

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**USPOSABLJANJE IN RAZVOJ KADROV V PODJETJU ZARJA
ELEKTRONIKA**

Ljubljana, 24. januar 2018

MARTINA MIKIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Martina Mikić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Usposabljanje in razvoj kadrov v podjetju Zarja Elektronika, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ KADROV	2
1.1 Pomen učee se organizacije	2
1.2 Pomen razvoja človeških virov	4
1.3 Znanje kot konkurenčna prednost	5
1.4 Oblike in razsežnosti znanj	6
1.5 Pomen učenja in izobraževanja v družbi ter podjetju.....	7
1.5.1 Učenje.....	7
1.5.2 Izobraževanje.....	8
1.6 Pomen usposabljanja in razvoja kadrov.....	10
1.6.1 Usposabljanje	10
1.6.2 Razvoj kadrov.....	11
2 RAZISKAVA O UČENJU, IZOBRAŽEVANJU, USPOSABLJANJU IN RAZVOJU KADROV V PODJETJU ZARJA ELEKTRONIKA.....	13
2.1 Predstavitev podjetja Zarja Elektronika	13
2.2 Namen raziskave	13
2.3 Metode dela.....	14
2.4 Proces načrtovanja in izvajanja usposabljanja v Zarji Elektronika	14
2.5 Vrste usposabljanj v Zarji Elektronika	15
2.5.1 Začetno usposabljanje	15
2.5.2 Adaptacijsko usposabljanje	16
2.5.3 Dopolnilno usposabljanje	16
2.6 Ugotovitev potreb po usposabljanju.....	16
2.7 Namen usposabljanja.....	17
2.8 Metode razvoja kadrov v Zarji Elektronika	17
2.9 Učenje in izobraževanje v Zarji Elektronika	17
2.9.1 Učenje in izobraževanje na oddelku razvoja	18
2.9.2 Učenje in izobraževanje na oddelku projektive.....	19
2.9.3 Učenje in izobraževanje na oddelku proizvodnje.....	20
2.9.4 Učenje in izobraževanje na oddelku prodaje in nabave	20
2.9.5 Učenje in izobraževanje na oddelku montaže in vzdrževanja.....	21

3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število vseh izobraževalnih in neizobraževalnih podjetij v Sloveniji leta 2010 in 2015.....	9
--	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijski modeli – tradicionalna vertikalna struktura	3
Slika 2: Organizacijski modeli – učeča se organizacija	3
Slika 3: Srečevanje organizacije in posameznikov	4
Slika 4: Postopek načrtovanja karier	12

SEZNAM KRATIC

CRM – (ang. Customer Relationship Management); upravljanje odnosov s strankami

ISO – (ang. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

IT – informacijska tehnologija

NFV – (ang. Network Function Virtualization); virtualizacija omrežnih funkcij

NPK – Nacionalna poklicna kvalifikacija

SDN – (ang. Software-defined networking); programsko definirano omrežje

SIQ – Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje

SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

SZPV – Slovensko združenje za požarno varnost

UVOD

Bogat človeški kapital je danes velika konkurenčna prednost, ki jo lahko imata organizacija in posameznik. Več kot imamo znanja, bolj smo vredni za organizacijo, saj smo lahko korak pred ali v koraku z ostalimi. Kadar govorimo o znanju, lahko govorimo tudi o učeči se organizaciji. Za učeče se organizacije je značilno, da zaposlene usposablja, izobražuje in nadgrajuje že obstoječe znanje, saj si želijo uspeti in rasti.

Ustrezno usposobljenega in izobraženega kadra ni enostavno pridobiti, razviti in vzdrževati, zato morajo organizacije neprestano vlagati v človeški kapital. Da pa bi izobražen kader ostal, ga je treba ustrezno motivirati. Tudi njihova uspešnost je zelo odvisna od zadovoljstva zaposlenih, saj se s tem poveča ali zmanjša produktivnost, uspešnost posameznika in z njo organizacije, poveča ali zmanjša pa se tudi kakovost opravljenih storitev, s čimer pride do večjega (ne)zadovoljstva kupcev in potrošnikov.

Kot že omenjeno, so posamezniki, ki imajo bogat človeški kapital, največja konkurenčna prednost in se s tem ločijo v konkurenčnem poslovnem svetu, saj si podjetje z njihovim znanjem, izkušnjami, spretnostmi in splošno sposobnostjo pridobijo boljši oziroma prednostni položaj v poslovnem svetu. Da bi zaposleni pridobili vse omenjene prednosti, je dolžnost podjetja, da vlaga v njihovo izobraževanje tako v sedanjosti kot v prihodnosti.

V zaključni strokovni nalogi je opisano, zakaj so kadri bistveni nosilci razvoja vsakega podjetja, pri čemer si pomagam z literaturo različnih avtorjev, kot so Možina in drugi (1998), Možina (2002), Treven (1998), Mihalič (2006, 2009, 2010) in ostali. Nato podam primer učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov v podjetju Zarja Elektronika, d.o.o.

Za tematiko učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov sem se odločila, ker je ta tema vse bolj pogosta in jo je treba izvajati v vseh podjetjih, ki želijo ostati konkurenčna na trgu. Cilj naloge je ugotoviti, kako različni avtorji opisujejo pomen učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoj kadrov ter kako vse omenjeno poteka v podjetju Zarja Elektronika, d.o.o., ali je podjetje učeča se organizacija, s čimer ostaja konkurenčno na trgu.

Za zaključno strokovno nalogo sem uporabila sekundarne in primarne podatke. Sekundarne podatke sem pridobila s pomočjo strokovnega gradiva, zapisanega v knjigah, na spletu in v revijah. Primarne podatke sem črpala neposredno iz podjetja Zarja Elektronika, kjer sem do podatkov prišla s pomočjo neformalnega intervjuja z vodjami oddelkov. Podatke sem analizirala in jih predstavila v raziskovalnem delu zaključne strokovne naloge.

V nadaljevanju je predstavljen pomen učeče se organizacije; zakaj je pomembno, da podjetja sledijo temu trendu, in kaj s tem podjetje pridobi. Nadalje je opisan pomen človeških virov, kako je bilo včasih podjetje gospodarsko uspešno, če je imelo v lasti večjo

količino materiala, danes pa je prav tako pomembno znanje, ki ga posedujejo zaposleni. V tem delu je predstavljen tudi članek, ki govori o tem, zakaj je pomembno, da imajo zaposleni določeno znanje. V naslednjem poglavju je opisano znanje kot konkurenčna prednost, o kateri govorita avtorja Možina (2002, str. 22) in Mihalič (2006, str. 48). Sledilo bo poglavje o oblikah in razsežnostih znanj, kjer je opisano, kako avtorji Dermol (2010, str. 16), Možina (2002, str. 19) in Majcen (2009, str. 47–49) delijo znanje v svojih strokovnih gradivih. V poglavju o pomenu učenja in izobraževanja je opredeljena definicija učenja ter naštete so prednosti in slabosti učenja v organizaciji. Pri izobraževanju je opisan njegov pomen, kakšna je njegova sestava in kakšni so konkretni podatki, predstavljeni s pomočjo spletne strani Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS). Naslednje poglavje zajema usposabljanje in razvoj kadrov, kjer Vukovič in Miglič (2006, str. 22–23) opredelita pojem usposabljanje, vpliv sprememb v okolju na razvoj kadrov pa opisujejo Treven (1998, str. 196) in ostali avtorji. Sledi kratka predstavitev podjetja in nato raziskava o učenju, izobraževanju, usposabljanju ter razvoju kadrov v podjetju Zarja Elektronika, d.o.o. Najprej je opisan namen raziskave in metode dela, nato proces načrtovanja in izvajanja usposabljanja v Zarji Elektronika. V zadnjih poglavjih zaključne strokovne naloge so zapisane ugotovitve in podani predlogi, ki bi obravnavanemu podjetju prispevali k še večji konkurenčni prednosti. Na koncu sledi še sklep, v katerem podam tudi svoje mnenje.

1 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ KADROV

1.1 Pomen učeče se organizacije

V učeči se organizaciji se vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo, in sicer ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, in ne glede na organizacijski nivo, na katerem se nahajajo. Učijo se tudi, kako se učiti in pridobivati znanja. Za zaposlene v učečih se organizacijah je prav tako značilno, da vrednotijo, kako se učiti, in predvsem, kaj se učiti, učijo se hitreje in pametneje od konkurence, podatke spreminjajo v uporabno znanje, tvegajo, vendar ne ogrožajo sebe, med njimi ni zaznani strahov in zelo pogosto se učijo z eksperimentiranjem (Mihalič, 2006, str. 96).

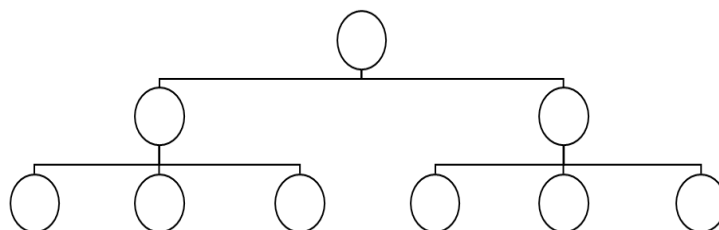
Kot navaja Mihalič (2010, str. 12), se učeča organizacija gradi leta. Prvi korak k razvoju tovrstne organizacije oziroma podjetja vedno pomeni spremembo načina razmišljanja. Spoznati je treba, da je učenje investicija v posameznika in organizacijo, nikakor pa ne strošek. Drugi miselni preskok se mora zgoditi pri pojmovanju znanja. Povsem napačno mišljenje je, da nova znanja potrebujejo le posamezniki na zahtevnejših delovnih mestih.

