

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA
NA SREDNJI EKONOMSKI ŠOLI KRANJ**

Ljubljana, junij 2006

POLONCA ROPRET

IZJAVA

Študent/ka Polona Ropret izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Sandre Penger in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.6.2006

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. POJEM ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.1 Definicija organizacijske kulture	2
1.2. Pojmovanja organizacijske kulture	4
1.2.1. Opredelitev organizacijske kulture.....	4
1.2.2. Subkulture podjetja	5
1.2.3. Filozofija podjetja	6
1.2.4. Vrednote	6
1.2.5. Etika in olika podjetja.....	7
1.3. Tipi organizacijske kulture	7
1.4. Spreminjanje organizacijske kulture	9
1.5. Prednosti in nudenje organizacijske kulture	10
1.5.1. Do znanja predvsem na delovnem mestu	10
1.5.2. Učenje na vseh delovnih mestih	11
1.5.3. Zaposleni zaupajo v svojo delovno organizacijo	11
2. ORGANIZACIJSKA KLIMA	12
2.1. Definicija organizacijske klime	12
2.2. Proučevanje organizacijske klime	13
2.3. Zgodovina raziskovanja organizacijske klime	14
2.4. Dimenzije organizacijske klime	16
2.4.1. Motivacija	16
2.4.2. Medsebojni odnosi.....	16
2.4.3. Komuniciranje in informiranje.....	17
2.4.4. Vodenje.....	17
2.4.5. Odnos do organizacije.....	18
2.4.6. Zadovoljstvo z delom	18
2.5. Merjenje organizacijske klime.....	19
2.6. Spreminjanje in pripravljenost na spreminjanje organizacijske klime.....	20
2.7. Koristi dobre klime za podjetje.....	22
3. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA NA SREDNJI EKONOMSKI ŠOLI..	22
3.1. Uvodna predstavitev srednje Ekonomske šole Kranj.....	22
3.2. Cilji ekonomske gimnazije.....	23
3.3. Vizija.....	23
3.4. Opis ankete oz. vprašalnika.....	24
3.5. Metodologija	24
3.6. Analiza rezultatov	25
SKLEP	36
LITERATURA	38
VIRI	39
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Skupni prikaz rezultatov po opredeljenih kategorijah.....	25
Slika 2: Rezultati kategorije Odnosa do kakovosti	26
Slika 3: Rezultati kategorije Inovativnost in iniciativnost	26
Slika 4: Rezultati kategorije Zadovoljstva z delovnim okoljem	27
Slika 5: Rezultati kategorije Pripadnost organizaciji.....	27
Slika 6: Rezultati kategorije Poznavanja poslanstva ter ciljev	28
Slika 7: Rezultati kriterija Motivacija in zavzetost.....	28
Slika 8: Rezultati kategorije strokovna usposobljenost in učenje	29
Slika 9: Rezultati kategorije Organiziranost	30
Slika 10: Rezultati kategorije Notranji odnosi	31
Slika 11: Rezultati kategorije Vodenja.....	32
Slika 12: Rezultati kategorije Notranje komuniciranje in informiranje	32
Slika 13: Rezultati kategorije Razvoj kariere.....	33
Slika 14: Rezultati kategorije Nagrajevanja.....	34
Slika 15: Rezultati kategorije Zadovoljstva pri delu	34

UVOD

Kaj je najdragocenejšo v podjetju? To je eno prvih vprašanj, ki si ga moramo zastaviti. Ali je to kapital, so to zaposleni, je to najnovejša tehnologija? Odgovor se ponuja na dlani – to so **zaposleni**. Zaposleni so srce vsake združbe. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih, izobraženih in motiviranih zaposlenih, ki bi ustvarjalno ravnali z njo. Ne zadostuje velik kapital, če ne znamo pravilno ravnati z njim. Torej je v veliki meri odvisno prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, ali bo ta zaživela in uspela.

Zaposleni s svojim delom tvorijo in udeležujejo svojo združbo, hkrati pa v njej ustvarijo določeno ozračje, ki jo določa in loči od drugih ter vpliva na vedenje ljudi. Najbolj preprosto lahko trdimo, da je organizacijska klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja.

Razumevanje organizacijske kulture je močno povezano z razumevanjem same organizacije. Takšno vodenje, ki organizacijsko kulturo upošteva, bo imelo večji uspeh. Če obstoječa kultura ne dosega dolgoročnih ciljev organizacije, je potrebno začeti spreminjati raven kulture po njihovih sestavinah, saj morajo biti cilji posameznika in cilji organizacije skladni.

Predmet proučevanja diplomskega dela je analiza organizacijske kulture in klime na Ekonomski šoli Kranj. Poznavanje tako organizacijske kulture kot klime nekega podjetja je pomembno, ker le-to predstavlja enega od faktorjev njegove uspešnosti. Uvajanje tovrstnih faktorjev v podjetje, ki so usklajeni s poslanstvom oz. cilji ter strategijami podjetja, lahko bistveno povečajo možnosti za njegov uspeh v sodobnem poslovnem okolju.

Namen analize organizacijske klime in kulture nekega podjetja je torej zbrati smotrno odločitev o smeri razvoja kulture nekega podjetja glede na cilje podjetja in njegovo strateško usmeritev, da bi bilo podjetje čim bolj uspešno. Pri tem se odločamo med ohranjanjem in spreminjanjem obstoječe kulture. Namen te diplomske naloge je predvsem opisati in predstaviti rezultate, dobljene na podlagi vprašalnika in sicer v organizaciji, ki ni podjetje temveč šola. Njihov cilj ni dobiček, ampak se prizadevajo, da »proizvedejo« čim kakovostnejše proizvode, to so dijaki s čim več pridobljenim znanjem.

Za raziskovalno nalogo na temo organizacijska kultura in klima na eni od srednjih šol sem se odločila predvsem zaradi vse bolj odmevnih afer, ki jih povzročajo tako dijaki kot profesorji srednjih šol. Prav zaradi tega se mi je taka ustanova zdela zanimiva za proučevanje. Dobljeni rezultati bodo pokazali, na katere kategorije, ki jih bomo v vprašalniku obravnavali, morajo biti zaposleni oz. vodstvo šole še posebej pozorni. Osnovna uporabljena metoda je splošno raziskovalna metoda spoznavnega procesa. Poglavja so oblikovana na podlagi spoznanj in teoretičnega proučevanja tako tujih kot domačih avtorjev.

Struktura diplomskega dela obsega tri glavna vsebinska poglavja. V prvem poglavju sem opredelila temeljne značilnosti pojma organizacijska kultura, njene tipe, različne definicije kulture ter spreminjanje le-te, kar je največkrat posledica ravno uvajanja novih strategij v podjetjih. Drugo poglavje je namenjeno opredeljevanju drugega bistvenega pojma mojega diplomskega dela, in sicer organizacijski klimi, ki je za razliko od organizacijske kulture ožji pojem, vendar vseeno zelo zanimiv in obsežen predmet proučevanja. Nekaj vrstic sem namenila tudi sami zgodovini raziskovanja tega pojava. Tretje oz. zadnje poglavje je namenjeno praktičnemu raziskovanju konkretnega podjetja oziroma ustanove, ki sem jo izbrala. Na začetku sem srednjo Ekonomsko šolo predstavila in opisala ključne dejavnike poslovanja, v nadaljevanju pa predstavila rezultate, pridobljene s pomočjo anketnih vprašalnikov.

1. POJEM ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1 Definicija organizacijske kulture

Kultura je na splošno: (1) skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja; (2) dejavnost, ki obsega področje človekovega umskega, zlasti umetniškega delovanja in ustvarjanja; (3) lastnost človeka glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju in ravnanju (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 465-466). Kulturo organizacije sestavljajo usklajeni vzorci vrednotenja in normiranja, mišljenja in verovanja, doživljanja in vedenja, ki so skupni članom organizacije in ki se prenašajo v procesu socializacije na nove člane. Zaposleni se tega pogosto ne zavedajo, toda ta kultura močno določa način poslovanja podjetja.

Kultura podjetja je sistem vrednot, ki specifično ohranja vedenje posameznikov, njihovih odnosov do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi partnerji in s konkurenco, razmerja med notranjimi in zunanjimi javnostmi podjetja (Mayer, 1994, str. 138).

Navedla bom še pojmovanja organizacijske kulture različnih avtorjev: (1) Kultura je skupna filozofija članov organizacije; (2) Kultura je združevalna sila v organizaciji; (3) Kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj; (4) Kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika; (5) Kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije; (6) Kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih; (7) Kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njihovega vedenja; (8) Kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje, ki so jih internalizirali; (9) Kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb. Definicij je torej več in ni ene,

ki bi bila splošno sprejeta. Razlike v definicijah so v tem, kakšen je poudarek na opazljivih pojavih organizacijske kulture – vzorcih obnašanja, proizvodih, obredih, običajih, in kakšen je poudarek na globljih pojavih in vrednotah, sklad skupnih vrednosti. Med najpogosteje omenjenimi definicijami je naslednja:

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme« (Schein, 1992, str.177). Kralj pa navaja (Kralj 1999, str.100), da je kultura v širšem pomenu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Obstajata materialna kultura (proizvodna sredstva in ostale gmotne dobrine) in duhovna kultura (vsi dosežki družbe v znanosti, v umetnosti, v organiziranju javnega, družbenega in državnega življenja, v običajih in v morali). Duhovna kultura je skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot izid človeškega delovanja in ustvarjanja. Kultura je tudi delovanje, zlasti umsko in umetniško ustvarjanje, pa tudi lastnost človeka, da rabi splošno veljavna načela, norme in pravila obnašanja. Kralj dodaja še pojem umike (civilizacije) kot skupek dosežkov vrednot človeške družbe glede na znanstveni in tehnični pa tudi duhovni napredek, kar pa odgovarja razvojni stopnji kulture.

Nadalje Tavčar (1997, str. 28) navaja še nekaj opredelitev različnih avtorjev o kulturi organizacije; (1) Je izbor simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih (Quchi); (2) Je sistem vrednot, ki šteje med bistvene dejavnike uspešnosti organizacije in je bistvena sestavina organizacije (Peters in Waterman); (3) Je različnost vzdušja, različno opravljanje zadev, različne ravni energije, osebne prostosti, osebnosti (Handy) ter zadnja; (4) Je sistem skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah in stališčih (Ruttinger).

Snoj in Urlepova (1995, str. 519) definirata organizacijsko kulturo kot implicitno, notranjo, neotipljivo in neformalno zavest organizacije, ki značilno usmerja obnašanje posameznikov v organizaciji in se hkrati iz tega obnašanja tudi oblikuje. Kultura organizacije je po njenem mnenju splet osnovnih prepričanj, vrednot, ciljev, navad, miselnosti, preferenc, norm in drugih vidikov obnašanja zaposlenih v organizaciji. Izraža se v načinih delovanja organizacije znotraj nje same in v načinih delovanja organizacije v odnosu do okolja.

Gruban (2004, str. 2) ugotavlja, da nekdanji kohezivni in povezovalni elementi, kot so notranja pravila in procesi, čeprav še delujoči, izgubljajo svojo »lepilno« moč in postajajo prej ko ne ovira inovativnosti in fleksibilnosti organizacij. Tudi zvestoba in pripadnost sta postala po njegovem mnenju nekaj drugega, kot sta pomenila še pred kratkim. Zato se avtor sprašuje, kaj je bolj ali manj edino vezivno tkivo, ki drži sodobne organizacije skupaj, da so več kot le seštevek posameznikov, ki delajo za redno mesečno plačo. Odgovor se ponuja sam po sebi – to je organizacijska kultura. Eden izmed razlogov, da je bil ta vidik organizacije

deležen relativno malo pozornosti tako dolgo časa, pa je tudi v tem, da je, kot pravi Černetič (1997, str. 261) organizacijska kultura bila in je še relativno nejasen in nedefiniran pojem, ki dopušča zelo različne interpretacije. Kompleksnost pojma nakazuje veliko število različnih definicij, ki poudarjajo različne značilnosti in pomene organizacijske kulture.

Za zdaj je opaziti še precejšnjo vrzel med poslovnimi cilji in zaznavami posameznikov o smotru lastnega dela, kar pošilja skozi organizacijske sisteme dvoumna sporočila. Ideja, da bomo z natančnimi normami, standardi, opisi pristojnosti in razvidi del, odpravili to vrzel, je naivno poenostavljanje, saj se vsega ne da predpisati, še manj zaukazati! Strategija so danes ljudje in njihove vrednote, ki jih pri tem usmerjajo. Kako artikulirati (prave) vrednote, kako jih komunicirati in utrditi v vedenjske vzorce zaposlenih, da postanejo simbolni izraz nove organizacijske kulture, ki pospešuje in ne ovira uresničitve poslovnih ciljev? Ali obstajajo modeli, izkušnje dobre prakse, so sploh možna posnemanja, kloniranje prijemov? Kako preiti od konvencionalne korporacijske retorike h klimi, ki zares navdihuje, dopušča čustvom prosto pot, kjer vladata zaupanje in zavzetost? V čem smo si ljudje različni od kapitala ali tehnologije, dveh do zdaj temeljnih organizacijskih resursov? Zakaj so "človeški viri" vse bolj (in ne manj!) skeptični, cinični in nezaupljivi? Je večno enigmatična in fluidna organizacijska kultura nekaj kar smo ali nekaj kar imamo?

Značilnost za sestavine kulture je tudi: (1) da so prisotne povsod, kjer ljudje skupaj žive in delajo, (2) da v glavnem niso formalizirane, ampak sestavljajo neformalno »folkloro« organizacije, (3) da jih člani sprejemajo kot nekaj samoumevnega ali pa se jih sploh ne zavedajo jasno v svojih medsebojnih povezavah in implikacijah, (4) da so trdovratne in jih je težko spremeniti ter, (5) da je njihovo spoštovanje nagrajeno, nespoštovanje pa kaznovano.

Organizacijska kultura je ubikvitarna (vsepovsodna), tradicionalna, s socializacijo posredovana, splošna, kot samoumevno sprejeta, trdovratna in sankcionarna »folkloro« organizacije. Ko pravimo, da je kultura splošna ali drugače povedano skupna vsem članom organizacije, ne mislimo, da velja to za vse sestavine kulture. Nekatere sestavine so skupne, druge pa ne. Poleg običajev, ki veljajo v organizaciji, ima lahko vsaka enota tudi svoje običaje, ki so lahko dominantni (prevladujoči) ali posebni (subkultura). Vsaka organizacija ali njena enota ima lahko svojo kulturo, ki se razlikuje od dominantne kulture. Kulture se razlikujejo med seboj tako, da pravila, ki veljajo v eni enoti, ne veljajo v drugi, kar drugače imenujemo kulturni relativizem (Mesec, 1992, str. 24).

1.2. Pojmovanja organizacijske kulture

1.2.1. Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko na preprost način opredelimo kot kulturo organizacije. Le-ta za organizacijo pomeni nekaj podobnega kot osebnost za posameznika. Od tod prihaja tudi

sopomenka organizacijske kulture – osebnost podjetja. Organizacijska kultura je tista, ki usmerja ljudi pri njihovem ravnanju v negotovih položajih. Ko se podjetja soočajo z dvomljivim, negotovim in stalno spreminjajočim se poslovnim okoljem, je kultura tisto vezivo, ki drži organizacijo skupaj. Različni avtorji imajo za organizacijsko kulturo različne definicije. *Wiener in Vardi* trdi, da je organizacijska kultura sistem skupnih vrednot, ki ustvarjajo normativni pritisk na člane organizacije. Nadalje *Schein* govori, da je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, in ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo tako dojemati, misliti in čutiti te probleme. Za opisovanje kulture je torej treba raziskovati razmišljanje in vedenje ljudi, njihov način življenja, njihove materialne in duhovne stvaritve.

