

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ORGANIZACIJSKA KLIMA NA GLASBENI ŠOLI  
NOVA GORICA**

DIPLOMSKO DELO

**Petra Madon**

Mentor: pred. Tomica Dumančič, prof. soc.

Nova Gorica, 2008



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju, pred. Tomici Dumančič, prof. soc., za pomoč in svetovanje pri nastajanju diplomskega dela.

Posebno zahvalo izrekam gospe Nives Čotar za pomoč pri vzpostavitvi kontakta z vodstvom Glasbene šole Nova Gorica, ravnatelju Glasbene šole Nova Gorica, gospodu Matjažu Šurcu, da mi je dovolil analizirati klimo na tamkajšnji šoli ter celotnemu kolektivu šole za pomoč pri izpolnjevanju vprašalnikov.



## **IZVLEČEK**

V diplomskem delu smo obravnavali organizacijsko klimo in sicer tako teoretično kot praktično; v praktičnem delu naloge smo analizirali klimo na Glasbeni šoli Nova Gorica.

Pri zbiranju podatkov oziroma pri merjenju klime smo si pomagali z Vprašalnikom za ugotavljanje organizacijske klime, ki smo ga v ta namen sestavili. Vprašalnik smo sestavili iz posameznih trditvev, ki so izpeljane iz dimenzij organizacijske klime, pri katerih so zaposleni s pomočjo priložene lestvice podali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo. Dimenzije, v okviru katerih so zaposleni podali svojo oceno za posamezne trditve, so: organiziranost, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, vodenje, odnos do kakovosti, notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, zadovoljstvo pri delu, strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost, iniciativnost, razvoj kariere, motivacija in zavzetost ter nagrajevanje.

Po opravljeni statistični obdelavi podatkov smo ugotovili, da je klima na Glasbeni šoli Nova Gorica zelo dobra. Med trditvami so slabše ocenjene le tiste glede plač, kar pomeni, da so zaposleni s svojimi plačami nezadovoljni. Zaradi slednjega zato predlagamo, da na šoli ponovno preverijo plačni sistem, pri čemer pa ne smejo prezreti dejstva, da spada šolstvo v javni sektor.

## **KLJUČNE BESEDE**

organizacijska klima, vprašalnik, dimenzije, uspeh

## **ABSTRACT**

The thesis is dealing with organizational climate from theoretical and practical point of view; in the practical part the climate in Music school of Nova Gorica was analyzed.

In order to get data for measuring the climate we used a special questionnaire to determine organizational climate. Questionnaire was based on different statements, all derived from organizational climate dimensions. The statements were then rated by the employees with the help of enclosed scale, they could agreed or disagreed with each statement. Dimensions in which the employees gave their rating for each statement were: organization efficiency, affiliation to organization, knowing the mission, vision and goals of organization, management, attitude to quality, internal relations, internal communication and information flow, work gratification, expert knowledge and learning, innovation, initiative, career development, motivation, eagerness and payment system.

After data was statistically processed, we came to conclusion that organizational climate in Music school of Nova Gorica is quite good. Among all statements the ones regarding payment had the worst grades which means that employees are not pleased with the level of their salaries. Based on that we suggest that on school they reevaluate the payment system keeping in mind that school is a part of public sector.

## **KEY WORDS**

organizational climate, questionnaire, dimensions, success

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Opis problema.....	1
1.2	Cilj diplomskega dela .....	1
1.3	Metode dela.....	1
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	2
2.1	Oprelitev pojma organizacijske klime .....	2
2.1.1	Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	3
2.2	Dimenzije organizacijske klime.....	4
2.2.1	Organiziranost.....	5
2.2.2	Pripadnost organizaciji .....	6
2.2.3	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev .....	7
2.2.4	Vodenje .....	7
2.2.5	Odnos do kakovosti .....	9
2.2.6	Notranji odnosi .....	10
2.2.7	Notranje komuniciranje in informiranje .....	12
2.2.8	Zadovoljstvo pri delu .....	13
2.2.9	Strokovna usposobljenost in učenje.....	13
2.2.10	Inovativnost, iniciativnost.....	14
2.2.11	Razvoj kariere .....	15
2.2.12	Motivacija in zavzetost .....	16
2.2.13	Nagrajevanje .....	18
2.3	Preučevanje in merjenje organizacijske klime.....	19
2.4	Spreminjanje organizacijske klime .....	21
2.5	Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije .....	22
3	PREDSTAVITEV GLASBENE ŠOLE NOVA GORICA.....	24
3.1	O šoli.....	24
3.2	Zgodovina šole.....	25
3.3	Poslanstvo .....	26
3.4	Kader.....	26
3.5	Izobraževalni programi .....	27
3.6	Učenci glasbene šole.....	28

4	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA GLASBENI ŠOLI NOVA GORICA .....	29
4.1	Metodologija raziskave.....	29
4.2	Analiza in interpretacija.....	30
4.2.1	Analiza demografskih podatkov .....	30
4.2.2	Analiza dimenzij organizacijske klime.....	32
4.2.2.1	Organiziranost.....	33
4.2.2.2	Pripadnost organizaciji (šoli).....	35
4.2.2.3	Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev .....	37
4.2.2.4	Vodenje .....	38
4.2.2.5	Odnos do kakovosti .....	39
4.2.2.6	Notranji odnosi .....	40
4.2.2.7	Notranje komuniciranje in informiranje .....	43
4.2.2.8	Zadovoljstvo pri delu .....	44
4.2.2.9	Strokovna usposobljenost in učenje.....	46
4.2.2.10	Inovativnost, iniciativnost.....	47
4.2.2.11	Razvoj kariere .....	49
4.2.2.12	Motivacija in zavzetost .....	50
4.2.2.13	Nagrajevanje .....	51
4.2.3	Analiza primerjalnih vprašanj.....	52
5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME NA GLASBENI ŠOLI NOVA GORICA .....	55
5.1	Ugotovitve .....	55
5.2	Predlogi za izboljšanje .....	57
6	ZAKLJUČEK .....	58
7	LITERATURA .....	59
	PRILOGA 1: Vprašalnik .....	i
	PRILOGA 2: Rezultati vprašalnika .....	x
	PRILOGA 3: Povprečne ocene posameznih dimenzij organizacijske klime ter povprečna ocena klime na Glasbeni šoli Nova Gorica .....	xv



## KAZALO SLIK

Slika 1: Delež anketirancev po spolu.....	30
Slika 2: Delež anketirancev po starosti.....	31
Slika 3: Delež anketirancev po stopnji izobrazbe.....	31
Slika 4: Delež anketirancev glede na delovno dobo.....	32
Slika 5: Delež anketirancev glede na delovno mesto.....	32
Slika 6: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Organiziranost.....	34
Slika 7: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Organiziranost med spoloma.....	35
Slika 8: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Pripadnost organizaciji (šoli).....	35
Slika 9: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Pripadnost organizaciji (šoli) med spoloma.....	36
Slika 10: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.....	37
Slika 11: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev med spoloma.....	38
Slika 12: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Vodenje.....	38
Slika 13: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Vodenje med spoloma.....	39
Slika 14: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Odnos do kakovosti.....	40
Slika 15: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Odnos do kakovosti med spoloma.....	40
Slika 16: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Notranji odnosi.....	41
Slika 17: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Notranji odnosi med spoloma.....	42
Slika 18: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje.....	43
Slika 19: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje med spoloma.....	44
Slika 20: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Zadovoljstvo pri delu.....	45
Slika 21: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Zadovoljstvo pri delu med spoloma.....	46

Slika 22: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje .....	46
Slika 23: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje med spoloma.....	47
Slika 24: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost .....	48
Slika 25: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost med spoloma .....	48
Slika 26: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Razvoj kariere .....	49
Slika 27: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Razvoj kariere med spoloma .....	49
Slika 28: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Motivacija in zavzetost ..	50
Slika 29: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Motivacija in zavzetost med spoloma .....	51
Slika 30: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Nagrajevanje .....	51
Slika 31: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Nagrajevanje med spoloma .....	52
Slika 32: Povprečne ocene posameznih trditev v okviru primerjalnih vprašanj.....	53
Slika 33: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev v okviru primerjalnih vprašanj med spoloma .....	54
Slika 34: Povprečne ocene posameznih dimenzij organizacijske klime.....	55

# **1 UVOD**

## **1.1 Opis problema**

V sodobnem času preživijo ljudje več kot tretjino svojega časa na delovnem mestu, zato je želja vsakega, da bi opravljal svoje delo v organizaciji, kjer bi se med delovnim časom kar se da najbolje počutil. K dobremu počutju pomembno prispeva prav organizacijska klima, ki pa ji dandanes organizacije ne posvečajo potrebne pozornosti.

Organizacijska klima je prisotna v vsakem podjetju oziroma v vsaki organizaciji, ne glede na njeno velikost oziroma dejavnost, s katero se ukvarja. Vpliva na zaposlene, na njihovo zadovoljstvo, produktivnost, prizadevnost, ustvarjalnost, na njihov obstoj v organizaciji ter posledično na učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost celotne organizacije.

Vpliv organizacijske klime (njenih dimenzij) na zaposlene oziroma na celotno organizacijo želimo predstaviti v diplomskem delu.

## **1.2 Cilj diplomskega dela**

Cilj diplomskega dela je opredeliti organizacijsko klimo, njene dimenzije ter klimo v konkretni organizaciji (na Glasbeni šoli Nova Gorica) tudi raziskati in analizirati.

## **1.3 Metode dela**

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu smo s pomočjo razpoložljive literature in virov opredelili pojem organizacijske klime, njeno preučevanje (merjenje), spreminjanje, predstavili smo njene dimenzije ter vpliv, ki ga ima na uspešnost organizacije. V praktičnem delu smo s pomočjo vprašalnika analizirali klimo na Glasbeni šoli Nova Gorica ter na podlagi rezultatov podali predloge za njeno izboljšanje. Ker smo v diplomskem delu analizirali klimo na Glasbeni šoli Nova Gorica, je nekaj odstavkov namenjenih tudi predstavitvi same šole.

## **2 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

### **2.1 Opredelitev pojma organizacijske klime**

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem organizacijske klime.

Lipičnik z besedo klima označuje ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998).

Kavčič pravi, da je organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Te značilnosti ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Management, 1994).

Lipovec opredeljuje klimo kot uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj (Lipovec, 1987).

Rus pravi, da je organizacijska klima oziroma socialna klima, kot jo on poimenuje, vzdušje, ki prevladuje v neki skupini, organizaciji. Je neločljivo povezana s strukturo in procesi, predvsem pa z ljudmi in njihovimi osebnostnimi značilnostmi, torej z njihovimi sposobnostmi, temperamentom, značajem, vrednotami, stališči in motivacijo. Pravi, da na klimo zlasti vplivajo procesi v zvezi z načini razreševanja konfliktov ter prava mera sodelovanja in tekmovanja. Na klimo pomembno vplivajo tudi prevladujoča pravila vedenja v zvezi z medosebnimi odnosi, obstoječa hierarhija ter razporeditev moči med člani in različne klike (Rus, 2004).

Takšnih oziroma podobnih opredelitev organizacijske klime je veliko. Če te opredelitve strnemo, je torej klima skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima neko zaznavno posledico.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje organizacijske klime. Ti so organizacijska klima, organizacijska kultura, organizacijsko ozračje, atmosfera, klima, delovno ozračje, psihološka klima, socialna klima, osebnost podjetja, delovna morala itd.

### 2.1.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Izraz organizacijske klime je po mnenju nekaterih podoben izrazu organizacijske kulture, zato mnogi menijo, da izraza pomenita isto ter ju enostavno enačijo. Vendar pa analiza obeh kaže, da gre med njima tako za podobnosti kot tudi za določene razlike. Zaradi enačenja organizacijske klime z organizacijsko kulturo smo se odločili, da bomo v tem podpoglavju navedli podobnosti oziroma razlike med njima.

**Podobnosti** med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo je Kavčič opredelil na naslednji način (Kavčič, 2005):

- obe se nanašata na karakteristike vedenja v organizaciji bodisi na ravni organizacije kot celote bodisi v njenih delih, enotah,
- obe vključujeta veliko skupino raznolikih pojavov, od temeljnih domnev, ki so skupne članom organizacije, do konkretnih vzorcev organizacijskega vedenja (raziskovalci kulture se bolj ukvarjajo s temeljnimi domnevami, raziskovalci klime pa bolj z vzorci organizacijskega vedenja),
- obe imata skupen problem in sicer pojasniti morata, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov ter na drugi strani, kako vedenje posameznikov preko daljšega časa oblikuje karakteristike organizacijskega sistema.

Če zgornje točke povzamemo, se torej obe (tako organizacijska klima kot organizacijska kultura) ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta istočasno tudi posledica tega vedenja. Obe sta le delno funkciji osebnosti predvsem pa institucije in ne obstajata samo na ravni organizacije kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov. Obe sta relativno stabilni (Management, 1994).

**Razlike** med klimo in kulturo se kažejo zlasti v naslednjem (Kavčič, 2005):

- organizacijska klima ima zgodovinski izvor v psihologiji, medtem ko je izvor organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji,
- organizacijska klima se omejuje zlasti na opis organizacijske realnosti, cilj organizacijske kulture pa je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja itd.,

- organizacijska klima kaže, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji in to raziskuje skoraj izključno z vprašalniki. Organizacijska kultura se ukvarja predvsem s procesi interakcije in konstrukcije pomena svojih sestavin. Ukvarja se bolj s pojavi, ki so objektivni in ki obstajajo tudi, če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Pojem organizacijske klime in organizacijske kulture je preučeval tudi Konrad ter ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila le odsev kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost, medtem ko je pojem klime bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki), po drugi strani pa se za raziskovanje organizacijske kulture uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Konrad pravi, da je stična točka klime in kulture v tem, da obe poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji ter se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik, 1998).

## **2.2 Dimenzije organizacijske klime**

Dimenzije, ki tvorijo organizacijsko klimo, so (Poročilo Siok, 2007):

- organiziranost,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- vodenje,
- odnos do kakovosti,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- zadovoljstvo pri delu,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- inovativnost, iniciativnost,
- razvoj kariere,
- motivacija in zavzetost ter
- nagrajevanje.

Za dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo je značilno, da so te vedno prisotne. Tako kot je v vsaki organizaciji prisotna klima, tako so prisotne tudi dimenzije, ki jo tvorijo.

V nadaljevanju diplomskega dela bomo vsako izmed dimenzij organizacijske klime ustrezno opredelili.

### **2.2.1 Organiziranost**

Če hočemo, da organizacija uspešno deluje, mora biti ustrezno organizirana.

Struktura organiziranosti (organiziranost) je formalni sistem razčlenitve in razporeditve nalog, pristojnosti in odgovornosti po izvajalcih ter organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Prikažemo jo z organizacijsko shemo. Ta prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, služb in položajev posameznikov znotraj organizacije (Management, 2002). Vsaka organizacija ima svojo strukturo organiziranosti. Ta je v nekaterih organizacijah boljša, v nekaterih slabša.

Strukturo organiziranosti tvorijo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Organizacije jo morajo oblikovati glede na svoje cilje. Ti vplivajo na organiziranost tako, da določajo naloge, ki jih je potrebno opraviti za njihovo doseganje. Zato pravimo, da je struktura organiziranosti sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Na njeno oblikovanje vplivajo tudi številni notranji in zunanji dejavniki (velikost organizacije, struktura kadrov, tehnologija, tradicija, tržišče, vrednote itd.), zato je potrebno v organizaciji vzpostaviti strukturo, ki je hkrati stabilna in zaradi spreminjajočih se ciljev ter drugih sprememb, fleksibilna. Fleksibilnost organiziranosti se kaže v pripravljenosti ljudi za sprejemanje novih nalog ter v možnostih sprejemanja odločitev in odgovornosti zaposlenih v okviru teh nalog (Management, 2002).

Temeljni tipi struktur organiziranosti so funkcijska, panožna, matrična, trapezoidna, mrežna, virtualna ter procesna (Management, 2002).

Dobra organiziranost omogoča hitro, učinkovito in stalno komunikacijo med zaposlenimi, kar omogoča nemoteno prehajanje odločitev ter drugih informacij skozi

celotno organizacijo (od zgoraj navzdol in obratno). K dobri organiziranosti prispeva tudi pravična in učinkovita razporeditev ljudi in nalog ter z njimi povezanih pristojnosti in odgovornosti.

### **2.2.2 Pripadnost organizaciji**

Pripadnost pomeni biti v neki skupini oziroma organizaciji in prevzeti njene cilje. Zaposleni, ki so pripadni organizaciji, podrejajo svoje cilje ciljem organizacije, pri sprejemanju odločitev upoštevajo bistvena stališča organizacije ter aktivno iščejo možnosti za izpolnitev njenega poslanstva (Management, 2002). Za pripadne zaposlene med drugim tudi velja, da so ponosni na organizacijo, v kateri so zaposleni, njenih uspehov se veselijo enako kot svojih lastnih, v primeru poslovnih težav so ji pripravljeni stati ob strani (Podnar, 2008).

Na pripadnost vpliva več dejavnikov. Ti so zanimivost dela (odgovornost, samostojnost, možnost odločanja, novi izzivi itd.), možnost razvoja kadrov (napredovanje, usposabljanje, izobraževanje, razvoj kariere itd.), organizacijske oziroma strukturne značilnosti, vodenje, odnosi v organizaciji, motiviranost zaposlenih, notranja komunikacija in informiranost o razmerah v organizaciji, njenih namerah, ciljih, rezultatih itd. Na večjo pripadnost močno vpliva možnost sodelovanja oziroma soudeležbe zaposlenih pri aktivnostih organizacije (pri postavljanju ciljev, dajanju predlogov, idej), varnost zaposlitve ter ugled organizacije v okolju. Rozman poudarja, da je lojalnost zaposlenih večja, če ti verjamejo, da podjetje koristi drugim (družbi), če vidijo, da podjetje skrbi za svoje zaposlene (Rozman, 2000). Običajno velja, da se pripadnost zaposlenih organizaciji zmanjša, če pride v organizaciji do kakršnegakoli nezadovoljstva njenih članov.

Pripadnost zaposlenih organizaciji ima velik vpliv na njen uspeh, zato morajo organizacije ustvariti in ohranjati okolje, katero vpliva na pripadnost zaposlenih. Pripadnost namreč vpliva na večjo produktivnost, manjšo odsotnost z dela, večjo kakovost izdelkov oziroma storitev ter končno, na obstanek zaposlenih v organizaciji, saj le-ti s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo pomenijo konkurenčno prednost za organizacijo. Nepripadni zaposleni pomenijo za organizacijo nekonkurenčnost oziroma oviro pri razvoju in konkurenčni rasti (Podnar, 2008).



### 2.2.3 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

V **poslanstvu** je zajeto bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja, v njem se kaže korist, ki jo podjetje prinaša okolju. Je dolgoročno, z njim morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, saj ga le-ti uresničujejo. Poslanstvo podjetja temelji na njegovi zgodovini, trenutnih preferencah, tržnem okolju, razpoložljivih virih in znanju. Dobro opredeljeno poslanstvo daje zaposlenim občutek skupnega cilja in deluje motivirajoče. Bistvo poslanstva je tudi v tem, da ločuje organizacije med sabo.

**Vizija** je slika podjetja v prihodnosti, je neko želeno stanje, ki ga želimo v prihodnosti doseči. Vedno je vezana na našo domišljijo, sanje, zato deluje izzivalno, vendar pa je spodbudna in biti mora uresničljiva. Zaradi tega deluje motivirajoče. Pri njenem oblikovanju in uresničevanju naj bi sodelovali vsi zaposleni.

Vsaka organizacija ima postavljene **cilje**, ki usmerjajo in spodbujajo tako človekovo delovanje kot delovanje celotne organizacije. So želeni izid, ki ga posameznik, skupina ali organizacija s svojim delovanjem želi doseči. Zanje je značilno, da morajo biti jasni, natančni, nedvoumni, visoko postavljeni vendar dosegljivi, realni, merljivi, motivirajoči. Pri postavljanju ciljev organizacije ter dajanju predlogov za njihovo doseganje naj bi sodelovali vsi zaposleni, saj bi s tem imeli občutek, da so pripomogli k njihovi uresnitvi, kar bi nanje delovalo spodbudno. Kavčič pravi, da se cilji pogosto uporabljajo kot kriterij za ocenjevanje oziroma merjenje uspešnosti organizacije in posameznikov v njej (Management, 1994).

### 2.2.4 Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivanja, motiviranja, spodbujanja in usmerjanja delavcev k doseganju zelenih ciljev (Management, 2002). Vpliva na učinkovitost, produktivnost, ustvarjalnost, inovativnost, zavzetost, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, na njihove medosebne odnose ter s tem posledično na organizacijsko klimo in sam uspeh organizacije.

Pri vodenju nastopa vodja v različnih vlogah, v vlogi načrtovanja, izvajanja, nadziranja, organiziranja, koordiniranja, motiviranja ter sprejemanja odgovornosti za rezultate dela (Možina, 1992). Da bi bilo vodenje v organizaciji uspešno, si mora postaviti naslednja vprašanja (Možina, 1992):

- kako doseči čim večjo storilnost in zadovoljstvo pri zaposlenih hkrati,
- kako vplivati na sodelavce, da bi delali pravilno in uspešno,
- kakšne so potrebe in motivi delavcev ter
- kakšno vodenje izbrati.

Krause navaja naslednje obveznosti učinkovitega vodje, katerih vodja ne sme nikoli zanemariti (Krause, 1998):

- da vidi jasno, ko gleda,
- da sliši pravilno, ko posluša,
- da dobro razmisli, ko govori,
- da kadar je v dvomih kritično raziskuje,
- da v odnosih z drugimi izkazuje spoštovanje,
- da ohrani mirno kri, ko je izzvan,
- da predvideva posledice, ko sprejema odločitve,
- da ustvarja zelene rezultate, ko opravlja svoje delo in
- da takrat, ko je dejaven, dela tisto kar je prav.

Dober in učinkovit vodja je tisti, ki:

- ima moč in vpliv,
- ima ustrezno znanje in sposobnosti ter je hkrati pošten, delaven, preišljen, samozavesten, odločen, neposreden in nadzorovan, prepričljiv, se drži danih obljub, je dostojanstven, ne da bi bil hkrati vzvišen, pozna svoje pomanjkljivosti in jih skuša odpraviti, sprejema pripombe na svoje delo,
- ima dobre odnose z zaposlenimi ter osebami zunaj organizacije,
- natančno delegira naloge, odgovornosti in pristojnosti zaposlenih ter spodbuja participacijo zaposlenih pri odločanju in drugih aktivnostih v organizaciji (pri postavljanju ciljev, iskanju idej in sprememb, pri reševanju konfliktov, problemov itd.),
- spodbuja samostojnost in ustvarjalnost delavcev pri opravljanju dela ter delavce spodbuja k prevzemanju tveganja,
- se zavzema za novosti, izboljšave in spremembe v organizaciji, je usmerjen v prihodnost,
- v organizaciji vzpostavlja dobro komunikacijo in informiranost,

- s svojimi zaposlenimi se pogovarja o rezultatih dela ter zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose ter je hkrati neizprosno zahteven glede izpolnjevanja nalog,
- spodbuja, motivira, podpira in spoštuje svoje delavce, njihovo delo, potrebe, želje ter jih za njihov prispevek ustrezno nagradi. Dober vodja se zaveda, da z neprimernimi dejanji lahko zaposlene demotivira,
- v organizaciji zna ustvariti ugodne in vzpodbudne razmere, v katerih so zaposleni pripravljeni uporabljati svoje znanje, sposobnosti, izkušnje, spretnosti, ustvarjalnost in druge zmožnosti za izboljšanje produktivnosti, povečanje inovativnosti in dobičkonosnosti organizacije, doseganje njenih ciljev in uspešnosti.

Delavci sledijo vodji le, če ti čutijo, da vodja ve kaj dela ter ve kaj želi doseči. Vodja je zgled svojim zaposlenim. Uspešno vodenje je tisto, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje organizacije. Čim boljše je vodenje, tem bolj so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in toliko bolj se identificirajo z organizacijo, v kateri so zaposleni (Možina, 1992).

### **2.2.5 Odnos do kakovosti**

Kakovost je skupek vseh aktivnosti in opravil, ki se neposredno odražajo v obliki proizvodov in storitev (Devetak, 2002).

