

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PRIDOBIVANJE ZNANJA V PODJETJU

TINA KMET

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

## PRIDOBIVANJE ZNANJA V PODJETJU

Tina Kmet

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Doris Gomezelj Omerzel



## POVZETEK

V sodobni organizaciji se pripisuje znanju vedno večji pomen, njegovi lastniki pa so zaposleni v organizacijah. Ti s svojim znanjem predstavljajo glavni vir konkurenčne prednosti organizacije. Vsak zaposleni ima določena znanja in spretnosti, ki jih mora dodatno razvijati, da bi lahko v zadostni meri prispeval k razvoju svoje organizacije ter hkrati tudi k lastnemu razvoju. Smiselno je, da vsaka organizacija, na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike, skrbi za dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Pomembno je, da si zastavijo jasne cilje izobraževanja, da ga natančno načrtujejo, poskrbijo za ustrezno izvedbo ter vrednotenje.

*Ključne besede:* znanje, kadri, izobraževanje, usposabljanje, izobraževalni sistem organizacije

## SUMMARY

In an up-to-date organization vital importance on a large scale has been given lately to the concept of knowledge whereas the owners of the knowledge itself are the employees who are employed within an organization. Undoubtedly, the fact is that the employees with their knowledge represent the main source of competitive advantages for the organization itself. Moreover, every employee possesses specific skills and expertise that need to be additionally improved in order to sufficiently contribute to the development of the organization where they work, not only for the benefit of the enterprise, but also for their own benefits. Furthermore, it would be more than appropriate for every organization on the basis of an adequate educational personnel policy to provide for additional education and training for their employees. What is more, the most important thing is to set up clear and specific goals as far as education is concerned, to plan the educational processes, to provide for its adequate execution and assessment of both the education and training.

*Key words:* knowledge, personnel cadre, education, training, organization's educational system

**UDK:** 005.941(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča .....	1
1.2	Namen in cilji naloge .....	2
1.3	Metode obravnavanja izbrane teme .....	2
<b>2</b>	<b>Pomen izobraževanja in usposabljanja.....</b>	<b>3</b>
2.1	Pomen izobraževanja in usposabljanja za organizacijo .....	3
2.2	Pomen izobraževanja in usposabljanja za posameznika .....	5
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja .....</b>	<b>7</b>
3.1	Osnovni podatki o podjetju .....	7
3.2	Kadrovski sistem v Luki Koper, d. d.....	9
<b>4</b>	<b>Izobraževanje in usposabljanje v podjetju .....</b>	<b>13</b>
4.1	Cilji izobraževanja in usposabljanja.....	13
4.2	Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja .....	14
4.3	Izvajanje izobraževanja in usposabljanja .....	18
4.3.1	Programiranje izobraževanja .....	18
4.3.2	Organizacija in izvedba izobraževanja .....	19
4.3.3	Metode in oblike izobraževanja v podjetju .....	21
4.4	Vrednotenje izobraževanja in usposabljanja .....	23
<b>5</b>	<b>Analiza anketnega vprašalnika.....</b>	<b>27</b>
5.1	Cilji in hipoteze .....	27
5.2	Opis metode raziskovanja, anketni vzorec ter postopek zbiranja podatkov.....	27
5.3	Analiza in razlaga rezultatov raziskave.....	28
5.4	Preverjanje hipotez .....	38
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>45</b>





## PONAZORILA

Tabela 3.1	Stanje zaposlenih v Luki Koper, d. d., od leta 2006 do leta 2008 .....	10
Tabela 3.2	Izobrazbena struktura zaposlenih v Luki Koper, d. d., za leto 2008 .....	11
Tabela 4.1	Razmerje med internim in eksternim izobraževanjem v Luki Koper, d. d., od leta 2005 do leta 2007 .....	20
Tabela 5.1	Izobrazbena struktura zaposlenih.....	30
Tabela 5.2	Položaj v službi oz. delovno mesto.....	32
Tabela 5.3	Razlogi dodatnega izobraževanja zaposlenih .....	33
Tabela 5.4	Vpliv pridobljenega znanja na delo v službi.....	35
Tabela 5.5	Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje .....	36
Tabela 5.6	Odnos nadrejenega do izobraževanja .....	37
Slika 5.1	Delež anketiranih po spolu .....	28
Slika 5.2	Starostna struktura anketiranih .....	29
Slika 5.3	Delež zaposlenih glede na uspeh pri dosedanjem izobraževanju .....	30
Slika 5.4	Delež zaposlenih glede na čas zaposlitve v Luki Koper, d. d.....	31
Slika 5.5	Odstotek pogodb, sklenjenih za določen oziroma za nedoločen čas .....	31
Slika 5.6	Delež zaposlenih glede na obliko izobraževanja, ki se ga najpogosteje udeležujejo .....	33
Slika 5.7	Zadovoljstvo z vsebino izobraževanja.....	34
Slika 5.8	Delež zaposlenih glede na motivacijski dejavnik.....	37



# 1 UVOD

## 1.1 Teoretična izhodišča

V sodobni organizaciji postaja znanje glavni vir konkurenčne prednosti organizacije. Ker so lastniki znanja zaposleni, narašča s tem tudi njihov pomen in vrednost. Sodobne organizacijske teorije pripisujejo vedno večji pomen prav zaposlenemu, njegovi motivaciji in znanju.

Nastopil je čas, ki prinaša drugačne zahteve glede vloge podjetij in njihove uspešnosti. Organizacije bodo morale razvijati vse več ustvarjalnosti in fleksibilnosti, da bodo lahko kos kompleksnemu in turbulentnemu okolju, v katerem delujejo. Podjetja so v znanju prepoznala temelj, na katerem gradijo svojo prihodnost. Ljudje, zaposleni v podjetju, so glavni vir konkurenčne prednosti ali, kot nekateri pravijo, so »zlata jama« (Marolt 1999, 99).

Znanje zaposlenih je za organizacijo zelo pomembno, saj z njim posameznik omogoča organizaciji hitrejši in boljši razvoj. Od znanja posameznikov je odvisna tudi odzivnost organizacije na spremembe v okolju. V zadnjem času je znano, da so te spremembe izredno hitre in vedno bolj nepredvidljive, zaradi česar je pomembno, da ima organizacija dobro usposobljen in izobražen kader, ki bo znal spremembe vnaprej predvideti ter se jim pravočasno prilagoditi, ali še bolje, da bo organizacija prav s pomočjo svojih zaposlenih spremembe v okolju povzročala. Od prilagodljivosti organizacije je odvisen tudi njen obstoj na trgu. Sodobna tržišča zahtevajo tudi inovativnost. Inovacije pa prihajajo ravno od zaposlenih. Inovativnost lahko pričakujemo od zaposlenih, ki imajo veliko znanja. Razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja je torej ključnega pomena za napredovanje organizacije.

Vemo, da v organizacijo prihajajo zaposleni, ki neko določeno znanje iz svojega področja že imajo. Tega si v večini primerov pridobijo z izobraževanjem v srednjih šolah in na fakultetah. Znanje posameznika pa bo ostalo vedno na istem nivoju oziroma bo celo stagniralo, v kolikor podjetje ne bo poskrbelo za dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Kot pravi Jereb v svojem delu so »kadri [...] ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsaki organizaciji. Zato mora vsaka organizacija na podlagi ustrezne kadrovske izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov in tistih, ki so vključeni v izobraževalni sistem.« (Jereb 1998, 101)

Pomen znanja, izobraževanja in usposabljanja želim s svojo nalogo empirično dokazati na primeru podjetja Luka Koper, d. d. Obravnavana tema bo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. Predstavila bom cilje ter namen izobraževanja in usposabljanja, načrtovanje izobraževanja, program izobraževanja podjetja, ki ga nudi svojim zaposlenim, izvedbo le-tega (kdo, kje, kdaj), ter njegovo vrednotenje – kakšne

metode uporabljajo za vrednotenje rezultatov izobraževanja in usposabljanja, kdaj ga vrednotijo (med samim potekom ali po končanem izobraževanju). Anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili zaposleni podjetja, je prinesel podatke o tem, kako so zaposleni zadovoljni s sistemom izobraževanja in usposabljanja v podjetju in koliko so motivirani za samo izobraževanje in usposabljanje.

## **1.2 Namen in cilji naloge**

Zaposleni so s svojim znanjem, ki ga neprestano razvijajo, vedno bolj pomembni za organizacijo, ker s tem ohranjajo njene konkurenčne prednosti in njen obstoj. Zato želim s to nalogo proučiti sistem izobraževanja in usposabljanja v Luki Koper, d. d.

Cilj naloge je opredelitev ciljev načrtovanja in izvajanja ter nenazadnje vrednotenja izobraževanja in usposabljanja v Luki Koper, d. d. Poleg tega nameravam ugotoviti, kako celoten sistem izobraževanja in usposabljanja v obravnavanem podjetju poteka v primerjavi s teorijo iz tega področja, če in kje prihaja do odstopanj, tako s pozitivnega kot tudi negativnega vidika, ter zakaj in kako bi lahko morebitne težave rešili. S pomočjo anketnega vprašalnika želim ugotoviti, kako zaposleni vrednotijo sistem izobraževanja in usposabljanja v podjetju, koliko so se pripravljene izobraževati ter kaj vpliva na njihovo pripravljenost.

## **1.3 Metode obravnavanja izbrane teme**

Izbrano temo sem najprej obdelala s pomočjo predhodne raziskave. V ta namen sem izvedla študijo literature, ki je povezana z obravnavano temo. Literaturo sem zbrala (iz knjižnic in preko spleta), jo presodila in tako ugotovila, katera dela so res primerna ter jo nato še kritično preučila. Potrebne podatke sem zbirala predvsem iz sekundarnih virov, torej iz javno dostopnega gradiva (papirnatega in elektronskega) ter internega gradiva. Zbrala sem podatke o ciljih in namenu izobraževanja ter usposabljanja, procesu načrtovanja, izvedbi in vrednotenju izobraževanja.

Drugi del naloge je empirične narave. Sestavila sem anketni vprašalnik, ki so ga zaposleni samostojno izpolnjevali na sedežu podjetja. Ti so bili naključno izbrani, iz različnih oddelkov in različnih hierarhičnih ravni. Uporabljen je bil strukturirani vprašalnik, kjer so vprašanja točno določena, večinoma zaprtega tipa in za vse vprašane enaka. Rezultate ankete sem obdelala s pomočjo programa Excel. Prikazala pa sem jih grafično, s tabelami in opisno.

## **2 POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA**

Živimo v družbi znanja. »V tej družbi je znanje primarno sredstvo za posameznike in za gospodarstvo nasploh.« (Drucker 2004, 128)

Izobraževanje in usposabljanje imata vedno večji pomen za posameznike in organizacije. Lahko bi rekli, da se vrednost posameznika v družbi meri ravno po njegovem znanju, izobraženosti in usposobljenosti. Večina ljudi stremi k temu, da bi se čim bolj izobrazila že v času rednega šolanja. V zadnjem času pa se ljudje zavedajo, da samo znanje, ki si ga pridobijo z rednim šolanjem, ni več dovolj. To znanje morajo dopolnjevati zaradi sprememb, ki se pojavljajo v okolju, v katerem delujejo, zaradi specifik dela, ki ga opravljajo, zaradi izboljšanja postopkov dela itd. Vseživljenjsko izobraževanje ima vedno večji pomen, ker posameznikom prinaša boljše, odgovornejša delovna mesta, s tem tudi boljši položaj v družbi in vpliva na osebni razvoj.

Tudi organizacije, ki bolj ali manj izobražene ljudi zaposlujejo, se zavedajo pomena znanja. Znanje je za organizacijo izrednega pomena, saj organizaciji prinaša boljše odzivnost na spremembe v okolju in večjo konkurenčnost. Ker bolj izobražen kader prinaša boljše možnosti za uspeh organizacije, si organizacije prizadevajo, da bi zaposlile čim bolj izobražene ljudi, ki bi jim pomagali uresničiti organizacijske načrte. Organizacije zaposlene vseh hierarhičnih nivojev na lastne stroške še dodatno izobražujejo, ker se v okolju v katerem delujejo, pojavljajo vedno nove tehnologije, postopki dela, pristopi itd. S tem, ko podjetja prevzamejo pobudo za dodatno izobraževanje zaposlenih, svoje zaposlene izpopolnijo ravno s tistim znanjem, ki ga v organizaciji primanjkuje. Tako bodo zaposleni sposobni delati v smeri zadovoljevanja organizacijskih potreb. Pri odločitvah po dodatnem izobraževanju zaposlenih poskušajo organizacije upoštevati tudi želje zaposlenih, saj je vsem znano, da lažje dosežemo zelene cilje, če so zaposleni motivirani in da vidijo v tem tudi korist tudi na osebni ravni. Že Peter Drucker je napovedal, da »proizvajanje znanja in umskih delavcev v svetovnem gospodarstvu ne bo edini konkurenčni dejavnik. Zelo verjetno pa bo odločilni dejavnik vsaj v večini panog v razvitih deželah. Zemlja, delo in kapital – za ekonomista tradicionalni dejavniki proizvodnje – ne izginejo, ampak postanejo drugotnega pomena. Lahko se jih doseže, in to zlahka, pod pogojem, da obstaja specializirano znanje.« (Drucker 2004, 8 in 128)

### **2.1 Pomen izobraževanja in usposabljanja za organizacijo**

Lipičnik je v svojem delu zapisal: »V viharnem okolju sodobnega poslovnega sveta bodo zmagovalna podjetja le tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila.« (Lipičnik 2005, 206)

Če se želijo podjetja prilagoditi trendom, ki jih narekuje sodobno gospodarstvo, morajo uporabiti nove pristope, ki v preteklosti niso bili znani oz. niso bili ključnega

pomena za uspeh. Novi pristopi v veliki meri vključujejo učenje in management znanja. Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je poslovno okolje zelo turbulentno, se morajo organizacije odzivati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje in zaradi potrebe po nenehnem učenju se je pojavil koncept učeče se organizacije, ki predstavlja filozofijo za organizacije. Poudariti je treba, da pomeni učeča se organizacija korak naprej od različnih modifikacij birokratskega tipa organizacije (Ferjan 1999, 124–125).

