

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Verbič

MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V
UČEČI SE ORGANIZACIJI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Verbič

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V
UČEČI SE ORGANIZACIJI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

Staršem.

Mentorju prof. dr. Svetliku se zahvaljujem za nasvete in vso pomoč.

Management človeških virov v učeči se organizaciji

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava vlogo managementa človeških virov v učeči se organizaciji. Doseganje poslovne strategije v učeči se organizacije je odvisna od sposobnosti zaposlenih. Management človeških virov (MČV) je zato ena ključnih funkcij, ki skrbi za razvoj ustreznega znanja in sposobnosti znanjskih delavcev, potrebnih za doseganje strateških ciljev in konkurenčne prednosti. Skladnost, povezanost aktivnosti MČV s strateškimi cilji učeče se organizacije zagotavlja strateški management človeških virov, ki povezuje strategijo MČV in kadrovske politike s poslovno strategijo. Diplomsko delo obravnava strateško integracijo in vpetost MČV v oblikovanje organizacijske strategije, način in trenutek, v katerem se kadrovska funkcija vključi v proces strateškega odločanja, povezanost in ujemanje organizacijske in kadrovske strategije ter strateško vlogo kadrovske funkcije. Naloga se dotika tudi vse večje vloge linijskih vodij znotraj MČV, še posebej na področju razvoja in učenja zaposlenih. Prenašanje aktivnosti MČV na neposredne vodje zaposlenih odraža odgovornost linijskih vodij, da prevajajo poslovno strategijo v vsakdanje delo in jo dosegajo z učinkovitim vodenjem.

Ključne besede: management človeških virov (MČV), strateški management človeških virov (SMČV), kadrovska strategija, razvoj človeških virov, učeča se organizacija.

Human resources management in learning organization

ABSTRACT

This paper explores the role of human resources management (HRM) in a learning organization. The responsibility to carry out business strategy in learning organization lies on employees. Human resources management (HRM) is therefore seen as one of the key functions in developing the right knowledge and skills of knowledge workers in order to achieve organizational goals and gain competitive advantage. Strategic human resources management provides the alignment of the HRM activities with the strategic goals of the learning organization by linking the HRM strategy and personnel policies with the business strategy. In this paper we focus on the strategic integration and involvement of HRM in a strategy formulation, on the way and the moment in which the HR-department gets involved in a strategic decision-making process, how the HRM strategy is linked to the organizational strategy, and the strategic role of a human resources function. This paper also looks at the increased role of line management in HRM, especially at employee training and development. The devolvement of HRM activities to line managers illustrates their responsibility to translate the organizational strategy into everyday work which is achieved through an effective leadership.

Keywords: human resources management (HRM), strategic human resources management (SHRM), human resources management strategy, human resources development, learning organization.

KAZALO

1	UVOD.....	2
1.1	Namen in cilj naloge.....	3
2	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	5
2.1	Opredelitev in značilnosti učeče se organizacije.....	5
2.1.1	Veščine učeče se organizacije in model petih disciplin.....	8
2.2	Tridimenzionalni pristop k učeči se organizaciji.....	10
3	MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV.....	14
3.1	Management človeških virov in doseganje organizacijskih ciljev.....	15
3.1.1	Storeyjev model MČV.....	16
4	IZZIVI ZA MANAGEMENT (ČLOVEŠKIH VIROV) V DOBI ZNANJA.....	18
4.1	Odgovornost vodij za učenje in vodenje zaposlenih.....	20
4.2	MČV v učeči se organizaciji.....	21
5	STRATEŠKI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV.....	24
5.1	Strategija MČV v učeči se organizaciji.....	26
5.2	Vpetost MČV v strateško planiranje.....	28
5.3	MČV kot strateški partner.....	29
6	RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV.....	31
6.1	Vloga razvoja človeških virov v učeči se organizaciji.....	33
6.2	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	34
7	ŠTUDIJA PRIMERA - KRKA, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto.....	36
7.1	Metodologija in preverjanje domnev.....	36
7.2	Predstavitev Krke, d. d.	39
7.3	Zaposleni v strateških ciljeh Krke.....	40
7.4	Nosilci MČV.....	43
7.5	Strategija MČV.....	46
7.5.1	Strategija MVČ in poslovna strategija.....	47
7.6	Razvoj človeških virov.....	49
7.6.1	Izobraževanje in usposabljanje.....	50
7.6.1.1	Ugotavljanje izobraževalnih potreb.....	53
7.6.2	Razvoj vodij.....	55
7.7	Učeče se okolje.....	56
7.7.1	Spremljanje organizacijske klime.....	56
7.8	Ugotovitve – strateški MČV in razvoj ČV v Krki, d. d.	57
8	ZAKLJUČEK.....	63
9	LITERATURA in VIRI.....	64
10	PRILOGE.....	68

1 UVOD

Dinamične razmere globalnega poslovanja, ki zaznamujejo tretje tisočletje, podjetjem in organizacijam narekujejo učinkovito obvladovanje sprememb, hitro odzivanje nanje in zahtevajo vse hitrejšo uvajanje novosti. Ker so najnovejši tehnološki dosežki zaradi globalizacije in razvoja informacijske tehnologije v razvitem svetu enako dostopni vsem, je postalo dejstvo, da je na tehnologiji temelječa konkurenčna prednost kratkotrajna in minljiva ter da jo je mogoče dosegati le z znanjem kot ključno osnovo za inovacije.¹ Uspeh podjetij in organizacij je zato danes odvisen od sposobnosti hitrega ustvarjanja znanja in stopnje njegove uporabe. Trg delovne sile je postal trg izmenjave znanja, kjer na znanju temelječa podjetja ponujajo intelektualni kapital posameznikov in po njem povprašujejo (Albert, 1997: 167), edini vir konkurenčne prednosti pa je sposobnost organizacije, da se uči in hitreje odziva od svoje konkurence (glej Senge, 1990). Zato je eden izmed glavnih ciljev sodobne organizacije, da skozi proces učenja razvija sposobnost hitrega prilagajanja na spremembe poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja.

Eden od pristopov za soočanje in prilaganje novim razmeram je koncept učeče se organizacije (angl. learning organization), ki jo odlikujeta sposobnost prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju in sistematično učenje; zaposleni v njej nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove načine mišljenja in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj (glej Senge, 1994). Spodbujanje učenja omogočajo organizacije s prostim pretokom informacij in odprto komunikacijo. Organizacije postajajo zato sploščene, kar pomeni, da se odgovornost za rezultate prenaša na nižje ravni in na vse zaposlene. S tem prihaja do vse večje decentralizacije, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, vodenje pa se spreminja v smeri ciljnega vodenja; to temelji na oblikovanju vizije in ciljev organizacije ter na mobilizaciji zaposlenih z njihovo pomočjo (Lipičnik, 1996: 23; Rasmunsson v Svetlik, 1996: 180; Zupan, 2001: 32-41).

Zahteve organizacij na eni in potrebe zaposlenih na drugi strani se zaradi tega povečujejo. Od posameznikov se poleg strokovnega znanja, ki ga morajo nenehno nadgrajevati, pričakuje, da so večji v komuniciranju, sodelovanju in timskem delu, so sočutni in kolegialni do svojih sodelavcev, odgovorni in znajo samostojno reševati probleme. Učeča se organizacija zato zahteva na ljudeh temelječo strategijo in vodenje, ki bo razvijalo sposobnosti zaposlenih. S tem namenom razvija politike in prakse, ki naj bi poskrbele za uspešno učenje in razvijanje učečih se posameznikov, ki bodo sposobni prilagajati se spremembam v okolju, ter ustvarja delovno okolje, ki bo spodbujalo prenos in delitev znanja med zaposlenimi.

Znanje leži in se skriva v zaposlenih, zato je proces učenja tesno povezan z načinom, kako organizacija ravna s človeškimi viri. Zaradi dejstva, da predstavljajo zaposleni ključen vir za doseganje strateških ciljev organizacije in vloge, ki jo management človeških virov ima pri

¹ Inovacija pomeni ustvarjalno generiranje novih izdelkov in storitev, na drugi strani pa odzivnost organizacij na spremembe, ki se dogajajo v heterogenem okolju (Možina, 1994: 75).

razvijanju potrebnih sposobnosti zaposlenih, pridobiva to področje vse bolj na pomenu kot ena ključnih funkcij pri izvajanju strateških odgovorov organizacije na pritiske (Huselid, Becker, 1998: 15). Če želi učeča se organizacija uspešno dosegati zastavljeno poslovno strategijo, mora biti področje managementa človeških virov (MČV) usmerjeno v razvijanje takšnega obnašanja zaposlenih, ki bo to kar najbolje omogočalo; povezati mora zaposlene z organizacijo, kar dosega s strateškim managementom človeških virov.

Strateški management človeških virov predpostavlja skladnost poslovne strategije organizacije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu in je način načrtnega in usmerjenega ravnanja z zaposlenimi za doseganje strateških ciljev (glej Truss, 1999; Schuler, 1987). Znotraj njega je trdno zasidrano področje razvoja človeških virov, ki zajema vse aktivnosti, usmerjene v motiviranje in razvoj zaposlenih (glej Wright, McMahan, 1992; Thomson in drugi, 1998). Osnovni namen razvoja človeških virov pa je zagotoviti, da ima organizacija ustrezno usposobljene ljudi, zaposlene s takšnimi znanji in spretnostmi, s katerimi bo lahko dosegala strateške cilje (Lipičnik, 1998: 42).

1.1 Namen in cilj naloge

Namen diplomske naloge je predstaviti management človeških virov kot enega ključnih procesov znotraj učeče se organizacije; pristop, ki z učinkovitimi načini ravnanja z zaposlenimi spodbuja učenje in prenašanje znanja, motivira posameznike in prispeva k njihovem razvoju, da lahko s svojim delovanjem prispevajo k uresničevanju strateških ciljev učeče se organizacije.

Cilj naloge se skriva v odgovoru na vprašanje, kako lahko management človeških virov uspešno izvaja svojo vlogo v učeči se organizaciji in v današnji dobi znanja. Odgovor je v strateškem managementu človeških virov in razvoju zaposlenih. To predpostavlja, da ima učeča se organizacija jasno začrtano strategijo managementa človeških virov, ki izhaja iz strateških načrtov in potreb organizacije ter zmožnosti zaposlenih. Management človeških virov mora s politikami in praksami podpirati razvijanje sposobnosti in motivacijo posameznikov ter posledično sprožiti takšna obnašanja zaposlenih, ki so ključna za doseganje poslovne strategije. S tem nastopa kot enakovreden strateški partner najvišjemu vodstvu pri uresničevanju temeljne poslovne strategije in prevaja strateške cilje v prakse ravnanja s človeškimi viri (glej Ulrich, 1997). Doseganje ciljev na področju MČV je zato pogojeno s sodelovanjem strokovnjakov za ČV z najvišjim vodstvom in linijskimi managerji ter je odvisno od kakovosti odnosov med njimi (Ulrich, 1997; Storey, 1992; Lengnick-Hall). Linijski managerji so kot vodje timov odgovorni za učenje svojih sodelavcev (glej Svetlik, 2002; Uršič in Nikl, 2004; Dimovski, 2004; Leskovar-Špacapan, 2001, Lengnick-Hall), zato postaja MČV vse bolj odgovornost linijskih vodij, ki skozi vsakodnevne naloge prenašajo poslovno strategijo v prakso.

Podpiranje procesov učenja organizacije je ključna strateška naloga funkcije managementa človeških virov v organizaciji. To še posebej velja za tiste organizacije, ki poslujejo na globalnih trgih in so zaradi svoje internacionalizacije izpostavljene večji konkurenci. Razvoj človeških virov kot eno izmed področij managementa človeških virov je zato preiščena odločitev organizacije, ki želi z vlaganjem v svoje zaposlene zagotoviti nova znanja in sposobnosti zaposlenih, kar dolgoročno zagotavlja kakovostno rast in uspešnost organizacije. To dosega z usklajevanjem potreb in interesov posameznika, organizacije in njenega okolja, kar omogoča, da se poslovna strategija lažje prevaja do zaposlenih (glej Jereb, 1989). Organizacija si z razvojem človeških virov odpira pot, da se znanje posameznikov skozi timsko delo in skupno reševanje problemov preoblikuje v organizacijsko znanje. S tem pa se ustvarja in razvija učeča se organizacija.

Ker sem pri pisanju naloge poleg domače večinoma uporabljala angleško strokovno literaturo, bi rada opozorila na način prevajanja nekaterih izrazov. Za pojem »learning organization« sem uporabila izraz »učeča se organizacija«. Pojem »management«, ki ima v slovenščini različne prevode, med drugim »vodenje«, »upravljanje«, »ravljanje« ali celo »ravnateljstvo«, največkrat nisem spreminjala in sem zanj uporabila izraz »management«, v nekaterih primerih pa tudi »ravljanje«. Za pojem »human resources management« sem v nalogi navajala izraza »management človeških virov« in »ravljanje s človeškimi viri«.

V nalogi uporabljene kratice:

človeški viri.....ČV
management človeških virov, ravnanje s človeškimi viri.....MČV
strateški management človeških virov.....SMČV

2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Premik od masovnih trgov in proizvodnje velikih serij k individualiziranim trgov in proizvodnji za konkretne naročnike ter od statičnega in predvidljivega poslovnega okolja k hitro spreminjajočemu se trgu (Rasmunsson v Svetlik, 1996: 197-180), ko ciljev ne določa več organizacija sama, temveč predvsem potrošniki njenih proizvodov (Lipičnik, 1996: 23), postavlja organizacije pod vse večje pritiske. Poslovno realnost sodobnih organizacij povzema rek »edina stalnica danes so spremembe« in poudarja dejstvo, da lahko preživijo le tiste, ki se bodo odzivale in prilagajale na spremembe hitreje od drugih, ki bodo svojo konkurenčnost gradile na virih, ki so trajni, obnovljivi in se jih ne da posnemati.

