

Izsledki raziskave:

Kakšna je organizacijska energija članov slovenskih svetov delavcev?

V prispevku v eni prejšnjih številk te revije smo predstavili izsledke raziskave, v kateri so sodelovali člani svetov delavcev slovenskih organizacij, članic Združenja svetov delavcev Slovenije. Predstavili smo vzorec sodelujočih in ugotovitev, da na organizacijsko energijo sveta delavcev vpliva vrsta odnosa med svetom delavcev in menedžmentom. Zaključili smo, da kooperativni odnosi sveta delavcev z menedžmentom prispevajo h kakovosti organizacijske energije sveta delavcev.



Pišeta:
dr. Mari Božič in dr. Danijela Brečko

V tokratnem prispevku predstavljamo del rezultatov omenjene raziskave, ki se nanaša na organizacijsko energijo članov sveta delavcev. V raziskavi smo uporabili sestavljen vprašalnik, v katerega smo vključili tudi standardizirana vprašanja, ki se uporabljajo v Nacionalnem projektu merjenja organizacijske energije¹. Namen tega dela raziskave je bil izmeriti organizacijsko energijo svetov delavcev ter jo primerjati z nacionalnim povprečjem in optimalnim stanjem, ki ga je na podlagi preteklih raziskav za Slovenijo določila razvojna projekta skupina.

Koncept organizacijske energije

V središču koncepta organizacijske energije je okvir, ki ga imenujemo *energijska matrika* in ta nam omogoča, da opišemo stanje organizacijske energije. Stanje organizacijske energije razlikujemo po dveh vidikih: glede na intenzivnost in glede na kakovost.

Intenzivnost organizacijske energije izraža, do kolikšne stopnje so ljudje aktivirali svoj čustveni, spoznavni in vedenjski potencial, kar v matriki ponazarja navpična os. Predstavlja stopnjo čustvene napetosti, pazljivosti, interaktivnosti in komunikativnosti. Razlikujemo med visoko in nizko intenzivnostjo, kar se kaže v vedenju in delovanju zaposlenih. Visoka intenzivnost je značilna za visoko stopnjo čustvene vpletenosti, mentalne aktivacije in zavzetosti, nizka intenzivnost pa opisuje nizko stopnjo teh stanj.

Kakovost organizacijske energije opisuje, kako ljudje uporabljajo svojo energijo – koliko so čustvene, spoznavne in vedenjske sile konstruktivno usklajene z njihovimi cilji ter v matriki predstavlja vodoravno os. Pri tem razlikujemo med kakovostno in nekakovostno organizacijsko energijo. Za kakovostno energijo je značilna konstruktivna uporaba organizacijskih potencialov. Ljudje svoja čustva, sposobnosti razmišljanja, pozornost, trud in dejavnosti usmerjajo v okrepitev organizacijskih ciljev. Nekakovostna energija pa kaže pomanjkanje na usmerjenost k ciljem. Povzroča uničevalno uporabo organizacijskih potencialov. Zaposleni kažejo čustva, kot so strah, razočaranje in nezadovoljstvo.

Kombinacija teh dveh vidikov energije – intenzivnosti in kakovosti – omogoča opre-

delitev štirih vrst stanja energije, ki izražajo organizacijsko energijo:

1) Energija produktivnosti pomeni intenzivna pozitivna čustva, veliko pozornosti ter intenzivno dejavnost. Zmožljivosti se sprostijo in usmerijo k doseganju ključnih ciljev.

2) Energija udobja pomeni, da so ljudje sicer zadovoljni, ne pa tudi dovolj živahni. Prevladujejo šibka, a pozitivna čustva, kot sta umirjenost in zadovoljstvo, primanjkuje pa vitalnosti, budnosti in odločne akcije, ki je nujna, če hočemo izpeljati pomembne spremembe.

3) Energija malodušja se kaže v šibkih negativnih čustvih, kot so nezadovoljstvo, razočaranje in obžalovanje. Prevladujejo miselna lenobnost, nezanimanje ali čustvena odmaknjenost in celo omrtničenost.

