

***UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA***

MAGISTRSKO DELO

JANA PAVLIN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME
V PODJETJU PRITISK**

Ljubljana, december 2004

Jana Pavlin

IZJAVA

Študentka Jana Pavlin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.12.2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1. 1. Problematika magistrskega dela.....	1
1. 2. Namen in cilj magistrskega dela.....	4
1. 3. Metode dela.....	5
1. 4. Zasnova dela.....	5
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	8
2. 1. Organizacijska kultura.....	8
2. 1. 1. Opredelitev pojma organizacijska kultura.....	8
2. 1. 2. Elementi organizacijske kulture.....	13
2. 1. 3. Tipi organizacijskih kultur.....	16
2. 1. 4. Oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture.....	19
2. 1. 5. Organizacijska kultura in nacionalni značaj.....	21
2. 1. 6. Organizacijska kultura in sorodni pojmi.....	24
2. 2. Organizacijska klima.....	26
2. 2. 1. Opredelitev pojma organizacijska klima.....	26
2. 2. 2. Zgodovina razlikovanja organizacijske klime.....	28
2. 2. 3. Dejavniki organizacijske klime.....	29
2. 2. 4. Organizacijska klima in pripadnost.....	32
2. 2. 5. Organizacijska klima in uspešnost.....	33
2. 2. 6. Koristi dobre organizacijske klime za podjetje.....	34
2. 2. 7. Merjenje organizacijske klime.....	35
2. 2. 8. Spreminjanje organizacijske klime.....	38
3. DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME.....	42
3. 1. Klasifikacija devetih dejavnikov.....	42
3. 2. Klasifikacija šestih dejavnikov.....	45
3. 3. Klasifikacija trinajstih dejavnikov.....	45
3. 3. 1. Odnos do kakovosti.....	46
3. 3. 2. Inovativnost, iniciativnost.....	47
3. 3. 3. Motivacija in zavzetost	47
3. 3. 4. Pripadnost organizaciji.....	48
3. 3. 5. Notranji odnosi	48
3. 3. 6. Strokovna usposobljenost in učenje.....	49
3. 3. 7. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	50
3. 3. 8. Vodenje	50
3. 3. 9. Organiziranost.....	51
3. 3. 10. Notranje komuniciranje in informiranje.....	52
3. 3. 11. Razvoj kariere.....	53
3. 3. 12. Nagrajevanje.....	54
3. 3. 13. Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	54
4. PREDSTAVITEV PODJETJA PRITISK.....	56
4. 1. Razvoj podjetja.....	56
4. 2. Organizacijska struktura podjetja.....	57
4. 3. Poslovanje podjetja.....	60

5. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU PRITISK...	63
5. 1. Opredelitev problematike raziskave.....	63
5. 2. Oblikovanje vprašalnika.....	63
5. 3. Vzorčenje zaposlenih.....	70
5. 4. Izvedba raziskave.....	70
5. 5. Statistična obdelava podatkov.....	73
5. 6. Pregled rezultatov po dejavnikih.....	74
5. 6. 1. Odnos do kakovosti.....	75
5. 6. 2. Inovativnost, iniciativnost.....	76
5. 6. 3. Motivacija in zavzetost.....	77
5. 6. 4. Pripadnost organizaciji.....	78
5. 6. 5. Notranji odnosi.....	78
5. 6. 6. Strokovna usposobljenost in učenje.....	79
5. 6. 7. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	80
5. 6. 8. Vodenje.....	81
5. 6. 9. Organiziranost.....	81
5. 6. 10. Notranje komuniciranje in informiranje.....	82
5. 6. 11. Razvoj kariere.....	83
5. 6. 12. Nagrajevanje.....	84
5. 6. 13. Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	85
5. 7. Primerjava dejavnikov po državah.....	86
5. 8. Primerjava rezultatov podjetja Pritisk Slovenija, Pritisk in SiOK glede dejavnikov.....	88
5. 9. Pregled rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih.....	91
5. 10. Pregled rezultatov po nekaterih demografskih oznakah.....	92
5. 10. 1. Spol.....	93
5. 10. 2. Starost.....	93
5. 10. 3. Izobrazba.....	94
6. POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU PRITISK.....	96
7. SKLEP	100
8. LITERATURA.....	103
9. VIRI.....	107
10. PRILOGE.....	108

KAZALO SLIK

Slika 1 : Kulturna mreža.....	14
Slika 2 : Tipi organizacijskih kultur.....	16
Slika 3 : Organizacijska struktura podjetja Pritisk.....	58
Slika 4 : Prodaja, promet in število zaposlenih v podjetju Pritisk.....	61
Slika 5 : Število izpolnjenih vprašalnikov po državah.....	72
Slika 6 : Vprašalniki z izpolnjenimi demografskimi vprašanji.....	73
Slika 7 : Pregled rezultatov po dejavnikih v vseh državah skupaj.....	75
Slika 8 : Odnos do kakovosti.....	76
Slika 9 : Inovativnost, iniciativnost.....	76
Slika 10: Motivacija in zavzetost.....	77
Slika 11: Pripadnost organizaciji.....	78
Slika 12: Notranji odnosi.....	79
Slika 13: Strokovna usposobljenosti in učenje.....	79
Slika 14: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	80
Slika 15: Vodenje.....	81
Slika 16: Organiziranost.....	82
Slika 17: Notranje komuniciranje in informiranje.....	83
Slika 18: Razvoj kariere.....	84
Slika 19: Nagrajevanje.....	85
Slika 20: Zadovoljstvo z delovnim okoljem.....	85
Slika 21: Organizacijska klima po državah po dejavnikih.....	87
Slika 22: Pritisk Slovenija : Pritisk (vse države) : SiOK in dejavniki.....	89
Slika 23: Zadovoljstvo pri delu.....	91
Slika 24: Zadovoljstvo pri delu (po državah).....	92
Slika 25: Spol.....	93
Slika 26: Starost.....	94
Slika 27: Izobrazba.....	94

KAZALO TABEL

Tabela 1 : Indeksi značilnosti nacionalnih kultur.....	23
Tabela 2 : Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima.....	25
Tabela 3 : Prodaja, promet in število zaposlenih v podjetju Pritisk.....	60
Tabela 4 : Št. zaposlenih in št. zaposlenih brez uprave.....	70

1. UVOD

1. 1. PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Temeljno poslanstvo vsakega podjetja je, da zagotavlja dobrine in storitve, ustvarja delovna mesta ter krepi gospodarstvo. Zato je poglavitna naloga vodstva, da zagotavlja dolgoročno uspešnost organizacije, to pa zahteva jasno vizijo in do podrobnosti domišljene strategije. Podjetje mora biti v zadostni meri dobičkonosno, da zagotavlja primeren donos delničarjem, kar spodbuja investiranje, potrebno za nadaljnji razvoj podjetja.

Kako bo podjetje živelo, pa je med drugim odvisno tudi od razmer na trgu. Ker so se razmere na trgu z vstopom Slovenije v Evropsko unijo dodatno zaostrele, je za preživetje ključnega pomena nenehno prilagajanje okolju. Če se spremeni okolje, ne preživi najmočnejše ali največje podjetje, temveč tisto, ki se je zmožno najbolje prilagoditi spremembam. Naloga vodstva pa je obvladovati organizacijo tako, da bodo spremembe ugodne, torej, da bodo podpirale učinkovito in uspešno delovanje organizacije.

Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj dobro ujamejo, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, predvsem pa bodo zvesti podjetju, verjeli bodo vanj in si želeli biti še uspešnejši. Zadovoljni zaposleni dvigujejo ugled podjetja, prinašajo pozitivno poslovanje in dobiček (Adizes, 1996, str. 268).

Kako ustvariti tako vzdušje, ki je za podjetje tako pomembno? Vodje bi se morali zavedati, da s svojim delom vplivajo na zaposlene. Če želijo vzdrževati ali spreminjati kulturo dela in življenja v organizaciji, se morajo jasno izraziti, kaj želijo doseči in katere vrednote in pravila naj bi bile vsajane v način dela skupin in teamov. Kultura v skupini povezuje zaposlene v homogeno celoto in je način življenja v organizaciji.

Uspešnost podjetij je dandanes vse bolj pod udarom vedno večje konkurence. Slabši poslovni rezultati in vedno večje zahteve do zaposlenih pogosto vplivajo na slabše odnose med zaposlenimi. Vodstvo podjetja bi se moralo v takšnih razmerah zavedati,

da je treba nekaj narediti. Da bi lahko spreminjali ustrezno in nezaželeno klimo, povečali zadovoljstvo zaposlenih z razvijanjem politike in prakse, bi morali najprej proučiti dejansko stanje v organizaciji in pridobiti informacije za akcijo.

Vsi procesi v podjetju potekajo pod vplivom organizacijske kulture in klime. Podjetja ju zato poskušajo analizirati, obvladovati in uporabiti za doseganje boljših rezultatov poslovanja.

Kaj je kultura?

Organizacijska kultura zajema širok spekter socialnih pojavov, kot so: tipični načini oblačenja v organizaciji, jezik, vedenja, prepričanja, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in svečanosti, načini upoštevanja ostalih in razdiralna vedenja.

Merslavič (1998, str. 634) pravi, da je kultura kolektivni fenomen, s katerim se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja, organizacija pa je kolektiv, (katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja: pritiski konkurence, potrošniške zahteve, naraščanje ekološke zavesti), ki želi ustvariti nek skupen sklad odgovorov, sistem vrednot in kulturnih oblik, da bi si tako lahko zagotovili preživetje. Organizacija je kulturni sistem, saj svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti.

Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadanja s problemi prilagajanja okolju in doseganja notranje povezanosti.

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo tudi kot element diferenciacije ene organizacije od druge. Za organizacije je namreč značilno, da razvijejo različne odgovore za enake procese in tudi zaradi tega se le-te razlikujejo med seboj.

In kaj je klima?

Klima je kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« trdi Lipičnik (1998, str. 74). Zajema tiste

značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se le-te med seboj razlikujejo.

Klima pomeni percepcijo – zaznave, kako zaposleni dojemajo lastno organizacijo in kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Posamezniki zaznavajo lastnosti organizacije v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi (Neal, West, Patterson, 2000, str. 5).

Klima torej pomeni to, kako ljudje zaznajo, občutijo, da se v organizaciji ravna z njimi. Nanaša se na kakovost delovnega okolja in je pomemben vidik uspešnosti poslovanja. Organizacijska klima ali klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala, počutje ali preprosto klima so pojmi, ki se uporabljajo kot sinonim in pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.

Zaposleni namreč s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo organizacijo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Ozračje v organizaciji ali organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v organizaciji ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Najbolj preprosto lahko rečemo, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo pripadnost podjetju, da so v organizaciji cenjeni, spoštovani, bolj verjetno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter ne nazadnje tudi k osebnemu zadovoljstvu in razvoju.

Vlaganje v ljudi je pomembna naložba za prihodnost podjetja. Ni pomembno zgolj preživetje temveč tudi kvaliteta življenja podjetja. Le-ta je odvisna tudi od organiziranosti in kvalitete zaposlenih. »Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse

drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja». Tako trdi Brane Gruban (1999, str. 17).

Zmotno je prepričanje nekaterih, da dobičkonosnost podjetja in dobro počutje na delovnem mestu ne gresta skupaj.

V želji, da postane podjetje, v katerem sem zaposlena, bolj dobičkonosno in da se zaposleni na delovnem mestu dobro počutimo, sem v magistrskem delu proučila organizacijsko klimo v našem podjetju.

1. 2. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Osnovni namen magistrskega dela je proučiti organizacijsko klimo in njene dejavnike, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo klimo in proučiti njej sorodne pojme. V skladu s tem sem se odločila proučiti organizacijsko klimo v podjetju Pritisk, v katerem sem zaposlena, in na podlagi tega predlagala možnosti za izboljšave organizacijske klime.

Dodatni razlog za proučevanje organizacijske klime v podjetju Pritisk je bil prispevati k skupnemu projektu razvoja, za katerega se je podjetje pred kratkim odločilo. Projekt je sestavljen iz več projektnih skupin, iz kadrovskega področja, marketinga, računovodstva, logistike in izobraževalne tehnologije. Glede na to, da sta elan in sodelovanje vseh zaposlenih odločilni točki za uspeh projekta, sem proučila elemente organizacijske klime v podjetju.

Cilji magistrskega dela pa so bili:

1. Proučiti literaturo, vire in opravljene raziskave, ki so bile izdelane na področju organizacijske klime.
2. Na osnovi tega raziskati, kakšna je organizacijska klima v podjetju Pritisk. Pri tem me je predvsem zanimala kakovost delovnega okolja in kako se zaposleni počutijo/mo v podjetju, skratka proučiti zaznave in mnenja.
3. Primerjati ugotovitve raziskave in podati napotke in predloge za izboljšavo organizacijske klime v podjetju Pritisk.

1. 3. METODE DELA

V magistrskem delu sem uporabila več metod pri proučevanju organizacijske klime.

Teoretični del magistrskega dela temelji na analizi strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja organizacijske klime. V teoretičnem delu sem uporabila tudi metodo dokumentiranja, deskripcije in klasifikacije ter komparativno metodo, ki rabi ugotavljanju razlik in podrobnosti med pojmi.

V empiričnem delu sem uporabila metodo vprašalnika za raziskovanje organizacijske klime v podjetju Pritisk. To je vprašalnik, ki je bil izdelan v okviru projekta za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v organizacijah v Sloveniji (SiOK, 2002).

Ta vprašalnik je namenjen za večja slovenska podjetja, jaz pa sem omenjeni vprašalnik na podlagi želja in usmeritev vodstva podjetja priredila tako, da je bil ustrezen in uporaben tudi za podjetje Pritisk.

Glede na to, da so v raziskavi sodelovali zaposleni iz desetih različnih držav, je bilo vprašalnik potrebno prevesti. Da bi se izognila napačnemu razumevanju trditev vprašalnika in s tem prispevanju k bolj kvalitetni raziskavi, je bil izdelan vprašalnik preveden v angleški, nemški, češki, romunski, bolgarski, madžarski, poljski, slovaški, hrvaški in srbski jezik.

Dobljene rezultate sem statistično obdelala ter opravila analize.

V zaključnem delu sem z metodo sinteze povzela bistvo ter podala napotke in predloge za izboljšave dejavnikov klime v podjetju Pritisk.

1. 4. ZASNOVA DELA

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz sedmih temeljnih poglavij.

V **uvodnem** poglavju predstavljam problematiko, namen in cilj magistrskega dela. Na kratko predstavim tudi metode dela.

V drugem delu podrobneje opredelim organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Pri tem najprej opredelim pojem, elemente in tipe **organizacijske kulture**. Predstavim njeno oblikovanje, spreminjanje in nacionalni značaj. Glede na to, da obstaja več pojmov, ki so sorodni pojmu organizacijska kultura, predstavim tudi te. Prav tako opredelim tudi pojem **organizacijska klima**, opišem zgodovino njenega razlikovanja ter predstavim njene dejavnike. Predstavim tudi, kako občutek pripadnosti podjetju vpliva na organizacijsko klimo ter kako je organizacijska klima pomembna determinanta uspešnosti podjetja. Poudarim koristi dobre organizacijske klime in opišem načine merjenja klime in pomembnost spreminjanja.

Tretje poglavje je namenjeno podrobnemu opisu **dejavnikov organizacijske klime**. Predstavljene so klasifikacije devetih, šestih in trinajstih dejavnikov organizacijske klime. Natančneje pa je opisana klasifikacija **trinajst dejavnikov**.

Četrto poglavje **obravnavajo podjetje Pritisk**, in sicer so opisani razvoj, organizacijska struktura ter poslovanje podjetja.

Peto poglavje je namenjeno **raziskavi organizacijske klime v podjetju Pritisk** in opredeljuje problematiko raziskave, oblikovanje vprašalnika, vzorčenje zaposlenih, izvedbo raziskave, statistično obdelavo podatkov in pregled rezultatov po dejavnikih. Predstavljena je tudi primerjava dejavnikov po državah, primerjava rezultatov podjetja Pritisk vse države, Pritisk Slovenija in SiOK glede dejavnikov. Predstavljen pa je tudi pregled rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih in pregled rezultatov po nekaterih demografskih oznakah za vseh 13 dejavnikov.

V šestem poglavju podam **pomembnejše ugotovitve in predloge za izboljšanje organizacijske klime v podjetju Pritisk**.

Sedmo poglavje pa vsebuje **sklep**, ki se navezuje na teoretična izhodišča, rezultate raziskav in rešitev problema podjetja Pritisk.

Osmo in deveto poglavje zajema uporabljeno **literaturo in vire**, deseto poglavje pa **priloge**, ki se nanašajo na vprašalnik, in statistične izračune.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

2. 1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Za večino ljudi je organizacijska kultura v najboljšem primeru mehak in zmuzljiv koncept. Večina ljudi se strinja, da je pomemben dejavnik pri uspehu ali propadu katerekoli organizacije, toda večina ljudi bi prav tako imela težave pri jasnem določanju kulture v njihovi organizaciji (Neuhauser, 2002, str. 2).

Proti koncu sedemdesetih se je pozornost organizacijskih teoretikov usmerila k človeku v organizaciji in danes lahko rečemo, da je pojem organizacijske kulture močno viden tako v akademskih kot tudi v poslovnih krogih. Raste zavest o pomenu človeka za organizacijo in njeno uspešnost. Tako se je razvil tudi pojem organizacijske kulture, ki ga bom predstavila v tem poglavju.

Možina (1994, str. 175) navaja naslednje pojave, ki so spodbudili proučevanje organizacijske kulture:

- upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva v primerjavi z Japonsko in zahodno Evropo,
- spremembe vrednot v podjetjih in pri posameznikih ter
- proučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb in s tem povezane ugotovitve, da so organizacijske spremembe pogosto neuspešne, čeprav so “na zunaj izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost”.

Ob tem je treba povedati, da se ob pojmu organizacijska kultura v strokovni literaturi srečujemo še z nekaterimi drugimi pojmi, kot sta na primer organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.

2. 1. 1. Opredelitev pojma organizacijska kultura

Organizacijska kultura pojmovno povezuje besedi organizacija in kultura. Namen

naloge ni natančno proučevanje organizacijske teorije, zato si je pri besedi organizacija smiselno ogledati le proces oblikovanja organizacije.

Proces oblikovanja organizacije in nastajanja skupine je hkrati:

- vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med posamezniki, ki skupaj opravljajo določeno delo;
- opravljanje tega dela.

Eden temeljnih procesov, ki vzpostavlja skupino, je razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij (Mesner-Andolšek, 1995, str. 70). Na osnovi tega se oblikuje skupinska identiteta.

Skupni jezik in konceptualne kategorije pa nas že pripeljejo do druge pomembne besede v tem poglavju - kulture.

Omenimo lahko dve šoli organizacijskih teorij:

- Kognitivna šola - kultura je razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za druge člane. V kognitivni šoli je organizacija razumljena kot družbeni produkt oziroma kot razširjeni spoznavni zemljevid - je uzakonitev "kolektivnega mišljenja".
- Simbolna šola - kultura je razumljena kot sistem pomenov in simbolov, s katerimi ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje. Ustanovitelji in predhodniki tako ne vplivajo le na izbiro organizacijske strukture in tehnologije, temveč tudi določajo in oblikujejo simbole, jezik, verovanja, rituale, mite ...

Kultura je kolektivni fenomen, ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so v njegovem okolju neizogibne.

Ti odgovori sodijo v dve kategoriji:

- prva je substanca kulture - emocionalno nabiti vrednostni sistemi, ki jim pravimo ideologije,

- druga kategorija pa so kulturne forme - dejavnosti, skozi katere se člani kulture izražajo, potrjujejo in prenašajo substanco kulture drug drugemu.

Pri opredeljevanju organizacijske kulture je pri različnih avtorjih zelo pomembno, kako vidijo vlogo organizacijske kulture v organizaciji in jo na osnovi tega tudi različno definirajo.

Ena od osnovnih značilnosti je organizacijska kultura kot sistem smernic za delovanje članov določene skupine oziroma organizacije; pri tem različni avtorji pogosto navajajo, da gre za t. i. nepisana oziroma neformalna pravila.

Po Webstrovi (v Vrčon-Tratar in Snoj, 2002, str. 46) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda večji kot formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Organizacijska kultura je sistem skupnih prepričanj in vrednot, ki se razvije znotraj organizacije in vodi obnašanje njenih članov (Schermerhorn in Chappell, 2000, str. 139).

Pojem organizacijska kultura poleg tega, kako se organizacija formalno obnaša, opozarja tudi na manj očitne, sicer neformalne, a vendar pomembne značilnosti, ki vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve v praksi in kakšni so dejanski odnosi med ljudmi pri delu.

Močna kultura je sistem neformalnih pravil, ki določajo, kako se morajo ljudje vesti večino časa. Če zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, ne bodo zapravljali časa z odločanjem, kako reagirati v določeni situaciji.

Korporativna kultura je kolektivno globoko ponotranjen niz vrednot, pričakovanj in predvidevanj, ki vplivajo in vodijo misli in obnašanje članov določene organizacije. Zato lahko korporacijska kultura s svojim prevladujočim vplivom spodbuja ali uniči

sposobnosti za tekmovanje in uspeh.

Obnašanje organizacije odseva oziroma je razvidno v kulturi organizacije, kar pogosto označujemo z znanim "tako se to dela pri nas".

Drugi avtorji opredeljujejo organizacijsko kulturo kot element diferenciacije ene organizacije od druge. Tako Bowman in Faulkner (Bowman in Faulkner, 1997, str. 142) navajata, da je za organizacije značilno, da razvijejo različne prijeme za enake procese. To je najbolj očitno, če se sprehodimo skozi procese v različnih podjetjih v isti panogi. Način specializiranja organizacije je torej ključni dejavnik kulture. Osnove specializacije igrajo pomembno vlogo pri signaliziranju članom organizacije, kaj je pomembno. Tako močno funkcionalna specializacija nakazuje velik pomen posameznih znanj in izkušenj. In nasprotno, če so zaposleni razvrščeni glede na tipe potrošnikov, trgov ali produktov, sporočamo druge prioritete.

Hofstede (v Merslavič, 1998, str. 636) je organizacijsko kulturo definiral kot kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov druge organizacije.

Vsekakor ne gre izpustiti opredelitev, ki organizacijsko kulturo vidijo kot sistem delovanja, ki je nastal na osnovi uspešnih soočenj s krizami in reševanjem problemov v preteklosti, in je torej sprejet kot nekakšno zagotovilo za preživetje tudi v prihodnosti.

Določene konstantne rešitve tako postanejo temeljne predpostavke za reševanje posameznih problemov. Zato postanejo nedvoumne in skupina oziroma njeni člani imajo nespoštovanje teh predpostavk za nerazumljivo in nesprejemljivo.

Percepcije in vedenjski obrazci članov organizacije so namreč zgrajeni na trajnih predpostavkah, ki so samoumevne in so do zdaj prinašale uspeh. V večini primerov se vodstvo teh predpostavk niti ne zaveda, ker so tako globoko vsajene v zavesti članov organizacije, da so praktično nevidne. Zato so nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk, pogosto neuresničljive.

Kavčič (v Zupančič, 2001, str. 19) organizacijsko kulturo opredeljuje kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je določena skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije ali interne integracije. Vzorec se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti probleme.

Ko člani organizacije oblikujejo skupni koncept glavne naloge in ta koncept omogoča dolgoročno preživetje, postane le-ta osrednji element organizacijske kulture. Hkrati pa se uporablja tudi kot osnovni kontekst, v katerem lahko natančneje določijo cilje in sredstva za doseganje teh ciljev.

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupni članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in probleme notranje organizacije.

Organizacijska kultura rabi za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo.

Kultura organizacije je izredno pomembna za učinkovitost njenega delovanja. Vsak posameznik je drugačen, vsak ima lastna pričakovanja, prepričanja in zmožnosti. Velike svetovne družbe lahko vključujejo na ducate narodnosti in ljudi, z najrazličnejšimi izkušnjami in predznanjem. Kultura organizacije zagotavlja skupen medij in jezik, ki ljudem omogoča, da se sporazumevajo, timsko delajo in opravljajo naloge. Zagotavlja pravila odzivanja na negotovost (Habeck, Kreoger in Tream, 2000, str. 100). V njej je namreč povezanih več temeljnih prepričanj o moči, hierarhiji, medsebojnem sodelovanju, konfliktih, človekovi naravi, delovanju, odnosu do okolja itd.

Logična komponenta, ki vpliva na oblikovanje organizacijske kulture, je seveda tudi čas, saj le če ima skupina dovolj dolgo skupno zgodovino, lahko oblikuje skupno vednost, ki je bistvo organizacijske kulture.

K jasnejši predstavi o organizacijski kulturi pa poleg naštetih opredelitev lahko veliko pripomore predstavitev elementov, ki sestavljajo organizacijsko kulturo.

2. 1. 2. Elementi organizacijske kulture

Različni avtorji med elemente organizacijske kulture prištevajo zelo podobne sestavine, kot so vrednote, rituali, vzorniki, simboli, nazori, pravila vedenja in norme.

Schermerhorn in Chappell (2000, str. 140) delita elemente organizacijske kulture v **dve ravni**:

- V prvo, t. i. **opazno raven**, uvrščata vse, kar oseba v podjetju, naj bo obiskovalec, stranka ali zaposleni, lahko opazi - to je vse od opremljenosti pisarn do kodeksa oblačenja, načina govora, odnosa do strank. Med opazne elemente ista avtorja uvrščata tudi zgodbe, junake, rituale in običaje ter simbole.
- Drugo raven predstavljajo **osnovne vrednote**, ki opredeljujejo sprejemljive vzorce vedenja.

Trice in Breyer (v Merslavič, 1998, str. 640) organizacijsko kulturo delita na:

- **ideologijo**, ki jo definirata kot skupne, razmeroma koherentno medsebojno povezane **skupine verovanj, vrednot in norm**, ki povezujejo ljudi in jim pomagajo osmisliti njihov svet;
- druga kategorija so po njunem mnenju **kulturne norme**, skozi katere odseva organizacijska kultura; v nadaljevanju jih delita na štiri kategorije; to so simboli, jezik, zgodbe in prakse.

Schein (1999, str.16), kot eden najpogostejše citiranih in tudi najbolj cenjenih avtorjev na področju organizacijske kulture, deli kulturo na tri osnovne nivoje, ki pomenijo različne elemente organizacijske kulture in so razdeljeni glede na stopnjo "vidnosti".

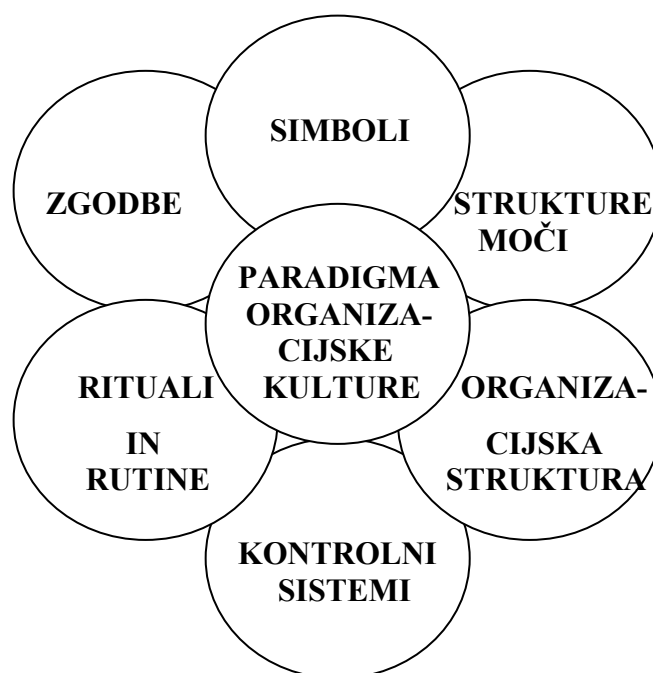
- **Artefakti** - so elementi organizacijske kulture na prvi ravni in so tudi najbolj

opazni, ko človek pride v organizacijo. Med te elemente sodijo arhitektura, oznake in okrasje ter tudi odnos do ljudi - ali so ljudje stalno na sestankih ali so pisarne odprtega tipa oziroma ali so vrata v pisarne stalno zaprta, način oblačenja ...

- **Vrednote** - ko se skupina sooči z novo nalogo, zadevo ali problemom, ima prva predlagana rešitev lahko le status vrednote, saj še ne obstaja dejanska osnova za določanje, kaj je resnično (vrednote so tisto, kar naj bi bilo oziroma bi moralo biti, resničnost pa je tisto, kar je).
- **Osnovne predpostavke** - če rešitev določenega problema deluje večkrat, jo imamo sčasoma za samoumevno. Kar je bilo nekoč hipoteza, ki jo je podpirala le vrednota, sčasoma začnemo obravnavati kot realnost.

Na drugačen način, pa prav tako zelo dobro, sestavine organizacijske kulture predstavlja t. i. kulturna mreža, ki sta jo sestavila Johnson in Scholes (v Wood, 2001, str. 78).

Slika 1: Kulturna mreža



Vir: Johnson in Scholes v Wood, 2001, str. 78.