Smith (2007) v svojem delu navaja, da lahko učečo se organizacijo opredelimo na tri načine, in sicer:

- učeče se organizacije so tiste organizacije, ki si neprestano prizadevajo za cilje organizacije, kjer se znanje neprestano neguje in kjer je kolektivni duh svoboden ter se zaposleni nenehno učijo, da bi videli celotno sliko;
- učeča se organizacija je vizija, kaj vse je mogoče. Ne gre le za usposabljanje posameznikov, saj o njej govorimo zgolj takrat, ko predstavlja rezultat učenja na celotni ravni organizacije. Učeča se organizacija olajša učenje vsem članom organizacije in se nenehno preoblikuje;
- za učeče se organizacije je značilno, da vključujejo zaposlene v sam proces skupnega izvajanja in v kolektivno odgovorne spremembe, ki so usmerjene v skupne vrednote in načela.

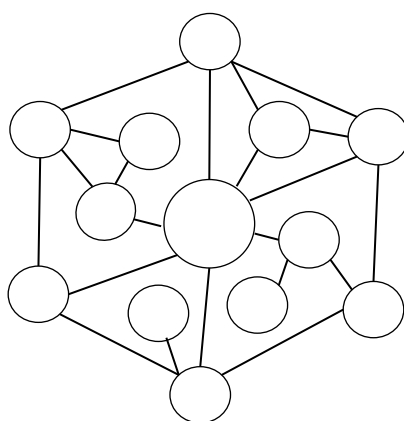
V izvornem znanstvenem članku avtorjev Dimovski in Penger (2004, str. 815) je predstavljeno, kako se je skozi čas spremenila struktura koordinacije in komunikacije (sliki 1 in 2). Ni več značilne vertikalne hierarhije, temveč horizontalna, kar je privedlo do hitrejšega učenja v organizaciji, to pa je zelo pomembno v konkurenčnih časih.

Slika 1: Organizacijski modeli – tradicionalna vertikalna struktura



Vir: Dimovski in Penger (2004, str. 815).

Slika 2: Organizacijski modeli – učeča se organizacija

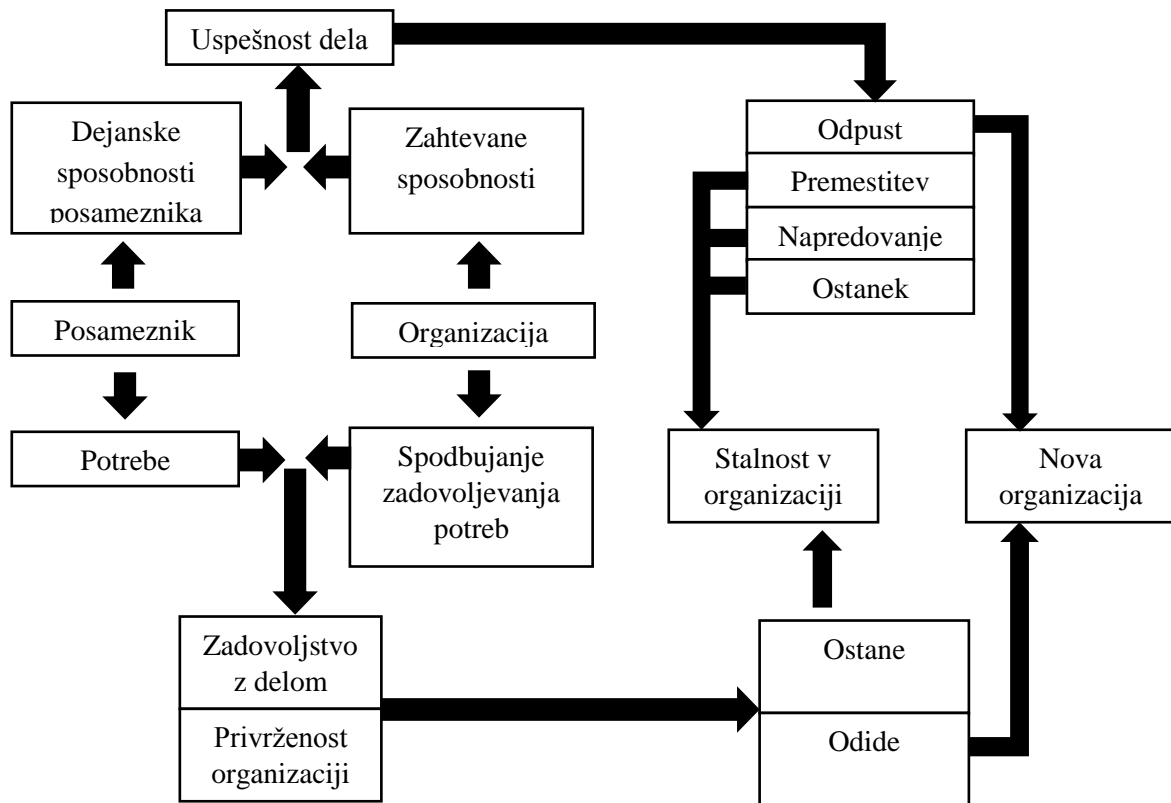


Vir: Dimovski in Penger (2004, str. 815).

V učeči se organizaciji je pomembno, da management kadrovskih virov zagotovi optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodijo k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev (slika 3). Upoštevati je treba posameznike in

njihove lastnosti, njim prilagajati organizacijo dela oziroma jim omogočati, da jo sami preoblikujejo in da vplivajo na organizacijske cilje (Možina in drugi, 1998, str. 79).

Slika 3: Srečevanje organizacije in posameznikov



Vir: Možina in drugi (1998, str. 79).

Na sliki 3 je predstavljen preprost prikaz usklajevanja sposobnosti posameznikov s tistimi sposobnostmi, ki jih organizacija od njih pričakuje, kar vodi k (ne)uspešnosti dela. Posledica tega je ohranjanje zaposlenosti v organizaciji in njihovo napredovanje ali pa dopust. Na drugi strani pa zadovoljevanje in spodbujanje potreb posameznikov vodi k (ne)zadovoljstvu z delom in k (ne)privrženosti organizaciji, kar vpliva na to, da posamezniki v organizaciji ostanejo ali pa jo zapustijo (Možina in drugi, 1998, str. 79).

1.2 Pomen razvoja človeških virov

V času konkurenčnosti je za vse organizacije zelo pomembno, da nenehno iščejo nove možnosti, s katerimi bi dosegli konkurenčne prednosti. Ena izmed rešitev se nahaja v kadrovskem posodabljanju, ki temelji na povečanju zahtev po znanju, iniciativnosti in odgovornosti pri zaposlenih ter zaposlovanju kadrov, ki se odlikujejo z vsestranskostjo, prilagodljivostjo timskemu načinu dela in razmišljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 13).

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. V preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki, kot so zemlja, oprema, naravni viri in

drugo, danes govorimo o znanju. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije za nadgradnjo znanja. Prepoznavni znak učečega posameznika ali organizacije je ta, da nikoli ne neha bogatiti lastnega znanja in da je stalno pripravljen na izpopolnjevanje ter preizkušanje koristnosti znanja v praksi (Zupan in drugi, 2009, str. 471).

Znanje v povprečju zastara že v treh do petih letih. Učimo se tudi zato, da smo tako pri delu kot v življenju bolj produktivni. Velikokrat smo tudi sami slišali izjavo, da je treba povečati produktivnost, morda tudi sami to izgovorili, pa vendar, ali lahko tipkamo še hitreje, govorimo še hitreje, delamo še hitreje? Morda za malenkost. Toda prave preboje v učinkovitosti lahko dosežemo z drugačnim načinom dela, ki se ga moramo naučiti, in z izmenjavo znanja – se pravi, da uporabimo nekaj, kar so se drugi že naučili. Zavedati se moramo tudi, da si nihče ne želi, da ga kdo vleče za nos na področjih, kjer ni ravno specialist, kar predstavlja drugi razlog za nenehno učenje in izmenjavo znanja. Zagotovo drži, da nihče ne more biti strokovnjak za vse, kljub temu pa moramo o določeni stvari vedeti vsaj nekaj, da se lahko odločamo. Kako na primer zaupati arhitektu, ki nam prenavlja kuhinjo? Tudi v organizaciji potrebujemo veliko več znanj kot nekoč. Lahko preberemo kup izvrstnih knjig, pa vseeno ne bomo dohajali sprememb v organizaciji. Raje začnimo s podmeno, da je nekdo že poizkušal narediti tisto, kar sedaj želimo narediti mi (Brečko, 2015, str. 20).

Mihalič (2009, str. 38) je opredelila človeški kapital kot »življenjsko kri« intelektualnega kapitala in v tem kontekstu so inovacijski, organizacijski in relacijski kapital v funkciji podpornih elementov človeškemu kapitalu, saj so si številni avtorji enotni, da v okviru intelektualnega kapitala le človeški kapital prinaša podjetju pravo dodano vrednost. Vendar človeški kapital ni nekaj, kar je v lasti podjetja, temveč je to nekaj, kar si podjetje le »izposodi« za določen čas.

1.3 Znanje kot konkurenčna prednost

Le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne razmere zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter prav tako demografskih in političnih sprememb na vseh ravneh, in sicer od lokalnih in nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje pač ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb. Prav zato se javlja potreba po nenehnem učenju, in to v vseh delih organizacije (Možina, 2002, str. 22).

