnost (Self-Esteem-Enhances-Life 2015). Drucker (2008) pravi, da se je pri pojmovanju managementa treba najprej osredotočiti na osebni management, nato na manageriranje drugih. Graf (2012) govori o tem, da ko prepoznaš svoje potrebe, kompetence, potencial, vrednosti in motivatorje, prepoznaš tudi, na katerem področju osebnega managementa so tvoje prednosti. Dimenzije osebnega managementa, kot jih opisuje Quelle (2012), so naslednje: a) dimenzija zmožnosti: tu gre za poklic, delo, uspeh v poklicu, dosežene cilje, kariero; b) dimenzija vrednot: tu gre predvsem za vprašanja smisla, na primer kakšen smisel ima, da to počnem, kakšen smisel ima, da sem tu, kjer sem; c) socialna dimenzija: ta predstavlja kontakte, sodelavce, družino, prijatelje; d) dimenzija zdravja: tudi telesna vadba in prehranjevanje sodita k osebnemu managementu.

Teorije osebnega managementa se med seboj razlikujejo ter kažejo na različen pogled in razumevanje izhodišč avtorjev, ki so področje osebnega managementa proučevali. Treba je proučiti literaturo in izluščiti rdečo nit posameznih teorij, iz katerih si lahko posameznik poišče teorijo, ki ustreza njegovim pogledom, ali pa na podlagi povzetkov izlušči lasten model, ki ustreza njegovi osebnosti. Tako tudi Kleinman in König (2006) pravita, da različne tehnike osebnega managementa vključujejo aktivnosti, ki jih je treba strateško načrtovati; strategij manageriranja samega sebe se je mogoče naučiti.

Drucker (2008) navaja, da se moramo naučiti osebnega managementa. Zastaviti si moramo naslednja vprašanja: Kaj so naše prednosti? Kako nastopamo? Kaj so naše vrednote? Kam sodimo? Kaj naj bi bil naš prispevek družbi? Avtor pravi, da lahko začrtamo strategijo osebnega managementa in izkoristimo svoje edinstvene značilnosti, šele ko imamo znane odgovore na zastavljena vprašanja. Boyatzis in McKee (2013) izhajata iz čustev in pravita, da nas naše globoke vrednote vodijo, da sprejemamo svoja dejanja z razumom in povezujemo svoja čustva s svojimi cilji. Po njuni teoriji osebni management vsebuje: čustveni samonadzor, transparentnost, iniciativo, optimizem, dosežek in prilagodljivost. Hogan in Kaiser (2008) izhajata iz osnovne zasnove človeškega bitja. Ljudje smo razviti za življenje v

skupinah. Človeška narava temelji na treh potrebah: biti vključen v družbo, imeti položaj v družbi in iskati pomen v življenju. Holdford (2009) pravi, da mnogo knjig predstavlja metode za boljši osebni management, vse pa privedejo do enakega sporočila: prevzemi odgovornost za svoje življenje, spoznaj samega sebe, odloči se, kaj želiš, zastavi si cilje in pojdi v akcijo. Jäger (2007) razlaga teorijo sedmih korakov, ki jih mora posameznik definirati in identificirati pri sebi: življenjsko poslanstvo, življenjska vizija, pomembne vrednote, lastna vloga v vsakodnevem življenju, življenjski cilji, načrtovanje in – v sedmem koraku – preverjanje lastnega napredka. Morak (2014) povzema teorije različnih avtorjev (Bishop in Bishop 2012; Graf 2012; Buhl, Roth in Dux 2007; Kleinman in König 2006; Stephan, Gross in Hildebrandt 2010) ter na koncu povzame, da se osebni management obravnava kot celostni koncept s poudarkom na samoodgovornosti, samopoznavanju in samorazvoju. Različna teoretična izhodišča obravnavata v svojem delu tudi Furtner in Baldegger (2013) in ugotavljata, da je osebni management treba izvajati na podlagi osebnih značilnosti in motivov. Skupna točka vseh teorij pa sta potreba in sposobnost ljudi, da prevzamejo nadzor nad svojim življenjem (Buhl, Roth in Dux 2007).

Na podlagi opažanj, da zaradi spremenjenih tržnih zahtev, delovnih pogojev in novih tehnologij zaposleni – ob kopičenju nedokončanih delovnih nalog – izgubljajo svojo identiteto v podjetju in na trgu, želimo podrobneje proučiti področji osebne blagovne znamke in osebnega managementa v velikem slovenskem podjetju X. Problem je, da zaposleni ne prepoznavajo potrebe po strateškem načrtovanju osebne blagovne znamke in osebnega managementa. Kot pravi Rampersad (2009), ima vsak svojo osebno blagovno znamko, a se večina ljudi tega ne zaveda.

## **1.2 Namen in cilj**

Namen magistrske naloge je proučiti zaznavanje osebne blagovne znamke in osebnega managementa pri anketiranih zaposlenih v velikem podjetju X, predlagati idejo izgradnje osebne blagovne znamke in podati predlog strategije učinkovitega osebnega managementa.

Cilji magistrske naloge:

- proučiti koncepta osebna blagovna znamka in osebni management;
- raziskati teoretična izhodišča s področja osebne blagovne znamke in osebnega managementa;
- analizirati zaznavanje in potrebo po osebni blagovni znamki in osebnem managementu;
- predlagati idejo izgradnje osebne blagovne znamke in podati predlog strategije učinkovitega osebnega managementa.

Preverjali smo dve hipotezi:

H1: Med spoloma obstaja statistično pomembna razlika v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke.

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med prepoznavanjem potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in poznavanjem osebnega managementa.

### **1.3 Metode raziskovanja**

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo, metodo analize in metodo sinteze, pri čemer gre za postopek opisovanja dejstev, procesov in proučevanih pojavov, ter metodo kompilacije, ki pomeni povzemanje opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in ugotovitev drugih avtorjev.

V empiričnem delu smo izvedli spletno raziskavo z namenom prepoznavanja potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in osebnega managementa ter s pomočjo ugotovljenih teoretičnih izhodišč oblikovali predlog strategije za oblikovanje osebne blagovne znamke in osebnega managementa.

V empiričnem delu smo uporabili naslednje metode:

- Metoda zbiranja podatkov: spletno anketiranje.
- Metoda obdelave podatkov: statistična obdelava podatkov s programom SPSS.
- Anketne vprašalnike smo obdelali z osnovno opisno statistiko (frekvenčna porazdelitev, izračun srednjih vrednosti in mere variabilnosti) ter inferenčno statistiko (preizkušanje hipotez).
- Odgovore smo analizirali s srednjimi vrednostmi (aritmetična sredina, mediana in modus) ter standardnim odklonom.

Pri preverjanju hipotez smo uporabili naslednje statistične metode:

- S t-preizkusom za dva odvisna vzorca smo proučevali razlike v povprečnih vrednosti odvisne spremenljivke, z analizo variance (ANOVA) pa smo med seboj primerjali več neodvisnih skupin. Pri tem smo ugotavljali, ali se aritmetične sredine posameznih skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo.
- Metoda prikazovanja podatkov: tabelarični in grafični prikaz.

Anketni vprašalnik o prepoznavanju osebne blagovne znamke in osebnega managementa je obsegal vprašanja zaprtega tipa. Za merjenje stališč smo uporabili Likertovo lestvico, pri čemer anketiranci izrazijo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh tematskih sklopov, ki so razvrščeni glede na vsebino posameznega področja. Prvi tematski sklop je vezan na prepoznavanje osebne blagovne znamke, drugi tematski sklop na prepoznavanje osebnega managementa in tretji tematski sklop na podatke, ki so vezani na demografske značilnosti anketirancev. Za vsako izmed dimenzij osebne blagovne znamke

(oseba, obljuba, medsebojni odnosi) in osebnega managementa (zmožnost, vrednote, socialni stiki) smo oblikovali pojasnjevalne spremenljivke, ki smo jih preverili s trditvami v vprašalniku. Pri sestavljanju vprašanj smo sledili ciljem in hipotezam raziskave, anketa je sestavljena na podlagi do sedaj zbranih teoretičnih spoznanj. Vrnjeni odgovori so bili statistično obdelani z računalniškim programom SPSS. Povabilo za sodelovanje zaposlenim v organizaciji smo objavili v obliki spletnega anketnega vprašalnika na spletnem portalu IKA.

Raziskovano populacijo predstavljajo zaposleni v organizacij X, ki se uvršča med velika slovenska podjetja in zaposluje 1200 ljudi. Uporabili smo neverjetnostni priložnostni vzorec, uporabljena je bila metoda snežne kepe. Anketni vprašalnik je bil poslan 200 zaposlenim v podjetju X, ki smo jih prosili, da po končani anketi, povezavo pošljejo svojim kolegom v delovni organizaciji. Ciljni obseg je bil vsaj 400 anketirancev.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavke pri obravnavanju problema so naslednje:

- Zavedanje potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in osebnega managementa zaposlenih v organizacijah v republiki Sloveniji je šibko.
- Močna, pozitivno prepoznana osebna blagovna znamka je na trgu v organizaciji in zunaj nje bistvenega pomena za doseganje učinkovitih delovnih rezultatov.
- Osebni management ima na odnos do dela, sodelavcev in delovnega okolja velik vpliv.
- Ugotavljanje prepoznavanja potrebe po osebni blagovni znamki in osebnem managementu je potekalo na osnovi vprašalnika, zato predpostavljamo, da so rezultati vprašalnika pokazali dejansko stanje.

Omejitev raziskave je razpršenost literature o osebni blagovni znamki in osebnem managementu.

## 2 BLAGOVNA ZNAMKA

Angleški izraz za blagovno znamko *brand* izvira iz skandinavske besede *brana*, ki pomeni zažgati, in švedske besede *brandr*, ki pomeni ogenj. Izhaja iz označevanja govedi z vžigom znaka za ugotavljanje identitete, lastništva in porekla (Keller 2009). Definicije blagovne znamke so se skozi zgodovino spreminjale in vsaka je odražala vizijo določenega trenutka. Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetega, namenjena prepoznavanju storitev enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler 1998).

Po klasičnem razumevanju je znamka psihološki znak za poreklo artikla. Z označevanjem potrošnik izkusi, kdo je proizvajalec ali ponudnik artikla ali produkta, to pa zagotavlja stranki konstantno kvaliteto. Taka definicija danes ni več sprejemljiva. Danes ima blagovno znamko ideja, oseba, storitev, ime, črka (Kapferer 2008). Keller (2009) gleda na definicijo blagovne znamke širše, dodaja materialne in nematerialne elemente blagovne znamke, racionalne in čustvene elemente blagovne znamke ter simbolne elemente blagovne znamke, ki se razlikujejo v prepoznavanju blagovne znamke. Opredelitev po Kellerju je celostnejša; blagovna znamka je torej več kot izdelek, saj ima lahko dimenzije, ki jo nekako razlikujejo od drugih izdelkov, zasnovanih za zadovoljevanje istih potreb (Keller 2009). Za Kapfererja (2008) je blagovna znamka vir vpliva, sistem med seboj povezanih duševnih zaznavanj in razmerij. Blagovna znamka obstaja, ko ima moč, da vpliva na trg s svojimi viri kumulativnih izkušenj. Blagovna znamka je živ sistem, blažilec med trgom in produktom. Kotler in Pfoertsch (2006) trdita, da je blagovna znamka obljuba za potrošnika in oblikuje niz za dojetanja izdelka, storitve ali podjetja. Zato ima vpliven položaj v mislih stranke; tej je blagovna znamka predstavljena kot splet koristi, prepričanj in vrednot, ki temeljijo na preteklih izkušnjah, združenih s pričakovanji. Blagovna znamka, je tista, ki razlikuje, zmanjšuje kompleksnost in poenostavi postopek odločanja. Blagovna znamka je postala glavni igravec v moderni družbi. Najdemo jo na vseh področjih: v ekonomiji, športu, kulturi, družbi in veri.

McNally in Speak (2009) pravita, da ima v poslovnem svetu koncept blagovne znamke dobro opredeljen pomen: blagovna znamka je zaznavanje ali čustvo, ki ga kupec ali bodoči kupec ohrani, pri čemer opisuje izkušnje, povezane z opravljanjem posla pri organizaciji ali uporabi storitve ali izdelka. Ob postavitvi ideje o znamki v osebni kontekst je treba pomisliti, da je osebna blagovna znamka zaznavanje čustev, ki opisujejo celotno izkušnjo odnosov z osebo, pri čemer jo zaznava, čuti in vzdržuje nekdo drug. Vsakdo že ima blagovno znamko. Osebna blagovna znamka je odraz tega, kdo smo, v kaj verjamemo, in jo vidno odražamo s tem, kar delamo in kako to počnemo. To je operativni del, ki osebo povezuje z nekom drugim, in to – z nekom drugim – odraža razmerje. V resnici je slika osebne blagovne znamke percepcija, ki poteka v umu nekoga drugega. Ta percepcija se s ponovitvami stikov med osebo in drugo osebo ponavlja, ob tem se razvijata odnos in ostrina ter izoblikuje odnos do blagovne znamke.



Ključ do koncepta, bodisi poslovnega ali osebnega, je razumevanje narave in potreb medsebojnih odnosov. Poslovni koncept blagovne znamke in koncept osebne blagovne znamke slonita na uspehu ali neuspehu medsebojnih odnosov.

Blagovna znamka ima več ključnih nalog in vključuje naslednje elemente: a) določa in razlikuje izdelek ali storitev ter dovoli odjemalcem, da jo prepoznajo, zavrnejo ali naročijo; b) sporoča kupcu sporočila in posreduje informacije, ki lahko vključujejo izjave, povezane z načinom življenja uporabnikov; c) blagovna znamka se šteje kot del pravnega premoženja, ki je privilegij lastnika. Lastnik s pravnim premoženjem lahko vlaga in je pravno zaščiten pred konkurenti (Khoshsima idr. 2013). Blagovna znamka je prepoznavno ime in simbol (logotip, oblika), namenjen prepoznavanju blaga ali storitev enega prodajalca ali skupine prodajalcev in razlikovanju teh proizvodov ali storitev od konkurentov. Blagovna znamka torej signalizira kupcu izvor izdelka in ščiti tako kupca kot proizvajalca od konkurentov, ki ponujajo podobne izdelke (Aaker 2009). Označevanje z blagovno znamko postaja vodilo poslovanja. Zaznavanje blagovne znamke ni več stvar marketinga, marveč končnega potrošnika (Esch 2011). »Namesto strojev ljudje in znamke« se glasi rezultat diskusije vrhovnih managerjev na svetovnem forumu v Davosu, in sicer kot zmagovalni dejavnik 21. stoletja. Blagovna znamka je sedaj eden osrednjih ustvarjalcev nematerialnih vrednosti v podjetjih – in tako je tudi prav. Premoč močnih blagovnih znamk nad šibkimi se vedno znova odraža v različnih ekonomskih spremenljivkah. Faganel in Janeš (2015) v svojem prispevku povzemata bistvo blagovne znamke in pravita, da so aktivne in skrivnostne blagovne znamke povsod okoli nas, ponujajo nam emocije, vrednote, kvaliteto in notranje obljube ter so nam v pomoč pri kreiranju podobe. Blagovno znamko opisujeta tudi z vidika podjetja in ugotavljata, da podjetja sicer moč blagovne znamke prepoznajo, a se spopadajo s pomanjkanjem znanja na področju vpliva znamke na nakupovalne navade potrošnikov (prav tam).

Esch (2011) ter McNally in Speak (2009) pravijo, da v poslovnem svetu načela in tehnike manageriranja blagovne znamke omogočajo organizacijam, da se osredotočijo na strategije in taktike, ki gradijo močna medsebojna razmerja. Uspeh v medsebojnih razmerjih pomaga v poslu, pri plasiranju izdelkov in storitev, ter ljudem, ki združujejo poslovne dosežke v doseganje ciljev. To deluje, samo če medsebojni odnosi ustrezajo dejanskim potrebam ljudi, s katerimi organizacije poslujejo: kupci, delničarji, zaposleni in skupnost na splošno. Smisel ustvarjanja blagovne znamke je ta, da pri uporabnikih vzbudimo navdušenje, ki neposredno vpliva na njihovo zvestobo (Dobovišek 2008). Dolak (2004) piše, da ima vsakdo najmanj eno blagovno znamko, to je naše ime, ki pove, kdo smo. To je tako imenovana osebna blagovna znamka. Ni vprašanje, ali imamo osebno blagovno znamko, vprašanje je, kako dobro z njo upravljamo.

Proces ustvarjanja blagovne znamke je zahteven, drag in običajno traja dalj časa. Ustvarjanje blagovne znamke poteka vzporedno znotraj in zunaj podjetja, to pa skupno tvori korporativno vrednost blagovne znamke (Pfajfar in Konečnik 2007).

Kotler in Pfoertsch (2006) trdita, da kreiranje uspešne blagovne znamke temelji na petih načelih. a) Usklajenost: blagovna znamka mora biti skladna z načeli storitve, organizacije, izdelka, osebe. b) Jasnost: jasnost naredi blagovno znamko bolj oprijemljivo in razumljivo. Jasnost temelji na viziji, poslanstvu, temeljnih vrednotah in sposobnosti organizacije. Komunikacija mora biti jasna in enostavna ter mora omogočiti razumevanje na tak način, da ciljni potrošnik nosi v svojih mislih pomen in položaj blagovne znamke. c) Trajnost: ciljne skupine zaupajo blagovni znamki na osnovi preteklih izkušenj in vedo, kaj lahko pričakujejo v bodoče. Trajnost je pomembno načelo za razvoj blagovne znamke in zaupanje na dolgi rok. č) Vidljivost: je večja izpostavljenost blagovne znamke. d) Pristnost: avtentičnost blagovne znamke spodbudi občutek, da gre za edinstven, dragocen izdelek ali storitev.

Kotler in Pfoertsch (2006) navajata, da postopek kreiranja blagovne znamke poteka v petih korakih: 1) načrtovanje blagovne znamke, 2) analiza blagovne znamke, 3) strategija blagovne znamke, 4) izgradnja blagovne znamke in 5) revizija blagovne znamke. Najprej je treba razviti obširno in jasno zgradbo blagovne znamke. Naslednji korak je razvojna strategija – ki vključuje strateško analiziranje blagovnih znamk, izgradnjo identitete blagovne znamke in njeno pozicioniranje – na podlagi katere se bo blagovna znamka v očeh potrošnika jasno razločevala od drugih. Identiteta blagovne znamke je srce modela blagovne znamke, saj predstavlja čustveni in razumski navdih za načrt graditve blagovne znamke, obenem pa ga vodi po začrtani poti (Pfajfar in Konečnik 2007). Schallehn, Burmann in Riley (2014) so zasnovali managerski model gradnje blagovne znamke, ki temelji na identiteti in je sestavljen iz dveh glavnih komponent: identiteta in podoba blagovne znamke. Adjouri (2014) navaja, da je znamka strategija, odločitev postati znamka pa strateška odločitev. Za razvoj strategije znamke je pomembno vedeti, kateri kognitivni in čustveni sestavni deli so za znamko pomembni, prav tako je treba zagotoviti, da se bodo sestavni deli znamke dolgoročno gradili in razvijali. Za gradnjo blagovne znamke je odločilen dejavnik kontinuiteta strategije znamke. Če je kontinuiteta motena, lahko blagovna znamka utрпи veliko škodo.

Faganel in Janeš (2015) ugotavljata, da novi tehnološki izzivi spreminjajo nakupovalne navade, temu pa bo treba prilagoditi marketinški pristop in strategijo načrtovanja blagovne znamke. Za lažje soočanje podjetij z izzivi današnjega časa ter pravočasno implementacijo novih strategij in pristopov k trženju blagovne znamke sta raziskovala literaturo in druge vire, kot so spletne strani, blogi in poročila. Pregledala sta izjave o tekočem, spreminjajočem se stanju, trendih in možnostih bodočega razvoja blagovne znamke ter napovedi o prihodnosti blagovne znamke različnih novodobnih avtorjev, kot so Khan, Schultz, Bunevac, James in Jean-Pierre Lacroix, ter vse to povzela z izrazom »trendi blagovne znamke 2020«.

*Identiteta* podrobno označuje, kaj si blagovna znamka prizadeva postati oziroma za katerimi vrednotami stoji, obenem pa naj bi z osnovanjem vrednosti pomagala vzpostaviti odnos med blagovno znamko in uporabnikom, vključujoč funkcionalne, čustvene in samo potrjujoče koristi (Aaker in Joachimsthaler 2000). Identiteta blagovne znamke zajema načine, na katere

se blagovna znamka predstavlja skozi izkušnje in zaznave v svojem okolju. Upravljanje identitete blagovne znamke je kompleksna in težka managerska naloga (Heding, Knudtzen in Mogens 2009). Ločiti jo moramo od njene podobe oziroma imidža, ki predstavlja tisto, kar okolje tržne znamke zaznava o njeni identiteti. Po Killianu (2010) se večina znamk okarakterizira po človeških lastnostih. Mnogokrat oseba blagovni znamki posodi obraz, s katerim se kupec poistoveti in posledično odloči za nakup.

*Osebnost znamke* se običajno pojavi na dva načina. Osebnost je znamka, kot je to običajno v modni industriji, kjer se modni imperiji imenujejo po ustanoviteljih organizacije. Drug način je, ko se organizacija in/ali proizvod javno, namerno poistoveti z znano javno osebnostjo. Povezovanje ljudi z znamko je lahko različno intenzivno, kar je odvisno od tega, kako dolgo povezanost traja. Če gre za enkratno, trenutno nakup, je povezanost šibka, če pa je sodelovanje daljše ali je to celo partnerski odnos, pa je povezanost lahko zelo intenzivna. Musek (2005) osebnost opisuje kot celoten vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezne osebe razlikujejo med seboj. Osebnost sestavljajo temperament, značaj, sposobnost in zgradba telesa.

*Podoba blagovne znamke (imidž)* pomeni, kako je znamka zaznana, identiteta pa težnjo po željeni zaznavnosti (Korelc, Musolini in Vidmar 2006). Bratina (2003), ki vidi imidž kot kvaliteto porabnikovih miselnih povezav v povezavi z blagovno znamko, navaja naslednje lastnosti asociacij: naklonjenost, moč in edinstvenost. Arslan in Altuna (2010) definirata podobo blagovne znamke kot pozitivni in negativni občutek v trenutku, ko možgani kupca nepričakovano prikličejo spomin. Izhajata s stališča, da obstajajo trije vidiki blagovne znamke, ki omogočajo celotno podobo blagovne znamke: pozitivnost, moč in posebnost. Koncept vrednosti blagovne znamke združuje idejo, da če ima podjetje, izdelek ali storitev pozitiven, močan in trden ugled, to postane premoženje neprecenljive vrednosti, saj predstavlja zmožnost podjetja, da posluje oziroma trguje z dobičkom tako dolgo, dokler imidž blagovne znamke ostane nedotaknjen oziroma nespremenjen (Anholt 2007). Lee, Lee in Wu (2011) pojasnjujejo podobo blagovne znamke, kot splošen osebnostni odsev in prepričanje o specifičnosti znamke s pomnjenjem njenih edinstvenih kvalitativnih, ki jo naredijo drugačno od drugih. Podoba blagovne znamke je pomemben vidik pri nakupovalnih pričakovanjih. Kupce privede, da izkažejo večje spoštovanje določeni blagovni znamki, ki ima dober ugled.

Kotler in Keller (2009) trdita, da je *temeljni kapital* blagovne znamke nastal s prepoznavanjem blagovne znamke s strani potrošnikov. Prepoznavanje znamke omogoča potrošniku razlikovanje blagovnih znamk in usmerja um, je odziv na marketinške aktivnosti kot posledica tega prepoznavanja.

Cilj *uporabe blagovnih znamk* po Tavčarju (2005) je:

- razpoznavnost: del spomina odjemalcev;
- prednost: blagovna znamka kot znak odličnosti;

- zvestoba: zvestoba odjemalcev;
- oznaka: omogoča razlikovanje od drugih oznak;
- podoba podjetja: je pomembna sestavina tržnega prepoznavanja;
- vrednost: prednost pri oblikovanju cene oziroma vrednosti.

Ou idr. (2011) pojasnjujejo *zvestobo blagovni znamki* kot sklenjeno obljubo za ponovni nakup. S tem se motivacija kupcev širi k nadaljnjim nakupovalnim navadam. Pravijo, da se lahko zvestoba znamki širi z izgradnjo močnih odnosov s strankami in programi zvestobe potrošnikov.

Po Doyle in Sternu (2006) je posebna *značilnost uspešne blagovne znamke* dodana vrednost, ki izpolnjuje potrošnikove psihološke potrebe (poleg izražanja kvalitete izdelka in izpolnjevanja funkcionalnih zahtev potrošnikov). Tako splet modela uspešne blagovne znamke zajema: lastnosti blagovne znamke, načela blagovne znamke, funkcijo blagovne znamke, strategijo blagovne znamke (identiteta, osebnost, dožemanje blagovne znamke, pozicija, vrednost, kapital blagovne znamke), prepoznavnost blagovne znamke, zvestobo blagovni znamki, kakovost, asociacijo blagovne znamke in komunikacijo blagovne znamke. Značilnosti idealne blagovne znamke so (Kotler in Armstrong 2011): a) znamka mora biti prepoznavna in določena; b) blagovna znamka mora odražati nekaj dejstev o kakovosti in prednosti izdelka; c) blagovna znamka mora biti zlahka prevedljiva v tuje jezike; č) ljudje morajo imeti možnost znamko zlahka prepoznati, izgovoriti in si jo zapomniti; d) blagovna znamka mora imeti sposobnost patenta in pravne zaščite. Ross (2016) navaja, da se je v devetnajstem stoletju pravno področje za zaščito blagovne znamke močno razvilo, želja po blagovni znamki je privedla do zahteve, da se blagovna znamka pravno zaščiti kot edinstven proizvod z imenom, napisom, embalažo in oznakami ter da se razvije v sodoben koncept blagovne znamke (zaščiten in različen od ostalih produktov). Proizvajalci so razvili blagovno znamko zaradi boljšega nadzora nad prodajo in distribucijo.

Geoffrey in Morgan (2014) navajata, da je v sodobnem času, ko se družbe prosto širijo po globalnem prostoru, tako za proizvajalca kot potrošnika pravno zaščiten blagovna znamka bistvenega pomena. Blagovna znamka, ki je pravno zaščiten, daje neotipljivo premoženje dodane vrednosti tako lastniku kot potrošniku. Blagovna znamka je pravno zaščiten zato, ker predstavlja učinkovitost in distribucijo ter povezavo med dobaviteljem in odjemalcem. Dolak (2004) pravi, da management blagovne znamke prepozna, da se dožemanje trga lahko razlikuje od tega, kar si želimo mi, in poskuša – glede na dožemanje trga – prilagoditi strategijo blagovne znamke. To je tudi možen razlog, da naša blagovna znamka na trgu nima prave kapitalske vrednosti oziroma je tržišče ne zaznava, kot bi mi hoteli. Razlaga za management blagovne znamke je med drugim tudi ta, da je to vse, kar je povezano z oblikovanjem in upravljanjem zaznavanja blagovne znamke na trgu. Management znamke prepozna, kaj trg želi in kako trg blagovno znamko zazna; če z znamko ne upravljamo dovolj učinkovito, trg ne zaznava prepričanja vanjo (Dolak 2004). Rampersad (2011) trdi, da je

blagovna znamka bolj učinkovita, močna in trajnostna kot marketing in prodaja ter tudi učinkovitejša v prehitovanju tekmecev. Blagovna znamka torej ni le znamka, ki pripada podjetjem – tu je nov trend, ki mu pravimo osebna blagovna znamka.

### 3 OSEBNA BLAGOVNA ZNAMKA

Peters, ameriški strokovnjak za management, ki velja za očeta osebne blagovne znamke, trdi, da imamo v dobi informacijske tehnologije vsi svojo osebno blagovno znamko, pri čemer je pomembno, da nas ljudje poznajo po tistem, kar delamo najbolje (Groskop 2008). Med prvimi, ki je uvedel idejo, da je mogoče tržiti ljudi kot blagovne znamke, je bil Rosser Reeves; sredi dvajsetega stoletja je svoje znanje o trženju blagovne znamke zdravil, prenesel na kandidaturu predsedniškega kandidata Eisenhowerja (Rein idr. 2006). Rampersad (2011) pravi, da se je zahtevam na notranjem in zunanem trgu mogoče prilagoditi le z izgradnjo osebne blagovne znamke in učinkovitim osebnim managementom. Vsak ima svojo osebno blagovno znamko, a večina ljudi se tega ne zaveda. Osebna blagovna znamka je postala pomembnejša od blagovne znamke podjetja, ker je zaupanje v ljudi večje od zaupanja v podjetja. Khedher (2014) navaja, da je osebna blagovna znamka načrtovan proces, v katerem si ljudje prizadevajo, da se čim boljše uveljavijo na tržišču. Osebna znamka je nov tržni pristop, povezan s tržno strategijo, ki jo oseba sprejme za doseganje boljše tržne promocije na trgu.

Goodgold (2011) navaja, da je osebna blagovna znamka dožemanje osebe, kot jo vidijo drugi, in temelji na vsaki posamezni interakciji z drugimi. To niso le načrtovane marketinške aktivnosti na medmrežju, vizitki, logotipu, oglaševanju, temveč je to doslednost. Doslednost pomeni, da vsaka interakcija odraža enotno podobo osebne blagovne znamke. Osebna blagovna znamka je po Shepherdu (2005) izvajanje različnih dejavnosti posameznika z namenom, da ga tržišče prepozna in sprejme. Vogel (2012) trdi, da želijo kupci kupiti izdelke blagovnih znamk, ker jim zagotavljajo varnost. Prodajalec naj se preizkusi kot osebna blagovna znamka, pri katerem kupci z veseljem in redno kupujejo ter se pri njem počutijo varne. Prodajalec se mora pozicionirati, pri tem mora biti avtentičen, zanimati se mora za ljudi, mora biti navdušujoč, odprt, drugačen od konkurence in zavezujoč, vedno znova mora iskati način, da stranko pritegne k nakupom. Definicija osebne blagovne znamke po Shakerju in Hafizu (2014) temelji na komunikaciji; pomembno je, kako se osebna blagovna znamka sporoča in predstavlja navzven, s poudarkom na lastnostih, ki posameznika ločujejo od blagovnih znamk drugih. Rampersad (2011) navaja, da uspešna osebna blagovna znamka vključuje učinkovitejše zaznavanje in nadzor ter vpliva na to, kako nas vidijo in čutijo drugi. Imeti močno osebno blagovno znamko je v današnjih virtualnih razmerah pomembna naloga, ki prinaša osebni uspeh. Za uspešno opravljeno nalogo je treba pripraviti dobro strategijo. Vsi imamo osebno blagovno znamko, a se tega ne zavedamo. Treba je prevzeti nadzor in okolici poslati sporočilo, ki mora biti oblikovano tako, da nas okolica zazna tako, kot si želimo. Rampersad (2011) kot primer uspešnih osebnih blagovnih znamk navaja znane ameriške osebe, kot so Oprah Winfrey, Tiger Woods, Michael Jordan, Donald Trump, Richard Branson in Bill Gates. Bernd (2014) pravi, da smo najmočnejša blagovna znamka mi sami. Osebno blagovno znamko si je treba zgraditi, a sta za to potrebna čas in znanje. Osebna blagovna znamka podpira poklicne priložnosti posameznika, zato je pomembno, kako jo gradimo.



Schawbel (2009) navaja, da je osebni branding razkritje in sporočanje vsem, kaj o vas je res in kaj edinstveno.

Za izgradnjo močne blagovne znamke je potrebno dobro poznavanje samega sebe, treba si je zastaviti jasne cilje in strategijo ter se držati naslednjih pravil (Eck 2010): a) sredstva: treba je razmisliti, na katerih področjih se želimo tržiti; b) navdušenje: šele ko smo sami prepričani v to, kar delamo, lahko v to prepričamo druge; c) samozavest: spoznati moramo svoje prednosti in nastopiti samozavestno; č) osebnost: poznati moramo svojo osebnost v smislu, da smo različni in konkurenčni drugim; d) spoštovanje: ne kopirajmo drugih, temveč gradimo svojo osebno blagovno znamko na podlagi svojih prednosti in s svojimi osebnimi lastnostmi; e) trajnost: zastavimo si osebna načela in se jih držimo; f) ime identitete: identiteto je treba graditi tako, da nas prepoznajo po glavnem delovnem področju; g) strokovnost: govorimo in pišimo le o stvareh, ki jih razumemo; h) mnenje: ko je priložnost, povejmo svoje mnenje; i) perspektiva: postavimo si cilj, kaj želimo z blagovno znamko sporočiti.

Wilson in Blumenthal (2008) navajata, da je blagovna znamka ime, ki se uporablja za izdelek, storitev ali osebo. Poleg tega, da je obljuba, ima uspešna znamka edinstveno osebnost in idealno konkurenčno mesto na tržišču. Uresničevanje obljub z edinstveno osebnostjo, dobro razvitim pozicioniranjem in ustreznimi izkušnjami potrošnikov je pot za izgradnjo znamke. Dosledno izvajanje obljub, pozicija, osebnost in izkušnje krepijo moč in domet osebne blagovne znamke. Kombinacijo vlog, standardov in stilov, ki definira edinstvenost osebne blagovne znamke, poimenujemo dimenzije osebne blagovne znamke (McNally in Speak 2009).