Na kratko pa še opredelitev pojma organizacijske kulture kot ga opisuje *Ovsenik/Ambrož*, ki je prepričan, da je organizacijska kultura večplasten pojav, ki ima več dimenzij. Organizacijska kultura so prepričanja, stališča in scenariji vodstva in članov organizacije o tem, kaj je središčnega pomena za organizacijo (poslanstvo organizacije), kakšne so njene prednosti (strategija organizacije) ter kako se razlikuje od drugih organizacij (sposobnost izbire pravih povezav z okoljem). Kultura služi dvema osrednjima funkcijama v organizaciji: (1) socialnemu spoju med člani organizacije (razvoj skupne identitete) ter (2) socialnemu spoju organizacije z okoljem (uresničevanje poslanstva, vizije ter ciljev). Najmočnejši vzvod pri oblikovanju organizacijske kulture ima vodstvo.

H kulturi organizacije spada tudi lojalnost, ki pomeni željo po uspehu, pa tudi zvestobo in poštenost do samega sebe, sodelavcev in podjetja. Hkrati pomeni kultura spoštovati, zaupati, imeti rad in se ne izneveriti sebi, sodelavcem in podjetju. Pomeni tudi varovati osebne interese, interese sodelavcev in podjetja (Brajša, 1996, str. 19).

1.2.2. Subkulture podjetja

Ob razmišljanju o kulturi, je na tem mestu potrebno omeniti pojem subkultura, ki je "posebna kultura, ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, ki redno sodeluje in komunicira med seboj ter sebe opredeljuje kot posebno skupino" (Kralj, 1999, str. 101). V organizaciji namreč ni prisotna ena sama kultura, temveč v njej obstajajo različne kulture, subkulture in tudi kontrakulture, ki lahko nastajajo na ravni vodstva, na različnih funkcijskih ravneh, na različnih ravneh v hierarhijah ali v posameznih enotah organizacije. Zelo pomemben je tudi odnos med prevladujočo kulturo v organizaciji ter ostalimi prisotnimi subkulturami. V podjetju poznamo dve tipični subkulturi in sicer subkulturo delavcev in subkulturo managementa. Predstavniki ene subkulture imajo ponavadi zelo negativna mnenja o predstavnikih druge subkulture, kar za doseg skupnega cilja podjetja nikakor ni v prid. Tu se srečamo tudi z vprašanjem prilagodljivosti. Razlike v mišljenju udeležencev subkultur je potrebno upoštevati in usklajevati ter dosegati konsenz v izogib morebitnim konfliktom.

Prisotnost subkultur v podjetju lahko predstavlja oviro za spreminjanje kulturnih vzorcev v podjetju.

1.2.3. Filozofija podjetja

Kultura oziroma njena razvojna stopnja omike se lahko enači z razvitostjo posameznega okolja, v katerem deluje podjetje. S kulturo podjetja je tesno povezana filozofija podjetja, miselno ozadje podjetja, ki je "neposreden dejavnik politike podjetja, ki daje skupaj z interesnim vedenjem izhodišča politiki podjetja za opredeljevanje zamisli in ciljev ter ciljno usmerjanje, da bi z ustreznim ravnanjem (vedenje in normativno obnašanje) dosegli hotena stanja" (Kralj, 1999, str. 100). Filozofija podjetja povzema in ustvarja kulturo organizacije (podjetja) kot želeno podlago za vedenje in obnašanje udeležencev podjetja. Filozofijo podjetja, kot skupni imenovalec svojega vedenja, oblikujejo udeleženci s svojim interesnim vedenjem in je odvisna od družbene kulture, od nazorov in vrednot družbe, v kateri podjetje deluje. Na filozofijo podjetja pa vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so znanje in znanost, delovna kultura in miselnost, gmotna razvitost ter prirodni, klimatski, ekološki in prostorski vplivi. Podjetje se mora vsemu prilagajati ter se usklajevati, če hoče, da bo uspešno (Kralj, 1999, str. 103).

Filozofija podjetja s privzetimi nazori in vrednotami je podlaga za oblikovanje temeljne politike, zamisli, vizije, poslanstva, smotrov in za ciljno usmerjanje, zlasti glede načel in s tem vodil ter pravil ciljnega obnašanja. Nazor predstavlja skupek med seboj povezanih misli, pojmov, sodb o svetu, družbi, človeku in tudi o podjetju. Lahko rečemo tudi, da gre za predstavo o podjetju, ki se tesno povezuje z osebnostjo podjetja, njegovim pomenom ter potrebnim ugledom.

1.2.4. Vrednote

Kultura je odsev vrednot, ki so najpomembnejše spremenljivke kultur. Vrednote temeljijo na osvojenih podmenah, ki jih večinoma pozabimo, vrednot pa se zavedamo. Izhajajo iz potreb posameznika, skupine, organizacije ali širše skupnosti (Tavčar, 2000, str. 53). Vrednota je nekaj, kar razumemo kot kakovost željenega in je sestavina filozofije podjetja. Od sprejetih vrednot v podjetju je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev. Vrednota je tisto, za kar se je vredno prizadevati, čemur posameznik priznava veliko načelno vrednost in temu daje tudi prednost. Vrednote, ki jih podjetje sprejme, postanejo norme, po katerih se je potrebno ravnati. Vrednote morajo izhajati usklajeno iz etike in poslovne uspešnosti. Iz raziskave o odličnih ameriških podjetjih izhaja, da podjetje mora imeti razčiščen sistem vrednot, tem vrednotam pa mora vdihniti življenje, kar je največji prispevek na poti k odličnemu podjetju. V McKinseyevem modelu najdemo pravladujoče vrednote odličnih podjetij in sicer prepričanje o pomembnosti ljudi kot posameznikov, prepričanje v vrhunsko kakovost in storitev, prepričanje da morajo biti vsi člani organizacije inovatorji ter logičen sklep, da je

potrebno razumeti tudi neuspeh, prepričanje o neformalnosti komuniciranja za izboljšanje informiranja ter posebna prepričanost in priznanja pomena ekonomske rasti in dobička (Kralj, 1999, str. 104-106, 120).

1.2.5. Etika in olika podjetja

Ko govorimo o kulturi podjetja, ne moremo mimo etike in olike, ki sta izredno pomembni sestavini filozofije podjetja in subkultur udeležencev podjetja. V bistvu je etika sklop načel o dobrem in slabem, management podjetja pa v njih mora najti norme za svoje delovanje. Etika je tudi miselno ozadje morale, ki obsega pravila za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko. Olika pa je obnašanje, ki je skladno kulturi organizacije. Upoštevanje kulture, etike in olike kot neločljivega sklopa je predpogoj za uspešno delovanje managerjev. Razsežnosti etike managementa se nanašajo na zunanje okolje, na notranjost in na osebne dileme managerjev. Tu ločimo etiko koristi in etiko dolžnosti, posamezne sestavine pa ločimo na verodostojnost, popravljanje krivic, hvaležnost, privlačnost, dobrodelnost, izpopolnjevanje, neškodovanje drugim, spoštovanje človekovega dostojanstva, prostost, pravičnost in solidarnost.

Etična sodila izhajajo iz dveh Kantovih sodil in sicer naj se človek ravna le po tistem pravilu, za katerega bi hotel, da postane splošno veljavno, torej zakon in, da so etične le odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter in ne kot sredstvo za doseg ciljev (Kralj, 1999, str. 116-120). Pri izgrajevanju pozitivne organizacijske kulture je pomembno, kako vodstvo upošteva etična sodila in kako se uspe upreti neetičnemu delovanju.

1.3. Tipi organizacijske kulture

Roger Harrison je raziskoval kulture v različnih organizacijah. Rezultati te raziskave so pokazali, da obstajajo štiri usmeritve v kulturi, ki so med seboj dinamično odvisne. Usmeritve se razlikujejo med seboj po vrednotah, ki so v organizaciji povdarjene. Te vrednote so prepoznavne kot (Sriram, 1988, str. 123):

MOČ; Organizacija, kjer vlada taka organizacijska kultura, je zgrajena na neenakem dostopu do virov. Vir je v tem primeru vse, kar lahko oseba ali skupina nadzira, druga oseba ali skupina pa si to želi. Značilni primeri moči v organizaciji so denar, privilegiji, varnost delovnega mesta, delovne razmere in nadzorovanje dostopa drugih do teh virov. Člani organizacije, ki imajo moč, nadzorujejo vedenje ostalih članov organizacije tako, da z uporabo virov zadovoljujejo ali onemogočajo potrebe drugih. Spodbuda za ljudi v takih organizacijah so torej nagrade in kazni ter želja, da se jih povezuje z močnimi voditelji. Če so vodje v organizacijah, temelječih na moči, pravični in plemeniti, organizacija lahko dobro uspeva in dosega svoje cilje, če pa vladajo z vzbujanjem strahu in svojo moč izrabljajo za osebne koristi, organizacija lahko postane leglo političnih spletk.

VLOGA; Tu so vodje organizacije depersonalizirani. Vodenje organizacije se zagotavlja s sistemom struktur in postopkov, ki hkrati varujejo podrejene in stabilnost organizacije. Organizacija je birokratsko vodena. Boj za oblast je ublažen s predpisi. Dolžnosti in nagrade članov organizacije se opredelijo običajno v pisni obliki in so predmet pogodbe med organizacijo in posameznikom. Posamezniki se obvežejo, da bodo opravljali posebne funkcije, organizacija pa, da bo tem posameznikom za opravljanje funkcij dodelila nagrade. Prednosti usmerjenosti v vloge so red, zanesljivost, razumnost in stanovitnost. Ker je poslovanje organizirano po strukturah in ne na podlagi osebnega nadzora vodje, je delo mogoče upravljati tudi na daljavo in tako ustvariti velike kompleksne organizacije. Slaba stran organizacije na podlagi vlog je ravno brezposelnost, ki se dojema kot moč. Sistem nadzoruje ljudi, jemlje jim individualno neodvisnost in kredibilnost. Sistem vlog zavira inovativnost, zavljo reda v organizaciji pa je težko spreminjati pravila, spremembe pravil pa običajno zahtevajo precej časa.

DOSEŽEK; Organizacijska kultura sloni na domnevi, da ima veliko ljudi svoje delo rado. Ljudje želijo dati družbi svoj prispevek in uživajo v interakciji z drugimi. Največja in najbolj kakovostna nagrada je ravno notranje zadovoljstvo zaposlenih. V tovrstni organizaciji se ljudje razvrstijo za skupno vizijo ali cilj. Člani organizacije svoje deleže prispevajo svobodno za skupni cilj, organizaciji so pripravljeni dati prostovoljno in več, organizaciji so notranje zavezani.

PODPORA; Med posameznikom in organizacijo se splete medsebojno zaupanje. Ljudje verjamejo, da so cenjeni tudi kot človeška bitja in ne zgolj kot orodje organizacije. Za tako organizacijo je značilna toplina medčloveških odnosov med sodelavci, v stikih s strankami, javnostjo. Če v taki kulturi izostane težnja po uspehu in rezultatih, se lahko zgodi, da podjetje postane nekonkurenčno. Organizacijska kultura podpore sprošča osebno energijo in izkorišča čustveno energijo, navzočo v vezeh med ljudmi v organizaciji. Ljudje dajejo svoj prispevek organizaciji iz občutka zavezanosti skupini, za katero čutijo, da ji pripadajo. Njihov prispevek organizaciji je najbolj poplačan z zadovoljstvom, ki izvira iz odnosov, vzajemnosti, pripadnosti in zvez. V organizacijah s kulturo podpore se člani skupine žrtvujejo eden za drugega, opazna pa je tudi izjemno močna motivacija pri storitvah skupine. Slaba stran v podporo usmerjene kulture je, da so lahko tako preobremenjene s postopkom in človeškimi vrednotami, da so pri izvajanju nalog uspešne. Kultura podpore lahko celo tako enakopravno obravnava ljudi, da to ovira uresničevanje ciljev organizacije. Nekritično uveljavljanje enovrstne organizacijske kulture ni priporočljivo. Običajno je bolj uspešno kombiniranje različnih kultur. V dosežek usmerjene organizacije so ponavadi zelo učinkovite, vendar pa je zanje pogosto značilno ozko osredotočenje na zelene cilje. Ta stranski učinek se kaže včasih celo v taki meri, da cilj opravičuje sredstva in da navkljub favoriziranju individualističnega vedenja kažejo nestrpnost do individualnih potreb izven organizacijskega področja. Tovrstni slabosti se je najbolje izogniti z uravnoteženjem kulture dosežka s kulturo podpore, usmerjene

k ljudem in vrednotam. Opozoriti pa velja, da enostavno mešanje dveh kultur ne daje najboljših rezultatov, ampak je bolje eno kulturo obogatiti s primesmi druge kulture.

1.4. Spreminjanje organizacijske kulture

Nobena organizacija ne bi spreminjala svoje kulture zaradi nje same, temveč so razlogi za njeno spreminjanje največkrat ravno uvajanje novih strategij. Po mnenju dr. Dane Mesner Andolšek so organizacije prisiljene spremeniti svojo kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Kadar se znajdejo v krizi ali pred ugodno priložnostjo, običajno opravijo neke vrste strateški pregled svojega dela. Oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. V takšni situaciji pa se kultura lahko pojavi kot pospeševalec ali pa zaviralec novih strategij (Mesner Andolšek 1995, str. 138). Kadar obstoječa kultura ne omogoča doseganja dolgoročnih ciljev podjetja, je potrebno začeti spreminjati obstoječo raven kulture po njihovih sestavinah, da postanejo cilji posameznika in cilji podjetja skladni. Ložar meni, da je pravi trenutek za uvajanje sprememb kulture krizno obdobje ali prelomni trenutek v poslovanju organizacije. Kultura je namreč že po definiciji nekaj trdnega in relativno težko spremenljivega, večina ljudi pa je po naravi nagnjena k temu, da se dobro počuti v stabilnem okolju, ki ga je navajena.

Pred samim začetkom spreminjanja organizacijske kulture se je potrebno zavedati, da je stopnja težavnosti zelo velika, kajti obstoječa kultura je dolgoletni zbir prepričanj, predpostavk, zgodovinskih dogodkov, zgodb, simbolov, filozofije, ritualov, obredov, običajev, mitov, ideologij, rutinskih postopkov in praks, ki so vtankani v obstoječo strukturo podjetja. V praksi velja, da je spreminjanja kulture najtežje področje spreminjanja podjetja, vendar pa je s to spremembo zagotovljen trden temelj nadaljnjega razvoja podjetja. Če na tem področju ne uspemo, je lahko ogrožen bodoči napredek ali celo sedanji obstoj podjetja (Dubrovski, 2000, str. 163). Velik pomen ima predhodno opredeljena vizija, strategija in poslanstvo podjetja. Namreč opredeljene vrednote, poslanstvo in vizija vzpostavijo standarde vedenja in etičnega ravnanja v organizaciji (Lešnik Musek, 2003, str. 26).

Kadar so sestavine organizacijske kulture sorazmerno stabilne in če je kultura nastajala dolga leta in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani so odpori in težave pri spreminjanju seveda večji. Vrsta vplivov utrjuje obstoječo kulturo: pisni dokumenti o viziji in poslanstvu, materialni znaki, slog vodenja, ustaljeni postopki, zgodbe o preteklih uspehih, sodila za zaposlovanje, struktura organizacije in še kaj. Organizacija praviloma izbira in najema sodelavce in posebej managerje, ki se ujemajo z njeno kulturo; vršne managerje pogosto izbirajo izmed dolgoletnih sedelavcev organizacije, kar obstoječo kulturo še utrjuje. Odpori največkrat popustijo šele v kriznih okoliščinah, v boju za obstanek.