Kulturno mrežo (slika 1) sestavljajo naslednje determinante paradigme organizacijske kulture:

- **Rutine in rituali** - rituali so načrtovane in namerne aktivnosti, ki se izvajajo na osnovi smernic in tvorijo vsakodnevne navade organizacije. V normalnih razmerah rutine omogočajo tekoče delo in operacije v organizaciji. Rituali se v organizaciji uporabljajo za utrjevanje rutin.
- **Zgodbe** - predstavljajo zgodovino organizacije ter najpomembnejše dogodke in ljudi v preteklosti. Skozi zgodbe so predstavljeni junaki in odpadniki, kar je ključen element za oblikovanje sprejemljivega vedenja v organizaciji.
- **Simboli** - predstavljajo veliko različnih vidikov organizacije in vlogo posameznikov v njej. Simboli vključujejo nazive, velikost pisarne, službeni avtomobil, plačilno lestvico in druge dejavnike, ki ponazarjajo posameznikov položaj v podjetju.
- **Strukture moči** - strukture moči v organizaciji se razvijejo skozi čas in jih sestavljajo posamezniki z močjo, ki delijo niz skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo njihov način dela.
- **Organizacijska struktura** - izvor moči v organizaciji določa odnose in osnovne povezave med centri moči in kontrole. Ne glede na to, pa znotraj formalne organizacijske strukture obstajajo še neformalne strukture in povezave, ki so za kulturo organizacije enako pomembne.
- **Kontrolni sistemi** - določajo sistem nadzora, meritev in nagrajevanja v organizaciji. Obstajajo različni načini nadzora in merjenja učinkovitosti in na osnovi tega se v organizaciji oblikujejo sistemi nagrajevanja.

Scheinova opredelitev elementov organizacijske kulture povzema skoraj vse relevantne točke za spoznavanje organizacijske kulture. Zaradi tega je ena najbolj splošno sprejetih. Vendar menim, da kulturna mreža Johnsona in Scholesa nazorno predstavlja elemente organizacijske kulture. Glede na to, da obstaja več različnih

elementov organizacijske kulture, poznamo in ločimo tudi več različnih tipov organizacijskih kultur.

2. 1. 3. Tipi organizacijskih kultur

Deal in Kennedy (v Capon 2000, str. 157) sta na osnovi raziskave več sto podjetij ločila in identificirala štiri osnovne tipe organizacijskih kultur:

- tip mačo kulture,
- tip kulture trdo delo/velika zabava,
- tip kulture vložkov,
- tip kulture postopkov.

Ločnica med temi tipi je različen odnos oziroma stopnja sprejemljivosti prevzemanja tveganja na eni strani in stopnja ali odnos do komuniciranja oziroma do povratnih informacij. Na sliki 2 je predstavljena shematska razlaga.

Slika 2: Tipi organizacijskih kultur

		<i>Prevzemanje tveganja</i>	
		Nizko	Visoko
Počasi		kultura <i>postopkov</i>	kultura <i>vložkov</i>
Povratne informacije			
Hitro		kultura <i>trdo delo/velika zabava</i>	<i>mačo</i> kultura

Vir: Capon, 2000, str. 157.

Kot je razvidno tudi iz slike, je za **mačo kulturo** značilno, da zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate in hitro dobijo odziv na učinkovitost svojih dejanj. Takšen tip organizacijske kulture je značilen za policijo, zdravniške ustanove, svetovalna podjetja in organizacije na področju zabavne industrije. Kot pojasnjuje Caponova, je takšna kultura rezultat okolja, v katerem delujejo te organizacije, saj okolje zahteva hitro odzivnost in rezultate.

Če je prevzemanje tveganj nizko, odziv na učinkovitost dejanj pa hiter, govorimo o tipu kulture **trdo delo/velika zabava**. V ta tip organizacij lahko uvrščamo tako proizvodna kot storitvena podjetja, skupna značilnost je, da delo posameznika ne pomeni velikega tveganja za organizacijo kot celoto. Med značilna podjetja s takšno kulturo lahko uvrstimo npr. podjetja s hitro prehrano, računalniška podjetja ipd.

Podjetja, kjer se na rezultate dejavnosti čaka dalj časa in kjer je vložek velik - npr. raziskovalne dejavnosti - pogosto zaznamuje kultura **vložkov**. V ta tip organizacijske kulture se uvrščajo podjetja, ki obsežno vlagajo v raziskave, ki bodo nekoč v prihodnosti prinesle rezultate - letalska industrija, farmacevtska in kemična industrija ipd.

Ostaja še kultura **postopkov**, ki vključuje nizko odgovornost posameznikov in povratne informacije v daljših časovnih obdobjih. Zaposleni v takšnih organizacijah posvečajo velik pomen postopkom, ki morajo biti pravilno izpeljani, medtem ko je časovna determinanta opravljanja dela na drugem mestu. Med podjetja oziroma organizacije, za katere je značilen ta tip organizacijske kulture, sodijo predvsem banke, zavarovalnice in javni sektor.

Drugačen način razlikovanja kultur je izbral **Handy** (v Primožič, 1999, str. 69), ki razlikuje med tipi kulture glede na to, **kako člani organizacije razmišljajo in se učijo**, kako je mogoče **vplivati na njihovo vedenje** in kakšen je **sistem nagrajevanja**, ki ga cenijo.

Glede na to ločimo 4 različne tipe organizacijskih kultur:

- **Kulturo moči** oziroma klubsko kulturo predstavlja pajkova mreža. V njej je delitev dela opravljena glede na funkcije ali izdelke. Pomemben je predvsem dober odnos z osrednjo osebnostjo oziroma z osebo, pri kateri je skoncentrirana moč. Ravno zaradi tega je prednost organizacije s takšno kulturo hitrost odločanja, ki pa jo spremlja potencialna nizka kakovost odločitev in problem odvisnosti od osrednje osebnosti. V takšni kulturi je skupinsko delo in odločanje običajno slabo razvito.

- **Organizacije s tipično kulturo vlog** imajo delo razdeljeno glede na vloge, ki jih imajo posamezniki v podjetju, in z vlogami povezane vnaprej določene postopke. To so organizacije, ki zaradi uveljavljenih postopkov oziroma birokracije zelo dobro delujejo v stabilnih okoljih, medtem ko jim hitre spremembe povzročajo težave.
- **Projektna kultura ali kultura znanja** je usmerjena v reševanje problemov. Posamezniki v takšni organizaciji se osredotočajo na posamezne probleme, splet rešitev posameznih problemov pa vodi k skupnemu cilju. Znanje je ključna vrednota in moč, ki jo dopolnjuje kreativnost pri uporabi. Takšna organizacijska kultura je predvsem primarna za podjetja v obdobju rasti, manj pa v zrelem obdobju podjetja. Slabost takšne kulture je tudi, da je relativno draga za organizacijo, saj so strokovnjaki, ki delajo v njej, dragi.
- Pri **kulturi osebnosti** je v primerjavi s prejšnjimi tremi kulturami odnos med posameznikom in organizacijo obrnjen. Pri prejšnjih treh je bil posameznik s svojim delom tako ali drugače vpet v organizacijo, pri kulturi osebnosti pa je organizacija tista, ki mora zadovoljevati potrebe in cilje posameznika. Pri tem gre za različne oblike koeksistence strokovnjakov, ki si zaradi večje učinkovitosti delijo različne podporne storitve (npr. računovodstvo, administracijo). Delo posameznikov je tako ločeno in neodvisno in zaradi tega pravzaprav ni hierarhičnih struktur.

Deal in Kennedy torej ločita 4 različne tipe organizacijskih kultur glede na različno stopnjo prevzemanja tveganja in glede na hitrost povratnih informacij, medtem ko Handy loči 4 različne tipe organizacijskih kultur glede na to, kako člani organizacije razmišljajo in se učijo, kako je mogoče vplivati na njihovo vedenje in kakšen je sistem nagrajevanja, ki ga cenijo.

Ne glede na to, da poznamo različne tipe organizacijskih kultur, pa ne smemo pozabiti, da je organizacijska kultura kot živ organizem, ki se neprestano spreminja. Kolikor je ljudi, toliko je različnih kombinacij. Poanta organizacijske kulture je ravno v spreminjanju in prilagajanju.

2. 1. 4. Oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture

Ključna dejavnika oblikovanja in spreminjanja kulture sta skupinsko učenje in skupna zgodovina. Velik vpliv na kulturo ima tudi vodstvo kot osnovni vir vrednot in verovanj, ki članom organizacije pomagajo pri reševanju problemov notranje integracije in zunanjega prilagajanja. Ravno na podlagi reševanja teh problemov pa se oblikuje kultura. Če vodstvo nekaj predlaga in to deluje, postane njegova kulturna predpostavka postopoma predpostavka vseh članov organizacije (Križman, 2002, str. 16).

Po Kotterju in Hesketu (v Vrčon-Tratar in Snoj, 2002, str. 46) organizacijska kultura nastaja tako, da se skupina zaposlenih povezuje, sodeluje skozi daljše obdobje in je pri tem, kar dela, relativno uspešna. Rešitve, ki se večkrat izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postajajo del organizacijske kulture. Ideje za način reševanja problemov ki postanejo del kulture, lahko prihajajo od vsepovsod, od posameznika ali skupin, na vseh ravneh hierarhije v organizacijah. Organizacije, ki imajo močno kulturo, te ideje običajno povezujejo z ustanovitelji ali prvimi voditelji organizacije, ki so svoje ideje posredovali kot vizijo, filozofijo organizacije ipd.

Mesner-Andolškova (1995, str. 90) oblikovanje kulture deli na neposredne in posredne mehanizme:

A. NEPOSREDNI MEHANIZMI

Neposredni mehanizmi so naslednji:

- čemu vodstvo posveča največ pozornosti,
- reakcije vodstva na kritične dogodke in organizacijske krize,
- natančno oblikovanje vloge vodij,
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokojitev in ekskomunikacijo.

To so neformalni mehanizmi, ki nimajo osnove v dokumentih oziroma uradnih zapisih podjetja in so posledica medsebojnih razmerij v organizaciji.

B. POSREDNI MEHANIZMI

Med posredne mehanizme artikulacije in komunikacije organizacijske kulture pa so uvrščeni naslednji:

- organizacijska oblika in struktura,
- najrazličnejši sistemi in rutinski postopki v organizaciji,
- oblika fizičnega prostora in arhitektura,
- zgodbe,
- miti,
- parabole o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji,
- formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji.

Posredni mehanizmi so mehanizmi artikulacije in komunikacije organizacijske kulture. To so mehanizmi, ki imajo osnovo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih.

Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je gotovo večja kot pri drugih članih organizacije. Položaj mu omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi drugi.

Nekateri menijo, da procesa vodenja ne moremo ločevati od procesa oblikovanja kulture, kajti prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja.

Schein (v Mesner-Andolšek, 1995, str. 99) je prepričan, da organizacija lahko spremeni svojo kulturo, če je to potrebno, da bi se ohranila pri življenju.

Za oblikovanje in upravljanje oziroma spreminjanje kulture so značilni trije mehanizmi (O'Reilly v Bakan et al., 2002, str: 7):

1. Sistemi vrednotenja sodelovanja - ti sistemi posameznikom pošiljajo ocene o njihovem delu. Namen je stimulacija skozi formalne in neformalne spodbude, katerih namen je oblikovanje zavesti o odgovornosti do skupine.
2. Vodstvo kot simbol - s svojimi dejanji jasno in skladno podpira vzorce obnašanja, ki jih opredeljuje organizacijska kultura. Pri tem mora biti vodstvo s svojimi dejanji vzor tega, kar predstavlja kot načela v organizaciji. Zavedati se mora, da so njegova dejanja pod stalnim nadzorom zaposlenih.

3. Informacije - kot mehanizem za oblikovanje in spreminjanje kulture niso pomembne samo informacije od zgoraj navzdol temveč tudi vodoravno pretakanje informacij - gre za komunikacijo med zaposlenimi.

Problemi pri spreminjanju kulture se pojavijo, ker se najpomembnejši elementi kulture izražajo v organizacijski strukturi ter glavnih postopkih in procesih v organizaciji in se skozi čas trdno zasidrajo v zavesti članov organizacije. Kulturo sicer lahko spremenimo, vendar samo če jo spravimo "na površje" in se z njo spopademo.

Pri spreminjanju kulture moramo biti pozorni predvsem na odgovore na tri ključna vprašanja (Neuhauser, 2002, str. 3):

1. Kateri so ključni elementi nove kulture, ki omogočajo uspeh?
2. Kateri so ključni elementi stare kulture?
3. Katere nove navade omogočajo prehod iz stare kulture v novo?

Kot smo že predhodno ugotovili, oblikovanje organizacijske kulture zahteva čas, ta pa je tudi bistven dejavnik pri spreminjanju kulture - gre namreč za razvojni proces, ki - razen v primeru da je podjetje pripravljeno odpustiti vse zaposlene in začeti znova - zahteva številne premisleke, ki skupaj tvorijo odgovore na zgornja tri vprašanja.

Za konec lahko podamo ugotovitev, da pomen in zavedanje o pomenu organizacijske kulture raste. To je posledica številnih dejavnikov. Tako se želijo podjetja bolj približati zaposlenim in vzpostaviti povezovalno razmerje med posameznikom in podjetjem. Podjetja zaposlene spodbujajo, da razmišljajo kot lastniki, da se racionalno odločajo za posamezne aktivnosti, vse pogostejše se pojavlja tudi bolj fleksibilen delovni čas, po drugi strani pa so zaposleni tudi čedalje bolj "na razpolago" podjetju zunaj določenega delovnega časa. Vzpostavlja se poseben vzajemen odnos pripadnosti med posameznikom in podjetjem, v katerem je zaposlen.

Ne smemo zanemariti, da se organizacijska kultura razlikuje od države do države. Lahko bi rekli, da nanjo vpliva tudi nacionalni značaj. Kar je nekje popolnoma sprejemljivo, je lahko drugje popolnoma nesprejemljivo. Bolj ko se teh razlik zavedamo, lažje in uspešnejše je lahko sodelovanje.

2. 1. 5. Organizacijska kultura in nacionalni značaj

Že v uvodu smo ugotovili, da združitve in prevzemi ne poznajo meja, še več, zelo pogosto potekajo ravno prek meja nacionalnih držav.

Hofstede (Hofstede, 2004), ki je razvil pojem nacionalnih značajev oziroma značilnosti posameznih narodov, jasno opozarja na ločevanje med organizacijsko in nacionalno kulturo, saj se organizacijske kulture ločijo predvsem po simbolih, junakih in ritualih, medtem ko nacionalne kulture izkazujejo razlike na globlji ravni, ravni vrednot.

Na osnovi raziskave v okviru podjetja IBM je Hofstede v 64 državah proučeval nacionalne kulture in odkril štiri dejavnike, ki jim je kasneje dodal še petega (Hofstede, 2004); to so:

- indeks hierarhične razdalje,
- indeks izogibanja negotovosti,
- indeks individualizma,
- indeks moških značilnosti,
- indeks dolgoročne oziroma kratkoročne orientiranosti.

Indeks hierarhične razdalje prikazuje, kako šibkejši (podrejeni) člani organizacije sprejemajo neenako porazdelitev moči. Pri tem gre za spoštovanje neenakosti tako pri podrejenih kot nadrejenih. Višji je indeks, večje so razdalje in manjša dostopnost podrejenih do nadrejenih.

Indeks izogibanja negotovosti se nanaša na odnos družbe do negotovosti.

Označuje, v kolikšni meri družba usmerja svoje člane, da se v negotovih in nenavadnih situacijah počutijo ogrožene. To se kaže pri uvajanju pravil v družbi (visoka vrednost indeksa pomeni veliko pravil), sprejemanju tveganj (nizka vrednost indeksa pomeni sprejemljivost tveganja) in odnosu do stresa pri delu.

Indeks individualizma nakazuje, kako močno se ljudje (individue) povezujejo med seboj: pojmu individualizem je namreč nasproten pojem kolektivizem. Pri tem gre za

razmerje do obravnave “mi” proti “vi”, kar se kaže tudi v sprejemanju odločitev - ali se odločitve sprejemajo kolektivno ali individualno. Na tej točki je tudi pomembno, v kolikšni meri organizacija vstopa v zasebno življenje posameznika, saj je pri visokem individualizmu zasebno življenje nedotakljivo.

Indeks moških značilnosti je zelo zanimiv, saj v nasprotju z ženskimi značilnostmi, ki se v različnih družbah le malenkostno razlikujejo, zelo odstopa od družbe do družbe. Tako na polu maksimalnih vrednosti izstopajo vrednote kot tekmovalnost, materializem, razlikovanje med spoloma, medtem ko je drugi pol nasprotje temu.

Zadnji dejavnik je **indeks dolgoročne oziroma kratkoročne orientiranosti**, kjer se dolgoročna orientiranost povezuje s previdnostjo in vztrajnostjo, medtem ko je za kratkoročno značilno izkazovanje spoštovanja tradicije, spoštovanje družbenih obveznosti in časti. Oba pola, tako kratkoročna kot dolgoročna orientiranost, izhajata iz nauka kitajskega filozofa Konfucija.

Na osnovi vseh teh dejavnikov so bili pripravljene indeksi kulturnih značilnosti za posamezne narode. V tem delu sicer ni smiselno prikazovati vseh držav, velja pa morda izpostaviti kulturne značilnosti narodov, ki smo jih zajeli v našo raziskavo.

Tabela 1: Indeksi značilnosti nacionalnih kultur

	Indeks hierarhične razdalje	Indeks izogibanja negotovosti	Indeks individualizma	Indeks moških značilnosti
Avstrija	21	70	55	79
Bolgarija	70	85	30	40
Češka	57	74	58	57
Hrvaška	73	80	32	40
Madžarska	46	82	55	88
Poljska	68	93	60	64
Slovaška	105	51	53	113
Slovenija	72	88	27	19
Srbija in Črna gora	85	92	23	43
Romunija	90	90	30	42

Vir: <http://www.geert-hofstede.com/>, 2004

Tabela 1 prikazuje prve štiri navedene dejavnike, za katere so bili na voljo podatki. Iz tabele lahko povzamemo, da ima najvišji indeks hierarhične razdalje Slovaška in

najnižjega Avstrija. Najvišji indeks izogibanja negotovosti ima Poljska, najnižjega pa Slovaška. V primeru indeksa individualizma je na vrhu Poljska, na dnu pa Srbija in Črna gora. Najvišji indeks moških značilnosti je dosegla Madžarska, najnižjega pa Slovenija. Tako je Hofstede proučeval nacionalne kulture. Ob proučevanju organizacijske kulture pa pogosto naletimo tudi na druge sorodne izraze.

2. 1. 6. Organizacijska kultura in sorodni pojmi

Nekateri avtorji menijo, da pojmi, kot so organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja itd., pomenijo isto, drugi pa jim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik. Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so:

- Pojem **kulture** naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.).
- Pojem **klime** je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoričanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

Kot sem že omenila, je organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnega vidika dela. Organizacijska kultura pa se po drugi strani ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak bolj z osnovnim načinom reševanja problemov v organizaciji in s procesi medsebojnega vplivanja. Mesner-Andolšek (1995, str. 74) meni, da je odsev kulture besedišče, ki ga uporabljajo člani organizacije, vrednote in temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, narava človekovega delovanja, medsebojni odnosi, narava človeka itd.

Oba koncepta se torej ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Oba vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni organizacije kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani organizacije doživljajo

realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo (Možina et al., 1998, str. 191).

Tabela 2: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis organizacije	V primerjavo med organizacijami
Nivo proučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

Če strnem poglavitne ugotovitve (glej tabelo 2), potem lahko trdim, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne določenemu podjetju in zato primerjava med podjetji ni smiselna. Vsaka organizacija ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetij. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v organizaciji. Različna socialna okolja lahko opišemo z dejavniki klime. Dejavniki klime, ki so med organizacijami podobni, omogočajo primerjavo klime med organizacijami. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

Osnovna razlika med organizacijsko kulturo in klimo je v viru nastanka. Klima izhaja iz psihologije, pojem organizacijske kulture pa je nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji. Stična točka obeh pojmov pa je v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

Pri proučevanju in razlagi pojma organizacijska klima se pojavljajo številni problemi, ki otežujejo njeno razumevanje. Kljub pomembnosti organizacijske klime ni enotnega poimenovanja in razumevanja organizacijske klime. Nekateri avtorji enačijo pojma, kot sta organizacijska klima in organizacijska kultura. Menim, da moramo ta dva pojma razlikovati.

Nadalje ne poznamo natančnih relacij, kako posamezen element vpliva na klimo. Relacije, kot so klima v organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih, kultura in ravnanje z ljudmi pri delu, niso jasne. Mnenja raziskovalcev o vzrokih in posledicah klime so deljena, zato je zelo težko podati predloge za izboljšanje klime.

Pojem organizacijske klime temelji na predpostavki, da imajo posamezniki na isti hierarhični ravni enako zaznavanje klime. Razlike v odgovorih na isto vprašanje pa kažejo na razlike v zaznavanju klime med oddelki ali zaposlenimi v posameznih funkcijah in seveda tudi med posamezniki, ki izhajajo iz različnih lastnih motivov in občutkov. Teoretično bi lahko rekli, da je možnih toliko klim, kolikor je zaposlenih v organizaciji.

2. 2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

2. 2. 1. Opredelitev pojma organizacijska klima

Organizacijska klima je eden izmed pomembnejših pojmov v organizacijskem dogajanju.

Benjamin Schneider (1990, str. 295) definira klimo kot zaznavo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v podjetju. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem podjetju.

Organizacijska klima je večdimenzionalni in trajno obstojni zaznavni fenomen, ki je skupen večini članom organizacijske enote. Gre za opis in ne vrednotenje dogodkov.

Organizacijska klima je relativno trajna lastnost podjetja, ki posamezno podjetje loči od drugih. Zanj je značilno, da gre za kolektivno zaznavo članov o podjetju glede na določne dejavnike, da se ustvarja preko interakcije članov, rabi za osnovo pri

interpretaciji situacij ter da reflektira prevladujoče norme in stališča organizacijske kulture in je izhodišče za vplivanje na vedenje.

Sam termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v podjetju in zaradi katerih se le-ta med seboj razlikujejo. Organizacijske klime pa ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.

Definicije klime bi lahko povzeli v nekaj sklepnih točkah:

- označuje množico lastnosti podjetja, ki jih lahko proučujemo z različnimi dejavniki;
 - te lastnosti so zaznavne narave;
 - zaposleni jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo;
- je relativno trajna;
- nastaja preko interakcije med člani podjetja, ki si jo delijo;
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela);
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi;
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja;
- odseva organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja;
- je pomemben vidik uspešnosti poslovanja;
- po njej se podjetja med seboj razlikujejo.

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot zaznava vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom podjetja psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir pri raziskovanju klime je torej podjetje kot celota.

Vpliv klime na človekovo vedenje pa ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v podjetju, v katerem so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru slab ali dober rezultat. Ta posledica je za

ljudi, ki so klimi prilagojeni, normalna in sprejemljiva. Zato je sposobnost prilagajanja obstoječi klimi lahko koristna ali pa tudi ne (Lipičnik, 1998, str. 74).

2. 2. 2. Zgodovina razlikovanja organizacijske klime

Zgodovina proučevanja organizacijske klime sega v štirideseta leta dvajsetega stoletja. Izhaja iz povezave teorije polja, ki jo je zasnoval Lewin, in kvantitativnega načina merjenja stališč znotraj organizacij (Lewin v Orel, Trojar, Erjavšek, 2004).

Lewin je zagovarjal stališče, da je vedenje posameznika odvisno tako od njegovih osebnostnih lastnosti kot tudi od okolja, v katerem je. Poleg fizičnega okolja pa je bistvenega pomena za vedenje posameznika tudi zaznava psihološkega okolja.

Z vidika gestaltpsihologije, ki pravi, da psihološke fenomene lahko razumemo le takrat, ko jih vidimo organizirane in strukturirane kot celoto in torej problem vedno sprejema in rešuje kot celoto, bi lahko rekli, da pomeni organizacijska klima neko celoto, osnovano na podlagi zaznanih izkušenj in vzorcev vedenja ljudi v organizaciji. Kot taka pa v začetnih pojmovanjih klime pomeni več kot vsoto individualnih zaznav posameznikov.

Lewin, Lippett in White (1939, str. 271-299) so bili prepričani, da organizacijska klima zajema psihološke pogoje, ki jih v skupini ustvarja vodja, in pomembno vplivajo na produktivnost.

Definirali so tri kategorije organizacijske klime; to so:

- avtokratična,
- demokratična in
- »laissez-faire«.

Ti avtorji so proučevali, kakšen je odnos med različnimi stili vodenja (avtoritativni, demokratični in »laissez-faire«) in klimo ter kako se ta odnos kaže v skupinah. Kljub kritikam je to pomemben eksperiment s tega področja, saj je spodbudil številne druge

raziskave in uporabo koncepta tako v psihologiji in v managementu kot tudi v industriji.

Največji problem pri proučevanju pa je definiranje dejavnikov klime¹. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dejavnikov. Dejavnikov klime je veliko in so zelo raznoliki, zato je težko določiti ostre meje med dejavniki. Pojavlja pa se tudi problem števila dejavnikov klime, ki bi bilo najbolj idealno za proučevanje in raziskovanje klime (Fey, Beamish, 2001, str. 857).

2. 2. 3. Dejavniki organizacijske klime

Podjetje je kot velik organizem, ki vključuje mnogo pomembnih momentov, ki izoblikujejo organizacijsko klimo. Iz teh razlogov je zelo težko zaobjeti vse elemente, ki opisujejo določeni konstrukt. Postavlja se torej vprašanje, kateri dejavniki bi najbolj natančno opisali klimo, ki vlada v nekem podjetju. Zaradi subjektivne narave klime, pri kateri gre za zaznave ljudi, obstaja velika raznolikost možnih dejavnikov.

Eden od temeljnih poskusov opredelitve splošnih dejavnikov klime je vsekakor vprašalnik Litwina in Stringerja, ki velja za enega najbolj znanih in največkrat uporabljenih inštrumentov za merjenje organizacijske klime.

Litwin in Stringer (1968, str. 156) sta opredelila devet dejavnikov, ki precej natančno opisujejo organizacijsko klimo.

Pri tem sta upoštevala tri interese managementa:

1. da dejavniki omogočajo natančen opis situacije,
2. da so dejavniki povezani s specifično motivacijo in vedenjem, ki iz te izhaja,
3. da lahko z njimi meri spremembe.

¹ Dejavnike organizacijske klime enačujemo z dimenzijami organizacijske klime oz. faktorji organizacijske klime in jih uporabljamo kot sinonime. Avtorji jih uporabljajo različno.

Tako so nastali naslednji dejavniki:

1. **Struktura in pritisk** – predpisi in pravila o postopkih delovanja v organizaciji, zaznavanje omejitev v situaciji, količina dosegljivih informacij in pritisk na vedenje zaposlenih. Raziskave pa so pokazale, da je večja strukturiranost naloge povezana z manj izraženo potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo.
2. **Osebna odgovornost** – vključevanje zaposlenih v odločanje, stopnja avtonomije, ki jo imajo zaposleni pri organiziranju in opravljanju svojega dela. Ta dejavnik se pozitivno povezuje z visoko potrebo po uspehu in moči, večjo lojalnostjo skupini, večjo fleksibilnostjo skupine in višjimi standardi.
3. **Toplina** – v skupini prevladujejo dobri odnosi med zaposlenimi, medsebojno zaupanje in sprejemanje sodelavcev. Prevlada prijateljskih neformalnih skupin in timskega dela, poudarek je na komunikaciji in občutku pripadnosti.
4. **Podpora** - zaznavanje zaposlenih v organizaciji, da jih vodstvo podpira in spodbuja pri njihovem delu, da je vidna vzajemna podpora vodstva in zaposlenih v skupnem stremenu k ciljem organizacije.
5. **Nagrade in kazni** – koliko vidijo zaposleni nagrade, kazni in pohvale pravično porazdeljene med posamezniki in koliko pomenijo pravično nagrado za opravljeno delo. Usmerjenost podjetja k nagradam in manj h kaznim spodbuja motive doseganja ciljev in željo po moči ter motive po druženju.
6. **Konflikt in toleranca konfliktnosti** – splošna drža do reševanja konfliktov, koliko v organizaciji prisluhnejo različnim mnenjem pri reševanju problemov, koliko je direktnega reševanja konfliktov. Direktna konfrontacija konfliktov naj bi bila povezana z večjo motivacijo za uspeh in moč in manjšo motivacijo za druženje.
7. **Standardi storilnosti in pričakovanja** - zaznana pomembnost implicitnih in eksplicitnih ciljev in standardov uspešnosti. Visoki standardi uspešnosti se močno povezujejo s potrebo po uspehu. Nekoliko bolj zapleten pa je odnos standardov do potrebe po moči in druženju.
8. **Organizacijska identiteta in skupinska lojalnost** – poudarjanje skupinskih ciljev, pripadanja k organizaciji in povezanosti z njo. Večja lojalnost skupini se direktno povezuje le z motivacijo za pripadnost/druženje ne pa tudi z motivacijo za moč in uspeh.

- 9. Tveganje** - stopnja sprejemanja tveganja pri delu in v organizaciji, koliko so ljudje pripravljeni sprejeti in se izpostavljati tveganju za napredek, ali pa so bolj usmerjeni na varne načine dela. Motivacija, ki se povezuje s tem dejavnikom, je predvsem želja po uspehu.

Kasnejše raziskave njunih dejavnikov so pokazale, da so nekateri med njimi medsebojno močno povezani in nezanesljivi. Tovrstna ugotovitev ni presenetljiva, saj so dejavniki, ki sta jih avtorja opisala, a priori dejavniki. Tako so ugotovili, da lahko na primer dejavnika toplina in podpora pravzaprav združimo v eno, saj sta precej prepletena.

V kasnejših klasifikacijah se pojavlja zgolj šest originalnih dejavnikov:

1. struktura,
2. osebna odgovornost,
3. nagrade,
4. tveganje,
5. toplina in podpora ter
6. toleranca in konflikt.

Kljub nekaterim kritikam pa se je izkazalo, da originalni dejavniki Litwina in Stringerja pomembno razlikujejo med klimami v različnih podjetjih in tudi znotraj posameznih enot podjetja.

