

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KATJA ČERNIGOJ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKA ENERGIJA V IZBRANEM
PODJETJU

Katja Černigoj

Koper, 2013

Mentorica:izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Upravljanje s človeškim kapitalom v zadnjih letih bistveno pridobiva na pomenu, saj se organizacije zavedajo, da jim izbira pravih kadrov zagotovi edinstveno konkurenčno prednost. V nalogi je predstavljen pojem organizacijske energije, opisane so njene vrste ter kako se lahko to energijo sprošča in mobilizira. Poleg tega je na kratko predstavljena osebnost posameznika in čustva, saj to zelo vpliva na splošno energijo v skupini. Empirični del temelji na anketi, ki jo je ustvarilo podjetje Taktika plus, d. o. o., s katero so bili pridobljeni podatki o organizacijski energiji v oddelku miniMAX, podjetja SAOP, d. o. o. Rezultati raziskave so predstavljeni opisno in grafično; na osnovi proučenih informacij so ovrednotene hipoteze ter podani predlogi za izboljšanje organizacijske energije.

Ključne besede: organizacijska energija, stanja organizacijske energije, mobilizacija organizacijske energije, osebnost posameznika, čustva, vodstvene strategije.

SUMMARY

Managing human resources is very significant these days. Companies have finally become aware that social capital is special and unique leverage towards competitors. Meaning of organizational energy, different kinds of energy zones and how we can release and mobilize organizational energy, is explained in this diploma paper. Also, there is a short description of individual personality and emotions, because those two things also influence the overall organizational energy. Empirical part of this paper is based on a case study of organizational energy, executed with the help of company Taktika plus, d. o. o., in miniMAX department. The analysis of the collected data was first made and then the results were graphically displayed, the hypotheses were evaluated and some suggestions were made in order to help improve organizational energy in miniMAX department.

Keywords: organizational energy, energy zones, unleashing organizational energy, individual personality, emotions, leadership strategies.

UDK: 005.7:658.3(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok za mentorstvo, cenjeno pomoč, koristne napotke in spodbudo pri pisanju zaključne projektne naloge.

Iskreno se zahvaljujem gospe Janji Breznik in gospodu Milanu Terpinu iz podjetja Taktika plus, d. o. o., za pomoč pri izvedbi ankete o organizacijski energiji v skupini miniMAX. Nesebično sta mi pomagala in svetovala pri izbiri literature ter ostalih virov, ki sem jih potrebovala pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Zahvala velja tudi gospe Sonji Šinigoj, direktorici podjetja SAOP, d. o. o., ter mentorju podjetja, gospodu Mitji Stančiču, za posredovanje podatkov o podjetju SAOP, d. o. o., in skupini miniMAX.

Za konec še iskrena hvala moji mami Nežici, ki mi je v času študija stala ob strani in me podpirala.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavane težave in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	3
1.3	Predvidene metode za doseganje diplomskega dela	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju težave	4
2	Osebnost posameznika (Psihološki vpliv)	5
3	Organizacijska energija	8
3.1	Stanja organizacijske energije	9
3.2	Mobilizacija organizacijske energije	12
3.2.1	Strategija »uničenja zmaja«	13
3.2.2	Strategija »zmaga princese«	14
3.2.3	Osredotočanje energije	16
3.2.4	Ohranjanje produktivne energije	16
3.3	Navdušiti ljudi za akcijo – nekaj strategij za vodje	17
4	Predstavitev podjetja SAOP, d. o. o. in oddelka miniMAX	21
4.1	Predstavitev podjetja SAOP, d. o. o.	21
4.2	Vizija in poslanstvo	21
4.3	Predstavitev oddelka miniMAX	22
5	Merjenje organizacijske energije v podjetju SAOP, d. o. o., oddelek miniMAX	24
5.1	Predstavitev metode raziskovanja	24
5.2	Analiza rezultatov	25
5.2.1	Produktivna energija	26
5.2.2	Udobna energija	27
5.2.3	Ravnodušna energija	28
5.2.4	Razdiralna energija	29
5.3	Ovrednotenje hipotez	30
5.4	Ugotovite in predlogi	30
6	Sklep	32
	Literatura	35
	Priloge	37

PONAZORILA

Preglednica 1: Prikaz strategije »uničenje zmaja«	14
Preglednica 2: Prikaz strategije »zmaga princese«	15
Preglednica 3: Prikaz strategije za osredotočanje energije	16
Preglednica 4: Prikaz strategije za ohranjanje energije.....	17
Slika 1: Delež posameznih vrst organizacijske energije v oddelku miniMAX.....	25
Slika 2: Prikaz odgovorov - produktivna org. energija v oddelku miniMAX.....	26
Slika 3: Prikaz odgovorov - udobna org. energija v oddelku miniMAX	27
Slika 4: Prikaz odgovorov - ravnodušna org. energija v oddelku miniMAX	28
Slika 5: Prikaz odgovorov - razdiralna org. energija v oddelku miniMAX.....	29

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane težave in teoretičnih izhodišč

V sodobnih poslovnih okoljih se vse bolj potrjuje spoznanje, da so osnovna konkurenčna prednost podjetij ljudje (Majcen 2009, 199). Od njihove zavzetosti, znanja, veščin in značilnosti je odvisna kakovost, učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Velikega pomena pa je seveda tudi sposobnost menedžmenta, da se pravilno odloča in ustrezno vodi zaposlene v naporih za rezultate podjetja. Zaposlene mora obravnavati kot odrasle, kot partnerje, s spoštovanjem, kot da so oni prvobitni vir produktivnosti (Kralj 2005, 89–224). Človeški kapital se kaže prav v tem, kako močno verjamejo zaposleni v vizijo podjetja, koliko zaupajo vodstvu in koliko so pripravljeni narediti, da bi bilo podjetje uspešno. Da bi vodja dosegel dovolj veliko motiviranost in bi zaposleni dali od sebe najboljše, mora vodja poznati njihove vrednote in jih upoštevati pri delu s posameznikom. Kakšne vrednote imajo ljudje, je vidno iz njihovega vedenja, zato naj bi bila ravnanja zaposlenih skladna z vrednotami podjetja. To je odgovornost vsakega zaposlenega, hkrati pa je to naloga vodij, za katere velja, da morajo najprej sami upoštevati sprejete standarde obnašanja in šele nato zahtevati to od sodelavcev (Majcen 2009, 85–255). V današnjem času so odnosi med ljudmi, njihovo medsebojno zaupanje, razumevanje, povratne informacije, pripravljenost deliti znanje, zares pomembni in cenjeni. To imenujemo tudi socialni kapital, ki obstaja že vrsto let, vendar se do sedaj še nismo zavedali njegovega pomena. Ovira pri spremembi socialnega kapitala je pogosto že v usposabljanju in razvoju vodij, ker je pozornost predvsem na tehničnih znanjih, premalo pa na vedenju menedžerjev za grajenje odnosov z zaposlenimi (Gruban 2007, 2).

Človek je kombinacija racionalnosti, čustev, motivov in fizioloških dejavnikov. Čustva signalizirajo posamezniku samemu in drugim, ali je položaj ugoden, prijeten, zaželen ali ne. Človek je sposoben tudi čustev, ki so pogojena z mišljenjem (upanje, razočaranje, spoštovanje). Čustva se pri človeku oblikujejo v interakciji z okoljem (Majcen 2009, 28). Vsakdo, ki je bil na dobrem koncertu, gledališki predstavi ali športni prireditvi, ve kako je čutiti tisto navdušenje, ko vstopiš v prostor, kjer je visoka energija, dobro vzdušje, veselje. Preprosto si ne moremo kaj, da se tudi sami ne bi počutili srečni, veseli in se pridružili navdušeni množici. To je dobra energija, ker je zabavna, navdihujoča, vznemirjajoča in prijetna ter hitro spodbudi tudi druge v dobro voljo. Enako velja za poslovanje podjetja. Na delovnem mestu preprosto vemo, kdaj je energija dobra, to je, ko se ljudje imamo dobro, smo predani svojemu delu, se smehljamo in smo prijazni do drugih. Nasprotno pa slaba energija deluje negativno na ljudi, povzroča nelagodje, frustracije in slabo počutje, ne glede na to, kje smo in kaj počnemo. Mobilizirati energijo v to smer je hujše, kot pa imeti nizko ali nevtralno stopnjo energije, ali pa je sploh ne imeti (Weinzweig b.1.).

Ko govorimo o energiji, ne moremo mimo njenih virov – organizacijske klime in organizacijske kulture. Prvi vir pomeni zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti ter formalne pogoje dela. Drugi vir – organizacijska kultura – pa zajema širši spekter socialnih pojavov, kot so tipični način oblačenja v organizaciji, jezik, vedenje, prepričanje, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in svečanosti, načini upoštevanja drugih itd. Oba vira – klima in kultura – vplivata na to, s kakšno energijo »delujejo« zaposleni v podjetju (Breznik 2009, 50–51).

Organizacijska energija je posledica sovplivov med organizacijskim čustvenim, zaznavnim in psihološkim stanjem. Razpoznamo jo skozi vedenja in načine ravnanja zaposlenih ter njihova odzivanja na različne položaje in dogodke v podjetju. Tako ima izgorelost zaposlenih svojo čustveno, zaznavno in psihološko dimenzijo, prav tako tudi stanje pozitivne produktivne naravnosti in zavzetosti. Organizacijsko energijo je težko neposredno opazovati ali izmeriti, vendar je njeno diagnosticiranje za podjetje zelo pomembno, ker pospešuje intenziteto, hitrost in vztrajnost organizacijskega dela. Podjetja razlikujejo intenziteto in kakovost organizacijske energije. Intenziteta se nanaša na moč organizacijske energije, torej na stopnjo dejavnosti, količino komunikacije, obseg pripravljenosti in obseg čustvene pobude. Kvalitativno pa je organizacijska energija opredeljena kot pozitivna energija ali negativna energija. Bistveno je prepletanje intenzitete in kakovosti, saj to določi neko organizacijsko stanje energije, ki običajno spada v eno od štirih energijskih stanj. Ta energijska stanja so razdiralna energija, ravnodušna energija, produktivna energija ter udobna energija (Bruch in Ghoshal 2003, 45–46).

Poudariti je treba, da na zaposlene in vodje podjetja vplivajo različni dejavniki, ki so sestavni del njihovih individualnih osebnosti, npr. vrednote, potrebe, želje, cilji, in, kar je za ustvarjanje organizacijske energije najpomembnejše – čustva. Od tega je odvisno, kako se bo posameznik znotraj podjetja počutil, ali bo zadovoljen in bo želel zasledovati cilje organizacije ali pa bo nesrečen in bo preprosto obupal nad delom.

V vsakem podjetju zaznamo vsa štiri stanja organizacijske energije: udobno, ravnodušno, razdiralno ter produktivno energijo. Stanja so logična posledica različnosti zaposlenih in s tem njihovih različnih reakcij na dogajanja in položaje pri delu v podjetju. Pomembno je razmerje med posameznimi energetske stanji. Za podjetja je pomembno, da prevladujejo pozitivna energetska stanja in to, da imajo čim manjšo količino negativne organizacijske energije. V skupini pozitivne organizacijske energije pa je pomembno, da produktivna organizacijska energija prevladuje nad udobno organizacijsko energijo. V projektni nalogi bomo ugotavljali stanje organizacijske energije v manjšem oddelku slovenskega srednje velikega podjetja. Zato je osnovni cilj naloge raziskati organizacijsko energijo in njene dimenzije in ugotoviti, kako jo merimo in spreminjamo.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen projektne naloge je ugotoviti razmerja organizacijske energije, različnih energijskih stanj ter ugotoviti, kako jo merimo in spreminjamo.

Cilji naloge so:

- Preučiti domačo in tujo literaturo.
- Ugotavljanje organizacijske energije v oddelku miniMAX, s pomočjo podjetja Taktike plus, d. o. o., v Ljubljani, ki meritve organizacijske energije opravlja v okviru svojih svetovalnih storitev.
- Ugotoviti razmerja med posameznimi stanji organizacijske energije v oddelku.
- Ugotoviti, katero energijsko stanje prevladuje v oddelku.
- Ugotoviti, ali je pri zaposlenih v oddelku prisotno dovolj produktivne energije za doseganje zahtevnih razvojnih ciljev.
- Predlagati, kako bi lahko okrepili stanje produktivne energije.

Zastavljene hipoteze:

- *H1: Zaposleni v oddelku miniMAX bodo v povprečju poročali o pozitivni ravni organizacijske energije.* To hipotezo smo postavili na osnovi dejstva, da gre pri udeležencih raziskave za zaposlene slovenskega IT podjetja, ki naj bi se uspešno spopadalo s spremembami, delovalo zavzeto in težilo k doseganju skupnih ciljev podjetja. Predvidevamo torej, da bo med udeleženci v največji meri prisotno stanje produktivne energije.
- *H2: Med zaposlenimi v oddelku miniMAX bo najmanj negativnih ravni energije – ravnodušne in razdiralne energije.* Hipotezo smo postavili zato, ker pričakujemo manj ravnodušne in razdiralne energije na izmerjenem vzorcu zaposlenih.
- *H3: Med zaposlenimi v oddelku miniMAX bo prava mera udobne energije.* Hipoteza je osnovana na dejstvu, da podjetje mora imeti določen delež udobne energije, saj to pomeni zalogo pozitivne energije. Pričakujemo manjši delež udobne energije kot produktivne energije.

1.3 Predvidene metode za doseganje diplomskega dela

Pri teoretičnem delu smo uporabili metodo deskripcije. Literaturo smo najprej zbrali in preučili. Povzeli smo svoja opazovanja in spoznanja o tem, kaj je energija v podjetjih, vrstah organizacijske energije, strategijah ter kako na vse to vplivajo posameznikova čustva in osebnost.

