

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

ANDREJA ZAJC

2017

MAGISTRSKA NALOGA

ANDREJA ZAJC

KOPER, 2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA
ZAPOSLENIH ZA ADAPTACIJSKO
SPOSOBNOST PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMERA

Koper, 2017

Mentor: prof. dr. Andrej Bertonec

POVZETEK

Izobraževanje in usposabljanje imata močan vpliv na adaptacijsko sposobnost podjetja, kar se odraža v sposobnostih prilagajanja podjetja na zunanje in notranje spremembe. V študiji primera smo analizirali izbrano podjetje, ki deluje na področju proizvodnje, distribucije in poprodajnih aktivnosti visoko tehnološko razvitih naprav za rehabilitacijo pacientov z okvaro hrbtenjače. Opravljena raziskava v obravnavanem podjetju je pokazala, da imata izobraževanje in usposabljanje velik vpliv na adaptacijsko sposobnost podjetja, vsekakor pa obstaja veliko možnosti in načinov za izboljšanje in povečanje njune učinkovitosti v obravnavanem podjetju. Ugotovili smo odlično prilagajanje obravnavanega podjetja, saj sledi smernicam prilagajanja z razmišljanjem »Think global, act local«, z delovanjem in s preoblikovanjem svoje strukture s hčerinskimi podjetji, s poslovnimi partnerji na lokalnih trgih in z odličnimi poslovnimi odnosi v podjetju in zunaj njega.

Ključne besede: podjetje, izobraževanje, usposabljanje, adaptacijska sposobnost podjetja, management.

SUMMARY

Education and training have a strong impact on the adaptability of the company, which is reflected in the company's ability to adapt to external changes and changes in the company itself. In the case study, we analyzed the selected company, which operates in the field of production, distribution and after-sales activities of high-tech devices for rehabilitation of patients with spinal cord injuries. The research carried out in the selected analyzed company showed that education and training have a great importance for the adaptability of the company, but in any case, there are many possibilities and ways to improve and increase the efficiency of these in the selected and analyzed company. It was discovered an excellent adaptation of the analyzed company, following the adaptation's guidelines by thinking »Think global, act local«, acting and restructuring its structure with subsidiaries, business partners in local markets and excellent business relationships in and outside the company.

Keywords: company, education, training, company's adaptations ability, management.

UDK: 331.108.45:005.412(043.2)

ZAHVALA

Zahvalo želim izraziti mentorju prof. dr. Andreju Bertonciju za podporo in strokovno usmeritev pri pisanju magistrske naloge ter posledično realizaciji končnega cilja.

Hkrati se želim zahvaliti svoji družini, ki me je podpirala ves čas študija in pisanja magistrske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema	1
1.2	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	4
1.3	Metode dela za doseganje ciljev raziskave	5
1.4	Predvidene omejitve.....	6
2	Adaptacijska sposobnost podjetja	7
2.1	Adaptacijska sposobnost podjetja	7
2.1.1	Opredelitev adaptacijske sposobnosti podjetja	7
2.1.2	Razvoj, rast in širjenje podjetja	9
2.2	Sodobno podjetje.....	12
2.2.1	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v sodobnem podjetju.....	13
3	Intelektualni in človeški kapital	16
3.1	Intelektualni kapital.....	16
3.1.1	Opredelitev in pomen intelektualnega kapitala za podjetje	16
3.1.2	Delitev intelektualnega kapitala	16
3.2	Človeški kapital.....	17
3.2.1	Naloge managementa človeškega kapitala.....	17
3.2.2	Dejavniki vplivanja na človeški kapital	18
3.2.3	Človeški kapital kot konkurenčna prednost podjetja	19
4	Temeljne vrednote podjetja	20
4.1	Kaj so vrednote	21
4.2	Struktura vrednotnega prostora.....	22
4.3	Povezanost temeljnih vrednot podjetja z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih ter adaptacijsko sposobnostjo podjetja.....	23
5	Predstavitev obravnavanega podjetja in panoge, v kateri deluje	25
5.1	Predstavitev obravnavanega podjetja.....	25
5.1.1	Nastanek obravnavanega podjetja in njegov razvoj.....	25
5.1.2	Prilagoditev delovanja obravnavanega podjetja glede na izvor podjetja in globalno poslovanje	25
5.1.3	Kako izobražen in usposobljen človeški kapital ter temeljne vrednote vplivajo na hitrejšo integracijo in adaptacijo podjetja v različnih okoljih	26
5.2	Predstavitev panoge, v kateri deluje obravnavano podjetje.....	27
5.2.1	Posebnosti panoge	27
5.2.2	Konkurenčnost podjetja in njegov tržni delež.....	28
6	Analiza raziskave, ugotovitve in priporočila	29
6.1	Potek in izvedba kvalitativne raziskave	29
6.2	Vzorec za anketo in vzorec za polstrukturiran intervju	29
6.3	Odgovori na raziskovalna vprašanja	33
6.4	Povzetek ugotovitev raziskave in priporočila za obravnavano podjetje	60

Sklep	65
Literatura	65
Priloge.....	71

SLIKE

Slika 1: Model adaptacijskega podjetja.....	7
Slika 2: Učenje, izobraževanje, usposabljanje	14
Slika 3: Dvodimenzionalna delitev intelektualnega kapitala	17
Slika 4: Vrednote, poslanstvo, vizija.....	21
Slika 5: Empirična hierarhija vrednotnega prostora po Musku.....	23

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Demografski podatki anketiranih.....	30
Preglednica 2: Demografski podatki intervjuvancev	32
Preglednica 3: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.1 – vprašalnik.....	33
Preglednica 4: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.1 – intervju	34
Preglednica 5: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.2 – vprašalnik.....	35
Preglednica 6: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.2 – intervju	36
Preglednica 7: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.3 – vprašalnik.....	37
Preglednica 8: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.3 – intervju.....	39
Preglednica 9: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.4 – vprašalnik.....	40
Preglednica 10: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.4 – intervju.....	42
Preglednica 11: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.1 - vprašalnik.....	43
Preglednica 12: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.2 – vprašalnik.....	44
Preglednica 13: Odgovori na raziskovalni vprašanji 2.1 in 2.2 – intervju	46
Preglednica 14: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.3 – vprašalnik.....	47
Preglednica 15: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.3 – intervju.....	48
Preglednica 16: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.4 – vprašalnik.....	49
Preglednica 17: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.4 – intervju.....	51
Preglednica 18: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.1 – vprašalnik.....	52
Preglednica 19: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.1 – intervju	53
Preglednica 20: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.2 – vprašalnik.....	54
Preglednica 21: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.2 – intervju	56
Preglednica 22: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.3 – vprašalnik.....	57
Preglednica 23: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.3 – intervju	57
Preglednica 24: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.4 – vprašalnik.....	58
Preglednica 25: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.4 – intervju	60

KRAJŠAVE

CPI	Continuous Process Improvement
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropska unija
HRM	Human Relationship Management
HUB	Historically Underutilized Business

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Tehnologija, komunikacijska orodja in transport so ključni dejavniki, ki so svetovne trge povezali v en sam trg, globalni trg. Kot pravi Levitt (Levitt 1983), so izginile razlike med nacionalnimi ali regionalnimi navadami, minili so dnevi prodaje lanskih modelov na nekdanjih tujih trgih z višjimi cenami, maržami in zaslužki kot na domačem trgu.

Uspešna podjetja pričakujejo pozitivno napredovanje poslovanja v času svojega razvoja. Vodstvo se osredotoča na strategijo, načrte, procese, kulturo in prepričanje zaposlenih v podjetju. V strateškem načrtovanju razvoja in napredovanja podjetja s svojo inovativnostjo sledijo vsem smernicam uspešnosti oziroma upoštevajo vse dejavnike, ki so ključni za uspešnost podjetja (Gross 2013).

Danes živimo v družbi, ki temelji na znanju, znanje pa je del intelektualnega kapitala podjetja. Da se podjetje lahko prilagaja spremembam v okolju, mora pravilno usmerjati intelektualni kapital in z njim upravljati. Adaptacijska sposobnost podjetja je zato močno povezana z intelektualnim kapitalom. Managerji strateško usmerjajo neotipljivi kapital z namenom doseganja ciljev poslovanja podjetja.

Adaptacijska sposobnost podjetja zajema njegov trajnostni razvoj v domačem in globalnem okolju. Je potreba po prilagoditvi glede na spremembe okolja, v katerem podjetje deluje, in trgov, na katerih podjetje nastopa. Neprenehno učenje in nove ideje, ki so zasnova za nove izdelke, vodijo do stalnega prilagajanja zahtevam globalnega trga in njegovim spremembam. Organizacijska kultura in pripadnost zaposlenih ter njihovo znanje so ključnega pomena pri izpolnjevanju ciljev podjetja.

Podjetje mora za to, da se lahko prilagodi, zaznati signale zunanjega okolja, jih dekodirati in se odzvati hitro v smislu prilagoditve zahtevanim spremembam. Realen svet je drag za eksperimentiranje, testi in pilotski projekti lahko ogrozijo podjetje, njegovo blagovno znamko in poznanost, zato globalno usmerjena podjetja uporabljajo veliko novih in inovativnih pristopov raziskave trga in tehnologij z namenom produkcije hitrejšega razvoja novih idej z nižjimi stroški in manjšim tveganjem od konkurentov v isti panogi. Podjetja morajo zato razviti svoje notranje okolje, ki spodbuja pretok znanja, različnost in avtonomijo, prevzemanje tveganja, prenos in pretok informacij. Nasprotno klasičnemu strateškemu razmišljanju strategija v podjetjih, ki se uspešno adaptirajo, sledi podjetju, njegovim sposobnostim in ciljem (Reeves in Deimler 2011).

Podjetje, ki s svojimi izdelki nastopa na globalnem trgu, jih predstavlja in trži povsod na enak način, se prilagodi glede na lokalne kulturne ter politične omejitve in zahteve. Namen poslovanja je pridobiti in obdržati kupca oziroma ustvariti in obdržati kupca, kot bolj rafinirano

definira Drucker (2001). Namesto prilagajanja razlikam svetovnih nacij trži svoje, iste in standardizirane izdelke po vsem svetu, točno take, kot jih bo kupec sprejel, visoko kakovostne izdelke po primerni ceni, ki zadovoljujejo kupčeve zahteve in pričakovanja (Levitt 1983).

V trajnostno rast usmerjena podjetja vodijo ljudje, ki razmišljajo in delujejo proaktivno, ki ne širijo podjetja prehitro ter poudarjajo svojo jedrno dejavnost. Prehitro širjenje podjetja, odstopanje od jedrne dejavnosti oziroma diverzifikacija lahko za podjetje pomenita izgubo in s tem možno pogubo. Zook in Allen (2001) opredeljujeta trajnostno rast podjetja kot vzajemno realno rast prihodkov in dobičkov v daljšem časovnem obdobju poslovanja podjetja, s tem da so celotni stroški podjetja nižji od njegovega donosa.

Hierarhija v takšnih podjetjih ni določena po starem sistemu, odločanje se z višjega prenaša na nižji management, vsak zaposleni sprejema in se zaveda odgovornosti za delo, ki ga opravlja. Vsakdo v podjetju ima možnost, da se dokaže na svojem področju, je za svoje dosežke nagrajen in ima možnost napredovanja. Takšna podjetja in njihovi zaposleni razmišljajo in delujejo kot celovita zaključena enota, ki je usmerjena h kupcu, je prožna in odzivna ter usmerjena k rezultatom (Bertoncelj idr. 2011).

Programi in sistemi managementa so uspešnejši, kadar so prilagojeni situaciji. Nastop zahteva sodelovanje vseh vodij v podjetju, ki morajo biti prožni in pripravljeni na prilagajanje vsem spremembam v poslovnem okolju. Management mora zaznavati grožnje in priložnosti zunanjega okolja, podjetje se mora s svojim znanjem in sposobnostmi soočati z grožnjami in izkoriščati priložnosti ter s tem optimizirati in krepiti svojo jedrno dejavnost. Inovacije izdelkov in storitev so odvisne od močnih kulturnih vrednot, prilagodljivosti, tolerance do napak, kakovosti izdelkov in zadovoljstva kupcev (Yukl 2008).

Vloga znanja v delovanju podjetij je postala tema raziskovanj že v 50. letih prejšnjega stoletja, kar so poudarjali različni pomembni tuji avtorji, kot so Peter F. Drucker, Michael Polanyi, Thomas H. Davenport in drugi. V zadnji 20 letih pa se raziskovanje nematerialnega kapitala v podjetjih pospešeno razvija tudi v Sloveniji. Slovenski avtorji, ki močno delujejo na omenjenem področju raziskav, so Daniel Pučko, Vlado Dimovski, Zlatka Meško Štok, Stane Možina in številni drugi.

Človeški kapital vključuje človeške vire in odnose med njimi. Talentirani in izkušeni zaposleni ter zaposleni s posebnimi in edinstvenimi zmožnostmi in znanji so v novih študijah videni in priznani kot velika prednost podjetja pred konkurenti. Motivirani zaposleni z veliko znanja in izkušnjami so produktivnejši, ker delajo pametneje in hitreje. Talentirani zaposleni lahko povečajo učinkovitost in realizacijo procesov, izboljšajo prilagodljivost z inovacijami izdelkov in storitev ter zagotavljajo popolno zadovoljstvo kupca (Yukl 2008).

Znanje in sposobnosti zaposlenih v podjetju postajajo najpomembnejši ekonomski vir v današnjih pogojih poslovanja podjetja. Neotipljivi kapital, kot ga imenujejo, postaja vse

pomembnejši dejavnik v razvoju in obstoju podjetij, včasih celo pomembnejši od otipljivega kapitala. Otipljivi kapital pripoveduje zgodovino podjetja, neotipljivi kapital pa napoveduje prihodnost in napredek v podjetju.

Intelektualni, neotipljivi ali prikriti kapital je bogastvo podjetja in je kombinacija človeškega, organizacijskega kapitala (strukturni kapital) in kapitala poslovnih odnosov (relacijski kapital) (Možina idr. 2002).

Človeški kapital so osebno znanje, kreativnost, iznajdljivost, spretnosti in sposobnost inoviranja, vrednote, kultura in filozofija zaposlenih, motivacija in zadovoljstvo, ki nikakor niso last podjetja. V organizacijo takšen kapital pride z zaposlitvijo človeka. Od načina upravljanja in ravnanja s človeškim kapitalom v podjetju je odvisno, v kolikšni meri je izkoriščen. Zelo močno vlogo pri tem igra možnost sodelovanja zaposlenih v poslovnem procesu podjetja. Način upravljanja neotipljivega kapitala igra pri tem ključno vlogo (Bec 2014).

Druga sestavina intelektualnega kapitala je organizacijski (strukturni) kapital, ki ga sestavljajo formalna in neformalna struktura podjetja, metode in postopki dela, baze podatkov in drugo ter je v lasti podjetja.

Tretji del intelektualnega kapitala pa je relacijski kapital, ki zajema odnose s kupci in z dobavitelji, vlagatelji in s potrošniki ter strateškimi partnerji. Tudi ta del intelektualnega kapitala je v lasti podjetja in ga je možno tudi zaščititi (zaščitene blagovne znamke).

Gospodarjenje z znanjem je temelj poslovne politike podjetja, katerega izdelki in storitve temeljijo na visoki ravni znanja zaposlenih. Managerji morajo znati že pridobljeno znanje zaposlenih uporabiti in izkoristiti na pravem mestu ob pravem trenutku, vendar pa morajo znati v podjetju ustvarjati tudi novo znanje. Prav novo znanje v podjetju predstavlja in pomeni prednost pred konkurenti in potencialno novo priložnost. Managerji morajo v učečem se podjetju, ki želi biti in je sposobno prilagajati se novim pričakovanjem in zahtevam globalnega okolja, načrtno vlagati v znanje in tehnologijo, spodbujati učenje in razvoj, ustvarjati prijetno in motivacijsko delovno klimo v podjetju, biti usmerjeni h kupcu in hkrati k zaposlenim.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter upravljanje z znanjem morajo biti v podjetju, ki temelji na znanju, uspešni. To pomeni, da morajo biti različna znanja razpoložljiva, zapisana v bazah, ki so dostopne tistim, ki to znanje potrebujejo. Prenos znanja mora biti sledljiv, znanje uporabljeno učinkovito, doseganje ciljev podjetja pa uspešno. Uspešnost podjetja je torej zelo odvisna od ravnanja managementa z intelektualnim kapitalom, s človeškim, strukturnim in relacijskim kapitalom (Možina idr. 2002).

Intelektualni, nevidni kapital je treba v vsakem podjetju meriti. Obstajajo različne metode merjenja, najbolj poznane (Bontis idr. 1999) pa so: računovodstvo človeških virov, dodana ekonomska vrednost in uravnoteženi točkovnik (Frank 2002).

Sintetične metode merjenja intelektualnega kapitala definirajo razliko med tržno vrednostjo podjetja in njegovo računovodsko vrednostjo. Na drugi strani poznamo analitične metode merjenja intelektualnega kapitala v podjetju in ena izmed najbolj poznanih metod je metoda Skandia Navigator. Ta podjetju poleg materialnih virov ovrednoti tudi nematerialni vir, kar je vsekakor pomembno tako za lastnike podjetij kot tudi za vlagatelje v podjetja.

Zahvaljujoč porastu vedno natančnejših metod merjenja intelektualnega kapitala v podjetju, je bolj verjetno kompleksnejše napovedovanje primarnega cilja podjetja, ki je maksimiranje vrednosti na dolgi rok. To je vrednost, ne samo v kontekstu prihodnjega dobička lastnikov in stremenja k denarju, temveč v kontekstu izpolnjevanja zahtev in zadovoljstva vseh udeleženi v poslovnem procesu in okolju. Zelo pomembni so pogled, vključenost in zadovoljstvo zaposlenih, ki s svojim pravilnim delom in z izrednim znanjem omogočijo eliminiranje neprofesionalnih in nepravilnih ravnanj v poslovnem procesu in se osredotočijo na povečanje produktivnosti celotnega podjetja (Pazdzior in Pazdzior 2012).

Podjetje, ki ga bomo v magistrskem delu proučevali, nastopa na različnih celinah, v različnih ekonomskih, kulturnih in političnih okoljih, kjer svoj nastop oblikuje z intelektualnim kapitalom matičnega podjetja ter s svojimi predstavništvi in poslovnimi partnerji na globalnem – svetovnem trgu.

1.2 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen magistrske naloge je na podlagi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature opisati in z raziskavo proučiti pomen in vlogo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki sta pogoja za adaptacijsko sposobnost podjetja.

V magistrski nalogi smo zasledovali naslednje cilje:

- v teoretičnem delu proučiti domačo in tujo strokovno literaturo in vire o pomenu izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za adaptacijsko sposobnost podjetja,
- opisati načine adaptacije obravnavanega podjetja v različnih okoljih in kako izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vplivata na uspešnejšo in hitrejšo adaptacijo podjetja in njegovo delovanje na trgih, kjer je to že uveljavljeno,
- v empiričnem delu analizirati in interpretirati pomen in vlogo izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih, ki sta pogoja za sposobnost adaptacije podjetja v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju v določenem časovnem obdobju,
- na osnovi ugotovitev podati predloge za izboljšanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju, kar bo pripomoglo k izboljšanju sposobnosti prilagajanja podjetja.

Z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih ter s širjenjem njihovega znanja lahko podjetju omogočimo hitrejšo in boljše prilagajanje na obstoječih trgih in lažji vstop na nove trge.

Pomembno vlogo pri tem imajo temeljne vrednote podjetja in spodbujanje managementa k izobraževanju, usposabljanju in nadgrajevanju znanja vseh zaposlenih.

V magistrski nalogi smo izvedli kvalitativno raziskavo, s katero smo odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- 1RV: Kako udeleženci v raziskavi razumejo adaptacijsko sposobnost podjetja?
- 2RV: Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo usposabljanju in izobraževanju?
- 3RV: Kakšne so interpretacije obstoječe prakse, kot jih podajajo udeleženci v raziskavi?

1.3 Metode dela za doseganje ciljev raziskave

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Pri raziskovanju je bil uporabljen analitični pristop z metodo deskripcije.

V teoretičnem delu naloge smo podali pregled virov in literature, pri čemer smo uporabili značilne metode dela z besedilom. To so:

- metoda klasifikacije – definirali smo osnovne pojme, ki so bili predmet našega raziskovanja, kot so sodobno podjetje, intelektualni kapital, znanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, temeljne vrednote itd.,
- metoda deskripcije – opisovali smo že znana dejstva in ugotovitve, ki se nanašajo na raziskovalni problem, opisali smo adaptacijsko sposobnost, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, temeljne vrednote, predstavili smo povezanost izobraževanja, usposabljanja, temeljnih vrednot in adaptacijske sposobnosti podjetja itd.,
- metoda komparacije – primerjali smo mnenja, spoznanja in ugotovitve različnih avtorjev, ki so delovali in še delujejo na področju naše raziskave,
- metoda kompilacije – povzemali smo stališča različnih avtorjev (domačih in tujih) in s pomočjo teh izoblikovali stališča povezanosti in vpliva izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na adaptacijsko sposobnost podjetja,
- metoda prikazovanja podatkov – opisno ali tabelarično prikazovanje podatkov.

V empiričnem delu smo podatke zbrali z anketnim vprašalnikom, v katerem so bila vprašanja odprtega tipa (Easterby, Thorpe in Lowe 2005), torej je bil v funkciji intervjuja. Tega ni bilo mogoče izvesti v tujih družbah, ampak le v slovenski družbi.

V Sloveniji so bili podatki zbrani s polstrukturiranim individualnim intervjujem. Pri izvedbi individualnega intervjuja smo upoštevali osnovna etična načela, popolne anonimnosti pa ni bilo mogoče zagotoviti.

Nabor vprašanj v anketnem vprašalniku in polstrukturiranem intervjuju je enak, predvidevamo nabor osmih vprašanj odprtega tipa in vprašanja zaprtega tipa za demografske podatke.

Vzorec, s katerim smo zbirali primarne podatke, so udeleženci vršnjega in srednjega managementa v proučevanem podjetju ter sodelavci v hčerinskih podjetjih doma in v tujini. V podjetjih je približno 180 zaposlenih, v raziskavo je bilo vključenih približno 50 predstavnikov podjetja, ki kot predstavniki managementa upravljajo s človeškim kapitalom in usmerjajo izobraževanje in usposabljanje kadra ter s tem vplivajo na adaptacijsko sposobnost podjetja.

Predvidevamo, da je to subjektivni vzorec. Podatke smo po pridobitvi obdelali in analizirali. Oblikovali smo kategorije in analizirane podatke sproti interpretirali. Na osnovi ugotovitev smo oblikovali priporočila za prakso.

1.4 Predvidene omejitve

Pri pisanju magistrske naloge smo se soočali z vsebinskimi in metodološkimi omejitvami.

Metodološke omejitve so bile:

- v vzorec sta bila vključena le vršnji in srednji management,
- ugotovitev nismo mogli posploševati.

Vsebinske omejitve:

- pri raziskovanju smo se osredotočali na pomembnost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter na interpretacije prakse, nismo pa merili proučevanih pojavov.

2 ADAPTACIJSKA SPOSOBNOST PODJETJA

2.1 Adaptacijska sposobnost podjetja

Sodobna in uspešna podjetja predvidijo potrebo po spremembi, kar storijo z minimalnim naporom in osredotočanjem na izboljšanje rezultatov. Ključni namen je uskladitev vizije in strategije, kulture in prepričanja, procesov, načrtov, ljudi in želenih rezultatov. Podjetje ima skupen niz prepričanj o tem, zakaj sta vizija in strategija pomembni. Kultura in vrednote podjetja zajemajo inovativno misel in ne zavrnitev takšnega vedenja.

Preoblikovanje oziroma adaptacija podjetja predstavlja temeljne spremembe v smislu odnosa do trgov, izdelkov, ponudbe storitev, tržne zaznave in/ali stroškovnih pritiskov.



Slika 1: Model adaptacijskega podjetja

Vir: Cross 2013.

2.1.1 Opredelitev adaptacijske sposobnosti podjetja

Poslovni slovar adaptacijsko sposobnost opredeljuje kot sposobnost podjetja, da sebe ali svoje odgovore spremeni in prilagodi glede na spremenjene okoliščine ali okolje. Prilagodljivost kaže sposobnost za učenje iz izkušenj in izboljšuje učenca kot konkurenta (Business Dictionary 2017).

