

Dr. Jasmina Starc

Kakovost delovanja visokošolskih zavodov se odraža v njihovem energijskem naboju

Znanstveni članek

UDK 378:005.336.3

KLJUČNE BESEDE: organizacijska energija, visokošolski učitelji in sodelavci, visokošolski zavodi

POVZETEK – Visokošolski zavodi, kjer se ukvarjajo s pravim upravljanjem človeškega kapitala, so uspešnejši in bolj zaželeni med študenti na trgu izobraževalne ponudbe, kot pa tisti, ki tega še niso usvojili. Gre za to, da so ti visokošolski zavodi začeli postavljati prednost sposobnostim in čustvom njihovih visokošolskih učiteljev in sodelavcev ter v njih iskati nekaj več. S tem so izboljšali energijo vsakega zaposlenega, posledično pa skupno organizacijsko energijo. V vsaki organizaciji, in tako tudi v visokošolskem zavodu, razlikujemo štiri značilna energijska stanja (udobna inertnost, ravnodušna inertnost, razjedajoča/korozivna energija in produktivna/ustvarjalna energija), ki se med seboj prepletajo. V članku predstavljamo mnenja 412 visokošolskih učiteljev in sodelavcev šestih držav o tem, kakšna energija prevladuje v njihovem visokošolskem zavodu. Ugotovili smo, da v njihovem delovnem okolju prevladuje produktivna energija. Zavedajo se, da dobra organizacijska energija še ne pomeni uspešno opravljenega dela, vendar pa uspešno opravljeno delo vsekakor povzroča dobro skupinsko energijo in da lahko dekani s kakovostnim vodenjem, strateškimi usmeritvami, prepričanjem o uspehu, zavezanostjo in sodelovanjem odločujoče vplivajo na ustvarjanje pozitivne organizacijske energije.

Scientific paper

UDC 378:005.336.3

KEYWORDS: organisational energy, higher education teachers and associates, higher education institutions

ABSTRACT – Higher education institutions, dealing with a genuine management of human capital, are more successful and more wanted among the students on the educational market than those which have still not acquired the same management quality. The point is, that the successful higher education institutions began to set the priorities on competencies and feelings of their higher education teachers and associates and, furthermore, to look for something more in them. This has improved the energy of each employee and consequently the common organisational energy. In any organisation, even in a higher education institution, we distinguish between four typical energy states (comfortable inertia, resignative inertia, corrosive energy and productive/creative energy) which are mutually intertwined. In this article we are presenting the opinions of 412 higher education teachers and associates from six countries regarding what type of energy prevails in their higher education institution. We have found that in their working environment, the productive energy is dominant. They are aware that good organisational energy does not yet mean successful work, however, a successfully accomplished work certainly causes a good group energy and enables the deans to have a decisive influence on creating a positive organisational energy through quality management, strategic orientations and beliefs about success, commitment and participation.

1. Uvod

Kakovost visokošolskega zavoda se ne meri samo po številu zaposlenih z najvišjimi nazivi, številu vpisanih študentov in številu diplomantov, ampak tudi po tem,

kakšno energijo ima posamezni visokošolski zavod, ki mu omogoča njegovo delovanje. Pri tem mislimo na energijo, ki prihaja od zaposlenih in ki jo "proizvajajo" zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Gre za organizacijsko energijo, ki se odraža v moči in zagnanosti, s katero posamezni visokošolski zavod dela. Organizacijska energija je posledica vplivov med čustvenim, zaznavnim in psihološkim stanjem zaposlenih, ki jo spoznamo skozi vedenja in načine ravnanja zaposlenih ter njihova odzivanja na različne položaje in dogodke. Težko jo je neposredno opazovati ali izmeriti, vendar je njeno diagnosticiranje za visokošolski zavod zelo pomembno, saj pospešuje intenziteto, hitrost in vztrajnost dela zaposlenih. Poudariti moramo, da na zaposlene vplivajo različni dejavniki, ki so sestavni del njihovih individualnih lastnosti, kot na primer vrednote, potrebe, želje, cilji – in, kar je za ustvarjanje organizacijske energije najpomembnejše – čustva. Od tega je odvisno, kako se bo posameznik znotraj visokošolskega zavoda počutil, ali bo zadovoljen in bo želel zasledovati cilje visokošolskega zavoda ali pa bo nesrečen in bo preprosto obupal nad delom in cilji, ki si jih je postavil ob zaposlitvi na visokošolskem zavodu.

2. Organizacijska energija

Organizacijska energija je opisana kot sila, s katero deluje podjetje. Kaže se v moči in zagnanosti, s katero določena organizacija dela (Brečko, 2007, str. 56). Prikaže namreč, koliko podjetje uporablja svoj čustveni, umski in vedenjski potencial z namenom doseganja ciljev (Breznik, 2009, str. 19). Predstavlja čustveni naboj organizacije, saj se prenaša znotraj oddelkov, delovnih enot oziroma celotne organizacije. Torej jo lahko opišemo kot neko vrsto nalezljivosti, pri kateri se navdušenje, volja, namerne dejavnosti in strast prenašajo med zaposlenimi (Carter, 1999, str. 237).

Ko zaposlene prevzame navdušenost in skupen občutek nujnosti, to vodi k razmišljanju o skupnem uspehu, posledica pa je akumulirana organizacijska energija (Breznik, 2009, str. 20). Organizacijska energija je nevidna, vendar jo občutimo, ko deluje (Bruch, 2006, str. 6). V organizaciji nastaja pri sodelovanju med zaposlenimi ter člani tima in med zaposlenimi ter vodstvom organizacije (Brečko, 2012b, str. 7). Kaže se v moči in zagnanosti zaposlenih, inovativnosti, vitalnosti, hitrosti delovnih in inovacijskih procesov ter procesov spreminjanja (Bruch in Ghoshal, 2004, str. 199).

Cardonova (2008, str. 78) opisuje organizacijsko energijo kot energijske sisteme, ki ustvarijo in učinkujejo na fizično bit. Pretok energije je krožen in tako pomaga vodstvu ali kadrovikom, da se podrobneje osredotočijo na odnose med ljudmi. Carter (1999, str. 233) govori o prvinski energiji organizacije, ki naj bi se sprostila v okolju, kjer se izmenjuje energija med udeleženci poslovnega procesa, kjer so v ospredju posamezniki, ki so se s svojo celotno osebnostjo in sposobnostmi pripravljene zavezati neki organizaciji.