Če je v preteklosti veljalo prepričanje, da bo tehnologija zmanjšala potrebo po kvalificirani delovni sili, velja danes, da sta računalniška tehnologija in avtomatizacija naredili delo bolj kompleksno in umsko zahtevno (Decenzo v Dimovski in drugi, 2004: 807). Znanjsko delo, zahteve po hitrem odzivanju in prilagajanju na spremembe izpostavljajo pomen inovativnosti, hitrosti in fleksibilnosti organizacij (Ivanko in drugi, 1999: 150). V ozadju tega leži sposobnost ustvarjanja in uporabe novega znanja. Znanje je zato danes ključni dejavnik razvoja, doseganja in ohranjanja konkurenčne sposobnosti organizacije.

Z ustvarjanjem in deljenjem znanja je tesno povezan proces učenja organizacije, katerega rezultat je sprememba v delovanju in vedenju zaposlenih. Ideja, da se morajo zaposleni in organizacija učiti, ni nova in je že dolgo prisotna v organizacijski teoriji. Že Taylor je svoje poimenovanje znanstvenega managementa utemeljil na merjenju in prenosu znanj z enega zaposlenega na drugega, da bi se izboljšala organizacijska učinkovitost (Ulrich, 1993: 59). Ameriški ekonomist Schultz pa je verjel, da so spretnosti in znanje oblike kapitala, zato ima lahko vlaganje v ljudi enake učinke kot vlaganje kapitala v stroje; če bi več sredstev vložili v izobraževanje, bi se povečala produktivnost in učinkovitost delovne sile (Haralambos, 1999: 741).

2.1 Opredelitev in značilnosti učeče se organizacije

Pojem učeče se organizacije se je skozi razvoj organizacijske znanosti v teoriji povezoval z različnimi sorodnimi izrazi, kot so usposabljanje, izobraževanje, organizacijski razvoj, organizacijsko učenje itd. Od osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je pojavilo večje zanimanje za procese učenja organizacije, pa vse do danes se je zato oblikovalo veliko definicij in razlag tega pojma (glej Prilogo A), ki se med seboj razlikujejo ene bolj, druge manj. Še preden si jih ogledamo, podajmo najprej opredelitev pojmov organizacija in učenje.

S pojmom organizacija razumemo združbo ljudi, ki nastane zaradi doseganja različnih namenov; v tem smislu je organizacija neka socialna enota (Pučko, 2003: 6), v kateri so posamezniki

združeni zaradi doseganja organizacijskih ciljev in izpolnjevanja poslanstva podjetja. Organizacijo označimo tudi kot skupek institucionalnih struktur, sistemov in kultur (Argyris, 1996: 17).

Z učenjem opišemo dejavnost pridobivanja znanja iz izkušenj, ki je zavesten in podzavesten proces. Je interakcija notranjega in zunanjega sveta, oblika odzivanja na okolje in spremembe v njem, zaznavanje in zmožnost reševanja problemov ter odzivanja nanje. Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem, kjer se izobraževanje nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic, usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog. Učenje je tako vsaka dejavnost, ki privede do spreminjanja vedenja posameznika pod vplivom okolja; ne pomeni samo pridobivanje znanj, spretnosti, navad, ampak tudi njihovo povezovanje, prilagajanje ter uresničevanje v praksi, v organizaciji (Možina, 2002a: 72).

V domači in tuji literaturi je v zvezi z učečo se organizacijo največkrat naveden Peter M. Senge, avtor knjige *The fifth discipline* (1990), v kateri je med prvimi podrobneje pojasnil in predstavil pojem učeče se organizacije. Zanj je to organizacija, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se. Pravi, da je učeča se organizacija tista, katere institucionalne strukture in rutine so nenehno podvržene dvomom, vprašanjem in spremembam; ravno sposobnost nenehnega prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju, sposobnost obnavljanja in vnovičnega oživljanja pa so najpomembnejše lastnosti učeče se organizacije (Senge, 1994: 6).

Učeča se organizacija pričakuje in se odziva na spremembe s proaktivnim organizacijskim učenjem. Namenoma cilja na izboljševanje svoje sposobnosti učiti se in izrablja učenje vseh zaposlenih, zato si prizadeva ustvarjati delovno okolje, ki stimulira in podpira učenje. Obvladovanje sprememb dosega s pomočjo nenehnega učenja. Sposobnost učeče se organizacije, da uspešno obvladuje spremembe, sloni na obvladovanju naslednjih področij (glej Pettigrew in Whipp, 1991: 27):

- presoja, ocena okolja, ki se nanaša na dobro poznavanje organizacijskega in zunanjega okolja ter se dotika vprašanja, ali ima organizacija na voljo ključne ljudi,
- ustvarjanje in uveljavljanje konteksta sprememb, kreiranje potrebnih sposobnosti ter usmerjanje narave sprememb,
- povezovanje strateških in operativnih sprememb, kar se nanaša na utemeljevanje potreb za spremembo, širjenje vizije,
- doseganje skladnosti in integriranosti,
- prepoznavanje človeških virov kot premoženje,
- povezati aktivnosti managementa človeških virov s poslovnimi potrebami.

Za učinkovito učečo se organizacijo je značilno zavedanje o ključni potrebi za doseganje stalnega ravnovesja med zunanjim svetom, v katerem deluje organizacija (sestavljajo ga potrošniki in stranke), in notranjim okoljem, v katerem se snujejo in proizvajajo produkti ter

zaposleni opravljajo storitve. Organizacijsko učinkovitost učeče se organizacije »določajo« (kot jo vidijo oziroma dojemajo) njene stranke. Ravnovesni mehanizem med obema svetovoma je osrednji procesor celotnega učenja organizacije; to je strateško učenje, ki ga usmerja najvišji management (Garrat v Theron, 2002: 11). Pri učeči se organizaciji gre torej za svojevrstno organizacijsko kulturo, ki se kaže kot neprestano učenje, ki poteka v njej (Možina, 1996: 91).

Sam proces učenja se seveda odvija tudi v tradicionalnih, »neučeh« se organizacijah, vendar tam učenje ne poteka namenoma. Ravno to je značilnost učeče se organizacije, namreč »sistematičnost učenja, ki poteka na vseh ravneh v korist celotne organizacije, da uporablja rezultate takšnega inovativnega učenja za doseganje boljših rezultatov in da zavzema učenje ključno mesto v viziji in poslanstvu organizacije« (Uršič in Nikl, 2004: 2). Učeča se organizacija spodbuja kontinuirano učenje in ustvarjanje znanja svojih članov ter jim omogoča, da se nenehno spreminjajo; ima postopke, s katerimi je mogoče širiti znanje po organizaciji do mest, kjer je potrebno, in to znanje lahko hitro spremeni v spremembe načina delovanja organizacije tako znotraj kot zunaj. Je prostor, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove načine mišljenja in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj (Senge, 1994: 7-8).

Garvin (1993: 79-80) vidi učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov. Najvišja vrednost v učeči se organizaciji je sposobnost reševanja problemov, ki predvideva vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni managementa in delavcev (Daft, Noe v Dimovski, 2004: 815). Vse to je ključnega pomena za izboljševanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in z dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti (Dimovski, 2004: 815).

Da uvajanje koncepta učeče se organizacije pozitivno vpliva na poslovno uspešnost organizacije, je pokazala raziskava Inštituta za razvoj učečega se podjetja Na poti k učečemu se podjetju (USP) iz leta 2003. Izmed 98 podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, jih je namreč 71 odstotkov potrdilo, da uvajanje koncepta učečega se podjetja pozitivno učinkuje na njihovo poslovno uspešnost, višjo motivacijo, boljšo interno komunikacijo, hitrejšo reševanje problemov, večjo mobilnost delavcev in boljšo odzivnost podjetja (dostopno prek www.i-usp.si/slo/clanki/). Med najizrazitejše učinke za zaposlene v učeči se organizaciji sodijo hitrejšo odzivanje organizacije, fleksibilnejši posamezniki, večje število inovacij, boljše sporazumevanje, komunikacija, hitrejši in večji prenos znanja, izboljšana organizacija dela, boljša mrežna povezanost, večje zadovoljstvo, uspešnost in predanost zaposlenih, lažje kadrovanje, zmanjšanje fluktuacije in odsotnosti z dela, v organizacijo prihajajo najboljši delavci. Med najugodnejše učinke za organizacijo pa sodijo povečana inovativnost in kakovost storitev oziroma izdelkov, večja uspešnost in zadovoljstvo strank in odjemalcev, večja produktivnost, stalnost strank, večji izkoristek pri prodaji in naročilih ter nižji stroški (Erčulj, 1998: 21).

2.1.1 Veščine učeče se organizacije in model petih disciplin

Senge je učečo se organizacijo opisal z modelom petih disciplin oziroma ključnih lastnosti. Obvladovanje (mojstrstvo) disciplin je tisto, kar razlikuje učečo se organizacijo od tradicionalne organizacije. Pet temeljnih disciplin oziroma razvojnih poti zagotavlja, da v organizaciji poteka proces neprestanega učenja. Te so sposobnost systemskega mišljenja, osebno mojstrstvo posameznika, sposobnost spreminjanja miselnih modelov posameznikov, sposobnost ustvarjanja skupne vizije in sposobnost timskega učenja (Senge, 1994: 6).

Temelj učeče se organizacije in njenih petih disciplin je v sposobnosti **systemskega mišljenja**. Systemsko mišljenje predstavlja osnovo, kako učeče se organizacije razmišljajo o svetu. Obvladovanje te discipline pomeni imeti »pogled na sistem kot celoto, konceptualni okvir, ki omogoča povezave med posameznimi deli organizacije, skupni proces refleksije, ovrednotenja, akcije in nagrajevanja« (Senge, dostopno prek www.infed.org). Osnova systemskega razmišljanja je zavest o medsebojni povezanosti in različnih ravneh vzajemne odvisnosti ljudi v timih, timov v organizacijah in organizacij v širšem okolju. Prek systemskega mišljenja se zagotavlja učenje na vseh organizacijskih ravneh. Systemsko razmišljanje omogoča vrhnjemu managementu, da pridobi sposobnost oblikovanja perspektive, ki nudi vpogled v trenutno organizacijsko strukturo podjetja, usmeritve v prihodnje in pregled nad usklajenostjo vseh disciplin organizacijskega učenja (Senge, 1994: 87-94; Uršič, Nikl, 2004: 68).

Osebno mojstrstvo posameznika, osebna osvojitev znanja oziroma obvladovanje samega sebe pomeni usmerjanje lastnih sil posameznika k cilju, kar se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj (Senge, 1994: 232). Osebno mojstrstvo zajema razvoj posameznika in njegove odličnosti ter nujno doseganje sprostitev njegovih potencialov, kar je v učeči se organizaciji odločilno za organizacijski uspeh (Uršič, Nikl, 2004: 68). Pripomore k neprestanemu razjasnjevanju in poglobljanju osebne vizije, osredotočenju energij, razvijanju potrepljivosti in objektivnejšemu obravnavanju realnosti. Osebno mojstrstvo sestavljajo osebna vizija, ustvarjalna napetost in zavezanost k resnici (Senge v Dimovski, Colnar; 1999: 709).

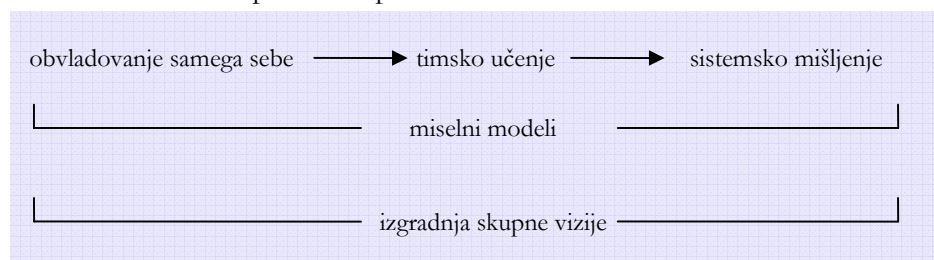
Sposobnost **spreminjanja miselnih modelov posameznikov** je vidna v nenehni želji po izpopolnjevanju, učenju in sposobnosti za obvladovanje duhovnih vrednot, sprejemanju novih mentalnih modelov. »To privede do tega, da sodelovanje in usmerjenost navzven nadomestita konfliktno obnašanje in usmerjenost k sebi« (Senge, 1994: 237). Miselni modeli so temeljne predpostavke, globoko zakoreninjena prepričanja in generalizacije, vrednote, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posamezniki, ki se naučijo prepoznati svoje miselne modele, postanejo bolj pozorni na miselne modele svojih sodelavcev, zato lažje razumejo stališča in njihovo ravnanje v določenem trenutku, to pa je tisto, kar poganja učečo se organizacijo (Senge v Dimovski, Colnar; 1999: 709).

Sposobnost **ustvariti skupno vizijo** zadeva timsko in organizacijsko učenje. To je vizija, ki se ji zaveže večina članov organizacije, ker odseva njihove osebne vizije. Pomeni skupno ustvarjanje organizacijskih ciljev, identitete, vizij in akcij, ki so skupne vsem posameznikom (Senge, 1994: 8). Posledica tega je timsko delo, kjer vsak prispeva pomemben del. Skupna vizija omogoča sinergije potencialov in ustrezno motiviranost udeležencev. Osebna zavezanost k skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije posvečati ustvarjanju skupne vizije posebno pozornost (Senge v Dimovski, Colnar; 1999: 709).

Peta disciplina, sposobnost **učenja v timu**, temelji na osebni mojstrstvu in skupni viziji. Je ustvarjanje priložnosti, da posamezniki delajo in se učijo skupaj v timih, kjer je omogočeno inoviranje, učenje in preizkušanje novega. Timsko učenje predstavlja najintenzivnejšo možnost za sodelovanje in razvoj komunikacije, zato pomenijo timi najučinkovitejši način prenosa znanj med člani organizacije (Uršič, Nikl, 2004: 69).

Spodnja slika prikazuje, kako obvladovanje sistemskega mišljenja zahteva vključenost ostalih disciplin. Učenje se odvija na individualnem, timskem in organizacijskem nivoju takrat, ko so miselni modeli na površju prepoznani, spremenjeni in skupni. Proces učenja je pospešen, ko osebne, timske in organizacijske vizije postanejo skupne in povezane (glej Willard, 1994).