V empiričnem delu smo izvedli raziskavo na osnovi anketnega vprašalnika. Za pridobitev raznih podatkov o podjetju SAOP, d. o. o., in o oddelku miniMAX so nam bili na voljo predstavniki podjetja, ki so nam omogočili tudi izvedbo anketnega vprašalnika, ki ga je

konstruiralo podjetje Taktika plus, d. o. o. Vprašalnik so v podjetju razvili z namenom merjenja stanja organizacijske energije v slovenskem okolju. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 48 vprašanj, ki so se nanašala na posamezno vrsto energije. Vprašalnik so udeleženci izpolnjevali na osnovi petstopenjske lestvice. V raziskavi je sodelovalo 15 udeležencev. Anketa je bila izvedena v maju 2013. Rezultate smo na osnovi posebnih meril obdelali v programu Excel ter jih nato grafično prikazali in obrazložili.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju težave

Glavna omejitev pri pisanju projektne naloge je predvsem v tem, da kljub temu da je pomen organizacijske energije že poznan pri nas, domače literature na to temo ni veliko, zato smo si morali pomagati predvsem s tujo literaturo.

Določena omejitev v nalogi je povezana tudi z anketnim vprašalnikom, ki so ga izpolnili le zaposleni v skupini oddelka miniMAX, saj smo se osredotočili le na ta oddelek in ne na celotno organizacijo.

2 OSEBNOST POSAMEZNIKA (PSIHOLOŠKI VPLIV)

Zaposleni so intelektualni in čustveni vir kapitala organizacije, ki jih ni mogoče nadomestiti z drugimi viri, jih ni mogoče posnemati ali kopirati. Človekov potencial sestavljajo zdravje, sposobnosti in znanja, osebnostne lastnosti, motivi in vrednote ter pripadnost svoji organizaciji (Breznik 2009, 13). Praksa in delo sta izredno pomembni pri oblikovanju osebne zavesti. Rezultati dela, na katere je posameznik ponosen, niso le tisto nekaj, kar definira posameznika in njegove zmožnosti, temveč s tem posameznik spoznava samega sebe. Pojem človeka označuje kot delujoče bitje, kot proizvajalca, ustvarjalca, kar je vidik osebnosti. Enotnost posameznikovi osebnosti naj bi dajalo predvsem usmerjenost k lastnim ciljem, vrednotam in dosežkom v življenju (Musek 1982, 21–50). Človek vstopa v organizacijo zaradi lastnih interesov, ki temeljijo na njegovih potrebah in vrednotah. Svoje znanje, veščine, prizadevnost in nadarjenost vlaga v organizacijo zato, da bi od nje pridobili koristi, ki jih sam drugače ne bi. Torej je organizacija interesna tvorba, v katero vsak zaposleni vnaša svoje edinstveno osebnost, vrednote in čustva. Vrednota je zamisel o tem, kaj upošteva posameznik. Pridobi se zgodaj v življenju in se ohranja skozi celotno življenje. Doživljamo jih kot bistveno določilo nas samih, saj nas obvezujejo. Vsi ljudje pa nimajo enakih vrednot, tako kot ne osebnosti, zato so velikokrat potrebni kompromisi (Kralj 2005, 301). Posameznik se tako mora prilagoditi organizaciji, njenim vrednotam, ciljem, normam in vzorcem obnašanja, obenem pa se mora tudi organizacija prilagoditi posamezniku. Da se lahko organizacija prilagodi posamezniku, pa ga mora dobro spoznati, saj so od tega odvisni odnosi v organizaciji. Če posamezniku ne ustreza delovno okolje in komunikacija znotraj organizacije, bo to izrazil s čustvi. Ta nastanejo v interakciji z drugimi ljudmi, izberemo pa jih na osnovi svojih zaznav. Čustva so posamična in prehodna stanja, lahko so pozitivna ali negativna, lahko so samo afekti ali pa občutki. So poseben odziv na dejanja, ki jih po navadi sporočamo drug drugemu z nebesednimi gestami (Ule 2005, 244–245).

Osebnost

Vsak človek ima svojo edinstveno, celovito in dosledno osebnost, ki se izoblikuje skozi njegovo življenje. Na to osebnost pa vpliva okolje, čas in izkušnje posameznika. Celovitost osebnosti se kaže predvsem v posameznikovem obnašanju, ki povezuje vse duševne procese v enotno reagiranje, edinstvenost v tem, da mu ni na svetu enakega, doslednost pa opredeljuje človekove lastnosti, ki se izoblikujejo postopoma in se praviloma ne spreminjajo več (Jurman 1981, 32–33).

Izraz »osebnost« v slovenščini že po izvornem pomenu prikazuje notranjo naravo, bistvo človeka (Musek 1982, 15). Nekateri avtorji opredeljuje osebnost kot enotnost navad, občutij, dispozicij, po katerih lahko posameznika ločimo od drugih članov v skupini (Musek 1982, 47). Zagorka Pešić Golubovič opredeljuje osebnost kot skupek bioloških in psiholoških dispozicij, teženj, vrednot in potreb, s katerimi posameznik vstopa v družbo in jo poskuša, na osnovi svojih izkušenj, s svojim delovanjem spreminjati. Sam pa nastopa kot aktiven član te

družbe in kot svojevrstna individualnost (Pešić Golubovič 1966, po Musek 1982, 47–55). Anton Trstenjak spet opredeljuje osebnost kot biološko odprt sistem človekove samodejavnosti, ki glede na svoje korenine, okolje in položaj v družbi, dosega vedno popolnejšo stopnjo samozavesti (Trstenjak 1976, po Musek 1982, 51).

Sodobno poimenovanje osebnosti opredeljuje osebnost kot skupek ali kombinacijo osebnostih značilnosti ter lastnosti (Musek 1982, 45). Osebnostnih lastnosti je veliko, zato jih na splošno razvrščamo v štiri področja osebnostne strukture: temperament, značaj, sposobnosti in telesne značilnosti (Jurman 1981, 40–41):

- *Sposobnosti* delimo na duševne in telesne. Izkazujejo naše zmožnosti, torej značilnosti, ki vplivajo na to, kaj zmoremo, kaj lahko dosežemo in koliko smo pri opravljanju določenih nalog lahko uspešni. To so intelektualne, motorične, senzorične in mehanske sposobnosti. Odvisne so tako od dednosti kot od okolja in samodejavnosti.
- *Značaj ali karakter* je del osebnosti, ki se nanaša na človekovo moralno delovanje. Pretežno je odvisen od okolja in se izoblikuje glede na vzgojo in izkušnje. Opisuje osebnostne lastnosti, kot so: poštenost, odgovornost, vestnost, skromnost, odkritost, doslednost v obnašanju, pogum. Če hoče posameznik razviti pozitivni značaj, morajo biti njegove potrebe po svobodnem ustvarjanju, samostojnosti in varnosti, uskladitvi moralnih načel in poštenosti omogočene.
- *Temperament* je način čustvovanja in odzivanja, glede na razpoložljivo energijo, ki jo ima posameznik v sebi. Odraža našo družabnost, živahnost, vzkipljivost, optimizem. Temperament je pretežno podedovan, vendar nanj vpliva tudi kultura oziroma družba, v kateri posameznik odrašča.

Za nas, prebivalce Slovenije, velja, da smo sicer delavni ljudje, vendar bolj zaprti, premalo samozavestni in imamo težavo z odkrito komunikacijo. Težaven naj bi bil tudi odnos do avtoritete in moči in naj bi se vse preveč radi izogibali konfliktom. Poleg tega pa veljajo še stereotipi o tem, da smo zavistni, ne sprejemamo tveganj in smo velikokrat črnogledi. To so seveda klišeji, ki pa niso daleč od resnice (Gruban 2009, 2).

Čustva

Čustva imajo pomembno vlogo v komuniciranju z drugimi osebami. So navzoča v vsakem pogovoru, interakciji in odnosu. So kot nekakšni signali, ki nam sporočajo, da se je zgodilo nekaj pomembnega v povezavi z našimi cilji, željami in vrednotami. Pri pozitivnih dogodkih občutimo pozitivna in prijetna čustva (npr. veselje, ponos), pri negativnih dogodkih pa nas spremljajo negativna čustva (npr. žalost, strah, gnus) (Ule 2005, 244–255). Pomembno je razumeti, da so čustva z moralno-etičnega vidika nevtralna (Kompore in Vadnov 2008, 31). Temeljna čustva so veselje, žalost, strah, jeza, zavračanje in presenečenje. To so prirojena čustva, pojavljajo se zgodaj v posameznikovem življenju in so univerzalna. Doživljamo jih vsi ljudje ne glede na našo kulturo in jih izražamo na zelo podoben način. Čustva, ki so bolj odvisna od družbenih vplivov in se pojavljajo pozneje v življenju, pa so kompleksna čustva,

kot so ljubezen, sovraštvo, krivda. Čustva so lahko tudi bodisi šibka bodisi zelo močna. Zelo močna, a kratkotrajna čustva, ki obvladujejo celotno osebnost in razsodnost razmišljanja so afekti (npr. bes, panika, evforija). Razpoloženja pa so šibka in dolgotrajna čustva, ki se razvijejo postopoma, kot sled določenega čustva (Kompore in Vadnov 2008, 29–32).

Čustva se podrejajo tudi socialnim in odnosnim normam ter interakcijskim zapovedim. Opirajo se lahko tudi na pravila inštitucijske kulture in se lahko v njih tudi izoblikujejo. Čustva so vedno prisotna, vplivna ter povezana z vsemi drugimi procesi (Ule 2005, 254–256). Čustva izražajo posameznikov vrednostni odnos do zunanjega sveta in do samega sebe (Lamovec 1991, po Kompore in Vadnov 2008, 29). Čustev in občutkov se je treba zavedati, jih sprejeti taka, kot so in jih prilagoditi čustveni situaciji. Zavedati se je treba, da so to osebna čustva vsakega posameznika in da jih drugi ljudje v interakciji mogoče ne občutijo (Ule 2005, 257). To, da v nekaterih situacijah nekateri doživljajo čustva, drugi pa ne, ni nič nenavadnega, saj je to odvisno predvsem od tega, kako si posameznik razlaga situacijo (Kompore in Vadnov 2008, 29). Ustreznost čustev torej presojava na podlagi danih okoliščin in situacije. (Milivojević 2003, po Kompore in Vadnov 2008, 34).

Čustva imajo velik vpliv na energijo v podjetjih, saj je tam največja koncentracija medosebnih odnosov. Predvsem negativna čustva (strah, žalost, jeza), črpajo energijo posameznikov in uničujejo njihovo sposobnost za učinkovito delo. Zato je zelo pomembno, da zna posameznik prepoznati svoje stanje čustvene energije in jo usmerjati. Če občuti negativno čustveno energijo, mora to usmeriti v pozitivno čustveno energijo. Posameznik mora tako pravilno upravljati s svojimi čustvi, da lahko postane odpornejši na dogodke okrog sebe in da je zmožen bolj uspešno delovati pod pritiskom (Breznik 2009, 15).

3 ORGANIZACIJSKA ENERGIJA

Organizacijska energija je opisana kot sila, s katero deluje podjetje. Prikazuje namreč koliko podjetje uporablja svoj čustveni, umski in vedenjski potencial, z namenom doseganja ciljev (Breznik 2009, 19). Predstavlja čustven naboj podjetja, saj se prenaša znotraj oddelkov, delovnih enot oziroma celotnega podjetja. Torej jo lahko opišemo kot neko vrsto nalezljivost, pri kateri se navdušenje, volja, namerne dejavnosti in strast prenašajo med zaposlenimi (Carter 1999, 237). Ko zaposlene prevzame navdušenost in skupen občutek nujnosti, to vodi k razmišljanju o skupnem uspehu, posledica pa je akumulirana organizacijska energija (Breznik 2009, 20). Organizacijska energija je nevidna, vendar jo občutimo, ko deluje (Bruch 2006, 6–11). Kaže se v moči in zagnanosti zaposlenih, inovativnosti, vitalnosti, hitrosti delovnih in inovacijskih procesov ter procesov spreminjanja (Bruch in Ghoshal 2004a, 199). Ni le »navdušenje« za zadnji projekt, čeprav bi lahko bila vznemirjenje in navdušenje stranska proizvoda (Gratton 2007, 102–104), ampak je hrepenenje, želja ter obveznost preseči svoje zmogljivosti in doseči večje in boljše dosežke (Bruch in Sattelberger 2001, 249–259, po Breznik 2009, 18). Avtorji s tega področja imajo različne poglede na organizacijsko energijo, ki so opisani v nadaljevanju.

Cardonova opisuje organizacijsko energijo, kot energijske sisteme, ki ustvarjajo in učinkujejo na fizično bit. Pretok energije je krožen in tako pomaga vodstvu ali kadrovikom, da se podrobneje osredotočijo na odnose med ljudmi (Cardon 2008, 78–83).

Carter govori o prvinski energiji organizacije, ki naj bi se sprostila v okolju, kjer se izmenjuje energija med udeleženci poslovnega procesa. Še vedno so v ospredju posamezniki, ki so se s svojo celotno osebnostjo in sposobnostmi pripravljani zavezati nekemu podjetju (Carter 1999, 223).

O'Brienova govori o upravljanju ljudi, ki sproščajo energijo na osnovi medsebojnega zaupanja. Vodje naj bi opogumljale zaposlene, da prikažejo svojo osebnost in čustva ter na ta način povečujejo zavezanost k strateškim ciljem podjetja, svojo produktivnost in kakovost opravljenega dela (O'Brien 2001, po Breznik 2009, 21).

Nekateri avtorji pa pojasnjujejo organizacijsko energijo na primeru iz fizike. Cottrell tako pojasnjuje organizacijsko energijo z Einsteinovo enačbo ($E = mc^2$). E predstavlja organizacijsko energijo, m zajema množico ljudi in c^2 energijo vodje, vodenja in njegov učinek na zaposlene. V vsakdanjem okolju na osnovi spremenljivk ugotovimo, da ima vsaka organizacija množico ljudi, pomembne za rast in podporo (zaposleni). Ta množica predstavlja točko, kjer je dovolj zagona in pobude za premik do samovzdrževanja in razširjanja (Cottrell 2008, 9). Možno pa je tudi ločevanje med potencialno in kinetično energijo. Človek naj bi imel določene potenciale. Se pravi, da potencialna energija obstaja v vsakem od nas, vendar v različnih količinah. Če te potenciale namerno in osredotočeno uporabimo, smo

potencialno energijo spremenili v kinetično, torej energijo v gibanju, kar ustreza tudi definiciji organizacijske energije (Bruch 2006, 6–11).