### **3.1 Dimenzije osebne blagovne znamke**

Dimenzije podobe jasne, močne in privlačne osebne blagovne znamke so po opredelitvi Montoye in Vandeheya (2009): a) oseba: predstavlja vrednote, osebnost, sposobnost, znanje, ki jih oseba ima in jo ločijo od drugih, jo naredijo unikatno; b) obljuba: povezana je s pričakovanji, ki jih ima okolica glede na pretekle izkušnje; c) medsebojni odnosi: nanašajo se na to, koliko vpliva bo oseba imela na druge.

#### **3.1.1 Oseba**

Beseda *persona* (oseba) izhaja iz latinščine in je prvotno pomenila gledališko masko (Braniger in Bornet 2011). *Persona* je v vsakodnevni uporabi socialna vloga ali karakter, predstavljena s strani igralca. Latinska beseda verjetno izhaja iz etruščanske besede *phersu* z enakim pomenom in iz grške πρόσωπον (*prosōpon*). Pomen besede v rimskem obdobju kaže na »naravo« gledališke predstave, kar je privedlo do spoznanja, da bi lahko različni posamezniki prevzemali enako vlogo. Iste osebe, igralci, lahko igrajo različne vloge, vsako s svojimi atributi. Po navedbah nekaterih drugih virov izvor besede *persona* ni povsem jasen.

Navajajo, da bi beseda *persona* lahko bila povezana z latinskim glagolom *personare*, ki pomeni 'zveneti skozi', z očitno navezavo na zgoraj omenjene gledališke maske. Osebe so ustvarjene z določenim namenom, kot orodje, ki zastopa potrebe, želje, okolje in zmožnosti ene ali več vrst uporabnikov. Uporabna terminologija je naslednja: primarna oseba je primarni uporabnik določene dobrine. Sekundarna oseba je drugi uporabnik določene dobrine do točke, ko osebna izkušnja primarne osebe še ni ogrožena. Negativna oseba je uporabnik, za katerega smo se odločili, da ni naša ciljna skupina, ker bi lahko ogrozil pozitivne izkušnje primarne in sekundarne osebe. Navedene osebe omogočajo sprejemanje ustreznih odločitev pri gradnji tržnih poti.

Hogan in Kaiser (2008) pravita, da ima vsak posameznik svojo osebnost, in nadaljujeta, da je bil Sigmund Freud pionir sodobne psihologije osebnosti. Kljub njegovim pomembnim prispevkom je začel z napačno predpostavko. Domneval je, da je najpomembnejša posplošitev o ljudeh ta, da je vsak nevrotičen in je njegov osnovni problem v življenju premagovanje neuroze. Skozi analizo je bila posplošitev ovržena. Hogan in Kaiser navajata, da poslovne šole običajno spodbujajo poglede in stališča o osebnosti, ki jih je izoblikoval ameriški psiholog Maslow. Maslow se je kot humanist bolj osredotočal na politiko kot na znanost. Njegovi pogledi so podobni Marxovim. Marxov pogled na vlogo države je, da pomaga vsaki osebi izpolniti njen potencial. Ko je marksizem kot ekonomska teorija padel, je samouresničevanje padlo kot teorija osebnosti.

Koristen pogled na osebnost bi moral zadovoljiti dva pogoja. Prvič, treba je biti v skladu s tem, kar je znano o človeški naravi; drugič, treba je identificirati načine, po katerih se ljudje razlikujemo. Po Hoganu in Kaiserju (2008) se ljudje razlikujejo v delovni uspešnosti, karieri, uspehu, odnosu in zdravju. Vsi ljudje niso enako večji pri vključevanju v družbo, pridobivanju položaja v družbi in iskanju smisla v življenju. Ljudje se razlikujemo v svojih sposobnostih za izpopolnjevanje teh potreb, to pa se odraža v različnih vrednotah, prepričanjih, predpostavkah, talentih in tipičnem obnašanju. To je to, čemur pravimo *osebnost*. Koristno je razlikovati med osebnostjo navznoter in osebnostjo navzven. Osebnost navznoter zajema posameznikovo razmišljanje o sebi, njegove upe, cilje, sanje in strategije za doseganje temeljnih potreb človeške narave. Ti pogledi nase tvorijo identiteto osebnosti. Osebnost navzven pomeni, kako drugi ljudje razmišljajo o osebi, kakšen je njen ugled. To je tisto, kar morajo drugi vedeti o osebi, da se lahko z njo učinkovito ukvarjajo in poslušajo.

Osebnost, kot jo vidi Musek (2002), je naš eminentni univerzum – edini, ki je res naš. Osebnost obsega vse telesne, duševne in vedenjske lastnosti, ki se pojavljajo pri posamezniku relativno dosledno in zanj značilno. Osebnost je psihofizična celota, po kateri se vsak loči od vsakega drugega človeka, obenem pa je za vse nas značilno, da smo osebnostna bitja in da imamo vsi svojo neponovljivo osebnost. Cooper (2008) pravi, da nekateri strokovnjaki marketinga priporočajo kreiranje marketinške osebnosti, ki predstavlja skupino strank, tako da se podjetje lahko osredotoči na svoja prizadevanja. Oglaševanje vedno bolj temelji na



poslovnih modelih internetne osebe. Spremljajo se slike, išče se zgodovina, deska se po internetu, izbirajo se kliki na podlagi predloženih podatkov, ki jih prilagodijo za svoje ciljno občinstvo. Prosta mesta socialnih omrežij se zanašajo na oglaševanje podjetja, da ohranijo svojo spletno prisotnost. Zaradi odprtosti spleta internetne osebnosti mnogokrat tvegamo, da postanemo tarča goljufivih dejanj.

Po Branigerju in Bernetovi (2011) oseba poveča osredotočanje, komunikacijo in sodelovanje pri vsakem projektu. Veliko korist doprinese uporaba osebe v podjetju, če obstajajo nesoglasja o viziji produkta ali storitve; predvsem takrat, ko nastopijo težave pri komunikaciji med produktnim managementom, razvojnim oddelkom in oddelkom trženja, ali v primeru, ko produkt ne izpolnjuje pričakovanj uporabnikov. Ključnega pomena pri ustvarjanju uporabne, veljavne osebe je njeno skrbno oblikovanje v procesu odkrivanja; to vključuje intervjuje z dejanskimi uporabniki in zaposlenimi v podjetju, ki so izpostavljeni dejanskim uporabnikom. Oseba mora biti dosledna in zaupanja vredna, hkrati mora predstavljati najvišji nivo uporabnosti za končnega potrošnika. Po Rindovi (2007) identifikacija in uporaba osebnosti izboljša učinkovitost in kvaliteto cikla razvoja osebe, poleg tega uporaba osebnosti bistveno izboljša korporativno povezanost, usmeritev in odločanje na vseh ravneh.

### **3.1.2 Obljuba**

Obljube je treba razlikovati. Na eni strani so to zgolj izjave o nameri in ne zagotavljajo obvez, na drugi strani so obljube zavezujoči dogovori, na podlagi katerih je obljubo treba obvezno izpolniti. Neizpolnitev obljube bi pomenila sankcijo (The Law Dictionary b. l.). Freundt, Hieronimus in Jesko (2006) navajajo, da mora človek obljube držati in to mora biti vsakomur jasno. Za dober izkoristek potenciala močno pozicionirane blagovne znamke mora biti obljuba rdeča nit skozi vse faze življenjskega obdobja blagovne znamke. Obljuba znamke mora biti dana na podlagi dejstev. Zelo tvegano je dajati obljubo znamke brez prave podlage. Obljuba je obljuba. Aaker, Stahl in Stöckle (2015) navajajo, da se obljuba blagovne znamke lahko spremeni, če se spremeni strategija blagovne znamke. Timmerman in Shields (2014) pravita, da držanje obljube pomeni vključitev mnogo ljudi, procesov in področij. Osredotočanje na obljubo znamke je pot do uspeha. Blagovna znamka si ne sme privoščiti obljube, ki je ne more izpolniti. Dajanje in držanje obljube blagovne znamke pomeni sklop aktivnosti, vključujoč ljudi, procese in čustva. Potrebno je kreiranje učinkovite obljube znamke, vključujoč vrednote, ki odražajo odnose med izkušnjami, rezultati, ceno in sredstvi. Obljuba blagovne znamke definira identiteto in vpliva na to, kako bo blagovna znamka vtisnjena v čustva ciljne populacije ter kakšni bodo medsebojni odnosi med ciljno populacijo in blagovno znamko.

### **3.1.3 Medsebojni odnosi**

Po Bushmanovi in Holt-Lunstadovi (2009) medsebojni odnos označuje odnos dveh ali več oseb, ki so med seboj povezane in to povezanost zaznajo z občutkom, mislijo ali dejanjem. Medsebojni odnosi so temeljna predpostavka ljudi za družbeno uspešno življenje. Medsebojni odnosi lahko delujejo pozitivno, negativno ali negativno in pozitivni hkrati. Odnosi, ki delujejo pozitivno, se štejejo kot sredstvo posameznika. Obstaja mnogo vrst medsebojnih odnosov, na primer poznanstva, poslovni medsebojni odnosi, partnerski medsebojni odnosi, prijateljski odnosi, sorodstveni odnosi in odnosi s sodelavci. Teorija priponke po Thomsonu (2006) pravi, da teorija dokazano prispeva k trenutnim trženjskim strategijam in temelji na kakovosti priponke med potrošnikom in blagovno znamko, z ustvarjanjem zanesljivega in zvestega odnosa s potrošnikom. Thomson (2006) meni, da je napredno razumevanje razmerja med potrošniki in osebnimi blagovnimi znamkami pomembno, ker je večji del uspeha in predvsem prihodka zabavne industrije odvisen od uspešnega pozicioniranja enega ključnih sredstev – to je slava. McNally in Speak (2009) navajata, da so individualne vrednote in cilji ljudi zelo različni. Ključna za končni uspeh ali neuspeh sta širina in globina medsebojnih odnosov. Bistvo medsebojnih odnosov »blagovne znamke« je razumevanje in potrditev, kaj oseba počne in kaj oseba je. Medsebojni odnosi blagovne znamke predstavljajo najtrdnjšo vrsto odnosov. Taktike in ideje za krepitev zvestobe, ki temeljijo na medsebojnih osebnih odnosih in jih podjetja uporabljajo pri manageriranju svoje blagovne znamke, prinašajo izjemne rezultate. Z razvojem močne osebne blagovne znamke, ki je jasna, popolna in dragocena drugim, si je mogoče ustvariti življenje, ki je veliko bolj uspešno in izpolnjeno. To je neke vrste uspeh, ki ima lahko daljnosežne koristi.

Po Wilsonu in Blumenthalu (2008) gradnja osebne blagovne znamke zahteva, da kopljemo globoko v svojo domišljijo in si vizualiziramo, kaj želimo, za čim stojimo in katera področja na delovnem mestu in v življenju želimo zasesti. Osebna blagovna znamka je pomembna za vsakogar, ki želi sprostiti notranje sile, graditi dovršeno prihodnost in rasti v pomembnosti, ustreznosti in ugledu. Treba je identificirati notranje strasti, postaviti se za tisto, kar je za osebo pomembno, energijo usmeriti v postavitev prioritet, ustvariti svoj plan za gradnjo osebne blagovne znamke. Koncept kreiranja, razvoja, prepoznavanja, renoviranja in repozicioniranja osebne blagovne znamke je močna ideja za osebno rast, preobrazbo in srečo. Obstaja mnogo različnih opisov in definicij osebne blagovne znamke, a koncept je zelo preprost. Misel na znamko predstavlja obljubo skupini posebnih potrošnikov ali dobro opredeljeno ciljno skupino v kombinaciji z dejanskimi izkušnjami, ki jo ti posamezniki imajo z blagovno znamko. Pri izgradnji blagovne znamke je pomembno upoštevati vodilo, kako si želiš, da te vidijo drugi in kaj drugi pričakujejo od tebe. Da bi bili pri načrtovanju osebne blagovne znamke čim bolj objektivni, je treba gledati nase z očmi tretje osebe. Ta pogled vodi do spoznanja, da je to odnos med znamko in posameznikom, to pa lahko izrazimo z enačbo: obljuba + izkušnja = odnos.

Koncept analiziranja osebne blagovne znamke, ki ga uporablja Aaker (2010), vključuje: identiteto, imidž, pozicioniranje in premoženje oziroma kapital znamke.

### 3.2 Sestavni deli osebne blagovne znamke

McNally in Speak (2009) razlagata *podobo (imidž)* močne osebne blagovne znamke skozi sledeča zastavljena vprašanja: Kako bodo ljudje to vedeli, ko jo bodo zaznali? Pomisliti je treba na nekoga, ki ga profesionalno dobro poznamo, in se vprašati, kako bi opisali svoj odnos do te osebe. Pri tem je treba razmišljati v smeri, ali je to nekdo, s katerim lahko enostavno razpravljamo o problemih, ali je to nekdo, ki bi se mu v občutljivem položaju raje izognili, in zakaj ta posameznik izstopa iz množice ljudi v našem mentalnem imeniku. To je naše dojemanje blagovne znamke nekoga drugega. Ta blagovna znamka obstaja v naših mislih, tako kot naša osebna blagovna znamka obstaja v mislih drugih, na podlagi tega, kako jih vidimo, kaj delajo in kako pristopajo k delu. Od tega je odvisno, kakšne jih vidimo sedaj in kaj lahko od njih pričakujemo v prihodnosti. Bendisch, Larsen in Trueman (2013) ugotavljajo, da potrošnike najbolj privlačijo znamke, katerih imidž jih najbolj pritegne in se z njim poistovetijo. Podoba znamke, ki jo potrošnik zaznava, temelji na skladni asociaciji, ki jo ima potrošnik z blagovno znamko (Raugust 2010). McNally in Speak (2009) predlagata, da pomislite na znanca ali na nekoga, ki ga zelo dobro poznate tudi osebno. Kako bi opisali svoj odnos s to osebo? Ali je to nekdo, ki mu lahko zaupamo? Nekdo, na katerega se obrnemo, ko imamo težave? Zakaj ima ta oseba posebno mesto v naših mislih in čustvih? Vse te zaznave izražajo osebni ekvivalent istih medsebojnih odnosov osebne blagovne znamke, tako kot v poslovnih razmerjih. Kapferer (2008) pravi, da je imidž, poleg drugih sporočil blagovne znamke, rezultat in razlaga identitete ter se nanaša na način, kako določene skupine razumejo znake oddajanja.

Wilson in Blumenthal (2008) menita, da se identiteta blagovne znamke nanaša na trenutno dojemanje naše osebne blagovne znamke. Je pomislek na identiteto, tisto, kar bi radi, da v prihodnosti osebna blagovna znamka predstavlja. Vizualizacija identitete naše zaželene znamke »jaz« narekuje jasno sliko svojega navdiha, prednosti in temeljnih vrednot. Naša osebna identiteta je lahko ključna komponenta za odklepanje naše strasti in notranjega vzvoda. Vsak od nas lahko opredeli in oblikuje vizijo o tem, kaj predstavlja, in ta vizija je identiteta osebne blagovne znamke. Kapferer (2008) navaja, da identiteto znamke sestavljajo ključna prepričanja in vrednote ter vključuje šest pogledov, ki so med seboj povezani: fizično podobo, kulturo, kakovost, osebnost, odnos do znamke, odsev potrošnikov in njihovo samopodobo.

Wilson in Blumenthal (2008) nadaljujeta, da vizija našega imidža oziroma podobe v prihodnosti vodi do našega osebnega pozicijskega načrta. Kapferer (2008) pa trdi, da ima v smislu upravljanja identiteta znamke prednost pred imidžem. Razjasnitev edinstvene identitete je začetna točka za razvoj osebne blagovne znamke, h kateri težimo. Če smo sami s

seboj odkriti, bomo odkrili, kaj želimo predstavljati, ter pri tem upoštevali svoje vrednote in principe, ki so tako pomembni v našem življenju. Blaž Kos meni: »Pri vseh pozicijah, ki vključujejo delo z ljudmi, je vse bolj pomembna osebna blagovna znamka. Temelj vsake blagovne znamke, tudi osebne, so vrednote, saj ljudje najraje delamo z ljudmi, s katerimi si delimo enake vrednote« (Žagar 2014).

Wilson in Blumenthal (2008) navajata, da v poslovnem svetu *kapital blagovne znamke* predstavlja vrednote, povezane v znamko; ta je vsota gradnikov, ki prispevajo k njeni trdnosti. Ta kapital odraža ekonomsko oceno za blagovno znamko na trgu ali v primeru osebne blagovne znamke prepoznano vsoto prednosti in koristi. Kapital osebne blagovne znamke je sestavljen iz številnih neopredmetenih sredstev; višji kot je kapital blagovne znamke, večjo konkurenčno prednost ima znamka na trgu. Ko podoba (imidž) in identiteta blagovne znamke raste, raste tudi kapital osebne blagovne znamke, ki mora odražati lasten, edinstven kapital in temeljno bistvo. Milligan (2004) pravi, da se kapital blagovne znamke gradi okoli glavnih atributov slavne osebe, ki je ljudem ljuba in jo sprejmejo za svojo. S primerno distribucijo, učinkovito promocijo in občutljivo cenovno strategijo ustvarjamo vrednost in pozitivne poslovne uspehe. V svojem delu predstavi, kako s povezovanjem slavnih oseb z izdelki in lansiranjem lastnih blagovnih znamk ter s trženjem podobe igralca z izdelki v klubih zvišujemo zavedanje o blagovni znamki, gradimo njeno kredibilnost ter ji dodajamo čustveni naboj in psihološke attribute.

Po Wilsonu in Blumenthalu (2008) *prednosti* predstavljajo področja uspeha, ponosa, spretnosti in vsega ostalega, kar nas dela dobre. To so sposobnosti, ki se razvijejo s časom. Vsi imamo številne prednosti. Vprašanje je, katere prednosti uporabiti za polnjenje vrzeli. *Vrzeli* lahko predstavljajo ovire, če ostanejo nerešene. *Vrzeli* imajo potencialno prednost, da postanejo prioritete osebne pozornosti, za katere je treba izdelati posebne akcijske načrte. Vsaka vrzel, ki se jo zanemari, lahko postane težava; lahko pa se jo omili in nikoli ne postane problem. Zavedanje pomanjkljivosti je koristno, ker se je s tem mogoče ogniti težavam v prihodnosti.

Wilson in Blumenthal (2008) opredeljujeta *pozicioniranje* osebne blagovne znamke kot mešanico tehnike in znanosti, katerih rezultat je konkurenčna prednost v primerjavi z drugimi možnostmi. Pozicioniranje blagovne znamke je ustvarjanje edinstvene pozicije tržne znamke v mislih drugih (Ries in Trout 2001). Prvi korak do osebne blagovne znamke prihaja iz »edinstvenosti izjave«; Deckers in Lacy (2012) to imenujeta kot izjavo pozicije in transakcije. Izjava pozicioniranja in transakcije oziroma izjava edinstvenosti je fraza ali pozicija, ki se uporablja pri ustvarjanju osebne blagovne znamke, da pojasni kako se posameznik razlikuje od ostalih (prav tam).

Dalje Wilson in Blumenthal (2008) opisujeta, da pozicioniranje odraža verodostojno in edinstveno podobo izdelka v glavah kupca. Sporoča obljubo, ki je bila dana na podlagi dejanskih izkušenj. Začetek postavitve osebne blagovne znamke se začne pri potrošniku.

Vprašanje je, kaj končni uporabnik pričakuje in ali obstajajo kakršne koli neizpolnjene potrebe v mislih potrošnika. Če smo uspešni, bomo dobro pozicionirana osebna blagovna znamka v očeh ciljne populacije, bomo pridobili višjo oceno in uživali trajnost znamke. Uspešna blagovna znamka vzpostavi čustveno vez s potrošnikom, ki je močnejša od uporabnosti in ponuja več kot le površinsko korist. Z osebno blagovno znamko se lahko vzpostavijo močne čustvene vezi, ki dobro služijo v prihodnosti. Uspešna znamka vzpostavi čustveno vez, ki je močnejša kot praktična korist. Uspešno blagovno znamko, ki se dotakne čustev ljudi in njihovih najglobljih vrednot, je treba strateško načrtovati. Uspešnih blagovnih znamk ni, če ni vpletenih čustev; blagovne znamke, tako komercialne kot osebne, obstajajo v mislih in delujejo v srcu (Álvarez Del Blanco 2010).

Wilson in Blumenthal (2008) v svojem delu opisujeta, da uspeh ni ekskluziven, dostopen je vsakemu posamezniku, ki ima pogum, da izbere svoj cilj in mu sledi. S premikom naprej človek raste in pridobiva na bistvu, ki ga imenujemo karakter. *Beseda strategija* je opisana prevečkrat in je s tem izgubila svoj pomen, saj opisuje preveč različnih akcij. Strategija je odgovor na naslednja vprašanja: Kako doseči svoje cilje? Kakšne so možnosti, da svoje cilje dosežemo? Kako odpraviti vse ovire za doseg svojih ciljev? Kako uporabiti svoje prednosti za doseganje zelene pozicije in cilja? Kakšne so naše možnosti, da dosežemo zeleno pozicijo? Kako uresničiti sanje v realnosti? Kako doseči ciljne rezultate? Drucker (2011) opredeljuje strategijo kot znanost in umetnost, ki uporablja razpoložljive možnosti za učinkovito izvrševanje načrtov in doseganje dobro premišljenih ciljev. *Strateško načrtovanje* je pomemben korak na poti ustvarjanja osebne blagovne znamke. Ko ugotovimo, kaj je uspeh, lahko strateško načrtujemo, da se bo ta zgodil. To je strategija. Vsaka strategija vsebuje določeno stopnjo tveganja. Podjetja morajo slediti svojim strateškim usmeritvam. Pri osebni blagovni znamki obstaja alternativna strateška izbira glede na zeleno pozicijo osebne blagovne znamke. Pri načrtovanju ciljev je treba upoštevati tudi priložnosti.

Wilson in Blumenthal (2008) pravita, da *obstoj blagovne znamke in lojalnost do nje* zajemata zavedanje, preizkušanje, razmislek, poskusiti znova, sprejetje ali zavrnitev, zvestoba in vztrajanje. Bratina (2003) navaja, da se lojalnost kaže v ponavljajočih nakupnih vzorcih, ki prinašajo prihodek. Zavedanje o blagovni znamki tudi značilno vpliva na potrošnikove odločitve (Huang in Sarigöllü 2010). Wilson in Blumenthal (2008) ugotavljata, da način, kako je blagovna znamka proizvedena in narejena, določa, kako je znamka zaznana, upoštevana, spoštovana, zaupanja vredna. Če so zaznave pozitivne in znamka uresničuje svojo obljubo, bo blagovna znamka sprejeta, če pa so te zaznave negativne, bo blagovna znamka zavrnjena. Ko blagovna znamka izpolni pričakovanja, je spoštovana in uživa zvestobo. Najvišja pozicija znamke je njen trajnostni obstoj, kar pomeni, da znamka nima enakovrednega nadomestka. Tudi kot osebna blagovna znamka si moramo prizadevati, da dosežemo najvišjo raven v odnosih z drugimi. Žagarjeva (2014) pravi, da so v tujini mnoge osebne blagovne znamke močno povezane s trendi, zgledi in vzori. Kupci se želimo poistovetiti s svetovno znanimi osebami, ki uporabljajo svoje ime kot lastno blagovno znamko za oblačila, ličila ter promocijo

različnih proizvodov in storitev. Osebna blagovna znamka, ki je grajena tako, da doseže vrh, se izkaže v tem, da smo glavni v izboru ljudi okoli nas, da ti ljudje vztrajajo pri našem prijateljstvu in so nam zvesti ter smo prepoznani, ko izpolnimo in presežemo pričakovanja. Naša osebna blagovna znamka je tako zelo spoštovana, je v območju znamke vztrajanja – trajnosti. Taka znamka se bo dobro tržila.

Rindova, Pollock in Hayward (2008) ugotavljajo, da imajo tradicionalni mediji močan vpliv na odziv javnosti, namenjen osebni blagovni znamki. Novinarji iščejo informacije, s katerimi bi ustvarili dramatično pripoved, in s tem vplivajo tudi na trženje blagovne znamke. V tem procesu so posamezniki zastopani kot protagonisti v svojih dramatičnih zgodbah in tako postanejo slavne blagovne znamke.

Za učinkovito *trženje osebne blagovne znamke* so po navedbah Reina idr. (2006) potrebni trije koraki:

1. Definicija ciljnih trgov (ciljna skupina, ciljno področje, zahteve trga ...).
2. Izbira pravilne strategije pozicioniranja na trgu.
3. Popoln razvoj svojega karakterja, ki je učinkovit v naslednjih devetih kvalitetah osebe:
  - posebnost: ta se nanaša na edinstvene karakteristike;
  - interes: ta se nanaša na oblikovanje interesa;
  - avtonomnost: stremeti je treba k ustvarjanju življenja v prihodnosti;
  - oglatost: oseba naj ima številne značilnosti, a ne sme vseh pokazati takoj;
  - napredovanje: potreben je razvoj in pogled naprej;
  - notranji del osebe: treba ga je sporočiti verbalno in neverbalno;
  - motivacija: vedenje naj izhaja iz motivacije;
  - ločene identitete: oseba naj igra vlogo na način, da daje vtis, da je vloga del nje;
  - konsistentnost: v svojem karakterju je treba obdržati stalnost.

Po Barkerjevi (2011) se je osebna blagovna znamka z uporabo tradicionalnih taktik trženja in novih tehnologiji hitro razvila kot strateški način za doseg različnih ciljev.

McCann (Haney, Sirbasku in McCann 2010) navaja lastno izkušnjo z gradnjo osebne blagovne znamke. Pravi, da ga je v mladosti vedno zmotilo, če so učitelji ocenili, da je bil nekje v povprečju. Po njegovih navedbah je treba prisluhniti sebi in drugim. Treba je poiskati nekaj besed, s katerimi želimo, da nas opišejo drugi, in si nato sestaviti pogled na našo osebno blagovno znamko. McCann si je na tak način oblikoval vizijo postati in biti vodja oglasnega trženja, ki je prepoznaven, ustvarjal in miselno zrel za položaj, ki si ga je zastavil kot cilj.

Krajnović (2010) meni, da so razlogi za gradnjo osebne blagovne znamke naslednji: *razlikovanje* – kako se ločimo od drugih in po čem si nas zapomnijo; *doslednost* – prinaša zaupanje okolice v nas, ker okolica ve, kaj lahko pričakuje; *jasnost* – je moč neverbalnega komuniciranja; *pristnost* – komunikacija jasne, resnične podobe. Goodgold (2011) kreiranje



osebne blagovne znamke vidi v naslednjih aktivnostih. Začne se s prepoznavanjem osebnega imena: uvajanje tehnik za čim večji priklic osebnega imena; ustvarjanje asociacij na osebno ime; ustvarjanje poslovne vizitke. Naslednji korak je načrtovanje načina delovanja, ki bo pripomoglo k večji prepoznavnosti in ustvarjanju lastne blagovne znamke: zastavljanje ciljev, delovanje po principu »povej mi več o sebi«, skladnost z lastno osebnostjo, preseneti z nepričakovanim (izjava, dejanje), poskusi s humorjem, razišči osamljenost, časovna usklajenost je vedno opcija, govori njihov jezik, to je jezik ciljne publike (ne svojega), deluj dvoumno, drži se preprostosti, ustvari svoj edinstven besednjak. Skrivnosti močne vizualne osebne blagovne znamke so: skladnost, primernost in pustiti nepozaben vtis.

Álvarez Del Blanco (2010) pravi, da je bil pomen gradnje in upravljanja blagovne znamke za doseganje komercialnega in organizacijskega uspeha uveljavljen in razvit v zadnjih letih. Blagovna znamka odraža organizacijske odnose med družbo in njenimi strankami ter vključuje vidike v zvezi z identiteto, smislom, odnosi in izkušnjami. Blagovna znamka je zdaj vidna. Znamči se sam ali bodi znamčen: predstavljaj življenje, identiteto in medsebojne odnose. Po Reinu idr. (2006) se posameznik lahko odloča med različnimi pristopi h gradnji osebne blagovne znamke.

### **3.3 Različni teoretični pristopi h gradnji osebne blagovne znamke**

Pri iskanju literature o gradnji osebne blagovne znamke smo naleteli na različne teoretične pristope, ki jih posamezni avtorji navajajo. Zaradi raznolikih pogledov na gradnjo osebne blagovne znamke smo se odločili, da v nadaljevanju povzamemo nekaj teoretičnih izhodišč.

#### **3.3.1 Teorija po Petersu**

Peters (1997) pravi, da je osebno blagovno znamko treba snovati enako kot znamko velikih podjetij oziroma uspešnih znamk, kot so Nike, Coke in Pepsi. Ugotoviti je treba, kaj te naredi drugačnega od drugih. Treba je takoj začeti razmišljati o sebi drugače. Ne kot o zaposlenem, osebi v množici, delavcu, človeškem viru, nazivu delovnega mesta, temveč kot o znamki. Za pričetek razmišljanja se je treba kot sam svoj manager znamke vprašati po odgovorih na enaka vprašanja, kot jih postavljajo managerji blagovnih znamk Nike, Coke in Pepsi. Kaj je tisto, kar naš produkt, storitev dela drugačno od drugih? Na list je treba napisati približno 15 besed in jih nekajkrat prebrati. Če nas odgovori ne bodo prepričali, ne bodo zanetili iskric v očeh zadovoljne potencialne ciljne populacije. Čas je za resno razmišljanje in prizadevanje o razvoju osebne blagovne znamke. Treba je začeti ugotavljati lastnosti in značilnosti, zaradi katerih smo drugačni od tekmecev. Kaj je bilo ta teden narejeno za to, da smo izstopali? Kaj vidijo stranke kot našo največjo prednost? Katera je naša najbolj izstopajoča osebna lastnost? Po tem je treba iti nazaj na primerjavo naše osebne blagovne znamke z znamko X. Kreiranje blagovne znamke je dolgotrajen proces. Standardni model, ki ga uporabljajo velike

korporacije, je model funkcije koristi. Vse funkcije, ki jih ponujajo v svojih proizvodih ali storitvah, vplivajo na prepoznavnost in razlikovalne prednosti, ki jih zaznava ciljna populacija. Barker (2011) navaja, da so strokovnjaki za marketing in odnose z javnostmi dolgo uporabljali blagovne znamke, ki so jim omogočale povečanje prepoznavnosti izdelkov in vrednosti posameznikov ter izstopanje na konkurenčnih trgih. Z uporabo tradicionalnih marketinških pristopov z naprednimi tehnologijami se je znamčenje hitro razvilo v strateško pot za doseg ciljev. Po Shepherdu (2005) se je za večjo prepoznavnost osebne blagovne znamke nujno predstaviti vsakomur, s komer pridemo v stik tako na profesionalnem področju kot pri sosedih, družini, prijateljih in celo mimoidočih ljudeh na cesti, če začutimo, da nam to lahko nekoč koristi.

Peters (1997) navaja primer veleblagovnice Nordstrom, ki ima storitve prilagojene za vsako stranko individualno. Stranka dobi občutek, da ji je dodeljena individualna pozornost, kar je prevladujoča značilnost blagovnice. Ta značilnost naredi veleblagovnico drugačno od drugih konkurentov. Postavi se vprašanje, kaj je funkcijski model koristi, ki ga ponuja naša osebna blagovna znamka? Zopet si je treba zastavljati vprašanja: Ali opravljamo svoje delo pravočasno? Ali stranke dobijo zanesljivo storitev, ki sovpada z njihovimi strateškimi potrebami? Ali začnemo z reševanjem težav, preden postanejo kritične? Ali stranka s tem, ko nas ima v ekipi, prihrani denar? Ali izpolnjujemo projekte v okviru proračuna? Naslednji korak je ovreči vse običajne opise, da so zaposleni in delavci odvisni od pozicije v strukturi podjetja. Vprašati se je treba: Kaj je tisto, kar je treba storiti, da nam bo doprineslo k izjemnim, merljivim, opaznim, značilnim vrednostim? Kaj je tisto, kar moramo narediti, da bomo na to ponosni? Kaj je tisto, s čimer se lahko pohvalimo? Pri ustvarjanju osebne blagovne znamke moramo biti strogo osredotočeni na to, da delamo le tisto, kar prinaša blagovni znamki dodano vrednost. Ko je to opravljeno, je naslednji korak vprašanje: Po čem želimo biti prepoznavni? Prvi korak pri pospeševanju prepoznavanja blagovnih znamk je vidljivost. Prepoznavne znamke korporacij so v obliki reklam vidne na vsakem koraku. Enako vidljivost potrebuje tudi osebna blagovna znamka, le da so pri tem sredstva omejena. Zato je pomembno izkoristiti vsako priložnost, ki omogoča širjenje socialnih mrež, kjer je mogoče pokazati svoje vrline (Peters 1997).

Ko nas ljudje prepoznajo in se krog prepoznavnosti širi, se širi tudi naša osebna blagovna znamka. Najpomembnejše marketinško sredstvo so prijatelji, znanci, stranke, sodelavci. Večji kot je krog, bolj bo naša znamka vidna. Vidljivost je zabaven način razmnoževanja prepoznavnosti, najtežji je začetek. Drugi pomemben korak v razvijanju prepoznavnosti osebne blagovne znamke je: vse je pomembno. Med promoviranjem osebne blagovne znamke se vse, kar delamo, in vse, kar izberemo, sporoča kot vrednost in karakter osebne blagovne znamke. Parmentierjeva (2010) poudarja dva različna elementa, ki sestavljata vrednost osebne blagovne znamke. Prvi je strokovnost, ki jo s sabo prinaša osebna blagovna znamka in se nanaša na področje dela osebe, drugi element je prepoznavnosti osebne blagovne znamke in se nanaša na to, kako širok krog prepoznavnosti dosega oseba. Peters (1997) dodaja, da je



pomembno komuniciranje po spletni pošti, telefonu, na sestankih in družabnih prireditvah. Tudi embalaža šteje, pomembna sta zunanji videz in neverbalna komunikacija. Vse to so sestavine naše vizitke, logotipa, ki se širi s socialnim mreženjem. Velik izziv pri gradnji osebne blagovne znamke je, kako konstantno negovati mrežo socialnih stikov.