Slika 2.1: Združitev petih disciplin



Vir: Willard, 1994, dostopno prek http://members.optusnet.com.au/ioal/learning_organisations.htm.

Discipline pokažejo smer napredka in razvoja organizacije v prihodnje, njihova iznajdba pa še ne pomeni, da smo na ta način zgradili učečo se organizacijo. »Učeča se organizacija ni končno stanje; je način dela in razvoja posameznikov in organizacije, saj ti ne morejo nikoli v popolnosti osvojiti petih disciplin; njihovo izvajanje pomeni biti učenec do konca življenja« (Senge v Černelič, 2004: 5).

Da bi organizacija učinkovito izvajala omenjene discipline, ki bi jih sprejemali in razumeli vsi njeni člani, je po Sengu potrebna dobra osnova za komuniciranje. Avtor tako govori tudi o šesti disciplini, t. i. interaktivnem konzultiranju oziroma dialogu. To je prosto in kreativno raziskovanje in ustvarjanje domiselnih idej, temeljito poslušanje drugih in drugačnih ter spreminjanje lastnih pogledov. Pri dialogu prihaja do procesa delitve misli in občutkov skozi diskutiranje sodelavcev v sodelovalnem in harmoničnem ozračju s predanostjo k doseganju skupnih ciljev. Pri dialogu gre za pogovore, ki potekajo pred sprejemanjem odločitev in ne kasneje (Uršič, Nikl, 2004: 70).

Po Garvinu naj bi učeča se organizacija pokazala svojo spretnost s petimi aktivnostmi (Garvin v Pirc, 2000:34). Prva, **sistematično reševanje problemov**, izhaja iz priznanja problemov, nadaljuje se z analizo dejavnikov, ki so privedli do neželenega rezultata in se zaključi z določitvijo akcije, potrebne za rešitev problema. Zaposleni se tako osredotočijo na pravi vzrok problema in ne le na simptome. Eksperimentiranje oziroma **preizkušanje** kot druga aktivnost predpostavlja načrtno, sistemsko iskanje in preizkušanje novega znanja z uporabo znanstvenih metod, ki je motivirano s priložnostmi za razširjanje znanja. Odvija se lahko s pomočjo neprestanega preizkušanja in s pomočjo projektov, ki se v organizaciji izvajajo poskusno (Kavčič, 1994:429). Tretja aktivnost, **učenje iz lastnih minulih izkušenj**, temelji na natančni seznanjenosti z uspehi in neuspehi organizacije v preteklosti, kjer se na osnovi analize minulih napak poskuša v prihodnost uvesti drugačno vedenje. **Učenje od drugih** je aktivnost, kjer se organizacije učijo iz izkušenj drugih, pri tem pa poiščejo ideje, ki jih kasneje spremenijo v uporabno znanje. **Prenašanje znanja** kot zadnja aktivnost se nanaša na prenašanje novega znanja po organizaciji, med vsemi zaposlenimi in vsemi ravnmi (Garvin v Pirc, 2000:34).

Če povzamemo, učečo se organizacijo odlikujejo naslednje dopolnjujoče se veščine: ustvarjanje priložnosti za stalno učenje, promoviranje raziskovanja, poizvedovanje in dialog, spodbujanje sodelovanja in timskega učenja, vzpostavitev sistema za shranjevanje in izmenjavo znanja, opolnomočenje zaposlenih v skladu z vizijo organizacije, povezanost organizacije z okoljem ter vodje, ki so zaposlenim za vzor in podpirajo individualno, skupinsko in organizacijsko učenje (Watkins, 1993: 4).

Predstavljeni model in opisi učeče se organizacije izpostavljajo pomen učenja kot tistega ključnega procesa, ki omogoča učinkovito odzivanje in prilagajanje organizacije ter njenih članov na spremembe in izzive poslovnega okolja. V učeči se organizaciji poteka učenje na treh ključnih nivojih: na individualnem, timskem in organizacijskem, med katerimi prihaja do nenehnih interakcij (glej Senge, 1994; Kelleher, 2002).

2.2 Tridimenzionalni pristop k učeči se organizaciji

Tridimenzionalni model prikazuje, da učeča se organizacija združuje organizacijsko učenje, ki poteka prek učenja posameznikov in učenja timov (glej Kelleher, 2002). Proces učenja posameznika je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje organizacije. Učenje posameznika vključuje spremembo v vedenju, ki temelji na spremembi v znanju. Bolj ko posamezniki prevzemajo to kulturo učenja, bolj se lahko spreminja narava delovnih odnosov med posamezniki v smeri vzpostavljanja učečih se timov. Kadar so te spremembe poenotene pri vseh članih organizacije, govorimo o učenju organizacije (Senge 1994: 139).

Slika 2.2: Tridimenzionalni model učeče se organizacije



Vir: Kelleher, 2002, dostopno prek www.enigma.co.nz/hcro/website.

O **učenju posameznika** govorimo takrat, ko sprememba v vedenju in delovanju posameznika temelji na spremembi v znanju. Individualno učenje je opredeljeno kot proces, v katerem posamezniki pridobivajo novo znanje, spretnosti, izkušnje, nova razumevanja in vrednote (Marquardt in Lewis v Uršič, Nikl, 2004: 140). Učenje omogoča posamezniku, da osvoji veščine in zmožnosti, s katerimi lahko izvaja aktivnosti, ki jih pred tem ni bil sposoben opravljati. Uporaba veščin in sposobnosti posameznika privede do novih zaznav in zavedanj, ki postane na nov način dojemljiv in pozoren na pojave v svojem okolju. Postopen razvoj novih veščin, ki vplivajo na nove zaznave in zavedanja posameznika, vodi do sprememb v njegovih vrednotah in vedenju (Senge v Dimovski, Colnar, 1999: 716). Med najučinkovitejše načine individualnega učenja spadajo mentorstvo, tutorstvo, učenje ob delu, ustvarjalno učenje, akcijsko učenje oziroma učenje z delovanjem (angl. action learning)² in izobraževalni programi. Ustvarjalno učenje predvideva odprtost za novo, sistemsko mišljenje, ustvarjalnost, osebno učinkovitost in empatijo (Kavčič v Uršič, Nikl, 2004: 142).

Učenje kot ciklični proces je v literaturi pogosto prikazano s pomočjo Kolbovega modela kolesa učenja (glej Prilogo B), ki ga Senge uporablja tako za prikaz učenja posameznikov kot tudi tima. Avtor pravi, da gredo posamezniki v procesu individualnega učenja skozi štiri faze t. i. kolesa individualnega učenja, ki si sledijo v cikličnem sosledju: refleksija oziroma odziv, povezava, odločitev in delovanje (Senge, 1994: 25). V procesu individualnega učenja posameznikovo znanje, vrednote in prepričanja vplivajo na predstave o pričakovanem rezultatu delovanja. Kadar pride do razkoraka med dejanskim in pričakovanim rezultatom, posameznik doživi presenečenje, ki ga nato v procesu refleksije analizira tako, da išče vzroke za razkorak. Svoje ugotovitve nato v procesu povezovanja teoretično preuči ter na koncu udejanji, torej praktično

² Akcijsko učenje (angl. action learning) je program, s katerim omogočimo bolj učinkovito uporabo človeških zmogljivosti, in je eden od načinov izobraževanja in razvoja (Revans v Možina, 1994:90). Akcijsko učenje vsebuje delo na resničnih problemih, osredinjeno na pridobljeno učenje in izvedbo oziroma vključevanje rešitev. Posamezniki in timi se učijo iz temeljnih refleksij oziroma odzivov na problemske situacije, nato pa to novo znanje uporabijo pri prihodnjih dejanjih (Uršič in drugi, 2004:142).

testira. Kadar se razvite ugotovitve izkažejo kot teoretično in praktično veljavne in točne, jih posameznik ponotranji in pretvori v novo znanje, ki vpliva na njegovo delovanje. Po fazi izvedbe naloge posamezniki znova razmislijo o svojih dejanjih in mišljenju (refleksija), s čimer se cikel procesa individualnega učenja ponovi (Senge, 1994: 60-62; Rant, 2001: 348).

Vzporedno s procesom učenja posameznikov poteka v organizaciji proces **učenja v timu** (glej Prilogo B). Razčlenitev timskega učenja ponuja razumevanje in prikaz vrednosti, ki jo ta ustvarja v učeči se organizaciji. Kot pravi Senge (1994: 58), se vse pomembne odločitve sprejemajo v timih in prav zaradi tega so timi, in ne posamezniki, temeljne učeče se enote; s timskim učenjem postane namreč sposobnost učenja skupine večja kot sposobnost učenja posameznika v skupini. Od učenja posameznikov se timsko učenje razlikuje po tem, da vsebuje socialno komponento. Učenje na ravni tima zaznamujejo socialni odnosi in spreminjajoči se komunikacijski procesi. Ravno zaradi tega timsko učenje večina avtorjev uvršča med danes najbolj učinkovito metodo pridobivanja znanja, spretnosti in vrednot. V timu se člani učijo drug od drugega, izmenjujejo znanje in izkušnje, kar vpliva na večjo učinkovitost pri delu in hitrejši razvoj, kot če bi se zaposleni učili individualno (Marquardt v Uršič, Nikl, 2004: 157-158).

Proces učenja v timu se odvija v ciklu in po Sengu vsebuje štiri faze (1994: 61-62): skupinsko refleksijo, skupno mnenje oziroma razumevanje, skupno planiranje in usklajeno, koordinirano akcijo. Obstoječe izkušnje članov tima oblikujejo pričakovanja, ki se lahko razlikujejo od dejanskega rezultata delovanja. Razkorak je povod za timsko učenje in člani prek razprav in razgovorov iščejo pojasnila zanj. Za razvoj dobrih, celovitih pojasnil oziroma rešitev morajo člani tima znati razreševati medsebojne konflikte. Kadar se timsko razvita rešitev pokaže za pravilno in uporabno, se pretvori v novo znanje (Marquardt, 1996: 46-47).

Temeljne metode učenja v timih znotraj učeče se organizacije so dialog in diskusija, ukvarjanje z realnimi problemi s pomočjo reševanja konflikta ter učenje »kako udejanjiti« (Ferjan, 1999: 179). Po Sengu je dialog osnova timskega učenja, način, s pomočjo katerega ljudje spoznajo dejstva in stališča drugih, pripomoček za izoblikovanje kritičnega odnosa do samega sebe ter predstavlja način za zagotavljanje prostega pretoka idej, mnenj in konkretnih znanj med ljudmi (1994: 61). Proces učenja tima poteka v fazi delovanja, ko je tim osredotočen na dejanske probleme; takrat prihaja do procesa prepletanja tihega in eksplicitnega znanja, ko člani razgovorov in razprav delijo izkušnje, zaznave in občutenja, torej predvsem tiho znanje (Nonaka, 1995: 28-31). Zato je pomembno, da so akcije posameznikov znotraj tima koordinirane; tu nastopijo vodje timov kot trenerji, inštruktorji in mentorji. Njihova ključna vloga je, da se cikel timskega učenja neprestano »vrti« (Uršič, Nikl, 2004: 162).

Organizacijsko učenje³ predstavlja spreminjanje organizacijskega vedenja; uspešnejše je organizacijsko učenje, učinkovitejše je organizacijsko vedenje, zato je cilj tega spreminjanja oblikovati tako vedenje, ki ustreza tako interesom posameznikov in ciljem organizacije. Vodilo in rezultat procesa učenja organizacije je integracija prepričanj »vseh« njenih članov (Rant, 2001: 65). Organizacijsko učenje opišemo kot dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja, širjenja znanja in njegove uporabe (DiBella in drugi, 1998: 38) in je rezultat treh medsebojno prepletajočih se aktivnosti individualnega, timskega in systemskega učenja, pri čemer systemsko učenje pomeni celovit pristop k preučevanju in premagovanju problemov na podlagi sodelovanja (Dixon, 1993: 114). Za organizacijsko učenje je bistveno to, da se znanje posameznikov in timov pretvarja v znanje in posledično v izdelek organizacije. Glavni cilj organizacije je, da se to znanje povečuje s sistematičnim procesom učenja, ki skozi prenos znanja in ponavljajočo se uporabo ustvari novo znanje (Dimovski, Colnar, 1999: 702).

Proces učenja organizacije nekateri avtorji opredeljujejo zato kot proces pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenašanja in uporabe znanja (glej Prilogo C). Pridobivanje znanja vključuje učenje, nakup znanja, najem znanja, oblikovanje namenjenih sredstev in drugo. Namen tega je, da organizacija pridobi čimveč novega znanja, ki ji omogoča napredek in razvoj. Ko organizacija pridobi novo znanje, ga mora preoblikovati v obliko, ki je dostopna vsem, je urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva vsem, kar pomeni, da znanje kodira. Kodiranje znanja organizaciji zagotavlja, da se bo znanje uspešno prenašalo med zaposlene, to pa povečuje njegovo uporabno vrednost in se posledično kaže v novih in posodobljenih proizvodih in storitvah (Rozman, Pirc, 2001: 372).

Shranjevanje znanja pomeni poiskati učinkovit način dokumentiranja, ki bo omogočal učinkovito prenašanje znanja na vseh ravneh organizacije. Prenos znanja v organizaciji v največji meri poteka spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli. Management mora ustvarjati ozračje medsebojnega zaupanja, ki je pomembno predvsem pri prenosu tihega znanja. Bolj ko tehnologija omogoča neposredno povezavo med ljudmi, lažje se to znanje prenaša (Pirc, 2000: 75).