Organizacijska energija je torej pomembna za uspešnost podjetja. Odvisna je od energije vsakega posameznika ter od skupne energije vseh udeležencev v podjetju. Organizacijska energija je podaljšek, do katerega udeleženec v podjetju, glede na odgovornost, osredotoči neko vrsto čustva, kot je navdušenje, znanje, strast do dela. Bernd Vogel poudarja, da dobra energija v organizacijah še ne pomeni uspešno opravljenega dela, vendar pa uspešno opravljeno delo vsekakor povzroča dobro skupinsko energijo (Vogel 2011).

3.1 Stanja organizacijske energije

Vse vrste energije – naša osebna energija, električna, vodna, vetrna, kinetična energija in naposled tudi organizacijska energija – so pomemben del našega življenja in se med sabo razlikujejo glede na intenziteto in kakovost. Ko opazujemo vodni tok ali pa moč vetra, vedno pravimo, da je bodisi močan ali pa šibak, to se nanaša na intenziteto energije. Ko pa govorimo o kakovosti, pa imamo v mislih, kako se posamezna energija lahko uporabi, h kakšni vrsti potrošnje lahko prispeva. V podjetjih razlikujemo med štirimi stanji organizacijske energije: udobno, ravnodušno, razdiralno in produktivno energijo. Tudi tukaj lahko različna stanja opišemo glede na njihovo intenziteto in kakovost. Intenziteta je moč organizacijske energije, ki je vidna pri stopnji aktivacije potencialov v podjetju, komunikaciji, obsegu pripravljenosti in čustveni napetosti (Bruch in Ghoshal 2003, 46). Kakovost pa prikazuje, do koliko so potenciali zaposlenih povezani z organizacijskimi cilji in kako so ti produktivno uporabljeni. Kvalitativno je lahko organizacijska energija opredeljena pozitivno (navdušenje, veselje in zadovoljstvo) in negativno (strah, vznemirjenje ali žalost), zato je zelo pomembno vedeti, v kolikšni meri se ti potenciali uporabljajo negativno, torej razdiralno in uničevalno. Posamezno energijsko stanje se tako določi na osnovi tega, kako se intenziteta in kakovost prepletata oziroma križata. Poudariti pa je treba, da lahko različni deli podjetja padejo v različna energijska stanja, vendar je praviloma celotna organizacija, še vedno opredeljena le v eno energijsko stanje, ne glede na čas ali obdobje (Bruch in Ghoshal 2003, 46). »Prav tako se delež energije lahko spreminja skozi krajše časovno obdobje« Breznik (2009, 42). Organizacija je le živ organizem, v katerem ni le pozitivnih oziroma negativnih čustev in razpoloženj, in konstantno samo ene vrste energije, saj se vse štiri vrste energije med sabo prepletajo (Brečko 2007, 19–25).

Udobna energija

V stanju udobne energije so podjetja zadovoljna s tem, kar delajo in ustvarijo, in jim je to čisto dovolj (Vogel 2011). Tako so osredotočena na preteklost, da ne vlagajo truda v sedanost (Simenčič 2007, 10). V podjetjih prevladuje nizka stopnja navdušenja in relativno visoko

stopnjo zadovoljstva. Raven dejavnosti je zmanjšana, napetost pa majhna. Podjetje spi na lovorikah in s težavo zazna signale iz okolja. Prav tako ne zazna dejanj svojih konkurentov in zaposlenih ter se na signale odzove z zamikom (Bruch in Ghoshal 2003, 46). Prisotnost udobne energije je največkrat posledica uspehov podjetja v preteklosti, ko je bilo še podjetje priznано in ga je okolica sprejemala. Podjetje je tako zaslepljeno s sijajem preteklih uspehov, da ne vidi, kako je ustaljeno in zakrnelo. Procesi v podjetju se zato odvijajo počasi, novosti pa se uvajajo le v manjšem obsegu. Zaposleni v podjetju ne čutijo potrebe po inovativnosti ter dajanju pobud (Simenčič 2007, 10). Pravzaprav so zadovoljni s »*statusom quo*«. ¹ Pomembno jim je, da so varni glede svojih delovnih mest in da s tem, kar zaslužijo, pokrijejo svoje življenjske potrebe (Vogel 2011). Kljub pozitivnim čustvom, kot sta mirnost in zadovoljstvo, jim primanjkuje energije, pripravljenosti in čustvene napetosti. V večini so to beli ovratniki, pošteni in odgovorni ter ponosni, da pripadajo podjetju. So vljudni, izogibajo se težavam in delujejo z enakomernim tempom (Bruch in Ghoshal 2003, 46). Torej naredijo ravno toliko kot lahko in nič več (Vogel 2011). V teh podjetjih se prav zaradi tega ne razvijejo novi sistemi menedžmenta (Simenčič 2007, 10).

Ravnodušna energija

Podjetja v stanju ravnodušne energije delujejo z omejeno zmogljivostjo. Lahko so manj produktivna, kljub napredni tehnologiji in prepoznavnosti njihove znamke (Bruch in Ghoshal 2003, 46). Podobna so si s podjetji, ki so ujeta v udobno energijo, le da pri ravnodušnosti skorajda ni zanimanja za dogajanje v podjetju. Dejavnost je občutno zmanjšana, sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi pa slabi (Simenčič 2007, 11). Znaki ravnodušne energije so nezainteresiranost in notranja odtujenost za skupne cilje, pri zaposlenih pa negativna čustva, kot so nezadovoljstvo, razočaranje, nezavzetost, ali frustracije (Energy factory St. Gallen 2011). Najpogostejši vzrok za to vrsto energije so pogosto zaporedni neuspešni poskusi za oživitvev podjetja, vpeljevanje inovacij in sprememb. Vse to pa bremeni podjetje in zaposlene. Na eni strani zaradi nenehnih sprememb podjetje pregori in se zaradi izčrpanosti, predvsem čustvene izčrpanosti zaposlenih, zmanjšajo njegove zmogljivosti (Simenčič 2007, 11; Vogel 2011). Po drugi strani pa so vir ravnodušnosti lahko tudi daljša obdobja popuščanja in stagnacije v razvoju podjetja. Podjetja, ki vpeljejo veliko sprememb, zahtevajo od zaposlenih, da se prilagajajo tem spremembam. Zaposleni pa, ki so šli že skozi toliko sprememb, na katere niso morali vplivati, mislijo, da ne morejo prispevati več ničesar (Vogel 2011). Zaposleni zato izgubijo svojo osredotočenost na glavne cilje in izgubijo orientacijo. Podjetja tako s težavo mobilizirajo oziroma sproščajo energijo za spremembe, ko pa so zaposleni ravnodušni, ne zaupajo v lastne kompetence ter nimajo več upanja v boljšo prihodnost. Pri zaposlenih, ki skušajo, kolikor toliko ugodno sprejeti te negativne dogodke, se naposled

¹ Status quo (lat.) – trenutno stanje

pojavi cinizem. To pa ni motivacija, ki bi kogarkoli vključila v zasledovanje skupnih ciljev (Simenčič 2007, 11).

Razdiralna energija

Podjetja v območju razdiralne energije so negativno naravnana ter doživljajo napetosti znotraj podjetja (Bruch in Ghoshal 2003, 46–47). Prav ta napetost udeležencev pa poganja njihov tekmovalni duh, ki se nato kaže v zelo aktivnem, budnem in intenzivnem vključevanju v delovanje podjetja (Vogel 2011). Tako so sile podjetja pozitivno izkoriščene za reševanje skupnih težav, vendar se uničevalno uporabljajo znotraj podjetja (Simenčič 2007, 11–12). Tipični kazalniki razdiralne energije znotraj podjetja so visoka stopnja spora, obojestransko izdajstvo, špekulacije in delovanje v nasprotju z redom organizacije (Vogel 2011). Tako so podjetja opredeljena s pozitivnimi lastnostmi, vendar iz napačnih razlogov (Vogel 2011). Agresivna politika je moto večine, v tem razdiralnem območju, uspešnih podjetjih. Podjetja gradijo na tem, da so ena in edina na prevladujočem trgu in da porazijo vse konkurente. Celoten svoj odnos posvečajo agresivnosti svojih vodilnih in zaposlenih in zaposlujejo le take ljudi, ki ljubijo tekmovalnost (Bruch in Ghoshal 2003, 46–47). Kot pa smo že omenili, agresivnost deluje razdiralno znotraj samih podjetij. Razjedajoča energija tako privede do tega, da se tekmovalnost med posameznimi oddelki zaostri in se začnejo oddelki med seboj izpodkopavati (Simenčič 2007, 12). Pripadniki neke delovne skupine prevzamejo, ali posnemajo vzdušje in čustvene reakcije svojih sodelavcev, istočasno pa ignorirajo tiste, ki jim predstavljajo sovražnika (Breznik 2009, 41). S tem preprečijo oziroma oslabijo skupna prizadevanja za inovacije. Za negativno stanje in razdiralno energijo v podjetju so pravzaprav krivi kar vodje sami, saj zaposleni njihova dejanja razumejo kot slaba in nepoštena ter drugim v korist. Zaposleni svoja čustva zato pretvorijo v obliko razdiralne energije. Nasprotno pa se zdi vodjem takšno vedenje zaposlenih nepravilno in se zaradi ogroženosti odzovejo na enak način kot zaposleni, torej na negativen način (Simenčič 2007, 12; Breznik 2009, 41). Vse to ustvari začaran krog razjedajoče energije, kjer je značilno, da se skupno prepričanje, zaupanje in vrednote porušijo v zelo kratkem času, da si podjetja popolnoma opomorejo od škode, pa traja več let (Simenčič 2007, 12).

Produktivna energija

Produktivna ali ustvarjalna energija se kaže na osnovi močnih, pozitivnih čustev, kot so veselje, navdušenje, zavzetost in ponos pri delu (Bruch in Ghoshal 2003, 47). Potenciali podjetja so usmerjeni proti skupnim organizacijskim ciljem (Energy factory St. Gallen 2011). Podjetja so budna, sprejemljiva za odločilne informacije in pripravljena na sodelovanje. Komunikacije in delovni procesi so občutno hitrejši. Skupni cilji organizacije predstavljajo zaposlenim izziv, ki se ga lotijo z vso vnetostjo in silo. Zaradi osebne navdušenosti pri delu jim kljub velikim naporom ne primanjkuje odločnosti in akcije. Napor je pogosto tako velik, da

presežejo meje lastnih kompetenc, vendar jih to ne moti. Ker imajo izdelan občutek za hitenje in nujnost, izzive oziroma napore premagajo zelo hitro in so pri tem tudi uspešni. Torej zmorejo v najkrajšem času opraviti nepremostljive naloge. Ustvarjalnost je neke vrste gorivo produktivne energije, ki požene podjetje v pogon (Simenčič 2007, 12–13). Podjetja v produktivnem območju torej prikazujejo visoko odzivnost in raven dejavnosti ter veliko truda za svojimi pobudami (Vogel 2011). Predvsem so osredotočena nase, na svojo ustvarjalnost, svoje proizvode in inovativnost. Ne ozirajo se toliko na dejanja in položaj konkurentov, saj zaupajo v svoje lastne zmožnosti in uspešnost na trgu. Konkurenti jim zato ne predstavljajo resne grožnje (Bruch in Ghoshal 2003, 47). Od podjetij je tako odvisno, ali se bodo uspela prilagajati spremembam, kakšno bo sodelovanje znotraj podjetij, ter kakšni bodo dosežki in delovni procesi (Simenčič 2007, 12).

Glede na trajanje uspešnosti obstajata dve vrsti organizacij. Prve vrste organizacij imajo za seboj bleščečo preteklost polno uspehov, druge pa so uspešne le za kratek čas. Tiste, ki so bile dolgoročno uspešne, se težje soočijo s težavami in spremembami okolja, saj se znašajo na že preverjene strategije. Ta podjetja tudi težje vpeljejo potrebne spremembe za prebroditev težav. Tista podjetja, ki so bila uspešna le kratek čas, se na svojo uspešnost ne zanašajo toliko. Pred sprejetjem potrebnih rešitev vse dobro preračunajo in šele potem razvijejo strategijo za reševanje težav. Ta podjetja tudi prej spodbudijo v zaposlenih iskanje novih rešitev ter mobilizacijo energije kot pa prej omenjena podjetja (Simenčič 2007, 13–14).

3.2 Mobilizacija organizacijske energije

Brez velike stopnje energije podjetje ne more ustvariti potrebnih inovacij, biti uspešnejše in produktivnejše ter ne more rasti (Bruch in Ghoshal 2003, 49). Podjetja, ki tako dosežejo bistvene spremembe, imajo voditelje, ki osvojijo eno od strategij za mobilizacijo organizacijske energije. Katera koli strategija za mobilizacijo energije pa se mora ujemati z resničnim stilom vodje, saj ima tako podjetje večjo možnost za uspeh (Bruch in Ghoshal 2004b, 7). Namreč, vodje so ključnega pomena pri spodbujanju in motiviranju svojih zaposlenih. Pri strateških odločitvah so tako pomembni predvsem trije organizacijski dejavniki znotraj podjetja: stila vodenja višjega menedžmenta, obstoječe energijsko stanje in zapuščina prejšnjih zaposlenih. Glede stila vodenja smo že omenili, da je bolje, če se strategija ujema z voditeljevo osebno naravo, saj v nasprotnem primeru voditelji ustvarijo le cinizem. Kot drugo je obstoječe energijsko stanje podjetja, ki ga morajo vodje upoštevati pri odločanju o izbiri strategije. Če je podjetje soočeno z vidno grožnjo, mora ustvariti zmaja: glede na relativno zadovoljstvo v podjetju, je težko vzpostaviti navdušenje in dolgoročno energijo, le na upih po boljši prihodnosti. Podobno je, ko ne obstaja kakšna pomembna grožnja, saj noben voditelj ne bo ustvaril kredibilnega zmaja. V veliko primerih položaj ni ne črn ne bel in imajo menedžerji izbiro. Pod tretje merilo pa sodijo stvari iz preteklosti poslovanja podjetja. To so utečeni postopki dela, vzorci obnašanja, obstoječa kultura podjetja, itd. (Bruch in Ghoshal 2003, 50–51).

Za spreminjanje organizacijske energije se uporabljajo štiri strategije (Breznik 2009, 62):

- strategija »uničenje zmaja« (glej preglednico 1);
- strategija »zmaga princese« (glej preglednico 2);
- osredotočanje energije (glej preglednico 3) in
- ohranjanje energije (glej preglednico 4).