Je ne le konkurenčna prednost vsake organizacije, ampak tudi nujnost za njen razvoj in preživetje, zato mora biti vodenje funkcije kakovosti ena izmed najpomembnejših nalog poslovne in razvojne politike organizacije. Stranke želijo in pričakujejo od izvajalca kakovostne izdelke oziroma storitve, zato se morajo ti nenehno truditi izboljševati kakovost na vseh področjih (Devetak, 2002).

Če želimo v organizaciji ustvarjati kakovost, je potrebno zastaviti cilje, opredeliti kakovost (določiti standarde ali normative), določiti vlogo in naloge vodstva ter zaposlenih, definirati načine reševanja problemov, konfliktov ter odnos in sodelovanje s strankami (Devetak, 2002). V znamenju kakovosti mora delovati celotna organizacija, od njene strategije, organizacijske zgradbe, vodenja, znanja, sistemov, služb, pa vse do vrednot, za katere se organizacija zavzema (Jocou, 1995).

Za kakovostno izvajanje je potrebno imeti dovolj informacij, ustrezen prostor, materiale, opremo in druge zmogljivosti ter ustrezno (izobraženo) osebje. Osebje je tisto, ki proizvaja proizvode oziroma storitve, zato mora biti pri svojem delu vljudno, korektno, komunikativno, strokovno, jasno, pošteno, odzivno, zanesljivo itd. (Devetak, 2002). Delavci so tisti, ki v organizaciji ustvarjajo kakovost. Ti bodo usmerjeni v doseganje le-te, če bodo za to pravilno in primerno motivirani, stimulirani, izobraženi, usposobljeni in organizirani (Jus, 2002).

V organizaciji je vodstvo tisto, ki mora usmerjati in spodbujati zaposlene k doseganju kakovosti, oni so tisti, ki morajo v organizaciji ustvariti okoliščine, ki pripomorejo h kakovostnemu izvajanju. Od sodelovanja vseh zaposlenih je odvisna kakovost izdelkov oziroma storitev ter s tem zadovoljstvo strank in uspeh celotne organizacije. Kakovost izdelkov oziroma storitev vpliva na ugled organizacije v okolju.

#### **2.2.6 Notranji odnosi**

Odnosi, kakršni so, so stalno prisotni ter spremljajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti, navad in karakteristik, iz našega dela, iz tega ker komuniciramo z ljudmi in ker nismo povsem enaki z drugimi (Možina, 1992). So eni izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji oziroma v življenju nasploh ter vplivajo na uspeh celotne organizacije.

Ko prihajajo ljudje v stik z drugimi, s svojim ravnanjem ustvarjajo odnose, ki so lahko pozitivni ali negativni. Za pozitivne odnose je značilno, da temeljijo na medsebojnem sodelovanju, spoštovanju (spoštovanju človeka, njegovega dela, znanja, sposobnosti, njegovega prispevka v organizaciji), zaupanju in odkritosti. Ljudje se med seboj dobro razumejo, med njimi se spletajo prijateljstva, so zadovoljni, zavzeti za sprotno reševanje konfliktov in zato tudi visoko produktivni. Pri negativnih odnosih med ljudmi vladajo napetost, stres, nezadovoljstvo in stalni konflikti. Med ljudmi prevladuje tekmovalnost, nasprotovanje, nezaupanje, prikrievanje informacij in obrekovanje. Posledica takšnega odnosa je nižja produktivnost, slaba klima ter slabši uspeh organizacije kot celote.

V odnosih moramo biti pripravljeni tako pripovedovati kot poslušati, kritizirati kot biti pripravljeni na kritiko, svetovati kot sprejemati nasvete, voditi in biti vodeni. Če želimo v organizaciji imeti dobre odnose, kateri vplivajo na ustvarjalne in zadovoljne teame kot tudi posameznike, mora vodstvo odnose, kakršne so, poznati in jih zelenemu stanju primerno oblikovati (Management, 2002). Vodstvo mora odnosom posvečati svojo pozornost.

Značilnosti, ki vplivajo na dobre medosebne odnose in ki jih mora vodstvo pri oblikovanju le-teh poznati in upoštevati so (Management, 2002):

- **priznavanje razlik, specifičnosti in drugačnosti** med ljudmi, kar pomeni, da se vsakomur priznava pravica do svojega mišljenja, strinjanja, zavzemanja ter s tem svojstven prispevek pri delu v organizaciji,
- **vzajemnost** (obojestranskost) med ljudmi (obojestransko zanimanje za podrobnosti, preučevanje in učenje, predlaganje in sprejemanje predlogov, spraševanje in dogovarjanje, kontroliranje in sprejemanje kontrole itd.),
- **omogočanje osebnega izražanja** vsakega posameznika (njegovega razvoja),
- možnost in sposobnost **dajanja in sprejemanja povratnih informacij** (brez povratnih informacij ne moremo vedeti, če so nas oziroma kako so nas drugi razumeli, kako naše vedenje vpliva na druge itd.),
- **priznavanje nasprotij in konfliktov** ter njihovo reševanje. Popolno sožitje med ljudmi, med katerimi ni konfliktov oziroma nasprotij, namreč ne obstaja. V družbah, ki tega ne priznavajo, vlada strah, negotovost, lažna komunikacija itd.,
- **preprečevanje dvopomenskih situacij**, kar pomeni, da tisto kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S tem ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno ozračje, ki vpliva na uspešno sodelovanje,
- **preprečevanje kakršnegakoli vsiljevanja in zlorab drugih.**

Na odnose v organizaciji vpliva tudi način vodenja, kakovost in uspešnost organizacije, izobraženost posameznika, njegova morala, kultura ter vloga, ki jo ima v organizaciji, seznanjenost delavca z njegovim delom, nalogami, pravicami in dolžnostmi, osebno življenje delavca itd. (Možina, 1992).

### 2.2.7 Notranje komuniciranje in informiranje

Da lahko delo v organizaciji poteka, morajo ljudje med sabo komunicirati, ali drugače, komunikacija je orodje, s katerim posameznik, skupina ljudi ali organizacija dosega določene cilje.

Komunikacija je način sporazumevanja. Je prenos informacij (sporočil) med oddajnikom in sprejemnikom po določenem kanalu. Gre za izmenjavanje idej, stališč, vrednot, mnenj, znanj, izkušenj in dejstev med vsemi, ki so v komunikacijo udeleženi (Management, 1994).

Komunikacija je lahko enosmerna ali dvosmerna. Enosmerno komunikacijo imenujemo **informiranje**. Pri informiranju gre za enosmerno posredovanje informacij (od oddajnika k sprejemniku), ne pa tudi nazaj, kot pri dvosmerni komunikaciji. Pri informiranju gre večinoma za podajanje ukazov ali poročanje o opravljeni nalogi in ne predvideva odziva. Zato informirati (še) ne pomeni komunicirati.

Bistvo komunikacije v organizaciji je, da imajo zaposleni možnost povratne informacije, kar pomeni, da lahko izrazijo svoje mnenje in zamisli glede prejete informacije, vodstvu pa pokaže, kako dobro so zaposleni razumeli sporočila, ki so jim bila posredovana. Komunikacija daje zaposlenim možnost soudeležbe pri odločanju, pri postavljanju ciljev, pri planiranju in oblikovanju politike organizacije, dejstvo, da jih vodstvo posluša, pa jim daje občutek osebne vrednosti (Management, 1994). Dobra komunikacija vpliva na dobro obveščenost, dobre medsebojne odnose, na uspešno delo oziroma na uspešnost celotne organizacije. Pri tem mora biti posredovanje informacij oziroma sporočil tekoče (stalno), razumljivo in pravočasno. Za prenos informacij se uporabljajo pisna (poročila, oglasne deske, pisma itd.), ustna (razgovor, sestanek itd.) ali elektronska sredstva (elektronska pošta, faks itd.).

Bračičeva navaja, da je cilj komuniciranja v organizaciji izboljšati pretok informacij in idej, povečati zadovoljstvo zaposlenih, dvigniti sposobnost reševanja problemov in konfliktov, izboljšati motiviranost zaposlenih, povečati njihovo odgovornost, pripadnost, inovacijsko sposobnost in samoiniciativnost, dvigniti raven participacije zaposlenih, informirati in izobraževati zaposlene ter izkoriščati njihovo znanje in izkušnje v prid organizacije, izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s

temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrt itd.), izboljšati medosebno komunikacijo in komunikacijo s strankami, spodbujati timsko delo in sodelovanje, izboljšati organizacijsko klimo in kulturo (Bračič, 2007).

### **2.2.8 Zadovoljstvo pri delu**

Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnenja ljudi o delu, ki ga opravljajo. Ljudje so z delom lahko zadovoljni in ga ne bi zamenjali, lahko pa so z njim povsem nezadovoljni. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od osebnosti človeka, njegovih delovnih vrednot, narave samega dela in družbenih vplivov (okolja). Ocenjuje se s primerjanjem značilnosti dela, ki bi jih posameznik rad imel pri delu in značilnostmi, ki jih njegovo konkretno delo ima (Rozman, 2000). Če značilnosti dela ustrezajo njegovim pričakovanjem, bo delavec zadovoljen in obratno.

Zadovoljstvo pri delu je tesno povezano z motivacijo. Večja kot je motiviranost zaposlenih pri delu, večje je njihovo zadovoljstvo oziroma bolj kot je delavec zadovoljen, bolj je dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu.

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu so zanimivost dela (raznolikost, samostojnost, odgovornost), delovne razmere (ustrezen prostor, delovna sredstva, varnost pri delu), razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja oziroma izobraževanja, možnost napredovanja, ugled dela, obveščenost o dogodkih v organizaciji (komuniciranje z zaposlenimi), medosebni odnosi, soodločanje pri delu, plača, dodatki in druge ugodnosti (nagrade, priznanja), stalnost (varnost) zaposlitve itd. (Mah, 2003). Zadovoljstvo vpliva na rezultate organizacije, zato je potrebno v organizaciji vzpostaviti okolje, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter takšno okolje vzdrževati.

Nezadovoljni delavci so pogosto odsotni z dela, na delo zamujajo, njihovo prizadevanje za delo je majhno, svoje nezadovoljstvo pa širijo tudi med sodelavce. Nezadovoljstvo velikokrat vpliva na odpoved delovnega razmerja.

### **2.2.9 Strokovna usposobljenost in učenje**

Učenje je dejavnost, s katero se dosežejo spremembe v znanju in vedenju posameznika ali skupine. V veliki meri je odvisno od okoliščin in medsebojnega

sodelovanja, zato mora vodstvo v organizaciji ustvariti razmere, ki spodbujajo učenje zaposlenih. Ti se lahko učijo s posnemanjem drugih ali intuitivno, ne da bi razmišljali o vzrokih in posledicah ali pa z razumevanjem in ponavljanjem. V organizacijah želijo, da bi se zaposleni naučili vedenja, ki vodi k večji učinkovitosti (Rozman, 2000). Učenje mora zajemati vse ravni organizacije, ne samo managementa.

Učenje v širšem pomenu zajema izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic, usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog (Management, 2002). V kakšno izobraževanje oziroma usposabljanje se bo posameznik vključil, je odvisno od njegovih potreb in potreb organizacije, v kateri je zaposlen.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to ali je njena dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato morajo organizacije izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, predvsem zaradi nenehnih sprememb v okolju, posvečati veliko pozornost in sicer skozi vso delovno dobo (Management, 1998).

Organizacije potrebujejo za uresničitev svojih ciljev strokovno izobražene in usposobljene delavce. Organizacije, ki spodbujajo izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih, so uspešne in konkurenčne na trgu. Tako izobraževanje kot usposabljanje namreč omogočata razvoj zaposlenih, njihovo ustvarjalnost, inovativnost, boljše medsebojne odnose, zato so ti pri delu motivirani, zadovoljni, prilagodljivi. Delo opravljajo uspešno, učinkovito in zavzeto, kar ugodno vpliva na celotno organizacijo.

#### **2.2.10 Inovativnost, iniciativnost**

**Inovativnost** pomeni izboljšanje, izpopolnitev oziroma uvedbo nečesa novega. Pri tem imamo v mislih inovacijo. Pri inovaciji gre lahko za neki novi proizvod oziroma storitev, novi proces, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, nove reklamne izreke, novo znanje, nove misli, nove ideje, nove načine opravljanja dela, novo prakso itd., ki je (kakovostno) različna od že obstoječih ali pa jo kot novo zaznava



posameznik ali organizacija kot celota, čeprav je obstajala nekje drugje že prej. Lahko gre za popolno novost, ki se prvič uporabi, prvič uvaja na trgu (Kos, 1996).

**Iniciativnost** pomeni iskanje novih poti in priložnosti. Ljudje s to sposobnostjo so pripravljene izkoristiti priložnosti, sledijo ciljem in pri tem upoštevajo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje. Znajo pritegniti in spodbuditi druge z neobičajnimi, smelimi načini (Management, 2002).

Inovativnost in iniciativnost sta ključna dejavnika razvoja, konkurenčnosti in uspeha vsake organizacije. Zato je v organizacijah nujno oblikovanje klime, ki je naklonjena spremembam, se pravi sprejemanju novosti, izboljšav in rezultatov razvoja na vseh področjih. Poleg oblikovanja klime, ki bo spodbudno vplivala na inovacijske aktivnosti zaposlenih, je potrebno tudi ustrezno nagrajevanje le-teh. Inovativnost v organizacijah spodbudno vpliva na zaposlene, na njihovo motiviranost, pripadnost.

### **2.2.11 Razvoj kariere**

V zgodnjih sedemdesetih letih so kariero razlagali kot določen večletni napredek, kot razvoj posameznika, ki se je odražal v vedno bolj odgovornem delu, ki ga je dobival. Nato so kariero razumeli kot zaporedje dela, ki je zahtevalo osebno prizadevanje in razvoj. Lipičnik je kariero definiral kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Lipičnik, 1998).

Pomembno vlogo pri načrtovanju karier v organizaciji imajo managerji. Ti, poleg tega, da zastopajo razvojno pot organizacije, morajo pomagati zaposlenim pri oblikovanju karier, hkrati pa morajo skrbeti za razvoj svoje (Lipičnik, 1998).

Za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere morata biti zainteresirana tako posameznik kot tudi organizacija, saj na takšen način drug drugemu omogočata preživetje. Osnovno, kar lahko oba od načrtovane kariere pričakujeta, je posameznikovo prizadevanje za uresničitev v kariernem planu načrtane poti. Vsaka dosežena stopnja v posamezniku namreč zbuja željo po doseganju naslednje, za napredek pa je posameznik pripravljen tudi nekaj narediti (Lipičnik, 1998).

Pri oblikovanju karier zaposlenih, morajo organizacije upoštevati naslednje (Lipičnik, 1998):

- pomagati zaposlenim ugotoviti njihove zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti osebne cilje zaposlenih s cilji organizacije,
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor,
- spodbujati zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnost, da bodo razvili sebe in svojo kariero,
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Poleg tega je potrebno pri oblikovanju in uvajanju karier upoštevati tudi nekaj splošnih dejavnikov, kot so politične razmere, ekonomski pritisk, organizacijske oblike, zaposlitvena politika, napredujoča tehnologija ter socialni in demografski trendi.

Organizacije si morajo prizadevati za razvoj karier svojih zaposlenih, če želijo pridobiti in zadržati sposobne ter izobražene ljudi. Sposobni ljudje za organizacijo namreč pomenijo določeno znanje, ki je v vsaki organizaciji danes še kako pomembno tako za njeno rast in razvoj kot za doseganje konkurenčnih prednosti. Na drugi strani razvoj kariere zaposlenim omogoča osebno rast, razvoj, napredovanje, motiviranost, zadovoljstvo. Če so zaposleni v organizaciji zadovoljni, motivirani, zavzeti za svoje delo, ne razmišljajo o odhodu v drugo organizacijo, o odhodu h konkurenci. Razvoj kariere zato razumemo tudi kot enega izmed dejavnikov, ki vpliva na posameznikovo pripadnost organizaciji ter je eden izmed motivacijskih sredstev, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti.

### **2.2.12 Motivacija in zavzetost**

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo, pomeni, da ima delavec voljo do dela (Management, 1994). Zato so motivirani delavci pomembni za vsako organizacijo, še posebno danes, ko vemo, da je konkurenca zelo močna. Na motivaciji zaposlenih temelji uspeh organizacije.

Razlogov, zakaj ljudje delajo, je več in ti se od posameznika do posameznika razlikujejo. Nekateri delajo zato, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbeli sredstva za življenje oziroma da bi si pridobili denar za zadovoljitev potreb, spet drugi delajo zato, da bi se uveljavili, napredovali, da bi si z delom zagotovili varnost (Management, 1994). Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje ljudi, je motivirano delovanje. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami ali drugače, doseči cilj pomeni hkrati zadovoljiti določeno potrebo.

V podjetju je vodja tisti, ki mora ugotoviti, kaj delavca motivira, da opravlja neko delo. Vodja je tisti, ki mora znati ustvariti okoliščine, v katerih bodo zaposleni dovolj motivirani za učinkovito delo, pri čemer bodo uresničevali tako svoje cilje kot cilje organizacije, v kateri so zaposleni. Zato managerji uporabljajo motivacijo tudi kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer.

Če hočemo, da bodo delavci za opravljanje dela motivirani, morajo managerji v organizaciji ustvariti razmere, v katerih se bodo zaposleni čutili pomembne. To dosežejo tako, da delavca natančno seznanijo z njegovim delom, nalogami, pristojnostmi in odgovornostmi, seznaniti ga morajo s pomembnostjo njegovega dela za organizacijo. Poleg tega morajo delavcu dati možnost odločanja in soodločanja pri sprejemanju odločitev, postavljanju ciljev ter prisluhniti morajo njegovim idejam, predlogom. Delodajalec mora delavca obravnavati pošteno, ga spoštovati, ga pri delu spodbujati ter za dosežke pošteno plačati in nagraditi. Hkrati morajo zaposleni imeti možnost osebnega razvoja in rasti. Na motivacijo pomembno vplivajo tudi odnosi med sodelavci ter informiranost v organizaciji.

Če so delavci v organizaciji, v kateri delajo, motivirani, to za organizacijo pomeni manjšo fluktuacijo in večjo lojalnost zaposlenih, manj odsotnosti z dela, manj stresa, boljše (bolj pozitivno) vzdušje, boljše rezultate pri delu ter večje zadovoljstvo delavcev. Delavci, ki so motivirani, velikokrat prostovoljno ponudijo ideje in rešitve, na naloge se odzivajo z zagnanostjo, so odločni in pripravljeni prevzemati odgovornosti, so odprti za spremembe in dosežajo dobre rezultate.

Lipičnik pravi, da brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb (Management, 1994).

### 2.2.13 Nagrajevanje

Vsaka organizacija ima izoblikovan svoj sistem nagrajevanja, ki se od organizacije do organizacije razlikuje.

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacija oblikuje sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Kriteriji nagrajevanja morajo biti jasni, znani in merljivi (Lipičnik, 1998).

Sistem nagrajevanja v splošnem vključuje:

- finančne nagrade,
- nefinančne nagrade.

Med **finančne nagrade** uvrščamo osnovno (fiksno) in spremenljivo (variabilno) plačo ter ugodnosti. Osnovna plače je raven plače, ki izvira iz dela. Osnovni plači se dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti, odgovornosti in izkušenj zaposlenega. K finančnim nagradam štejemo tudi ugodnosti pri delu, kamor uvrščamo dodatke za pogoje dela, dodatek za delovno dobo, regres, jubilejne nagrade, stroške zavarovanj, povračilo stroškov za prevoz na delo in malico, prejemke za nedelo itd. (Lipičnik, 1998).

**Nefinančne nagrade** vključujejo priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj, graje itd. (Lipičnik, 1998).

Sistem nagrajevanja je tisti bistveni sestavni del vsake organizacije, ki mora pri ljudeh izvajati za organizacijo in zanje bistveno vedenje. V organizacijah se morajo zavedati, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le takšna organizacija sposobna zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

Delavec od svojega delodajalca pričakuje, da ga bo ta obravnaval pošteno, da bo nagrajen v odvisnosti od svojih prizadevanj in uspešnosti ter da bo dobil priložnosti

za napredovanje. Zato predstavlja nagrajevanje tudi enega od dejavnikov motiviranja. Če je delavec za dobro opravljeno delo ustrezno nagrajen, se bo ta še naprej trudil in bo svoje delo tudi v prihodnje dobro opravljal. Učinkovit in pravičen sistem nagrajevanja povečuje tudi posameznikovo pripadnost organizaciji.

### **2.3 Preučevanje in merjenje organizacijske klime**

Organizacijska klima je prisotna vedno in povsod tako v zdravstvenih ustanovah, šolah, podjetjih kot v športnih, vojaških ter drugih skupinah in organizacijah. V nekaterih organizacijah, skupinah je boljša, neke slabša. Slaba oziroma neustrezna klima je povezana z nezaželenim vedenjem ljudi. Neustrezno in nezaželeno klimo lahko spreminjamo, vendar da bi to lahko naredili, jo moramo najprej preučiti.

Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 2002).

Organizacijske klime ne smemo nikoli preučevati z vidika lastne presoje (lastnega doživljanja) situacije, saj gre pri tem za subjektivno mnenje posameznika, kar ne more izkazovati objektivnih rezultatov in je zato takšen način preučevanja lahko precej nezanesljiv (Aš, 2004).

Izkušnje kažejo, da je najprimerneje, če za preučevanje oziroma merjenje organizacijske klime uporabljamo v ta namen pripravljene vprašalnike. Vprašalniki so zaprtega tipa. V njih so trditve, vprašani pa izraža svoje strinjanje s trditvijo tako, da označi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Dobljene rezultate nato ustrezno analiziramo in tako pridemo do ustreznih zaključkov (Lipičnik, 2002).

Postopek preučevanja klime z vprašalniki razdelimo na naslednje korake (Lipičnik, 1998):

- pripravljala dela,
- sestava vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

Pri **pripravljalnih delih** poskušamo ugotoviti potrebo po preučevanju klime, finančne zmožnosti, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvideti moramo uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov itd.

Ko ugotovimo tehnične vidike za preučevanje klime, sledi **sestava ustreznega vprašalnika**, pri čemer sodelujejo tako vodstvo kot ostali poznavalci razmer v organizaciji. Vse te osebe z medsebojnim sodelovanjem sestavijo vprašalnik za preučevanje organizacijske klime. Vprašalnik je sestavljen iz trditve, ki so izpeljane iz posameznih dimenzij organizacijske klime. Ob koncu vsake trditve oseba izrazi svoje strinjanje oziroma nestrinjanje. Priporočljivo je, da pri oblikovanju vprašalnika trditve, ki zadevajo isto področje, razporedimo po vprašalniku tako, da je mogoče preveriti skladnost odgovorov vprašanega.

Ko ugotovimo vsebinske vidike preučevanja klime, sledi **zbiranje odgovorov**. Zbiranje odgovorov je tehnično nezahtevna stopnja. Vprašalnike razdelimo med ljudi (zaposlene). Ti vpisujejo svoje odgovore tako, kot zahtevajo navodila. Pri tem je potrebno zagotoviti anonimnost.

Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da je s pomočjo ustreznih orodij mogoče opraviti ustrezno statistično **analizo odgovorov**. Kvalitetna analiza podatkov nam je v pomoč pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Pri **predstavitvi dobljenih rezultatov** moramo biti kar se da previdni, saj so ti lahko precej drugačni, kot jih je naročnik raziskave (ponavadi je to vodstvo organizacije) pričakoval. To pomeni, da naročnik doživlja položaj v organizaciji povsem drugače, kot večina zaposlenih v njej.

Glede na dobljene rezultate preučevanja klime ter cilje, ki jih ima neka organizacija, presodimo, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za doseganje teh ciljev, ali pa so cilji mogoče neustrezni. Glede na našo presojo **načrtujemo ustrezne akcije** za izboljšanje klime.

S tem ko preučimo klimo, vodstvo organizacije dobi povratno informacijo o tem, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi kaj je potrebno spremeniti in kje ter skladno s tem pripravi načrt za realizacijo sprememb (Šraj, 2005).