Cottrell (2008, str. 9) pojasnjuje organizacijsko energijo na primeru iz fizike z Einsteinovo enačbo $E = mc^2$, pri čemer E predstavlja organizacijsko energijo, m pa zaposlene in c^2 energijo vodje, njegov stil vodenja in njegov učinek na zaposlene. Avtor tudi trdi, da lahko v vsakdanjem okolju na osnovi spremenljivk ugotovimo, da ima vsaka organizacija množico zaposlenih, ki so pomembni za njeno rast, podporo in razvoj.

Bruchova (2012, str. 10) trdi, da kakovost organizacijske energije opisuje, kako organizacija uporablja svojo energijo – koliko so čustvene, spoznavne in vedenjske sile konstruktivno usklajene z njenimi skupnimi osrednjimi cilji. Pri tem razlikujemo med pozitivno in negativno organizacijsko energijo.

Za pozitivno je značilna konstruktivna uporaba potenciala organizacije, ljudje usmerjajo čustva, sposobnost razmišljanja, pozornost, trud in dejavnosti v okrepitev ciljev svoje organizacije. Negativna organizacijska energija kaže pomanjkanje skupne usmeritve v skupne poslovne cilje in povzroča uničevalno uporabo potenciala organizacije. Ko je energija negativna, se v organizaciji kažejo čustva, kot so strah, razočaranje in nezadovoljstvo med zaposlenimi. Organizacijska energija je pomembna za uspešnost organizacije. Odvisna je od energije vsakega posameznika ter od skupne energije vseh udeležencev v organizaciji. Organizacijska energija je podaljšek, do katerega zaposleni glede na svojo odgovornost v organizaciji osredotoči neko vrsto čustva, kot je navdušenje, znanje, strast do dela. Vogel (2011, <https://hbr.org/2011/02/manage-your-organizations-ener>) poudarja, da dobra energija v organizacijah še ne pomeni uspešno opravljenega dela, vendar pa uspešno opravljeno delo vsekakor povzroča dobro skupinsko energijo.

Koncept organizacijske energije temelji na predpostavki, da se podjetja (in tudi posamezniki) razlikujejo med seboj po kakovosti in intenzivnosti energije. Kombinacija teh dveh razsežnosti določa stanje energije v organizaciji (Brečko, 2012c, str. 17).

2.1. Kategorije organizacijske energije

Organizacije se razlikujejo po intenzivnosti in kakovosti energije. Kombinacija teh dveh razsežnosti določa stanje v organizaciji, ki ga navadno lahko uvrstimo v eno od štirih kategorij oziroma stanj organizacijske energije (Bruch in Ghoshal, 2004, str. 141–151; Bruch in Vogel, 2007, str. 6–7; Vogel, 2011, <https://hbr.org/2011/02/manage-your-organizations-ener>; Energy factory St. Gallen, 2011, <http://www.energyfactory.com/index.php?id=7>; Brečko, 2012, str. 4):

- V stanju *energije udobne inertnosti* (*Comfortable Energy/Comfort Zone/Conservative Energy*) je za organizacije značilno malo živahnosti in razmeroma visoka raven zadovoljstva. Ob šibkih, toda pozitivnih čustvih zaposlenih, kot sta umirjenost in zadovoljnost, tem organizacijam primanjkuje živosti, budnosti in čustvene napetosti, ki so potrebne za bistvene spremembe in doseganje ciljev. Priložnosti odtekajo mimo njih neopaženo. Zadovoljni so s tem, kar delajo in ustvarijo, ter jim je to dovolj. Prisotnost udobne energije je največkrat posledica uspehov v

preteklosti, ko je bila organizacija priznana, uspešna in jo je okolje sprejemalo. Organizacija je zaslepljena s sijajem preteklih uspehov, da ne vidi, kako je ustaljena in zakrnela. Procesi potekajo počasi, novosti pa se uvajajo v manjšem obsegu, zaposleni ne čutijo potrebe po inovativnosti ter dajanju pobud. Zaposleni so vlnudni, izogibajo se težavam in delujejo z enakomernim tempom.

- *Energija ravnodušne inertnosti (Resignet Inertia/Resignation Zone)* se kaže v šibkih negativnih čustvih zaposlenih, kot so ravnodušnost, razočaranje in obžalovanje. V velikem delu organizacije se pojavljajo miselna odsotnost, nezanimanje ali čustveni odmik od ciljev organizacije, celo vsesplošna omrtvičenost. Kljub napredni tehnologiji in prepoznavnosti njihovega imena so manj produktivni in delujejo z omejeno zmogljivostjo. Ni zanimanja za dogajanje v organizaciji, dejavnost je občutno zmanjšana, sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi je slaba, prevladujejo negativna čustva, kot so nezadovoljstvo, razočaranje, nezavzetost ali frustracije. Najpogostejši vzrok za to vrsto energije so pogosto zaporedni neuspešni poskusi za oživitev organizacije, vpeljevanje inovacij in sprememb. Na eni strani zaradi nenehnih sprememb organizacija pregori in se zaradi izčrpanosti – predvsem čustvene izčrpanosti zaposlenih – zmanjšajo njegove zmogljivosti, po drugi strani pa so vir ravnodušnosti tudi daljša obdobja popuščanja in stagnacije v njenem razvoju. Zaposleni, ki so doživeli toliko sprememb, na katere niso imeli vpliva, mislijo, da ne morejo prispevati ničesar. Zato izgubijo svojo osredotočenost na glavne cilje in izgubijo orientacijo. So ravnodušni, ne zaupajo v lastne kompetence ter nimajo več upanja v boljšo prihodnost.
- V podjetju, ki je v stanju *korozije/razjedenosti (Corosive Energy/Corrosion Zone)*, je čutiti negativno notranjo napetost. Prav ta napetost zaposlenih poganja njihov tekmovalni duh, ki se kaže v zelo aktivnem, budnem in intenzivnem vključevanju v delovanje podjetja. Tako so sile podjetja pozitivno izkoriščene, za reševanje skupnih težav, a se uničevalno uporabljajo znotraj organizacije. Zaposleni v negativnem smislu usmerjajo obilico energije v notranje probleme, kot so spori, obrekovanje, govornice, špekulacije ali druge destruktivne dejavnosti. Vse to pa prikraja organizacijo za njeno življenjsko silo in vzdržljivost. V takih organizacijah je prisotna agresivna politika, gradijo na tem, da porazijo vse svoje konkurente, celoten svoj odnos posvečajo agresivnosti svojih vodilnih in zaposlenih, zaposlujejo le take ljudi, ki ljubijo tekmovalnost. Vse to pa privede do tega, da so med seboj tekmovalni tudi zaposleni, zaostri se tudi tekmovalnost med oddelki znotraj organizacije, ki pa se odzovejo na negativen način, saj svoja čustva pretvorijo v obliko razdiralne energije.
- Podjetja z visoko *produktivno energijo (Productive Energy/Productive Zone)* kažejo močna pozitivna čustva, visoko stopnjo pozornosti in aktivnosti, usmerjeno v ključne cilje, prevladuje kultura skupnega iskanja rešitev, velika angažiranost zaposlenih, navdušenost in ponos nad svojih delom. Potenciali organizacije so usmerjeni proti skupnim organizacijskim ciljem. Organizacije so sprejemljive za odločilne informacije, pripravljene so na sodelovanje, komunikacija in delovni procesi so občutno hitrejši, skupni cilji organizacije predstavljajo zaposlenim iz-