Cross (2013) je za potrebe svojega dela »A Model to Guide Organizational Adaptation« uporabil definicijo adaptacijske sposobnosti IEEE (The Institute of Electrical and Electronics Engineers), ki pravi, da je adaptacija sposobnost naprave ali sistema, da se sama prilagodi spremenjenim pogojem, s katerimi se sooča, ali zmožnost prilagoditve naprave ali sistema z namenom boljše primernosti za specifično uporabo ali situacijo.

Vse negotovosti sprememb na trgu predstavljajo velik izziv pri oblikovanju strategije podjetja. Cilj vsake strategije je vzpostaviti trajno (in implicitno statično) konkurenčno prednost z uvedbo pametnega tržnega položaja (prevladujoč obseg na trgu ali privlačna niša) ali s sestavljanjem pravih sposobnosti in zmožnosti za izdelavo in dostavo (delati, kar podjetje dela odlično). Podjetje izvaja redne strateške preglede in določa smer razvoja in organizacijsko strukturo na osnovi analize njihovega področja delovanja in napovedi, kako se bo področje razvijalo.

Glede na novo raven negotovosti si podjetja začno postavljati naslednja vprašanja:

- Kako prilagoditi okvire, zasnovane na položaju vodilnega za ohranitev tega položaja?
- Kako meriti položaj, ko postanejo meje ločitev industrij oziroma področij delovanja nejasne?
- Kako uporabljati napovedi nacionalnih trgov in analize za strateško načrtovanje, če je okolje tako nepredvidljivo?
- Kako lahko managerji zberejo in upoštevajo prave signale ter usmerijo razvoj podjetja na trgu ob spremenjenih informacijah?
- Kako lahko letno ali celo petletno načrtovanje ob tako hitrih spremembah ostane pomembno?

Podjetje, ki se želi hitro in kakovostno prilagoditi na globalnem trgu, poleg že usvojenih zmožnosti hitrega pridobivanja naročil kupcev in odlične distribucije odlikuje hitro prilagajanje na nove, marsikdaj nezaznavne spremembe vsakega nacionalnega trga posebej. Intenzivna občutljivost zaznavanja signalov zunanjega okolja in prilagajanja odgovorov na zahteve trga so značilnost adaptacijske sposobnosti podjetja. Informacije so pomembnega značaja za inovativnost in oblikovanje modelov prilagoditve. Hitra odzivnost in rezultati raziskav odzivnosti in zadovoljstva potrošnikov zaznamujejo pripadnost in zadovoljstvo kupcev.

Kar je težko napovedati ali o čemer ni mogoče sklepati, je pogosto mogoče odkriti s poskusi. Vsa podjetja uporabljajo neko obliko poskusa za razvoj in preizkušanje novih oblik izdelkov in storitev. Poskusi so kljub tradicionalnim pristopom lahko dragi in zamudni ter lahko management obremenijo z nerazumnim bremenom zahtevnosti. Resnični svet je zelo drag medij za poskuse in neuspešni poskusi lahko ogrozijo blagovno znamko in ugled podjetja.

Podjetja za premagovanje teh ovir uporabljajo paleto novih tehnologij in pristopov do kupcev. S spremembo načina vodenja poskusov morajo podjetja razširiti njihov obseg. V vse bolj

turbulentnem okolju so lahko poslovni modeli, strategije in rutine zelo hitro zastareli. Prilagodljiva podjetja zato poskuse uporabljajo širše kot njihovi tekmeci.

Zaznavanje signalov in poskusi zahtevajo od podjetja, da razmišlja zunaj svojih okvirov in morda bolj pametno deluje v poslovanju s svojimi kupci in z dobavitelji.

Z vse večjo aktivnostjo se pojavljajo meje, ki jih mora podjetje preseči. To so meje, ki jih prepoznavamo skozi zunanje izvajanje, vrednosti mrež, vrednosti ekosistemov, strokovne vrednosti proizvodnje in podobno. Potrebno je razmišljati o strategiji podjetja kot tudi o dinamičnosti poslovnega sistema.

V takšnem okolju imajo prednost podjetja, ki lahko ustvarjajo učinkovite strategije. Prilagodljiva podjetja so zato tista, ki se učijo in znajo prilagoditi svoje dejavnosti zunaj podjetja in s tem ne koristijo konkurentom. Znajo načrtovati in razvijati strategije, pri čemer ni nujno, da se lahko zanesejo na močne nadzorne sisteme.

Prilagajanje je nujno na lokalno naravno strukturo v določenem kraju in času. Uspešen poskus mora biti vsekakor objavljen globalno. Podjetja za ustvarjanje ravno zato potrebujejo okolja, ki spodbujajo pretok znanja, raznolikost, samostojnost, prevzemanje tveganj, skupno rabo in fleksibilnost, na katerih podjetje ustvarja in uspeva, ključen pri tem pa je prilagoditveni proces. V nasprotju s klasičnim strateškim razmišljanjem v takšnih podjetjih strategija sledi organizaciji v podjetju.

Fleksibilna struktura in razpršenost pravic odločanja sta močna vzvoda za povečanje prilagodljivosti. Značilno je, da prilagodljiva podjetja nadomestijo stalne enote z modularnimi enotami, ki svobodno komunicirajo in se povezujejo glede na situacijo. Za krepitev takšnega okvira je koristno, da imajo vse enote šibke elemente konkurenčne strukture moči in kulture konstruktivnega konflikta in nesoglasij. Podjetja, ki se prilagajajo zahtevam nacionalnega trga v okviru globalnega trga, zaposlenim prepuščajo zaznavanje sprememb z namenom hitrega in proaktivnega prilagajanja v okolju (Reeves, Deimler 2011).

2.1.2 Razvoj, rast in širjenje podjetja

Najpomembnejša težava, s katero se soočajo vsi managerji, je, kako razvijati in povečati svoja podjetja. Nekateri verjamejo in v svoji jedrni dejavnosti vidijo neizkoriščen dobiček, a niso prepričani, na kateri stopnji razvoja so. Drugi se zavedajo, da se področje, na katerem delujejo, razvija na način, ki jim odpira vprašanje, ali je čas za spremembo modela poslovanja, ki je bil v zadnjih letih zelo dobičkonosen. Navkljub različnim razmišljanjem in vprašanjem vodilnih v podjetju pa se vsem postavlja enako vprašanje: kako bomo omogočili dobičkonosno rast podjetja v času razvoja oziroma prehoda?

Vršnji management mora imeti za razvoj in rast podjetja razvito strategijo za doseganje svojih ciljev. Določanje strategije in strateškega sloga se običajno začne z oceno industrije oziroma panoge, v kateri podjetje deluje. Čeprav bodo strategijo podjetja oblikovali številni dejavniki, lahko managerji izbor zožijo le na dva ključna, in sicer predvidljivost (kako natančno in kako daleč v prihodnost lahko management zanesljivo napoveduje povpraševanje, uspešnost poslovanja, dinamiko konkurenčnosti in trženjska pričakovanja) ter vodljivost oziroma vpliv podjetja in konkurence na omenjene dejavnike (Reeves, Love, Tillmanns 2012).

Z upoštevanjem zgoraj omenjenih dveh ključnih dejavnikov lahko oblikujemo štiri široke strateške sloge, od katerih je vsak povezan z različnimi načini načrtovanja in je najbolj primeren za neko okolje. Avtorji članka »Your Strategy Needs a Strategy« Reeves, Love in Tillmanns (2012) so ugotovili, da podjetja, ki prilagodijo strategijo okolju, v katerem nastopajo, bolje opravijo s strateškim razvojem kot tista podjetja, katerih strategija se ne prilega okolju. Z analizo so ugotovili, da so triletni donosi podjetij s prilagojeno strategijo od 4 do 8 % višji od donosov podjetij, katerih strategija ni prilagojena okolju.

Klasični slog strategije

Za podjetja, ki delujejo v predvidljivem okolju, a se ne morejo spremeniti, je najbolj značilen in najboljši klasični slog strategije. Management podjetja postavlja cilje, ki se osredotočajo na najugodnejši tržni položaj podjetja in ki jih podjetje lahko doseže z izkoriščanjem svojih posebnih zmogljivosti in virov. S tem poskuša zgraditi in utrditi svoj položaj v določenem okolju z urejenimi, zaporednimi načrtovanji, z uporabo kvantitativnih napovednih metod, ki omogočajo projektiranje tudi v prihodnost. Ko so takšni načrti določeni, ostanejo v veljavi več let (Reeves, Love, Tillmanns 2012).

Prilagodljiv slog strategije

V okolju, kjer se svetovna konkurenca, tehnološke inovacije, socialne zanke in ekonomska negotovost združujejo, klasičen slog strategije ne zdrži in lahko postane zastarel v nekaj mesecih ali celo tednih. Podjetja za hitro spreminjajoče se okolje potrebujejo drugačno strategijo oziroma pristop. Potrebno je hitro izboljševanje ciljev in taktike za njihovo doseganje ter premikanje, pridobivanje in vlaganje sredstev gladko in hitro. V tako hitro gibljevem in reaktivnem okolju, kjer so napovedi verjetno napačne in dolgoročni načrti praktično neuporabni, optimizacija učinkovitosti ne more biti cilj, cilj mora biti prilagodljivost. Načrti za prihodnost so dejansko grobe hipoteze prihodnosti, ki temeljijo na najboljših razpoložljivih podatkih. Takšna strategija mora biti tesno povezana ali celo vgrajena v operacije delovanja podjetja, da lahko najbolje zajame signale sprememb in minimizira izgubo informacij in časovne zamike (Reeves, Love, Tillmanns 2012).

Strategija oblikovanja okolja

Nekatera okolja, kot to dobro vedo prodajalci spletne programske opreme, niso kar dana. V novih ali mladih visoko rastočih panogah, kjer so ovire za vstop na trg nizke, so stopnje inovativnosti visoke, povpraševanje je zelo težko napovedati, okolje pa se lahko korenito spremeni in preusmeri gibanje industrije z neko novo inovacijo. V takšnem okolju klasična ali prilagodljiva strategija nista uporabni, bolje bi bilo uporabiti strategijo, katere cilj je oblikovati nepredvidljivo okolje v svojo korist, preden to stori kdo drug v panogi. Tudi ta slog strategije kot tudi prilagodljiva strategija vključuje kratke in nenehne cikle načrtovanja. Prilagodljivost je najpomembnejša, malo odvisna od izdelanih napovednih mehanizmov, strategija pa se najpogosteje izvaja kot portfelj eksperimentov. V nasprotju s »prilagodljivci« se »oblikovalci« osredotočajo na meje svojega podjetja, pogosto z zbiranjem mogočnega ekosistema kupcev, dobaviteljev in/ali komplementarjev, z opredelitvijo novih trgov, standardov, tehnoloških platform in poslovnih praks (Reeves, Love, Tillmanns 2012).

Vizionarski slog strategije

Včasih ne drži le to, da ima podjetje moč oblikovati prihodnost, lahko jo tudi pozna ter predvidi in napove poti do te prihodnosti. Turbulentni čas, v katerem živimo, zahteva drzne strategije in ti prijazni podjetniki ustvarjajo povsem nove trge (trg električne energije, ki ga je ustvaril Edison) ali pa korporativni voditelji uporabljajo revitalizacijo podjetja s povsem novo, nepoznano vizijo (avtomobil nano). Tako kot »oblikovalec« tudi »vizionar« meni, da okolje ni dano, temveč je nekaj, kar se lahko oblikuje v korist podjetja. Ob jasnem cilju lahko »vizionar« sprejme namerne korake za doseg cilja brez veliko odprtih možnosti. Za njih je pomembneje, da si vzamejo čas in poskrbijo za glavne vire, temeljito načrtujejo in pravilno izvajajo aktivnosti, da vizija ne postane žrtev slabe izvedbe vseh procesov. Vizionarski strateg mora imeti pogum, da ostane v teku, prav tako mora voljan, da za doseg svojih ciljev vложи tudi vsa potrebna sredstva (Reeves, Love, Tillmanns 2012).

V globalnem, visoko konkurenčnem okolju morata biti razvoj in rast podjetja trajnostna, saj podjetje lahko le s takšnim razmišljanjem, z vizijo, adaptivno strategijo in delovanjem obstane in se širi na trgih, kjer deluje.

Ključne smernice za trajnostni razvoj so (Bertoncelj in Meško 2013, po Smith 1993) okolje, razvoj, družba in povezave.

Trajnostni razvoj pomeni povečevanje blagostanja, odgovorno in uravnoteženo dviganje materialnega, socialnega in okoljskega blagostanja sedanje generacije brez ogrožanja eksistenčnih pogojev prihodnjih generacij in celotnega ekosistema (Bertoncelj in Meško 1993).

Podjetja s trajnostno rastjo poslovanja so tista z malim številom, vendar visoko razvitimi jedrnimi dejavnostmi. Jasno zavedanje mej poslovanja in definiranje jedrnega poslovanja

podjetja sta ključna za zasnovo uspešne strategije rasti in širjenja podjetja. Management podjetja se mora vprašati, kakšne so naravne ekonomske meje posla, kot jih definira kupec. Kateri izdelki, kupci, distribucijske poti in konkurenti ustvarjajo te meje? Katera področja morajo biti na vsak način ohranjena in zaščitena ter katera področja niso strateško pomembna za razvoj in širitev podjetja? Z delovanjem in razvojem na katerih področjih bo poslovanje dobičkonosno? Kaj je resnični vir diferenciacije in zmožnosti zmage nad konkurenti? Pravo in jasno odločanje zahteva jasno definicijo jedrne dejavnosti podjetja, uokvirjanje vseh spremljevalnih dejavnosti, ki se pojavljajo v zvezi z jedrno dejavnostjo, ter konkurenčnega in ekonomskega okolja. Pravilna definicija poslovanja omogoča določanje pravih naložb, sledenje zastopanosti na trgu in preprečuje neupravičene in neuspešne naložbe.

Največ uspešnih podjetij dosega uspešno rast z logičnim razmišljanjem glede sosledja razvoja in rasti pogosteje kot z nerealno diverzifikacijo ali s prehodom na »vroče« trge (Zook in Allen 2001)

2.2 Sodobno podjetje

Že v sredini prejšnjega stoletja so sodobno družbo opredelili kot družbo znanja. Imeti določeno znanje je postalo primarna dobrina, ki posameznika kot tudi podjetje postavlja na višji družbeni položaj in zagotavlja prednostni položaj na gospodarskem, političnem in drugih področjih.

Princip trajnostnega razvoja od vsakega posameznika kot individuuma in kot dela družbe zahteva razmišljanje o svojem načinu življenja in vseh njegovih posledicah, družbenem napredku in vplivih na okolje. Sodobno podjetje se lahko označuje s številnimi izrazi, vendar lahko trdimo, da uveljavitev izraza družba znanja ni naključna.

Znanje posameznika oziroma skupine ni postalo pomembno šele s sodobno družbo, vedno večja pa je odvisnost posameznika oziroma skupine od posedovanja določenega znanja. Sodobna družba, v kateri podjetja delujejo, je pomen znanja povzdignila na bivanjsko nujo, na nujen pogoj za obstoj in delovanje posameznika kot podjetja.

Največji izzivi sodobnih podjetij naj bi bili povezani z reševanjem energetske, okoljske, demografske in migracijske vprašanje. Razlike med razvitimi državami in državami v razvoju so vedno večje. Na spremembo svetovne ekonomije vplivata globalizacija ter na storitvah in znanju temelječe gospodarstvo, ki označuje in razmejuje razvite od nerazvitih držav.

Globalizacija poslovanja pomeni proces, kjer so nacionalne ekonomije vedno bolj povezane, oblikuje se globalni trg naložb, izdelkov, storitev in dela. Na področju ekonomije globalizacija pomeni hkratno internacionalizacijo in povezovanje nacionalnih ekonomij. Vedno več delovnih mest zahteva določena nova znanja, vedno več je komunikacije s kupci v tujih državah, kar zahteva poznavanje lokalnih/nacionalnih kultur in navad ter znanje tujih jezikov.

Z razvojem družbe se kažejo spremembe tudi v razmerjih in vrednostih intelektualne in fizične lastnine, kar vpliva na človeške odnose v družbi. Informacije, know-how in znanje so oblike intelektualne lastnine, ki je večkrat zaščitena z avtorskimi pravicami oziroma sedaj v dobi digitalizacije informacij z omejenim dostopom do informacij. Ravno ta omejen oziroma plačljiv dostop omogoča večje finančne ugodnosti za avtorja oziroma nosilca vseh pravic intelektualne lastnine oziroma večjo dostopnost za uporabnike.

Družba, ki temelji na intelektualnem kapitalu, se imenuje postmaterialna družba, v kateri se dohodek ustvarja predvsem s storitvami in ne z materialnimi dejavnostmi.

V teoriji sodobnega podjetja so se oblikovale tri dimenzije visoko izobraženega in usposobljenega človeškega kapitala, ki pravijo, da:

- je ta produkcijski dejavnik,
- omogoča raziskovanje in razvoj ter inovacije,
- ima sposobnost uporabe novih tehnologij.

V povezavi z navedenim pomembnost izobraževanja in usposabljanja v sodobnem podjetju narašča in oblikuje ter definira trg dela oziroma zaposlitve.

Postmaterialno družbo oziroma družbo znanja zaznamuje nenehen in hiter razvoj informacijske tehnologije, ki temeljito spreminja način in kakovost življenja posameznika. Dinamika kopičenja znanja in dostopnost do informacij sta veliki, zato se hkrati postavlja vprašanje o usposobljenosti posameznika za kritično presojo in osmišljanje informacij (Barle 2010).

2.2.1 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v sodobnem podjetju

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih se v literaturi in praksi vključujeta v upravljanje človeških virov oziroma razvoj človeških virov. Zaposleni predstavljajo množico posameznikov z različnimi sposobnostmi in znanji, naloga managementa oziroma odličnega vodje pa je čim boljša izraba in razvoj teh potencialov. Zaposleni predstavljajo del kapitala organizacije, ki ga je treba razvijati, vanj vlagati in ohranjati.

Razvil in uveljavil se je pojem razvoj človeških virov. Izobraževanje in usposabljanje sta bistveni vsebini razvoja zaposlenih, ki omogočata razvoj posameznikov za doseg ciljev sedanjega in prihodnjega dela in podpirata razvoj kariere posameznika (Ažman 2014).

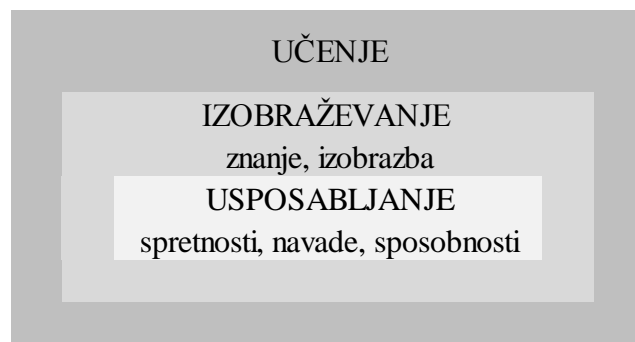
V sodobnem podjetju je treba spoznati, na katerih področjih in pri katerih zaposlenih je potrebno izobraževanje oziroma usposabljanje za hitrejše in kakovostnejše opravljanje del in nalog. Florjančič idr. (1999) navajajo izhodne točke za potrebe izobraževanja in usposabljanja:

- ocena potreb za izobraževanje in usposabljanje,
- cilji izobraževanja in usposabljanja,
- potek izobraževanja in usposabljanja.

Management v sodobnem podjetju si mora za razvoj svojih zaposlenih odgovoriti na dve ključni vprašanji: kje v podjetju je izobraževanje potrebno in kako izobraževanje in usposabljanje vključiti v kulturo podjetja (Florjančič idr., 1999).

Management izobraževanja in usposabljanja oblikuje in načrtuje tako eksterno kot tudi interno. Seznanjenost zaposlenih z vsemi postopki in procesi v podjetju je nujno potrebno za vsako sodobno podjetje, podjetje, ki temelji na znanju, s katerim ohranja konkurenčno prednost pred konkurenti na globalnem trgu.

Vsak posameznik kot del družbe ali podjetja se vedno uči. Učenje pomeni konkurenčno prednost pred drugimi, zmagovalec pa je tisti (posameznik ali podjetje), ki se uči hitreje. Učenje je pridobivanje znanj, spretnosti in navad ter njihovo povezovanje, uresničevanje in prilagajanje v praksi. Lahko rečemo, da učenje vsebuje izobraževanje in usposabljanje, kot je prikazano na Sliki 2 (Možina 2002).



Slika 2: Učenje, izobraževanje, usposabljanje

Vir: Možina 2002.

Izobraževanje

Izobraževanje je dolgotrajen, načrtovan proces, s katerim se razvijajo posameznikova znanja, sposobnosti in navade (Jereb 1998).

Pomen in vloga izobraževanja sta se skozi zgodovino spreminjala, vendar sta bila in sta še vedno povezana z družbenim razvojem. Posameznika v izobraževanje vodijo njegove osebne, notranje potrebe, na drugi strani pa potrebe delovnega mesta. V času hitrih sprememb je potrebno stalno, tako imenovano vseživljenjsko izobraževanje, ki posamezniku in podjetju prinašata določene koristi – posamezniku boljše delovno mesto, utrditev položaja v podjetju, spoštovanje, podjetju pa kakovostnejšo storitev ali izdelek ter s tem večje zaslužke oziroma dobičke.

Vsako izobraževanje mora imeti nek cilj, zato mora podjetje za svoje zaposlene, ki jih želi in namerava izobraževati, pripraviti načrt in cilje, da bi dosegli namen izobraževanja. Glavni

namen izobraževanja je s stališča podjetja večja produktivnost, boljša kakovost dela, boljša organiziranost izvajanja delovnih operacij in večja gospodarnost zaposlenih ter posledično večji dohodek (Jereb 1998).

Revidirana Lizbonska strategija za rast in delovna mesta temelji na resoluciji Evropskega sveta iz leta 2000 v Lizboni, da se bi Evropska unija (v nadaljevanju EU) do leta 2010 spremenila v najkonkurenčnejšo na znanju temelječo družbo na svetu. Strategija za rast in delovna mesta pravi, da so znanje in inovacije ključni dejavniki za ohranitev mednarodne konkurenčne prednosti podjetja pred drugimi (The Lisbon Strategy for growth and jobs 2014).

Usposabljanje

Usposabljanje pomeni stopnjo prilagajanja in priprave izobraženega človeka na delo. Kot pravi Jereb (1980), je usposabljanje (krajše ali daljše) zaključna stopnja vsakega izobraževanja. Managerji z usposabljanjem svojih zaposlenih koristno uporabijo njihova znanja pri opravljanju delovnih nalog, kar privede do povečane učinkovitosti vseh članov v timu.

Strategija za rast in delovna mesta je zasnovana tako, da pomaga Evropi pri soočanju z izzivi starajočega se prebivalstva ter s potrebo po povečanju produktivnosti in konkurenčnih pritiskov globaliziranega gospodarstva. Povečana produktivnost in sprotno prilagajanje spremembam okolja delovanja kot tudi starajočega se prebivalstva se lahko dosežeta le s stalnim usposabljanjem (The Lisbon Strategy for growth and jobs 2014).

3 INTELEKTUALNI IN ČLOVEŠKI KAPITAL

3.1 Intelektualni kapital

Intelektualni kapital je neotipljivo imetje, v sodobni družbi označen tudi kot ključno imetje podjetja. Različni avtorji različno opredeljujejo intelektualni kapital in ga prikazujejo z različnimi vsebinami oziroma na osnovi različnih dejavnikov.

3.1.1 Opredelitev in pomen intelektualnega kapitala za podjetje

Intelektualni kapital je neopredmetena vrednost podjetja, ki zajema zaposlene, vrednost njihovih odnosov in vse, kar ostane, ko gredo zaposleni domov. Harvey (1999) pravi, da je neotipljivo imetje oziroma intelektualni kapital del prave vrednosti podjetja, ki pa v bilancah ni prikazana. Možina (2002) pa intelektualni kapital opredeljuje kot nekaj edinstvenega, nekaj posebnega in drugačnega, česar konkurenca ne more posnemati.

Intelektualna lastnina kot del oziroma posledica intelektualnega kapitala je lahko opredeljena kot neoprijemljiva lastnina, ki zajema patente, blagovne znamke in ostale lastninske pravice, ki so lahko ovrednotene in vključene v klasično finančno poročilo oziroma bilance.