4) Energija razjedanja pomeni negativno notranjo napetost. Precej energije se vlaga v reševanje notranjih težav ter neproduktivne dejavnosti, vse to pa ljudi oropa življenjske sile in odpornosti.

Primerjalne vrednosti organizacijske energije

Vrednost vsake lestvice, vsake izmed štirih vrst energije, je teoretično lahko od 0 do 100 točk. V organizacijah so vedno prisotne vse štiri vrste energije, pomembno pa je razmerje med njimi:

- **Energija produktivnosti** naj bi dosegala 80 točk ali več.
- **Energija udobja** ne sme prevladovati; 70 točk ali več je zelo dobra, toda le ob predpostavki, da je tudi energija produktivnosti vsaj tolikšna.
- **Energija malodušja** ne sme presežati 25 točk; če je višja, je treba preučiti silnice, ki nas spravljajo v ravnodušje.

¹ Nacionalno merjenje organizacijske energije poteka vsako leto. V projekt se vključujejo gospodarske in negospodarske družbe z več kot 6 zaposlenimi. Na podlagi rezultatov vseh vključenih se v posamičnem letu izračuna povprečje ter nacionalni indeks organizacijske energije.

Vrste energije, izmerjene v točkah	Energija produktivnosti	Energija udobja	Energija malodušja	Energija razjedanja
Člani sveta delavcev	70	67	28	36
Optimalno stanje	80	70	do 25	do 25
Odstopanje od optimalnega stanja	-10	-3	-3	-11
Slovenija 2020	70	71	27	33
Slovenija 2021	70	68	32	36

Tabela 1: Vrednosti lestvic organizacijske energije

	Enotni indeks organizacijske energije
Člani sveta delavcev	2,14
Optimalni indeks	3,00
Slovenija 2020	2,37
Slovenija 2021	2,26

Tabela 2: Enotni indeks organizacijske energije

	Enotni indeks organizacijske energije
Člani sveta delavcev	2,14
Slovenija TOP 10	4,02
Evropska unija TOP 10	5,17

Tabela 3: Enotni indeks članov sveta delavcev v primerjavi z 10 najboljšimi slovenskimi in evropskimi podjetji

- **Energija razjedanja** naj ne bi bila dosegala več kot 25 točk; če je večja, je treba skrbno proučiti in odstranjevati destruktivne silnice.

V tabeli 1 prikazujemo rezultate organizacijske energije članov svetov delavcev, ki so sodelovali v naši raziskavi. Primerjamo jih z optimalnim stanjem in z nacionalnim povprečjem za leto 2020, ko je bila naša raziskava izvedena. Pridali smo še nacionalno povprečje za leto 2021, ki se določi vsako leto v prvem tednu decembra.

V nadaljevanju lahko na *sliki 1* vidimo grafično prikazane povprečne izmerjene vrednosti v naši raziskavi na posameznih lestvicah organizacijske energije in primerjavo z optimalnim stanjem.

Enotni indeks organizacijske energije

Rezultate nadalje pretvarjamo še v enotni indeks organizacijske energije, ki izraža uravnoteženo razmerje med kakovostnima energijskima lestvicama (energija produk-

tivnosti in energija udobja) ter nekakovostnima energijskima lestvicama (energija malodušja in energija razjedanja). Indeks članov sveta delavcev primerjamo z optimalnim stanjem ter nacionalnim indeksom iz leta 2020 in 2021 (*Tabela 2*).

Razlaga enotnega indeksa organizacijske energije:

- dobljene vrednosti od 0,1 do 1,00 izražajo stanje izjemno nizke energije v organizaciji in kličejo po odločnem in hitrem ukrepanju ter oblikovanju ustreznih strategij za izboljšanje organizacijske energije;
- dobljene vrednosti od 1,01 do 2,00 izražajo stanje nizke energije v organizaciji, ki ji svetujemo, da prav tako hitro oblikuje ustrezne strategije za dvig organizacijske energije;
- dobljene vrednosti od 2,01 do 3,00 izražajo stanje dobre energije v organizaciji, ki ji svetujemo, da izkoristi to obdobje za oblikovanje in utrjevanje strategij za doseganje še višjega stanja energije;
- dobljene vrednosti nad 3,01 izražajo stanje visoke energije v organizaciji, ki ji svetujemo, da izkoristi ta čas za utrjevanje sistemov za ohranjanje in zadrževanje visoke energije v organizaciji.