Peters pravi, da je za rast osebne blagovne znamke potrebna moč, ta pa je mnogokrat interpretirana negativno, kar je napačno. Pri blagovni znamki govorimo o vplivu moči, ki ga prepoznamo po nekem našem pomembnem prispevku družbi in okolici. Inteligentno in odgovorno pridobivanje in uporaba moči sta bistveni vrline za rast naše osebne blagovne znamke. Ena izmed stvari, ki nas privlačijo k neki blagovni znamki, je moč, ki jo izraža. Kot potrošniki želimo s svojo znamko asociirati, čigava prisotnost moči ustvari halo efekt, ki nas pritegne. Enako je na delovnem mestu. Z majhnimi koraki se lotimo aktivnosti, ki jih bodo sodelavci zaznali kot pomemben doprinos kolektivu. Izkoristiti je treba vsako priložnost. Da nas sodelavci vidijo kot močno znamko, moramo delovati kot kredibilen vodja. Za to ni potreben organigram. Pri vodenju sebe smo vodja mi sami. Današnje delo večinoma temelji na projektih, kar je ugodno izhodišče za rast osebne blagovne znamke. Projektni svet omogoča lažje plasiranje in oglaševanje prednosti osebne blagovne znamke. Vedno je treba pozornost usmerjati na moč blagovne znamke. Prisotnost zvestobe je pod vprašajem. Vsi pravijo, da zvestoba ne obstaja več, a zvestoba je danes pomembnejša, kot je bila kadar koli doslej. Včasih je štela dolgotrajna zvestoba podjetju, danes pa šteje zvestoba do sodelavcev, prijateljev, partnerjev, poslovnih partnerjev in zvestoba samemu sebi. Dokler smo zvesti sebi, se učimo, rastemo, gradimo medsebojne odnose in ustvarjamo dobre rezultate, je to dobro za nas in naše podjetje.

Peters (1997) se sprašuje, kako se naredi znamka. Pravi, da je treba sestaviti svojo lastno uporabniško skupino, osebno blagovno znamko. Vprašati se moramo po iskrenih odgovorih o tem, kako nastopamo, kaj so naše vrednote, o uspešnosti in lastni rasti. To je edini način, da pridemo do informacij, koliko bi bili vredni na odprtem tržišču. Treba se je tudi vprašati, kakšna je prihodnost naše osebne blagovne znamke. Kariera danes ni več linearna ali vertikalna, kariera je kot šahovnica, na kateri je treba vleči smiselne poteze. Je nabor projektov, s katerimi pridobivamo nove veščine, nova znanja, nove zmogljivosti, osebno rast in rast naše osebne blagovne znamke. Vedno se je treba ozirati po projektih, ki nas vodijo navzgor. Treba si je beležiti svoje poslanstvo in tisto, kar je za nas pomembno. Kaj nas vleče gor, učenje česa novega, prepoznavanje svojih spretnosti, kaj je naša osebna definicija uspeha, denar, moč ali slava, ter ali je za nas pomembno to, kar imamo radi. Ko na podlagi svojih odgovorov najdemo pravo delo, bo naše poslanstvo izpolnjeno. Vprašanja in odgovore poslanstva je treba prebrati vsakih šest mesecev in s tem ugotavljati, ali je tisto, kar je bilo prvotno ugotovljeno, še vedno aktualno. Ne glede na to, kaj delamo danes, so tu štiri stvari, ki jih je treba opazovati in negovati. Prvič, biti dober moštveni in podporni kolega. Drugič, biti izjemen strokovnjak na nekem področju, ki ima veliko vrednost. Tretjič, treba je biti vizionar, vodja, učitelj s pogledom v prihodnost. Četrtič, treba je biti podjetnik, ki je obseden s

pragmatičnimi rezultati. Tako postanemo osebna blagovna znamka. Za svojo osebno blagovno znamko smo odgovorni sami. Ni ene same poti do uspeha in ni poti, za katero bi lahko rekli, ta je prava. Treba je sprejeti sledeči sklep: Začnimo danes (Peters 1997).

Salenbacher (2013) vidi kreiranje osebne blagovne znamke v naslednjih kratkih in jedrnatih osebnih aktivnostih: Odražaj! Spremeni okvir! (Pozitivno razmišljaj!) Ustvari! Rasti! Razlikuj! Pojdi! Deckers in Lacy (2012) predlagata pet splošnih ciljev za ustvarjanje osebne blagovne znamke: odkrivanje strasti, drznost, pripovedovanje svoje zgodbe, ustvarjanje odnosov in ukrepanje.

### ***3.3.2 Teorija po Wilsonu in Blumenthalu***

Po Wilsonu in Blumenthalu (2008) je pri izgradnji blagovne znamke pomembno upoštevati vodilo: kako naj te vidijo drugi in kaj naj pričakujejo od tebe. Za objektivni pristop je pri načrtovanju osebne blagovne znamke treba gledati nase z očmi tretje osebe. Za učinkovito oblikovanje osebne blagovne znamke je po Wilsonu in Blumenthalu (prav tam) treba slediti sedmim korakom, ki so opisani v nadaljevanju.

*Korak 1: revizija samega sebe* (Wilson in Blumenthal 2008). Postaviti si je treba vprašanje, kdo smo in nanj odgovoriti odkrito. Temu pravimo revizija osebne blagovne znamke. Danes smo to, kar smo izkusili včeraj. Zgodovina je naša definicija. Revizijo osebne blagovne znamke je treba opraviti po fazah našega življenja. Vsaka faza je dosežena pod vplivom preteklih izkušenj in učenja v preteklosti. Spomini do 12. leta, spremembe od 13. do 17. leta, neodvisnost od 18. do 22. leta, preverjanje osnov od 23. do 30. leta, prilagoditev od 31. do 65. leta. Za vsako fazo je treba navesti življenjske izkušnje in nato identificirati temeljno temo za vsako življenjsko fazo. Temo je treba razviti v življenjsko lekcijo. Ko opravimo temeljit pregled znamke, lahko nadaljujemo z drugim korakom. Tudi Álvarez Del Blanco (2010) pot gradnje blagovne znamke prične z odkrivanjem identitete in se sprašuje: Kdo sem? Kdo naj bom? Kdo si želim biti? In nadaljuje s teorijami osebnosti, vrednot, diferenciacijo lastne blagovne znamke od drugih in imidžem.

*Korak 2: ocenimo podobo naše blagovne znamke* (Wilson in Blumenthal 2008). Iz revizije je mogoče oceniti, kako nas vidijo drugi. Koraki od 2 do 7 so priložnost, da izmerimo samopodobo in vidike prijateljev. Podoba (imidž) znamke je produkt ali oseba, ki je definirana skozi oči drugih. Podoba znamke je slika, ustvarjena s strani potrošnika, in je odraz izpolnjenih obljub potrošniku. Za podrobnejše spoznanje lastne podobe je treba poznati odgovore na vprašanja, kot so: Kako me vidijo drugi? Kakšno podobo imajo drugi o meni? Kakšno podobo posredujem navzven? Ali sem zanesljiv? Ali sem točen? Ali sem spoštljiv do drugih? Ali sem zaupanja vreden? Na ta vprašanja nam morajo odgovoriti drugi, zato je najbolje, da povprašamo sodelavce, prijatelje in sorodnike. Ko so odgovori na vprašanja znani, jih je treba vnesti v tabelo in nato primerjati odgovore sodelavcev z odgovori, ki smo

jih podali sami, ter narediti povzetek. Ko je trenutna podoba osebne blagovne znamke jasna, je mogoče pričeti z gradnjo identitete osebne blagovne znamke. Kontrolni seznam osebne blagovne znamke po navedbah Scotta (2012) je naslednji: a) vaša osnova znamke: osebni govor, znanje in zaupanje; b) vaš videz znamke: vaša obleka, govorica telesa in higiena; c) vaš odtis znamke: vaš življenjepis, portfelj in spletna prisotnost; d) vaša znamka relacij: vaša omrežja, mentorji in nagrade; e) vaša platforma znamke: vaš glas, občinstvo, prizorišča.

*Korak 3: določite svojo blagovno znamko, identiteto in bistvo* (Wilson in Blumenthal 2008). Za gradnjo identitete so potrebne dobre prednosti, ki nam bodo pomagale, da postanemo vse, kar bi lahko bili in kar bi morali biti. S to mislijo lahko uporabimo svoje prednosti kot pot do osebne izpolnitve. Te prednosti so naš osebni kapital, ki ga je lahko spodbuditi in prenesti na različna področja strokovnega razvoja za služenje skupnosti in osebemu razvoju. Kako pogosto nam je bilo rečeno, da je treba odpraviti svoje slabosti? Čeprav je pomembno, da popravimo svoje slabosti, je bolj pomembno, da najdemo točke, kjer smo močni, poiskati je treba ključne kompetence. Tako razmišljanje privede do osebne rasti. Gradnja lastne identitete temelji na tem, da imaš odlične prednosti, a še nisi vse, kar bi lahko bil in kar bi moral biti. *Shema kapitala osebne blagovne znamke*: sledi prepoznavanje sredstev in obveznosti. Obveznosti nam bodo pomagale odpreti oči do možnosti, ki so pred nami. Shema kapitala osebne blagovne znamke pomaga organizirati osebno bilanco stanja za odkrivanje naših prednosti in vrzeli. V eno kolono si je treba zapisati svoje prednosti, v drugo svoje vrzeli. Celostni popis prednosti in vrzeli nam bo odprl oči. Osredotočanje na izboljšanje svojih pomanjkljivosti in izboljšanje svojih prednosti zahteva uravnotežen pristop k aktivnostim v praksi. Wilson in Blumenthal (2008) nadaljujeta, da so uspešni ljudje ugotovili, kako uporabljati osebno ali poklicno prednost za izgradnjo zmagovite situacije, ki kompenzira morebitne vrzeli. Zastaviti si je treba vprašanja, kaj nam je všeč in kaj ne. Biti dober v nečem pomeni, da delaš tisto, kar rad počneš. Všečno pomeni tisto, kar nas vznemirja in zadovolji, ko to počnemo. Nevšečna so dejanja in situacije, ki se nam zdijo neokusna, nezadovoljiva, nevznemirljiva. S tem se je treba sprijazniti, ker nihče ne more spremeniti teh občutkov. Čas je treba optimizirati tako, da se ga čim več porabi za stvari, ki so všečne, in čim manj za stvari, ki so nevšečne. Za lažje načrtovanje časa je treba pripraviti razpredelnico in razdeliti čas na čas v službi, osnovni čas, čas za obveznosti in preostali čas ter ga porazdeliti med obvezne aktivnosti, aktivnosti, ki jih imamo radi in niso obvezne, aktivnosti, ki so obvezne in jih ne maramo, ter neobvezne aktivnosti, ki jih ne maramo. Razpredelnica pomaga vzpostaviti ravnovesje razpoložljivega časa tako, da se bolj osredotočamo na pozitivne aktivnosti in s tem krepimo svojo osebno blagovno znamko, ker smo bolj zadovoljni. Za ugotavljanje bistva blagovne znamke je treba narisati zemljevid bistva blagovne znamke, ki je sestavljen iz štirih kvadrantov. Zgornji levi kvadrant je namenjen odkrivanju aktivnosti, ki večajo prag zadovoljstva. Spodnji desni kvadrant predstavlja potencial za razmere, ki vodijo v visoko stopnjo zadovoljstva. Spodnji levi kvadrant ostane proč od tega področja, v njem so stvari, ki jih ne maramo in nas ne motivirajo tako, da se jih raje izogibajmo. Te stvari ne predstavljajo našega bistva. Zgornji desni kvadrant predstavlja dejavnosti, ki jih lahko obrnemo v osebno

zadovoljstvo. V sklopu obveznosti je treba poiskati aktivnosti, ki povečujejo zadovoljstvo. Te spremembe pomagajo najti bistvo osebne blagovne znamke. Zemljevid bistva nam bo omogočil priti do stičišča bistva blagovne znamke in kapitala blagovne znamke ter je ključnega pomena na poti k prepoznavni osebni blagovni znamki.

*Korak 4: od tod lahko pridemo tja; postavitev (pozicioniranje) osebne blagovne znamke (Wilson in Blumenthal 2008).* Podoba blagovne znamke je kazalo, ki kaže, kako dobro deluje strategija pozicioniranja. Ne smemo pustiti, da nas pozicionirajo drugi, temveč se moramo pozicionirati sami. Da bi prišli do odgovorov na vprašanja, kaj končni uporabnik pričakuje in ali obstajajo neizpolnjene potrebe v mislih potrošnika, je treba narediti temeljito analizo. Taka analiza razdeli potrošnike na skupine, in sicer glede na njihove navade, socialno-ekonomski nivo, geografsko pozicijo in etične navade. Analiza nam pokaže skupino, na katero se bomo osredotočili. Nato se je treba lotiti cikla pozicioniranja znamke. Odlično pozicioniranje ustvari trajno blagovno znamko: potrošnikov vpogled → segmentiranje strank → ciljni potrošniki → analiza konkurentov in realna analiza SWOT → izjava o poziciji znamke → cilji strategije → izvedba pozicije na trgu → spremljanje in prilagajanje, ki temelji na učenju potrošnika. Blagovne znamke, ki sledijo procesom, so zavezane, da zasedejo edinstveno, različno pozicijo na trgu. Ti ciljni prostori so rezultat dejstev, ki temeljijo na odločitvah in pragmatičnem pristopu. Na podoben način je treba opredeliti področje, za katerega želimo, da ga zasede osebna blagovna znamka. Napisati si je treba plan pozicioniranja znamke, ki vključuje: revizijo, trenutno podobo, želeno podobo in osebnost osebne blagovne znamke. Z načrtom se spodbudijo osebne prednosti in začnemo se ukvarjati s svojimi vrzelmi, se osredotočamo na svoje točke strasti ter usmerjamo svoja prizadevanja v smeri svojih ciljev in vpliva pomembnih ljudi na naše življenje, namesto da poskušamo zadovoljiti vse. Gradnja trajnosti znamke zahteva, da razumemo, kaj pričakujemo od sebe in kaj drugi pričakujejo od nas. Dosledno izpolnjevanje ali preseganje pričakovanj drugih bo pritegnilo zveste privržence in vztrajne stranke. Vse, kar naredimo ali rečemo, oblikuje osebno blagovno znamko.

*Korak 5: osebni blagovni znamki je treba določiti cilje (Wilson in Blumenthal 2008).* Če mora tako biti, je to odvisno od nas. Ko je pozicija opredeljena, se iz opredelitve razbere tudi, kdo v resnici smo in kdo želimo postati. Postaviti si je treba osebne prioritete. Ko so prioritete določene, je naslednji korak postavitev ciljev, ki si jih je treba zapisati. Pri določitvi ciljev si je treba zastaviti vprašanja: Kaj je za nas uspeh? Kaj so naši cilji? Dobro zastavljeni cilji imajo pomen in motivirajo k prizadevnosti pri nalogah. K ciljem usmerjeni posamezniki delajo z jasnim namenom, ki se kaže v dnevnem napredku, razumejo razloge postavljenih ciljev in njihov prispevek k uspehu podjetja. Za postavitev ciljev osebne blagovne znamke je treba zastaviti in razviti načrt aktivnosti, v katerem je določeno: kaj, kje, kdaj in s kom bodo cilji doseženi. Na primer: Kje želimo biti čez deset let? Kje želimo biti čez eno leto? Kaj so naše težave, izzivi in cilji? Kaj so naše omejitve, ki nas lahko ovirajo pri doseganju ciljev? Kakšne spremembe moramo narediti pri sebi, da bomo dosegli cilje? S kom bomo porabili čas? Kako se bo spremenilo naše življenje? Kaj bo drugače? Kaj bomo pričeli delati? Ali smo

dovolj potrpežljivi, da pridemo do ciljev? Ta vprašanja pomagajo pri iskanju in postavljanju ciljev. Treba si je zastaviti dolgoročne in kratkoročne cilje. Blagovna znamka mora ostati zvesta sebi v skladu s svojimi načeli, pozicijo in cilji. Henkel in Huber (2005) pravita, da so cilji in prepričanje izjemnega pomena za uspešno gradnjo blagovne znamke.

*Korak 6: izgradimo svoj osebni načrt po svojih pogojih* (Wilson in Blumenthal 2008). Vzpostavitev strategije osebne blagovne znamke. Pri določanju strategije si je treba zastaviti tri ključna vprašanja: Katere strateške možnosti so na razpolago in jih je treba upoštevati? Katere so ovire pri izkoriščanju priložnosti? Katere so naše prednosti, ki jih lahko uporabimo pri aktiviranju strategije? Pri strateškem načrtovanju osebne blagovne znamke se je treba odločiti, kam želimo iti, in potem vprašanje preusmeriti na to, kako priti do tja. To je strategija. Strateški model za načrtovanje osebne blagovne znamke: ko so določene vse strateške možnosti, je treba nabor zožiti na nekaj osnovnih izbir. Pri strateškem načrtovanju velja: manj je več. Prepoznavanje in razumevanje strateških možnosti, ki so na voljo, je pomemben korak pri določanju optimalnih strategij. Te strategije so dobre za doseg ciljev osebne blagovne znamke. Ker se cilji in strategije močno prepletajo, jih je treba uskladiti.

*Korak 7: bodimo pripravljeni se zavezati svojemu akcijskemu načrtu* (Wilson in Blumenthal 2008). To zajema izvajanje, spremljanje in uravnavanje osebne blagovne znamke. Treba je implementirati, spremljati in uravnati osebno blagovno znamko. Uspeh osebne blagovne znamke se ne zgodi po naključju. Obstaja pet faktorjev, ki zagotavljajo najvišjo stopnjo implementacije, tako v organizaciji kot pri gradnji osebne blagovne znamke: a) postavljeni so bili jasni cilji; b) oseba je odgovorna za implementacijo; c) pričakovanja so umeščena in razumljiva; d) uspešnost se redno spremlja; e) strategija je dovolj fleksibilna, da dopušča prilagoditve med izvajanjem.

Na koncu je treba napisati svoj akcijski načrt, ki vsebuje odgovor na vprašanja: kdaj, kaj, kje, kako in kdo. Upoštevati je treba, da se pri izvajanju akcij na poti pojavijo potrebe po spremembah. S svojo osebno zavezo sedmim korakom izgradnje osebne blagovne znamke lahko nadzorujemo razvoj osebne blagovne znamke (Wilson in Blumenthal 2008).

### **3.3.3 Teorija po Krajnovičevi**

Krajnovičeva (2011) navaja: »Gradnja osebne blagovne znamke se lahko začne spontano, lahko pa jo tudi načrtujemo in upravljamo, kot bi to počeli z »običajno« blagovno znamko. Naj bo začetek tak ali drugačen, osebno blagovno znamko gradimo v treh korakih.« Sledi njihov opis.

*Cilj ali motivacija.* Treba se je vprašati, kaj dosežemo z razvojem znamke. Oblikovanje osebne blagovne znamke se začne s prepoznavanjem osebnih in poslovnih ciljev, ki jih želimo doseči.

*Vizija osebne znamke.* Pri ugotavljanju vizije osebne znamke si je treba zastaviti vprašanje, kako želimo, da smo prepoznavni. Raziskovati je treba osebno poslanstvo: V čem smo edinstveni? Energijo je treba vložiti v to in izkoristiti priložnosti lastnega raziskovanja. Če se v nečem ne preizkusimo, morda nikoli ne bomo vedeli, kako dobri smo lahko.

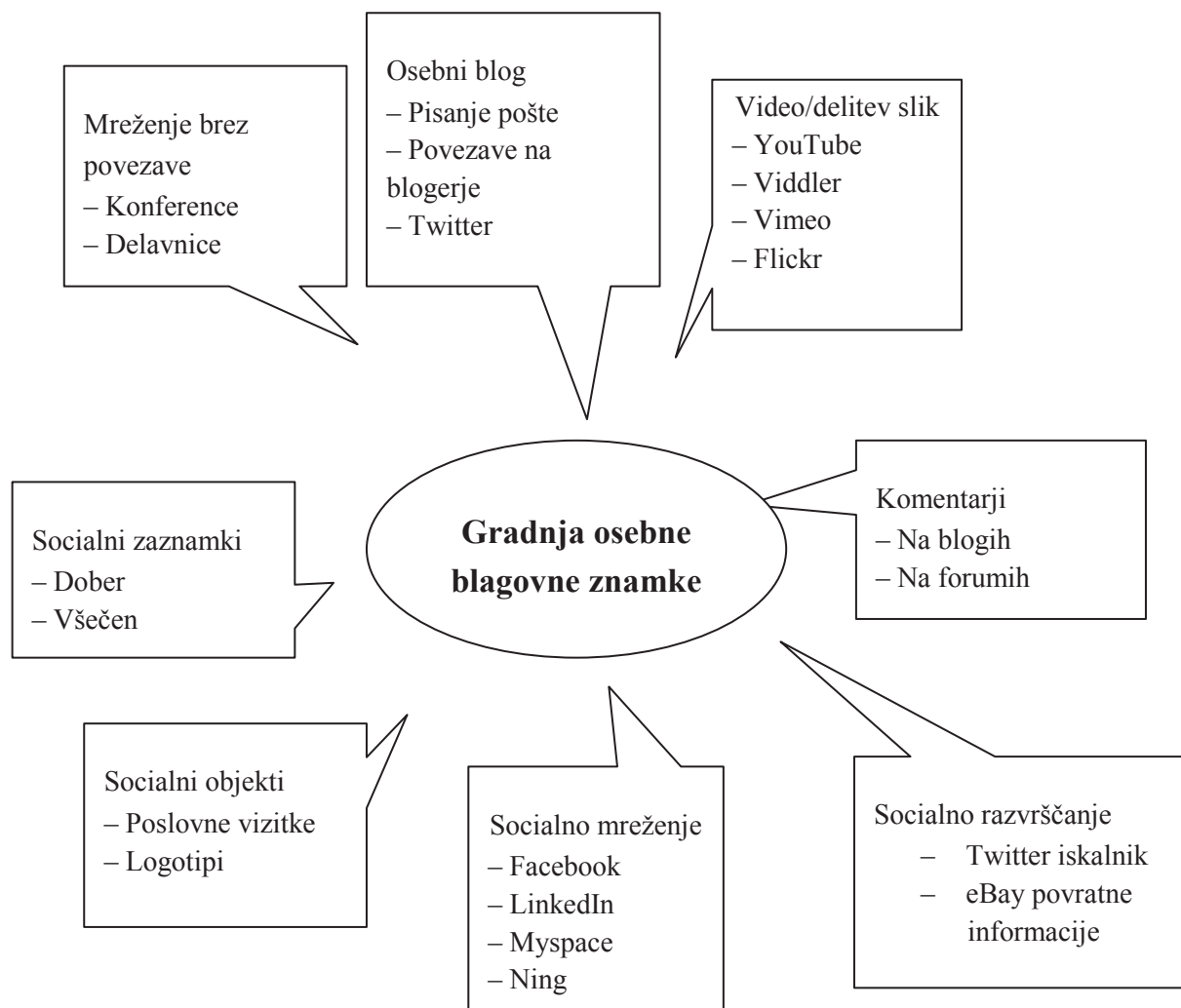
*Živeti osebno znamko.* Skladno z identiteto, pristnostjo in samozavestno, v smislu prepričanja o svojih sposobnostih, to so sestavine močne blagovne znamke.

Glavna prednost za razvoj močne osebne blagovne znamke so tri ključne komponente, ki skupaj določajo moč blagovne znamke (McNally in Speak 2009). Močne blagovne znamke so: a) prepoznavne: stojijo za nečim, imajo svoj pogled; b) pomembne: kar predstavljajo, se povezuje s tem, kar nekdo drug šteje za pomembno; c) dosledne: ljudje pridejo, da verjamejo v odnos, ki temelji na usklajenih navadah, ki jih občutijo ali opazijo drugi. Osebna blagovna znamka bo pridobivala moč, ko se odločimo, v kaj verjamemo, in se zavežemo samemu sebi, da delujemo v skladu s temi prepričanji. To nas naredi *prepoznavne* in je točka, ko se začnemo ločevati od množice. Prevzem obveznosti pomeni narediti tisto, kar obljubimo, kljub oviram. Ta opredelitev je posebna. Gradnja znamke po Krajnovičevi ni gradnja podobe znamke in ni prodaja sebe nekemu drugemu, to je rezultat razumevanja potreb drugih, ki jih želimo mi izpolniti tako, da ostanemo zvesti svojim vrednotam. Vrednote so prepričanja, ki jih imamo in so resnična, ter načela, s katerimi živimo svoje življenje. Vključujejo naše interese in vplivajo na naše konkurenčne prednosti. Od množice nas ločuje to, kako delujemo. Pomembno je, da ljudje opazijo naša dejanja, jih presodijo in ugotovijo, zakaj to delamo na takšen način. Ta presoja postane njihovo dožemanje nas. Osebna blagovna znamka temelji na naših vrednotah in ne obratno. Sinergijski učinek, biti prepoznaven in pomemben, je tisto, kar poveča moč osebne blagovne znamke. Treba je določiti potrebe in interese ljudi, ciljne populacije. Ustreznost je nekaj, kar smo zaslužili s tem, kako pomembni smo za druge, kaj zanje in z njihovo presojo naredimo, kako dobro to delamo. Doslednost pomeni početi stvari v medsebojnih odnosih, ki so izrazite in pomembne v odvisnosti od vedenja. Odvisnost je znak vseh močnih osebnih znamk. Nedoslednost slabi znamko in prekine prepričanja. Jasnost v medsebojnih odnosih je ključna prednost močne osebne blagovne znamke. Ko postane osebna blagovna znamka bolj opredeljena, je lažje ugotoviti, kje smo, in posledično, kakšno vrednost predstavljamo za druge.

### **3.3.4 Teorija po Harrisovi in Raeju**

Harrisova in Rae (2011) opisujeta gradnjo osebne blagovne znamke skozi socialno omrežje (slika 1). Pravita, da gradnja in vzdrževanje osebne blagovne znamke postaja kritični diferenciator med proaktivnimi in reaktivnimi člani družbe. Zato je nujno zagotoviti, da je narava informacij, ki jo posameznik prikaže na spletu, spodbudna in ne odvrča potencialnega delodajalca.





**Slika 1: Ključna orodja, ki so danes na voljo za krepitev osebne blagovne znamke v spletnem okolju**

Vir: Harris in Rae 2011.

Delo temelji na rezultatih raziskovalnega projekta, v katerem so raziskovali uporabo novih tehnologij, ki jih podjetniki uporabljajo, da vzpostavijo svojo osebno blagovno znamko. Naše načelo je, da je »digitalni razkorak« med »bogatimi« in »revnimi« v razvitem svetu danes manjši. Dostop do spleta vsakomur omogoča aktivno sodelovati v družbi omrežja. Zarella in Zarella (2010) navajata, da je prednost socialnih omrežij in Facebooka bodrenje uporabnikov, da delijo čim več osebnih podatkov z javnostjo. Za podjetja in posameznike, ki uporabljajo socialna omrežja, je to velik potencial, ker na enostaven in cenovno ugoden način pridobijo podatke svojih potencialnih odjemalcev. Sama prisotnost na portalu ni dovolj, profil je treba negovati in redno vzpostavljati interakcijo s svojimi sledilci. Nekdo, ki ima znanje, čas in zaupanje ter zna upravljati s spletom, lahko kvalitetno razvije svojo osebno blagovno znamko, ki mu bo omogočila dostop do novih kariernih priložnosti in širitev socialne mreže. Vse večji pomen socialnega in medijskega marketinga za oglaševanje blagovne znamke podjetja v

svojih delih pojasnjujeta tudi Li in Bernoff (2008). Vlogo socialnega medijskega marketinga blagovne znamke pa opisujeta Qualman (2010) in Mayfield (2010) pri čemer pravita, da je socialni medijski marketing treba skrbno načrtovati in se zavedati morebitnih pozitivnih in negativnih posledic. Kot primer navajata uničujoč učinek socialnega medijskega marketinga, ki ga je na svojih volitvah doživel Barack Obama in ga je s svojimi podporniki uspešno obvladoval. Zarella in Zarella (2010) pravita, da so družabna omrežja radikalno spremenila dosednji način trženja in oglaševanja. Po njunem mnenju je vključevanje v družabna omrežja nujna. Ko potrošnik deli naša sporočila svojim prijateljem, postaja eden izmed sodelavcev v trženju. Za uporabo družabnih omrežij pa je treba poznati orodja.

Harrisova in Rae (2011) ugotavljata, da ljudje lahko s svojo prisotnostjo na spletu povečajo možnost za razvoj svoje osebne blagovne znamke v želeni smeri. Ključno vlogo v procesu razvoja in upravljanja spletnega profila ima Google. Bistveno je, da je verodostojen. Če se osebni branding razvije le površno, na primer tako, da temelji le na egu ali na delu, ki so ga opravili drugi, potem ne bo trajen. Spletno sodelovanje poganja kultura zaupanja – nekaj, kar konvencionalni svet počne slabo. Najboljši dolgoročni način za izgradnjo vplivne blagovne znamke je treba razumeti kot »darovalca« dobre kakovosti, praktičnih informacij in nasvetov. Keller (2010) opisuje nove medije in interaktivne vsebine, ki potrošnika privežejo nase. Ta nova tehnologija se imenuje »splet 2.0« (angl. *Web 2.0*) in dviguje pričakovanja spletnega potrošnika. Google, YouTube, Facebook, Blogger idr. so naše razmišljanje preoblikovali v smeri pridobivanja izkušenj z blagovnimi znamkami. Hkrati se zmanjšuje učinkovitost tradicionalnega oglaševanja in množičnih medijev. Barkerjeva (2011) pravi, da so sodobni zvezdniki zdaj sposobni komunicirati z oboževalci neposredno preko socialnih omrežij. Hkrati mora slavna blagovna znamka, zaradi sinonima ohranjanja vrednot, še naprej uporabljati tradicionalni brand management. V smislu slave je blagovna znamka, ki jo oblikujejo mediji, vnaprej skrbno izbrana, dogovorjena in pogosto manipulirana informacija o posamezniku z namenom, da se ustvari »persona«, ki zaneti pozitiven čustveni odziv javnosti (Rindova, Pollock in Hayward 2008). Poleg tega mediji igrajo osrednjo vlogo v procesu ustvarjanja slave, ker nadzorujejo tako tehnologijo, ki razširja informacije o »znamki«, kot velike skupine in vsebino informacij, ki jih je treba razširiti (Rindova, Pollock in Hayward 2008).

Milligan (2004) pravi, da je kakovostno znamčenje slavnih oseb dolgotrajen proces nenehnih sprememb in razvoja, hitrih odzivov, stalne diferenciacije, pazljivega planiranja in sofisticirane komunikacije, vzporedno z jasno začrtanimi cilji blagovne znamke.

Harrisova in Rae (2011) ugotavljata, da se čez čas zgodi, da uspešni posamezniki pridobijo ugled in položaj, ki temelji na kombinaciji njihovega strokovnega znanja in »povezanosti«, ki jih naredi privlačne za druge igralce, ki delujejo v istem prostoru. Verodostojna osebna blagovna znamka zato prinaša oboje, evidenco in obljube o tekočem dajanju dodane vrednosti. Lair, Sullivan in Cheney (2005) navajajo, da gradnja osebne blagovne znamke



vključuje tri faze. Prva faza je oblikovanje identitete blagovne znamke; ljudje se morajo sami razlikovati in izstopiti iz množice, medtem ko izpolnjujejo pričakovanja določene ciljne publike. Druga faza je razvoj položaja znamke z aktivnim sporočanjem identitete znamke in komunikacijo nasploh. Tretja faza je ocena podobe blagovne znamke, ali je izpolnila osebne in profesionalne cilje. Tako lahko praksa osebne blagovne znamke pomaga tekmovati s konkurenti na močno zasičenem tržišču. Posamezniki, ki razvijajo svojo osebno blagovno znamko, s tem povečujejo svoj osebni kapital, vlagajo v nenehno učenje, izboljšujejo svoj socialni kapital s prepoznavnostjo in slavo ter s tem dosegajo boljšo konkurenčnost na trgu, finančni uspeh in ekonomski donos. Po Milliganu (2004) ima blagovna znamka v svoji eksistenci različne prelome in preobrate. Za osebno blagovno znamko je treba skrbeti vsako sekundo.

### ***3.3.5 Teorija po Rampersadu***

Rampersad (2011) navaja definicije osebne blagovne znamke različnih avtorjev, ki so po njegovem mnenju preveč tradicionalne in jim manjka avtentičnosti. O avtentični blagovni znamki pišejo v svojih delih in člankih tudi drugi avtorji, kot so Faust in Householder (2010), Qian (2014) ter Moulard, Garrity in Rice (2015).