Namen prenašanja in delitve znanja je v njegovi nadaljnji uporabi, s čimer se v organizaciji ustvari novo znanje. Novo znanje ima za posledico spremembo vedenja posameznikov in organizacije, ki se v praksi tudi izvaja. Rezultat uporabe znanje je večja uspešnost organizacije. Ker uporaba obstoječega znanja organizacije ustvari novo znanje, se proces ponavlja (Rozman,

³ Pojma učeče se organizacije in organizacijskega učenja avtorji nemalokrat enačijo oziroma ju ne razlikujejo. Čeprav sta pojma podobna in združljiva, ju ne gre zamenjevati. »Ko govorimo o učeči se organizaciji, imamo v mislih organizacijo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja« (DiBella in drugi, 1998: 6). Organizacijsko učenje pa je sposobnost in zmožnost organizacije učiti se. Organizacijsko učenje je tako lahko vidno v vsaki organizacijski strukturi, medtem ko je učeča se organizacija posebna oblika organizacije, kjer je vzpostavljena značilna organizacijska kultura, in v njej najdemo obnašanje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov v organizaciji (Černelič, 2004: 7). Organizacijsko učenje je tako proces, ki lahko poteka v vsaki organizaciji, učeča se organizacija pa predpostavlja strukturo, organizacijo, ki se nenehno spreminja (Malhotra v Dimovski, 1999: 714).

Pirc, 2001: 6). »Gre za preoblikovanje znanj z namenom ustvarjanja novih« (Nonaka, Takeuchi, 1995: 62).

Napisano poudarja, da je osrednja naloga učeče se organizacije ustvarjanje in hiter prenos novega znanja (Pirc, 2000: 19) in predstavlja omrežje znanja (angl. Knowledge Networking), v katerem sodelujejo člani timov, si med seboj izmenjujejo vizije in znanja o delovnih procesih ter potrebe in pričakovanja odjemalcev podjetja (Uršič, Nikl, 2004: 3). Senge razlaga, da je učeča se organizacija kulturna dimenzija ravnanja z znanjem (glej Senge, 1994).

Ravnanje z znanjem oziroma management znanja (angl. knowledge management) predstavlja koncept, po katerem se organizacije zavestno in celovito lotevajo učenja in spodbujajo ta proces. Učinkovitost izmenjave in ustvarjanja novega organizacijskega znanja je odvisna od splošne kulture organizacije, ki podpira medsebojno zaupanje zaposlenih in spodbuja prenos znanja vzdolž celotne organizacije. Organizacije morajo zato postati prostor, kjer so spremembe priložnost in ljudje rastejo, medtem ko delajo (Handy, 1989: 211). Pomembna je kreativnost, miselno in ustvarjalno prožni ljudje so tisti, ki lahko sledijo nastalim spremembam (Lipičnik, 1996: 23). Organizacije morajo izbrati ljudi ne na podlagi tega, kar vedo, temveč po tem, ali so se sposobni učiti (McGill, Slocum, 1993: 67). Na tem temelji tudi teorija ustvarjanja znanja v organizaciji (glej Nonaka, Takeuchi, 1995), ki razlaga, da učeča se organizacija z razvijanjem okolja, učinkovite politike ravnanja s človeškimi viri in znanjem ustvarja novo, lastno znanje.

Zato so potrebne ustrezne strategije na področju človeških virov, ki zagotavljajo njihov razvoj in s tem pripravljenost zaposlenih, da znanja, izkušnje in kompetence uporabijo v procesih prilagajanja spremembam v okolju. Organizacije lahko pri tem uporabljajo različne prakse ravnanja s ČV, s katerimi povečujejo sposobnosti zaposlenih; lahko se osredotočijo na izboljšanje kakovosti novozaposlenih ali dvigovanju spretnosti in sposobnosti že zaposlenih z usposabljanjem in izobraževanjem (Delaney in Huselid, 1996: 951). Področje, ki obravnava pristope, politike in aktivnosti ravnanja s človeškimi viri v organizaciji, je management človeških virov.

3 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Področje managementa človeških virov se je razvijalo skladno z naraščanjem zavedanja organizacij o pomenu zaposlenih pri doseganju zastavljenih ciljev (glej Prilogo D). Preden si pogledamo, kakšna je vloga MČV pri doseganju konkurenčne prednosti organizacije, podajmo najprej razlago pojmov management in človeški viri.

Management je miselna, intuitivna dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu in je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. Vsebuje koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje organizacije z zunanjim

okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja, učinkovito opravljanje nalog in izpeljavo različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave (Možina in drugi, 2002b: 15).

Pod pojmom **človeški viri** (oziroma kadrovske viri) razumemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itn., kot tudi navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje (Možina, 2002b: 7). Človeški viri predstavljajo tudi človeške zmožnosti, ki so v širšem smislu psihične, fiziološke in fizične, v ožjem pa zajemajo sposobnosti, znanja, spretnosti in osebne lastnosti. Znanje, sposobnosti in motivacija so poglavitna človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha; v tem smislu pomenijo človeški viri in ravnanje z njimi proces analiziranja in urejanja ČV v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev (Lipičnik, 1998: 20-21).

Management človeških virov obravnava delovno silo organizacije oziroma človeški faktor kot najpomembnejši dejavnik doseganja ciljev organizacije in predstavlja izkoriščanje številnih funkcij, praks in aktivnosti, ki zagotavljajo, da so človeški viri učinkovito in pošteno uporabljeni v korist posameznika, organizacije in družbe. Ključne funkcije managementa človeških virov v organizaciji so (Schuler, 1992: 16-20):

- načrtovanje človeških virov, ki zajema načrtovanje in napovedovanje potreb organizacije po ČV tako kratkoročno kot dolgoročno ter analizo del v organizaciji, potrebno za identificiranje zadolžitev, namena, potrebnih znanj, sposobnosti in spretnosti za opravljanje določenega dela;
- zaposlovanje, rekrutacija in selekcija ljudi, ki ustrezajo potrebam organizacije;
- ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in temu ustrezno nagrajevanje;
- izboljševanje učinkovitosti zaposlenih in delovnega okolja, kar zajema usposabljanje in razvoj zaposlenih, zagotavljanje kakovostnega delovnega življenja ter politiko varnosti in zdravja pri delu;
- kreiranje, vzpostavljanje in ohranjanje učinkovitih delovnih odnosov, kar se nanaša na pogajanja, odnose s sindikati in področje pravic zaposlenih.

3.1 Management človeških virov in doseganje organizacijskih ciljev

Bistvo managementa človeških virov je iskanje načinov za doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo strateškega razvoja visoko privrženih in sposobnih zaposlenih (Benčina Crnić, 2002: 59-65). Obravnavanje človeških virov skozi paradigmo managementa človeških virov temelji na prepričanju, da so človeški viri najpomembnejše premoženje organizacije, posledično pa je učinkovito ravnanje z njimi ključ do uspeha organizacije. Ta uspeh je najlažje doseči, če so politike in aktivnosti na področju človeških virov tesno povezane s poslovno strategijo organizacije. V bistvu gre za povezovanje razvoja človeških virov s strateškim vodenjem organizacije, kjer se razvoj ČV nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki

zaposlenim pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji. To je moč doseči z ustvarjanjem takšnih pogojev, ki omogočajo, da se hkrati zadovoljijo tako individualni cilji kot cilji organizacije. Management človeških virov skuša zato razviti programe, politiko in dejavnosti za pospeševanje zadovoljevanja konkretnih in splošnih potreb posameznika in organizacije (Singer 1990: 3) ter je poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na managerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost (Armstrong, 1993: 142).

Kako MČV prispeva k doseganju organizacijskih ciljev, si bomo v nadaljevanju pogledali s pomočjo Storeyjevega modela MČV, ki prikazuje povezanost aktivnosti, politik in strategije ravnanja s človeškimi viri s poslovno uspešnostjo organizacije⁴.

3.1.1 Storeyjev model MČV

Storey izhaja iz Beerovega modela MČV in prepričanja, da MČV vpliva na organizacijsko uspešnost tako, da ustvarja strateško integracijo, visoko pripadnost, visoko kakovost in prilagodljivost zaposlenih.⁵ Avtor modela razlaga, da je vloga MČV poleg doseganja integriranosti z organizacijsko strategijo v tem, da zaposleni ne delajo le po modelu »plačilo po pogodbi«, zato poudarja usmerjenost praks MČV k motiviranju in razvijanju pripadnosti zaposlenih. »Management človeških virov ni le integriranost personalnih funkcij, temveč je poseben pristop k ravnanju z zaposlenimi, ki poskuša doseči konkurenčno prednost s strateško uporabo visoko pripadne in sposobne delovne sile z uporabo integriranih sklopov kulturnih, strukturnih in kadrovskih tehnik« (Storey, 1992: 12).

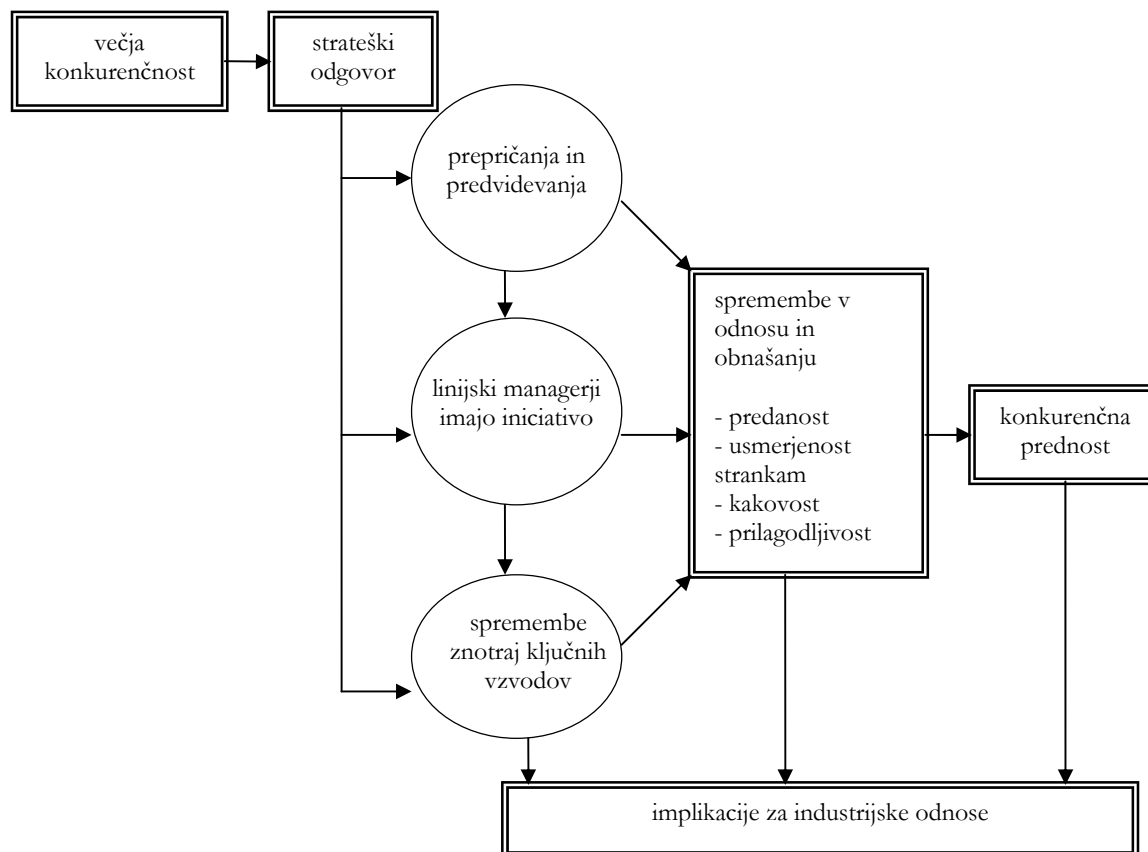
Storey je za ponazoritev področij, ki jih pokriva MČV, izdelal matriko, v kateri je razdelal mehke in trde pristope k MČV (glej Prilogo E). V trdi verziji MČV so zaposleni obravnavani kot vir, s katerim je potrebno ravnati enako kot z drugimi organizacijskimi viri, in zato ne zahtevajo posebnih prijemov. Zaposleni so dejansko ovrednoteni po tem, ali imajo spretnosti in znanja, ki jih organizacija zahteva. Za razliko od trdega se **mehki pristop** k managementu ČV osredotoča na posameznika znotraj MČV in je tesno povezan s šolo medčloveških odnosov in McGregorjevo teorijo Y. Mehki pristop poudarja pomen integracije politik ČV s poslovnimi cilji, pri tem pa je njegova glavna osredotočenost na obravnavanje zaposlenih kot vredno premoženje in vir konkurenčne prednosti, ki je v pripadnosti zaposlenih, njihovi prilagodljivosti, visoki kvalificiranosti ter delovni uspešnosti (Storey v Legge, 1995: 68).

⁴ Uspešnost organizacije razumemo kot doseganje zastavljenih strateških ciljev, ki se kaže v dobičkonosnosti, dolgoročni rasti in razvoju organizacije.

⁵ Beerov model je nastal znotraj Harvardske šole. Njegova značilnost je, da poudarja integracijo managementa človeških virov s strateškim načrtovanjem in da izhaja iz predpostavke, da se človeški viri razlikujejo od drugih (materialnih) virov organizacije, zato je potrebno z njimi ravnati drugače. Strateška integriranost se nanaša na vpetost MČV v proces strateškega planiranja in skladnost MČV z ostalimi funkcionalnimi področji na vseh nivojih. Nanaša se tudi na vlogo linijskih managerjev, ki sprejemajo postopke MČV in jih uporabljajo pri svojem vsakdanjem delu (glej Beer, 1984).

Model MČV (glej Sliko 3.1) prikazuje organizacijsko mešanico prednosti mehkega in trdega pristopa. Za pojasnitev modela je Storey uporabil klasifikacijo 27 razlikovalnih točk med praksami personalnega managementa in MČV, ki jih je združil v štiri sklope in predstavljajo bistvo koncepta managementa človeških virov (Storey, 1992: 35-38; Benčina Crnić, 2002: 59-61, Leskovar-Špacapan, 2001: 23).

Slika 3.1: Storeyjeve model MČV



Vir: Storey, 1992: 38.