Naša vrednost enotnega indeksa organizacijske energije 2,14 sodi med vrednosti od 2,01 do 3,00, kar pomeni, da člani svetov delavcev organizacij v Sloveniji izražajo stanje dobre energije. Koristno pa bi bilo izkoristiti to obdobje za oblikovanje in utrjevanje strategij za doseganje še višjega stanja energije. Nacionalni enotni indeks organizacijske energije za leto 2020 znaša 2,37 in je torej v merjenem obdobju večji od vrednosti enotnega indeksa članov svetov delavcev za 0,23. Od nacionalnega enotnega indeksa organizacijske energije za leto 2021, ki znaša 2,26, pa člani sveta delavcev odstopajo (le še) za 0,12. Vendarle pa imamo tako na nacionalni ravni, kot tudi člani svetov delavcev še veliko zaostanka, če se primerjamo z 10 najboljšimi slovenskimi podjetji/organizacijami (večna lestvica – merjeno v obdobju 2016-2021), v primerjavi s TOP 10 evropskimi podjetji pa je ta zaostanek še večji (*Tabela 3*).

Dejavniki, ki omogočajo sproščanje in zadrževanje energije v organizaciji

Koncept organizacijske energije omogoča tudi prepoznati dejavnike, ki omogo-



Slika 1: Grafični prikaz povprečnih vrednosti na različnih lestvicah organizacijske energije in primerjavo z optimalnim stanjem

čajo sproščanje energije v organizaciji. Vsi ljudje s seboj na delo prinesejo svojo naravno energijo, ki jo v večji ali manjši meri sproščajo pri delu. Za sproščanje njihove naravne energije pa mora poskrbeti vodstvo organizacije z omogočanjem dveh dejavnikov:

Povezanost – Kako ljudje vidijo in čutijo povezavo med tem, kaj je pomembno za njih in kaj je pomembno za organizacijo? Kako so njihove vrednote povezane z vrednotami organizacije? Kako so njihovi cilji vpeti v cilje organizacije?

Vsebina dela – Kako ljudje čutijo in doživljajo dejansko delo, ki ga opravljajo?

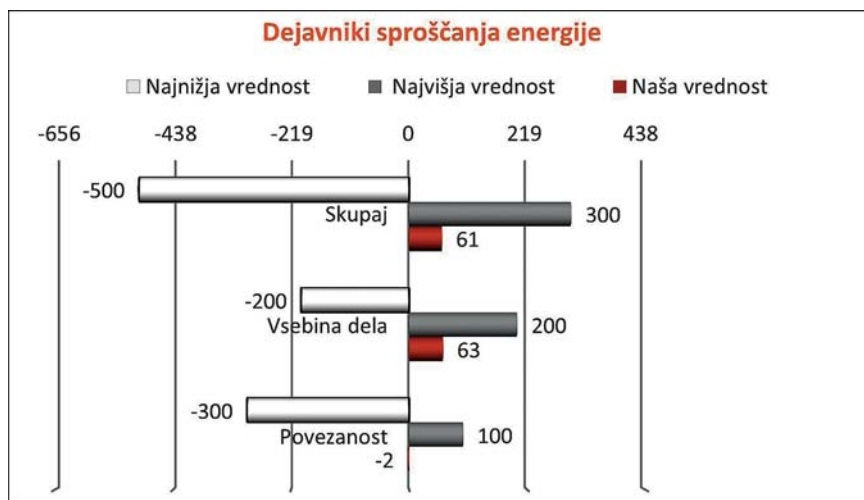
Večja kot je povezanost med tem, kaj je pomembno za organizacijo in kaj je pomembno za sodelavce osebno in bolj kot ljudje radi delajo, to kar delajo, intenzivnejše bo sproščanje njihove energije. In obratno, manj kot se ljudje čutijo povezane s cilji organizacije ter manj kot jim je všeč delo, ki ga opravljajo, manj intenzivno bo sproščanje njihove energije.