Nekateri vodje uporabijo strategijo »uničenja zmaja«, da svoje zaposlene premaknejo iz udobnega območja. To dosežejo z osredotočanjem njihovih čustev, pozornosti in dejavnostjo proti neposredni grožnji v prihodnosti. Drugi raje prevzamejo strategijo »zmaga princese«, kjer svoja podjetja poženejo v produktivno območje s tem, da gradijo na navdušenju zaposlenih za doseg določenih motivacijskih ciljev. V zelo redkih primerih podjetja prevzamejo strategijo, ki je kombinacija obeh dveh strategij, vendar se v tem primeru pogosto zgodi, da nasprotja in nejasnosti v takem pristopu vodijo v najslabše iz obeh strategij (Bruch in Ghoshal 2004b, 6–7). Tisti, ki se odločijo za strategijo »osredotočanje energije«, se morejo soočiti z razdiralno energijo, torej negativnimi čustvi in spori med zaposlenimi. Vodje morajo na osnovi osredotočenja ustvariti priložnost, da se ti notranji spori rešijo in medosebni odnosi izboljšajo. Pri strategiji »ohranjanja energije« gre za to, da morajo vodje že pridobljeno organizacijsko energijo trajno vzdrževati (Simenčič 2007, 22–31). Podjetja, ki ne uporabijo nobene od možnih strategij, nehote padejo v eno od energijskih pasti. Taka podjetja postopoma padejo v povprečnost in se naposled soočijo s krizo v podjetju (Bruch in Ghoshal 2004b, 7). V nadaljevanju so opisane posamezne strategije za mobilizacijo organizacijske energije.

3.2.1 Strategija »uničenja zmaja«

Strategija »uničenje zmaja« se nanaša na mobiliziranje udobne energije podjetij v območje s produktivno energijo za reševanje kratkoročnih težav (Bruch in Ghoshal 2004b, 7). Vsebuje jasno opredeljeno prihodnjo grožnjo, sprostitev močnih čustev ter usmerjanje teh čustev za prebroditev težav. Da vodje premaknejo svoje zaposlene iz udobne energije v agresivno energijo, uporabijo posebno šok terapijo. Iz možnih potencialnih groženj ustvarijo neko realno grožnjo, ki za podjetje predstavlja neposredno nevarnost in prenehanje poslovanja (Bruch in Ghoshal 2003, 48–49).

Vodje morajo zaposlene najprej seznaniti z grožnjo, da ta postane konkretna in otipljiva (Breznik 2009, 62). Namreč zmaj mora biti viden, da lahko ljudje osebno izkusijo grožnjo in da sprostijo kolektivna čustva (Bruch in Ghoshal 2003, 48–49). Grožnje, kot so stečaj, nevaren konkurent ali škodljiva tehnologija, vzbudijo pri zaposlenih občutek napetosti, pritiska in vzbudijo pripravljenost na akcijo (Bruch in Vogel 2007, 6–10). Posredovanje občutka nujnosti je predvsem v podjetjih z udobno energijo izredno težka naloga. Skozi

občutek nujnosti morajo zaposleni vzpostaviti intenziven osebni odnos do kriznih položajev (Simenčič 2007, 19). Kot drugo visoko discipliniran proces mora usmerjati ta čustva. Za vsak projekt morajo vodje opredeliti zadolžitve in odgovornosti, načine merjenja in roke za izvedbo. Pri tem je pomembno, da so vsi fokusirani na te projekte, ter nimajo drugih odgovornosti ter nepotrebnih motenj. Kot tretje vodje morajo nenehno voditi, nadzirati in kontrolirati ta proces. Meriti morajo napredek vsakega projekta do podrobnosti. Biti morajo močni, zavzeti, sprejemati izzive in se jih ne izogibati ter (ne)delegirati pomembnih reči, saj morajo pri zaposlenih ustvariti neko zaupanje in samostojno delo (Bruch in Ghoshal 2003, 49). Strategija uničenja zmaja tako potrebuje pogumne, zahtevne, odločne vodje z visoko stopnjo energije, ki ne sprejemajo kompromisov ter so navajeni na red.

Preglednica 1: Prikaz strategije »uničenje zmaja«

INTENZIVNOST	Visoka	Območje razjedenosti	Območje <i>produktivnosti</i>
	Nizka	Območje ravnodušnosti	Območje <i>udobja</i>
		Negativna	Pozitivna
	KAKOVOST		

Vir: Bruch, Vogel in Morhart 2005, 53–69, po Breznik 2009, 63.

Primernost strategije »pokončanje zmaja« je odvisno delno od kulture podjetja in vodstvenih slabosti. Jeza, strah in sovraštvo so čustva, ki šokirajo ljudi, da nezavedno hitijo v akcijo. Vseeno pa ima strategija tudi pomanjkljivosti. Nevarnost te strategije je, da ko predvidena grožnja zbledi oziroma se zmanjša, obstaja spet nuja po padcu v udobno območje/energijo (Bruch in Ghoshal 2003, 49). Zaposleni mislijo, da so grožnjo že premagali in prebrodili in si želijo le počitka in miru, to pa velikokrat privede do tega, da podjetje postane leno, zaspano in zamudi druge priložnosti za uspeh (Bruch in Ghoshal 2004b, 7). Po drugi strani pa je treba paziti, da podjetja ne preobremenimo ali popolnoma ohromimo, ko naposled le dosežemo skupno zavest o nevarnosti. Zgodi se lahko, da pridobljenih in aktiviranih rezervnih moči ne bo mogoče usmeriti v skupne cilje in dejavnosti (Simenčič 2007, 19).

3.2.2 Strategija »zmaga princese«

Strategija je uspešna predvsem pri mobilizaciji organizacijske energije iz ravnodušne v produktivno energijo. Pri tej strategiji vodje ustvarijo vizijo za prihodnost – princeso: bodisi nov izdelek, vstop na nove trge ali novo pridobitev (Bruch in Ghoshal 2004b, 7). Pri ljudeh mora »princesa« vzbuditi močno strast, da ljudje presežejo svojo pasivnost, saj strategija temelji predvsem na močnih in pozitivnih čustvih (Bruch in Ghoshal 2003, 49). Zaposlene

mora navdihniti in v njih vzbuditi navdušenje (Bruch 2006, 6–11). Zato je pomembno, da ima nežne, navdihujoče in simpatične voditelje, ki lahko sprostijo svojo strast in energijo. Vodje, ki lahko ustvarijo okolje z veliko radovednosti, navdušenja in samostojnosti pri delu (Bruch in Ghoshal 2004b, 7).

Preglednica 2: Prikaz strategije »zmaga princese«

INTENZIVNOST	Visoka	Območje razjedenosti	Območje <i>produktivnosti</i>
	Nizka	Območje <i>ravnodušnosti</i>	Območje udobja
		Negativna	Pozitivna
		KAKOVOST	

Vir: Bruch, Vogel in Morhart 2005, 53–69, po Breznik 2009, 63.

Prva in najbolj težka naloga strategije, je opisati in podpreti z dejstvi nekaj, kar je nevidno. Za vodje je to velik izziv, saj morajo lastno predstavo o viziji prenesti na ostale zaposlene (Simenčič 2007, 20). Če bo vizija preveč abstraktna, je zaposleni ne bodo razumeli. Vizija mora biti preprosta, jasna, prepričljiva in ganljiva. Dober primer je ustanovitev VAIO centra – virtualne organizacije podjetja Sony. Vodstvo se je odločilo, da zaposlene ne bo prisililo v sodelovanje pri projektu, temveč jim dalo možnost, da vidijo, kako deluje zasnova. Vodstvu je tako uspelo narediti vizijo podjetja vidno svojim zaposlenim. Ti so se šele na osnovi vtisov odločili, ali želijo sodelovati pri projektu. Kot drugo voditelji morajo svojo vizijo izžarevati (Bruch in Ghoshal 2003, 50). Učinkovite vizije naj bi prihajale od ljudi, ki so prepričljivi, pristni, premorejo veliko integritete ter potrpežljivosti (Simenčič 2007, 21). Njihova osebna kredibilnost je tako ključ v pridobivanju in zadržanju pripadnosti zaposlenih, spodbujanju teh in ustvarjanju prostora za inspiracije. Kot tretje pa morajo voditelji uravnotežiti iskanje boljše prihodnosti, s potrebami tekočih poslov (Bruch in Ghoshal 2003, 50). Negativna stran te strategije je v tem, da lahko zaposleni strategiji posvečajo preveč pozornosti, ki bi bila drugače namenjena za reševanje kratkoročnih težav, kot sta učinkovitost in produktivnost (Bruch in Ghoshal 2004b, 7). Lahko pa privede tudi do negativne čustvene napetosti, zaradi občutka preobremenjenosti in strahu pred novim, neznanim (Simenčič 2007, 20).

Kot trdijo avtorji, bi idealna strategija združevala neposrednost, odločnost, disciplino strategije »uničenje zmaja« ter navdušenje, veselje in ponos strategije »zmaga princese«. V praksi voditelji težko planirajo spremembe, ki so osredotočene na preživetje z eksperimentiranjem, ustvarjalnostjo in igrivostjo zasledovanja dolgoročne vizije. Edini uspešen način združitve obeh strategij bi bil vzpostaviti dolgoročno vizijo, ki neposredno

vključuje reševanje kratkoročnih groženj in težav (Bruch in Ghoshal 2003, 50; Bruch in Ghoshal 2004b, 7).

3.2.3 Osredotočanje energije

Osredotočanje energije je pomembno za usmerjanje čustev v podjetjih, ki so v stanju razdiralne energije. Zaposleni so sicer čustveno vpleteni in spremljajo dogajanje v podjetju, vendar svojo energijo porabijo za notranje spore (Bruch in Ghoshal 2003, 45–51). Vodstvo se mora tako soočiti z negativnimi čustvi in spori znotraj podjetja in ustvariti priložnost, da se medosebna nesoglasja rešijo. Razdiralno energijo lahko s poudarjanjem enotnosti v podjetju ter skupnim zasledovanjem vizije in ciljev, preusmerijo v pozitivno smer (Simenčič 2007, 22–23). Pri vsem tem pa je treba ustvariti kulturo zaupanja v podjetju, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, enakosti in transparentnih odnosih (Bruch 2006, 6–11). Osredotočanje tako pomeni skupno usmeritev v angažiranost, pozornost in navdušenje za pomembne cilje podjetja, kar je značilno za ustvarjalno energijo. To pa je odločilna naloga in kompetenca menedžmenta (Simenčič 2007, 22). Osredotočanje organizacijske energije lahko poteka neposredno, iz območja razdiralne energije v območje produktivne energije, ali pa posredno, preko območja ravnodušnosti in udobja, kar je razvidno na spodnji preglednici (Breznik 2009, 64).

Preglednica 3: Prikaz strategije za osredotočanje energije

	Visoka	Območje <i>razjedenosti</i>	Območje <i>produktivnosti</i>
INTENZIVNOST	Nizka	Območje ravnodušnosti	Območje udobja
		Negativna	Pozitivna
	KAKOVOST		


Vir: Bruch, Vogel in Morhart 2005, 53–69, po Breznik 2009, 65.

3.2.4 Ohranjanje produktivne energije

Doseženo ustvarjalno organizacijsko energijo je treba trajno vzdrževati (Simenčič 2007, 31). V praksi pa se rado zgodi, da menedžerji premalo pozornosti posvečajo že doseženi organizacijski energiji, ki nato upade v neke vrste ravnodušno energijo (Simenčič 2007, 31; Breznik 2009, 65). Naloga vodstva je tako predvsem ohranjanje organizacijske energije, ki je kos vsem padcem in vzponom podjetja in pospeševanje pozitivnih energij. Energija se tako uporablja, ne pa porablja. Pri tem pa morajo biti vzpostavljeni fleksibilni sistemi menedžmenta, ki so se zmožni prilagajati spremembam. Za podjetja je pomembno, da znajo

uspešno uskladiti in vzpostaviti ravnovesje med fazami intenzivnega navora in fazami regeneracije. Vodje morajo zaposlene informirati in podučiti o razlikah med fazami. Razložiti jim morajo, da večjim spremembam sledi faza, ko se procesi spreminjanja odvijajo v manjših, ampak prav tako pomembnih korakih. To razumevanje mora sčasoma postati samoumevno in del utečenega vedenja zaposlenih. Poslovne strategije morajo tako biti usmerjene v ohranjanje ustvarjalne energije. Med urejenimi prioritetami v podjetju je treba za najpomembnejše projekte pokazati maksimalno angažiranost, za ostala področja pa ravno toliko pozornosti, da postanejo del rutinskih opravil. Pri vsem tem pa je pomembno, da podjetje premore samokritičen menedžment (Simenčič 2007, 32).

Preglednica 4: Prikaz strategije za ohranjanje energije

INTENZIVNOST	Visoka	Območje razjedenosti	<i>Območje produktivnosti</i> 
	Nizka	Območje ravnodušnosti	Območje udobja
		Negativna	Pozitivna
	KAKOVOST		

Vir: Bruch, Vogel in Morhart 2005, 53–69, po Breznik 2009, 65.

3.3 Navdušiti ljudi za akcijo – nekaj strategij za vodje

Vodje so osebnosti, ki s svojim ravnanjem vplivajo na sodelavce, na njihovo počutje, kompetentnost ter na uresničevanje ciljev organizacijske enote (Majcen 2009, 255). Od njih se v današnjem času veliko pričakuje. S svojim ravnanjem in odnosom morajo navdihovati zaposlene in sodelavce, spoštovati etične norme ter imeti občutek za sočloveka. Le tako ljudi uspešno motivirajo in jih pripravijo do zavzetosti pri delu. Ker pa so ob različnih interesih in pričakovanjih, ti ideali za marsikoga previsoki, nekateri menedžerji nikoli ne dosežejo niti povprečnosti (Gruban 2007, 1). V raziskavi britanskih podjetij je razvidno, da večina zaposlenih meni, da se vodja v resnici ne briga zanje, le peščica ljudi pa meni, da vodje zaposlene navdihujejo za večjo zavzetost. Zavzetost zaposlenih naj bi bila tudi temeljni kazatelj, kaj ti zamerijo svojim vodjem oziroma kaj jih moti. Najpogosteje jih moti nedostopnost, s katerim se obda slaba polovica vodij, (ne)prepoznavanjem dosežkov, premalo pohval in priznanj, neizpolnjevanje obljub ter obtoževanja zaposlenih. Kot posledica tega se pri zaposlenih v britanskih podjetjih kaže nezavzetost za delo, absentizem, odpovedi, stres, pregorevanja na delovnem mestu, itd. (Gruban 2007, 1).