Rampersad (2011) pravi, da so tradicionalne definicije oprte le na osebni marketing, gradnjo podobe, nastop navzven, prodajo, embalažo, osebno promocijo, kako postati slaven, kar privede do tega, da nas okolica zazna kot egocentrične egoiste. Osebna blagovna znamka je več kot le marketing in samo promocija. Osebna blagovna znamka mora izhajati iz naše pozitivne energije, identitete in življenjskega pomena, iz tega, kaj si v življenju resnično želimo, kaj resnično želimo početi ter iz našega nenehnega osebnostnega razvoja. Osebna blagovna znamka mora vedno odražati naš resnični karakter in mora biti grajena na naših vrednotah, naših prednostih in naših edinstvenih značilnostih. Le tako grajena osebna blagovna znamka je lahko močna, jasna, celotna in dragocena drugim. Za doseganje uspehov, priložnosti in prepričanja okolice o naših obljubah si je treba temu primerno urediti tudi življenje, in sicer tako, da bo zadovoljujoče. Tudi ljubezen do sebe in drugih pri kreiranju avtentične osebne blagovne znamke igra veliko vlogo. Splet vseh naštetih področij je zmagovalna formula avtentične, osebne blagovne znamke.

Brez vizije, brez poznavanja sebe, brez učenja samega sebe, brez razmišljanja, brez spremembe miselnosti, brez integritete, brez sreče, brez strasti, brez delitve, brez zaupanja in brez ljubezni ni avtentične blagovne znamke.

Avtentična osebna blagovna znamka, je pot v uspešnejše in srečnejše življenje. Avtentično pomeni: bodi svoja znamka, svoj vodja samega sebe. Osebna blagovna znamka mora biti grajena na tvoji resnični osebnosti in mora izražati tvoj karakter, obnašanje, vrednosti in vizijo ter mora biti usklajena s tvojimi osebnimi ambicijami. McNally in Speak (2009) pravita, da se

je treba naučiti in razumeti, kako smiselno izvajati razvoj blagovne znamke in principe osebnega managementa ter s tem pridobiti orodje, ki se lahko uporablja za ustvarjanje in progresivno krepitev osebnih, medsebojnih odnosov z okolico.

#### 4 OSEBNI MANAGEMENT

Drucker v svoji knjigi (2008) piše: »Vse knjige o managementu, tudi tiste, ki sem jih napisal jaz, se osredotočajo na vodenje drugih ljudi. Vendar ne morete voditi drugih, če ne znate, v prvi vrsti, voditi samega sebe«. Smith (2009) pravi, da je osebni management relativno nova praksa v organizacijah, o Druckerju pa piše, da na splošno velja za miselnega vodjo modernega managementa ter je avtor več kot 35 knjig in številnih člankov o tej temi. Njegove zamisli so imele pomemben vpliv na oblikovanje organizacij in ljudi v organizacijah po vsem svetu. Ljudje so najpomembnejši vir vsake organizacije in jim je treba pomagati, da bodo razumeli pojem lastnega razvoja kot pomembnega orodja. Drucker (2008) je ob tem želel izpostaviti, da je klasično opredeljen »manager« nekdo, ki vodi druge, temelj vsakega manageriranja pa je znati voditi samega sebe. Enako v svojem prispevku ugotavljajta tudi Boyatzis in McKee (2013), ki pravita, da za managerje prva naloga v managementu nima nobenega opravka z vodenjem drugih. Prva naloga je izziv poznati in voditi sebe, kar vključuje povezavo z globokimi vrednotami, ki nas vodijo, da sprejmemo svoja dejanja z razumom. Pscherer (2012) našteva naslednje primere poklicnega življenja, ki zahtevajo management: časovni pritisk, nedefinirani cilji, manjkajoče prioritete in pomanjkanje izkušenj. Ne glede na zunanje vplive je posameznikova naloga, da se učinkovito organizira. Osebne predpostavke za učinkovito organiziranje so motivacija in samozaupanje, odprtost in prepričljivost, znanje in opravilna sposobnost. Naloga osebnega managementa je prevzeti nadzor nad našimi dejanji in jih optimizirati.

Zaposleni morajo znati managerirati sebe, kar prinaša več koristi: zaposleni gleda nase z nove perspektive, verjame v svoje dosežke in ocenjuje, kje je in kaj si želi. Na ta način zaposleni ugotovi, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na ravnovesje v njegovem življenju ter predstavljajo trden temelj rasti in razvoja, hkrati pa lažje premaguje ovire in zre z zaupanjem v prihodnost. Zaposleni morajo biti dobro samoorganizirani, da delajo stvari na način, ki prinaša rezultate – uspeh (Self Esteem-Enhances-Life 2015). Ouye (2011) pravi, da so dejavniki uspeha produktivnost, zadovoljstvo, zavzetost in doseganje rezultatov. Samoorganiziranost na delovnem mestu in zasebnem življenju vodi k večji produktivnosti (Bakken 2009). Zaposleni si morajo znati organizirati čas, pravilno postaviti prioritete, obvladati stres, čustva in biti osredotočeni na cilje. Kot pravita Darwin in Alexander (2006), je organiziranost, povezana z motivacijo in načinom razmišljanja, ki vodi k večji učinkovitosti. Po raziskavi Gairinga (2009) ima samoorganiziranje vpliv na učinkovit osebni management med zaposlenimi v podjetju. Dignan (2015) pravi, da se vsakdo, ki nekaj let dela v podjetju kot vodja ali birokrat, ne glede na hierarhično lestvico, strinja, da način, na katerega opravlja delo, ni delo. Morali bi biti bolj samo organizirani, prilagodljivi, fleksibilni in dovzetni za pobude. Težava je v tem, da ne vemo, kako k opravljanju dela pravilno pristopiti. Zaradi kompleksnosti poslovnega okolja iščemo nove pristope za učinkovitejše delo. Tudi managerji, ki organizirajo, koordinirajo, upravljajo in nadzirajo druge. Kralj (2005) navaja, da je manager oseba, ki odloča v podjetju: snuje in planira, organizira, vodi, usmerja

in nadzoruje delovanje podjetja ter je eden odločilnih akterjev, da stvari v podjetju potekajo v pravo smer in k zastavljenim ciljem. Nihče ne pomisli, da je na prvem mestu in morda še bolj pomembno organizirati management sebe v smeri, da izkoristimo svoje potenciale na optimalen način in s tem dosežemo zastavljene cilje. Graf (2012) govori o tem, da ko prepoznaš svoje potrebe, kompetence, potencial, vrednosti in motivatorje, prepoznaš, na katerem področju osebnega managementa so tvoje prednosti.

Kompetence osebnega managementa po Pschererju (2012) so: vpogled v psihične procese in pridobitev potencialov; uresničevanje ciljev preko osebnih virov z upoštevanjem omejitev; nadzorovanje in spreminjanje mentalnih, čustvenih in motivacijskih procesov.

Vijay (2012) pravi, da management ni le za managerje, kot tudi vodenje ni le za voditelje. Vsi smo managerji in vsi vodimo. Management in vodenje je klic, ki ga prejmemo vsi. Managerji ne potrebujejo managerirati ljudi, ki delujejo po naslednjih dvanajstih pravilih osebnega managementa: 1. Živeti je treba po svojih vrednotah ne glede, na to, kaj so. 2. Treba je spregovoriti! Nihče ne more »slišati«, kaj razmišljamo. 3. Spoštovati je treba svojo dobro besedo in izpolniti obljube, ki smo jih dali. 4. Ko prosimo za večjo odgovornost, pričakujemo, da bo treba odgovornost prevzeti v celoti. 5. Ne pričakujemo, da nam bodo ljudje zaupali, če nismo vredni zaupanja. Zaupanje je rezultat izpolnjenih pričakovanj. 6. Bodimo bolj produktivni pri usvajanju dobrih navad in opuščanju slabih. 7. Imeti je treba dobro etiko dela, to je pravočasnost, strokovnost, zanesljivost, skrbnost, usmerjenost v dejanja, in biti pripravljen narediti vse. 8. Treba je biti zanimiv. Pozornost si je treba prislužiti. 9. Bodimo dobri, vljudni, obzirni in spoštljivi. 10. Bodimo samodisciplinirani. To je tisto, kar odrasle naredi odrasle. 11. Ne bodimo žrtev ali mučenik. Vedno obstaja možnost izbire, naprej je treba gledati z navdušenjem. 12. Skrbeti je treba zase in za svoje zdravje, svoj um, telo in duha. Lang (2013) navaja, da je zdravje najpomembnejše, saj življenje brez fizičnega in duševnega zdravja ni več pravo življenje. Stres je posledica prevelike dolgotrajne obremenitve, ki ima lahko posledice na fizično in duševno zdravje zaposlenih, čemur pa se je možno izogniti z metodami postavitve prioritete. Bressert (2016) pravi, da je stres del našega življenja, spopadanje s stresom pa del naše osebne rasti. Prevelika stalna obremenitev s stresom lahko drastično vpliva na naše zdravje. Zato se je treba stresa zavedati in ga poskušati obvladovati. Pomembno je imeti čim več informacij o tem, kako se spopadati s stresnimi situacijami, ne da bi pri tem trpelo naše psihično in fizično zdravje. Ključno je prilagoditi čustveni odziv na stresorje, pri čemer si lahko pomagamo na naslednje načine: spomnimo se, kako smo se že uspešno spopadli s stresom v podobni situaciji; pomirimo se s tolažbo, da bo vse dobro ne glede na to, kaj se bo zgodilo; poskusimo poiskati humor v dani situaciji; obljubimo si nagrado; poiščimo zaupnega prijatelja in se pogovorimo z njim; uporabimo sprostitvene vaje; naredimo seznam podobnih situacij v preteklosti; poiščimo sogovornika s podobnimi izkušnjami; pričakujemo pozitivne rešitve in presenečenja ter ne razmišljajmo o neugodni rešitvi. Gross (2015) opisuje stresno situacijo tako: stresna situacija je lahko obvladljiva, a to je odvisno od naših čutenj. Ko se znajdemo v situaciji izziva, razmišljamo,

da je situacija obvladljiva, ko pa razmišljamo, da smo ogroženi in nalogi ne bomo kos, postane naloga pretežka in se je le s težavo lotimo, kar povzroči neobvladljivo stresno situacijo. Motivacija za delo je večja, ko smo v situaciji, ki je obvladljiva, in imamo zaupanje v svoje sposobnosti. Da bi ohranil navdušenje zaposlenih, mora management razumeti tri vrste ciljev, ki jih velika večina delavcev potrebuje, da izpolni pričakovanja in cilje podjetja: kapital – biti spoštovan in biti pošteno obravnavan, ugodnosti in varnost zaposlitve; dosežek – biti ponosen na delovno mesto in posameznika; tovarištvo – imeti dobre in produktivne odnose s sodelavci. Delavci, ki nimajo izpolnjenih vseh treh naštetih ciljev, bodo manj motivirani za delo in doseganje ciljev podjetja (Sirota, Mischkind in Melzer 2006).

Reither (2011) govori o potrebi po osebnem managementu, ki se danes intenzivno pojavlja v vseh organizacijskih strukturah ter odraža spremenjene okoliščine, ki sta jih prinesla globalizacija in neoliberalno delovno razmerje. Delavec ima veliko več svobode, kar mu omogoča, da pod določenimi pogoji in smernicah družbe sam odloča, vodi, organizira in koordinira svoje delo na način, da je delo opravljeno najbolj učinkovito in so cilji podjetja doseženi. Odgovornost za delo se je tako z vrha družbe prenesla na slehernega zaposlenega. Soočenje s potrebo odločanja in vodenja svojega dela na delovnem mestu ima učinek tudi na oblikovanje prostega časa zunaj delovnega okolja. Tako kot v poslovnem življenju izgubljam dragoceni čas, zamujamo ali naredimo stvari površno, ker ne znamo upravljati s svojim časom, se nam enako dogaja v zasebnem življenju (Roth 2012). Tudi Pekruhl (2013) opisuje, da se zaposleni srečujejo z novimi izzivi današnjega časa pri usklajevanju dela in socialnega mreženja. Zaposleni imajo danes direkten kontakt s strankami in zastopajo kvaliteto, časovno usklajenost in vrednote podjetja, v katerem so zaposleni. Poleg usklajevanja dela in časa je treba organizirati tudi socialno življenje. Poleg poklicne sposobnosti in strokovnosti so za ohranjanje zdravja in produktivnosti potrebne še kompetence osebnega managementa.

#### **4.1 Pojem osebni management**

Po Dougu (2010) je osebni management alternativa tradicionalni, hierarhični metodi organiziranja v organizacijah. Ključne ideje, ki so pomembne za filozofijo osebnega managementa, so naslednje: a) ljudje so v osnovi srečnejši, ko nadzorujejo svoje življenje in delo; b) za delo, ki ga opravlja, naj bo odgovoren delavec; c) ko ima delavec več odgovornosti, začne stremeti k uspehom; d) tradicionalni hierarhični model organizacije ni prilagodljiv in ne ustreza sodobnim razmeram trga; e) v organizacijah, kjer zaposleni ni svoboden in ni odgovoren za delo, ki ga opravlja, ekonomski napredek ni zagotovljen. Osebni management je temeljni premik uma v pogledu na človeško organizacijo, vodenje in organizacijsko strategijo. Lahko govorimo o svobodi na delovnem mestu. Osebni management je organizacijski model, v katerem so tradicionalne funkcije managementa – načrtovanje, usklajevanje, nadzor, kadrovanje in usmerjanje – potisnjene med vse udeležence v organizaciji, in ne le med nekaj izbrancev. Vsak član organizacije je osebno odgovoren za

kovanje svojih lastnih osebnih odnosov, načrtovanje lastnega dela, usklajevanje svojih ukrepov z drugimi člani, pridobitev potrebnih sredstev za izpolnitev svojega poslanstva in za sprejemanje kolektivnih ukrepov v zvezi z drugimi člani, kadar je to potrebno. To se kaže kot popolna odsotnost formalne hierarhije. Formalna hierarhija pomeni, da so v organizaciji določeni posamezniki, ki imajo pooblastilo za usmerjanje dejanj drugih, drugi v organizaciji pa imajo le delno avtoriteto. Načela osebnega managementa poudarjajo, da ima tisti, ki delo opravlja, najboljši vpogled v to, katera pozicija je za delo najboljša. Če je za svoje delo odgovoren delavec, lahko v spremenjenih okoliščinah reagira na procese pravočasno, ko okoliščine zahtevajo odziv ali spremembo smeri. Ta načela razširjajo pravice in sredstva odločanja na vsakega posameznika v organizaciji.

Uspešen osebni management v poklicnem življenju opisuje Wieseva (2008) kot ciklično prilagoditev ciljem in spremembam delovanja osebnih imanentnih in zunanjih priložnosti ter omejitev. Pschererju (2012) osebni management pomeni: pozitivno naravnost, prilagodljivost, v prihodnost usmerjeno razmišljanje, načrtovanje in delovanje s tokom življenja, pripravo manjših intervencijskih načrtov, povečanje samo odgovornosti, aktiviranje virov, načrtovanje kratkoročnih ciljev, razmišljanje v smeri rešitve, nadzorovanje ciljev ter preverjanje uspehov in neuspehov. Za Smitha (2009) pa je osebni management korak k razvoju kariere, ki se začne s prepoznavanjem samega sebe. Na razpolago je mnogo virov za izobraževanje, ki prispevajo k priložnostim posameznika. Z razvojem družbe se je pojavila tudi potreba po odgovornosti vsakega posameznika za svoja dejanja. Vedeti je treba tudi, kdaj in kako se mora spremeniti smer, tako da bo sledila ciljem in uspehu. Kovač (2004) opisuje dva pomena managementa, in sicer institucionalnega in funkcionalnega. Institucionalni pomen zajema vse posameznike in vse ravni v podjetju, ki imajo kompetence odločanja, koordiniranja in razporejanja virov. Funkcionalni pomen zajema funkcije in procese, ki se nanašajo na postavljanje ciljev in zagotavljanje pogojev za doseganje ciljev. Dadder (2013) pravi, da je osebni management potreben za uravnavanje življenja in kariere. Manager je tisti, ki odgovorno organizira in vodi ljudi k uspehu. Management je tisto, kar morajo ljudje narediti v določenem obdobju, se tega držati na dolgi rok in to pripeljati do cilja.

Osebni management po Dadderju (2013) je:

- prevzem odgovornosti zase in za tisto, kar delamo;
- prepoznavanje svojih zmožnosti, sposobnosti in potreb;
- iskanje in prepoznavanje lastnega življenjskega smisla ter z njim povezanih vrednot in prepričanj;
- načrtovanje in izvedba lastnega življenja glede na svoje prepoznane zahteve.

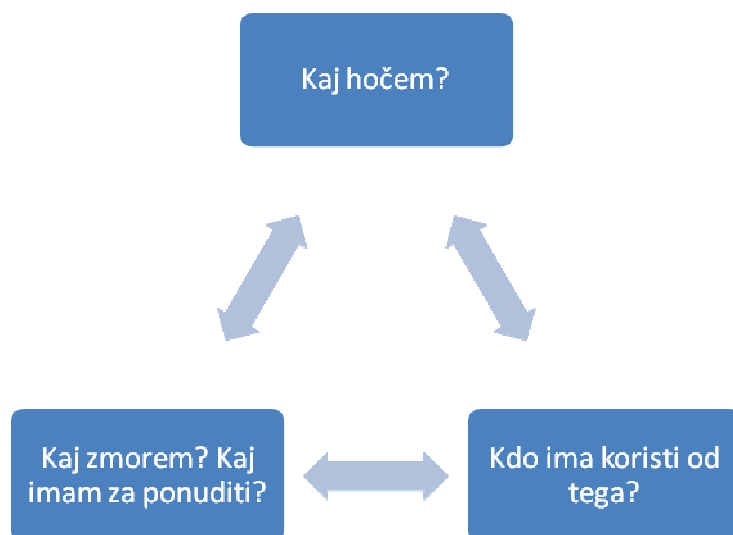
Osebni management pomeni, da smo, ne glede na spol, samo svoja oseba. Za stvari, ki jih v življenju počnemo, smo odgovorni mi sami, prav tako smo odgovorni za uravnavanje lastnih želja in predstav. Osebni management je po Sayevi (2016) ključna veščina, ki je potrebna v vseh fazah življenja. Zaposleni, ki v podjetju napredujejo, niso najbolj inteligentni in

izobraženi, so pa najbolj učinkoviti, so tisti, ki znajo narediti stvari pravočasno. Mnogi se tega ne zavedajo, a pomanjkanje samoorganizacije nam lahko uniči finančno stanje in medsebojne odnose. Osebni management vključuje: a) poznavanje samega sebe, vrednote, vizijo, slabosti in prednosti; b) opredelitev in postavljanje ciljev na vseh področjih; c) razvoj proaktivnosti, iskanje odgovorov na vprašanja, kako hočemo življenje živeti; d) učenje sprejemanja odločitev na vseh področjih, ki se nanašajo na nas; e) nadgrajevanje samozavesti in zaupanja, kar pomeni, da moramo graditi lastno vrednost in biti pripravljeni tudi reči ne; f) samorazvoj, rast in napredek; g) obvladovanje stresa in konfliktov; h) obvladovanje svojega časa; i) razvijanje in ohranjanje motivacije; j) ocenjevanje samega sebe; k) osredotočanje na delo. Glavni cilj osebnega managementa je, da v življenju dosežemo več in povečamo zadovoljstvo.

Mayeva (2012) pravi, da se je pred osredotočanjem na doseganje enega cilja treba vprašati, kateri ukrepi so potrebni za doseganje ciljev. Poleg končnega cilja si je za boljšo motivacijo treba zastaviti etapne cilje. Z etapnim načrtovanjem ciljev se je mogoče lažje izogniti morebitnim kriznim situacijam na poti do cilja. Najboljši način je zapis, kjer so navedene morebitne pričakovane šibke točke na poti do cilja. Le konkretno zasnovani cilji nam lahko podajo smernice za pravilno postavitev prioritet. Cilji morajo biti specifični, kar pomeni, da so jasno in razumljivo opisani; cilji morajo biti merljivi; cilji morajo biti zanimivi, biti morajo motivatorji; biti morajo realni in časovno določeni. Gairing (2010) pravi, da je bistveni element osebnega managementa kritična refleksija lastnega obnašanja v okviru določenega okolja in da je osebni management sestavljanka iz treh nadstropij, v katerih so posamezna področja razporejena v nadstropja: prvo nadstropje je »orodje«, ki vsebuje diagnozo, cilje, planiranje, transferje in kontrolo; drugo nadstropje so »samo razjasnitev« vrednosti, občutki, strahovi, vzorci, smisel, čustvena inteligenca, socialne kompetence; tretje nadstropje je »razvoj«, ki zajema kompetenco za reševanje problemov, izobraževanje in preseganje vzorcev.

Reiber (2013) gleda na osebni management s socialnega vidika (slika 2). Pravi, da si je pri usklajevanju osebnega managementa treba pripraviti shemo z nekaj vprašanji in odgovori nanje. Vprašanje »Kaj hočem?« se nanaša na vrednote, ki dajejo smisel, pomen in pomembnost. Kaj je za nas zares pomembno? Kaj si nadvse želimo? Kakšne so naše možnosti v prihodnosti? Situacije se spreminjajo, z njimi se spreminjajo tudi zelo različne potrebe. Vprašanje »Kdo ima koristi od tega?« se nanaša na dejansko in potencialno ciljno občinstvo. Za koga so naše ključne kompetence dragocene? Komu pomaga, če se moje dobro ime plasira na tržišče? Komu lahko s svojimi socialnimi stiki pomagamo? Vprašanje »Kaj zmorem in kaj imam za ponuditi?« se nanaša na naše kompetence, znanja in zmožnosti.





**Slika 2: Socialni vidik osebnega managementa**

Vir: Reiber 2013.

Mayeva (2012) trdi, da je osebni management ravnanje s samim seboj, razvoj lastne osebnosti in kreiranje lastnih metod. Osebni management je sestavljen iz osebnega razvoja, zaznavanja in vedenja ter ustrezne metodologije dela in uporabnosti nalog. Pscherer (2012) pravi, da osebni management, glede na problem, optimizira interakcijo situacije, organizma in reakcij, ki sledijo. Dober management se pokaže, ko je to potrebno. Reither (2011) navaja, da skozi osebni management niso organizirani le tehnični in organizacijski procesi, ampak tudi socialna področja, kot so medsebojni kontakti in komunikacija ter kulturna vprašanja, kot so način življenja, zdravje, sprostitev, samouresničitev.

Dadder (2013) se sprašuje, zakaj osebni management, in razlaga, da se moramo kot otroci naučiti socializacije in se prilagoditi na okolico. Osnove osebnosti so pridobljene v otroštvu. V odrasli dobi smo ljudje samostojni, moramo udeležiti tisto, česar smo se v otroštvu učili, kar pomeni, da skrbimo in odgovarjamo sami zase, a se še vedno izobražujemo in delamo na sebi. Osebni management je izraz osebne svobode in osebne odgovornosti. Z njim se prične največja pustolovščina, ki jo lahko človek doživi. Samo prepoznavanje je prva pot k izboljšanju sebe in pogoj za osebni management. Vprašamo se, kdo sem jaz. Povzetek samo prepoznavanja je, da obstajamo kot samostojne misleče in delujoče osebe, kot nezamenljivi posamezniki. Za osebni management so pomembni samorazvoj, samoizobraževanje in usmerjenost. Samorazvoj osebnosti je, ko človek osebno raste, zori in drugim nekaj pomeni. Osebni management je pri tem pomemben spremljevalec in pomočnik. Samorazvoj je delovna osnova za izvajanje osebnega managementa. Samorazvoj pomeni pridobitev manjkajočih zmožnosti, pri čemer prepoznamo svoj razpoložljiv sistem ter sile, ki jih razvijemo in se jih priučimo tako, da jih bolje izkoristimo. Samorazvoj pravi: »Tak želim biti oziroma postati.« Samorazvoj pomeni, da se iz osebe razvije osebnost. Pomembno je tudi samoizobraževanje. V času hitrega razvoja se je treba vedno znova prilagajati na nove situacije, zato je potrebno vseživljenjsko učenje. Samoizobraževanje je izraz osebne zrelosti in zahteva lastno pobudo.



Prostovoljna odločitev za samoizobraževanje, je vedno tudi velika zmaga osebnosti. Samoizobraževanje je zahtevan del osebnega managementa. Osebni management je razumljen kot ciljno usmerjeno dejanje, samoizobraževanje pa je ukrep, ki nam omogoči njegovo lažje izvajanje. Odločitev o tem, katerim potem bomo v našem življenju sledili, lahko označimo kot orientacija. Usmerjenost se razlikuje glede na socialno usmerjenost, ciljno usmerjenost in usmerjenost v ukrepanje. Usmerjenost je ureditev nezadovoljivega sedanjega položaja, dojetje, kako bi moralo biti drugače in ukrepanje, kako iz enega nezadovoljivega položaja priti v zadovoljiv položaj. Usmerjenost je predpogoj za premik na določenem področju in vedno izhaja iz izhodiščnega položaja Dadder (2013).

## **4.2 Dimenzije osebnega managementa**

Ko govorimo o osebnem managementu, moramo biti pozorni na štiri dimenzije, da bo naš osebni management v ravnovesju (Quelle 2012). Kot primer ravnovesja Quelle navaja stol, ki mora za svojo stabilnost, imeti vse štiri noge. Kot primer ravnovesja osebnega managementa pa navaja primer: če smo ves dan v službi, nam zmanjka časa za sprostitev, če je to dolgotrajen proces, bomo čutili posledice na našem zdravju. V tem primeru ima noga poklic, zelo dolgo nogo, ostale noge pa so krajše, kar pomeni, da stol nima ravnovesja. Prav tako nima ravnovesja naš osebni management. Štiri dimenzije osebnega managementa, ki jih navaja Quelle (2012) so opisane v nadaljevanju.

### *Dimenzija zmožnosti*

Tu gre za delo, uspeh v poklicu, kariero, izpolnitev ciljev, to so zelo pomembni uspehi in zato je ta dimenzija zelo pomembna. Pogovorno izraz kariera običajno predstavlja pot za napredovanje in je pogosto povezan s spremembami v znanju in položaju, kot tudi gospodarskim oziroma družbenim napredkom. Gre za mobilnost znotraj generacije, s katero lahko spremenite pripadnosti družbeni skupini ali razredu. Izraz se nanaša na katero koli kariero, ne glede na krivuljo vzpona in padca. Po Warner in DeSimone (2009) je kariera lastnost poklica ali organizacije; pomeni posameznikovo napredovanje in uspeh posameznika v poklicu ali organizaciji; kariera je status stroke, ki zahteva visoko stopnjo izobrazbe ali usposobljenost; kariera ima lahko tudi negativen prizvok in označuje pretirano posvečanje delu; pomeni zaporedje podobnih del, stabilnost posameznikovega delovnega vzorca. Klaffke (2011) navaja, da želijo danes mladi, ki se zaposlijo, hitro doseči ustrezen uspeh. Osredotočijo se na kariero oziroma hitrost pridobivanja višjega položaja. Mnogi starejši managerji menijo, da je tak pristop preveč agresiven in da si je treba kariero zaslužiti. Kariero je treba graditi počasi, na podlagi izkušenj, pridobljenega znanja, dolge delovne dobe in lojalnosti. Lorenzova (2013) je raziskovala dimenzije izraza kariera in ugotovila, da izraz skozi različne dimenzije deluje dvojno. Tisti, ki izraz kariera razumejo kot vzpon poklicne poti v boju s sodelavci kot tekmeci, izraz čutijo negativno. V besedni zvezi »izboljšanje poklicnih možnosti in večje

odgovornosti« so anketiranci kariero zaznali pozitivno. Pojma kariera niso vsi anketiranci razumeli kot hierarhično izboljšanje pozicije na delovnem mestu, ampak kot nekaj, kar lahko doprinese k njihovem osebnemu razvoju. Schröderjeva (2011) trdi, da nihče ne pozna svoje kariere od začetka poklicne poti do upokojitve. Kdor ima napačne predstave o svojih zmožnostih in lastnostih, lahko ogrozi lasten razvoj in razvoj svoje poklicne poti. Lahko se zgodi, da postane vodja nekdo, ki o sebi misli, da je organiziran, dejansko stanje pa je drugačno, kar lahko ogrozi nadaljnji razvoj poklicne poti. Zato se je treba vedno vprašati, ali stojimo za tem, kar delamo.

### *Dimenzija vrednot*

Tu gre predvsem za vprašanja o smislu: Kakšen smisel ima, da to počnem? Kakšen smisel ima, da sem tu, kjer sem? Zakaj me mora skrbeti? Zimmerman in Richard (2010) ugotavljata, da so vrednote abstraktni ideal, ki jih upoštevamo in se jih držimo. Našo prepoznavnost gradimo na temeljih vrednot. Predstavljajo jedro človeka. Tipične vrednote vključujejo integriteto, zaupanje, poštenost in lojalnost. Nekatere vrednote pomenijo nekaterim ljudem in kulturam več kot drugim. V dani situaciji dajemo večjo prednost eni vrednoti kot pa drugi, čeprav se tega ne zavedamo (Browne in Keeley 2014). Vrednote so osnova za odločitve in vedenje, zato je pomembno, katere vrednote nam največ pomenijo. Poznavanje svojih vrednot nam bo pomagalo razumeti določene odločitve in razloge, da se je nekdo drug odločil drugače. Poznavanje glavnih vrednot nam pomaga postaviti meje med sprejemljive in nesprejemljive navade v okolici in navade samega sebe. Zimmerman in Richard (2010) v svojem delu kot pomoč pri raziskovanju svojih vrednot, potreb in hotenj objavljata formular in trdita, da moramo biti zvesti svojim vrednotam in spoštovati vrednote drugih. Cartwright (2007) navaja, da so osebne vrednote motivatorji in imajo vpliv na postavljanje prioritet. Tudi če osredotočimo prioritete na organizacijo ciljev, motivatorji odigrajo svojo vlogo. Postavitev prioritet je neodvisna aktivnost, vodena s strani osebnih, profesionalnih in organizacijskih motivatorjev.

### *Socialna dimenzija*

Ta predstavlja kontakte, sodelavce, družino, prijatelje. Lang (2013) pravi, da je družina ožje in širše sorodstvo, ki ima mrežni učinek z močnim vplivom na čustveno stabilnost posameznika.

### *Dimenzija zdravja*

Tudi šport, gibanje in prehranjevanje sodijo k osebnemu managementu. Naloge znotraj osebnega managementa so: obdržati naštetih štiri dimenzije – zmožnost, vrednote, socialno dimenzijo in dimenzijo zdravja – v ravnovesju. Kompetenca zdravja je sposobnost

posameznika, da v vsakdanjem življenju sprejema odločitve, ki pozitivno delujejo na njegovo zdravje doma, na delovnem mestu, v zdravstvenem sistemu in v družbi nasploh. Kompetenca zdravlja osebo krepí v samo odločitvah, pri svobodnem oblikovanju odločitev o zdravstvenih vprašanjih ter izboljša sposobnost razumevanja zdravstvenih informacij in prevzemanje odgovornosti za svoje zdravstveno stanje (Kickbusch 2005). Zdravje je prepoznano kot ena največjih vrednot posameznikov družbe, ker je predpogoj za človekovo udejstvovanje v vsej svoji celovitosti, zato je zdravje tudi odraz stanja posamezne družbe (Tomšič in Kofol Bric 2014).

Holdford (2009) pravi, da mnogo knjig predstavlja metode za boljši management samega sebe, kariere, življenja, vse pa privedejo do enakega priporočila: prevzemi odgovornost za svoje življenje, spoznaj samega sebe, odloči se, kaj želiš, zastavi si cilje in pojdi v akcijo. V nadaljevanju bomo pregledali nekaj teoretičnih izhodišč osebnega managementa, ki jih navajajo različni avtorji.

### **4.3 Teoretični pristopi k osebnemu managementu**

Teorije osebnega managementa se razlikujejo in kažejo na različen pogled in razumevanje izhodišč avtorjev, ki so področje osebnega managementa proučevali. Treba je proučiti literaturo in izluščiti rdečo nit posameznih teorij, iz katerih si lahko posameznik poišče teorijo, ki ustreza njegovim pogledom, ali pa na podlagi povzetkov izlušči lasten model, ki ustreza njegovi osebnosti. Enako trdita tudi Kleinman in König (2006), ki pravita, da različne tehnike za osebni management vključujejo aktivnosti, ki jih je treba strateško načrtovati, strategij manageriranja samega sebe se je mogoče naučiti.

#### **4.3.1 Teorija po Druckerju**

Drucker (2008) navaja, da so veljaki zgodovine Napoleon, da Vinci in Mozart vedno managerirali sami sebe. Prav to jih je pripeljalo do tako velikih dosežkov. V takratnem obdobju so bili redke izjeme, danes pa je naučiti se managerirati samega sebe nuja vsakega posameznika. Skozi zgodovino so ljudje imeli potrebo po managementu kariere. Časi so se drastično spremenili. Zimmerman in Richard (2010) ugotavljata, da ima čas v različnih delih sveta različno vrednost, v zahodnem, poslovnem svetu ima čas pomen denarja. Neprestana bitka s časom v poslovnem svetu se nikoli ne konča. Časovno tempirani sestanki, roki za končanje projektov, časovna omejitev prostega časa, če sploh je čas za prosti čas. V delih sveta, kot je Latinska Amerika, pa čas pomeni relacijo skozi katero se ljudje razvijajo. V teh deželah so tudi vrednote drugačne, saj jim največ pomenijo vrednote medsebojnih odnosov, spoštovanje in medsebojna povezanost. Drucker (2008) pravi, da se moramo danes vsi naučiti managementa samega sebe. To pomeni, da se moramo naučiti razvijati samega sebe. Moramo se pozicionirati tam, kjer lahko najboljše doprinesemo družbi in organizaciji. Moramo ostati

mentalno budni in ozaveščeni skozi petdesetletno delovno dobo, to pomeni vedeti, kdaj narediti spremembe pri delu, ki ga opravljamo. Mogoče se zdi samoumevno, da ljudje dosežejo rezultate z delom, v katerem so dobri, in na način, ki se prilega njihovim sposobnostim. Honey (2008) ugotavlja, da sposobnosti osebnega managementa uporabljamo za osebno organizacijo, disciplino in razvoj. So temeljnega pomena za našo osebno učinkovitost in podpirajo vsa naša dejanja. Sposobnosti osebnega managementa vključujejo načine, kako se motivirati in ostati zvesti samemu sebi, upravljati s časom, upravljati z neželenim stresom, reagirati z integriteto, soočati se s spremembami, ostati inovativen oziroma kreativen, postaviti kvaliteto kot prioriteto vsega, kar delamo, prevzeti odgovornost za lasten razvoj.