Po drugi strani pa ima vodstvo tudi veliko vzvodov, da akumulirano energijo zadrži v organizaciji. K zadrževanju energije pripomore:

Kontekst – Kako močno način delovanja organizacije ter vodstva kot tudi samo fizično okolje podpira prizadevanja ljudi?

Klima – Kako način dela in odnosi med sodelavci ter vodstvom spodbujajo ljudi, da dajo najboljše od sebe? Močnejši kot je kontekst in boljša kot je klima, učinkovitejše bo zadrževanje energije v organizaciji. In obratno, šibkejši kot je kontekst in slabša kot je klima, več energije bo odteklo iz organizacije. V tabeli 4 predstavljamo še intenzivnost dejavnikov, ki omogočajo sproščanje in zadrževanje energije v organizaciji ter jih primerjamo z nacionalnim povprečjem leta 2020 in 2021.

V nadaljevanju predstavljamo grafični prikaz povprečnih vrednosti dejavnikov naše raziskave, ki omogočajo sproščanje energije v organizaciji (slika 2).



Slika 2: Grafični prikaz povprečnih vrednosti dejavnikov, ki omogočajo sproščanje naravne energije ljudi

Razloga vrednosti dejavnikov sproščanja energije:

Povezanost se meri na lestvici od – 300 do + 100 točk. Povezanost je torej lahko pozitivna ali negativna. Maksimalna vrednost povezanosti je 100 točk, medtem ko je najmanjša možna vrednost – 300 točk. **Naša vrednost je – 2.**

Vsebina dela se meri na lestvici od – 200 do + 200 točk. Povezanost je torej lahko pozitivna ali negativna. Maksimalna vrednost povezanosti je 200 točk, medtem ko je najmanjša možna vrednost – 200 točk. **Naša vrednost je 63.**

Dejavnik sproščanje energije merimo kot vsoto obeh elementov; povezanosti ter vsebine dela, ki je prav tako lahko pozitivna ali negativna. Najvišja pozitivna vrednost je 300 točk, najnižja možna vrednost pa je – 500 točk. Naša skupna vrednost je 61.

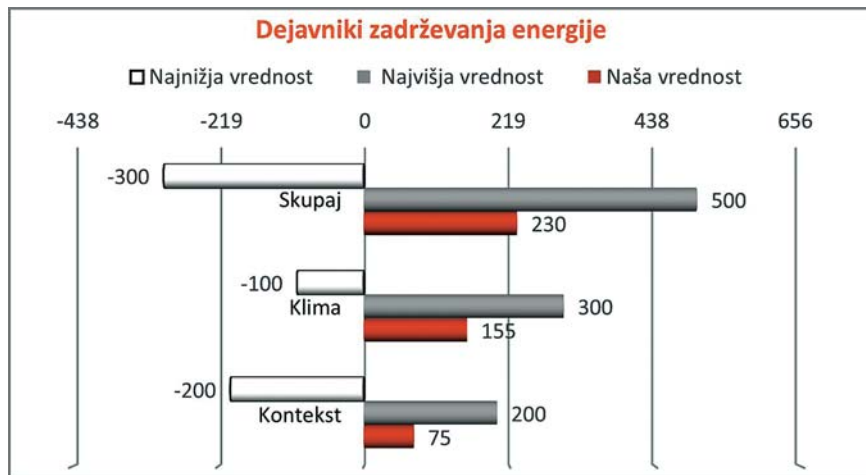
- Skupna pozitivna vrednost med **300 in 200 točkami** nam pove, da ta dejavnik v organizaciji zelo dobro obvladujemo.
- Skupna pozitivna vrednost med **199 in 100 točkami** nam pove, da ta dejavnik v organizaciji sicer dobro obvladujemo, le z manjšimi posegi pa bi lahko dosegli še boljše rezultate.