Tako ima človeški kapital v organizacijah strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju politike ter ciljev. Visoka stopnja človeškega kapitala namreč izjemno pomembno in celo odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti ter uspešnosti organizacije, in sicer predvsem vpliva na višjo stopnjo dobičkonosnosti, rasti in razvoja organizacije, zagotavljanja konkurenčne prednosti, višjo stopnjo ugleda organizacije v javnosti in ne nazadnje vpliva tudi na intenzivnejše generiranje novega človeškega

kapitala. Organizacije z večjo kritično maso človeškega kapitala namreč lažje krepijo človeški kapital, saj med drugim lažje pridobivajo nove visoko nadkompetenčne posameznike, lažje jih zadržijo, pridobijo najbolj kakovostne projekte in najboljše zunanje izvajalce, lažje pridobivajo investitorje in podobno (Mihalič, 2006, str. 48).

1.4 Oblike in razsežnosti znanj

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 91) sta besedo znanje opredelila kot razumevanje, zavedanje ali poznavanje, pridobljeno z izobraževanjem ali izkušnjami. Znanje je torej omogočanje prepoznavanja znanih vzorcev v novih odločitvenih situacijah in s tem omogočanje učinkovitejše ter hitrejše reševanje težav. Pridobivamo ga vse življenje, si ga izmenjujemo z drugimi, ga s tem povečujemo in ustvarjamo kolektivno znanje.

Kot sta zapisala Možina in Kovač (2006, str. 57) v njunem delu, so organizacije spoznale, da ima največjo vrednost znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja. Še pred kratkim je bilo v organizacijah najvišje ovrednoteno visoko specializirano znanje, danes pa je izrednega pomena, da zaposleni poznajo več področij dela, torej da poznajo delo svojih sodelavcev, da jih v nujnih primerih lahko nadomestijo. Prav tako zaposlene ne moremo več deliti na tiste, ki mislijo, in na tiste, ki delajo. Vsi zaposleni vedno bolj postajajo delavci znanja, saj vedno bolj zapletene naloge zahtevajo od zaposlenih sposobnost ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja.

Avtorji del, kjer govorijo o oblikah in razsežnosti znanj, različno, a kljub temu podobno, opredeljujejo znanja, ki jih lahko ločimo na značilnosti znanja in na vrste znanja ter njihovo vlogo v podjetjih oziroma organizacijah.

Dermol (2010, str. 16) deli znanje na:

- izrečeno ali eksplicitno, ki ga lahko najdemo zapisanega na različne načine: gre za v znakih in simbolih zapisano informacijo. Zapisano znanje omogoča, da se v organizacijah ohranjajo pomembne informacije tudi po tem, ko ga zaposleni zapustijo. Eksplicitno znanje se lahko zajame, izrazi, shrani in ponovno uporabi;
- tiho ali implicitno: vključuje tiho, izkustveno, zakoreninjeno in socializacijsko znanje. To so posameznikove vsakodnevne izkušnje. Vežano je na specifične situacije, v katerih se znajde. Za organizacije ima implicitno znanje neprecenljivo vrednost.

Možina (2002, str. 19) opredeljuje naslednje vrste znanj:

- interorganizacijsko znanje: je vloga učenja v integraciji notranjega znanja v organizaciji in zunanjega znanja zunaj organizacije, v njenem okolju;
- organizacijsko znanje: učenje omogoča in pospešuje pretok znanja med strukturami in organizacijskimi procesi znotraj organizacije;

- skupinsko znanje: pripomore formalno in neformalno k povezovanju prek raznih komunikacijskih oblik;
- individualno znanje: pri posamezniku in njegovem razvoju je ustrezno učenje pomembno v smislu lažjega iskanja informacij, pridobivanja novega znanja in povezave z okoljem.

Majcen (2009, str. 47–49) obravnava znanje v treh velikih sklopih:

1. strokovna izobrazba: o potrebnih znanjih se določa glede na vsebino dela ter značilnosti in zahteve delovnega procesa, zato morajo člani skupine dobro poznati organiziranost delovnega procesa, razmejitev odgovornosti in vsebin med posameznimi področji ter delovnimi mesti, potrebe delovnega procesa in predviden razvoj. Ob upoštevanju vseh teh omejitev začne skupina iskati strokovno izobrazbo, ki daje največ znanja, ki je po vsebini najbližje zahtevam delovnega mesta;
2. izkušnje: mogoče jih je pridobiti samo s praktičnim delom. Zahtevnejše delo običajno zahteva več praktičnih izkušenj. V sistematizaciji določimo, koliko in kakšne izkušnje naj ima delavec, da se bo lahko vključil v delovni proces pri izvajanju posameznih nalog. Delovnih izkušenj ne smemo enačiti z delovnim stažem (delovno dobo);
3. funkcionalna znanja: poleg temeljnih, strokovnih znanj, pridobljenih v šolskem sistemu oziroma izobraževalnem procesu, ter znanj, pridobljenih z izkušnjami, štejemo med znanja tudi:
 - a) znanja, pridobljena z dodatnimi usposabljanji,
 - b) novosti na strokovnem področju, ki jih redno zasledujemo,
 - c) poslovna znanja,
 - d) organizacijska znanja,
 - e) računalniška pismenost ...

1.5 Pomen učenja in izobraževanja v družbi ter podjetju

1.5.1 Učenje

Ivanko (2014, str. 355–356) navaja, da je učenje proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju. Posamično učenje je osnova učenja v organizaciji, učenje timov pa postaja ključni dejavnik učeče se organizacije. Pri učenju se človek nauči oblik obnašanja in odzivanja na zadovoljevanje potreb. Človek dela premišljeno, se zaveda svojih potreb in razmišlja, kako jih zadovoljiti oziroma kako čim boljše opraviti delo.

Še do nedavnega je večina avtorjev učenje opredelila kot pridobivanje novega znanja, to je vsekakor ena izmed sprejemljivih oblik učenja. Vendar obstaja več načinov pridobivanja novega znanja – učenec lahko novo znanje pridobi s pomnjenjem besed, pojmov in drugega, ki pa mu ne pomenijo ničesar. Tako pride do učenja brez razumevanja (delno ali v celoti), kar onemogoča, da bi nova znanja udeleženec tudi uporabil. Na drugi strani pa se

lahko posameznik brez zavestnega razumevanja načina, kako jih je pridobil, nauči obvladovanja posameznih spretnosti, kot so hoja, prepoznavanje predmetov ipd. Učenje mora prinašati sposobnosti in narediti nekaj, česar učenec prej ni bil sposoben. Kot rečeno, spada učenje med tiste pojme, ki so različno razloženi in opredeljeni, saj še ne obstaja splošno sprejeta definicija učenja. Med posameznimi opredelitvami pa je ne glede na razlike v podrobnostih večina enotna, da je učenje razmeroma trajna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje in vpliva na človekove spretnosti ter motivacijo in pomaga posamezniku, da se prilagaja okolju in nanj vpliva (Vukovič & Miglič, 2006, str. 20).

V organizaciji poteka učenje na dva načina. Prvi se nanaša na podporo ali pospeševanje učenja pri posameznih članih, drugi pa je povezan z oblikovanjem sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na individualno učenje za doseganje širših ciljev podjetja (tečajji, izobraževalni seminarji in strokovna potovanja). V številnih dejavnostih namenjajo čedalje več sredstev za izobraževanje. Nekatere organizacije imajo lastne izobraževalne sisteme, ki jih dopolnjujejo z učnimi programi fakultet in univerz (Treven, 1998, str. 96).

Učenje je torej v najosnovnejšem pomenu pridobivanje znanja ali spretnosti. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da postane delno avtomatično oziroma rutinsko (Vukovič & Miglič, 2006, str. 20).

V vsaki organizaciji pa lahko pride tudi do težav pri učenju v organizaciji. Ljudje najpogosteje vstopajo v organizacijo polni energije, delovne vneme in želje po uspehu, organizacijo pa pogosto zapustijo polni razočaranj. Osnovni razlog za tako nezadovoljstvo je v tem, da jim ni uspelo vzpostaviti povezave med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in organizacijo (Ivanko, 2014, str. 361).

1.5.2 Izobraževanje

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo. Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov in razčiščujejo vrednote. Cilj izobraževanja je razvijanje znanja, spretnosti, vrednot in razumevanja v vseh vidikih življenja in dela. Namen izobraževanja je, da tako mladi kot stari razvijejo razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, in tako prispevajo k njenemu razvoju (Vukovič & Miglič, 2006, str. 21).

Izobraževanje zajema priprave na zadovoljevanje življenjskih potreb in priprave na življenje v družbi. Družbene spremembe zahtevajo vse večjo splošno izobrazbo. Stalno oziroma vseživljenjsko izobraževanje je nujno za proizvodnjo in porabo za življenje v sodobni družbi nasploh (Ivanko, 2014, str. 356).

V učeči se organizaciji se morajo prav vsi zaposleni sistematično, permanentno in načrtno izobraževati, izpopolnjevati in usposablјati, in to ne glede na njihovo delovno mesto, ki ga zasedajo, ali delo, ki ga opravljajo, in tudi ne glede na organizacijski nivo, na katerem se nahajajo. Pridobivanje novih znanj in nadgrajevanje obstoječih je namreč obveza in priložnost ter pravica in dolžnost vsakega. V tovrstnih organizacijah je znanje resnično vrednota (Mihalič, 2010, str. 10).