Omenila bi klasifikacijo dejavnikov, ki je nastala v okviru projekta slovenska organizacijska klima (SiOK, 2001); to so:

1. odnos do kakovosti,
2. inovativnost, iniciativnost,
3. motivacija in zavzetost,
4. pripadnost organizaciji,
5. notranji odnosi,
6. strokovna usposobljenost in učenje,
7. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
8. vodenje,

9. organiziranost,
10. notranje komuniciranje in informiranje,
11. razvoj kariere,
12. nagrajevanje,
13. zadovoljstvo z delovnim okoljem.

To klasifikacijo uporabljajo v raziskavi proučevanja organizacijske klime v okviru SiOK.

2. 2. 4. Organizacijska klima in pripadnost

Občutek pripadnosti podjetju je eden od pomembnih faktorjev, ki vplivajo na počutje ljudi v podjetju, torej tudi na klimo ter vedenje zaposlenih. Pripadnost podjetju je namreč pomemben pojem, ki deluje kot vmesna spremenljivka med več organizacijskimi pojavi.

Suliman (2002, str. 180) je v svoji raziskavi ugotovil, da je občutek pripadnosti in predanosti podjetju pomembna spremenljivka, ki vpliva na organizacijsko klimo ter učinkovitost podjetja. Predvsem afektivna pripadnost se je izkazala kot pomembna v povezavi med klimo in učinkovitostjo. Kadar so posamezniki čutili afektivno pripadnost podjetju, so zaznavali tudi bolj pozitivno klimo in bili bolj učinkoviti. Ta povezava je bila celo močnejša kot povezava z organizacijsko pripadnostjo (seštevek afektivne in trajne pripadnosti).

Vidimo torej lahko, da sta pojma pripadnosti in organizacijske klime medsebojno povezana. Kadar bo klima v podjetju pozitivna in spodbudna, je velika verjetnost, da se bodo zaposleni v takšni klimi počutili bolj pripadne podjetju. To pa pomeni, da bo učinkovitost večja, zaposleni bodo ostajali v podjetju, manj bo absentizma, zamujanja in zamenjave delovnih mest. Vse to pa vodi tudi do večje uspešnosti podjetja.

2. 2. 5. Organizacijska klima in uspešnost

Uspešnost podjetja je ključnega pomena za njegovo preživetje, zato vzrokom in spodbudam zanjo posvečamo toliko pozornosti. Organizacijska klima, ki vlada v določenem podjetju, je lahko ena izmed spodbud uspešnosti, saj vpliva na počutje ter vedenje zaposlenih.

Day in Bedeian (1991, str. 595) sta ugotovila, da se učinkovitost dejansko povezuje z organizacijsko klimo. Ugotovila sta, da se osebnost zaposlenih povezuje z učinkovitostjo znotraj podjetja, ne pa tudi med podjetji. Zato sta predpostavila, da organizacijska klima skupaj z osebnostnimi lastnostmi vpliva na učinkovitost posameznika. Izkazalo se je, da je organizacijska klima dejansko pomembna determinanta učinkovitosti, saj so ob klimi, ki jo zaposleni dojemajo kot pozitivno, visoko delovno orientirani zaposleni (zanesljivi, marljivi, sposobni, natančni) veliko bolj učinkoviti kot nizko delovno orientirani zaposleni.

Pozitivna klima lahko kompenzira tudi nizko samozavest pri večji učinkovitosti. Tako so visoko in manj samozavestni posamezniki v pozitivni klimi lahko enako učinkoviti.

Burke in Litwin sta ugotovila tudi, da so bili zaposleni bolj učinkoviti, če so zaznavali, da so vključeni v odločitve, informiranje, ter da jih vodstvo podpira (v Kangis in Williams, 2000, str. 535).

Povezava med klimo in učinkovitostjo je recipročna. Klima torej vpliva na učinkovitost, ta pa nazaj na organizacijsko klimo. Dejavniki klime so povezani s kazalci učinkovitosti.

Kangis in Williams (2000, str. 539) sta v svojih študijah primerjala visoko produktivna in nizko produktivna podjetja glede na prevladujočo organizacijsko klimo in pri tem ugotovila, da so bolj učinkovita ter uspešna podjetja dosegala dosledno višje rezultate organizacijske klime kot pa manj uspešna podjetja.

Razlike so bile statistično pomembne, kar ponovno potrjuje ugotovitev, da je organizacijska klima močno povezana z učinkovitostjo posameznika in podjetja. Taka ugotovitev ni presenetljiva, če upoštevamo, da organizacijska klima zajema skorajda vse vidike organizacijskega okolja, kjer zaposleni preživljajo veliko časa, njihovo počutje ter zaznave klime pa vplivajo na vedenje in učinkovitost, ki jo izkazujejo. Iz tega lahko sklepamo, da so koristi dobre organizacijske klime za podjetje še kako pomembne.

2. 2. 6. Koristi dobre organizacijske klime za podjetje

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni organizaciji, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre organizacijske klime in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno kaže tudi v razmerju s strankami.

Podobne koristi navaja tudi Rozman (2000, str. 68), ki še dodaja, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljnosti potreb članov organizacije, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani organizacije, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu.

Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh. V Merkurju so tako npr. ugotovili (Širnik, 2002, str. 33): »V kolektivih, kjer je zadovoljstvo zaposlenih na najvišji ravni, so tudi rezultati boljši oziroma natančnejši, dosegamo večji promet, iz česar sklepamo, da se tudi stranke bolj zadovoljne z našimi storitvami«. Zadovoljni zaposleni so prvi pogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov ali storitev kupcem. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce.

Adizes (1996, str. 268) meni, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost

poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada »vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja«, bodo namreč dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja. To prinaša podjetju ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Ob tem ne smemo pozabiti, da je organizacija »živ organizem« in se kot taka vselej spreminja. Naloga nadrejenih pa je, da spremembe potekajo v pravo smer.

2. 2. 7. Merjenje organizacijske klime

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o organizaciji sami.

Z merjenjem klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb.

Lipičnik (1998, str. 76) poudarja, da je človeško doživljanje in vedenje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije. Vedenje je odvisno od posameznikove zaznave in doživljanja situacije. Torej je doživljanje situacije osnovna postavka pri proučevanju klime v konkretni organizaciji.

Gilmer (1969, str. 76-77) navaja tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- neformalni opisi,
- sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije,
- ugotavljanje klime z vprašalniki.

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah članov te organizacije. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v organizaciji.

Druga vrsta podatkov so **sistematično izbrana opazanja ljudi znotraj organizacije**. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava organizacijo, in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.

Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če **ugotavljamo klimo z vprašalniki**, v katerih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate moramo analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Pri proučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. V nadaljevanju povzemam korake proučevanj organizacijske klime po Lipičniku (1994, str. 235).

Proučevanje klime tako vključuje:

1. pripravljalna dela,
2. sestavo vprašalnika,
3. zbiranje odgovorov,
4. analizo odgovorov,
5. predstavitev rezultatov,
6. načrtovanje akcij.

Pripravljalna dela vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov itd. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime.

V drugi fazi pri **sestavi vprašalnika** raziskujemo, kateri so dejavniki klime, ki jih bomo uporabili pri proučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene organizacije. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izražajo strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo.

Zbiranje odgovorov je naslednja faza, v kateri ljudje vpisujejo odgovore na trditve

glede na zahtevana navodila. To je tehnično nezahtevna naloga. Pogosto pa se pojavi problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcijo, če bi neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Če se anketirancem zagotovi anonimnost, lahko ta problem odpravimo.

Analiza odgovorov je zelo pomemben korak pri proučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s katero lahko registriramo značilne dejavnike klime. Že enodimenzionalna analiza da osnovni občutek za klimo. Dobra analiza odgovorov je v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.

Pri **predstavitvi rezultatov** moramo biti izredno previdni, saj so rezultati proučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v organizaciji ali pa se klimi še ni prilagodil oziroma tega zavestno noče.

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v organizaciji. Iz ugotavljanja klime in ciljev organizacije je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih ustrezen za doseganje ciljev, ali so cilji neustrezni in podobno. Zavedati se moramo, da z vsakim raziskovanjem klime v organizaciji vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ni dovolj ostati le pri raziskavah. Končni rezultat proučevanja klime je **načrtovanje akcij** za izboljšanje organizacijske klime.

Na tem mestu bi rada poudarila kompleksnost in obsežnost meritev klime v organizaciji. Samo enkratna meritev organizacijske klime pove malo, če ni zagotovljene spremljave v zaporednih časovnih enotah. Ker se mnenje posameznikov oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko anketo izpolnjujejo, pokaže enkratna meritev klime le posnetek stanja klime. Izboljšave in spremembe klime v organizaciji lahko ugotovimo le s periodičnim merjenjem klime, kar je pogojeno z velikimi stroški. To je razlog, da se številna, zlasti manjša podjetja ne odločijo za proučevanje in ugotavljanje klime v svojem podjetju.

Poleg tega številni strokovnjaki menijo, da morajo organizacije ubrati pot maksimalnih dosežkov. To pomeni, da klima in zadovoljstvo zaposlenih v

organizaciji nista pomembna in ju ni smiselno proučevati. To pa še nadalje upočasnjuje raziskave in proučevanja na področju organizacijske klime (Širnik, 2002, str. 33).

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

Glavna vodila tega projekta so kvantitativnost podatkov, primerljivost podatkov posameznega podjetja z drugimi podjetji, vključenimi v ta projekt, in periodičnost (redno izvajanje raziskave v posameznem podjetju v določenem časovnem intervalu).

2. 2. 8. Spreminjanje organizacijske klime

Klimo moramo spremeniti, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. V tem primeru je treba klimo spremeniti.

Spremembe organizacijske klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom organizacije. Na začetku delovanja organizacije se začne oblikovati določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo organizacije pa se pojavi potreba po spreminjanju klime v organizaciji. Ko se organizacija znajde v težavah, je sprememba klime nujna. Spreminjanje klime narekuje tudi okolje, v katerem organizacija deluje in hoče preživeti.

Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Poleg tega pa se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Skratka, spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje

določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Lipičnik (1998, str. 74-75) imenuje proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov, proces **ustvarjanja klime**.

Prvi pogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno proučevanje. S proučevanjem klime mislimo na ugotavljanje že navedenih dejavnikov klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi.

Pomembni pa sta predvsem dve vprašanji:

- Kako lahko spremenimo klimo?
- Kdo jo lahko spremeni?

Spreminjanje klime lahko poteka na dva načina:

- nekontrolirano,
- direktno.

Najpogosteje se klima spreminja **nekontrolirano**, nenadzorovano in sama od sebe. Spreminjanje klime na tak način povzroča nešteto vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega. Tako spreminjanje navadno ni skladno z željami vodilnih in ima lahko slabe posledice.

Direkten način, kot drugi način spreminjanja klime, poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi podjetje skuša uravnati vedenje posameznika.

Vendar pa večino dejavnikov klime ni mogoče reševati s predpisi, saj s pravili in z okrožnicami ni mogoče urejati medsebojnih odnosov med ljudmi. Ne poznamo primera iz prakse, da bi vodja ukazal, naj se medsebojni odnosi izboljšajo. Na odnose med zaposlenimi in odnose vodja – delavec je mogoče vplivati in jih spreminjati samo s pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Zato se klima lahko spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo v vodje, ki jim predlagajo različne akcije.

Če poskušam odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da nosijo managerji največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime. Organizacija namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in socialne vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v organizaciji (Bernik, 1998, str. 6).

Najpomembnejša naloga managementa je določiti smer, v katero naj bi podjetje šlo in pridobiti pripadnost zaposlenih, da bodo šli v isto smer. To je mogoče samo z jasno vizijo s poslanstvom in strategijo. Samo v tem primeru bo proces spreminjanja klime stekel v pozitivno smer. V nasprotnem primeru je proces spreminjanja klime, proces z zelo vprašljivim izidom.

Svojevrstna je Maxwellova (2000, str. 18) interpretacija pomena managementa pri spreminjanju organizacijske klime. Maxwell primerja vlogo managementa v organizaciji s termostatom in ga primerja s termometrom. Pravi, da se oba instrumenta močno razlikujeta, saj »termometer le pasivno prikazuje toploto okolja, na katero nima vpliva, termostat pa aktivno določa okolje in skrbi za ustrezno klimo ter vpliva na spremembe«.

V spreminjajočem se, turbulentnem času, v katerem živimo, morajo biti podjetja pripravljena na hitre odločitve. Skoraj ves čas so soočene z novimi razmerami na trgu, ki se jim morajo prilagajati. Sposobnost fleksibilnega reagiranja in učinkovito prilagajanje na trenutne zahteve situacije je danes eden od najpomembnejših pogojev za uspešnost podjetij.

Fleksibilnost in pripravljenost na spremembe ni odvisna le od vodij temveč predvsem od ljudi, ki delajo v podjetju in se na nove zahteve dejansko odzivajo. Pomemben dejavnik je torej organizacijska klima, ki pripomore k oblikovanju vedenja zaposlenih. Kognitivne sheme posameznikov o psihološkem vidiku delovnega okolja namreč pomembno vplivajo na spremembo njihovega vedenja, kar pomeni, da bo zaznavanje klime imelo velik vpliv na proces spreminjanja.

Da pa bi organizacijsko klimo čim bolje razumeli, je dobro, da se podrobneje seznanimo z dejavniki organizacijske klime.

3. DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja organizacije, vendar nas pri proučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki pomenijo posamezne dele klime in jih imenujemo dejavnike klime. Dejavniki organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo in spreminjajo.

Klimo in njene dejavnike vedno najdemo v organizaciji, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dejavnik posamezne organizacijske klime, ga moramo najprej določiti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dejavnik bistven za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998, str. 75).

Ker je podjetje kot velik organizem, ki vključuje mnogo pomembnih momentov, ki izoblikujejo organizacijsko klimo, je zelo težko zaobjeti vse elemente, ki opisujejo določeni konstrukt. Ob tem se postavlja vprašanje, kateri dejavniki bi najbolj natančno opisali klimo, ki vlada v nekem podjetju.

V nadaljevanju predstavljam več različnih klasifikacij dejavnikov organizacijske klime.

3. 1. KLASIFIKACIJA DEVETIH DEJAVNIKOV

Litwin in Stringer (1968, str. 187) sta sestavila vprašalnik, ki pomeni enega od temeljnih poskusov opredelitve splošnih dejavnikov klime. Le-ta velja za enega najbolj znanih in največkrat uporabljenih inštrumentov za merjenje organizacijske klime. V tej raziskavi sta opredelila devet dejavnikov, ki precej natančno opisujejo organizacijsko klimo in pri tem upoštevala tri interese managementa:

1. da dejavniki omogočajo natančen opis situacije,
2. da so dejavniki povezani s specifično motivacijo in vedenjem, ki iz te izhaja,
3. da lahko z njimi merimo spremembe.

Tako so z upoštevanjem teh treh interesov managementa nastali naslednji dejavniki:

1) STRUKTURA IN PRITISK

V dejavniku struktura in pritisk se združujejo:

- predpisi in pravila o postopkih delovanja v organizaciji,
- zaznavanje omejitev v situaciji,
- količina dosegljivih informacij in
- pritisk na vedenje zaposlenih.

Raziskave pa so pokazale, da je večja strukturiranost naloge povezana z manj izraženo potrebo po uspehu in manjšo učinkovitostjo.

2) OSEBNA ODGOVORNOST

V dejavnik osebna odgovornost vključujemo naslednje:

- vključevanje zaposlenih v odločanje,
- stopnjo avtonomije, ki jo imajo zaposleni pri organiziranju in opravljanju svojega dela.

Sicer pa se ta dejavnik pozitivno povezuje z visoko potrebo po uspehu in moči, večjo lojalnostjo skupini, večjo fleksibilnostjo skupine in z višjimi standardi.

3) TOPLINA

V dejavniku toplina je poudarek na tem, da v skupini prevladujejo dobri odnosi med zaposlenimi, medsebojno zaupanje in sprejemanje sodelavcev.

Prav tako naj prevladajo prijateljske neformalne skupine in timsko delo.

Poudarek je na komunikaciji in občutku pripadnosti.

4) PODPORA

Dejavnik podpora zajema:

- zaznavanje zaposlenih v organizaciji, da jih vodstvo podpira in spodbuja pri njihovem delu,
- da je uveljavljena vzajemna podpora vodstva in zaposlenih v skupnem stremenu k ciljem organizacije.

Človek v organizaciji za boljšo učinkovitost potrebuje podporo ali vsaj občutek podpore.

5) NAGRADE IN KAZNI

Dejavnik nagrade in kazni pove, kako vidijo zaposleni nagrade, kazni in pohvale kot pravično porazdeljene med posamezniki in koliko pomenijo pravično nagrado za opravljeno delo.

Sicer pa usmerjenost podjetja k nagradam in manj h kaznim spodbuja motive doseganja ciljev in željo po moči ter motive po druženju.

6) KONFLIKT IN TOLERANCA KONFLIKTNOSTI

Dejavnik konflikt in toleranca konfliktnosti v organizaciji pomeni naslednje:

- splošno držo do reševanja konfliktov,
- koliko se v organizaciji prisluhne različnim mnenjem pri reševanju problemov,
- koliko je direktnega reševanja konfliktov.

Direktna konfrontacija konfliktov naj bi bila povezana z večjo motivacijo za uspeh in moč in manjšo motivacijo za druženje.

7) STANDARDI STORILNOSTI IN PRIČAKOVANJA

Dejavnik standardov storilnosti in pričakovanj je zaznavanje pomembnost implicitnih in eksplicitnih ciljev in standardov uspešnosti.

Visoki standardi uspešnosti se močno povezujejo s potrebo po uspehu. Nekoliko bolj zapleten pa je odnos standardov do potrebe po moči in druženju.

8) ORGANIZACIJSKA IDENTITETA IN SKUPINSKA LOJALNOST

Ta dejavnik pomeni poudarjanje skupinskih ciljev, pripadanja k organizaciji in povezanosti z njo.

Večja lojalnost skupini se direktno povezuje le z motivacijo za pripadnost/druženje ne pa tudi z motivacijo za moč in uspeh.

9) TVEGANJE

Zadnji dejavnik – tveganje pove:

- kakšna je stopnja sprejemanja tveganja pri delu in v organizaciji,
- koliko so ljudje pripravljeni sprejeti in se izpostavljati tveganju za napredek,
- ali so bolj usmerjeni na varne načine dela.

Motivacija, ki se povezuje s tem dejavnikom, je predvsem želja po uspehu.

Poznejše raziskave njunih dejavnikov so pokazale, da so nekateri med njimi medsebojno močno povezani in nezanesljivi. Tako so med drugim ugotovili, da lahko dejavnika toplina in podpora združimo v eno, saj se prepletata med seboj (Litwin, Stringer, 1968, str. 187).

3. 2. KLASIFIKACIJA ŠESTIH DEJAVNIKOV

V kasnejših klasifikacijah Litwin in Stringer (v Orel, Trojar, Erjavšek, 2004) uporabljata zgolj šest dejavnikov organizacijske klime, in sicer:

- 1) strukturo,
- 2) osebno odgovornost,
- 3) nagrade,
- 4) tveganje,
- 5) toplino in podporo,
- 6) toleranco in konflikt.

Iz tega lahko vidimo, da sta toplina in podpora združeni v en dejavnik, standardi storilnosti in pričakovanja ter organizacijska identiteta in skupinska lojalnost pa sta izpadla iz klasifikacije.

Kljub nekaterim kritikam pa se je izkazalo, da se originalni dejavniki Litwina in Stringerja pomembno razlikujejo med klimami v različnih podjetjih in tudi znotraj posameznih enot podjetja.

3. 3. KLASIFIKACIJA TRINAJSTIH DEJAVNIKOV

To je klasifikacija 13 dejavnikov, ki jo spremlja tudi sestavljen vprašalnik, ki ugotavlja oz. meri organizacijsko klimo. Z vprašalnikom merimo, kako zaposleni

vidijo oziroma doživljajo organizacijsko klimo. Tako se na primer dejavnik klime "motivacija" nanaša na to, kako zaposleni doživljajo motivacijo, in ne na dejansko motivacijo. Motivacija je torej lahko posledica klime, vendar z vprašalnikom ne merimo dejanske motivacije, pač pa doživljanje zaposlenih.

V okviru projekta SiOK je projektna skupina svetovalnih podjetij – TMI Slovenija, ITEO-Svetovanje, Biro Praxis, Racio, Profil, Dialogus/Literal, RM PLUS – izdelala vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Avtorji raziskave utemeljujejo, da klima izhaja iz domneve, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati z omejenim številom istih ali podobnih dejavnikov klime v organizaciji (SiOK, 2001). Za vsako organizacijo so značilne specifične oblike organizacijske prakse in procesov, zato je težko pričakovati identičen nabor dejavnikov organizacijske klime. V tem smislu ta vprašalnik, ki izhaja iz večjega števila dejavnikov klime, vsebinsko pomeni dobro osnovo za merjenje in primerjavo klime.

V nadaljevanju je podana klasifikacija trinajstih dejavnikov organizacijske klime.

3. 3. 1. Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti je za podjetja ne le konkurenčna prednost ampak vse bolj konkurenčna nujnost, saj trendi v svetu in zakonske zahteve določajo vse ostrejšo kakovostne in ekološke kriterije. To je pomembno tako za posameznika kot za organizacijo.

V vprašalniku so uporabljene naslednje trditve:

1. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.
2. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.
3. Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja.
4. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
5. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.
6. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.

3. 3. 2. Inovativnost, iniciativnost

S tem dejavnikom organizacijske klime se ocenjuje ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Z vprašalnikom se poskuša ugotoviti, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela.

V tem dejavniku so uporabljene naslednje trditve:

1. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
2. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.
3. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.
4. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.

3. 3. 3. Motivacija in zavzetost

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe.

Problem motivacije je problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje.

V tem dejavniku organizacijske klime so naslednje trditve:

1. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
2. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
3. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.
4. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.
5. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.

6. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

3. 3. 4. Pripadnost organizaciji

Podjetje razmeroma težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, lahko v vsakem trenutku odidejo. S seboj odnesejo znanje, informacije, včasih pa tudi posel ali poslovne partnerje.

Dejavnik pripadnost organizaciji vsebuje naslednje trditve:

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
2. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
3. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.
4. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.
5. Veselimo se odhoda na delo.
6. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

3. 3. 5. Notranji odnosi

Način proizvodnje, ki ga uporabljamo danes, zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih oziroma skupine. Medtem ko skupina poskuša uresničiti zadane naloge, se v njej oblikujejo določeni odnosi. Sodelovanje pa nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katerega so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov. Lahko pa v podjetju prevlada tekmovalen odnos, ki je pogojen z nezaupanjem in govorjenjem o ljudeh za njihovim hrbtom.

S tem dejavnikom se proučujejo odnosi med zaposlenimi. Zaposleni bodo bolj motivirani, če bodo sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju ustreznih rešitev.

Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno, kjer si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte.

V vprašalniku so ta dejavnik predstavljale naslednje trditve:

1. Znamo se skupaj zabavati.
2. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.
3. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.
4. Odnosi med zaposlenimi so dobri.
5. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.
6. Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje.
7. Konflikte rešujemo konstruktivno.
8. Vodje cenijo delo podrejenih.
9. Ljudje si medsebojno zaupajo.

3.3.6. Strokovna usposobljenost in učenje

Znanje je ključni dejavnik konkurenčnosti, zato mu uspešna podjetja namenijo veliko pozornosti in sredstev. Organizacije uporabljajo različne programe usposabljanja zaposlenih, poleg tega pa morajo zagotoviti prenos znanja med zaposlenimi.

Tako so v ta dejavnik klime vključene naslednje trditve:

1. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj učimo od drugih.
2. Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi zunaj svojega delovnega mesta.
3. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
4. Sistem usposabljanja je dober.
5. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
6. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.

3. 3. 7. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Vizija je idealizirana, zelena slika podjetja v prihodnosti. Njen namen je prikazati uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora motivirati zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za uresničitev teh sanj. Poslanstvo podjetja določa bistvo poslovanja podjetja, obravnava temeljna prepričanja in vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev z organizacijo.

V tem dejavniku so uporabljene naslednje trditve:

1. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.
2. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.
3. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.
4. Oddelki imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.
5. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.
6. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.
7. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.
8. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.

3. 3. 8. Vodenje

Dejavnika notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v organizaciji ustvarjajo predvsem vodilne osebe, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa nastane med njimi konflikt.

Boljša organizacijska klima je v organizacijah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose,

hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje.

Na klimo v organizaciji pomembno vpliva tudi usklajenost vodenja. Vodstvo organizacije je v rokah določenega števila ljudi in če je usklajeno, tedaj vsak ve, kaj, kdaj in kako mora kaj storiti. Urejenost povzroči ugodno socialno klimo in s tem zadovoljstvo med zaposlenimi. Slaba usklajenost vodstva povzroči napake med oddelki in proizvodnjo. Delavci posameznih sektorjev niso ustrezno obveščeni, pogosto se delo opravlja dvakrat, nekateri garajo, medtem ko drugi živijo lagodno. Posledica so spori in slaba klima.

V ta dejavnik klime so vključene naslednje trditve:

1. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.
2. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.
3. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
4. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.
5. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.
6. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.
7. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.
8. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.

3.3.9. Organiziranost

Lastniki organizacije dajejo skupno nalogo organizacije v izvedbo managerjem, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve naložijo podrejenim. Tako se tvorijo razmerja oziroma hierarhija v organizaciji. Management prenese na podrejene zavezanosti in odgovornosti, hkrati pa tudi moč oziroma oblast za izvedbo naloge.

V tem dejavniku so uporabljene naslednje trditve:

1. V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.
2. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.
3. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.
4. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.
5. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.
6. V naši organizaciji so odgovornosti jasno opredeljene.
7. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
8. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.
9. V naši organizaciji ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

3. 3. 10. Notranje komuniciranje in informiranje

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Vendar obstaja razlika med notranjim komuniciranjem in informiranjem. Informiranje (še) ne pomeni komuniciranja. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh, v komunikaciji udeleženih strani.

Notranje komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje organizacije in tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu, zato je nujno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, politiko, cilji organizacije. Na ta način podjetje doseže večjo pripadnost organizaciji in motiviranost zaposlenih.

Komunikacije so sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije. Zato je pomembna natančnost oziroma čim manjša filtriranost komuniciranja v smeri od spodaj navzgor.

Če ljudje na dnu hierarhične lestvice čutijo, da njihova stališča prihajajo do vrha v nespremenjeni obliki, bodo tudi bolj upoštevali ukaze, ki prihajajo od vrha navzdol.

V tem dejavniku so uporabljene naslednje trditve:

1. Komuniciranje temelji na dialogu.
2. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
3. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.
4. V naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in lahkoten.
5. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.
6. Delovni sestanki so redni.
7. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.

3. 3. 11. Razvoj kariere

Delovne zahteve in sposobnosti zaposlenih se s časom spreminjajo, zato je smiselno planiranje kariere.

Pri načrtovanju kariere je potrebno uskladiti cilje organizacije in posameznika in upoštevati pričakovanja obeh. Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo.

Ta dejavnik zajema naslednje trditve:

1. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.
2. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.
3. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
4. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
5. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
6. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

3. 3. 12. Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja mora biti najprej podrejen zakonodaji v posamezni državi, po drugi strani pa mora izhajati iz strategije organizacije same. Vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, osebni razvoj itd. ter sistem nagrajevanja uspešnosti.

Posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi organizacije, zato se s tem dejavnikom meri, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, plač, ki naj bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču.

Kriteriji za materialno nagrajevanje morajo biti jasni, znani in merljivi.

Z nagrajevanjem odličnih in inovativnih delavcev pa poleg materialnih oblik stimulacije podjetja uporabljajo tudi pohvale in nagrade, po drugi strani pa graje ali kazni za slabo opravljeno delo.

V tem dejavniku so uporabljene naslednje trditve:

1. Učinkovitost se praviloma vrednosti po dogovorjenih ciljih in standardih.
2. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.
3. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
4. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.
5. Ljudje so nagrajevanji v skladu z rezultati svojega dela.
6. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.
7. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

3. 3. 13. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Organizacije želijo kar najbolj izkoristiti človekove zmogljivosti, kar jim prinaša ekonomsko korist. V ta namen poskušajo ustrezno urediti delo z ustvarjanjem ustreznih delovnih razmer, urejanjem delovnih mest, strojev, opreme, orodij in drugih

pripomočkov za delo. Z ureditvijo celotnega delovnega okolja morajo zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam delavca.

Pri tem je treba ločiti:

- fizične razmere, kot so čistoča zraka, osvetljenost prostorov, zaščita pred hrupom;
- tehnične razmere, ki so povezane z razporeditvijo delovnih sredstev, ter končno tudi
- ustrezne sanitarne razmere.

V tem dejavniku so uporabljene naslednje trditve:

1. Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.
2. Delovni čas zaposlenim ustreza.
3. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.

Iz vseh trditev, ki spadajo v vsako od teh trinajstih dejavnikov je tako sestavljen vprašalnik, ki vsebuje 85 trditev.

Ob primerjavi vseh treh klasifikacij lahko rečemo, da je klasifikacija trinajstih dejavnikov ustrežnejša od klasifikacije devetih in šestih dejavnikov, saj zajema vse pomembne dejavnike in vsebuje tudi vprašalnik za ugotavljanje oz. merjenje organizacijske klime.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA PRITISK

4. 1. RAZVOJ PODJETJA

Kot sem že v uvodu magistrskega dela omenila, je podjetje, v katerem proučujem organizacijsko klimo, izrazilo željo po neimenovanosti oz. anonimnosti. Zato je bilo potrebno skupaj z vodstvom podjetja najti skupno rešitev. Podjetju smo dali simbolično ime "Pritisk". V nadaljevanju bom torej za podjetje uporabljala ime Pritisk (<http://www.pritisk.com/>, 2004).

- Podjetje Pritisk je bilo leta **1971** ustanovljeno na Dunaju, v **Avstriji**. Osnovna dejavnost podjetja je prodaja različnih vrst papirja in kartona.