Drucker (2008) pravi, da zelo malo ljudi resnično pozna, kaj šele izkoristi svoje edinstvene prednosti. Aktiviranje svojih prednosti in priložnosti je bistvenega pomena za osebni management (Pscherer 2012). Drucker nas izziva, da se vsak sam vpraša: Kaj so moje prednosti? Kako nastopim? Kaj so moje vrednote? Kam sodim? Kaj na bi bil moj prispevek? Da delamo stvari dobro, se moramo globoko razumeti, ne samo poznati svoje prednosti in slabosti, ampak se tudi učiti, kako delovati z ostalimi, kaj so naše vrednote, kje lahko naredimo največji napredek. Le če delujemo s svojimi prednostmi, lahko dosežemo resnično odličnost. Uspeh gospodarjenja z znanjem pride k tistemu, ki se pozna, pozna svoje prednosti, svoje vrednote in kako jih najboljše predstaviti. Ob razmišljanju, kaj so naše prednosti, večina ljudi misli, da svoje prednosti pozna, a so v zmoti. Velika večina ljudi pozna svoje slabosti, a tudi v tem se mnogokrat motijo. In sedaj oseba lahko nastopi le s svojimi prednostmi. Nekoč so se ljudje rodili z vnaprej določenimi poklici, ki so jih začrtali njihovi starši, danes si ljudje svojo poklicno pot izbirajo sami. Zato moramo poznati svoje prednosti, da vemo, kam spadamo. Da je treba identificirati svoje prednosti, jih nadgrajevati in jih dobro izkoristiti, v svojem delu govori tudi Honey (2008). Pravi, da ima vsak svoje prednosti, imamo mnogo prednosti, ki se jih ne zavedamo, treba je poiskati nova področja za uporabo lastnih sposobnosti, nadgradnja prednosti pripomore k zmanjšanju vpliva naših slabosti. Slabosti se je treba zavedati in jih nadvladovati s premočjo prednosti. Turk (2009) meni, da so naše prednosti tisto, kar nam omogoča boljši položaj pred drugimi v okoliščinah, v katerih delujemo in v katerih želimo uresničiti svoje cilje. Te prednosti so v manjšem obsegu prirojene, večinoma pa so pridobljene. Da bi izboljšali možnosti za ugled posameznika in za razvoj njegove odlične osebnosti, je treba prednosti pospeševati. Naslednje vprašanje, ki ga Drucker (2008) zastavlja, je: Kako smo predstavljeni? Presenetljivo malo ljudi ve, kako je treba stvari narediti. Večina nas sploh ne ve, da delamo različno in se različno predstavljamo. Kot so edinstvene prednosti, tako je tudi način, kako se nekdo predstavlja, edinstven. To je stvar osebnosti. Človekova osebnost je formirana v otroštvu. Nekaj osebnostnih lastnosti odraža, kako se oseba predstavlja. Sem bralec ali poslušalec? Malo ljudi ve, kaj dejansko so. Neupoštevanje tega pa lahko privede do velike škode. Kako se učim? Pisci se učijo s pisanjem, ne pa z branjem in poslušanjem. Ker šole tega načina učenja ne omogočajo, imajo slabše ocene. Nadaljnja pomembna vprašanja so: Ali delujem dobro pod stresom ali

potrebujem visoko strukturirano in predvidljivo okolje? Ali delujem dobro v veliki organizaciji ali majhni? Le malo ljudi deluje dobro v malih in velikih organizacijah. Zato se mnogokrat dogodi, da nekdo, ki je odlično deloval v veliki organizaciji, ni uspešen v mali. Kelley (1998) v svojem delu razlaga rezultate raziskave o tem, kako deluje uspešen delavec zvezda in pravi, da zvezde doprinesejo večjo dodano vrednost kot povprečni delavec. Imajo boljše rezultate, hitreje zaslužijo napredovanje in ustvarijo večjo osebno blaginjo. Po raziskavi, ki je potekala deset let, dejavniki kot so visok IQ, visoka motivacija, samozavest, pripravljenost prevzemati riziko, ali pripravljenost žrtvovati osebne interese, nimajo večje povezave z izjemnim nivojem performerja ali zvezde. Smith (2009) navaja, da lahko postanemo in ostanemo visoki performerji, če smo sami s sabo usklajeni. Predpogoj je razvoj globokega in resničnega razumevanja – kdo smo, kaj vemo, kaj so naše odlike, kaj lahko prispevamo družbi. Osebni management zahteva osredotočenost na doseganje odličnosti in prevzem odgovornosti za svojo prihodnost.

Ugotovljeno je bilo, da so bili uspešnejši delavci zelo podobni svojim sodelavcem v IQ-ju, osebnih in socialnih veščinah (Kelley 1998). Razlika je bila le v tem, kako so uporabljali tisto, kar so imeli na razpolago, in to je bila njihova ključna delovna strategija. Raziskava je tudi pokazala, da ima vsak človek potencial biti zvezda na enem izmed področij. Ključ za realizacijo teh rezultatov temelji na načelu tekočih izboljšanj produktivnosti. Veliko uspešnih ljudi se ne zaveda vzrokov za svoj uspeh.

Izboljšava v zmogljivosti, ki temelji na ključnih strategijah dela, omogoča delavcem, da spremenijo način opravljanja svojega dela.

Prednosti uspešnega delavca so:

- Zvezde imajo trajnostno konkurenčno prednost pred delavci, ki so manj produktivni.
- Učinkoviti delavci imajo več možnosti za napredovanje v organizaciji.
- Visoko učinkoviti delavci porabijo svoj prosti čas za uresničevanje lastnih interesov, namesto da izpolnjujejo svoje delovne obveznosti.
- Zvezde dodajo ogromno vrednost njihovi organizaciji in pričakujejo napredek v karieri.

Raziskava je pokazala devet strategij delovne uspešnosti zvezd:

- Osebna pobuda: začetek priprave novih poti za še prazna področja v organizaciji.
- Mreženje: skrbno negovanje ljudi, ki lahko zagotovijo strokovno znanje v posebnih aplikacijah.
- Osebni management: skrbno vodenje karijerne izbire, da ostanejo osredotočeni na organizacijo in kritične poti pri ustvarjanju dodane vrednosti.
- Perspektiva: pridobivanje in ohranjanje osredotočenosti na vseh področjih.
- Sledenje: postaviti na stran svoj ego za učinkovito delo in doseganje ciljev organizacije.
- Vodenje: sposobnost učinkovito vplivati na druge v podjetju pri doseganju ciljev organizacije.

- Timsko delo: oblikovanje in sodelovanje v skupinah, ki so produktivne in učinkovite.
- Organizacija: razsodnost pri krmarjenju močnih področij organizacije.
- Predstavitev spretnosti: sposobnost učinkovitega vplivanja na ciljno publiko.

Ob razmišljanju, kaj so naše vrednote, Drucker (2008) ugotavlja, da smo sposobni managerirati samega sebe, ob tem pa se moramo končno vprašati tudi, kaj so naše vrednote. To ni mišljeno kot etično vprašanje. Etično vprašanje bi bilo, kakšno osebo želimo videti zjutraj v ogledalu. Etika je samo ena plat vrednot sistema, posebno v vrednotah sistema, kot je organizacija. Delo v organizaciji, ki ima vrednote sistema neuskklajene ali nekompatibilne z osebnimi vrednotami posameznika, privede osebo do frustracij in neuspešnega delovanja. Vprašati se je treba, *kam pripadamo* glede na prednosti, želeni stil dela in vrednote. Na osnovi teh kvalitiet moramo ugotoviti, kakšni vrsti delovnega okolja bi najbolje ustrezali. Poiščimo popoln prostor in se transformirajmo od povprečno sprejetega delavca v zvezdo oziroma performerja. Naslednje vprašanje je, *kaj lahko prispevamo*. V prejšnjih obdobjih so v podjetju zaposlenim povedali, kakšen mora biti njihov prispevek organizaciji. Danes lahko izbiramo in se odločimo, kako lahko največ prispevamo k uspešnosti naše organizacije. Kako lahko na podlagi prednosti, delovnega stila in vrednot največ doprinesemo organizaciji. Ne poskušajmo spreminjati samega sebe, opozarja Drucker. Namesto tega se osredotočimo na izboljšanje spretnosti, ki jih imamo in sprejmimo naloge, ki so krojene našemu individualnemu načinu dela. Če bomo to naredili, se bomo lahko preoblikovali iz navadnega delavca v izjemnega izvajalca. Uspešna kariera se danes ne načrtuje vnaprej. Razvije se, ko so ljudje pripravljeni na priložnosti, ker so si postavili navedena vprašanja in so strogo ocenili svoje edinstvene značilnosti. S tem Drucker izziva bralce, da prevzamejo odgovornost za upravljanje svoje prihodnosti, tako na delovnem mestu kot zunaj. Management samega sebe zahteva prevzemanje odgovornosti za odnose. Treba je sprejeti dejstvo, da so drugi ljudje tako individualni kot mi sami. To pomeni, da imajo tudi oni svoje prednosti, načine izvajanja del, svoje vrednote. Za učinkovitost je treba torej poznati prednosti, model delovanja in vrednote svojih sodelavcev. Izziv upravljanja samega sebe se zdi očiten. Zahteva nove in nepredvidljive stvari od posameznika in zlasti zaposlenih na visokotehnoloških področjih. V bistvu upravljanje sebe zahteva, da vsak delavec misli in se obnaša kot glavni izvršni direktor. Vsaka obstoječa družba, tudi najbolj individualistična, jemlje dve stvari za samoumevni, pa četudi le v podzavesti, to sta organizacija in ljudje, večini ljudi je to dano. Danes je resnica nasprotna. Delavci so z znanjem postali organizacije, ki so mobilne. Potreba po managementu samega sebe je torej ustvarjalna revolucija v človeških zadevah.

#### **4.3.2 Teorija po Hoganu in Kaiserju**

Hogan in Kaiser (2008) pravita, da smo ljudje razviti za življenje v skupinah. Človeška narava temelji na treh potrebah: biti vključen v družbo, imeti položaj v družbi, iskanje pomena v življenju manageriranja samega sebe. Sposobnost managementa samega sebe je vsaj toliko



pomembna, kot je biti sposoben managerirati druge. Management samega sebe se prične s samo nadzorovanjem, kar pomeni razumevanje lastne osebnosti. To je zapleteno zaradi dejstva, da imajo ljudje nase drugačen pogled, kot ga imajo nanje drugi. Podatki kažejo, da uspešni managerji razumejo, kako jih dojemajo drugi, in si znajo ustvariti ugoden ugled.

### **4.3.3 Teorija po Holdfordu**

Koraki do managementa samega sebe po Holdfordu (2009) so sledeči:

*Prevzemi odgovornost za svoje življenje.* Mnogo ljudi trpi v vlogi žrtve. Za njihovo nesrečo so vedno krivi drugi. Raje igrajo žrtev, kot da bi prevzeli nadzor za svoje življenje. Tisti, ki trpijo v vlogi žrtve, se niso sposobni učiti iz svojih napak, ker napake nikoli niso njihova krivda.

*Spoznaj samega sebe.* Zavedanje je pomemben del vodenja in managementa. Samozavedanje je osebna sposobnost globokega razumevanja svojih čustev, slabosti, prednosti, potreb in vzvodov. Ljudje, ki imajo visoko stopnjo zavedanja samega sebe, lahko identificirajo, kako njihova individualna narava in vedenje vplivata na njihovo življenje. Sposobni so razviti strategije in navade za uravnavanje svojih slabosti in prednosti. Samozavedanje vključuje razumevanje osebnih karakteristik in priorit. Ljudje, ki se dobro zavedajo sebe, jasno razumejo, kaj je za njih pomembno in zakaj.

Samozavedanje se lahko izpopolni s samoocenjevanjem, pri katerem si zastavimo naslednja vprašanja: Kaj so moje prednosti? Kaj so moje slabosti? Kaj so moje tendence in navade?

### **4.3.4 Teorija po Boyatzisu in McKeejevi**

Boyatzis in McKeejeva (2005) pravita, da za vodje prva naloga v managementu nima nobenega opravka z vodenjem drugih. Prva naloga je izziv, poznati in voditi sebe. To vključuje povezavo z globokimi vrednotami, ki nas vodijo, da sprejemamo svoja dejanja z razumom. Ta samo zaroka nas obvezuje, da povežemo svoja čustva z svojimi cilji. Quelle (2012) meni, da cilje potrebujemo, zato da vemo, kam moramo iti. Šele, ko imamo cilje jasno opredeljene, začnemo iskati vire, s katerimi jih bomo uresničili. Zelo pomembno je definirati pot do ciljev. Lippe (2015) navaja, da je ukvarjanje z lastnimi čustvi pomemben del osebnega managementa. Ukvarjanje s čustvi drugih ljudi ima veliko opraviti z našimi lastnimi čustvi. Lastne čustvene izkušnje so podlaga za razumevanje drugih ljudi, kar pa ne pomeni sprejemanja čustev drugih, kot je mnogokrat narobe razumljeno. Zato je pomembno postaviti mejo in si reči: »Ta čustva niso moja.« Ko reagiramo z svojim notranjim barometrom, se počutimo dobro v tem, kar počnemo (Boyatzis in McKee 2005). Ko sta naša energija in potrditev spontana, to potrjuje, da se gibamo v pravi smeri. Emocionalna inteligenca v 85 odstotkih vpliva na razlike med izstopajočimi vodji in tistimi bolj povprečnimi. Emocionalna inteligenca vključuje štiri domene: samozavedanje, osebni management, socialno zavedanje in management odnosov. Prvi dve domeni določata, kako dobro razumemo manageriranje

samega sebe in naših čustev, drugi dve pa, kako dobro prepoznavamo in manageriramo čustva drugih, gradimo odnose in delujemo v kompleksnih socialnih sistemih. *Samozavedanje narekuje naslednje*: emocionalno samozavedanje; beri svoje emocije in prepoznaj njihov vpliv; natančna samoocena; spoznaj svoje slabosti in omejitve; izoblikuj močan občutek za lastno vrednost in zmogljivost.

Komponente osebnega managementa so (Boyatzis in McKee 2005): a) čustveni samonadzor: ohranjanje nadzora nad negativnimi čustvi in dražljaji; b) transparentnost: odraža poštenost in zanesljivost; c) prilagodljivost: se odraža v fleksibilnosti pri prilagajanju na spreminjajoče se razmere in premagovanju ovir; d) dosežek: imeti gonilo za izboljšanje učinkovitosti za doseganje notranje standardne odličnosti; e) pobuda: biti pripravljen reagirati in izkoristiti priložnosti; f) optimizem: videti pozitivno stran. Jäger (2007) razlaga teorijo sedmih korakov, ki jih mora posameznik definirati in identificirati pri sebi: življenjsko poslanstvo, življenjska vizija, pomembne vrednote, svoja vloga v vsakodnevnem življenju, življenjski cilji, načrtovanje in preverjanje svojega napredka. Morak (2014) povzema teorije različnih avtorjev (Bishop in Bishop 2012; Graf 2012; Buhl, Roth in Dux 2007; Kleinman in König 2006; Stephan, Gross in Hildebrandt 2010) ter na koncu povzame, da se osebni management obravnava kot celostni koncept s poudarkom na samo odgovornosti, samo poznavanju in samorazvoju. Različna teoretična izhodišča obravnavata v svojem delu tudi Furtner in Baldegger (2013) in ugotavljata, da je osebni management treba izvajati na podlagi osebnih značilnosti in motivov. Skupna točka vseh teorij pa sta potreba in sposobnost ljudi, da prevzamejo nadzor nad svojim življenjem (Buhl, Roth in Dux 2007).

Reither (2011) trdi, da se tehnik osebnega managementa lahko naučimo. S pomočjo tehnik strukturiramo svoje delo tako, da učinkovito izkoristimo razpoložljiv čas in s tem lažje dosežemo zastavljene cilje. Brez cilja ni smeri, pravi Jahnova (2014), ob polnem nabiralniku elektronske pošte, neprestanem zvonjenju telefona, nepredvidenih nalogah in nenapovedanih sestankih se osredotočanje na cilje porazgubi. Dan za dnem se izgublja z opravljanjem nepomembnih nalog in na koncu dneva ostaja kup nedokončanih nalog. Tak potek delovnega dne prinaša nezadovoljstvo in veliko obremenitev ter posledično stres. Zelo pomembno je, da so cilji jasno postavljeni in pisno opredeljeni. Dobra pomoč pri postavitvi ciljev je metoda SMART. Rezultat metode so smernice, kako iz želja opredeliti cilje in na podlagi teh postaviti prioritete. Baus (2015) trdi, da je eden od najpomembnejših vzvodov osebnega managementa določitev prioritet – to je najučinkovitejši način za izboljšanje kvalitete dela in zmanjšanje delovnega pritiska. Praviloma ni dovolj časa za dokončanje vseh nalog, ki bi jih želeli opraviti. Zato je pomembno, da smiselno izberemo naloge in jih razvrstimo po prioritetah. Z delitvijo po pomembnosti se je mogoče osredotočiti na bistvene naloge. Pomembne naloge je treba glede na njihovo nujnost pravočasno opraviti. Na splošno ločimo tri prednostne ravni: A – visoka prioriteta; B – srednja prioriteta; C – nizka prioriteta.



Baus (2015) dalje navaja, da opredelitev prednostnih nalog neposredno vpliva na način dela. Najprej se je treba posvetiti prednostnim nalogam z visoko prioriteto. Za boljše doseganje kakovosti dela se je v prvi vrsti treba posvetiti nalogam, ki se nanašajo na cilje, in ne na manjša dnevna opravila. Klasična metoda za postavitev prioritete je ABC-analiza, ki jo je prvi uporabil H. Ford Dickie v petdesetih letih prejšnjega stoletja. V okviru osebnega managementa lahko ABC-analizo uporabimo za načrtovanje prednostnih nalog in ciljev. Osnovno izhodišče pri ABC-analizi je, da je delež pomembnih in manj pomembnih nalog, gledano v odstotkih, vedno relativno konstanten. Smisel metode je, da je za uspešno doseganje ciljev treba najprej opraviti pomembne naloge v skupini A, nato srednje pomembne iz skupine B in na koncu manj pomembne iz skupine C. Slednje so lahko tudi delno neopravljene, saj za doseganje ciljev nimajo bistvenega pomena. Kot metoda za postavitev prioritete se uporablja tudi Paretovo načelo, ki ga je razvil italijanski gospodarstvenik Vilfredo Pareto. Njegovo načelo temelji na trditvi, da je le malo nalog, ki jih je resnično treba opraviti, saj je najpomembnejših nalog le za 20 odstotkov, 80 odstotkov pa je tistih, ki na doseganje ciljev nimajo večjega pomena. Paretovo načelo tudi pravi, da 20 odstotkov opravljenih pomembnih nalog doprinese 80 odstotkov k uresničitvi ciljev, preostalih 80 odstotkov manj pomembnih nalog pa k uresničitvi ciljev doprinese le 20 odstotkov. Postavitev prioritete pomeni, da se je treba odločiti, kaj je za nas najpomembnejše in česa se je treba lotiti najprej. O upravljanju časa govori tudi Kiwus (2016) in predlaga seznam petindvajsetih vprašanj, na katera je treba odgovoriti. Rezultat nam pomaga priti do ugotovitev, na katerem področju osebnega managementa imamo še potencial za optimizacijo časa. O pomembnosti ciljev govorita tudi Zimmerman in Richard (2010). Pravita, da so cilji nekaj, kar si zavestno prizadevamo doseči v prihodnosti, na primer managerski položaj in finančno neodvisnost. Ljudje imamo običajno več ciljev, ki so osebni in poslovni, nekateri cilj so pomembnejši in drugi manj. Cilje si je treba zapisati in jih prednostno razvrstiti. Zimmerman in Richard razlagata tudi postopek zapisa in delitve ciljev na kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne.

Šarotar Žižek (2008) ugotavlja, da je upravljanje časa, ki omogoča osredotočanje dela na tiste naloge, ki so resnično pomembne, upravljanje samega sebe v odnosu do časa. Učinkovito upravljanje časa zagotavlja večjo discipliniranost posameznika, ki se kaže v večji osebni produktivnosti, večjem zadovoljstvu posameznika in tima ter zmanjšanju stresa in prihranku časa. Jahnova (2014) predlaga metodo ALPEN kot pomoč pri odločanju za sistematično razčlenitev in ocenitev nalog. Avtorica izhaja iz nemško govorečega področja, zato je beseda sestavljena iz prvih črk nemških besed, potrebnih akcij, ki jih avtorica predlaga za lažje odločanje oziroma organiziranje vsakodnevnih delovnih nalog (če bi metodo poimenovali po slovenskih začetnicah potrebnih akcij, bi se metoda imenovala NORON).

A: Napisati delovne naloge: za lažji pregled nad nalogami, ki jih je treba opraviti, si je naloge treba zapisovati, sproti pregledovati in jih razvrščati po stopnji prioritete.

L: Oceniti dolžino delovnih nalog: naloge je treba oceniti glede na predviden čas, ki je potreben, da se naloga opravi.

P: Rezervirati presežek časa: dan z nalogami ne sme biti načrtovan do minute, ker se vedno pojavijo naloge, ki niso predvidene. Pri načrtovanju delovnega dne se je treba držati pravila 60 : 40, kar pomeni, da je 60 odstotkov delovnega časa načrtovanega, 40 odstotkov pa ostane za prosti čas, ki se običajno porabi za nepredvidene naloge.

E: Odločiti se: odločitve, ki se nanašajo na posamezne naloge, je treba sprejemati sproti, to velja za vsak člen organizacijske verige.

N: Naknadno preverjanje: zapisane naloge je treba preverjati sproti in ugotavljati, katere naloge so že opravljene in katere je treba še opraviti.

#### **4.3.5 Teorija po Smithu**

Smith (2009) navaja, da je osebni management prvi korak v tekmi za priložnosti, pri čemer priložnosti kreiramo sami. Upoštevati je treba naslednjih desetih korakov aktivnosti.

1. Kot posamezniki moramo narediti premik k prepričanju, da smo za svoja dejanja in kariero odgovorni sami. To je lahko najzahtevnejši del uspešnega osebnega managementa. Izobraževanje in delovne izkušnje so odgovornost vodstva, od posameznika pa je odvisno, kako bo priložnosti izkoristil za osebno rast.
2. Za razjasnitev, kaj bi se radi naučili, si je treba vzeti čas in razviti načrt. Treba je predvideti, kakšna znanja bodo v prihodnosti za nas potrebna, sprejeti je treba dejstvo, da je vseživljenjsko učenje neizogibno za pridobitev spretnosti in trajne osebne rasti. Nenehno je treba pregledovati načrte in se prilagajati tekočim trendom. Osredotočiti se je treba na pravo pot.
3. Vedeti, kaj nas dela uspešne. Treba si je vzeti čas in spoznati svoje prednosti ter določiti področja, na katerih je potreben nadaljnji razvoj. Imeti moramo jasno sliko o osebnosti in okolju, kjer delujemo najboljše. Rutinske, dnevne naloge naj ne zatrpajo celotnega urnika. Tekoče preverjati osebni razvoj in razvoj kariere.
4. Biti pozoren na trg in paziti na nove priložnosti. Še naprej iskati nove priložnosti. Osebni management vam bo v pomoč pri pridobivanju dodatnih spretnosti, sposobnosti in kompetenc, ki jih boste potrebovali v prihodnosti.
5. Vedeti, kako se odzvati in soočiti s spremembami. Sprememba je edina stalnica, ki nas bo spremljala v prihodnosti. Vedeti, kako se učimo. Če smo bralci, moramo brati knjigo, če smo poslušalci, se je treba udeleževati seminarjev. Naučiti se od drugih, kako so preživeli spremembe. Katere spretnosti so potrebne? Kje jih lahko hitro dobimo?
6. Vedeti, kdo smo in kakšne so naše vrednote. Ko so naše temeljne vrednote poznane, so jasnejše tudi naše priložnosti v prihodnosti. Poiskati je treba odnose, ki ustrezajo našim vrednotam.

7. Sprejeti dejstvo, da spremembe, ki jih povzročajo strukturni premiki, ustvarjajo priložnosti. Možnosti za uspeh so jasne. Opaziti je treba za strateško prednost pred nami in se usmeriti v prihodnost, ne pa v preteklost.
8. Sprememb ne gre jemati osebno. Če se znajdemo v organizacijskih spremembah, ki so potrebne za preživetje organizacije, nismo mi edini, ki lahko na to vplivamo. Ostati moramo pozitivni, delovati ofenzivno in pokazali svoje spretnosti pri posredovanju rešitev.
9. Vzpostaviti karierno sodelovanje. Prepoznati pomen delovnega partnerstva, sodelovanja in skupinskega dela za izboljšanje. Razvoj in vzpostavitev novih dogovorov z drugimi ljudmi, skupinami in organizacijami za ustvarjanje novih poti za osebni management.
10. Ustvariti lastno prihodnost. Izvajati osebni management za uspeh, voditi spremembe pri sebi in v organizaciji. Razviti novo orodje in prispevati k rešitvam.

#### **4.3.6 Teorija po Reitherju**

Reither (2011) navaja, da je cilj osebnega managementa z analizo obdelati osebne prednosti in slabosti, naknadno določiti prednostne naloge na delu in v prostem času ter pripraviti ustrezen akcijski načrt za učinkovito izvajanje projektov v določenem času, ki vodijo do uspeha. Metode osebnega managementa sestavljajo: 1. samoanaliza: ugotoviti prednosti in slabosti; 2. cilji: določiti prednostne naloge; 3. izvajanje: načrtovanje delovanja, upravljanje s časom, motivacija; 4. kontrola uspeha. Načela teorije osebnega managementa, ki jih narekuje Babitsky in Mangravit (2013), so: paziti nase, potrebna je vztrajnost, ne sme se čakati na zadnjo minuto, pomembne odločitve je treba prespati, imeti zaupanje vase, neuspeha se ne smemo bati.

Grafova (2012) je strokovnjakinja na področju osebnega managementa in trdi, da je osebni management treba nadgraditi na podlagi kompetenc ter navaja model kompetenc osebnega managementa, ki ga je mogoče uporabiti kot orodje za sistematično analizo in pregled prednosti, slabosti in potencialov. Model omogoči večjo preglednost in jasnost na področju, kjer so bistvena izhodišča za razvoj in pospeševanje kompetenc osebnega managementa. Poleg področij dinamičnega jedra modela, to so samo odgovornost, samo spoznavanje in samorazvoj, so tu še posebna področja, to so cilji, samonadzor in samo uravnavanje. Ukrepi temeljijo na ciljnih in postopkih notranje kontrole. To so ukrepi, povezani z razvojnim procesom osebnega managementa kompetenc. Ukrepi za doseganje ciljev osebnega managementa kompetenc so: zmogljivost, spodbujanje motivacije, dobro počutje, uravnoteženost in dolgoročnost. Trenutno stanje teh štirih delov je mogoče oceniti, dolgoročni status pa je mogoče napovedati na podlagi trenutnega življenjskega sloga. Portfelj vedenjskih kazalnikov služi kot instrument za konkreten razvoj predstavitev, na katerih temelji osebni management kompetenc. Portfelj vedenjskih kazalnikov ima številne stične točke, na podlagi katerih se osebni management kompetenc lahko razvija. Zakaj nekateri ljudje ustvarijo več, zakaj so postali bolj produktivni in več zaslužijo? Grant Halvorsonova (2012) na podlagi

rezultatov raziskave odgovarja, da je to zato, ker so nekatere stvari naredili drugače kot ostali. To vedenje ni prirojeno, temveč se ga vsak lahko nauči. Ljudje so bolj produktivni in uspešni, če uporabljajo potrebne tehnike.

#### **4.3.7 Teorija po Grant Halvorsonovi**

Tehniko za osebni management, ki jo priporoča Grant Halvorsonova (2012) sestavlja devet korakov:

1. *Natančnost.* Cilj si je treba postaviti natančno.
2. *Izkoristek vsake priložnosti.* Ker je večina od nas zelo zaposlena in si želi izpolniti številne cilje, zamujamo priložnosti z rutinskimi, dnevnimi opravili. Ne dosežemo pa pomembnih ciljev, ki smo si jih zastavili. Za uspešno dosežene cilje se je treba predhodno vprašati, kdaj, kje in kako se bomo lotili aktivnosti.
3. *Preverjanje samega sebe.* Doseganje ciljev zahteva sprotno spremljanje napredka.
4. *Biti realni optimist.* Če smo si zastavili cilj, moramo za vsako ceno razmišljati pozitivno in pričakovati, da bo cilj uspešno dosežen. Če je razmišljanje negativno je verjetnost, da cilj ne bo dosežen, večja.
5. *Svoje sposobnosti je treba nadgrajevati.* Dobro je razmišljati, da smo sposobni doseči zastavljeni cilj. Napačno je razmišljanje, da tega nismo sposobni. Raziskava je pokazala, da je na sposobnosti mogoče vplivati.
6. *Imeti pogum.* Pogum je pripravljenost na doseganje dolgoročnih zastavljenih ciljev, kljub morebitnim težavam. Če smo imeli do sedaj premalo poguma, je treba to področje nadgraditi.
7. *Vaditi svojo moč volje.* Naša samodisciplina deluje tako kot mišice v telesu, če ne vadimo, samodisciplina oslabi. Če samodisciplino redno vadimo, bo postala močnejša in nam bo v pomoč pri doseganju ciljev. Za vajo samodiscipline si je treba redno zastavljati nove izzive.
8. *Preobremenjenost ni dovoljena.* Ne glede na to, kako močna je naša volja, je treba sprejeti dejstvo, da smo omejeni. Če se preobremenimo, nam cilja ne uspe doseči.
9. *Osredotočiti se na pozitivnost.* Če se želimo slabe navade odvaditi, je zato potrebno pozitivno razmišljanje. Če se odpravljanja slabih navad lotimo s slabo voljo, uspeh ni zagotovljen.

Načrtovanje, uporaba tehnik, vztrajnost in dobre strategije so ključnega pomena za uspeh.

#### **4.3.8 Teorija po Grafovi**

Portfolio vedenjskih kazalnikov za osebni management kompetenc po Grafovi (2012):

- *Samo odgovornost.* Poiskati smisel v življenju, prevzeti odgovornost za življenje.

- *Samo spoznanje*. Pokazati zmožnost in pripravljenost, usvojiti prepoznanje samega sebe, zavedati se svojih vrednot, stališč in želja, poznati svoje kompetence in prepoznati še neuporabljene potencialne, oceniti prednosti in slabosti.
- *Samorazvoj*. Vseživljenjsko učenje in osebna rast, samo odgovorno uravnavanje poklicnega razvoja in poteka kariere, zbrati pogum za tveganja, optimalno uresničiti samorazvoj.
- *Cilji*. Treba si je postaviti cilje za različne življenjske vloge in tako ustvariti pogoje za prednostno razvrščanje pomembnih stvari. Definirati osebne in poklicne cilje, cilje je treba preveriti, ali so realni in imajo motivacijski učinek. Opredeliti strategijo procesov za uspešno doseganje ciljev, preveriti proces izvajanja in odstraniti morebitne ovire.
- *Čas in informacije*. Prepoznati kvaliteto razpolaganja s časom in po potrebi spremeniti smer tako, da bo ustrezala osebnim in poslovnim ciljem. Pomembne aktivnosti je treba časovno uskladiti. Treba je načrtovati čas za počitek in sprostitev.
- *Psihično zdravje*. Treba se je zavedati pomena zdravja, se pravilno prehranjevati, sproščati, skrbeti za telesno kondicijo in poiskati ravnotežje med službo in privatnim življenjem. O obremenitvah se je treba pogovoriti in poiskati pomoč. Redno skrbeti za svoje fizično in psihično zdravje.
- *Socialna razmerja*. Graditi in negovati socialne odnose. Aktivno graditi kontakte in poklicno kontaktno mrežo, uporabljati je treba podporne sisteme za socialno mreženje. Pomembno je druženje z ljudmi.
- *Samonadzor in samo usmerjanje*. Vedenje usmeriti tako, da se dosežejo zastavljeni cilji. Zasnovati strategijo samonadzora in regulacijo vedenja, soočati se z negativnimi posledicami, poznati svoje stališče, zavedati se vpliva čustev in jih obvladovati, razviti toleranco, uporabiti tehniko samo motivacije, tehnike samo umirjanja, napake prepoznati kot priložnost za nadaljnji razvoj, ne kot osebni poraz.
- *Drugi pomembni vidiki osebnosti*. Prepoznati vpliv osebnosti na osebni management kompetenc, zavedati se lastnega vedenja in vzorcev, usmerjeno uporabljati regulativne mehanizme za spremembo negativnih učinkov osebnostnih vidikov, ciljno uporabiti osebnostne vire, zavestno se pripraviti na dolgoročen proces razvoja osebnosti. Portfelj vedenjskih kazalnikov osebnega managementa kompetenc se lahko uporablja kot baza za celovito oceno osebnih veščin osebnega managementa kompetenc.