Pri managementu znanja gre za sistematičen in stalen trud, ki zajema celotno organizacijo [...] (Grün 2001, 331). Cilj managementa znanja je spreminjanje čim večjega dela človeškega kapitala organizacije v strukturni kapital, saj le-ta ostane v organizaciji tudi, ko jo zaposleni zapustijo. To poteka s pomočjo naslednjih korakov, ki so značilni za management znanja: prepoznavanje, formalizacija, izbiranje, shranjevanje, prenos, ustvarjanje, uporaba, vrednotenje in prodaja znanja (Jaklič 2006, 73).

Posledica učenja je znanje, ki predstavlja nesporno bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo. Rezultat vsega učenja v organizaciji ponazorimo s pojmom intelektualni kapital, ki predstavlja vse znanje organizacije. Njegov najpomembnejši del je znanje posameznikov, vendar je treba pri tem poudariti, da je znanje organizacije večje, kot je vsota znanj posameznikov. To nastane zaradi tega, ker se ob ustreznem odvijanju učenja, sprožijo sinergijski učinki sodelovanja več ljudi v organizaciji ter med organizacijo in okoljem. V tem se skriva moč organizacijskega učenja, kjer je treba upoštevati neizpodbitno dejstvo, da organizacija svojega znanja ne more ustvariti sama, brez svojih zaposlenih in njihovega medsebojnega sodelovanja (Jaklič 2006, 60 in 66).

Učenje na ravni organizacije je treba obravnavati z več vidikov (Ferjan 1999, 129–130): (1) Z vidika neposrednega učenja sodelavcev je pomembno, da organizacija podpira sistematično učenje posameznikov ter s tem podpira in spodbuja individualna prizadevanja posameznikov po pridobitvi čim več znanja in veščin. V nekaterih primerih organizacije tudi postavijo lastne sisteme izobraževanja. Pomembno pa je tudi omogočanje timskega učenja. (2) Z vidika povezav oziroma struktur, ki v procesu učenja nastanejo med sodelavci. Učenje drug od drugega predstavlja osebno rast in razvoj zaposlenih. V procesu medsebojnega učenja med sodelavci prihaja do neformalnih povezav med zaposlenimi. Pri tem mora obstajati ustrezna organizacijska kultura, ki omogoča medsebojne in večsmerne komunikacije. (3) Z vidika vsebin, ki se jih uči organizacija.

Glede učenja so za organizacijo in management pomembne naslednje ugotovitve (Možina 2002, 17): (1) Organizacija se mora zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem. (2) Organizacija se mora učiti pozabljanja. To je opustitev tistega

znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm in navad pa je največkrat zelo zahtevno. (3) Zaposleni v organizaciji naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so bolj pripravljeni sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji. (4) Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, ključno vlogo pri njegovem spodbujanju imajo managerji.

## **2.2 Pomen izobraževanja in usposabljanja za posameznika**

Izobraževanje ljudi skozi vse življenje je nujno zaradi tega, ker spremembe v družbi omogočajo, včasih pa celo terjajo nov način življenja in soočeni smo z dejstvom, da prihaja do novih in novih odkritij, čas od odkritja do uporabe pa se drastično krajša. Vse te družbene spremembe zahtevajo boljšo splošno izobrazbo ljudi. Brez izobrazbe bi ljudje prišli v položaj, ko vseh družbenih pridobitev sploh ne bi mogli koristiti (Ferjan 1999, 12).

Motivi za izobraževanje so zelo raznovrstni in lahko izvirajo iz potreb posameznika po osebostnem razvoju (npr. osebni cilji, osebno bogatenje, pridobivanje znanja, vedenja o kulturi ipd.), lahko so usmerjeni v bogatejšo in kakovostnejšo interakcijo z okoljem (socialni cilji, skupnostni cilji, vedenje o kulturi ipd.), lahko hkrati ustrezajo več vrst potrebam in jim zadostijo, lahko pa so razlogi čisto konkretne potrebe (beg iz položaja, ko se želimo s tem, ko se odločimo za izobraževanje, ogniti neprijetnemu položaju doma ali dolgočasju, ko je motiv za izobraževanje boljše izpopolnjevanje dolžnosti itn.) (Jelenc 1996, 40–41).

Vsak posameznik ima nek določen potencial, ki si ga je pridobil s šolanjem, izkušnjami itd., vendar obstajajo številni pristopi kako ta potencial povečati. Ti pristopi vključujejo predvsem usposabljanje in razvoj ter vrednotenje uspešnosti pri delu (Merkač Skok 2005, 168).





### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Zaključna projektna naloga obravnava pridobivanje znanja v Luki Koper, d. d., zato je v nadaljevanju predstavljeno tudi omenjeno podjetje.

#### 3.1 Osnovni podatki o podjetju

Luka Koper je delniška družba, ki v koprskem pristanišču izvaja pristaniške in logistične storitve.

Lastniška struktura na dan 31. 3. 2009 (Luka Koper, d. d., 2009c):

- Republika Slovenija 51,00 %,
- fizične osebe 16,14 %,
- slovenska odškodninska družba 11,13 %,
- PID-i in vzajemni skladi 6,38 %,
- kapitalska družba 5,09 %,
- pravne osebe 4,57 %,
- Mestna občina Koper 3,34 %,
- banke 1,12 %,
- tuje banke 0,79 %,
- tuje pravne osebe 0,28 %,
- borzno posredniške hiše 0,22 %.

Osnovna dejavnost družbe je izvajanje pretovornih in skladiščnih storitev vseh vrst blaga, ki jih dopolnjujejo z vrsto dodatnih storitev na blagu in dopolnilnih storitev s ciljem zagotavljanja celovite logistične podpore svojim strankam. Družba upravlja ekonomsko cono ter skrbi za razvoj in vzdrževanje pristaniške infrastrukture. Koprsko pristanišče je večnamensko pristanišče s statusom vstopne točke za blago, namenjeno v Evropsko unijo (BIP border inspection post) (Luka Koper, d. d., 2009b).

#### *Vizija, poslanstvo, strateške usmeritve*

*Vizija:* Luka Koper je vodilni pristaniški in logistični sistem držav srednje Evrope.

*Poslanstvo:* S pristaniškimi in logističnimi storitvami na najkrajši poti do osrčja Evrope ponujati možnosti čim lažjega vzpostavljanja gospodarskih povezav.

*Strateške usmeritve družbe* so (Luka Koper, d. d., 2009a):

- postati prepoznaven izvajalec logističnih storitev,
- učinkovit pristaniški sistem in distribucijsko središče,
- dolgoročno uspešen poslovni sistem ter
- skrb za trajnostni razvoj.

### *Organiziranost družbe*

Luka Koper, pristaniški in logistični sistem, d. d., je storitveno podjetje. Organizacijska struktura podjetja je prilagojena potrebam odjemalcev storitev. Prav zato se razvoj in spremembe v sami logistični panogi odražajo v načinu delovanja podjetja.

Osnovne dejavnosti izvajajo na enajstih specializiranih terminalih, ki so organizirani v pet profitnih centrov (PC), ti pa so organizirani glede na blago oziroma tovor, ki ga sprejemajo. Vsak PC ima svoje posebne značilnosti, ki jih določa za blago specifičen delovni proces, tehnološki postopki in tehnologija. Za izvajanje dejavnosti razpolagajo z ustreznim znanjem, tehnologijo in prostorom. Vsi terminali se nahajajo neposredno ob obali in so opremljeni z najsodobnejšo pretovorno, transportno in skladiščno tehnologijo. Ustrezna cestna in železniška infrastruktura omogočata izvajanje direktnih manipulacij (Luka Koper, d. d., 2009b).

Profitni centri so (Luka Koper, d. d., 2009b):

- PC Generalni tovari,
- PC Terminal za avtomobile,
- PC Evropski energetske terminal,
- PC Terminal sipki tovari,
- PC Kontejnerski in RO RO terminal.

Strokovno podporo upravi družbe, profitnim centrom in odvisnim družbam nudijo strokovne službe, organizirane glede osnovne poslovodske funkcije in specifične potrebe dejavnosti (Luka Koper, d. d., 2009b).

### *Dodatne storitve na blagu*

Pristanišče je prostor, kjer se blago preklada; lahko ga uskladiščijo, mu spremenijo transportno obliko ali ga pripravijo za neposredno prodajo. Trenutek mirovanja blaga pa lahko s pridom izkoristijo tako, da mu z dodatnimi storitvami povečajo vrednost. Dodatne storitve se izvajajo na terminalih. Zaposleni imajo veliko znanja in bogate izkušnje z blagom, s katerim rokujejo. Sodobna opremljenost terminalov pa zagotavlja, da so dodatne storitve kakovostno izvedene. Paleta storitev, ki jih opravljajo na blagu, prilagajajo glede na željo strank in značilnosti tovara. Blago tako sortirajo, paletirajo, vzorčijo, zaščitijo, označijo, tehtajo, očistijo, dezinficirajo itd. (Luka Koper, d. d., 2009d).

### **3.2 Kadrovski sistem v Luki Koper, d. d.**

Luka Koper ima zelo dobro razvit kadrovski sistem, ki je v nadaljevanju podrobneje predstavljen.

Kadri so imeli v Luki Koper že od njene ustanovitve v letu 1957 vseskozi pomembno mesto; so konkurenčni dejavnik Luke Koper pri vse večjih zahtevah po zagotavljanju vse kvalitetnejših pristaniških in logističnih storitev.

Eno osnovnih vodil delovanja in miselnosti v podjetju je, da so usposobljeni in visoko motivirani kadri strateško bogastvo družbe in pogoj uresničevanja razvojnih načrtov Luke Koper. Znanje, podjetnost, partnerstvo, spoštovanje in odgovornost vsakega posameznika so vrednote podjetja, ki se udejanjajo v praksi (Luka Koper, d. d., 2009b).

Luka Koper ima vzpostavljen sistem upravljanja s kadri, izdelana je strategija upravljanja z njimi, ki je sestavni del Poslovne strategije delniške družbe do leta 2015. Luka uresničuje strategijo preko politike upravljanja s kadri, ki je določena v letnih načrtih kadrov in izobraževanja. Ta pa je sestavni del poslovnega letnega načrta delniške družbe.

Kadrovska funkcija ima v podjetju zelo pomembno vlogo pri oblikovanju sistema izobraževanja in usposabljanja.

Temeljne usmeritve delovanja kadrovsko-organizacijske funkcije so:

- pravočasno in učinkovito prilagajanje spremenljivim pogojem poslovanja;
- kadrovska struktura, ki omogoča optimalno izvedbo delovnih in poslovnih procesov;
- racionalen in učinkovit delovni proces na ravni delovnega mesta, enote in družbe;
- medsebojna usklajenost sposobnosti zaposlenih, zahteve tehnologije in organizacije dela;
- motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

Kadrovska služba oblikuje in uveljavlja orodja preko katerih vodje neposredno upravljajo z zaposlenimi, hkrati pa zagotavlja ustrezen razvoj vodstvenega kadra, da so lahko kos tej funkciji. Vodje organizacijskih enot so nosilci izvajanja kadrovske politike, medtem ko jim kadrovsko-organizacijska služba nudi ustrezno strokovno podporo – priprava pristopov, svetovanje in zagotavljanje ažurnih kadrovskih podatkov, potrebnih za odločanje.

Oprelitev zahtevanih in želenih znanj in sposobnosti zaposlenih izhaja iz strategije razvoja Luke Koper oziroma definiranih poslovnih procesov družbe ter s tem povezano sistemizacijo del. Osnovni namen izobraževanja je usmerjen razvoj

zaposlenih (karierni razvoj) za doseganje letnih in dolgoročnih poslovnih in razvojnih ciljev družbe (usklajenost osebnega strokovnega razvoja s cilji družbe).

### *Število zaposlenih*

Zaposleni v Luki Koper je človek, ki z znanjem, energijo in delovno vnemo dokazuje, da je predan član kolektiva in partner pri doseganju uspehov podjetja. Kot najbolj neposreden izvajalec dela sodeluje s predlogi za izboljšave, si zamišlja in soustvarja prihodnost podjetja (Luka Koper, d. d., 2009b).

V Luki Koper, d. d., je bilo na dan 31. 12. 2008 zaposlenih 786 delavcev.

**Tabela 3.1** Stanje zaposlenih v Luki Koper, d. d., od leta 2006 do leta 2008

	<i>Število zaposlenih</i>		
	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Luka Koper, d. d.	693	774	786

Vir: Luka Koper, d. d., 2007, 2008 in 2009a.

Že od leta 2002 dalje je bil viden trend naraščanja števila zaposlenih, vendar je bila v letu 2007 obeležena bistveno višja rast. Ključni razlog za tako rast števila zaposlenih je narekovala potreba po pretovoru bistveno večjih količin blaga v spremenjenih pogojih dela ter z obveznostjo (Luka Koper, d. d., 2007):

- Zagotavljanja izvajanja predpisov na področju upravljanja delovnega časa.
- Zagotavljanja izvajanja zakonskih določil s področja varovanja zdravja oseb in varovanja okolja.
- Nadomeščanja upokojitev in drugih odhodov delavcev.