Pri spremembi organizacijske kulture, se lahko uporabijo različni načini. Pri kadrovskih spremembah omenjamo predvsem uvajanje novih ljudi oziroma ljudi s svežimi in uporabnimi

idejami v podjetje. Posebno, če so ti na pomembnih delovnih mestih, zatorej je za začetek pomemben odhod posameznikov, ki se s spremembami ne strinjajo. Ne v pomenu "če se ne strinjaš adijo" ampak s pravilnim pristopom razložit namen, prednosti in slabosti te spremembe. Koristno je tudi premeščanje zaposlenih na druga delovna mesta. Pri spremembah stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih ima uporaba raznih metod npr. igranje, svetovanje, izobraževanje velikokrat rezultat spremembe kulture. Interni sestanki na temo izboljšav, imajo velik in močan pomen, saj se slej kot prej pojavijo vidni rezultati pozitivnih sprememb. In to v sami organizacijski kulturi, vedenju zaposlenih, poslovanju.

S spreminjanjem organizacijske kulture se v organizaciji povečuje tveganje in negotovost. Zato je toliko bolj pomembno, da pri načrtovanju sprememb sodelujejo tisti, s katerimi so te spremembe povezane. Predvsem pomembno pri tem je, da se ne smemo zadovoljiti s končno vizijo, ampak da je vsak tudi najbolj funkcionalen pristop čim bolj obdelan.

Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks (različne rituale, obrede, običaje in navade ter rutine). Med najrazličnejše načine lahko prištevamo kadrovske spremembe, prerazporeditve, poskuse neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spreminjanje obnašanja, spremembe sistemov, struktur in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije (Mesner Andolšek, 1995, str. 139-145).

1.5. Prednosti in nudenje organizacijske kulture

1.5.1. Do znanja predvsem na delovnem mestu

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije (Jereb, 1998, str. 177). V zadnjih letih se služba vse bolj spreminja v kraj, kjer se tudi učimo. Zaradi razvoja ekonomije, v kateri je prav znanje glavni adut za uspeh, razširitve uporabe računalniške tehnologije na delovnem mestu ter želje po visoki učinkovitosti se število zaposlenih, ki morajo svoje vedenje aktivno uporabljati pri vsakodnevni delovni nalogah, iz dneva v dan povečuje. Visoko usposobljeni delavci imajo največjo izbiro tudi na trgu dela. Ameriški oddelek za zaposlovanje je tako ugotovil, da se je v poznih devetdesetih število poklicev, ki so zahtevali univerzitetno izobrazbo, povečevalo z dvakrat večjo hitrostjo kot število drugih poklicev. V službi se je večina izobraževanja v preteklosti povezovala z udeležbo na formalnih oblikah posredovanja znanja, na primer seminarjih. A ti so le vrh ledene gore - nove veščine namreč večinoma pridobivamo na delovnem mestu neformalno, z vsakodnevnimi odnosi med sodelavci in nadrejenimi. Nedavna raziskava je pokazala, da je prav za strokovnjake, znanstvenike in menedžerje služba najpomembnejši vir znanja. Konkurenčna prednost podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije (Jančič, 1999, 119).

1.5.2. Učenje na vseh delovnih mestih

Pa vendar ni povsod tako. Tako imenovane visoko učinkovite organizacije so namreč učenje razširile na vsa delovna mesta, saj je prav to eden izmed pogojev, da dosega večjo produktivnost in s tem dobiček. Tovrstna podjetja so razmeroma nov fenomen, ki se je začel po svetu pogosteje pojavljati po globalizaciji, poudarja Mednarodna organizacija dela v svoji raziskavi. Utemeljena so na učinkovitem komuniciranju in razvojnem managementu, spodbujajo pa tudi usposobljenost svojih delavcev na več delovnih področjih in samostojnost delovnih skupin. Vse to omogoča stalno izobraževanje zaposlenih v službi. Ti tako ne pridobivajo le strokovnega znanja, ampak razvijajo tudi svoje intelektualne sposobnosti, saj se morajo redno in uspešno spoprijemati s problemi. Rešitve morajo učinkovito posredovati sodelavcem in se naučiti delati v timu. V nasprotju s sodelavci v bolj tradicionalnih organizacijah, ki se s težavami, ki so zunaj njihovih delovnih pristojnosti, nočejo ubadati, se morajo zaposleni v visoko učinkovitih podjetjih z njimi spoprijeti.

Podjetje razmeroma težko najde sposobne delavce, prav tako pa 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. Zato si morajo združbe zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svojem podjetju, bodo tudi v času poslovnih težav stali podjetju ob strani in mu pomagali, s tem pa si bo združba pridobila tudi ugled v okolju (Zupan, 2001, str. 40).

1.5.3. Zaposleni zaupajo v svojo delovno organizacijo

Za organizacije, ki so se v zadnjem desetletju razvijale v visoko učinkovite, je značilno, da so vse krepile zaupanje svojih zaposlenih, saj so lahko le tako uspešno uvajale nov način dela. To še posebno velja za tiste, ki so jih prej pestili konflikti in napetosti med managementom in podrejenimi. Vzpostavile so redno komunikacijo iz centra o trenutnem položaju podjetja ter o spremembah, ki so potrebne za doseganje večje učinkovitosti. Osnova za vse je seveda bila skupna organizacijska kultura in sprejete vrednote, poudarja Mednarodna organizacija dela. Zanimivo je, da se je prav takšna organiziranost v zadnjem času v podjetjih zelo razširila. Vse se je začelo na Japonskem, kjer so podjetja prva začela uvajati nove modele dela. Kombinirala so visoko usposobljeno delovno silo, ki je bila zvesta enemu podjetju vse življenje, z inovativnim nadzorom kakovosti in tako uspešno povečevala svojo produktivnost. S kakovostjo so se aktivno ubadala tudi podjetja v ZDA in Veliki Britaniji. IBM, Cummins Engines and Texas Instruments so oblikovali ameriški model upravljanja človeških virov, ki je poudarjal prav spodbujanje zaposlenih in dobro komunikacijo v organizaciji. V podjetjih so postajali pomembni prijemi, značilni za visoko učinkovite delovne organizacije. Z globalizacijo se je tovrstna ideja razširila po vsem svetu.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1. Definicija organizacijske klime

Pri prebiranju strokovne literature sem našla veliko izrazov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima ali klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, atmosfera, delovna morala ali preprosto klima. Pojmi se uporabljajo kot sinonim in pomenijo »uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj« (Lipovec, 1987, str. 302).

Lipičnik (1998, str. 74) je označil klimo kot »ozračje organizacije, 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«. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej med seboj ne razlikujejo samo po fizični strukturi, pač pa tudi po tem kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Govorimo o razlikah povezanih s psihološko strukturo.

Podobno definirata klimo tudi Forehand in Gilmer (Konrad, 1987, str. 104). Menita, da gre za skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo določijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi. Nekateri poudarjajo, da klimo ustvarjajo vsi zaposleni v združbi, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. V različnih združbah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klime, ki se med seboj razlikujejo, zato v vsaki združbi obstaja različna klima. Prav to je tisto, kar nam prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, ko menjamo službo, ali ko ustanovljamo novo združbo. Lipičeva (2001, str. 20) meni, da predstavlja klima to, kako ljudje zaznajo, občutijo, da se v združbi ravna z njimi. Nanaša se na kakovost delovnega okolja in predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja. Možina (1994, str. 191) opredeli organizacijsko klimo kot »vrsto značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela«.

Organizacijska klima nam kaže vsebino in moč prevladujočih vrednot, norm, odnosov, občutkov in vedenj članov socialnega sistema, trdi Payne. Katz in Kahn poudarjata, da organizacijsko klimo razvije sama organizacija. Izraža notranje in zunanje boje, značilnosti ljudi, ki jo sestavljajo, delovni proces, sredstva komuniciranja in podobno. Reichers in Schneider trdita, da se organizacijska klima nanaša na zaznave organizacijske politike in njenih postopkov, ki si jih delijo zaposleni. Zaposleni predvidoma ocenijo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh lastnosti za njihovo lastno dobrobit.. Takšno oceno lahko imenujemo tudi »psihološka klima« na individualni ravni. Če pa si te občutke in ocene deli dovolj veliko število zaposlenih, govorimo o »organizacijski klimi«. James in Johnes povzemata, da je klima set celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki

o svojem organizacijskem okolju. Je vsota občutkov o dejanskih dogodkih, ki je zasnovana na interakciji med dejanskimi dogodki in percepcijo teh dogodkov.

Definicije se med seboj razlikujejo, če jih pa povzamem, lahko trdim, da organizacijske klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi in njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Kavčič, 1991, str. 95).

2.2. Proučevanje organizacijske klime

Najprej je potrebno ugotoviti, ali je prevladujoča klima v podjetju pozitivna ali negativna glede na zelene cilje. Nezaželena klima je odraz nezaželenega vedenja ljudi. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. Preučiti klimo pomeni ugotoviti, katere so njene dimenzije, kateri so vzroki za njen nastanek in posledice, ki jih ima na obnašanje ljudi. Ob ugotavljanju klime lahko pridemo do zaključka, da je klima neugodna (to je klima, za katero menimo, da nam onemogoča doseganje določenih ciljev). V takem primeru se odločimo spremeniti klimo. Samega proučevanja organizacijske klime v različnih organizacijah se lahko lotimo tako, da preiskujemo klimo v odvisnosti od razlik med podjetji. Eden izmed možnih načinov medsebojnega razlikovanja podjetij je razdelitev podjetij po velikosti in obliki, obliki vodenja, komunikacijskem omrežju, ciljnih in postopkih pri odločanju.

Velikost in oblika; Manjša organizacija ohranja gibčnost in prožnost v prilagajanju na spremenjene razmere, kar pa bolj redko velja za veliko. Z velikostjo organizacije narašča stopnja brezposelnosti, to pa lahko rodi konflikte tako v organizaciji kot v odnosih s strankami in javnostjo. Kljub temu, da je velikost organizacije pomemben element organizacijske klime, pa je zelo važna tudi velikost oddelka, v katerem deluje posameznik.

Oblika vodenja; Obliko vodenja je potrebno prilagoditi danemu položaju in hierarhični ravni. Delavci v majhnih delovnih skupinah, kjer je potrebno veliko sodelovanja med samimi delavci kot tudi med delavci in nadzornikom, so bolj naklonjeni demokratičnemu vodenju, če pa so skupine velike in potreba po sodelovanju majhna, delavcem bolj ustreza avtoritativno vodenje. Komunikacijsko omrežje; Sporočanje je bolj sproščeno v ozračju zaupanja in tudi tisti, ki mu je namenjeno, ga bolj točno dojema. V organizaciji je še posebej težko dobiti točne podatke, ki prihajajo od spodaj navzgor. Tak pretok tekočih informacij je močno olajšan, če se problemi v organizaciji konstruktivno rešujejo. Točne in manj filtrirane informacije od spodaj navzgor ustvarjajo ugodnejšo klimo za odločanje in pomagajo

odstranjevati vire odpora zoper spremembe. Velja, da je enosmerno komuniciranje je hitrejše, dvosmerno pa točnejše.

Cilji; Cilji organizacij razkrivajo način, kako se podjetje loteva svojih notranjih sprememb in kako reagira na zunanje vplive. Odnos do sprememb močno vpliva na klimo v podjetju.

Postopki pri odločanju; Pri obravnavanju tega vprašanja je pomembno sodelovanje skupine pri reševanju problemov, avtoritativnost nadzornikov, koncepcije avtokratičnih, demokratičnih voditeljev, mesto organizacijske kontrole ter sodelovanje, ki pri odločanju olajša izvajanje odločitev.

Pri proučevanju organizacijske klime si lahko pomagamo z lestvico primerjanja. Lestvica primerjanja teži k temu, da anketiranec izpolni anketo, v kateri primerja dve organizacijski situaciji. Anketiranec mora v anketi odgovoriti na vprašalnike, iz katerih sta potem razvidni dve pomembni vprašanji; (1) Kako gleda anketiranec na sedanje delovanje organizacije ter (2) kakšno mnenje ima anketiranec glede tega, kako bi organizacija morala delovati (idealno organizacijo primerja s svojo)? Seveda morajo biti anketiranci zaposleni v organizaciji, za katero vedo, kako deluje in kakšne cilje ima. Na ta način lahko dejansko organizacijsko klimo primerjamo z idealno, kakšna bi morala biti. Ta ocena organizacijske klime ni zaključek, ampak šele začetna točka. Na skupini anketirancev lahko ocenimo, kakšna organizacijska klima prevladuje v organizaciji in kakšne spremembe so potrebne za izboljšanje organizacijske klime. S previdno znanstveno raziskavo organizacijske klime lahko definiramo področja oz. situacije, ki so potrebne posebne pozornosti. S tem pa imamo večje možnosti, da uspemo spremeniti in izboljšati organizacijsko klimo. Ko enkrat začnemo analizirati organizacijsko klimo in vključimo v to zaposlene, jih moramo po končani analizi obvestiti o rezultatih in sprejeti tudi njihove pripombe. Odločitev vodstva pa je potem, kako naprej: Spremeniti klimo ali ne.

2.3. Zgodovina raziskovanja organizacijske klime

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino preučevanja in raziskovanja, ki izhaja iz industrijske in organizacijske psihologije in organizacijskega vedenja. Eno prvih teorij o organizacijski klimi predstavlja Lewinov članek, ki je bil objavljen leta 1939. Govori o eksperimentalno ustvarjeni socialni klimi v deških skupinah. Klime ni definiral, zato uporablja pojem socialna klima. Leta 1958 je bil objavljen članek, ki je govoril o klimi v banki. Članek je že definiral klimo podobno, kot jo definiramo danes, torej v smislu formalne organizacijske politike, potreb zaposlenih, vrednost in osebnosti. McGregor je leta 1960 v svoji knjigi Človeška stran podjetnosti ang. *The human side of Enterprise* govoril o managerski klimi. Prepričan je bil, da managerji ustvarjajo klimo združbe (Schneider, 1990, str. 11). Lewinovo delo sta nadaljevala Lewin in Stringer, ki sta svoje ideje predstavila v knjigi Motivacija in organizacijska klima ang. *Motivation and Organizational Climate*, ki je

bila objavljena leta 1968. Preučevala sta vpliv klime na motivacijo. Klimo sta definirala kot sestav lastnosti delovnega okolja, ki ga sestavljajo zaposleni in ki vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Opredelila sta devet dimenzij klime, med katerimi so tudi: organizacijska struktura, nagrade, vnema, podpora, odgovornost, konflikti in pripadnost združbi (Fey, Beamish, 2001, str. 857). Sedemdeseta leta so prinesla mnogo novih del o organizacijski klimi, ki opozarjajo na pomanjkljivosti zgodnjih raziskav klime. Avtorji v tem obdobju menijo, da je veliko variacij iz okolja še neodkritih in da obstaja tendenca raziskovalcev, da nabirajo teme iz pretekle literature. Obenem začnejo preučevati klimo kot pomemben faktor za doseganje ciljev združbe (Schneider, 1990, str. 12). V devetdesetih so sledile številne študije in raziskave, med katerimi naj omenim samo nekatere. Glick preučuje težave pri merjenju organizacijske klime, Denisova zanimajo razlike in podobnosti med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo, Griffin in Mathiew preučujeta, kakšne so razlike med zaznavami klime na različnih hierarhičnih stopnjah v združbi. Anderson in West sta prispevala svoj delež pri preučevanju klime z raziskavo, kako organizacijska klima vpliva na inovacije. (Fey, Beamish, 2001, str. 859).

Eden od najpomembnejših raziskovalcev organizacijske klime je Benjamin Schneider (1990, str. 383-387), ki definira klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi. Dogodke, postopke in procedure v združbi je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem okolju. Zanimiva je tudi študija Neala, Westa in Pattersona, ki preučuje vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu in produktivnost v proizvodnih podjetjih. V študijo je bilo vključenih 42 angleških podjetij oziroma 5415 zaposlenih. Ocenjevali so dve vrsti klime, in sicer klimo, kjer je v ospredju zadovoljstvo zaposlenih ang. *climate for well-being*, ki prikazuje, ki prikazuje kako zaposleni zaznavajo delovno okolje, ki jim omogoča osebno blaginjo. Gre za področja, kot so zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje zaposlenih pri odločanju ter notranji odnosi in samostojnost zaposlenih. Druga vrsta klime pa je tista, ki je usmerjena v učinkovitost in rezultate ang. *climate for performance*, ki prikazuje osredotočenost zaposlenih na področja, ki se nanašajo na doseg ciljev podjetja. Ta področja so količinska in kakovostna proizvodnja, zadovoljstvo kupcev in usmerjenost k ciljem podjetja.