Pomanjkanje energije ali jasnega cilja je opazno pri večini menedžerjev. Ta dva dejavnika pa sta zelo pomembna za učinkovito delo in proaktivno delovanje. Zaradi narave dela veliko

menedžerjem primanjkuje časa, posledično pa tudi časa za refleksijo. Tako samo 10 % menedžerjev svoj čas posveti refleksiji in odločnemu delovanju, preostalih 90 % pa porabi svoj čas in energijo za neučinkovite aktivnosti. Pomanjkanje časa povzroči, da se obravnavanje in reševanje kritičnih tem postaviti na stranski tir. Pri tem pa so tudi menedžerji pod visokim pritiskom, ker želijo uspešno opraviti svoje obveznosti, vendar je to nemogoče. Najpomembnejša lastnost je, da je menedžer sam proaktiven (Bruch in Goshal 2004c, 1–2).

Vodje, tako kot vsakega posameznika, vodijo želje srca in razuma, temu pa se pridružuje še moralna dilema, ustvarjati kratkoročne interese podjetja ali trajnejše doseganje vrednosti. Pomembno je, da menedžerji ostanejo zvesti sami sebi, verjamejo vase in so zavezani svojemu poklicu. Poklicna integriteta je lastnost vodij, ki poznajo sami sebe, sprejemajo povratne informacije in kritiko ter prepričljivo uresničujejo cilje in vizijo. To pa je za veliko menedžerjev nadvse težko. Menedžerji morajo biti predvsem odprti do sprememb, saj je spreminjanje organizacij, spreminjanje njenih vodij. Le vrhunski vodje, ki so sami motivirani in zavzeti, lahko spremenijo obnašanje in zavzetost svojih zaposlenih (Gruban 2007, 2–3). Odločno ukrepanje tako posedujejo predvsem ljudje z veliko energije in osredotočenosti na svoje delo. To so vodje, ki premorejo veliko discipline in se uspešno soočijo z nepredvidenimi težavami. Njihovo delo vključuje predvsem veliko osebnega premišljevanja, analiz stanja ter planiranja (Bruch in Goshal, 2004b, 1).

Uspešni menedžerji se bolj, kot na motivacijo zanašajo na lastno odločnost in moč njihove volje. Moč volje vzdržuje stopnja motivacije in osredotočenosti (Bruch in Goshal 2004c, 2). Motivacija zadostuje in pomaga menedžerjem vzdrževati vsakodnevne rutine, vendar pa je spodbujanje lastne volje pomembnejše pri nalogah, ki zahtevajo več inovativnosti in ustvarjalnosti. Moč lastne volje ni vezana ne na osebnostne značilnosti ne na točno določeno delo. Razvidna je, ko imajo ljudje jasno izoblikovane cilje, ki si jih želijo zasledovati, in izvedejo strategije, ki onemogočajo kakršnekoli ovire, nejevoljo in dolgočasje (Bruch in Goshal 2004b, 2).

Volja je torej ključna, ko je treba določen cilj doseči, premagati ovire in se soočiti z raznimi zapleti. Takrat mora vodja angažirati moč svoje volje, ter spodbuditi zaposlene, da bodo storili isto. To lahko naredi na naslednje načine (Bruch in Goshal 2004b, 8–9):

1. Pomagati sodelavcem vizualizirati njihove namere: Ljudje smo polni idej, ki pa jih ne znamo pravilno izoblikovati, izraziti in posledično tudi uresničiti. Pri tem je zelo pomembno, da nas nekdo usmerja, svetuje, pomaga. V podjetju je to predvsem naloga vodij, ki morajo svoje sodelavce pripraviti do tega, da začnejo aktivno razmišljati o svojih idejah. Pomagati jim morajo, da svoje ideje izoblikujejo v konkretno namero, oziroma da izgradijo jasno sliko, kaj želijo doseči in kako bodo to dosegli. Pri tem je predvsem poudarek, da sodelavci prevzamejo odgovornost za svoje ideje na osnovi svetovanja in angažiranja njihovega vodje.

2. Pripravite sodelavce na ovire: Ljudje smo zelo ponosni na to, kar ustvarimo, bodisi je to ideja ali projekt. Zato se dogaja, da zaradi zamegljene presoje raje poudarjamo prednosti

projekta, kot pa slabosti in ovire. Vodje morajo tako opozoriti sodelavce, da pretehtajo vse možnosti izvedbe neke ideje ali projekta, da se realno zavejo prednosti in pomanjkljivosti. Zavedati se morajo, da bo projekt zahteval veliko osebnega odpovedovanja in trdega dela. Sodelavci morajo biti tako močno prepričani v izvedbo projekta, da s svojo vztrajnostjo prepričajo in navdušijo tudi druge in predvsem svoje vodje.

3. *Spodbuditi jih, da se soočijo s svojo čustveno razpetostjo:* Ko so delavci nekemu projektu predani, so v ta projekt vpeta tudi njihova čustva. Pomembno je, da se s temi čustvi soočijo in premislijo, kaj so njihove prioritete – ali so resnično zmožni svojo čustveno pozornost nameniti le projektu. Prav pogovor vodje in sodelavca o sodelavčevi čustveni razpetosti pripomore k pravi odločitvi.

4. *Omogočite okolje z možnostjo izbire:* Kralj (2005, 240) navaja: »Ključno poslanstvo menedžerjev je spodbujanje sodelavcev in ne omejevanje.« Če želijo menedžerji ravnati avtonomno, se morajo zavedati ciljev podjetja ter morajo imeti občutek, da jim bo njihov nadzornik priskočil na pomoč (Bruch in Goshal 2004c, 2). Vodje naj sodelavcem ponudijo možnosti in jih spodbujajo pri njihovih naporih, potem pa naj se umaknejo. Podpirajo naj jih na tak način, da jim ne bi jasno določili, kaj naj delajo. Lahko jih le nadzorujejo in jim svetujejo. Obenem pa jih morajo opozoriti, da so možnosti izbire neizogibno povezane z odgovornostjo.

5. *Izgradite sistem samoregulacije:* Ko imajo sodelavci možnost izbire, morajo imeti tudi disciplino, da napačno odločitev ustavijo. Priporočljivo je, da si sodelavci že ob samem začetku oblikujejo lastna pravila za ustavitev projekta: neke načrtovane vmesne rezultate ali pa kritične položaje, ki bi posledično projekt zaustavile. Kjer je konkretna pravila težko določiti, pa se lahko določi vrsto »socialnih mehanizmov za ustavitev«. Če recimo projekt podpre večja skupina ljudi, ga lahko potem tudi ukine, če se s tem strinja vsaj polovica prisotnih članov skupine. Vodje morajo tako omogočiti, da ima lahko vsak sodelavec odgovornost in možnost, da projekt ustavi, če tekom tega, ugotovi, da izvedba ne bo mogoča. Kot pravi De Saint-Exupéry (2005, 49): »Od vsakogar smeš zahtevati le to, kar zmore. Oblast temelji predvsem na razsodnosti.«

6. *Ustvarjati in omogočiti navdih:* Možnost sanjanja je zelo pomembna, saj se tako razvija naša inovativnost, ustvarjalnost, želja po novih izzivih. Prav sanjanje in svobodna volja nas razlikujeta od ostalih ljudi (Bruch in Goshal 2004c, 6). Zato je zelo pomembno, da vodja v svojih sodelavcih vzbudi željo po sanjah. Pomembno je tudi, da vodje ustvarijo take cilje in izzive, ki so pomembni sodelavcem in so za njih čustveno privlačni. Tako bodo od njih pridobili polno angažiranost in aktivno delovanje. Dobra stimulacija lahko odpre pot domišljiji, je izziv in mora biti blizu ljudem, ki se bodo tako popolnoma posvetili delu (Bruch in Goshal 2004c, 6).

Menimo, da Peter Drucker zelo lepo opisuje, kaj naj bi bil dober vodja. Poudarja, da vsak človek ni enak, zato naj se vodja ne poskuša spremeniti. Namesto tega naj izboljša svojo uspešnost, delovanje in vedenje, ter se osredotoči na svoje prednosti. Na osnovi povratnih informacij, naj analizira samega sebe, spremlja svoje odločitve in dejanja, ter dobro premisli,

kaj pričakuje od sebe in drugih. Napake so človeške, vendar naj jih ne dela s ponosom in naj jih poskuša popraviti. V prvi vrsti pa naj bo najprej človek, šele nato vodja in preden vodi druge, naj poskuša voditi sam sebe (Drucker 2005, 2–11, po Gruban 2007, 10).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA SAOP, d. o. o. IN ODDELKA miniMAX

4.1 Predstavitev podjetja SAOP, d. o. o.

Podjetje SAOP je leta 1987 med prvimi ponudilo lastne poslovne programske rešitve, danes pa njihove programe uporablja več kot 25.000 uporabnikov na slovenskem, srbskem in hrvaškem tržišču. Njihov programski in storitveni asortima je eden redkih, ki pokriva poslovne specifikke tako manjših podjetij kot tudi javnih zavodov ter srednje velikih in velikih gospodarskih družb. Njihova krovna produkta sta ERP informacijski sistem iCenter, ki izboljša poslovne procese javnih zavodov in gospodarskih družb ter spletni računovodski program miniMAX, ki poveže manjša podjetja z njihovim računovodskim servisom in jim tako omogoči uspešnejše sodelovanje z nižjimi stroški. Visoko kakovost produktov in storitev podjetja SAOP potrjuje mednarodni certifikat ISO 9001:2008. Izredno kakovost njihove podpore uporabnikom pa dokazujejo vsakoletne neodvisne raziskave v okviru ohranjanja certifikatov Microsoftovih zlatih partnerjev, kjer SAOP že več let zaporedoma bistveno presega povprečje svetovne ravni. V dnevne procese podjetja SAOP je vključenih več kot 60 redno zaposlenih strokovnjakov in približno 30 zunanjih partnerjev, ki v pozitivni delovni klimi skrbijo za razvoj najsodobnejših programskih rešitev ter za ostale svetovalne storitve. Prijaznost delovnega okolja do zaposlenih in subtilen občutek za ohranjanje pozitivne delovne klime so v podjetju potrdili s prejetim certifikatom *Družini prijazno podjetje*. Temelja današnjega uspeha podjetja SAOP sta učinkovito vodenje in inovativnost zaposlenih, za kar so prejeli številna priznanja. V prvi vrsti gre omeniti priznanje direktorici Sonji Šinigoj za primorskega gospodarstvenika leta; za inovativne vodstvene pristope pa so prejeli tudi nagrado *Zlata nit 2011* za najboljšega zaposlovalca. Pomembna obeležja inovatorstva v podjetju SAOP so tudi številne nagrade s področja informatike, med drugim *Naj e-nagrada*, zlati priznanji za *Naj inovacijo* v letih 2006 in 2012, srbska eminentna nagrada *Diskobolos* in druge. Pohvale vredno je tudi dejstvo, da so se v podjetju javno zavezali k družbeni odgovornosti in se aktivno vključujejo v pomoč predvsem otrokom iz socialno šibkih družin in številnim zapostavljenim posameznikom (SAOP 2013a).

4.2 Vizija in poslanstvo

Osnovno poslanstvo podjetja SAOP je ustvarjanje tehnološko naprednih poslovnih rešitev, ki bi pripomogle k povečanju poslovne uspešnosti njihovih uporabnikov ter zagotavljanju čim boljše uporabniške izkušnje na vseh ravneh poslovanja. V ta namen stremi podjetje k nenehnemu razvoju strokovnih kompetenc zaposlenih, kar je obenem prvi pogoj za zanesljivo in kakovostno podporo uporabnikom.

Vizija podjetja SAOP je postati vodilni ponudnik poslovnih rešitev v regiji Adriatic. Njihovo prepoznavnost želijo graditi na najbolj odzivni, zanesljivi, strokovni in prijazni podpori uporabnikom v regiji.

SAOP je inovativno podjetje, ki ustvarja trende in v pozitivnem delovnem okolju skrbi tako za strokovni kot tudi osebni razvoj svojih zaposlenih, jih spodbuja k sodelovanju in na ta način zagotavlja izboljšave na vseh stopnjah poslovanja. Podjetje si vseskozi prizadeva, da so zaposleni ponosni na dejstvo, da delajo v SAOP-ju, ter da se obenem veselijo poslovnih uspehov njihovih strank.

Temeljne vrednote, ki so jih zapisali tudi v poslovnik vodenja, so zaupanje, zanesljivost, učinkovitost, partnerstvo, ustvarjalnost in prijaznost (SAOP 2013b).

4.3 Predstavitev oddelka miniMAX

Na področju miniMAX-a je v podjetju SAOP aktivno vključenih 15 visoko usposobljenih strokovnjakov, ki skrbijo za procese razvoja, pomoči uporabnikom in prodajnega svetovanja. Za razvoj vsebine miniMAX-a je zadolžen vodja produkta, ki nosi odgovornost za zakonske nadgradnje programa ter za implementacijo tistih funkcionalnosti z dodano vrednostjo, ki uporabnikom olajšajo in pohitrijo delovne procese. Ključni člen razvoja miniMAX-a so projektanti in programerji, ki na pobudo strank in zaposlenih poiščejo ter implementirajo optimalne rešitve za nadgradnjo obstoječih programskih zmožnosti. Kljub temu, da je vsak projektant in programer zadolžen za svoje področje, se opravila med zaposlenimi organizirano prepletajo z namenom predhodnega odkrivanja morebitnih pomanjkljivosti v idejnih projektih, izkušnje pa so pokazale, da je obenem mogoče s tovrstnim skupinskim sodelovanjem priti do kakovostnejših rešitev. Razvojna skupina prejema glavino predlogov za izboljšave s strani oddelka za pomoč strankam, saj je slednji v neposrednem stiku z uporabniki, kjer se zaznavajo konkretne težave iz prakse in se hkrati poskušajo najti tudi že predlogi za izboljšavo. Glavno besedo o tem, kaj bo šlo v novo verzijo programa, pa ima prodaja, ki komunicira in usklajuje interese tržišča v korelaciji z notranjimi zmogljivostmi. Poleg omenjene funkcije obsegajo naloge prodaje še sprejemanje novih uporabnikov in obveščanje kupcev o aktualnih ugodnostih, dogodkih, tečajih za uporabo programa.