### *Izobrazbena struktura zaposlenih*

V Luki se že več let ciljno manj kvalificiran kader postopno nadomešča s kadrom z višjo izobrazbeno stopnjo, pri zaposlenih pa se podpira nadaljnje izobraževanje in šolanje zaposlenih (študij ob delu), zato se v družbi izobrazbena struktura letno izboljšuje. Le-ta je za leto 2008 prikazana v tabeli 3.2.

**Tabela 3.2** Izobrazbena struktura zaposlenih v Luki Koper, d. d., za leto 2008

<i>Stopnja izobrazbe</i>	<i>Št. zaposlenih</i>	<i>Delež</i>
VIII. in več	15	2
VII.	204	26
VI.	46	6
V.	249	32
IV.	190	24
III.	24	3
II.	52	7
I.	6	1
Skupaj	786	100

Vir: Luka Koper, d. d., 2009a.

Delež zaposlenih, ki ne izpolnjujejo pogoja zahtevane izobrazbe, se iz leta v leto zmanjšuje. Luka Koper ne zaposluje kadrov, ki ne izpolnjujejo pogojev za delovno mesto. Danes so delavci, ki nimajo zahtevane izobrazbe, predvsem starejši dolgoletni delavci. Ti delavci so zaposleni na delovnih mestih, za katera so, pred spremembo sistemizacije, izpolnjevali zahtevane pogoje. Kljub temu, da imajo ti zaposleni nižjo motivacijo za dodatno izobraževanje, Luka Koper tudi njih spodbuja k pridobitvi ustrezne stopnje izobrazbe preko možnosti financiranja študija. Prav tako pa so, tako kot ostali zaposleni, vključeni v funkcionalno usposabljanje.

Za Luko Koper, d. d., velja, da večinoma ne zaposluje kadrov z izobrazbo nižjo od poklicne strokovne izobrazbe.

#### *Izobraževanje*

V Luki Koper se zahtev današnjega poslovnega okolja dobro zavedajo, zato so med svoje temeljne vrednote na prvo mesto uvrstili znanje in dali zaposlenim vlogo strateškega bogastva.

Luka Koper je učeča se organizacija, tako so v letu 2007 za funkcionalno usposabljanje zaposlenih namenili povprečno 28 ur izobraževanja na zaposlenega. Usposabljanje in izobraževanje zadeva vsakega zaposlenega. Vsako leto se zato zaposleni vključujejo v več kot 150 različnih oblik izobraževanja, pri čemer je prenos znanja med zaposlenimi izredno pomemben. Znanje je edino bogastvo, ki se večja tudi s tem, da ga delimo z drugimi.

#### *Načrtovanje kariere*

Načrtovanje in izvedba razvoja zaposlenih poteka v povezavi z letnimi in dolgoročnimi cilji in načrti družbe. Razvoj zaposlenih pomeni zagotavljanje ustrezne

vrste in kvalitete kadrov preko procesa usposabljanja in izobraževanja, pridobivanja delovnih izkušenj, spretnosti in motiviranja zaposlenih.

#### *Dolgoročno zagotavljanje kadrov*

S ciljem dolgoročnega zagotavljanja kadrov, predvsem deficitarnih, gredo aktivnosti v naslednji smeri (Luka Koper, d. d., 2007):

- ponovno vpeljujejo štipendiranje. V letu 2007 so v delniški družbi sklenili 2 novi pogodbi o štipendiranju, tako da imajo v Luki 3 štipendiste, in sicer, 1 na srednješolskem elektro študiju, eden na dodiplomskem visokem strokovnem elektro študiju ter eden na podiplomskem študiju logistike v tujini;
- Luko promovirajo in predstavljajo v publikacijah, ki so namenjene maturantom in absolventom, na šolah oziroma fakultetah (in njihovih internetnih straneh) s ciljem zagotavljanja obveznih delovnih praks, na Primorskem sejmu oziroma na Zavodu za zaposlovanje.

#### *Nagrajevanje, motiviranje in druge ugodnosti zaposlenih*

Stabilnost in uspešnost poslovanja zagotavlja socialno in ekonomsko varnost zaposlenih. Redno, vsakega 12. v mesecu, je nakazana plača, ki je sestavljena iz osnovnega in gibljivega dela. Poleg redne plače so zaposleni vsako četrletje deležni skupinske delovne uspešnosti – gospodarnosti, s katero se nagrajuje skupinsko doseganje ciljev v enoti (Luka Koper, d. d., 2007).

Za motiviranje zaposlenih so na voljo tudi druge ugodnosti (Luka Koper, d. d., 2007):

- nagrajevanje koristnih predlogov in inovacij,
- nagrajevanje inštruktorstva in drugih oblik prenosa znanja na zaposlene,
- nagrajevanje za delo na projektih,
- letno nagrajevanje petih izbranih vzornih delavcev leta, vodje leta in članov tima za kakovost,
- plačevanje 70–90 % deleža premije dodatnega prostovoljnega pokojninskega zavarovanja za zaposlene,
- družba organizira in krije vse stroške izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih, ki so v interesu družbe,
- družba krije stroške cepljenja proti gripi,
- spodbujanje neformalnega druženja zaposlenih preko organiziranih oblik športne rekreacije, koriščenja luških počitniških kapacitet, družabnih srečanj ob luški obletnici in novem letu.

## **4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU**

Andragoški cikel je povezava različnih faz izobraževanja, ki jih pri oblikovanju programa upoštevamo in »prehodimo«, zajema pa ugotavljanje potreb, načrtovanje programa, programiranje vsebin, pripravo in organiziranje procesa, izpeljavo izobraževanja in vrednotenje njegovih izidov. Proces se z evalvacijo ne konča; ta zadnja faza je spodbuda, da se na podlagi naučenega sprožijo nove potrebe, ki izhajajo iz novega znanja. Zmeraj se najprej pojavi potreba, ki ji želimo zadostiti in na podlagi katere si postavimo cilje. Postavitev ciljev je prvi korak pred odločitvijo za izobraževalno akcijo (Jelenc 1996, 82).

### **4.1 Cilji izobraževanja in usposabljanja**

S stališča organizacije naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Iz teh zahtev lahko izvedemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998, 101).

Ti cilji so po Jerebu naslednji (Jereb 1998, 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Cilji so operativno oblikovani, kar pomeni, da je definirano, kaj naj bi udeleženec pridobil na koncu izobraževanja. Prav tako so definirane metode pri preverjanju doseganja ciljev. Cilji izobraževanja izhajajo iz družbenih in ekonomskih potreb, zaradi večje motivacije pa tudi iz potreb posameznih udeležencev izobraževanja. To še zlasti velja za izobraževanje odraslih (Ferjan 1999, 18).

Izobraženi in usposobljeni zaposleni pripomorejo uresničevati cilje in filozofijo podjetja. Zaposleni morajo te cilje poznati in jih upoštevati kolikor se le da.

V Luki Koper, d. d., letne cilje in aktivnosti na področju kadrovske politike oblikuje kadrovsko-organizacijska služba na podlagi:

- identificiranih pomanjkljivosti – problemov pri delu s strani vodij enot,
- novih potreb, usklajenih s poslovnim načrtom enote, družbe in dolgoročno strategijo razvoja,
- priložnosti za izboljšanje, ugotovljenih v notranjih in zunanjih presojah družbe,
- ukrepov za izboljšanje na podlagi analiz merjenja organizacijske klime, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Luka Koper v okviru procesa zagotavljanja in razvoja kadrov ter organizacije ustvarja pogoje in vzpodbuja pridobivanje, razvijanje, prenos in ohranjanje znanja in sposobnosti vseh zaposlenih (100 % vključenost zaposlenih v izobraževanje).

Cilj usposabljanja in izobraževanja v Luki Koper, d. d., je usmerjen razvoj zaposlenih v skladu z letnimi in dolgoročnimi cilji družbe, ki ga na podlagi koncepta učeče se organizacije uresničujejo (Luka Koper, d. d., 2009b):

- s kontinuiranim in načrtnim funkcionalnim usposabljanjem zaposlenih,
- s študijem ob delu,
- s programi uvajanja v delo.

V procese usposabljanja in izobraževanja vključujejo vse zaposlene, zaposlene iz povezanih družb ter dobavitelje pristaniških storitev.

Cilji izobraževanja Luke Koper, d. d., so:

- pridobiti tista nova znanja, ki bodo prispevala k učinkovitejšemu opravljanju dela in razvoju družbe,
- povečanje storilnosti in motivacije,
- učinkovitejše in racionalnejše opravljanje delovnih nalog,
- večja zavzetost zaposlenih,
- odpraviti neproduktivnost in obdržati potek dela na stalni ravni,
- večje zadovoljstvo zaposlenih,
- dopolnitev in poglobitev znanja zaposlenih ter seznanitev zaposlenih z novostmi pri delu.

Našteti so le splošni cilji izobraževanja. Podjetje pa si vsako leto zastavi določene prioritetne cilje, glede na sprotne potrebe, s katerimi določi, katerim področjem in vrstam izobraževanja se bodo bolj posvetili.

#### **4.2 Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja**

Preden se lotimo načrtovanja izobraževanja in usposabljanja moramo ugotoviti kakšne so potrebe po izobraževanju v določeni organizaciji. To pomeni, da je potrebno najprej raziskati izobraževalne potrebe. Raziskovati moramo celovito in sistematično, saj je to izhodišče vseh nadaljnjih stopenj izobraževalnega procesa.



Globalne potrebe ugotavljamo na podlagi sedanje in bodoče tehnične, tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Na podlagi sedanje stopnje razvitosti ugotovimo, kakšna je obstoječa in trenutno zahtevana idealna kadrovska struktura, z ugotavljanjem razvojnih potreb pa ugotavljamo potrebno bodočo kadrovsko strukturo (Jereb 1998, 104–105).

Z ustrezno analizo vseh podatkov lahko ugotovimo potrebno število ter izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo kadrov, ki jih bomo morali na novo zaposliti ali usposobiti, ter obsežnost potrebnih korekcij v obstoječi kadrovski strukturi (Jereb 1998, 105).

Naslednji korak je ugotavljanje t. i. diferenciranih izobraževalnih potreb. Te potrebe so raznovrstne in številne, zadovoljuje se jih predvsem z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Ugotavljamo jih s pomočjo raznih analiz, ki jih opravljamo s proučevanjem raznih internih predpisov, kot so npr. opis delovnih mest, razvojni plan ter s pomočjo intervjujev in anket (Jereb 1998, 105–110).

S planiranjem izobraževanja se, na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti, odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število mladih in zaposlenih, ki jih bo izobraževanje zajelo, za časovne determinante posamezne izobraževalne aktivnosti, o nosilcih posameznih aktivnosti in o potrebnih finančnih sredstvih (Jereb 1998, 110).

Sledi programiranje izobraževanja. Pri podjetjih gre predvsem za izdelovanje internih izobraževalnih programov. S temi programi skušajo organizacije zadovoljiti tiste potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti s programi, ki so jim na voljo izven organizacije (Jereb 1998, 114).

Izobraževalna dejavnost v Luki Koper, d. d., se izvaja skozi več stopenj, in sicer (Luka Koper, d. d., 2009e):

- ugotavljanje izobraževalnih potreb,
- planiranje izobraževanja – izdelava letnega načrta izobraževanja,
- programiranje izobraževanja,
- organizacija in izvedba izobraževanja,
- merjenje učinkov izobraževanja.

Ugotavljanje izobraževalnih potreb je stalna naloga vodilnih in vodstvenih kadrov.

Pri ugotavljanju potrebnih znanj izhajajo iz predpostavke, da so, z vidika zagotavljanja kakovosti dela, najprimernejši široki profili – interdisciplinarno usposobljeni delavci. Le-ti zagotavljajo večjo mobilnost in so sposobni hitrejšega prilagajanja novim zahtevam in spremembam delovnega procesa.

Izobraževalne potrebe ugotavljajo po naslednjem postopku (Luka Koper, d. d., 2009e):

Vodilni in vodstveni kadri (vodje profitnih centrov in strokovnih služb, ter odgovorni za področje kakovosti, ravnanja z okoljem, varnosti in zdravja pri delu, prenosa transportnih tehnologij) na osnovi

- poznavanja delovnega procesa,
- opredeljenih zahtevanih funkcionalnih znanjih na delovnih mestih,
- letnih razgovorov z zaposlenimi,
- razvojnih načrtov identificiranih potencialov in naslednikov,
- ocene delovne uspešnosti in sposobnosti posameznikov,
- potrebnih dodatnih znanj ob uvajanju tehnoloških sprememb,
- spremljanja zakonodaje,
- kataloga izobraževalnih vsebin,
- analize problemov pri delu (reklamacij, neustreznega izpolnjevanja delovne dokumentacije, pogostosti ponavljanja napak pri delu, ponavljanja nesreč pri delu itd.).

opredelijo potrebe po dodatnih strokovnih znanjih sodelavcev, ki jih na predpisanem obrazcu vsako leto do 20. oktobra posredujejo kadrovsko-organizacijski službi. Obvezno opredelijo cilje usposabljanja in kazalce/načine ugotavljanja učinkov usposabljanja.

#### *Planiranje izobraževanja – izdelava Letnega načrta izobraževanja*

Letni načrt izobraževanja izdelata kadrovsko-organizacijska služba na podlagi usmeritev vodstva družbe in prispelih izobraževalnih potreb posameznih organizacijskih enot v skladu z organizacijskimi, materialnimi, kadrovsкими in finančnimi možnostmi družbe. Interesi posameznikov za nadaljnje izobraževanje se uskladijo s potrebami in interesi Luke (Luka Koper, d. d., 2009e).