Avtorji študije so predpostavljali, da bosta obe klimi stopnjevali produktivnost združbe. Rezultati raziskave pa so pokazali, da sama klima v združbi neposredno ne vpliva na produktivnost, obstaja pa močna povezava med produktivnostjo in ravnanjem z ljudmi. Vendar tako klima za zadovoljstvo zaposlenih kot klima, ki je usmerjena v rezultate, vplivata na učinkovitost ravnanja z ljudmi in s tem posredno tudi na produktivnost. V slovenski literaturi je o organizacijski klimi napisano zelo malo, največ se s to tematiko ukvarja dr. Bogdan Lipičnik v delu *Ravnanje z ljudmi pri delu*.

2.4. Dimenzije organizacijske klime

Preden začnemo preučevati klimo v organizaciji je potrebno določiti dimenzije oziroma kritične točke, ki se izražajo v vedenju ljudi, in ki lahko bistveno vplivajo na pojave, ki nas zanimajo (Lipičnik, 1998, str. 75). V nadaljevanju bom izpostavila samo nekatere najpomembnejše, s pomočjo ankete pa je bilo proučenih še več teh dimenzij.

2.4.1. Motivacija

Pri preučevanju motivacije v povezavi z organizacijo moramo upoštevati, da ima le-ta najmanj dva pomena. Prvi označuje motiviranje kot eno izmed strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Naloga vsakega managerja je zato motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Treven, 1998, str.106). Luthans s tega vidika opredeljuje motivacijo kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Treven, 1998, st. 107). Motivacija je pomembna dimenzija klime, saj so motivirani kadri bolj zadovoljni in pri svojem delu tudi bolj uspešni, kar pa vpliv na rezultate celotnega podjetja.

2.4.2. Medsebojni odnosi

Pri opravljanju svojega dela posameznik, ko pride v organizacijo, prihaja v stik z drugimi ljudmi. S temi ljudmi bo navezoval določene socialne odnose. Ti odnosi so lahko primarni (spontani, neslužbeni) ali sekundarni (formalno definirani, službeni). Primarne odnose moramo vzporejati s sekundarnimi odnosi, da jih bolje razumemo (Možina, Damjan, 1992, str. 28). V praksi razlikujemo pet vidikov medsebojnih odnosov, ki so (Možina, Damjan, 1992, str.28): (1) ***odnos med dvema osebama*** - to je običajno razgovor med njima. S tem načinom dobimo povratno informacijo najbolj neposredno; (2) ***odnos osebe do skupine*** – nastopa, ko želi posameznik informirati skupino o določenem problemu in dobiti mnenje skupine o načinu realizacije problema; (3) ***odnos skupine do skupin*** – določena stališča ene skupine se posredujejo drugi skupini in se tako išče enotno nastopanje obeh skupin; (4) ***odnos posameznika do socialnega okolja*** – to je odnos do drugih, s katerimi se posameznik srečuje v določeni delovni sredini; (5) ***odnos do samega sebe*** – je vidik, ki se nanaša na človekovo uresničevanje, kot je samokritičnost, samoizobraževanje, spreminjanje samega sebe in podobno. Dimenzija medsebojnih odnosov nam pomaga tudi pri ugotavljanju odnosov med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Vzdušje v podjetju bo bolj pozitivno, če bodo zaposleni sodelovali v procesih odločanja o pogojih svojega dela in skupaj z vodjo sodelovali pri iskanju najustreznejših rešitev. Dobro klimo bo torej ustvarilo sodelovanje zaposlenih in

managementa, kjer bo delo podrejenih cenjeno in si bodo medsebojno zaupali ter konstruktivno reševali konflikte (Florjančič, Vukovič, 1998, str.147).

2.4.3. Komuniciranje in informiranje

Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Uspešna podjetja in njihove vodje se zavedajo pomen neposrednega, medsebojnega komuniciranja z zaposlenimi. Gibb je identificiral komunikacijsko vedenje nadrejenih do podrejenih, s tem da je ločil klimo defenzivnega in spodbujevalnega medsebojnega komuniciranja. Defenziven način komuniciranja se po Gibbovem modelu kaže v kliničnem vzdušju, kjer je človek zgolj objekt proučevanja, vzbuja občutek neenakovrednosti med zaposlenimi in izraža nepripravljenost za skupno reševanje problemov. Nasprotno, spodbujevalen način komuniciranja izraža željo po sodelovanju pri identifikaciji ali reševanju skupnih problemov, zaposleni se medsebojno spoštujejo, zanemarijo se razlike v sposobnostih in statusu. S spodbujevalnim in k ljudem usmerjenim slogom komuniciranja povečujemo zadovoljstvo zaposlenih in doseganje zastavljenih ciljev (Berlogar, 1999, str. 184, 185).

Učinkovit sistem komuniciranja prinaša tudi neprekinjeno možnost iskanja in dobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov organizacije, nosilcev dejavnosti ali vodij, s čimer se ustvarja klima odprtosti, ki je pomemben faktor pri uspešnosti organizacije (Florjančič, Vukovič, 1998, str. 244).

2.4.4. Vodenje

Vloga vodstva pri nastajanju organizacijske kulture je odločilnega pomena za njeno razumevanje. Vloga vodje v skupini je oblikovanje skupine in njeno ohranjanje ter vzdrževanje. Sem spada sooblikovanje standardov in norm, združevanje skupine in podpiranje skupine, kot tudi vsakodnevno delo v skupini, pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, odločanje ter nadzor.

Vodenje se nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. V okviru tega procesa poskušamo vplivati na ljudi, jih usmeriti, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili delo kar najbolje. Pri tem uporabljamo bolj ali manj uspešne tehnike. Govorimo o stilih vodenja, ki poskušajo različno vplivati na uporabo in razvoj človeških zmogljivosti pri delu (Lipičnik, Možina, 1993, str. 90). Vodje se morajo zavedati, da so podjetje ljudje, in morajo zato dati človeku najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega. Pomembno je, da zagotovijo ugodne razmere za ustvarjalno delo, v katerih lahko zaposleni izkoristijo vse svoje zmožnosti, in učinkovite spodbude, ki nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj.

Glede na to, kako vodja uravnava odnose med seboj in podrejenimi ločimo več načinov vodenja. V grobem ločimo dve vrsti. Prvi stil vodenja označujejo nasilni in agresivni vodje, ki so sposobni uničiti sebe in druge v prizadevanju, da uresničijo cilje organizacije. Drugi vodje pa so pripravljeni služiti ciljem organizacije, sposobni so razmišljati dolgoročno, reševati probleme in zagotoviti učinkovito delovanje (Treven, 2001, str. 151). Dober vodja se bo trudil, da bo spodbujal razmišljanja in ideje članov o tem, kako povečati njihovo zadovoljstvo pri delu, kako razvijati in koristno uporabiti vse njegove sposobnosti, s čim povečati motivacijo, vzpostavil bo pogoje za dobro komunikacijo, spremljal, nadziral in pomagal bo pri izvedbi posameznih nalog in podobno. V taki klimi ni niti sodnik niti vodnik, temveč le sodelavec in prvi med enakimi (Treven, 2001, str. 155, 156). Vodstvo organizacije v procesu uveljavljanja kulture delovati usklajeno in predvsem dajati lastni osebni zgled za ponazoritev pripadnosti določeni kulturi.

2.4.5. Odnos do organizacije

Organizacija je sestavljena iz posameznikov in skupin. Posamezniki se združujejo v organizacije zato, da bi v njej dosegli osebne cilje, organizacije pa težijo k izpolnitvi svojih ciljev. Cilji organizacije, osebni cilji voditeljev in cilji posameznikov v organizaciji so lahko različni. Vprašanje, ki se nam ob tem postavlja je kakšen je odnos med organizacijskimi in individualnimi cilji. Ponavadi skladnost individualnih in organizacijskih ciljev ni avtomatična, ampak je dosežena le v izjemnih primerih. Usklajenost ciljev je navadno visoka v namensko prostovoljnih organizacijah, kot so npr. društva, drugje pa večinoma skladnost med cilji ni visoka. V primeru, da se organizacijski cilji zelo razlikujejo od osebnih so zaposleni nezadovoljni in neustvarjalni. "Organizacija, ki v večji meri zagotavlja svojim članom, da v njej uresničujejo svoje osebne cilje, praviloma laže pridobiva svoje člane za uresničevanje svojih ciljev in je tudi uspešnejša" (Možina, 1998, str. 10).

2.4.6. Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v organizacijah do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, čeprav včasih v »škodo« drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 131). S to dimenzijo organizacijske klime želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem, delovnim časom, zanimivostjo dela in vpliv dela na zdravstveno stanje zaposlenih.

2.5. Merjenje organizacijske klime

Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodstvu združbe vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. Rezultati meritve so prikazani po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe in omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime vodstvo pridobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Obstajajo trije glavni načini merjenja organizacijske klime. To so neformalni opisi, sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe ter ugotavljanje klime z vprašalniki.

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

Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe so druga vrsta podatkov. 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 združbo in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni. Organizacijsko klimo je težko sistematično meriti, saj je njeno ugotavljanje na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko zelo nezanesljivo (Lipičnik, 1998, str. 77). Ugotavljanje klime z vprašalniki 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 označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Pri preučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. V nadaljevanju bodo povzeti koraki preučevanj organizacijske klime po Lipičniku (1994, str. 235). Preučevanje klime tako vključuje pripravljala dela, sestavo vprašalnika, zbiranje odgovorov, analizo odgovorov, predstavitev rezultatov ter načrtovanje akcij.

Pripravljala dela vključujejo ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti preučevanja organizacijske klime, načina financiranja, sodelovanje ljudi, način zbiranja podatkov in podobno. Prva faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime. V drugi fazi pri sestavi vprašalnika raziskujemo, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili pri preučevanju klime in sestavljanju vprašalnika oziroma trditev. Vsebina trditev naj izhaja iz problematike določene združbe. Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali ne-strinjanje 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 preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katerih lahko registriramo značilne dimenzije klime. Že enodimenzionalna analiza nam 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 preučevanja klime lahko precej drugačni od pričakovanj naročnika raziskave. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal povsem drugače kot večina v združbi ali pa se klimi še ni prilagodil ali pa tega zavestno noče.

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

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in preučevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje klime pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje.

2.6. Spreminjanje in pripravljenost na spreminjanje organizacijske klime

Klima se spreminja v času poslovanja podjetja, saj le-to lahko preživi le, če se prilagaja okolju. Ustvarjanje ali spreminjanje klime je za managerja predvsem inštrument, s katerim vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, konkretno izražanje človekovih zmožnosti. Pogosto ga niti ne zanima splošna klima, ampak le določen segment klime, povezan s specifičnim človekovim obnašanjem. Klimo lahko delimo na ožja področja klime; motivacijsko, inovativno, podjetniško, organizacijsko, raziskovalno in še bi lahko naštevali. Ko spreminjamo klimo, nam tako ni potrebno spremeniti celotne klime, temveč se osredotočimo le na tisto področje, ki v organizaciji šepa.

Organizacijska klima se lahko spreminja nekontrolirano, z navodili in dekreti ter z neposrednim vplivanjem na doživljanje situacije. Najpogosteje se klima spreminja nekontrolirano, vendar gre običajno za klimo, ki kasneje ovira doseganje ciljev. Povzroči jo nešteto vplivov iz okolja. Spreminjanje organizacijske klime s predpisi pa ni vedno možno. Večina avtorjev meni, da se klima lahko primerno spreminja, če ljudje verjamejo v skupne cilje in zaupajo v sodelavce. Opazimo lahko, da organizacijsko klimo vglavnem ustvarjajo neposredni stiki med ljudmi in da imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo obliko. Najboljša varianta je, da ima vodstvo zelo jasno vizijo ter cilje, ki lahko podjetje pripeljejo iz krize. Na tak način neposredno vplivajo na doživljanje situacije s strani zaposlenih in s tem na spreminjanje organizacijske klime v pozitivni smeri. Klimo je potrebno spremeniti, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojava glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami združbe, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. V tem primeru je potrebno klimo spremeniti.

Če poskušamo odgovoriti na vprašanje, kdo torej lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da imajo največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime managerji. Združba 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 združbi (Bernik, 1998, str. 6).

Spremembe organizacijske klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom združbe. Na začetku delovanja združbe se začne oblikovati določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo združbe pa se pojavi potreba po spreminjanju klime v združbi. Ko se združba najde v težavah, je sprememba klime nujna. Spreminjanje klime narekuje tudi okolje, v katerem združba 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 se zaposleni morajo spremenjenji 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. Predpogoj za spreminjanje neustrezne klime je njeno preučevanje. S preučevanjem klime mislimo na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi (Lipičnik, 1998, str. 75-79). Preden pa se lotimo spreminjanja organizacijske klime, si moramo postaviti dve pomembni vprašanji; (1) Kako vemo, da je organizacija pripravljena spremeniti organizacijsko klimo ter (2) Kaj pa, če ni pripravljena spremeniti organizacijske klime, kaj lahko potem storimo?

Pogosto se srečamo s situacijo, za katero mislimo, da je edinstvena. Mislimo, da se razlikujemo od drugih ter da bomo delali težje in pametneje kot ostali. Tako začnemo spreminjati, ne da bi predpostavljali, da bi se lahko naučili od ostalih in na njihovih izkušnjah. Večina ljudi misli, da so boljši pri spreminjanju stvari kot povprečne osebe. Tukaj nastopi kontradiktornost. Kako je možno, da je večina ljudi boljših od povprečja? Toda ne glede na

edinstveno situacijo in našo strokovnost se lahko veliko naučimo o naših možnostih na izkušnjah drugih. Raziskovalci so raziskovali in primerjali organizacije in našli določene značilnosti organizacije, ki dokazujejo možnosti za uspeh. Razumevanje pripravljenosti organizacije na spremembe je pomembno, ker pridemo v situacije, v katerih bomo uspeli kljub vsemu, in situacije, pri katerih bomo neuspešni ne glede na to, kako močno bomo poskušali. Brez učenja na padcih in uspehih, ki so jih dosegali drugi, smo, kot da ponavljamo njihove napake. Z učenjem na tujih napakah lahko vidimo probleme, preden bo prepozno.

2.7. Koristi dobre klime za podjetje

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 odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302). Rozman (2000, str. 68) navaja podobne koristi. Dodaja še, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, 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. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za naraščajočo produktivnost, kvaliteto proizvodov ali storitev ter usluge kupcem.

3. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA NA SREDNJI EKONOMSKI ŠOLI KRANJ

3.1. Uvodna predstavitev srednje Ekonomske šole Kranj

Ekonomska šola Kranj trenutno deluje na dveh lokacijah, in sicer v stavbi, kjer si prostore delijo z osnovno šolo, ter drugi stavbi, kjer si prostore delijo s Srednjo tekstilno, obutveno in gumarsko šolo. V letošnjem šolskem letu bo minilo natanko 60 let, odkar obstaja šola, ki jo danes poznamo kot Ekonomsko šolo Kranj. Pod imenom Ekonomska šola Kranj se združujeta dva programa, ki jih izvajajo, in sicer Srednja poklicna in strokovna šola, ki ima že lepo tradicijo ter Ekonomska gimnazija, ki deluje šele deseto leto. Razlikujeta se po tem, da se program strokovne gimnazije zaključi z maturo, dijaki srednje strokovne in poklicne šole pa svoj poklic pridobijo z uspešno opravljenim zaključnim izpitom. Šolanje na obeh programih traja štiri leta, razlikujejo pa se predmetniki. Na gimnaziji je povdarek na splošnih predmetih z nekoliko več ekonomije, kot na splošnih gimnazijah, medtem ko je na poklicni šoli povdarek na ekonomskih predmetih. Dijaki se lahko šolajo pod pogojem, da imajo po končani osnovni šoli zbranih dovolj točk, ki jih pridobijo z dobrim učenim uspehom ter uspešno opravljenimi preizkusi iz znanja na določenih področjih. To je nekakšno merilo, da so dijaki v nadaljevanju šolanja uspešni in imajo po zaključku te šole zadovoljivo znanje za nadaljni študij oziroma delo. Drug dejavnik za kvalitetno pridobivanje znanja pa so zaposleni

na šoli, profesorji, ki znanje podajajo. Ravno slednji so bili predmet moje diplomske naloge, oziroma klima in kultura, ki jo ustvarjajo in v kateri delujejo.