Program miniMAX

MiniMAX je že več let najbolj priljubljen spletni računovodski program v Sloveniji. Temelj uspeha se skriva v njegovi preprosti uporabi in inovativnem spletnem pristopu, kjer računovodski servis in njegova stranka operirata z istimi podatki, kar pomeni, da se podatki vnašajo samo enkrat, bodisi na strani računovodje ali pa podjetnika. S tem je zagotovljena popolna usklajenost med sodelujočimi v poslovnih procesih, podjetniki pa lahko brez obiska računovodje preko spleta preverjajo svoje poslovne rezultate. Uspešnost miniMAX-a gre

pripisat tudi cenovnemu modelu, kjer se višina uporabnine prilagodi obsegu uporabe. Tako so paketi miniMAX poslovanje (MIKRO POSLOVANJE, MINI POSLOVANJE ter MAKSI POSLOVANJE) prilagojeni organizacijam, ki uporabijo storitve računovodskih servisov, paket miniMAX računovodstvo pa je namenjen podjetjem z lastnim računovodstvom (MINI RAČUNOVODSTVO) in računovodskim servisom (MAKSI RAČUNOVODSTVO) (SAOP 2013c).

Od nastanka leta 2006, pa vse do danes je program miniMAX s 33 % rastjo uporabnikov najhitreje rastoč poslovni informacijski sistem v Sloveniji in ga danes uporablja že več kot 13.000 organizacij. Poleg izboljšave poslovanja organizacij, je miniMAX pomembno prispeval k utrditvi modela e-računovodstva in tako obenem odprl prostor za nove in cenovno ugodnejše računovodske storitve. K priljubljenosti programa je bistveno prispevala tudi gospodarska kriza, saj so inovativne cenovno ugodnejše rešitve v teh časih toliko bolj zaželeno. Poleg tega so uporabnikom na voljo tudi kakovostne knjigovodske storitve, ki jih v okviru Združenja računovodskih servisov miniMAX zagotavlja prek 700 računovodskih servisov po vsej Sloveniji (SAOP 2013d).

S tehničnim napredkom v mobilni tehnologiji je podjetje SAOP videlo tudi novo priložnost, da obstoječi program še bolj približa podjetnikom. Tako je kot prvo v Sloveniji razvilo mobilno računovodstvo. Mobilni miniMAX, oziroma *Popolna pisarna* v okviru ponudbe podjetja Si.Mobil, je na voljo kot storitev, ki se uporablja prek spletnega brskalnika v mobilnem telefonu. Manjšim podjetjem poenostavi dostop in uporabo komunikacijskih storitev, obenem pa uporabniki pridobijo še vse funkcionalnosti, ki jih potrebujejo za uspešno vodenje poslovanja (SAOP 2013e).

Leta 2010 se je program miniMAX razširil tudi na tuja tržišča, najprej v Srbijo, kasneje pa še na Hrvaško, kjer je zaradi svojega inovativnega pristopa in pocenitve poslovanja ravno tako dobro sprejet pri podjetnikih kot v Sloveniji (SAOP 2013d).

5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE ENERGIJE V PODJETJU SAOP, d. o. o., ODDELEK miniMAX

Namen te raziskave je bil oceniti stanje organizacijske energije v oddelku miniMAX, podjetja SAOP, d. o. o. V kratkem času obveznega opravljanja delovne prakse v tem podjetju smo si ustvarili dokaj pozitiven vtis o podjetju in njegovih zaposlenih. Podjetje je dobro organizirano, ima odlično vodstvo in je v teh kriznih časih zelo uspešno. Zaposleni so predani svojemu delu in zadovoljni, se razumejo med seboj, veliko komunicirajo, se družijo v skupnih prostorih, enkrat letno gredo skupaj na izlet, kjer se še bolj spoznajo. Resnično dobiš občutek, da so kot velika družina. Obenem pa nam naša podzavest pravi – kaj pa, če ni vse tako, kot se zdi? So odnosi res tako dobri, ali so v ozadju spori, nesoglasja, obtoževanja, slaba produktivnost, nezadovoljstvo. In prav to nas je zanimalo pri tej raziskavi organizacijske energije v oddelku miniMAX. Cilj je bil, da se na osnovi prejetih podatkov ugotovi, kakšno je dejansko stanje organizacijske energije v oddelku, razmerja med posameznimi stanji organizacijske energije ter prevladujoče energijsko stanje.

5.1 Predstavitev metode raziskovanja

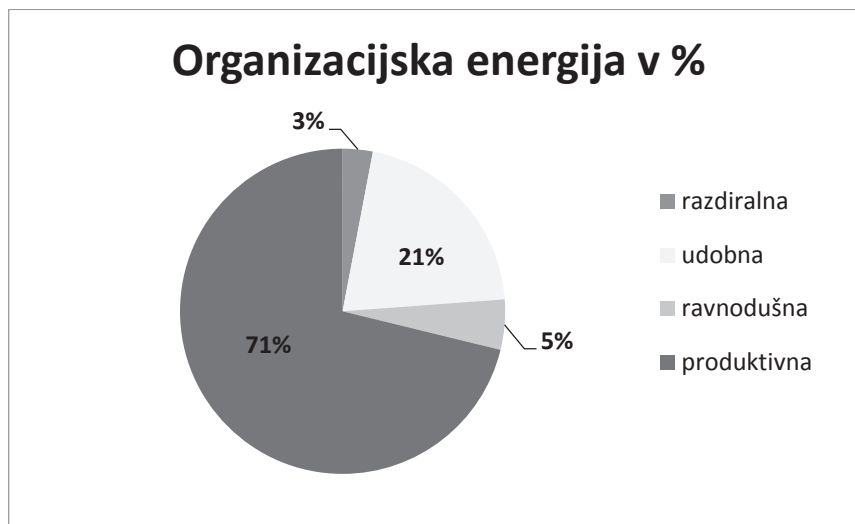
Za raziskavo organizacijske energije v oddelku miniMAX, smo uporabili anketni vprašalnik, ki nam ga je sestavilo podjetje Taktika plus, d. o. o., v Ljubljani, ki opravlja meritve organizacijske energije v okviru svojih svetovalnih storitev. Vprašalnik o organizacijski energiji je namenjen prepoznavanju stanja organizacijske energije v organizaciji, oddelku ali delovni skupini. Značilno ocenjevanje na postavke vprašalnika je petstopenjska lestvica, kjer posameznik odgovarja z: 1) nikakor se ne strinjam, 2) ne strinjam se, 3) sem neodločen, 4) strinjam se in 5) popolnoma se strinjam. Vprašalnik je obsegal 48 postavk oziroma trditev, pri katerem je imela vsaka od njih značilnosti enega od štirih energetskega stanj in se je nanašala na posamezne dimenzije vprašalnika – tipe energij: razdiralna energija, ravnodušna energija, udobna energija in produktivna energija. Anketni vprašalnik je priložen kot priloga 1, vsebuje pa pregled odgovorov anketirancev po posameznih vprašanjih, glede na postavljena merila.

Oprelitev vzorca

Raziskavo – merjenje organizacijske energije sodelavcev – smo s pomočjo omenjenega podjetja Taktike plus, d. o. o., izvedli v podjetju SAOP, d. o. o., v mesecu maju 2013. V reprezentativen vzorec raziskave smo vključili zaposlene podjetja SAOP iz enega oddelka, in sicer oddelka miniMAX, ki vključuje skupno 25 % vseh zaposlenih. V vzorec je bilo vključenih 15 zaposlenih, torej celotna skupina miniMAX. Anketiranje je bilo anonimno. Vprašalnike smo aplicirali skupinsko, udeleženci pa so vprašalnike reševali individualno, vsak zase, v popolni tišini. Izvedba je trajala približno pol ure. Vprašalnike je v celoti izpolnilo vseh 15 udeležencev. Na osnovi tega sklepamo, da je vzorec reprezentativen in da

dejansko odraža stanje organizacijske energije v skupini miniMAX. Ne moremo pa vedeti, koliko so podatki resnični, koliko so se zaposleni poglobili v posamezna vprašanja in jih pazljivo prebrali ter si vzeli čas za razmislek. Rezultate anketnega vprašalnika predstavljamo v nadaljevanju.

5.2 Analiza rezultatov



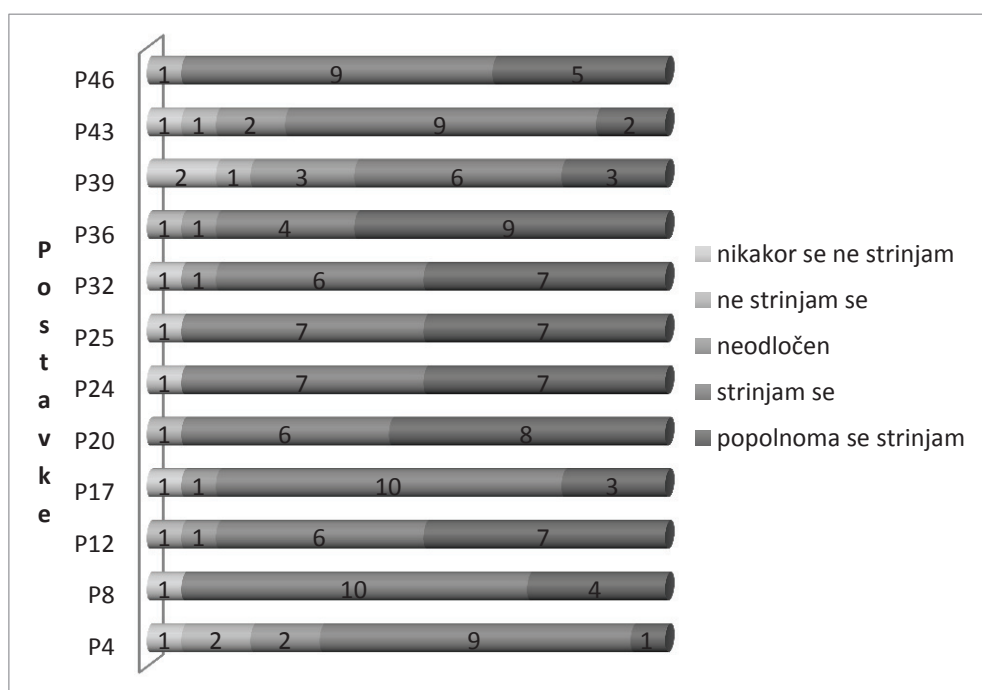
Slika 1: Delež posameznih vrst organizacijske energije v oddelku miniMAX

Na grafu so prikazana različna stanja organizacijske energije v oddelku miniMAX. Razvidno je, da je v skupini veliko pozitivne in produktivne energije, saj so rezultati energetskega stanja zelo dobri. V oddelku je največ produktivne energije (71 %), manj udobne energije (21 %) in zelo malo ravnodušne (5 %) ter razdiralne energije (3 %). Priporočeni odstotek produktivne energije naj bi znašal najmanj 50 %, kar pomeni, da je produktivne energije v oddelku za 21 % več kot predvideva splošno merilo. To je nadvse spodbudno in je bilo glede na naša opažanja za pričakovati. To pomeni, da zaposleni v skupini miniMAX čutijo veliko pripadnost podjetju, so samoiniciativni, izražajo močna in pozitivna čustva in so usmerjeni v doseganje skupnih organizacijskih ciljev. Delež udobne energije je v organizacijski enoti manjši (21 %) kot je priporočeni delež – 34 %. Vseeno pa nas preseneča delež udobne energije. To pomeni, da je četrtnina zaposlenih v skupini miniMAX zadovoljna s trenutnim delovnim mestom in stanjem. Drži se ustaljenih vzorcev dela, redko prevzema pobudo pri pomembnih odločitvah in kljub pozitivnim čustvom kaže pomanjkanje volje in elana. To je še vedno bolje kot pa negativna organizacijska energija, ni pa idealno. Oba negativna tipa organizacijske energije sta v skupini miniMAX vsekakor prisotna, vendar pa v zelo majhnem odstotku – razdiralna energija (3 %) in ravnodušna energija (5 %) sta nižja, kot je priporočljivi delež energije (7 % oziroma 9 %). Torej nimata bistvenega vpliva na celotno organizacijsko energijo v skupini. V nadaljevanju je posamično prikazano vsako stanje organizacijske energije v skupini miniMAX.

5.2.1 Produktivna energija

Oddelek miniMAX ima največ produktivne energije. Iz Slika 2, ki prikazuje postavke te vrste energije, je obenem razvidno, da prevladuje veliko število pozitivnih odgovorov (84,4 %), malo manj negativnih (9,4 %), ter samo 6,1 % neodločenih. V oddelku miniMAX se produktivna energija kaže zlasti v naslednjih postavkah:

- Ljudje v mojem delovnem okolju radi delajo na novih nalogah, ki jim predstavljajo izziv.
- Ljudje v mojem delovnem okolju so ponosni, da so del podjetja.
- Ljudje v mojem delovnem okolju kažejo visoko pripadnost podjetju.