Sestavni deli plana izobraževanja so (Luka Koper, d. d., 2009e):

- funkcionalno usposabljanje zaposlenih,
- študij ob delu,
- štipendiranje,
- potrebna finančna sredstva za realizacijo plana.

Plan izobraževanja obravnava uprava družbe in ga posreduje v sprejem nadzornemu svetu družbe. Potrjen plan izobraževanja predstavlja temelj za izvedbo izobraževanja (Luka Koper, d. d., 2009e).

V začetku načrtovanja izobraževanja je treba določiti odgovorne osebe in njihove dolžnosti v izobraževalnem procesu organizacije. V Luki Koper, d. d., so odgovornosti razdelili tako, da je *predsednik uprave* odgovoren za sprejem letnega načrta izobraževanja ter za usposabljanje najperspektivnejših kadrov družbe. *Vodilni in*

*vodstveni kadri* so odgovorni za ugotavljanje izobraževalnih potreb, za ugotavljanje učinkov izobraževanja, za razvoj podrejenih sodelavcev in da na podlagi ugotovitev letnega razgovora in rezultatov, ki jih dosegajo podrejeni, pripravijo predlog usposabljanja za zaposlene. *Vodja kadrovsko-organizacijske službe* je odgovoren za izdelavo načrta izobraževanja, za izvedbo procesov izobraževanja v skladu z letnim načrtom in strategijo družbe, za vodenje in hranjenje evidenc in dokumentacije o usposobljenosti zaposlenih. *Vodja službe za kakovost* odgovarja za promocijo usposabljanja vodilnih in vodstvenih kadrov v zvezi z zahtevami vodenja in zagotavljanja kakovosti po SLS ISO 9000 in Poslovnikom vodenja in za pripravo potreb usposabljanja s področja obvladovanja sistema vodenja. *Vodja VOZD* (varovanja okolja in zdravja pri delu) je odgovoren za pripravo potreb in usposabljanje zaposlenih s področja varovanja okolja, varnosti in zdravja pri delu. *Strokovni vodja za tehnologijo* (služba tehnike in nabave) je odgovoren za pripravo potreb in usposabljanja zaposlenih s področja transportne tehnologije (obiski luk, logističnih centrov, strokovnih konferenc in sejmov) (Luka Koper, d. d., 2009e).

Tudi dolžnosti zaposlenih so vnaprej jasno določene. Zaposleni (Luka Koper, d. d., 2009e):

- so se dolžni usposabljati in izobraževati v skladu z usmeritvami, opredeljenimi v letnih razgovorih ter z drugimi usmeritvami družbe,
- so dolžni po opravljenem izobraževanju in usposabljanju v zunanjih izobraževalnih institucijah (vključno po opravljenih obiskih drugih luk po vnaprej pripravljenem programu, strokovnih konferenc) opraviti prenos znanja na sodelavce na naslednji način:
  - poročati vodji OE (organizacijske enote) in sodelavcem, za katere ocenijo, da jim bo taka informacija koristna, na delovnem sestanku, informativni delavnici, ali timu za kakovost;
  - napisati kratko poročilo z najpomembnejšimi ugotovitvami in priporočili – poročilo se posreduje v kadrovsko-organizacijsko službo, ki bo, v skladu s predlogom prenove intraneta, zagotovila objavo vsebine na intranetu oziroma posredovala poročilo sodelavcem, za katere se oceni koristnost izobraževalne vsebine.

Kakovostnejšo podporo odločanju vodstvenemu kadru predstavlja v letu 2003 uveden nov informacijski kadrovsko plačni sistem, ki vsakemu vodilnemu in vodstvenemu kadru omogoča vpogled v znanja zaposlenih iz enote in njihov dosedANJI razvoj. Informacijski sistem omogoča primerjavo med zahtevanimi (želenimi) znanji za delovno mesto in med dejanskimi znanji, ki jih poseduje zaposleni. S tem je omogočena identifikacija manjkajočih znanj na ravni posameznega zaposlenega, skupini zaposlenih,

organizacijski enoti in na ravni družbe. Manjkajoča znanja so tudi eden od kriterijev priprave letnega načrta izobraževanja.

Pomembno vlogo pri pripravi letnega načrta kadrov in izobraževanja imajo tudi letni razgovori neposrednih vodij s sodelavci, ki se izvajajo od leta 1999, in v katerem v dialogu zaposleni in neposredni vodja pregledata rezultate dela v preteklem letu, zastavita delovne cilje in razvojne aktivnosti za prihodnje leto ter s podpisom skleneta dogovor o njihovem uresničevanju. Kopijo letnega razgovora shranijo v kadrovsko-organizacijski službi. Letni razgovor predstavlja individualni načrt razvoja zaposlenega in način usklajevanja posameznikovih ciljev s cilji organizacijske enote oziroma družbe. Analizo letnih razgovorov se uporabi pri usklajevanju potreb po funkcionalnem usposabljanju (vključitev v načrt izobraževanja), po pridobitvi višje strokovne izobrazbe (sofinanciranja študija ob delu oziroma ob sklenitvi pogodbe o izobraževanju) in pri vzpostavljanju baze potencialov. V letnih razgovorih se spremlja tudi uporabnost in učinkovitost izvedenih izobraževanj. O rezultatih je informirana uprava družbe ter vodje enot. Individualno načrtovanje razvoja preko letnih razgovorov je namenjeno vsem zaposlenim.

Usposabljanje na osnovi letnega načrta izobraževanja sledi ciljem učinkovitega opravljanja dela v skladu s tehnološkimi in razvojnimi potrebami Luke (strokovna izpopolnjevanja, osnovna usposobitev za delo), spremljanju zakonodaje, razvoju veščin vodenja in komunikacije, timskega dela, boljše komunikacije v tujem jeziku, usposabljanju v skladu z vpeljanimi standardi kakovosti in modelom poslovne odličnosti (ISO 9001, 14001, HACCP, Non-gmo, OHSAS), usposabljanju na področju prodajnih veščin ter doseganju optimalne izobrazbene strukture zaposlenih (študij ob delu). Realizacija načrta se ugotavlja kvartalno, polletno, letno, spremljajo jo kadrovsko-organizacijska služba, vodje enot in uprava družbe.

### **4.3 Izvajanje izobraževanja in usposabljanja**

#### ***4.3.1 Programiranje izobraževanja***

S programiranjem izobraževanja podrobno in po didaktičnih načelih izoblikujemo vsebino in snovni okvir določenih izobraževalnih akcij, ki smo jih, na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb, začrtali v planu izobraževanja (Jereb 1998, 114).

Za večja podjetja je značilno izdelovanje internih izobraževalnih programov in tudi v Luki Koper je tako.

Usposabljanje in izobraževanje vključuje pridobivanje novega znanja, prenos znanja med zaposlenimi in uporabo pridobljenega znanja na delovnem mestu.

### **4.3.2 Organizacija in izvedba izobraževanja**

Temeljna naloga organizacije neposrednega izobraževalnega dela je smotrno usklajevanje in koordiniranje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom, da bi ustvarili pogoje za učinkovito izvedbo posameznih izobraževalnih programov. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov, na čim bolj učinkovit način dosežemo z izobraževalnim programom opredeljene cilje (Jereb 1998, 120).

Organizacija lahko načrtovane izobraževalne aktivnosti realizira na različne načine. Določene programe izvaja sama, z lastnimi kadri, znotraj organizacije, določene programe lahko izvaja v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, za del programov pa poišče najbolj ustreznega izvajalca na trgu izobraževalnih storitev. V opisanem smislu najbolj pogosto govorimo o tako imenovanem internem (notranji izvajalci) in eksternem izobraževanju (zunanj izvajalci) (Jereb 1998, 120–121).

V Luki Koper organizacijo izobraževalne dejavnosti izvaja kadrovsko-organizacijska služba ob usklajevanju in koordiniranju vseh dejavnikov izobraževalnega procesa ter ob ustvarjanju pogojev za učinkovito izvedbo izobraževalnih programov. Izvedba izobraževanja vključuje individualen pristop in aktivno obliko usposabljanja. Poudarek sistema izobraževanja v Luki je na interno organiziranem usposabljanju, ki omogoča pridobivanje in prenos znanja med sodelavci na podlagi izdelanih internih programov izobraževanja. Programi vključujejo tako specifično luško dejavnosti kot tudi potrebe ciljnih skupin udeležencev usposabljanja ter posameznikov.

Pri usposabljanju izven Luke se zaposlene, v skladu z njihovim področjem dela, vključuje v programe izobraževalnih institucij.

Prenos znanja zagotavljajo na naslednje načine (Luka Koper, d. d., 2009e):

- sistem mentorstva: vključuje aktivnosti uvajanja v delo ter socializacijo v delovno okolje novozaposlenih, identificiranih potencialov, ob napredovanjih zaposlenih na zahtevnejše in odgovornejše delovno mesto;
- sistem inštruktorstva: dokumentiran prenos uporabnih znanj in veščin, potrebnih za opravljanje konkretnih del v operativi Luke;
- interne delavnice;
- letne informativne delavnice: predstavitev poslovnih rezultatov družbe za preteklo leto in poslovnih načrtov za prihodnje leto;
- izobraževanje izven organizacije: udeleženci usposabljanj v zunanjih izobraževalnih institucijah so dolžni prenesti pridobljeno znanje (tudi gradivo) na sodelavce, za katere ocenjujejo koristnost tega znanja (poročanje na kratkih informativnih delavnicah, delovnih sestankih, poročilo z izobraževanja), dostopnost dokumentiranih poslovnih procesov in poročil z izobraževanja na elektronskih medijih, internem glasilu, priročnikih.

Realizacija individualnih razvojnih načrtov poteka preko usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, mentorstva in inštruktorstva, rotacije zaposlenih na ista ali podobna dela v druge enote, horizontalnega in vertikalnega napredovanja zaposlenih.

Glede na vsebine so v Luki Koper, d. d., vse bolj prisotne interno organizirane oblike usposabljanja, in sicer, v kar 82 %.

**Tabela 4.1** Razmerje med internim in eksternim izobraževanjem v Luki Koper, d. d., od leta 2005 do leta 2007 (v %)

	2005		2006		2007	
	<i>interno</i>	<i>eksterno</i>	<i>interno</i>	<i>eksterno</i>	<i>interno</i>	<i>eksterno</i>
Luka Koper, d. d.	80	20	81	19	82	18

Vir: Luka Koper, d. d., 2007.

Visok delež interno organiziranega izobraževanja se v Luki Koper, d. d., še povečuje zaradi številnih prednosti, ki jih ima interno izobraževanje (Luka Koper, d. d., 2007):

- je prilagojeno ciljem in potrebam poslovnih procesov in hkrati sledi razvoju stroke,
- zaradi specifične dejavnosti Luke,
- z internim izobraževanjem prihaja do intenzivnega prenosa znanja med zaposlenimi,
- ustvarja enotno organizacijsko kulturo,
- nižji stroški izobraževanja.

Med izvajalci internih izobraževanj, se poleg zunanjih strokovnjakov, vse bolj uveljavljajo strokovnjaki iz vrst zaposlenih. Prednost tovrstnih strokovnjakov je v poznavanju ciljev in prakse Luke ter hkrati v poznavanju stroke. Luka je pristopila k načrtni vzgoji lastnih internih predavateljev (za teoretične vsebine) in inštruktorjev (za praktična usposabljanja). Vključeni so v pedagoško-andragoška usposabljanja, hkrati pa se tudi spremlja njihovo izvajanje poučevanja preko ocen udeležencev izobraževanj.

Interni predavatelji so dodatno motivirani oziroma nagrajeni. Po novi sistemizaciji del iz leta 2008 imajo iz naslova realiziranih internih predavanj možnost napredovanja v višjo stopnjo usposobljenosti in fleksibilnosti (napredovanje na delovnem mestu). Posamezni prenosi znanja, kjer ne gre za vsebino rednih delovnih obveznosti, so nagrajeni preko avtorskih ali podjemnih pogodb. Poleg tega je bila v letu 2003 realizirana investicija v nove prostore, namenjene izključno internim izobraževanjem.

Kot dober primer internega izobraževanja oz. prenosa znanja lahko za Luko Koper uporabimo izobraževanje na področju upravljanja luške mehanizacije.

Ker kadrov s tovrstnim znanjem na trgu delovne sile ni, jih mora Luka ob zaposlitvi najprej usposobiti. V letu 2007 so prvič v celoti izvedli izobraževanje operativnih delavcev za upravljanje z različnimi vrstami mehanizacije, izključno z lastnimi luškimi kadri. Postopek je vključeval identifikacijo strokovnjakov tehničnih področij, njihovo pedagoško-andragoško usposobitev, pripravo programov teoretičnega usposabljanja in uskladitev z inštruktorji dosedanjega praktičnega usposabljanja. Prednosti takega internega prenosa znanja so fleksibilnost izvedbe usposabljanja, višja kvaliteta usposabljanja zaradi poznavanja stroke in luških razmer, visok prihranek pri stroških usposabljanja.

Ker glede na veljavno zakonodajo Luka ne more usposabljati zaposlenih iz povezanih družb in pogodbenikov (zato na tem področju še vedno sodelujejo z zunanjo izobraževalno institucijo), bodo aktivnosti v naslednjem letu usmerjene v postopno izpolnitev vseh zakonskih pogojev za pridobitev ustreznega dovoljenja za usposabljanje na Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve ter izboljšanje sistema nagrajevanja inštruktorjev praktičnega usposabljanja (Luka Koper, d. d., 2007).

### **4.3.3 Metode in oblike izobraževanja v podjetju**

Podjetja so zaradi naglega razvoja prisiljena stalno izobraževati svoje zaposlene. Vsak zaposleni se mora izobraževati ves čas svoje profesionalne kariere. Metode in oblike izobraževanja v podjetju so različne (Ferjan 1999, 80).