Univerzalne opredelitve oziroma definicije intelektualnega kapitala ni, prav tako ni sprejeta samo ena delitev intelektualnega kapitala. Avtorji se strinjajo o ključni vsebini intelektualnega kapitala, to je človeški kapital, vse ostale sestavine pa so glede na dejavnost in podjetje unikatne, kot je unikatno vsako podjetje s svojim poslovanjem, strategijo in dejavnostjo.

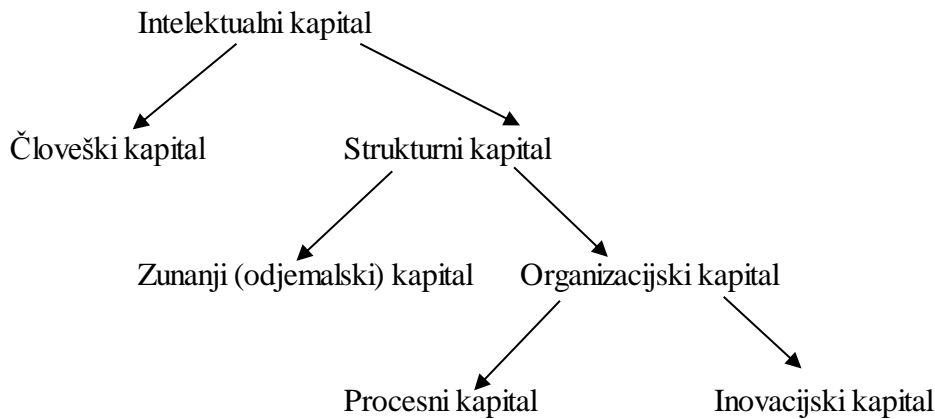
Uspešna podjetja so tista, ki želijo stalno inovirati in stremeti k novim tehnologijam, kar v večji meri kot naprave in stavbe omogočajo izkušnje in zaposleni.

Inštitut za intelektualni kapital slednjega opredeljuje kot vse tisto v podjetju v obliki znanja ali informacij, kar vpliva na uspešnost poslovanja podjetja (Inštitut za intelektualni kapital 2000). Pomen intelektualnega kapitala je s tega vidika za razvijajoče se, sodobno in inovativno podjetje ključnega pomena, vendarle pa takšen neoprijemljiv kapital težko ovrednotimo oziroma z njim povišamo denarno vrednost podjetja. Vrednost intelektualnega kapitala se po navadi lahko oceni z odhodom zaposlenega iz podjetja, ko ta s seboj odnese vsa znanja, izkušnje in določene informacije.

3.1.2 Delitev intelektualnega kapitala

Intelektualni kapital se glede na različne avtorje deli dvo-, tri- ali večdimenzionalno. Najbolj značilna oziroma poznana dvodimenzionalna delitev intelektualnega kapitala je delitev švedske skupine Skandia, ki s svojim pojmovanjem in delitvijo velja za pionirja na področju razvoja

modelov intelektualnega kapitala. Skandia intelektualni kapital deli na človeški in strukturni kapital. Obe sestavini po tej delitvi predstavljata neoprijemljiva sredstva, znanje v ljudeh in procese. Strukturni kapital se nadaljnje deli na notranji (organizacijski) in zunanji kapital. Delitev kapitala se še nadaljuje, kar prikazuje Slika 3 (Roos idr. 2000).



Slika 3: Dvodimenzionalna delitev intelektualnega kapitala

Vir: Roos idr. 2000, 21.

Različni avtorji različno opredeljujejo tridimenzionalno delitev intelektualnega kapitala. Sveiby (1997) deli intelektualni kapital na individualno sposobnost, notranjo in zunanjo strukturo. Med individualno sposobnost spadajo človeške zmožnosti, kot so izobrazba, izkušnje, odnosi in energija posameznika. Notranja struktura so sestavine podjetja, kot so patenti, blagovne znamke, procesi, kultura, vodstveni kader in vrednote podjetja. Tretja dimenzija intelektualnega kapitala po tej delitvi pa so odnosi s poslovnimi partnerji, konkurenti in ugled podjetja. Kot večdimenzionalno delitev intelektualnega kapitala pa lahko omenimo delitev, ki jo je predstavil Inštitut za intelektualni kapital (2000, 9–12). Poleg Sveibyjevih sestavin je dodana še četrta, in sicer socialni kapital. Socialni kapital je opredeljen kot oblikovanje zaupanja, pripravljenost zaposlenih za skupinsko delo in družbena sposobnost.

3.2 Človeški kapital

Z razvojem zavedanja vrednosti človeka v organizaciji se je v sredini prejšnjega stoletja v razvitem poslovnem svetu razvilo upravljanje človeških virov. Dve desetletji kasneje se je v okviru upravljanja razvila tudi dejavnost razvoja človeških virov (Ažman 2014).

3.2.1 Naloge managementa človeškega kapitala

Management je proces odločanja, usmerjanja in razporejanja človeških virov, vodenja, nadzora in vrednotenja različnih aktivnosti virov. Fayol (1916) je utemeljil, da je upravljanje ekonomska in organizacijska znanstvena disciplina.

Upravljanje s človeškim kapitalom/viri lahko pojmuje kot proces razumevanja med posamezniki in organizacijo ter nalogami, ki jih opravljajo.

Management človeškega kapitala se ukvarja z ugotavljanje človeških virov, načrtovanjem potreb po človeškem kapitalu, izborom in sprejemom, z izobraževanjem in usposabljanjem ter nadzorom in ocenjevanjem človeškega kapitala.

Za razliko od človeškega kapitala pojmuje človeške vire kot delovne sposobnosti, ki jih pri svojem delu uporabljajo posamezniki. Človeške vire lahko enačimo z delovno silo posameznikov, ne pa z osebami samimi (Mihalič 2006, po Ulrich 2005).

Management človeškega kapitala ima tri funkcije, in sicer strateško, taktično in operativno. Na strateškem področju ima pomembno vlogo strateška politika podjetja in vodstva, ki usmerja management človeškega kapitala s svojimi zahtevami in potrebami za načrtovanje. Taktična funkcija managementa človeškega kapitala nastopi, ko je treba človeški kapital pravilno izbrati in sprejeti, operativna funkcija oziroma funkcija upravljanja pa nastopi s pravilnim informiranjem, izobraževanjem, usposabljanjem, informatizacijo in racionalizacijo človeškega kapitala v podjetju (Mihalič 2006).

3.2.2 Dejavniki vplivanja na človeški kapital

Človeški kapital lahko delimo na štiri glavne sestavine (Fedran 2010, po Davenportu 1999):

- sposobnosti, opredeljene kot usposobljenost za opravljanje določenega dela, spretnosti in talent,
- vedenje, opredeljeno kot način delovanja,
- napor, umski in fizični,
- čas kot element naložbe v človeški kapital.

Na človeški kapital vplivajo različni dejavniki, med katerimi nekatere lahko merimo, ostali pa so nemerljivi. Vplive lahko merimo s kazalniki, ki pokažejo dejansko stanje človeškega kapitala v podjetju. Nekateri od teh kazalnikov so (Mihalič 2009):

- zaposleni, ki se nahajajo v podjetju,
- povprečno število dni izobraževanj na zaposlenega,
- stopnja pripadnosti in zadovoljstva zaposlenega,
- vrednost, ki jo ustvarja posameznik,
- usposabljanje zaposlenih,
- nagrajevanje zaposlenih,
- redni letni razgovori z nadrejenimi,
- vertikalno in horizontalno napredovanje,
- zmanjševanje stresa in preprečevanje mobinga.

Navedeni kazalniki (izbranih le nekaj pomembnejših za našo razlago), s katerimi merimo in ugotavljamo vrednost in zadovoljstvo zaposlenih, prikazujejo dejanske vplive na človeški kapital. Vsak zaposleni, ki podjetju prinaša in zagotavlja dodano vrednost, si želi nagrajevanja, izobraževanja in usposabljanja v skladu s potrebami za delo, ki ga opravlja, napredovanja in delovanja v okolju brez nepotrebnega stresa in mobinga.

Za uspešen tim, ki vključuje posameznike s specifičnimi znanji in skupnimi vrednotami, je pomemben odličen vodja. Vodja s svojim delovanjem postane vzor podrejenim, vpliva na njih in njihovo delovanje ter oblikuje delovno klimo v timu. Odličen vodja mora imeti voditeljske značilnosti po vseh štirih modelih vodenja, ki jih lahko poimenujemo nemerljivi dejavniki vplivanja na človeški kapital (Kyle 2000):

- namen – močan namen vodje motivira sodelavce za trdo delo ne le zaradi boljšega zaslužka ali zmage nad konkurenco, temveč zaradi izpolnjevanja pomembnega ideala oziroma zastavljenega cilja,
- modrost – moder vodja nadzira, ima veliko znanja in izkušenj ter je prekanjen. Značilno je, da so modri vodje sposobni osredotočanja, visoke zbranosti in zmožnosti uresničevanja navidezno neuresničljivega rezultata,
- sočutje – srčnost, spontanost, radost, ustvarjalnost in empatija odlikujejo vodjo, ki glede na omenjene kakovosti s svojimi podrejenimi lažje dosega cilje,
- navzočnost – ambicije, vizija, red in upraviteljstvo so le del značilnosti močnega vodje.

3.2.3 Človeški kapital kot konkurenčna prednost podjetja

Zaposleni lahko pripomore h konkurenčnosti podjetja s svojim znanjem, z edinstvenimi sposobnostmi in vrednotami, s katerimi se poenoti z ostalimi člani tima.

Zaposleni lahko podjetje vsak trenutek zapustijo, s seboj odnesejo ne samo znanje in informacije, lahko tudi poslovne partnerje ali celo posel. Zato je pomembno, da vodja oziroma management v podjetju zadrži, ohrani in razvija zaposlene in s tem bogati človeški kapital kot del intelektualnega kapitala podjetja. Podjetje mora zaposlenim, človeškemu kapitalu, posvečati veliko pozornosti in jim omogočati razvoj in napredovanje, da s takšnim človeškim kapitalom ostaja v prednosti pred konkurenco in ohranja svojo moč na globalnem trgu.

4 TEMELJNE VREDNOTE PODJETJA

V sodobni družbi se veliko govori o poslanstvu, vrednotah in viziji nekega podjetja. Kaj pa ti trije pojmi pomenijo in kako jih opredelimo? Veliko strokovnjakov se strinja, da so vrednote, poslanstvo in vizija temeljni elementi kulture podjetja. Podjetje, ki ima določene temeljne vrednote, poslanstvo in vizijo, ima v »rokah« dragoceno orodje za razvijanje jasnih strategij, ki omogočajo uresničevanje zastavljenih ciljev in uspešnost podjetja. Temeljno orodje podjetja so jasni cilji, ki se združujejo v strateške načrte za njihovo doseganje.

Podjetje je kot živa oseba, ki deluje in živi od znotraj navzven, zato lahko rečemo, da ima vsako podjetje svojo osebnost, s katero kaže svoja prepričanja in pričakovanja. Vrednote podjetja, ki so usklajene s cilji podjetja, so pomembne za njegovo visoko kakovost, učinkovitost in uspešnost. Za boljše razumevanje sledi kratka opredelitev pojmov vrednote, poslanstvo in vizija.

Vrednote

Musek Lešnik (2006) navaja: »Vrednote določajo, kako, na kakšne načine organizacija in njeni zaposleni izpolnjujejo svoje poslanstvo in sledijo svoji viziji. Skupne vrednote so zavestni izraz tega, za kar se zavzema podjetje.«

Poslanstvo

Poslanstvo je srce, jedro podjetja in opredeljuje smisel obstoja podjetja. Opredeljuje odgovornost podjetja do vse deležnikov in družbe. Poslanstvo naj bi bilo zapisano v obliki kratke izjave, ki dejansko povzema smisel podjetja, produkte in delovanje, temeljno filozofijo in cilje (Musek Lešnik 2006).

Vizija

Vizija je posplošen opis predvidene prihodnosti podjetja. Opisuje podjetje, kakšno bo, ko bo doseglo svoje zastavljene in pričakovane cilje. Idealizira prihodnje in izziva trenutno stanje. Naj navedemo kitajski pregovor, ki opisuje podjetje in njegovo vizijo: »Ne bojte se počasne rasti, bojte se ostati na mestu« (Musek Lešnik 2006).

VREDNOTE	Kredo Etos Načela Principi Smernice Pravila
POSLANSTVO	Smisel Namen
VIZIJA	Cilj strateški smoter Prihodnja usmeritev

Slika 4: Vrednote, poslanstvo, vizija

Vir: Musek Lešnik 2006.

4.1 Kaj so vrednote

Ljudje v podjetju delujejo za interese podjetja v skladu s svojimi interesi, ki izhajajo iz minljivih in spremenljivih potreb. Te so temeljne telesne vrednote, potrebe po varnosti in ugledu ter samouresničevanju, potrebe po druženju in samouresničevanju ter trajnih, manj spremenljivih vrednotah (Tavčar 2009, po Maslow 1982).

Vrednote so usvojena stališča, odsevajo preteklost in dozorelost človeka, kulturo okolja, iz katerega izhaja, in vplivajo na vedenje odločevalca. Čeprav se vrednote po besedah Muska zdijo »mehak« pojem, pa jih razlaga kot oprijemljiv koncept. Vrednote opredeljujejo resničnost podjetja in prepričanja njegovih zaposlenih, utrjujejo občutek osebne odgovornosti in prispevanja k izpolnjevanju skupnih ciljev podjetja. Vrednot se ne da določiti, lahko se jih v skupnem delovanju različnih ljudi odkrije in se jih definira kot temeljne vrednote, ki bodo vodilo za vse prihodnje zaposlene.

Vrednote podjetja in njegovih zaposlenih so temelj, ki zaznamuje delovanje podjetja. Družbena odgovornost posameznika temelji na njegovi osebni odgovornosti, zato mora družbena odgovornost postati njegova osebna vrednota (Bertoncelj in Meško 2011).

Družba je celovitost vseh odnosov posameznikov na miselni ravni (odnos do načrtovanja in usmerjanja razvoja), na čustveni ravni (odnos do sebe in drugih) in fizični ravni (odnos do dela, učinkovitosti, okolja in narave).

Vodilni kadri imajo s svojimi vrednotami in dejanji velik vpliv na podjetje, v katerem delujejo. Motivacija in vrednote vodij sooblikujejo njihove odločitve in usmeritve delovanja podjetja in zaposlenih (Bertoncelj in Meško 2011).

Musek (2000) v svojih delih opisuje in definira vrednote kot posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije

podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese ter naše vedenje kot življenjska vodila.

4.2 Struktura vrednotnega prostora

Znana hierarhija potreb, ki jo je leta 1943 v svojem članku »A Theory of Human Motivation« prvič omenil Abraham Maslow, deli potrebe na 5 ravni, in sicer:

- fiziološke potrebe – Maslow na najnižjo oziroma za življenje nujno potrebno raven potreb uvršča potrebe po hrani, vodi, kisiku, počitku, gibanju, spolnosti itd.,
- potrebe po varnosti – psihična in socialna varnost, zdravje itd., ki so bolje zagotovljeni v skupnosti,
- potrebe po pripadanju in ljubezni – po izpolnitvi prvih dveh ravni potreb se pojavi potreba po naklonjenosti, zaupanju, ljubezni itd., kjer Maslow opisuje to potrebo kot občutje pogošanja vsega naštetega. Ko človek pogoša ljubezen, naklonjenost, pripadnost itd., bo iskal zadovoljitev vseh teh potreb v neki družbi, ki ga obdaja,
- potrebe po ugledu, spoštovanju – ta raven opredeljuje in razlaga potrebe po spoštovanju, slavi, pomembnosti itd., kjer se že odražajo posameznikove potrebe po samospoštovanju in spoštovanju s strani drugih. Pojavlja se potreba po samoizpolnitvi, prepoznavnosti v družbi, a hkrati potreba po samostojnosti in neodvisnosti,
- potrebe po samouresničevanju – je najvišja raven potreb po Maslowu, ki opredeljujejo uresničitev potenciala oziroma želja posameznika. Gre za potrebe po nečem novem, po znanju in analiziranju, razumevanju in iskanju pomena.

Najvišja potreba po Maslowu je potreba po samouresničitvi, ki človeka dejansko popelje z osnovnih ravni potreb na višjo raven tako potreb kot tudi razmišljanja. Omogoča preskok s samo eksistencialne in varnostne ravni na raven želje po pripadnosti. Ravno ta želja po pripadnosti v človeku spodbudi posnemanje ostalih v družbi, v kateri se giblje, in izražanje svojih vrednot oziroma tvorjenje samopodobe.

V Muskovich raziskavah vrednot se je oblikoval teoretski model hierarhične strukture, kot ga prikazuje Slika 2. Opredeljuje posameznikove osebne, medosebne in nadosebne vrednote (Musek 2000).

Raziskave so pokazale veliko enotnost vrednostnih kategorij največjega in večjega obsega, število ugotovljenih kategorij srednjega obsega se je gibalo med osem in trinajst, kjer so podčrtane najbolj pogosto ugotovljene vrednote.

Največji obseg (Velekategorija)	Dionizične vrednote		Apolonske vrednote	
Večji obseg (vrednoti tip)	HEDONSKI	POTENČNI	MORALNI	IZPOLNITVENI
Vrednotne kategorije srednjega obsega	čutne, zdravstvene, varnostne	statusne, patriotske	socialne, demokratične, tradicionalne	spoznavne, estetske, kulturne, aktualizacijske, verske
Posamezne vrednote	veselje, zabava, udobje, uživanje, vznemirljivo življenje	moč, ugled, slava, denar, politični uspeh, ljubezen do domovine	ljubezen, družinska sreča, razumevanje s partnerjem, mir, sloga	resnica, modrost, lepota, narava, umetnost, kultura

Slika 5: Empirična hierarhija vrednotnega prostora po Musku

Vir: Musek 2000.

Musek vrednote v najvišji kategoriji (velekategoriji) razdeli na dionizične in apolonske vrednote. Nižja delitev dionizičnih vrednot je na hedonske in potenčne ter apolonskih na moralne in izpolnitvene. Vrednotna struktura se nadaljuje na vrednote srednjega obsega oziroma vrednosti, na koncu delitve pa so posamezne vrednote, ovrednotene najnižje.

Tavčar (2009) navaja delitve vrednot po različnih avtorjih:

- naravne vrednote (biološke, duševne, družbene), ki označujejo kakovost naravnega življenja človeka, in osebne vrednote (moralne, religiozne), ki označujejo kakovost osebe in svobode človeka (Tavčar 2009, po Sruk 1999),
- teoretične, ekonomske, estetske, družbene, interesne in verske vrednote (Tavčar 2009, po Allport 1931),
- Meglino in drugi (Tavčar 2009, po Meglino idr. 1990) so razvili nabor vrednot, ki jih imajo ljudje pri delu, in sicer glede na dosežke, pomoč in skrb za druge, poštenje in pravičnost.

4.3 Povezanost temeljnih vrednot podjetja z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih ter adaptacijsko sposobnostjo podjetja

Ljudje, ki živijo in delujejo v enakem okolju, si delijo nekatere izmed svojih vrednot. Kažejo se v pojavnih znakih ljudi (obnašanje) ter v materialnih znakih (na primer oblačila, urejenost bivališč). Iz vrednot, ki jih usvoji in si jih deli večina ljudi, se razvije kultura podjetja. Managerji bi želeli vedeti, katere vrednote usmerjajo ljudi v podjetju, vendar se jih ljudje sami ne zavedajo oziroma managerjem ne želijo razkriti svojih osebnih in intimnih vrednot. Različnosti vrednot

v podjetju se zavemo, ko v skupini zaposlenih oziroma okolju opazimo »drugačnega« človeka. Kultura podjetja, temelječa na skupnih vrednotah ljudi, močno vpliva na kakovost odločanja managerjev in uspešnost podjetja v okolju, v katerem deluje. Iz navedenega sledi, da so strategije, ki jih izbira management za doseganje ciljev, uspešne, če se skladajo s kulturo (vrednotami) podjetja. Skladna kultura se odraža na vzdušju, zavzetosti in produktivnosti. Uporabljanje kulture je ena izmed možnosti pri odločanju managerjev. Omogoča sprotno in dolgoročno delovanje ter razvoj podjetja v okolju, v katerem deluje (Tavčar 2009).

V globalnem poslovanju podjetja se v strateško odločanje managerjev za doseganje ciljev vpletajo tudi tuje kulture svetovnega trga. Tako se managerji srečujejo z notranjim (znotraj podjetja) in zunanjim (globalni trgi) okoljem delovanja podjetja, ki jima morajo prilagoditi svoja odločanja.

Za uspešnost delovanja in odločanja managementa kot tudi vseh zaposlenih v podjetju je pomembno sprejemanje različnih kulturnih posebnosti, prilaganje v smislu dobrega poslovanja in doseganja poslovnih ciljev podjetja. Da bi podjetje lahko uspešno delovalo na globalnem trgu, sta nujno potrebna neprenehno izobraževanje in usposabljanje tako managementa kot vseh zaposlenih v podjetju. Prilagajanje oziroma adaptacija podjetja na trge z različnimi kulturami in osnovnimi vrednotami zahteva veliko mero odgovornosti in visoke skupne vrednote podjetja. Mednarodno poslovanje prinaša v podjetje drugačne vrednote in omejitve tujih trgov ter etične dileme, kot so razlike v kulturah in predpisih, prenos tveganj in moralno oporečno poslovanje. Različna okolja – naravno, kulturno in politično – zahtevajo prilagoditev poslovanja podjetja z namenom osvajanja trga in doseganja ciljev podjetja (Tavčar 2009).

Sodobna podjetja oziroma podjetja znanja z visoko tehnološko razvitimi procesi se zavedajo, da sta izobraževanje in usposabljanje nujno potrebna razvojna dejavnika za obstoj, napredovanje in adaptacijo podjetja. Temeljne vrednote podjetja in skupne vrednote vseh zaposlenih v podjetju omogočajo slednje tem ciljem, spodbujajo izobraževanje in usposabljanje ter podjetju omogočajo adaptacijo v smislu razvoja, širitve in prilagoditve v temeljni in vseh spremljajočih dejavnostih, ki omogočajo in zagotavljajo uspešno poslovanje.

5 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA IN PANOGE, V KATERI DELUJE

5.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

5.1.1 Nastanek obravnavanega podjetja in njegov razvoj

Obravnavano podjetje deluje na področju visoko tehnološko razvitih izdelkov za rehabilitacijo poškodb in okvar hrbtenjače po prometnih nesrečah, možganskih kapeh in/ali za rehabilitacijo pacientov z multiplo sklerozo in ostalimi boleznimi živčevja.

Obravnavano podjetje je bilo ustanovljeno v 90. letih prejšnjega stoletja po dogovoru med tremi prijatelji. V času študija so se prijatelji dogovorili, da bodo ustanovili podjetje, ko bo eden od njih imel pravo idejo oziroma izdelek, ki bi ga lahko razvijali in tržili. Pravi izdelek, ki je postal jedro dejavnosti delovanja obravnavanega podjetja, je v sodelovanju s svojim univerzitetnim profesorjem in mentorjem razvil eden izmed ustanoviteljev leta 1995. Naslednje leto je bila ustanovljena prva različica trenutno obstoječega podjetja.

V letih, ki so sledila, so ustanovitelji razvijali izdelek, ga predstavljati na trgu in začeli s prodajo. Operativno delovanje obravnavanega podjetja se je začelo z naložbo in s podporo zasebnih vlagateljev ter z dvema zaposlenima. V začetku drugega tisočletja se je prodaja jedrnega izdelka začela razvijati. Obravnavano podjetje je začelo prodajo izdelka širiti tako na domačem kot tudi tujih trgih.

Razvoj izdelkov se je nadaljeval (in še vedno traja) v povezavi z jedrnim izdelkom. Dejavnost razvoja in poslovanja je ostala osredotočena na jedrno dejavnost, ki je razvoj in distribucija visokotehnološko razvitih izdelkov za rehabilitacijo bolnikov.

5.1.2 Prilagoditev delovanja obravnavanega podjetja glede na izvor podjetja in globalno poslovanje

Obravnavano podjetje je bilo ustanovljeno v Švici, kjer je tudi danes še vedno sedež podjetja. S predstavitvami svojega jedrnega izdelka in izdelkov, ki so sledili viziji in strateškim načrtom ustanoviteljev ter njihovim uresničitvam, je podjetje začelo nastopati na trgih Švice, Nemčije in Združenih držav Amerike.