Da je izobraževanje vse bolj aktualno v organizacijah, lahko potrdi tudi Kontelj (2017) (tabela 1), ki je opravila raziskavo, koliko podjetij je leta 2010 in 2015 omogočilo dodatno izobraževanje.

Tabela 1: Število vseh izobraževalnih in neizobraževalnih podjetij v Sloveniji leta 2010 in 2015

	2010	2015	2015/2010
Vrsta podjetij	Število	Število	Indeks
Število vseh podjetij	7.626	7.334	96,2
Število izobraževalnih podjetij (izvajajo programe ali druge oblike izobraževanja)	5.187	6.170	119,0
Število podjetij, ki izvajajo programe izobraževanja	3.113	5.346	171,7
Število podjetij, ki izvajajo smo druge oblike izobraževanja	2.069	3.094	149,5
Število neizobraževalnih podjetij	2.438	1.164	47,7
Število podjetij, ki omogočajo vajeništvo	1.351	2.356	174,4

Prirejeno po Kontelj (2017).

Zgornja tabela kaže, da je bilo leta 2015 med 7.334 podjetji 6.170 (84,1 %) izobraževalnih, to je takih, ki so poskrbela, da so se njihovi zaposleni dodatno poklicno izobraževali in usposablјali. V preostalih 1.164 podjetjih za to ni bilo poskrbljeno, in to večinoma zato, ker naj bi takratno znanje in veščine zaposlenih ustrezalo tedanjim potrebam podjetja in ker raje zaposlujejo ljudi, ki že imajo potrebno znanje in kompetence.

Možina in drugi (1998, str. 177) navajajo, da moramo glede na cilje in vsebino izobraževanja z določenimi zadržki deliti na splošno in strokovno. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih vsak človek nujno potrebuje za življenje, govorimo o splošnem izobraževanju. Kadar gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju. Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih ravneh izobraževanja težko reči, kje se začne splošno in kje strokovno izobraževanje.

Kavran in Florjančič (1992, str. 82–83) ugotavljata, da se znanje vedno hitreje spreminja, šolanje je tako kar pogosto zastarelo in njegovi rezultati zaradi »preobrata« tehnologije skoraj neuporabni. Kot je znano, se vlaganja v izobraževanje kadrov v povprečju izplačajo

petkrat bolj kot vlaganja v opremo. Za dopolnilno usposabljanje v podjetjih ali v javnih službah lahko uporabljamo športni izraz »treening«. Definiramo ga kot sistemsko in plansko pripravljen proces usposabljanja, pridobivanja znanj in veščin, potrebnih za doseganje ciljev organizacije. Treening je samo ena vrsta izobraževanja, in to njegov ožji, specifični del. Navajam nekaj pravil, do katerih so prišli z znanstvenim raziskovanjem in ob praktičnem delu:

1. Vsi zaposleni se lahko učijo in naučijo, razlikujejo pa se po vrsti predhodnega znanja, kapaciteti, hitrosti in spominu.
2. Posameznik mora biti motiviran za učenje: motivacijo pa sestavljajo trije elementi:
 - a) identificiranje potreb po izobraževanju,
 - b) zavest o nedvomni in veliki potrebi po izobraževanju,
 - c) precizno seznanjenje s snovjo, ki se jo je treba naučiti.
3. Učenje je aktiven proces, če je v tem procesu vključenih več čutil (vid, sluh, tip itd.).
4. Posameznik mora največkrat imeti posebnega tutorja pri učenju: učenje je učinkovitejše, če ne temelji na napakah. Vodenje kandidata pospeši učni proces in omogoča povratne informacije o tem, ali sta način in obseg učenja dobra.
5. Nujni so različni učni materiali (priročniki, »študije prilog«, seznam literature, organogrami in računalniki s programskimi paketi): vse bolj se uveljavlja učenje s pomočjo računalnika.
6. Učenje zahteva čas: asimilacijo naučenega, sprejetje, internalizacijo in pridobivanje samozavesti pri uporabi pridobljenega znanja.
7. Učne metode naj bodo raznovrstne: dolgčas bolj razjeda voljo do učenja kot utrujenost. Tako predavanja kot tudi najboljše računalniške simulacije postanejo sčasoma dolgočasne, če jih ne spreminjamo ali zamenjamo z drugimi metodami.
8. Posameznik mora spoznati koristi učenja, to pa je lahko napredovanje, priznanje, povečana plača ali včasih vse skupaj.
9. Določiti je treba standarde in kriterije hitrosti ter kakovosti učenja: na tej osnovi lahko posameznik ocenjuje svoje rezultate in pride do zadovoljstva z opravljenim delom.
10. Različne stopnje izobrazbe kandidatov, različna starost in različna opravila zahtevajo neposredno prilagojene učne metode.

1.6 Pomen usposabljanja in razvoja kadrov

1.6.1 Usposabljanje

Za vsako organizacijo je pomembno, da se zaposleni usposabljujejo za pravilno pridobivanje znanj in vodenje samega sebe. Taka organizacija je zelo dobro integrirana v okolje in skrbi za stalen dotok informacij, podatkov in znanj v organizacijo (Mihalič, 2010, str. 11).

Vukovič in Miglič (2006, str. 22–23) opredeljujeta usposabljanje kot načrtovan proces za preoblikovanje stališč, vedenja, znanja, odnosov, spretnosti s pomočjo učnih izkušenj,

katerega namen je doseči učinkovitost in uspešnost v eni ali več dejavnosti. Njegov namen, predvsem v delovnih razmerah, je razvijati sposobnosti posameznika in zadovoljevati obstoječe ter prihodnje potrebe organizacije. Usposabljanje lahko poteka v različnih oblikah, in sicer kot tečaji, seminarji, delavnice in podobno. Lahko se odvija med delom brez kakršnih koli čvrstih struktur, na primer raznovrstne dejavnosti, vključene v dejavno učenje, mentorstvo, projektno delo, in drugo. Učinkovit program usposabljanja temelji na skrbni oceni delovnih potreb in sposobnosti udeleženca. Programi, ki so dobro oblikovani, omogočajo posamezniku, da poveča svoje spretnosti, ki jih potrebuje za učinkovitejše izvajanje dela.

Dobro pripravljeno uvajanje zmanjšuje stroške in omogoča hitro doseganje minimalnih standardov izvrševanja. Uvajanje pa zmanjšuje tudi strah pred novim delom in skrb, da na novo prispeli delavec ne bo izpolnjeval kriterijev.

Formaliziran program običajno vsebuje program usposabljanja, pod katerega spadajo (Kavran & Florjančič, 1992, str. 77):

- zgodovina podjetja in njegovi osnovni akti,
- opis proizvodov oziroma storitev,
- organiziranost podjetja,
- ukrepi zdravstvene zaščite in varstva pri delu,
- kadrovska politika, sistem nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja,
- delovni predpisi z delovno proceduro.

1.6.2 Razvoj kadrov

Managerji v podjetjih, ki delujejo v tržno usmerjenih gospodarstvih, že danes namenjajo veliko pozornosti spretnosti in sposobnosti, ki jih imajo njihovi zaposleni. V prihodnjih letih lahko predvidimo, da bodo nastajale številne nenadne spremembe v okolju, ki bodo zahtevale še več od podjetij in bo zaradi njih pričakovati sledeče (Treven, 1998, str. 196):

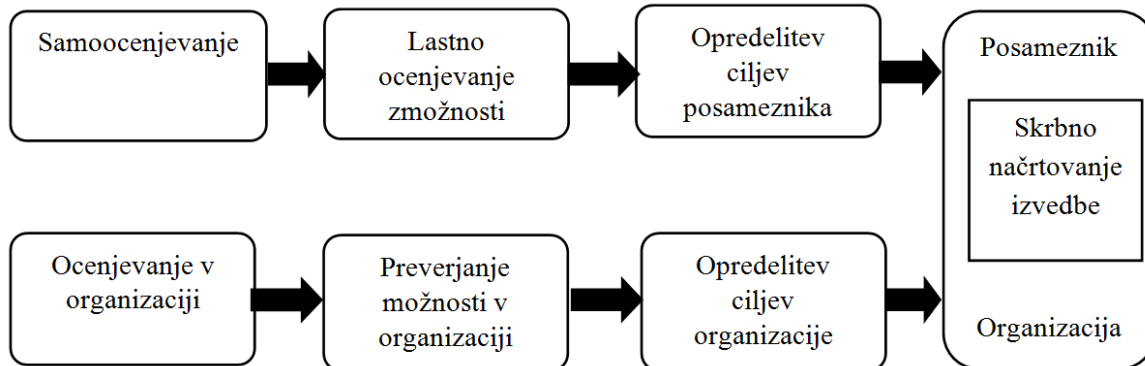
- visoko stopnjo izobrazbe: s tem se poveča možnost, da bodo zaposleni lahko obvladali nove tehnologije, razumeli svoj prispevek k ciljem podjetja in sprejemali ustrezne odločitve v povezavi s svojim delom;
- sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenim okoliščinam: tako bodo zaposleni morali sami prevzeti odgovornost za svoje učenje in skrbeti za pridobivanje novih spretnosti;
- sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in manj ravnmi upravljanja: svoje delo bodo zaposleni opravljali bolj učinkovito tudi brez nadzora, določali svoje cilje, nadzorovali lastno opravljanje nalog in popravljali napake;
- sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v različnih enotah ter oddelkih organizacije;

- sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih, lastnih zamisli.