Pri merjenju klime gre torej za ugotavljanje občutkov in zaznav zaposlenih glede posameznih dimenzij organizacijske klime, gre za ugotavljanje vzrokov njihovega vedenja. Pri tem ne gre zgolj za zbiranje podatkov, ampak so nam ti v pomoč pri vodenju organizacije, povečevanju njene uspešnosti, večjem doseganju njenih ciljev, v pomoč so nam pri izboljšanju klime.

## 2.4 Spreminjanje organizacijske klime

Ugotavljanje organizacijske klime ni samo sebi namen, ampak omogoča vodstvu organizacije pregled nad mnenji zaposlenih o vodenju, medsebojnih odnosih, informiranosti, komunikaciji v organizaciji itd. Če imajo člani organizacije dobro mnenje o samem vodenju, medsebojnih odnosih, o organizaciji sami, da se sami v organizaciji dobro počutijo ter da se dosegajo njeni cilji itd., se predpostavlja, da je klima v organizaciji dobra, v nasprotnem primeru se predpostavlja, da je klima slaba in jo je zato potrebno spremeniti. Neugodno klimo je treba spremeniti zato, ker slaba klima v večini primerov vodi k slabšim rezultatom dela ter slabšemu doseganju zastavljenih ciljev.

Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik, 1998).

V praksi srečujemo kar nekaj načinov spreminjanja klime (Lipičnik, 1998):

- nekontrolirano,
- z navodili in dekreti,
- z akcijo.

Najpogosteje se klima spreminja **nekontrolirano**, nenadzorovano, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Tovrstno spreminjanje klime običajno povzročajo vplivi iz okolja.

Eden izmed načinov spreminjanja klime je spreminjanje **z navodili in dekreti**, s katerimi skušamo uravnati vedenje posameznikov.

Klimo lahko spreminjamo tudi **z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem**. Tovrstni način spreminjanja klime se uporablja

takrat, kadar določenih dimenzij klime ne moremo reševati s predpisi. Te dimenzije so predvsem tiste, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi.

Vendar pa ljudje včasih težko sprejemajo kakršnekoli spremembe oziroma težko sprejemajo novosti in se jim upirajo. Zato moramo ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in na spremenjeno (želeno) vedenje ustrezno pripraviti.

Večina avtorjev meni, da se klima lahko spreminja relativno hitro, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. S tem pri ljudeh povzročajo pričakovanja, ki jih je treba uresničiti, sicer pride do razočaranj, ki lahko povzročajo mnoge nezaželene reakcije (Lipičnik, 1998).

Ker klimo ustvarjajo neposredni stiki med ljudmi in imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njeno nastajanje velja, da imajo slednji tudi največji vpliv na njeno spreminjanje, razen v primerih, ko gre za dimenzije, ki zadevajo predvsem odnose. V tem primeru imajo največ možnosti za spreminjanje (izboljšanje) klime zaposleni sami.

## **2.5 Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije**

Organizacijska klima vpliva na uspešnost organizacije.

Lipovec pravi, da so posledice dobre organizacijske klime lahko zelo ugodne. Kot njene posledice navaja (Lipovec, 1987):

- prevladovanje dobre volje, enotnosti in lojalnosti,
- videz notranje enotnosti in koordiniranosti, kar se pozitivno kaže tudi v razmerju s strankami, sodelavci,
- ozračje z dobro klimo privlači dobre delavce,
- organizacija, v kateri prevladuje dobra klima, je bolje pripravljena na premagovanje težav,
- dobra klima vpliva na večjo produktivnost ter na boljše delovne rezultate.

Razpoloženje v organizaciji je odvisno od organizacijske klime. Ta je odvisna od stopnje zadovoljenosti potreb članov organizacije. Zadovoljenost potreb izvira iz zadovoljstva zaposlenih pri delu ter iz odnosov med člani oddelka ali celotne



organizacije. Na samo klimo močno vpliva odnos med zaposlenimi, delovne razmere, medsebojno zaupanje, velikost skupine oziroma organizacije, organizacijska struktura itd. (Rozman, 2000).

Organizacijska klima se torej odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva na učinkovitost pri delu ter na uspešnost celotne organizacije. V primeru, da organizacija ne zadovoljuje potreb svojih delavcev, so ti nezadovoljni, nemotivirani, kar vpliva na klimo ter s tem posledično na slabše poslovanje organizacije. Slaba klima pripelje organizacijo do tega, da ta ne more dosegati zastavljenih ciljev. Zaradi tega si nekatere organizacije za enega izmed svojih ciljev postavijo tudi zadovoljstvo svojih zaposlenih.

### **3 PREDSTAVITEV GLASBENE ŠOLE NOVA GORICA**

#### **3.1 O šoli**

Glasbena šola Nova Gorica je javni, vzgojno izobraževalni zavod z matično šolo in sedežem v Novi Gorici, ki ima v svojem sestavu tudi Podružnično glasbeno šolo v Šempetru pri Gorici (PGŠ Šempeter pri Gorici) (Publikacija, 2007). Je ustanova s specifično dejavnostjo, ki namenja posebno skrb navduševanju za različne dejavnosti povezane z glasbo, doseganju kakovostnega glasbenega in plesnega znanja, odkrivanju in razvijanju glasbene in plesne nadarjenosti ter usmerjanju v nadaljnje izobraževanje in vključevanje v instrumentalne, pevske in plesne ansamble. Ima razvejano ponudbo vseh instrumentalnih področij in baleta ter pripadajočih orkestrrov. Pojavlja se kot organizator in soorganizator mnogih instrumentalnih delavnic in mednarodnih poletnih šol ter kot založnik dveh notnih edicij (Glasbena šola, 2007).

Deluje na podlagi določil Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter Novele ZOFVI, Odloka o ustanovitvi javnega zavoda ter njegovih Sprememb in dopolnitev ter Zakona o glasbenih šolah in njegovih Sprememb in dopolnitev (Publikacija, 2007).

Glasbena šola Nova Gorica je pri svojem delu zelo uspešna, kar dokazujejo številni nastopi in koncerti, priznanja, plakete in nagrade iz regijskih, državnih in mednarodnih tekmovanj solistov, instrumentalistov in pevcev, komornih skupin in orkestrrov. Sodeluje z vzgojno-varstvenimi ustanovami, osnovnimi in srednjimi šolami, kulturnimi ustanovami in društvi, občinami, krajevnimi skupnostmi, mladinskim centrom. Vključuje se v različne projekte ter organizira razne nastope. Neredko prispeva prav glasbena šola kulturni program za različne priložnosti (razstave, otvoritve). Vse naštetu priča o vpetosti šole v kulturno življenje ne le na področju Goriške, temveč v širšem slovenskem prostoru, kamor po uspehih sodi v sam vrh (Gregorič (ur.), 2000).

V javni mreži GŠ Slovenije spada GŠ Nova Gorica med šestdesetimi (53 javnih in 7 zasebnih) po številu učencev med prvih deset, na Primorskem pa je druga največja šola (na Goriškem največja šola na osnovni stopnji). Kot taka je tudi članica Zveze

primorskih glasbenih šol (ZPGŠ) in Zveze slovenskih glasbenih šol (ZSGŠ). Slednja je bila na kongresu leta 1993 sprejeta kot polnopravna članica v Evropsko zvezo glasbenih šol (EMU) (Publikacija, 2007).

Ustanovitelji Glasbene šole Nova Gorica so Mestna občina Nova Gorica, Občina Brda, Občina Kanal, Občina Miren-Kostanjevica in Občina Šempeter-Vrtojba. Z novonastalo Občino Renče-Vogrsko, s katero dogovarjanja o ustanoviteljstvu še potekajo, je to celoten okoliš, ki ga glasbena šola zajema ter nudi osnovno glasbeno ter baletno vzgojo in izobraževanje (Publikacija, 2007).

### **3.2 Zgodovina šole**

Kot datum uradne otvoritve Glasbene šole Nova Gorica je v arhivih naveden 3. oktober 1948, vendar pa so bili temelji bogatega glasbeno-šolskega življenja postavljeni že približno pol stoletja prej. V okviru Pevskega in glasbenega društva v Gorici, ki je bilo ustanovljeno leta 1900 po vzoru ljubljanske Glasbene matice in je leta 1908 postalo tudi njena prva podružnica izven Ljubljane, je delovala uspešna glasbena šola. Tako je Gorica v letih 1911 in 1914 dosegla obdobje najvišjega glasbenega vzpona in uspeha ter predstavljala konkurenco Ljubljani. Mnogi glasbeniki, ki so dajali pečat tedanji Gorici, so kljub nenehnim vojaškim, kulturno-političnim pretresom in fašističnemu zatiranju uspeli ohranjati in bogatiti goriško glasbeno bit tudi v naslednjih desetletjih (Gregorič (ur.), 2000).

Glasbeno srce Gorice se je s podpisom mirovne pogodbe leta 1947, ko so odtrgali središče Goriške od zaledja, razpršilo. Eden od njegovih drobcev je 1. marca 1947 zaživel v 1. nadstropju državne gimnazije, v prostorih bolnišnice v Šempetru, uradna otvoritvena slovesnost šole pa je bila 3. oktobra 1948. Tedanja Državna glasbena šola Nova Gorica v Šempetru se je leta 1952 preselila v Solkan. Od takrat šolo v raznih dokumentih in gradivih srečujemo pod tremi imenskimi različicami in sicer kot Glasbena šola Solkan, Nižja glasbena šola Nova Gorica ali kot Glasbena šola Nova Gorica. V okviru Državne glasbene šole Nova Gorica, je od leta 1953 do leta 1956 delovala podružnična šola v Šempetru, ki od leta 1956 dalje začne delovati kot samostojna Nižja glasbena šola Šempeter pri Gorici. V bližini mesta smo tako 27 let (od leta 1956 do leta 1983) imeli dve glasbeni šoli, ki sta se leta 1983 združili v Center za glasbeno vzgojo Nova Gorica z organizacijsko enoto v Šempetru. Jeseni

leta 1984 se je šola preselila v prostore v Novi Gorici, kjer je sedež še danes. Po osamosvojitvi Slovenije leta 1992 se je šola vnovič preimenovala v Glasbeno šolo Nova Gorica z enoto v Šempetru. Po letu 1997 se je kot posledica uvedbe Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter nastanka lokalnih skupnosti, enota v Šempetru preimenovala v Podružnično glasbeno šolo Šempeter (Gregorič (ur.), 2000).

V letu 2008 šola praznuje okroglo, 60-letnico svojega obstoja.

### **3.3 Poslanstvo**

Poslanstvo Glasbene šole Nova Gorica je (Gregorič (ur.), 2000):

- nuditi osnovno glasbeno in baletno izobrazbo čim širšemu krogu mladine ter vključevati učence v skupinsko igro,
- nadarjene učence pripravljati za uspešni nadaljnji študij,
- organizirati in pripravljati nastope in tekmovanja,
- animirati okolje za razvoj glasbeno-plesne umetnosti ter s tem dvigati kulturni nivo regije,
- predstavljati center glasbenega življenja v regiji (se povezovati in sodelovati z organizacijami, zavodi in društvi iz področja kulture).

Osnovna finančna sredstva za izpolnjevanje poslanstva so šoli zagotovljena iz državnega proračuna, del sredstev dobiva od lokalne skupnosti ter od prispevka staršev.

### **3.4 Kader**

Glasbena šola Nova Gorica se lahko pohvali z lastnim kadrovskim potencialom. Gre za visoko izobražene glasbenike različnih instrumentalnih, vokalnih ter teoretičnih usmeritev, ki so izšli iz bogate pedagoške tradicije predhodnic današnje šole in pridobili diplome na Akademiji za glasbo v Ljubljani ter Glasbenem konservatoriju v Trstu (Gregorič (ur.), 2000).

Na Glasbeni šoli Nova Gorica je danes poleg ravnatelja ter pomočnice ravnatelja zaposlenih 52 delavcev, od tega 44 učiteljev, pisarniška referentka, računovodkinja, knjigovodkinja, knjižničar (ta opravlja tudi delo učitelja ), hišnik ter 2 čistilki.

### 3.5 Izobraževalni programi

V Glasbeni šoli Nova Gorica se izobražujejo predšolski otroci, učenci osnovnih šol, dijaki, vajenci, študentje višjih in visokih šol ter odrasli (v nadaljevanju učenci).

Izobraževalni programi, ki jih šola svojim učencem nudi, so (Glasbena šola, 2007):

- program predšolske glasbene vzgoje,
- program glasbene pripravnice,
- program plesne pripravnice,
- glasbeni program,
- plesni program.

**Program predšolske glasbene vzgoje** je namenjen 5-letnim otrokom in traja 1 leto. Namen programa je, da 5-letnemu otroku omogoča intenzivnejši in bolj sistematičen pristop do različnih glasbenih dejavnosti, skozi katere razvija glasbene sposobnosti in oblikuje odnos do glasbe in umetnosti. Vpis v program poteka brez predhodnega preizkusa razvitosti glasbenih sposobnosti.

**Program glasbene pripravnice** je namenjen 6-letnim in 7-letnim otrokom in prav tako traja 1 leto. Namen programa se kaže v razvijanju elementarnih glasbenih posluhov ter sposobnosti doživljajskega in pozornega poslušanja glasbenih vsebin. Z vključevanjem v različne oblike individualnega in skupinskega muziciranja učenci pridobivajo dragocene izkušnje in znanja, ki so jim v pomoč pri izbiri instrumenta. Vpis v program poteka brez predhodnega preizkusa glasbenih sposobnosti, prav tako ni pogoj za vpis predhodno obiskovanje programa predšolske glasbene vzgoje. Učenci se po zaključku programa vpišejo v program glasba, na podlagi uspešno opravljenega sprejemnega preizkusa.

V **program plesne pripravnice** se lahko vpišejo otroci z dopoljenim 6-im letom starosti in traja 3 leta. Namen programa je, da se otroci seznanijo z osnovami gibanja, naučijo se obvladovati in razumeti svoje telo, razvijajo gibalni in glasbeni spomin ter občutek za ritem, pridobivajo vztrajnost ter delovne navade. Vpis otrok v program poteka brez predhodnega preizkusa razvitosti plesnih sposobnosti. Po končanem programu lahko učenec nadaljuje izobraževanje po programu ples, na podlagi uspešno opravljenega sprejemnega preizkusa.

Pogoj za vpis v **program glasba** je uspešno opravljen sprejemni preizkus. V tem programu se učenci vključijo k instrumentalnemu pouku, izbira instrumenta pa mora biti skrbno premišljena. Namen programa se kaže v odkrivanju in razvijanju glasbene nadarjenosti ter v doseganju ustreznega znanja in pridobivanju izkušenj za vključevanje v instrumentalne ansamble, orkestre in pevske zборе.

V **program ples** se lahko vpišejo učenci po uspešno opravljenem sprejemnem preizkusu. Starost učencev ob vpisu je praviloma 9 let. Namen plesnega programa se kaže v odkrivanju in razvijanju plesne nadarjenosti, pridobivanju znanja za vključevanje v plesne skupine in za nadaljnje plesno izobraževanje. Otroci lahko izbirajo med baletom in sodobnim plesom.

### **3.6 Učenci glasbene šole**

Glasbeno šolo Nova Gorica obiskuje več kot 700 učencev. Od tega je več kot 500 učencev pri individualnem pouku (instrument ali petje), ki obiskujejo tudi obvezen skupinski predmet nauk o glasbi. 75 učencev obiskuje samo nauk o glasbi, saj zaradi omejitve vpisa niso mogli biti dodeljeni k instrumentalnemu pouku oziroma nanj čakajo v primeru, če se kakšno mesto sprosti. V programu predšolske glasbene vzgoje je 24 otrok, v glasbeni pripravnici je 43 učencev, v plesnem programu (balet) pa 62. Okrog 50 učencev je vključenih v nadstandardne programe, kot so bas in električna kitara, solfeggio in harmonija, po programih, ki vsebinsko ustrezajo predmetniku oziroma učnemu načrtu II. letnika srednje glasbene šole, glasbena ustvarjalnost in jazz klavir ter jazz-pop petje.

## **4 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME NA GLASBENI ŠOLI NOVA GORICA**

V praktičnem delu diplomske naloge smo analizirali klimo na Glasbeni šoli Nova Gorica.

### **4.1 Metodologija raziskave**

Pri zbiranju podatkov oziroma pri merjenju klime smo si pomagali z Vprašalnikom za ugotavljanje organizacijske klime (priloga 1), ki smo ga v ta namen sestavili. Pri sestavi vprašalnika smo si pomagali s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt je na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi najbolje izmeril organizacijsko klimo in ki bi kasneje omogočal primerjavo le-te med organizacijami v Sloveniji. Vprašalnik je bil prvič uporabljen za merjenje organizacijske klime v slovenskih organizacijah v letu 2001 (Poročilo Siok, 2007).

Vprašalnik, s pomočjo katerega smo merili klimo na Glasbeni šoli Nova Gorica, je sestavljen iz dveh delov. Na začetku so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe, skupna delovna doba na Glasbeni šoli Nova Gorica ter delovno mesto. V drugem delu vprašalnika sledijo trditve v okviru posameznih dimenzij organizacijske klime ter 4 primerjalna vprašanja (ta se nanašajo na oceno plač zaposlenih, ugleda organizacije v okolju ter uspešnosti organizacije in njenega vodstva v primerjavi z ostalimi šolami v slovenskih razmerah), pri katerih so anketiranci s pomočjo navedene lestvice izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo.

Anketiranje je potekalo en mesec in sicer od sredine decembra 2007 do sredine januarja 2008. Pri anketiranju je bila zagotovljena popolna anonimnost, udeležba je bila prostovoljna.

Podatke, pridobljene s pomočjo vprašalnika, smo statistično obdelali (analizirali) s pomočjo programa Microsoft Office Excel. Na podlagi opravljene analize (obdelave podatkov) smo dobili vpogled v organizacijsko klimo na Glasbeni šoli Nova Gorica.

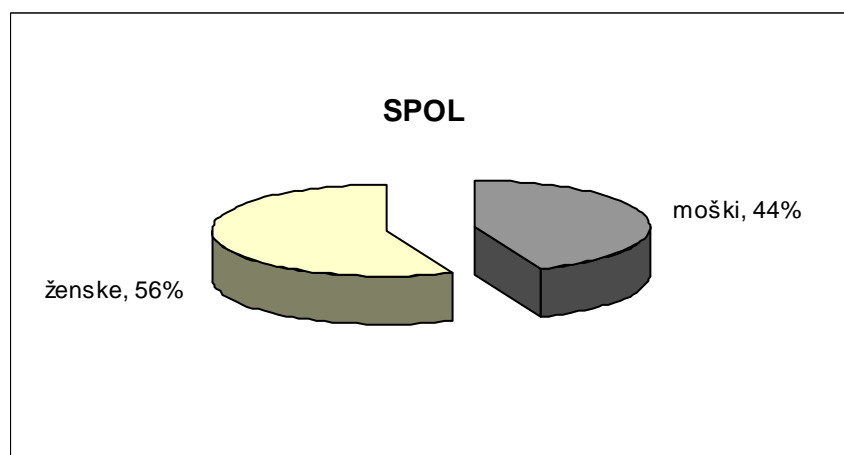
## 4.2 Analiza in interpretacija

Vprašalnike smo razdelili med učitelje, pisarniško referentko, računovodkinjo in knjigovodkinjo. Skupaj smo razdelili 40 vprašalnikov, od tega je izpolnjene vprašalnike vrnilo 26 oziroma 65% zaposlenih, 14 ali 35% oseb pa vprašalnikov kljub opominjanjem ni vrnilo. Ostalim zaposlenim (teh je okrog 10) vprašalnikov nismo razdelili, saj so sodelovanje že na začetku odklonili.

V statistično obdelavo je bilo vključenih 25 od 26-ih vprašalnikov, saj je bil eden izmed vprašalnikov pomanjkljivo izpolnjen.

### 4.2.1 Analiza demografskih podatkov

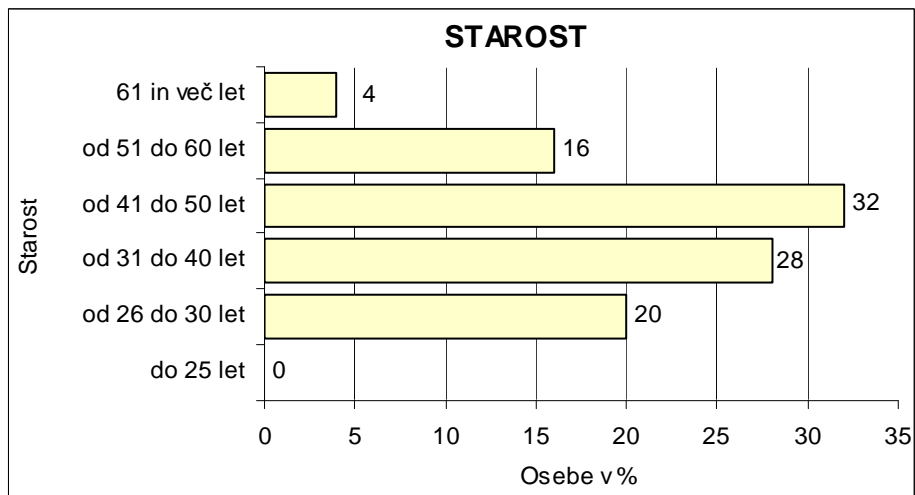
Med sodelujočimi je bilo 14 oziroma 56% žensk in 11 oziroma 44% moških (slika 1).



Slika 1: Delež anketirancev po spolu

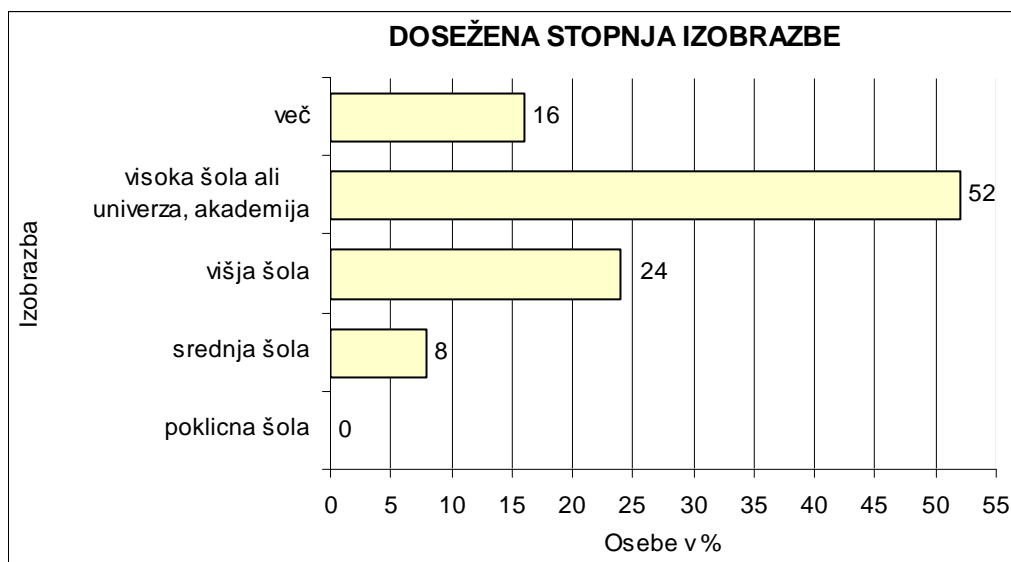
Največ anketirancev (8 ali 32%) je bilo starih od 41 do 50 let, 7 ali 28% anketirancev je imelo od 31 do 40 let, 5 oziroma 20% anketirancev je imelo od 26 do 30 let, 4 ali 16% anketirancev pa je bilo starih od 51 do 60 let. 61 in več let je imela ena oseba ali 4% sodelujočih, oseb, starih do 25 let, med anketiranci ni bilo. Delež anketirancev po starosti prikazuje slika 2.