Kmalu po prodaji prvih izdelkov so ustanovitelji obravnavanega podjetja zasnovali prvo hčerinsko podjetje v Severni Ameriki. Razvoj izdelkov in njihova predstavitev sta se nadaljevala in obravnavano podjetje je začelo s prodajo nastopati na trgih Azije in ostalih delov Evrope. V letih, ki so sledila, so v izbranem podjetju razvili nekaj novih izdelkov, s katerimi so potrdili in utrdili svoj obstoj in začeli prepoznavno posegati na tržišča v dejavnosti delovanja.

Ponudbi izdelkov se je pridružila tudi poprodajna aktivnost, ki zajema montažo, izobraževanje in servisne dejavnosti za vse izdelke. S širjenjem svojega delovanja na globalnih trgih so bila do danes ustanovljena še tri hčerinska podjetja, in sicer v Singapurju, Sloveniji in Južni Ameriki.

Danes obravnavano podjetje nastopa na globalnem trgu s sedežem v Švici, štirimi hčerinskimi podjetji in 49 pogodbenimi poslovnimi partnerji po vsem svetu.

Zakaj takšna distribucijska mreža? Z nastopom na globalnem trgu so se ustanovitelji zavedali različnih kulturnih posebnosti nacionalnih zahtev globalnega trga. Partnerska razmerja vseh deležnikov delovanja obravnavanega podjetja so omogočila lažji prodor ne glede na politične, kulturne, regulatorne ali ostale posebnosti nacionalnih trgov v okviru globalnega trga. Poznavanje lokalnih posebnosti in zahtev je dodana vrednost vsakega partnerja obravnavanega podjetja.

Prepoznavnost obravnavanega podjetja omogočajo njegov slogan in poslanstvo »We move you« ter ime obravnavanega podjetja, sestavljeno iz začetnic priimkov ustanoviteljev.

5.1.3 Kako izobražen in usposobljen človeški kapital ter temeljne vrednote vplivajo na hitrejšo integracijo in adaptacijo podjetja v različnih okoljih

Za inovacije, razvoj in distribucijo ter večjo prepoznavnost so potrebni odlični sodelavci. V izbranem podjetju sicer obstaja hierarhija, vendar vsi zaposleni v izbranem podjetju nastopajo kot sodelavci.

Ustanovitelji sami inovirajo in s tem omogočajo razvoj in napredovanje izbranega podjetja. Poznavanje možnih distribucijskih poti in načinov prilagoditev distribucije na različne trge je ključno za uspeh obravnavanega podjetja.

Procesna ureditev poslovanja obravnavanega podjetja omogoča razvoj in hitro ter verodostojno prepoznavnost na trgu, kar omogoča človeški kapital, ki ga obravnavano podjetje poseduje.

Vsi zaposleni sledijo šestim vrednotam obravnavanega podjetja, vrednotam, ki so jih zapisali ustanovitelji in so jim pripadni vsi zaposleni. Te vrednote so:

- strasten (angl. *Passionate*) – spodbujajo motivacijo, navdušenje in strast do svojega uspeha skozi pozitiven odnos, vedenje in medsebojno spoštovanje. V prodajnem procesu se to odraža kot »preiti dodatno miljo za stranke in partnerje z namenom preseganja njihovih pričakovanj«,
- vodilen (angl. *Leading*) – odprti so za nove ideje, ustvarjajo najboljše okolje za najboljše ljudi za doseganje najboljših rešitev. Delujejo in sledijo skupnim ciljem in v mislih ohranjajo »največjo« sliko. Svojo funkcijo vzora jemljejo resno. Zaposleni v prodaji in njenih podpornih aktivnostih predstavljajo izdelke in storitve kot vodilni ponudnik rešitev

na področju gibalne terapije po vsem svetu. Skupaj z mrežo podjetja in s poglobljenimi znanji vseh zaposlenih, ki prihajajo z različnih področij delovanja in znanj ter kulturnih okolij, so s svojo podporo strankam in partnerjem najboljši ponudnik storitev in najboljših rešitev za nastale situacije,

- inovativen (angl. *Innovative*) – podpirajo moč in prednost svojih zaposlenih za spodbujanje ustvarjalnosti in osredotočanje na rešitve. Vsi zaposleni nudijo izdelke in storitve strankam in partnerjem podjetja s poudarkom na edinstvenih funkcijah. Vedno ocenijo potrebe kupcev z namenom nudenja celovite rešitve. Odprti so za nove ideje in poskušajo ustvariti inovativne in dobičkonosne storitve za kupca in podjetje,
- zanesljiv (angl. *Reliable*) – delujejo proaktivno, pregledno in ciljno usmerjeno, držijo svojo besedo in prevzemajo odgovornost. Svojim kupcem in partnerjem nudijo hitro in zanesljivo podporo v prijateljskem duhu in na zanesljiv način. Vedno jih obveščajo o svojih rešitvah in s pristopom dosega pozitivna presenečenja. Svoje notranje deležnike obveščajo o realnem stanju trga in kupcev,
- delujoč (angl. *Functional*) – določajo prednostne naloge, razpravljajo o rešitvah, usmerjenih v prilagoditev, in so vedno odprti za razpravo. Sprejemajo odločitve in učinkovito izvajajo najboljše rešitve,
- omogoča (angl. *Enabling*) – spodbujajo svoje zaposlene, da prevzemajo odgovornost za svoje dolžnosti in naredijo dodaten korak za svoje stranke. Vsi zaposleni prevzemajo odgovornost svojih prodajnih projektov, njihova osebna, notranja motivacija je zelo visoka. Svojim notranjim deležnikom v vsakem trenutku nudijo popolne dragocene informacije za omogočanje izpolnitve njihovih ciljev in dolžnosti.

Iz omenjenih in opisanih vrednot obravnavanega podjetja je razvidno, da sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za uresničitev ciljev, strateških načrtov managementa in vizije ustanoviteljev zelo pomembna. Raven izobrazbe v izbranem podjetju je visoka, management spodbuja dodatna zunanja in notranja izobraževanja ter zaposlenim nudi usposabljanja tako zunaj podjetja kot ob delu. Le visoko izobražen in usposobljen kader lahko deluje skladno z vrednotami obravnavanega podjetja in dosega tako osebne cilje kot cilje podjetja ter izpolnjuje potrebe in zahteve kupca ne glede na lokacijo, kulturno ali politično usmeritev.

5.2 Predstavitev panoge, v kateri deluje obravnavano podjetje

5.2.1 Posebnosti panoge

Obravnavano podjetje deluje na področju robotske tehnologije in tehnologije, ki temelji na delovanju senzorjev. Naprave, ki so plod inovacij, proučevanj in znanja ter združitve obeh tehnologij, v veliki meri pripomorejo pri rehabilitaciji pacientov po kapeh, prometnih nesrečah oziroma pri rehabilitaciji okvare hrbtenjače. Rehabilitacija pacientov z robotskimi napravami

omogoča pospešeno in kakovostnejše dnevno delo fizioterapevtov v vseh ustanovah, ki delujejo na področju rehabilitacije.

Regulatorne in velikokrat politične zahteve nacionalnih trgov velikokrat zahtevajo posebna znanja za nastop na tem trgu. Podjetja se srečujejo z ovirami, ki so velikokrat navidezno nepremagljive, vendar znanje in partnerstva na različnih nacionalnih trgih pripomorejo k uspešnem prodoru podjetja na nanje.

5.2.2 Konkurenčnost podjetja in njegov tržni delež

Na področju tehnološko visoko razvitih izdelkov se konkurenčnost pospešuje. Podjetja, ki so primarno razvila izdelke, se soočajo z vedno večjim številom podjetij, ki kopirajo izdelke in poskušajo na trgih nastopati s podobnimi napravami. Vrednote zaposlenih, ki sodelujejo v poslovnem procesu originatorjev (podjetja, ki so primarno razvila izdelke), omogočajo ohranitev temeljnih procesov v svojem podjetju in s tem ohranjajo konkurenčnost podjetja. Prednost v panogi je ohranjanje skrivnosti procesov, razvoja in proizvodnje, ki obravnavanemu podjetju omogočajo vodilno vlogo na globalnem trgu.

Konkurenčna prednost obravnavanega podjetja pred ostalimi podjetji v panogi je v njegovi visoki razvitosti procesov, inovativnosti in vlaganju v razvoj, izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih. Izdelek, ki je plod inovativnosti, razvoja in nadgradnje enega izmed ustanoviteljev podjetja, je ime podjetja popeljal na vodilno mesto v panogi tehnološko visoko razvitih izdelkov za rehabilitacijo okvar hrbtenjače. Z izdelki, ki so bili razviti in se razvijajo naprej, obravnavano podjetje nastopa kot vodilno v svoji panogi, saj ponuja celovito rešitev rehabilitacije bolnikov ne glede na fazo obolenja, v kateri se pacient trenutno nahaja. V ponudbo obravnavanega podjetja se poleg razvoja, proizvodnje in prodaje izdelkov vključujeta tudi poprodajna aktivnost, ki zajema montažo in izobraževanje za pravilno uporabo izdelkov, in servisna dejavnost.

Celovita rešitev ponudbe odlikuje obravnavano podjetje na trgu in mu s tem omogoča vodilni položaj nad vsemi ostalimi konkurenti v panogi. Razvidnost napisanega se izraža v velikem številu kliničnih študij in člankov z opisom uspehov in naprednosti v rehabilitaciji pacientov z okvarami hrbtenjače.

6 ANALIZA RAZISKAVE, UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

6.1 Potek in izvedba kvalitativne raziskave

Že v izhodišču je raziskava kvalitativna in opredeljena kot študija primera, ki je metoda raziskovanja s poizvedovanjem. Pojasnjena sta vzorca, raziskovalna vprašanja in potek raziskave. Raziskava je zaključena z interpretacijo ugotovitev in predlogov za izboljšave za učinkovitejšo adaptacijsko sposobnost podjetja.

Kvalitativna raziskava je potekala v maju, juniju in juliju 2017 na izbranem vzorcu udeležencev oziroma zaposlenih v podjetju, ki je primer za našo študijo. Izvedeni so bili naslednji koraki:

- oblikovali smo namen in cilje raziskave,
- izbrali smo udeležence, ki so sodelovali v raziskavi in bili odobreni od managementa podjetja,
- pregledali smo ustrezno literaturo za izvedbo raziskave,
- oblikovali smo vprašanja za vprašalnik in polstrukturiran intervju,
- zbirali smo odgovore na vprašalnik in izvedli polstrukturiran intervju,
- zapisali smo odgovore udeležencev v intervjuju,
- analizirali smo odgovore,
- interpretirali smo rezultate raziskave,
- povzeli smo študijo primera in podali priporočila za učinkovitejšo adaptacijo podjetja z vplivom izobraževanja in usposabljanja.

Za izvedbo raziskave smo izbrali metodo anketiranja in za potrditev verodostojnosti raziskave še polstrukturiran intervju. Vprašanja za intervju so bila vnaprej določena, vendar so vsebovala dovolj prostora za individualno razmišljanje in podteme, s katerimi je bil vsak intervju tematsko zaokrožena celota. Odgovore iz vseh izpolnjenih vprašalnikov navajamo v preglednicah.

Za potrditev in verodostojnost odgovorov na vprašanja v poslanem vprašalniku smo opravili še intervju z zaposlenimi v enem od hčerinskih podjetij, in sicer v HUB v Sloveniji. Zaradi odsotnosti oziroma zasedenosti zaposlenih smo opravili intervju zaposlenih v parih. Izvedli smo tri intervjuje, katerih odgovore predstavljamo v preglednicah.

6.2 Vzorec za anketo in vzorec za polstrukturiran intervju

Za vzorec je bilo izbranih 36 oseb, ki so jim bila poslana vprašanja, ter 11 oseb, ki so bile izbrane za izvedbo polstrukturiranega intervjuja.

Vzorec za vprašalnik

Kot vzorec za izpolnjevanje vprašalnika smo po odobritvi ustanoviteljev podjetja izbrali sodelavce, managerje s sedeža podjetja in vseh hčerinskih podjetij. Izbranih je bilo 36 sodelujočih, od katerih jih je odgovore poslalo 14, osem jih je bilo odsotnih (dopusti, službene poti), 14 pa jih na vprašalnik ni odgovorilo. Vprašalnik, ki je bil poslan zaposlenim v obravnavanem podjetju po vsem svetu, je bil preveden v angleški jezik.

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke anketiranih.

Preglednica 1: Demografski podatki anketiranih

DEMOGRAFSKI PODATKI VPRAŠALNIK			
SPOL		STOPNJA IZOBRAZBE	
moški	11	Srednja šola	2
ženski	3	Visoka šola/Univerza	3
		Magisterij	6
		Doktorat	3
STAROST		LOKACIJA	
Pod 25	1	Evropa	13
26–30		Azija	
31–35	3	Amerika	1
36–40	3		
41–45		DELOVNO MESTO	
46–50	1	Srednji management	9
Nad 50	6	Višji management	3
		Vrhnji management	2

Spol

Vprašalnik je izpolnilo 11 moških in tri ženske.

Starostna struktura

En anketirani je bil star pod 25 let, trije so bili stari med 31 in 35 let, trije med 36 in 40 let, en med 46 in 50 let, kar šest udeležencev pa je bilo starejših od 50 let.

Stopnja izobrazbe

Glede na stopnjo izobrazbe ugotavljamo visoko izobraženo strukturo anketiranih. Dva sta imela končano srednjo šolo, vendar sta bila še v procesu pridobivanja višje izobrazbe. Trije so imeli

zaključeno visoko šolo ali univerzo, šest jih je imelo magistrsko izobrazbo, trije pa doktorsko izobrazbo.

Lokacija

Vprašalnik je bil poslan po vsem svetu, razdelili smo ga na tri celine, Evropo, Azijo in Ameriko. Zaposleni iz Azije se niso odzvali, iz hčerinskega podjetja iz Amerike pa smo prejeli izpolnjen vprašalnik samo od ene zaposlene. Vseh ostalih 13 izpolnjenih vprašalnikov smo prejeli z območja Evrope.

Delovno mesto

Delovno mesto smo vprašalniku definirali glede na različne ravni managementa, in sicer na srednji, senior (višji) in top management. Od 14 anketiranih jih je bilo devet zaposlenih v srednjem management, trije v višjem managementu in dva v top managementu. Oba iz top managementa sta tudi ustanovitelja podjetja.

Vzorec za polstrukturiran intervju

Vzorec za polstrukturiran intervju, ki je bil izveden v hčerinskem podjetju v Sloveniji, je bil sestavljen iz devetih od skupno 11 zaposlenih. Intervjuja se je udeležilo šest zaposlenih, trije so bili na dopustu oziroma daljši službeni poti, ena zaposlena je bila na porodniškem dopustu, zadnji zaposleni pa sem jaz. Vprašanja za sodelavce v Sloveniji so bila pripravljena v slovenskem jeziku.

Demografske značilnosti intervjuvancev so predstavljene v Preglednici 2.

Preglednica 2: Demografski podatki intervjuvancev

DEMOGRAFSKI PODATKI – INTERVJU SLOVENIJA			
SPOL		STOPNJA IZOBRAZBE	
Moški	4	Srednja šola	1
Ženski	2	Visoka šola/Univerza	4
		Magisterij	1
		Doktorat	
STAROST		LOKACIJA	
Pod 25		Evropa	6
26–30		Azija	
31–35	1	Amerika	
36–40	2		
41–45	2		
46–50			
Nad 50	1	DELOVNO MESTO	
		Srednji management	5
		Višji management	1
		Top management	

Spol

Intervjuja se je udeležilo šest zaposlenih, štirje moški in dve ženski.

Starostna struktura

En intervjuvanec je bil star med 31 in 35 let, po dva med 36 in 40 ter 41 in 45 let, eden pa je bil star nad 50 let.

Stopnja izobrazbe

En intervjuvanec je imel končano srednjo šolo, štirje so imeli zaključeno visoko šolo oziroma univerzo, en pa je imel zaključeno magistrsko izobrazbo.

Lokacija

Vsi intervjuvanci so iz Evrope.

Delovno mesto

Pet intervjuvancev je bilo iz srednjega managementa, eden pa iz višjega managementa.

6.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Za analizo smo izoblikovali tri raziskovalna vprašanja. Za pridobitev podatkov in odgovorov smo za vsako raziskovalno vprašanje izoblikovali štiri podvprašanja. V preglednicah v nadaljevanju so predstavljeni odgovori na zastavljena vprašanja s skupnimi oziroma značilnimi kategorijami.

Odgovori na raziskovalno vprašanje 1

IRV: Kako udeleženci v raziskavi razumejo adaptacijsko sposobnost podjetja?

Preglednica 3: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.1 – vprašalnik

<i>Kaj je po vašem pomeni adaptacijska sposobnost podjetja oziroma kako bi jo definirali?</i>	
Adaptacijska sposobnost pomeni zmožnost prilagajanja podjetja na spremembe v okolju in zmožnost odzivanja na nepričakovane izzive in probleme, tako interno kot eksterno.	Prilagajanje in odziv na spremembe in izzive v okolju, nadgradnja procesov v določenem času
Je sposobnost, da podjetje prevzame, obnovi ali nadgradi procese, poslovanje itd. v določenih časovnih okvirih.	
Sposobnost podjetja, da prilagodi (spremeni) svojo ponudbo povpraševanju na trgu. Za takšen korak mora podjetje »slišati« potrebe trga, jih razumeti in sprejeti spremembe ter prilagoditveni postopek rešitve/izdelka/ponudbe zanje. Za takšen korak moramo najprej sprejeti, da mogoče nismo popolni in se lahko izboljšamo v skladu s potrebami trga.	
Sposobnost družbe, da se odzove na spremembe v svojem okolju (trg, konkurenčno stanje, moteče inovacije, nove tehnologije itd.).	Prilagoditev oziroma sprememba ponudbe glede na povpraševanje
Kako se podjetje lahko odzove na priložnosti ali grožnje na trgu.	
Da se ustrezno odzove, ko novi trendi odpirajo nove priložnosti. Biti pred krivuljo ..., biti inovativen	
Podjetje se mora stalno prilagajati spreminjajočim se tržnim, pravnim, okoljskim in socialnim razmeram, da bi zagotovilo, da bodo izdelki in storitve ustrezali zahtevam in pričakovanjem kupcev.	Prilagajanje strategije, procesov, izdelkov in storitev, inovativnost
Sposobnost (če sploh / kako hitro / s kakšnimi stroški) razumeti in se odzvati na spremembe trga, okolja, družbe,	

<i>Kaj je po vašem pomeni adaptacijska sposobnost podjetja oziroma kako bi jo definirali?</i>	
tehnologije, konkurence itd. S prilagajanjem strategije, organizacije, procesov, izdelkov in storitev.	
Sposobnost pravočasnega odzivanja na nove poslovne situacije in priložnosti.	Proaktiven odziv v časovnem obdobju s finančnim rezultatom
Sposobnost prilagajanja novim izzivom je ključnega pomena za uspeh podjetja. Stati na mestu še vedno pomeni, da gre podjetje v razvoju nazaj. Razvoj mora biti napreden, da bi bilo podjetje uspešno.	
Sposobnost prilagajanja pomeni sposobnost organizacije, da se odzove ali celo proaktivno odzove na spremembe ali izzive v celotnem poslovnem okolju (konkurenca, stranke, trg, tehnologije) za uresničitev ciljev proračuna in/ali rasti. Definicija je lahko obdobje, ki je potrebno čim hitreje prilagajanje z določenim finančnim rezultatom.	Razvoj poslovanja glede na potrebe okolja, industrije in razvoja tehnologije
Sposobnost podjetja, da stalno izboljšuje in razvija svoje poslovanje glede na potrebe okolja in trga.	
Sposobnost podjetja prilagoditi svoje izdelke in poslovne prakse spremembam v industriji in tehnologiji.	Ekonomično in pravočasno zadovoljevanje potreb trga z optimalno uporabo lastnih sredstev in zaposlenih.
Sposobnost družbe za prepoznavanje potreb na trgu in jih zadovoljiti čim bolj ekonomično, pravočasno, na osnovi optimalne uporabe lastnih sredstev in zaposlenih.	

Preglednica 4: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.1 – intervju

<i>Kaj po vašem mnenju pomeni adaptacijska sposobnost podjetja oziroma kako bi jo definirali?</i>
Podjetje se je sposobno prilagajati zunanjim in notranjim spremembam (političnim, ekonomskim) ter predpisom.
Konkurenčna prednost, doseganje cilje, poslovna rast, preživetje podjetja, zakonodaja.
Je sposobnost podjetja, da se prilagaja na spremembe, zunanje, trende oziroma tržne spremembe. Če ima dobro odzivnost, se lahko prilagaja nanje glede na okolje, v katerem deluje.
Kako fleksibilno je podjetje, da se lahko prilagodi na spremembe na trgu, in kako hitro lahko spremeni/prilagodi svoje procese. Še boljše je, da podjetje predvidi spremembe in jih samo povzroča. Se adaptira v okolju, v katerem deluje.

Preglednica 5: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.2 – vprašalnik

<i>Na kakšen način se vaše podjetje adaptira v globalnem okolju?</i>	
V podjetju sodelujemo s klinikami in z bolnišnicami po vsem svetu, od katerih dobimo povratne informacije in opis potreb ter na osnovi njihovih povratnih informacij prilagodimo naše pripomočke (programsko opremo, jezike, cene, marketinška orodja itd.).	Pridobitev povratnih informacij s trga in implementacija v lastno poslovanje, posodobitev strukture podjetja, procesov, izdelkov in pravilno razporejanje sredstev; združitev s partnerji in vstop na trg, ki je bil do sedaj delno nedostopen (Kitajska).
Analiziramo spremembe v okolju (povratne informacije s strani stranke, prodajnih partnerjev, internetnih raziskav, razstav itd.) in poskušamo prilagoditi organizacijsko strukturo (poslovne enote ob segmentaciji trga), procese (vključitev strank v postopek zagotavljanja storitev), izdelke (izdelki obravnavajo potrebe potrošnikov/želje/strahove) in dodeljevanje sredstev (fokusni trgi, razvojni trgi, vzpostavitev lokalnih servisnih centrov itd.) tako, da se lahko optimalno odzovejo na te spremembe.	
Združili smo se s partnerji za pomoč pri raziskovanju trga in s partnerjem, ki nam je pomagal izkoristiti kitajski trg – dve pomembni točki, kjer morda nismo bili tako močni, kot smo mislili.	
Hitro se prilagajamo na novo okolje in celo postavljamo nove standarde. Prizadevamo si za naše stranke in zato lahko sami ustvarjamo nove trende.	
Izdelki in storitve so trajno izboljšani na osnovi kliničnih podatkov in izkušenj. Trge spremljajo statistični podatki, ki so na voljo prek javnih virov, partnerjev in lastnih raziskav. Skrbno spremljamo socialne in okoljske spremembe. Vsi parametri imajo velik vpliv in sčasoma vodijo do spremenjenih strategij in povezav.	Postavljanje novih standardov – smo inovatorji
Nadzor: globalno tržno omrežje z raziskavami, univerzami, s kliničnimi kupci, sejmi, konkurenti, dobavitelji itd.	
Razumevanje: visoko izobraženi in strastni zaposleni, obveščanje in komuniciranje z rednimi srečanji (znotraj oddelkov, navzkrižnega oddelka). Hierarhija pacienta glede komunikacije (odprite vrata za vse ravni).	Globalno tržno mreženje, informiranje, komunikacija
Reakcija: (še vedno) majhne skupine za upravljanje dovoljujejo (pogosto, ne vedno) hitre odločitve, če je potrebno.	
Spreminjamo se glede na globalne poslovne situacije in glede na potrebe naših kupcev.	

<i>Na kakšen način se vaše podjetje adaptira v globalnem okolju?</i>	
S povečanjem globalne prisotnosti s HUB, SPOKE in prodajnimi partnerji, z ustvarjanjem trženjskih gradiv v lokalnih jezikih, razvojem in s prilagajanjem izdelkov spreminjajočim se potrebam rehabilitacije in z izvajanjem novih tehnologij.	S strateško delitvijo podjetja na lokalne enote, ki delujejo lokalno in proaktivno, a razmišljajo globalno
Z iskanjem in vstopom na nove trge, iskanjem novih partnerjev in izdelavo novih izdelkov. V tem času globalizacije je pomembno ohraniti trden položaj v čim več državah, tudi z odkrivanjem in vstopom na nove trge za zagotavljanje stabilne rasti. Razvijati moramo svoje izdelke glede na potrebe tega novega sveta (novih trgov) rehabilitacije.	
Stalno izboljševanje procesov. Prilagajanje organizacije novim zahtevam itd.	
Potrebe strank: lokalna prodaja in poprodajna podpora (globalna HUB struktura in model prodajnega partnerja za srednje podjetje, kar naše podjetje ni več).	Sklepanje pogodb z novimi poslovnimi partnerji, nadgradnja izdelkov in storitev
Tržni pritisk: zniževanje proizvodnih stroškov zaradi privlačnejših cen.	
S hčerinskimi podjetji in z regionalnimi prodajnimi partnerji so lokalne, včasih zelo »drugačne« potrebe boljše razumljene in zadovoljene.	
Podjetje se v globalnem okolju prilagaja z razvojem in nadgradnjo svojih izdelkov in s sklepanjem novih partnerskih poti za razvoj novih trgov ter z večjo konkurenčno moč.	Proaktiven tehnološki razvoj
Nenehno spremljanje in kontinuirano prilagajanje trenutnemu trgu in tehnološkemu razvoju na našem področju delovanja.	