Glede na ravnanje udeležencev izobraževanja ločimo (Ferjan 1999, 80):

- *pasivne metode*, pri katerih učitelj neposredno posreduje informacije,
- *aktivne metode*, pri katerih so učenci prek lastne aktivnosti iskalci znanja – v tem primeru so učinki z vidika pomnjenja (in doseganja vzgojnih ciljev) bistveno večji.

Oblike izobraževanja odraslih so (Jelenc 1996, 74–76):

- *predavanje*: znanje ene osebe (predavatelja) se prenaša drugim (slušateljem);
- *delavnica*: podobna projektному delu – posamezniki udeležujejo teoretična spoznanja, rezultat pa so nove spretnosti, nova spoznanja, izdelek, dodatna znanjem itd.;
- *tečaj*: oblika izobraževanja, pri kateri se učna snov podaja udeležencem, praviloma skupini oseb, sistematično izčrpno in po zahtevanem zaporedju. Pri izobraževanju prevladujejo frontalne metode, navadno traja od nekaj dni od nekaj tednov, pogosto časovno strnjeno. Pogosto se ugotavlja končno znanje in se o tem izda potrdilo ali spričevalo;
- *seminar*: skupinska oblika izobraževanja, ki je namenjena obravnavi določene ožje teme ali vsebine v krajšem strnjenem času (po navadi nekaj dni). Pri tem

gre tako za pridobivanje novega znanja, kot tudi ali predvsem za poglobljanje ali aktiviranje prejšnjega znanja in izkušenj ter izoblikovanja stališč;

- *mentorstvo,*
- *inštruktorstvo.*

*Oblike izobraževanja odraslih v Luki Koper*

- *Študij ob delu*

Cilj na področju študija ob delu je ohraniti 7 % delež zaposlenih, ki ima z Luko sklenjeno pogodbo o izobraževanju, kar so tudi dosegli. V letu 2007 je bilo v delniški družbi sklenjenih 16 novih pogodb o izobraževanju, 9 zaposlenih je uspešno zaključilo študij, s 5 zaposlenimi so prekinili pogodbo o izobraževanju (Luka Koper, d. d., 2007).

Zelo zanimiv se mi zdi naslednji način izbire kandidatov za financiranje študija ob delu. Zaposleni, ki pri delu dosegajo nadpovprečne delovne rezultate, so vključeni v proces identifikacije in razvoja potencialov in nasledstva, ki predstavlja sistematičen pristop k identifikaciji in pripravi zaposlenih na prevzem zahtevnejših in odgovornejših nalog tako na ravni posamezne organizacijske enote kot na ravni delniške družbe. Pristop je Luka vpeljala leta 2001 in ga v letu 2007 modificirala v pristop k oblikovanju baze potencialov. Predlog oblikovanja te baze na nivoju posamezne enote poda vodja enote, ki ga uskladi s kadrovsko-organizacijsko službo na ravni celotne družbe. Baza potencialov predstavlja interni nabor kadrov za zagotavljanje kadrov na določeni ravni in podlago za odločanje o financiranju študija ob delu. Financiranje študija je selektivno in namensko ter v obojestranskem interesu tako zaposlenega kot družbe, saj zaposlenemu, po zaključenem študiju in ugotovljeni potrebi po delu, zagotavlja napredovanje. Na podlagi sklenjene pogodbe o izobraževanju Luka krije njegove stroške šolnine in študijski dopust za prvo opravljanje izpitov.

- *Mentorstvo in inštruktorstvo*

Prenos znanja je poleg internih delavnic zagotovljen tudi preko sistemov mentorstva in inštruktorstva. *Sistem mentorstva* vključuje aktivnosti uvajanja v delo (programi uvajanja) novo zaposlenih in identificiranih potencialov ter njihove socializacije v delovno okolje. V vlogi mentorja nastopajo predvsem vodje enot. V letu 2005 je bil, zaradi potreb po sistematičnem uvajanju v delo različnih kategorij zaposlenih ob novih zaposlitvah, napredovanjih, rotacijah, sklenitvah novih pogodb o zaposlitvi, uvajanju dobaviteljev pristaniških storitev kot izboljšava, pripravljen *sistem inštruktorstva* predvsem za operativna dela upravljanja z mehanizacijo. Sistem inštruktorstva omogoča



kvaliteten dokumentiran prenos specifičnega uporabnega znanja za izvedo delovnih opravil (pridobivanje specifičnih delovnih veščin) in predstavlja nagrado zaposlenim – inštruktorjem – za delovne izkušnje. Prenos znanja je nagrajen tudi z dodatkom na fiksno vrednost delovnega mesta za opravljene ure inštruiranja, zabeležene v programu usposabljanja. Učinkovitost sistema se preverja preko zaključnega praktičnega izpita delavca, ki se je uvajal ter preko razgovorov s supervizorji inštruktorstva (supervizorji – nadzorniki izvajanja inštruktorstva so iz vrst operativnih in tehničnih vodij profitnih centrov).

– *Interni prenos znanja*

Luka Koper zagotavlja prenos znanja med zaposlenimi s timskim delom, internimi delavnicami, delovnimi sestanki, z dostopnostjo dokumentiranih poslovnih procesov na intranetu in internetu, z internim glasilom, priročniki, kot tudi s spodbujanjem neformalnih oblik druženja. Vodstveni kadri so poleg opravljanja funkcije mentorstva vključeni v interni prenos znanja v vlogi skrbnikov poslovnih procesov, notranjih presojevalcev, kot predavatelji na internih izobraževanjih in kot sodelavci na projektih.

K internemu prenosu znanja lahko štejemo tudi sistematično rotacijo zaposlenih predvsem na operativni ravni, ki je bila v Luki Koper uvedena leta 2007. Zaposleni se preko načrtovanega kroženja med organizacijskimi enotami usposobijo za delo na ravni Luke Koper. Rotacija poteka tako, da ima zaposleni sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v delniški družbi, vendar prejme obvestilo o delu v drugi organizacijski enoti.

#### **4.4 Vrednotenje izobraževanja in usposabljanja**

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja je dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene potrebe. V skladu s povedanim predstavlja vrednotenje izobraževanja kontinuiran proces, prisoten v vseh že opisanih stopnjah ugotavljanja izobraževalnih potreb, planiranja, programiranja in izvajanja izobraževanja (Jereb 1998, 131).

Poznamo različne načine vrednotenja izobraževanja. Jereb je v svojem delu zapisal naslednje: »Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o tako imenovanem *notranjem vrednotenju izobraževanja*. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o tako imenovanem *zunanjem vrednotenju izobraževanja*.« (Jereb 1998, 132)

*Vrednotenje izobraževanja v Luki Koper, d. d.*

Z merjenjem učinkov izobraževanja ugotavljajo v Luki Koper, d. d., prispevek procesov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih k doseganju načrtovanih letnih in dolgoročnih ciljev družbe.

Učinkovitost programov usposabljanja merijo s postopkom evalvacije kot elementom sistematičnega pristopa k usposabljanju.

Namen evalvacije je ovrednotiti in analizirati izobraževanja ter tako pridobiti jasen pregled nad slabimi in dobrimi elementi. To omogoča izboljšanje izobraževanja tako v fazi planiranja kot tudi izvedbe ter hkrati opustitev programov, ki so neučinkoviti (Luka Koper, d. d., 2009f).

*Vodilni in vodstveni kadri* so odgovorni za postavljanje ciljev procesa izobraževanja in ugotavljanje učinkov izobraževanja.

*Vodja kadrovsko-organizacijske službe* spremlja rezultate merjenja učinkov izobraževanja in predlaga ukrepe izboljšanja.

*Zaposleni*, udeleženci procesov izobraževanja, so dolžni sodelovati v postopku merjenja učinkov izobraževanja.

Merjenje učinkov izobraževanja izvajajo na ustreznem nivoju s ciljem ugotavljanja, ali izobraževalni programi dosegajo postavljene cilje izobraževanja preko (Luka Koper, d. d., 2009e):

- reakcije in zadovoljstva udeležencev z izobraževalnim programom,
- učenja (pridobljenega znanja),
- uporabe znanja na delovnem mestu,
- vpliva na poslovanje (poslovnih rezultatih družbe).

Uspešnost in učinkovitost opravljenega izobraževanja ugotavljajo tudi preko analiz zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva kupcev ter z letnimi razgovori.

V družbi so si zastavili kriterije s pomočjo katerih merijo učinke izobraževanja. Ti kriteriji so naslednji (Luka Koper, d. d., 2009f):

1. *Izvedba* – celovitost izvedbe oz. organiziranost seminarja:
  - predavatelj, možnost sodelovanja (sodelovanje udeležencev na seminarju), kvaliteta predavanja (kvaliteta pedagoškega dela predavatelja), razumljivost (razumljivost in povezanost pripovedovanja), profesionalnost (profesionalnost in prijetnost predavanja), usposobljenost (strokovnost predavatelja);
  - tehnični kriterij – gradivo (uporabnost in preglednost) in prostor poteka seminarja;
  - organizacijski kriterij – čas (časovna primernost izvedbe) in reševanje pripomb (posluh organizatorja za reševanje pripomb);

- ocena udeležencev – zadovoljstvo s potekom seminarja, uporabnost vsebine na delovnem mestu, zadovoljivo število odmorov.

2. *Akcijski načrt:*

- cilji izobraževanja (zaposleni navede, kaj želi doseči s pridobljenim znanjem);
- učinki izobraževanja;
- težave pri uporabi znanja (težave in predlog rešitev pri uporabi znanja);
- prenos informacij sodelavcem (navesti način prenosa).

Merjenje učinkov izobraževanja izvajajo preko več nivojev (Luka Koper, d. d., 2009f):

1. nivo: *odzivi udeležencev izobraževanja*

Kot lahko razberemo iz prej navedenih kriterijev, se ovrednotenje (evalvacija) izobraževanja razdeli na dva dela. Prvi del – izvedba je pokazatelj ustreznosti izvedbe oz. organiziranosti seminarja.

Drugi del – akcijski načrt je neobvezujoči del vprašalnika, kot pomoč pri uporabi na novo pridobljenih znanj, kjer zaposleni navede, kako bo pridobljeno znanje uporabil ter ga prenesel sodelavcem ter nadrejenemu. Neposredno po končani daljši (vsaj celodnevni) izobraževalni obliki, udeleženci izpolnijo vprašalnik. Po dogovoru udeleženci lahko izpolnijo vprašalnik, ki ga predloži izvajalec izobraževanja.

2. nivo: *Pridobljeno znanje* (preko potrdil o opravljenem usposabljanju, testov, poročil).

3. nivo: *uporaba novega znanja v praksi* in vpliv novega znanja na poslovne rezultate družbe – *prenos pridobljenega znanja udeležencev izobraževanja v delovni proces:*

- ob letnem razgovoru skupna ocenitev vodje in sodelavca o učinkovitosti in uspešnosti posameznega izobraževanja, doseganje zastavljenih ciljev, uvajanje izboljšav,
- z delavnicami,
- z izbranimi letnimi kazalci merjenja zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva kupcev, kazalcev uspešnosti poslovanja družbe, ocenjevanje vodstvenih kadrov.

Stopnjo uspešnosti usposabljanja in razvoja za doseganje ciljev se v Luki Koper spremlja preko kazalnikov na individualni ravni kot tudi na ravni družbe. Na individualni ravni se uspešnost usposabljanja (pridobitev in uporaba novih znanj) in s tem povezan razvoj zaposlenih odraža v osebni oceni delovne uspešnosti ter v

doseganju višje stopnje usposobljenosti in fleksibilnosti – napredovanje na delovnem mestu. Poleg tega je bilo v letu 2004 uvedeno spremljanje koristnosti oziroma učinkovitosti posameznega usposabljanja z letnimi razgovori, v katerih velika večina ocenjuje kot koristna izvedena izobraževanja. Uspešnost izvedenih izobraževanj pa se spremlja tudi preko anket, ki jih izpolnijo udeleženci neposredno po interno organiziranih izobraževanjih (kazalnik na skupinski ravni; obrazec evalvacija izvedenih izobraževanj). Hkrati tudi izvajalec izobraževanja (v primeru zunanje izobraževalne organizacije) poda poročilo. Tudi te analize potrjujejo, da so zaposleni z izvedenimi izobraževanji zadovoljni in jih ocenjujejo kot koristne za delo.

Na ravni družbe se uspešnost usposabljanja spremlja posredno preko letno doseženih poslovnih rezultatov, dvoletno pa preko merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih s posameznimi področji (med katerimi zaposleni ocenjujejo tudi sam proces usposabljanja in razvoja) ter preko ocenjevanja vodstvenih delavcev.

Zapisi merjenja učinkov izobraževanja se hranijo v kadrovsko-organizacijski službi.

## **5 ANALIZA ODGOVOROV NA ANKETNI VPRAŠALNIK**

### **5.1 Cilji in hipoteze**

#### *Cilji*

Cilj anketnega vprašalnika je ugotoviti, kako zaposleni vrednotijo sistem izobraževanja in usposabljanja v podjetju, koliko so se pripravljene izobraževati ter kaj vpliva na njihovo pripravljenost.

#### *Hipoteze*

- H1: Mlajši zaposleni so se bolj pripravljene izobraževati in usposabljati kot starejši.
- H2: Bolje izobraženi zaposleni in zaposleni, ki imajo boljši položaj v službi, so se bolj pripravljene dodatno izobraževati.
- H3: Večina zaposlenih se dodatno izobražuje, ker to zahteva delodajalec.
- H4: Večina v službi ni napredovala zaradi dodatnega izobraževanja in usposabljanja.
- H5: Zaposleni so v večini zadovoljni z vsebino izobraževanja, ki jim ga podjetje nudi.
- H6: Zaposleni menijo, da podjetje izvaja vsa potrebna izobraževanja za njihovo delo in napredovanje.
- H7: Večino za dodatno izobraževanje in usposabljanje motivirata boljša plača ter napredovanje po položaju.