Slika 2: Delež anketirancev po starosti

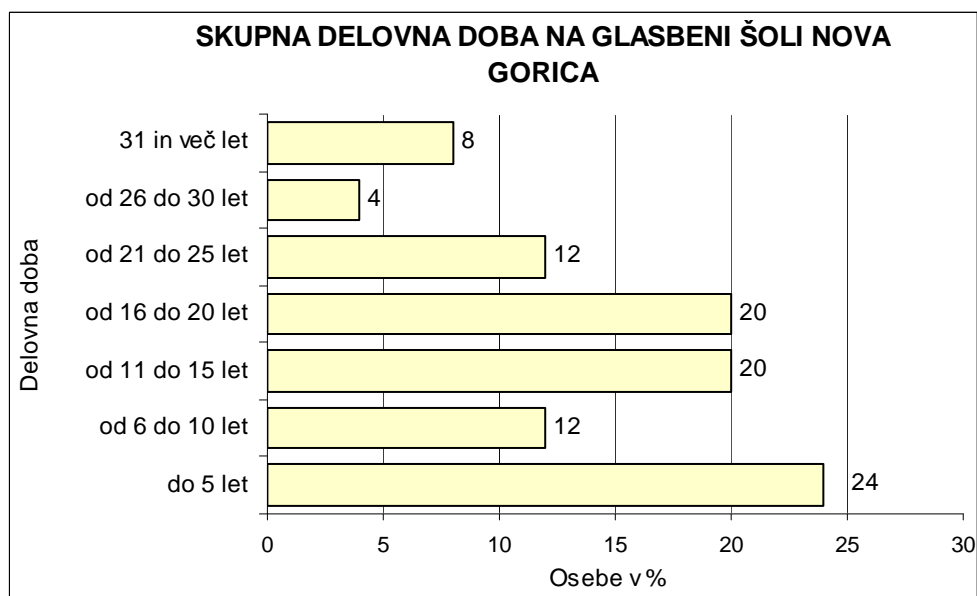
Med sodelujočimi je največ oseb (13 ali 52%) imelo dokončano visoko šolo, univerzo ali akademijo. 6 ali 24% anketirancev je imelo dokončano višjo šolo, 4 ali 16% udeležencev pa je imelo izobrazbo višjo od visoke šole, univerze ali akademije. Med anketiranci sta bili tudi 2 osebi (8%) s srednješolsko izobrazbo, oseb z dokončano poklicno šolo med anketiranci ni bilo (slika 3).



Slika 3: Delež anketirancev po stopnji izobrazbe

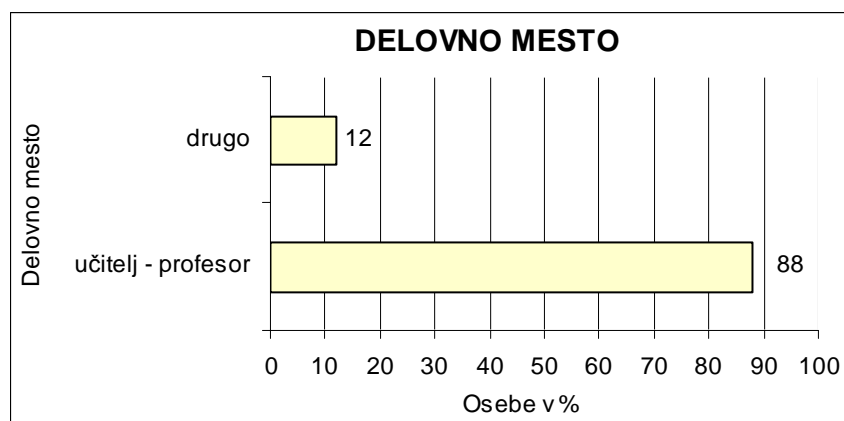
Največ delovne dobe (31 in več let) sta imeli 2 osebi ali 8% anketirancev, od 26 do 30 let delovne dobe je imela ena oseba ali 4% anketirancev, 3 ali 12% anketirancev je imelo delovno dobo od 21 do 25 let, 5 ali 20% sodelujočih pa od 16 do 20 let. Ravno tako je imelo 5 ali 20% anketirancev delovno dobo od 11 do 15 let, 3 ali 12%

sodelujočih pa od 6 do 10 let. Med anketiranci je bilo največ oseb (6 ali 24%), katerih delovna doba je bila do 5 let (slika 4).



Slika 4: Delež anketirancev glede na delovno dobo

Med anketiranci je bilo 22 ali 88% učiteljev oziroma profesorjev, ostale 3 osebe ali 12% sodelujočih pa opravljajo druga dela (delo pisarniške referentke, računovodkinje, knjigovodkinje). Delež anketirancev glede na delovno mesto prikazuje slika 5.



Slika 5: Delež anketirancev glede na delovno mesto

#### 4.2.2 Analiza dimenzij organizacijske klime

V tem delu naloge smo analizirali, kako so zaposleni (na vprašalniku) ocenjevali trditve v okviru posameznih dimenzij organizacijske klime. Pri vsaki dimenziji klime

smo predstavili tudi, kako je ocenjeval moški in kako ženski del anketirancev oziroma smo prikazali, kakšne so pri posameznih trditvah povprečne ocene med spoloma.

Dimenzije, ki tvorijo organizacijsko klimo in v okviru katerih so anketiranci podali svojo oceno za posamezne trditve, so:

- organiziranost,
- pripadnost organizaciji (šoli),
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- vodenje,
- odnos do kakovosti,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- zadovoljstvo pri delu,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- inovativnost, iniciativnost,
- razvoj kariere,
- motivacija in zavzetost ter
- nagrajevanje.

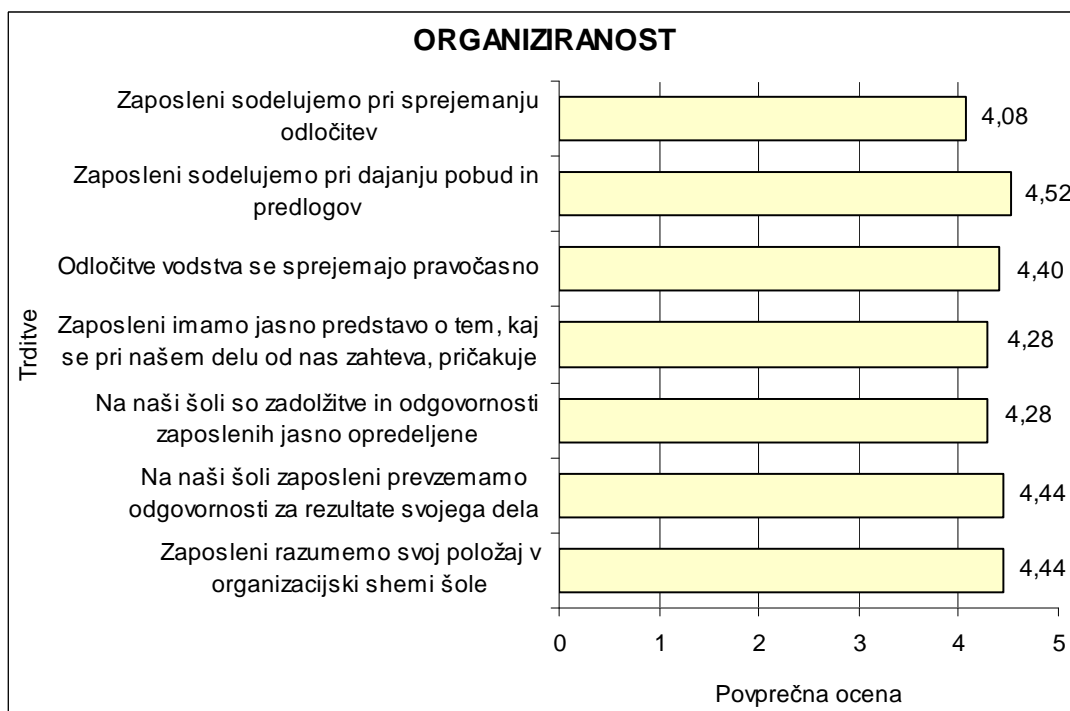
Pri ocenjevanju so si anketiranci pomagali s priloženo lestvico, kjer pomeni:

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

#### 4.2.2.1 Organiziranost

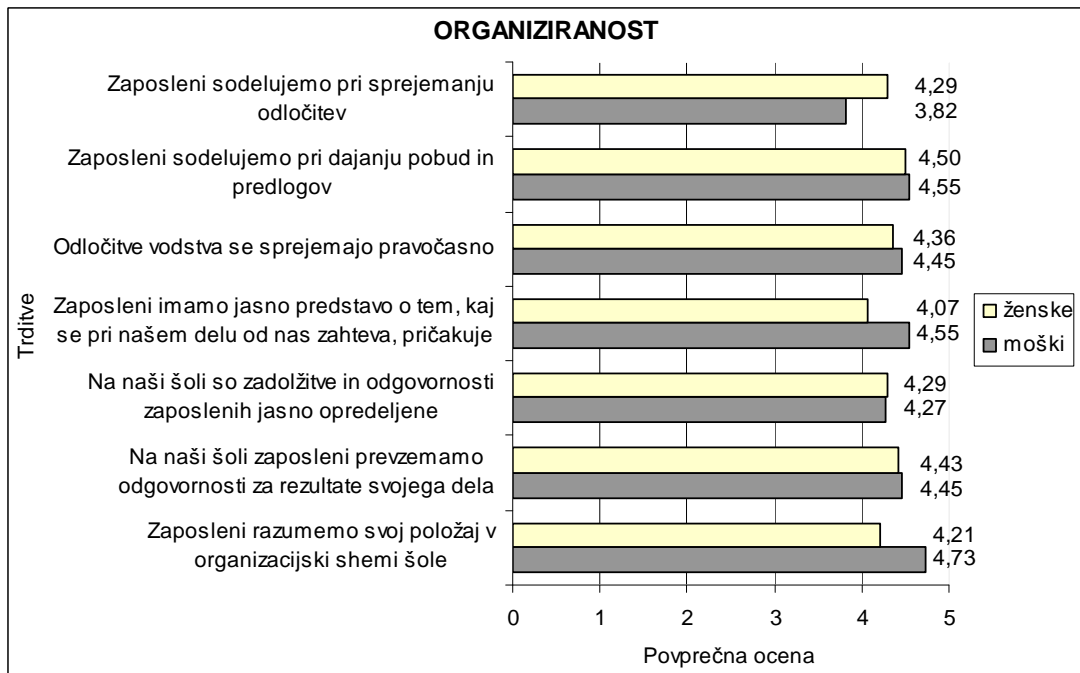
Na vprašalniku so anketiranci najprej ocenjevali trditve v okviru dimenzije Organiziranost. Iz grafa, ki sledi (slika 6) vidimo, da je dimenzija dobro ocenjena, saj je pri vseh trditvah povprečna ocena nad 4, kar pomeni, da so anketiranci pri posameznih trditvah največkrat obkrožili oceno 4 ali 5. Med trditvami ima najvišjo povprečno oceno (4,52) trditev "Zaposleni sodelujemo pri dajanju pobud in predlogov" (vsi anketiranci razen enega so trditev ocenili s 4 ali 5), najnižjo (4,08) pa

trditev "Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev". Tej trditvi so 3 anketiranci dali oceno 3, 2 ali 8% anketirancev pa je trditev ocenilo z 2.



Slika 6: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Organiziranost

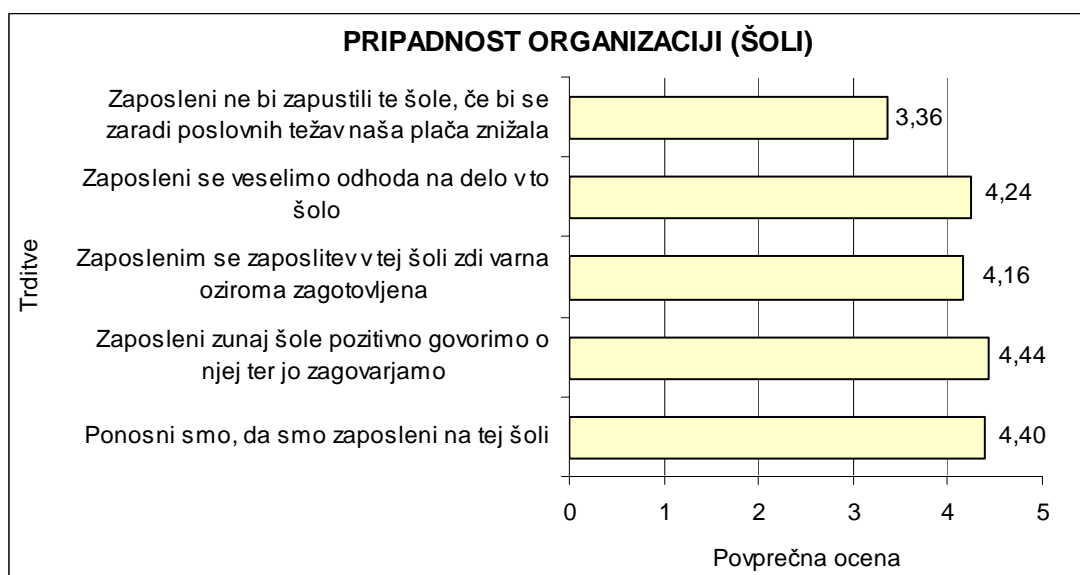
Slika 7 prikazuje primerjavo povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Organiziranost med spoloma. Iz grafa vidimo, da je pri trditvi "Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev" (trditev velja za najslabše ocenjeno trditev dimenzije), povprečna ocena pri moških 3,82, pri ženskah pa 4,29. To pomeni, da sta trditev s 5 ocenila 2 ali 18% moških in 7 ali 50% žensk, oceno 4 je izbralo 6 ali 55% moških in 5 ali 36% žensk, oceno 3 sta ponovno izbrala 2 ali 18% moških in 1 ali 7% žensk, z 2 pa sta trditev ocenila 1 ali 9% moških in 1 ali 7% žensk. Trditev "Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi šole" (povprečna ocena pri moških je 4,73, pri ženskah 4,21) so s 4 ali 5 ocenili vsi moški anketiranci, med ženskami pa sta bili 2 ali 14% takšnih, ki sta trditev ocenili s 3. Pri trditvi "Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pri našem delu od nas zahteva, pričakuje", katere povprečna ocena je pri moških 4,55, pri ženskah 4,07, se je 4 ali 29% žensk odločilo za oceno 3, medtem ko so vsi moški trditev ocenili s 4 ali 5.



Slika 7: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Organiziranost med spoloma

#### 4.2.2.2 Pripadnost organizaciji (šoli)

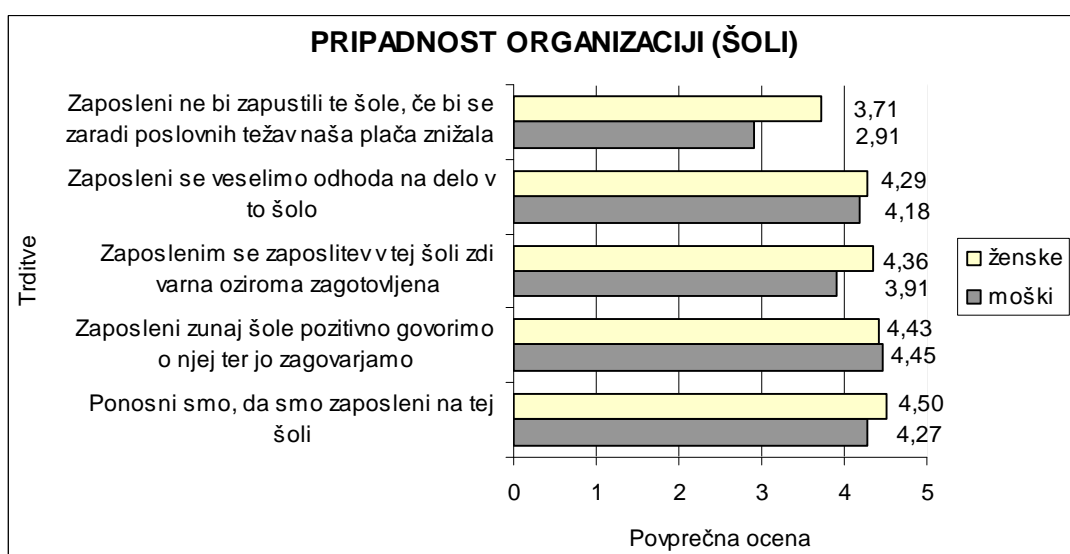
Podobno kot dimenzija Organiziranost, je tudi dimenzija Pripadnost organizaciji (v tem primeru šoli) visoko ocenjena. Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije prikazuje slika 8.



Slika 8: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Pripadnost organizaciji (šoli)

Iz slike vidimo, da imajo ponovno vse trditve povprečno oceno nad 4, razen trditve "Zaposleni ne bi zapustili te šole, če bi se zaradi poslovnih težav naša plača znižala", saj je njena povprečna ocena v primerjavi z ostalimi le 3,36. To pomeni, da 8 ali 32% anketirancev, če bi prišlo do takšne situacije, ne ve, kaj bi naredilo, 1 ali 4% anketirancev bi šolo skoraj zagotovo zapustilo, 3 ali 12% anketirancev pa bi šolo zagotovo zapustilo. Po drugi strani je iz grafa moč razbrati, da zaposleni o šoli pozitivno govorijo, jo zagovarjajo, zaposlitev v njej se jim zdi varna oziroma zagotovljena, veselijo se odhoda na delo ter ponosni so, da so zaposleni na tej šoli.

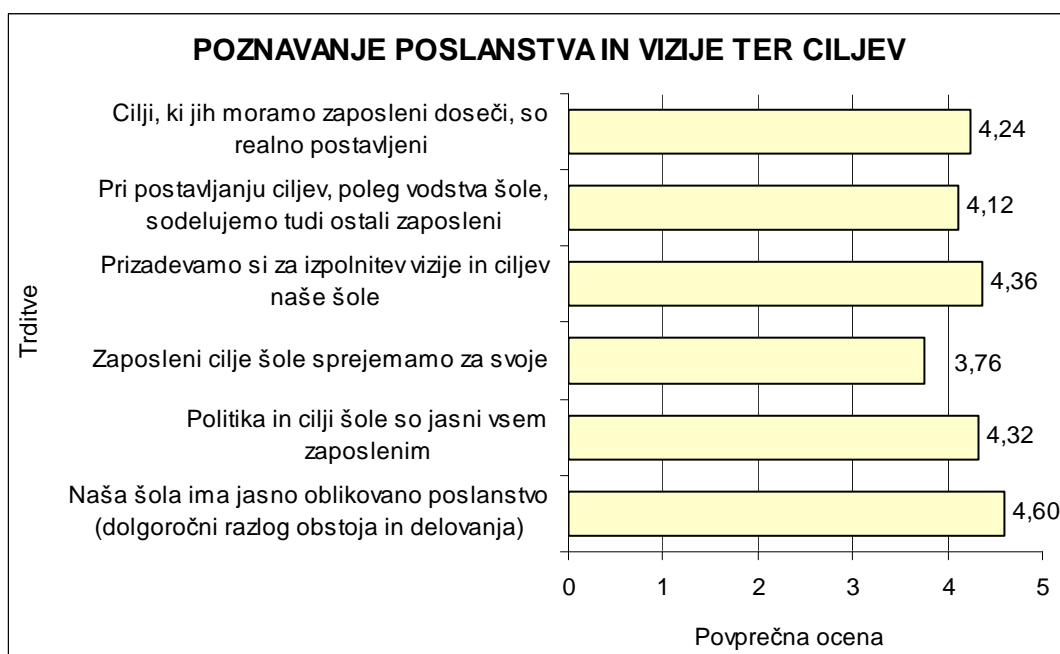
Na sliki 9 vidimo, da so trditve v okviru dimenzije Pripadnost organizaciji (šoli) v povprečju bolje ocenjevale ženske. Trditve, ki velja za najslabše ocenjeno ("Zaposleni ne bi zapustili te šole, če bi se zaradi poslovnih težav naša plača znižala"), ima pri moških povprečno oceno 2,91, pri ženskah pa 3,71, kar pomeni, da se glede te trditve ženske bolj čutijo pripadne šoli kot moški, saj je kar 9 ali 64% izmed njih trditve ocenilo s 4 ali 5, moških pa je bilo takšnih le 4 ali 36%. Ravno toliko moških je trditve ocenilo z 1 ali 2, medtem ko je bila najnižja obkrožena ocena trditve pri ženskah 3. Iz povprečnih ocen med spoloma je mogoče sklepati tudi, da se ženskam zdi zaposlitev na Glasbeni šoli Nova Gorica bolj varna oziroma zagotovljena kot moškim, saj je povprečna ocena pri slednjih 3,91, pri ženskah pa 4,36. Trditve "Ponosni smo, da smo zaposleni na tej šoli" so vse ženske ocenile s 4 ali 5, pri moških pa je 1 trditev ocenil s 3, 1 pa je izbral oceno 1.



Slika 9: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditve dimenzije Pripadnost organizaciji (šoli) med spoloma

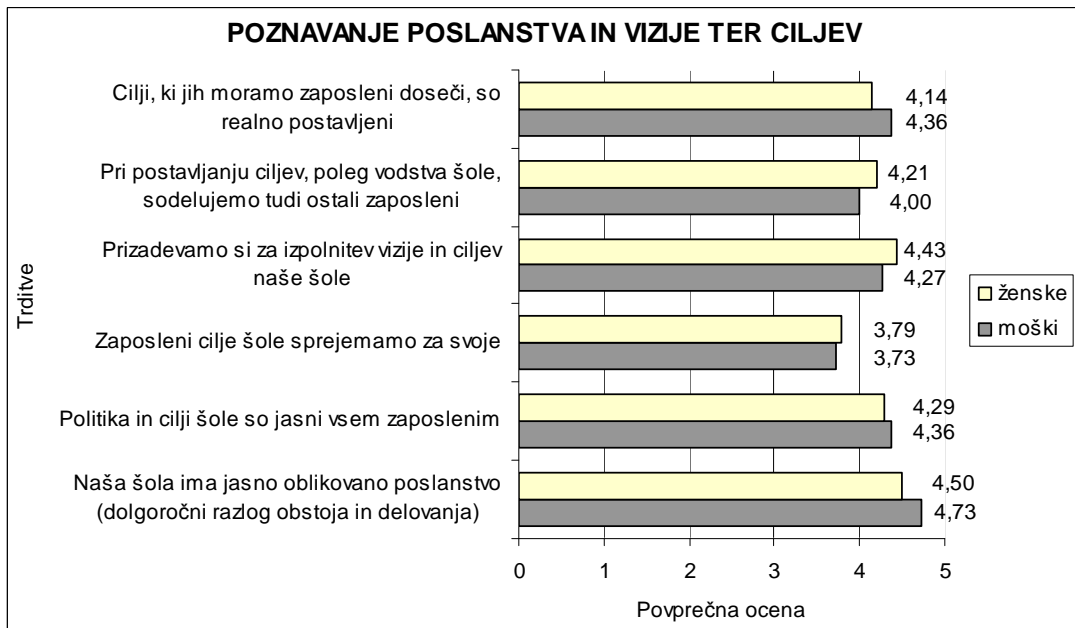
#### 4.2.2.3 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev prikazuje slika 10. Iz slike vidimo, da imajo vse trditve povprečno oceno nad 4, razen trditve "Zaposleni cilje šole sprejemamo za svoje", ki ima povprečno oceno 3,76. Tej trditvi so 3 anketiranci dali oceno 3, 4 ali 16% anketirancev pa je trditev ocenilo z 1 ali 2. Pri trditvi "Pri postavljanju ciljev, poleg vodstva šole, sodelujemo tudi ostali zaposleni", ki ima povprečno oceno 4,12, sta se 2 anketiranca odločila za oceno 2, ravno toliko anketirancev pa za oceno 3. Najbolje ocenjena trditev dimenzije je trditev "Naša šola ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja)", saj so jo kar vsi anketiranci ocenili s 4 ali 5.