Že v zgodnjih 90-ih letih se je začela širitev v države srednje in vzhodne Evrope.

- **Marca 1991** se je začela širitev podjetja na vzhod in tako je bila na **Madžarskem** odprta nova poslovalnica.
- Le pol leta kasneje (**oktobra 1991**) so tudi na **Slovaškem** odprli poslovalnico.
- Leta **1993** se je širitev nadaljevala v **Slovenijo** in **Češko**.
- Sledila je otvoritev na **Poljskem**, leta 1994.
- Leta **1995** se je odprla nova poslovalnica v tedanji **Jugoslaviji** (zdaj **Srbija in Črna gora**).
- Leto kasneje (**1996**) se je širitev nadaljevala na **Hrvaško**.
- V **Romuniji** so odprli poslovalnico leta **1997**.
- Leta **1998** se je širitev nadaljevala na vzhod, in sicer v **Ukrajino**.

- Leta **2001** so odprli poslovalnico v **Bosni in Hercegovini**.
- Širitev podjetja Pritisk se je leta **2002** nadaljevala z odprtjem poslovalnice v **Bolgariji**.
- Leta **2003** sta bili odprti novi poslovalnici, in sicer v **Rusiji** in **Makedoniji**.

Podjetje Pritisk se je torej v dobrih 30 letih, od leta 1971 pa do leta 2003, močno povečalo in razširilo v države srednje in vzhodne Evrope. Tako ima danes Pritisk svoja hčerinska podjetja v 14 državah srednje in vzhodne Evrope. Skoraj dve tretjini prometa namreč podjetje doseže v srednje- in vzhodnoevropskih državah. Tržni delež je v teh državah v povprečju 30-odstoten.

Tako se je podjetje Pritisk iz domačega trgovca na debelo razvilo v enega največjih mednarodnih podjetij s papirjem v Evropi.

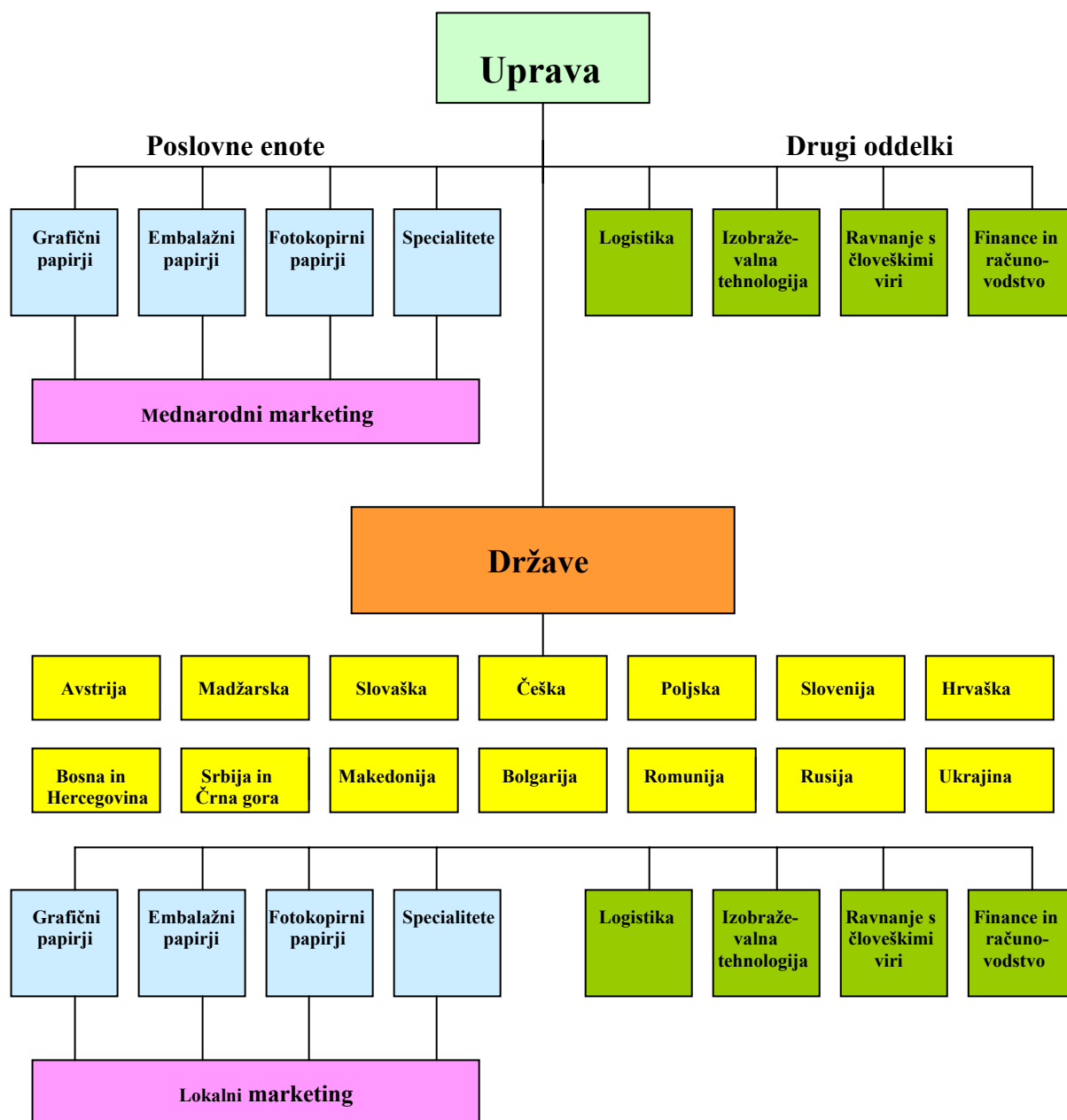
90 odstotkov podjetja Pritisk je v lasti avstrijskega podjetja, katerega lastnik je podjetje, ki je v 100-odstotni lasti anglo-ameriške skupine.

4. 2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Podjetje Pritisk v letu 2004 zaposluje 800 delavcev v 14 državah **srednje in vzhodne Evrope**.

Kot je iz organizacijske strukture razvidno (slika 3), je na čelu podjetja uprava s holdingom, pod njo pa je 14 hčerinskih podjetij (v Avstriji, Madžarski, Slovaški, Češki, Poljski, Sloveniji, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori, Makedoniji, Bolgariji, Romuniji, Rusiji in Ukrajini).

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja Pritisk



Vir: <http://www.pritisk.com/>, 2004

Tako v holdingu kakor tudi v vsakem od posameznih hčerinskih podjetij so 4 poslovne enote:

1. GRAFIČNI PAPIRJI

Grafični papirji zajemajo širok spekter lesovinskih in brezlesnih papirjev, enostransko in obojestransko premazanih papirjev, samokopirnih papirjev,

recikliranih in drugih papirjev. Ti papirji se uporabljajo za knjige, zvezke, revije, koledarje, posterje, etikete na steklenicah, razne obrazce ...

2. EMBALAŽNI PAPIRJI

Embalažni papirji ponujajo veliko več kot samo zaščito izdelkom. To so razni brezlesni, reciklirani in večplastni kartoni, ovojni papirji, lepenke in drugi embalažni papirji. Ti papirji se uporabljajo za različne embalažne izdelke, kartoteke, zaščitne mape, platnice zvezkov, razne zloženke, tulce, pregradne kartone ...

3. FOTOKOPIRNI PAPIRJI

Fotokopirni papirji ponujajo vse, kar človek potrebuje za delo v pisarni. Od fotokopirnega papirja formata A4 in A3, ki je namenjen za fotokopiranje (enostransko in dvostransko), tiskanje na laserskih in ink jet tiskalnikih, za fax aparate, tipkanje in za namizno založništvo, pa do pavs papirja, ki je prosojen in namenjen za kopiranje in prerinjanje.

4. SPECIALITETE

Oddelek specialitet kupcem ponuja širok spekter pripomočkov za tiskanje: od tiskarskih barv pa do veznih trakov in različnih vrst platna. Torej vse, kar je potrebno za nastanek knjige. Prav tako med specialitetami najdemo različne vrste dekorativnih papirjev; od tistih, ki jih uporabimo za posebne priložnosti (kot voščilnice) pa do tistih, ki jih uporabljamo za zaščito slik v albumih; pa tudi razne nože za grafično industrijo, offset plošče, filme in folije za vroči tisk.

Te štiri poslovne enote so v vsaki državi odgovorne za svoj uspeh.

Uprava na vrhu celotne skupine zagotavlja, da so upoštevani in izpolnjeni vsi standardi kvalitete. Ena izmed pomembnejših nalog uprave je tudi spodbujanje inovativnosti v celotni skupini.

Poleg štirih poslovnih enot so v podjetju tudi naslednji oddelki:

- marketing,
- logistika,

- izobraževalna tehnologija,
- ravnanje s človeškimi viri,
- finance in računovodstvo,
- drugo.

Kupci tako lahko izbirajo v ponudbi preko 5.000 artiklov, ki se konstantno obnavlja in izpopolnjuje. Podjetje razpolaga s 30 skladišči v 14 državah in s tem omogoča kupcem kar najboljši servis oz. hitro naročanje ter dostavo blaga »just in time«.

4. 3. POSLOVANJE PODJETJA

Podjetje Pritisk je v letu 2000 s 726 zaposlenimi prodalo 263.000 ton papirja in ob tem ustvarilo za 285 milijonov evrov prometa. Prodaja je iz leta v leto naraščala in leta 2003 je podjetje uspelo prodati 322.000 ton papirja. Prav tako je iz leta v leto naraščal promet, ki je leta 2003 znašal 322 milijonov evrov.

Tabela 3: Prodaja, promet in število zaposlenih v podjetju Pritisk

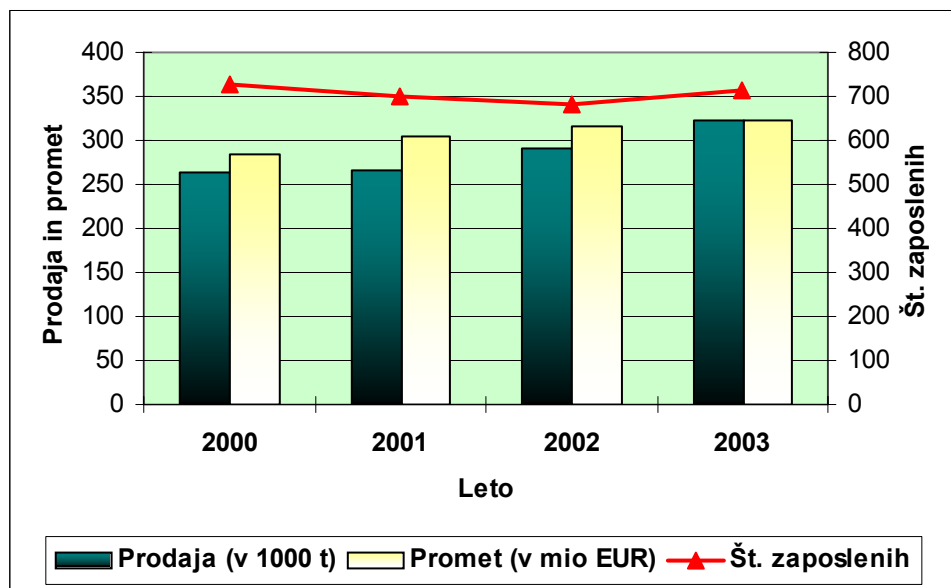
	2000	2001	2002	2003
Prodaja (v 1000 t)	263	267	290	322
Promet (v mio EUR)	284	304	315	322
Št. zaposlenih	726	702	684	714

Vir: <http://www.pritisk.com/>, 2004

Kot je razvidno iz tabele 3 in slike 4, je število zaposlenih od leta 2000 do leta 2002 upadalo. Leta 2000 je bilo 726 zaposlenih, leta 2002 pa se je število zaposlenih zmanjšalo na 684. Ob tem je treba upoštevati, da je bila leta 2003 v Rusiji odprta nova poslovalnica podjetja Pritisk, ki je zaposlila 110 ljudi. Kljub novim zaposlenim v Rusiji pa se odpuščanje zaposlenih v drugih podjetjih še nadaljuje. Želje lastnikov so čim boljši rezultati, zato je bil eden od ukrepov vodstva podjetja Pritisk znižanje stroškov na zaposlenega. Odpuščanje zaposlenih pa je v podjetju vplivalo na zadovoljstvo med zaposlenimi. Med zaposlenimi vladata strah pred nadaljnjim odpuščanjem in šibka motivacija za delo.

Glede na to, da je obseg dela ostal nespremenjen, število zaposlenih pa se je zmanjšalo, se je povečalo število napak pri delu. Poslabšal se je odnos do kakovosti opravljenega dela. Da bi delo potekalo nemoteno, je bila sprememba organizacije delovnih procesov nujna. Zaradi sprememb pa pogostokrat nastajajo konflikti med zaposlenimi in med njimi slabi notranji odnosi.

Slika 4: Prodaja, promet in število zaposlenih v podjetju Pritisk



Vir: <http://www.pritisk.com/>, 2004

Ali bi lahko rekli, da vse to nakazuje, da se je organizacijska klima v podjetju Pritisk poslabšala? Morda, če vzamemo v poštev navedene pojave.

Podjetje Pritisk v Sloveniji je doživelo združitev dveh podjetij in mnogi od zaposlenih so bili odpuščeni. Vzdušje med zaposlenimi se je v časih združevanja zelo spreminjalo. Zaposlenim se ob takih dogodkih zaposlitev ne zdi več zanesljiva. Zato med njimi vladajo občutki, kot sta npr. strah in nesigurnost. To pa žal ne vodi do ugodne klime. Posledica tega je, da ljudje niso dovolj motivirani za delo. Pri tem moramo upoštevati, da je konkurenca na trgu velika.

V podjetju Pritisk na Češkem so spomladi leta 2004 izvedli raziskavo o tem, kakšno je počutje zaposlenih pri delu (Kerberova, 2004. 2-16). Pri tem je bilo ugotovljeno, da se večina zaposlenih zaveda pomembnosti nadaljnega izobraževanja, komuniciranja

med zaposlenimi, inovativnosti, razvoja kariere, samostojnosti pri odločitvah in informiranosti o poslovanju podjetja, žal pa so vsi ti dejavniki v podjetju Pritisk na Češkem premalo upoštevani.

V podjetju Pritisk v Sloveniji so leta 2003 z namenom izboljšanja počutja zaposlenih odprli Knjigo pritožb in pohval (Pritisk Slovenija, 2003, str. 2-14). V to knjigo zaposleni vpisujejo pritožbe in pohvale glede počutja v podjetju in iz opazanj je razvidno, da se zaposleni najpogosteje pritožujejo nad tem, da v podjetju ni možnosti za napredovanje. Prav tako se pritožujejo nad neustreznim vodenjem in nagrajevanjem. V knjigi pritožb in pohval je opaziti tudi slabo informiranost med posameznimi oddelki, kar je pogostokrat vodilo zaposlene v konflikte. V knjigi pa je tudi nekaj pohval in najpogosteje se omenja ravno pohvala glede opremljenosti prostorov za delo.

V podjetju Pritisk je bil leta 2003 sprejet projekt "Euro Vision 2005", katerega namen je bil izboljšati rezultate in s tem postati še bolj konkurenčno podjetje. Glede na to, da je bil eden od podprojektov tega projekta razvoj kadra, sem se odločila, da tudi sama sodelujem z ustrežno raziskavo.

5. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU PRITISK

5. 1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE RAZISKAVE

V skladu z ugotovitvami, da je v podjetju Pritisk pri zaposlenih nastalo nezadovoljstvo, sem se odločila, da v podjetju Pritisk raziščem in analiziram organizacijsko klimo ter podam predloge za njeno izboljšanje.

Z ustrezno organizacijske klimo bi v podjetju Pritisk ustvarili ugodnejše razmere za poslovanje in doseganje boljših rezultatov.

Pred izvedbo raziskave v podjetju Pritisk je bilo treba pridobiti soglasje vodstva. Tako sem vodstvu podjetja Pritisk predlagala, da proučim organizacijsko klimo v podjetju. Vodstvo podjetja je idejo podprlo, saj se je le-ta pokrivala z interesi vodstva, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo in s tem pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom.

Vodstvo je predlagalo izvedbo raziskave v desetih državah podjetja Pritisk, in sicer vključiti vse zaposlene, razen predsednikov in članov uprav.

V soglasju z vodstvom je bil oblikovan anketni vprašalnik in določen način anketiranja. Odločili smo se, da bi vsak anketiranec prejel anketni vprašalnik preko elektronske pošte. Vodstvo pa je določilo tudi kontaktne osebe, ki so pomagale pri izvedbi anketiranja.

5. 2. OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA

Za raziskavo organizacijske klimo v podjetju Pritisk sem uporabila metodo anketnega vprašalnika, ki je bil uporabljen v okviru raziskave SiOK. Ta vprašalnik vsebuje 85 trditev. Ob upoštevanju predlogov vodstva pa sem obstoječi vprašalnik nekoliko spremenila, da je postal bolj primeren za raziskavo organizacijske klimo v podjetju Pritisk.

Opustila sem 27 trditev; in sicer:

V dejavniku **odnos do kakovosti** so izpuščene naslednje trditve: Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.

V dejavniku **motivacija in zavzetost** je izpuščena trditev: V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

V dejavniku **pripadnost organizaciji** je izpuščena trditev: Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

V dejavniku **notranji odnosi** so izpuščene naslednje trditve: V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo. Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje. Vodje cenijo delo podrejenih. Ljudje si medsebojno zaupajo.

V dejavniku **strokovna usposobljenost in učenje** je izpuščena trditev: Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi zunaj svojega delovnega mesta.

V dejavniku **poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev** so izpuščene trditve: Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.

V dejavniku **vodenje** so izpuščene trditve: Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.

V dejavniku **organiziranost** so izpuščene trditve: V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela. V naši organizaciji so odgovornosti jasno opredeljene. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno. V naši organizaciji ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.

V dejavniku **notranje komuniciranje in informiranje** sta izpuščeni trditvi: Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.

V dejavniku **razvoj kariere** je izpuščena trditev: Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

V dejavniku **nagrajevanje** so izpuščene trditve: Ljudje so nagrajevanji v skladu z rezultati svojega dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

V dejavniku **zadovoljstvo z delovnim okoljem** je izpuščena trditev: Zaposleni imamo

na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.

Vodstvo je namreč mnenja, da je s temi trditvami že seznanjeno oz. ga mnenja zaposlenih v zvezi s temi trditvami ne zanimajo.

Glede na to, da imajo določeni zaposleni v podjetju Pritisk tudi variabilni del plače, je vodstvo predlagalo, da se v dejavniku **nagrajevanje** doda trditev: Moja uspešnost na delu je nagrajena z variabilnim delom plače.

Tako je v sodelovanju z vodstvom nastal vprašalnik, ki je sestavljen iz štirih delov.

1. V prvem delu vprašalnika je predstavljen namen ankete.
2. Drugi del vprašalnika je sestavljen iz 59 trditev, ki vključujejo naslednje dejavnike organizacijske klime:

1) Odnos do kakovosti

1. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.
2. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.
3. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.
4. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.

2) Inovativnost, iniciativnost

1. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
2. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.
3. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.
4. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.

3) Motivacija in zavzetost

1. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.
2. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.

3. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
4. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.
5. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.

4) Pripadnost organizaciji

1. Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
2. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.
3. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
4. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.
5. Veselim se odhoda na delo.

5) Notranji odnosi

1. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.
2. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.
3. Konflikte rešujemo konstruktivno.
4. Znamo se skupaj zabavati.
5. Odnosi med zaposlenimi so dobri.

6) Strokovna usposobljenost in učenje

1. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.
2. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
3. Zaposleni se ne glede na starost, delovno dobo in položaj učimo od drugih.
4. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.
5. Sistem usposabljanja je dober.

7) Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

1. Politika in cilj organizacije so jasni vsem zaposlenim.
2. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.
3. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.

4. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.
5. Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.

8) Vodenje

1. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.
2. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.
3. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.
4. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.
5. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.

9) Organiziranost

1. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.
2. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.
3. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.
4. Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.
5. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.

10) Notranje komuniciranje in informiranje

1. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
2. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.
3. Komuniciranje temelji na dialogu.
4. V naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in lahkoten.
5. Delovni sestanki so redni.

11) Razvoj kariere

1. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.
2. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.
3. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
4. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

5. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.

12) Nagrajevanje

1. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.
2. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.
3. Moja uspešnost na delu je nagrajena z variabilnim delom plače.
4. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.
5. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.

13) Zadovoljstvo z delovnim okoljem

1. Delovni čas zaposlenim ustreza.
2. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostor, itd.) so dobri.

Pri izražanju svojega strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico:

1. sploh se ne strinjam,
2. delno se strinjam
3. niti da niti ne,
4. večinoma se strinjam,
5. popolnoma se strinjam.

Naloga zaposelnih, ki so sodelovali pri raziskavi, je bila, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezna trditev označuje organizacijo, v kateri delajo.

3. V tretjem delu vprašalnika je z 10 vprašanji treba ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela:

Zadovoljstvo ...

1. ... z delom,
2. ... z vodstvom organizacije,
3. ... s sodelavci,

4. ... z neposredno nadrejenimi,
5. ... z možnostjo napredovanja,
6. ... s plačo,
7. ... s statusom v organizaciji,
8. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori),
9. ... z možnostmi za izobraževanje,
10. ... s stalnostjo zaposlitve.

Pri izražanju svojega osebnega zadovoljstva imajo zaposleni na voljo petstopenjsko lestvico:

1. zelo nezadovoljen,
2. nezadovoljen,
3. srednje zadovoljen,
4. zadovoljen,
5. zelo zadovoljen.

Z izbranimi odgovori tako lahko ocenimo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

4. V četrtem delu vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so:

- spol,
- oddelek v organizaciji,
- staž v organizaciji,
- starost,
- stopnja izobrazbe.

Vprašalnik je prikazan v Prilogi 1.

Ustreznost prevoda anketnega vprašalnika so še dodatno preverili vnaprej določeni posamezniki iz vseh držav oz. vseh sodelujočih podjetij. Ustreznost vprašalnika glede razumljivosti pa je bila pred anketiranjem preverjena v manjši skupini zaposlenih.

5. 3. VZORČENJE ZAPOSLENIH

V skladu z odločitvijo vodstva sem raziskavo naredila v **desetih državah** (Avstrija, Bolgarija, Češka, Hrvaška, Madžarska, Poljska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Srbija in Črna gora).

Tabela 4: Št. zaposlenih in št. zaposlenih brez uprave

Država	Št. zaposlenih	Št. zaposlenih brez članov in predsednikov uprave
Avstrija	166	164
Bolgarija	16	15
Češka	99	98
Hrvaška	27	26
Madžarska	64	63
Poljska	143	142
Romunija	34	33
Slovaška	53	52
Slovenija	59	58
Srbija in Črna gora	13	13
Skupaj	674	664

Vir: <http://www.pritisk.com/>, 2004

V raziskavi so po navodilih vodstva sodelovali vsi zaposleni iz teh držav, razen predsednikov in članov uprave. Kot je razvidno iz tabele 4, je **končni vzorec zajel 664 zaposlenih**, število vseh zaposlenih v desetih sodelujočih državah pa je 674.

V vzorec so bili zajeti vsi, ki so v delovnem razmerju, ne glede na to, ali so bili odsotni zaradi bolniške, dopusta, službene poti ali drugih razlogov; razen predsednikov in članov uprave.

5. 4. IZVEDBA RAZISKAVE

Za izvedbo raziskave smo določili posebno skupino ljudi, ki je sodelovala pri tem. V vsaki državi smo določili kontaktno osebo, ki je pomagala pri anketiranju.

Vodstvo je najprej obvestilo predsednike in člane uprav vseh sodelujočih držav o tem, kako bo anketiranje potekalo. Nato je skupina ljudi, ki je sodelovala pri tem, prejela natančna in podrobna navodila glede postopka anketiranja.

Vsak od zaposlenih, razen predsednikov in članov uprave, je po elektronski pošti prejel anketni vprašalnik, ga natisnil na papir in ga nato anonimno izpolnil ter v roku 14 dni dostavil določeni osebi. Ta oseba je nato zbirala vse izpolnjene ankete in jih na koncu vložila v kuverto ter jih po pošti poslala meni na službeni naslov. Na ta način smo zagotovili anonimnost anketirancev.

Ob tem smo pri dveh državah naleteli na problem. Na Češkem so namreč le nekaj mesecev pred anketiranjem imeli podoben projekt. Ker bi bilo ponovno anketiranje o isti temi v tako kratkem časovnem razmiku neprimerno, smo se skupaj z vodstvom podjetja odločili, da zaposleni podjetja Pritisk iz Češke ne izpolnejo poslanih anketnih vprašalnikov. V drugem primeru pa smo naleteli na problem na Madžarskem, kjer se je pred kratkim zamenjalo vodstvo podjetja Pritisk. Posledica tega je bilo tako slabo zadovoljstvo zaposlenih, da se večina zaposlenih ni odločila za sodelovanje v tej raziskavi. Ko sem prejela izpolnjene anketne vprašalnike od vseh drugih sodelujočih, sem na Madžarskem ponovno prosila zaposlene, da izpolnejo anketne vprašalnike. Glede na to, da je bil odziv še vedno izredno slab, smo se z vodstvom odločili, da zaposlenih ne silimo z vprašalnikom in nadaljujemo z naslednjimi fazami naprej. Menim, da je bila neodzivnost na Madžarskem predvsem posledica strahu pred tem, da anketiranje ni popolnoma anonimno pa tudi zaradi strahu pred morebitnim odpuščanjem zaradi odkritih odgovorov na vprašanja v anketnem vprašalniku.

Od desetih držav oz. 664 zaposlenih, ki so prejeli anketni vprašalnik, je zaradi posebnih okoliščin na Češkem in Madžarskem v raziskavi sodelovalo le 503 zaposlenih iz naslednjih osmih držav: Avstrije, Bolgarije, Hrvaške, Poljske, Romunije, Slovaške, Slovenije ter Srbije in Črne gore. **Končno število anketiranih je torej zajemalo 503 zaposlenih.**

Od 503 zaposlenih iz 8 držav, je anketni vprašalnik **izpolnilo 308 zaposlenih**, kar pomeni **61 %** anketirancev. 39 % zaposlenih ankete ni vrnilo, bodisi zaradi bolezni, dopusta, službene odsotnosti, stiske s časom ali drugih razlogov. Glede na to, da so

bili v raziskavo zajeti vsi zaposleni, razen predsednikov in članov uprave, menim, da raziskava v zadostni meri predstavlja organizacijo kot celoto in da je torej dobra osnova za interpretacijo podatkov za celotno podjetje Pritisk.

Slika 5: Število izpolnjenih vprašalnikov po državah



Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Priloga 2, Tabela 5

Kot lahko vidimo iz slike 5, je bila največja odzivnost v Romuniji ter Srbiji in Črni gori, kjer so vprašalnik izpolnili kar vsi zaposleni. Nekoliko nižja odzivnost je bila v Bolgariji, Hrvaški in Slovaški. Najnižja odzivnost pa je bila na Poljskem in v Avstriji.

Ob pregledu vrnjenih izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem opazila, da veliko anketirancev ni odgovorilo na vprašanja o demografskih značilnostih anketirancev (spol, oddelek v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe).

Slika 6: Vprašalniki z izpolnjenimi demografskimi vprašanji



Vir : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Priloga 2, Tabela 6

Od 308 anketirancev je le **146** anketirancev odgovorilo na demografska vprašanja. Preostalih **162** anketirancev pa na demografska vprašanja ni odgovorilo.

5. 5. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

Ob prejemu **308** izpolnjenih vprašalnikov sem vse podatke najprej vnesla v bazo podatkov. V statistično obdelavo podatkov sem vključila vseh 308 izpolnjenih vprašalnikov, vključno s tistimi, ki so bili brez odgovorjenih demografskih vprašanj.

Dobljene podatke sem obdelala s programom Microsoft Office XP (Excel) in dobila povprečne vrednosti, ki so v prilogi predstavljene v obliki tabel. Dobljene rezultate sem v magistrskem delu predstavila v obliki grafov. V prilogi 2 je pregled tabel s statističnimi izračuni, v prilogi 3 pa je baza podatkov.

V magistrskem delu predstavljam pregled rezultatov **po trinajstih dejavnikih organizacijske klime skupno po vseh državah in za vsak dejavnik organizacijske klime posebej.**

Predstavljam tudi pregled rezultatov kot **primerjavo dejavnikov po državah in primerjavo rezultatov podjetja Pritisk Slovenija, Pritisk (vse države) in SiOK glede dejavnikov.**

Ker vprašalnik vsebuje tudi 10 vprašanj glede **zadovoljstva zaposlenih**, je izdelan tudi pregled teh rezultatov in sicer **skupno in po državah.**

Na koncu pa je pregled rezultatov **po demografskih vprašanjih**, kot so spol, starost in izobrazba. Glede na to, da je le **146** anketirancev odgovorilo na demografska vprašanja, sem v pregledu rezultatov po demografskih oznakah **zmanjšala vzorec anketirancev od 308 na 146 anketirancev.** Pregled rezultatov po demografskih oznakah je zato manj vreden in zaradi tega posploševanje rezultatov na vse zaposlene ni možno.

V vseh teh grafih prikazujem povprečne vrednosti ocen glede na odgovore v anketnem vprašalniku o organizacijski klimi.

V Prilogi 2, Tabela 5-29 pa so navedeni statistični izračuni za posamezne dejavnike.

5. 6. PREGLED REZULTATOV PO DEJAVNIKIH

Najprej prikazujem pregled povprečnih vrednosti, kjer se je trditve vprašalnika ocenjevalo od 1 do 5, po posameznih dejavnikih organizacijske klime za vsa sodelujoča podjetja skupaj.