- Skupna pozitivna vrednost med **99 točkami in 1 točko** nam pove, da ta dejavnik v organizaciji občasno obvladujemo, občasno pa ne, zato se splača razmisliti o ukrepih, ki bodo na dolgi rok omogočali sodelavcem sproščanje njihove naravne energije.
- Negativna vrednost od **0 do – 100 točk** nam sporoča, da lahko sproščanje energije izboljšamo le s preišljenimi ukrepi.
- Negativna vrednost med **– 101 ter – 200 točk** nam sporoča, da bodo za izboljšanje potrebni večji strateški ukrepi.
- Negativna vrednost več kot **– 201 točk** pa nam sporoča, da so potrebni nujni in zelo obsežni ukrepi, ki bodo zaposlenim omogočili sprostiti energijo.

V izsledkih naše raziskave nas je nekoliko presenetila negativna vrednost povezanosti (– 2) med člani svetov delavcev, kar lahko nakazuje na raznolikost ciljev in strategij pri njihovem delovanju ter pomanjkanje skupnih vrednot. Pri vsebini dela je ta vrednost pozitivna (63), kar nakazuje na to, da se člani svetov delavcev do neke mere istovetijo s svojim delom v tej vlogi, je pa vsekakor očitno, da to ni njihova edina, niti glavna delovna vloga in temu primerno je

Dejavnik	Sproščanje energije			Zadrževanje energije		
	Povezanost	Vsebina	Skupaj*	Kontekst	Klima	Skupaj*
Najvišja vrednost dejavnika	100	200	300	200	300	500
Člani sveta delavcev	–2	63	61	75	155	230
Slovenija 2020	13	79	92	96	173	269
Slovenija 2021	7	62	69	102	188	290
Najnižja vrednost dejavnika	–300	–200	–500	–200	–100	–300

Tabela 4: Dejavniki sproščanja in zadrževanja energije



Slika 3: Grafični prikaz povprečnih vrednosti dejavnikov, ki omogočajo zadrževanje energije v organizaciji

tudi stanje sproščanja njihove energije na skupni ravni 61 točk.

Na *sliki 3* prikazujemo grafični prikaz povprečnih vrednosti dejavnikov naše raziskave, ki omogočajo zadrževanje energije v organizaciji (*slika 3*).

Razlaga vrednosti dejavnikov zadrževanja energije:

Kontekst se meri na lestvici od – 200 do + 200 točk. Vrednost konteksta je torej lahko pozitivna ali negativna. Maksimalna vrednost konteksta je 200 točk, najmanjša možna vrednost konteksta pa – 200 točk. **Naša vrednost je 75.**

Klima se meri na lestvici od – 100 do + 300 točk. Klima je torej lahko pozitivna ali negativna. Maksimalna vrednost klime je + 300 točk, medtem ko je najmanjša možna vrednost klime – 100 točk. **Naša vrednost je 155.**

Dejavnik zadrževanje energije merimo kot vsoto obeh elementov; konteksta ter klime in je prav tako lahko pozitivna ali negativna. Najvišja pozitivna vrednost je 500 točk, najnižja možna vrednost pa je – 300 točk. **Naša skupna vrednost je 230.**

- Skupna pozitivna vrednost med **500 in 300 točkami** nam pove, da ta dejavnik v organizaciji zelo dobro obvladujemo.
- Skupna pozitivna vrednost med **299 in 100 točkami** nam pove, da ta dejavnik v organizaciji sicer dobro obvladujemo, le z manjšimi posegi pa bi lahko dosegli še boljše rezultate.
- Skupna pozitivna vrednost med **99 točkami in 1 točko** pa nam pove, da ta dejavnik v organizaciji občasno obvladujemo, občasno pa ne, zato se spla-

ča razmisliti o ukrepih, ki bodo na dolgi rok omogočali organizaciji, da zadrži sproščeno energijo.

- Negativna vrednost **od 0 do – 100 točk** nam sporoča, da lahko zadrževanje energije izboljšamo le s preišljenimi ukrepi.
- Negativna vrednost med **– 101 ter – 200 točk** nam sporoča, da bodo za zadrževanje energije potrebni večji strateški ukrepi.
- Negativna vrednost več kot **– 201 točk** pa nam sporoča, da so potrebni nujni in zelo obsežni ukrepi, ki bodo organizaciji omogočili zadrževati energijo.