Slika 10: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

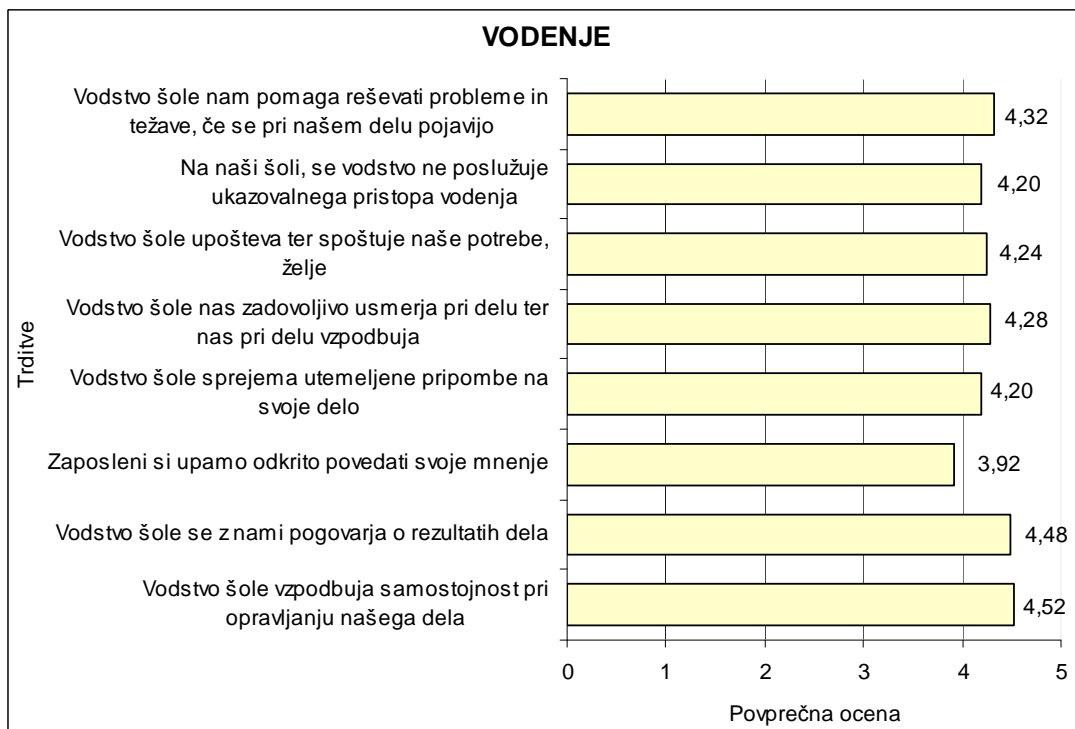
Povprečne ocene posameznih trditev moških in ženskih anketirancev, razberemo iz slike 11. Iz grafa vidimo, da so oboji najslabše ocenili trditev "Zaposleni cilje šole sprejemamo za svoje", saj je povprečna ocena pri moških 3,73, pri ženskah pa 3,79.



Slika 11: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev med spoloma

#### 4.2.2.4 Vodenje

Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Vodenje so prikazane na sliki 12.

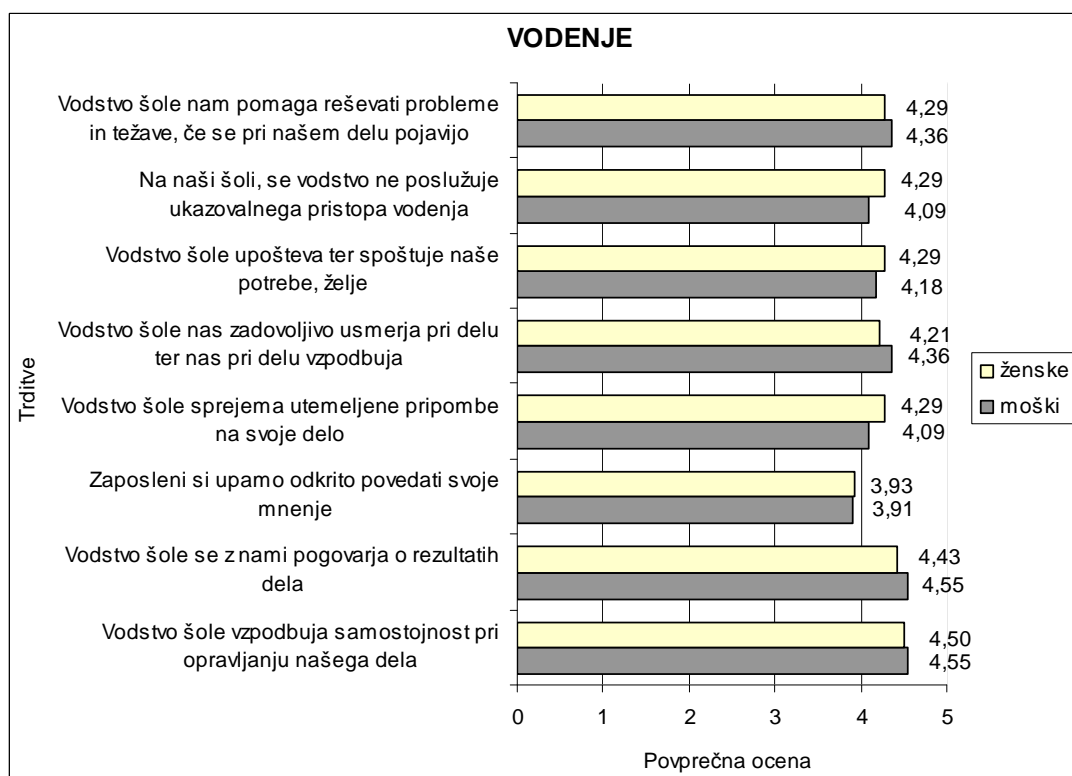


Slika 12: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Vodenje



Najmanjšo, vendar še vedno zelo visoko povprečno oceno (3,92), ima trditev "Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje". Tej trditvi so 3 anketiranci dali oceno 1 ali 2, 4 ali 16% anketirancev pa je trditev ocenilo s 3. Najbolje ocenjena trditev dimenzije (povprečna ocena je 4,52) je trditev "Vodstvo šole vzpodbuja samostojnost pri opravljanju našega dela", saj jo je kar 23 ali 92% anketirancev ocenilo s 4 ali 5. Višjo povprečno oceno v primerjavi z ostalimi (4,48) ima tudi trditev "Vodstvo šole se z nami pogovarja o rezultatih dela", kjer se je za oceno 4 ali 5 ponovno odločilo 23 ali 92% sodelujočih.

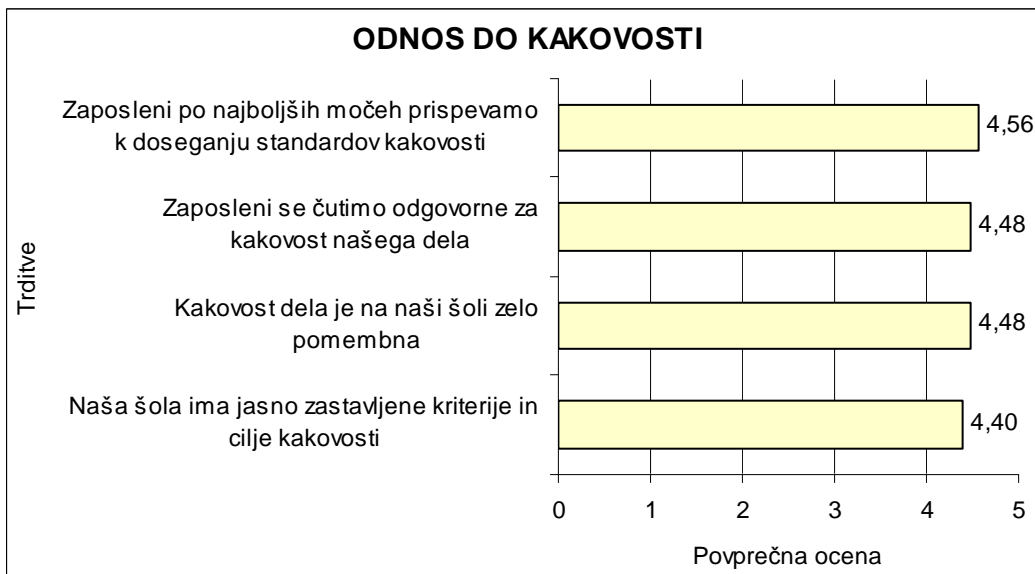
Kako so ocenjevali moški in kako ženske, vidimo na sliki 13.



Slika 13: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Vodenje med spoloma

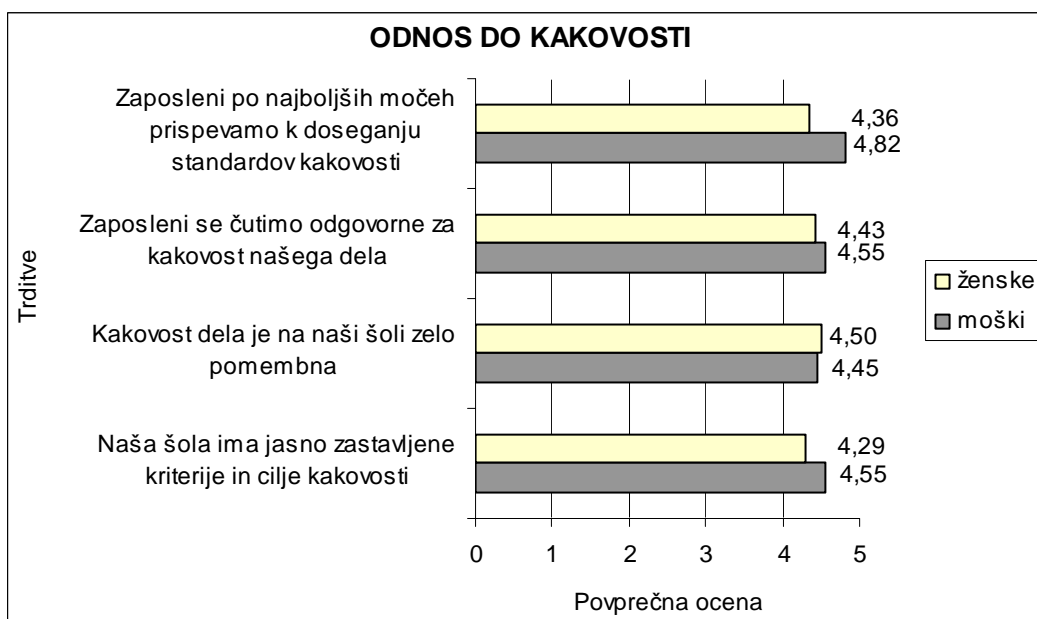
#### 4.2.2.5 Odnos do kakovosti

Najnižjo povprečno oceno pri dimenziji Odnos do kakovosti (4,40) ima trditev "Naša šola ima jasno zastavljene kriterije in cilje kakovosti", najvišjo (4,56) pa trditev "Zaposleni po najboljših močeh prispevamo k doseganju standardov kakovosti", saj so jo s 4 ali 5 ocenili vsi anketiranci (slika 14).



Slika 14: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Odnos do kakovosti

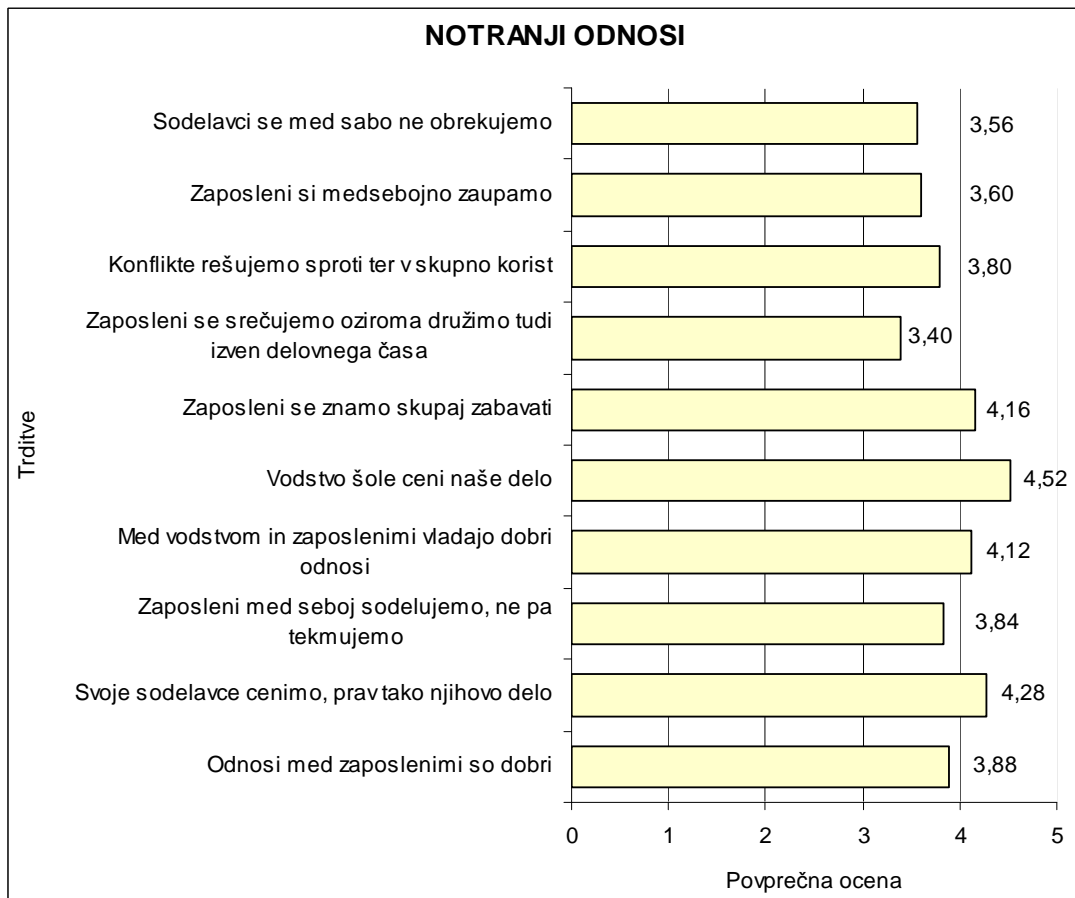
Povprečne ocene posameznih trditev med spoloma so prikazane na sliki 15.



Slika 15: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Odnos do kakovosti med spoloma

#### 4.2.2.6 Notranji odnosi

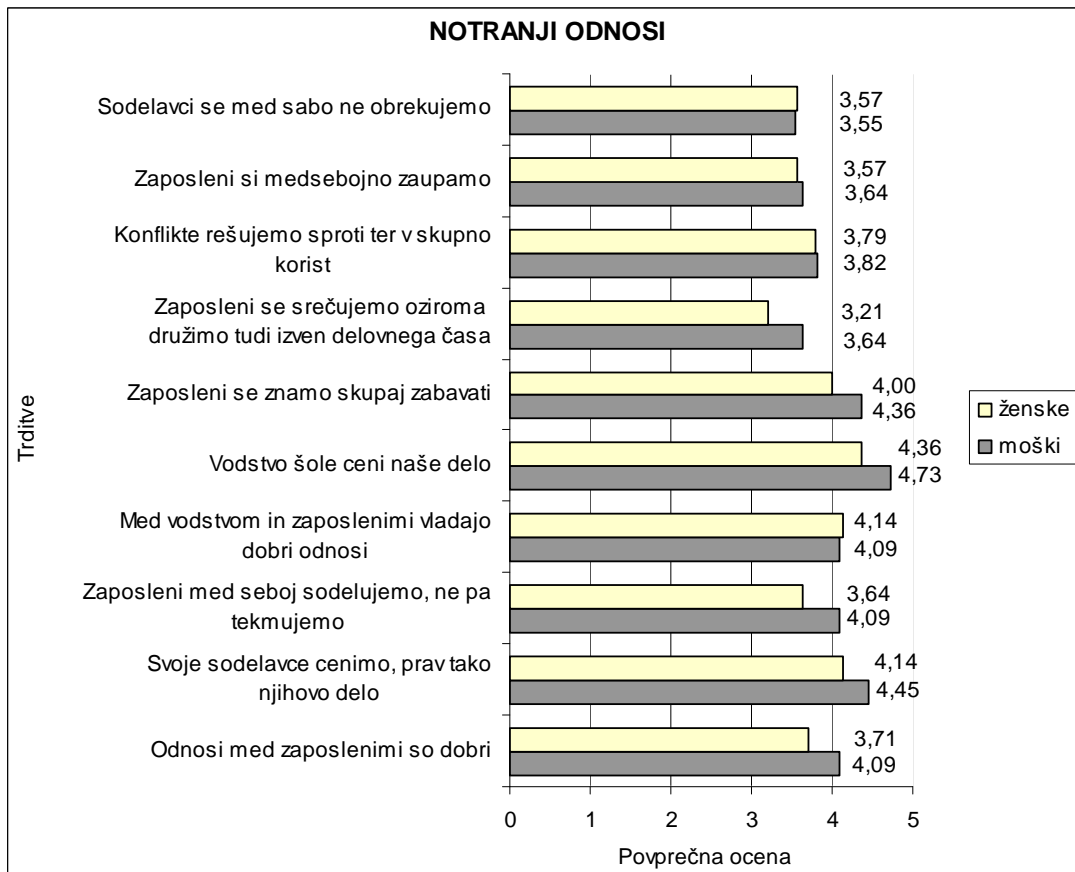
Slika 16 prikazuje povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Notranji odnosi.



Slika 16: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Notranji odnosi

Iz grafa vidimo, da so anketiranci najbolj ocenili trditev "Vodstvo šole ceni naše delo", saj jo je kar 21 ali 84% izmed njih ocenilo s 4 ali 5, 4 ali 16% anketirancev pa je trditev ocenilo s 3. Višjo povprečno oceno v primerjavi z ostalimi trditvami imajo tudi trditve "Svoje sodelavce cenimo, prav tako njihovo delo" (4,28), "Zaposleni se znamo skupaj zabavati" (4,16) ter "Med vodstvom in zaposlenimi vladajo dobri odnosi" (4,12). Najslabše ocenjena trditev dimenzije je trditev "Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa" (povprečna ocena je 3,40), kjer se je 11 ali 44% anketirancev odločilo za oceno 4 ali 5, ravno toliko anketirancev je izbralo oceno 3 in 3 ali 12% anketirancev oceno 2. Pri trditvi "Sodelavci se med sabo ne obrekujemo", ki ima povprečno oceno 3,56, se je 7 ali 28% anketirancev odločilo za oceno 3 ter 3 ali 12% anketirancev za oceno 1 ali 2. Trditev "Zaposleni si medsebojno zaupamo", ki ima povprečno oceno 3,60, je 10 ali 40% anketirancev ocenilo s 3 in 1 ali 4% izmed njih z 1.

Kako je odgovarjal moški in kako ženski del anketirancev, vidimo na sliki 17.



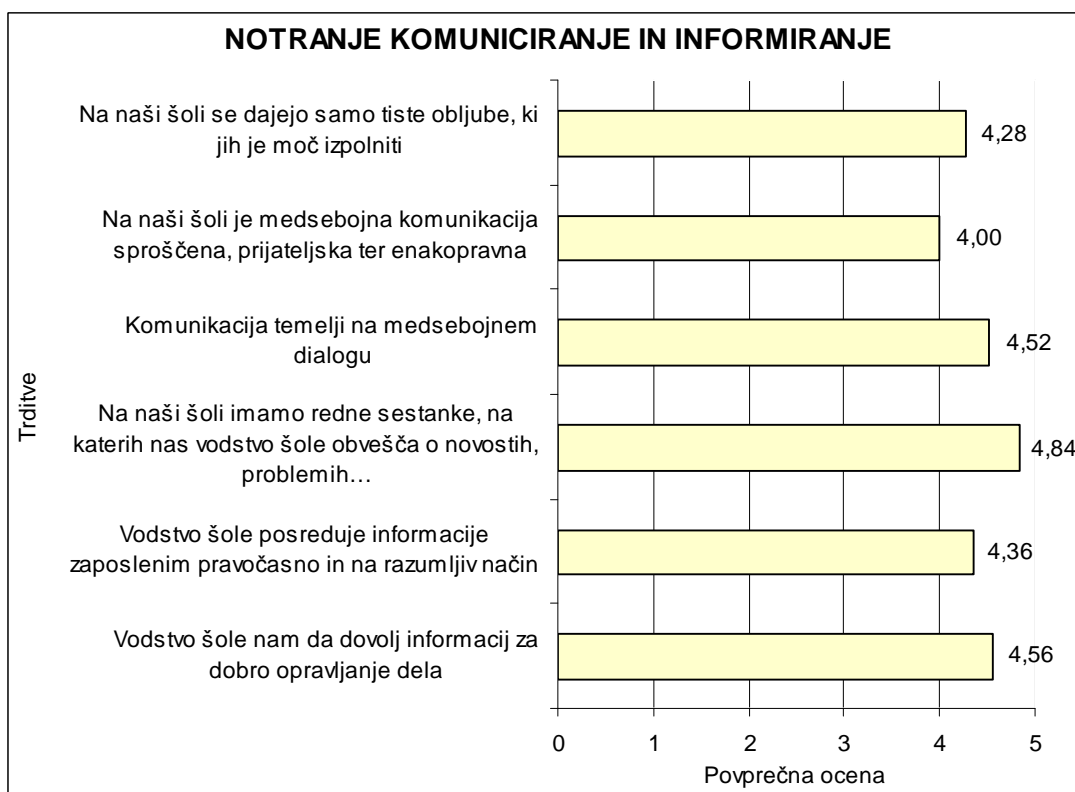
Slika 17: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditve dimenzije Notranji odnosi med spoloma

Opazna razlika v ocenah med spoloma je pri trditvi "Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujemo", saj je povprečna ocena pri moških 4,09, pri ženskah pa 3,64, kar pomeni, da sta se za oceno 3 ali manj odločila 2 ali 18% moških in kar 6 ali 43% žensk. Prav tako moški boljše ocenjujejo odnose med zaposlenimi, saj se je za oceno 4 ali 5 odločilo kar 10 ali 91% izmed njih, medtem ko je bilo takšnih žensk 9 ali 64%. Pri trditvi "Vodstvo šole ceni naše delo", ki ima povprečno oceno 4,73 pri moških in 4,36 pri ženskah, se je za oceno 4 ali 5 ponovno odločilo 10 ali 91% moških in 11 ali 79% žensk, za oceno 3 pa 1 ali 9% moških in 3 ali 21% žensk. Oboji so najbolj podobno ocenili trditvi "Sodelavci se med sabo ne obrekujemo", saj je povprečna ocena pri moških 3,55, pri ženskah pa 3,57 in "Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist", kjer je pri moških povprečna ocena 3,82, pri ženskah pa 3,79. Oboji imajo podobno mnenje tudi glede odnosov med vodstvom in zaposlenimi ter pri medsebojnem zaupanju. Pri trditvi "Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa", ki ima povprečno oceno 3,64 pri moških in 3,21 pri ženskah,

sta se za oceno 5 odločila 2 ali 18% moških in 0 žensk, oceno 4 je izbralo 4 ali 36% moških in 5 ali 36% žensk, oceno 3 so ponovno izbrali 4 ali 36% moških in kar 7 ali 50% žensk ter oceno 2, 1 ali 9% moških in 2 ali 14% žensk.

#### 4.2.2.7 Notranje komuniciranje in informiranje

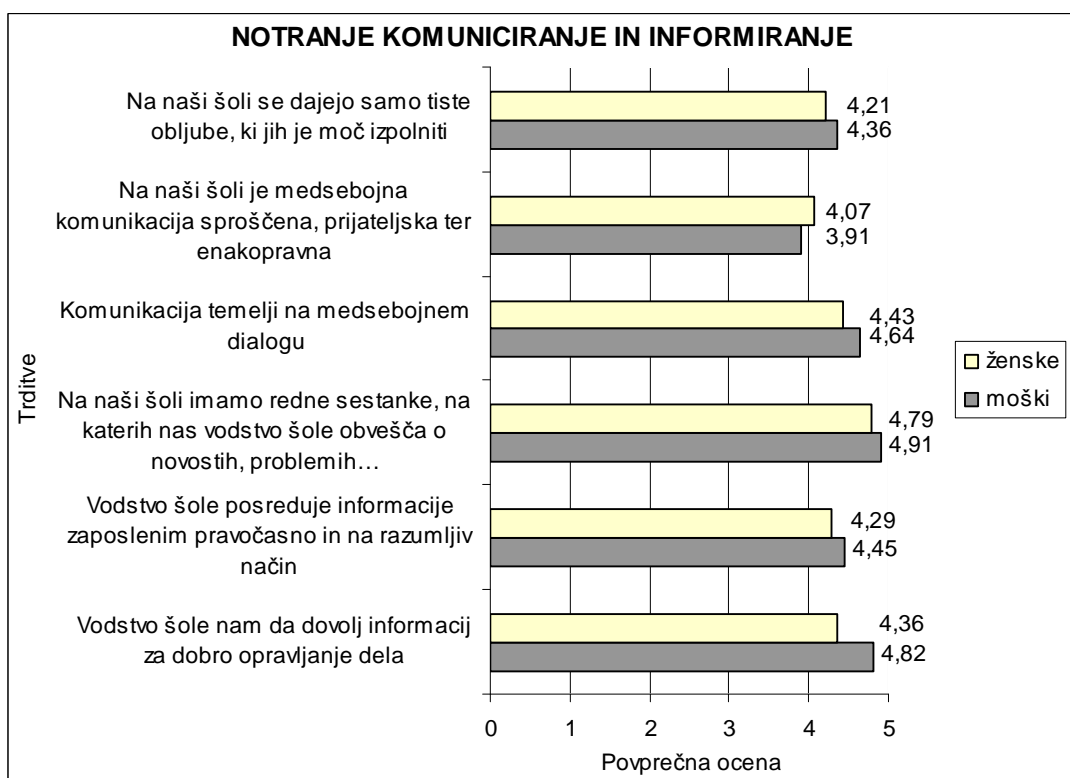
Povprečne ocene posameznih trditvev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje so prikazane na spodnjem grafu (slika 18). Iz grafa vidimo, da so vse trditve visoko ocenjene, saj je najnižja povprečna ocena trditve 4,00. Ta trditev se glasi "Na naši šoli je medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska ter enakopravna". Tej trditvi so 3 anketiranci dali oceno 3, 1 ali 4% anketirancev oceno 2, 2 ali 8% anketirancev oceno 1, vsi ostali so jo ocenili s 4 ali 5. Najvišjo povprečno oceno (4,84) ima trditev "Na naši šoli imamo redne sestanke, na katerih nas vodstvo šole obvešča o novostih, problemih". Trditvev so vsi anketiranci ocenili s 4 ali 5.