### **5.2 Opis metode raziskovanja, anketni vzorec ter postopek zbiranja podatkov**

#### *Opis metode raziskovanja*

Raziskava stališča zaposlenih v podjetju o izobraževalnem sistemu podjetja je bila opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika. Uporabljen je bil strukturirani vprašalnik, kar pomeni, da so bila vprašanja točno določena, zaprta in za vse vprašane enaka. Anketirani so imeli ponujene vse možne odgovore, med katerimi so izbirali. Prednost takega vprašalnika je, da anketirani lažje in hitreje odgovarjajo, ker pravilni odgovor samo označijo. Prednost vprašalnika za raziskovalca pa je lažja analiza in primerjava tovrstnih odgovorov, ker so standardizirani in kodirani. Slabost zaprtih vprašanj je, da navadno omejujejo anketirance, zaradi česar obstaja možnost, da ne dobimo prave slike stanja raziskovalnega področja.

### Anketni vzorec

Anketni vzorec je bil sestavljen iz 60 naključno izbranih zaposlenih podjetja Luka Koper, d. d. Med anketiranci je bilo 11 žensk in 49 moških. Razdeljenih je bilo 60 anket, ki so bile tudi pravilno izpolnjene in vrnjene.

### Postopek zbiranja podatkov

Anketni vprašalniki so bili razdeljeni med naključno izbrane zaposlene. Nekaj vprašalnikov sem razdelila sama. Pri izpolnjevanju le-teh sem bila tudi prisotna. Ostale ankete so nekateri zaposleni posredovali svojim sodelavcem in jih kasneje vrnili meni osebno. Večina je bila pripravljena vprašalnik izpolniti brez ugovaranja, nekateri pa so bili manj voljni oziroma so izpolnjevanje celo zavrnil. Ni znano, da bi imeli vprašani z odgovarjanjem kakršnekoli težave.

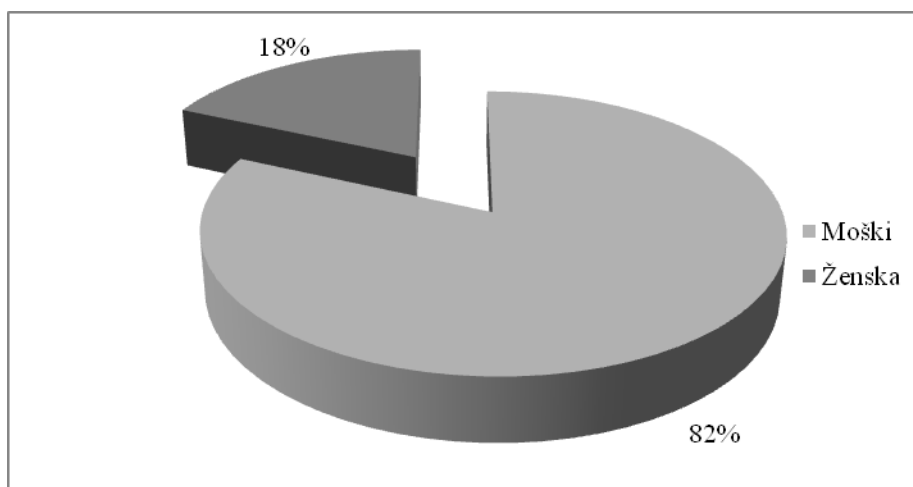
## 5.3 Analiza in razlaga rezultatov raziskave

Dobljeni rezultati so bili statistično obdelani s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel. V nadaljevanju so nekateri podatki prikazani grafično in tabelarično, ostali pa so opisno interpretirani.

### Spol

V vzorec je bilo zajetih 60 ljudi, od tega je bilo 49 anketirancev moškega spola (82 %), 11 pa ženskega spola (18 %). Anketa je bila izvedena v operativi podjetja, ki je sestavljena iz večjega števila predstavnikov moškega spola, zato je bil njihov odstotek udeležbe večji.

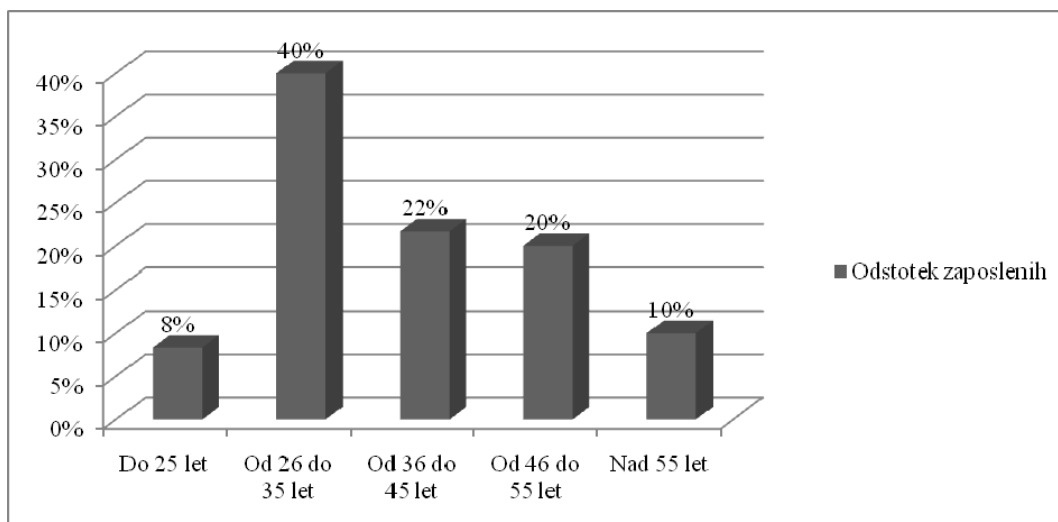
**Slika 5.1** Delež anketiranih po spolu



### Starost

Največ anketiranih, kar 40 %, je bilo v starostni skupini od 26 do 35 let, na drugem mestu so bili z 22 % anketiranci starostne skupine od 36 do 45 let, 20 % vprašanih je bilo umeščenih v skupino od 46 do 55 let, 10 % je bilo starih nad 55 let ter 8 % starih do 25 let. Iz navedenega je razvidno, da v podjetju prevladujejo mlajši zaposleni.

**Slika 5.2** Starostna struktura anketiranih



### Stopnja izobrazbe

Pri stopnji izobrazbe zaposlenih je bilo mogoče ugotoviti, da je 40 % anketirancev zaključilo srednjo 4–5 letno šolo, 22 % anketiranih ima visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo, enak odstotek vprašanih, in sicer 15 % anketirancev, ima zaključeno srednjo poklicno (triletna) ter višjo strokovno šolo, nekoliko manjši delež (7 %) zaposlenih je zaključilo osnovno šolo in le 1 % anketiranih je dokončalo podiplomski študij (specializacijo, magisterij ali doktorat). S tem lahko potrdimo, kar je bilo predhodno tudi že napisano, da ima Luka Koper, d. d., dobro izobražen kader.

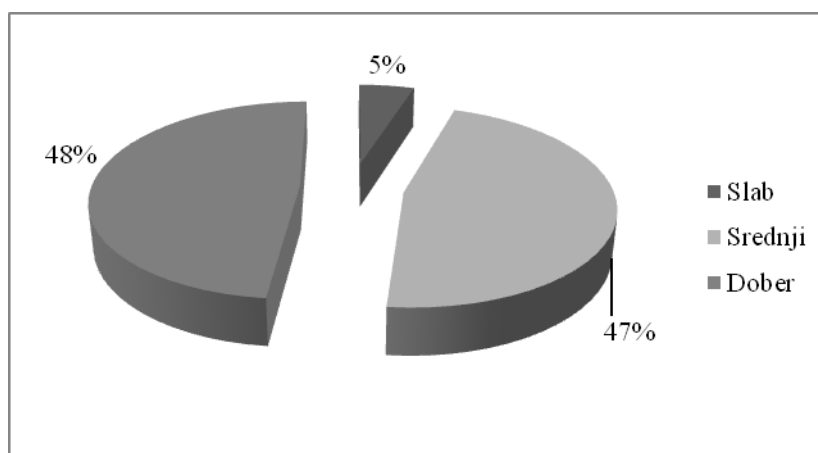
**Tabela 5.1** Izobrazbena struktura zaposlenih

<i>Izobrazba</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Delež</i>
Osnovna šola	4	7
Srednja poklicna šola (3. stopnja)	9	15
Srednja (4. in 5. stopnja)	24	40
Višja strokovna (6. stopnja)	9	15
Visoko strokovna in univerzitetna (7. stopnja)	13	22
Podiplomski študij (specializacija, magisterij, doktorat)	1	2
Skupaj	60	100

*Uspeh pri dosedanjem izobraževanju*

Glede na to, da naj bi uspešnost pri izobraževanju vplivala na motivacijo po nadaljnjem izobraževanju, je bilo zaposlenim postavljeno vprašanje, kakšen je bil njihov uspeh pri dosedanjem izobraževanju. Majhen odstotek zaposlenih, in sicer 5 %, je odgovoril, da je imel slab uspeh, 47 % srednji ter 48 % dober uspeh. Na podlagi zapisanega lahko predvidevamo, da so se zaposleni v večini voljni dodatno izobraževati in usposablјati.

**Slika 5.3** Delež zaposlenih glede na uspeh pri dosedanjem izobraževanju



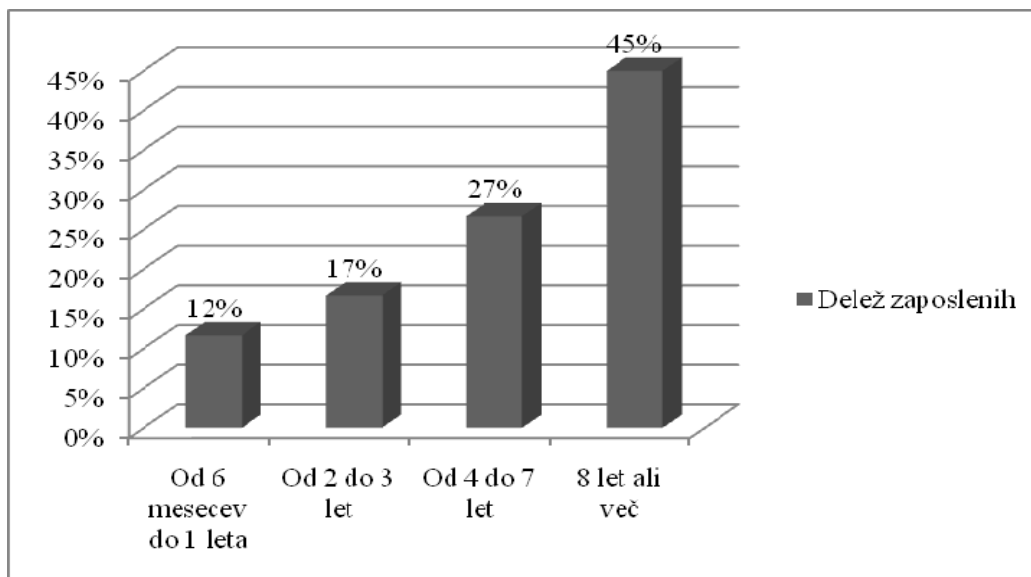
*Čas zaposlitve v Luki Koper, d. d.*

Od časa zaposlitve v podjetju je odvisno koliko izobraževanja je bil posameznik deležen v podjetju, zato so zaposleni odgovarjali na vprašanje tudi na to temo. Največ, kar 47 % vprašanih, je v podjetju zaposlenih več kot osem let, 27 % anketiranih od štirih do sedem let, 17 % od 2 do 3 let, 12 % od šest mesecev do enega leta, nihče od anketirancev pa v podjetju ni zaposlen manj kot šest mesecev. Podani odgovori nas



lahko privedejo do stališča, da se je vsak anketiranec izobraževal vsaj enkrat v času, odkar je zaposlen v podjetju.

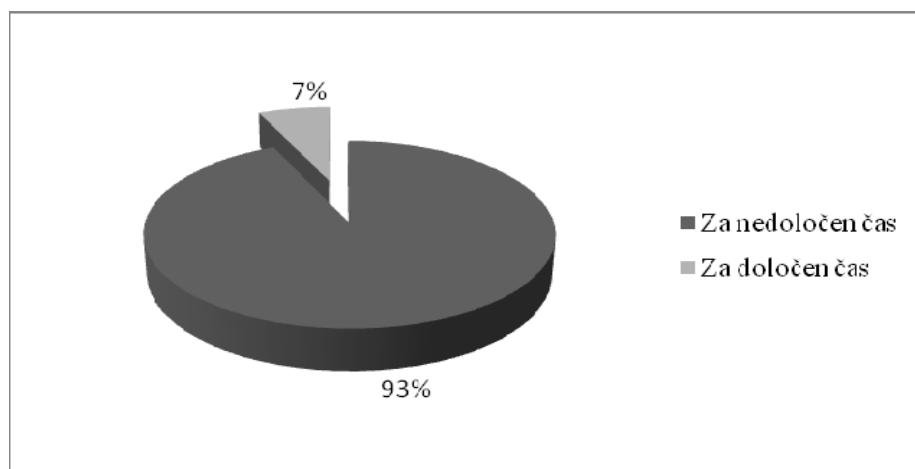
**Slika 5.4** Delež zaposlenih glede na čas zaposlitve v Luki Koper, d. d.