Vijay (2012) razlaga, kako se je osebnega managementa treba intuitivno priučiti. Da je osebni management potreben, ljudje ugotovijo, ko dosežejo raven stresa, ki ga ne obvladujejo več. Za izboljšanje sposobnosti osebnega managementa je mogoče storiti naslednje.

- Branje. Obstaja veliko uspešnih knjig, ki pomagajo razumeti izvor naših težav in pokažejo tehnike za izboljšanje.
- Udeležba specializiranih tečajev. Priporočljivo je izbrati dobre tečaje.
- Najem osebnega trenerja.

Za učinkovit rezultat osebnega managementa je naučeno znanje treba uporabiti. Vzpostavitev novih navad ni enostavna in uspeh je odvisen od vsakega posameznika (Vijay 2012).

## 5 OSEBNA BLAGOVNA ZNAMKA IN OSEBNI MANAGEMENT

Reither (2011) pravi, da programi osebnega managementa poudarjajo individualnost kot ključ do uspeha. Samo tisti, ki izstopajo, se posamično izoblikujejo v nezamenljivo osebno blagovno znamko. Predmet, osebna blagovna znamka, je oblikovan po modelu, kot je oblikovan model tržno privlačnega proizvoda ali storitve. Zahteve današnjega trga, kot pravi Rampersad (2011), je mogoče uspešno izpolnjevati z osebno blagovno znamko in osebnim managementom. Peters (1997) svetuje, da moramo delovati kot kredibilen vodja, če naj nas sodelavci vidijo kot močno znamko. Za to ni potreben organigram. Pri vodenju sebe smo vodja mi sami. Babitsky in Mangravit (2013) navajata, kako se razvije močna blagovna znamka, ki bo ciljno publiko močno motivirala; to je prodajna moč brez dodatnih stroškov, ki omogoča gradnjo vrednot blagovne znamke in podjetja. Babitsky in Mangravit (2013) predlagata deset korakov: prvi štirje se nanašajo na gradnjo osebne blagovne znamke, preostalih šest pa na osebni management.

1. *Zgraditi svojo blagovno znamko z močnim poudarkom na kakovosti.* Najučinkovitejše tržno orodje je besedni marketing. Če je proizvod ali storitev kvalitetna, se bo glas širil od ust do ust. To je najboljši in najcenejši marketing.
2. *Zmanjšati poslovanje v primeru tveganja škode na blagovni znamki.* Pravočasno prepoznati, kdaj in kako zmanjšati poslovanje, lahko trajno pomaga pri gradnji znamke in poslovanja. Potrebna je velika previdnost pri prevzemanju dela izven svoje dejavnosti. Delo, ki zaradi povečane količine povzroči zamude pri dobavi, ali delo, ki škodi blagovni znamki.
3. *Opredeliti in okrepiti svojo blagovno znamko z dobro premišljenim sloganom.* Slogan vam daje priložnost, da določite svojo blagovno znamko. Slogan je treba izbrati premišljeno, ker pomembno zaznamuje blagovno znamko in podjetje.
4. *S svojimi strankami je treba ravnati spoštljivo.* Lahka in udobna pot za doseganje poslovnega uspeha je, da se zgradi trdna znamka, s pravilnim ravnanjem s strankami. S strankami je treba ravnati tako, kot bi si mi sami želeli, da bi ravnali z nami, če bi bili stranka.
5. *Paziti nase.* Večja verjetnost je, da napačne oziroma slabe odločitve sprejmejo ljudje, ki se ne počutijo dobro. Da bi se izognili tveganju, je treba za svoje zdravje prioritarno poskrbeti, ker je zdravje z dobrim počutjem ključno poslovno sredstvo. Potrebno je dovolj spanja, redno prehranjevanje in, po potrebi, obisk zdravnika.
6. *Biti vztrajen.* Pri vztrajnosti je dobro to, da imamo nad njo popoln nadzor. Za doseganje rezultatov je vztrajnost mnogokrat pomembnejša od talenta. Vztrajni smo lahko vsi, če nam to dopušča moč hotenja. Vztrajnost je ključni element uspeha in se pogosto obrestuje z nagrado.
7. *Ne čakati do zadnjega trenutka.* Čeprav se sliši pesimistično, je treba vedno imeti v mislih, da lahko gre v poslu tudi kaj narobe. Če se zadeve lotimo pravočasno, imamo več možnosti, da napako pravočasno odpravimo, kot pa v primeru, da se naloge lotimo zadnji



trenutek. Več razpoložljivega časa za opravljeno nalogo olajša potek dela in hkrati zagotavlja večji uspeh.

8. *Spanje pred pomembnimi odločitvami.* To pomeni, da je odločitev dobro prespati in tako zmanjšati prevelik vpliv čustev. Slabo je, če se odločitev sprejme v trenutku jeze, takrat so čustva premočna in lahko vplivajo na napačno odločitev, to pa lahko vodi v dolgotrajne posledice ali prekinitve posla.
9. *Zaupanje vase.* Zaupanje vase ima mnogo prednosti in je zelo pomembna vrednota poslovnih sredstev. Če zaupamo vase, nam bodo ostali sledili, slišali, kar bomo rekli, in verjeli v nas. Samozaupanje je v veliko pomoč pri prebroditvi kriz in iskanju rešitev ter lahko odpre veliko vrat. Samozaupanje je ključ za odkrivanje novih stvari.
10. *Ne bojmo se neuspeha.* Neuspeha se ne smemo bati. Če obstaja strah za neuspeh, nas ta strah paralizira in s tem pokvari posel. Razumeti je treba, da mnogokrat stvari ne potekajo po načrtih. Neuspeha ne smemo jemati osebno, kajti to je samo del posla. Iz napak se je treba učiti in znanje koristno uporabiti v bodočih situacijah.

Babitsky in Mangravit (2013) zaključujeta, da lahko svoje poslovanje izboljšamo le z boljšim osebnim managementom.



## **6 RAZISKAVA O PREPOZNAVANJU OSEBNE BLAGOVNE ZNAMKE IN OSEBNEGA MANAGEMENTA**

V empiričnem delu smo izvedli spletno raziskavo z namenom prepoznavanja potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in osebne managementa ter s pomočjo ugotovljenih teoretičnih izhodišč oblikovali predlog strategije za oblikovanje osebne blagovne znamke in osebne managementa.

### **6.1 Načrt raziskave**

V empiričnem delu smo uporabili naslednje metode:

- Metoda zbiranja podatkov: spletno anketiranje.
- Metoda obdelave podatkov: statistična obdelava podatkov s programom SPSS.
- Odgovore smo analizirali s srednjimi vrednostmi (aritmetična sredina, mediana in modus) ter standardnim odklonom. Poleg tega smo uporabili faktorsko analizo po metodi glavnih osi s pravokotno rotacijo, Cronbachov koeficient, t-preizkus,  $\chi^2$ -preizkus in inferenčno statistiko (preizkušanje hipotez).

Raziskovano populacijo predstavljajo zaposleni v organizaciji X, ki se uvršča med velika slovenska podjetja in zaposluje 1200 ljudi. Uporabili smo neverjetnostni priložnostni vzorec, uporabljena je bila metoda snežne kepe. Anketni vprašalniki so bili poslani 200 zaposlenim v podjetju X, ki smo jih prosili, da po končani anketi povezavo pošljejo svojim kolegom v delovni organizaciji.

V empirični raziskavi smo postavili dve hipotezi:

H1: Med spoloma obstaja statistično pomembna razlika v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke.

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med prepoznavanjem potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in poznavanjem osebne managementa.

### **6.2 Metodologija in anketni vprašalnik**

Anketiranje je potekalo na spletnem portalu [www.1ka.si](http://www.1ka.si) v obdobju med 6. in 20. marcem 2016. Anketni vprašalnik smo oblikovali v spletnem okolju 1KA. 1KA je odprta aplikacija, ki omogoča spletno anketiranje. Gre za spletno storitev, ki združuje podporo za razvoj in oblikovanje spletnega vprašalnika, izvedbo spletne ankete z vabili, objavo in zbiranje podatkov, urejanje in analiziranje podatkov in parapodatkov. Operacije so enostavne in bazirajo na minimalnem potrebnem številu klikov ([www.1ka.si](http://www.1ka.si)). Rezultate ankete je mogoče pregledovati med samim anketiranjem ter obdelovati v obliki tabel in grafov. Orodje omogoča

enostaven izvoz podatkov za nadaljnjo obravnavo. Elektronsko zbiranje podatkov je sodobno komunikacijsko orodje, ki je danes najbolj razširjeno. Elektronsko zbiranje podatkov je enostaven in najcenejši način zbiranja podatkov, s katerim hitro in enostavno dosežemo široko množico izbrane populacije. Največji delež izpolnjenih anket, kar 78 %, je bil opravljen v prvih treh dneh raziskave, potem pa se je odzivnost zmanjševala.

V anketi so sodelovali naključno izbrani posamezniki, zaposleni v veliki slovenski organizaciji. Vprašalnik je bil poslan 200 naključno izbranim zaposlenim, ne glede na spol, izobrazbo in delovno mesto. Povabilo za sodelovanje smo v obliki spletne povezave do spletnega vprašalnika poslali naključno izbranim zaposlenim, ki smo jih prosili, da povezavo posredujejo tudi drugim zaposlenim v organizaciji. Anketiranje je bilo anonimno. Vprašalnik (v prilogi na str. 89) je bil sestavljen na podlagi uporabljene literature in konzultacije z mentorjem ter pripravljen tako, da si trditve logično sledijo in so združene po tematskih skupinah.

Anketni vprašalnik o prepoznavanju osebne blagovne znamke in osebne managementa obsega vprašanja zaprtega tipa. Za merjenje stališč smo uporabili Likertovo lestvico, na kateri anketiranci izrazijo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh tematskih sklopov, ki so bili razvrščeni glede na vsebino posameznega področja. Prvi tematski sklop je vezan na prepoznavanje osebne blagovne znamke, drugi na prepoznavanje osebne managementa in tretji na podatke, ki so vezani na demografske značilnosti anketirancev. Za vsako izmed dimenzij osebne blagovne znamke (oseba, obljuba, medsebojni odnosi) in osebne managementa (zmožnost, vrednote, socialni stiki) smo oblikovali pojasnjevalne spremenljivke, ki smo jih preverili s trditvami v vprašalniku. Pri sestavljanju vprašanj smo sledili ciljem in hipotezam raziskave, anketa je bila sestavljena na podlagi dosedanjih teoretičnih spoznanj. Ko je bil vprašalnik sestavljen, smo natisnili pet izvodov in k preizkusnemu izpolnjevanju povabili pet sodelavcev, ki so podali izjavo, da so vsebino vprašalnika razumeli in niso imeli pripomb. Na podlagi teh povratnih informacij vprašalnika nismo spreminjali. Povabilo za sodelovanje zaposlenim v organizaciji smo objavili v obliki spletnega anketnega vprašalnika na spletnem portalu [www.ika.si](http://www.ika.si).

Uvod v anketni vprašalnik je bil opremljen s spremnim dopisom, s katerim smo predstavili namen in cilj raziskave ter pojasnili osnovne pojme osebne managementa in osebne blagovne znamke.

V prvem delu vprašalnika so bila zastavljena vprašanja zaprtega tipa, ki so se nanašala na osebno blagovno znamko. Z vprašanji smo preverjali, ali so anketiranci že kdaj slišali za izraz osebna blagovna znamka. V naslednjem vprašanju smo želeli ugotoviti, ali anketiranci čutijo potrebo po gradnji svoje osebne blagovne znamke. Kot primer močne blagovne znamke smo navedli Coca Colo in anketirance prosili, da s pomočjo Likertove lestvice ocenijo lastno potrebo po gradnji osebne blagovne znamke. Vprašali smo jih tudi, ali so se o tem, kako se blagovna znamka gradi, pripravljene podrobneje seznaniti. Vprašanja o področjih, ki zajemajo

gradnjo osebne blagovne znamke, so sestavljena na podlagi predelane literature in teoretičnih izhodišč različnih avtorjev, ki pišejo o osebni blagovni znamki in so predstavljeni v teoretičnem delu naloge. Želeli smo ugotoviti, katero področje gradnje osebne blagovne znamke je za anketirance najbolj pomembno in katero najmanj. Anketiranci so s pomočjo Likertove lestvice ocenili pomembnost posameznih področij. Z vprašanji smo želeli ugotoviti primerno izhodišče, na podlagi katerega smo podali predlog za gradnjo osebne blagovne znamke. Tudi pri postavljanju trditev za preverjanje dimenzij osebne blagovne znamke smo izhajali iz teoretičnih izhodišč.

Drugi del vprašalnika se nanaša na osebni management. Tudi tu smo preverjali, ali anketiranci izraz osebni management prepoznajo. Nato smo jim razložili, kaj osebni management pomeni, in jih vprašali po potrebi osebnega managementa na delovnem mestu. Enako kot pri osebni blagovni znamki smo tudi pri osebnem managementu postavili vprašanje, ali so se anketiranci osebnega managementa pripravljene učiti. Da bi ugotovili izhodišča za predlog modela osebnega managementa, smo spraševali, na katerih področjih imajo anketiranci na delovnem mestu največ težav. Dalje smo na podlagi ugotovljenih teoretičnih izhodišč zastavili vprašanja, s katerimi smo želeli ugotoviti, ali se anketiranci poznajo in katera od teh področij so za njih pomembna. Na koncu smo preverjali še dimenzije osebnega managementa. Tretji del se je nanašal na demografske značilnosti anketirancev.

Podatki so bili obdelani s statističnim programskim paketom SPSS. Zanesljivost merjenja dimenzij osebne blagovne znamke in osebnega managementa smo preverjali s Cronbachovim koeficientom alfa, ki meri notranjo konsistentnost in zanesljivost postavljenih dimenzij. Cronbachov koeficient nam pove, ali bi pri ponovnem merjenju istih dimenzij pri istih anketirancih dobili enake rezultate. Lestvica vrednosti Cronbachovega koeficienta je naslednja: če je koeficient manjši od 0,5, je naša trditev nesprejemljiva; če je koeficient med 0,5 in 0,6, je naša trditev slaba; če je koeficient med 0,6 in 0,7, je naša trditev sprejemljiva; če je koeficient med 0,7 in 0,9, je trditev dobra; če vrednost presega 0,9, je trditev odlična. Če je vrednost Cronbachovega koeficienta alfa višja od 0,6, so dimenzije sprejemljive, pod to vrednostjo dimenzij ne sprejmemo in jih v morebitni nadaljnji raziskavi ne vključimo v anketni vprašalnik. Za vsako izmed dimenzij osebna blagovna znamka in osebni management smo na podlagi literature navedli trditve, ki se nanašajo na posamezno dimenzijo.

V preglednicah so prikazane frekvenčne porazdelitve odgovorov na zastavljena vprašanja. Aritmetična sredina in standardni odklon sta izračunana s programom SPSS. Analiza podatkov je namenjena preverjanju hipotez in pravilnosti postavljenih dimenzij osebnega managementa in osebne blagovne znamke.

### 6.2.1 Oblikovanje vzorca raziskave

Če opazovanje celotne populacije ni izvedljivo oziroma je nesmiselno, se pri analizi omejimo zgolj na opazovanje vzorca enot (Kodrič in Strašek 2008). Raziskovano populacijo predstavljajo zaposleni v organizacij X, ki se uvršča med velika slovenska podjetja in zaposluje 1200 ljudi. Uporabili smo neverjetnostni priložnostni vzorec, uporabljena je bila metoda snežne kepe. Anketni vprašalnik je bil poslan 200 zaposlenim v podjetju X, ki smo jih prosili, da po končani anketi povežavo pošljejo svojim kolegom v delovni organizaciji, ciljni obseg je bil 400 anketirancev. Po končani raziskavi so rezultati ankete pokazali, da je 507 anketirancev kliknilo na nagovor in se seznanilo z namenom in ciljem raziskave.

### 6.2.2 Metoda statistične analize podatkov

Hipoteze smo preverjali s t-preizkusom in  $\chi^2$ -preizkusom. S t-preizkusom smo preverjali razliko v povprečnem strinjanju s trditvijo, s  $\chi^2$ -preizkusom pa smo ugotavljali, ali med vzorci obstajajo statistične razlike. Podatke smo prikazali tabelarično in grafično.

## 6.3 Analiza podatkov

V nadaljevanju je v preglednicah in grafikonu prikazana analiza podatkov, pridobljenih z anketo in obdelanih s programom SPSS.

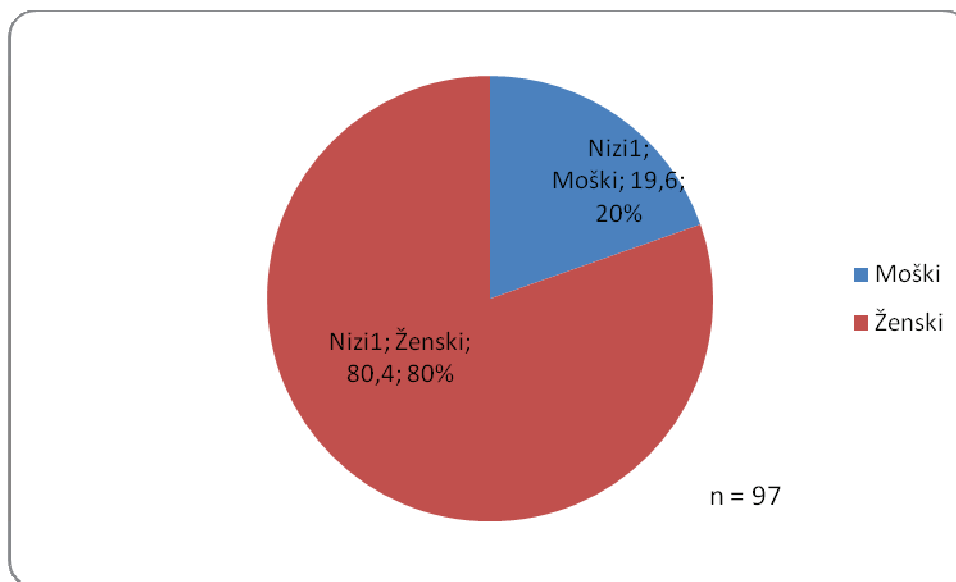
### 6.3.1 Osnovne značilnosti vzorca

Anketni vprašalnik je bil poslan 507 anketirancem, ki so odprli nagovor ankete, od katerih jih je 111 pristopilo k reševanju ankete. V celoti je anketo izpolnilo 97 anketirancev. V vzorec je bilo vključenih 111 anketiranih, a vsi niso odgovorili na vsa vprašanja. Pri vprašanih je prikazan le delež odgovarjajočih na posamezno vprašanje. Od 97 anketiranih, ki so odgovorili na vprašanja o demografiji, jih je večina žensk (80,4 %) in starih 40 let ali manj (81,4 %). Več kot polovica (54,7 %) jih ima višjo visoko ali univerzitetno izobrazbo, 37,1 % jih ima narejeno srednjo šolo, manj kot srednjo šolo imata 2 anketirana, znanstveni magisterij ali doktorat pa 4 anketirani. Vzorec vključuje 42 (43,3 %) operativnih delavcev, 22 (22,7 %) vodij oddelkov, 10 (10,3 %) managerjev in 23 z drugim položajem v podjetju.

#### Preglednica 1: Sestava vzorca po spolu

Spol	Frekvenca	Odstotni delež
Moški	19	19,6
Ženski	78	80,4
Skupaj	97	100,0

Anketo je zaključilo več žensk kot moških. Med 97 anketiranci, ki so zaključili anketo, je bilo 19 moških (20 %) in 78 žensk (80 %). Ker je v organizaciji X večji delež moških kot žensk, sklepamo, da večina moških po ogledu nagovora ni nadaljevalo z izpolnjevanjem ankete. Delež anketirancev po spolu je prikazan v preglednici 1 in na sliki 3.



**Slika 3: Sestava vzorca po spolu**

Več kot polovica anketirancev (56 %) je bilo v starostni skupini med 31 in 40 let, sledila je starostna skupina do 30 let (24,7 %), tretja je bila skupina med 41 in 50 let (11,3 %), najmanj anketirancev je bilo v starostni skupini nad 50 let (7,2 %). Podatki so prikazani v preglednici 2.

**Preglednica 2: Sestava vzorca po starosti**

Starost	Frekvenca	Odstotni delež
Do 30 let	24	24,7
31– 40 let	55	56,7
41–50 let	11	11,3
Nad 50 let	7	7,2
Skupaj	97	100,0

Izobrazbena struktura anketirancev je taka: največ jih je zaključilo višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo (56,7 %), srednjo šolo ima zaključeno 37,1 % anketirancev, podiplomski študij, magisterij ali doktorat pa 4,1 %. Dva odstotka anketirancev nimata dokončane srednje šole (preglednica 3).

### Preglednica 3: Sestava vzorca po izobrazbi

Izobrazba	Frekvenca	Odstotni delež
Manj kot srednja šola	2	2,1
Srednja šola	36	37,1
Višja, visoka ali univerzitetna izobrazba	55	56,7
Znanstveni magisterij, doktorat	4	4,1
Skupaj	97	100,0

Glede na položaj v podjetju je bila struktura anketiranih naslednja: kar 33 % je bilo vodstvenih delavcev, od tega je bilo 22,7 % vodij skupin ali oddelkov, 10,3 % je bilo direktorjev in managerjev; največji delež (43,3 %) predstavlja skupina operativnih delavcev in referentov; 23,7 % anketiranih se je opredelilo kot drugo (preglednica 4).

### Preglednica 4: Sestava vzorca po položaju v podjetju

Položaj v podjetju	Frekvenca	Odstotni delež
Operativni delavec/referent	42	43,3
Vodja oddelka/skupine	22	22,7
Manager/direktor	10	10,3
Drugo	23	23,7
Skupaj	97	100,0

Izraz osebna blagovna znamka prepozna 61 (55 %) anketiranih (preglednica 5).

### Preglednica 5: Prepoznavanje izraza osebna blagovna znamka

Prepoznavanje	Frekvenca	Odstotni delež
Da	61	55,0
Ne	50	45,0
Skupaj	111	100,0

Anketirance smo vprašali, ali se jim zdi potrebno graditi svojo blagovno znamko. Potrebo so ocenili od 1 do 5 (preglednica 6). V povprečju je strinjanje s trditvijo, da obstaja potreba po grajenju osebne blagovne znamke, zelo močno ( $M = 4,08$ ;  $SD = 1,07$ ).

### Preglednica 6: Potreba po grajenju osebne blagovne znamke

	Min	Max	M	SD	n
Potreba po grajenju osebne blagovne znamke	1	5	4,08	1,07	111

Opomba: min = najnižja vrednost (povsem nepotrebno); max = najvišja vrednost (zelo potrebno); M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; n = število odgovarjajočih.

Anketirance smo vprašali, kako pomembna se jim zdijo spodaj naštetá področja pri gradnji osebne blagovne znamke. Področja gradnje osebne blagovne znamke smo povzeli iz

teoretičnih izhodišč, ki so opredeljena v teoretičnem delu naloge. Rezultate bomo uporabili za izhodišče pri oblikovanju predloga strategije osebne blagovne znamke.

V povprečju so po mnenju anketiranih vsa področja pomembna pri gradnji osebne blagovne znamke. Največjo pomembnost pripisujejo temu, kako se posameznik vidi sam ( $M = 4,53$ ;  $SD = 0,86$ ), sledita posameznikova notranja podoba ( $M = 4,49$ ;  $SD = 0,91$ ) in kaj želi posameznik kot osebna blagovna znamka predstavljati ( $M = 4,41$ ;  $SD = 0,97$ ). V povprečju najmanj pomemben vidik je, kako posameznika vidijo drugi ( $M = 4,14$ ;  $SD = 1,01$ ). Podatki so prikazani v preglednici 7.

**Preglednica 7: Pomembnost področij pri grajenju osebne blagovne znamke**

Pomembnost področij	Min	Max	M	SD	n
Kako se vidim sam/-a	1	5	4,53	0,86	111
Moja notranja podoba	1	5	4,49	0,91	111
Kaj želim kot osebna blagovna znamka predstavljati	1	5	4,41	0,97	111
Odnosi s sodelavci	1	5	4,37	0,89	111
Moja zunanja podoba	1	5	4,23	0,86	111
Edinstvena osebnost	1	5	4,20	0,95	111
Kako me vidijo drugi	1	5	4,14	1,01	111

Opomba: min = najnižja vrednost (povsem nepomembno); max = najvišja vrednost (zelo pomembno); M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; n = število odgovarjajočih.

### 6.3.2 Pomen dimenzij osebne blagovne znamke

Na podlagi teoretičnih izhodišč smo želeli preveriti dimenzije osebne blagovne znamke. Za merjenje stališč smo uporabili Likertovo lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila povsem nepomembno in ocena 5 zelo pomembno. Izhajali smo iz teoretičnega izhodišča Montoye in Vandeheya (2009), da so dimenzije osebne blagovne znamke: a) oseba: predstavlja vrednote, osebnost, sposobnost, znanje, ki jih oseba ima in jo ločijo od drugih, jo naredijo unikatno; b) obluba: povezana je s pričakovanji, ki jih ima okolica glede na pretekle izkušnje; c) medsebojni odnosi: značilnost osebne blagovne znamke določa, koliko vpliva bo oseba imela na druge ter ali ji bodo sledili, prisluhnili, zaupali in jo upoštevali.

Za vsako izmed treh dimenzij smo oblikovali naslednje trditve:

Dimenzijo »oseba« smo preverjali s trditvami:

- Sem edinstvena oseba.
- Moje znanje je specifično.
- Zavedam se svojih sposobnosti.
- Moja zunanja podoba me razlikuje od sodelavcev.



Dimenzijo »obljuba« smo preverjali s trditvami:

- Vedno izpolnim svojo obljubo.
- Sodelavci vedo, kaj lahko glede na pretekle izkušnje od mene pričakujejo.
- Trudim se, da imajo sodelavci z mano pozitivne izkušnje.

Dimenzijo »medsebojni odnosi« smo preverili s trditvami:

- Sodelavci me dobro sprejemajo.
- Sodelavci mi zaupajo.
- Sodelavci mi vedno prisluhnejo.
- Sodelavci upoštevajo moje predloge.

Pomen dimenzij osebnega managementa je prikazan v preglednici 8. Od trditev, ki se nanašajo na osebno blagovno znamko, sta v povprečju najpomembnejši zaupanje sodelavcev ( $M = 4,64$ ;  $SD = 0,57$ ) in pozitivne izkušnje z njimi ( $M = 4,64$ ;  $SD = 0,61$ ), najmanj pa, da se zunanja podoba razlikuje od sodelavcev ( $M = 3,80$ ;  $SD = 1,01$ ). Zelo malo sta pomembna tudi specifično znanje ( $M = 4,05$ ;  $SD = 0,82$ ) in upoštevanje predlogov s strani sodelavcev ( $M = 4,13$ ;  $SD = 0,82$ ).

**Preglednica 8: Pomen dimenzij osebne blagovne znamke**

Trditve o osebni blagovni znamki	Min	Max	M	SD	n
Sodelavci mi zaupajo.	3	5	4,64	0,57	111
Trudim se, da imajo sodelavci z mano pozitivne izkušnje.	2	5	4,64	0,61	111
Vedno izpolnim svojo obljubo.	1	5	4,51	0,69	111
Sledim svojim vrednotam.	2	5	4,50	0,75	111
Sodelavci vedo, kaj lahko glede na pretekle izkušnje od mene pričakujejo.	3	5	4,50	0,63	111
Sodelavci me dobro sprejemajo.	2	5	4,40	0,75	111
Sem edinstvena oseba.	1	5	4,40	0,82	111
Zavedam se svojih sposobnosti.	2	5	4,30	0,77	111
Sodelavci mi vedno prisluhnejo.	2	5	4,28	0,79	111
Sodelavci upoštevajo moje predloge.	2	5	4,13	0,82	111
Moje znanje je specifično.	1	5	4,05	0,82	111
Moja zunanja podoba me razlikuje od sodelavcev.	1	5	3,80	1,01	111

Opomba: min = najnižja vrednost (povsem nepomembno); max = najvišja vrednost (zelo pomembno); M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; n = število odgovarjajočih.

Približno polovica (49,5 %) anketiranih pozna izraz osebni management (preglednica 9).

### **Preglednica 9: Poznavanje izraza osebni management**

Poznavanje izraza osebni management	Frekvenca	Odstotni delež
Da	50	49,5
Ne	51	50,5
Skupaj	101	100,0

Večina (93 %) je mnenja, da je osebni management na delovnem mestu nujno potreben (preglednica 10).

### **Preglednica 10: Potreba po osebni managementu na delovnem mestu**

Potreba po osebni managementu	Frekvenca	Odstotni delež
Nujno potreben	37	36,6
Potreben	57	56,4
Delno potreben	6	5,9
Povsem nepotreben	1	1,0
Skupaj	101	100,0

Večina anketiranih (79,2 %) bi se želela podrobneje seznaniti z osnovami osebnega managementa (preglednica 11).

### **Preglednica 11: Podrobna seznanitev z osnovami osebnega managementa**

Želja po seznanitvi	Frekvenca	Odstotni delež
Da	80	79,2
Ne	21	20,8
Skupaj	101	100,0

Z vprašanji o najpogostejših težavah na delovnem mestu nas je zanimalo, kateri faktorji najbolj bremenijo zaposlene pri opravljanju vsakodnevnih opravil. Iz preglednice 12 je razvidno, da sta največji težavi, s katerima se zaposleni na delovnem mestu spopadajo, stres (28,7 %) in pomanjkanje časa (26,7 %); nedokončano delo je na tretjem mestu (12,9 %).

### **Preglednica 12: Vir težav na delovnem mestu**

Vir težav na delovnem mestu	Frekvenca	Odstotni delež
Stres	29	28,7
Pomanjkanje časa	27	26,7
Nedokončano delo	13	12,9
Slabi odnosi s sodelavci	10	9,9
Obvladovanje lastnih čustev	7	6,9
Nimam težav	11	10,9
Drugo	4	4,0
Skupaj	101	100,0

Z vprašanjem o poznavanju samega sebe smo želeli ugotoviti, ali anketiranci dejansko poznajo odgovore na vprašanja, ki se nanašajo na oblikovanje osebnega managementa. Možni odgovori so bili »da«, »delno« in »ne« (preglednica 13).

**Preglednica 13: Odgovori na vprašanja o poznavanju samega sebe**

Vprašanja o poznavanju samega sebe	Da	Delno	Ne	n
Ali ste se pripravljene učiti?	86,1	12,9	1,0	101
Kakšne so vaše navade?	77,2	22,8	0,0	101
Katere so vaše vrednote?	74,3	24,8	1,0	101
Kaj vem o sebi?	64,4	35,6	0,0	101
Katere so vaše slabosti?	63,4	34,7	2,0	101
Katere so vaše kompetence?	61,4	31,7	6,9	101
Kaj so vaše prednosti?	58,4	39,6	2,0	101
Kaj so vaši cilji?	55,4	39,6	5,0	101
Kaj je vaš prispevek družbi?	48,5	42,6	8,9	101
Ali imate načrtane karijerne cilje?	25,7	55,4	18,8	101
Kako vas vidijo drugi?	23,8	64,4	11,9	101
Ali imate osebni načrt poti do ciljev?	20,8	49,5	29,7	101

Opomba: vrednosti za odgovore »da«, »delno« in »ne« so izražene v odstotkih.

Anketirani v največji meri poznajo odgovor na vprašanja, ali so se pripravljene učiti (86,1 %), kakšne so njihove navade (77,2 %) in katere so njihove vrednote (74,3 %), najmanj pa na vprašanja, ali imajo načrtane karijerne cilje (25,7 %), kako jih vidijo drugi (23,8 %) in ali imajo osebni načrt poti do ciljev (20,8 %).

Z vprašanjem o pomembnih področjih, ki se nanašajo na poznavanje samega sebe, smo z Likertovo lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila povsem nepomembno in ocena 5 zelo pomembno, želeli ugotoviti, katera področja, ki se nanašajo na poznavanje samega sebe, so za anketirance najpomembnejša. Odgovori so prikazani v preglednici 14 in smo jih uporabili pri oblikovanju predloga strategije osebnega managementa.

**Preglednica 14: Pomembnost področij poznavanja samega sebe**

Področja poznavanja samega sebe	Min	Max	M	SD	n
Poznavanje lastnih vrednot	3	5	4,68	0,51	101
Poznavanje samega sebe	2	5	4,60	0,68	101
Poznavanje lastnih slabosti	2	5	4,58	0,67	101
Pripravljenost učiti se	1	5	4,56	0,75	101
Poznavanje lastnih navad	3	5	4,55	0,62	101
Poznavanje lastnih prednosti	3	5	4,52	0,66	101
Poznavanje lastnih kompetenc	2	5	4,45	0,74	101
Poznavanje lastnih ciljev	1	5	4,42	0,80	101

Področja poznavanja samega sebe	Min	Max	M	SD	n
Načrtovanje poti do lastnih ciljev	1	5	4,31	0,87	101
Vedeti, kaj je vaš prispevek družbi	1	5	4,27	0,82	101
Načrtovanje lastnih kariernih ciljev	2	5	4,25	0,84	101
Vedeti, kako vas vidijo drugi	1	5	3,94	0,93	101

Opomba: min = najnižja vrednost (povsem nepomembno); max = najvišja vrednost (zelo pomembno); M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; n = število odgovarjajočih.