Na sliki 7 lahko vidimo, da so v vseh osmih državah podjetja Pritisk najbolj ocenjeni dejavniki zadovoljstvo z delovnim okoljem, pripadnost organizaciji ter motivacija in zavzetost. Najslabše ocenjeni pa so dejavniki razvoj kariere, nagrajevanje ter strokovna usposobljenost in učenje.

Slika 7: Pregled rezultatov po dejavnikih v vseh državah skupaj



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 1-59, Priloga 2, Tabela 7

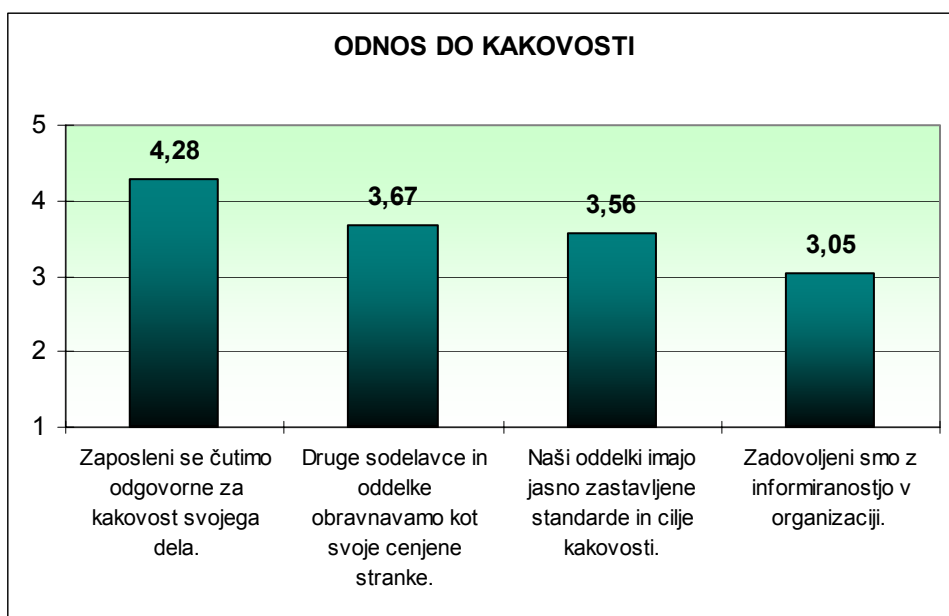
V nadaljevanju podrobneje predstavljam rezultate za vsak dejavnik posebej.

5. 6. 1. Odnos do kakovosti

Dejavnik organizacijske klime odnos do kakovosti je v podjetju Pritisk na petem mestu od trinajstih in ima oceno 3,76.

Izmed trditev, ki so vključene v ta dejavnik, so anketiranci najboljše (4,28) ocenili trditev: Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela. Najslabše (3,05) pa so ocenili trditev: Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.

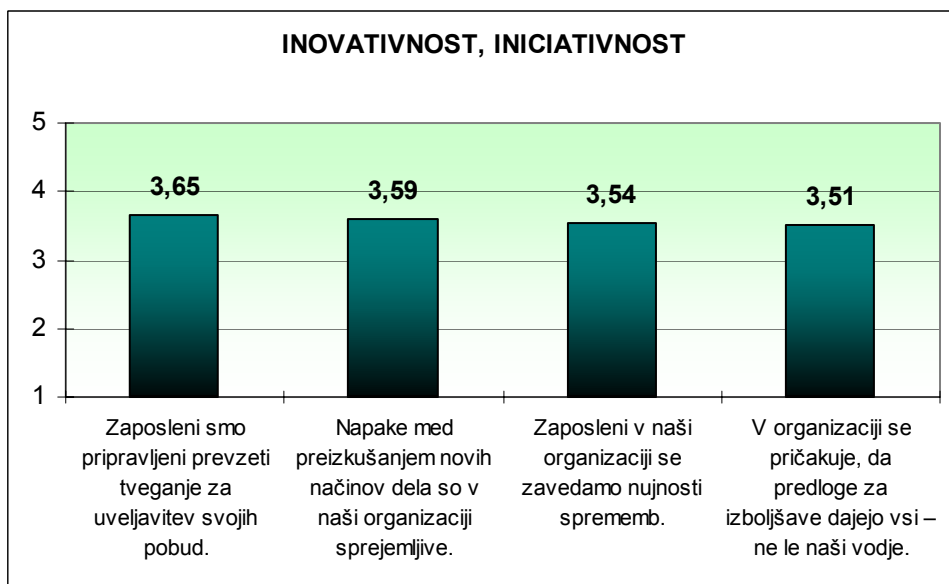
Slika 8: Odnos do kakovosti



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 13, 22, 37, 57, Priloga 2, Tabela 8

5. 6. 2. Inovativnost, iniciativnost

Slika 9: Inovativnost, iniciativnost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 7, 19, 40, 43, Priloga 2, Tabela 9

Dejavnik inovativnost in inciativnost je v drugi polovici glede ocenjenosti dejavnikov organizacijske klime in ima oceno 3,58.

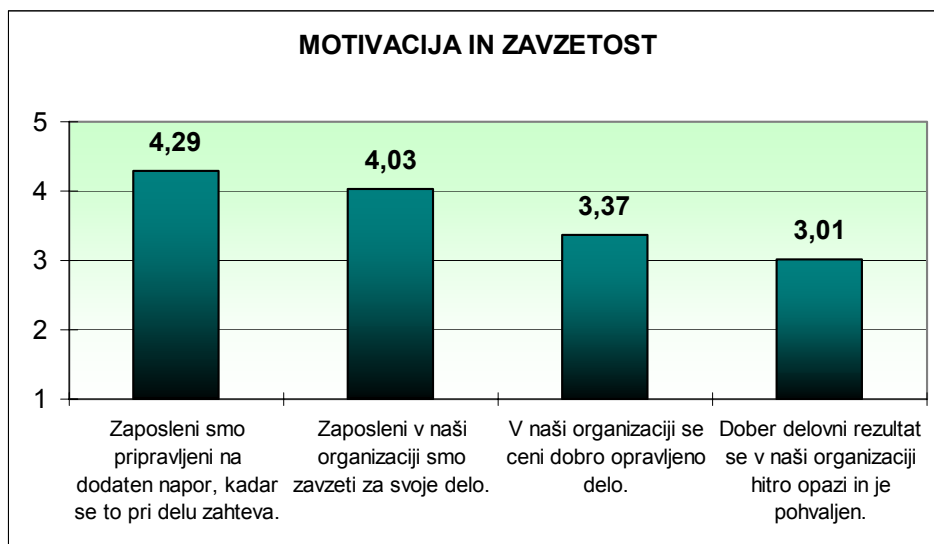
Izmed vseh štirih trditev se zaposleni še najbolj strinjajo s tem, da so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud in to trditev ocenjujejo s 3,65, najmanj pa s tem, da se v organizaciji pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le vodje. To trditev so ocenili s 3,51.

5. 6. 3. Motivacija in zavzetost

Dejavnik motivacija in zavzetost je dokaj visoko ocenjen (3,80), saj je tretji najvišje ocenjeni dejavnik organizacijske klime.

Anketiranci se namreč močno strinjajo s trditvijo, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. To trditev ocenjujejo s 4,29. Manj pa se strinjajo s tem, da se dober delovni rezultat v organizaciji hitro opazi in je pohvaljen, in to trditev ocenjujejo s 3,01.

Slika 10: Motivacija in zavzetost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 11, 23, 56, 58, Priloga 2, Tabela 10

5. 6. 4. Pripadnost organizaciji

Četrty dejavnik organizacijske klime je pripadnost organizaciji in v raziskavi je bil drugi najbolj ocenjeni dejavnik (3,86).

Slika 11: Pripadnost organizaciji



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 2, 27, 30, 49, 52, Priloga 2, Tabela 11

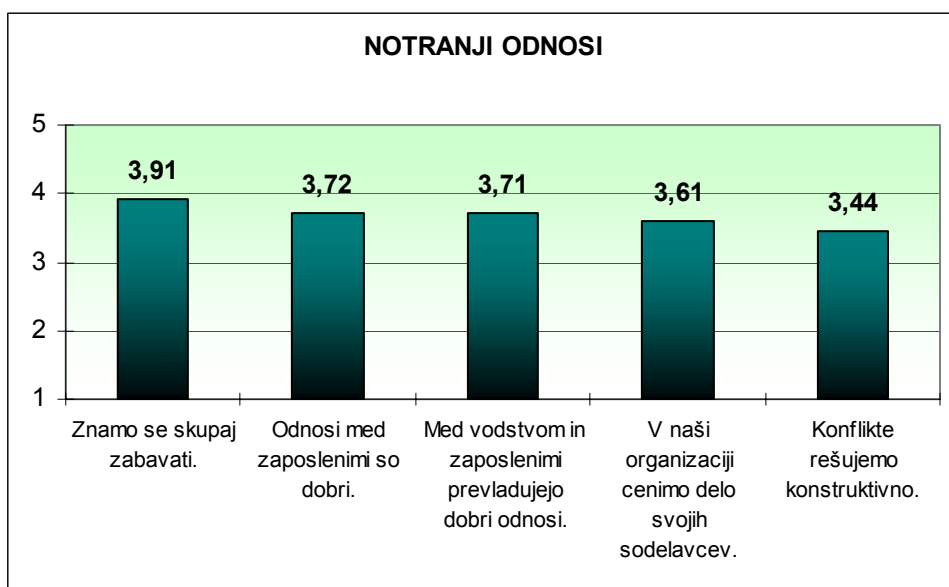
Na sliki 11 lahko vidimo, da se zaposleni najbolj (ocenjeno s 4,07) strinjajo s trditvijo, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. Najmanj (ocenjeno s 3,21) pa se strinjajo s trditvijo, da se zaposlenim v organizaciji zaposlitev zdi varna oz. zagotovljena.

5. 6. 5. Notranji odnosi

Dejavnik notranji odnosi je bil na četrtem mestu glede ocenjenosti (3,76).

Kot je razvidno na sliki 12, je najbolj (3,91) ocenjena trditev, da se zaposleni znajo skupaj zabavati. Najnižje ocenjena (3,44) pa je bila trditev, da se konflikti rešujejo konstruktivno.

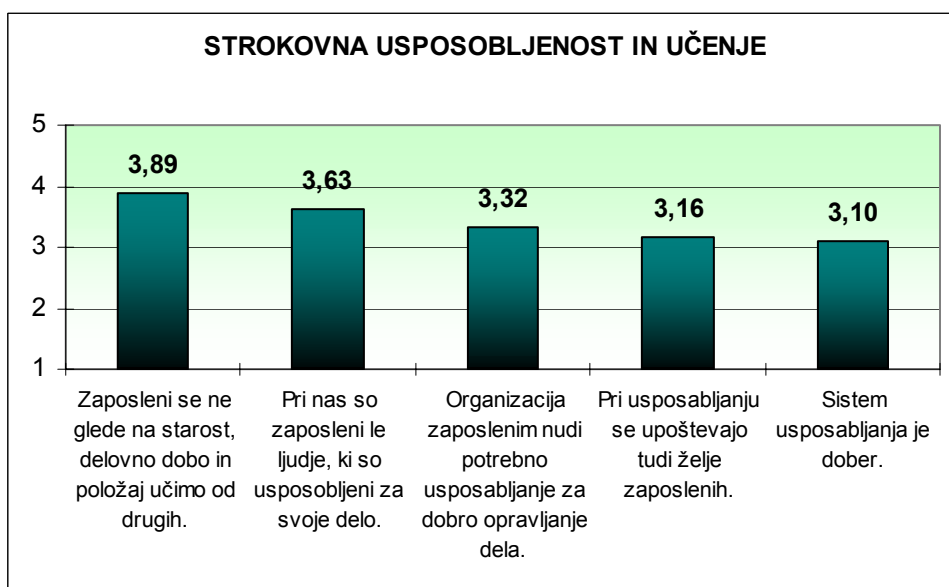
Slika 12: Notranji odnosi



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 8, 14, 15, 42, 48, Priloga 2, Tabela 12

5. 6. 6. Strokovna usposobljenost in učenje

Slika 13: Strokovna usposobljenosti in učenje



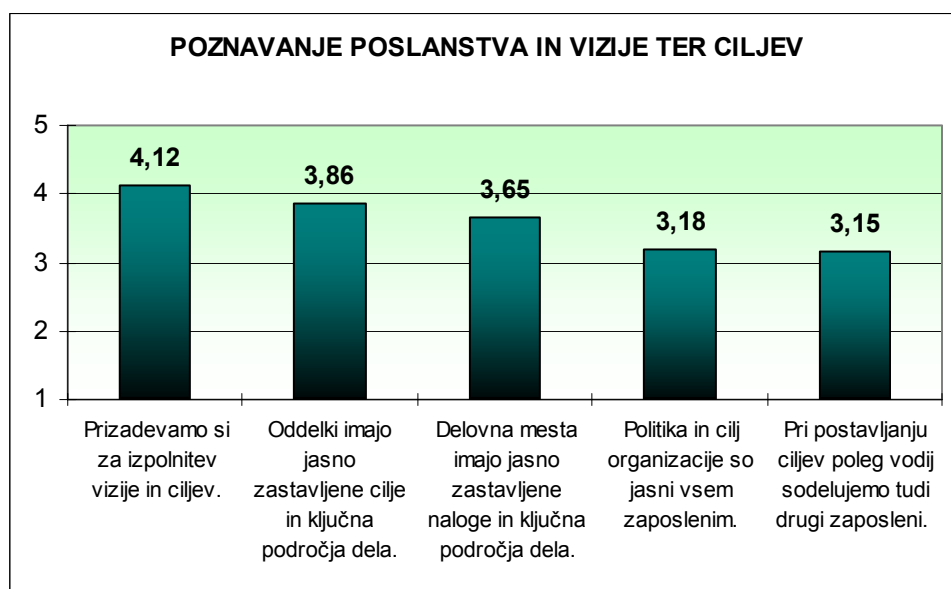
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 16, 32, 33, 55, 59, Priloga 2, Tabela 13

Dejavnik strokovna usposobljenost in učenje je eden od slabše ocenjenih dejavnikov organizacijske klime (3,54).

Najbolje (3,89) je bila ocenjena trditev, da se zaposleni ne glede na starost, delovno dobo in položaj učijo od drugih. Najslabše (3,10) pa je bila ocenjena trditev, da je sistem usposabljanja dober.

5. 6. 7. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Slika 14: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 5, 31, 34, 41, 54, Priloga 2, Tabela 14

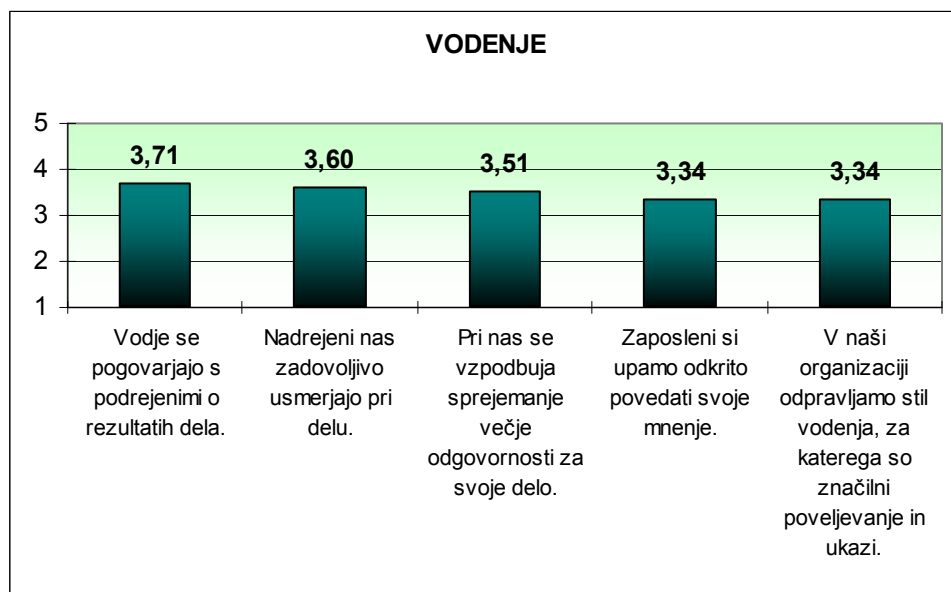
Dejavnik poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev je bil v raziskavi na sredini glede ocenjenosti (3,73).

Zaposleni v podjetju Pritisk so mnenja, da si zelo prizadevajo za izpolnitev vizije in ciljev in da imajo oddelki jasno zastavljene cilje in ključna področja dela. To trditev namreč ocenjujejo s 4,12. Veliko pa bi vodstvo še lahko naredilo pri tem, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi drugi zaposleni. To trditev so zaposleni ocenili s 3,15.

5. 6. 8. Vodenje

Tudi vodenje je eden od tistih dejavnikov, ki je bil na sredini glede ocenjenih dejavnikov organizacijske klime (3,61).

Slika 15: Vodenje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 18, 29, 36, 39, 53, Priloga 2, Tabela 15

Zaposleni namreč menijo, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, vendar si zaposleni ne upajo ravno odkrito povedati svojega mnenja. Prav tako zaposleni niso ravno prepričani, da se v podjetju Pritisk odpravlja stil vodenja, za katerega so značilni poveljevalni ukazi, saj to trditev ocenjujejo s 3,34.

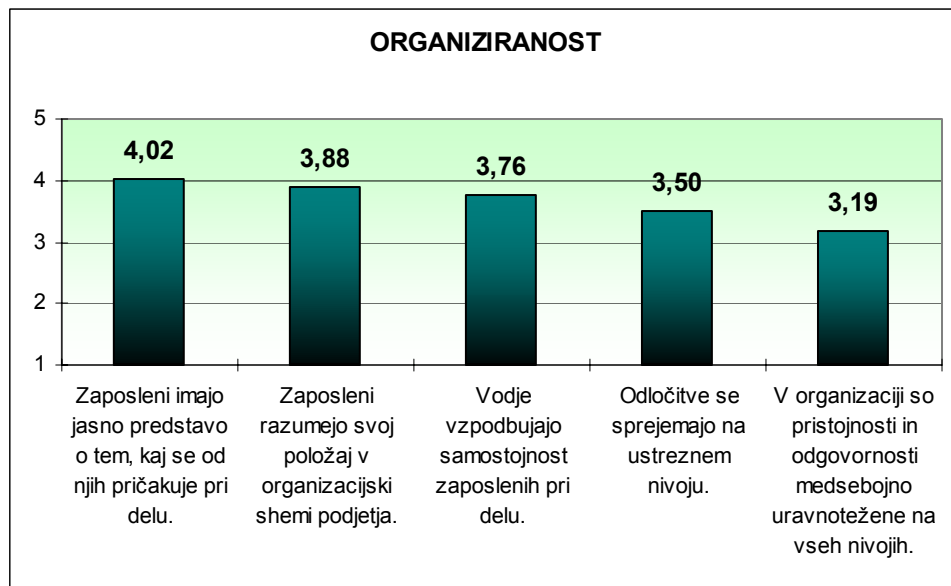
5. 6. 9. Organiziranost

Tudi organiziranost je dejavnik, ki je na sredini glede ocenjenosti (3,72).

Kot je videti na sliki 16, se v tem dejavniku zaposleni najbolj (ocenjujejo jo s 4,02) strinjajo s trditvijo, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Nekoliko manj (ocenjujejo jo s 3,19) pa se strinjajo s trditvijo, da so

pristojnosti in odgovornosti v podjetju Pritisk medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

Slika 16: Organiziranost



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 1, 12, 17, 35, 46, Priloga 2, Tabela 16

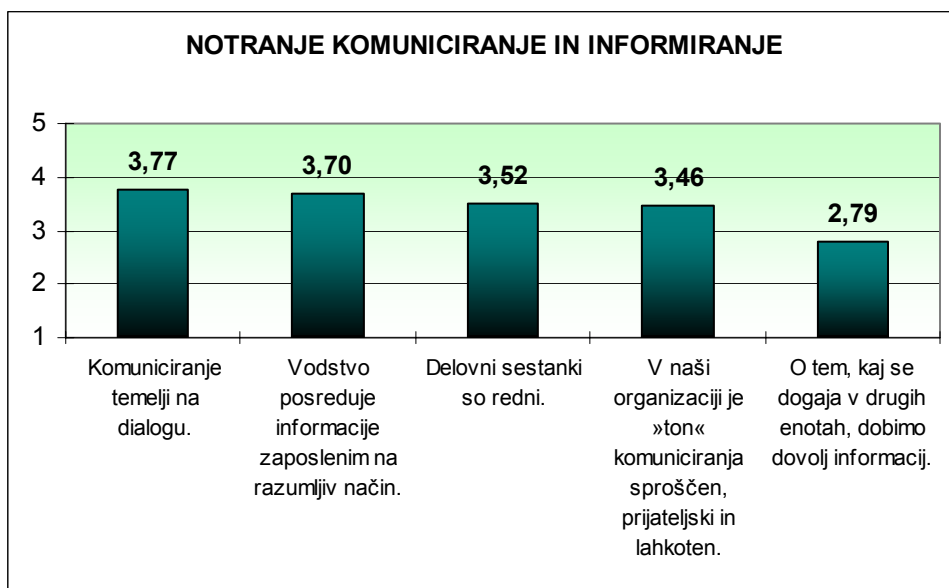
Kot je videti na sliki 16, se v tem dejavniku zaposleni najbolj (ocenjujejo jo s 4,02) strinjajo s trditvijo, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Nekoliko manj (ocenjujejo jo s 3,19) pa se strinjajo s trditvijo, da so pristojnosti in odgovornosti v podjetju Pritisk medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

5. 6. 10. Notranje komuniciranje in informiranje

Dejavnik organizacijske klime notranje komuniciranje in informiranje je glede ocenjenosti na devetem mestu od trinajstih dejavnikov organizacijske klime (3,60).

Izmed vseh trditev se zaposleni najbolj (3,77) strinjajo s tem, da komuniciranje temelji na dialogu. Najmanj (2,97) pa se strinjajo s trditvijo, da o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobijo dovolj informacij.

Slika 17: Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,

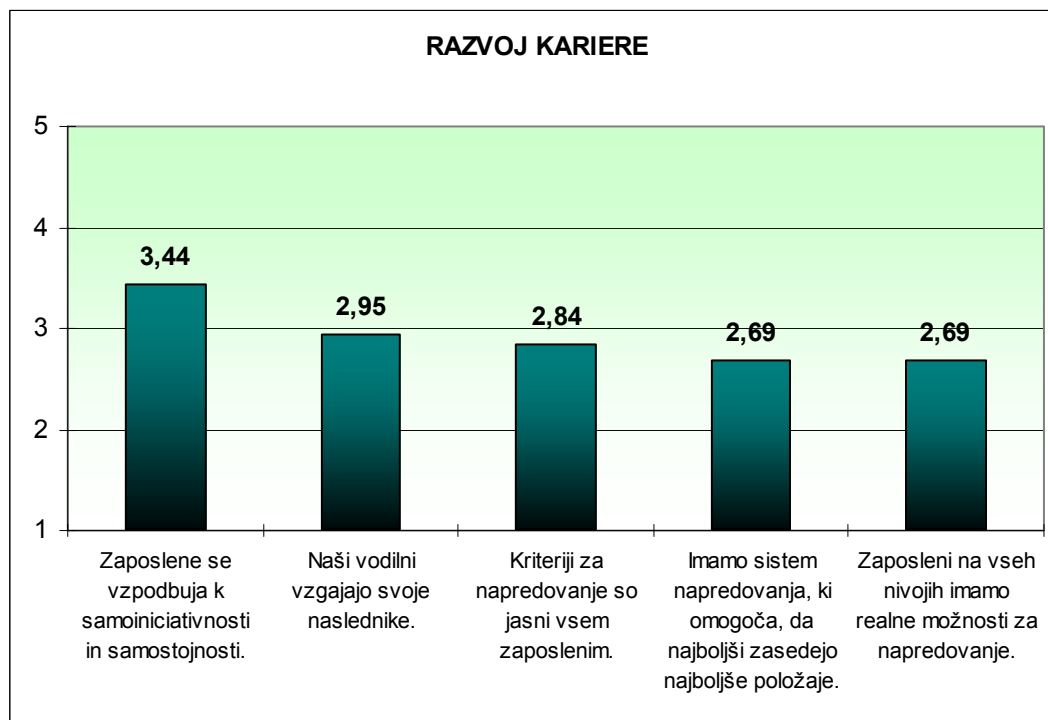
Trditve 10, 28, 38, 47, 51, Priloga 2, Tabela 17

5. 6. 11. Razvoj kariere

Dejavnik razvoj kariere je najslabše ocenjen (3,05).

Zaposleni so mnenja, da se jih vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti, vendar je veliko zaposlenih mnenja, da zaposleni na vseh nivojih nimajo realnih možnosti za napredovanje. To trditev so zaposleni ocenili z 2,96.

Slika 18: Razvoj kariere



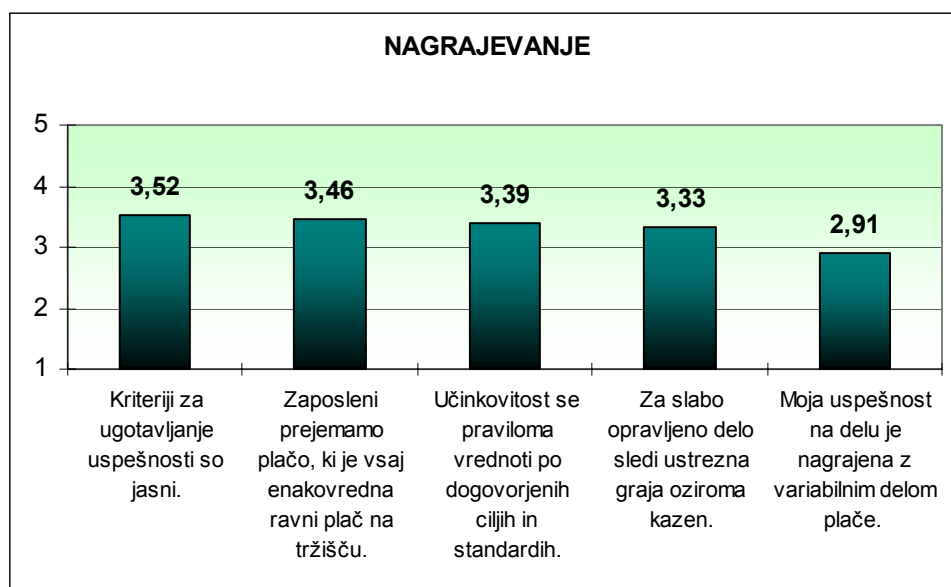
Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 4, 6, 21, 25, 45, Priloga 2, Tabela 18

5. 6. 12. Nagrajevanje

Drugi najslabše ocenjeni dejavnik je nagrajevanje (3,36).

Na sliki 19 lahko vidimo, da so zaposleni mnenja, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni, saj to trditev ocenjujejo s 3,52. Vendar pa se zaposleni ne strinjajo s trditvijo, da je njihova uspešnost na delu nagrajena z variabilnim delom plače. To trditev so ocenili z 2,91.

Slika 19: Nagrajevanje

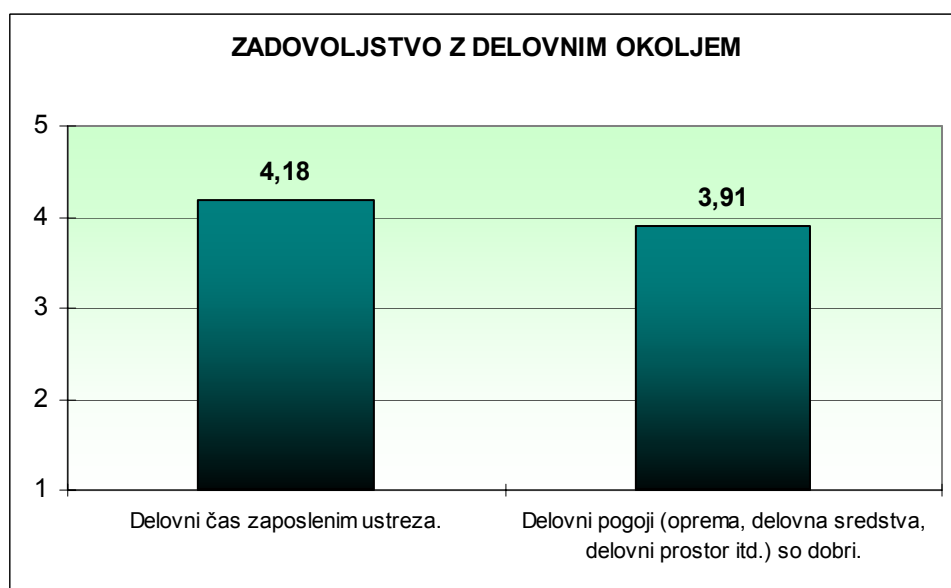


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 9, 20, 24, 44, 50, Priloga 2, Tabela 19

5. 6. 13. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Zadnji dejavnik je zadovoljstvo z delovnim okoljem. Ta dejavnik je bil najbolje ocenjen (4,16).

Slika 20: Zadovoljstvo z delovnim okoljem



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditvi 3, 26, Priloga 2, Tabela 20

Večini zaposlenim ustreza delovni čas. Prav tako se večina zaposlenih strinja s trditvijo, da so delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostor itd.) dobri.

5. 7. PRIMERJAVA DEJAVNIKOV PO DRŽAVAH

Iz slike 21 na naslednji strani lahko vidimo, da so v povprečju podjetja Pritisk iz vseh osmih držav najboljše ocenjeni dejavniki zadovoljstvo z delovnim okoljem, pripadnost organizaciji ter motivacija in zavzetost. Najslabše ocenjeni pa so dejavniki razvoj kariere, nagrajevanje ter strokovna usposobljenost in učenje.