Izmerjene vrednosti zadrževanja energije nakazujejo, da so odnosi in sodelovanje med člani svetov delavcev dobri (vrednost klime je 155), nekoliko manjšo vrednost pa smo namerili pri kontekstu (75), ki predstavlja način delovanja organizacije ter vodstva. Način delovanja sveta delavcev je v svoji osnovi precej drugačen od klasičnih organizacij in zahteva od članov veliko bolj avtonomno in proaktivno delovanje, o čemer priča tudi izmerjena vrednost konteksta. Ugotovimo pa lahko, da je skupna vrednost dejavnikov zadrževanja energije v merjenem obdobju pozitivna, vsekakor pa je še veliko prostora za izboljšanje.

Zaključek

Kako v času nenehnih sprememb in turbulenc zagotoviti trajnostno rast organizacij in kako zadržati ljudi? Pozornost v pandemični realnosti se je usmerila k ljudem in virom, ki jih posedujejo. Pri tem ne štejejo več posameznikovi talenti, znanja in sposobnosti, veliko pomembnejša je posameznikova energija, ki jo prinaša v prostor. Je le ta dobra ali slaba, je povezovalna ali

razdiralna, prispeva k imploziji in fuziji talentov vseh ljudi v organizaciji ali odvrta ljudi od uresničevanja ciljev organizacije.

Istočasno se je tudi na področju paradigme vodenja marsikaj spremenilo in razvilo. Od tako imenovanega **administrativnega vodenja**, ki se je izkazovalo v dobrem upravljanju procesov in administriranju notranjih pravil (*MBA – Management by Administration*) – smo spoznali, da je pri delu na daljavo in hibridnem delu bolj učinkovito **ciljno vodenje** (*MBO – Management by Objectives*), kjer je umetnost vodenja in motiviranja ljudi v dobrem oblikovanju in komuniciranju ciljev posameznikom, timom in oddelkom. Za boljše odnose in več dobre energije pa kaže nasloviti tudi vrednote – le te so se namreč precej spremenile.

Tako domače kot globalne raziskave kažejo, da so **odnosi med sodelavci postali pomembnejši**, kot so bili pred dvema letoma in se povzpeli na sam vrh lestvice vrednot. V prejšnji raziskavi, ki je bila opravljena leta 2018, te vrednote ni bilo na lestvici 10 najpomembnejših vrednot. Na tretjem mestu pa so dobri odnosi z nadrejenimi. Pandemija je **povečala tudi potrebe po varnosti**, danes ljudje dajejo prednost stabilnosti delodajalca pred izzivnim delom in višino finančne kompenzacije. (Global Talent Survey, 2020, v kateri je sodelovalo tudi 1.617 Slovencev. Raziskava se izvaja vsaki dve leti).

Vrednote so pomemben gradnik produktivne energije in tako se že razvije nova paradigma vodenja, tako imenovano **vodenje s pomočjo vrednot** (*MBV – Management by Values*), ki povzroči tudi pravo revolucijo v raziskovanju vpliva vrednot na uspešnost organizacije kot tudi na motiviranje zaposlenih. Tako strokovnjaki za HRM kot tudi vodje spoznavajo, da so vrednote tiste, ki usmerjajo posameznikovo vedenje in da ima le-to odločujoč vpliv na učinkovitost organizacije.

Literatura in viri

- Brečko, D. (urednik). 2019. *Vodenje za dvig organizacijske energije*. Ljubljana: Sofos, 38 str., ilustr. [COBISS.SI-ID 9512081].
- Bruch, H. and B. Vogel (2011): *Fully Charged*, Harward Business Review Press.
- Senmir, J. *Vpliv vodenja na energijo v timu: diplomsko delo*. Ljubljana: [S. Jasika], 2019. [7], 62 f., ilustr. [COBISS.SI-ID 2048040818].
- Kovačcs-Andrejkovic O., Strack R., Baier J., Antebi P., Kavanagh K., Lopez Gobernado A. (2021). *Decoding Global Talent, Onsite and Virtual*, Boston Consulting Group.
- Portal Organizacijska energija www.organizacijska-energija.si (pridobljeno 7. 12. 2021).