1. **prepričanja in domneve** slonijo na tem, da so ČV, njihova znanja in sposobnosti tisti, ki predstavljajo kakovostno razliko in ki prispevajo k večji ali manjši uspešnosti organizacije, zato se jih obravnava kot najvrednejše premoženje organizacije. Uspešne organizacije se od drugih razlikujejo po zmožnostih svojih človeških virov in njihovi pripadnosti, zato morajo organizacije svoje odločitve sprejemati z ozirom na ČV kot vredne vire, ne stroške. Iz tega izhaja, da je cilj managementa človeških virov doseganje privrženosti zaposlenih, zaposlene pa je potrebno skrbno izbirati in razvijati;
2. sprejemanje odločitev v zvezi s ČV je **strateškega pomena** in stvar najvišjega managementa. Kadrovska funkcija zato ni področje, s katerim se ukvarjajo samo v kadrovski

službi; ta vprašanja so odgovornost uprave (vključitev vrhnjega managementa), politike managementa človeških virov pa morajo izhajati iz poslovne strategije;

3. ravnanje s človeškimi viri ima dolgoročne vplive na uspeh organizacije, zato to področje zadeva tako linijske (srednje) managerje kot strokovnjake s področja človeških virov, ki se vsakodnevno srečujejo s problemi, povezanimi s ČV pri izvajanju politik in programov s tega področja. **Linijski vodje** morajo biti nosilci izvajanja politik in strateških odločitev v zvezi s človeškimi viri in gonilna sila managementa človeških virov, kadrovske strokovnjaki pa nastopajo kot svetovalci managerjem. Zaradi tega model implicira nujnost, da organizacije posvetijo pozornost vzgajanju managerjev.
4. zadnji element ravnanja s človeškimi viri je v povezovalnem pristopu pri **vodenju kritičnih aktivnosti**, kot so prihodi v organizacijo, jasno posredovanje ciljev organizacije z ustrezno komunikacijo, razvoj človeških virov, ocenjevanje njihove uspešnosti in ustrezno nagrajevanje, kar naj bi prispevalo k večji pripadnosti ciljem organizacije. Storey opozarja tudi na prestrukturiranje in prenavo delovnih mest ter spremembo v načinih vodenja, zato da zaposleni dobijo več odgovornosti in pooblastil za samostojno opravljanje dela.

Storeyjev model MČV opozarja na pomen človeških virov znotraj organizacije, predvsem pa vrednost, ki se skriva v zaposlenih, v njihovem znanju, sposobnosti prilagajanja, odzivanja na spremembe in inoviranja. Jasno izpostavlja nujnost integracije ravnanja s človeškimi viri s strategijo organizacije, kar se posledično odraža v njeni uspešnosti. Obenem to pomeni, da prihaja v organizaciji, ki se zaveda strateškega pomena svojih zaposlenih, do dvosmernega toka uspešnosti; uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost organizacije in obratno (Zupan, 2001: 14-15). Na takšnem pojmovanju je zasnovana tudi učeča se organizacija, ki kot način za iskanje konkurenčne prednosti v dobi znanja managementu predstavlja dodaten izziv pri ravnanju s človeškimi viri.

4 IZZIVI ZA MANAGEMENT (ČLOVEŠKIH VIROV) V DOBI ZNANJA

Prizadevanje organizacij za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti skozi iskanje in ustvarjanje novega znanja predstavlja organizaciji in njenemu vodstvu nove izzive, kako in na kakšen način voditi in ravnati s človeškimi viri.

Teorija o nastanku konkurenčne prednosti organizacije na temelju znanja pravi, da je sposobnost preživetja organizacije odvisna od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih glede na konkurenco in uspešnost organizacije, ter da v čimvečji meri izkoristi potencial, predvsem znanje, ki se skriva v zaposlenih. Podjetja morajo zato zasledovati predvsem dva cilja: pridobivati morajo visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi (Wüig v Čater, 2000: 71). »Konkurenčno bojišče predstavlja iskanje in

ohranjanje talentiranih posameznikov, uspešne organizacije pa bodo tiste, ki bodo najbolj spretni pri privabljanju, razvijanju in ohranjanju posameznikov s sposobnostmi, perspektivo in izkušnjami« (Ulrich, 1997: 12-15).

V prizadevanju dobiti največ iz svojih zaposlenih jih učeča se organizacija obravnava kot odrasle, sposobne delavce in učence, ki rešujejo probleme, in jim priznava zasluge za uspešno delo. Učeča se organizacija si prizadeva razviti svoj človeški potencial do največje možne mere, tako da spoštuje potrebe svojih zaposlenih. Prepušča jim avtoriteto in odgovornost za njihova dejanja in učenje, zato učeče se organizacije decentralizirajo in delegirajo moč zaposlenim. To se kaže v **opolnomočenju zaposlenih**, s čimer dobijo zaposleni prek večjih pooblasti večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev (Watkins in Marsick, 1993: 8). Bistvo učeče se organizacije je namreč v zagotavljanju možnosti, da lahko posamezniki izmenjujejo svoja mnenja in stališča ter zagovarjajo svoje rešitve v vseh korakih reševanja problema.

Zato je pomembno, da so zaposleni seznanjeni in vpeti v razvojne strategije in planiranje organizacije. Struktura⁶ učečih se organizacij temelji na **decentraliziranem odločanju in participativni strategiji**, kar omogoča, da imajo zaposleni, ki so najbližje problemu, pristojnost in odgovornost, da problem rešijo. Tako lahko nastaja organizacijska strategija z vrha navzdol ali obratno, lahko pa izvira tudi od strank, dobaviteljev ali tekmecev. Značilnost učeče se organizacije so namreč t. i. propustne meje, zato je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar ji daje večji dostop do informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah (Senge, Garvin v Dimovski, Penger, 2004: 816).

Za doseganje odličnosti in nadpovprečnih rezultatov potrebuje vodstvo učeče se organizacije zavzete in motivirane zaposlene. K **motivaciji** zaposlenih bistveno pripomoreta prepoznavanje njihovih potreb, interesov ter njihovo upoštevanje. Če naj bi nagrade vzpodbujale motivacijo in učenje zaposlenih, se morajo neposredno navezovati na dejavnosti ter posameznikovo ali timsko vedenje, ki pomembno prispeva k učenju organizacije (Marquardt, 1996: 97). Temu mora biti predpogoj močna in prilagodljiva **organizacijska kultura**,⁷ ki spodbuja učenje in podpira odnose, sprejema intimnost, zaupanje in sočutnost ter sodelovanje (Senge, Garvin v Dimovski, Penger, 2004: 816). Organizacija mora ustvarjati takšno klimo⁸, kjer so za učenje odgovorni vsi zaposleni, zaupajo drug drugemu, skrbijo drug za drugega ter imajo visoko stopnjo samostojnosti.

⁶ Organizacijska struktura predstavlja strukturo odnosov v podjetju. Nakazuje na mrežo oziroma sestav razmerij, v katere je vpet vsak član organizacije. Zaradi teh razmerij dobivajo posamezniki v organizaciji določene vloge oziroma funkcije, ki so tako pravzaprav odsevi organizacijskih razmerij (Pučko, 2003: 6-7).

⁷ S pojmom organizacijska kultura razumemo značilnosti vedenja ljudi v organizaciji (Tavčar v Možina, 2002b: 177). Kultura daje organizaciji osebni ton, prepoznamo jo po pojavnih znakih, kot so vedenje managementa, odnosi do sodelavcev, poslovanje, organiziranost, dokumenti, podoba podjetja, obredi in simboli. Je zbirka napisanih in nenapisanih implicitnih pravil, ki vsebujejo mnenja, prepričanja, norme, izkušnje, rituale, navade in običaje, ki pomagajo oblikovati vedenje vseh zaposlenih, glavnega vodstva in izvajalcev na operativni ravni (Swieringa, Wierdsma v Uršič, Nikl, 2004: 175).

⁸ Organizacijska klima odseva kulturo organizacije, ki je globlji pojem. Razlika med pojmom je, da je cilj organizacijske kulture eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja, koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti in odseva, kako člani organizacije doživljajo to realnost (Kavčič, 2001: 112).

Pomembna je tudi prisotnost občutka za soljudi, občutka enakosti, skupnosti, medsebojne pripadnosti in empatije. Ključni vrednosti sta odprtost in spoštovanje različnosti, ki omogočata, da se znanje in ideje, shranjene v glavah ljudi, prek komuniciranja uporabijo v procesu ustvarjanja novih idej in znanja (glej Ulrich, 1997). Pri tem je pomembna jasna opredelitev **poslanstva organizacije**, ki je ključna sestavina določanja strategije razvoja. Ni namenjena zgolj za navzven, v okolje, temveč daje usmeritev članom organizacije, kakšna bosta narava in koncept prihodnjega poslovanja organizacije. Njen namen je, da bi vsi v organizaciji dobili jasen in enak odgovor na vprašanje, kaj je namen organizacije (Kavčič, Deškovič, 1990: 18). Tu ima najpomembnejšo vlogo vodstveni kader. Odgovoren je za oblikovanje takšne organizacije, kjer bodo ljudje neprestano širili in bogatili svoje izkušnje, znanje in veščine, ki jim bodo pomagale pri razumevanju kompleksnih problemov in situacij ter oblikovanju prave vizije (Senge, 2001, dostopno prek www.ims-ils.com/Cat4Organiz.html).

4.1 Odgovornost vodij za učenje in vodenje zaposlenih

Sodobni model vodenja temelji na vse manj hierarhičnih ravneh ter na horizontalni povezanosti članov organizacije, zato zahteva učeča se organizacija novo vlogo vodje, managerja. Raziskovanje slovenskih industrijskih organizacij je že pred petnajstimi leti pokazalo, da so med dejavniki, ki jemljejo delavcem voljo do dela, tudi neustrezni vodje, da je od njih odvisna slaba organizacija dela in pomanjkanje priznanja za dobro delo. Raziskava o organizacijski klimi v organizacijah leta 2001 je nato izpostavila, da je med dejavniki, ki nanjo vplivajo, vodenje zelo slabo ocenjeno in kaže predvsem na neodkrita in hierarhične odnose med vodji in sodelavci. Raziskava o upravljanju človeških virov iz istega leta pa je odkrila, da se vodje v slovenskih organizacijah v primerjavi s tujimi mnogo manj obračajo na sodelavce pri sprejemanju odločitev glede strategije, financ in organizacije dela ter da z njimi komunicirajo bolj posredno. »S tem izgubljajo priložnost, da bi človeške vire zaposlenih, ki se skrivajo v njihovem znanju in motivacij, bolje uporabili« (Svetlik, 2002: 1).

Pomen vodij, posebej srednjega managementa v učeči se organizaciji, je izpostavil tudi Nonaka (glej Uršič in Nikl, 2004). Avtor je ugotovil, da je največji problem te ravni managementa to, da v organizaciji nima prave izvršilne moči. Novi model managementa, ki ga predlaga Nonaka, postavlja managerja na srednjem organizacijskem nivoju v središče dogajanja managementa znanja ter na novo določa vlogo najvišjega vodstva in zaposlenih na operativni ravni organizacije. **Middle-up-down management** združuje prednosti organizacij tipov top-down⁹ in bottom-up.¹⁰ Značilnost srednjega managementa je, da združuje implicitno znanje najvišjih

⁹ Top-down management je v osnovi klasičen hierarhični model. Informacija potuje po piramidi navzgor do najvišjega vodstva, ki jo uporabi za ustvarjanje planov in navodil, te pa nato posreduje po piramidi navzdol. Informacija se obdeluje z uporabo delitve dela, kjer najvišje vodstvo ustvari osnovne koncepte, ki jih izvede operativni nivo. V tem modelu je dovoljeno samo najvišjemu vodstvu ustvarjati znanje oz. je tega zmožno samo to. Ta model je primeren za ravnanje z eksplicitnim znanjem, vendar pri ustvarjanju znanja na ravni najvišjega vodstva zanemara razvoj implicitnega znanja (Uršič in Nikl, 2004: 359).

¹⁰ Bottom-up management je v osnovi zrcalna slika top-down managementa. Namesto hierarhije in delitve dela je poudarjena avtonomija. Znanje se ustvarja na spodnji ravni organizacije, ki ima sploščeno in horizontalno obliko. Najvišje vodstvo daje

vodij in izvajalcev na izvajalski ravni organizacije ter ga naredi eksplicitnega tako, da ga vključi v nove tehnologije, proizvode in programe. Srednji managerji imajo zato v procesu ustvarjanja znanja kot vodje timov ključno vlogo (Uršič in Nikl, 2004: 359).

»Takoimenovana peta generacija managerjev temelji na novodobnih pristopih, kot je virtualno poslovanje, bistvo pa je v vprašanju učinkovitega vodenja, s poudarkom na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja vzdolž celotne organizacije; to so učeči se posamezniki, ki nosijo poleg odgovornosti zase in za svoje učenje tudi odgovornost za učenje skupine zaposlenih oziroma organizacijo, ki jo vodijo« (Fulk, DeScantis v Dimovski, 2004: 813).

S tem prihaja do prenašanja vse večje odgovornosti za človeške vire na vodje. To pomeni, da se področje MČV vse bolj decentralizira v smislu **opolnomočenja managerjev** za prevzemanje odgovornosti za svoje sodelavce (Benčina Crnić, 2002: 65, Mesner Andolšek, Štebe, 2004: 41-42). Neposredni vodje so odgovorni za razvoj, motiviranje, nagrajevanje in napredovanje svojih sodelavcev. Doseganje ciljev na področju človeških virov je zato odvisno od usklajenega delovanja treh skupin v organizaciji: najvišjega vodstva, linijskih managerjev ter strokovnjakov s področja človeških virov. Najvišje vodstvo mora prevzeti odgovornost zanje pri oblikovanju vizije organizacije ter pripravi strateških planov; linijski managerji sodelujejo pri strateškem planiranju in izvajajo posamezne aktivnosti s področja ČV, preverjajo dosežene rezultate, strokovnjaki s področja človeških virov pa sodelujejo pri pripravi strateškega plana, planiranja in izvajajo aktivnosti s področja ČV (Leskovar-Špacapan, 2001: 246-247).