Preglednica 6: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.2 – intervju

<i>Na kakšen način se vaše podjetje adaptira v globalnem okolju?</i>
Smo fleksibilni in hitro odzivni na spremembe v okolju. Naš HUB je zaenkrat še majhno podjetje, tim, ki komunicira o poslovanju na splošno. Interakcija poteka med vsemi oddelki, pretok informacij med nami je dober.
Poslovanje podjetja prek HUB, medsebojna komunikacija, razvoj novih izdelkov, dodajanje poprodajnih aktivnosti, prodajni partnerji po vsem svetu – boljši pretok informacij, vendar premajhna povezanost z ostalimi HUB. Kot HUB pa smo lahko za vzgled ostalih HUB. Kot primer intervjuvanka navaja razvoj storitve AvantToGo (najem električnega vozila za službene potrebe z nižjimi stroški prevoza kot z uporabo lastnega vozila) – poskušanje novih storitev in s tem prednost – <i>odprtost in odprti načini financiranja – delovanje prek osnovnih meja = značilnost našega HUB.</i>

<i>Na kakšen način se vaše podjetje adaptira v globalnem okolju?</i>
Skuša spremljati porast starajočega se prebivalstva, ki potrebuje oskrbo s fizioterapijo ter poskuša iskati svoj položaj z rešitvami za potrebe trga. Prilagaja strategijo izdelkov. Adaptacija je tudi odpiranje delovnih mest v državah, kjer so stroški za kakovosten kader nižji kot v državi matičnega podjetja, kjer si osebja s tako vrhunskim znanjem ne bi mogli privoščiti (restrikcija zaposlovanja v matičnem podjetju v Švici).
V teoriji mislim, da je tako, v praksi pa po moje ni tako.
Če bi zamenjali odgovorne ljudi na določenih položajih, bi »obrat« lahko bil hitrejši.
Na trgih smo prisotni tudi osebno in jih osebno spremljamo, ne samo prek analiz. Prisotni smo osebno ali prek distributerjev. Potrebno je spremljati, kaj dela konkurenca in kaj potrebujejo kupci.

Preglednica 7: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.3 – vprašalnik

<i>S kakšnimi metodami oziroma na kakšen način bi izboljšali adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju? Naštejte nekaj možnih metod!</i>	
Za boljše prilagajanje moramo biti bolj prilagodljivi. Zato je fleksibilnost ključni dejavnik in za boljšo fleksibilnost moramo prenesti pristojnosti in moč odločanja. Če se lahko samo izvršni direktor odloči in podpiše neko odločitev, je to vedno dolg in težak proces prilagoditve. To je zagotovo omejitev v našem podjetju. Svetovno okolje se hitro premika, če želite biti uspešni kot podjetje, ga morate hitro prilagoditi spremembam ali spremembe celo napovedati in biti predhodnik, prvi na trgu, ki mu mora konkurenca slediti.	Prenos pristojnosti in odločanja na vse enote po svetu (HUB)
Kot prilagoditveno sposobnost razumem ciljno dimenzijo »prožnost«.	
Analiza okolja za prepoznavanje sprememb in izvedba strategij (npr. SWOT, BCG itd.).	Ciljna dimenzija »prožnost« dosegljiva z analizami okolja, s hitrim (kratek čas) odločanjem, z interdisciplinarnimi ekipami, zadostnimi sredstvi, s pozitivnim timskim duhom v podjetju
Kratki časi za sprejemanje odločitev o spremembah.	
Interdisciplinarne ekipe, ki so sposobne razmišljati zunaj okvirov in pripraviti rešitve za nove situacije.	
Sredstva za dodelitev, kadar je to potrebno, in po potrebi solidno financiranje.	
Prilagodljivost pogodbenih sporazumov (to so pogodbe o dobaviteljih, sporazumi o distribuciji itd.).	
Pozitiven timski duh (fleksibilnost kot del korporacijske kulture).	
Močnejše tržne raziskave, navzven usmerjena prisotnost na socialnih medijih.	Močnejše tržne raziskave in prisotnost na socialnih

<i>S kakšnimi metodami oziroma na kakšen način bi izboljšali adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju? Naštejte nekaj možnih metod!</i>	
Biti interdisciplinarni, biti mednarodni, spoznavanje novih ljudi z različnih področij, še posebej z našega področja delovanja. Usposabljanje na delovnem mestu, izkušnje, izobraževanje, obiski kongresov na našem področju, sodelovanje z različnimi univerzami in gostiteljicami po vsem svetu itd.	medijih, usposabljanje na delovnem mestu, izobraževanje, izkušnje zaposlenih
Podatki o izdelku.	Boljša komunikacijska podpora znotraj in navzven, inovativni in strastni zaposleni, dobri odnosi znotraj podjetja in z zunanjimi partnerji
Statistični podatki.	
Ankete.	
Poslušanje partnerjev in strank.	
Tržna analiza.	
Usposabljanje in izobraževanje.	
Podpora komunikaciji znotraj in zunaj podjetja.	
Vlagati in vzdrževati globalno omrežje vsem akterjem na trgu.	
Zaposlovanje odprtokodnih, inovativnih in strastnih zaposlenih.	
Notranja (in zunanja) izobrazba zaposlenih o strategiji in procesih, tehnologijah itd.	
Vlaganje v ekipe, odprta »vrata« itd. za rast po vsem svetu.	Komunikacijska vozlišča z zunanjimi partnerji za boljše razumevanje trga
Prilagajanje tržnim razmeram.	
Ustvarjanje ali izdelava izdelkov, cenениh in zasnovanih za različne trge.	
Decentralizirati in optimizirati vire z uporabo lokalnih podjetij.	
S komunikacijo z lokalnimi vozlišči, s kraki in prodajnimi partnerji, da bi bolje razumeli lokalne trge. Udeležba v združenjih, ki obravnavajo globalne potrebe po sanaciji.	Razvoj specializiranega oddelka/tima za analize trga, prepoznavanje novih priložnosti in groženj na vseh področjih in ravneh poslovanja podjetja
Z delavnicami ali s spletnimi strokovnjaki skupaj z lokalnim predstavnikom za izboljšanje razumevanja lokalnih trgov.	
Stalno izobraževanje zaposlenih.	
Podpirati inovativne ideje.	
Ustvariti vzdušje konstruktivne razprave.	
Spremeniti je treba tehnike upravljanja (managementa).	
Omogočanje izmenjave idej na mednarodni ravni.	
Globalne, regionalne in lokalne procesne formacije, ki bodo zadržale čim več odgovornosti na nižji ravni.	

<i>S kakšnimi metodami oziroma na kakšen način bi izboljšali adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju? Naštejte nekaj možnih metod!</i>	
Dobre in pravočasne informacije o trgih, kulturah in političnih razmerah.	Izmenjava mnenj med HUB na mednarodni ravni ter letna srečanja
Gradnja in vzdrževanje dobre mreže stikov v vsaki državi.	
Dobro poznavanje obstoječih strank in pridobivanje novih strank.	
Dostava brezhibno kakovostnih in dobro delujočih izdelkov.	
Adaptacijsko sposobnost bi poskušala povečati predvsem s specializiranim oddelkom, ki bi bil zmožen spremljati obstoječe dogajanje na trgu in prepoznavati nove trende ter morebitne grožnje ali priložnosti. Oddelek bi moral biti sposoben spremljati spremembe na vseh pomembnejših področjih na vseh ravneh poslovanja. Ravno iz tega razloga bi moral biti ta oddelek dobro povezan z vsemi ostalimi oddelki v podjetju, saj bi moral biti sposoben črpati informacije z vseh ravni podjetja interno ter tudi eksterno.	Izobraževanje, timsko delo, socialni čut, kvalitetni izdelki
Z metodami, kot so: izobraževanje, timsko delo, pravilna komunikacija, socialni čut itd.	

Preglednica 8: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.3 – intervju

<i>S kakšnimi metodami oziroma na kakšen način bi izboljšali adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju? Naštejte nekaj možnih metod!</i>	
Globalno mogoče težje povem – mama Švica ima svoje metode in zakonodajo ter težko zastopijo našo zakonodajo – to bi lahko izboljšali (prenos in razumevanje informacij o vseh področjih in zakonodajah = razumevanje vseh položajev enako). Ko bomo večji, bodo usposabljanja vseh o vsem pomembna. Stranka je za nas najbolj pomembna – konkretno servis = razumevanje našega poslovanja z izobraževanji in usposabljanji je pomembno za enostavno in pravilno poslovanje.	
Virtualni kanali, osebni prenosi informacij (osebni stik, prenos informacij in izkušenj).	
Z drugačnim upravljanjem podjetja, z drugačnim managementom. Preveč centralizirano upravljanje podjetja. Prenos odgovornosti na in zaupanje v pod top management (HUB). Mikromanagiranje je preveč izrazito. V management pod top managementom bi morali razdeliti proračun, postaviti cilje in spremljati razvoj ter doseganje ciljev in uvesti sankcije v primeru, da ti cilji niso doseženi. Prepočasno odvijanje zadev – visoki management popravlja »tipkarske napake«.	
Preveč je mikromanagementa. Ni zaupanja v podrejeni kader. Top management izgublja čas, zato se zapostavlja druge vidike, ki so pomembni za upravljanje podjetja – ne ukvarjajo se s pravim managiranjem.	
Bistvo sta komunikacija in pretok informacij med vsemi oddelki.	

Glavna metoda je dodelitev več odgovornosti za določene trge posameznim skupinam (angl. *4 eyes principle*), prevzemanje odgovornosti za odločitve za prilagajanje in uspehe.

Preglednica 9: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.4 – vprašalnik

<i>Opreделите, kako po vašem mnenju izobraževanje in usposabljanje vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju, v katerem nastopate?</i>	
Za prodajno skupino je pomembno redno izobraževanje o naši ponudbi (izdelkih in rešitvah), jo primerjati s konkurenčno ponudbo, da bi bili pripravljeni tekmovati z njimi, in redno izobraževanje o prodajni tehniki, ki se izboljšuje in posodablja v našem okolju (bolj digitalno kot prej, bolj usmerjeno v donosnosti naložbe). Če želimo uspešno delovati na mednarodnem trgu, je pomembno, da se bolje seznanimo z drugo kulturo in načinom poslovanja z ljudmi iz specifičnih držav (ne morete kopirati modela, ki deluje v matični državi, zavedati se moramo posebnosti vsakega posameznega trga).	Zaznavanje in sledenje spremembam, zavedanje posebnosti trgov
Pozitivni učinek:	
- usposabljanje in izobraževanje pomagata slediti spremembam in najnovejšim novostim ter njihovemu izvajanju v podjetju (npr. virtualna resničnost na terenu, velika količina podatkov za preventivno analizo, novi načini upravljanja projektov itd.). Usposabljanje in izobraževanje sta zato bistveni del procesa stalnega izboljšanja (= sprememb).	Izobraževanje in usposabljanje omogoča osebno rast zaposlenega in s tem zagotavlja uspešnost podjetja
Negativni učinek:	
- z usposabljanjem povej ljudem, kako se stvari izvajajo itd., vendar več usklajevanja (s strani nadzornikov) vodi v stanje manjše posamezne samoiniciative in s tem zmanjšuje ustvarjalnost in prilagajanje.	
Še nisem videl nič posebnega.	
Izobraževanje prikazuje sodelavcem druga področja in se »učijo učiti«. Pomembno je, da ostanejo zainteresirani za nove stvari itd.	Izobražen in usposobljen kader razume procese v podjetju, jih nadgrajuje in s tem omogoča boljšo adaptacijsko sposobnost podjetja v okolju
Če se spreminja okolje ali drugi parametri, je treba pridobiti novo znanje z izobraževanjem ali osvežiti obstoječe znanje in izkušnje z usposabljanjem. Pomembnejše kot je to, bolj tehnični in napredni so izdelki in storitve.	

<i>Opredelite, kako po vašem mnenju izobraževanje in usposabljanje vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju, v katerem nastopate?</i>	
Notranje usposabljanje je bistvenega pomena za pomoč delavcem, da razumejo lastno podjetje in posebne naloge lastnih pa tudi drugih oddelkov.	
Notranje in zunanje usposabljanje je orodje za razširjanje informacij o trgu in okolju ter okence za nove informacije in razvoj.	
Usposabljanje in izobraževanje povečata zanimanje zaposlenih in jih motivirata ter jim pomagata pri osebnem razvoju in karieri.	
Izobraževanje in usposabljanje sta nujna, da zaposleni osebno rastejo in pomagajo podjetju prilagoditi se novim izzivom.	Pridobivanje novih znanj z motiviranimi zaposlenimi omogoča boljšo adaptacijo okolja v podjetju
Zaposleni, ki se redno izobražujejo in usposabljujejo ter se bolj zavedajo sprememb v industriji in tehnologiji, so v boljšem položaju, da dajejo priporočila in odločitve, ki podpirajo globalno strategijo podjetja.	
Ustrezno izobraževanje in usposabljanje pomagata razumeti potrebe in stanje na trenutnem trgu. V teh dneh, ko se vse tako hitro spreminja, mora podjetje vlagati v izobraževanje in usposabljanje ter biti učinkovito in ciljno naravnano.	
Izobraževanje in usposabljanje sta med ključnimi dejavniki pri pridobivanju novih znanj v našem podjetju in doseganju prožnosti.	
Cilji, ki jih je treba izpolniti na usposabljanju:	Dobro izobražen in usposobljen kader ponudi kupcu dober vtis podjetja
- spodbujanje ljudi, da razumejo pomembnost skupnih procesov in izmenjave informacij/komuniciranja.	
- prevzemanje odgovornosti in lastništva v pogajanjih s strankami.	
- deljenje skupnega pogleda, kako se vrednost ustvarja za kupca in podjetja.	Motiviranost zaposlenih zagotavlja boljšo adaptacijsko sposobnost
Dobro usposabljanje in izobraževanje zaposlenih zagotavlja dobro ime in vodita do dobrega vtisa na zunanje osebe in podjetja; zagotovita najboljši možen sprejem podjetja.	
Dobro usposobljeni zaposleni so bolj motivirani in so zato bolj sposobni prilagoditi se novim razmeram. Kupec sprejema podjetje kot kompetentno. To je resnična moč, ki spodbuja odnose in jih hkrati okrepi.	

<i>Opreделите, kako po vašem mnenju izobraževanje in usposabljanje vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju, v katerem nastopate?</i>	
Izobraževanje in usposabljanje sta ključ do zmožnosti v prilagajanju. To je pomembno tudi zato, da podjetje ni osredotočeno samo na odzivanja na spremembe, temveč predvsem na predvidevanje in krojenje sprememb.	Predvidevanje in kreiranje sprememb v okolju delovanja podjetja
Izobraževanje in usposabljanje sta med ključnimi elementi za adaptacijsko sposobnost in s tem posledično za uspešnost podjetja.	

Preglednica 10: Odgovori na raziskovalno vprašanje 1.4 – intervju

<i>Opreделите, kako po vašem mnenju izobraževanje in usposabljanje vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju, v katerem nastopate?</i>	
Zelo. Dobro izobraževanje ti da širino, te pouči o nečem, kar nisi vedel (treni na trgu), metode in načini dela, optimizacija in sodobnost dela. Če se tega ne zavedaš, ne moreš biti napreden.	
Imata velik vpliv, vendar vidim zavoro v apliciranju teh znanj na delovne procese. Znanje samo po sebi ti ne da sposobnosti managiranja in upravljanja »ega«. Znanje ima velik vpliv na adaptacijo, težko pa je spremeniti človeka oziroma njegovo osebnost.	
Predvsem znanje o managiranju tima, vodenju projektov, zaščiti in spodbujanju ljudi, motivaciji ljudi, prepoznavanju čustvene plati ljudi – <i>velikokrat zaznam osebni odnos do ljudi, za kar ocenjujem, da top managementu manjka znanje za pravilno upravljanje ljudi.</i>	
Sta neposredno povezana z adaptacijo – najboljša šola so lastne izkušnje, ki veliko stanejo, ki si jih pridobiš neposredno ali prek partnerjev. Izobraževanje in usposabljanje pa simulirata izkušnje, ki jih pridobiš od nekoga drugega.	
Pomembno je, da oseba, ki deluje v podjetju, razume različne funkcije in potrebe, okolja in oddelke. To pomeni, da mora imeti znanje in izkušnje z različnih področij, ne samo ozko znanje s področja, na katerem deluje.	

Preglednica 11: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.1 – vprašalnik

<i>Kaj za vas pomeni izobraževanje oziroma kako definirate izobraževanje? Ali ste vključeni v kakšno izobraževanje in katero?</i>	
Izobraževanje je bolj splošna tema o tem, kaj vemo, kaj smo se naučili na splošno. Odvisno je od kulture in okolja, v katerem živimo. Primer »izobraževanja« v podjetju bi lahko bil team building: naučiti se, kako bolje delati skupaj kot ekipa.	Izobraževanje je splošno – šolska izobrazba, izobraževanje je niz spretnosti, teorija za opravljanje prakse; najboljša ni vedno izobrazba z diplomo, posebno znanje se pridobi na delovnem mestu ali ob pogovoru z drugimi strokovnjaki (prenos informacij).
Izobraževanje je niz spretnosti, ki so bile dosežene, pa tudi prenos teh spretnosti / znanj z ene osebe ali stroja na drugo. To je večinoma funkcijsko (uporabno) specifično (specializacija). Da, formaliziramo tiho znanje, da ga prenesemo na druge osebe (npr. PPT-predstavitel ali spletni seminar o osnovnem znanju za električna vezja – vzpostavitev tehničnega znanja).	
Izobraževanje je temelj znanja in metod za njegovo uporabo oziroma aplikacijo v dnevno delo. V svojem življenju se trudim neprestano učiti, bodisi za delo bodisi drugače.	
Izobraževanje pomeni, če se oseba uči nekaj novega. To je lahko v šoli od učitelja, v knjigah ali na usposabljanju na delovnem mestu. Najboljša izobrazba ni vedno tista z diplomom. Posebno znanje je pogosto pridobljeno na delovnem mestu (ob delu) ali ob pogovoru z drugimi strokovnjaki (prenos informacij).	
Izobraževanje je (formalno) pridobivanje novega znanja s strani šol, univerz in drugih ustanov.	Formaliziranje tihega znanja
Izobraževanje je splošno učenje in poglobljanje tem, teorij, informacij, konceptov itd. Je bodisi načrtovano, tj. po določenih notranjih in zunanjih izobraževalnih programih ali nenačrtovano, z udeležbo na srečanjih, sejnih, obiskih strank, obiskih podjetij itd.	
Izobraževanje pomeni, če se oseba na kakršenkoli način uči nekaj novega. Nisem vključen v kakršnokoli izobraževanje.	Izobraževanje je temelj znanja in metod za njegovo uporabo in aplikacijo v dnevno delo
V izobraževanju je pomanjkanje specifičnih spretnosti, potrebnih za opravljanje določene naloge ali dela.	
Izobraževanje pokriva teoretični del pridobitve zahtevanega znanja za uspešno opravljanje dela in delovnih nalog.	

<i>Kaj za vas pomeni izobraževanje oziroma kako definirate izobraževanje? Ali ste vključeni v kakšno izobraževanje in katero?</i>	
Izobraževanje in usposabljanje za procese, pridobivanje strokovnega znanja in zelo pomembnega znanja za uspešno vodenje ljudi.	V izobraževanju primanjkuje specifičnih spretnosti, potrebnih za opravljanje dela
Izobraževanje je povezano s širšim splošnim znanjem in manj s specifičnimi znanji za opravljanje dela (univerzitetna diploma itd.). Trenutno ne sodelujem pri kakršnihkoli izobraževalnih procesih.	
Izobraževanje pomeni usposabljanje osebe za neodvisno opravljanje nalog in funkcij. Sam izobražujem nove sodelavce v finančnem sektorju in jim obrazložim podrobnosti o različnih predpisih, ki so relevantni za naše poslovanje.	
Izobraževanje mi pomeni napredek v strokovnem smislu in občutku, da sem v koraku s časom in z novostmi v svojem okolju prek prenosa znanja s strani poznavalca. Trenutno nisem vključena v nobeno izobraževanje.	Izobraževanje pomeni napredek v strokovnem smislu – biti v koraku s časom, v katerem živimo
Za mene pomeni izobraževanje osnovo za osebno rast. Trenutno zaključujem visokošolski študij.	

Preglednica 12: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.2 – vprašalnik

<i>Kaj za vas pomeni usposabljanje oziroma kako definirate usposabljanje? Ali ste trenutno vključeni v usposabljanje (interno ali eksterno)?</i>	
Usposabljanje je tečaj o določeni temi: usposabljanje za izdelke, usposabljanje o prodajnih in finančnih sredstvih, usposabljanje o delovnih orodjih: Excel usposabljanje, PowerPoint usposabljanje, OneNote usposabljanje itd., da postanemo učinkovitejši, jezik: izboljšati jezik ali se naučiti novega za boljšo oziroma lažjo komunikacijo. V našem podjetju imamo samo interno usposabljanje. Mislim, da je pomembno organizirati tudi zunanja usposabljanja (treninge) za vpogled v drugačna stališča in poglede, da odpremo našo vizijo in morda spoznamo, da nimamo vedno 100 % prav; ta spoznanja zunanjih usposabljanj bi lahko vključili v svoje delo.	Usposabljanje – tečaj o določeni temi (o izdelkih, prodajnih sredstvih in tehnikah, finančnih sredstvih), namenjen večji učinkovitosti pri opravljanju dela; pridobivanje in zbiranje izkušenj in izboljševanje pridobljenih veščin
Usposabljanje je zbiranje izkušenj in izboljšanje pridobljenih veščin z aktivnim izvajanjem konkretnega delovanja in ponovitve (npr. usposabljanje na Lokomatu). Da, med usposabljanjem na delovnem mestu morajo udeleženci	

<i>Kaj za vas pomeni usposabljanje oziroma kako definirate usposabljanje? Ali ste trenutno vključeni v usposabljanje (interno ali eksterno)?</i>	
opraviti in ponoviti določene naloge, da izboljšajo svoje specifične spretnosti.	
Usposabljanje je del izobraževanja, bolj usmerjeno v praktične sposobnosti ali znanje. Trenutno ne sodelujem v nobenem usposabljanju (samo hobi pisanje in badminton).	Usposabljanje je del izobraževanja, usmerjeno v praktične sposobnosti
Ne mislim, da obstaja jasna meja med izobraževanjem in usposabljanjem. Morda je usposabljanje bolj praktičen del izobraževanja.	
Usposabljanje je ponavljajoče se ukrepanje, s katerim se zagotovi (novo) znanje, ki je trenutno na voljo in bo dokazano v vsaki situaciji, ko je potrebna akcija.	Usposabljanje je specifično učenje in poglobljanje znanj. Meja med izobraževanjem in usposabljanjem je zamegljena
Usposabljanje je specifično učenje in poglobljanje, če gre za specifično nalogo ali sposobnost, ki temelji na ponavljanju in izmenjavi mnenj s strokovnjaki.	
Tudi usposabljanje se lahko zgodi bodisi načrtovano, po opredeljenih notranjih in zunanjih programih ali nenačrtovano, z omogočanjem udeležbe na sestankih, sejmih, obiskih strank, obiskih podjetij itd.	Lahko je načrtovano ali nenačrtovano
Usposabljanje je, če je bilo osebi predstavljeno, kako narediti nekaj. Nisem vključen v usposabljanje.	
Pri usposabljanju menim, da gre za pomanjkanje usposabljanja, ki zaposlenemu zagotavlja potrebne spretnosti za opravljanje svoje posebne naloge ali zaposlitve, ali za premik na nov položaj v podjetju.	Pomanjkanje usposabljanj za zagotavljanje sposobnosti opravljanja delovnih nalog
Usposabljanje dodaja teoretičnemu delu tudi praktični del. Z ustrezno kombinacijo izobraževanja in usposabljanja se lahko zagotovi uspešno izvajanje zahtevanega znanja na delovnem mestu.	
Usposabljanje je povezano s specifičnimi nalogami, procesi ali z delovnimi nalogami.	Usposabljanje vključuje proučitev teme in spodbudi razpravo, ki razkrije razumevanje slušatelja
Program usposabljanja mora vključevati proučitev teme. Če oseba, ki se usposablja, razume vsebino tečaja, se mora odviti razprava. Povratna vprašanja razkrijejo razumevanje osebe, ki se usposablja, in ponudijo vedenje o ravni znanja pripravnikov. Brez povratne informacije od udeležencev usposabljanja ne moremo soditi o usposobljenosti osebe. Trenutno nisem vključen v nobeno usposabljanje.	