Kot navaja Mihalič (2006, str. 199), je trend pristopa razvoja zaposlenih pri nas in v svetu strukturno izrazito dvodimenzionalen. Na eni strani organizacije iščejo zlasti talentirane posameznike z ustrezno izobrazbo in brez vsakih delovnih izkušenj, ki jih nato v sistemu razvoja njihove kariere razvijajo po svoji meri in po meri organizacije. Na drugi strani pa organizacije spodbujajo razvoj predvsem perspektivnih zaposlenih z izobrazbo in izkušnjami ter jim z nudenjem sistematičnega razvoja in rasti omogočajo razvoj kariere, kar jim predhodno iz kakršnih koli vzrokov ni bilo mogoč. V obeh primerih gre za pojav interne in eksterne pozitivne samoselekcije med zaposlenimi.

Nosilci načrtovanja karier (slika 4) so poleg samih zaposlenih tudi njihovi nadrejeni, strokovni sodelavci, kadrovske službe in izobraževalni centri, če jih organizacija ima, po potrebi pa tudi zunanji strokovni sodelavci. V tuji literaturi se med nosilci načrtovanja karier običajno pojavita le organizacija, v kateri je posameznik zaposlen, in sam posameznik. Čeprav ne moremo govoriti o univerzalno uporabni metodologiji načrtovanja karier, lahko prepoznamo nekatere skupne točke postopkov, ki jih vsebujejo vsi pristopi pri načrtovanju karier. Postopke shematsko prikazuje slika 4 (Možina, 2002, str. 76).

Slika 4: Postopek načrtovanja karier



Prerejeno po Možina (2002, str. 76).

Odgovornost za razvoj kompetenc zaposlenih je zelo pomembna, saj vse prevečkrat gledamo na spreminjanje in izboljševanje kompetenc s stališča trenutnih, aktualnih potreb, ki jih ima podjetje. Če se osredotočamo na odpravljanje razlik med kompetencami, ki jih potrebujemo, in dejanskimi kompetencami, ki jih imajo zaposleni, se ukvarjamo s sedanjo poslovno uspešnostjo. In medtem ko nam jo uspe izboljšati, se druga uspešnejša nam konkurenčna podjetja že povzpnejo na naslednjo stopnjo aktualnosti ponudbe, ker so, medtem ko smo mi usposabljali ljudi za sedanje delovne razmere, ta podjetja usposabljala kadre za spremembe, na katere so danes že pripravljena in jih lahko že uspešno izvajajo v svojem delovnem procesu. Če se bomo ukvarjali predvsem s kompetencami, potrebnimi za

sedanje rezultate, bomo vedno capljali za podjetji, ki se med tem časom pripravljajo na prihodnje, spremenjene zahteve (Majcen, 2009, str. 199).

2 RAZISKAVA O UČENJU, IZOBRAŽEVANJU, USPOSABLJANJU IN RAZVOJU KADROV V PODJETJU ZARJA ELEKTRONIKA

2.1 Predstavitev podjetja Zarja Elektronika

Zarja Elektronika je slovensko podjetje, ustanovljeno leta 1969, in trenutno eno izmed vodilnih podjetij v Sloveniji na področju tehničnega varovanja. Ima najdaljšo tradicijo na področju zgodnjega odkrivanja požara z lastno proizvodnjo in razvojem. Deluje tudi na vseh ostalih področjih tehnične zaščite, kot so:

- odkrivanje in javljanje požara ter alarmiranje,
- sistemi aktivne požarne zaščite,
- gašenje z okolju in zdravju prijaznimi gasili,
- javljanje plina,
- gostu in uslužbencem prijazni hotelski sistemi, signalizacija SOS in tehnični alarmi,
- protivlomni sistemi,
- registracija prisotnosti delovnega časa,
- nadzor dostopa,
- videonadzorni sistemi,
- alarmni management sistemi (vizualizacija dogodkov).

Trenutno je v podjetju več kot 70 zaposlenih, kar uvršča Zarjo Elektronika med srednje velika podjetja.

Zarja Elektronika se s svojim poslanstvom zavezuje biti certificiran proizvajalec in dobavitelj kakovostne opreme ter storitev tehničnega varovanja po najstrožjih evropskih in svetovnih merilih. Svojim uporabnikom želijo ponuditi kar največjo tehnično varnost pred posledicami požara, vloma, kraje, ropa, uhajanjem plina, razlitja tekočin ali pred drugimi neprijetnimi dogodki. Njihovo poslanstvo uresničuje usposobljeno in motivirano osebje (Zarja Elektronika, brez datuma).

2.2 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, ali se zaposleni v podjetju Zarja Elektronika dovolj usposabljuje in ali se kadri razvijajo. Ugotoviti je treba, ali podjetje že pošilja svoje zaposlene na izobraževanja, usposabljanja in ali podjetje poskrbi, da sproti obnavljajo in nadgrajujejo pridobljena znanja, da ne pride do pozabljanja, saj je pomembno, da jih učijo in izobražujejo za tista področja, ki bodo uporabna za točno določeno delovno mesto.

Raziskala bom, ali podjetje uspešno deluje na področju učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov, saj je vse navedeno danes zelo pomembno tako za posameznika kot za samo podjetje. Človek lahko z več znanja več prispeva k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Prav tako mora podjetje vedeti, kdaj je čas, da se neko znanje opusti in se posveti tistemu, ki je bolj aktualno, ne glede na to, koliko je moralo podjetje ali posameznik vložiti v to znanje. Vsako učenje, izobraževanje in usposabljanje mora slediti določenemu redu; začeti moramo na dnu piramide, in sicer z bolj enostavnim učenjem, ki mu sledi bolj zahtevno učenje.

2.3 Metode dela

V podjetju Zarja Elektronika sem opravljala prakso, študentsko in redno delo, kar mi je pripomoglo, da sem lahko spremljala, kako potekajo v podjetju učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. Ta čas dela v podjetju mi je omogočil tudi, da sem spoznala, s kakšnimi problemi se srečujejo in kako se nanje odzovejo.

Večji del informacij za pripravo zaključne strokovne naloge sem pridobila iz knjig, ostalo pa iz člankov in spletnih strani. Podatke o izobraževanju v podjetju sem pridobila v obliki podatkovne baze v Excelovem dokumentu od vodje razvoja. Izobraževanja, ki se jih udeležujejo, so razporejena po letih in oddelkih. Za vsakega posameznega delavca je zabeleženo, katerih izobraževanj se je udeležil, katerega dne in kakšni so bili stroški izobraževanj. Žal pa omenjena datoteka vsebuje podatke, ki niso javno dostopni, zato letih nisem imela možnosti priložiti. Vse ostale podatke o učenju, izobraževanju, usposabljanju in razvoju sem pridobila ustno od zaposlenih, tako da sem z njimi opravila neformalni intervju. Ta intervju na temo izobraževanja v podjetju sem opravila z vodjami oddelkov, kot so vodja razvoja, vodja kadrovske službe, vodja proizvodnje in ostali. Za tematiko učenja, usposabljanja in razvoj kadrov pa sem opravila neformalni intervju z vodjama kadrovske službe in vzdrževanja.

2.4 Proces načrtovanja in izvajanja usposabljanja v Zarji Elektronika

Kot v večini podjetij so se tudi v Zarji Elektronika odločili, da vsakemu novemu delavcu na usposabljanju predajo priročnik v manjši obliki s tiskanimi navodili. Za nove delavce najprej organizirajo predavanje z diapozitivi, sledi razprava. Kot omenjeno, se usposabljanje tako začne s teoretičnim delom, konča pa kot timsko delo z mentorjem na delovnem mestu. Usposabljanje traja različno dolgo, saj se nekateri hitreje učijo in vklopijo v sam delovni proces kot drugi.

Spodaj navedenih pravil, ki jih uporabljajo podjetja v razvitih deželah, se prav tako drži Zarja Elektronika:

- Uvajanje se začne s podatki, ki so najpomembnejši za novega delavca: kratka predstavitev podjetja, opis proizvodov, s katerimi se bodo najpogosteje rokovali, storitve, ki jih nudijo, kakšna je organiziranost v podjetju, kakšno zaščitno opremo uporabljajo, kako bodo ocenjeni, kakšna so nagrajevanja in napredovanja.
- Določitev mentorja.
- Novi delavec je seznanjen z neposrednimi delavci in s svojim nadrejenim ter obveščen, kdaj se njegovo delo začne v podjetju. Opozoriti ga je treba, da ob potrebi poišče pomoč.
- Dovoljeno mu je, da na začetku dela tudi napake in mu je dano dovolj časa, v katerem pa ga strpno opozarjajo na standarde in načine dela.

Priročnik, ki ga novozaposleni pridobijo prvi dan dela, je izdalo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. V njem je več različnih poglavij, kjer sta predstavljena varstvo in zdravje pri delu. Lahko si ogledajo poglavja, kot so (Teržan & Tratnik, 2011, str. 1):

- Tvoje pravice, obveznosti delodajalca,
- Če si mlajši od 18 let,
- Opozorilo, če si mlajši kot 15 let,
- Tvoje dolžnosti,
- Padci,
- Stroji,
- Dvigovanje bremen,
- Nasilje ...

2.5 Vrste usposabljanj v Zarji Elektronika

2.5.1 Začetno usposabljanje

Začne se kot opravljanje bolj enostavnih in manj zahtevnih nalog. Primer usposabljanja za terensko delo je spoznavanje orodij in materiala, ki se najpogosteje uporablja na objektih. Usposabljanje v pisarnah pa se pretežno začne s spoznavanjem programov, novih sodelavcev, nalog, ki jih bo moral opravljati, itd. Z začetnim usposabljanjem novozaposleni pridobivajo določeno znanje, navade in spretnosti, ki jih bodo potrebovali, če bodo želeli uspešno opravljati svoje delovne naloge. Začetno usposabljanje pride v poštev tudi že pri zaposlenih delavcih, ki se usposabljujejo za nove delovne naloge, ki jih bodo opravljali v primeru, če se bodo prekvalificirali.