V povprečju se anketiranim zdi najpomembnejše poznavanje lastnih vrednot (M = 4,68; SD = 0,51) in poznavanje samega sebe (M = 4,60; SD = 0,68), najmanj pa se jim zdi pomembno vedeti, kaj o njih mislijo drugi (M = 3,94; SD = 0,93).

S spodnjimi trditvami smo želeli preveriti trditve, ki se nanašajo na posamezne dimenzije osebnega managementa. Za merjenje stališč smo uporabili Likertovo lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila povsem nepomembno in ocena 5 zelo pomembno. Trditve so oblikovane na podlagi teoretičnega izhodišča po Quellu (2012), ki navaja, da moramo biti pri osebnem managementu pozorni na štiri dimenzije: dimenzija zmožnosti, dimenzija vrednot, socialna dimenzija in dimenzija zdravja. Za te dimenzije smo oblikovali naslednji seznam trditev.

Dimenzijo zmožnosti smo preverjali s trditvami:

- V poklicu sem uspešen.
- Delo, ki ga opravljam, dobro obvladam.
- Dosegam cilje, ki si jih zastavim.
- Imam načrtovano kariero, ki ji uspešno sledim.

Dimenzijo vrednot smo preverjali s trditvami:

- Poznam svoje vrednote.
- Ravnam se po načelih svojih vrednot.
- Moje delo ima smisel.
- Vem, zakaj opravljam svoje delo.
- Delo, ki ga opravljam, je v skladu z mojimi vrednotami.

Socialno dimenzijo smo preverjali s trditvami:

- Redno vzdržujem kontakt s sodelavci.
- S prijatelji se redno družimo.
- V družbi sodelavcev sem dobro sprejet.

Dimenzijo zdravja pa smo preverjali s trditvami:

- Skrbim za svoje zdravje.
- Redno vzdržujem telesno kondicijo.

- Moji obroki hrane so redni.
- Hrana, ki jo zaužijem, je zdrava.

Anketiranim se zdi najpomembnejše, da delo, ki ga opravljajo, dobro obvladajo ( $M = 4,53$ ;  $SD = 0,63$ ), da vedo, zakaj opravljajo svoje delo ( $M = 4,52$ ;  $SD = 0,70$ ), in poznajo svoje vrednote ( $M = 4,50$ ;  $SD = 0,74$ ). Najmanj pomembno se jim zdi sledenje načrtovani karieri ( $M = 3,81$ ;  $SD = 0,97$ ). Kot manj pomembne so označili vse trditve, ki se nanašajo na zdravje (preglednica 15).

### **Preglednica 15: Dimenzije osebnega managementa**

Dimenzije osebnega managementa	Min	Max	M	SD	n
Delo, ki ga opravljam, dobro obvladam.	2	5	4,53	0,63	101
Vem, zakaj opravljam svoje delo.	1	5	4,52	0,70	101
Poznam svoje vrednote.	1	5	4,50	0,74	101
Moje delo ima smisel.	1	5	4,44	0,79	101
Dosegam cilje, ki si jih zastavim.	2	5	4,43	0,70	101
V poklicu sem uspešen.	3	5	4,43	0,62	101
Ravnam se po načelih svojih vrednot.	1	5	4,42	0,79	101
Delo, ki ga opravljam, je v skladu z mojimi vrednotami.	2	5	4,33	0,84	101
Skrbim za svoje zdravje.	2	5	4,26	0,83	101
Redno vzdržujem kontakte s sodelavci.	2	5	4,11	0,90	101
Redno vzdržujem telesno kondicijo.	1	5	4,11	0,97	101
Hrana, ki jo zaužijem, je zdrava.	1	5	4,03	0,93	101
Moji obroki hrane so redni.	1	5	4,02	1,05	101
Imam načrtovano kariero, ki ji uspešno sledim.	1	5	3,81	0,97	101

Opomba: min = najnižja vrednost (povsem nepomembno); max = najvišja vrednost (zelo pomembno); M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; n = število odgovarjajočih.

### **6.3.3 Preverjanje veljavnosti dimenzij osebne blagovne znamke in osebnega managementa**

Preverjanje veljavnosti treh dimenzij osebne blagovne znamke in štirih dimenzij osebnega managementa smo preverjali s faktorško analizo in Cronbachovim koeficientom.

Faktorška analiza je metoda za redukcijo spremenljivk. Z njo ugotavljamo dimenzije (konstrukte, latentne spremenljivke, faktorje) osebne blagovne znamke, ki jih merimo posredno z dvanajstimi trditvami. Ugotovili smo, da s trditvami merimo samo dve dimenziji osebne blagovne znamke. Število dimenzij (faktorjev) smo določili na podlagi scree diagrama in kriterija lastne vrednosti, višje od 1. Lastno vrednost, višjo od 1, imata dve dimenziji (faktorja). Uteži na vsakem od faktorjev so visoke ( $> 0,50$ ). Predstavljajo korelacije trditev s

faktorjem. Trditev »Sledim svojim vrednotam« ima visoko utež na obeh faktorjih. Nima torej jasne factorske strukture, zato jo izločimo iz nadaljnje analize. Glede na vsebino trditev, ki imajo visoke uteži na posameznem faktorju, faktor (dimenzijo) poimenujemo. Kot je razvidno iz preglednice 16, je prva dimenzija osebne blagovne znamke Obljuba in medsebojni odnosi. Čeprav naj bi bili po teoriji tu dve samostojni dimenziji, pa podatki kažejo, da sta med seboj močno prepleteni in jih anketirani ne zaznavajo kot dva ločena konstrukta. Druga dimenzija osebne blagovne znamke je Oseba. S prvim faktorjem pojasnimo 34,10 % variance merjenih spremenljivk, z drugim pa 16,8 %.

**Preglednica 16: Preverjanje veljavnosti dimenzij osebne blagovne znamke**

Trditve glede osebne blagovne znamke	Obljuba in medsebojni odnosi	Oseba
Sem edinstvena oseba.		0,62
Moje znanje je specifično.		0,73
Zavedam se svojih sposobnosti.		0,55
Moja zunanja podoba me razlikuje od sodelavcev.		0,65
Sledim svojim vrednotam.	0,51	0,51
Vedno izpolnim svojo obljubo.	0,50	
Sodelavci vedo, kaj lahko glede na pretekle izkušnje od mene pričakujejo.	0,73	
Trudim se, da imajo sodelavci z mano pozitivne izkušnje.	0,77	
Sodelavci me dobro sprejemajo.	0,76	
Sodelavci mi zaupajo.	0,83	
Sodelavci mi vedno prisluhnejo.	0,74	
Sodelavci upoštevajo moje predloge.	0,70	
Odstotek pojasnjene variance	34,10	16,80
Cronbachov $\alpha$	0,88	0,73

Opomba: prikazani so rezultati factorske analize po metodi glavnih osi s pravokotno rotacijo (uteži > 0,40). Cronbachov  $\alpha$  je izračunan na trditvah, ki sestavljajo posamezen faktor.

Zanesljivost merjenja ugotavljamo s Cronbachovim koeficientom  $\alpha$ . Zanesljivost merjenja je ustrezna, če je višji od 0,70, in zadovoljiva, če je višji od 0,60. V našem primeru sta oba koeficienta višja od 0,70, torej je zanesljivost merjenja ustrezna.

Pri preverjanju dimenzij osebnega managementa dobimo trifaktorsko rešitev. S prvim faktorjem pojasnimo 27,2 %, z drugim 17,9 % in s tretjim 15,1 % variabilnosti merjenih spremenljivk (trditev). Ugotovili smo, da s trditvami merimo tri dimenzije osebnega managementa, in sicer dimenzije Zmožnost, Zdravje in Vrednote (preglednica 17). Trditvi »Dosegam cilje, ki si jih zastavim« in »Imam načrtovano kariero, ki ji uspešno sledim« imata

uteži višje od 0,40 na dveh faktorjih, kar pomeni, da factorska struktura ni jasna, zato jih v nadaljnji analizi ne upoštevamo.

### **Preglednica 17: Preverjanje veljavnosti dimenzij osebnega managementa**

Trditve glede osebnega managementa	Zmožnost	Zdravje	Vrednote
Poznam svoje vrednote.			0,72
Ravnam se po načelih svojih vrednot.			0,88
Skrbim za svoje zdravje.		0,77	
Redno vzdržujem telesno kondicijo.		0,82	
Moji obroki hrane so redni		0,68	
Hrana, ki jo zaužijem, je zdrava.		0,64	
V poklicu sem uspešen.	0,74		
Vem, zakaj opravljam svoje delo.	0,74		
Delo, ki ga opravljam, dobro obvladam.	0,71		
Delo, ki ga opravljam, je v skladu z mojimi vrednotami.	0,69		
Moje delo ima smisel.	0,66		
Dosegam cilje, ki si jih zastavim.	0,62		0,41
Imam načrtovano kariero, ki ji uspešno sledim.	0,58		0,43
Redno vzdržujem kontakte s sodelavci.	0,43		
Odstotek pojasnjene variance	27,2	17,9	15,1
Cronbachov $\alpha$	0,85	0,84	0,90

Opomba: prikazani so rezultati factorske analize po metodi glavnih osi s pravokotno rotacijo (uteži > 0,40). Cronbachov  $\alpha$  je izračunan na trditvah, ki sestavljajo posamezen faktor.

Zanesljivost merjenja vseh treh dimenzij je visoka. Za dimenzijo Zmožnost je Cronbachov koeficient 0,85, za dimenzijo Zdravje 0,84, najbolj zanesljiva je dimenzija Vrednote, katere vrednost Cronbachovega koeficienta je 0,90.

#### **6.3.4 Preverjanje hipotez**

##### *Preverjanje hipoteze 1*

H1: Med spoloma obstaja statistično pomembna razlika v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke.

Prvo hipotezo smo preverjali s pomočjo t-preizkusa in  $\chi^2$ -preizkusa. S t-preizkusom smo preverjali razliko v povprečnem strinjanju s trditvijo, da obstaja potreba po izgradnji osebne blagovne znamke. S  $\chi^2$ -preizkusom smo ugotavljali, ali obstaja med ženskami in moškimi razlika v želji po seznanitvi s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke.



Hipotezo smo testirali pri stopnji značilnosti  $\alpha = 0,05$ . Kadar je p-vrednost, tj. verjetnost, da smo razliko v odgovorih med spoloma opazili po naključju, manjša od 0,05 sklenemo, da razlika ni naključna, ampak obstaja tudi v populaciji. V tem primeru hipotezo potrdimo.

Ugotovili smo, da se moški s potrebo po izgradnji osebne blagovne znamke v povprečju strinjajo v manjši meri ( $M = 3,95$ ;  $SD = 1,18$ ) kot ženske ( $M = 4,19$ ;  $SD = 0,97$ ). Ker je vrednost  $p = 0,346$ , razlika ni statistično značilna (preglednica 18).

**Preglednica 18: Potreba po izgradnji osebne blagovne znamke glede na spol**

Spol	n	M	SD	t	df	p
Moški	19	3,95	1,18	-0,95	95	0,346
Ženski	78	4,19	0,97			

Opomba: n = število odgovarjajočih; M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; t = vrednost t-testa; df = stopnje prostosti; p = p-vrednost.

Iz preglednice 19 je razvidno, da se je 84,2 % moških pripravljeno seznaniti s pristopi gradnje osebne blagovne znamke v primerjavi s 73,1 % žensk. Čeprav sta opažena deleža različna, pa razlika ni statistično značilna.

**Preglednica 19: Pripravljenost na seznanitev s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke glede na spol**

Pripravljenost na seznanitev s pristopi gradnje osebne BZ	Spol			$\chi^2$	df	p
	Moški	Ženski	Skupaj			
Da	f	16	57	1,02	1	0,313
	%	84,2	73,1			
Ne	f	3	21			
	%	15,8	26,9			
Skupaj	f	19	78			
	%	100,0	100,0			

Opomba: f = frekvenca; % = odstotni delež;  $\chi^2$  = vrednost  $\chi^2$ -preizkusa; df = stopnje prostosti; p = p-vrednost.

Ker se moški in ženske ne razlikujejo statistično značilno v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke, prve hipoteze ne moremo sprejeti.

### *Preverjanje hipoteze 2*

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med prepoznavanjem potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in poznavanjem osebnega managementa.

Drugo hipotezo smo preverjali s t-preizkusom in  $\chi^2$ -preizkusom. S t-preizkusom smo preverjali potrebo po izgradnji osebne blagovne znamke glede na poznavanje osebnega managementa. S  $\chi^2$ -preizkusom smo ugotavljali željo po seznanitvi s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke glede na poznavanje pojma osebni management.

Čeprav se anketirani, ki poznajo pojem osebni management, v povprečju v večji meri ( $M = 4,24$ ;  $SD = 0,98$ ) kot drugi ( $M = 3,94$ ;  $SD = 1,10$ ) strinjajo, da potreba po izgradnji osebne blagovne znamke obstaja, razlika ni statistično značilna ( $p = 0,154$ ). Rezultati so prikazani v preglednici 20.

**Preglednica 20: Potreba po izgradnji osebne blagovne znamke glede na poznavanje pojma osebni management**

Poznavanje	n	M	SD	t	df	p
Da	50	4,24	0,98	1,440	99	0,154
Ne	51	3,94	1,10			

Opomba: n = število odgovarjajočih; M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; t = vrednost t-testa; df = stopnje prostosti; p = p-vrednost.

Preglednica 21 prikazuje, da je med anketiranimi, ki poznajo pojem osebni management, 76 % takih, ki so se s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke pripravljeno seznaniti, tistih, ki pojma osebni management ne poznajo, pa 74,5 %. Razlika v deležih ni statistično značilna ( $p = 0,862$ ). To pomeni, da ni povezanosti med pripravljenostjo na seznanitev s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke in poznavanjem osebnega managementa.

**Preglednica 21: Pripravljenost na seznanitev s pristopi h gradnji osebne blagovne znamke glede na poznavanje pojma osebni management**

Pripravljenost na seznanitev s pristopi h gradnji osebne BZ	Poznavanje			$\chi^2$	df	p
	Da	Ne	Skupaj			
Da	f	38	38	0,03	1	0,862
	%	76,0	74,5			
Ne	f	12	13	0,03	1	0,862
	%	24,0	25,5			
Skupaj	f	50	51			
	%	100,0	100,0			

Opomba: f = frekvenca; % = odstotni delež;  $\chi^2$  = vrednost  $\chi^2$ -preizkusa; df = stopnje prostosti; p = p-vrednost.

Ker se poznavalci in nepoznavalci osebnega managementa ne razlikujejo statistično značilno v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke, druge hipoteze ne moremo sprejeti.

## 6.4 Predlog strategije osebne blagovne znamke in osebnega managementa

Strategija pomeni analiza trenutnega stanja, opredelitev ciljev, izbira ciljne skupine, segmentiranje, pozicioniranje in trženjski splet, ki obsega osebo kot blagovno znamko, vrednost osebne blagovne znamke, marketing in na koncu kontrolo izvedenih aktivnosti.

Za uspešno gradnjo osebnega managementa in osebne blagovne znamke je treba zasnovati strategijo. V raziskavi je ugotovljeno, da sta največja sovražnika zaposlenih stres in nedokončano delo, najpomembnejše pri gradnji osebne blagovne znamke je, kako se vidi posameznik sam, sledita posameznikova notranja podoba in kaj želi posameznik kot osebna blagovna znamka predstavljati. Najmanj pomembno je po raziskavi to, kako posameznika vidijo drugi, kar je sicer glede na teoretična izhodišča ključnega pomena za gradnjo osebne blagovne znamke. Tudi pri vprašanjih iz osebnega managementa je bilo ugotovljeno, da anketiranim najmanj pomeni, kako jih vidijo drugi, največ pa poznavanje osebnih lastnosti in poznavanje samega sebe. V nadaljevanju podajamo predlog strategije izgradnje osebne blagovne znamke v povezavi z osebnim managementom.

### *Analiza notranjega okolja (prednosti, slabosti)*

Ugotoviti, kaj so moje prednosti, slabosti, vrednote, vizije, sposobnosti, kje sem edinstven, strokoven, in si jih zapisati v tabelo. Ugotoviti in zabeležiti, kaj moja osebna blagovna znamka pomeni danes.

### *Analiza zunanjega okolja, priložnosti in nevarnosti*

Analiza sodelavcev in poslovnih partnerjev, konkurence, njihovih navad, vrednot, načel, prioritet, morebitnih drugih nevarnosti in priložnosti, ki pretijo zunaj nas.

### *Opredelitev ciljev osebne blagovne znamke*

Opredeliti jasne cilje, kaj hočem v življenju doseči. Kaj hočem doseči jutri, čez eno leto, pet let. Kaj v življenju vidim kot svoje poslanstvo.

### *Izbira ciljne skupine – segmentiranje*

Na podlagi ugotovljenih ciljev je treba izbrati ciljno populacijo, ki jo želimo prepričati s svojo osebno blagovno znamko. Za uspeh je treba nagovoriti pravo ciljno populacijo, na primer sodelavce, poslovne partnerje, šefe, konkurente, vodstvo drugih organizacij, kjer se morda vidimo v prihodnosti.

### *Pozicioniranje*

Iz ugotovljenih povzetkov je treba pripraviti osebni načrt, ki vsebuje naslednje: kaj želimo v življenju doseči, kaj želimo kot oseba oziroma osebna blagovna znamka predstavljati, kje je naša pozicija na tržišču sedaj in kje jo vidimo v prihodnje, kako vidimo svojo poklicno kariero, kako želimo biti prepoznavni med sodelavci in prijatelji.

Ustvariti želimo osebnostni razvoj, ki je pozitivno naravnano, polno življenja, z obvladovanjem časa in dela, močno samopodobo; želimo biti uspešni delavci, sodelavci in poslovni partnerji, ki vedno izpolnimo dano obljubo; ponujamo kakovostne rešitve, smo zanesljivi, prilagodljivi danim situacijam, smo lojalni kupcem in sodelavcem. Prizadevamo si za želeno pozicijo na delovnem mestu in pri potencialni drugi ciljni množici.

### *Konkurenčno pozicioniranje*

Na osnovi analiz, zastavljenih ciljev in konkurence izberemo lastne prednosti, v katere verjamemo in jih komuniciramo. To nas bo razlikovalo od konkurence ter pripomoglo k prepoznavnosti in uspehu.

### *Predvidene aktivnosti*

Ko je pripravljen osebni načrt, je treba pripraviti plan potrebnih aktivnosti za doseganje ciljev, navedenih v osebem načrtu.

- Načrt izgradnje blagovne znamke (podoba, pozicija, vrednost, namen, načrt trženja osebne blagovne znamke).
- Določiti prednostne aktivnosti po pomembnosti.
- Načrtovati delovni in prosti čas glede na načrtovane aktivnosti.
- V načrt aktivnosti vključiti tudi skrb za zdravje, sprostitev in zdravo prehrano.
- Izpopolniti se na področjih, kjer so vrzeli, vseživljenjsko izobraževanje.
- Skozi vse aktivnosti izvajati samonadzor, biti prilagodljiv in ohranjati optimizem.

Ko je naše želeno sporočilo osebne blagovne znamke za nas dovolj jasno izoblikovano, smo v to prepričani in poznamo svojo začetno ceno, pripravimo načrt marketinškega komuniciranja glede na ciljno populacijo. To je lahko usmerjeno v socialna omrežja, v mreženje znotraj organizacij, med konkurente ali potencialne odjemalce, na mednarodne delavnice in srečanja. Marketinško komuniciranje je pri promoviranju sebe lahko hkrati tudi distribucijski kanal.

Po opravljenih aktivnostih je treba preveriti aktualno stanje: kje smo kot blagovna znamka, ali sledimo ciljem, smo zaznani, kot si želimo ipd. Če ne sledimo načrtani poti, je treba preveriti, ali je pot res prava ali pa je morda treba prilagoditi smernice dejanskim aktivnostim.

## **6.5 Priporočila za obravnavo osebne blagovne znamke in osebnega managementa**

Predlagamo, da se izobraževanje o osebni blagovni znamki in osebnem managementu uvede v organizacijska izobraževanja z namenom doprinosa k osebnostni rasti vsakega zaposlenega, z namenom doseganja večje učinkovitosti zaposlenih in posledično večjega doprinosa k donosnosti v podjetjih. Uvajanje osebne blagovne znamke in osebnega managementa med zaposlene v organizacijah bi pripomoglo k zmanjšanju stresa med zaposlenimi, učinkovitejši izrabi delovnega časa, večji količini opravljenih nalog, ki so pomembne, večjemu številu doseženih osebnih in poslovnih ciljev ter bolj samozavestnim zaposlenim, ki bi se zavedali svojih vrednot, prednosti in zmožnosti ter bi jih s pridom izkoriščali v dobrobit organizacije in osebnega življenja.

Predlagamo tudi, da se na temo osebna blagovna znamka in osebni management uvede predmet v izobraževalnem programu bodočih managerjev, saj menimo, da je poznavanje teh dveh področij in predvsem poznavanje samega sebe temeljno izhodišče za vodenje drugih.

Za boljšo dostopnost širši slovenski javnosti bi bilo zaradi pomanjkanja literature v slovenskem jeziku to vrzel treba zapolniti, bodisi s prevodom tuje literature v slovenski jezik, bodisi s spodbudo slovenskih strokovnjakov na tem področju.

## 7 SKLEP

V sklepnem delu povzemamo bistvena teoretična izhodišča o osebni blagovni znamki in osebnem managementu ter ključne ugotovitve empirične raziskave.

### 7.1 Povzetek teoretičnega dela

Blagovna znamka je po klasični teoriji psihološki znak za poreklo artikla. Keller (2009), ki je blagovno znamko definiral širše in ji dodal materialne in nematerialne elemente, pravi, da je blagovna znamka več kot izdelek, ker ima dimenzije, ki jo ločujejo od drugih izdelkov. Za Faganela in Janeša (2015) je blagovna znamka aktivna in skrivnostna in povsod okoli nas, ponuja nam emocije, vrednote, kvaliteto in notranje obljube ter nam je v pomoč pri kreiranju podobe. Geoffrey in Morgan (2014) navajata, da je v sodobnem času, ko se družbe prosto širijo po globalnem prostoru, tako za proizvajalca kot potrošnika pravno zaščitena blagovna znamka bistvenega pomena. Blagovna znamka, ki je pravno zaščiteno sredstvo, daje neotipljivo premoženje dodane vrednosti za lastnika in potrošnika. Blagovna znamka je pravno zaščitena, kar predstavlja učinkovitost in distribucijo ter povezavo med dobaviteljem in odjemalcem. Blagovna znamka je zaznavanje ali čustvo, ki ga (bodoči) kupec ohrani in opisuje izkušnje, povezane z opravljanjem posla pri organizaciji oziroma uporabo storitve ali izdelka. Za postavitev ideje o znamki v osebni kontekst je treba pomisliti na to, da je osebna blagovna znamka zaznavanje čustev, ki opisujejo celotno izkušnjo odnosov z osebo, in jo zaznava, čuti in vzdržuje nekdo drug.

Peters (1997) velja za očeta osebne blagovne znamke. Po navedbah Rampersada (2011) se je današnjim potrebam na tržišču mogoče prilagoditi z načrtovano gradnjo osebne blagovne znamke in osebnim managementom. Svojo osebno blagovno znamko ima vsak izmed nas, a se tega ne zavedamo. Osebna blagovna znamka je postala pomembnejša od blagovne znamke podjetja ali proizvoda. Osebna blagovna znamka je dojemanje osebe, kot jo vidijo drugi, pomembno je, kako se osebna blagovna znamka sporoča navzven, vključujoč človekove osebne lastnosti. Za izgradnjo močne blagovne znamke je potrebno poznavanje samega sebe. Faze gradnje osebne znamke so naslednje: razmisliti, na katerih področjih se želimo tržiti; prepoznati svojo osebnost in osebne prednosti, lastnosti, zmožnosti, strokovnost; postaviti strategije in ciljev za doseganje želene prepoznavnosti na tržišču; graditi imidž, kako nas prepozna okolica; identiteto, kako želimo, da nas vidijo drugi; pozicijo, kje v ciljni populaciji želimo biti; kapital osebne blagovne znake, edinstvenost, strokovnost in trajnost, nenehno prizadevanje, da bi ostali prepoznavna osebna blagovna znamka. V teoriji ugotovljene dimenzije blagovne znamke so tri: oseba, ki predstavlja lastnosti osebe; naša obljuba, ki jo zaznava okolica; medsebojni odnosi, kakšen odnos ima oseba z okolico. O pristopu h gradnji osebne blagovne znamke pišejo mnogi avtorji. Temelji teoretičnih izhodišč so podobni, razlikujejo se v tehniki pristopov oziroma izvajanju aktivnosti za gradnjo osebne blagovne znamke. V teoretičnem delu naloge so obravnavani pristopi Petersa (1997), njegov

teoretični pristop izhaja iz trditve, da je treba h gradnji osebne blagovne znamke pristopiti enako kot h gradnji blagovne znamke, ter poudarja pomembnost edinstvenosti. Salenbacher (2013) vidi kreiranje osebne blagovne znamke v naslednjih aktivnostih: odražaj, spremeni okvir, ustvari, rasti, razlikuj in pojdi. Wilson in Blumenthal (2008) izhajata s stališča, da je najpomembnejše to, kako si želiš, da te vidijo drugi, in kaj drugi pričakujejo od tebe. Predlagata pristop v sedmih korakih. Krajnovičeva (2011) navaja, da je osebna blagovna znamka lahko spontana ali pa jo načrtujemo po modelu blagovne znamke podjetja, kar razpreda v teoriji treh korakov. Harrisova in Rae (2011) povzemata pristop h gradnji osebne blagovne znamke preko socialnih omrežij in navajata ključna orodja, ki so na voljo za krepitev osebne blagovne znamke v spletnem okolju. Rampersad (2011) pa pravi, da tradicionalni pristopi ne zadoščajo potrebam današnjega trga in da je treba h gradnji osebne blagovne znamke pristopiti širše. Predlaga nov pristop, katerega osnova smo mi sami s svojo življenjsko energijo, pomenom, željo, potrebo, vrednotami, prednostmi in edinstvenimi značilnostmi. Tako znamko avtor imenuje »avtentična osebna blagovna znamka« in v svojem delu obširno razloži in poda pristop k njeni gradnji.

Osebni management je osnova vsakega vodje, pravi Drucker (2008), ki velja za miselnega vodjo sodobnega managementa. Njegov pogled povzemajo številni avtorji. Osebni management temelji na prepoznavanju samega sebe, svojih potreb, kompetenc, potencialov, vrednot in motivatorjev. Osebni management je korak naprej v razvoju lastne osebnosti, ki jo razvijemo načrtovano in usklajeno z našimi smernicami, vrednotami in cilji, da bi tako povečali svojo učinkovitost in spoznali samega sebe. Osebni management je prevzem odgovornosti zase in za tisto, kar delamo; prepoznavanje svojih zmožnosti in potreb; iskanje in prepoznavanje lastnega življenjskega smisla, vrednot in prepričanj; načrtovanje življenja v smeri svoje prepoznane zahteve. Z usklajenim osebnim managementom si zaposleni zna organizirati čas, postaviti prioritete, obvladati stres in čustva ter biti osredotočen na cilje. Potreba po osebnem managementu se zaradi razvoja novih tehnologij, spremenjenih načinov dela in tempa življenja kaže v vseh delovnih organizacijah. Quelle (2012) navaja štiri dimenzije osebnega managementa: dimenzija zmožnosti, ki opredeljuje tisto, kar znamo in zmoremo narediti; dimenzija vrednot; socialna dimenzija, ki predstavlja medosebne kontakte; dimenzija zdravja, ki opredeljuje zdravje ter skrb za lastno fizično in psihično pripravljenost. Teorija osebnega managementa je raznolika, to kaže na različne poglede in razumevanje avtorjev, ki so področje osebnega managementa proučevali. Drucker (2008) k temu pristopa s postavljanjem vprašanj samemu sebi, s čimer spoznamo samega sebe. Hogan in Kaiser (2008) izhajata s stališča, da smo ljudje razviti za življenje v skupinah. Osebni management po Holdfordu (2009) temelji na naslednjih aktivnostih: prevzemi odgovornost za svoje življenje, spoznaj samega sebe, odloči se, kaj želiš, zastavi si cilje in pojdi v akcijo. Boyatzis in McKee (2005) navajata komponente, ki temeljijo na emocionalnem področju: čustveni samonadzor, transparentnost, prilagodljivost, dosežek, pobuda in optimizem. Jäger (2007) razlaga teorijo sedmih korakov, ki temelji na definiciji posameznikovih vrednot, vizije, poslanstva in ciljev. Buhlu, Roth in Dux (2007) pravijo, da je to potreba in sposobnost ljudi, da prevzamejo nadzor



nad svojim življenjem. Baus (2015) navaja, da je najpomembnejši vzvod osebnega managementa določitev prioritet. V teoretičnem delu je naštet in opisano nekaj pristopov (ABC, Pareto, Alpen), ki navajajo postavitev prioritet na način, da se doseže kar največja produktivnost. Osebni management po Smithu (2009) je prvi od desetih korakov v tekmi za priložnosti, na kateri priložnost kreiramo sami. Področje osebnega managementa proučuje tudi Grafova (2012), ki razlaga vedenjske kazalnike kompetenc za osebni management: samoodgovornost, samospoznanje, samorazvoj, cilji, čas in informacije, psihično zdravje, socialna razmerja, samonadzor in samousmerjanje ter ostali pomembni vidiki osebnosti, kot so prepoznavanje lastnega vedenja in vzorcev, prepoznavanje lastnih kompetenc, ciljna uporaba osebnostnih virov. Osebnega managementa se je treba priučiti z učenjem korakov, ki vodijo v samonadzor.

Rampersad (2009) trdi, da je uspešna gradnja osebne blagovne znamke možna le skupaj z osebnim managementom. Enako trdita tudi McNailly in Speak (2009). Babitsky in Mangravit (2013) pa navajata model desetih korakov gradnje osebne blagovne znamke, v katerem so v prvih štirih korakih našete aktivnosti, ki se nanašajo na gradnjo osebne blagovne znamke, ostalih šest pa se nanaša na področje osebnega managementa. Zaključujeta, da lahko trženje osebne blagovne znamke izboljšamo le z učinkovitim osebnim managementom.

## **7.2 Povzetek empiričnega dela**

Na podlagi predelane literature smo pripravili vprašalnik, s katerim smo želeli preveriti prepoznavanje osebne blagovne znamke in osebnega managementa med zaposlenimi v veliki organizaciji X v Sloveniji. Anketni vprašalnik je bil 507 anketirancem posredovan preko spletnega portala 1KA ([www.1ka.si](http://www.1ka.si)). V celoti je bilo izpolnjenih 97 vprašalnikov, kar predstavlja 19-odstotno odzivnost. Rezultati raziskave, ki smo jih obdelali s programom SPSS, so naslednji.

Z raziskavo smo ugotovili, da je poznavanje osebne blagovne znamke in osebnega managementa med anketiranci dokaj dobro, saj je za izraz osebna blagovna znamka slišalo 55 % anketiranih, za izraz osebni management pa 49,5 %. Pričakovali smo, da bo delež anketirancev, ki za izraze še niso slišali, višji od tistih, ki so za izraz že slišali.

Strinjanje, da je osebno blagovno znamko treba graditi, je med anketiranci zelo močno.

Ženske so se v povprečju bolj pripravljene seznaniti s pristopi h gradnji lastne osebne blagovne znamke kot moški.

Anketirancem pri gradnji osebne blagovne znamke največ pomenijo, kako se posameznik vidi sam, posameznikova notranja podoba in kaj želi posameznik kot blagovna znamka predstavljati.

Od trditev, ki se nanašajo na osebno blagovno znamko, sta najpomembnejši zaupanje sodelavcev in pozitivne izkušnje s sodelavci, najmanj je pomembna zunanja podoba, ki anketirance razlikuje od sodelavcev.

Da je osebni management na delovnem mestu potreben, meni 93 % anketirancev.

Večina, skoraj 80 % anketirancev, bi se želela seznaniti z osnovami osebnega managementa.

Na delovnem mestu imajo anketirani največ težav s stresom (teh je 28,7 %) in pomanjkanjem časa (26,7 %). Anketiranci poznajo odgovore na vprašanje, ali se hočejo učiti, teh je 86,1 %, dobro poznajo svoje navade (77,2 %), tudi o svojih vrednotah so dobro seznanjeni (74,3 %). Najmanj odgovorov poznajo na vprašanja o osebnih načrtih poti do ciljev (20,8 %), kako jih vidijo drugi (23,8 %) in načrtanih kariernih ciljih (25,7 %). Anketiranci za najpomembnejše področje poznavanja samega sebe smatrajo poznavanje lastnih vrednot in poznavanje samega sebe, najmanj pomembno se jim zdi, kaj o njih mislijo drugi. Anketiranci so pri preverjanju dimenzij kot najpomembnejše ocenili trditve, da delo, ki ga opravljajo, dobro obvladajo, da vedo, zakaj svoje delo opravljajo, in da poznajo svoje vrednote. Najmanj pomembne se anketirancem zdijo trditve, ki se nanašajo na zdravje. Pri preverjanju zanesljivosti dimenzij smo ugotovili, da ima osebna blagovna znamka dve dimenziji. Prva dimenzija osebne blagovne znamke je Obljuba in medsebojni odnosi. Čeprav naj bi bili tu dve samostojni dimenziji, podatki kažejo, da sta med seboj močno prepleteni in jih anketiranci zaznavajo kot dva povezana konstrukta. Druga dimenzija osebne blagovne znamke je Oseba. Pri preverjanju zanesljivosti osebnega managementa smo ugotovili, da ima osebni management tri dimenzije: Zmožnost, Zdravje in Vrednote. Socialna dimenzija se pri preverjanju ni izkazala za zanesljivo, zato smo jo opustili iz nadaljnje obravnave.