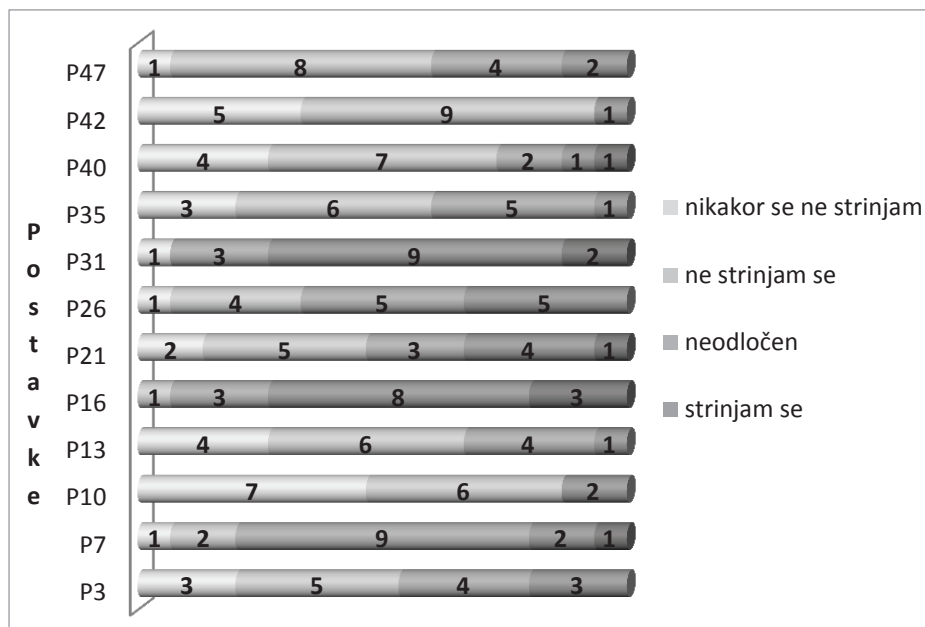
Slika 2: Prikaz odgovorov – produktivna org. energija v oddelku miniMAX

V stanju produktivne energije zaposlene poganjajo močna pozitivna čustva, velika osredotočenost na delovne naloge ter usmerjenost v skupne cilje. Zaposleni so »budni« in pripravljeni na sodelovanje. Najpomembnejše za zaposlene je skupno iskanje rešitev, ko se pri delu pojavijo težave (Breznik 2009, 42). Zaposleni v oddelku miniMAX delujejo enotno, usmerjeni so v sodelovanje in timsko delo, so samoiniciativni in z veseljem prihajajo v službo. Dejavno rešujejo težave ter se učinkovito spopadajo s konflikti. Nekaj dvomov med zaposlenimi je pri možnostih za osebni razvoj, vzdušju prijazne tekmovalnosti ter pri pobudah za spremembe pri delu. Glede vzdušja prijazne tekmovalnosti so si udeleženci različnega mnenja, saj je veliko neodločenih ter tistih, ki se s to postavko ne strinja. To po našem mnenju pomeni, da se v skupini miniMAX briše meja med tisto zdravo, prijazno tekmovalnostjo in tekmovalnostjo, ki vodi v rivalstvo. Za stanje produktivne energije je značilno tudi, da zaposleni mnogokrat delajo na kompleksnih nalogah, vendar učinkovito, hitro in so ob tem pozitivno navdušeni ter pogosteje ponosni na svoje delo (Breznik 2009, 42). To je značilno

tudi za zaposlene v oddelku miniMAX, saj so ti veseli, če lahko delajo na novih nalogah, ki jim predstavljajo izziv in so pripravljeni ukrepati ob kateremkoli času.

5.2.2 Udobna energija

V stanju udobne energije vladata zadovoljstvo in umirjenost, primanjkuje pa živosti in odločne akcije, ki je nujna, kadar želimo vpeljati pomembne spremembe. Udobna energija se kaže kot zadovoljstvo s trenutnim stanjem, kot neke vrste »lenobnost«, vendar ji primanjkuje pozitivne napetosti, živosti, odločne akcije in budnosti (Breznik 2009, 39). V oddelku miniMAX je 21 % udobne energije, kar pomeni, da zaposleni ne čutijo delovnega okolja kot preveč udobnega. Radi se držijo ustavljenih vzorcev dela in vedenja ter veliko energije porabijo za neuradno druženje.



Slika 3: Prikaz odgovorov – udobna org. energija v oddelku miniMAX

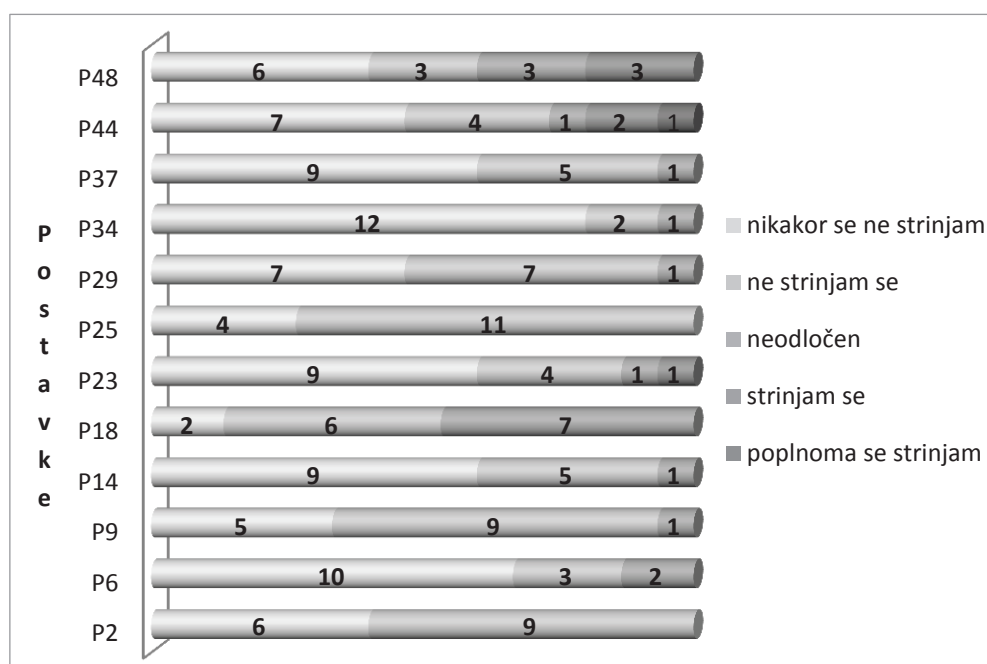
Stanje udobne energije se zrcali v največji meri kot:

- Ljudje v mojem delovnem okolju so trenutno zadovoljni s svojimi delovnimi mesti.
- Ljudem v mojem delovnem okolju delo ne povzroča težav.

Na splošno so zaposleni v skupini ustvarjalni, polni elana in volje, vajeni hitrih sprememb. Konflikte rešujejo sproti, se jih ne izogibajo ter se ne odmikajo od težavnih tem. Kljub temu da zaposlenim živosti in odločne akcije ne primanjkuje, pa so vsaj polovici udeležencev prijetnejši odnosi bolj pomembni kot dejavnosti za doseganje ciljev. Kot smo že omenili, je možni vzrok za udobno energetske stanje podjetja tudi to, da podjetje deluje pod svojimi zmognostmi. Od zaposlenih se pričakuje bodisi preveč, ali pa premalo glede na njihove zmognosti. Ko organizacija naposled začuti potrebo po spremembi, ima velike težave za aktiviranje dodatne energije za inovacije, moči in pozornosti zaposlenih (Breznik 2009, 39).

5.2.3 Ravnodušna energija

Za ravnodušno energijo je značilna (ne)osredotočenost na cilje, kar vodi stanje organizacije v »status quo«, ki ga zgolj rutinsko delo še utrjuje. To pa povzroča utrujenost in izčrpanost v organizacijah. Zaposleni ne zaznajo glavne vizije podjetja in tako izgubijo orientacijo in zavzetost. Ker zaposleni ne zaznajo glavne vizije podjetja, nimajo orientacije in niso zavzeti, je skoraj nemogoče aktivirati njihove potenciale (Breznik 2009, 40).



Slika 4: Prikaz odgovorov – ravnodušna org. energija v oddelku miniMAX

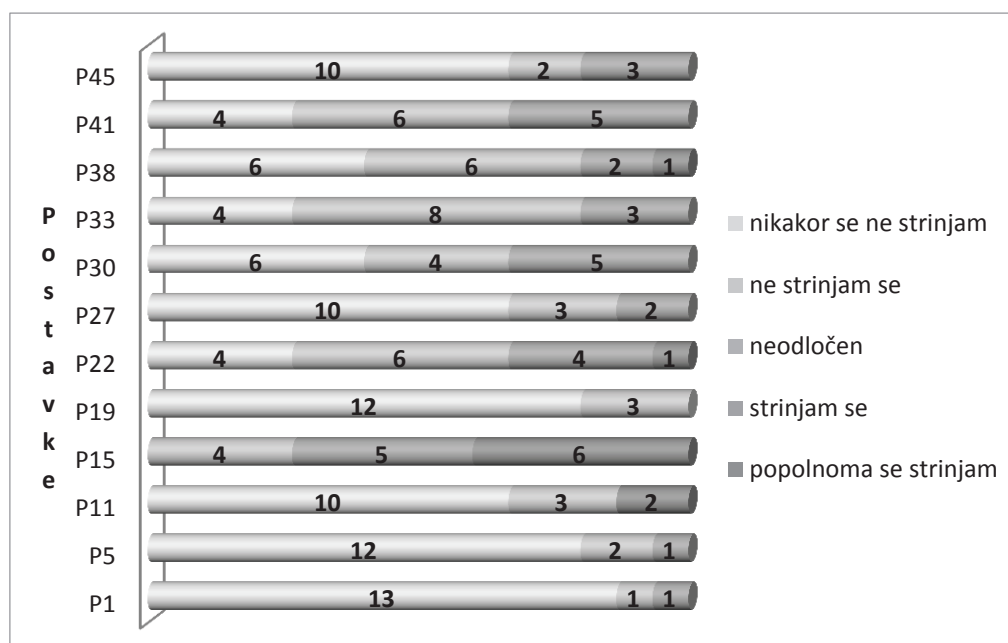
V oddelku miniMAX je ravnodušne energije malo. Zaposleni so na vprašanja v večini odgovarjali negativno, torej se niso strinjali s postavljenimi vprašanji. Takšnih trditev je bilo kar 85 %. Manjši odstotek je bilo neodločenih, odstotek tistih, ki so se strinjali z vprašanji, pa zanemarljiv. Ravnodušna energija se v oddelku miniMAX kaže predvsem v dveh postavkah:

- Zaposleni niso ravno razočarani nad delovnim uspehom in ravnodušni do pozitivnih sprememb, *vendar pa ne kažejo zanimanja za uspešno delovanje podjetja.*
- Menijo, da so osredotočeni na dejavnosti, ki prispevajo k ciljem in da lahko njihov prispevek izboljša učinkovitost dela, *vendar pa se počutijo nemočne za spreminjanje razmer.*

Vzrok za takšno ravnodušno energijsko stanje raziskovalci pripisujejo »(ne)ukrepanje« podjetja (Breznik 2009, 40). Našemu primeru tega ne gre pripisati, saj se podjetje SAOP, d. o. o., lepo razvija, nadgrajuje in izboljšuje svoje proizvode ter skrbi, da so vizija in cilji realni in dosegljivi. Vodje se trudijo, da zaposlene spodbujajo k doseganju ciljev, podpirajo njihovo samoiniciativnost in zaupajo v njihove sposobnosti. Udeleženci te raziskave si želijo le malo več pomoči s strani nadrejenih pri reševanju težavnejših nalog.

5.2.4 Razdiralna energija

Kot smo že omenili, je v stanju razdiralnosti v organizaciji čutiti močno negativno notranjo napetost ter notranje težave. Tako kot pri udobni energiji, se poruši zaupanje v vizijo in vrednote organizacije. Ustvari se neprijetna organizacijska klima, ki pa jo je zelo težko spreminjati. Vsi ti dejavniki organizacijo prikrajšajo za njeno produktivnost in uspešno spopadanje s spremembami (Breznik 2009, 40–41). V našem primeru je v oddelku miniMAX skupno prisotne le 3 % razdiralne organizacijske energije. V primerjavi s priporočenim deležem razdiralne energije v razvitejšem svetu (7 %), je to izredno nizek delež razdiralne energije.



Slika 5: Prikaz odgovorov – razdiralna org. energija v oddelku miniMAX

Stanje razdiralne energije v oddelku miniMAX se kaže predvsem skozi en dejavnik, na katerega je 6 zaposlenih odgovorilo pritrdilno, 5 pa jih je bilo neodločenih, in sicer:

– Ljudje v mojem delovnem okolju prejemajo nejasna in manj razumljiva navodila za delo. Le pri tej postavki so bili udeleženci različnega mnenja. Na druga vprašanja so v večini odgovarjali negativno, torej se niso strinjali s postavljenimi vprašanji. Teh je bilo 77 %, neodločenih je bilo 17 %, tistih, ki so se strinjali pa 6 %. Udeleženci so najbolj prepričani o tem, da počnejo stvari, ki jih drugi odobravajo in ne škodujejo drugim ljudem v podjetju. Kljub pogosto nejasnim in manj razumljivim navodilom za delo, se razumejo z nadrejenimi, ter svobodno izražajo svoja mnenja, pritožbe in poglede na konkretne delovne naloge. Zaposleni dobro sodelujejo, v oddelku ni medsebojnih sporov, notranjih konfliktov ter napetega vzdušja. V oddelku tako ni pogojev, da bi se lahko ta vrsta energije povečala do te mere, da bi vplivala na delovanje oddelka.

5.3 Ovrednotenje hipotez

H1: Zaposleni v oddelku miniMAX bodo v povprečju poročali o pozitivni ravni organizacijske energije.

Hipotezo potrjujemo, saj je v skupini miniMAX kar 71 % produktivne energije. Zaposleni v skupini miniMAX izražajo močna, predvsem pa pozitivna čustva, so samoiniciativni, osredotočeni na delovne naloge ter dobro sodelujejo in komunicirajo med seboj. Delo na bolj zapletenih nalogah jim predstavlja izziv, ki pa ga z veseljem sprejmejo in so za to pripravljeni delati tudi čez obstoječi delovni čas.

H2: Med zaposlenimi v oddelku miniMAX bo najmanj negativnih ravni energije – ravnodušne in razdiralne energije.

Odstopanje med pozitivno in negativno energijo je v našem primeru zelo razvidno, saj je v skupini miniMAX le 5 % ravnodušne ter 3 % razdiralne energije. Torej je v skupini miniMAX prisotna tudi negativna energija, vendar pa v takem obsegu ne vpliva na celotno energijo v skupini. Podano hipotezo potrjujemo.

H3: Med zaposlenimi v oddelku miniMAX bo prava mera udobne energije.

Tudi to hipotezo potrjujemo, saj je po pričakovanjih delež udobne energije v skupini miniMAX (21 %) manjši kot delež produktivne energije. Torej ima podjetje nekaj zalog produktivne energije, ki se kaže kot zadovoljstvo s trenutnim stanjem. To udobno energijo je potrebno tako le mobilizirati v pravo smer.