2.5.2 Adaptacijsko usposabljanje

Adaptacijsko usposabljanje je vmesna stopnja, ki se začne po izobraževanju in pred delom na začetku zaposlitve. Predstavi se kot delo vajenca, ki ga vodi in usmerja mentor skozi delovni proces, kjer nadgradi svojo strokovno izobrazbo s konkretnimi zahtevami in delovnimi razmerami.

2.5.3 Dopolnilno usposabljanje

Pri dopolnilnem usposabljanju gre predvsem za usposabljanje, ki ga potrebujejo delavci, katerih delo se je bistveno ali delno spremenilo. To usposabljanje pa je tudi potrebno predvsem za delavce, ki imajo slabšo storilnost in kakovost dela. Lahko se izvede kot dokvalifikacija, kjer se dopolni izsek poklicne izobrazbe.

V podjetju Zarja Elektronika pa seveda ne usposablajo samo novozaposlene, ampak tudi tiste, ki so tam že dalj časa, saj se zavedajo, da so usposobljeni in izobraženi zaposleni ključ do uspeha podjetja. Tako veliko vlagajo v razvoj zaposlenih, saj s tem ohranjajo in povečujejo svojo konkurenčnost. Za kakovostno načrtovanje, kateri zaposleni se morajo usposablјati in izobraževati, se morajo najprej dobro seznaniti s tem, katera znanja zaposleni že posedujejo in na katerih področjih so primanjkljaji. Seveda pa je poleg tega treba še dobro razmisliti, katera znanja bodo zaposleni potrebovali v prihodnosti glede na trend razvoja podjetja.

2.6 Ugotovitev potreb po usposabljanju

Vsako delovno mesto ima svoj opis in svojo zahtevnost opravljanja delovnih nalog, ki jih mora delavec opravljati za uspešno opravljeno delo. Dejanske sposobnosti ugotavlja nadrejeni. Ko nadrejeni meni, da je bil delavec uspešno usposobljen na določenem področju, določi, ali se bo delavec začel usposablјati za nove delovne naloge. Primer: delavec, ki je opravljal delo na požarnih sistemih, je postal samostojen in svoje delo opravlja uspešno. Nadrejeni tako predvidi, da je delavec zmožen opravljati tudi druga dela, kot so na primer dela na protivlornem sistemu, videonadzoru in drugem. Kot za vsako delo je tudi za to potrebno ustrezno usposabljanje. Pripravijo ustrezne programe usposabljanja, ki temeljijo na podlagi potrebnih sposobnosti za opravljanje delovnih nalog za določeno delovno mesto. V Zarji Elektronika se vodi evidenca znanja in sposobnosti v obliki tabele, ki jo vodi vodja kadrovske službe. Usposabljanje je formalno in neformalno. Formalno se uporablja predvsem za novozaposlene, predstavijo jim organizacijo, njeno dejavnost, kakšna so pravila vedenja in vrednote, ter njeno organizacijsko kulturo. Neformalna pa se bolj uporablja med že zaposlenimi kot izmenjava informacij, reševanje skupnih problemov in medsebojna pomoč. Potreba po usposabljanju se pojavi tudi, ko pride do neskladja med zahtevanimi in dejanskimi sposobnostmi, na primer, če se pojavi

nedoseganje rokov, vedno večja poraba sredstev, zmanjšana produktivnost, znižanje kakovosti proizvodov ali spremenjene razmere pri delu.

2.7 Namen usposabljanja

Da bi bili delavci uspešni in sledili ciljem podjetja, je potrebno tudi čim bolj uspešno usposabljanje. Da bi se na tej poti čim bolj izognili nesrečam, poškodbam, odsotnosti z dela zaradi bolezni ali drugih razlogov, zapuščanjem podjetja ipd., skušajo čim bolj izvesti usposabljanje vsakega delavca. Če bo delavec uspešno usposobljen, bo to vodilo do boljše kakovosti storitev in proizvodov, povečala se bo tako kakovost življenja kot dela, izboljšal se bo odnos tako do strank kot do sodelavcev, kar privede do boljše klime v podjetju in navsezadnje tudi do konkurenčne prednosti.

2.8 Metode razvoja kadrov v Zarji Elektronika

Vodja vsakega oddelka v sodelovanju s kadrovsko službo na podlagi strateškega plana naprej pripravi seznam kandidatov, sestavljen iz delavcev, ki so na novo zaposleni, ali delavcev, ki nadgrajujejo že obstoječe znanje. Ti se bodo udeležili izobraževanj, ki so lahko interna in imajo za predavatelje zaposlene, ki imajo določeno oziroma zahtevano znanje ali pa se udeležijo zunanjih izobraževanj. Kadrovsko področje in vodje se zavedajo odgovornosti, ki jo nosijo za razvoj zaposlenih, zato je njihova naloga tudi, da ugotovijo njihove kompetence, načrtujejo njihove kariere, pripravljajo načrte za usposabljanje za pridobitev novih znanj in drugo. Zelo pomembno je tudi razvijati znanje vodje, saj jim je zaupana polna odgovornost za ravnanje s sodelavci, poleg tega pa slabo vodenje kadrov vodi podjetje v propad. Zato je treba tudi z vidika strateškega in dolgoročnega delovanja podjetja nameniti posebno pozornost razvoju njihovih kompetenc. Ti pa se najpogosteje udeležujejo zunanjih izobraževanj.

2.9 Učenje in izobraževanje v Zarji Elektronika

Podjetje Zarja Elektronika ima več različnih oddelkov, za katere skrbi tako, da vlaga v njihovo znanje, saj je to pomembno za razvoj podjetja in njegovo konkurenčnost. Podjetje se poslužuje več različnih načinov učenja in izobraževanja; lahko gre za interno šolanje, izobraževanje z zunanjimi izvajalci ali izobraževalnimi institucijami. Kot navaja Majcen (2009, str. 213), so lahko naložbe v izobraževanje rizične naložbe, saj se ne povrnejo v celoti, če so nosilci teh znanj nezadovoljni, če prekinajo delovno razmerje, pa so te naložbe celo izgubljene. Do takih situacij prihaja tudi v podjetju Zarja Elektronika.

Za znanje je danes značilno, da se hitro spreminja in pride do zastaranja, zato se zaposleni udeležujejo tudi ostalih izobraževanj, za katere vodja meni, da jih bo delavec še potreboval.

2.9.1 Učenje in izobraževanje na oddelku razvoja

Zarja Elektronika ima svoj razvojni oddelek, kjer sta učenje in izobraževanje zelo pomembna. Naloga omenjenega oddelka je zbiranje tehnične dokumentacije, ki jo uporabljajo in urejajo za razvijanje idej o novih izdelkih, ter samo oblikovanje le-teh. Proučujejo tudi že obstoječe izdelke, kako bi jih lahko nadgradili oziroma jim dodali nove razvojne stopnje. Izdelke morajo tudi tipizirati in standardizirati, preizkusiti in na koncu tudi končno oblikovati ter pripraviti izvedbo uvajanja serije. Zato svoje znanje poglobljajo na različnih izobraževanjih in usposabljanjih, kot npr.:

- Fakulteta za elektrotehniko, tema Oblak (angl. *Cloud*): Virtualizacija omrežnih funkcij (angl. *Network function virtualization*; v nadaljevanju NFV), ki poenostavi in optimizira celotno omrežno infrastrukturo ter hitreje dosega visoko učinkovitost storitev in programsko definirano omrežje (angl. *Software-defined networking*; v nadaljevanju SDN). Poenostavi operativne procese in omogoča hitrejše zagotavljanje storitev z vpeljavo SDN ter avtomatizacijo in orkestracijo procesov v omrežju podatkovnega centra. Cilj je pridobiti pregled tehnologije, trendov in standardizacije na področju omrežij SDN in konceptov NFV ter pridobiti vpogled v konkretne pristope in implementacije omrežij SDN v industriji (ICT Academy, brez datuma; NIL d.o.o., brez datuma).
- Obnovitveni tečaj za notranjega in zunanjega presojevalca kakovosti po standardu International organization for standardization (v nadaljevanju ISO) 9001:2015. Njegova naloga je analiza ugotovitev presoj in iskanje poti do izboljšav. Prednosti udeležbe na tečaju so postati kompetenten notranji presojevalec, na osnovi dobrega poznavanja in predvsem razumevanja zahtev standarda znati prepoznavati priložnosti za izboljšave v organizaciji, razumeti, zakaj so notranje presoje učinkovito orodje za vzpostavitev in razvoj uspešnega sistema vodenja. Na osnovi uspešno opravljenega pisnega preizkusa znanja pridobite potrdilo o usposobljenosti za notranjega presojevalca po standardu ISO 9001:2015 (SIQ, brez datuma).
- Predstavitev orodij za ocenjevanje tveganj (Silver Bullet Risk): rešuje problem celovitega upravljanja tveganj v podjetju in pomaga vodstvu voditi podjetje s sprejemanjem boljših odločitev (Silver Bullet Risk, brez datuma; Pavlin, 2015).
- Sejem Embedded world Nurnberg: svet elektronike. Poudarek prireditve je bil na predstavitvi inovacij, varnosti na splošno in varnosti interneta (Svet elektronike, brez datuma).
- TechnoAlarm Torino, Italija: alarmni in požarni sistemi, zastopstvo. Obisk podjetja je bil namenjen predstavitvi alarmnih sistemov, ki jih nudi TecnoAlarm, ter njihovi pravilni montaži in uporabi.
- Pridobitev naziva varnostni tehnik z usposabljanjem, katerega naloga je opravljati zasebno varovanje, izvajati vse dolžnosti in ukrepe skladno z zakonom ter pridobiti nacionalno poklicno kvalifikacijo (v nadaljevanju NPK), kar pomeni podelitev certifikata za zmožnost opravljanja točno določenega dela, v tem primeru varnostnega

tehnika, s strani komisije za preverjanje in potrjevanje NPK v skladu z Zakonom o zasebnem varovanju: s strokovnim usposabljanjem za varnostnega tehnika oziroma varnostno tehnico je sposoben opravljati sledeče naloge: načrtuje, pripravlja in nadzira lastno delo, razvija podjetne lastnosti, spretnosti, vedenje, racionalno uporablja energijo, material in čas, namešča, konfigurira, priključi in nastavi sistem tehničnega varovanja, dela v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu, varnosti pred požarom in o varovanju okolja (Zbornica za razvoj slovenskega zasebnega varovanja, brez datuma).