živ, ki se ga lotevajo z vso vnemo in silo. Zaradi osebne navdušenosti zaposlenih 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. Izzive in napore premagajo zelo hitro in so pri tem uspešni. Organizacije so osredotočene nase, na svojo ustvarjalnost, svoje proizvode ali storitve in inovativnost. Ne ozirajo se toliko na dejanja in položaj konkurentov, saj zaupajo v lastne zmožnosti in uspešnost na trgu.

2.2. Dejavniki, ki ustvarjajo organizacijsko energijo

Za vodstvo in menedžerje v organizaciji je bistveno, da poznajo dejavnike, ki ustvarjajo organizacijsko energijo, in tiste, ki jo uničujejo. To so ključni vzvodi upravljanja energije. Izsledki kvalitativnih in kvantitativnih empiričnih raziskav, ki sta jih opravila Bruch in Vogel na Inštitutu za vodenje in ravnanje s kadri na univerzi St. Gallen (<http://www.ifpm.unisg.ch/>) z vprašalnikom organizacijske energije (OEQ) – instrumentom za merjenje in analizo energijskega stanja v organizaciji ter glavnih dejavnikov vpliva, kot so voditeljske sposobnosti in strateška usmeritev, so pokazali, da ima največji vpliv na energijo organizacije pet dejavnikov (Bruch in Vogel, 2007, str. 7–8):

- *Kakovostno vodenje*: Za aktiviranje organizacijske energije je ključno kakovostno vodenje na vseh ravneh v organizaciji. Menedžerji morajo znati motivirati zaposlene za izjemen trud z modeliranjem vlog, navdihom, spodbujanjem ustvarjalnosti in strateškim razvojem posameznikov. Vedenje, s katerim vodja spodbuja delovno uspešnost podjetja in zaposlenih, njihovo inovativnost in povezanost, zelo vpliva na produktivno energijo.
- *Strateška usmeritev in vizija*: Naslednji ključni dejavnik za aktiviranje produktivne energije je jasna strateška usmeritev organizacije. Obetavna dolgoročna vizija – jasna slika skupnih ciljev sprosti veliko moči in povzroči ustvarjalno napetost. Toda ključno pri spodbujanju podjetja z vizijo je, da se ta vizija razširi po vsem podjetju. Svoj namen povezovanja in aktiviranja bo vizija dosegla šele tedaj, ko se bo začela zanjo zavzemati kritična masa zaposlenih.
- *Prepričanje o uspehu*: Prepričanje zaposlenih v uspeh podjetja in v njihovo sposobnost, da bodo kos izzivom, kot so spremembe in preobrazba, je najgloblji razlog produktivne energije. Če zaposleni ne zaupajo v svojo zmožnost, da se bodo uspešno spoprijeli s spremembami, bodisi zaradi pomanjkanja spretnosti bodisi slabih izkušenj, se njihova energija ne bo osredotočila na pobudo za spremembe. Če pa trdno verjamejo v svoje zmožnosti (če imajo močan občutek, da so učinkoviti), obstaja večja verjetnost, da bodo razvili vztrajnost in da bodo pripravljene daljši čas vlagati trud v doseganje težavnih ciljev.
- *Zavezanost*: Naslednje močno gonilo produktivne organizacijske energije je kolektivna zavezanost, se pravi močan notranji občutek dolžnosti pri vseh članih kolektiva, da morajo res doseči skupne cilje. Zato so si pripravljene prizadevati za

naporne cilje podjetja tudi, ko se pojavijo težave in zakasnitve. Kolektivna zavezanost usmeri aktivirano energijo v ključna prizadevanja vsega podjetja.

- *Sodelovanje*: Pri spodbujanju produktivne organizacijske energije je pomembna tudi raven sodelovanja med enotami v organizaciji. Če imajo zaposleni močan občutek povezanosti in pripadnosti organizaciji, so si pripravljeni pomagati med seboj ter postaviti svoje interese na drugo mesto v prid sledenja skupnim ciljem podjetja. Tako se vse sile organizacije usmerijo v njene temeljne cilje.

2.3. Merjenje organizacijske energije

Organizacijsko energijo merimo z vprašalnikom, ki je sestavljen iz različnih trditev (12 – 36 trditev), kjer ima vsaka od njih značilnosti enega od štirih stanj organizacijske energije. Razvili so ga na Inštitutu za vodenje in ravnanje s kadri na univerzi St. Gallen, kjer so energijska stanja prevedli v številko z uporabo indeksa organizacijske energije. Ta indeks kaže, kako močno je aktiviran potencial podjetja in kam odteka neizrabljeni potencial. Zelo energijska podjetja imajo indeks organizacijske energije do 80. To pomeni, da izrabljajo skoraj 80 odstotkov svojega energijskega potenciala. Podjetja z manj kot 50 odstotkov konstruktivne moči so navadno v enem od treh neproduktivnih stanj (Bruch in Vogel, 2007, str. 7).