#### *Vrsta pogodbe o zaposlitvi*

Predvidevam, da je tudi od vrste pogodbe o zaposlitvi odvisno, koliko izobraževanja bo podjetje ponudilo zaposlenemu, zato so bili zaposleni povprašani o tem, kakšno vrsto pogodbe imajo sklenjeno s podjetjem. Iz odgovorov je bilo razvidno, da ima le 7 % vprašancev sklenjeno pogodbo za določen čas, ostalih 93 % pa pogodbo za nedoločen čas. Sodeč po rezultatu menim, da je bil skoraj vsak zaposleni deležen dodatnega izobraževanja in usposabljanja v podjetju.

**Slika 5.5** Odstotek pogodb, sklenjenih za določen oziroma za nedoločen čas



*Položaj oz. delovno mesto, ki ga v službi zasedajo*

Na vprašanje, kakšen položaj oz. katero delovno mesto anketiranci zasedajo, smo dobili naslednje odgovore: 48 % anketiranih zaseda srednje ali nižje vodstveno mesto, 23 % izvajalsko, 17 % strokovno, 7 % vodstveno ter 5 % anketiranih opravlja razna pisarniška dela (npr. tajniška, obračunovalska).

**Tabela 5.2** Položaj v službi oz. delovno mesto

<i>Delovno mesto</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Delež</i>
Vodstveno	4	7
Strokovno	10	17
Srednje ali nižje vodstveno	29	48
Pisarniška dela	3	5
Izvajalsko	14	23
Skupaj	60	100

*Izobraževanje v času zaposlitve v Luki Koper, d. d.*

Zaposlenim je bilo zastavljeno vprašanje, če so se v času, od kar so zaposleni v podjetju, izobraževali. Kar 98 % anketiranih je odgovorilo pritrdilno. Iz navedenega lahko sklepamo, da podjetje res dobro skrbi za dodatno izobraževanje svojih zaposlenih.

*Razlog dodatnega izobraževanja zaposlenih*

Zaposleni so bili vprašani, zakaj se dodatno izobražujejo. Zaradi novih zahtev dela, se izobražuje 27 % anketiranih, 25 % anketiranih se dodatno izobražuje zaradi zahtev delodajalca, 19 % pa, ker jim primanjkuje znanja na trenutnem delovnem mestu; 17 % se izobraževanja udeleži po lastni želji in 12 % zaradi uvajanja novih delovnih postopkov.

**Tabela 5.3** Razlogi dodatnega izobraževanja zaposlenih

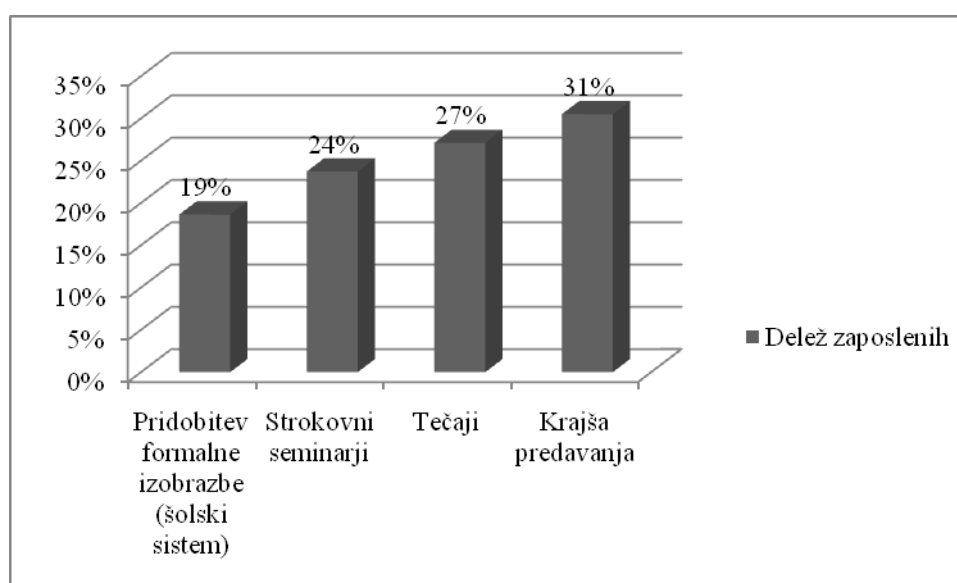
<i>Možni odgovori</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Delež</i>
Ker vam to znanje manjka na trenutnem delovnem mestu.	11	19
Za bodoče nove zahteve dela.	16	27
Ker se sam/a želim izobraževati.	10	17
Ker to zahteva delodajalec.	15	25
Ker se uvajajo novi delovni postopki.	7	12
Skupaj	59	100

\* En vprašani ni odgovarjal na vprašanje, ker še ni bil deležen izobraževanja in usposabljanja v podjetju.

#### *Oblika izobraževanja in usposabljanja v katero so bili najpogosteje vključeni*

Na vprašanje o tem, v katero obliko izobraževanja in usposabljanja so bili zaposleni v podjetju najpogosteje vključeni, so bili podani naslednji odgovori: 31 % anketiranih se je najpogosteje udeležilo krajših predavanj, 27 % se je udeležilo tečajev, 24 % strokovnih seminarjev, 19 % anketiranih pa si je v sklopu izobraževanja in usposabljanja v podjetju pridobilo formalno izobrazbo. Kot je razvidno iz odgovorov, se podjetje poslužuje vseh oblik izobraževanja v približno enakem razmerju. Zanimivo se mi zdi dejstvo, da je podjetje pomagalo do formalne izobrazbe kar precejšnjemu odstotku vprašanih. Razlog za to je najbrž v politiki podjetja, ki je usmerjena k pridobivanju vedno večjega števila višje kvalificiranega kadra.

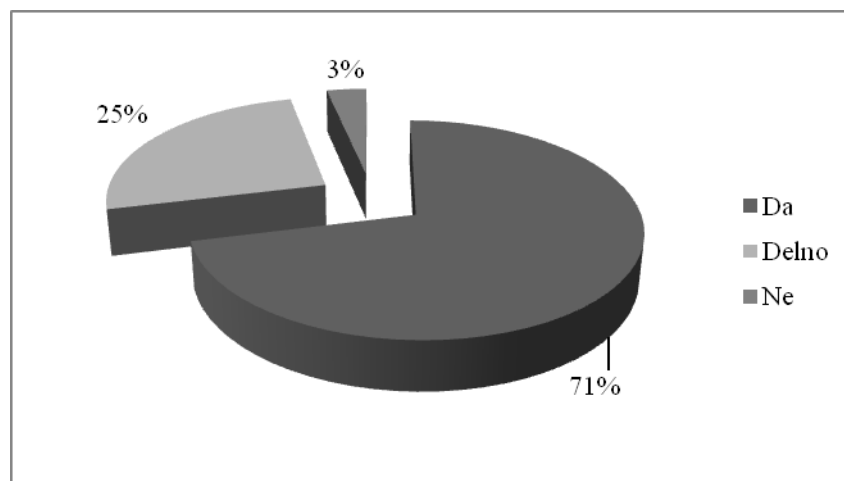
**Slika 5.6** Delež zaposlenih glede na obliko izobraževanja, ki se ga najpogosteje udeležujejo



*Zadovoljstvo zaposlenih z vsebino izobraževanja in usposabljanja*

S pomočjo anketnega vprašalnika se je ugotavljalo tudi zadovoljstvo zaposlenih s ponujeno vsebino izobraževanja in usposabljanja, ki so se ga udeležili. Z vsebino izobraževanja je bilo zadovoljnih 71 % anketirancev, 25 % je bilo delno zadovoljnih, le 3 % anketiranih pa z vsebino ni bilo zadovoljnih. Iz navedenega lahko sklepamo, da je vsebina precej dobro izbrana, saj je nezadovoljstvo izraženo v zelo malo primerih.

**Slika 5.7** Zadovoljstvo z vsebino izobraževanja



*Vpliv novo pridobljenega znanja na delo v službi*

Zanimalo nas je, ali je znanje, ki so si ga zaposleni na novo pridobili z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju, na kakršenkoli način vplivalo na njihovo delo v službi. Anketiranci so imeli na voljo štiri možne odgovore, analiza le-teh je prikazana v spodnji tabeli.

**Tabela 5.4** Vpliv pridobljenega znanja na delo v službi

<i>Možni odgovori</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Delež</i>
Napredovanje v višji plačilni razred	9	15
Napredovanje po položaju	12	20
Oboje	8	14
Nisem napredoval/a	30	51
Skupaj	59	100

\* En vprašani ni odgovarjal na vprašanje, ker še ni bil deležen izobraževanja in usposabljanja v podjetju.

Glede na podane odgovore lahko sklepamo, da je veliko izobraževanja in usposabljanja v podjetju namenjenega dopolnjevanju znanja, ki ga zaposleni potrebujejo za opravljanje dela na delovnem mestu, ki ga že zasedajo.

#### *Oblika izobraževanja, ki bi zaposlenim koristila na delovnem mestu, ki ga zasedajo*

Zaposlene smo povprašali, katera oblika izobraževanja bi jim, po njihovem mnenju, še koristila na delovnem mestu, ki ga zasedajo. Podali so naslednje odgovore: 37 % anketiranih je bilo mnenja, da potrebujejo več strokovnega znanja v svojem poklicu, 29 % potrebuje dodatna računalniška znanja, 20 % znanja iz tujih jezikov, 12 % čuti pomanjkanje na področju splošnega znanja za delo z ljudmi, 2 % vprašanih pa meni, da ne potrebuje dodatnega znanja. V tem primeru sem bila nekoliko presenečena nad odstotkom vprašanih, ki potrebujejo dodatna znanja iz področja računalništva. Glede na to, da računalnike pri svojem delu uporabljajo že veliko časa in da je bilo za to področje izvedenih v podjetju kar nekaj izobraževanj, se mi je zdel ta odstotek nekoliko previsok.

#### *Ali podjetje izvaja vsa potrebna izobraževanja za delo in napredovanje zaposlenih?*

Na vprašanje o tem, ali zaposleni menijo, da podjetje izvaja vsa potrebna izobraževanja in usposabljanja za njihovo delo ter možnost napredovanja, je 68 % anketiranih odgovorilo z da, 32 % pa z ne. Na podlagi tega menim, da je veliko število zaposlenih zadovoljnih s sistemom izobraževanja podjetja.

#### *Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje*

Želeli smo ugotoviti, koliko pomena zaposleni pripisujejo pridobivanju novega znanja in s tem tudi, ali se zavedajo, kako pomembna sta v današnjem času znanje samo in možnost dodatnega izobraževanja. Postavljeno jim je bilo vprašanje, ali so se pripravljene izobraževati. Na voljo so imeli tri odgovore, rezultati pa so navedeni v spodnji tabeli.

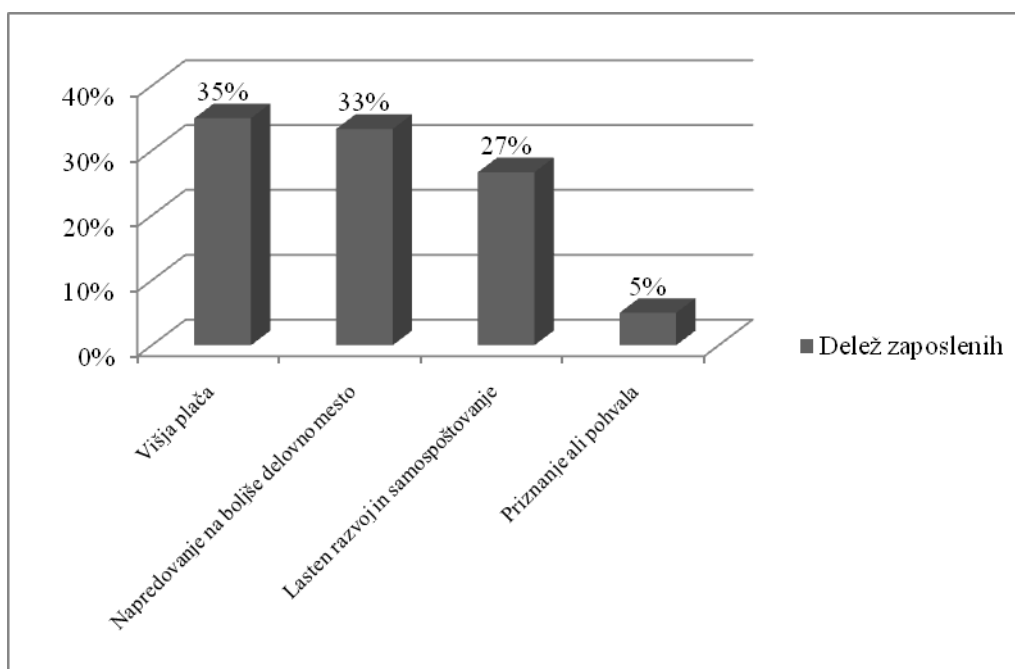
**Tabela 5.5** Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje

<i>Možni odgovori</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Delež</i>
Da, samo v primeru, če je to v interesu podjetja, ki plača stroške.	22	37
Ne, nisem se pripravljen/a izobraževati, če to ni obvezno.	9	15
Da, tudi prostovoljno bi se izobraževal/a, če bi bilo koristno za moj razvoj.	29	48
Skupaj	60	100

Na podlagi podanih odgovorov, lahko pridemo do zaključka, da je še vedno veliko zaposlenih, ki jim pridobivanje znanja ni na prvem mestu in se torej njegovega pomena ne zavedajo ravno najbolje. Vzpodbuden pa je podatek, da je skoraj 50 % takih, ki bi se bili pripravljeni izobraževati prostovoljno že zaradi lastnega razvoja, ne glede na to, če stroške izobraževanja krije podjetje ali sami. Torej, ozaveščenost o pomenu znanja le ni tako slaba.