Avstrija ima najslabše ocenjena dejavnika razvoj kariere ter notranje komuniciranje in informiranje; najboljše pa sta ocenjena dejavnika zadovoljstvo z delovnim okoljem in inovativnost, iniciativnost.

Bolgarija ima najslabše ocenjena dejavnika razvoj kariere in nagrajevanje; najboljše pa sta ocenjena dejavnika zadovoljstvo z delovnim okoljem in notranji odnosi.

Hrvaška, Srbija in Črna gora ter Slovaška imajo najslabše ocenjena dejavnika razvoj kariere in nagrajevanje; najboljše pa sta ocenjena dejavnika zadovoljstvo z delovnim okoljem in notranji odnosi.

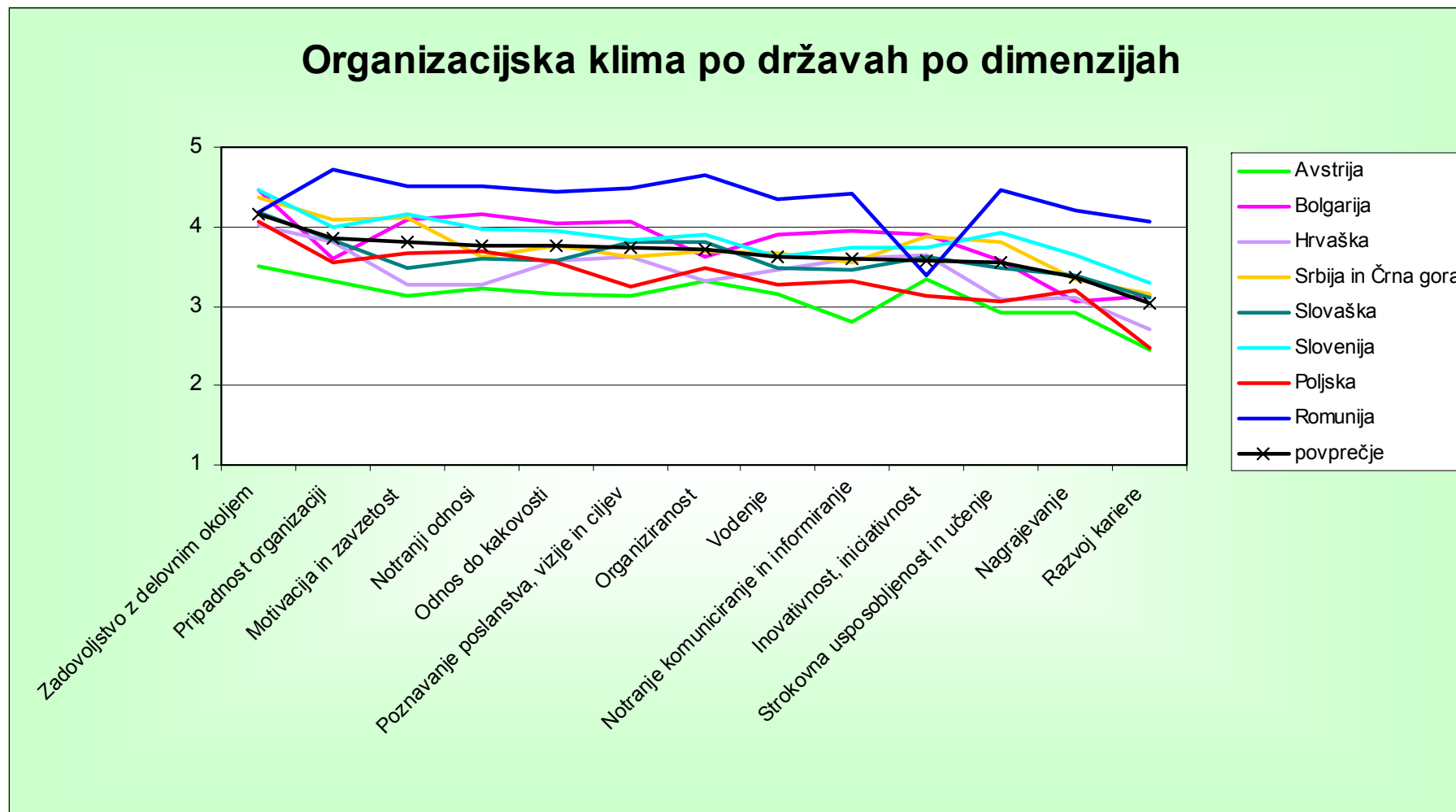
Slovenija ima najslabše ocenjena dejavnika razvoj kariere in vodenje; najboljše pa so ocenjena dejavnika zadovoljstvo z delovnim okoljem in motivacija in zavzetost.

Poljska ima najslabše ocenjena dejavnika razvoj kariere in strokovna usposobljenost in učenje; najboljše pa sta ocenjena dejavnika zadovoljstvo z delovnim okoljem in notranji odnosi.

Romunija ima najslabše ocenjena dejavnika razvoj kariere in inovativnost, iniciativnost; najboljše pa sta ocenjena dejavnika pripadnost organizaciji in organiziranost.

V povprečju vseh dejavnikov pa imata Avstrija in Poljska najslabše ocenjeno organizacijsko klimo, Romunija in Slovenija pa imajo najboljše ocenjeno organizacijsko klimo.

Slika 21: Organizacijska klima po državah po dejavnikih



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, Trditve 1-59, Priloga 2, Tabela 21

5. 8. PRIMERJAVA REZULTATOV PRITISK SLOVENIJA, PRITISK (VSE DRŽAVE) IN SiOK GLEDE DEJAVNIKOV

Glede na to, da sem v raziskavi za izdelavo vprašalnika uporabila vprašalnik, ki je bil leta 2001 uporabljen v projektu SiOK, me je zanimalo, kakšna je primerjava med rezultati raziskave podjetja Pritisk Slovenija, Pritisk (vse države) in med rezultati projekta SiOK iz leta 2001, kjer so sodelovala večja slovenska podjetja. Čeprav je vprašalnik, ki sem ga uporabila v raziskavi, nekoliko spremenjen, sem ga vseeno uporabila za primerjavo.

Na sliki 22 sem dejavnike organizacijske klime razvrstila od najboljše do najslabše ocenjenega dejavnika v podjetju Pritisk Slovenija in jih prikazala z zeleno barvo. Ob tem je primerjava s povprečnimi ocenami vseh podjetij Pritisk iz osmih sodelujočih držav v rumeni barvi. S črto pa so prikazane povprečne ocene raziskave SiOK iz leta 2001.

Primerjava Pritisk Slovenija : Pritisk (vse države)

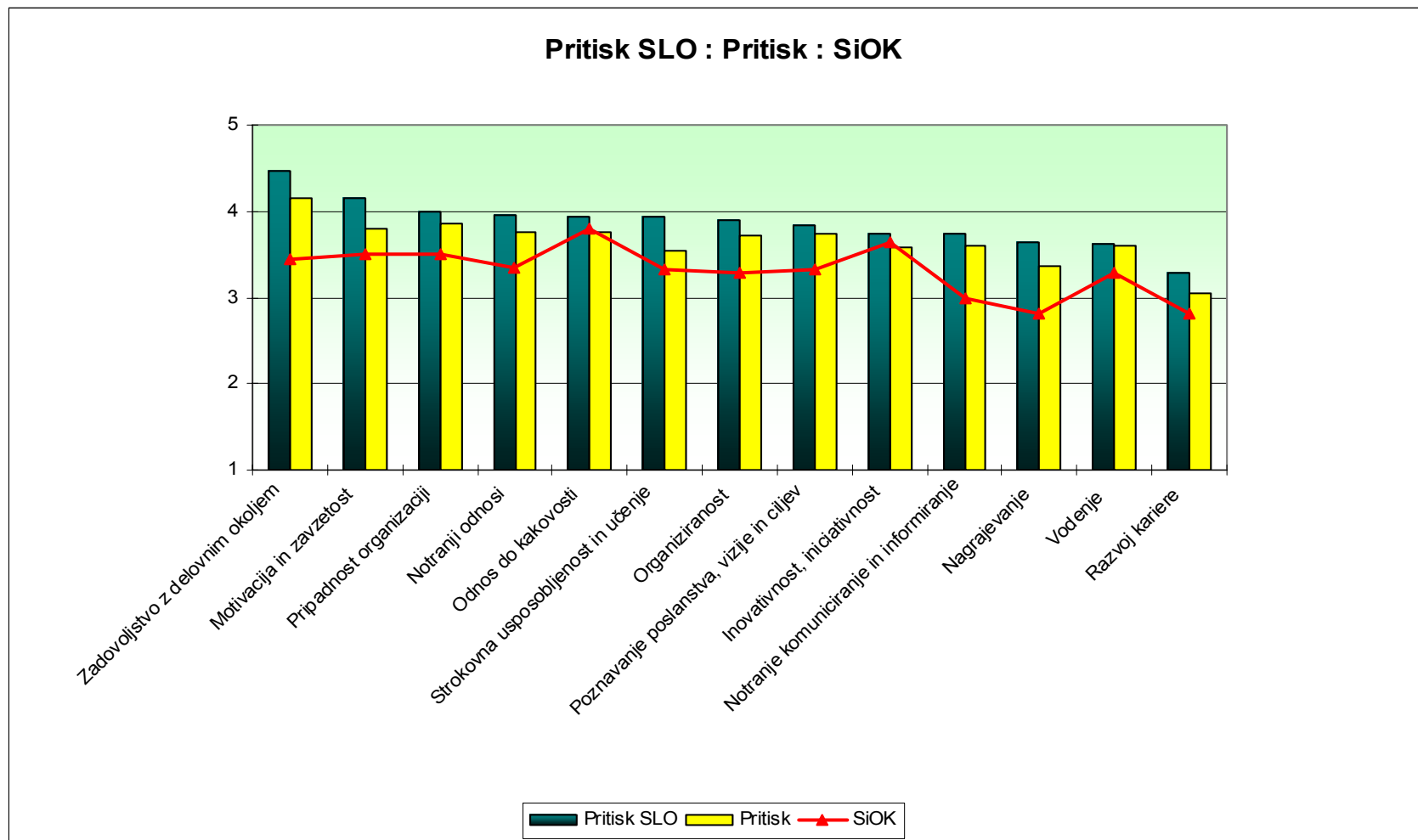
V Pritisk Slovenija so najboljše ocenjeni dejavniki: zadovoljstvo z delovnim okoljem, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi in odnos do kakovosti; najslabše pa so ocenjeni dejavniki razvoj kariere, vodenje, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje ter inovativnost in iniciativnost.

V Pritisk (vse države) pa so najboljše ocenjeni dejavniki: zadovoljstvo z delovnim okoljem, odnos do kakovosti, notranji odnosi, motivacija in zavzetost ter pripadnost organizaciji; najslabše pa so ocenjeni dejavniki razvoj kariere, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, strokovna usposobljenost in učenje ter vodenje.

Kot je iz slike 22 razvidno, so vsi dejavniki, razen dejavnika vodenje, slabše ocenjeni v Pritisk (vse države) kakor v Pritisk Slovenija.

Poleg enako ocenjenega dejavnika vodenje, so si rezultati med podjetjem Pritisk in podjetjem Pritisk Slovenija najbolj podobni v dejavniku poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter v dejavniku pripadnost organizaciji. Najbolj pa se rezultati razlikujejo v dejavniku strokovna usposobljenost in učenje ter v dejavniku motivacija in zavzetost.

Slika 22: Pritisk Slovenija : Pritisk (vse države) : SiOK in dejavniki



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, Trditve 1-59, Priloga 2, Tabela 23

Iz tega lahko sklepamo, da je organizacijska klima v podjetju Pritisk Slovenija bolje ocenjena od podjetja Pritisk (vse države) kot skupine vseh osmih sodelujočih držav.

Primerjava Pritisk Slovenija : SiOK

V Pritisk Slovenija so najbolj ocenjeni dejavniki: zadovoljstvo z delovnim okoljem, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi in odnos do kakovosti; najslabše pa so ocenjeni dejavniki razvoj kariere, vodenje, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje ter inovativnost in iniciativnost.

V raziskavi SiOK pa so najbolj ocenjeni dejavniki: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji ter zadovoljstvo z delovnim okoljem; najslabše pa so ocenjeni dejavniki razvoj kariere, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, organiziranost ter vodenje.

Tudi v tej primerjavi je moč opaziti, da so dejavniki v raziskavi SiOK slabše ocenjeni kakor v Pritisk Slovenija.

Primerjava Pritisk (vse države) : SiOK

V Pritisk (vse države) so najbolj ocenjeni dejavniki: zadovoljstvo z delovnim okoljem, odnos do kakovosti, notranji odnosi, motivacija in zavzetost ter pripadnost organizaciji; najslabše pa so ocenjeni dejavniki razvoj kariere, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, strokovna usposobljenost in učenje ter vodenje.

V raziskavi SiOK pa so najbolj ocenjeni dejavniki: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji ter zadovoljstvo z delovnim okoljem; najslabše pa so ocenjeni dejavniki razvoj kariere, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, organiziranost ter vodenje.

Iz primerjave med rezultati SiOK in podjetjem Pritisk (vse države) je videti boljšo ocenjenost dejavnika odnos do kakovosti v raziskavi SiOK; vsi drugi dejavniki pa so bolje ocenjeni v podjetju Pritisk (vse države).

5. 9. PREGLED REZULTATOV GLEDE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

V tretjem delu vprašalnika sem z 10 vprašanji poskušala ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje ter s stalnostjo zaposlitve.

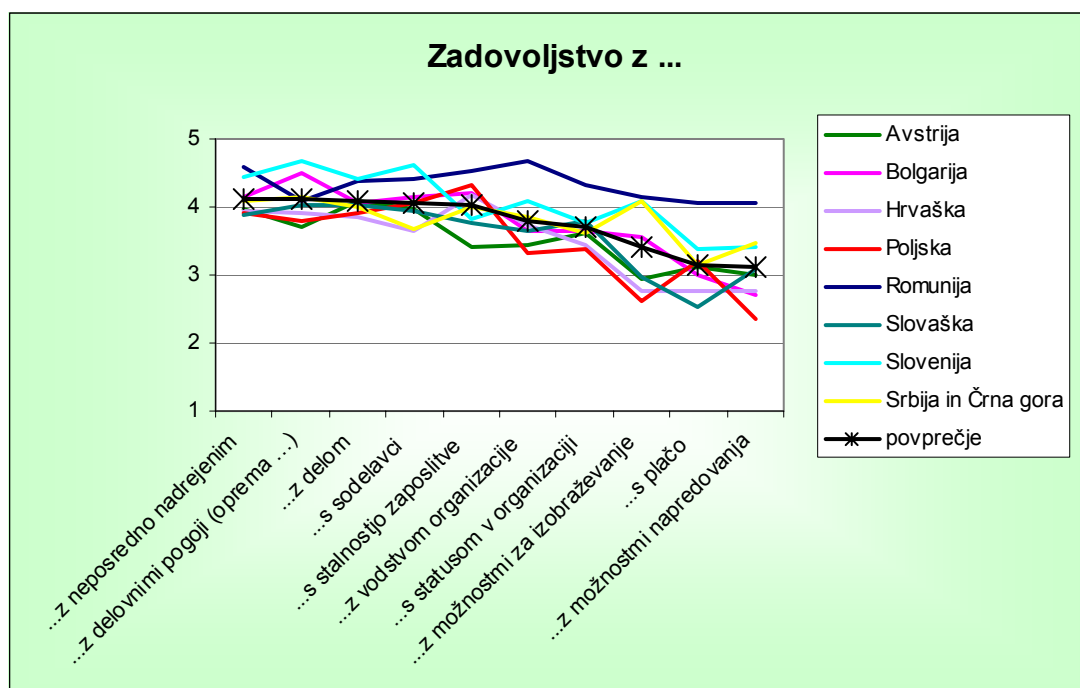
Kot je razvidno iz slike 23, so anketiranci najbolj zadovoljni z neposredno nadrejenim (4,12), z delovnimi pogoji (4,10) in z delom (4,10). Najmanj pa so zadovoljni z možnostmi napredovanja (3,11), s plačo (3,15) in z možnostmi za izobraževanje (3,40).

Slika 23: Zadovoljstvo pri delu



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Vprašanja 60-69, Priloga 2, Tabela 24

Slika 24: Zadovoljstvo pri delu (po državah)



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Vprašanja 60-69, Priloga 2, Tabela 25

Na sliki 24 prikazujem zadovoljstvo zaposlenih po državah. Anketiranci iz Romunije in Slovenije so v povprečju najbolj zadovoljni pri delu; najmanj pa so v povprečju zadovoljni anketiranci iz Avstrije in Poljske.

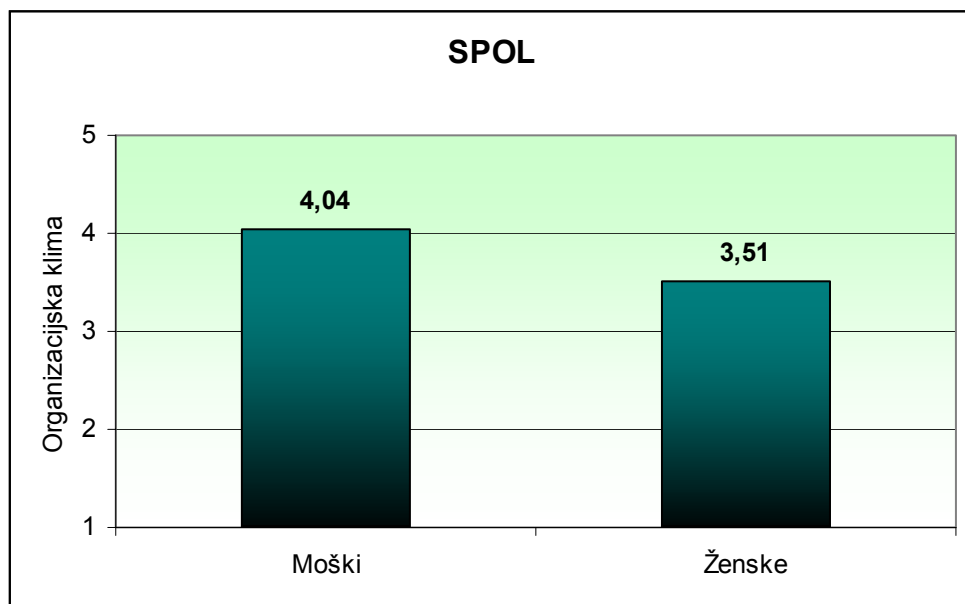
5. 10. PREGLED REZULTATOV PO NEKATERIH

DEMOGRAFSKIH OZNAKAH ZA VSEH 13 DEJAVNIKOV

Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, oddelek v organizaciji, staž v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe. V naslednjih poglavjih bom podrobneje prikazala rezultate po spolu, starosti in izobrazbi za vseh 13 dejavnikov. Ob tem naj poudarim, da je **le 146 anketirancev** odgovorilo tudi na demografska vprašanja. **Vzorec za pregled rezultatov po nekaterih demografskih vprašanjih se je torej zmanjšal na 146 in zato posploševanje na vse zaposlene ni možno.**

5. 10. 1. Spol

Slika 25: Spol



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 1-59, Vprašanje 70, Priloga 2, Tabela 27

V raziskavi me je zanimalo, kako moški oz. kako ženske v povprečju ocenjujejo organizacijsko klimo.

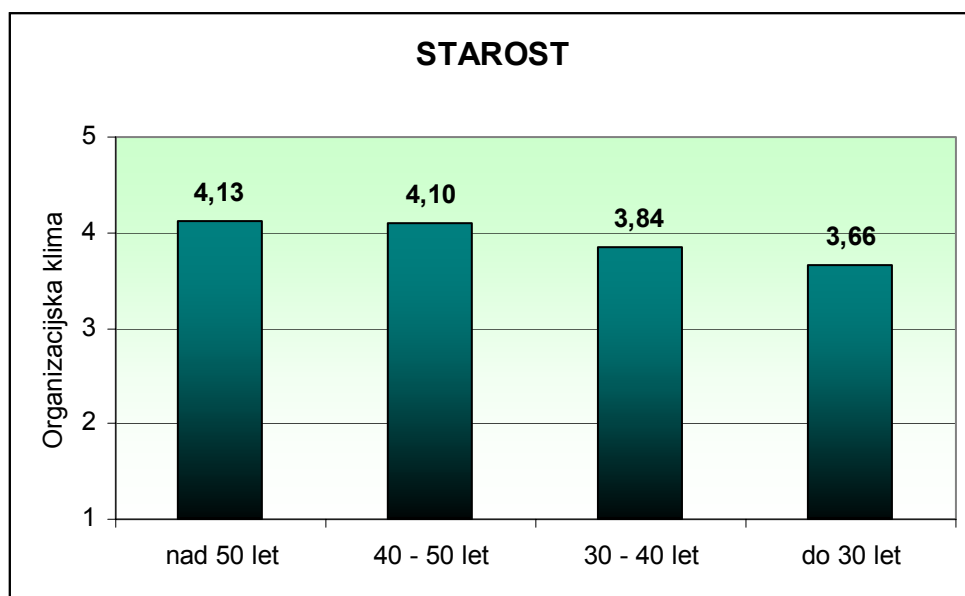
Kot je iz slike 25 razvidno, so moški v povprečju ocenili trditve 13 dejavnikov vprašalnika organizacijske klime s 4,04, ženske pa nekoliko nižje (3,51).

5. 10. 2. Starost

Prav tako me je zanimalo, kako starost anketirancev vpliva na organizacijsko klimo.

Kot je iz slike 26 razvidno, so organizacijsko klimo v povprečju najvišje ocenili zaposleni s starostjo nad 50 let (4,13). Nekoliko slabše so organizacijsko klimo ocenili zaposleni s starostjo od 40 do 50 let (4,10), še slabše pa so jo ocenili zaposleni v starosti od 30 do 40 let (3,84). Najslabše (3,66) pa so jo ocenili zaposleni s starostjo do 30 let. S starostjo zaposlenih narašča tudi ocenjenost organizacijske klime.

Slika 26: Starost

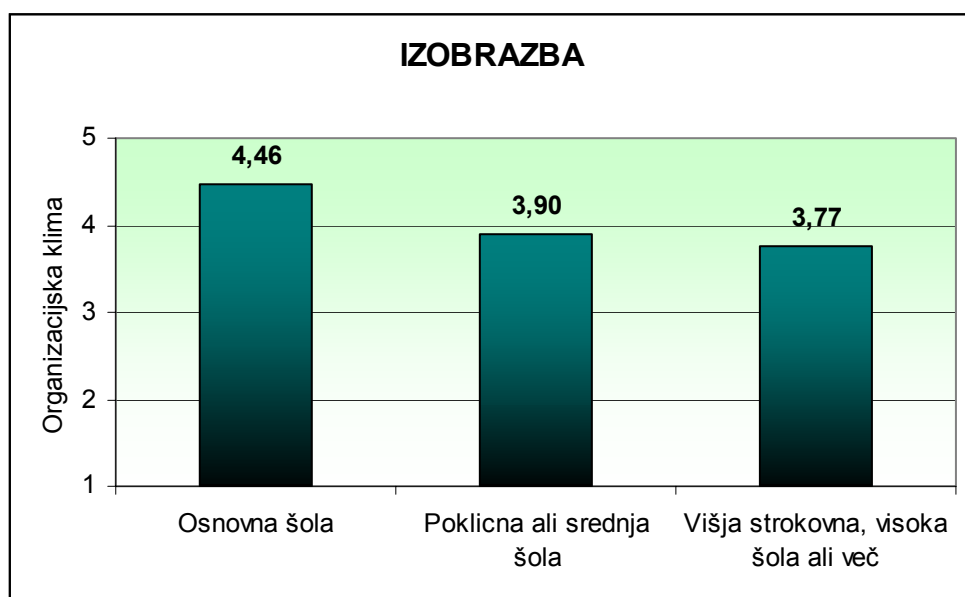


Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 1-59, Vprašanje 73, Priloga 2, Tabela 28

5. 10. 3. Izobrazba

Poleg spola in starosti me je zanimalo tudi, kako izobrazba vpliva na organizacijsko klimo zaposlenih.

Slika 27: Izobrazba



Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004,
Trditve 1-59, Vprašanje 74, Priloga 2, Tabela 29

Najslabše (3,77) so organizacijsko klimo ocenili tisti, ki imajo najvišjo izobrazbo v podjetju, nekoliko bolje (3,90) tisti s poklicno ali srednjo šolo in še bolje tisti, ki imajo osnovno šolo. Ti so organizacijsko klimo v povprečju ocenili s 4,46.

Z izobrazbo pada ocenjenost organizacijske klime. Višja ko je izobrazba zaposlenih, nižja je ocenjenost organizacijske klime.

6. POMEMBNEJŠE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME V PODJETJU PRITISK

Pregled pomembnejših ugotovitev za celotno podjetje Pritisk

V pregledu rezultatov po trinajstih dejavnikih za vse države skupaj sem za razvrstitev rezultatov uporabila kriterij **5 najbolj ocenjenih in 5 najslabše ocenjenih dejavnikov**.

Dejavniki, ki se uvrščajo med **5 najbolj** ocenjenih, so:

- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- pripadnost organizaciji,
- motivacija in zavzetost,
- notranji odnosi,
- odnos do kakovosti.

Ti dejavniki pomenijo za podjetje kapital oz. prednost in jih je dobro izkoristiti v prid boljšim poslovnim rezultatom. Kljub temu da so to najbolj ocenjeni dejavniki v podjetju Pritisk, pa naj jih podjetje ne zanemari, temveč naj jih poskuša še izboljšati.

Dejavniki, ki se uvrščajo med **5 najslabše** ocenjenih, so:

- razvoj kariere,
- nagrajevanje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- inovativnost, iniciativnost,
- notranje komuniciranje in informiranje.

To so dejavniki, ki so za podjetje izziv.

V pregledu rezultatov zadovoljstva zaposlenih za vse države skupaj sem za razvrstitev rezultatov uporabila kriterij **3 najbolj ocenjenih vidikov dela in 3 najslabše ocenjenih vidikov dela**.

Vidiki, ki so bili **najbolje** ocenjeni, so zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori) in zadovoljstvo z delom.

Najslabše ocenjeni vidiki pa so zadovoljstvo z možnostmi napredovanja, zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.

V **pregledu rezultatov po demografskih oznakah za vseh 13 dejavnikov** sem predstavila ocenjenost organizacijske klime po spolu, starosti in izobrazbi.

V okviru razdelitve po **spolu** so moški bolje ocenili organizacijsko klimo, kakor ženske.

V okviru razdelitve po **starosti** so organizacijsko klimo najboljše ocenili zaposleni, starosti nad 50 let, slabše zaposleni od 40 do 50 let, še slabše zaposleni starosti od 30 do 40 let, najslabše pa so jo ocenili zaposleni starosti do 30 let. S starostjo narašča ocenjenost organizacijske klime.

V razdelitvi po **izobrazbi** so organizacijsko klimo najboljše ocenili zaposleni z osnovno šolo, nekoliko slabše so jo ocenili tisti, ki imajo poklicno ali srednjo šolo, najslabše pa so jo ocenili zaposleni z višjo strokovno, visoko šolo ali več. Z višino izobrazbe se slabša ocenjenost organizacijske klime.

Pregled pomembnejših ugotovitev za posamezne države

V **pregledu rezultatov po trinajstih dejavnikih** po državah sem za razvrstitev rezultatov uporabila kriterij **3 držav z najboljše ocenjenimi in 3 držav z najslabše ocenjenimi dejavniki**.

Romunija, Slovenija in Bolgarija so države z **najbolje** ocenjenimi dejavniki.

Države z **najslabše** ocenjenimi dejavniki pa so Avstrija, Poljska in Hrvaška.

V **pregledu rezultatov zadovoljstva zaposlenih** po državah sem za razvrstitev rezultatov uporabila kriterij **3 držav z najboljše ocenjenim zadovoljstvom z vidiki dela in 3 držav z najslabše ocenjenim zadovoljstvom z vidiki dela**.

Države z **najbolje** ocenjenim zadovoljstvom z vidiki dela so Romunija, Slovenija ter Srbija in Črna gora.

Države z **najslabše** ocenjenim zadovoljstvom z vidiki dela pa so Poljska, Hrvaška in Avstrija.

Predlogi za izboljšanje

V skladu z razgovori z vodstvom za izboljšanje organizacijske klime in v skladu z literaturo, ki sem jo proučila, v nadaljevanju podajam predloge za izboljšanje organizacijske klime, ki veljajo za celotno podjetje Pritisk.

Dejavnik **razvoj kariere** je ena tistih dejavnikov organizacijske klime, ki so nižje ocenjeni. Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe zaposlenih. Temeljni cilj razvoja kariere je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam okolju. Vodstvo mora to problematiko opredeliti v strateških načrtih, zagotoviti mora tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje. Poleg tega predlagam redne letne sestanke z vsakim od zaposlenih, na katerih bi zaposlenega vprašali o počutju, načrtih glede prihodnosti in o zadovoljstvu z delovnim mestom ... Na takšnem sestanku bi zaposleni skupaj z vodjem izdelal načrt za naslednje leto, ob koncu obdobja pa bi preverili, ali je zaposleni dosegel cilje; temu ustrezno bi sledilo tudi napredovanje oz. razvoj kariere.

Tudi **nagrajevanje** je eden od dejavnikov organizacijske klime, ki je bil nižje ocenjen. Večina zaposlenih namreč za uspešnost pri delu ni nagrajena z variabilnim delom plače. Zato bi uveljavitev takšnega načina lahko pripeljala do boljšega počutja zaposlenih in posledično s tem tudi do boljših poslovnih rezultatov v celotnem podjetju Pritisk. Pri tem ne smemo zanemariti, da nagrajevanje ni vedno le nagrada v finančnem smislu. Pogostokrat ima lahko javna pohvala za dobro opravljeno delo veliko večji učinek na zaposlenega kakor denarna nagrada. Prav tako se v podjetju lahko izvedejo posebni projekti, katerih cilj je lahko npr. izboljšanje določenih ekonomskih kazalcev, pri katerih bi najboljši lahko dobili tudi praktične nagrade, kot so npr. obisk svetovnega prvenstva v nogometu ali obisk večjih evropskih prestolnic.