4.2 MČV v učeči se organizaciji

Doseganje organizacijskih ciljev na znanju zaposlenih postavlja področje ravnanja z ljudmi pri delu pred vse pomembnejšo vlogo. Funkcija MČV se spreminja v **aktivno orientirano funkcijo**, ki predpostavlja, da so zaposleni proaktivni, orientirani k nalogam in dejanjem, se osredotočajo na strateške aktivnosti, podajajo kvantitativne in kakovostne rešitve, se prilagajajo spremembam, delujejo multifunkcijsko in predstavljajo premoženje podjetja (Evans v Dimovski, Penger, 2004: 811).

Osredotočenost sistema MČV k **podpiranju procesa organizacijskega učenja** je nedvomno ključna strateška naloga, ki je pred funkcijo MČV v mnogih mednarodnih podjetjih (Pucik, 1998: 91). Kreiranje podpornega učečega okolja je ravno tako eden izmed novih izzivov praks MČV. Organizacija namreč prek zagotavljanja dinamičnega in učinkovitega delovnega okolja povečuje svojo fleksibilnost, lažje proizvaja nove ideje ter se tako hitreje prilagaja novim zahtevam trgov (Horst, Tjepkema, 1999).

samo navodila in deluje kot sponzor podjetniških ljudi na izvajalski ravni. Ključni operativni princip je avtonomija, ne medsebojno vplivanje oz. vzajemno delovanje. Znanje se ustvarja tako, da sodeluje med seboj le nekaj posameznikov, ne skupine. Ta model je primeren za ravnanje z implicitnim znanjem (Uršič in Nikl, 2004: 359).

Spodnja tabela prikazuje novo vlogo, nekakšno revitalizacijo MČV kot odgovor na zahteve ekonomije znanja in njegov pomen pri spodbujanju učenja. Ključen vidik organizacijskega življenja v ekonomiji znanja je potreba po pridobivanju novega znanja, zato je MČV aktivno vključen v ustvarjanje okolja, ki spodbuja učenje. Kot razlagata avtorja, so v tradicionalni ekonomiji ozko in zelo funkcionalno naravnane vloge MČV omejevale njegov prispevek k organizaciji in njeni uspešnosti. Usmerjene so bile v procese namesto širše, v strateške pobude, zato je bila funkcija glede na svoje sposobnosti prispevanja h konkurenčni prednosti in dodane vrednosti omejena (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall v Gloet; dostopno prek <http://mams.rmit.edu.au/o9o2wg9tdlpp.pdf>).

Tabela 4.1: Spremenjena narava funkcije managementa človeških virov v ekonomiji znanja

	tradicionalna ekonomija	prehodno obdobje ¹¹	ekonomija znanja
VLOGE	administrativna; personalni managerji; ozka, funkcijska usmeritev; perspektiva	strateški partner; administrativni strokovnjak; zastopnik interesov zaposlenih; agent sprememb (Ulrich, 1997)	steward, skrbnik človeškega kapitala; pospeševalec znanja; gradilec odnosov; specialist za hiter odziv na spremembe na trgu dela (Lengnick-Hall, 2003)
ODNOSI	omejeni odnosi v organizaciji; usmerjenost k zaposlenim	širitev odnosov v organizaciji; povečana usmerjenost na odnose s srednjim managementom	ustvarjanje in ohranjanje odnosov z zaposlenimi, managerji, strankami, dobavitelji in distributerji; bolj neposredna navezava z organizacijskim procesom ustvarjanja vrednosti
STRATEŠKA USMERITEV	prakse managementa ČV niso povezane s poslovno strategijo; managerji za ČV ne sodelujejo pri formuliranju poslovne strategije	razvoj SMCV, ki je povezan s poslovno strategijo organizacije; dolgoročna strateška usmeritev 5-10 let; diskretna funkcija MČV; outsourcing	management strateških sposobnosti; razvijanje in ohranjanje organizacijskih sposobnosti; poudarek na kratkoročni in dolgoročni strateški usmeritvi; vzdržljivost, podpora in prenova
UČENJE	usmeritev k usposabljanju, ki ni povezano z organizacijsko strategijo; usmerjeno k spretnostim, ne znanju; usposabljanje za takojšnje delovne potrebe	usposabljanje nad trenutnimi zahtevami dela; razvoj systemskega pristopa k usposabljanju in razvoju; učeča se organizacija	management intelektualnega kapitala; razvijanje človeškega kapitala; ustvarjanje učečega okolja; spodbujanje kreiranja, deljenja in širjenja znanja; poudarek na nenehni revitalizaciji organizacije; ustvarjanje skupnosti praks

Vir: Lengnick-Hall in Lengnick-Hall v Gloet, dostopno prek <http://mams.rmit.edu.au/o9o2wg9tdlpp.pdf>.

¹¹ Prehodno obdobje se nanaša na trenutno stanje managementa človeških virov v večini organizacij (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall v Gloet; dostopno prek <http://mams.rmit.edu.au/o9o2wg9tdlpp.pdf>).

Nove vloge MČV v dobi znanja postajajo (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, prav tam):

- skrbnik človeškega kapitala (angl. human capital steward), ki zadeva zbiranje, koncentriranje, shranjevanje, priznavanje in iskanje skupnega znanja, spretnosti in sposobnosti znotraj organizacije. Stevard človeškega kapitala ocenjuje intelektualni kapital in neprestano išče in raziskuje načine za posredovanje tega vira delavcem znanja znotraj organizacije;
- pospeševalec ustvarjanja znanja: uporablja izobraževalne in razvojne programe za širitev znanja in kreiranja okolja, ki spodbuja ustvarjanje, delitev in prenos znanja;
- gradilec odnosov (angl. relationship builder) se usmerja h kreiranju in ohranjanju mrež in skupnosti praks, zato je tu v ospredju pomen socialnega kapitala oziroma odnosov. Tu gre za ustvarjanje inovativnih načinov združevanja ljudi z različnih področij znotraj organizacije in izven nje;
- hitro odzivanje na spremembe na trgu dela in tržiščih dosega MČV z iskanjem in uporabo vseh možnih informacij, poslovnih procesov in organizacijskih modelov.

Avtorja razlagata, da je vloga MČV v ekonomiji znanja v razvijanju človeškega kapitala in ravnanju z znanjem, zato se morata dolgoročen strateški razvoj in načrtovanje v managementu človeških virov dopolnjevati s kratkoročnimi strateškimi iniciativami. Takšen pristop namreč veliko bolj ustreza nepredvidljivemu, dinamičnemu okolju. Specialisti za hitro odzivanje imajo sposobnost hitrega reagiranja na poslovne potrebe, ravno tako lahko hitro sestavijo ali na novo formulirajo time, ki ustrezajo trenutni situaciji (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall v Gloet; dostopno prek <http://mams.rmit.edu.au/o9o2wg9tdlpp.pdf>).

Upravljanje in ohranjanje učečega okolja ter negovanje skupnosti praks MČV poudarja pomen ravnanja z intelektualnim kapitalom znotraj organizacije. Funkcija MČV mora zato pravilno opravljati selekcijo, razvoj in nagrajevanje zaposlenih na način, ki sproža obnašanje, potrebno za doseganje zastavljene strategije, management pa mora obvladati vodenje ljudi, ki je usmerjeno v spodbujanje zaposlenih za učenje, sproščanje njihovega potenciala, usmerjanje in razvoj svojih sodelavcev. Pri tem je pomembno, da MČV intenzivno sodeluje in vzpostavi dobre odnose z managerji, zaposlenimi, strankami in dobavitelji (Lengnick-Hall in Lengnick-Hall, prav tam).

Poglavje lahko zaključimo z ugotovitvijo, da ima MČV v dobi znanja predvsem dve pomembni nalogi. Prva se nanaša na dejstvo, da predstavljajo zaposleni strateško pomemben vir doseganja konkurenčne prednosti. Ključno pri tem je, da ima učeča se organizacija posluš za interese posameznikov, da jih čimbolj uskladi z interesi organizacije in vplete v svoje strateške cilje. To pomeni, da mora učeča se organizacija povezati svojo poslovno strategijo s strategijo MČV in ju medsebojno uskladiti. To bo učeča se organizacija zagotovila s **strateškim managementom človeških virov**, s strategijo MČV pa mora jasno pokazati, katera znanja, sposobnosti in veščine zaposlenih za doseganje strateških ciljev organizacije bo potrebovala. Funkcija MČV mora zato aktivno sodelovati pri oblikovanju poslovne strategije; pri tem nastopa v vlogi strateškega partnerja (glej Ulrich, 1997), ki predvideva, da je MČV enakovreden partner najvišjemu vodstvu pri oblikovanju in uresničevanju poslovne strategije.

Druga naloga, ki zadeva management človeških virov v dobi znanja, se nanaša na dejstvo, da je uspešnost posameznika pogoj za uspešnost organizacije in obratno, zato mora strategija MČV v učeči se organizacija temeljiti na stalnem razvijanju sposobnosti (učenja) zaposlenih. Področje MČV, ki se ukvarja s tem, je **razvoj človeških virov**, katerega cilj je, da so zaposleni sposobni sami prevzemati pobudo za lastno učenje, samostojno reševati probleme in se učinkovito odzivati na spremembe.

5 STRATEŠKI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Strateški management se je pojavil kot odgovor na spremembe v svetovnem gospodarskem okolju, ki so se začele v 60. letih in nadaljevale v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja. Poslovno okolje so zaznamovali vse hitrejši tehnološki razvoj, krajšanje življenjskih ciklov izdelkov, internacionalizacija tržišč in globalizacija. Podjetja so na te okoliščine odgovorila s preusmeritvijo pozornosti od proizvodnje k trženju in raziskavam potrošniških navad. Uvedla so strateško planiranje, ki so ga združila in dopolnila z izvedbeno in nadzorno funkcijo po eni strani ter s sistemom vodenja, ki bo zahteval in spodbujal strateško obnašanje vsakega posameznika. Uveljavil se je koncept strateškega managementa kot način upravljanja in vodenja podjetja s pomočjo celovitega koncepta oblikovanja in uresničevanja strategije podjetja (Hauc, 1993: 106-107). Strateško vlogo MČV lahko tako opredelimo kot ključno spremembo znotraj področja MČV, do katere je prišlo zaradi iskanja konkurenčne prednosti organizacij na podlagi svojih notranjih virov.

Za strateško ravnanje s človeškimi viri je značilno, da na nivoju celotne organizacije preučuje vpliv področja managementa človeških virov na strateške odločitve in cilje organizacije ter se osredotoča na odnos med poslovno strategijo, aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri in uspešnostjo organizacije. Predstavlja povezavo managementa človeških virov s strateškimi cilji, da bi se izboljšali poslovni rezultati in razvila organizacijska kultura, ki spodbuja inoviranje in prilagodljivost (Truss, 1999: 22).

SMČV je način načrtnega in usmerjenega ravnanja s človeškimi viri k doseganju organizacijskih ciljev skozi usklajevanje vrednot zaposlenih z organizacijsko kulturo ter praks MČV s poslovno strategijo. To pomeni, da mora biti izbira praks MČV primerna za izbrano organizacijsko strategijo in mora voditi k doseganju takšnega obnašanja zaposlenih, ki strategijo podpirajo. »Cilj strateškega MČV je ustvarjanje takšnega obnašanja zaposlenih, ki bo skladno s strateškimi usmeritvami organizacije« (Schuler, 1987: 210). V tem smislu MČV na strateškem nivoju podpira in razvija sposobnost zaposlenih, priložnosti in motivacijo, da vzpodbudi obnašanja zaposlenih, ki so ključna za izpolnjevanje poslovnih procesov in doseganje strateških ciljev. Fulmer opisuje to vlogo funkcije managementa ČV kot desno roko pri implementaciji strategije (glej Kesler, 1995).

Strateški MČV je usmerjen v prihodnost (Wright, McMahan, 1992: 298); prilagojen mora biti organizaciji, njenemu okolju, namenu, tehnologiji in metodam dela, dinamiki, tipu zaposlenih ter industrijskim odnosom (Cumíng, 1994: 10). Lastnosti organizacije, kot je tip strategije, zahtevajo namreč posebne, specifične odnose in vloge. Tu nastopajo aktivnosti MČV kot glavno sredstvo za doseganje in kreiranje takšnih odnosov med zaposlenimi, ki jih zahteva organizacija. Organizacije dosegajo višjo učinkovitost takrat, ko zaposlujejo in iščejo zaposlene s kompetencami, ki so skladne s strategijami organizacije in obratno; organizacije dosegajo višjo učinkovitost takrat, ko je zastavljena strategija skladna s trenutnimi kompetencami zaposlenih (Wright v Youndt in drugi, 1996: 837-839).

Skladnost strategije MČV s poslovno strategijo, s potrebami, zahtevami, cilji in nameni organizacije ter s stopnjo njenega razvoja opisuje **princip strateškega ujemanja** oziroma **skladnosti** (angl. Strategic Fit). Osredotoča se na medsebojne odnose med poslovno strategijo, aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri in uspešnostjo organizacije. Po tem principu naj bi bil management človeških virov usmerjen v povezovanje sposobnosti zaposlenih s cilji organizacije, kar se kaže kot (Wright, McMahan, 1992: 300; Wright, McMahan v Zupan, 2004: 14):

- **navpično** (eksterno) ujemanje, ki se nanaša na skladnost organizacijske strukture, sistemov in praks MČV s fazo organizacijskega razvoja in zunanjim okoljem. Pomeni ujemanje praks MČV z organizacijskim kontekstom, s procesom strateškega managementa in poslovno strategijo ter predpostavlja, da strategija MČV izhaja iz poslovne strategije. Za navpično ujemanje je pomembno, da se organizacija prilagaja spremembam v zunanjem okolju.
- **vodoravno** (interno) ujemanje zadeva skladnost znotraj MČV in izpostavlja pomen koordinacije posameznih praks MČV, kar omogoča učinkovito »uporabo« ČV za doseganje strateških ciljev. Gre za konsistentnost, medsebojno integracijo praks in aktivnosti MČV, ki se podpirajo in dopolnjujejo. Za vodoravno ujemanje je pomembno, da se prakse MČV spreminjajo in razvijajo skupaj.