<i>Kaj za vas pomeni usposabljanje oziroma kako definirate usposabljanje? Ali ste trenutno vključeni v usposabljanje (interno ali eksterno)?</i>	
Usposabljanje opredeljujem kot učenje iz prakse ob pomoči mentorja. Trenutno sem vključena v usposabljanje za uporabo novega programa OpPis.	Usposabljanje je učenje iz prakse s pomočjo mentorja
Nenehno usposabljanje kadra je ključnega pomena za rast podjetja. Trenutno sem vključen v zunanje usposabljanje managerjev.	

Preglednica 13: Odgovori na raziskovalni vprašanji 2.1 in 2.2 – intervju

<i>Kaj za vas pomeni izobraževanje oziroma kako definirate izobraževanje? Ali ste vključeni v kakšno izobraževanje in katero? Kaj za vas pomeni usposabljanje oziroma kako definirate usposabljanje? Ali ste trenutno vključeni v usposabljanje (interno ali eksterno)?</i>	
Izobraževanje – naučiti se nekaj novega in razviti nove sposobnosti; se samoizobražujem.	
Servisni oddelek – napredna izobraževanja za servisno dejavnost = poglobljena znanja za boljše izvajanje dejavnosti; poudarek na izobraževanju o novitetah (inovacijah) – pridobivanje novih znanj in njihova nadgradnja z usposabljanjem.	
Izobraževanje je teorija, usposabljanje pa pridobivanje izkušenj od ostalih za boljše opravljanje del in nalog. Da, trenutno zaključujem visoko šolo.	
Pridobivanje znanj in informacij, samo ozaveščanje – se sam aktiviram ter managementu predlagam izobraževanja (zakonske osnove za opravljanje del). Razvoj strokovnega področja – vprašanje smiselnosti zaradi zaprtosti v nek »okvir« v sklopu svojega delovnega mesta ovira razvoj izobraževanja.	
Želim si biti vključen v izobraževanje v sklopu podjetja, tudi zunanja izobraževanja. Se stalno samoiniciativno vključujem v izobraževanja v sklopu svojega delovnega mesta ne glede na potrebe podjetja. Želim biti v »toku« z vsemi spremembami na trgu.	
Dejansko sam »opravljam« izobraževanje in usposabljanje, saj ne želim izgubiti stika z vsemi posodobitvami, ki omogočajo mojo rast in opravljanje dela v podjetju, kjer sem zaposlen (vezano neposredno na marketing).	
Razlika – izobraževanje je širši nabor znanj, je teoretičen in te nauči, kako ga ravnaš v procesih, usposabljanje pa, kako to znanje uporabljaš. Constant improvement, usposabljanje pa je pomoč in poučitev ostalih. Naslednji teden grem na eksterno izobraževanje.	
Usposabljanje je specifično, izobražujemo pa se stalno.	

Preglednica 14: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.3 – vprašalnik

<i>Kaj je po vašem mnenju pomembnejše – izobraževanje ali usposabljanje – in zakaj?</i>	
Izobraževanje je osnova in usposabljanje, je »fino« uravnavanje izobraževanja. Brez izobraževanja bo usposabljanje manj učinkovito, vendar sta oba pomembna.	Izobraževanje je osnova in optimizacija ukrepov, usposabljanje je »fino«
Odvisno od vaše funkcije. Če morate ukrepati b) čim hitreje in kar se da zanesljivo v katerihkoli okoliščinah, je usposabljanje/vrtanje za posamezno dejanje vse, kar potrebujete. Če želite optimizirati ukrep a) in ga prilagoditi novim situacijam, bo izobraževalno ozadje na tem področju pomagalo.	izobraževanje in orodje za opravljanje oziroma ukrepanje v določenih okoliščinah, vendar odvisno od konteksta narave dela.
Vse je resnično, odvisno od konteksta. Ali je vaše področje dela bolj teoretično ali praktično?	
Na to vprašanje ni mogoče preprosto odgovoriti. Odvisno je od tega, kar je bilo napisano prej o izobraževanju in usposabljanju, je tesno povezano. Izobraževanje brez treninga je neuporabno, ker znanje ni dokazano na »terenu«, medtem ko usposabljanje brez izobrazbe prispeva le k temu, kaj je bilo ta trenutek predstavljeno in za katero delo je bila oseba usposobljena. Po mojem mnenju mora biti odgovor »imata enako prednost/težo«.	Izobraževanje in usposabljanje sta tesno povezana. Brez izobraževanja usposabljanje ne bi uspelo. Imata enako težo pri opravljanju del in nalog na delovnem mestu.
Oba sta pomembna za dobro opravljeno delo. Izobraževanje je bolj osnovno in pogosto predpogoj za globlje usposabljanje.	
Oba sta pomembna, ker je razlika lahko zelo majhna in je odvisna tudi od situacije in delovnega mesta.	
Usposabljanje je pomembnejše. Izobraževanje zagotavlja široko raven razumevanja, običajno določenega predmeta. Ljudje z ustreznimi veščinami lahko prejmejo usposabljanje, specifično za zaposlitev, za skoraj vsako nalogo ali delo, ki ga zahteva družba. Zunanje usposabljanje je pomembno orodje za spremljanje industrijskih in regulativnih sprememb.	Najbolje je imeti zaposlene, ki so izobraženi in usposobljeni za opravljanje določenega dela. Ustrezne veščine (znanje) zagotavljajo uspešno usposabljanje in zagotavljanje opravljene naloge. Oba termina – izobraževanje in usposabljanje – sta enako pomembna.
Oba sta pomembna. Kot rečeno, najboljša bi bila dobra kombinacija obeh. To izboljša ustrezna znanja in spretnosti zaposlenega, da opravi potrebno nalogo.	
Oba sta enako pomembna, vendar imata različne cilje. Izobraževanje širi znanje »učencev« o novih predmetih/temah. Usposabljanje vključuje ponavljajoča se dejanja in izboljšuje znanje o kakovosti naloge ali storitve.	

<i>Kaj je po vašem mnenju pomembnejše – izobraževanje ali usposabljanje – in zakaj?</i>	
Odvisno je od funkcije in vloge zadevnega zaposlenega. Nič ni pomembnejše, gre za učinkovito dodeljevanje znanja posebni vlogi.	
Po mojem mnenju je potrebno oboje. Usposabljanje v smislu izobraževanja je treba opraviti bolj v zgodnjih letih in zasebno. Kasneje (ko si starejši) ga je običajno zelo težko spremeniti/nadgraditi. Izobraževanje v smislu pridobivanja novih znanj je bolj pomembno za podjetje, saj podjetje omogoča zaposlenim, da lahko opravljajo naloge. Kupec je konec koncev zainteresiran za dobre izdelke in dobro izvedbo storitve vseh zaposlenih, vključenih v proces.	Na začetku je pomembnejše izobraževanje (v mlajših letih), ki je pomembnejše za podjetje in uspešno opravljanje nalog. Usposabljanje na osnovi že usvojenega znanja ima zagotovljen uspeh.
Če moram izbrati pomembnejše, je za moje pojme na začetku pomembnejše usposabljanje, saj potrebuješ čas in podporo pri učenju nove veščine. Ko si na nekem področju dovolj usposobljen in samostojen pri delu, pa se mi zdi izobraževanje bolj pomembno, saj izobraževanje takrat predstavlja nadgradnjo že usvojenega.	Izobraževanje je osnova, ki se mora redno nadgrajevati z usposabljanje na določenem področju in za uspešno opravljanje delovnih nalog.
Osebo dajem prednost usposabljanju in šele za njim je izobraževanje. Izobraževanje je, kot že rečeno, osnova, ki naj bi se nato nenehno nadgrajevalo z usposabljanjem.	

Preglednica 15: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.3 – intervju

<i>Kaj je po vašem mnenju pomembnejše – izobraževanje ali usposabljanje – in zakaj?</i>	
Oboje je pomembno. Usposabljanje je praksa – usposabljanje brez izobraževanja in obratno za opravljanje svojih del in nalog ne gre.	
Združitev obojega je najboljša kombinacija, vendar je delež enega ali drugega velikokrat različen. Včasih je bolj pomembna teorija, včasih bolj usposabljanje, če lahko podam mnenje s stališča uporabe obojega v servisnem oddelku. Pomembno je poznati ozadje, da lahko znanje nadgradiš z usposabljanjem.	
Če ne poznaš teorije, lahko za opravljanje neke zadeve potrošiš več časa, če pa poznaš teorijo, jo lahko nadgradiš z usposabljanjem in delo opraviš nemoteno. Včasih pa je ravno obratno.	
Izobraževanje bolj pomembno, podjetje pa te usposobi za procese – birokratski vidik, izobraževanje je bolj strokovno vezano na osebo.	
Usposabljanje vključuje preverjanja in umestitev v procese.	
Izobraževanje je neposredno vezano na naloge, ki jih imaš in bi jih s svojim znanjem, pridobljenim z izobraževanje, moral znati opravljati.	
Kot šef – usposabljanje, resnično pa izobraževanje, ki koristi podjetju in osebi, saj izobražena oseba lahko usposobi in prenese znanje tudi na druge (sodelavce) ter vnese kakovost v svoje delo.	

Preglednica 16: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.4 – vprašalnik

<i>Na kakšen način bi izboljšali oziroma povečali dejavnost usposabljanja in izobraževanja med zaposlenimi v podjetju (ali v vaši enoti oziroma oddelku)? Naštete nekaj načinov!</i>	
Organizirati vsaj en team building letno, organizirati vsaj eno usposabljanje za izdelke/rešitve vsako četrletje o novih izdelkih in rešitvah ali vsaj osvežiti znanje o obstoječih izdelkih in rešitvah, organizirati vsaj en prodajni seminar letno, da se prodajniki naučimo novih »prodajnih tehnik«.	Team buildingi, usposabljanja o izdelkih in rešitvah, prodajni treningi, formaliziranje tihega znanja, utrditev znanja strokovnjakov in prenos teh znanj na sodelavce.
Utrditi znanje strokovnjakov in to prenesti na udeležence usposabljanja (tj. izdelki/servisni specialisti).	
Formalizirati tiho znanje, da se prenese na druge osebe (to so servisni priročniki, vzdrževalni protokoli itd.).	
Voditi in upravljati znanje v organizaciji (primeri servisnih storitev kot iskalna baza znanja).	Vodenje in upravljanje znanj v podjetju, vlaganje v didaktične sposobnosti za prenos znanj, prepoznavanje vrzeli pomanjkanja znanja in usposabljanja.
Vlagati v didaktične spretnosti (kako poučevati / usposabljati / izobraževati) in metode.	
Opredeliti ciljni profil funkcij (npr. učni načrt za servisne tehnike/inženirje), prepoznati vrzeli (npr. testi, intervjuji, pregledi uspešnosti) in izpolniti vrzeli (usposabljanje, samostojno učenje itd.).	
Različne oblike usposabljanja / izobraževanja, odvisno od vsebine (samo informativni spletni seminarji in usposabljanje na kraju samem).	Različne oblike izobraževanja in usposabljanja glede na veščine zaposlenega in ugotovitve vrzeli.
Za mene je pomemben pristop do vsakega posameznika. Vsak položaj in vsaka oseba potrebuje različna znanja. Oceniti potrebne veščine in nato ugotoviti, kako jih najbolje doseči. Ni splošno pravilo; redno preverjanje potreb pri vseh zaposlenih (individualno ali po oddelkih).	
Vidiki izobraževanja in usposabljanja se že intenzivno obravnavajo, zato nimam predlogov.	
Opredeljen načrt notranjega izobraževanja in usposabljanja:	Spletno orodje za izobraževanje in usposabljanje, izboljšanje obstoječe platforme akademije izobraževanja, redna usposabljanja in izobraževanja ter obiski kolegov v sorodni panogi, poročanja o napredkih pri
Intranet / spletno orodje za izobraževanje in usposabljanje za načrtovanje / sledenje / izvajanje / dokumentiranje.	
Izboljšanje koncepta akademije podjetja za motivacijo ponudnikov usposabljanja.	
redno aktivno zunanje usposabljanje; to bi lahko bili tudi obiski kolegov v drugih podjetjih, strokovni krogi itd.	
Poročanje o napredku pri izobraževanju in usposabljanju	

<i>Na kakšen način bi izboljšali oziroma povečali dejavnost usposabljanja in izobraževanja med zaposlenimi v podjetju (ali v vaši enoti oziroma oddelku)? Naštete nekaj načinov!</i>	
	izobraževanjih in usposabljanjih.
Več interaktivnih izobraževalnih sej / delavnic, ki so interdisciplinarne in medresorske. Vsak zaposleni je drugačen, vendar lahko razumevanje dejavnosti drugih oddelkov / vloge poveča njihovo medoddelčno interakcijo.	Interdisciplinarne in medresorske delavnice, povečanje medoddelčne interakcije; raziskati
Zagotoviti priložnosti za prostovoljne programe usposabljanja. Na primer: zaposlenim predstaviti seznam programov usposabljanja, ki jih lahko izberejo glede na svoje interese in priložnosti za prihodnjo rast znotraj podjetja.	področja, ki imajo pomanjkanje podatkov in usposobljenosti za opravljanje nalog;
Raziskati je treba, ali obstaja območje, ki ga je treba izboljšati z usposabljanjem ali izobraževanjem, in če obstajajo takšna področja, je treba pripraviti ustrezno usposabljanje / izobraževanje za pokrivanje potreb.	zaposlenim predstaviti programe usposabljanj, med katerimi lahko sami izberejo primerne za njihovo boljšo učinkovitost.
angl. <i>Continuous Process Improvement (CPI)</i>	Stalno izboljševanje procesov, spremljanje
Individualna ocena, ki temelji na uspešnosti, omogoča vpogled v področja, na katerih se je treba usposobiti ali se nanje osredotočiti.	potrošniških potreb, osvežena usposabljanja glede na spremembe v okolju,
Gledano splošne potrebe in prihodnje potrebe s trgov potrošniških tehnologij.	izmenjava mnenj v oddelkih in med oddelki.
Redno pregledovanje obstoječih procesov in osvežitev kadarkoli in kjerkoli. Skrbno je treba spremljati notranje in zunanje spremembe ter se jim po potrebi čim prej prilagoditi. Vsi zaposleni morajo biti obveščeni o spremembah in novostih (globalno in oddelčno). Ponavljajoče usposabljanje (osvežitev) vseh aktualnih procesov (letno, dvoletno oziroma po potrebi). Tedenska srečanja in izmenjava mnenj v oddelku.	
Izvajanje več izobraževanj in usposabljanj bi bilo možno prek dobre organizacije ljudi, ki bi to izvajali, in časa, ki ga je temu treba nameniti. Po mojem mnenju bi vsak zaposleni v podjetju moral na kvartalni ravni doseči določeno kvoto izobraževanj in usposabljanj. Hkrati pa bi moral pridobljena znanja v konkretni obliki dokazati tudi v podjetju (bodisi prek izvedbe neke spremembe ali prek deljenja znanja).	Kvartalno doseganje kvot izobraževanj in usposabljanj vsakega zaposlenega, ki mora biti dokazljivo. Izboljšanje platforme (akademija znanja) in ustanovitev oddelka za tehnična usposabljanja.

Na kakšen način bi izboljšali oziroma povečali dejavnost usposabljanja in izobraževanja med zaposlenimi v podjetju (ali v vaši enoti oziroma oddelku)? Naštete nekaj načinov!

Mislím, da že imamo akademijo podjetja, ampak žal ne vem, čemu služi. Nujno je potrebna ustanovitev oddelka za tehnična usposabljanja – angl. *Technical Training Department*.

Preglednica 17: Odgovori na raziskovalno vprašanje 2.4 – intervju

Na kakšen način bi izboljšali oziroma povečali dejavnost usposabljanja in izobraževanja med zaposlenimi v podjetju (ali v vaši enoti oziroma oddelku)? Naštete nekaj načinov!

Za servisni oddelek velja, da so odprte možnosti za izobraževanja oziroma usposabljanja, izmenjavo informacij med HUB po vsem svetu (izmenjava znanj in izkušenj; različne kulture, drugačno funkcioniranje). Tudi podjetje bi moralo določiti terminska izobraževanja in usposabljanja; do sedaj prepuščeni sebi, na managerski ravni bi moral biti določen proračun za vsa izobraževanja – moja pripomba kot servisnega managerja je, da informacije o možnih oziroma predvidenih izobraževanjih/usposabljanjih ne pridejo do nas = HUB.

Sistematična in namenska izobraževanja; marketing in finance – včasih ne veš, da bi se moral izobraževati, to bi moral predvideti management. Hocoma Academy je dobra platforma za izdelke, sektorsko pa za zaposlene ni uporabna. Ni osnov, ki jih potrebujemo za vsakdanje delo, in tudi ne napotkov za potrebna izobraževanja, potrebe za katera moraš zaznati sam. Ni napotkov za razvoj – potreben je nek manager, ki bi usmerjal in določal potrebna usposabljanja in izobraževanja.

Izvajanje spletnih seminarjev za usposabljanje prodajnikov za uporabo novih orodij, ki bi omogočila lažje poslovanje. Spletna platforma – moduli in njihova nadgradnja; sistem preverjanja pridobljenih znanj (odgovori), sistematično spremljanje udeležbe in znanj. Tudi manager lahko potem odgovarja za udeležbo oziroma izobraženost in usposobljenost svojega kadra.

Že kadrovska služba bi morala predvideti ta izobraževanja in usposabljanja za vse oddelke.

Za izdelke so izobraževanja in usposabljanja zelo zadovoljivo urejena, saj se mora oseba, ki upravlja s izdelki, certificirati. Tako bi moralo biti v vseh oddelkih podjetja – biti »certificiran« za uspešno zaključeno izobraževanje ali usposabljanje za opravljanje procesa, po katerem oseba v podjetju deluje.

Postavljanje proračuna za izobraževanje in odgovarjanje top managementu, zakaj proračun ni bil porabljen (v primeru, da ni bil porabljen). Tega v tem podjetju ni oziroma ne zaznavam takega načina spodbujanja izobraževanja.

S podrobnim načrtovanjem –definiran letni/kvartalni načrt izobraževanj in usposabljanj ter zanj potreben proračun.

Znotraj oddelkov bi morala biti določena specifična usposabljanja (npr. pogajanja v okviru oddelka prodaje). Ciljno usmerjena usposabljanja.

3RV: Kakšne so interpretacije obstoječe prakse, kot jih podajajo udeleženci v raziskavi?

Preglednica 18: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.1 – vprašalnik

<i>Ali po vašem mnenju v podjetju posvečajo dovolj pozornosti in časa usposabljanju in izobraževanju? Utemeljite!</i>	
Da. Hocoma ima decentralizirano storitveno organizacijo, zaradi katere je težje prenesti znanje kot v centralizirani organizaciji, kjer se ljudje nekako srečujejo. Zato moramo vlagati v usposabljanje in to izvajamo v veliki meri (kot kaže konkurenčno merilo). Nadalje vlagamo v zadovoljstvo zaposlenih, da bomo lahko ohranili obstoječe znanje / strokovno znanje (nizka fluktuacija ljudi v servisnih storitvah je bistvenega pomena pri delu, saj je proces usposabljanja zelo dolg).	Da. Glede na konkurenco posvečamo dovolj časa usposabljanju, izobraževanju in zadovoljstvu zaposlenih. Nizka fluktuacija v oddelku tehničnih storitev – dolgoročno usposabljanje. Izobraževanja in usposabljanja se zagotavljajo glede na zahteve in potrebe.
Da. Izobraževanje in usposabljanje se zagotavljata na zahtevo in po potrebi.	
Da, z rednim treningom imamo dobro definiran notranji program izobraževanja in usposabljanja, vendar pa se njihova učinkovitost lahko še izboljša. Učenje mora biti pomembno orodje, vendar potrebuje ustrezno tehnologijo za njegovo zagotavljanje in ustrezno dokumentacijo (usklajeno s procesi in pravili).	
Ne, kot že rečeno, bi morali imeti bolj redne notranje (določiti teme usposabljanja in pogostost) treninge in nekatere zunanje treninge.	Ne. Usposabljanj je premalo, ni predvidenih rednih usposabljanj, premalo denarnih sredstev in določenih ciljnih usposabljanj. Optimiziranje notranjih usposabljanj je nujno potrebno.
Menim, da zaposleni dobijo dovolj informacij za opravljanje svojega dela. Zaposleni bi morali sami poiskati dodatno usposabljanje in to zahtevati od nadrejenega.	
Ne, nikoli ne more biti dovolj. Težava je pogosto, da ni časa in denarja. Možnosti za notranje usposabljanje je treba vedno optimizirati ..., to je najbolj specifična in stroškovno učinkovita možnost.	
Ne, toda vsekakor bi moral biti neprekinjen proces.	
Mislím, da moj oddelek posveča dovolj časa in pozornosti usposabljanju in izobraževanju.	Posveča se dovolj pozornosti, pozornost pri izobraževanju in usposabljanju bi morala biti boljša.
Namenimo dovolj časa za usposabljanje. Pozornost ob usposabljanju bi lahko bila boljša.	

<i>Ali po vašem mnenju v podjetju posvečajo dovolj pozornosti in časa usposabljanju in izobraževanju? Utemeljite!</i>	
Odvisno od predmeta izobraževanja in usposabljanja. Hocoma nudi dobro izobraževanje in usposabljanje prodajnim partnerjem in strankam. Vendar ni koncepta in skoraj nobene podpore za usposabljanje zaposlenih, razen če jih vodje oddelkov posebej predlagajo glede na potrebe oddelka ali posameznika.	Dobro izobraževanje in usposabljanje za opravljanje storitev naših poslovnih partnerjev, za zaposlene premalo. Procesni so opisani preveč podrobno.
Izobraževanje preveč temelji na frontalnem učenju, moralo bi biti bolj povezano s samoučenjem in spletnimi učnimi enotami. Usposabljanje in razumevanje usposabljanja nista dovolj nadzorovana (preverjanje, testi), kar bi se moralo nadzorovati neposredno po usposabljanju in med uporabo pri opravljanju delovnih nalog.	
Da. Podjetje ima širok in pester program usposabljanja. Menim, da so posamezni procesi opisani preveč podrobno.	
Po mojem mnenju posvečamo premalo namenske pozornosti usposabljanju in izobraževanju. Kot rečeno, bi moral imeti vsak zaposleni v podjetju kot del svojih ciljev tudi postavko razvoj kadrov. Torej namensko in načrtovano izvedbo.	Premalo namenske pozornosti pri izobraževanju in usposabljanju ter časovna in zaposlitvena preobremenjenost zaposlenih za zadovoljitev zahtev in potreb managerja.
Trenutno realno nekje 50 %. Zaposleni v mojem oddelku so časovno omejeni in preobremenjeni z delom. Struktura šolanja oziroma usposabljanja ni na ravni, ki bi si jo kot manager želel.	

Preglednica 19: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.1 – intervju

<i>Ali po vašem mnenju v podjetju posvečajo dovolj pozornosti in časa usposabljanju in izobraževanju? Utemeljite!</i>	
Ne. V nobenem oddelku v podjetju jih ni dovolj. So vedno dobrodošla, vendar jih glede na razvoj podjetja ni dovolj. Tudi pri izobraževanju se moramo adaptirati = <i>kolesje, ki se mora vrteti simultano, da dosežemo svoj cilj, biti vedno bolj uspešni.</i>	
Preveč smo vpeti v operativo, ni »časa« za razvoj – premalo ljudi, preveč dela, časovna omejenost. Če je namensko določeno izobraževanje – en dan v mesecu ali tednu (odvisno od potreb), bi moral biti določen čas za izobraževanje in takrat bi morali potrošiti čas resnično samo za izobraževanje. Je pa dejstvo, da takrat ne bi imeli časa za operativo = tekoče delo. Biti bi morali osredotočeni samo na izobraževanje.	
Za določena področja je ta del dobro razvit (trening in certificiranje za uporabo/namestitev izdelkov), to je edina dobra praksa, ostala področja pa »šepajo«. V marketingu tega ni, samo samoiniciativno izobraževanje, ki pa sicer je odobreno. Vedno je na zaposlenemu samem, ali se želi izobraževati in usposablјati.	