Glede na to, da je bil dejavnik **strokovna usposobljenost in učenje** tudi eden nižje ocenjenih, predlagam, da se pri usposabljanju bolj upoštevajo želje zaposlenih. Le tako lahko podjetje nudi zaposlenim ustrezno usposabljanje, ki je potrebno za dobro opravljanje dela. Pri tem pa ne smemo pozabiti na to, da so najbolj dragocene ravno izkušnje starejših. Znanje starejših zaposlenih je treba prenašati na mlajše zaposlene.

Tudi dejavnik **inovativnost in iniciativnost** je eden od najslabše ocenjenih dejavnikov. Vodstvo podjetja mora vodilne usposobiti, da bodo zaposlenim dopuščali morebitne napake med preizkušanjem novih načinov dela. Ustvariti morajo vzdušje,

da se bodo zaposleni zavedali nujnosti sprememb. Prav tako morajo v zaposlenih zbuditi zavest, da bodo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Le takšno vzdušje bo namreč povečalo in izboljšalo inovativnost in iniciativnost zaposlenih.

Glede na to, da je dejavnik **notranje komuniciranje in informiranje** tudi med najslabše ocenjenimi dejavniki, vodstvu podjetja Pritisk predlagam, da svojim zaposlenim posreduje informacije na razumljiv način. Zaposlene namreč zanima, kaj se dogaja v drugih enotah, žal pa o tem ne dobijo dovolj informacij. Z rednimi delovnimi sestanki se bo informiranost izboljšala. Komuniciranje naj temelji na dialogu, ton komuniciranja pa naj bo sproščen, prijateljski in lahkoten.

Nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja naj vodstvo odpravi z jasno opredeljenimi načini napredovanja, ki naj bodo predstavljeni vsem zaposlenim.

Glede na to, da so zaposleni **nezadovoljni s plačo**, predlagam uvedbo variabilnega dela plače, s katerim bi zaposleni lahko dosegli takšno plačo, kot si jo zaslužijo. Z vsakim posameznikom naj bi izdelali individualni načrt in postavili cilje, ki jih zaposleni nato sprejme in jih po svojih najboljših močeh uresničuje. Doseganje ciljev pa naj bo povezano z variabilnim delom plače.

Nezadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje naj vodstvo odpravi z individualnimi razgovori z zaposlenimi. Na teh razgovorih naj se ugotovijo pomanjkljivosti in želje zaposlenih glede nadaljnjega izobraževanja. Bolj izobraženi zaposleni bodo koristili podjetju in klimi.

7. SKLEP

Organizacijska klima in organizacijska kultura sta kompleksna pojma, ki imata korenine v psihologiji. Proučujeta stališča in vedenje ljudi v organizaciji oziroma način, kako posameznik doživlja, zaznava »svoje« podjetje in kako dojema možnosti in pogoje dela v okviru organizacije. Organizacijska klima je splošen pojem, ki se nanaša na skupino dejavnikov, značilnih za organizacijo. Organizacijska kultura pa zajema vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne določenemu podjetju in zato primerjava med podjetji ni smiselna. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima vzpodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev. Naš cilj je ustvariti takšno klimo, ki pospešuje in podpira doseganje razvojnih ciljev organizacije. Ker nas vse okoliščine človekovega doživljanja ne zanimajo, se omejimo le na nekatere sestavine, ki pomenijo posamezne dele klime in jih imenujemo dejavniki organizacijske klime. Obstaja več klasifikacij dejavnikov organizacijske klime.

Da bi ugotovili, zakaj se zaposleni vedejo na določen način in kakšne so posledice tega vedenja za organizacijo, je treba izvesti meritve organizacijske klime. Eden izmed načinov meritve je ugotavljanje klime z vprašalnikom, oziroma s trditvami, s katerimi vprašani izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja s trditvami. Z meritvami dobi vodstvo povratno informacijo, kako dobro izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Spreminjanje klime je počasen in zahteven postopek, ki prvotno zahteva njeno obvladanje oziroma ugotavljanje, kakšno klimo moramo ustvariti, da lahko dosežemo spremembe in izboljšave. Največ odgovornosti za spreminjanje klime imajo managerji. Ravno ti so s svojim vedenjem zgled zaposlenim in v največji meri oblikujejo organizacijsko klimo. Zavedati se morajo, da dobra klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in ne nazadnje tudi na uspešnost poslovanja podjetja.

V podjetju Pritisk sem ugotovila, da so zaradi zmanjševanja stroškov na zaposlenega začeli odpuščati delavce in s tem povzročili poslabšanje odnosa do kvalitete opravljenega dela, konflikte med zaposlenimi itd. Med zaposlenimi je to povzročilo strah pred izgubo zaposlitve in poslabšanje medsebojnih odnosov. Iz Knjige pritožb in

pohval je moč videti, da zaposleni niso zadovoljni z neustreznim vodenjem, z nagrajevanjem in informiranjem.

Na podlagi teh ugotovitev smo se odločili, da bomo v podjetju Pritisk izmerili organizacijsko klimo z anketnim vprašalnikom, ki je bil izdelan v okviru projekta SiOK. Končni vzorec anketirancev je zajel 503 zaposlenih iz 8 držav. Izpolnjenih je bilo 61 % vprašalnikov, ki sem jih statistično obdelala.

Rezultati raziskave so pokazali, da so v vseh podjetjih Pritisk najboljše ocenjeni dejavniki zadovoljstvo z delovnim okoljem, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost, notranji odnosi ter odnos do kakovosti.

Najslabše pa so ocenjeni dejavniki: razvoj kariere, nagrajevanje, strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost, iniciativnost ter notranje komuniciranje in informiranje.

V razvrstitvi ocenjenosti 13 dejavnikov po državah je organizacijska klima najboljše ocenjena v Romuniji, Sloveniji in Bolgariji; najslabše pa je ocenjena v Avstriji, Poljski in Hrvaški.

V primerjavi rezultatov ocenjenosti 13 dejavnikov organizacijske klime med Pritiskom Slovenija, Pritiskom (vse države) in SiOK-om je organizacijska klima najboljše ocenjena v Pritisku Slovenija, nekoliko slabše v Pritisku (vse države) še slabše pa v raziskavi SiOK-a.

S pregledom ocenjenosti zadovoljstva v vseh državah skupaj so najboljše ocenjeni naslednji vidiki dela: zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi, zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori) in zadovoljstvo z delom. Najslabše ocenjeni vidiki pa so zadovoljstvo z možnostmi napredovanja, zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.

V pregledu rezultatov zadovoljstva zaposlenih po državah so Romunija, Slovenija ter Srbija in Črna gora države z najboljše ocenjenim zadovoljstvom z vidiki dela. Države z najslabše ocenjenim zadovoljstvom z vidiki dela pa so Poljska, Hrvaška in Avstrija.

Za izboljšanje organizacijske klime vodstvu predlagam, da mora biti razvoj kariere zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi interese, želje in potrebe zaposlenih. Vodstvo mora to problematiko opredeliti v strateških načrtih, zagotoviti potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje. Poleg tega predlagam

redne letne sestanke z vsakim od zaposlenih, na katerih bi zaposlenega vprašali o počutju, načrtih glede prihodnosti, o zadovoljstvu z delovnim mestom ...

Glede slabo ocenjenega dejavnika nagrajevanje svetujem vodstvu uvedbo variabilnega dela plače, saj bo uveljavitev takšnega načina pripeljala do boljšega počutja zaposlenih in posledično tudi do boljših poslovnih rezultatov v celotnem podjetju Pritisk.

Glede na to, da je bil dejavnik strokovna usposobljenost in učenje tudi eden nižje ocenjenih, predlagam vodstvu, da pri usposabljanju bolj upošteva želje zaposlenih. Prav tako predlagam uvedbo sistema prenašanja znanja in izkušenj starejših zaposlenih na mlajše.

Tudi dejavnik inovativnost in iniciativnost je eden od najslabše ocenjenih dejavnikov, zato vodstvu predlagam, da usposobi vodilne tako, da bodo zaposlenim med preizkušanjem novih načinov dela dopuščali morebitne napake. Ustvariti morajo vzdušje, da se bodo zaposleni zavedali nujnosti sprememb in v njih zbuditi zavest, da bodo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.

Glede na to, da je dejavnik notranje komuniciranje in informiranje tudi med najslabše ocenjenimi dejavniki, vodstvu podjetja Pritisk predlagam, da svojim zaposlenim informacije posreduje na razumljiv način. Prav tako svetujem uvedbo rednih delovnih sestankov, zaradi katerih se bo informiranost izboljšala. Komuniciranje naj temelji na dialogu, ton komuniciranja pa naj bo sproščen, prijateljski in lahkoten.

Nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja naj vodstvo odpravi z jasno opredeljenimi načini napredovanja. Glede na to, da so zaposleni nezadovoljni s plačo, predlagam uvedbo variabilnega dela plače, s katerim bi zaposleni lahko dosegli takšno plačo, kot si jo zaslužijo. Nezadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje naj vodstvo odpravi z individualnimi razgovori z zaposlenimi, kjer se ugotovijo pomanjkljivosti in želje zaposlenih glede nadaljnjega izobraževanja.

Z upoštevanjem predlogov za izboljšanje najslabše ocenjenih dejavnikov organizacijske klime ter z upoštevanjem predlogov za izboljšanje zadovoljstva z vidiki dela se bo organizacijska klima v podjetju Pritisk verjetno izboljšala, kar bo podjetje vodilo tudi do boljših poslovnih rezultatov.

8. LITERATURA

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996, 271 str.
2. Bakan Ismail, Tasliyan Mustafa, Eraslan H. Ismail, Sarac Mehmet: Organizational Culture: The Models of Organizational Culture, [URL: <http://www.valt.helsinki.fi/yhis/ebha2002/papers/balkan.pdf>], 8.9.2002.
3. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij, GEA novice, Ljubljana, 1998, 16, str. 6.
4. Blažević Nataša: Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 41 str.
5. Bowman Cliff, Oakley Faulkner David: Competitive and Corporate Strategy. London: Times Mirror International Publishers Ltd., 1997, 296 str.
6. Capon Claire: Understanding Organisational Context. London: Pearson Education Limited, 2000, 387 str.
7. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1997, 309 str.
8. Day D. V. in Bedeian A. G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. Journal of Management, Vol. 17, No. 3, 589-600.
9. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organization Studies, 2001, str. 854-855.
10. Gilmer B. H.: Industrijska psihologija. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1969, 589 str.
11. Gruban Brane: Ali je mogoče spremeniti ljudi ... ne da bi začeli tretjo svetovno vojno? Teorija in praksa, Ljubljana, 36 (1999), 4, str. 608.
12. Habeck Max M., Kroeger Fritz, Tream Michael R.: Čas združitev. Ljubljana: DZS, 2000, 186 str.
13. Hofstede Geert: A summary of my ideas about organizational cultures, [URL: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page4.htm>], 27.11.2004.
14. Hofstede Geert: A summary of my ideas about national culture differences, [URL: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page3.htm>], 27.11.2004.

15. Jerina Bojana: Organizacijska klima v podjetju Valkarton d.d., Logatec. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 41 str.
16. Kangis Peter, Gordon D., Williams S: Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. Management Decision 38 (8), [URL: <http://konstanza.emeraldinsight.com/vl=407270/cl=31/nw=1/rpsv/cgi-bin/linker?ini=emerald&reqidx=cw/mcb/00251747/v38n8/s3/p531>], 5.9.2004.
17. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije 1991, 329 str.
18. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci, 1987, 209 str.
19. Križman Janja: Vloga organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002, 61 str.
20. Križnič Andreja: Nasveti za učinkovitost: Izboljšajte komunikacijo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 44, 4. 11. 1999, str. 60.
21. Lewin K., Lippitt R. in White R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". Journal of Social Psychology, Vol. 10, 271-299.
22. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, 326 str.
23. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, 289 str.
24. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Motiviranost za delo, motivacijska vloga osebnih dohodkov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987, str. 138-154.
25. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993, 165 str.
26. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 398 str.
27. Lipičnik Bogdan: Strategija plač v združbah. Modra knjiga. Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 54-60.
28. Litwin G. H. in Stringer R. A.: Motivation and Organizational Climate. Harvard University, 1968, 214 str.
29. Ložar Borut: Motivacija kot sredstvo koordinacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, 50 str.

30. Ložar Borut: Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 91 str.
31. Mah – Ločniškar Marjana: Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju "Mavrica". Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 47 str.
32. Maxwell John: Postanite trener sanjskega moštva. Ljubljana : Amalietti & Amalietti, 2000, 207 str.
33. Merslavič, Martina: (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, (XXXV) 1998, št. 4, str. 633-646.
34. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 158 str.
35. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, 525 str.
36. Možina Stane et al.: Management : nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002, 872 str.
37. Možina Stane: Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2001, 1/V, str. 3-6.
38. Možina Stane: Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Industrijska demokracija, Kranj, 2002, 1/VI, str. 23-28.
39. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
40. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, 193 str.
41. Neal Andrew, West Michael, Patterson Malcolm: An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. Aston Business School Research Institute. Aston University, [URL: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>], 23.2.2002.
42. Neuhauser C. Peg: Strategies for Changing Your Corporate Culture. [URL: http://www.culturedotcom.com/article_4htm], 5.9.2002.
43. Noč Davor: Kadrovski menedžment: Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. Svetovalec iz Gosp. vestnika, Ljubljana, 2001, str. 66.
44. Orel Martina, Trojar Jan Tadeja, Erjavšek Bojan: SiOK Primerjalna raziskava organizacijske klime, [URL: http://www.biro-praxis.si/novice/uvod_egos.pdf], 5.9.2004.

45. Piber Petra: Komunikacija in zaupanje sta ključna za uspeh. Finance, Ljubljana, 2000, 51, str. 6.
46. Primožič Marko: Pridružitvene aktivnosti podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 110 str.
47. Rozman Maja: Interno komuniciranje v podjetju Lek. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000, 29 str., 11 pril.
48. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 154 str.
49. Schein Edgar H.: The Corporate Culture Survival Guide. San Fransisco: Jossey Bass, 1999, 199 str.
50. Schemerhorn John R., Chapell David S.: Introducing Management. New York: John Wiley & Sons, 2000, 271 str.
51. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco; Jossey Bass, 1990, 449 str.
52. Simonič Janja: Večina ljudi želi dobro delati. Finance, Ljubljana, 2001, 62, str. 23.
53. Suliman, M. T. (2002). Is it really a mediating construct? Journal of Management Developement, Vol. 21, No. 3, 170-183.
54. Širnik Mateja: So zadovoljni delavci res tudi boljši? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 36 (2002), 8, str. 31-33.
55. Toure Karidia: Obvladajte konfliktno situacijo: Dobrodošla trenja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 4, str. 73.
56. Uhan Stane: Raziskave o motivaciji. Organizacija, Kranj, 1998, 10, str. 591-602.
57. Vrčon-Tratar Nataša in Snoj Boris: Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. Akademija MM. Ljubljana: Marketing Magazin, 2002, str. 45-56.
58. Wood Emma: Corporate Identity. The Public Relations Handbook. London: Routledge, 2001, str. 74-92.
59. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001, 304 str.
60. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 200 str.
61. Zupančič Aleš: Kultura podjetja pri prevzemih in združitvah. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 42 str.

9. VIRI

1. Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitorovič Nada: Veliki angleško-slovenski slovar. Ljubljana: DZS, 1991, 1377 str.
2. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2001: SiOK, [URL: http://www.rmplus.si/siok/index.php?sesion_id], 15.10.2004.
3. GZS: Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2002: SiOK, [URL: http://www.rmplus.si/siok/index.php?sesion_id], 15.10.2004.
4. Hofstede Geert: Cultural Dimensions, [<http://www.geert-hofstede.com/>], 15.10.2004.
5. Kerberova Michaela: Employee Survey Results. Prague: Pritisk Bohemia, 2004, 16 str.
6. Podatki o podjetju Pritisk, [URL: <http://www.pritisk.com>], 15.9.2004.
7. Pritisk Slovenija: Knjiga pritožb in pohval: Pritisk Slovenija, 2003, 14 str.
8. Šega Lidija: Veliki poslovni moderni slovar, angleško-slovenski. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997, 957 str.

10. PRILOGE

Priloga 1 : Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk 2004....	1
Priloga 2 : Tabela 5 – 29 (statistični izračuni).....	5
Priloga 3 : Baza podatkov.....	12

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk 2004

Spoštovani!

Z anketo želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako dojemate organizacijo in kako se v njej počutite.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega doživetja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

O rezultatih ankete vas bomo obvestili.

Za vaše sodelovanje pa se vam že vnaprej lepo zahvaljujemo.

Prosimo vas, da z uporabo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

1. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1	2	3	4	5
2. Naša organizacija ima velik ugled v okolju	1	2	3	4	5
3. Delovni čas zaposlenim ustreza.	1	2	3	4	5
4. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
5. Politika in cilj organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
8. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
9. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
10. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
11. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
12. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
13. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
14. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
15. Konflikte rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5
16. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
17. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
18. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
19. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
20. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
21. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
22. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
23. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
24. Moja uspešnost na delu je nagrajena z variabilnim delom plače.	1	2	3	4	5
25. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
26. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostor, itd.) so dobri.	1	2	3	4	5
27. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
28. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
29. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
30. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
31. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
32. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
33. Zaposleni se ne glede na starost, delovno dobo in položaj učimo od drugih.	1	2	3	4	5
34. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	1	2	3	4	5
35. Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
36. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.	1	2	3	4	5
37. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
38. Komuniciranje temelji na dialogu.	1	2	3	4	5
39. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	1	2	3	4	5
40. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
41. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	1	2	3	4	5
42. Znamo se skupaj zabavati.	1	2	3	4	5
43. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
44. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	1	2	3	4	5
45. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
46. Zaposleni imajo jasno predstavbo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
47. V naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in lahkoten.	1	2	3	4	5
48. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5

49. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
50. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
51. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
52. Veselim se odhoda na delo.	1	2	3	4	5
53. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
54. Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
55. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
56. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
57. Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4	5
58. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
59. Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na naslednjo lestvico.

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
60. ... z delom	1	2	3	4	5
61. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
62. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
63. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
64. ... z možnostmi napredovanja	1	2	3	4	5
65. ... s plačo	1	2	3	4	5
66. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
67. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
68. ... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
69. ... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede naslednjih podatkov.

70. Spol

- 1) moški
- 2) ženski

71. Oddelek v organizaciji

- 1) Grafični papirji
- 2) Embalažni papirji
- 3) Fotokopirni papirji
- 4) Specialitete
- 5) Notranja prodaja
- 6) Marketing
- 7) Nabava
- 8) Distribucija
- 9) Skladišče
- 10) Finance in kontroling
- 11) Izobraževalna tehnologija
- 12) Drugo

72. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 let
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) nad 10 let

73. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

74. Stopnja izobrazbe

- 1.) osnovna šola
- 2.) poklicna ali srednja šola
- 3.) višja strokovna, visoka šola ali več

Priloga 2

Tabele 5 – 29

Tabela 5: Število izpolnjenih vprašalnikov po državah

Države	Razdeljeni vprašalniki	Izpolnjeni vprašalniki
Avstrija	164	76
Poljska	142	61
Slovenija	58	45
Slovaška	52	44
Romunija	33	33
Hrvaška	26	22
Bolgarija	15	14
Srbija in Črna gora	13	13
Skupaj	503	308

Vir: <http://www.pritisk.com/>, 2004

Tabela 6: Vprašalniki z izpolnjenimi demografskimi vprašanji

Vprašalniki z izpolnjenimi demografskimi vprašanji	Število zaposlenih
Z izpolnjenimi demografskimi vprašanji	146
Brez izpolnjenih demografskih vprašanj	162
Skupaj	308

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004

Tabela 7: Pregled rezultatov po dejavnikih v vseh državah skupaj

Dejavnik	Povprečna ocena OK* v vseh državah
Zadovoljstvo z delovnim okoljem	4,16
Pripadnost organizaciji	3,86
Motivacija in zavzetost	3,80
Notranji odnosi	3,76
Odnos do kakovosti	3,76
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	3,73
Organiziranost	3,72
Vodenje	3,61
Notranje komuniciranje in informiranje	3,60
Inovativnost, iniciativnost	3,58
Strokovna usposobljenost in učenje	3,54
Nagrajevanje	3,36
Razvoj kariere	3,05

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1-59

* OK - organizacijska klima

Tabela 8: Odnos do kakovosti

Odnos do kakovosti	Povprečna ocena OK
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela.	4,28
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	3,67
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	3,56
Zadovoljeni smo z informiranostjo v organizaciji.	3,05

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 13, 22, 37, 57

Tabela 9: Inovativnost, iniciativnost

Inovativnost, iniciativnost	Povprečna ocena OK
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,65
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,59
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	3,54
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	3,51

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 7, 19, 40, 43

Tabela 10: Motivacija in zavzetost

Motivacija in zavzetost	Povprečna ocena OK
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,29
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	4,03
V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	3,37
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	3,01

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 11, 23, 56, 58

Tabela 11: Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji	Povprečna ocena OK
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,07
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	3,98
Veselim se odhoda na delo.	3,82
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	3,74
Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.	3,21

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 2, 27, 30, 49, 52

Tabela 12: Notranji odnosi

Notranji odnosi	Povprečna ocena OK
Znamo se skupaj zabavati.	3,91
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,72
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	3,71
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	3,61
Konflikte rešujemo konstruktivno.	3,44

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 8, 14, 15, 42, 48

Tabela 13: Strokovna usposobljenost in učenje

Strokovna usposobljenost in učenje	Povprečna ocena OK
Zaposleni se ne glede na starost, delovno dobo in položaj učimo od drugih.	3,89
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,63
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	3,32
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	3,16
Sistem usposabljanja je dober.	3,10

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 16, 32, 33, 55, 59

Tabela 14: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	Povprečna ocena OK
Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.	4,12
Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	3,86
Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	3,65
Politika in cilj organizacije so jasni vsem zaposlenim.	3,18
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	3,15

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 5, 31, 34, 41, 54

Tabela 15: Vodenje

Vodenje	Povprečna ocena OK
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,71
Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.	3,60
Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	3,51
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	3,34
V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	3,34

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 18, 29, 36, 39, 53

Tabela 16: Organiziranost

Organiziranost	Povprečna ocena OK
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	4,02
Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	3,88
Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	3,76
Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	3,50
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	3,19

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1, 12, 17, 35, 46

Tabela 17: Notranje komuniciranje in informiranje

Notranje komuniciranje in informiranje	Povprečna ocena OK
Komuniciranje temelji na dialogu.	3,77
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	3,70
Delovni sestanki so redni.	3,52
V naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in lahkoten.	3,46
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	2,79

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 10, 28, 38, 47, 51

Tabela 18: Razvoj kariere

Razvoj kariere	Povprečna ocena OK
Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.	3,44
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	2,95
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2,84
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2,69
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	2,69

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 4, 6, 21, 25, 45

Tabela 19: Nagrajevanje

Nagrajevanje	Povprečna ocena OK
Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	3,52
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	3,46
Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,39
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,33
Moja uspešnost na delu je nagrajena z variabilnim delom plače.	2,91

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 9, 20, 24, 44, 50

Tabela 20: Zadovoljstvo z delovnim okoljem

Zadovoljstvo z delovnim okoljem	Povprečna ocena OK
Delovni čas zaposlenim ustreza.	4,18
Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostor itd.) so dobri.	3,91

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditvi 3, 26

Tabela 21: Organizacijska klima po državah po dejavniki

Dejavnik	Avstrija	Bolgarija	Hrvaška	Srbija in Črna gora	Slovaška	Slovenija	Poljska	Romunija	Povprečje OK
Zadovoljstvo z delovnim okoljem	3,51	4,46	4,02	4,38	4,17	4,47	4,07	4,17	4,16
Pripadnost organizaciji	3,31	3,60	3,80	4,08	3,84	3,99	3,56	4,71	3,86
Motivacija in zavzetost	3,13	4,09	3,27	4,10	3,47	4,15	3,66	4,50	3,80
Notranji odnosi	3,23	4,16	3,26	3,63	3,60	3,96	3,69	4,51	3,76
Odnos do kakovosti	3,16	4,05	3,57	3,75	3,57	3,94	3,55	4,45	3,76
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	3,12	4,06	3,63	3,63	3,80	3,83	3,25	4,49	3,73
Organiziranost	3,31	3,61	3,32	3,69	3,80	3,89	3,47	4,64	3,72
Vodenje	3,15	3,90	3,45	3,66	3,48	3,63	3,28	4,34	3,61
Notranje komuniciranje in informiranje	2,81	3,94	3,60	3,55	3,45	3,74	3,31	4,42	3,60
Inovativnost, iniciativnost	3,33	3,91	3,64	3,87	3,61	3,74	3,13	3,38	3,58
Strokovna usposobljenost in učenje	2,92	3,57	3,09	3,80	3,47	3,93	3,07	4,46	3,54
Nagrajevanje	2,91	3,07	3,11	3,35	3,38	3,65	3,20	4,21	3,36
Razvoj kariere	2,46	3,13	2,70	3,15	3,10	3,29	2,47	4,06	3,05

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1-59

Tabela 22: Organizacijska klima po državah po dejavniki

DRŽAVA	OK
Romunija	4,33
Slovenija	3,86
Bolgarija	3,81
Srbija in Črna gora	3,74
Slovaška	3,60
Hrvaška	3,42
Poljska	3,36
Avstrija	3,10

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1-59

Tabela 23: Pritisk Slovenija : Pritisk (vse države) : SiOK in dejavniki

Dejavnik	Povprečna ocena organizacijske klime		
	Pritisk SLO	Pritisk (vse države)	SiOK
Zadovoljstvo z delovnim okoljem	4,47	4,16	3,44
Motivacija in zavzetost	4,15	3,79	3,51
Pripadnost organizaciji	3,99	3,86	3,50
Notranji odnosi	3,96	3,75	3,34
Odnos do kakovosti	3,94	3,75	3,80
Strokovna usposobljenost in učenje	3,93	3,54	3,33
Organiziranost	3,89	3,72	3,28
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,83	3,72	3,32
Inovativnost, iniciativnost	3,74	3,70	3,65
Notranje komuniciranje in informiranje	3,74	3,60	3,00
Nagrajevanje	3,65	3,36	2,82
Vodenje	3,63	3,61	3,29
Razvoj kariere	3,29	3,05	2,82

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1-59

Tabela 24: Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo ...	OK
... z možnostmi napredovanja	3,11
... s plačo	3,15
... z možnostmi za izobraževanje	3,40
... s statusom v organizaciji	3,70
... z vodstvom organizacije	3,80
... s stalnostjo zaposlitve	4,03
... s sodelavci	4,06
... z delom	4,10
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	4,10
... z neposredno nadrejenim	4,12

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, vprašanja 60-69

Tabela 25: Zadovoljstvo pri delu (po državah)

Zadovoljstvo ...	Avstrija	Bolgarija	Hrvaška	Poljska	Romunija	Slovaška	Slovenija	Srbija in Črna gora
... z delom	4,08	4,07	3,86	3,92	4,39	4,02	4,42	4,00
... z vodstvom organizacije	3,45	3,64	3,73	3,33	4,67	3,64	4,09	3,85
... s sodelavci	3,96	4,14	3,64	4,05	4,42	3,93	4,62	3,69
... z neposredno nadrejenim	3,97	4,14	3,95	3,90	4,58	3,89	4,44	4,08
... z možnostmi napredovanja	3,00	2,71	2,77	2,36	4,06	3,09	3,40	3,46
... s plačo	3,11	3,00	2,77	3,21	4,06	2,52	3,38	3,15
... s statusom v organizaciji	3,62	3,64	3,45	3,38	4,33	3,80	3,76	3,62
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,70	4,50	3,91	3,79	4,09	4,02	4,67	4,15
... z možnostmi za izobraževanje	2,95	3,57	2,77	2,62	4,15	2,98	4,09	4,08
... s stalnostjo zaposlitve	3,41	4,21	4,18	4,33	4,52	3,77	3,82	4,00

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, vprašanja 60-69

Tabela 26: Zadovoljstvo pri delu (povprečje po državah)

Zadovoljstvo ...	Avstrija	Bolgarija	Hrvaška	Poljska	Romunija	Slovaška	Slovenija	Srbija in Črna gora
povprečna ocena	3,53	3,76	3,50	3,49	4,33	3,57	4,07	3,81

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, vprašanja 60-69

Tabela 27: Spol

SPOL	OK
Moški	4,04
Ženske	3,51

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1-59, vprašanje 70

Tabela 28: Starost

STAROST	OK
nad 50 let	4,13
40 - 50 let	4,10
30 - 40 let	3,84
do 30 let	3,66

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1-59, vprašanje 73

Tabela 29: Izobrazba

IZOBRAZBA	OK
Osnovna šola	4,46
Poklicna ali srednja šola	3,90
Višja strokovna, visoka šola ali več	3,77

Vir: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju Pritisk, 2004, trditve 1-59, vprašanje 74