Pri preverjanju hipotez smo prišli do naslednjih zaključkov.

H1: Med spoloma obstaja statistično pomembna razlika v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke.

Ugotovili smo, da se moški s potrebo po izgradnji osebne blagovne znamke strinjajo v manjši meri kot ženske, a razlika ni statistično značilna. Zato smo sklenili, da se moški in ženske ne razlikujejo v zaznavanju potreb po izgradnji osebne blagovne znamke in hipotezo zavrnilo.

H2: Obstaja statistično značilna povezanost med prepoznavanjem potrebe po oblikovanju osebne blagovne znamke in poznavanjem osebnega managementa.

Ugotovili smo, da se anketiranci, ki poznajo pojem osebni management, v večji meri kot anketiranci, ki pojma osebni management ne poznajo, strinjajo, da potreba po izgradnji osebne blagovne znamke obstaja, a razlika tudi tu ni statistično značilna. Povezanosti med pripravljenostjo na seznanitev s pristopi gradnje osebe blagovne znamke in poznavanjem osebnega managementa ni. Zato smo sklenili, da se poznavalci in nepoznavalci osebnega

managementa ne razlikujejo v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke in hipotezo zavrnilo.

### **7.3 Prispevek k znanosti**

V teoretičnem delu raziskave smo proučili literaturo in predstavili različna teoretična izhodišča, pojem in pomen osebne blagovne znamke in osebne managementa. Razmejili smo tudi teoretična izhodišča blagovne znamke kot pravno zaščitene objekta in trženjski koncept osebne blagovne znamke. Teoretični prispevek k stroki je strnjen povzetek strokovne literature, napisan v slovenskem jeziku, s področja osebne blagovne znamke in osebne managementa ter njunega medsebojnega prepletanja in dopolnjevanja.

Teoretična izhodišča analiz strokovne literature smo uporabili za izvedbo empiričnega dela naloge – ugotavljanje prepoznavanja osebne blagovne znamke in osebne managementa med zaposlenimi v veliki organizaciji X.

Na osnovi zbranih podatkov raziskave smo ugotovili stopnjo prepoznavanja osebne blagovne znamke in osebne managementa med anketiranci. Ugotovili smo, da se moški in ženske ne razlikujejo v zaznavanju potreb po izgradnji osebne blagovne znamke, da se poznavalci in nepoznavalci osebne managementa ne razlikujejo v zaznavanju potrebe po izgradnji osebne blagovne znamke. Osebni blagovni znamki smo ugotovili dve dimenziji (Obljuba in medsebojni odnosi ter Oseba). Osebni management ima od prvotno teoretično ugotovljenih štirih dimenzij le tri dimenzije, in sicer Zmožnost, Zdravje in Vrednote. Prispevek k stroki je tudi predlog strategije za razvoj osebne blagovne znamke in osebne managementa, ki smo ga podali na podlagi izbranih teoretičnih in empiričnih raziskav.

Ugotovitve iz raziskave bodo v pomoč vsem zaposlenim v vseh slovenskih delovnih organizacijah in tudi tistim, ki še niso ali pa niso več zaposleni. Zbrana teoretična in empirična izhodišča pripomorejo k razvoju osebne rasti vsakega posameznika.

### **7.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Tema, obravnavana v magistrski nalogi, odpira nova izhodišča za nadaljnje raziskovanje področja osebne blagovne znamke v povezavi z osebnim managementom. Ugotovili smo, da se anketiranci, ki poznajo pojem osebni management, v večji meri kot anketiranci, ki pojma osebni management ne poznajo, strinjajo, da potreba po izgradnji osebne blagovne znamke obstaja. Na podlagi v raziskavi ugotovljenih dejstev, da se je večina anketirancev pripravljena izobraževati o raziskovanih temah in da med spoloma ni statistično ugotovljenih razlik v zaznavanju potreb po izgradnji osebne blagovne znamke, bi bilo smotrno proučiti, katera področja osebne blagovne znamke in osebne managementa bolj zanimajo moške in katera ženske. Na osnovi ugotovitev, da je dimenzij manj, kot jih navajajo teoretična izhodišča, bi v

nadaljnjih raziskavah lahko poiskali in preverili dodatne možne dimenzije, hkrati bi bilo smiselno proučiti, kako močno je prepletanje med osebno blagovno znamko in osebnim managementom. Kot prispevek k stroki je v magistrskem delu naveden tudi predlog strategije za razvoj osebne blagovne znamke in osebnega managementa, ki smo ga podali na podlagi izbranih teoretičnih in empiričnih raziskav ter ki bi ga bilo v bodočih raziskovanjih smotno preizkusiti na zaposlenih v podjetjih Republike Slovenije.

Raziskavo bi bilo v prihodnje treba razširiti na mala, srednja in velika podjetja v Sloveniji, sestavo vprašalnika oziroma kvantitativno raziskavo bi bilo treba predhodno podkrepiti s kvalitativno raziskavo. Lahko pa bi vprašalnik zasnovali tudi tako, da bi prepoznavanje osebne blagovne znamke in osebnega managementa ugotavljali s postavljenimi trditvami iz zbrane literature. Tako bi dobili jasnejšo sliko o dejanskem razumevanju pojmov s strani anketirancev, o osebni blagovni znamki in osebnem managementu.



## LITERATURA

- Aaker, David A. 2009. *Managing brand equity*. New York: Simon and Schuster.
- Aaker, David A. 2010. *Building strong brands*. London: Pocket Books.
- Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand leadership*. New York: Free Press.
- Aaker, David A., Florian Stahl in Felix Stöckle. 2015. *Marken erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Adjouri, Nikolas. 2014. *Alles was Sie über Marke wissen müssen*. Wiesbaden: Springer.
- Álvarez Del Blanco, Roberto. 2010. *Personal brands: manage your life with talent and turn it into a unique experience*. London: Palgrave Macmillan.
- Anholt, Simon. 2007. *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Arslan, F. Müge in Oylum Korkut Altuna. 2010. The effect of brand extensions on product brand image. *Journal of Product & Brand Management* 19 (3): 170–180. Doi:10.1108/10610421011046157.
- Babitsky, Steve in James Mangravit. 2013. *The street smart MBA: 10 proven strategies for driving success*. New York: Apress.
- Bakken, Elizabeth. 2009. *Getting organized at work*. [Http://www.people.rice.edu/uploadfiles/people/teams/gettingorganizedatWork.pdf](http://www.people.rice.edu/uploadfiles/people/teams/gettingorganizedatWork.pdf) (7. 2. 2016).
- Barker, Julianna. 2011. *Developing and managing personal brands: strategies in marketing, public relations, and entertainment*. Projektna naloga, The Faculty of the Journalism Department, California Polytechnic State University.
- Baus, Lars. 2015. *Selbstmanagement: Die Arbeit ist ein ewiger Fluss*. Wiesbaden: Springer.
- Bendisch, Franziska, Gretchen Larsen in Myfanwy Trueman. 2013. Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing* 47 (3/4): 596–614.
- Bernd, Jon Cristoph. 2014. *Die staerkste Marke sind Sie selbst*. München: Kösel Verlag.
- Bishop, Anita in Klaus Bishop. 2012. *Selbstmanagement*. Freiburg: Haufe.
- Boyatzis, Richard in Annie McKee. 2013. *Resonant leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Braniger, Eric in Corinne Bornet. 2011. *Persona: representations focused on consumers needs*. London: Taylor and Francis.
- Bratina, Daniel. 2003. *Vedenjski modeli vrednotenja kapitala blagovne znamke s primerom kvalifikacije*. Magistrska naloga, Ekonomska Fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Bressert, Steve. 2016. *Simple steps for managing stress in your life*. *Psych Central*. [Http://psychcentral.com/lib/simple-steps-for-managing-stress-in-your-life/?all=1](http://psychcentral.com/lib/simple-steps-for-managing-stress-in-your-life/?all=1) (15. 3. 2016).
- Browne, Neil in Stuart M. Keeley. 2014. *Asking the right questions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Buhl, Claire, Wolfgang L. Roth in Beate Düx. 2007. Selbstmanagement-Entwicklung durch Coaching? Eine Expertenbefragung über die Förderung von Selbstmanagement-Kompetenzen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 14 (3): 243–255. Doi:10.1007/s11613-007-0036-6.

- Bushman, Briahna B. in Juliane Holt-Lunstad. 2009. Understanding social relationship maintenance among friends: why we don't end those frustrating friendships. *Journal of Social and Clinical Psychology* 28 (6): 749–778. Doi:10.1521/jscp.2009.28.6.749.
- Cartwright, Talula. 2007. *Setting priorities: personal values, organizational results*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Cooper, Alan. 2008. *The origin of personas*. [Http://www.cooper.com/journal/2008/05/the\\_origin\\_of\\_personas](http://www.cooper.com/journal/2008/05/the_origin_of_personas) (5. 3. 2016).
- Dadder, Rudolf. 2013. *Anleitung zum Selbstmanagement*. Weimar: Bertuch.
- Darwin, Tommy in Elizabeth Alexander. 2006. *Tools for success in graduate school and beyond: building relationships ... having an impact*. Austin: The University of Texas.
- Deckers, Erik in Kyle Lacy. 2012. *Branding yourself: using social media to invent or reinvent yourself*. 2. izd. Indianapolis, IN: Que.
- Dignan, Aaron. 2015. *How to choose a model of self-organisation that works for you*. [Http://www.mediu.com/the-ready/how-to-choose-a-model-of-self-organisation-that-works-for-you](http://www.mediu.com/the-ready/how-to-choose-a-model-of-self-organisation-that-works-for-you) (7. 2. 2016).
- Dobovišek, Amadea. 2008. Kako prodajalci upravljajo vašo blagovno znamko? *Manager*, junij, 30–31.
- Dolak, Dave. 2004. *Building a strong brand: brands and branding basics*. [Https://www.google.si/?gws\\_rd=ssl#q=Dolak%2C+Dave.+Building+A+Strong+Brand:+Brands+and+Branding+Basics](https://www.google.si/?gws_rd=ssl#q=Dolak%2C+Dave.+Building+A+Strong+Brand:+Brands+and+Branding+Basics) (29. 3. 2016).
- Doug, Kirkpatrick. 2010. *What is self-management?* [Http://www.self-managementinstitute.org/about/what-is-self-management](http://www.self-managementinstitute.org/about/what-is-self-management) (21. 3. 2016).
- Doyle, Peter in Phil Stern. 2006. *Marketing management and strategy*. 4. izd. Edinburg: Prentice Hall.
- Drucker, Peter F. 2008. *Managing oneself*. Harvard Business review classics. B. k: HBR Press.
- Drucker, Peter. 2011. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Routledge.
- Eck, Klaus. 2010. *Personal Branding und Reputation Management*. [Http://www.absolit.de/PDF/Leitfaden\\_WOM\\_Marketing\\_Kapitel\\_6\\_Reputationscontrolling\\_im\\_WOM.pdf#page=13](http://www.absolit.de/PDF/Leitfaden_WOM_Marketing_Kapitel_6_Reputationscontrolling_im_WOM.pdf#page=13) (12. 3. 2016).
- Esch, Franz-Rudolf. 2011. *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Franz Vahlen.
- Faganel, Armand in Aleksander Janeš. 2015. *Branding Trends 2020*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-180-9/40.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-180-9/40.pdf) (26. 4. 2016).
- Faust, William in Leigh Householder. 2010. *Get real and prosper: why social media demands authentic brands*. Boston, MA: Design Management Institute.
- Freundt, Tjark, Fabian Hieronimus in Perrey Jesko. 2006. *Eine Marke ist ein Versprechen*. Berlin: Springer.
- Furtner, Marco in Urs Baldegger. 2013. *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gairing, Fritz. 2010. *Sich Selbst Führen?!* Wiesbaden: Springer.
- Geoffrey, Jones in Nicholas Morgan J. 2014. *Adding value brands and marketing in food and drink*. New York: Routledge.



- Goodgold, Liz. 2011. *Red fire branding: create a hot personal brand and have customers for life*. Cupertino, CA: Happyabout.
- Graf, Anne. 2012. *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grant Halvorson, Heidi. 2012. Neue Schritte zum Erfolg. *Harvard Business Manager*, 15. februar.
- Groskop, Viv. 2008. *Brand me! From Michelle Obama and David Miliband to top athletes and business people, successful 21st-century*. [Http://www.newstatesman.com/north-america/2008/08/personal-branding-obama](http://www.newstatesman.com/north-america/2008/08/personal-branding-obama) (10. 2. 2016).
- Gross, Jessica. 2015. *What motivates us at work? More than money*. [Http://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insights/](http://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insights/) (24. 3. 2016).
- Haney, Bud, Jim Sirbasku in Deiric McCann. 2010. *Leadership charisma*. Waco, TX: S & H Publishing Company.
- Harris, Lisa in Alan Rae. 2011. Building a personal brand through social networking. *Journal of Business Strategy* 32 (5): 14–21. Doi:10.1108/02756661111165435.
- Heding Tilde, Charlotte F. Knudtzen in Bjerre Mogens. 2009. *Brand management research, theory and practice*. London: Routledge.
- Henkel, Sven in Frank Huber. 2005. *Die »Marke Mensch« im Kontext des Beziehungsmarketings*. Wiesbaden: Springer.
- Hogan, Robert in Robert Kaiser. 2008. Quality control: why leader needs to understand personality. *Leadership in Action* 28 (5): 3–7.
- Holdford, David. 2009. Managing oneself: an essential skill for managing others. *Journal of the American Pharmacists Association* 49 (3): 436–445. Doi:10.1331/japha.2009.07066.
- Honey, Peter. 2008. *Strengthen your strenghts: a guide to enhanching your self-management skills*. Maidenhead, UK: Peter Honey Publications.
- Huang, Rong in Emine Sarigöllü. 2010. How brand awareness relates to market outcome, brand equity and the marketing mix. *Journal of Business Research* 65 (1): 92–99.
- Jäger, Roland. 2007. *Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken*. Gissen: Schmidt.
- Jahn, Brigitte. 2014. *Modernes Zeitmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Kapferer, Jean-Noel. 2008. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4. izd. London: Kogan Page.
- Keller, Kevin. 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications* 15 (2–3): 139–155.
- Keller, Kevin. 2010. Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing* 24 (2): 58–70.
- Kelley, Robert E. 1998. *How to be a star at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed*. New York: Three Rivers Press.
- Khedher, Manel. 2014. Personal branding phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management* 6 (2): 29–40.

- Khoshshima, Somayeh, Atieh Kiani, Ameneh Safari, Shahin Amari, Maryam Shifte in Matin Vaseei. 2013. The impact of brand credibility on customer loyalty. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 3 (5): 24–34.
- Kickbusch, Ilona. 2005. *Health literacy*. [Http://old.ilonakickbusch.com/health-literacy/index.shtml](http://old.ilonakickbusch.com/health-literacy/index.shtml) (26. 3. 2016).
- Killian, Karsten. 2010. *Mensch Marke!* [Http://www.brandstrategygroup.de/texte/asw-marken\\_kilian\\_mensch\\_marke\\_maerz\\_2010.pdf](http://www.brandstrategygroup.de/texte/asw-marken_kilian_mensch_marke_maerz_2010.pdf) (29. 3. 2016).
- Kiwus, Dieter. 2016. *Mehr Verkaufserfolg durch Selbstcoaching*. Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, Martin. 2011. *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer.
- Kleinmann, Martin in Cornelius J. König. 2006. Selbstmanagement. V *Lehrbuch der Personalpsychologie*, ur. H. Schuler, 332–348. Göttingen: Hogrefe.
- Kodrič, Borut in Rok Strašek. 2008. *Osnove statističnega proučevanja: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Korelc, Tomaž, Matej Musulini in Sabina Vidmar. 2006. *Moč blagovne znamke: kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management: trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2011. *Principles of marketing*. Teheran: Aylar.
- Kotler, Philip in Kevin Keller. 2009. *Marketing management*. 13. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, Philip in Waldemar Pfoertsch. 2006. *B2B brand management*. Berlin: Springer.
- Kovač, Jure. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Krajnović, Edita. 2010. *Izgradnja osebne blagovne znamke*. [Http://spotidoc.com/doc/2703754/osebna-blagovna-znamka---.pdf--0-8-mb-](http://spotidoc.com/doc/2703754/osebna-blagovna-znamka---.pdf--0-8-mb-) (27. 4. 2010).
- Krajnović, Edita. 2011. *Osebna znamka koristi vašemu podjetju*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/osebna-znamka-koristi-va%C5%A1emu-podjetju-20110610](http://www.podjetnik.si/clanek/osebna-znamka-koristi-va%C5%A1emu-podjetju-20110610) (7. 3. 2016).
- Kralj, Janko. 2005. *Management*. Koper: Fakulteta za management.
- Lair, Daniel, Katie Sullivan in George Cheney. 2005. Marketization and the recasting of the professional self: the rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly* 18 (3): 307–343.
- Lang, Hans R. 2013. *Der Vorstandsassistent*. Wiesbaden: Springer.
- Lee, Hsiang-Ming, Ching-Chi Lee in Chow-Chen Wu. 2011. Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing* 45 (7/8): 1091–1111.
- Li, Charlene in Josh Bernoff. 2008. *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Lippe, Gerhard. 2015. *Führung als Herausforderung*. Berlin: Springer.
- Lorenz, Fiona. 2013. Lebensraum Universität: *Lebenskonzepte von Hochschulabsolventinnen und –absolventen*. Wiesbaden: Springer.
- May, Sibille. 2012. *Praxishandbuch Chefentlastung*, Wiesbaden: Springer.

- Mayfield, Antony. 2010. *Me and my web shadow: how to manage your reputation online*. London: A & C Black.
- McNally, David in Karl D. Speak. 2009. *Be your own brand*. New York: Berrett-Koehler.
- Milligan, Andy. 2004. *Brand it like Beckham – the story of how Beckham was built*. London: Cyan books.
- Montoya, Peter in Tim Vandehey. 2009. *The brand called you. Create a personal brand that wins attention and grows your business*. New York: McGraw-Hill.
- Morak, Dejana. 2014. *Selbstmanagement als Erfolgsfaktor für die Arbeitsleistung*. Erding: Hochschule für angewandtes Management.
- Moulard, Julie Guidry, Carolyn Popp Garrity in Dan Hamilton Rice. 2015. What makes a human brand authentic? Identifying the antecedents of celebrity authenticity. *Psychology & Marketing* 32 (2): 173–186.
- Musek, Janek. 2002. Dimenzije in meje osebnosti. *Dialogi* 38 (9/10): 23–35.
- Musek, Janek. 2005. *Psihološke in kognitivne študije osebnost*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Ou, Wei-Ming, Chia-Mei Shih, Chin Yuan Chen in Kuo Chang Wang. 2011. Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty – an empirical study. *Chinese Management Studies* 5 (2): 194–206. Doi:10.1108/17506141111142825.
- Ouye, Joe A. 2011. *Five trends that are dramatically changing work and the workplace*. <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/five-trends-that-are-dramatically-changing-work-and-the-workplace> (26. 4. 2016).
- Parmentier, Marie-Agnès. 2010. *The pitfalls of fame: insights from human brands*. *Advances in Consumer Research* 37: 107–110. <http://www.acrwebsite.org/volumes/1504400/volumes/v37/NA-37> (14. 3. 2016).
- Pekruhl, Ulrich. 2013. *Erfolgsfaktor Personalmanagement*. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Peters, Tom. 1997. *The brand called you*. <http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html> (11. 3. 2016).
- Pfajfar, Gregor in Maja Konečnik. 2007. Trgovska blagovna znamka. *Teorija in praksa* 44 (5): 641–657. [http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20075\\_Pfajfar\\_Konecnik.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20075_Pfajfar_Konecnik.pdf) (14. 3. 2016).
- Pscherer, Jörg. 2012. *Coaching als Anleitung zum Selbstmanagement*. [http://www.coaching-magazin.de/archiv/2012/rauen\\_coaching-magazin\\_2012-01.pdf](http://www.coaching-magazin.de/archiv/2012/rauen_coaching-magazin_2012-01.pdf) (28. 3. 2016).
- Qian, Yi. 2014. Brand management and strategies against counterfeits. *Journal of Economics & Management Strategy* 23 (2): 317–343.
- Qualman, Erik. 2010. *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Quelle, Guido. 2012. *Das Wachstum führen: Das Buch zur 7-teiligen Mandat Telekonferenz-Serie 2009 BoD*. Frankfurt: Books on Demand.
- Rampersad, Hubert K. 2009. *Autentic personal branding*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

- Rampersad, Hubert K. 2011. *How to build an authentic personal brand*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Raugust, Karen. 2010. *The licensing business handbook*. New York: EPM Communications.
- Reiber, Wolfgang. 2013. *Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer*. Wiesbaden: Springer.
- Rein, Irving, Philip Kotler, Michael Hamlin in Martin Stoller. 2006. *High visibility; transforming your personal and profesional brand*. New York: Mc Graw-Hill.
- Reither, Saskia. 2011. *Selbstmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Ries, Al in Jack Trout. 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw Hill Professional.
- Rind, Bonnie. 2007. *The power of the persona*. [Http://pragmaticmarketing.com/resources/the-power-of-the-persona](http://pragmaticmarketing.com/resources/the-power-of-the-persona) (12. 3. 2016).
- Rindova, Violina P., Timothy G. Pollock in Mathew L. A. Hayward. 2008. Celebrity firms: the social construction of market popularity. *Academy of Management Review* 31 (1): 50–71. Doi:10.5465/AMR.2006.19379624.
- Ross, Petty D. 2016. *Companion to marketing history*. New York: Routledge.
- Roth, Norman. 2012. *Roth sales enhancers business tips by Norm Roth*. [Http://patch.com/illinois/libertyville/bp--roth-sales-enhancers-business-tips-by-norm-roth-8e622c93](http://patch.com/illinois/libertyville/bp--roth-sales-enhancers-business-tips-by-norm-roth-8e622c93) (27. 3. 2016).
- Salenbacher, Jürgen. 2013. *Creative personal branding: create opportunities, grow personally, differentiate yourself. the strategy to answer what's next?* Amsterdam: BIS Publishers.
- Say, Rosa 2016. *12 Rules for self management*. [Http://www.lifehack.org/articles/lifestyle/12-rules-for-self-management.html](http://www.lifehack.org/articles/lifestyle/12-rules-for-self-management.html) (22. 3. 2016).
- Schallehn, Mike, Christoph Burmann in Nicola Riley. 2014. *Brand authenticity: model development and empirical testing*. Bradford: Emerald.
- Schawbel, Dan. 2009. *Me 2.0: build a powerful brand to achieve career success*. New York: Kaplan.
- Schröder, Catalina. 2011. *Lässt sich eine Karriere noch planen?* [Http://www.zeit.de/2011/36/C-Karriere-planen](http://www.zeit.de/2011/36/C-Karriere-planen) (23. 3. 2016).
- Scott, Douglas. 2012. *What does your personal brand say about you?* Irving, TX: Inroads.
- Self-Esteem-Enhances-Life. 2015. *Self management – take responsibility for your life and forge ahead*. [Http://www.self-esteem-enhances-life.com/self-management.html](http://www.self-esteem-enhances-life.com/self-management.html) (26. 4. 2016).
- Shaker, Fahim in Reaz Hafiz. 2014. Personal branding in online platform. *Global Disclosure of Economics and Business* 3 (3): 7–17.
- Shepherd, Ifan. 2005. From cattle and coke to Charlie: meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management* 21 (5–6): 589–606. Doi:10.1362/0267257054307381.
- Sirota, David, Louis A. Mischkind in Michael Irwin Meltzer. 2006. *Why your employees are losing motivation*. [Http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html](http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html) (27. 4. 2016).
- Smith, Herbert C. 2009. *Managing yourself for success*. [Http://diversitymbamagazine.com/managing-yourself-for-success-by-herbert-c-smith-ph-d](http://diversitymbamagazine.com/managing-yourself-for-success-by-herbert-c-smith-ph-d) (27. 3. 2016).

- Stephan, Michael, Peter-Paul Gross in Norbert Hildebrandt. 2010. *Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Šarotar Žižek, Simona. 2008. Učinkovito upravljanje časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo* 54 (5/6): 126–134.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Trženje med organizacijami*. Koper: Fakulteta za management.
- Thomson, Matthew. 2006. Human brands: investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing* 70 (3): 104–119.
- Timmerman, John in Stephen Shields. 2014. Your brand is your company's engine. *The Journal for Quality and Participation* 37 (1) : 35–38.
- Tomšič, Sonja in Tatjana Kofol Bric. 2014. Zdravje in socialno-ekonomska kriza. V *Izzivi v izboljševanju vedenjskega sloga in zdravja: desetletje CINDI raziskav v Sloveniji*, ur. Sonja Tomšič, 3–7. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Turk, Ivan. 2009. Nasprotja osebne odličnosti, ki še vedno omogočajo poklicno odličnost človeka. *Revizor* 20 (1): 7–20.
- Vijay, Gaur. 2012. *12 rules for self management*. [Http://coffeetimethoughts.com/2012/01/22/12-rules-for-self-management/](http://coffeetimethoughts.com/2012/01/22/12-rules-for-self-management/) (27. 4. 2016).
- Vogel, Ingo. 2012. *Der Verkäufer als Marke*. Esslingen: DVVA.
- Warner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. *Human resource development*. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- The Law Dictionary. B. 1. *What is promise?* [Http://thelawdictionary.org/promise/](http://thelawdictionary.org/promise/) (8. 3. 2016).
- Wiese, Bettina S. 2008. Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 7 (4): 153–169.
- Wilson, Jerry S. in Ira Blumenthal. 2008. *Managing brand you: 7 steps to creating your most successful self*. New York: Amacom Books.
- Zarella, Dan in Alison Zarella. 2010. *The Facebook marketing book*. Beijing: O'Reilly Media.
- Zimmerman, Constance in Luecke Richard 2010. *Asserting yourself at work*. New York: AMA Self-Study.
- Žagar, Anja. 2014. *Kdo je Victoria Beckham? Kdo pa Marija Novak?* [Http://www.podjetnik.si/clanek/kdo-je-victoria-beckham-kdo-pa-marija-novak-20140710](http://www.podjetnik.si/clanek/kdo-je-victoria-beckham-kdo-pa-marija-novak-20140710) (15. 2. 2016).



## **PRILOGA**

Priloga 1 Anketni vprašalnik





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem Aleksandra Majerič, študentka Fakultete za management, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Osebna blagovna znamka in osebni management. Osebna blagovna znamka ste vi sami, predstavlja vašo osebnost, vaše dane obljube in odnose z okolico. Osebni management so vaše vrednote, vaša moč, socialne kompetence, ki jih je s primernimi pristopi možno upravljati v smeri učinkovitejšega doseganja lastnih zastavljenih ciljev. Namen raziskave je ugotoviti zaznavanje in potrebe po osebni blagovni znamki ter osebnem managementu med anketiranci.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali približno 10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo zgoraj navedene magistrske naloge. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

1. **Ali ste za izraz osebna blagovna znamka do danes že slišali?** Prosim, označite odgovor.

Da                      Ne

2. **Blagovna znamka Coca cola ima svojo moč zato, ker je bila grajena načrtovano. Tudi vi ste lahko s pravim pristopom prepoznavna blagovna znamka. Ali se vam zdi potrebno graditi svojo osebno blagovno znamko?** Prosim, označite odgovor, 5 pomeni zelo potrebno, 1 pa pomeni povsem nepotrebno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. **Ali ste se pripravljani podrobneje seznaniti s pristopi gradnje lastne osebne blagovne znamke?** Prosim, označite odgovor.

Da                      Ne

*Priloga 1*

4. **Kako pomembna se vam zdijo spodaj naštetá področja pri gradnji osebne blagovne znamke?** Prosim, ocenite spodaj naštetá področja z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 5 zelo pomembno, ocena 1 pa pomeni povsem nepomembno.

Kako me vidijo drugi	1	2	3	4	5
Moja zunanja podoba	1	2	3	4	5
Moja notranja podoba	1	2	3	4	5
Kaj želim kot osebna blagovna znamka predstavljati	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Edinstvena osebnost	1	2	3	4	5
Kako se vidim sam/a	1	2	3	4	5

5. **Kakšen pomen imajo za vas spodaj naštete trditve?** Prosim, ocenite trditve z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 5 zelo pomembno, ocena 1 pa pomeni povsem nepomembno.

Sem edinstvena oseba.	1	2	3	4	5
Moje znanje je specifično.	1	2	3	4	5
Zavedam se svojih sposobnosti.	1	2	3	4	5
Moja zunanja podoba me razlikuje od sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sledim svojim vrednotam.	1	2	3	4	5
Vedno izpolnim svojo obljubo.	1	2	3	4	5
Sodelavci vedo kaj lahko glede na pretekle izkušnje od mene pričakujejo.	1	2	3	4	5
Trudim se, da imajo sodelavci z mano pozitivne izkušnje.	1	2	3	4	5
Sodelavci me dobro sprejemajo.	1	2	3	4	5
Sodelavci mi zaupajo.	1	2	3	4	5
Sodelavci mi vedno prisluhnejo.	1	2	3	4	5
Sodelavci upoštevajo moje predloge.	1	2	3	4	5

6. **Ali veste, kaj je osebni management?** Prosim, označite odgovor.

Da                      Ne

7. **Osebni management pomeni poznavanje samega sebe, svojih ciljev in posledično načrtovanje upravljanja samega sebe v smeri zastavljenih ciljev. Ali menite, da je osebni management na delovnem mestu potreben?** Prosim, označite odgovor.

Povsem nepotreben      Nepotreben              Potreben      Nujno potreben

8. **Ali ste se osebno pripravljene podrobneje seznaniti z osnovami osebnega managementa?** Prosim, označite odgovor.

Da                      Ne

9. **Kaj vam na delovnem mestu povzroča največ težav?** Prosim, označite en odgovor.

Pomanjkanje časa

Nedokončano delo

Stres

Slabi odnosi s sodelavci

Obvladovanje lastnih čustev

Nimam težav

Drugo

*Priloga 1*

10. **Ali poznate odgovore na sledeča vprašanja, ki se nanašajo na vas?** Prosim, označite odgovore.

Katere so vaše vrednote?	da	delno	ne
Katere so vaše prednosti?	da	delno	ne
Katere so vaše slabosti?	da	delno	ne
Kako vas vidijo drugi?	da	delno	ne
Kaj je vaš prispevek družbi?	da	delno	ne
Katere so vaše kompetence?	da	delno	ne
Kateri so vaši cilji?	da	delno	ne
Ali imate osebni načrt poti do ciljev?	da	delno	ne
Kaj vem o sebi?	da	delno	ne
Ali ste se pripravljene učiti?	da	delno	ne
Ali imate začrtane karijerne cilje?	da	delno	ne
Kakšne so vaše navade?	da	delno	ne

11. **Kako so spodaj naštetna področja poznavanja samega sebe za vas pomembna?**  
Prosim, ocenite področja z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 5 zelo pomembno, ocena 1 pa pomeni povsem nepomembno.

Prepoznavanje lastnih vrednot	1	2	3	4	5
Prepoznavanje lastnih prednosti	1	2	3	4	5
Prepoznavanje lastnih slabosti	1	2	3	4	5
Vedeti, kako vas vidijo drugi	1	2	3	4	5
Vedeti, kaj je vaš prispevek družbi	1	2	3	4	5
Prepoznavanje lastnih kompetenc	1	2	3	4	5
Poznavanje lastnih ciljev	1	2	3	4	5
Načrtovanje poti do lastnih ciljev	1	2	3	4	5
Načrtovanje lastnih kariernih ciljev	1	2	3	4	5
Prepoznavanje samega sebe	1	2	3	4	5
Pripravljenost učiti se	1	2	3	4	5
Prepoznavanje lastnih navad	1	2	3	4	5

12. **Kakšen pomen imajo za vas spodaj naštetih trditve?** Prosim, ocenite trditve z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni ocena 5 zelo pomembno, ocena 1 pa pomeni povsem nepomembno.

V poklicu sem uspešen.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, dobro obvladam.	1	2	3	4	5
Dosegam cilje, ki si jih zastavim.	1	2	3	4	5
Imam načrtovano kariero, ki ji uspešno sledim.	1	2	3	4	5
Poznam svoje vrednote.	1	2	3	4	5
Ravnam se po načelih svojih vrednot.	1	2	3	4	5
Moje delo ima smisel.	1	2	3	4	5
Vem, zakaj opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, je v skladu z mojimi vrednotami.	1	2	3	4	5
Redno vzdržujem kontakte s sodelavci.	1	2	3	4	5
S prijatelji se redno družimo.	1	2	3	4	5
V družbi sodelavcev dobro sprejet.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoje zdravje.	1	2	3	4	5
Redno vzdržujem telesno kondicijo.	1	2	3	4	5
Moji obroki hrane so redni.	1	2	3	4	5
Hrana, ki jo zaužijem, je zdrava.	1	2	3	4	5

13. **Prosim, označite vaš spol.**

Moški                      Ženska

14. **Prosim, označite, kateri starostni skupini pripadate.**

18–30                      31–40                      41–50                      nad 50

*Priloga 1*

15. **Kakšna je vaša trenutna najvišja dokončana stopnja izobrazbe?** Prosim, označite odgovor.

osnovna šola

srednja šola

visoka šola ali uni

magisterij ali doktorat

16. **Kakšen je vaš trenutni položaj na delovnem mestu?** Prosim, označite odgovor.

delavec

referent

vodja oddelka

srednji manager

višji manager

drugo

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.