Slika 18: Povprečne ocene posameznih trditvev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje

Na sliki 19 je prikazana primerjava povprečnih ocen posameznih trditvev dimenzije med spoloma. Pri trditvi "Na naši šoli je medsebojna komunikacija sproščena,

prijateljska ter enakopravna" je povprečna ocena pri moških 3,91, pri ženskah pa 4,07. Pri trditvi "Vodstvo šole nam da dovolj informacij za dobro opravljanje dela" (povprečna ocena pri moških je 4,82, pri ženskah 4,36) se je za oceno 5 odločilo 9 ali 82% moških in 6 ali 43% žensk, oceno 4 sta izbrala 2 ali 18% moških in 7 ali 50% žensk ter oceno 3, 1 ali 7% žensk. Trditev "Vodstvo šole posreduje informacije zaposlenim pravočasno in na razumljiv način" so s 4 ali 5 ocenili vsi moški, med ženskami pa so bile 3 ali 21% takšnih, ki so trditev ocenile s 3 ali manj.

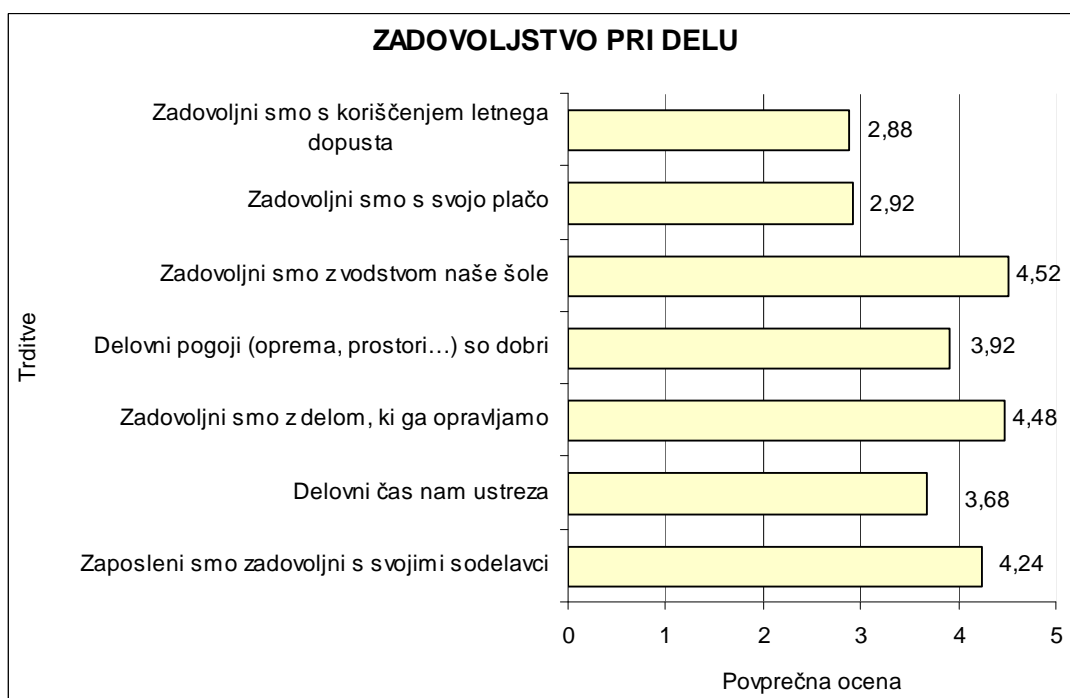


Slika 19: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje med spoloma

#### 4.2.2.8 Zadovoljstvo pri delu

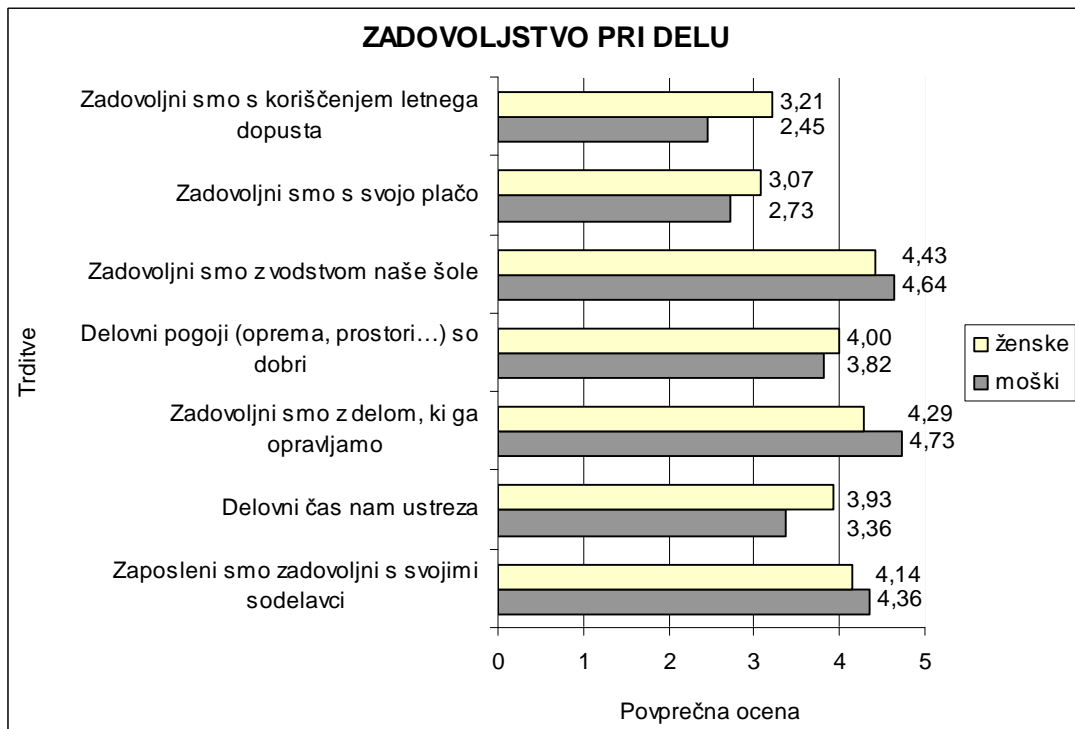
Na sliki 20 vidimo, da je najbolje ocenjena trditev dimenzije Zadovoljstvo pri delu (njena povprečna ocena je 4,52) trditev "Zadovoljni smo z vodstvom naše šole", saj se je za oceno 4 ali 5 odločilo kar 23 ali 92% anketirancev. Visoko povprečno oceno imata tudi trditvi "Zadovoljni smo z delom, ki ga opravljamo" (4,48) in "Zaposleni smo zadovoljni s svojimi sodelavci" (4,24). Najslabše ocenjena trditev dimenzije je trditev "Zadovoljni smo s koriščenjem letnega dopusta", saj znaša njena povprečna ocena le 2,88, kar pomeni, da je 5 ali 20% anketirancev trditev ocenilo z 2, kar 7 ali

28% izmed njih pa z 1. Anketiranci so slabo ocenili tudi trditev glede plače (povprečna ocena trditve je 2,92), kjer se je za oceno 1 ali 2 odločilo 8 ali 32% anketirancev, ravno toliko izmed njih je trditev ocenilo s 3. Trditev "Delovni čas nam ustreza" (povprečna ocena trditve je 3,68) so 3 anketiranci ocenili z 1 ali 2, 9 ali 36% anketirancev pa s 3. Trditev "Delovni pogoji (oprema, prostori...) so dobri", katere povprečna ocena je 3,92, so 4 anketiranci ocenili s 3, ravno toliko izmed njih je trditev ocenilo z 2.



Slika 20: Povprečne ocene posameznih trditvev dimenzije Zadovoljstvo pri delu

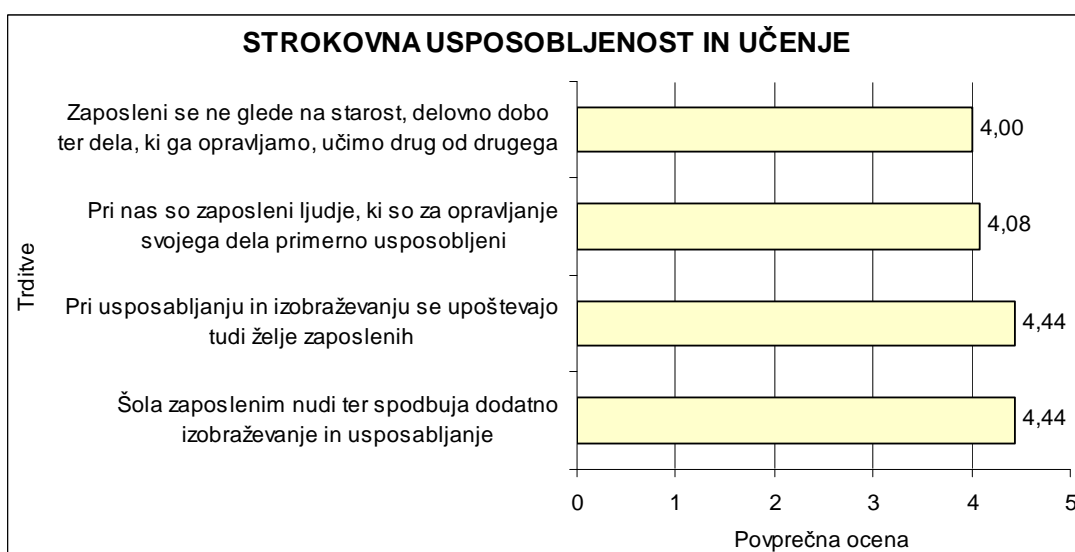
Povprečne ocene posameznih trditvev med moškimi in ženskimi anketiranci se pri nekaterih trditvah bolj, pri drugih manj razlikujejo, kar vidimo na sliki 21. Najopaznejša razlika med moškimi in ženskimi ocenami je pri trditvi "Zadovoljni smo s koriščenjem letnega dopusta", saj je njena povprečna ocena pri moških 2,45, pri ženskah pa 3,21, kar pomeni, da je trditev z 1 ali 2 ocenilo 7 ali 64% moških in 5 ali 36% žensk. Pri trditvi "Zadovoljni smo s svojo plačo" je povprečna ocena pri moških 2,73, pri ženskah pa 3,07. Trditev "Delovni čas nam ustreza", ki ima pri moških povprečno oceno 3,36, pri ženskah 3,93, so 3 moški ocenili z 1 ali 2, medtem ko je bila najnižja obkrožena ocena trditve pri ženskah 3.



Slika 21: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Zadovoljstvo pri delu med spoloma

#### 4.2.2.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Vse trditve dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje so dobro ocenjene, kar vidimo na sliki 22.

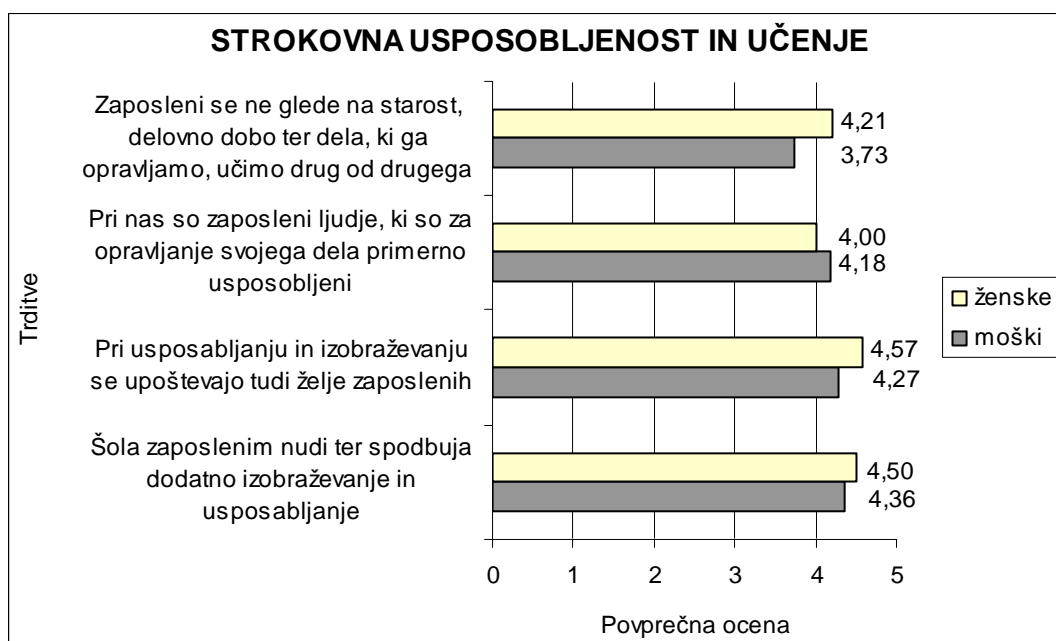


Slika 22: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje



Trditvi z najvišjo povprečno oceno (4,44) sta trditvi "Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih" in "Šola zaposlenim nudi ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje". Najnižjo povprečno oceno (4,00) ima trditev "Zaposleni se ne glede na starost, delovno dobo ter dela, ki ga opravljamo, učimo drug od drugega", kjer se je največ anketirancev (13 ali 52%) odločilo za oceno 4.

Povprečne ocene posameznih trditev med moškimi in ženskami prikazuje slika 23. Na sliki vidimo, da je opaznejša razlika v ocenah med spoloma pri trditvi "Zaposleni se ne glede na starost, delovno dobo ter dela, ki ga opravljamo, učimo drug od drugega", saj je povprečna ocena pri moških 3,73, pri ženskah pa 4,21. To pomeni, da sta trditev s 5 ocenila 2 moška in 5 ali 36% žensk, oceno 4 je izbralo 6 ali 55% moških in 7 ali 50% žensk, oceno 3 sta izbrala 2 moška in ravno toliko žensk, 1 izmed moških pa je trditev ocenil z 1.

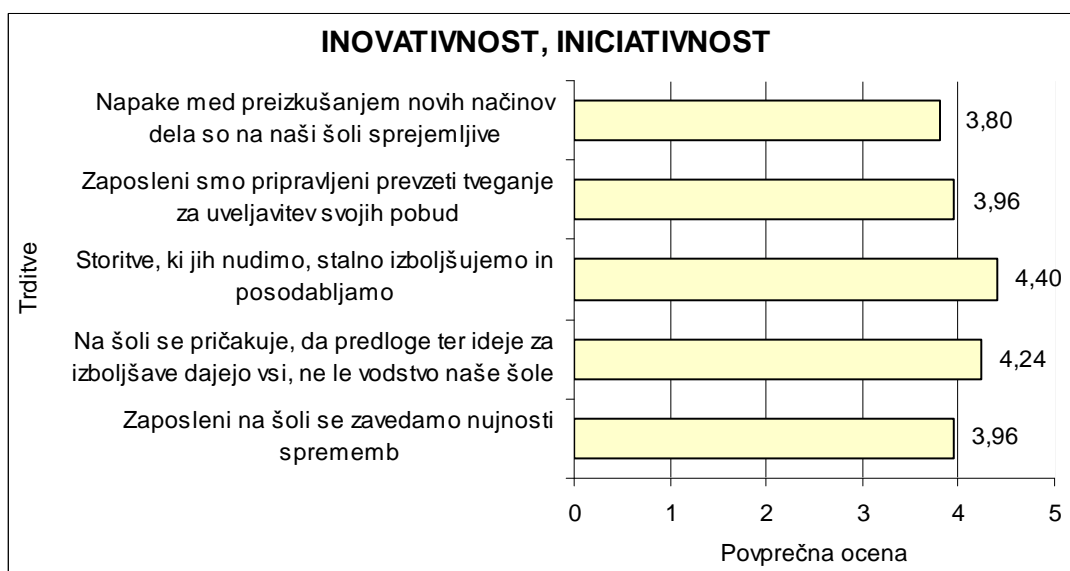


Slika 23: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje med spoloma

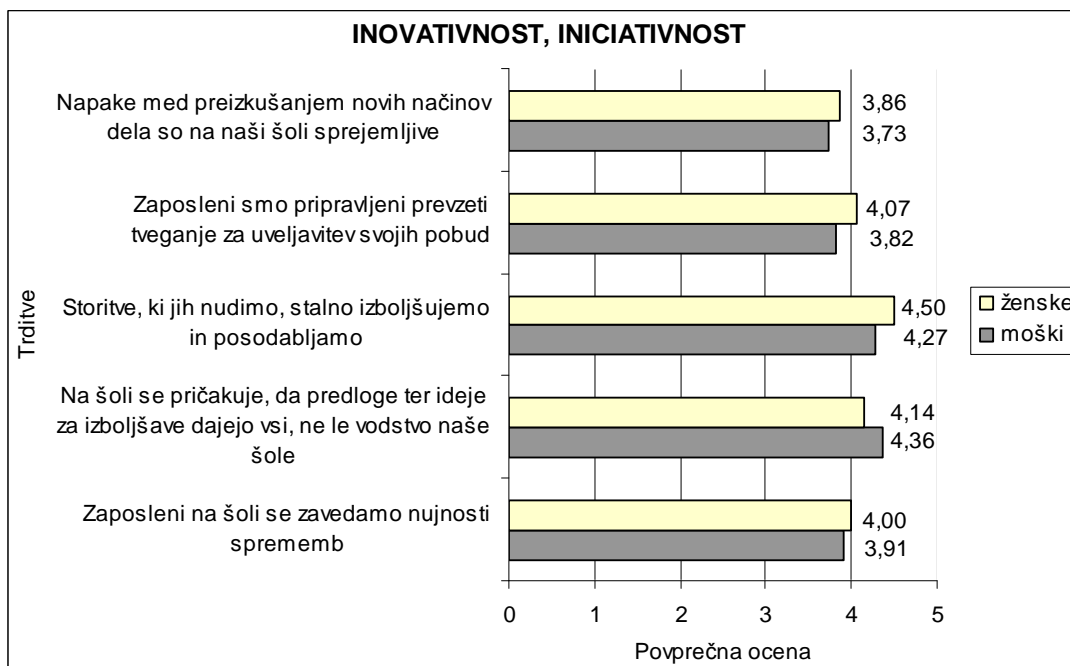
#### 4.2.2.10 Inovativnost, iniciativnost

Najbolje ocenjena trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost je trditev "Storitve, ki jih nudimo, stalno izboljšujemo in posodabljam", saj znaša njena povprečna ocena 4,40 (slika 24), kar pomeni, da se je za oceno 4 ali 5 odločilo 22 ali 88%

anketirancev. Anketiranci so visoko ocenili tudi trditev "Na šoli se pričakuje, da predloge ter ideje za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo naše šole", saj je njena povprečna ocena 4,24. Najnižjo, ampak še vedno visoko oceno (3,80) ima trditev "Napake med preizkušanjem novih načinov dela so na naši šoli sprejemljive", kjer sta se 2 anketiranca odločila za oceno 1 ali 2 ter 8 ali 32% za oceno 3.



Slika 24: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost

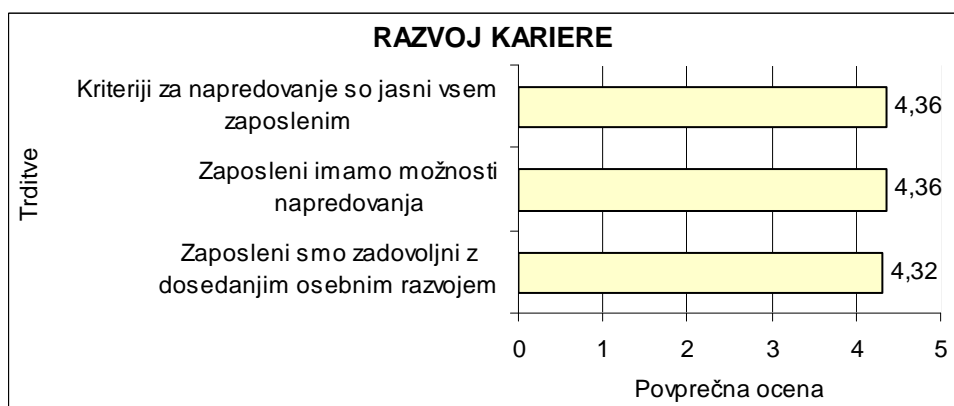


Slika 25: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost med spoloma

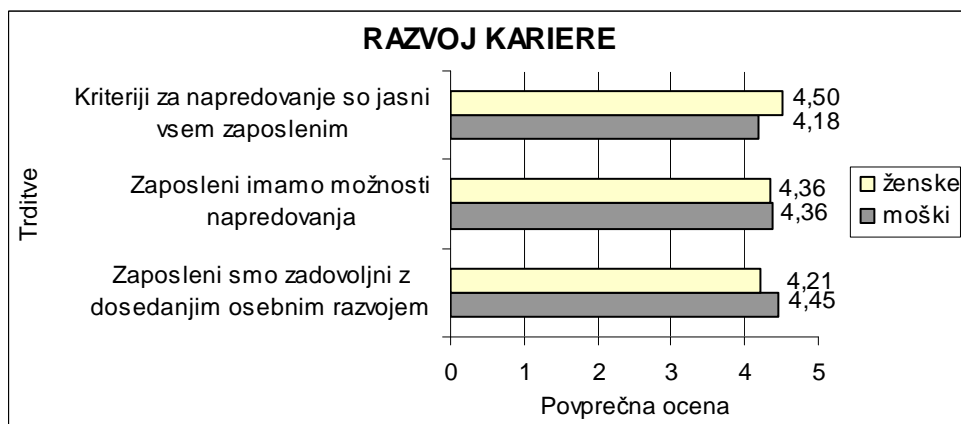
Povprečne ocene posameznih trditev med spoloma prikazuje zgornja slika (slika 25). Trditev "Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud" ima pri moških povprečno oceno 3,82, pri ženskah pa 4,07. Opaznejša razlika v ocenah med spoloma je tudi pri trditvi "Zaposleni na šoli se zavedamo nujnosti sprememb", saj je povprečna ocena pri moških 3,91, pri ženskah pa 4,00. To trditev sta 2 moška ocenila z 1 ali 2, 5 ali 36% žensk pa je trditev ocenilo s 3. Vsi ostali so trditev ocenili s 4 ali 5.

#### 4.2.2.11 Razvoj kariere

Dimenzija Razvoj kariere ima povprečne ocene posameznih trditev precej izenačene, kar vidimo na sliki 26. Trditvi "Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim" ter "Zaposleni imamo možnosti napredovanja" imata povprečno oceno 4,36, trditev "Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem" pa oceno 4,32.