3.2. Cilji ekonomske gimnazije

Gimnazija je izobraževalni program, ki pripravlja za nadaljevanje izobraževanja, spodbuja ustvarjalnost ter razvija znanja, sposobnosti, spretnosti in druge osebnostne lastnosti, potrebne za kasnejši uspeh v poklicu in življenju. Gimnazija mora zagotoviti dovolj široko splošno izobrazbo in vzpostaviti vednost, ki je skupni temelj za vse usmeritve univerzitetnega študija, hkrati pa omogočati refleksijo o mejah vednosti. Pri tem se navezuje na znanje, spretnosti in stališča, pridobljena v osnovni šoli in sistematično razvija doseženo izobrazbo. Za gimnazijo je značilen globalen, celosten pristop v izobraževanju, ki temelji na kompleksnosti sveta, soodvisnosti in sintezi vednosti z različnih področij ter razvijanju disciplinarnosti kot pogoja za interdisciplinarno in transdisciplinarno razumevanje sveta. V gimnaziji si dijaki prisvojijo osnove znanstvenih vzorcev na različnih področjih.

Gimnazijski program zagotavlja izbirnost tako na ravni šole (profiliranost gimnazij) kot na ravni dijaka. Izbirnost mora omogočati višjo raven pouka na določenem področju ob hkratnem zagotavljanju uravnotežene splošne izobrazbe. Dijaki gimnazij potrebujejo za splošni kulturni razvoj tudi znanja in izkušnje iz glasbene, likovne in drugih vrst umetnosti. Gimnazija zagotavlja doseganje ustrezne ravni pri vseh treh sestavinah ciljev (znanje, sposobnosti in spretnosti, nekognitivni vidik) oziroma ravni, ki je potrebna za uspešen študij na univerzi in za kasnejši uspeh v poklicu in življenju. Eden od specifičnih ciljev gimnazije je tudi spodbujanje interesa za teoretična znanja. Gimnazija omogoča oblikovanje lastnega pogleda na svet.

3.3. Vizija

Njihovo vizijo so definirali z enim stavkom: **Spoštovanje in znanje, uresničujeta naše sanje.** V vizijo so vtkali vrednote, ki jih na njihovi šoli negujejo in jim omogočajo, da **spoštovanje** postane vez, s katero so prepleteni njihovi odnosi, zato se poslušajo, so strpni in prijazni drug do drugega, se vzpodbujajo, so odkriti in pošteni, priznavajo drugačnost ter iščejo skupne poti; pridobivajo **znanja**, zato so ustvarjalni, so vedoželjni, spremljajo novosti, dosegajo visoke uspehe na zunanjih preverjanjih in aktivno sodelujejo v slovenskem mednarodnem prostoru; **njihove sanje** spreminjajo v realnost tako, da se vsak posameznik uresničuje na strokovnem in osebnem področju in tako pripomore k razvoju in ugledu vsake posamezne šole in zavoda kot celote (nadaljujejo tradicijo vrhunskih dosežkov na športnem, strokovnem, raziskovalnem področju).

3.4. Opis ankete oz. vprašalnika

Klima in kultura se najpogosteje merita s pomočjo vprašalnikov, ki jih sestavlja veliko število trditev. Naloga oseb, ki so vključene v raziskavo je, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis karakterizira organizacijo v kateri dela. S pomočjo vprašalnika in dobljenih rezultatov sem želela torej ugotoviti, kakšni sta kultura in klima na srednji Ekonomski šoli Kranj, kakšni so odnosi na različnih relacijah vodstvo-zaposleni, zaposleni-zaposleni, vodstvo-vodstvo, kakšna je avtonomija, red in disciplina, organiziranost, komunikacija, možnost za razvoj kariere, kakšni so delovni pogoji za delo, kakšno je medsebojno zaupanje in podobno. Apriorne dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik so naslednje; (1) Odnos do kakovosti; (2) Inovativnost, iniciativnost; (3) Zadovoljstvo z delovnim okoljem; (4) Pripadnost organizaciji; (5) Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev; (6) Motivacija in zavzetost; (7) Strokovna usposobljenost in učenje; (8) Organiziranost; (9) Notranji odnosi; (10) Vodenje; (11) Notranje komuniciranje in informiranje; (12) Razvoj kariere in (13) Nagrajevanje. Vsebina vprašalnika je predstavljena kot priloga.

3.5. Metodologija

Organizacijska klima in kultura v podjetju posledično vzpodbuja ali zavira rezultate dela, s tem pa tudi učinke podjetja. Ker sem želela raziskati, kakšna je situacija na srednji Ekonomski šoli Kranj, sem se odločila opraviti te vrste raziskavo. Za **raziskovanje predmeta** diplomske naloge sem uporabila obsežen vprašalnik, ter dobljene rezultate ustrezno prikazala v grafih in ocenjevala.

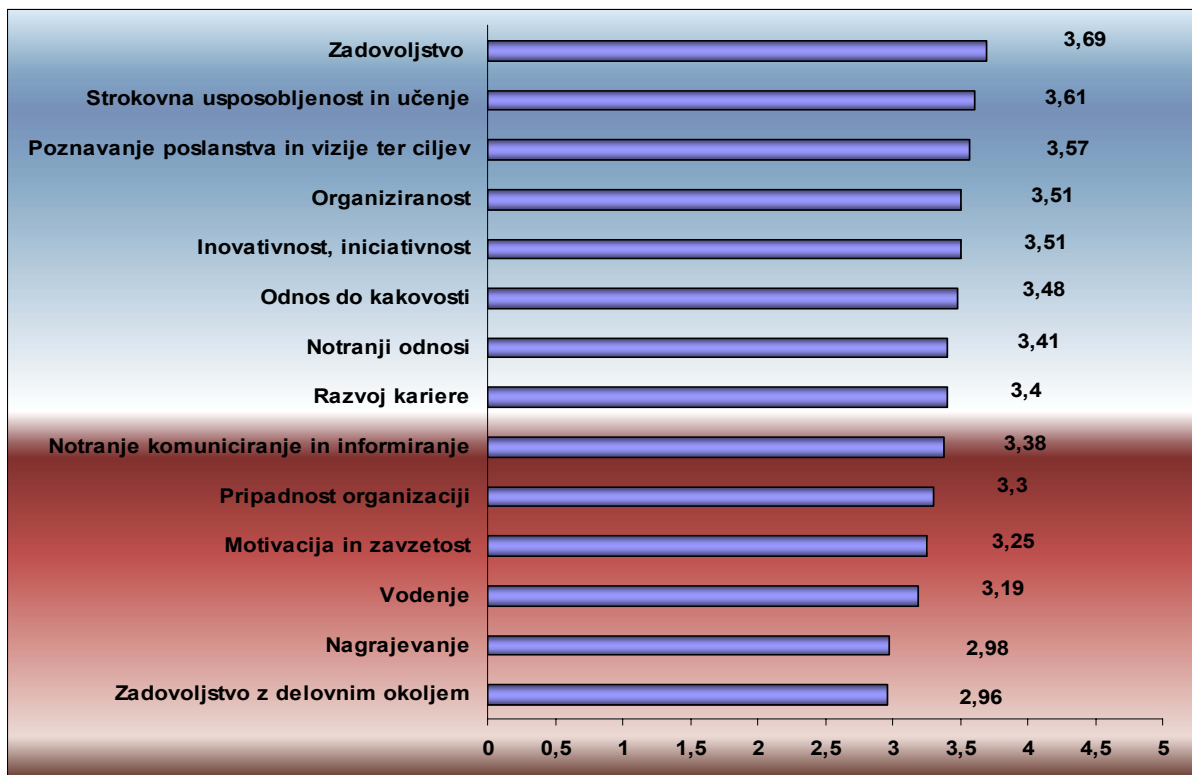
Cilj raziskave je, da s pomočjo vprašalnika za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizaciji ugotovim nivo zadovoljstva in potrdim dobro delovanje v kolikor se bo izkazalo, da so delavci zadovoljni in motivirani za svoje delo.

Vprašalnik je sestavljen iz več kategorij, pri katerih je bilo potrebno obkrožiti najbolj primeren odgovor (po lastni presoji ocenjevalca oz. anketiranca). Vprašalnik sem sestavila na podlagi vprašalnika, ki je bil izveden v Podjetju X. Sestavljen je iz dveh delov. Glavni del vsebuje 89 trditev, katere omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. V drugem delu ankete sem želela s pomočjo 10-ih trditev ugotoviti osebno zadovoljstvo z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposrednim nadrejenim, z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje ter zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve. V tem delu so anketiranci na lestvici od 1 do 5 izrazili stopnjo zadovoljstva z določeno kategorijo. To so bile torej **metode in tehnike**, ki sem jih uporabila v mojem diplomskem delu.

3.6. Analiza rezultatov

Raziskava je v splošnem pokazala, da obstajajo nekatere prednosti in nekateri izzivi, s katerimi se bodo morali v šoli v prihodnosti soočiti. V splošnem pa ocenjujem, da sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na Srednji ekonomski šoli zadovoljiva in spodbudna, saj je zadovoljstvo z različnimi kategorijami najvišje uvrščeno v grafu 1, kar pomeni, da so zaposleni na šoli v povprečju zelo zadovoljni. Prikazani rezultati so dobljeni na osnovi povprečja (izračun aritmetične sredine) ocen 30-ih anketirancev.

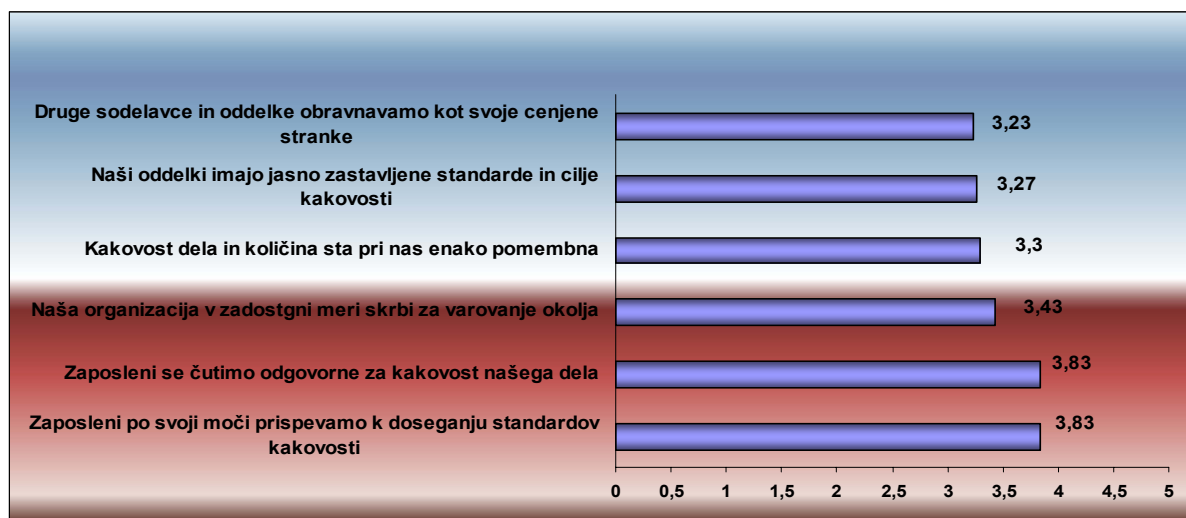
Slika 1: Skupni prikaz rezultatov po opredeljenih kategorijah



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Na osnovi rezultatov ankete o organizacijski klimi, lahko rečem, da so glavne prednosti šole zadovoljstvo njenih zaposlenih z glavnimi motivatorji, kot so plača, odnosi z vodstvom in sodelavci, s stalnostjo zaposlitve ter možnostjo nadgrajevanja znanja. Slabši rezultati so se pokazali predvsem pri nezadovoljstvu z delovnim okoljem, ki izstopa v negativni smeri, sledi pa nagrajevanje, vodenje v povezavi s stilom vodenja ter pripadnost organizaciji.

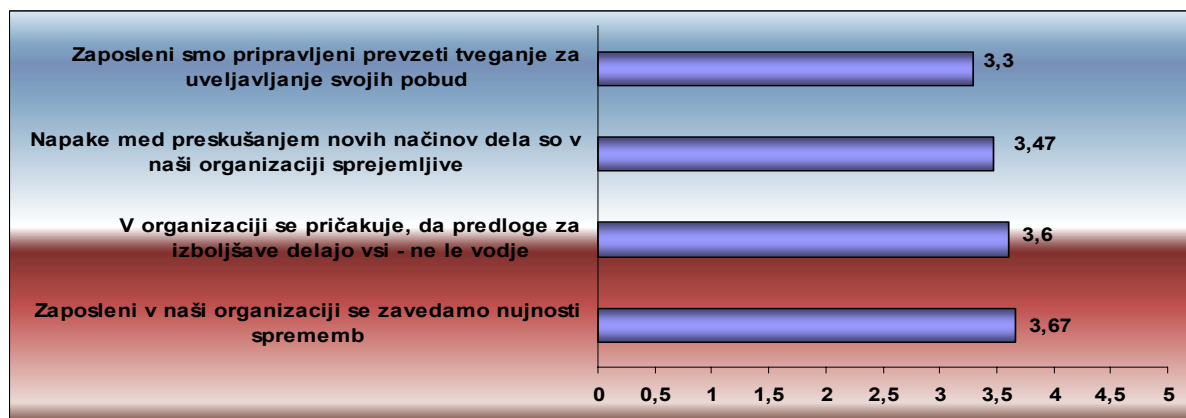
Slika 2: Rezultati kategorije Odnosa do kakovosti



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Slika 2 prikazuje dobljene rezultate za Odnos do kakovosti. Le-ta v zavodu, kot je šola, ni nič drugačen, kot pa v drugih panogah. Izvajalci podajanja znanja učencem se čutijo odgovorne za izobraženost svojih dijakov kot »strank«, zato si prizadevajo za čim boljše pridobivanje znanja. Kakovost njihovega dela pa se pokaže konec leta kot uspeh posameznikov ozirama razreda ali cele generacije.

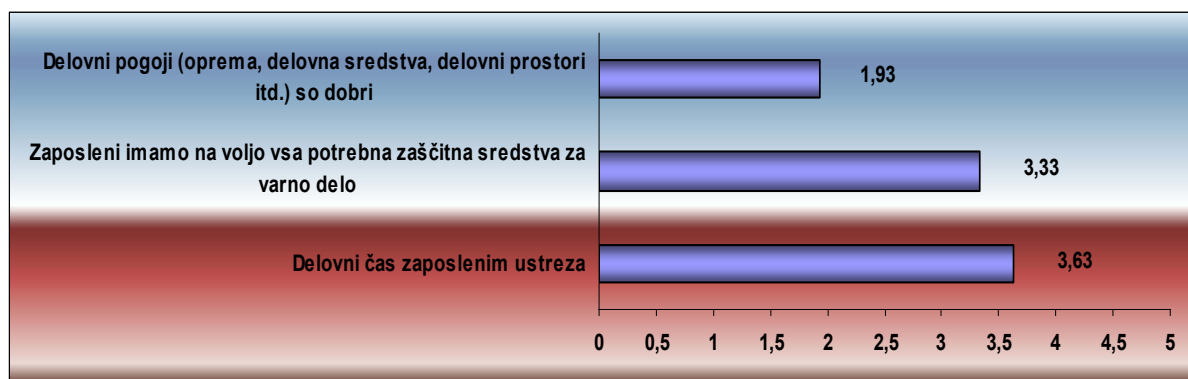
Slika 3: Rezultati kategorije Inovativnost in iniciativnost



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Na podlagi Slike 3 sem ugotovila, da je se na srednji Ekonomski šoli zavedajo pomembnosti inovativnosti in iniciativnosti, zato dajejo predloge vsi zaposleni in ne le vodje. Po drugi strani pa niso pripravljeni prevzeti tveganja za uveljavljanje svojih pobud, ker so napake pri preizkušanju novih načinov očitno manj sprejemljive.