Priloga 3: Baza podatkov

Trditev			9	4	13	11	7	11	2	5	12	10	3	9	1	5	5	6	9	8
Št.	Država		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	SK	1	3	4	5	2	4	3	3	3	2	4	2	4	4	3	2	4	2	4
2	SK	2	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5
3	SK	3	3	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4
4	SK	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5
5	SK	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
6	SK	6	5	5	5	1	5	5	5	3	5	4	3	4	4	5	5	3	4	5
7	SK	7	4	4	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	1	5	4	5	5	5
8	SK	8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
9	SK	9	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
10	SK	10	3	4	4	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	3	3	4	4
11	SK	11	2	3	5	2	4	2	3	2	3	1	2	1	4	1	4	1	2	1
12	SK	12	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
13	SK	13	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	2	4	3	3	4
14	SK	14	4	5	4	3	2	4	1	3	2	2	4	5	3	2	4	4	4	5
15	SK	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5
16	SK	16	3	4	4	2	4	3		1	3	3	1	4	2	3	2	1	2	3
17	SK	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	5
18	SK	18	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	5	3	3	2	5
19	SK	19	2	4	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4
20	SK	20	2	5	4	1	2	2	2	3	3	4	2	2	3	4	4	1	1	2
21	SK	21	3	4	5	1	2	2	4	3	2	3	1	4	3	4	4	2	3	5
22	SK	22	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4
23	SK	23	3	3	4	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3
24	SK	24	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	SK	25	5	4	5	2	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3
26	SK	26	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
27	SK	27	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3
28	SK	28	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	4	5
29	SK	29	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
30	SK	30	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	1	4	3	2	3	1	2	2
31	SK	31	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	3	4	2	4
32	SK	32	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4
33	SK	33	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4
34	SK	34	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4
35	SK	35	3	3	5	2	5	5	5	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3	5
36	SK	36	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
37	SK	37	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5
38	SK	38	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	2	4
39	SK	39	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	1	4	2	3	3	1	3	4
40	SK	40	2	3	5	3	4	4	4	3	3	4	3	5	2	2	4	3	4	5
41	SK	41	2	3	4	4	1	3	4	3	3	3	2	4	1	1	2	3	2	3
42	SK	42	3	4	4	4	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	2	3	4	4
43	SK	43	4	4	5	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
44	SK	44	2	2	5	1	3	1	2	1	3	5	1	3	2	5	3	5	4	5

2	12	11	1	3	12	11	13	4	10	8	4	7	6	6	7	9	8	1	10	8	2	7	5
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
4	3	3	2	2	5	1	4	4	4	3	5	2	5	4	3	5	4	3	4	2	5	3	5
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	2	2	4	4	3
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	2	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	2	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
3	4	1	2	4	1	1	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3
1	4	1	3	2	3	2	4	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	3	1	1	3	4	3
4	3	2	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	3
4	4	4	4	4	1	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4
2	4	3	5	4	2	3	3	4	3	4	4	5	4	2	2	3	4	5	3	2	4	5	5
5	5	3	5	5	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	1	3	2	2	1	3	1	2	3	1	3	2	2	2	4	3	3	1	1	4	3	3
5	4	1	4	4	3	2	3	3	2	3	4	5	2	4	1	3	4	4	3	2	3	4	3
5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4	5	5
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	5	2	3	3	3	3	5	5
4	1	1	3	4	1	1	2	2	2	4	4	4	4	2	3	4	1	4	4	2	3	2	4
2	1	2	3	4	3	1	4	4	2	3	4	4	2	3	2	1	3	4	2	4	4	5	4
3	4	3	5	5	3	3	5	4	4	5	3	4	5	4	3	5	3	5	4	3	4	5	3
4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
1	4	1	3	4	3	2	5	4	1	4	3	4	3	1	2	5	4	4	4	4	3	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2
4	4	3	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	3	5	4	4	2	5	3	2	5	5	5	4	5	2	4	4	3	2	2	3	5	4
3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	1	4	5	1	1	4	2	2	4	2	4	1	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3
3	2	4	4	3	2	4	5	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3
4	2	2	3	3	1	1	5	3	3	4	4	4	2	4	2	5	3	5	3	3	3	5	4
4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4
2	2	1	4	4	1	1	2	3	3	4	5	4	1	4	1	4	2	4	3	1	4	5	5
3	5	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	5	2	2	3	4	5
4	4	3	1	3	5	1	5	4	3	3	5	2	3	2	4	2	3	2	3	3	4	5	4
4	4	3	4	4	1	1	1	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	5	2	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
4	1	4	2	1	1	1	2	5	4	3	3	1	3	2	4	2	2	2	1	1	3	3	4

[illegible]

67	68	69	70	71	72	73	74
4	3	4	1	0	2	0	3
4	3	4	2	3	3	3	3
5	3	4	2	5	3	2	3
5	4	4	1	2	3	3	3
5	4	5	1	2	3	4	3
5	4	4	0	0	0	0	0
5	3	4	1	2	1	2	2
5	5	5	2	5	3	1	2
5	5	5	1	4	2	3	3
4	3	4	0	0	0	0	0
4	1	3	0	0	0	0	0
4	3	4	0	0	0	0	0
4	2	4	0	0	0	0	0
4	4	4	1	0	0	0	0
4	3	4	1	2	1	2	2
3	3	3	0	0	0	0	0
3	2	4	0	0	0	0	0
3	1	3	0	0	0	0	0
3	3	4	0	0	0	0	0
3	1	2	0	0	0	0	0
3	2	3	1	0	0	0	0
5	3	3	1	9	3	1	2
2	1	2	1	9	0	2	2
4	4	4	1	9	3	0	2
4	3	5	1	9	1	2	2
3	3	3	1	9	4	2	0
5	5	4	1	9	3	4	2
5	4	3	1	9	2	2	2
5	5	5	1	9	3	2	2
4	1	3	1	9	2	1	2
5	4	4	1	9	3	0	2
5	3	4	0	0	0	0	0
5	4	5	2	0	0	0	2
4	3	3	2	0	0	0	0
4	2	4	0	0	0	1	2
5	5	5	2	0	0	0	0
4	4	4	0	7	4	4	2
4	2	3	2	0	0	1	0
2	1	3	0	0	0	0	0
4	3	3	0	0	0	0	0
4	2	3	0	0	0	0	0
2	2	4	0	0	0	0	0
4	3	4	0	0	0	0	0
3	2	4	0	0	0	0	0

45	A	1	2	2	4	1	1	1	3	1	1	3	1	1	4	4	3	2	3	1	1	4
46	A	2	4	3	3	2	4	4	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
47	A	3	1	2	4	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	4	4	3
48	A	4	1	1	4	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	4	4	4	4	3
49	A	5	3	3	2	3	2	2	4	3	2	1	1	2	3	2	3	4	3	3	4	2
50	A	6	1	1	5	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4
51	A	7	4	4	4	5	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	5	4
52	A	8	3	4	4	3	4	2	5	2	2	4	4	3	1	4	3	4	2	3	5	3
53	A	9	4	3	3	5	2	2	4	4	3	5	5	5	3	5	4	3	3	3	5	3
54	A	10	4	4	3	2	2	1	2	3	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	3
55	A	11	4	4	2	4	2	3	5	4	4	2	5	3	4	5	5	4	3	5	5	3
56	A	12	3	5	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	1
57	A	13	4	5	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3
58	A	14	4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	2	4	5	2	1
59	A	15	2	4	4	4	2	1	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	2	4	3
60	A	16	3	5	5	4	2	4	4	4	3	5	4	4	3	4	2	4	3	4	5	2
61	A	17	3	1	1	2	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	4
62	A	18	4	5	4	4	4	3	3	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3
63	A	19	2	4	5	5	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1
64	A	20	4	3	4	5	3	1	4	4	3	4	5	3	2	3	2	2	5	5	5	4
65	A	21	2	3	4	4	1	1	4	2	1	2	2	4	2	2	2	1	2	4	4	1
66	A	22	4	3	5	2	4	2	4	4	2	5	2	4	2	3	4	2	2	5	5	3
67	A	23	2	4	4	2	4	2	5	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	5	2	1
68	A	24	4	5	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3
69	A	25	2	4	3	2	4	4	5	2	2	4	1	5	5	1	2	4	5	1	4	1
70	A	26	2	3	4	2	2	4	4	2	3	2	2	4	2	2	3	1	2	4	5	5
71	A	27	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4
72	A	28	2	3	4	2	1	1	4	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	4	4
73	A	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	A	30	2	2	1	3	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	4	1	1	1
75	A	31	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3
76	A	32	5	4	1	2	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
77	A	33	2	4	4	3	3	2	2	3	2	4	4	2	1	4	2	3	3	1	2	4
78	A	34	3	3	1	2	1	1	2	2	2	3	1	2	4	2	5	3	2	2	4	4
79	A	35	1	2	2	3	1	1	3	2	1	1	1	2	5	1	1	1	3	2	2	2
80	A	36	2	3	2	1	2	3	2	2	3	1	1	2	3	2	1	3	3	2	2	4
81	A	37	2	3	5	2	1	2	1	1	2	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	1
82	A	38	2	3	4	4	2	1	4	3	2	1	4	4	3	3	2	4	2	2	4	1
83	A	39	2	3	2	1	2	2	2	1	2	4	1	2	1	1	1	3	2	1	3	1
84	A	40	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1
85	A	41	3	4	5	4	4	4	2	4	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	4	1
86	A	42	4	4	2	2	1	1	2	2	4	2	2	4	2	3	2	2	2	5	2	2
87	A	43	3	4	5	2	1	1	2	4	4	2	4	3	5	5	2	3	2	2	4	1
88	A	44	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
89	A	45	1	2	5	3	2	1	2	3	2	1	2	4	2	3	1	1	2	1	1	1

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

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

2	2	10	2	1	3
3	1	10	1	1	3
3	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	1	0	4	0	3
3	1	1	3	3	3
3	1	12	1	2	3
3	1	12	1	2	3
4	2	12	1	2	3
3	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	1	1	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
2	2	12	4	2	2
4	2	0	3	3	2
5	1	12	2	2	3
3	0	10	0	0	0
5	1	9	4	3	1
4	0	0	0	0	0
4	1	9	4	4	1
4	1	9	2	3	2
4	1	9	4	4	2
4	0	0	0	0	0
4	2	0	4	2	0
3	1	9	4	0	0
2	0	0	0	0	0
4	2	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0
2	2	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	2	0	4	0	2
4	0	0	4	2	0

90	A	46	2	2	5	2	2	2	3	3	3	4	1	2	4	2	4	1	2	2	2	1
91	A	47	2	2	5	2	1	1	1	3	3	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	1
92	A	48	4	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
93	A	49	3	2	4	5	2	1	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	2	1
94	A	50	3	2	5	4	1	1	5	5	4	3	5	5	1	3	3	3	4	5	5	3
95	A	51	2	4	4	4	2	3	4	2	2	5	3	4	2	2	2	3	4	3	4	3
96	A	52	4	3	4	4	1	1	5	4	2	2	4	4	5	4	4	1	3	3	4	4
97	A	53	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2
98	A	54	5	4	5	5	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	1
99	A	55	3	5	4	2	2	1	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	2	2	4
100	A	56	2	2	4	2	2	1	5	5	4	4	2	4	3	2	4	4	4	2	4	4
101	A	57	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1
102	A	58	2	4	5	4	4	4	4	2	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	3	1
103	A	59	2	1	5	2	5	5	5	5	3	5	2	3	1	4	3	3	2	1	4	1
104	A	60	4	3	5	3	3	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3
105	A	61	4	5	4	5	3	1	3	4	4	5	5	5	4	4	3	5	2	4	4	3
106	A	62	4	3	2	5	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2
107	A	63	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	5	4	4
108	A	64	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	2	4	5	3
109	A	65	2	5	4	4	2	1	4	4	4	2	3	4	2	4	4	3	2	5	1	1
110	A	66	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2
111	A	67	3	3	2	1	2	1	4	1	2	1	3	1	2	2	1	1	2	3	1	2
112	A	68	2	2	2	4	1	1	2	2	3	2	3	4	5	3	4	1	4	2	3	2
113	A	69	5	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	1
114	A	70	3	3	4	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3
115	A	71	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3
116	A	72	3	3	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3
117	A	73	2	1	4	2	1	1	4	4	3	4	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1
118	A	74	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2
119	A	75	4	4	4	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
120	A	76	4	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	1
121	BG	1	1	4	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	2
122	BG	2	5	5	5	2	5	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	4	2	4	2	5
123	BG	3	5	3	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3
124	BG	4	4	3	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	4	4
125	BG	5	4	3	3	3	1	1	4	1	1	1	4	1	4	4	2	3	1	4	2	4
126	BG	6	5	3	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5
127	BG	7	4	4	3	4	3	2	1	4	2	3	4	5	2	5	3	2	4	4	4	3
128	BG	8	4	2	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4
129	BG	9	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4
130	BG	10	4	4	4	1	4	4	5	3	2	2	4	1	3	3	4	3	4	4	3	2
131	BG	11	2	4	3	1	5	5	4	2	2	4	3	3	4	5	1	1	1	5	2	5
132	BG	12	4	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3
133	BG	13	4	3	5	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4
134	BG	14	3	2	4	2	2	1	5	4	3	4	3	3	5	5	2	3	3	2	4	3

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

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

4	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
2	0	0	0	1	0
1	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	1	1	4	3	3
4	2	4	2	2	3
2	0	0	0	0	0
3	2	0	4	3	2
1	0	0	0	0	0
4	1	1	1	1	3
4	1	1	3	3	2
5	1	1	1	1	2
4	1	0	2	2	2
4	2	0	0	1	3
5	1	0	4	4	2
3	1	1	3	1	2
4	1	0	4	0	3
2	2	6	3	1	2
3	2	6	3	3	3
4	1	2	4	4	2
3	0	3	3	3	2
3	2	6	2	1	2
5	0	0	0	0	0
1	2	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
4	1	1	1	1	3
4	1	7	1	2	2
5	1	7	1	2	2
5	1	2	1	4	3
4	1	0	1	1	3
5	2	3	1	4	3
4	1	8	1	1	3
4	2	1	1	1	3
4	1	1	1	3	3
5	1	3	1	1	3
5	2	2	1	2	3
3	1	8	1	1	3
3	2	0	1	3	3
4	2	0	1	2	3

135	CRO	1	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	2
136	CRO	2	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
137	CRO	3	4	5	5	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3
138	CRO	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3
139	CRO	5	2	4	5	2	2	1	3	3	1	2	4	2	1	4	1	2	1	4	2
140	CRO	6	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
141	CRO	7	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
142	CRO	8	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
143	CRO	9	4	5	5	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
144	CRO	10	3	3	4	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	5
145	CRO	11	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	2	2	4
146	CRO	12	1	3	1	3	1	1	5	4	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2
147	CRO	13	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3
148	CRO	14	3	3	4	4	4	2	3	1	2	3	1	2	3	2	4	3	1	4	3
149	CRO	15	4	3	5	3	4	2	4	4	3	4	1	3	4	4	5	3	3	4	1
150	CRO	16	4	3	2	3	1	1	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	1	3	4
151	CRO	17	3	3	5	5	5	1	3	3	1	5	2	5	2	2	3	1	2	2	2
152	CRO	18	3	3	5	3	2	4	3	4	3	2	2	1	3	3	2	1	2	3	2
153	CRO	19	1	3	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	3	3	1	1	1	3
154	CRO	20	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	2	4	4
155	CRO	21	5	5	5	4	5	5	4	3	2	5	2	4	2	2	4	4	4	2	2
156	CRO	22	4	5	5	3	4	1	5	5	3	4	2	2	1	1	3	5	4	5	4
157	P	1	3	2	1	2	1	2	1	4	2	1	3	5	3	2	2	1	2	3	1
158	P	2	2	2	5	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	3	2	3	2	3
159	P	3	3	4	5	4	3	3	2	5	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4
160	P	4	5	5	5	4	3	1	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3
161	P	5	3	4	5	2	1	1	1	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4
162	P	6	2	3	1	1	3	1	2	4	3	5	1	1	5	2	2	3	3	1	1
163	P	7	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	5	5	5	4	5	3	4
164	P	8	2	4	5	5	5	1	2	5	5	5	4	4	5	2	2	4	1	2	4
165	P	9	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
166	P	10	4	4	4	4	5	2	2	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
167	P	11	4	4	5	4	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	2	4	5	4
168	P	12	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
169	P	13	2	4	5	5	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2
170	P	14	4	2	5	4	1	4	2	4	4	3	5	5	5	5	2	1	4	4	1
171	P	15	2	1	5	4	1	1	5	1	1	1	1	5	4	1	5	1	1	4	5
172	P	16	1	2	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	1	1	1	3
173	P	17	2	2	5	5	5	1	1	4	3	5	4	5	4	1	5	1	1	4	3
174	P	18	4	4	2	4	5	5	5	4	2	1	1	5	5	1	5	1	2	4	4
175	P	19	2	3	5	5	1	1	1	5	4	5	2	5	5	4	5	1	3	5	3
176	P	20	2	4	5	5	5	4	3	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	4	5
177	P	21	4	5	5	2	5	5	2	4	3	4	4	2	4	4	4	5	5	4	5
178	P	22	3	4	5	1	3	2	2	4	3	2	1	4	4	3	2	5	2	1	3
179	P	23	4	3	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5

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

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

4	1	5	2	2	3
5	1	9	3	3	2
5	1	0	2	2	2
4	1	11	2	2	2
5	2	0	2	3	3
4	1	5	2	2	2
5	2	0	1	2	3
5	0	0	0	0	0
5	0	0	3	2	2
3	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	3
3	1	0	3	0	3
5	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
3	2	0	2	1	2
5	0	0	0	2	0
3	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
5	1	0	2	2	2
5	1	0	3	0	2
5	2	0	3	2	2
5	2	12	4	2	3
4	2	0	3	0	0
5	1	1	2	1	3
5	2	1	2	0	3
5	1	0	0	2	3
5	1	9	2	3	2
5	2	4	1	1	3
5	2	3	3	2	3
5	1	1	3	2	3
5	1	2	2	2	2
5	2	0	0	2	2
4	2	0	1	1	3
5	2	0	2	0	3
4	2	5	2	2	3
1	1	9	3	1	2
1	1	9	3	2	2
1	1	9	3	2	3
1	1	9	2	1	2
5	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
4	2	8	3	1	3

P	24	5	4	5	4	5	1	5	4	2	5	2	3	4	1	2	2	3	4	1	4	1	5
P	25	2	1	5	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	2	2
P	26	4	5	5	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	3
P	27	2	5	4	4	2	3	2	4	4	5	4	4	3	4	4	3	2	2	1	5	4	3
P	28	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
P	29	2	4	2	2	2	3	4	4	4	2	2	4	4	2	2	3	2	1	2	4	2	3
P	30	2	2	5	2	2	3	2	4	2	2	4	4	2	4	4	4	1	4	2	2	5	3
P	31	2	4	5	2	1	1	2	4	2	5	2	5	4	4	2	2	1	4	1	5	4	2
P	32	4	4	3	2	2	1	2	5	3	3	2	3	5	4	3	4	2	5	1	5	1	4
P	33	4	3	4	2	1	1	2	4	2	4	4	3	3	4	3	1	3	1	3	4	1	3
P	34	2	4	4	4	2	1	1	4	1	4	1	4	1	1	2	1	1	4	2	2	1	3
P	35	2	3	5	2	1	1	2	4	3	4	2	4	5	4	3	5	2	1	3	3	3	3
P	36	4	3	2	1	1	1	1	4	3	5	4	3	5	5	5	3	3	2	3	5	5	3
P	37	2	3	4	2	1	1	4	5	3	5	3	4	3	3	1	1	3	4	4	5	3	1
P	38	4	2	4	3	3	2	4	5	3	4	3	4	5	4	3	2	2	4	3	2	2	3
P	39	2	4	5	5	4	3	2	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4
P	40	3	2	5	4	3	1	1	5	5	5	1	4	5	5	5	4	3	5	3	5	3	4
P	41	2	3	4	2	1	5	3	4	4	4	4	5	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3
P	42	2	4	5	5	3	1	3	5	3	4	2	4	3	2	3	4	3	4	3	1	2	3
P	43	5	5	5	1	1	1	3	5	3	5	4	3	5	5	5	3	3	1	1	5	3	3
P	44	4	2	5	2	5	4	2	4	5	4	4	2	4	5	5	1	3	4	4	5	3	4
P	45	1	2	1	2	3	1	2	3	2	4	1	1	4	2	2	2	1	1	5	2	3	3
P	46	2	4	5	4	3	3	1	4	3	5	2	5	5	3	4	1	2	4	1	2	1	4
P	47	2	4	5	2	2	3	1	5	4	3	2	3	3	4	4	1	3	3	1	3	3	3
P	48	4	4	5	2	4	3	4	5	4	4	2	4	5	4	4	2	4	4	5	3	3	4
P	49	2	2	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	5
P	50	2	2	4	4	1	1	1	4	4	2	1	4	4	3	2	1	1	1	2	2	2	2
P	51	2	2	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
P	52	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
P	53	4	3	4	4	4	2	2	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3
P	54	2	2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
P	55	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	2	4	2	3	3	2	3	4
P	56	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3
P	57	2	2	4	1	1	1	1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	3	2	1	1	1	1
P	58	2	4	4	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	2	2
P	59	4	2	5	5	2	1	4	4	4	5	2	5	5	2	5	4	4	5	5	4	4	2
P	60	4	2	5	2	1	1	2	2	1	1	1	1	4	2	1	1	2	4	1	4	1	1
P	61	1	2	5	2	1	1	3	5	3	4	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1
RO	1	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	1	3
RO	2	5	5	4	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	1	2
RO	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
RO	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	1	3
RO	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
RO	6	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
RO	7	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4

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

2	2	5	2	4	4	5	5	4	5	2	1	5	5	4	2	5	1	4	5	4	3	5	1
1	1	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2
5	5	4	4	3	5	4	3	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	1
4	4	4	4	1	2	4	3	4	5	1	2	2	4	3	4	5	3	4	4	4	2	2	1
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	1
4	4	4	2	1	2	1	2	2	5	2	1	1	3	4	4	4	2	3	3	5	3	5	0
4	2	5	4	2	2	4	2	4	5	1	2	1	4	3	4	3	1	3	3	4	3	4	1
4	5	2	3	2	3	2	4	4	4	3	2	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	0
5	4	5	3	1	1	4	5	4	5	2	3	4	3	4	5	4	2	3	4	4	3	5	0
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	2	3	4	4	1	3	2	4	1	3	0
2	4	4	4	5	2	4	4	4	5	1	1	1	3	3	4	4	1	3	4	3	1	4	0
4	4	3	2	1	4	3	2	4	5	2	2	3	4	3	5	4	3	3	3	5	4	5	0
5	5	5	3	1	5	5	2	5	5	1	1	3	5	4	3	3	3	4	4	3	2	5	2
4	2	4	2	1	3	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2	3	4	2	4	2
4	5	5	2	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	1	3	3	4	3	4	2
4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	1	4	3	5	5	1	3	4	4	3	5	2
1	3	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2
1	4	5	2	5	3	2	5	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2
4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	1	2	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	5	1
5	4	5	1	3	5	1	3	5	5	3	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	2
2	4	5	4	1	4	1	5	5	5	1	2	4	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	2
4	2	4	2	3	1	1	4	4	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	2
5	5	5	4	1	4	5	4	2	4	3	4	2	4	3	5	4	3	2	3	4	2	5	2
4	4	5	2	3	4	5	4	4	5	1	2	1	4	3	4	4	2	3	3	4	2	4	1
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	2
2	4	5	5	2	5	4	4	5	5	4	4	2	4	1	4	5	3	4	4	4	3	5	1
2	4	4	4	1	4	4	3	4	4	2	2	1	3	1	4	2	1	3	4	4	2	5	2
2	2	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2
4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	1
4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	1
5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5	0
4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	2	3	2	5	3	4	5	3	4	4	4	3	5	2
4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	3	3	4	4	2	5	2
2	2	2	1	2	3	1	2	1	4	1	1	1	3	1	3	2	1	2	2	3	1	4	2
2	2	4	4	4	5	1	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	4	2
4	2	5	1	5	5	4	2	4	5	1	1	4	3	3	4	4	1	2	3	3	4	4	1
2	2	4	4	4	4	3	2	2	4	1	1	1	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	0
1	1	5	5	3	2	3	1	1	5	1	1	1	4	2	3	2	1	4	2	4	1	4	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2
3	4	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	2	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	1
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	1
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	2

0	2	2	0
5	2	1	3
9	3	4	2
9	2	1	2
9	3	3	2
0	0	0	0
10	2	1	3
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
9	3	3	2
2	2	1	3
3	1	2	2
0	1	2	2
3	2	2	2
1	2	2	2
2	2	2	2
12	3	3	1
12	2	1	2
0	2	2	2
0	3	3	2
0	4	2	2
0	3	0	2
8	3	1	2
0	2	1	3
3	3	1	2
8	4	4	2
3	3	3	3
0	0	0	3
0	0	0	2
0	3	1	3
0	2	3	3
1	3	2	3
2	2	2	2
0	0	0	0
2	2	1	2
2	2	1	3
2	2	2	3
6	1	2	3
6	2	3	2
5	2	1	1
6	1	1	2
2	2	1	3

225	RO	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	1	3
226	RO	9	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3
227	RO	10	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	5	4	4	2	3	3	3	4	4
228	RO	11	5	5	2	5	3	5	4	1	5	3	4	5	5	1	1	4	4	5	5	3	3
229	RO	12	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3
230	RO	13	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
231	RO	14	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
232	RO	15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
233	RO	16	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
234	RO	17	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
235	RO	18	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	5
236	RO	19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
237	RO	20	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3
238	RO	21	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	2	4	3	5	4	3	2	3
239	RO	22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
240	RO	23	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3
241	RO	24	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3
242	RO	25	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
243	RO	26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
244	RO	27	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
245	RO	28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
246	RO	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
247	RO	30	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3
248	RO	31	5	5	4	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	1
249	RO	32	5	5	5	3	4	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4	5	3
250	RO	33	4	5	4	2	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
251	SCG	1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
252	SCG	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
253	SCG	3	1	5	5	2	1	1	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	1	2	2	4	3
254	SCG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
255	SCG	5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
256	SCG	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
257	SCG	7	4	3	4	2	1	2	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3	1	3	4	2	1
258	SCG	8	4	4	5	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	5	2	4	5	2	4
259	SCG	9	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	3	3
260	SCG	10	2	5	5	2	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3
261	SCG	11	5	5	5	4	5	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3
262	SCG	12	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	3
263	SCG	13	3	1	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
264	SLO	1	2	3	4	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	4	2
265	SLO	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5
266	SLO	3	4	3	5	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
267	SLO	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	5	3	3	3	3	2	4	5	5	1
268	SLO	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	3	4	3	5	5	5	1
269	SLO	6	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3

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

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

1	2	2	2	3
2	2	2	2	3
1	2	2	2	2
1	5	2	1	2
1	1	1	1	1
1	6	2	2	2
1	6	3	2	2
1	6	1	1	2
1	6	1	1	2
1	6	3	2	2
1	6	3	2	2
1	6	1	1	2
2	0	2	1	3
2	0	1	2	3
1	2	3	2	3
1	0	3	2	3
2	0	3	1	3
2	0	2	1	3
1	2	3	2	3
1	2	1	2	3
2	0	1	1	3
1	8	3	2	3
1	2	2	2	3
2	0	1	1	3
2	0	1	1	3
2	0	1	2	3
1	0	0	0	0
2	0	1	0	3
1	0	2	2	2
1	1	0	0	0
1	0	0	0	3
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
1	1	1	3	3
2	7	1	2	3
2	10	1	2	3
2	3	1	3	3
1	3	1	3	3
2	8	1	3	3
2	7	4	2	2
1	2	2	1	2
2	6	2	2	2
2	5	1	1	2
1	5	2	1	2
1	2	3	2	3

270	SLO	7	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5
271	SLO	8	4	4	2	2	1	1	2	2	2	2	4	3	1	1	4	5	2	2	1	4	4
272	SLO	9	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
273	SLO	10	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
274	SLO	11	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
275	SLO	12	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4
276	SLO	13	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3
277	SLO	14	4	5	5	3	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
278	SLO	15	2	4	5	4	2	1	4	3	3	3	4	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4
279	SLO	16	5	4	5	3	2	2	3	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3
280	SLO	17	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
281	SLO	18	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
282	SLO	19	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
283	SLO	20	4	1	4	3	2	2	3	4	2	4	2	3	2	2	2	2	3	4	4	1	2
284	SLO	21	5	4	5	4	2	2	4	4	2	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	2	1
285	SLO	22	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3
286	SLO	23	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
287	SLO	24	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3
288	SLO	25	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
289	SLO	26	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	4	2	5	3	5	3
290	SLO	27	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	2	3
291	SLO	28	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
292	SLO	29	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
293	SLO	30	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
294	SLO	31	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3
295	SLO	32	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4
296	SLO	33	4	3	5	2	3	1	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	2	2	3	3	2
297	SLO	34	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	3
298	SLO	35	4	2	5	2	1	1	4	4	1	4	2	3	4	4	4	2	2	1	2	3	1
299	SLO	36	4	4	4	4	3	1	5	2	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4
300	SLO	37	4	5	5	4	3	1	5	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4
301	SLO	38	3	3	4	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1
302	SLO	39	3	2	2	3	3	1	4	3	3	2	2	4	4	4	2	3	2	3	4	2	3
303	SLO	40	5	3	5	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	4	4	4	1	1	1	1	3
304	SLO	41	3	5	4	4	2	2	1	4	1	1	4	4	2	3	3	4	1	4	3	5	1
305	SLO	42	3	5	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3
306	SLO	43	3	5	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3
307	SLO	44	3	5	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3
308	SLO	45	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	3	3

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

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

1	2	4	3	2
2	7	2	2	3
1	4	4	3	2
1	2	4	3	3
2	7	1	1	3
1	7	1	1	2
2	5	4	2	2
2	5	4	3	1
2	12	1	1	2
1	5	4	2	2
2	5	3	2	2
1	12	3	3	2
1	5	1	2	2
2	4	4	2	2
2	10	3	3	3
1	12	3	1	3
1	12	4	3	2
2	9	4	3	2
1	1	4	3	3
1	4	4	2	2
1	3	4	4	3
1	9	4	3	2
1	9	4	4	1
1	9	1	2	2
1	3	4	3	3
1	9	1	3	2
2	1	0	0	0
2	0	4	2	2
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
2	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
2	0	0	0	0
2	0	0	0	0