V organizaciji sočasno obstajajo vse štiri vrste energije, za doseganje potrebnih sprememb pa je treba pravo razmerje med njimi. Za boljše razumevanje meritev organizacijske energije Brečko (2012a, str. 6) podaja nekaj usmeritev za interpretiranje indeksa organizacijske energije:

- Zastopanost produktivne energije naj bi bila 75 odstotkov ali več, idealno 80 odstotkov.
- Energija udobne inertnosti ne sme biti prevladujoča. Zastopanost do 70 odstotkov je zelo dobra, toda le ob predpostavki, da je tudi produktivna energija vsaj toliko visoka.
- Energija ravnodušne inertnosti ne sme biti večja od 25 odstotkov. Če je le ta večja, ima organizacija utemeljen razlog za skrb in mora temeljito preučiti silnice, ki spravljajo ljudi v ravnodušje.
- Korozivna energija naj ne bi bila večja od 20 do 25 odstotkov, sicer je čas za skrben pregled destruktivnih silnic organizacije.

Indeks organizacijske energije daje organizacijam torej jasen znak, kdaj in kako morajo ukrepati. Kdaj je čas, da z izbranimi ukrepi, ki so sestavni del merjenja organizacijske energije, spodbujajo produktivno energijo organizacije ter odstranjujejo elemente, ki vodijo k drugim oblikam energije. Vsa štiri energetska stanja se v organizaciji, v vsakem oddelku prepletajo, njihov delež zastopanosti pa se spreminja tudi na krajše časovne roke, saj je organizacija vselej živ organizem (Brečko, 2012a, str. 6).

3. Metodologija

3.1. Namen raziskave

Namen raziskave je bil izmeriti in preučiti, kakšna organizacijska energija prevladuje na visokošolskih zavodih v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Makedoniji in Črni gori.

3.2. Raziskovalne metode in tehnike

Uporabljena je bila deskriptivna statistika. Kot instrument smo sestavili vprašalnik o merjenju organizacijske energije, pri čemer smo si pomagali z rezultati raziskave o organizacijski energiji v slovenskih organizacijah, ki sta jo izvedli Brečko (2007, str. 57–58) in Simenčič (2007, str. 52), saj vprašalnik organizacijske energije (OEQ) avtorjev Bruch in Vogel (2007) ni javno dostopen. Oblikovali smo 24 trditve, ki imajo – vsaka od njih – značilnosti enega od štirih stanj organizacijske energije. Trditve izhajajo iz opisov posameznih kategorij organizacijske energije: produktivne energije, energije udobne inertnosti, energije ravnodušne inertnosti in korozivne energije. Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile razporejene od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč. Podatki so bili obdelani s statističnim paketom SPSS 19.0. Zanesljivost lestvice stališč potrjuje Cronbach's Alpha, katerega vrednost je 0,726.

3.3. Vzorec

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo visokošolski učitelji in sodelavci, zaposleni na visokošolskih zavodih v Sloveniji, na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji in Črni gori. V raziskavi je sodelovalo 412 pedagoških delavcev (39,8% žensk, 60,2% moških): 41,2% iz Slovenije, 12,8% iz Hrvaške, 9,2% iz Bosne in Hercegovine, 29,2% iz Srbije, 4,6% iz Makedonije in 3,1% iz Črne gore. Med njimi je največ predavateljev (19,0%), sledijo jim izredni profesorji (17,3%), redni profesorji (16,9%), docenti (15,7%), asistenti (14,5%), višji predavatelji (14%) in lektorji (2,7%). Največ anketiranih (28,0%) je starih od 51 do 60 let, najmanj pa je tistih, ki so stari do 30 let (4,6%). Do 10 let delovne dobe ima kar 45,1 odstotka anketiranih, od 11 do 20 let delovne dobe 27,5 odstotka, 21 do 30 let 13,5 odstotka, 31 do 40 let 37,0 odstotkov in 19 odstotkov jih ima 41 let delovne dobe ali več na visokošolskem zavodu. Zaradi nesorazmerne sestave vzorca zastopanosti posameznih držav primerjava organizacijske energije med njimi ni smiselna.

3.4. Postopek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo konec februarja in v prvi polovici marca 2015 z anonimnim spletnim vprašalnikom, ki smo ga posredovali naključno izbranim visokošolskim učiteljem in sodelavcem z objavljenimi elektronskimi naslovi na visokošolskih zavodih, kjer so zaposleni.

4. Rezultati in razprava

Na podlagi 24 trditev, kjer ima vsaka od njih značilnosti enega od štirih stanj organizacijske energije, smo izmerili organizacijsko energijo, ki prevladuje v visokošolskih zavodih, kjer so anketirani visokošolski učitelji in sodelavci zaposleni. Za vsako posamezno kategorijo organizacijske energije (produktivno energijo, energijo udobne inertnosti, energijo ravnodušne inertnosti in korozivno energijo) smo anketiranim ponudili šest trditev.

Rezultati raziskave, ki s trditvami opredeljujejo produktivno energijo, so pokazali, da dekani relativno dobro obvladujejo svojo vodstveno funkcijo, saj je pomemben element za graditev produktivne energije tudi njihova sposobnost, da probleme prepoznajo in jih tudi rešujejo. Polovica anketiranih (51,1%) se jih strinja oziroma popolnoma se strinja, da njihovi dekani zagotavljajo, da se problemi rešujejo in 43,1 odstotka se jih (popolnoma) strinja, da v njihovem visokošolskem zavodu probleme rešujejo timsko in sprejemajo ukrepe za reševanje težav. Dve tretjini anketiranih (66,5%) meni, da jih dekan navdušuje in motivira ter od njih zahteva inovacije in jih tudi pri tem podpira (64,6%). Manj so zadovoljni s tem, kako dekani sporočajo, kakšni so njihovi cilji, saj se s trditvijo strinja oziroma se popolnoma strinja le slaba polovica anketiranih (45,6%). Skoraj tretjina anketiranih (29,7%) se ne strinja oziroma nikakor ne strinja, da jim njihovi dekani jasno sporočajo, kakšni so njihovi cilji. To lahko za zaposlene in visokošolske zavode predstavlja problem, saj mora vsak zavod imeti vizijo in poslanstvo, ki sta temelj za delovanje posameznega zavoda in postavljanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev v strategiji delovanja zavodov za najmanj pet let. Rezultati so tudi pokazali, da se manj kot polovica anketiranih (45,6%) identificira z visokošolskim zavodom, kjer so zaposleni. Kar 33 odstotkov je takih, ki se s to trditvijo nikakor ne strinjajo oziroma se ne strinjajo. Ta odstotek je visok in je posledica dejstva, da dekani ne sporočajo jasno, kakšni so njihovi cilji. Če zaposleni teh ciljev ne poznajo, se z njimi ne morejo identificirati, jih sprejeti za svoje in tako ne čutijo večje pripadnosti visokošolskemu zavodu, v katerem so zaposleni.