Slika 4: Rezultati kategorije Zadovoljstva z delovnim okoljem



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Zadovoljstvo z delovnim okoljem je bila najslabše ocenjena kategorija. Daleč najslabši so delovni pogoji, ki se tičejo opreme, delovnih sredstev in delovnih prostorov in je bila hkrati najnižje ocenjena trditev celega vprašalnika. Zaposleni menijo, da so prostori za poučevanje premajhni in premalo številni, kar posledično pomeni dvoizmenski pouk, določena delovna sredstva so že zastarela in pomankljiva, prav tako pa je neustrezna tudi oprema. V tej skupini trditev so zaposleni še najbolj zadovoljni z delovnim časom, ki jim očitno ustreza.

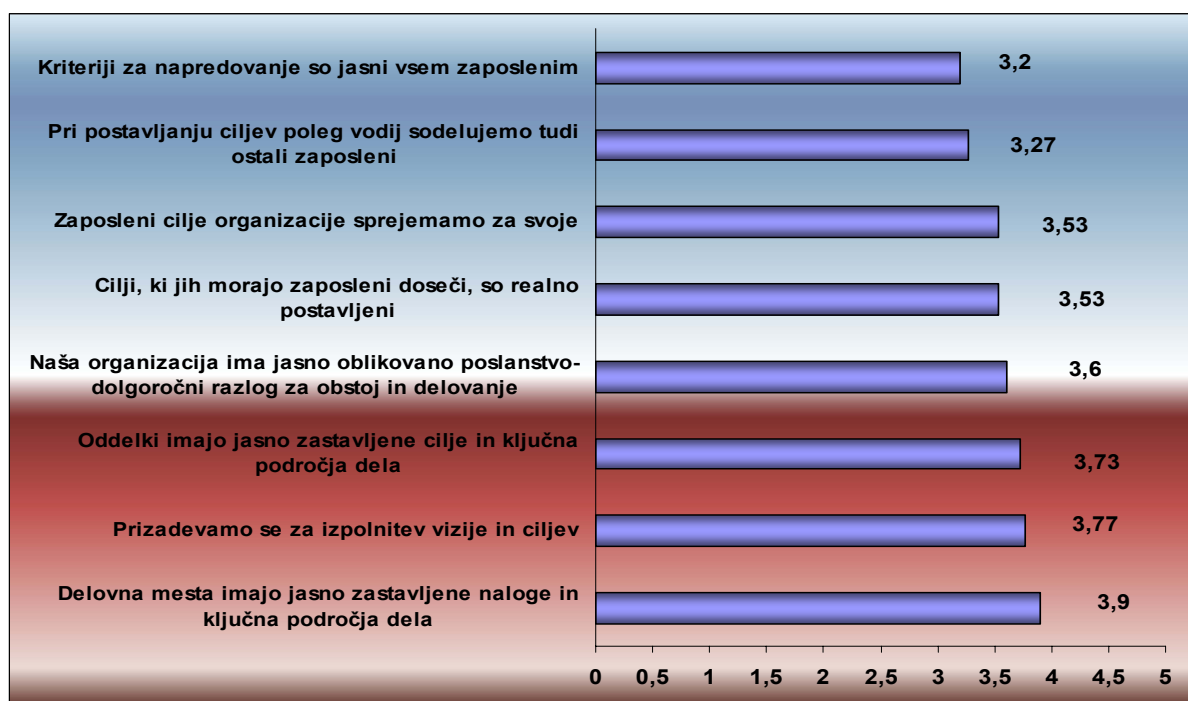
Slika 5: Rezultati kategorije Pripadnost organizaciji



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Na podlagi Slike 5 sem ugotovila, da so zaposleni pripadni svoji organizaciji in so ponosni, da delajo na šoli, zato zunaj nje govorijo pozitivno o njej. Zaposlitev se jim zdi varna in zagotovljena, ugled šole pa se jim zdi povprečen in ne izstopa v nekem pozitivnem smislu, zato bi verjetno organizacijo zapustili v primeru znižanja plač.

Slika 6: Rezultati kategorije Poznavanja poslanstva ter ciljev



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Zaposleni v šoli menijo, da ima zavod dokaj jasno oblikovano poslanstvo, medtem ko so naloge in ključna področja dela za posamezna delovna mesta bolj jasno zastavljena. Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, menijo pa tudi, da so cilji realno postavljeni. Iz Slike 6 je razvidno, da je sodelovanje vodij z zaposlenimi pri postavljanju ciljev zadovoljivo oziroma zadostno, kar sigurno vpliva na boljše rezultate dela.

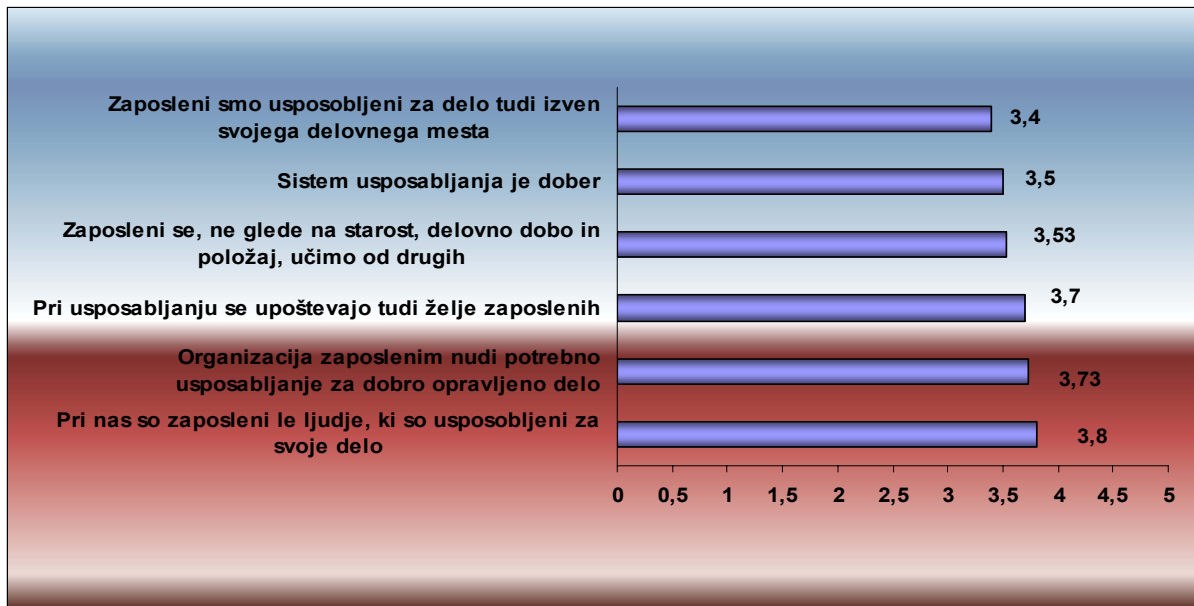
Slika 7: Rezultati kriterija Motivacija in zavzetost



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Zaposleni so zavzeti za svoje delo, pri povečanem obsegu dela pa so pripravljeni na dodaten napor. Menijo, da so v njihovi organizaciji postavljene dokaj visoke zahteve glede delovne uspešnosti, kar vodi do boljšega izvajanja njihovih nalog. Na drugi strani vodstvo ceni dobro opravljeno delo, to pa posledično dodatno motivira zaposlene. Najslabše sta ocenjeni trditvi, da so profesorji zadovoljni z informiranostjo v organizaciji ter da je delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen.

Slika 8: Rezultati kategorije strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Slika 8 nam prikazuje, da se zaposleni strinjajo, da so na njihovi šoli zaposleni le ljudje, ki so za svoje delo dovolj usposobljeni. Prav tako so prepričani, da organizacija nudi potrebno usposabljanje za še boljše opravljeno delo in so pri tem upoštevane tudi želje zaposlenih. Dobro pa je ocenjena tudi trditev, da se je možno učiti tudi od drugih, ne glede na starost, delovno dobo in položaj. Najslabše, pa kljub temu ne tako slabo, je uvrščena trditev, da so zaposleni usposobljeni tudi za delo izven njihovega delovnega mesta. Na splošno lahko rečem, da so anketiranci zadovoljni s strokovno usposobljenostjo svojih sodelavcev.

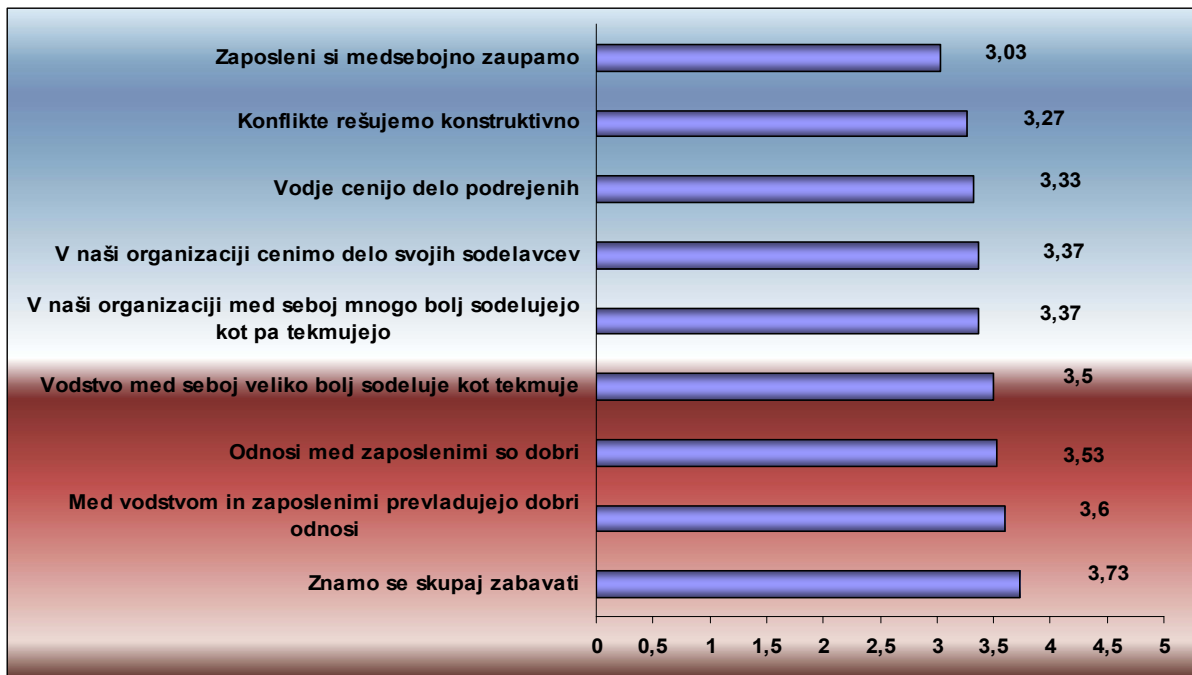
Slika 9: Rezultati kategorije Organiziranost



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela in imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Zaposleni očitno zelo dobro razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja, saj je bila ta trditev zelo visoko ocenjena s strani anketirancev. Menijo, da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju in da so zadolžitve jasno opredeljene. Najslabše ocenjeni trditvi pa sta, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno ter da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.

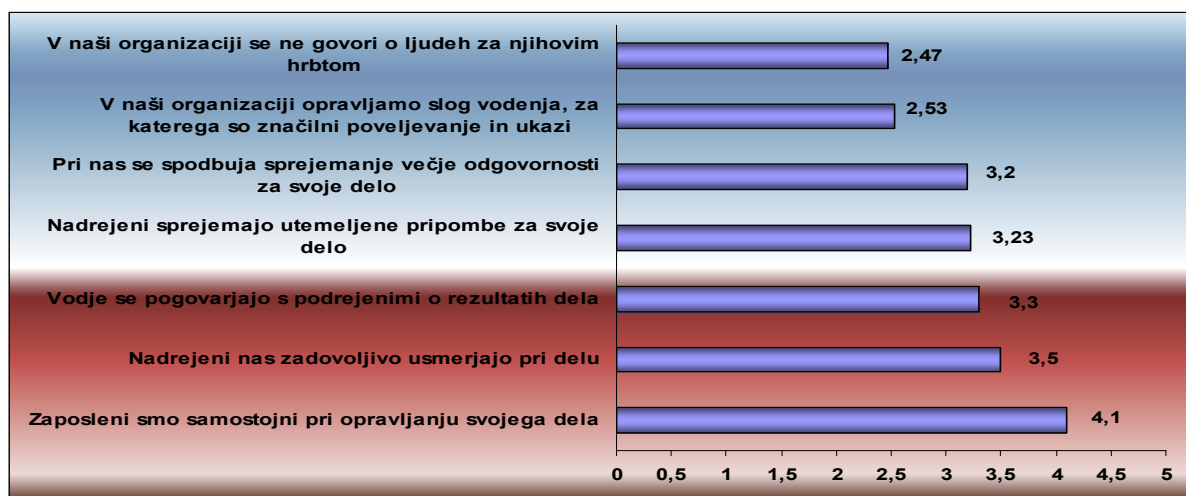
Slika 10: Rezultati kategorije Notranji odnosi



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Že pri skupnem prikazu rezultatov sem ugotovila, da je kategorija notranjih odnosov na obravnavani šoli ocenjena zelo povprečno. Zaposleni menijo, da so odnosi med zaposlenimi zelo dobri, saj sodelavci med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo. Prav tako vodstvo med seboj bolj kot tekmuje sodeluje, kar vpliva na pozitiven odnos tudi med zaposlenimi in vodstvom. Dobro sta bili ocenjeni tudi trditvi, da vodje cenijo delo svojih podrejenih, ter da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev. Nekoliko nižje je bilo ocenjeno medsebojno zaupanje.