<i>Ali po vašem mnenju v podjetju posvečajo dovolj pozornosti in časa usposabljanju in izobraževanju? Utemeljite!</i>
Če gledam kot vodja podjetja, mislim, da globalno v podjetju nimamo dovolj izobraževanj in usposabljanj. Je pa res, da so redka izobraževanja dobra. Ne pokrivajo naših potreb. V oddelku prodaje bi lahko imeli N izobraževanj, vendar niso kakovostna in izkušenemu kadru, kot smo, ne dajo dodane vrednosti.
<i>Spet izpostavljam izobraževanje oziroma usposabljanje v okviru prodajnega oddelka - pogajanja s kupci. Dobrih oziroma kvalitetnih izobraževanj na to temo na trgu ni. Kar te naučijo je »Ask for a lot or agree for less«, kar pa podjetju ne prinese uspeha.</i>

Preglednica 20: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.2 – vprašalnik

<i>Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem za vaš oddelek ali enoto najbolj pomembna oziroma kako bi izboljšali produktivnost in uspešnost vašega tima?</i>	
Usposabljanje za izdelke in rešitve, usposabljanja o prodajnih orodjih, usposabljanja o finančnih orodjih.	Tehnična in storitvena usposabljanja za izdelke, teoretično ozadje (osnove za usposabljanje), zbiranje strokovnih znanj na spletiščih.
Teoretične osnove iz izobraževanja (teoretično ozadje).	
Enakovredno tehnično usposabljanje na terenu in na napravah (praktična predstavitev).	
Strokovno znanje, zbrano na spletišču strank med vsakodnevnimi operativnimi storitvami (praktične izkušnje).	
V našem primeru je pomembno vedeti, kje na strežniku podjetja se nahajajo različni dokumenti, vedeti, kdo je odgovoren za njihovo urejanje, ter koga vprašati, ko imate določeno vprašanje. Mislim, da so različne dejavnosti kot na primer team building, prijetne za nove zaposlene, kar lahko pospeši proces njihovega prilagajanja in usposabljanja.	Spletišča znanj in izkušenj, izobraževanja in usposabljanja ob implementaciji novih tehnologij (redno), izmenjava informacij (spletišča in osebna interakcija), team buildingi.
V mojem oddelku so potrebna izobraževanja in usposabljanja, ko se razvijajo in implementirajo nove tehnologije in sistemi.	
Natančneje za naš oddelek: več zunanje izmenjave informacij (ne površinski kongresni obiski) s partnerji oziroma posebni zunanji treningi (izobraževanja ali usposabljanja).	
V našem oddelku je treba nadgrajevati v glavnem tehnično znanje, ki je nujno potrebno in ga je treba redno posodabljati.	
Usposabljanje, povezano s tehnologijo, tj. najboljši pristopi k računalniku, programski opremi, operacijskim programom itd.	Tehnična in tehnološka znanja je treba deliti, nameniti več usposabljanj in izobraževanj za opravljanje specifičnih nalog. Vodstvo mora pridobiti več znanj
Več izobraževanja o zunanjetrgovinskem poslovanju (izvoz) za pridobitev potrebnih spretnosti za delo.	

<i>Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem za vaš oddelek ali enoto najbolj pomembna oziroma kako bi izboljšali produktivnost in uspešnost vašega tima?</i>	
Vodstvo: posebna znanja za vodenje glede na specifiko oddelka (ERP/CRM).	glede upravljanja s kupci glede na specifiko oddelka.
Tehnične storitve: moduli za spletno učenje (priročniki, splošne funkcije, varnost).	
Definirani kurikulum, katero tehnično znanje je nujno treba prenesti na sodelavce. Praksa, praksa, praksa (ne pozabite, da moramo usposablјati ljudi z vsega sveta. Tehnično znanje se zelo razlikuje).	Organizirati prenos potrebnih tehničnih znanj, usposablјanja na terenu pod nadzorom, usposablјanja prodajnih tehnik, komunikacijskih sposobnosti, usposablјanja o notranjih procesih.
Odpravljanje težav, strategije in sistematičen pristop (kombinirane spletne študije in skupinska učenja).	
Nadzor na terenu: servisnega tehnika na terenu spremlja izkušeni trener in mu daje napotke oziroma ga usposablјa za boljše opravljanje tehnične storitve.	
Storitvene pisarne (na primer prodaja, podpora prodaji). Usposablјanje na področju prodajnih tehnik, usposablјanje ali izobraževanje za povečanje učinkovitosti, komunikacijske sposobnosti in usposablјanje o notranjih procesih.	
Dobra osnovna izobrazba novo zaposlenega sodelavca je zelo pomembna. Zaposleni z dobro izobrazbo dobi hiter in dober pregled nad vsemi procesi in funkcijami v podjetju. Usposablјanje je potrebno ob spremembah, sicer pa redna in ponavljajoča se usposablјanja po potrebi. Ker sem zaposlen v finančnem sektorju, menim, da mora vsak zaposleni obvladati in biti usposobljen za vse finančne procese in programe. Zelo pomembna je komunikacijska sposobnost tako znotraj kot zunaj podjetja.	Usposablјanja na področju vodenja kadrov, financ, dizajna in tehnična usposablјanja. Izboljšanje komunikacijske sposobnosti zaposlenih. Nenehna izobraževanja in usposablјanja glede na področje delovanja zaposlenih.
Predvsem izobraževanja, ki zajemajo predstavitev in pomen sprememb na področju delovanja (bodisi na področju financ ali kadrovanja). Usposablјanja pa so pomembna predvsem za večjo učinkovitost in produktivnost.	
Dizajn, razvoj, programska oprema, tehnično usposablјanje o naših izdelkih.	

Preglednica 21: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.2 – intervju

<i>Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem mnenju za vaš oddelek ali enoto najbolj pomembna oziroma kako bi izboljšali produktivnost in uspešnost vašega tima?</i>
Vsa izobraževanja in usposabljanja, ki bodo prispevala k uspešnosti podjetja in ne bodo v breme delodajalca = prispevek k dodani vrednosti.
Usposabljanje (interni proces) – najprej bi morali biti opredeljeni delovni procesi, potem bi moralo za dosledno uporabo/izvedbo procesov slediti tudi izobraževanje. »Pri nas smo kot gusarska ladja, sledimo samo vetru in ni strateške usmeritve.« Procesna usmeritev in usposabljanje – ne delati samo kampanjsko; zaupanje v posameznika. Pregled rezultatov in zahteva obrazložitve za dosežene rezultate. To je bolj management ljudi, kako delovati kot tim, prispevek k uspehu; upoštevati in živeti po vrednotah podjetja.
Smo majni in še vedno vse teče po procesih, zato se lahko še »vozi«, ko pa bo tim večji in na različnih lokacijah, bi morali biti procesno usposobljeni in delovati po dogovorjeni strukturi. Ko nekdo manjka, znanja pri drugih ljudeh ni, zato delo »stoji«. Pomanjkanje znanj zaradi pomanjkanja oseb, ki imajo določena znanja in so usposobljene za opravljanje določenega dela. Ne da se predvideti nesreč in bolezni, zato ni znanj.
Za povečanje produktivnosti bi potreboval urejeno procesno ureditev ter osebo, ki bi imela podobno znanje oziroma bi lahko sodelovala.
<i>Če navedem primer iz podjetja, kjer sem bil prej zaposlen: »Ne kažite mi polizdelka, vi ste eksperti, vi imate znanje in izobrazbo, pokažite mi končni izdelek in rezultate, ki ste jih s tem izdelkom dosegli. Ni relevantno moje mnenje za polizdelek, vi ste zadolženi za ta projekt, imate možnost izobraževanj in usposabljanj, imate proračun, zato od vas pričakujem rezultate.« Gre za šolski primer prenosa odgovornosti managementa na nižjo raven.</i>
Bistvo so procesna urejenost, izobraženost in usposobljenost za njihovo dosledno upravljanje, prenos odgovornosti s top managementa na njihove podrejene ter prepuščanje internih odločitev za doseganje zastavljenih ciljev.
V podjetju pogrešam delitev izkušenj (poceni in hitro) ter izmenjavo praktičnih izkušenj prek Skypa z različnih trgov.
<i>V podjetju sem pol leta in pogrešam srečanja s sodelavci z vsega sveta zaradi izmenjave informacij (usposabljanje), ki jih pridobijo na svoji trgih in bi jih lahko uporabila pri svojem delu na našem delu globalnega trga.</i>

Preglednica 22: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.3 – vprašalnik

<i>Ali je takšnih ciljnih izobraževanj in usposabljanj dovolj? Utemeljite!</i>	
Ne, mislim, da bi to področje lahko izboljšali.	Splošno mnenje vseh anketirancev je, da bi vseh usposabljanj in izobraževanj v podjetju moralo biti več. Pomanjkanje usposabljanj in izobraževanj je čutiti na področju izvajanja tehničnih storitev (usposabljanja za rešitev tehničnih in programskih težav na napravah neposredno na terenu ali prek 24-urnega telefonskega servisa).
Več izobraževanj in usposabljanj bi bilo dobrodošlo, a kljub temu za svoje zaposlene naredimo zelo veliko (v primerjavi s konkurenti) in konec koncev mora vsaka naložba na koncu izkazati svoj donos (na primer lokalnega tehnika usposobimo za opravljanje neke tehnične storitve šele po določenem številu povpraševanj po tej storitvi v določenem okolju).	
Da, na osnovi vsakega novega projekta se pojavljajo potrebe po usposabljanju, zato se udeležujemo tečajev, ki nam pomagajo biti uspešni.	
Na splošno imamo dovolj izobraževanj in usposabljanj, vendar bi jih lahko za določene oddelke ali zaposlene tudi izboljšali. Seveda pa je treba upoštevati tudi proračunske omejitve. Izobraževanja in usposabljanja morajo biti intenzivna in zelo specifična, kar nas vodi do odličnega razmerja med stroški in koristmi izobraževanja in usposabljanja.	
Verjamem, da podjetje ponuja obsežen in dober program usposabljanja, ki zaposlenim lahko zelo koristi.	
Verjetno jih je precej. Res pa je, da ne poznam natančnega števila, ker nisem nikoli aktivno iskala.	
Trenutno ne. Če razmišljam v okviru servisnega oddelka – zaposleni opravi na začetku osnovno usposabljanje za servisnega tehnika in na to šele čez približno 3 leta nadgradnjo tega usposabljanja (angl. <i>Advance Training</i>). Po mojem mišljenju je takšen način oziroma pogostost usposabljanja in izobraževanja nezadostna glede na globalni tehnološki razvoj in inovacije na področju delovanja našega podjetja (dejavnost).	

Preglednica 23: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.3 – intervju

<i>Ali je takšnih ciljnih izobraževanj in usposabljanj dovolj? Utemeljite.</i>
So neka manjša ciljna izobraževanja, a jih vseeno ni dovolj, četudi so, mogoče za njih v hčerinskih podjetjih ne vemo.
Predvsem globalno izobraževanj ni dovolj, usposabljanj tudi ne, lokalno se sami dogovorimo, katera izobraževanja in usposabljanja so za nas primerna.
Ne, jih ni dovolj. Obstaja samoiniciativa posameznika za pridobivanje novih znanj.

Ni dovolj izobraževanj in usposabljanj ter izmenjave informacij v okviru globalnega podjetja.
V podjetju sem pol leta in pogršam srečanja s sodelavci z vsega sveta zaradi izmenjave informacij (usposabljanje), ki jih pridobijo na svoji trgih in bi jih lahko uporabila pri svojem delu na našem delu globalnega trga. Ni izmenjave informacij.

Preglednica 24: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.4 – vprašalnik

<i>Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem pomembna za razvoj, adaptacijo in napredovanje podjetja v globalnem okolju?</i>	
Menim, da je zelo pomembno, da ima vsak zaposleni zelo trdno podlago v številnih osnovnih računalniških orodjih. Neverjetno je, da ljudje tudi v današnjem času in situaciji računalnika ne uporabljajo učinkovito.	Poznavanje in zmožnost uporabe računalniških orodij, znanje tujih jezikov, poznavanje kulture, pogajalske spretnosti, poznavanje celotnega portfelja zaposlenih, poznavanje celotnega poslovanja podjetja in informiranost zaposlenih.
Obstaja veliko področij, ki jih ljudje potrebujejo za dobro delovanje: znanje tujih jezikov in poznavanje kulture, pogajalske spretnosti in tehnično znanje. Zato verjamem v zelo individualen pristop, saj se usposabljanje ljudi v prodaji popolnoma razlikuje od inženiringa itd. Ključne osebe morajo imeti zelo dobre izkušnje s področja kadrovanja, da lahko prepoznajo potrebe in zmožnosti posameznika.	
Pomembno je, da celoten načrt izobraževanja in usposabljanja za delavca ni samo specifičen (»profesionalni idioti«), temveč omogoča pogled od vrha navzdol in vpogled v vse procese in naloge podjetja, vključno s strategijo in cilji.	
V podjetju obstaja preveč področij, da bi lahko izbral specifično izobraževanje. Vsaka vloga (delovno mesto) in vsaka oseba posebej potrebuje izobrazbo, ki je prilagojena delovnemu mestu in potrebi/želji po doseganju zelenih ciljev.	Tekoče izobraževanje o globalnih spremembah, tuji jeziki.
Tekoče globalno poslovno izobraževanje. Tečajji tujih jezikov, ki zaposlenim pomagajo komunicirati bolje na globalnem trgu.	Potrebna izobraževanja in usposabljanja glede na potrebe zaposlenega, komunikacijske sposobnosti, poznavanje metod in tehnik za opravljanje dela, visoka kultura (poznavanje vrednot).
Tekoče izobraževanje, kjer je vsebina vedno posodobljena in s tem zagotavlja dejansko poznavanje trenutne globalne situacije.	
Vsak član managementa bi moral imeti proračun za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih.	
Zelo odvisno od vloge in funkcije zadevnega zaposlenega – komunikacijske sposobnosti, poznavanje tujih jezikov (predvsem angleščine kot skupnega komunikacijskega jezika), uporaba komunikacijskih orodij, poznavanje metod	

<i>Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem pomembna za razvoj, adaptacijo in napredovanje podjetja v globalnem okolju?</i>	
in tehnik poslovnega upravljanja, visoka kulturna zavest in izkušnje.	
Klasično »evropsko« izobraževanje je še vedno dobra podlaga	Poznavanje prodajnih tehnik, kulture in jezikov prodajnega oddelka, uporabe izdelkov. Osredotočenost izobraževanj in usposabljanj na bistvo potrebe po njih. Potrebna izobraževanja za razvoj kadrov, tehnična izobraževanja, medsebojni odnosi.
Prodajni oddelek in zaposleni morajo poznati trge, kulturo in obvladati različne tuje jezike. Uporaba izdelkov mora biti za uporabnika enostavna. Izobraževanje uporabnikov za uporabo naprav ne sme biti predolgo. Trenerji, ki izobražujejo, morajo biti dobro usposobljeni in verodostojni, da v kupcu ustvarijo dober vtis o podjetju. Osredotočenost na bistvo.	
Izobraževanja za razvoj kadrov, saj zaposleni lahko na tak način povečajo učinkovitost podjetja.	
Tehnična izobraževanja in usposabljanja, komunikacijska orodja in metode, medsebojni odnosi.	

Preglednica 25: Odgovori na raziskovalno vprašanje 3.4 – intervju

<i>Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem pomembna za razvoj, adaptacijo in napredovanje podjetja v globalnem okolju?</i>
Pred dobrim letom dni smo se združili z nekaj podjetji, ki delujejo na enakem področju, zato bi bila potrebna izobraževanja in usposabljanja tudi o ostalih izdelkih skupine. Izobraževanje o globalnem delovanju podjetja, njegov položaj na globalnem trgu.
Interna usposabljanja in izobraževanja so pomembna za utrditev podjetja, za celotno skupino pa spet poznavanje oziroma vedenje o podjetju. Vemo, kaj se dogaja v HUB, globalno pa informacij dejansko nimamo – ne morem definirati za celotno skupino; ne poznamo težav ostalih, ne vemo, kaj potrebujejo ostali in tudi sami. Premalo pretoka informacij.
Zelo dobri smo na inženirsko-znanstvenem področju. Pri tem smo prvi na svetu – sestavimo odlično napravo, napravimo študije, kot management globalno pa zaostajamo na vseh področjih. Top management je padel zaradi hitre rasti iz malega v multikorporacijsko podjetje. Novi zaposleni, ki niso samo prisostvovali rasti iz malega v veliko podjetje, temveč so v velikih podjetjih že uspešno delovali.
Manjka managersko znanje top managementa, zato moramo pridobiti uspešen kader z drugih področij, kot sta inženirski ali znanstveni del našega poslovanja.
Pomanjkanje sprejemanja sprememb, ki jih prinaša nova oseba s svojimi bogatimi izkušnjami.
Ni dovolj izmenjave informacij – če gledamo našo enoto v Sloveniji ali podjetje globalno.
Pomembna so izobraževanja in usposabljanja, ki podjetju prinesejo dodano vrednost in osebo izobrazijo ter usposobijo za učinkovitejše (hitrejše in kakovostnejše) opravljanje svojih del in nalog.

6.4 Povzetek ugotovitev raziskave in priporočila za obravnavano podjetje

IRV: Kako udeleženci v raziskavi razumejo adaptacijsko sposobnost podjetja?

V današnji turbulentni družbi in na globalnem trgu mora vsako podjetje, ki želi obstati, napredovati in postavljati mejnike na trgu, imeti sposobnost prilagajanja glede na razmere in potrebe potrošnika ter konkurence. Svoje procese mora nadgrajevati hitro in v skladu s svojim poslovanjem. Ponudbo, izdelke in storitve mora prilagajati glede na povpraševanje, biti mora inovativno in pred konkurenco. Podjetje mora prilagajati in razvijati svojo strategijo poslovanja, ekonomično in pravočasno z določenim finančnim rezultatom zadovoljevati potrebe trga ter se prilagajati glede na politične, ekonomske in okoljske zahteve različnih trgov znotraj globalnega trga.

Proučevano podjetje se na globalnem trgu prilagaja na različne načine. Svoje prilagajanje izboljšuje s pridobivanjem informacij in z raziskavami trga ter implementacijo teh v svoje

poslovanje, s posodabljanjem strukture in procesne ureditve podjetja ter hitrim in tehnološkim razvojem. V zadnjem letu se je podjetje združilo s tremi velikimi proizvajalci medicinske opreme in pripomočkov. Celotni koncern vseh združenih podjetij tako kupcu predstavlja celotno rešitev za visoko tehnološke naprave za fizioterapijo. Za uspešno prilagoditev v okolju sta nujno potrebna komunikacija in mreženje s partnerji po vsem svetu. Podjetje je strateško razdeljeno na manjše operativne enote po vsem svetu (HUB), ki delujejo na točno določenih trgih. Za še boljše prilagajanje oziroma uspešnejše poslovanje vsak HUB sodeluje s poslovnimi partnerji v posameznih državah, ki bolje poznajo zakonitosti trga, politične in ekonomske razmere ter zahteve in potrebe kupcev. Z analizami trga spremljamo porast starajočega se prebivalstva, ki potrebuje oskrbo s fizioterapijo ter poskuša poiskati svoj položaj z rešitvami za potrebe trga. Na trgih smo prisotni tudi osebno, to pomeni, da se prodajne skupine našega podjetja udeležujejo kongresov, sejmov in ostalih dejavnosti v okviru področja delovanja podjetja. Prirejamo različne dogodke in se oglašujemo na socialnih omrežjih. Z odpiranjem oziroma s prenosom delovnih mest iz države matičnega podjetja v države z nižjimi stroški za enako ali celo bolj kakovosten kader na različnih področjih svojega delovanja se podjetje prilagaja na stroškovni ravni. Zanimiva je bila izjava intervjuvanke, ki je naš HUB označila kot: »Smo odprti in imamo odprte načine financiranja, zato presegamo osnovne meje.«

Veliko sodelujočih v raziskavi se je strinjalo, da bi moralo vodstvo na svoje enote (HUB) po svetu prenesti več pristojnosti in možnosti samostojnega odločanja. Odločanje za prilagajanje mora biti hitro, izvedenih mora biti veliko analiz, ki so pokazatelji tržnih razmer in uspešnosti poslovanja. Podjetje mora imeti zadostna sredstva za prisotnost v medijih, izobražen in usposobljen kader ter pozitiven timski duh med vsemi zaposlenimi. Ena izmed metod, ki jo je izpostavilo veliko udeležencev, je boljša komunikacija oziroma prenos informacij med enotami (HUB) po svetu. Izpostavljeni so dobri poslovni odnosi znotraj podjetja in navzven. Nekaj sodelujočih se je strinjalo oziroma omenilo, da bi moral top management manj »mikromanagirati« in da je upravljanje preveč centralizirano. Odločanje oziroma spremembe so zato prepočasne, kar pomeni, da bi moral top management postaviti cilje svojim podrejenim, jim predati odgovornost in omogočiti odločanje, postaviti oziroma predati določena sredstva, spremljati razvoj ter doseganje ciljev in uvesti sankcije, če cilji niso doseženi (neupravičeno). Iz tega sledi, da je boljše prilagajanje moč doseči z dodelitvijo več odgovornosti in možnosti odločanja ter s sprejemanjem odgovornosti za odločitve, prilagajanja in uspehe posamezne enote.

Izobraževanje in usposabljanje po mnenju vseh udeležencev močno vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja, saj pridobivanje novih znanj in motivirani zaposleni lahko podjetje pripeljejo na vodilno tržno mesto. Izobražen in usposobljen kader je zmožen zaznavati in slediti spremembam, inovirati in s tem postavljati podjetje v prednost pred konkurenco ter ustvariti dober in pozitiven odnos s poslovnimi partnerji. Takšen kader predvideva in kreira spremembe v podjetju kot tudi zunaj njega. Izobražen in usposobljen kader razume različne funkcije in

potrebe v podjetju in v okolju. Pomembno znanje, ki ga mora imeti management, je znanje o ravnanju z ljudmi, zaznavanju njihovih potreb in čustev.

2RV: Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo usposabljanju in izobraževanju?

Izobraževanje so udeleženci v raziskavi opredelili kot »šolsko« izobrazbo oziroma načrtovano pridobivanje teoretičnega znanja za opravljanje prakse. Posebna znanja se pridobijo tudi na delovnem mestu in ob izmenjavi informacij z drugimi strokovnjaki s posameznega področja. Izobraževanje je temelj znanja in metod za njegovo uporabo in aplikacijo v dnevno rabo. Pomembno je za napredek v strokovnem smislu. Veliko udeležencev se samoizobražuje, le nekaj jih je vključenih v različna formalna izobraževanja.

Usposabljanje je bilo definirano oziroma razloženo kot izobraževanje, usmerjeno v praktične sposobnosti. Je specifično učenje in poglobljanje osnovnih znanj, pridobljenih v času izobraževanja. V veliko primerih je meja med izobraževanjem in usposabljanje zamegljena. Usposabljanje je lahko načrtovano ali nenačrtovano, je dejansko učenje iz prakse s pomočjo mentorja. Pravo usposabljanje vključuje proučitev teme in spodbudi razpravo, ki predavatelju oziroma mentorju prikaže razumevanje slušatelja. Usposabljanje je specifično glede na področje, izobražujemo pa se stalno prek izvajanja delovnih procesov.

Pri določanju stopnje pomembnosti izobraževanja in usposabljanja so se vsi udeleženci v raziskavi strinjali, da sta izobraževanje in usposabljanje tesno povezana in enako pomembna za vsakega zaposlenega in proaktivno delovanje v okolju. Dejstvo je, da mora biti kader izobražen, saj brez osnovnih znanj usposabljanje ne bi bilo uspešno in ne bi obrodilo sadov. Zanimiv je bil komentar vodje našega HUB, ki mu je kot šefu pomembnejše usposabljanje, kot vodji pa izobraževanje, saj le izobražena oseba lahko prenese svoje znanje tudi na druge sodelavce in s tem podjetju prinese dodano vrednost.