5.4 Ugotovite in predlogi

Za izboljšanje produktivne energije in zmanjšanje udobne energije, bi lahko podjetje v skupini miniMAX izvedlo strategijo »uničenja zmaja«. Glede na to, da so zaposleni zadovoljni z delovnimi mesti, primerno motivirani, samoiniciativni in da poznajo usmeritve podjetja v prihodnje, pomeni, da jim je vodstvo pravilno posredovalo vizijo in poslanstvo podjetja in da zaposlene v zadostni meri navdihuje in vodi. Ker pa so nekateri zaposleni zadovoljni s trenutnim položajem in se ne potrudijo po svojih najboljših močeh, jih bi moralo podjetje v to spodbuditi. Tu nastopi strategija uničenja zmaja, pri kateri podjetje oblikuje neko neposredno grožnjo in s tem ustvari občutek nujnosti po aktivnem delu.

Zaposleni v skupini miniMAX se počutijo nemočne za spreminjanje razmer ter pogrešajo pomoč pri delovnih nalogah s strani sodelavcev, vodij. Obenem pa jim manj razumljiva navodila za delo povzročajo nezadovoljstvo. Za zmanjšanje negativne energije v skupini predlagamo, da vodje redno informirajo zaposlene o stvareh, ki so pomembne za delo. Te informacije morajo posredovati čim bolj jasno, jedrnato in razumljivo vsem zaposlenim.

Potruditi se morajo tudi pri tistih, ki so v razumevanju navodil šibkejši in jim je treba navodila dodatno obrazložiti. Za to je potreben čas in potrpežljivost, a le tako bodo zaposleni pravočasno obveščeni o poteku dela in njihovih obveznostih. Podpirati morajo samostojno delo in pomagati, ko ocenijo, da zaposleni nalogam niso kos. Poleg tega morajo vodje spodbujati svoje zaposlene pri delu, ustvariti se mora neko medsebojno zaupanje v skupini. Zaposleni morajo čutiti, da lahko izrazijo svoje mnenje ali pa idejo, saj s tem dobijo občutek neke pomembnosti in veljave.

Zaposleni se strinjajo, da jim živosti in odločne akcije ne primanjkuje, obenem pa se polovica zaposlenih strinja, da so prijetni odnosi pomembnejši kot dejavnost za doseganje ciljev. Po našem mišljenju ne more biti odločne akcije, če so odnosi pomembnejši kot dejavnosti za doseganje ciljev. Pri odločnem delovanju se oseba ne more ozirati na odnos, ki ga ima s sodelavcem, saj izgubi osredotočenost in fokus. Strinjamo se, da je pomembno ohranjati neuradno komunikacijo, vendar pa delo pri tem ne sme trpeti. Mislimo, da bi morali zaposleni graditi na svoji lastni osebnosti ter izboljšati ali izpopolniti svoje znanje o umetnosti uspešnih pogajanj.

Zaposleni dvomijo, da v skupini vlada vzdušje neke prijazne tekmovalnosti. Po našem mnenju se v skupini miniMAX briše meja med tisto zdravo, prijazno tekmovalnostjo in tekmovalnostjo, ki vodi v rivalstvo. Zato je nadvse pomembno, da se ohranijo enakovredni medosebni odnosi, da je med zaposlenimi veliko sodelovanja in komunikacije. Za izboljšanje odnosov med zaposlenimi predlagamo, da se uvedejo dodatne problemske delavnice, na katerih bi zaposleni in vodstvo skupaj reševali težave in pripravili akcijo za njihovo reševanje.

6 SKLEP

Najpomembnejšo vlogo pri spreminjanju organizacijske energije imajo predvsem menedžerji. Ti s svojo prisotnostjo, obnašanjem in ravnanjem prispevajo k organizacijski energiji in vplivajo na zaposlene. Največkrat pa so prav oni krivi za povečanje negativne energije znotraj podjetja. Treba se je zavedati, da smo ljudje dojemljiva bitja in da reagiramo na okolico, še posebno v teh časih, ko v svetu vlada gospodarska kriza. Zato se morajo menedžerji potruditi za pravilno upravljanje s človeškim kapitalom, saj so vzorniki svojim zaposlenim in lahko na njih vplivajo negativno ali pa pozitivno.

Podjetja, ki so se naučila pravilnega upravljanja s človeškim kapitalom, so uspešnejša in bolj zaželeni na trgu dela, kot pa tista, ki tega niso še osvojila. Gre predvsem za to, da so podjetja začela postavljati prednost posameznikovim željam, sposobnostim in čustvom, ter iskati tisto nekaj več v svojih zaposlenih. Tako so izboljšala energijo vsakega posameznika, posledično pa skupno organizacijsko energijo. Pri tem pa so si seveda pomagala z različnimi raziskavami znotraj podjetja, med njimi tudi z raziskavo organizacijske energije. Z izvedbo anketnega vprašalnika v skupini miniMAX in interpretiranjem rezultatov smo spoznali, da je najprimerneje, če se raziskuje stanje organizacijske energije z anketnim vprašalnikom. Tega sestavljajo trditve, na osnovi petstopenjske lestvice pa zaposleni ovrednotijo svoje strinjanje s postavljeno trditvijo. Tako pridobljeni rezultati so odličen kazalnik, kolikšen je delež posamezne energije in dajejo podjetju neko realno sliko energijskega stanja. Od podjetja je potem odvisno, ali pridobljene podatke uporabi v svojo korist, za izboljšanje obstoječega energijskega stanja, ali ne. Skupina miniMAX ima na srečo veliko pozitivne energije, zato bodo za vzdrževanje te zadostovali že najmanjši ukrepi. Kljub temu pa smo predlagali nekaj ukrepov za izboljšanje organizacijske energije v skupini. Moramo reči, da čeprav je anketni vprašalnik učinkovit za pridobivanje verodostojnih podatkov, ima določeno pomanjkljivost. Ker gre za zaprti tip vprašalnika, ki ima točno definirane trditve, je zaradi tega kar obsežen. Menimo, da bi se moral na kakšen način vprašalnik vsaj delno skrajšati, da bi bil za anketirance bolj prijeten in zanimiv. Vsekakor pa je vsakršno merjenje organizacijske energije v podjetjih dobrodošlo. Ker se veliko podjetij še vedno ne zaveda pomena, ki ga organizacijska energija predstavlja, bi bilo potrebno spodbujati prizadevanja za raziskave organizacijske energije v podjetjih, bodisi da to izvedejo specializirana podjetja na tem področju ali pa podjetja sama. Menimo, da bi morala podjetja, ki jim gre slabše v poslovanju, med svoje ukrepe tudi vključiti raziskave organizacijske energije v svojem podjetju. Tako bi na osnovi rezultatov ukrepala in uvedla potrebne spremembe, ki bi lahko pripomogle k izboljšanju poslovanja.

Kot zadnje naj omenimo, da je pojem organizacijske energije pri nas že dokaj raziskan, vendar za veliko večino še neznan, kar dokazuje tudi pomanjkanje slovenske literature s tega področja. Iz naših opažanj je težava že v izobraževanju prihodnjih menedžerjev in ekonomistov. Kljub temu da sta organizacijska kultura in klima vira organizacijske energije,

se pod tem pojmom ne opisujejo, in to se nam zdi zmotno. Organizacijska energija bi se morala opisovati kot pojem zase, ne pa posredno prek organizacijske kulture in klime. Zato se nam zdi pomembno povečati predvsem zavedanje o organizacijski energiji in z njo povezanimi pojmi že v času izobraževanja.

LITERATURA

- Brečko, D. 2007. Energetski naboj vašega podjetja: Raziskava o organizacijski energiji. *Strokovna revija HRM* (17): 56–58.
- Breznik, J. 2009. *Organizacijska energija v slovenskem proizvodno-prodajnem podjetju*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Bruch, H. 2006. Organizacijska energija: kako jo sprostimo, ohranimo in se osredotočimo nanjo. *Strokovna revija HRM* (12): 6–11.
- Bruch, H. in S. Ghoshal. 2003. Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review* 45 (1): 45–46.
- Bruch, H. in S. Ghoshal. 2004a. *A bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time*. Boston: Harvard Business Press.
- . 2004b. *A Bias for action*.
[Http://www.vedpuriswar.org/book_review/A%20Bias%20for%20Action.pdf](http://www.vedpuriswar.org/book_review/A%20Bias%20for%20Action.pdf)
(22. 2. 2013).
- . 2004c. *The bold, decisive manager: Cultivating a company of action-takers*.
[Http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/the-bold-decisive-manager-cultivating-a-company-of-action-takers#.UIPubIZYOGU](http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/the-bold-decisive-manager-cultivating-a-company-of-action-takers#.UIPubIZYOGU) (23.2.2013).
- Bruch, H. in T. Sattelberger. 2001. Lufthansa's transformational marathon: process of liberating and focusing change energy. *Human resource management* 40 (3): 249–259.
- Bruch, H., B. Vogel in F. Morhart. 2005. Keeping track of organizational energy – how to harness company's productive forces. *The journal of europe's center for business leaders*. (2): 53–69.
- Bruch, H in B. Vogel. 2007. Merjenje in upravljanje organizacijske energije. *Strokovna revija HRM* (16): 6–10.
- Cardon, M. 2008. Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human resource management review* (18): 77–86.
- Carter, S. 1999. *Renaissance management: The rebirth of energy and innovation in people and organizations*. London: Kogan Page.
- Cottrell, D. 2008. Energy = mc². Leadership Excellence. *ABI/INFORM Global*. 25(6): 9.
- De Saint-Exupéry, A. 2005. *Mali princ*. Ljubljana: Mladinska založba.
- Drucker, P. 2005. *Managing Oneself*.
[Http://www.sis.pitt.edu/~peterb/3005-001/managingoneself.pdf](http://www.sis.pitt.edu/~peterb/3005-001/managingoneself.pdf) (21.1.2013).
- Energy factory St. Gallen. 2011. *Organisational energy*.
[Http://www.energyfactory.com/index.php?id=7&L=1](http://www.energyfactory.com/index.php?id=7&L=1) (10. 1. 2013).
- Gratton, L. 2007. *Hot spots: Why some teams, workplaces, and organizations buzz with energy – others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Gruban, B. 2007. *Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost?*
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/) (21. 1. 2013).

- Gruban, B. 2009. *Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih*.
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvirski/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvirski/)
 (21. 1. 2013).
- Jurman, B. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Kompare, A. in N. Vadnov. 2008. *Ljudje v organizaciji: uvod v psihologijo dela*. Postojna: Šolski center Postojna.
- Kralj, J. 2005. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Lamovec, T. 1991. *Emocije*. Ljubljana: Fiziološka fakulteta, oddelek za psihologijo.
- Majcen, M. 2009. *Management kompetenc – Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k ciljem*. Ljubljana: GV Založba.
- Milivojević, Z. 2003. *Emocije: psihoterapija i razumevanje emocija*. Novi Sad: Promotej.
- Musek, J. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
- O'Brien, R.C. 2001. *Trust: Releasing the energy to succeed*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pešić-Golubović, Z. 1966. *Problemi savremene teorije ličnosti*. Beograd: Kultura.
- SAOP. 2013a. *O nas*. [Http://www.saop.si/o-nas/](http://www.saop.si/o-nas/) (23.5.2013).
- . 2013b. *Vizija in poslanstvo*. [Http://www.saop.si/o-nas/poslanstvo-in-vizija/](http://www.saop.si/o-nas/poslanstvo-in-vizija/)
 (23.5.2013).
- . 2013c. *MiniMax*. Vstopna stran. [Http://www.minimax.si/o-resitvi/#tab0](http://www.minimax.si/o-resitvi/#tab0) (23.5.2013).
- . 2013d. *Poročilo o poslovanju in rasti miniMax programa v obdobju od leta 2006 do leta 2013*. Interno gradivo, SAOP.
- . 2013e. *Mobilni miniMAX*. [Http://www.minimax.si/funkcionalnosti/mobilni-minimax/](http://www.minimax.si/funkcionalnosti/mobilni-minimax/)
 (23.5.2013).
- Simenčič, S. 2007. *Organizacijska energija v podjetju*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko–poslovna fakulteta.
- Trstenjak, A. 1976. *Problemi psihologije*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Ule, M. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vogel, B. 2011. *Manage your organization's energy*.
[Http://blogs.hbr.org/ideacast/2011/02/manage-your-organizations-ener.html](http://blogs.hbr.org/ideacast/2011/02/manage-your-organizations-ener.html) (9. 1. 2013).
- Weinzweig, Ari. B. 1. *Creating Good Organizational Energy*.
[Http://www.zingtrain.com/node/125](http://www.zingtrain.com/node/125) (9. 1. 2013).

PRILOGE

Priloga 1 Tabela vprašanj z odgovori s pomočjo petstopenjske lestvice

Priloga 1: Tabela vprašanj z odgovori s pomočjo petstopenjske lestvice

Trditve - Vprašanja	KRITERIJ				
	1	2	3	4	5
	nikakor se ne strinjam	ne strinjam se	neodločen	strinjam se	popolnoma se strinjam
1	13	1	1		
2	6	9			
3	3	5	4	3	
4	1	2	2	9	1
5	12	2	1		
6	10	3	2		
7	1	2	9	2	1
8	1			10	4
9	5	9	1		
10	7	6		2	
11	10	3		2	
12		1	1	6	7
13	4	6	4	1	
14	9	5	1		
15		4	5	6	
16		1	3	8	3
17	1		1	10	3
18	2	6	7		
19	12	3			
20		1		6	8
21	2	5	3	4	1
22	4	6	4	1	
23	9	4	1	1	
24	1			7	7
25	4	11			
26	1	4	5	5	
27	10	3	2		
28	1			7	7
29	7	7	1		
30	6	4	5		
31	1		3	9	2
32	1		1	6	7
33	4	8	3		
34	12	2	1		
35	3	6	5	1	
36		1	1	4	9
37	9	5	1		
38	6	6	2	1	

Priloga 1: Tabela vprašanj z odgovori s pomočjo petstopenjske lestvice

Trditve - Vprašanja	KRITERIJ				
	1	2	3	4	5
	nikakor se ne strinjam	ne strinjam se	neodločen	strinjam se	popolnoma se strinjam
39	2	1	3	6	3
40	4	7	2	1	1
41	4	6	5		
42	5	9		1	
43	1	1	2	9	2
44	7	4	1	2	1
45	10	2	3		
46		1		9	5
47	1	8	4	2	
48	6	3	3	3	
Število udeležencev:		15			