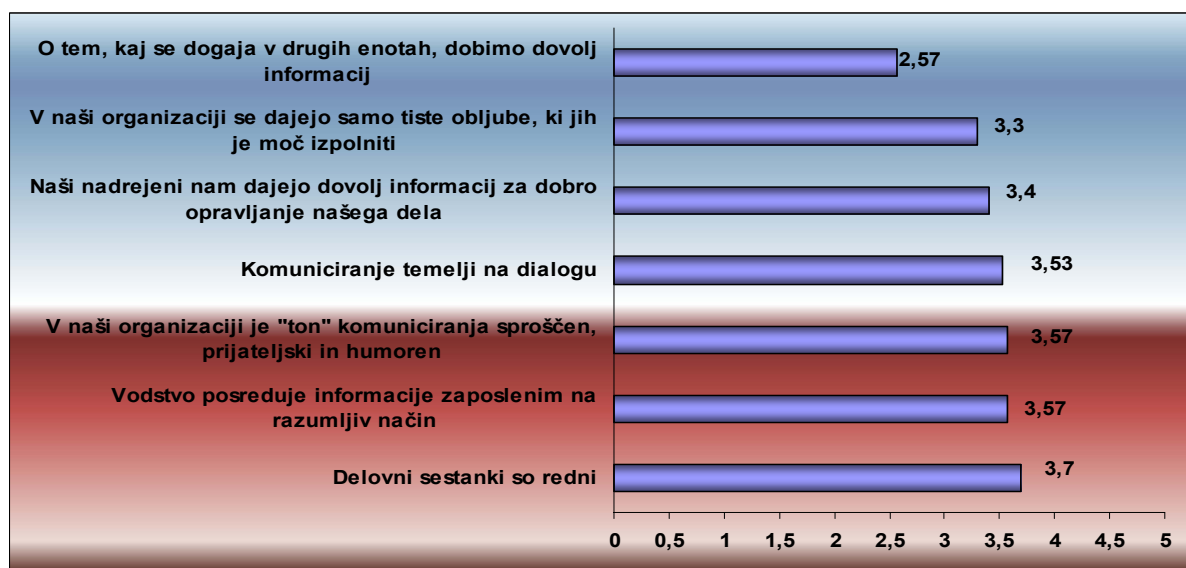
Slika 11: Rezultati kategorije Vodenja



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Zaposleni se strinjajo, da se v njihovi organizaciji ne opravlja slog vodenja, za katerega bi bilo značilno poveljevanje in ukazi. Prav tako so nizko ocenili trditev, da se o ljudeh ne govori za njihovim hrbtom, zato jim odkritost pomeni določeno tveganja. Vodje se o rezultatih dela s svojimi podrejenimi pogovarjajo previdno, so pa po mnenju anketirancev zaposleni zelo samostojni pri opravljanju svojega dela. Nadrejeni utemeljenih pripomb za svoje delo ne sprejemajo ravno »z odprtimi rokami«, prav tako pa se tudi pretirano ne spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Na splošno zaposleni vodenja ne ocenjujejo preveč pozitivno.

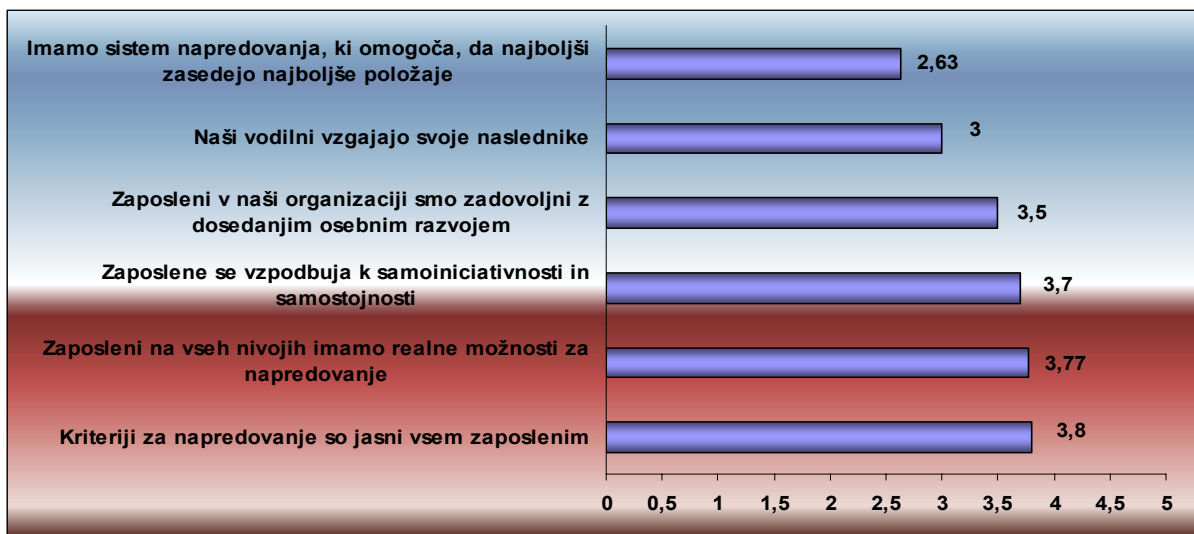
Slika 12: Rezultati kategorije Notranje komuniciranje in informiranje



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Za sistem komuniciranja in informiranja na šoli je dokaj dobro poskrbljeno, saj je iz Slike 12 na str. 32 razvidno, da so delovni sestanki redni, ter da vodstvo zaposlenim posreduje informacije na razumljiv način. Prav tako se anketiranci strinjajo, da je način komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren, kar po mojem mnenju vodi k bolj učinkovitemu izvajanju zahtev vodstva s strani zaposlenih, ter da nadrejeni za dobro opravljanje njihovega dela dajejo dovolj informacij. Posebno izstopajoče je nezadovoljstvo z informiranjem o tem, kaj se dogaja v drugih enotah.

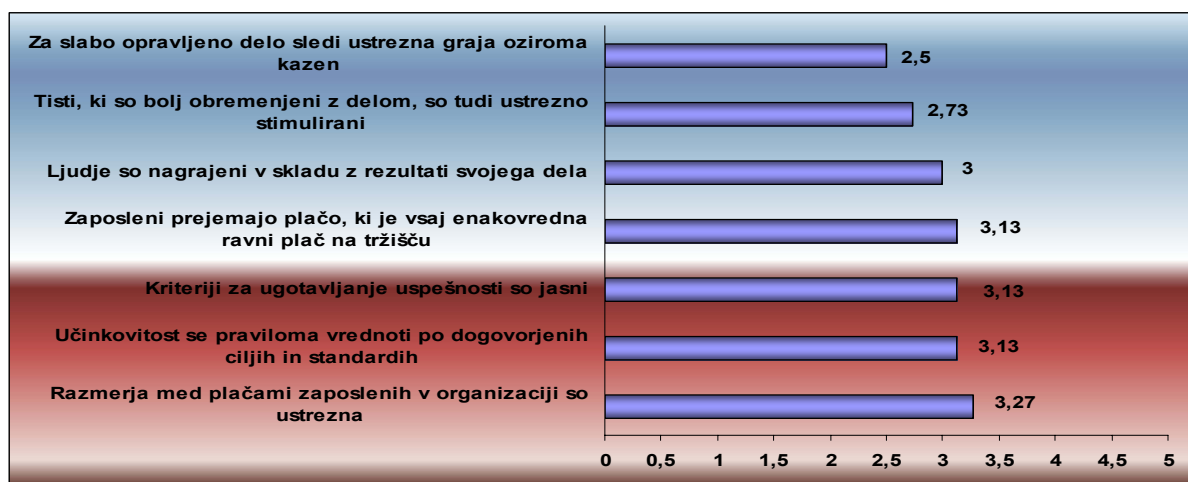
Slika 13: Rezultati kategorije Razvoj kariere



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Razvoj kariere je po nekaterih trditvah ocenjen zelo dobro, po drugih spet zelo slabo. Kriteriji za napredovanje so zaposlenim povsem jasni, vendar po drugi strani trdijo, da nimajo sistema napredovanja, ki bi omogočal, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Prav tako se ne strinjajo, da vodilni vzgajajo svoje naslednike, medtem ko trdijo, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Kljub vsem tem nekoliko nasprotujočim se ugotovitvam pa so zaposleni mnenja, da so dovolj vzpodbujeni k samoiniciativnosti in samostojnosti.

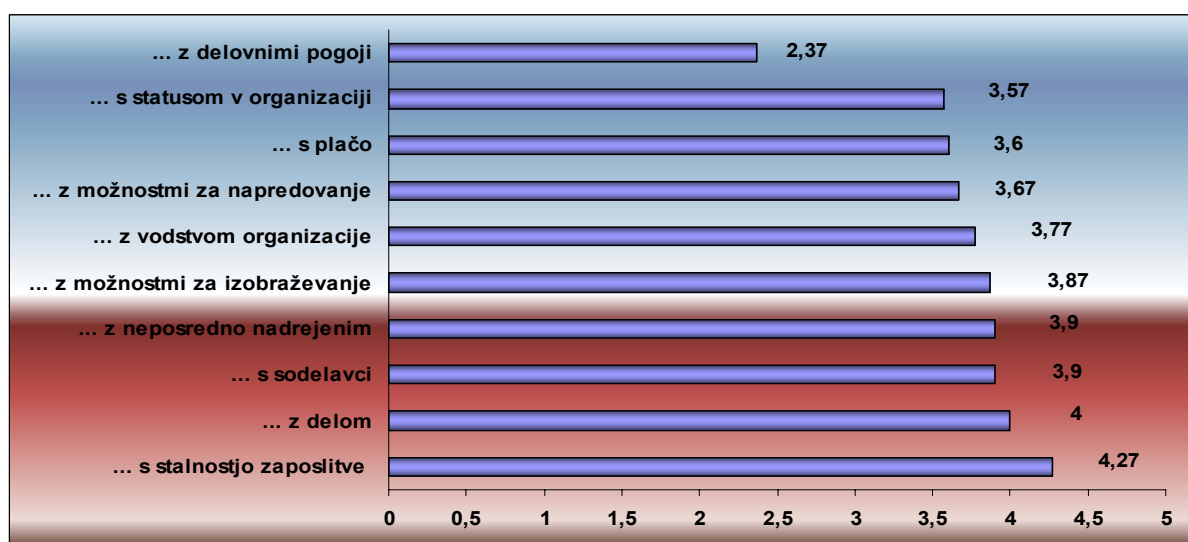
Slika 14: Rezultati kategorije Nagrajevanja



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Na podlagi rezultatov, vidnih iz Slike 14 sem ugotovila, da je sistem nagrajevanja na srednji Ekonomski šoli zelo slabo ocenjen. Še najbolj se anketiranci strinjajo s tem, da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna. Zaposleni prejemajo plačo, ki bolj kot je ni enakovredna ravni plač na tržišču, prav tako kriteriji za ugotavljanje uspešnosti niso popolnoma jasni, učinkovitost pa se načeloma ne vrednoti povsem po dogovorjenih ciljnih in standardih. Rezultati dela po mnenju zaposlenih niso vedno povod za nagrajevanje, zato tudi tisti, ki so bolj obremenjeni z delom niso ustrezno stimulirani. Glede na zgornje rezultate sem mnenja, da bi v šoli morali nekoliko več pozornosti posvetiti sistemu nagrajevanja, ker je to eden od pomembnih motivatorjev zaposlenih .

Slika 15: Rezultati kategorije Zadovoljstva pri delu



Vir: Rezultati ankete (gled prilogo)

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje ter s stalnostjo zaposlitve. Zgornji rezultati dokazujejo, da je zadovoljstvo zaposlenih visoko. Lepo je razvidno, da jim največje zadovoljstvo prinaša zagotovljena stalnost zaposlitve. Zadovoljstvo z delom pomeni, da svoje delo opravljajo radi in zaradi tega verjetno tudi bolj kvalitetno. Dobro razumevanje s sodelavci ter z neposredno nadrejenim ustvarja pozitivno delovno klimo, ki vodi do boljših rezultatov. Zadovoljni so tudi z možnostmi za izobraževanje, nekoliko manj pa z vodstvom, možnostmi napredovanja, plačo in statusom v organizaciji. Največje nezadovoljstvo pa predstavljajo, kot sem že ugotovila pri predhodnem podajanju rezultatov, delovni pogoji (delovna sredstva, delovni prostori, oprema). Zadnji graf potrjuje rezultate različnih kategorij, ki sem jih predstavila predhodno.

Za zaključek predstavitve rezultatov bi rada izpostavila še 9 najbolje in 9 najslabše ocenjenih trditvev.

Najbolje ocenjene trditve so:

- Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve. (4,27)
- Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. (4,1)
- Zadovoljstvo z delom. (4)
- Zadovoljstvo s sodelavci. (3,9)
- Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. (3,9)
- Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela. (3,9)
- Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. (3,9)
- Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje. (3,87)
- Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. (3,83)

Najslabše ocenjene trditve pa so:

- Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri. (1,93)
- Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori). (2,37)
- V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom. (2,47)
- Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. (2,5)
- V naši organizaciji opravljamo slog vodenja, za katerega si značilni poveljevanje in ukazi. (2,53)
- O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij. (2,57)
- Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. (2,63)
- Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani. (2,73)
- Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. (2,87)

Zadovoljstvo mora biti na dokaj visokem nivoju, če želimo imeti delovno okolje in posledično temu dobre rezultate. Ker so vse ocene v kategoriji dokaj dobro in visoko ocenjene,

verjamem, da bodo rezultati v praksi pokazali pravo vrednost. V veliko zadovoljstvo mi je, ko lahko ugotovim, da so ljudje na delovnem mestu zadovoljni, tako z vodstvom kot zaposlenimi in odnosom med njimi, saj je delo v takem primeru produktivnejše. Glede na dobljeni rezultat o zadovoljstvu s plačo, ugotavljam, da so zaposleni z le-to dokaj zadovoljni, kajti vsi vemo, da je plača eden največjih motivatorjev pri posamezniku. Ugotovila sem, da tudi vse ostale vrednote, ki jih je pri delu potrebno upoštevati, ne zaostajajo.

SKLEP

V šoli se zavedajo pomembnosti organizacijske kulture in klime ter njenega vpliva na uspešnost poslovanja, prav tako pa smo opredelili zadovoljstvo zaposlenih kot eno od pomembnih vrednot in enega od ključnih dejavnikov uspeha. Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno iz več vidikov. Samo zadovoljni zaposleni dobro delajo. Zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska klima in organizacijska kultura pa so pomembni kazalci stanja v organizaciji in delovanja organizacijskih sistemov. V teoriji je organizacijska kultura kar zapleten pojem, tudi definicij je veliko, v praksi pa lahko rečemo, da je to tisto, kar se je kot skupno razumevanje, ravnanje in prepričevanje uveljavilo na šoli skozi rast in razvoj od samega začetka delovanja. Sem bi lahko prišteli njihovo vizijo, vrednote, navade, napisana in nenapisana pravila, način komuniciranja in vodenja ter način reševanja problemov. Organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej ter prepričanj. Ni kohezivna celota, pač pa protislovna, včasih celo paradokсна ali kaotična.

Kot sem že omenila je spreminjanje organizacijske kulture dolgotrajen in težaven proces, zato je težko pričakovati hitre in kakovostne rezultate. Potrebno je vložiti veliko truda in energije, vendar je na dolgi rok to edini način za vzpostavitev pozitivne klime in kulture v organizaciji. Obstaja pa dejstvo, da je ob upoštevanju predlaganih rešitev vodstva in vseh zaposlenih lahko pričakovati novo, pozitivno podobo šole ob sočasnem zadovoljstvu vseh udeležencev.

V prvem delu diplomske naloge sem se osredotočila na organizacijsko kulturo, ki je temelj vsake organizacije. Ugotovila sem, da je kultura izredno kompleksen pojem, ki se definira različno glede na avtorja definicije. Organizacijska kultura se odraža tudi v številnih subkulturah podjetij, ki so številčnejše in bolj različne med seboj v večjih podjetjih. Sama filozofija podjetja je prav tako kot vrednote in etika ter olika podjetja pomemben dejavnik pri oblikovanju organizacijske kulture. Od trdnosti in dolgotrajnosti kulture v neki organizaciji pa je odvisna intenzivnost in uspešnost spreminjanja kulture, ki je dandanes marsikje še kako zelo pomembna akcija.

Drugo poglavje je bilo namenjeno preučevanju sorodnemu pojmu organizacijske kulture in sicer sem predstavila značilnosti organizacijske klime. S pomočjo nekaterih avtorjev sem osvežila določene ugotovitve glede njene opredelitve ter opisala zgodovino preučevanja organizacijske klime. Izpostavila in podrobneje sem opisala nekatere izmed dimenzij klime

ter prikazala ugotovitve glede merjenja in spreminjanja le-te. Kako zelo pomembno je vzdušje oziroma organizacijska klima za podjetje in kakovost dela zaposlenih pa opisujem v zadnji točki drugega dela diplomske naloge.