#### *Motivacijski dejavniki za izobraževanje*

Zaposlenim je bilo postavljeno vprašanje, kaj bi jih motiviralo, da bi se izobraževali. Glede na odgovore, ki so jih vprašani podali pri prejšnjih vprašanjih, sem predvidevala, da je najpogostejši motivacijski dejavnik višja plača. V nadaljevanju so predstavljeni odgovori zaposlenih: 35 % anketiranih bi najbolj motivirala višja plača, 33 % napredovanje na boljše delovno mesto, 27 % lasten razvoj in samospoštovanje ter 5 % priznanje in pohvala.

**Slika 5.8** Delež zaposlenih glede na motivacijski dejavnik

Razvidno je, da je motivacija po izobraževanju kar pri dveh tretjinah vprašanih odvisna ravno od dodatnih materialnih sredstev, ki jih bodo za to prejeli, to sta višja plača ali napredovanje na boljše delovno mesto. Nematerialna motivacija, kot je npr. pohvala, samospoštovanje, lasten razvoj pa so pomembni le tretjina vprašanih.

#### *Odnos nadrejenega do izobraževanja*

Mnenje zaposlenih o odnosu nadrejenega do izobraževanja je prikazano v tabeli 5.6.

**Tabela 5.6** Odnos nadrejenega do izobraževanja

<i>Možni odgovori</i>	<i>Št. anketiranih</i>	<i>Delež</i>
Zahteva	7	12
Odobrava	45	75
Ga ne zanima	8	13
Nasprotuje	0	0
Skupaj	60	100

Kot lahko vidimo v zgornji tabeli, kar 75 % anketiranih meni, da ima njihov nadrejeni pozitiven odnos do izobraževanja, kar pomeni, da ga odobrava. Nihče od anketiranih pa ni mnenja, da bi nadrejeni izobraževanju nasprotoval, kar se mi zdi popolnoma razumljivo, da se dober vodja zaveda pomena izobraženosti svojih

podrejenih ter le-ta tudi deluje skladno s politiko podjetja, ki daje velik pomen izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

#### **5.4 Preverjanje hipotez**

S pomočjo dobljenih rezultatov anketne analize bomo poskušali navesti vzroke za sprejem oziroma zavrnitev v začetku postavljenih hipotez.

- H1: Mlajši zaposleni so se bolj pripravljeni izobraževati in usposablјati kot starejši.

V kategorijo mlajši zaposleni sem štela zaposlene stare do 45 let. Glede na to, da je bilo v anketo vključenih kar 70 % anketiranih starih do 45 let, vzorec za to hipotezo ni najbolj reprezentativen. Vendar je delež tistih, ki so se pripravljeno prostovoljno izobraževati v skupini do 45 let, le malo večji od tistih, v skupini nad 45 let. Na podlagi tega, lahko sklepamo, da se je tudi večje število starejši zaposleni pripravljeno prostovoljno izobraževati. Hipotezo je treba zavrniti.

- H2: Bolje izobraženi zaposleni in zaposleni, ki imajo boljši položaj v službi, so se bolj pripravljeno dodatno izobraževati.

To hipotezo moramo zavreči, saj so se zaposleni, ne glede na stopnjo izobrazbe in položaj, ki ga v službi zasedajo, pripravljeno dodatno izobraževati.

- H3: Večina zaposlenih se dodatno izobražuje, ker to zahteva delodajalec.

Samo 1/4 anketiranih se je pripravljeno izobraževati izključno na zahtevo delodajalca. Ostali se izobražujejo bodisi zaradi potreb dela bodisi zaradi lastne želje. Hipoteza se zavrne.

- H4: Večina v službi ni napredovala zaradi dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

Glede na to, da je 51 % anketiranih takih, ki v službi niso napredovali zaradi izobraževanja in usposabljanja, ostalih 49 % pa je, menim, da je smiselno hipotezo potrditi. Predvidevam, da smo do takega rezultata prišli zato, ker je veliko izobraževanj in usposabljanj namenjenih predvsem pridobivanju dodatnega znanja iz področja, na katerem posameznik že deluje, z namenom boljšega, kakovostnejšega opravljanja dela in ne toliko z namenom vertikalnega ali horizontalnega napredovanja.

- H5: Zaposleni so v večini zadovoljni z vsebino izobraževanja, ki jim ga nudi podjetje.

Hipoteza se potrdi, saj večina anketirancev meni, da je bila vsebina izobraževanj in usposabljanj, ki so se jih udeležili, zadovoljiva.



- H6: Zaposleni menijo, da podjetje izvaja vsa potrebna izobraževanja za njihovo delo in napredovanje.  
Zaposleni v večini menijo, da podjetje izvaja vsa potrebna izobraževanja za njihovo delo in napredovanje. Hipoteza se potrди.
- H7: Večino za dodatno izobraževanje in usposabljanje motivirata boljša plača ter napredovanje po položaju.  
Hipotezo sprejmemo, ker se je kar 68 % anketiranih pripravljenih dodatno izobraževati, za boljšo plačo ali zaradi napredovanja po položaju, kar prinese tudi višjo plačo.



## 6 SKLEP

V današnjem času, ko napredek znanosti in tehnike zahteva vedno nova znanja, je znanje eden ključnih dejavnikov uspešnosti vsakega podjetja. Nosilci znanja pa so zaposleni. Ti so s svojim znanjem ključnega pomena za vsako podjetje, ker z njim pripomorejo k večji konkurenčnosti in boljši odzivnosti podjetja na trgu. Kadri imajo najpomembnejšo vlogo pri uresničevanju ciljev in načrtov podjetja, zato je smiselno, da podjetje, z ustrezno kadrovsko politiko, poskrbi za ustrezen razvoj kadrov, za njihovo dodatno izobraževanje in usposabljanje.

Podjetje, katerega sistem izobraževanja in usposabljanja smo si podrobneje pogledali, je Luka Koper, d. d. Tu se pomena kadrov zelo dobro zavedajo zato obravnavajo dobro usposobljen in motiviran kader kot svoje strateško bogastvo, saj predstavlja pogoj za uresničevanje razvojnih načrtov. Cilj izobraževanja in usposabljanja v podjetju je pridobiti tista nova znanja, ki bodo pripomogla k učinkovitejšemu opravljanju dela in razvoju družbe. Glavni namen izobraževanja pa je usmerjen razvoj zaposlenih za doseganje ciljev družbe ter hkratna usklajenost ciljev posameznikov s cilji družbe. Podrobneje smo si pogledali vse faze izobraževalnega sistema v podjetju, to so načrtovanje, izvajanje ter vrednotenje izobraževanja in usposabljanja. Vse faze smo primerjali z mnenji strokovnjakov iz tega področja in prišli do ugotovitve, da ima podjetje s teoretičnega vidika zelo dobro zastavljen sistem izobraževanja in usposabljanja.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo želeli ugotoviti, kakšen je pogled zaposlenih na sistem izobraževanja in usposabljanje v Luki Koper, d. d. Analiza anketnih vprašalnikov je pokazala, da so zaposleni v večini zadovoljni s tem sistemom ter menijo, da podjetje naredi na področju izobraževanja vse, kar je potrebno za njihovo delo in napredovanje. Večina se je pripravljena izobraževati in to kar prostovoljno, brez posebnih zahtev delodajalca. V splošnem velja, da dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenim ni prineslo napredovanja na delovnem mestu, najverjetneje zato, ker je veliko izobraževanja namenjenega izboljšanju kakovosti dela na delovnem mestu, ki ga posameznik že zaseda. Zaposlene bi za dodatno izobraževanje in usposabljanje najbolj motivirala denarna nagrada, kot je na primer višja plača.

Na podlagi raziskanega, lahko pridemo do zaključka, da ima podjetje zelo dober izobraževalni sistem, ki vsebuje vse komponente, ki so med seboj smiselno povezane. Zaposleni v podjetju so zadovoljni z obstoječim sistemom izobraževanja in usposabljanja, zavedajo se tudi pomena znanja in so za dodatno izobraževanje precej motivirani. Kljub temu menim, da mora podjetje še naprej ozaveščati zaposlene o pomenu znanja in izobraževanja ter še dodatno skrbeti za njihovo motivacijo.



## LITERATURA

- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferjan, Marko. 1999. Učeča se organizacija. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, ur. Jure Kovač, 119–136. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grün, Oskar. 2001. Knowledge Management: Vision – Facts – Recommendations. *Organizacija* 34 (6): 331–335.
- Jaklič, Marko. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan. 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Marolt, Janez in Robert Leskovar. 1999. Kakovost kot osrednji element sodobne organiziranosti. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, ur. Jure Kovač, 87–118. Kranj: Moderna organizacija.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.

## VIRI

- Luka Koper, d. d. 2007. *Kadrovsko poročilo in poročilo o izobraževanju 2007*. Interni dokumenti, Luka Koper.
- Luka Koper, d. d. 2008. *Letno poročilo 2007*. Interni dokumenti, Luka Koper.
- Luka Koper, d. d. 2009a. *Letno poročilo 2008*. Interni dokumenti, Luka Koper.
- Luka Koper, d. d. 2009b. *O podjetju*. [Http://www.luka-kp.si/](http://www.luka-kp.si/) (22. 6. 2009).
- Luka Koper, d. d. 2009c. *Lastniška struktura*. [Http://www.luka-kp.si/slo/zavlagatelje/lastniska-struktura/1032/](http://www.luka-kp.si/slo/zavlagatelje/lastniska-struktura/1032/) (22. 6. 2009).
- Luka Koper, d. d. 2009d. *Storitve*. [Http://www.luka-kp.si/](http://www.luka-kp.si/) (16. 4. 2009).
- Luka Koper, d. d. 2009e. *Usposabljanje in izobraževanje kadrov*. Interni dokumenti, Luka Koper.
- Luka Koper, d. d. 2009f. *Merjenje učinkov izobraževanja*. Interni dokumenti, Luka Koper.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Z anketo, ki je pred vami, želim ugotoviti ali ste se udeležili katerih od programov izobraževanja v vašem podjetju in kakšno je vaše mnenje o izobraževanju. Rezultati analize vaših odgovorov bodo uporabljeni v moji zaključni projektni nalogi. Anketa je anonimna.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Študentka: Tina Kmet

---

**Prosim, obkrožite ustrezni odgovor!**

### 1. Spol

- moški  ženska

### 2. Starost

- Do 25 let  Od 46–55 let  
 Od 26–35 let  Nad 55 let  
 Od 36–45 let

### 3. Izobrazba (stopnja)

- Osnovna šola  
 Srednja poklicna šola (triletna)  
 Srednja (4–5-letna)  
 Višja strokovna (6. stopnja)  
 Visoko strokovna in univerzitetna izobrazba (7. stopnja)  
 Podiplomski študij (specializacija, magisterij, doktorat)

### 4. Vaš uspeh pri dosedanjem izobraževanju?

- Slab  Srednji  Dober

### 5. Koliko časa ste zaposleni v luki koper?

- Manj kot 6 mesecev  Od 4–7 let  
 Od 6 mesecev – 1 leta  8 let ali več  
 Od 2–3 let

### 6. Kakšno vrsto pogodbe o zaposlitvi imate sklenjeno s podjetjem?

- Za nedoločen čas  Za določen čas

### 7. Položaj, ki ga v službi zasedate oz. Delovno mesto?

- Vodstveno  Srednje ali nižje  Pisarniška dela  
 Strokovno vodstveno  Izvajalsko

### 8. Ali se v času zaposlitve v luki koper izobraževali?

- Da  Ne

**Če ste na 8. vprašanje odgovorili z »da« nadaljujte, če pa ste odgovorili z »ne« nadaljujte s 15. vprašanjem!**

**9. Zakaj se izobražujete?**

- Ker vam to znanje manjka na trenutnem delovnem mestu.
- Za bodoče nove zahteve dela.
- Ker se sam/a želim izobraževati.
- Ker to zahteva delodajalec.
- Ker se uvajajo novi delovni postopki.

**10. V katero obliko izobraževanja in usposabljanja ste bili vključeni?**

- Pridobitev formalne izobrazbe (šolski sistem)
- Strokovni seminarji
- Tečaji
- Krajša predavanja

**11. Ali ste bili zadovoljni z vsebino izobraževanja ?**

- Da
- Delno
- Ne

**12. Kako je vplivalo pridobljeno znanje na vaše delo v službi?**

- Napredovanje v višji plačilni razred
- Napredovanje po položaju
- Oboje
- Nisem napredoval/a

**13. Katera oblika izobraževanja, bi vam še koristila na vašem delovnem mestu?**

- Strokovno v svojem poklicu
- Računalniška znanja
- Drugo: \_\_\_\_\_
- Tuji jeziki
- Splošna znanja za delo z ljudmi

**14. Ali menite, da podjetje izvaja vsa potrebna izobraževanja za vaše delo in možnost napredovanja?**

- Da
- Ne

**15. Ali ste se pripravljene izobraževati?**

- Da, samo v primeru če je to v interesu podjetja, ki plača stroške.
- Ne, nisem se pripravljena/a izobraževati, če to ni obvezno.
- Da, tudi prostovoljno bi se izobraževal/a, če bi bilo koristno za moj razvoj.

**16. Kaj bi vas motiviralo za izobraževanje?**

- Višja plača
- Napredovanje na boljše delovno mesto
- Lasten razvoj in samospoštovanje
- Priznanje ali pohvala

**17. Kakšen je po vašem mnenju odnos nadrejenega do izobraževanja?**

- Zahteva
- Odobrava
- Ga ne zanima
- Nasprotuje

**Hvala za sodelovanje.**