Pri trditvah, ki opredeljujejo energijo udobne inertnosti, lahko izpostavimo rezultat, da jih dobra polovica (53,7%) meni, da so odnosi med njimi in sodelavci umirjeni. To kaže na relativno dobro organizacijsko vzdušje in dobre medsebojne odnose, ki so pogoj za kakovostne rezultate. V takem vzdušju vsi zaposleni mnogo bolje in z več motivacije stremijo k spremembam in dvigu kakovosti pedagoškega in znanstveno-

raziskovalnega dela, saj jih skoraj polovica (46,5%) meni, da v njihovem visokošolskem zavodu izvajajo ukrepe, ki usmerjajo k spremembam, in dobra polovica (54%) se jih nikakor ne strinja oziroma strinja s trditvijo, da so v njihovem visokošolskem zavodu zadovoljni s trenutnim stanjem in zavračajo spremembe.

Tabela 1: Rezultati merjenja organizacijske energije z 5-stopenjsko lestvico (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – sem neodločen, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

<i>Trditve</i>	<i>Odgovori</i>					<i>Veljavni</i>	<i>Št. enot</i>	<i>St. OE</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>			
Dekan zagotovi, da se problemi rešujejo.	42 (10.1%)	84 (20.2%)	72 (17.3%)	164 (39.5%)	48 (11.6%)	410	412	PRODUKTIVNA ENERGIJA
V našem visokošolskem zavodu probleme rešujemo timsko in sprejemamo ukrepe za reševanje težav.	38 (9.2%)	85 (20.5%)	101 (24.3%)	123 (29.6%)	56 (13.5%)	403	412	
Večina zaposlenih se identificira z visokošolskim zavodom, kjer so zaposleni.	49 (11.8%)	88 (21.2%)	83 (20.0%)	151 (36.4%)	38 (9.2%)	409	412	
Dekan jasno sporoča, kakšni so njegovi cilji.	48 (11.6%)	75 (18.1%)	100 (24.1%)	121 (29.2%)	68 (16.4%)	412	412	
Dekan navdušuje in motivira zaposlene.	20 (4.8%)	43 (10.4%)	70 (16.9%)	214 (51.6%)	62 (14.9%)	409	412	
Dekan podpira/ zahteva inovacije.	12 (2.9%)	39 (9.4%)	86 (20.7%)	197 (47.5%)	71 (17.1%)	405	412	
Med sodelavci na našem visokošolskem zavodu so odnosi zelo umirjeni.	17 (4.1%)	60 (14.5%)	110 (26.5%)	178 (42.9%)	45 (10.8%)	410	412	ENERGIJA UDOBNE INERTNOSTI
V našem visokošolskem zavodu ne izvajamo nobenih ukrepov, ki bi usmerjali k spremembam.	56 (13.5%)	137 (33.0%)	79 (19.0%)	108 (26.0%)	26 (6.3%)	406	412	
Zaposleni smo preveč zadovoljni s svojimi trenutnimi nalogami.	34 (8.2%)	141 (34.0%)	128 (30.8%)	87 (21.0%)	20 (4.8%)	410	412	
V našem visokošolskem zavodu opravljamo lahko delo in imamo lahek tempo.	65 (15.7%)	118 (28.4%)	85 (20.5%)	118 (28.4%)	25 (6.0%)	411	412	
V našem visokošolskem zavodu smo zadovoljni s trenutnim stanjem in zavračamo spremembe.	63 (15.2%)	161 (38.8%)	71 (17.1%)	73 (17.6%)	29 (7.0%)	397	412	
V našem visokošolskem zavodu delo poteka po ustaljenih vzorcih.	59 (14.2%)	123 (29.6%)	107 (25.8%)	88 (21.2%)	34 (8.2%)	411	412	

Trditve	Odgovori					Veljavni	Št. enot	St. OE
	1	2	3	4	5			
Med sodelavci na našem visokošolskem zavodu je pomanjkanje motivacije za delo.	42 (10.1%)	159 (38.3%)	86 (20.7%)	104 (25.1%)	21 (5.1%)	412	412	ENERGIJA RAVNODUŠNE INERTNOSTI
V našem visokošolskem zavodu je učinkovitost najpomembnejši cilj.	16 (3.9%)	85 (20.5%)	140 (33.7%)	122 (29.4%)	49 (11.8%)	412	412	
Med sodelavci na našem visokošolskem zavodu je slaba komunikacija.	62 (14.9%)	143 (34.5%)	87 (21.0%)	91 (21.9%)	21 (5.1%)	404	412	
V našem visokošolskem zavodu je opaziti veliko frustracij.	79 (19.0%)	158 (38.1%)	103 (24.8%)	44 (10.6%)	15 (3.6%)	399	412	
Zaposleni menijo, da nimajo prihodnosti v sedanji zaposlitvi.	43 (10.4%)	154 (37.1%)	154 (37.1%)	50 (12.0%)	10 (2.4%)	411	412	
Zaposleni so depresivni in nezadovoljni z delom, ki ga opravljajo.	52 (12.5%)	93 (22.4%)	62 (14.9%)	114 (27.5%)	91 (21.9%)	412	412	
Med sodelavci na našem visokošolskem zavodu vlada razdiralno organizacijsko vzdušje.	133 (32.0%)	163 (39.3%)	64 (15.4%)	29 (7.0%)	22 (5.3%)	411	412	KOROZIVNA ENERGIJA
V našem visokošolskem zavodu smo individualisti.	64 (15.4%)	138 (33.3%)	82 (19.8%)	109 (26.3%)	17 (4.1%)	410	412	
Zaposleni se izgublamo v preštevilnih delovnih aktivnostih.	41 (9.9%)	150 (36.1%)	88 (21.2%)	93 (22.4%)	39 (9.4%)	411	412	
Zaposleni se pogosto počutimo izčrpane.	30 (7.2%)	100 (24.1%)	89 (21.4%)	124 (29.9%)	62 (14.9%)	405	412	
V našem visokošolskem zavodu je veliko pritoževanja in negativizma.	52 (12.5%)	135 (32.5%)	77 (18.6%)	91 (21.9%)	57 (13.7%)	412	412	
V našem visokošolskem zavodu se velikokrat pojavljajo govorice.	46 (11.1%)	74 (17.8%)	140 (33.7%)	107 (25.8%)	44 (10.6%)	411	412	