Zadnji, tretji del sem namenila empiričnim ugotovitvam. S pomočjo grafov sem prikazala dobljene rezultate. Obdelala sem trinajst dimenzij organizacijske klime, to so: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, zadovoljstvo z delovnim okoljem, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost, notranji odnosi, vodenje, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere in nagrajevanje. En graf je namenjen tudi prikazu vseh teh dimenzij skupaj, tako da je pregled po teh kategorijah bolj nazoren. Prikazala sem tudi zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki in ugotovila, da so v splošnem zelo zadovoljni. Presenečena sem bila nad rezultati zadovoljstva s plačo, ki je pomemben motivator vsakega zaposlenega, kajti v povprečju so ga ocenili zelo dobro. Največ pa jim pomeni sigurnost oziroma stalnost zaposlitve, saj so bile tu ocene zadovoljstva najvišje.

Izpostavila bi nezadovoljstvo z delovnim okoljem, ki ga povzročajo premajhni in premalo številčni prostori za izvajanje izobraževanja na šoli. Vodstvo je to pomanjkljivost rešilo tako, da je začelo z gradnjo nove šole, kamor se bo preselil eden od dveh programov, ki jih izvajajo na tej šoli. Ko bo organizacijska kultura usklajena s cilji, se bo to odražalo tudi v rezultatih poslovanja. Zaposleni se bodo počutili dobro in bodo zadovoljni z dejstvom, da prispevajo k uresničitvi ciljev organizacije, da so pomembni soustvarjalci rezultatov ter, da jih vodstvo upošteva. Posamezniki se bodo poenotili s skupino, v kateri funkcionirajo, timsko delo pa bo dobilo svoj pomen. Tako bo tudi izginil občutek manjvrednosti, vzpostavila se bo večja privrženost in pripadnost organizaciji. Pričakovati je, da bo med delavci prisotno spoštovanje in medsebojna cenjenost, kar bo privedlo do zdravega, pozitivnega delovnega vzdušja, ljudje bodo radi prihajali na delo, počutili se bodo varne in zadovoljne.

Ob občutku in prevzemu individualne odgovornosti posameznika, ob večji disciplini in visoki stopnji samonadzora se bodo pokazali boljši rezultati. Skrb za kakovost bo tudi v bodoče del politike šole, pomembno pa je, da se bo njenega pomena zavedal vsak na svojem področju dela. S kontinuiranim učenjem in izobraževanjem ter ustreznim kadrovanjem, bo šola pridobila na še večjem znanju, s katerim bo premagovala težave in ovire, s katerimi se na svoji poti srečuje vsaka organizacija. Nove vrednote, norme in načini obnašanja bodo tako same po sebi prinesle pozitivno podobo. To pa bo potrebno negovati tudi vnaprej in se aktivno ukvarjati s področjem kulture, na primer z rednim izvajanjem ankete zadovoljstva, z rednimi letnimi pogovori z zaposlenimi ter rednim spremljanjem klime. Pričakovati je torej pripravljenost zaposlenih za vključevanje v procese na vseh področjih delovanja šole, za sodelovanje pri iskanju rešitev, za prevzemanje odgovornosti, samoiniciativnost, kreativnost, inventivnost, pripadnost, samoodgovornost, ki so med drugim same pozitivne značilnosti kulture neke uspešne organizacije, za kar si tudi srednja Ekonomska šola Kranj prizadeva.

LITERATURA

1. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
2. Bernik Jurij: Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 105 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
5. Dubrovski Drago: Krizni management. Koper : Visoka šola za management, 2000. 172 str.
6. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organizational Studies. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001. 855 str.
7. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 331 str.
8. Jančič Zlatko. Celostni marketing. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 170 str.
9. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 371 str.
10. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1985. 307 str.
11. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
12. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci : Gospodarski vestnik, 1987. 209 str.
13. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management. 1999. 206 str.
14. Lešnik Musek Kristjan: Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Ljubljana : Inštitut za psihologijo osebnosti, 2003. 387 str.
15. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
16. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane, ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 488-523.
17. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, Delavska enotnost, 1998. 398 str.
18. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
19. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Založba Ikra, 1994. 158 str.
20. Mesec Blaž: Menedžment in organizacija v socialnem delu. Ljubljana : Visoka šola za socialno delo, 1992. 199 str.

21. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
22. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
23. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 390 str.
24. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
25. Ovsenik Marija: Osnove organizacije za socialno delo. Ljubljana : Visoka šola za socialno delo, 2000. 154 str.
26. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
27. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1992. 198 str.
28. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990. 449str.
29. Snoj Boris, Urlep Maja: Nekateri vidiki poslovne etike in kulture organizacije. Maribor : Naše gospodarstvo, 1995. 519 str.
30. Tavčar Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper : Visoka šola za management, 1997. 278 str.
31. Tavčar Mitja: Kulture, etika in olika managementa. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 251 str.
32. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
33. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

VIRI

1. Publikacija Ekonomske šole Kranj, 2005/2006
2. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1994. 1714 str.

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik

Sem Polona Ropret, študentka EF Ljubljana. Pripravljam diplomsko delo na temo Organizacijska klima in kultura, pri katerem si pomagam praktični del predstaviti s pomočjo vprašalnika, ki ga imate pred seboj. Prosim vas, da mi pomagate in ga izpolnite. Vsi podatki so anonimni. Hvala za sodelovanje.

1 sploh se ne strinjam	2 delno se strinjam	3 niti da niti ne	4 večinoma se strinjam	5 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.	Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
5.	Delovni čas zaposlenim ustreza.	1	2	3	4	5
6.	Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
7.	Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo.	1	2	3	4	5
8.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog za obstoj in delovanje.	1	2	3	4	5
9.	V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	1	2	3	4	5
10.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
11.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
12.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo.	1	2	3	4	5
13.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
14.	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
15.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
16.	Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
17.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
18.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
19.	Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
20.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
21.	V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
22.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
23.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
24.	Konflikte rešujemo konstruktivno.	1	2	3	4	5
25.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
26.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
27.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
28.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave delajo vsi – ne le vodje.	1	2	3	4	5
29.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
30.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
31.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
32.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
33.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
34.	Naša organizacija (šola) spada v primerjavi z drugimi slovenskimi šolami med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
35.	Ljudje so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	1	2	3	4	5
36.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
37.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5

38.	Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri.	1	2	3	4	5
39.	Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
40.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
41.	Pri nas se spodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
42.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
43.	Zaposleni si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
44.	V naši organizaciji so zadolženosti jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
45.	Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
46.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
47.	V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	1	2	3	4	5
48.	Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih.	1	2	3	4	5
49.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
50.	Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri.	1	2	3	4	5
51.	Vodje cenijo delo podrejenih.	1	2	3	4	5
52.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
53.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
54.	Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu.	1	2	3	4	5
55.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
56.	Komuniciranje temelji na dialogu.	1	2	3	4	5
57.	V naši organizaciji opravljamo slog vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	1	2	3	4	5
58.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavljanje svojih pobud.	1	2	3	4	5
59.	Prizadevamo se za izpolnitev vizije in ciljev.	1	2	3	4	5
60.	Znamo se skupaj zabavati.	1	2	3	4	5
61.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
62.	Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
63.	Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	1	2	3	4	5
64.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1	2	3	4	5
65.	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
66.	Naša organizacija v zadostni meri skrbi za varovanje okolja.	1	2	3	4	5
67.	Naše podjetje je učinkovito.	1	2	3	4	5
68.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
69.	Vodstvo med seboj veliko bolj sodeluje kot tekmuje.	1	2	3	4	5
70.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
71.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
72.	Zaposleni imajo jasno predstavilo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
73.	V naši organizaciji je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1	2	3	4	5
74.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
75.	Zaposleni zunaj organizacije govorimo pozitivno o njej.	1	2	3	4	5
76.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
77.	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
78.	Veselimo se odhoda na delo.	1	2	3	4	5

79.	Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
80.	V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela.	1	2	3	4	5
81.	Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	1	2	3	4	5
82.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
83.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
84.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
85.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembna.	1	2	3	4	5
86.	Zadovoljni smo z informiranostjo v organizaciji.	1	2	3	4	5
87.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.	1	2	3	4	5
88.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
89.	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

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

	ZADOVOLJSTVO..	stopnja zadovoljstva				
90.	...z delom	1	2	3	4	5
91.	...z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
92.	...s sodelavci	1	2	3	4	5
93.	...z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
94.	...z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
95.	...s plačo	1	2	3	4	5
96.	...s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
97.	...z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
98.	...z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
99.	...s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5

PRILOGA 2: Rezultati ankete

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	ar.sr.	
1	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3,53	
2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	4	2	4	3	3	4	2	4	3,07	
3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3,53	
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	2	4	4	5	4	5	3	2	4	3	5	4,10	
5	5	5	4	3	2	5	5	5	2	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	3	4	3	4	3,63	
6	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	2	4	3	3	3	5	2	4	3	5	4	3	2	4	4	1	4	3,70	
7	5	4	5	5	2	4	5	3	2	4	5	4	1	2	4	3	1	3	1	3	3	2	5	4	4	3	4	5	2	2	3,33	
8	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	5	3	2	3	3	2	4	5	4	4	2	5	3	2	3,60	
9	5	2	4	4	3	3	4	2	2	1	3	3	1	1	4	2	3	2	1	1	3	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2,47	
10	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3,20	
11	5	2	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	2	4	3	4	3,80	
12	5	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	3	2	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3,23	
13	5	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	3,67	
14	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	2	5	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3,60	
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3,83	
16	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	4	2	2	1	4	4	2	3	4	3	2	1	3,13	
17	4	2	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	2	2	5	5	4	4	3	3	2	3	3,57	
18	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3,27	
19	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	1	5	2	3	4	4	2	4	2	5	5	4	3	2	3	3	4	3,63	
20	5	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	2	2	5	3	3	3	1	2	3	3	2	5	2	2	3	4	2	3	3,23	
21	5	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	1	1	4	2	2	4	3	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	1	3,10	
22	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	1	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	1	3,37	
23	4	3	3	3	2	3	5	3	1	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	4	3	5	3	4	2	3	4	2,87	
24	5	3	4	5	3	4	5	3	4	3	4	4	1	1	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3,27	
25	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	1	2	3	5	5	4	5	3	3	3	2	5	4	2	4	4	4	2	3,70	
26	4	3	3	4	4	4	5	4	3	2	3	4	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	5	1	2	2	3	3	3	3,03	
27	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	5	2	3	2	3	3	2	3,30	
28	5	4	4	4	2	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	2	1	2	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	2	2	3,60	
29	4	2	4	4	4	3	1	2	2	3	4	4	1	4	2	1	1	3	3	4	2	2	4	2	4	3	3	3	3	1	2,73	
30	4	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	1	3	2	1	5	2	3	2	3	1	3	3	1	4	4	3	2	1	4	2,50	
31	4	1	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	4	4	2	1	5	3	1	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3,00	
32	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	2	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3,27	
33	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3,43	
34	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	3,17	
35	4	2	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	1	1	2	2	3	4	3	4	3	2	5	4	2	3	4	3	1	1	3,00	
36	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	1	2	3	1	1	3	3	2	2	3	4	5	2	3	2	4	3	1	2,63	
37	5	2	4	4	3	4	1	4	4	1	3	4	1	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	3,10	
38	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	4	3	2	2	4	1	2	3	1	1	3	1	2	1	1	3	2	3	1	2	1,93	
39	4	1	4	4	4	3	1	3	3	2	5	3	4	2	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3,13	
40	3	2	3	4	3	4	2	3	2	1	4	3	2	2	4	3	2	2	3	2	3	1	4	2	2	3	3	2	1	2	2,57	
41	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	4	2	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	2	4	3,20	
42	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	2	5	3	2	4	3	3	2	4	4	2	3	5	3	3	5	3	3,63	
43	5	3	4	4	2	4	5	4	3	2	4	3	1	2	4	2	4	3	1	1	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	3,03	
44	5	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	2	4	3	2	4	1	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3,33	
45	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	2	2	4	3	4	4	4	2	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3,90	
46	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3,73	
47	4	3	3	5	4	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	3,30	
48	5	5	4	5	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	2	3	4	3	2	4	2	4	3,53
49	5	2	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	2	4	1	3	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	3,27	
50	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	2	1	5	4	2	4	5	2	3	4	2	4	3	4	2	3	4	2	3,63	
51	5	3	4	4	2	4	4	5	4	3	4	4	1	2	4	3	3	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	1	3,33	
52	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	2	3	3	5	3	4	5	3	4	4	3	4	3	5	2	3,90	
53	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	5	2	3,53	
54	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	5	3	3	3,50	
55	5	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	1	4	5	4	2	4	3	2	4	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3,83	
56	5	3	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	3	2	4	4	2	4	1	2	3	3	4	5	2	3	3	4	3	3	3,53	
57	2	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	4	3	2	4	3	3	1	3	4	4	3	1	3	4	2	4	2,53	
58	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	1	2	4	2	3	3	3	2	4	4	2	4	4	4	5	3	4	3	3,30	

59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	5	2	2	4	3	3	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,77
60	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	1	4	3	2	3	3	5	4	2	3	3	4	4	5	3	3	3	3	5	3	5	3,73		
61	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3,47	
62	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4	4	3	2	4	3	1	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3,47		
63	5	3	4	4	4	5	4	3	4	2	3	3	1	3	4	2	1	4	4	4	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	1	3,13				
64	4	4	3	4	4	3	3	4	4	1	4	5	2	2	3	4	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3,00			
65	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	1	3	4	2	3	4	4	2	3	3	2	5	3	3	4	4	4	2	3,40					
66	4	3	4	4	2	3	3	5	3	5	4	4	2	4	4	4	3	4	1	2	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3,43			
67	5	3	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	1	3	3	2	4	3	4	3	2	3	4	3	3,23					
68	5	5	4	4	3	5	5	4	4	2	3	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	3	5	2	3,77					
69	5	4	5	5	4	4	4	5	5	1	3	4	3	2	4	3	5	4	2	3	3	2	4	5	2	3	3	3	3	2	3,50					
70	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	2	4	2	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3,50				
71	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	3	5	2	4	3	3	4	3	3,40					
72	5	3	4	4	4	5	4	5	5	1	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3	3	4	2	3,67					
73	5	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	5	3	4	4	4	2	4	3,57					
74	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	5	3	4	2	4	3	4	3,53					
75	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3,80					
76	5	4	3	3	2	5	5	4	3	4	4	4	1	4	4	4	2	4	1	1	2	1	2	2	3	4	3	4	3	3	3,13					
77	5	4	3	4	4	5	4	3	5	2	4	4	2	4	5	4	3	3	2	2	4	4	2	5	5	4	3	3	4	5	3,70					
78	5	4	3	3	2	5	4	4	4	4	5	4	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3,30					
79	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	1	1	4	2	3	3	1	3	2	2	3	5	3	3	4	3	3	4	3,30					
80	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,77					
81	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	2	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3,73					
82	4	3	4	4	4	4	5	4	1	3	3	4	3	4	5	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	3	2	3	5	5	3,80					
83	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	5	2	3,60					
84	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3,37					
85	5	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	3	3	3	1	3	4	5	3	4	4	3	2	3	3	3	3,30					
86	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3,07				
87	4	3	3	4	2	4	4	3	3	2	5	4	3	4	4	2	3	4	4	1	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3,27					
88	5	3	3	4	3	4	3	2	4	1	3	4	1	2	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	1	3,03					
89	5	4	4	4	5	5	4	3	4	2	4	4	2	2	4	4	3	4	3	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3,50					
90	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	2	5	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	5	4,00					
91	5	4	5	5	5	4	5	4	5	2	4	4	3	2	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3,77				
92	5	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	5	4	4	5	5	3,90					
93	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	3	2	5	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	2	4	3,90					
94	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	1	3,67					
95	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	2	4	3	3	3	4	4	2	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3,60					
96	5	4	4	4	3	5	5	4	4	2	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	2	5	1	3	4	3	3	4	2	3,57					
97	3	2	2	2	2	2	3	2	1	5	3	1	4	4	2	4	3	1	1	3	2	3	1	2	2	4	3	1	1	2,37						
98	5	3	4	4	5	5	5	4	4	2	5	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	2	3,87					
99	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	2	5	5	4,27					