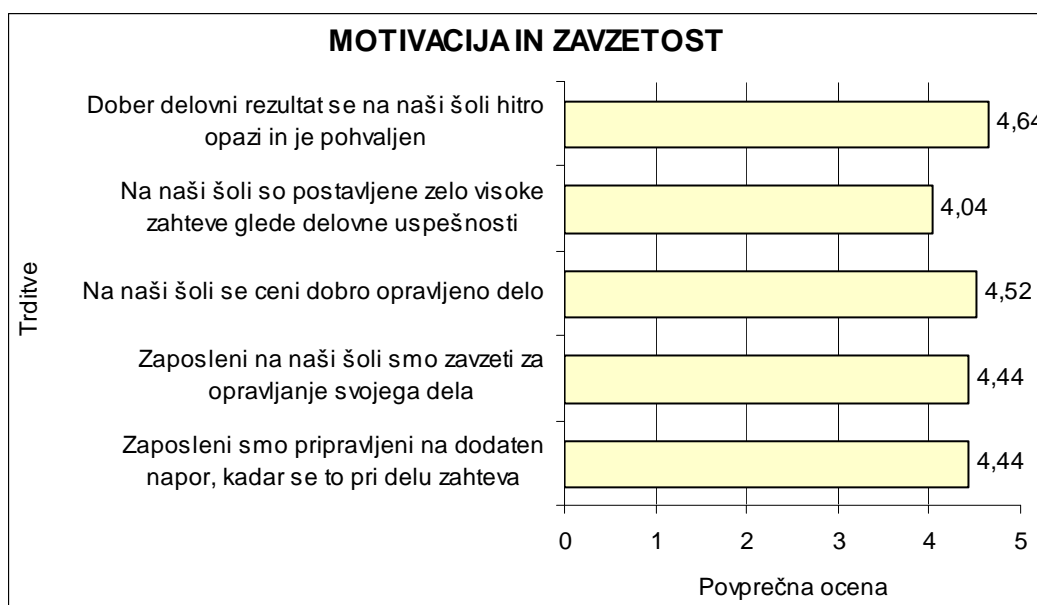
Slika 26: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Razvoj kariere



Slika 27: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Razvoj kariere med spoloma

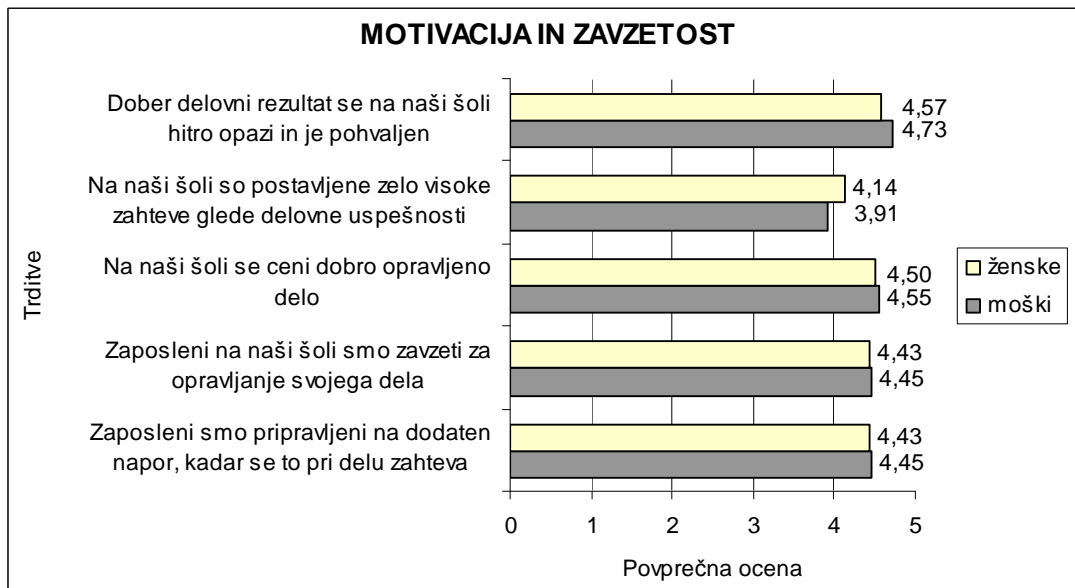
#### 4.2.2.12 Motivacija in zavzetost

Na sliki 28 so prikazane ocene posameznih trditev dimenzije Motivacija in zavzetost, iz katere vidimo, da imajo vse trditve povprečno oceno nad 4. Najnižjo povprečno oceno izmed vseh trditev (4,04) ima trditev "Na naši šoli so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti", kjer se je za oceno 4 ali 5 odločilo 19 ali 76% anketirancev, 6 ali 24% anketirancev pa je trditev ocenilo s 3. Najvišjo povprečno oceno (4,64) ima trditev "Dober delovni rezultat se na naši šoli hitro opazi in je pohvaljen", saj je oceno 4 ali 5 izbralo 23 ali 92% anketirancev.



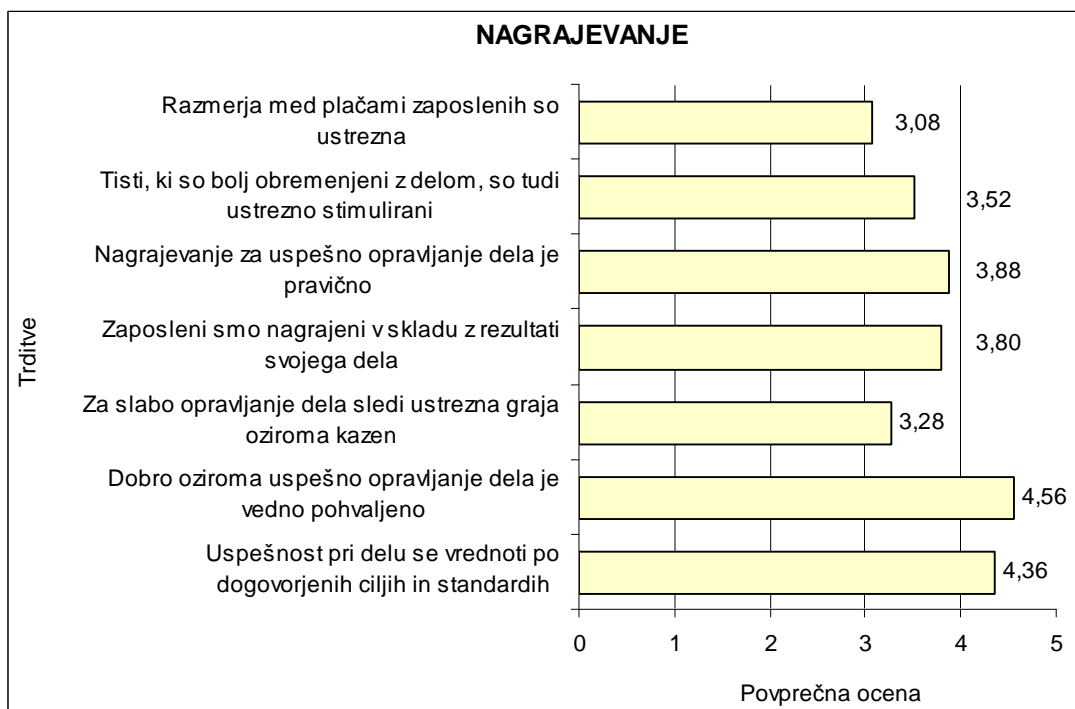
Slika 28: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Motivacija in zavzetost

Slika 29 prikazuje primerjavo povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije med spoloma. Iz grafa vidimo, da so si ocene med moškimi in ženskami precej izenačene, kar pomeni, da so si njihova mnenja glede posameznih trditev podobna. Nekoliko opaznejša razlika v ocenah med spoloma je le pri trditvi "Na naši šoli so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti", kjer je povprečna ocena pri moških 3,91, pri ženskah pa 4,14.



Slika 29: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Motivacija in zavzetost med spoloma

#### 4.2.2.13 Nagrajevanje

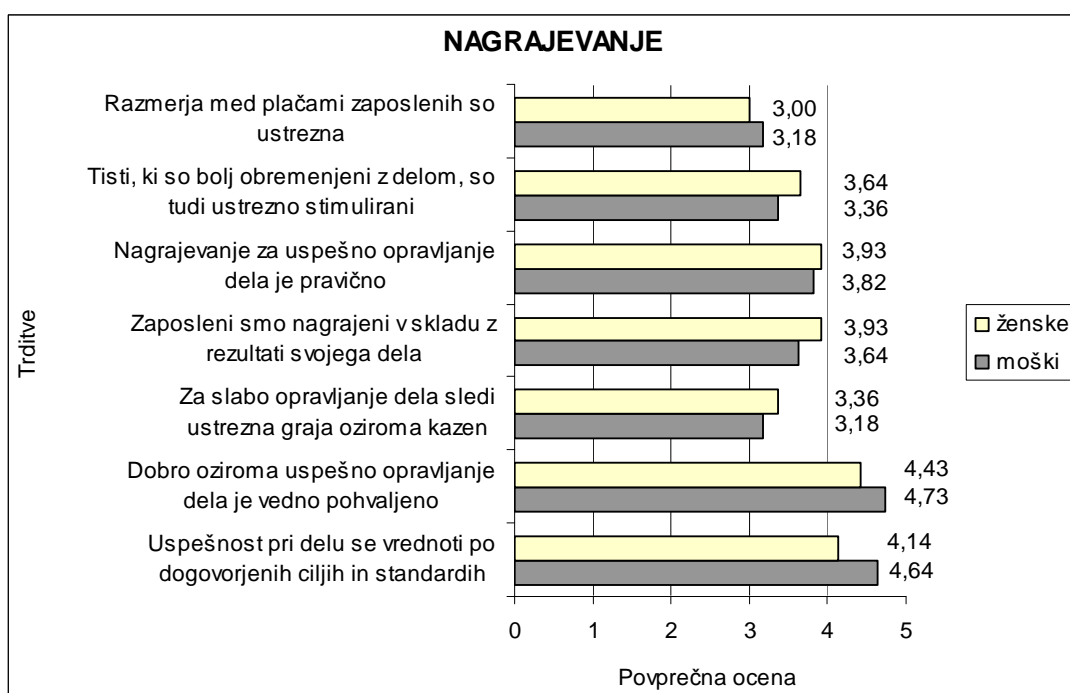


Slika 30: Povprečne ocene posameznih trditev dimenzije Nagrajevanje

Pri dimenziji Nagrajevanje (slika 30) ima najvišjo povprečno oceno (4,56) trditev "Dobro oziroma uspešno opravljanje dela je vedno pohvaljeno", saj so se za oceno 4 ali 5 odločili skoraj vsi anketiranci (23 ali 92%). Visoko povprečno oceno (4,36) ima

tudi trditev "Uspešnost pri delu se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih". Najnižjo povprečno oceno (3,08) ima trditev "Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna", kjer se je kar 8 ali 32% anketirancev odločilo za oceno 1 ali 2 in 7 ali 28% anketirancev za oceno 3. Nižjo povprečno oceno (3,28) ima tudi trditev "Za slabo opravljanje dela sledi ustrezna graja oziroma kazen", kjer se je za oceno 4 ali 5 odločilo 9 ali 36% anketirancev, oceno 3 je izbralo 13 ali 52% anketirancev, oceno 1 ali 2 pa 3 ali 12% anketirancev. Pri trditvi "Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani" se je 6 ali 24% anketirancev odločilo za oceno 1 ali 2 in 4 ali 16% izmed njih za oceno 3. Pri trditvah "Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela" s povprečno oceno 3,80 ter "Nagrajevanje za uspešno opravljanje dela je pravično", ki ima povprečno oceno 3,88, se je največ anketirancev odločilo za oceno 3.

Kako so posamezne trditve ocenjevali moški in kako ženske, vidimo na sliki 31.

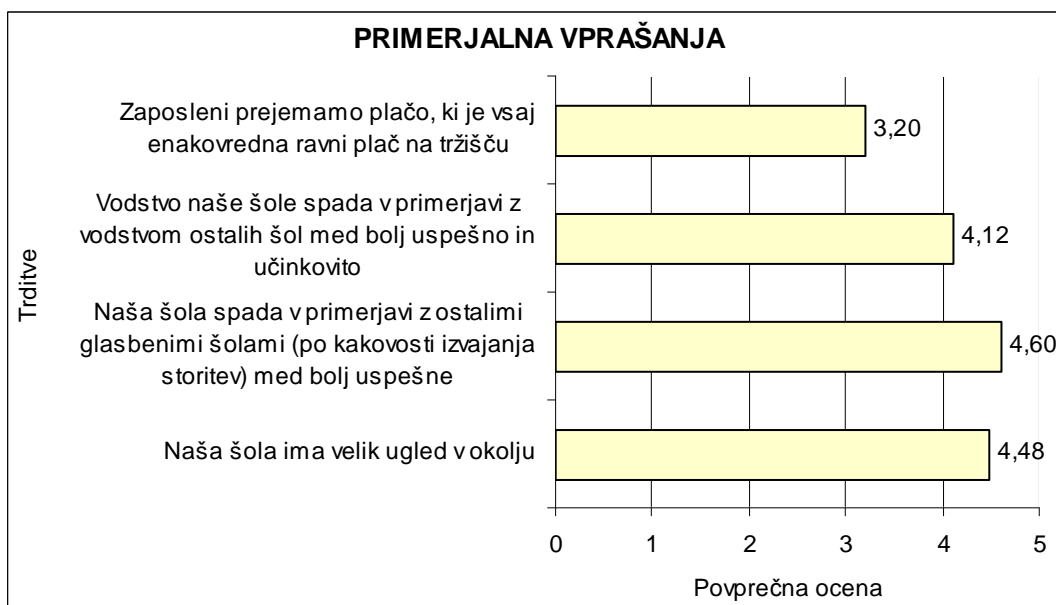


Slika 31: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev dimenzije Nagrajevanje med spoloma

#### 4.2.3 Analiza primerjalnih vprašanj

Na koncu vprašalnika smo navedli trditve, s katerimi smo želeli ugotoviti mnenje zaposlenih na Glasbeni šoli Nova Gorica glede njihovih plač, uspešnosti organizacije

in njenega vodstva ter ugleda organizacije v okolju v primerjavi z ostalimi šolami v slovenskih razmerah. Povprečne ocene posameznih trditev prikazuje slika 32.

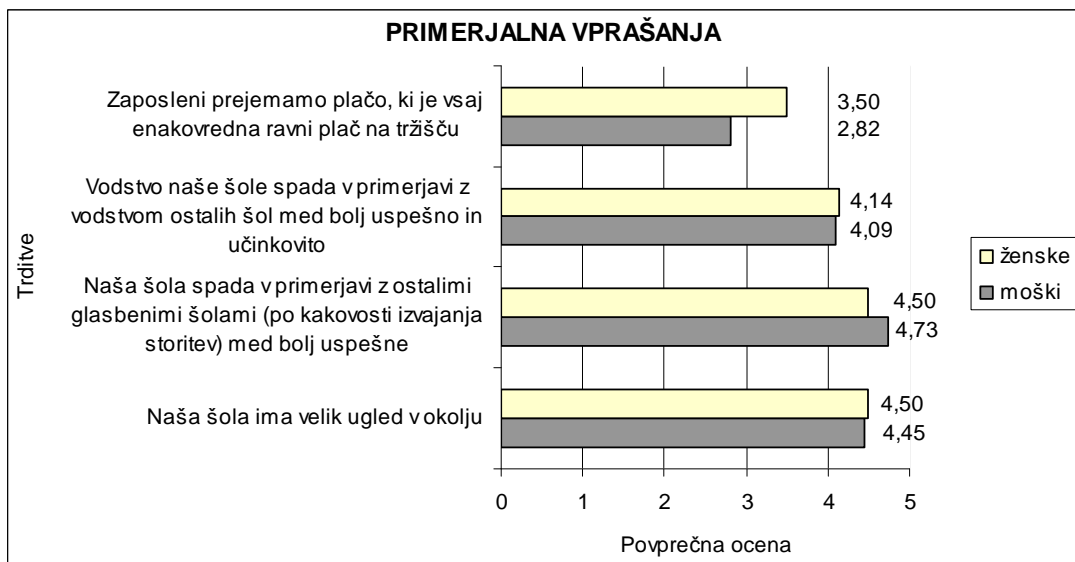


Slika 32: Povprečne ocene posameznih trditev v okviru primerjalnih vprašanj

Iz grafa vidimo, da ima najvišjo povprečno oceno (4,60) trditev "Naša šola spada v primerjavi z ostalimi glasbenimi šolami (po kakovosti izvajanja storitev) med bolj uspešne", saj so jo vsi anketiranci razen enega ocenili s 4 ali 5. Visoko povprečno oceno (4,48) ima tudi trditev "Naša šola ima velik ugled v okolju". Trditev "Vodstvo naše šole spada v primerjavi z vodstvom ostalih šol med bolj uspešno in učinkovito" (povprečna ocena je 4,12) je 6 ali 24% anketirancev ocenilo s 3 ter 1 ali 4% izmed njih z 2. Anketiranci so najslabše ocenili trditev "Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču", saj znaša njena povprečna ocena 3,20. Pri tej trditvi se je 7 ali 28% anketirancev odločilo za oceno 1 ali 2 in 5 ali 20% izmed njih za oceno 3.

Slika 33 prikazuje primerjavo povprečnih ocen posameznih trditev med moškimi in ženskami. Iz grafa vidimo, da je opaznejša razlika v ocenah med spoloma pri trditvi "Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču", saj je njena povprečna ocena pri moških 2,82, pri ženskah pa 3,50. To pomeni, da se je za oceno 5 odločil 1 ali 9% moških in 2 ali 14% žensk, oceno 4 sta izbrala 2 ali 18% moških in kar 8 ali 57% žensk, za oceno 3 se je odločilo 4 ali 36% moških in 1 ali 7% žensk, za oceno 2 sta se ponovno odločila 2 ali 18% moških in 1 ženska ter

oceno 1 sta izbrala 2 moška in ravno toliko žensk. Iz takšnih ocen lahko sklepamo, da imajo ženske boljše mnenje glede plač kot moški. Vendar pa se oboji strinjajo, da ima šola velik ugled v okolju, saj je povprečna ocena pri moških 4,45, pri ženskah pa 4,50. Prav tako oboji menijo, da spada tako vodstvo šole kot sama šola v primerjavi z ostalimi med bolj uspešne in učinkovite.



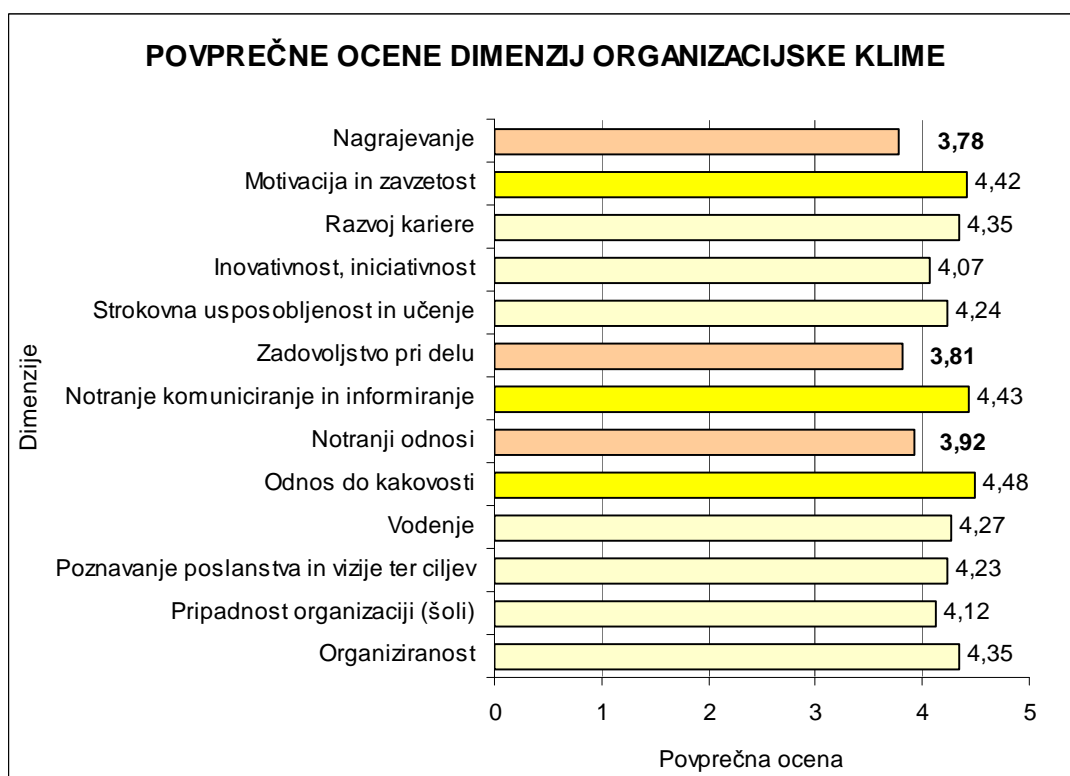
Slika 33: Primerjava povprečnih ocen posameznih trditev v okviru primerjalnih vprašanj med spoloma



## 5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME NA GLASBENI ŠOLI NOVA GORICA

### 5.1 Ugotovitve

Na podlagi statistične obdelave podatkov vprašalnika smo ugotovili, da je klima na Glasbeni šoli Nova Gorica dobra, saj imajo skoraj vse dimenzije povprečno oceno nad 4, kar vidimo na sliki 34.



Slika 34: Povprečne ocene posameznih dimenzij organizacijske klime

Med dimenzijami ima najvišjo oceno (4,48) dimenzija Odnos do kakovosti, sledi ji dimenzija Notranje komuniciranje in informiranje s povprečno oceno 4,43 ter dimenzija Motivacija in zavzetost, ki ima povprečno oceno 4,42.

Dimenzije, ki imajo nižjo (vendar še vedno visoko) oceno so Nagrajevanje (3,78), Zadovoljstvo pri delu (3,81) ter Notranji odnosi (3,92).

Trditve, ki imajo pri posameznih dimenzijah nižjo povprečno oceno (pod 4) so:

- **Pripadnost organizaciji (šoli):**

- "Zaposleni ne bi zapustili te šole, če bi se zaradi poslovnih težav naša plača znižala" (3,36)
- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev:**
  - "Zaposleni cilje šole sprejemamo za svoje" (3,76)
- **Vodenje:**
  - "Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje" (3,92)
- **Notranji odnosi:**
  - "Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa" (3,40),
  - "Sodelavci se med sabo ne obrekujemo" (3,56),
  - "Zaposleni si medsebojno zaupamo" (3,60),
  - "Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist" (3,80),
  - "Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujemo" (3,84),
  - "Odnosi med zaposlenimi so dobri" (3,88)
- **Zadovoljstvo pri delu:**
  - "Zadovoljni smo s koriščenjem letnega dopusta" (2,88),
  - "Zadovoljni smo s svojo plačo" (2,92),
  - "Delovni čas nam ustreza" (3,68),
  - "Delovni pogoji (oprema, prostori...) so dobri" (3,92)
- **Inovativnost, iniciativnost:**
  - "Napake med preizkušanjem novih načinov dela so na naši šoli sprejemljive" (3,80),
  - "Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud" (3,96),
  - "Zaposleni na šoli se zavedamo nujnosti sprememb" (3,96)
- **Nagrajevanje:**
  - "Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna" (3,08),
  - "Za slabo opravljanje dela sledi ustrezna graja oziroma kazen" (3,28),
  - "Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani" (3,52),
  - "Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela" (3,80),
  - "Nagrajevanje za uspešno opravljanje dela je pravično" (3,88)
- **Primerjalna vprašanja:**

- "Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču" (3,20).

Med trditvami imata najslabšo povprečno oceno trditvi "Zadovoljni smo s koriščenjem letnega dopusta" (2,88) ter "Zadovoljni smo s svojo plačo" (2,92).

Slabšo povprečno oceno imajo tudi trditve "Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna" (3,08), "Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču" (3,20), "Za slabo opravljanje dela sledi ustrezna graja oziroma kazen" (3,28) ter "Zaposleni ne bi zapustili te šole, če bi se zaradi poslovnih težav naša plača znižala" (3,36).

Kot vidimo, so anketiranci med vsemi trditvami najslabše ocenili trditve glede plač, iz česar lahko sklepamo, da zaposleni s svojimi plačami niso preveč zadovoljni.

## **5.2 Predlogi za izboljšanje**

Med trditvami so slabše ocenjene trditve glede plač, zato predlagamo, da šola (zaradi delavcev) ponovno preveri plačni sistem ter svojim zaposlenim dodeli plačo glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti, odgovornosti, izkušnje, uspešnost in njihovo tržno ceno. Pri tem je potrebno upoštevati tudi izobrazbo ter delovno dobo delavca. Poleg tega je potrebno zaposlene seznaniti oziroma jim razložiti kriterije, po katerih se jim izplačuje plača. Seveda pa ne smemo prezreti dejstva, da spada šolstvo v javni sektor.