- Geutebrueck, Nemčija: videonadzorni sistemi. Obisk podjetja je bil namenjen usposabljanju za rokovanje s sistemi videonadzora, ki jih nudijo v Geutebruecku, in predstavitvi sortimentov.

2.9.2 Učenje in izobraževanje na oddelku projektive

Njihova glavna naloga je projektiranje in risanje vgrajene opreme na objektih. Pri tem načrtujejo, kateri proizvodi in elektroinštalacijski materiali se bodo uporabili glede na zahteve stranke oziroma glede na potrebe in lastnosti objekta. Izdelujejo tudi projektno in tehnično dokumentacijo, pri čemer so potrebna naslednja izobraževanja in usposabljanja:

- Sistematični seminarji Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SIQ) Ex: seminarji, namenjeni sistematičnemu usposabljanju na področju protieksplzijske zaščite, pridobitev praktičnega znanja za večjo varnost pred eksplozijo, lastna predavalnica in bližina preskusnih naprav omogočata učinkovito izvedbo praktičnega dela usposabljanja (Kramar, 2017).
- Seminar in izpit za odgovornega projektanta: namen opravljanja izpita je, da se preveri, ali je kandidat usposobljen za samostojno opravljanje tiste inženirske storitve, s področja katere opravlja takšen izpit, in ali obvlada osnovne zakonitosti metod in tehnik za zagotavljanje izvajanja takšne inženirske storitve, tako da lahko nastopa kot odgovorni projektant določene vrste načrtov, odgovorni vodja določene vrste del oziroma vodja določene vrste posameznih del in kot odgovorni revident določene vrste načrtov (Inženirska zbornica Slovenije, brez datuma).
- Kidde, Anglija: izobraževanje gašenja z vsemi gasilnimi plini.
- Mobiac, Grčija: gasila, ki gasijo z ogljikovim dioksidom, gasilni aparati – namen obiska podjetja je bilo usposabljanje za pravilno vzdrževanje.
- Seminar požarna vrata in vrata na evakuacijskih poteh: na izobraževanju se najprej predstavi novosti zakonodaje za gradbene proizvode, nove harmonizirane standarde za požarna vrata po Slovenskem inštitutu za standardizacijo (v nadaljevanju SIST) z oznako EN 16034, smernice Slovenskega združenja za požarno varnost (v nadaljevanju SZPV) 411, osnutek nove smernice SZPV 413 z naslovom Zahteve za avtomatska električna vhodna vrata na evakuacijskih poteh, standard za avtomatska električna vhodna vrata SIST EN 16005:2013, nato pa praktična navodila za projektante, monterje požarnih vrat in vrat na evakuacijskih poteh, preglednike (gradbene nadzornike,

inšpektorje, izdelovalce izkazov požarne varnosti stavbe, preglednike vgrajenih sistemov aktivne požarne zaščite) in vzdrževalce požarnih vrat ter vrat na evakuacijskih poteh (Zavod za gradbeništvo Slovenije, 2015).

2.9.3 Učenje in izobraževanje na oddelku proizvodnje

Funkcije in naloge, ki jih opravljajo v proizvodnji, so predelava in preoblikovanje izdelkov, popravila in nadgradnja. Vodijo evidenco zalog in doseganja načrtov, prilagajajo izdelke zahtevam posameznega kupca, se držijo dobavnih rokov, izvajajo nadzor kakovosti izdelkov, načrtujejo proizvodnjo zmogljivosti in sprejemajo odločitve o širini ter globini proizvodnega asortimenta. Pri vsem tem pa je potrebno tudi nadgrajevanje znanja, ki ga pridobijo z naslednjimi izobraževanji in usposabljanji:

- šolanje za uporabo nove polagalke,
- šolanje za uporabo tridimenzionalnega tiskalnika,
- tečaj varjenja,
- uporaba industrijskega robota – Fakulteta za elektrotehniko v Ljubljani,
- sistematični seminarji SIQ Ex,
- obisk sejma Security Essen 2014: organizatorji sejma so ponudili na ogled več kot 40 tržnih segmentov, in sicer vse od mehanske in digitalne varnostne tehnologije do požarnega varstva, videonadzora, varnosti informacijske tehnologije in tudi boja proti terorizmu. Te segmente je predstavljalo 1045 razstavljalcev iz kar 40 držav. Obenem je bilo v okviru sejma izvedenih kar sto predavanj, kjer so se lahko obiskovalci dodatno seznanili s številnimi inovacijami in najnovejšimi trendi s tega področja (Kompetenčni center za izobraževanje varnostnega osebja, brez datuma)

2.9.4 Učenje in izobraževanje na oddelku prodaje in nabave

Naloga nabavnega oddelka je zagotoviti podjetju ustrezno količino materiala po najnižji možni ceni, vendar pri tem dajejo prednost tudi sami kakovosti materiala. V tem procesu morajo pridobiti ustrezne informacije (ceno, dobavni rok, kakovost, rabat ...) in več različnih ponudb dobaviteljev, na podlagi katerih se bodo odločili za nakup. Funkcije oddelka prodaje so raziskave trga, vzpostavljanje stika s kupci, zadovoljevanje njihovih potreb z ustreznimi proizvodi in storitvami, doseganje ciljev podjetja in pogajanje s kupci (popusti, dodatne storitve, garancija). Prodajni oddelek je zelo pomemben za podjetje, od njih pa je zahtevano, da dobro poznajo ekonomijo, pravo, psihologijo in ostale komunikacijske veščine, kar pridobijo iz naslednjih usposabljanj in izobraževanj:

- usposabljanje za uporabo programa Pantheon: program pokriva vse poslovne procese v podjetju, in sicer nabavo, prodajo, proizvodnjo, servis, in podporne procese, kot so kadrovanje, finance, računovodstvo, načrtovanje, nadzorovanje (Datalab Tehnologije d.d., brez datuma);

- usposabljanje za uporabo programa Intrix – Customer relationship management (v nadaljevanju CRM): podpora prodajnemu procesu, organiziranje prodajne ekipe s pomočjo koledarja, podpora marketinškim procesom, spremljanje servisnih in reklamacijskih zahtevkov, spremljanje naročil, arhiv pogodb ... (Intera d.o.o., brez datuma);
- usposabljanje za uporabo programov Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint ...;
- učenje angleškega jezika: Anthony Karel Čater, s.p.

2.9.5 Učenje in izobraževanje na oddelku montaže in vzdrževanja

V ta oddelek spada terensko in pisarniško delo. Na terenu morajo zaposleni svoje delo opravljati kakovostno in pošteno, zelo je pomembno, da se delo opravi v dogovorjenem roku. Voditi morajo evidenco materiala in opreme, ki jo imajo v svojem vozilu, in evidenco porabljenega materiala na terenu. Pomembna je tudi predhodna priprava za montažo na terenu (primerna lestev, varnostni pasovi ...). V pisarnah pa se zaposleni dogovarjajo za datume izvedbe, izdajo računov, spremljanje potrjenih naročil, vzpostavljanje stika s strankami, vodenje evidence zaloge, razporejanje zaposlenih v terminski načrt, odobravanje dopustov, koriščenja ur, reševanje reklamacij, skrbeti pa morajo tudi za odnos do zaposlenih na vseh relacijah. Izobraževanja in usposabljanja, ki se jih udeležujejo, so:

- izobraževanje za aspiracijske javljalnike dima,
- izobraževanje za sistem nadzora pristopa,
- izobraževanje za različne protivlomne sisteme,
- predstavitev požarnih elementov,
- izobraževanje za programiranje različnih požarnih central,
- izobraževanje o inteligentnem infrardečem temperaturnem detektorju Adicos-hotspot,
- izobraževanje o plamenskih javljalnikih,
- izobraževanje o žarkovnih javljalnikih,
- predstavitev sistema za registracijo delovnega časa,
- izobraževanje o plinih – kalibracije,
- izobraževanje o videonadzornih sistemih,
- predstavitev osnove mrežologije,
- predstavitev spletne strani AMS Designer,
- izobraževanje – priključitev spletne strani AMS,
- osnovna seznanitev za odvod dima in toplote,
- izobraževanje o javljalniku detekcije iskre,
- izobraževanje o gasilnih sistemih,
- sistematični seminarji SIQ Ex.

3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Vsi zaposleni v podjetju Zarja Elektronika imajo možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj, kar je razvidno iz poglavja 2.9, kjer vidimo, da se na vseh oddelkih udeležujejo raznih izobraževanj in usposabljanj.