43,8 odstotka jih tudi trdi, da delo ne poteka po ustaljenih vzorcih in 42,2 odstotka se jih ne strinja s trditvijo, da so zaposleni preveč zadovoljni s svojimi trenutnimi nalogami. Prav tako se jih 44,1 odstotka nikakor ne strinja oziroma se ne strinja, da opravljajo lahko delo in imajo lahek tempo, vendar pa ima tako mnenje dobra tretjina anketiranih (34,4%).

Rezultati raziskave, ki s trditvami opredeljujejo energijo ravnodušne inertnosti, so pokazali, da se slaba polovica anketiranih (48,4%) ne strinja oziroma se nikakor ne strinja s trditvijo, da med sodelavci na njihovem visokošolskem zavodu primanjkuje motivacije za delo, slaba tretjina (30,2%) pa pomanjkanje motivacije za delo zaznava. Ugotavljajo tudi, da med njimi ni slabe komunikacije (49,4%), 57,1 odstotka jih meni, da se med njimi ne pojavljajo frustracije. 47,5 odstotka v vprašanih jih meni, da v sedanji zaposlitvi imajo prihodnost, kljub temu pa na visokošolskih zavodih kar 49,4 odstotka vprašanih trdi, da prevladujeta manj zaželena pojava: nezadovoljstvo z delom in depresija med sodelavci, kar lahko vodi v korozivno energijo.

Pri trditvah, ki opredeljujejo korozivno energijo, je raziskava pokazala, da v visokošolskih zavodih ne prevladujejo razdiralno organizacijsko vzdušje, saj jih 71,3 odstotka anketiranih to kategorično zanika oziroma se (nikakor) ne strinja. Ugotavljajo tudi, da niso individualisti (48,7%), da se ne izgubljajo v preštevilnih delovnih aktivnostih (46%), da ni veliko pritoževanja in negativizma (45%), se pa žal pogosteje pojavljajo govornice, kar jih ugotavlja dobra tretjina (36,4%), ki so lahko znamenje, da se je pojavila udobna inertnost. 44,8 odstotka se pri svojem delu pogosto počuti izčrpane, kar lahko – prav tako kot nezadovoljstvo z delom in depresija – vodi v korozivno energijo.

70,9 odstotka anketiranih meni, da dobra organizacijska energija še ne pomeni uspešno opravljenega dela, vendar pa uspešno opravljeno delo vsekakor povzroča dobro skupinsko energijo in 66,5 odstotka jih je mnenja, da dekan s kakovostnim vodenjem, strateškimi usmeritvami, prepričanjem o uspehu, zavezanostjo in sodelovanjem odločujoče vpliva na ustvarjanje organizacijske energije. Rezultat kaže na to, da se anketirani visokošolski učitelji in sodelavci zavedajo vpliva uspešno opravljenega dela na njihovo zadovoljstvo in da je za graditev produktivne organizacijske energije pomembno tudi vodstvo (dekani) in njihova sposobnost vodenja, motiviranja, podpiranja in dajanja zadostne pozornosti strateškim usmeritvam posameznega visokošolskega zavoda.

Tabela 2: Prikaz indeksa organizacijske energije (OE) in izračun deležev stanj OE v visokošolskih zavodih

<i>Stanja OE</i>	<i>Indeks OE (strinjam se + popolnoma se strinjam)</i>	<i>Delež stanj OE v visokošolskih zavodih* (proporcionalna razdelitev)</i>
Produktivna energija	52,57	35,71
Energija udobne inertnosti	33,36	22,66
Energija ravnodušne inertnosti	29,40	19,97
Korozivna energija	31,89	21,66
Skupaj	147,22	100,00

Opomba: * Indeks OE/147.22 × 100

Ker je bil namen raziskave izmeriti in preučiti, kakšna organizacijska energija prevladuje na visokošolskih zavodih, smo za izračun organizacijske energije sešteli odstotke pritrtilnih odgovorov *strinjam se* in *popolnoma se strinjam* za vsako posamezno kategorijo organizacijske energije.

Ugotovimo lahko, da v visokošolskih zavodih prevladuje produktivna energija (52,57%), sledi energija udobne inertnosti (33,36%), korozivna energija (31,89%) in energija ravnodušne inertnosti (29,40%). Kljub temu, da prevladuje v primerjavi z drugimi ravnmi energije produktivna energija, je te energije nizek odstotek, saj naj bi bila zastopanost te energije v najmanj 75 odstotkih. To pomeni, da visokošolski zavodi izrabljajo samo 52 odstotkov svojega energijskega potenciala. Preveč je tudi energije ravnodušne inertnosti, saj je več kot 25 odstotkov, in že kaže na to, da morajo visokošolski zavodi preučiti vse dejavnike, ki vodijo zaposlene k ravnodušnosti (ni motivacije, frustracije, nezadovoljstvo z delom). V visokošolskih zavodih je tudi preveč korozivne energije, ki je ne sme biti več od 20 do 25 odstotkov, kar pomeni, da mora vodstvo poiskati vse destruktivne silnice v visokošolskih zavodih, jih omiliti in v nadaljevanju tudi odpraviti, če ne želijo, da visokošolski učitelji in sodelavci v negativnem smislu usmerjajo obilico energije v notranje probleme (govorice) ali druge destruktivne dejavnosti (izčrpanost), ki visokošolske zavode prikrajšajo za njihovo življenjsko silo in vzdržljivost. Vsak visokošolski zavod mora spodbujati produktivno organizacijsko energijo, usmerjeno v ključne cilje, in odpravljati tiste dejavnike, ki vodijo k drugim oblikam energije, če želi kazati močna pozitivna čustva, visoko stopnjo pozornosti in aktivnosti. To pa lahko dekani dosežejo s transformacijskim vodenjem in z organizacijsko kulturo, ki bo sprostila potenciala zaposlenih, spodbujala inovativnost, možnost izbiranja, svobodo razmišljanja in delovanja.