Za SMČV je ključno doseganje povezanosti zaposlenih z organizacijskimi cilji in strategijo organizacije. Ta povezanost se navezuje na to, ali zaposleni razumejo poslanstvo, usmeritve in cilje organizacije ter kako razumejo svoj prispevek k doseganju strateških ciljev. Namen tega je, da spodbujajo in zagotavljajo konsistentnost in hitrost izvajanja ciljev, kar vodi k ohranjanju konkurenčne prednosti (Wright, Boswell, 2002: 248-250). Za izvedbo strategije ČV je zato pomembno **seznaniti zaposlene s poslovno strategijo** in zagotoviti njihovo pripadnost zastavljenim ciljem, zagotoviti ustrezno **organizacijsko kulturo**, poskrbeti za **prilagajanje znanja in sposobnosti zaposlenih** potrebam strategije z ustreznimi programi izobraževanja in razvoja ter zagotoviti visoko kakovost izvajanja procesov, ocenjevanje uspešnosti opravljenih aktivnosti ter sodelovanje zaposlenih pri doseganju rezultatov.

5.1 Strategija MČV v učeči se organizaciji

Strategija MČV v učeči se organizaciji temelji na odločitvi organizacije, da bo svojo konkurenčno prednost gradila skozi izrabo talentov, znanja in sposobnosti svojih zaposlenih. Ker vpliv strategije MČV narašča premosorazmerno s strateško vlogo zaposlenih pri doseganju poslovnih ciljev, ima ta v učeči se organizaciji pomembno mesto. Po Ulrichu vsebuje strategija MČV cilje in plan funkcije MČV, ki bodo pripomogli k doseganju poslovne strategije (glej 1997). Strategija managementa človeških virov naj bi vsebovala, katere vrste znanj in sposobnosti zaposlenih bodo potrebne za vodenje in podporo organizacije v prihodnosti, da bo ta lahko dosegala zastavljene strateške cilje, ter s kakšnimi programi, ukrepi in aktivnostmi bo organizacija in njen kadrovski oddelek takšno obnašanje in znanja zaposlenih lahko dosegel (glej Schuler in Jackson, 1987). Poseben pomen ji daje to, da je tesno povezana z vsemi drugimi strategijami v organizacijami, saj omogoča njihovo izpolnitev« (Leskovar-Špacapan, 2001: 66).

Strateško obravnavanje človeških virov pomeni, da so strategije s področja človeških virov sestavni del poslovne strategije oziroma strategije na ravni organizacije kot celote. Ta vsebuje oblikovanje vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanje ciljev in strateških ambiciji, opredeljevanje poslovne filozofije organizacije, identificiranje poslovnih področij in okvirne alokacije virov. Celovita strategija mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo organizacija ukvarjala in v kakšnem okviru (Pučko, 2003: 171-173).¹²

Strategija managementa človeških virov se pojavlja kot (Benčina Crnić, 2002: 59-62):

1. sestavni del splošne strategije organizacije: na tej ravni zajema poslanstvo, vizijo, vrednote, kulturo in stil vodenja, organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi;
2. sestavni del poslovne strategije: zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, usmerjanje kulture, vrednot in zelenih vedenj, razvijanje privrženosti, povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev;
3. funkcijska strategija: ta je podrejena osnovnim usmeritvam managementa človeških virov, ki so določene s strategijo podjetja. Ta strategija določa konkretne strategije na področju zaposlovanja, razvoja kadrov, nagrajevanja, odnosov z zaposlenimi, komuniciranja ipd.

Ker učeča se organizacija odgovarja na poslovne izzive z znanjem, kakovostjo, inoviranjem, hitrim prilagajanjem spremembam in predvsem s sposobnostmi svojih zaposlenih, prikazujem v nadaljevanju tri poslovne strategije, ki zajemajo bistvene lastnosti praks in strategije MČV v učeči se organizaciji.

¹² Porterjeva klasifikacija nadalje deli strategije na poslovne in funkcijske. Poslovne strategije so opredeljene za posamezno strateško poslovno enoto. Izvedene so iz celovite organizacijske strategije in morajo biti posledično z njo skladne. Funkcijska strategija se osredotoča na maksimiziranje učinkovitosti virov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja (Pučko, 2003: 213).

Strategija, ki temelji na **kakovosti**, je usmerjena k stalnemu izboljševanju proizvodnih procesov za povečanje kakovosti proizvodov in zadovoljstvo potrošnikov. Predvideva pridobivanje konkurenčnih prednosti z uvajanjem novih metod dela, tehnološkimi izboljšavami in raziskavami. Glavna determinanta organizacijske konkurenčnosti je intelektualni kapital. Ta strategija poudarja potrebo, da zaposleni kot znanjski delavci prevzemajo vse več odgovornosti, vse od načrtovanja, zaznavanja in reševanja problemov do zagotavljanja kakovosti, razporejanja časa (Youndt in drugi, 1996: 840-841).

Strategija MČV je tukaj usmerjena k pridobivanju, izbiranju vrhunskih strokovnjakov in nagrajevanju strokovnjakov (glej Možina, 2002b) ter sloni na naslednjih praksah MČV: selektivno zaposlovanje, obširni izobraževalni programi usposabljanja, ki dajejo večjo pozornost na razvoj posameznika z visokimi sposobnostmi (tehnične, reševanje problemov in medosebni odnosi), ocenjevanje delovne uspešnosti, kar je pomembno za proces stalnega napredka, zaznavanje potreb in sistem povratnih informacij zaposlenih. Organizacija mora glede na timsko delo in odzivanje zaposlenih na probleme spodbujati interakcije med zaposlenimi in izmenjavo informacij (Youndt in drugi, 1996: 842).

Strategija, ki temelji na **fleksibilnosti** oziroma prilagodljivosti, se nanaša na to, da poskušajo organizacije znižati stroške in zvišati kakovost, fleksibilnost pa se nanaša na organizacijsko spretnost, prilagodljivost in odzivnost. Včasih je veljajo prepričanje, da bo to moč doseči skozi tehnologijo, a se je izkazalo, da je proizvodna fleksibilnost odvisna bolj od človeških virov kot tehničnih. Upton (v Youndt, 1996: 844) tako pravi, da »čeprav lahko visoka stopnja računalniške integracije v proizvodne procese nudi potrebne prednosti pri doseganju kakovostne in cenovne konkurenčnosti, raziskave kažejo, da je organizacijska fleksibilnost določena primarno s človeškim faktorjem.« Če želi torej organizacija dosegati to strategijo, mora razvijati in zadrževati visoko usposobljeno, tehnološko kompetentno in prilagodljivo delovno silo (Youndt, 1996: 845).

Tako kot kakovostna tudi ta organizacijska strategija temelji na strategiji MČV, ki je usmerjena v stopnjevanje vrednosti človeškega kapitala, pridobivanje znanj in razvoj zaposlenih. Kadrovske sistemi so usmerjeni v pridobivanje nadarjenih zaposlenih, ki imajo visok nivo sposobnosti reševanja problemov ter tehnična znanja, kar jim omogoča razumevanje celotnega proizvodnega procesa ter hitrih proizvodnih in procesnih sprememb. Pomembni so obsežni izobraževalni programi, usmerjeni v reševanje problemov in pridobivanje tehničnega znanja, spremljanje razvoja in delovne uspešnosti zaposlenih, nagrajevanje glede na doseganje ciljev. Zaradi zahtev stalnega spreminjanja zahteva zasledovanje strategije, ki temelji na fleksibilnosti, visoko stopnjo soodvisnosti zaposlenih in timski način reševanja problemov, zato se spodbuja skupinsko delo (Adler, Hayes, Upton v Youndt, 1996: 846).

Učeca se organizacija gradi svojo konkurenčnost, kakovost in prilagodljivost na odgovornih posameznikih. Strategije, ki pripomorejo k **opolnomočenju in omogočanju zaposlenih**, zajemajo kadrovske politike, ki nagrajujejo učenje, ustvarjanje samoobvladujočih se timov,

pooblašcanje zaposlenih, da se učijo in proizvajajo, kar se nanaša predvsem na informiranje zaposlenih z znanjem o finančnih, tehničnih in ostalih podatkih, tako da lahko sprejemajo dobre odločitve. Pomembno je spodbujati vodje, da postanejo zgled zaposlenim za učenje, uravnotežiti je treba učne in razvojne potrebe posameznikov, spodbujati in stopnjevati sodelovanje potrošnikov pri organizacijskem učenju, graditi dolgotrajno partnerstvo s strankami in dobavitelji in tudi na ta način pospeševati in povečevati učenje (Liu in drugi, 2003: 141).

5.2 Vpetost MČV v strateško planiranje

Tako pri oblikovanju kot pri izvajanju strategije igra pomembno vlogo način vpetosti funkcije MČV v strateško planiranje. Vpetost se nanaša na vprašanje, ali je delovanje strokovnjakov za človeške vire vpeto v organizacijo strateško ali zgolj izvršilno (operativno) in ali je njihovo delovanje intervenirajoče ali ne (Storey, 1992: 171). Integriranost MČV v strateško planiranje je tako vidna v tem, ali strokovnjaki za ČV, funkcija za MČV oziroma vodilni manager s tega področja sodelujejo pri oblikovanju strategije in njenem izvajanju.

Način vpetosti pojasnjuje obenem tudi način formuliranja strategije MČV. Te lahko nastanejo v okviru dvosmernega procesa, in sicer od najvišjega vodstva navzdol ali obratno (Leskovar-Špacapan, 2001: 67). Oblikovanje procesa **z vrha navzdol** zagotavlja strateško povezanost na osnovi analize dejavnikov v okolju organizacije, ocenjevanja prihodnjih usmeritev v okviru ekonomskih, tehnoloških in socialnih sprememb ter definiranju ključnih problemov in usmeritev na področju ČV. Tako široko zasnovano analizo na nivoju organizacije lahko zagotovi le najvišje vodstvo z ustrezno podporo strokovnjakov oziroma skupine, ki pripravlja strateški plan, prav tako pa lahko analizo zunanjih dejavnikov opravijo zunanji svetovalci. V procesu **od spodaj navzgor** pa je planiranje aktivnosti na področju ČV kumulativni proces. Ob upoštevanju strateške usmeritve organizacije, posamezne enote, poslovne funkcije, skupine zaposlenih itn. se identificirajo najpomembnejši problemi ČV ob ustrezni analizi dejavnikov in njihovem predvidenemu razvoju. Ob sodelovanju strokovnjakov s področja ČV in funkcijskih managerjev se predvidijo možne rešitve, ki predstavljajo vložek k dokončnemu oblikovanju strategije ČV v organizaciji (Leskovar-Špacapan, 2001: 67).

Glede na to, kako je področje MČV vključeno v strateško načrtovanje in kakšna je vloga funkcije oziroma oddelka za ČV v organizaciji, lahko določimo tip **integriranosti** oziroma **vpetosti MČV** v strateško planiranje (Golden, Ramanujam, 1985: 435-450; Treven, 1998: 40-41). Če se kadrovski oddelk ukvarja zgolj z izvajanjem strategije MČV, kjer gre za zadovoljevanje trenutnih potreb za njeno realizacijo, govorimo o enosmerni povezanosti. O dvosmerni povezanosti pa govorimo takrat, ko se človeški viri upoštevajo pri formuliranju strategije in je funkcija za MČV integrirana v strateško odločanje. Golden in Ramanujam razlikujeta med štirimi vrstami vpetosti MČV v strateško planiranje (1985: 435-450):

- **administrativna** vpetost je najnižja stopnja integracije. Področje kadrov je operativne narave, kjer gre za opravljanje vsakdanjih administrativnih aktivnosti. V kadrovskem oddelku se

nihče ne ukvarja s strateškim MČV. Oddelek za kadrovske dejavnosti je tako izločen iz strateškega planiranja, kar pomeni da poteka formuliranje strategije MČV ločeno in ni povezano s poslovno strategijo.

- **enosmerna** vpetost: v procesu strateškega načrtovanja se kadrovske področje ne upošteva posebej. Tu je funkcija ČV obveščena o strateškem načrtu in pomaga pri njegovi implementaciji, strategija MČV pa je tako določena brez sodelovanja kadrovskega oddelka. Po strateškem planiranju se določi strategija MČV. Vloga kadrovske funkcije je, da v skladu z že sprejetim strateškim načrtom oblikuje sisteme in aktivnosti, s katerimi bodo zaposleni čim boljše dosegali zahtevane cilje.
- **dvosmerna** vpetost: tu se vprašanja v zvezi s ČV obravnavajo in jemljejo v obzir že med formuliranjem organizacijske strategije. Funkcija MČV lahko predlaga možne strateške usmeritve in jih kasneje pomaga uresničevati. Kadrovske oddelke je obveščen o različnih možnih poslovnih strategijah, za katere pripravi strategije za kadrovske področje in jih predstavi vodstvu podjetja. Na podlagi tega vodstvo sprejme strateški načrt in naloga kadrovskega oddelka je, da oblikuje sisteme in aktivnosti, s katerimi bo zastavljeni načrt čim boljše uresničen.
- **integralna** (integrativna) povezanost temelji na stalni interakciji, kjer so vodilni znotraj funkcije ČV člani strateškega tima. Je dinamična in temelji na trajnem in dolgoročnem povezovanju med funkcijo strateškega načrtovanja in kadrovske funkcije. Vodilni manager za ČV enakopravno sodeluje pri strateškem načrtovanju in oblikovanju poslovne strategije. Vodstvo organizacije zato natančno obravnava vse s ČV povezane strateške odločitve (določanje poslanstva, ciljev, vplivov širšega in ožjega okolja, swot analizi ...) in ti imajo v primerjavi z ostalimi področji, kot so npr. marketing in finance, pri določanju strateškega načrta zelo pomembno težo. Kadrovske oddelke nato oblikuje politike in posamezne aktivnosti za čim boljše uresničitev strateškega načrta.

Medtem ko razen administrativnega načina vpetosti vsi ostali omogočajo določeno stopnjo navpičnega ujemanja, lahko popolno integracijo strategije MČV z organizacijsko strategijo dosežejo le ob integralni vpetosti (Golden, Ramanujam, 1985: 449).