Predlagam, da v Zarji Elektroniki vrednotijo in preverjajo, kako uspešno je bilo izvedeno izobraževanje, usposabljanje ali sam razvoj po ravneh, od katerih vsaka zahteva drugačne tehnike ocenjevanja:

- predlagam, da se z vsakim delavcem, ki je bil udeležen kakršne koli oblike izobraževanja ali usposabljanja, opravi pogovor ali anketa, kako zadovoljen je z znanjem, ki ga je pridobil, in ali bi predlagal kakšne spremembe ali izboljšave pri pridobivanju novega znanja;
- da ima podjetje boljši vpogled, koliko znanja so zaposleni pridobili v postopku izobraževanja, predlagam, da se opravi test, vprašalnik ali preizkus. S tem bi preverili, ali je bilo izobraževanje uspešno ali ne. To je lahko odvisno tudi od samega posameznika, saj se morda kdo ni pripravil dodatno izobraževati in je bila tako njegova pozornost slaba, slab pa je bil zato tudi izid testa, vprašalnika ali preizkusa. Lahko pa pridobimo vpogled, kdo je opravil teste uspešno, kar pomeni, da je delavec pripravljen razvijati svoj človeški kapital, v takega delavca pa je treba še naprej vlagati. Lahko bi tudi izvedeli, da morda ni težava v delavcih, ampak v samem programu izobraževanja ali pa v samem izvajalcu izobraževanja zaposlenih, in bi temu primerno ukrepali;
- nadrejeni bi moral preveriti podatke o količini in kakovosti opravljenega dela ter ugotoviti, kakšno je dejansko stanje, ali so z izobraževanjem oziroma usposabljanjem dosegli pozitiven učinek, ki se lahko pokaže v izboljšanju spretnosti in načinu dela;
- preverjanje dosežkov v skupini in organizaciji glede na rezultate in načrtovane cilje;
- opravljanje letnih razgovorov, s čimer bi zaposlene motivirali in lažje dosegali cilje podjetja ter njegov razvoj. Imeli bi boljši vpogled v realno stanje v podjetju, kje stojijo, kako bi delovali v prihodnosti in ali so cilji posameznika podobni ciljem in načrtom, ki jih ima podjetje. Prav tako dobi zaposleni priložnost sodelovanja pri določanju kriterijev uspešnosti in pri izdelavi načrta za osebni razvoj. S tem bi pridobili tudi na delavčevi samozavesti, saj se mu poveča občutek pripadnosti podjetju in tako pridobi še večji občutek, da je v podjetju dobrodošel, zaželen in spoštovan.

Ko govorimo o izobraževanju zaposlenih, naletimo tudi na zaposlene, ki imajo odpor do obveznih izobraževanj v podjetju. To je lahko zaradi slabih spominov, ki so jih pridobili v postopku pridobivanja formalnega izobraževanja, ali pa zaradi nemotiviranosti oziroma nezainteresiranosti. Zato predlagam, da se pri takih zaposlenih ugotovi, kakšen je razlog za odpor. Zelo pomembno je tudi, da izobražujejo zaposlene, kjer sta potrebna pomoč in dodatno znanje, da se novo znanje takoj prične uporabljati, da ne bi prišlo do zastaranja.

SKLEP

Cilj zaključne strokovne naloge je bil ugotoviti, kako se zaposleni učijo v podjetju, kako poteka celotno usposabljanje, ali se vsi zaposleni izobražujejo in kako se razvijajo kadri. S pomočjo internih podatkov sem ugotovila, da se na področju učenja in izobraževanja razvijajo vsi zaposleni in da se vsi oddelki enakovredno udeležujejo izobraževanj, kar pomaga zaposlenim pri osebni rasti, rasti samega podjetja in pri uresničevanju strateških ciljev. Vsa izobraževanja potekajo med delovnim časom, kar je lahko velika prednost, saj se zaposleni tako lažje udeleži izobraževanj. Slabost tega je le, da v tem času ne more opravljati svojih nalog in se lahko proces dela začasno ustavi, vendar pa bo dolgoročno gledano delavec imel več znanja in več sposobnosti ter spretnosti, kar mu bo skrajšalo proces dela.

Usposabljanje v podjetju poteka na treh ravneh, kar omogoča zaposlenemu, da je udeležen primernega usposabljanja in se tako izogne morebitnim nesrečam ali nepravilnemu razumevanju pri opravljanju določenega dela. V podjetju omogočajo tudi načrtovanje posameznikove kariere, kar pripomore k razvoju kadrov.

V podjetju je okoli 80 zaposlenih in je vsem omogočeno, da se udeležijo izobraževanj, iz česar lahko sklepam, da imajo skrben odnos, da se zaposleni razvijajo in bogatijo svoj človeški kapital. Zaposleni z bogatim človeškim kapitalom tako predstavljajo podjetju veliko konkurenčno prednost, posameznik pa gradi na svoji samozavesti in karieri.

Menim, da je podjetje dobro organizirano glede učenja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov. Seveda pa se vsi zaposleni ne želijo izobraževati, čemur prispevajo različni razlogi, bodisi zaradi preobremenjenosti na delovnem mestu ali zaradi starosti. Verjetno nekateri najprej pomislijo, da je najbolje, da zaposlene tudi v prihodnje ne silijo v izobraževanja, če to ni res potrebno, saj bi s tem lahko dosegli le nasprotni učinek in bi zaposleni dobil še večji odpor do dela ali pa bi organizacijo celo zapustil. Kljub temu, da bi obvezno izobraževanje delavcev lahko pripeljalo do omenjenega odpora ali odhoda, predlagam, da najprej odkrijejo, kakšen je vzrok tega vzorca in kako bi lahko to odpravili.

LITERATURA IN VIRI

1. Brečko, D. (2015). Razprostrimo krila: tehnike in orodja za upravljanje znanja. *HRM*, 13(67), 20–25.
2. Datalab Tehnologije d.d. (brez datuma). *Pantheon accounting: računovodski program*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.datalab.si/pantheon/accounting/>
3. Dermol, V. (2010). *Vpliv usposabljanja na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Ljubljana: Mednarodna fakulteta za družbene vede in poslovne študije.
4. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 806–825.

5. ICT Academy. (brez datuma). *Cloud: Vizualizacija, NFV in SDN*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.ict-academy.eu/en/3/227/cloud-virtualizacija-nfv-in-sdn>
6. Intera d.o.o. (brez datuma). *Predstavitev*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <https://www.intrix.si/predstavitev/>
7. Inženirska zbornica Slovenije. (brez datuma). *Namen izpita po zakonu o graditvi objektov*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.izs.si/strokovni-izpiti/po-zakonu-o-graditvi-objektov/namen-izpita-po-zakonu-o-graditvi-objektov/>
8. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Kavran, D. & Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Kompetenčni center za izobraževanje varnostnega osebja. (brez datuma). *Obisk sejma Security Essen 2014*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.kcivo.si/sl/news/obisk-sejma-security-essen-2014.html>
11. Kontelj, M. (2017). *Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje v podjetjih, Slovenija, 2015*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6769>
12. Kovačič, A. & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
13. Kramar, Z. (2017). *Sistematični SIQ Ex-seminarji v letu 2018*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz http://www.siq.si/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&file=fileadmin/siqnew/pcp/ex_doc/Sistematicni_SIQ_Ex-seminarji_v_letu_2018.pdf&t=1521823694&hash=dd10b941cc9f9aada8fe62ab34773c fb28193066
14. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
15. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
16. Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
17. Mihalič, R. (2010). *Kako upravljam znanja: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
18. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Pivec.
19. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M. & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. NIL d.o.o. (brez datuma). *Omrežje*. Pridobljeno 29. januarja 2018 iz <https://www.nil.com/sl/omrezje/>
22. Pavlin, B. (2015, 30. maj). *Ime dneva: Igor Zgonc, Silver Bullet Risk*. Pridobljeno 29. januarja 2018 iz <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/ime-dneva-igor-zgonc-silver-bullet-risk.html>

23. Silver Bullet Risk. (brez datuma). *4. strokovna konferenca Upravljanje tveganj*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.silverbulletrisk.com/events/riskconf/>
24. SIQ. (brez datuma). *Tečaj za notranje presojevalce sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2015*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.siq.si/index.php?id=925&command=SINGLE&si d=48>
25. Smith, M. K. (2007). *The learning organization: principles, theory and practice*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://infed.org/mobi/the-learning-organization/>
26. Svet elektronike. (brez datuma). *Utrinki s sejmov*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <https://www.svet-el.si/o-podjetju/1717-sejem>
27. Teržan, M. & Tratnik, E. (2011). *Varen začetek: priročnik za mlade delavce, dijake in študente*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Zarja Elektronika. (brez datuma). *Predstavitev podjetja*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.zarja.com/o-podjetju/predstavitev-podjetja/>
31. Zavod za gradbeništvo Slovenije. (2015). *Požarna vrata in vrata na evakuacijskih poteh*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.zag.si/si/novice/pozarna-vrata-in-vrata-na-evakuacijskih-poteh>
32. Zbornica za razvoj slovenskega zasebnega varovanja. (brez datuma). *Varnostni tehnik / varnostna tehnica*. Pridobljeno 11. januarja 2018 iz <http://www.zrszv.si/index.php/akademija-za-zasebno-varovanje/poklicno-usposabljanje/nacionalne-poklicne-kvalifikacije/varnostni-tehnik-varnostna-tehnica>
33. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.