5. Sklep

Konkurenčna prednost visokošolskih zavodov bo v prihodnosti temeljila na visokošolskih učiteljih in visokošolskih sodelavcih, na tem, kako bodo visokošolski zavodi uspeli čim bolj nadgraditi talente posameznikov, na tem, kako uspešno bodo znali razvijati pravo razmerje vseh štirih vrst organizacijske energije za doseganje sprememb, inovacij, napredka in zadovoljstva zaposlenih. Če bodo želeli v zaposlenih na visokošolskih zavodih razviti čim več tega, kar znajo in zmorejo, bo moralo vodstvo (dekani) v prihodnje z njimi sodelovati tako, da jih bodo motivirali, zagotavljali možnosti za razvoj vseh njihovih potencialov, pridobili njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih strateških ciljev. Zavedati se morajo, da lahko le visoko usposobljeni zaposleni, ki se na svojem delovnem mestu dobro počutijo, so zadovoljni, imajo možnost osebnega in strokovnega razvoja, omogočajo razvoj produktivne energije in s tem dvig kakovosti delovanja posameznega visokošolskega zavoda.

Jasmina Starc, PhD

Quality of the higher education institutions' performance is reflected in their energy charge

Quality of a higher education institution is not only measured in terms of the number of employees with the highest titles, the number of students enrolled and the number of graduates, but also in terms of what energy each higher education institution possesses, allowing it to operate. In this respect we think of the energy, which comes from the employees and which is "produced" by them in the processes of creating and achieving goals and mutual cooperation at all levels. We are talking about the organisational energy, which is reflected in the power and the dedication with which each individual higher education institution performs their work.

Organisational energy is described as a force with which the company operates. It is shown in the power and the dedication with which certain organisation is working (Brečko, 2007, p. 56). Namely, it portrays how much the company is using its own emotional, mind and behavioural potential, with the intent of achieving the set objectives (Breznik, 2009, p. 19). It represents the organisation's emotional charge, since it is transmitted within departments, working units and the whole organisation. Therefore, it can be described as a type of contagiousness, in which the enthusiasm, will, intentional activities and passion is transferred between employees (Carter, 1999, p. 237).

Cottrell (2008, p. 9) clarifies organisational energy on the case from physics with the Einstein's equation $E = mc^2$, where E represents the organisational energy, m represents employees and c^2 the leader's energy, their management style and impact on staff. Author also argues that in everyday environment we can, based on variables, find that each organisation has a multitude of employees, who are important for its growth, support and development.

Organizations vary by the intensity and quality of the energy. The combination of these two dimensions defines the state in the organisation, which can be categorised into one of the four categories or states of organisational energy (Bruch and Ghoshal, 2004, p. 141–151; Bruch and Vogel, 2007, p. 6–7; Vogel, 2011, <https://hbr.org/2011/02/manage-your-organizations-ener>; Energy factory St. Gallen, 2011, <http://www.energyfactory.com/index.php?id=7>; Brečko, 2012, p. 4): Productive Energy/Productive Zone, Comfortable energy/Comfort Zone/Conservative Energy, Resigned Inertia/Resignation Zone and Corrosive Energy/Corrosion Zone.

In the state of the comfortable inertia energy (Comfortable energy/Comfort Zone/Conservative Energy) little liveliness and a relatively high level of satisfaction is significant for the organisations. Having weak, but positive emotions of employees, such as calmness and satisfaction, these organizations lack vivacity, alertness and emotional tension, necessary for substantial changes and objectives achieving. Opportunities are running past them unnoticed. They are satisfied with what they are doing and creating

and it is completely enough for them. Presence of the comfortable energy is most often due to successes in the past, when the organisation had been recognized, successful and accepted by the environment. Being blinded by the glow of the past successes, the organisation does not realise consistent and shrivelled it has become. Processes are slow, novelties are introduced to a lesser extent and the employees do not feel any need for innovations and initiatives. Employees are polite, avoiding problems and working at a steady pace.

The indifferent inertia energy (Resigned Inertia/Resignation Zone) is reflected in the weak negative emotions of employees, such as indifference, disappointment and regret. In large parts of such organizations, the thought absence, disinterest or emotional deviation from the organisational goals, even the widespread numbness usually appear. Despite the advanced technology and visibility of their brands, they are less productive and operate with limited capacity. There is no interest in what is happening in the organisation, the activity is significantly reduced, co-operation and communication between employees is poor; negative emotions, such as dissatisfaction, disappointment, lack of interest and frustration, are prevailing. The most common cause of this type of energy are often consecutive unsuccessful attempts to revive the organization, introducing innovation and change. On the one hand, due to constant changes the organisation burns out and because of the exhaustion, especially emotional exhaustion of employees, reduces its capacity, On the other hand, the source of indifference are also longer periods of failure and stagnation in the organisation's development. Employees, who have already gone through many changes, on which they did not have any influence, think that they are unable to contribute anything, so they lose their focus on the main objectives and orientation. They are indifferent, do not trust in their own competencies and no longer have any hope for a better future.

The company, which is in a state of corrosion (Corrosive Energy/Corrosion Zone), has a negative internal tension. It is because of this tension the employees are driven by their competitive spirit, which is reflected in a very active, alert and intensive involvement in functioning of the company. Thus, the forces of the company are positively used for solving common problems, but destructively used within the organisation. The employees negatively direct a lot of energy towards internal problems, such as disputes, gossiping, rumours and speculations or other disruptive activities, all this depriving the organisation for its life force and durability. In such organizations an aggressive policy is present, the effort is directed into defeating all their competitors, the relations are intended for the aggressiveness of the executives and employees, only such people who love competition are being employed. All this, however, leads to competitiveness between the employees and, nevertheless, the competition between departments within the organisation becomes more severe, which results in a negative response, because their emotions are converted into a disruptive energy.