Udeleženci v raziskavi so navajali različne načine, s katerimi bi podjetje lahko povečalo učinkovitost izobraževanja in usposabljanja v podjetju oziroma zunaj njega. Tako izobraževanje kot tudi usposabljanje bi lahko pospešili oziroma povečali s prodajnimi treningi, formaliziranjem tihega znanja, z utrditvijo znanja strokovnjakov in s prenosom teh znanj na sodelavce. Spremljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju je premalo izpostavljeno, predvsem glede na posameznika oziroma oddelek (prodajni oddelek, marketing, servis itd.). Podjetje ima v okviru spletne strani tudi platformo za izobraževanje, ki pa je premalo dopolnjena za različne potrebe zaposlenih, zato je bilo poudarjeno, da bi se na tem mestu moral povečati obseg informacij za vse zaposlene, ne samo za izdelke – informacija za kupca. Za boljšo učinkovitost posameznih zaposlenih bi jim bilo treba predstaviti možna izobraževanja in usposabljanja, zaposleni pa bi se na osnovi vzeli, ki jih ugotavljajo pri opravljanju svojega dela, odločili za točno določeno izobraževanje ali usposabljanje. Pomembna so načrtovana in sistematična izobraževanja in usposabljanja, zato bi moralo podjetje zaposliti managerja, ki bi

spremljal zaposlene in njihove potrebe po izobraževanju in usposabljanju. Vsak oddelek oziroma HUB bi moral imeti kvoto denarja, ki bi ga moral potrošiti za usposabljanje oziroma izobraževanje, odvisno in glede na potrebe, ter top managementu podati poročilo o izvedenih izobraževanjih in usposabljanjih ter rezultatih, ki so jih ta prinesla (dodana vrednost za podjetje).

Vsi udeleženci v raziskavi so izobraževanju in usposabljanju pripisovali velik pomen ter navedli veliko kakovostnih predlogov za izboljšanje in povečanje teh dejavnosti v podjetju.

3RV: Kakšne so interpretacije obstoječe prakse, kot jih podajajo udeleženci v raziskavi?

Interpretacije obstoječe prakse so se razlikovale glede na lokacijo udeležencev v raziskavi. Del zaposlenih v matičnem podjetju se je strinjalo, da izobraževanju in usposabljanju posvečamo dovolj časa, del pa je navajal nasprotne trditve. Strinjali so se, da se dovolj pozornosti in časa posveča izobraževanju in usposabljanju za uporabo izdelkov (certificiranje za njihovo uporabo, pomanjkanje izobraževanj in usposabljanj pa je zaznati v vseh ostalih oddelkih (prodaja, marketing, servisna dejavnost itd.). Premalo je ciljno usmerjenih izobraževanj in usposabljanj.

Za zaposlene je bilo zelo pomembno dejstvo, da bi morali imeti več tehničnih usposabljanj. Zahtevana so spletišča, kjer bi vsak uporabnik lahko našel različne in uporabne informacije, več osebne stika in izmenjave različnih izkušenj in informacij. Organizirati bi morali več usposabljanj na terenu pod nadzorom mentorja, usposabljanj za prodajne tehnike ter usposabljanj s področja komunikacijske sposobnosti in notranjih procesov. Zaposleni si želijo več team buildingov, kjer bi med druženjem izmenjevali različne informacije in s tem povečali svojo osveščenost. Narastlo bi zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa bi se krepil timski duh v oddelkih in med oddelki – v podjetju kot celoti.

Udeleženci v raziskavi se zavedajo, da so za adaptacijsko sposobnost podjetja pomembni poznavanje in zmožnost uporabe računalniških orodij, znanje tujih jezikov, poznavanje kulture, pogajalskih spretnosti, poznavanje celotnega poslovanja podjetja in splošna informiranost. Potrebna so izobraževanja za razvoj kadrov in medsebojnih odnosov. Omenja se delovno preobremenjenost, ki zaposlenim ne omogoča sprotnega izobraževanja in usposabljanja. Predvsem je to bolj izrazito v podpornih ali storitvenih dejavnostih, kjer je količina operativnih del in nalog prevelika za trenutno število zaposlenih. Izobraževanja in usposabljanja, ki jih imajo trenutno v podjetju, ne pokrivajo njihovih lokalnih potreb (lokalna zakonodaja). Veliko udeležencev v raziskavi omenja samoiniciativno izobraževanje ali usposabljanje z namenom »biti na tekočem s spremembami in z novostmi«, kar podjetju prinaša neko dodano vrednost.

Eden od intervjuvancev je dejal: »Spet izpostavljam izobraževanje oziroma usposabljanje v okviru prodajnega oddelka – pogajanja s kupci. Dobrih oziroma kakovostnih izobraževanj na

to temo na trgu ni. Kar te naučijo, je: 'Ask for a lot or agree for a less', kar pa podjetju ne prinese uspeha.«

Potreben je razvoj top managementa, ki je zaradi hitrega prehoda iz malega podjetja v korporacijo zaostal v načinu odločanja. Izpostavljeni so prenos informacij, dodelitev odgovornosti in možnosti odločanja v okviru dogovorjenega ter prenos samostojnosti na hčerinska podjetja po svetu.

Zanimivi sta spodnji navedi dveh intervjuvancev, ki resnično odražata potrebe po prenosu odgovornosti s top managementa na nižje ravni oziroma prenos informacij v podjetju globalno:

»Če navedem primer iz podjetja, kjer sem bil prej zaposlen: 'Ne kažite mi pol izdelka, vi ste strokovnjaki, vi imate znanje in izobrazbo, pokažite mi končni izdelek in rezultate, ki ste jih s tem izdelkom dosegli. Ni relevantno moje mnenje za polizdelek, vi ste zadolženi za ta projekt, imate možnost izobraževanj in usposabljanj, imate budžet, zato od vas pričakujem rezultate,' gre za šolski primer prenosa odgovornosti managementa na nižjo raven.«

»V podjetju sem pol leta in pogrešam srečanja s sodelavci z vsega sveta zaradi izmenjave informacij (usposabljanje), ki jih pridobijo na svoji trgih in bi jih lahko uporabila pri svojem delu na našem delu globalnega trga.«

SKLEP

V današnjem času hitrih, turbulentnih sprememb na vseh področjih našega življenja in delovanja mora biti podjetje sposobno prilagajati svoje delovanje, procesno urejenost, izdelke in storitve, kar pa se ne bi moglo zgoditi brez izobraženega in usposobljenega kadra. Izobraženi in usposobljeni zaposleni zaznavajo spremembe hitreje, se na njih odzivajo proaktivno oziroma povzročajo razmere, ko sami sprožijo spremembe, ki postavljajo nove zahteve na trgih delovanja podjetja. Strategija za rast in delovna mesta pravi, da so znanje in inovacije ključni dejavniki za ohranitev mednarodne konkurenčne prednosti podjetja pred drugimi (The Lisbon Strategy for growth and jobs 2014).

Namen magistrskega dela je bil opisati trditve in razmišljanja različnih avtorjev, ki razlagajo in opredeljujejo adaptacijsko sposobnost podjetja, ter prikazati razmišljanja in trditve udeležencev v raziskavi. Udeleženci v raziskavi, zaposleni v obravnavanem podjetju, so podali znanje o adaptacijski sposobnosti podjetja, izrazili veliko mnenj, kako podjetje lahko izboljša svojo prilagoditveno zmožnost oziroma kako lahko ustvarja prednosti na tržišču in obdrži svojo vodino vlogo v dejavnosti proizvodnje in distribucije robotskih naprav za fizioterapijo. Možina (2002), opredeljuje človeške vire (del intelektualnega kapitala), kot nekaj edinstvenega, posebnega in drugačnega, česar konkurenca ne more posnemati. In ravno ta posebnost od konkurence loči podjetje, ki ima na tržišču vodilno vlogo. Izobraževanje in usposabljanje v veliki meri vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja, saj le izobražen in usposobljen kader lahko podjetju omogoča sposobnost prepoznavanja sprememb v okolju in znotraj podjetja ter konstantno rast in razvoj.

Adaptacijska sposobnost podjetja je vrlina sodobnih podjetij, podjetij, ki se stalno učijo in hitro prepoznavajo spremembe in zahteve trga. Izobražen in usposobljen kader v podjetju pripomore k strateškim odločitvam in ciljem poslovanja podjetja ter doseganju teh ciljev. Našo ugotovitev lahko direktno povežemo z definicijo adaptacijske sposobnosti Cross-a (2013), ki pravi, da je adaptacijska sposobnost naprave ali sistema, da se sama prilagodi spremenjenim pogojem, s katerimi se sooča, ali zmožnost prilagoditve naprave ali sistema z namenom boljše primernosti za specifično uporabo ali situacijo. Procesna ureditev podjetja in proaktivno razmišljanje top managementa kot tudi vseh zaposlenih lahko podjetje vodita do vodilnega položaja v okviru dejavnosti, kjer deluje, kot tudi povzročita prednost pred konkurenco.

Izobraževanje in usposabljanje sta v magistrskem delu izpostavljena dejavnika, ki vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja. Ažman (2014) navaja, da sta izobraževanje in usposabljanje bistveni sestavini razvoja zaposlenih, ki omogočata razvoj posameznikov za doseg ciljev sedanjega in prihodnjega dela in podpirata razvoj kariere posameznika. Udeleženci v raziskavi so obema pojmom pripisali velik pomen in podali predloge ter delno zahteve za izboljšavo udeleževanja na tem področju. Delno so bila mnenja deljena, vendar je večina predlagala izboljšave in dopolnitve za izboljšanje dejavnosti izobraževanja in usposabljanja.

Proučevano podjetje je razmeroma mlado, hitro je postalo vodilno na področju proizvodnje, distribucije in poprodajnih aktivnosti na področju moderne, robotske tehnologije za fizioterapijo. Hiter razvoj in rast obravnavanega in analiziranega podjetja sta pokazala potrebo po prenosu več odgovornosti na hčerinska podjetja ter vrzeli v ravnanju top managementa z ljudmi oziroma v zaznavanju njihovih potreb. Proučevano podjetje bi po rezultatih raziskave uvrstila med podjetja, ki svojo strategijo oblikujejo po principu prilagodljivega sloga strategije, ki je vgrajena v delovanje sistema in operacij delovanja podjetja za najboljše in najhitrejše zajemanje signalov sprememb iz okolja (Reeves, Love, Tillmanns 2012).

Že na začetku magistrskega dela smo navedli opredelitev intelektualnega kapitala slovenskega Inštituta za intelektualni kapital. Ker natančno opisuje vrednost intelektualnega kapitala v obliki izobraženih in usposobljenih zaposlenih, jo navajamo znova: »Vse tisto v podjetju v obliki znanja ali informacij, kar vpliva na uspešnost poslovanja podjetja« (Inštitut za intelektualni kapital 2000).

Poudariti moramo, da je bilo v analiziranem podjetju čutiti skupen duh zadovoljstva vseh zaposlenih, zadovoljstvo, da delujejo v podjetju, ki s svojimi izdelki pomaga ljudem ponovno hoditi. Skupen duh zadovoljstva delovanja lahko povežemo z močnimi vrednotami podjetja, za katere Musek Lešnik (2006) pravi, da vrednote določajo, kako, na kakšne načine organizacija in njeni zaposleni izpolnjujejo svoje poslanstvo in sledijo svoji viziji. Skupne vrednote so zavestni izraz tega, za kar se zavzema podjetje, kar za proučevano podjetje lahko trdimo.

LITERATURA

- Adelman, Sid. 2010. *Intellectual Capital: A Human Resources Perspective*. Enterprise Information Management Institute.ORG™ [Http://www.eiminstitute.org/current-magazine/volumn-4-issue-5-october-2010/intellectual-capital-a-human-resources-perspective](http://www.eiminstitute.org/current-magazine/volumn-4-issue-5-october-2010/intellectual-capital-a-human-resources-perspective) (22. 6. 2017).
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Ažman, Milena. 2014. *Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Barle Lakota, Andreja. 2010. *Značilnosti sodobne družbe*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/011-022.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/011-022.pdf) (13. 4. 2016).
- Bec, Brigita. 2014. *Moč intelektualnega kapitala*. [Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/) (13. 4. 2016).
- Berle, Andreja. *Značilnosti sodobne družbe*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/011-022.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/011-022.pdf) (21. 6. 2017).
- Bertoncelj, Andrej in Maja Meško. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
- BOMI International. 2017. *Adapting to Change in a Rapidly Changing Business Environment*. Independent Institute for Property and Facility Management Education. [Http://fmlink.com/articles/adapting-to-change-in-a-rapidly-changing-business-environment/](http://fmlink.com/articles/adapting-to-change-in-a-rapidly-changing-business-environment/) (17. 4. 2017).
- Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristie Jacobsen in Göran Roos. 1999. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17(4): 391–402.
- Business Dictionary. [Http://www.businessdictionary.com/definition/adaptability.html](http://www.businessdictionary.com/definition/adaptability.html) (14. 3. 2017).
- CIMA. 2003. *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*. Cranfield University, School of Management. [Http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_techrep_understanding_corporate_value_2003.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_techrep_understanding_corporate_value_2003.pdf) (15. 4. 2017).
- Katsikeas, Constantine C., Samiee Saeed in Marios Theodosiou. 2006. *Strategic Management Journal*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Cross, Stephen E. 2013. *A Model to Guide Organizational Adaptation*. [Http://ieeexplore.ieee.org/document/7352653/?reload=true](http://ieeexplore.ieee.org/document/7352653/?reload=true) (23. 4. 2017).
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeha se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Easterby, Smith M., Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Edvinsson, Leif in Michael S. Malone. 1997. *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins.

- European Commission. *OTH-LISBON STRATEGY - The Lisbon Strategy for growth and jobs*. 2014. [Http://cordis.europa.eu/programme/rcn/843_en.html](http://cordis.europa.eu/programme/rcn/843_en.html) (26. 6. 2017).
- Fayol, Henri. 1916. *General and Industrial Management*. Las Vegas: Martino Fine Books
- Frank, Staša. 2002. *Intelektualni kapital kot konkurenčna prednost podjetja*. Diplomski naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fedran, Jasna. 2010. *Vpliv vrste izobrazbe na uspešnost »Organizacije V«*. Maribor: Fakulteta za državne in evropske študije.
- Florjančič, Jože, idr. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Harvey, Michael G. in Robert F. Lusch. 1999. Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities. *European Management Journal* 17(1): 85–92.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jereb, Janez. 1980. *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kok, Andrew. 2007. Intellectual Capital Management as Part of Knowledge. Management Initiatives as Institutions of Higher Learning. *Electronic Journal of Knowledge Management* 5(2): 181–192. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Koopman, Gert J. 2007. *Education and lisbon strategy for growth and jobs*. Luxembourg: Directorate General for Economic and Financial Affairs, European Commission.
- Kyle, David T. 2000. *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Kozoderc, Danilo. 2009. *Trajnovativnost: novi izzivi družbene odgovornosti organizacij*. Ljubljana: Salve.
- Levitt, Theodore. 1983. *The Globalization of Markets*. Boston: Harvard Business Review.
- Maslow, Abraham H. 1943. *A Theory of Human Motivation*. [Http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm](http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm) (22. 6. 2017).
- Mehralian, Gholamhossein, Rasekh, Hamid R., Akhavan, Peyman in Ali Rajabzadeh. 2013. Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry. *International Journal of Information Management* 2013 (33.1): 209-216.
- Mihalič, Renata. 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Založba Mihalič in Partner.
- Mihalič, Renata. 2006. *Intelektualni kapital in razvoj managementa človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on management*. New York: The Free Press.
- Morris, Michael H., John W. Altman, Leyland F. Pitt. 1999. *The Need for Adaptation in Successful Business Concepts: Strategies for Entrepreneurs*. ResearchGate. [Https://www.researchgate.net/publication/228532145_The_need_for_adaptation_in_successful_business_concepts_strategies_for_entrepreneurs](https://www.researchgate.net/publication/228532145_The_need_for_adaptation_in_successful_business_concepts_strategies_for_entrepreneurs) (15. 5. 2017).

- Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja, temelj razvoja podjetij*. Maribor: Založba Pivec.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek. 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Lešnik K. 2006. *Vrednote, poslanstvo, vizija v podjetju*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-vrednote.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-vrednote.html) (21. 6. 2017).
- Neuman, William L. 2003. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Pazdzior, Arthur in Maria Pazdzior. 2012. *Measurement of Intellectual Capital in a Company*. Poland: College of Enterprise and Administration.
- Perenyi, Aron, Christopher Selvarajah in Siva Muthaly. 2008. *The Stage Model of Firm Development: A Conceptualization of SME Growth*. Hawthorn: Australian Graduate School of Entrepreneurship. Swinburne University Of Technology.
- Pivec, Nataša. 2011. *Vloga znanja v delovanju sodobnih podjetij*. Magistrska naloga. Maribor: Univerza Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Rašič, Katja in Markič Mirko. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Reeves, Martin in Mike Deimler. 2011. *Adaptability: The New Competitive Advantage*. [Https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage%20](https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage%20) (27. 3. 2017).
- Reeves, Martin, Claire Love in Philioo Tillmanns. 2012. *Your Strategy Needs a Strategy*. [Https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy](https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy) (17. 5. 2017).
- Robbins, Stephen P. in Tinothy A. Judge. 2013. *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Roos, Johan, Ross, Göran, Edvinsson, Leif, Potpara, Lili, Dragonetti, Nicola. C. et al. 2000. *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Starovic, Danka in Bernard Marr. *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Quinn, Robert E. in John Rohrbaugh. 1981. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review* 5(2): 122-140.
- Sveiby, Karl Erik. 1997. *The new Organizational Wealth: managing and Measuring the Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šaponja Dimitrović, Ljiljana, Goran Šijan in Sunčica Milutinović. 2017. *Intellectual Capital: Part of Modern Business Enterprise of the Future*. Novi Sad: University of Novi Sad, Serbia and Montenegro. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/231-243.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/231-243.pdf) (14. 5. 2017).
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.

- Team FME. 2014. *Developing Emotional Intelligence. People Skills*. [Http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-developing-emotional-intelligence.pdf](http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-developing-emotional-intelligence.pdf) (16. 5. 2017).
- Team FME. 2013. *Effective Communication. Communication Skills*. [Http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-effective-communication.pdf](http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-effective-communication.pdf) (22. 5. 2017).
- Team FME. 2013. *Effective Goal Setting. Productivity Skills*. [Http://sclaa.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Effective-Goal-Setting.pdf](http://sclaa.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Effective-Goal-Setting.pdf) (19. 4. 2017).
- Yukl, Gary. 2008. *How leaders influence organizational effectiveness*. Albany, NY: Management Department, University of Albany.
- Zhou, Jing, Shung J. Shin in Cannella A. Albert. 2008. Employee Self-Perceived Creativity After Mergers and Acquisitions. Interactive Effects of Threat – Opportunity Perception, Access to Resources, and Support for Creativity. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2007 (44): 397–421.
- Zook, Chris in James Allen. 2001. *Profit from the Core: Growth Startegy in an Era of Turbulence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik v slovenskem in angleškem jeziku

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni dragi sodelavci,

moje ime je Andreja Zajc in sem študentka Univerze na Primorskem, Fakultete za Management. Zaključujem študij splošnega managementa in pripravljam svojo magistrsko nalogo za pridobitev naziva magistra managementa.

Za potrebe izdelave raziskave za svojo magistrsko nalogo z naslovom Pomen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za adaptacijsko sposobnost podjetja: študija primera Vas vljudno prosim za Vaše opisne odgovore na nekaj spodaj zastavljenih vprašanj.

Anonimnost vseh udeležencev v raziskavi je zagotovljena.

Vsi Vaši odgovori bodo obravnavani zaupno in bodo uporabljeni le za namene omenjene raziskave.

Demografski podatki:

SPOL:

- Moški.
- Ženski.

STAROST:

- Pod 25.
- 26 – 30.
- 31 – 35.
- 36 – 40.
- 41 – 45.
- 46 – 50.
- Nad 50.

STOPNJA IZOBRAZBE:

- Srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola.
- Magisterij.
- Doktorat.

LOKACIJA:

- Evropa.
- Azija.
- Amerika.

Priloga 1

DELOVNO MESTO:

- Srednji management.
- Višji management.
- Top management.

Vprašanja za anketo in polstrukturiran individualni intervju

Usposabljanje in izobraževanje sta procesa, ki sta v visoko tehnološko proizvodnem in distribucijskem podjetju zelo pomembna pri razvoju zaposlenih, napredovanju in adaptacijski sposobnosti podjetja.

1RV: Kako udeleženci v raziskavi razumejo adaptacijsko sposobnost podjetja?

1. Kaj po vašem pomeni adaptacijska sposobnost podjetja?
2. Na kakšen način se vaše podjetje adaptira v globalnem okolju?
3. S kakšnimi metodami oziroma na kakšen način bi izboljšali adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju?
4. Kako po vašem mnenju izobraževanje in usposabljanje vplivata na adaptacijsko sposobnost podjetja v globalnem okolju, v katerem nastopate?

2RV: Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo usposabljanju in izobraževanju?

5. Kaj za vas pomeni izobraževanje in ali ste vključeni v kakšno izobraževanje? Kakšno?
6. Kaj za vas pomeni usposabljanje oziroma ali ste trenutno vključeni v usposabljanje (interno ali eksterno)?
7. Kaj je po vašem mnenju pomembnejše – izobraževanje ali usposabljanje – in zakaj?
8. Na kakšen način bi izboljšali oziroma povečali dejavnost usposabljanja in izobraževanja med zaposlenimi v podjetju (ali svoji enoti)?

3RV: Kakšne so interpretacije obstoječe prakse, kot jih podajajo udeleženci v raziskavi?

9. Ali po vašem mnenju v podjetju posvečajo dovolj pozornosti in časa usposabljanju in izobraževanju? Utemeljite.
10. Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem za vaš oddelek najbolj pomembna?
11. Ali je takšnih ciljnih izobraževanj in usposabljanj dovolj? Utemeljite!
12. Katera izobraževanja in usposabljanja so po vašem pomembna za razvoj in napredovanje podjetja?

Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

QUESTIONNAIRE

Hello dear colleagues,

My name is Andreja Zajc and I am your colleague from HUB Slovenia. I am a student of the University of Primorska, Faculty of Management and finishing my study of general management and preparing my master's thesis for obtaining the title of Master of Management.

For the needs of the research for my master's thesis entitled The importance of education and training of employees in the company's adaptations ability: case study. I kindly ask for your descriptive answers to the questions below. The anonymity of all participants in the study is provided.

All your responses will be treated confidentially and will be used only for the purposes of that research.

Demographics:

GENDER

Male

Female

AGE

- Under 25
- From 26 – 30
- From 31 – 35
- From 36 – 40
- From 41 – 45
- From 46 – 50
- Over 50

LEVEL OF EDUCATION

- High School
- College
- Master
- Ph. D.

LOCATION

- Europe
- Asia
- America

WORKING POSITION

- Middle Management
- Senior Management
- Top Management

Questions:

Training and education are processes that are in high-technology manufacturing and Distribution Company very important in employee development, promotion and adaptive capabilities of the company.

- A. *How do the participants in the study understand the adaption capability of the company?*
1. What in your opinion means Adaptation Company's ability and how can you define it?
 2. In what way is our company adapts in the global environment? Please, define.
 3. With which methods or how to improve the adaptations ability of the company in the global environment? Please list some possible methods.
 4. Please, define how the education and trainings are affecting on the company's adaptations ability in the global environment where the company is acting?
- B. *What is the significance that participants in the study attributed to education and training?*
1. What do you consider under education or how do you define it? Are you involved in any education (internal or external), if yes in which?
 2. What do you consider under training or how do you define it? Are you currently involved in any training (internal or external)?
 3. What do you think is more important - education or training, and why?
 4. How would you improve or enhance the activity of training and education among employees in a company (or your unit or department)? Please, list some proposals.
- C. *What are the interpretations of existing practices as they provide the participants in the survey?*
1. Do you think the company devotes enough time and attention to training and education? Please, explain.
 2. What type of education and/or training do you see as most important for your department or subdivision? How would you improve the productivity and effectiveness of your team with suggested practices?
 3. Please, explain does the company (department/subdivision) practice enough of suggested target education and/or trainings mentioned in your previous answer?
 4. What type/sort of education and training are in your opinion important for the development, adaptation and progress of the company in the global environment?

Thank you very much for your cooperation and all answers.