Občutek pravične plače pri zaposlenih ima velik vpliv na organizacijsko klimo, saj dobra, predvsem pa pravična plača, povečuje delavčevo zadovoljstvo, vpliva pa tudi na boljše medosebne odnose, saj bi tako med zaposlenimi bilo manj opravljanja (npr. "zakaj dobi on več plače kot jaz, čeprav oba opravljava enako delo...") raznih nesoglasij, preprirov, konfliktov itd.

## 6 ZAKLJUČEK

Organizacijsko klimo najdemo v vsaki organizaciji, ne glede na njeno velikost in dejavnost, s katero se ukvarja. Prisotna je vedno, v nekaterih organizacijah je boljša, v nekaterih slabša ter vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih.

Z branjem diplomskega dela ugotovimo, da na klimo v organizaciji vplivajo številni dejavniki. Ti so lahko organiziranost nekega podjetja, skupine oziroma organizacije, odnosi med zaposlenimi (tudi med delavci in vodstvom), način vodenja, razvitost komuniciranja in informiranja, usposobljenost, izkušnje ter znanje delavca, delo in delovni pogoji, sistem nagrajevanja, cilji in zgodovina organizacije itd. Skratka, na klimo vpliva skoraj vse, kar se znotraj organizacije pojavlja, prav tako lahko rečemo, da klima vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Velikokrat je ravno klima tista, ki vpliva na odločitev delavca ali v organizaciji ostati ali jo zapustiti, saj slaba klima konec koncev vpliva tudi na slabše psihično zdravje in počutje človeka.

Po našem mnenju se v organizacijah premalo zavedajo pomena klime ter klimi ne posvečajo posebne pozornosti, kar je napaka. Uspeh organizacije je namreč odvisen od delavcev (od njihovih sposobnosti, izkušenj, ustvarjalnosti, spretnosti, strokovnosti, znanja itd.), zato bi organizacije svojo pozornost morale nameniti tudi ustvarjanju in vzdrževanju dobre klime, se pravi, da bi se morale usmeriti na svoje delavce in njihove potrebe. Če so delavci v organizaciji, v kateri delajo, zadovoljni, to vpliva na ugodno organizacijsko klimo ter s tem posledično na uspešnost in konkurenčnost celotne organizacije.

Nasprotno od povedanega velja za Glasbeno šolo Nova Gorica, kjer se vodstvo šole zaveda pomena dobre organizacijske klime, kar je pokazala tudi naša raziskava, ki smo jo napravili na tamkajšnji šoli. Pri celotni raziskavi nas je zmotilo le to, da je bila udeležba zaposlenih pri izpolnjevanju vprašalnikov nižja od pričakovane. To pripisujemo temu, da zaposleni niso bili dovolj zainteresirani za našo raziskavo. Mogoče vprašalnikov niso izpolnili oziroma oddali zato, ker so bili premalo zaupljivi do nas, do naše raziskave oziroma mogoče sploh niso zainteresirani za takšne vrste raziskav nasploh.

## 7 LITERATURA

**Aš, M.** (2004). Organizacijska klima in delo z zaposlenimi v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o. Specialistično delo. (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta), Ljubljana: [M. Aš].

**Bračič, S.** (2007). Intranet kot orodje interne komunikacije. Magistrsko delo. (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta), Maribor: [S. Bračič].

**Devetak, G.** (2002). Marketing izobraževalnih storitev. Kranj: Moderna organizacija.

**Glasbena šola Nova Gorica.** Pridobljeno 10.12.2007 s svetovnega spleta: <http://www.g-sola.ng.edus.si>

**Gregorič, T.** (ur.) (2000). Z ljubeznijo do korenin: 50 (1948 – 1998) in 100 (1900 – 2000) let razseljenih goriških harmonij. Nova Gorica: Glasbena šola.

**Jocou, P.** (1995). V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Jus, B.** (2002). Organizacija in vodenje proizvodnje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

**Kavčič, B.** (2005). Organizacijska kultura: skripta. Celje: Visoka komercialna šola.

**Kos, M.** (1996). Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

**Krause, D. G.** (1998). Zgled vodje. Ljubljana: Taxus.

**Lipičnik, B.** (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Lipičnik, B.** (2002). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

**Lipovec, F.** (1987). Razvita teorija organizacije: (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Obzorja.

**Mah – Ločniškar, M.** (2003). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju »Mavrica«. Diplomski naloga. (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta), Ljubljana: [M. Mah - Ločniškar].

**Management** (1994). Radovljica: Didakta.

**Management** kadrovskih virov (1998). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

**Management:** Nova znanja za uspeh (2002). Radovljica: Didakta.

**Možina, S.** (1992). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

**Podnar, K.** Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. Pridobljeno 28.1.2008 s svetovnega spleta: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060504.doc>

**Poročilo Siok.** Pridobljeno 5.11.2007 s svetovnega spleta: <http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2001/Porocilo-SiOK2001-za%20tisk.pdf>

**Publikacija,** šolsko leto 2007/2008 (2007). Interno gradivo. Nova Gorica: Glasbena šola Nova Gorica.

**Rozman, R.** (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

**Rus, V.** (2004). Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

**Šraj, S.** (2005). Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta), Ljubljana: [S. Šraj].

## **PRILOGA 1: Vprašalnik**

### **VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME**

Pozdravljeni!

Moje ime je Petra Madon in sem študentka Poslovno-tehniške fakultete Univerze v Novi Gorici. V okviru moje diplomske naloge z naslovom Organizacijska klima na Glasbeni šoli Nova Gorica, sem pripravila sledeči vprašalnik, s pomočjo katerega bom raziskala klimo na Vaši šoli. Raziskave sem se lotila z vednostjo in dovoljenjem gospoda ravnatelja.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za potrebe moje raziskave. Rezultati vprašalnika bodo primerno prikazani v moji diplomski nalogi.

Za sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem!

Petra Madon

---

#### **1. Obkrožite ustrezen odgovor!**

##### **1.1 Spol:**

- a) moški
- b) ženski

##### **1.2 Starost:**

- a) do 25 let
- b) od 26 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) od 51 do 60 let
- f) 61 in več let

**1.3 Dosežena stopnja izobrazbe:**

- a) poklicna šola
- b) srednja šola
- c) višja šola
- d) visoka šola ali univerza, akademija
- e) več

**1.4 Skupna delovna doba na Glasbeni šoli Nova Gorica:**

- a) do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) od 11 do 15 let
- d) od 16 do 20 let
- e) od 21 do 25 let
- f) od 26 do 30 let
- g) 31 in več let

**1.5 Delovno mesto:**

- a) učitelj - profesor
- b) drugo

---

**2. V nadaljevanju so po sklopih navedene posamezne trditve. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani.**

**5 – popolnoma se strinjam**

**4 – večinoma se strinjam**

**3 – niti da niti ne**

**2 – delno se strinjam**

**1 – sploh se ne strinjam**



## 2.1 Organiziranost

Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi šole.	5	4	3	2	1
Na naši šoli zaposleni prevzemamo odgovornosti za rezultate svojega dela.	5	4	3	2	1
Na naši šoli so zadolžitve in odgovornosti zaposlenih jasno opredeljene.	5	4	3	2	1
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pri našem delu od nas zahteva, pričakuje.	5	4	3	2	1
Odločitve vodstva se sprejemajo pravočasno.	5	4	3	2	1
Zaposleni sodelujemo pri dajanju pobud in predlogov.	5	4	3	2	1
Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev.	5	4	3	2	1

## 2.2 Pripadnost organizaciji (šoli)

Ponosni smo, da smo zaposleni na tej šoli.	5	4	3	2	1
Zaposleni zunaj šole pozitivno govorimo o njej ter jo zagovarjamo.	5	4	3	2	1
Zaposlenim se zaposlitev v tej šoli zdi varna oziroma zagotovljena.	5	4	3	2	1
Zaposleni se veselimo odhoda na delo v to šolo.	5	4	3	2	1
Zaposleni ne bi zapustili te šole, če bi se zaradi poslovnih težav naša plača znižala.	5	4	3	2	1

### 2.3 Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

Naša šola ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	5	4	3	2	1
Politika in cilji šole so jasni vsem zaposlenim.	5	4	3	2	1
Zaposleni cilje šole sprejemamo za svoje.	5	4	3	2	1
Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev naše šole.	5	4	3	2	1
Pri postavljanju ciljev, poleg vodstva šole, sodelujemo tudi ostali zaposleni.	5	4	3	2	1
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	5	4	3	2	1

### 2.4 Vodenje

Vodstvo šole vzpodbuja samostojnost pri opravljanju našega dela.	5	4	3	2	1
Vodstvo šole se z nami pogovarja o rezultatih dela.	5	4	3	2	1
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	5	4	3	2	1
Vodstvo šole sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	5	4	3	2	1
Vodstvo šole nas zadovoljivo usmerja pri delu ter nas pri delu vzpodbuja.	5	4	3	2	1
Vodstvo šole upošteva ter spoštuje naše potrebe, želje.	5	4	3	2	1
Na naši šoli, se vodstvo ne poslužuje ukazovalnega pristopa vodenja.	5	4	3	2	1
Vodstvo šole nam pomaga reševati probleme in težave, če se pri našem delu pojavijo.	5	4	3	2	1

## 2.5 Odnos do kakovosti

Naša šola ima jasno zastavljene kriterije in cilje kakovosti.	5	4	3	2	1
Kakovost dela je na naši šoli zelo pomembna.	5	4	3	2	1
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	5	4	3	2	1
Zaposleni po najboljših močeh prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	5	4	3	2	1

## 2.6 Notranji odnosi

Odnosi med zaposlenimi so dobri.	5	4	3	2	1
Svoje sodelavce cenimo, prav tako njihovo delo.	5	4	3	2	1
Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujemo.	5	4	3	2	1
Med vodstvom in zaposlenimi vladajo dobri odnosi.	5	4	3	2	1
Vodstvo šole ceni naše delo.	5	4	3	2	1
Zaposleni se znamo skupaj zabavati.	5	4	3	2	1
Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa.	5	4	3	2	1
Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist.	5	4	3	2	1
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	5	4	3	2	1
Sodelavci se med sabo ne obrekujemo.	5	4	3	2	1

## 2.7 Notranje komuniciranje in informiranje

Vodstvo šole nam da dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	5	4	3	2	1
Vodstvo šole posreduje informacije zaposlenim pravočasno in na razumljiv način.	5	4	3	2	1
Na naši šoli imamo redne sestanke, na katerih nas vodstvo šole obvešča o novostih, problemih...	5	4	3	2	1
Komunikacija temelji na medsebojnem dialogu.	5	4	3	2	1
Na naši šoli je medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska ter enakopravna.	5	4	3	2	1
Na naši šoli se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	5	4	3	2	1

## 2.8 Zadovoljstvo pri delu

Zaposleni smo zadovoljni s svojimi sodelavci.	5	4	3	2	1
Delovni čas nam ustreza.	5	4	3	2	1
Zadovoljni smo z delom, ki ga opravljamo.	5	4	3	2	1
Delovni pogoji (oprema, prostori...) so dobri.	5	4	3	2	1
Zadovoljni smo z vodstvom naše šole.	5	4	3	2	1
Zadovoljni smo s svojo plačo.	5	4	3	2	1
Zadovoljni smo s koriščenjem letnega dopusta.	5	4	3	2	1

## 2.9 Strokovna usposobljenost in učenje

Šola zaposlenim nudi ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje.	5	4	3	2	1
Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	5	4	3	2	1
Pri nas so zaposleni ljudje, ki so za opravljanje svojega dela primerno usposobljeni.	5	4	3	2	1
Zaposleni se ne glede na starost, delovno dobo ter dela, ki ga opravljamo, učimo drug od drugega.	5	4	3	2	1

## 2.10 Inovativnost, iniciativnost

Zaposleni na šoli se zavedamo nujnosti sprememb.	5	4	3	2	1
Na šoli se pričakuje, da predloge ter ideje za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo naše šole.	5	4	3	2	1
Storitve, ki jih nudimo, stalno izboljšujemo in posodabljam.	5	4	3	2	1
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	5	4	3	2	1
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so na naši šoli sprejemljive.	5	4	3	2	1

## 2.11 Razvoj kariere

Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	5	4	3	2	1
Zaposleni imamo možnosti napredovanja.	5	4	3	2	1
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	5	4	3	2	1

## 2.12 Motivacija in zavzetost

Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	5	4	3	2	1
Zaposleni na naši šoli smo zavzeti za opravljanje svojega dela.	5	4	3	2	1
Na naši šoli se ceni dobro opravljeno delo.	5	4	3	2	1
Na naši šoli so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	5	4	3	2	1
Dober delovni rezultat se na naši šoli hitro opazi in je pohvaljen.	5	4	3	2	1

## 2.13 Nagrajevanje

Uspešnost pri delu se vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	5	4	3	2	1
Dobro oziroma uspešno opravljanje dela je vedno pohvaljeno.	5	4	3	2	1
Za slabo opravljanje dela sledi ustrezna graja oziroma kazen.	5	4	3	2	1
Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	5	4	3	2	1
Nagrajevanje za uspešno opravljanje dela je pravično.	5	4	3	2	1
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	5	4	3	2	1
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	5	4	3	2	1

## 2.14 Primerjalna vprašanja

Naša šola ima velik ugled v okolju.	5	4	3	2	1
Naša šola spada v primerjavi z ostalimi glasbenimi šolami (po kakovosti izvajanja storitev) med bolj uspešne.	5	4	3	2	1
Vodstvo naše šole spada v primerjavi z vodstvom ostalih šol med bolj uspešno in učinkovito.	5	4	3	2	1
Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	5	4	3	2	1

**Hvala!**

---

---

Nova Gorica, december 2007

**Izpolnjen vprašalnik prepognite ter vstavite v priloženo kuverto! Kuverto zapečatite!**

## PRILOGA 2: Rezultati vprašalnika

### 1. Demografski podatki

SPOL		
	število	%
moški	11	44
ženske	14	56

STAROST		
	število	%
do 25 let		
od 26 do 30 let	5	20
od 31 do 40 let	7	28
od 41 do 50 let	8	32
od 51 do 60 let	4	16
61 in več let	1	4

DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE		
	število	%
poklicna šola		
srednja šola	2	8
višja šola	6	24
visoka šola ali univerza, akademija	13	52
več	4	16

SKUPNA DELOVNA DOBA NA GLASBENI ŠOLI NOVA GORICA		
	število	%
do 5 let	6	24
od 6 do 10 let	3	12
od 11 do 15 let	5	20
od 16 do 20 let	5	20
od 21 do 25 let	3	12
od 26 do 30 let	1	4
31 in več let	2	8

DELOVNO MESTO		
	število	%
učitelj - profesor	22	88
drugo	3	12

### 2. Dimenzije organizacijske klime

ORGANIZIRANOST										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi šole	13	52	10	40	2	8				
Na naši šoli zaposleni prevzemamo odgovornosti za rezultate svojega dela	12	48	12	48	1	4				



Na naši šoli so zadolžitve in odgovornosti zaposlenih jasno opredeljene	11	44	10	40	4	16				
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pri našem delu od nas zahteva, pričakuje	11	44	10	40	4	16				
Odločitve vodstva se sprejemajo pravočasno	12	48	11	44	2	8				
Zaposleni sodelujemo pri dajanju pobud in predlogov	14	56	10	40	1	4				
Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev	9	36	11	44	3	12	2	8		

PRIPADNOST ORGANIZACIJI (ŠOLI)										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Ponosni smo, da smo zaposleni na tej šoli	14	56	9	36	1	4			1	4
Zaposleni zunaj šole pozitivno govorimo o njej ter jo zagovarjamo	14	56	8	32	3	12				
Zaposlenim se zaposlitev v tej šoli zdi varna oziroma zagotovljena	11	44	8	32	5	20	1	4		
Zaposleni se veselimo odhoda na delo v to šolo	11	44	11	44	1	4	2	8		
Zaposleni ne bi zapustili te šole, če bi se zaradi poslovnih težav naša plača znižala	3	12	10	40	8	32	1	4	3	12

POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Naša šola ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja)	15	60	10	40						
Politika in cilji šole so jasni vsem zaposlenim	11	44	11	44	3	12				
Zaposleni cilje šole sprejemamo za svoje	6	24	12	48	3	12	3	12	1	4
Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev naše šole	11	44	12	48	2	8				
Pri postavljanju ciljev, poleg vodstva šole, sodelujemo tudi ostali zaposleni	9	36	12	48	2	8	2	8		
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni	11	44	9	36	5	20				

VODENJE										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Vodstvo šole vzpodbuja samostojnost pri opravljanju našega dela	15	60	8	32	2	8				
Vodstvo šole se z nami pogovarja o rezultatih dela	15	60	8	32	1	4	1	4		
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	10	40	8	32	4	16	1	4	2	8
Vodstvo šole sprejema utemeljene pripombe na svoje delo	11	44	10	40	3	12			1	4
Vodstvo šole nas zadovoljivo usmerja pri delu ter nas pri delu vzpodbuja	12	48	9	36	3	12	1	4		
Vodstvo šole upošteva ter spoštuje naše potrebe, želje	12	48	9	36	2	8	2	8		
Na naši šoli, se vodstvo ne poslužuje ukazovalnega pristopa vodenja	12	48	8	32	4	16			1	4
Vodstvo šole nam pomaga reševati probleme in težave, če se pri našem delu pojavijo	14	56	7	28	3	12			1	4

ODNOS DO KAKOVOSTI										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Naša šola ima jasno zastavljene kriterije in cilje kakovosti	11	44	13	52	1	4				
Kakovost dela je na naši šoli zelo pomembna	14	56	9	36	2	8				
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela	15	60	7	28	3	12				
Zaposleni po najboljših močeh prispevamo k doseganju standardov kakovosti	14	56	11	44						

NOTRANJI ODNOSI										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Odnosi med zaposlenimi so dobri	5	20	14	56	5	20			1	4
Svoje sodelavce cenimo, prav tako njihovo delo	11	44	12	48	1	4			1	4
Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujemo	7	28	10	40	6	24	1	4	1	4
Med vodstvom in zaposlenimi vladajo dobri odnosi	7	28	14	56	4	16				
Vodstvo šole ceni naše delo	17	68	4	16	4	16				
Zaposleni se znamo skupaj zabavati	8	32	13	52	4	16				
Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa	2	8	9	36	11	44	3	12		
Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist	7	28	10	40	5	20	2	8	1	4
Zaposleni si medsebojno zaupamo	3	12	11	44	10	40			1	4
Sodelavci se med sabo ne obrekujemo	3	12	12	48	7	28	2	8	1	4

NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Vodstvo šole nam da dovolj informacij za dobro opravljanje dela	15	60	9	36	1	4				
Vodstvo šole posreduje informacije zaposlenim pravočasno in na razumljiv način	13	52	9	36	2	8	1	4		
Na naši šoli imamo redne sestanke, na katerih nas vodstvo šole obvešča o novostih, problemih...	21	84	4	16						
Komunikacija temelji na medsebojnem dialogu	16	64	6	24	3	12				
Na naši šoli je medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska ter enakopravna	11	44	8	32	3	12	1	4	2	8
Na naši šoli se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti	11	44	10	40	4	16				

ZADOVOLJSTVO PRI DELU										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Zaposleni smo zadovoljni s svojimi sodelavci	9	36	13	52	3	12				
Delovni čas nam ustreza	9	36	4	16	9	36	1	4	2	8
Zadovoljni smo z delom, ki ga opravljamo	14	56	9	36	2	8				
Delovni pogoji (oprema, prostori...) so dobri	10	40	7	28	4	16	4	16		
Zadovoljni smo z vodstvom naše šole	15	60	8	32	2	8				

Zadovoljni smo s svojo plačo	1	4	8	32	8	32	4	16	4	16
Zadovoljni smo s koriščenjem letnega dopusta	5	20	6	24	2	8	5	20	7	28

STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Šola zaposlenim nudi ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje	15	60	7	28	2	8	1	4		
Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	15	60	7	28	2	8	1	4		
Pri nas so zaposleni ljudje, ki so za opravljanje svojega dela primerno usposobljeni	8	32	12	48	4	16	1	4		
Zaposleni se ne glede na starost, delovno dobo ter dela, ki ga opravljamo, učimo drug od drugega	7	28	13	52	4	16			1	4

INOATIVNOST, INICIATIVNOST										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Zaposleni na šoli se zavedamo nujnosti sprememb	9	36	9	36	5	20	1	4	1	4
Na šoli se pričakuje, da predloge ter ideje za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo naše šole	11	44	10	40	3	12	1	4		
Storitve, ki jih nudimo, stalno izboljšujemo in posodabljam	13	52	9	36	3	12				
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	9	36	7	28	8	32	1	4		
Napake med preizkušanjem novih načinov dela, so na naši šoli sprejemljive	8	32	7	28	8	32	1	4	1	4

RAZVOJ KARIERE										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	11	44	11	44	3	12				
Zaposleni imamo možnosti napredovanja	15	60	5	20	4	16	1	4		
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	13	52	9	36	2	8	1	4		

MOTIVACIJA IN ZAVZETOST										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	13	52	10	40	2	8				
Zaposleni na naši šoli smo zavzeti za opravljanje svojega dela	12	48	12	48	1	4				
Na naši šoli se ceni dobro opravljeno delo	15	60	8	32	2	8				
Na naši šoli so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	7	28	12	48	6	24				
Dober delovni rezultat se na naši šoli hitro opazi in je pohvaljen	18	72	5	20	2	8				

NAGRAJEVANJE										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Uspešnost pri delu se vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih	13	52	9	36	2	8	1	4		

Dobro oziroma uspešno opravljanje dela je vedno pohvaljeno	16	64	7	28	2	8				
Za slabo opravljanje dela sledi ustrezna graja oziroma kazen	3	12	6	24	13	52	1	4	2	8
Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela	8	32	6	24	9	36	2	8		
Nagrajevanje za uspešno opravljanje dela je pravično	8	32	7	28	9	36	1	4		
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	5	20	10	40	4	16	5	20	1	4
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna	3	12	7	28	7	28	5	20	3	12

### 3. Primerjalna vprašanja

PRIMERJALNA VPRAŠANJA										
Trditve	5		4		3		2		1	
	število	%	število	%	število	%	število	%	število	%
Naša šola ima velik ugled v okolju	13	52	11	44	1	4				
Naša šola spada v primerjavi z ostalimi glasbenimi šolami (po kakovosti izvajanja storitev) med bolj uspešne	16	64	8	32	1	4				
Vodstvo naše šole spada v primerjavi z vodstvom ostalih šol med bolj uspešno in učinkovito	11	44	7	28	6	24	1	4		
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	3	12	10	40	5	20	3	12	4	16

**PRILOGA 3: Povprečne ocene posameznih dimenzij organizacijske klime ter povprečna ocena klime na Glasbeni šoli Nova Gorica**

DIMENZIJE	POVPREČNA OCENA
Organiziranost	4,35
Pripadnost organizaciji (šoli)	4,12
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	4,23
Vodenje	4,27
Odnos do kakovosti	4,48
Notranji odnosi	3,92
Notranje komuniciranje in informiranje	4,43
Zadovoljstvo pri delu	3,81
Strokovna usposobljenost in učenje	4,24
Inovativnost, iniciativnost	4,07
Razvoj kariere	4,35
Motivacija in zavzetost	4,42
Nagrajevanje	3,78
<b>SKUPNA POVPREČNA OCENA KLIME</b>	<b>4,19</b>

DIMENZIJE	POVPREČNA OCENA	
	moški	ženske
Organiziranost	4,4	4,31
Pripadnost organizaciji (šoli)	3,95	4,26
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	4,24	4,23
Vodenje	4,26	4,28
Odnos do kakovosti	4,59	4,39
Notranji odnosi	4,05	3,81
Notranje komuniciranje in informiranje	4,52	4,36
Zadovoljstvo pri delu	3,73	3,87
Strokovna usposobljenost in učenje	4,14	4,32
Inovativnost, iniciativnost	4,02	4,11
Razvoj kariere	4,33	4,36
Motivacija in zavzetost	4,42	4,41
Nagrajevanje	3,79	3,78
<b>SKUPNA POVPREČNA OCENA KLIME</b>	<b>4,188</b>	<b>4,192</b>