Companies with a high productive energy (Productive Energy/Productive Zone) show strong positive feelings, high-level of attention and activity, focused on the key objectives, the culture of cooperative search for solutions, the great commitment of em-

ployees, enthusiasm and pride in their work. Potentials of these organizations are directed toward the common organisational goals. Organizations are accepting decisive information, are willing to cooperate, communication and work processes are significantly faster, common objectives of the organization are a challenge for its employees, taken on with the utmost vigour and force. Due to the personal excitement at work, they do not lack determination and action despite great efforts. The effort is often so immense that employees even exceed the limits of their own competences, however, they do not have a problem with that. Challenges and efforts are dealt with very rapidly and successfully. Organizations are focused on themselves, on their creativity, their products or services and innovation. They do not pay attention on actions and position of their competitors, because they trust in their own ability and success on the market.

For management and executives in the organisation, it is essential that they are familiar with factors that create the organisational energy and with those which are able to destroy it. Qualitative and quantitative empirical research carried out by Bruch and Vogel at the Institute for Leadership and Human Resource Management at the University of St. Gallen (<http://www.ifpm.unisg.ch/>), using the organisational energy questionnaire (OEQ) – instrument for measuring and analysing energy state in an organisation and main impact factors, such as leadership abilities and strategic orientation, have shown that the following five factors have the largest impact on the organisational energy (Bruch and Vogel, 2007, p. 7–8): quality leadership, strategic orientation, belief in success, commitment and cooperation.

Organisational energy is measured by a questionnaire, which consists of various claims (12 – 36 claims), where each of them has characteristics of one of the four states of the organisational energy. It has been developed at the Institute for Leadership and Human Resource Management at the University of St. Gallen, where the energy states were transferred into a number using the index of organisational energy. This index indicates how strongly the potential of the companies is activated and where the inactivated potential is running out. Very highly energetic companies have the index organisational energy up to 80. This means that they exploit almost 80 percent of their energy potential. Organisations with less than 50% of constructive power are usually in one of the three unproductive states (Bruch and Vogel, 2007, p. 7).

The fundamental purpose of the research was to measure and examine what type of organisational energy is prevalent at higher education institutions in Slovenia, Croatia, Serbia, Bosnia and Herzegovina and Macedonia. The questionnaire measuring the organisational energy is not publicly accessible, which is why we prepared our own, which contains 24 claims, each of them expressing one of the four states of organisational energy.

The study, which included 412 higher education teachers and associates from higher education institutions in Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia, Macedonia and Montenegro, has shown that, in higher education institutions the prevalent is productive energy (52.57%), followed by energy of comfortable inertia (33.36%), corrosive energy (31.89%) and energy of resigned inertia (29.40%). In spite of the

fact that in comparison with other energy levels, the productive energy is prevailing, there is a low percentage of this state, since it should have been represented by at least 75%. This means that higher education institutions are using only 52% of their energy potential. There is also too much of the resigned inertia energy, as it represents more than 25% and already shows that the higher education institutions need to consider all factors that lead employees to indifference (no motivation, frustration, dissatisfaction with work). Nevertheless, the amount of the corrosive energy state is too high as well; it should not be more than 20 to 25%, which means that the management must find all destructive forces in the higher education institutions, facilitate them and later also eliminate, if they do not want the higher education teachers and associates negatively direct their spare energy in internal problems (rumours) or other disruptive activities (exhaustion), depriving the institutions of their life force and durability. Each higher education institution should encourage the productive organisational energy focused on the main objectives and eliminate those factors that lead to other forms of energy, if they want to display strong positive feelings, high level of attention and activity. The deans can have a decisive influence on creating a positive organisational energy through transformational management and organisational culture, which will release the employees' potentials, encourage innovation, the choice, freedom of thinking and functioning.

LITERATURA

1. Brečko, D. (2007). Energetski naboj vašega podjetja. HRM, 5, št. 16, str. 56–58.
2. Brečko, D. (2012a). Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije. HRM, 10, št. 50, str. 6–9.
3. Brečko, D. (2012b). Produktivno energijo so-ustvarjamo s sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi. Ekonomska demokracija, št. 1, str. 3–7.
4. Brečko, D. (2012c). Slovenski kadroviki v primežu silnic organizacijske energije. HRM, 10, št. 46, str. 16–20.
5. Breznik, J. (2009). Organizacijska energija v slovenskem proizvodno-prodajnem podjetju. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta.
6. Bruch, H. (2006). Organizacijska energija: kako jo sprostimo, ohranimo in se osredotočimo nanjo. HRM, 4, št. 12, str. 6–11.
7. Bruch, H. (2007). Managerji lahko s poznavanjem organizacijske energije aktivirajo zmogljivost podjetja. HRM, 5, št. 17, str. 76–77.
8. Bruch, H. (2012). Strategije za ustvarjanje in ohranjanje organizacijske energije. HRM, 10, št. 46, str. 10–15.
9. Bruch, H., Ghoshal, S. (2004). A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results and Stop Wasting Time. Boston: Harvard business school press.
10. Bruch, H., Vogel, B. (2007). Merjenje in upravljanje organizacijske energije. HRM, 5, št. 16, str. 6–10.
11. Cardon, M.S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. Human resource management review, št. 18, str. 77–86.
12. Carter, S. (1999). Renaissance management: The rebirth of energy and innovation in people and organizations. London: Kogan Page.
13. Cottrell, D. (2008). Energy = mc². Learn to energize your team. Leadership Excellence, 25, št. 6, str. 9.

14. Simenčič, S. (2007). Organizacijska energija v podjetju. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. St. Gallen (2011). Energiemodell: Wie Führungskräfte das Potenzial von Unternehmen ausschöpfen. Energy Factory St. Gallen AG. Pridobljeno dne 11.11.2014 s svetovnega spleta: <http://www.energyfactory.com/index.php?id=7>.
16. St. Gallen (2014). Institut für Führung und Personalmanagement. Universität St.Gallen. Pridobljeno dne 15.11.2014 s svetovnega spleta:<http://www.ifpm.unisg.ch/>.
17. Vogel, B. (2011). Manage Your, Organization's Energy. Harward Business Review. Pridobljeno dne 12.11.2014 s svetovnega spleta: <https://hbr.org/2011/02/manage-your-organizations-ener>.

Dr. Jasmina Starc (1968), izredna profesorica za področje ravnanja s človeškimi viri na Fakulteti za poslovne in upravne vede v Novem mestu.

Naslov: Velike Brusnice 56b, 8321 Brusnice, Slovenija; Telefon: (+386) 07 308 52 70

E-mail: jasmina.starc@guest.arnes.si