5.3 MČV kot strateški partner

Integralna vpetost predpostavlja, da je MČV enakovreden partner najvišjemu vodstvu pri oblikovanju in uresničevanju temeljne poslovne strategije. Ulrich pravi, da nastopa MČV¹³ v tem primeru kot strateški oziroma poslovni partner managementu, pri tem pa hkrati izvaja štiri vloge (Ulrich, 1997: 34). Spodnja slika prikazuje, da sega usmeritev MČV od strateške (dolgoročno delovanje) do operativne (kratkoročno delovanje), aktivnosti MČV pa potekajo od področja upravljanja procesov (orodij in sistemov) do učinkovitega ravnanja z ljudmi (Ulrich, 1997: 34).

¹³ Pri opisovanju novih vlog Ulrich govori oziroma misli na kadrovske funkcije kot organizacijsko enoto, management človeških virov kot funkcijo, ravno tako pa s pojmom MČV opisuje vlogo strokovnjakov za človeške vire (1997: 199).

Slika 5.1: Ulrichov model vloge kadrovske funkcije pri kreiranju konkurenčne organizacije



Vir: Prirejeno po Ulrich, 1997: 24; Ulrich, dostopno prek www.dialogos.si.

Vloga strateškega partnerja se nanaša na pripravo modelov, celovitega poslovnega audita, renoviranje organizacijske arhitekture, timske strukture, spremembe in upravljanje organizacijske kulture. MČV kot strateški partner prepoznava in promovira vse, kar je pomembno za ustvarjanje konkurenčne prednosti skozi znanje. Vloga strateškega poslovnega partnerja MČV zahteva, da strokovnjaki za človeške vire obvladajo spremembe, strateško planiranje človeških virov, management talentov, razumeti in obvladati morajo združitve, prevzeme, strateško raznovrstnost, splošne poslovne operacije (Ulrich, 1997: 24-35; 189-190).

MČV kot strateški partner povezuje strategije in prakse MČV s poslovno strategijo oziroma prevaja poslovne strategije v prakse MČV. Ulrich to imenuje strateški MČV. Ta je v rokah linijskih managerjev, ki so odgovorni za izvajanje in doseganje strategij. MČV kot strateški partner bo k doseganju poslovne strategije pripomogel s hitrejšim privajanjem na spremembe, boljšim prilagajanjem zahtevam strank in z učinkovitejšim izvajanjem strategije. Prepoznavanje praks, ki bodo pomagale dosegati strategijo, Ulrich imenuje organizacijska diagnoza, proces revizije, skozi katerega je organizacija primorana določiti svoje prednosti in slabosti (1997: 53-56).

Vloga funkcionalnega strokovnjaka izraža MČV takrat, ko nastopa kot interni svetovalec vodstvu, kateremu nudi strokovne storitve, obvladuje nove vloge, razvija znanja s področja ČV, kreira sisteme in orodja za analiziranje in povečevanje socialnih mrež ter znižuje lastne stroške (Ulrich, 1997: 83-88). MČV kot zastopnik zaposlenih pomaga zaposlenim graditi in ohranjati uspešne odnose in socialne mreže, tako da prisluhne in se odziva na potrebe in želje zaposlenih. MČV kot agent sprememb učinkovito obvlada transformacije in spremembe oziroma prepozna in implementira procese sprememb. Transformacija zajema temeljne kulturne spremembe, sprememba pa se nanaša na sposobnost organizacije, da izboljša model in implementacijo pobud ter da zmanjša čas, potreben za prilagoditev. Odzivanje organizacije na spremembe se namreč povečuje v koraku z večjim tempom sprememb zunaj organizacije (Ulrich, 1997: 30).

Ulrich poudarja, da vloga strateškega partnerja ni najpomembnejša in da izvaja MČV tako operativne kot strateške vloge. MČV mora izvajati vse štiri vloge, saj je vsaka od njih ključna za skupno partnersko vlogo, pri tem pa, poudarja Ulrich, ni nujno, da vse enako dobro obvladuje. Strateški partner je poslovni partner zato, ker povezuje sistem MČV s poslovno strategijo; administrativni strokovnjak je poslovni partner zato, ker varčuje sredstva skozi učinkovitejše načine oblikovanja in izvajanja sistema MČV; zastopnik zaposlenih je poslovni partner zato, ker zagotavlja, da prispevek zaposlenih v organizaciji ostaja visok oziroma se povečuje; agent sprememb je poslovni partner zato, ker pomaga skozi transformacijo in pri prilagajanju na spreminjajoče poslovne pogoje (Ulrich, 1997: 45).

Ulrichov pristop k strateškemu MČV sloni na njegovem prispevku k poslovanju organizacije in je manj usmerjen k samim aktivnostim MČV. Te naj bi bile med seboj skladne (interno ujemanje) in usmerjene v razvijanje takšnih posameznikov in obnašanj zaposlenih, ki bo omogočalo optimalno doseganje strateških ciljev in uresničevanje vizije organizacije. Ko je razvoj zaposlenih povezan z organizacijskimi cilji, sooblikuje organizacijsko strategijo in je del nje, govorimo o (strateškem) razvoju človeških virov (McCracken, Wallace, 2000: 286).

6 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

Mesto razvoja ČV je trdno zasidrano znotraj področja strateškega managementa človeških virov in je »vzorec načrtovanih zaposlovanj in aktivnosti človeških virov, katerih namen je omogočiti doseganje organizacijskih ciljev« (Wright, McMahan, 1992: 298). Definicija nakazuje dve pomembni dimenziji razvoja človeških virov. Prva povezuje prakse MČV s strateškim procesom organizacije. Razvoj zaposlenih kot ključna praksa MČV ima tu vlogo razvijanja kompetenc zaposlenih, ki lahko pomagajo organizaciji dosegati cilje. Druga dimenzija razvoja ČV se usmerja na koordinacijo med različnimi praksami MČV; prakse razvoja zaposlenih morajo biti vpete in skladne z ostalimi praksami MČV (kot sta npr. zaposlovanje in selekcija), da bi se s tem izognili konfliktom in promovirali najučinkovitejši način izrabe človeških virov (Wright, McMahan, 1992: 298).

DeSimone in Harris (1994: 6) razvoj človeških virov pojmujeta kot niz sistematičnih in planiranih aktivnosti organizacije, katerih namen je, da zaposleni pridobijo ustrezne sposobnosti glede na sedanje in prihodnje potrebe dela. Avtorja poudarjata tri osnovne funkcije razvoja človeških virov:

1. usposabljanje in razvoj: gre za proces izboljšanja znanja, sposobnosti in veščin zaposlenih. Usposabljanje se nanaša na proces pridobivanja določenih znanj in veščin v povezavi z opravljanjem določenega dela, razvoj pa predstavlja sklop dolgoročnih aktivnosti razvijanja znanja, spretnosti in veščin, ki jih bodo zaposleni potrebovali pri svojem delu v prihodnosti. Proces usposabljanja in razvoja se začne takoj ob prihodu novozaposlenega v organizacijo z uvajanjem in usposabljanjem za delo, ki ga bo delavec opravljal, in nadaljuje z razvojem, to je z inštruiranjem in svetovanjem, katerega cilj je doseganje osebnih in organizacijskih ciljev;
2. organizacijski razvoj: ta funkcija predstavlja proces povečevanja uspešnosti organizacije in izboljšanja počutja zaposlenih s pomočjo načrtovanih posegov na vedenjske vzorce;
3. razvoj karier: pomeni razvoj zaposlenih prek različnih stopenj, ki jih opredeljujejo cilji, naloge in zahteve dela.

Področje razvoja človeških virov Prokopenko označuje kot eno izmed treh glavnih komponent managementa človeških virov (v Pirc, 2000: 42). MČV naj bi za zaposlene ustvarjal ustrezno okolje, razvijal zaposlene in jih učinkovito uporabljal.¹⁴ Osnovni namen razvoja kadrov je zagotoviti, da ima organizacija ustrezno usposobljene ljudi, zaposlene s takšnimi znanji in spretnostmi, s katerimi bo lahko dosegala strateške cilje, zaposleni pa bodo pripravljene na prevzemanje večje odgovornosti in fleksibilnosti (Lipičnik, 1998: 42).

Razvoj kadrov je tako sistematična koordinacija motiviranja in razvoja zaposlenih s ciljem doseganja organizacijskih ciljev (Thomson in drugi, 1998: 20-21). Učinkovit je lahko le ob stalnem usmerjanju in usklajevanju potreb in interesov posameznikov, organizacije in njenega okolja (Jereb, 1989: 142), kar omogoča, da se poslovna strategija lažje prevaja do zaposlenih (glej Prilogo F).

Strategija razvoja človeških virov predstavlja povezavo med izobraževanjem, razvojem in poslovanjem organizacije (Treven, 1998: 110). Namen vlaganja v ljudi je povezati razvoj ljudi s strateškimi in operativnimi cilji organizacije, poleg usposabljanja in razvoja pa združiti tudi dvosmerno komuniciranje in vključevanje vseh zaposlenih v poslovanje, načrtovanje in oblikovanje ciljev. Vlaganje v ČV je hotena odločitev organizacije, ki želi s tem zagotoviti nova znanja, rešitve določenih problemov ali načrtovanja prihodnjih sprememb, ki bodo pomenile kakovostno rast in uspešnost organizacije. Posledično to pomeni nižje stroške, tudi nižje stroške dela. To in pojmovanje ČV kot strateškega kapitala organizacije predstavlja, da vlaganje v človeške vire razumemo kot celoten kadroviski postopek izbire novih sodelavcev, usposabljanje in pripravništvo, razvoj kadrov in načrtovanje njihovih karier, izobraževanje in usposabljanje

¹⁴ Kreiranje okolja in učinkovita izraba človeških virov sta po Prokopenku drugi dve komponenti MČV (Pirc, 2000: 42).

zaposlenih v podjetju in izven ter sistem spodbud ter ugodnosti za vse zaposlene in managerje (Dular, 2002:108).

To dosega skozi načrtno, sistemsko in premišljeno kreiranje učečega se okolja, spodbud in programov, ki bodo pri posameznikih vzbujali željo po učenju. **Strategija izpopolnjevanja, izobraževanja in razvoja** naj bi zato vsebovala naslednje elemente (Leskovar-Špacapan, 2001: 108-111): ustvarjanje pogojev oziroma ozračja za učečo se organizacijo, določanje metod in odgovornih oseb za ugotavljanje potreb, nenehno ugotavljanje potreb oziroma kompetenc, ki bi naj jih imeli ČV v prihodnosti, upoštevanje potreb posameznikov, akcijsko učenje (usposabljanje v okviru reševanja konkretnih problemov oziroma projektov – usposabljanje na delovnem mestu), razvoj mentorstva, spremljanje in vpliv na programe izobraževalnih institucij, programi, ki zagotavljajo široke razpone znanj in veščin, povezovanje razvoja organizacije z razvojem posameznikov (odgovornost za razvoj), razvijanje managerskih znanj in sposobnosti (povezovanje teorije in prakse), zagotovitev sredstev, preverjanje uspešnosti izobraževanja in razvoja posameznikov, preverjanje učinkovitosti investicij v izobraževanje in razvoj ter povezovanje izobraževanja in razvoja z vizijo oziroma kulturo organizacije.

6.1 Vloga razvoja človeških virov v učeči se organizaciji

Na pomen in vlogo razvoja zaposlenih v učeči se organizaciji je opozorila raziskava Vseživljenjsko učenje: vloga razvoja človeških virov v organizacijah,¹⁵ ki je potekala pod okriljem Evropske komisije.¹⁶ Izvedli so jo v 28 učečih se organizacijah iz sedmih evropskih držav. Cilj raziskave je bil poiskati odgovore na vprašanja, kako oddelki za razvoj ČV znotraj učečih se organizacij vidijo svojo vlogo pri spodbujanju in podpiranju zaposlenih za učenje, kakšne strategije oddelki za razvoj ČV pri tem uporabljajo, s katerimi ovirami se pri tem srečujejo in kako jih zaobidejo (dostopno prek www.pjb.co.uk/npl/bp22.htm).

Raziskava je pokazala, da večina funkcij za razvoj ČV poleg organiziranja izobraževanja in usposabljanja poskuša poiskati priložnosti za (neformalno) učenje zaposlenih, s čimer pospešujejo delitev znanja. Pri tem uporabljajo tiste strategije razvoja ČV, ki podpirajo cilje organizacije, so usmerjene k podpiranju (neformalnega) učenja ter obsegajo aktivnosti, usmerjene k pospeševanju delitve znanja, predvsem s pomočjo uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije: timsko učenje in delitev znanja, negovanje odgovornosti zaposlenih za učenje in podpiranje organizacijskega učenja. Strokovnjaki za razvoj ČV s tem pomagajo organizaciji pri razvijanju skupne inteligence in organizacijskih oblik, ki podpirajo učenje, obenem pa odstranjujejo ovire, ki preprečujejo pretok znanja med posameznimi nivoji in oddelki. Na področju razvoja ČV tako prihaja do premika od politik, ki temeljijo na

¹⁵ Projekt The role of HRD within organizations in creating opportunities for life-long-learning: concepts and practices in seven european countries - Future challenges for HRD professionals in Europe, Avgust 2000.

¹⁶ TSER (Targeted Socio-Economic Research) Programme.

usposabljanju k takšnim, ki **negujejo učenje**: razvoj kompetenc, učeče mreže, samoocenjevanje, skupnosti praks (Horst, Tjepkema, dostopno prek www.pjb.co.uk/npl/bp22.htm).

Vloga strokovnjakov za človeške vire je pri tem strateška in praktična. Strateška vloga izhaja iz povezovanja usposabljanja z delom, kjer je razvoj posameznika prilagojen (prihodnjim) potrebam organizacije v skladu z njenimi strateškimi cilji. Praktična vloga strokovnjakov za razvoj ČV pa je sestavljena iz nudenja podpore in virov managerjem in zaposlenim v obliki organiziranja izobraževanja in usposabljanja, omogočanja priložnosti za učenje, prepoznavanja učnih potreb, spodbujanja in podpiranja neformalnega učenja ter zagotavljanje stalnega procesa učenja. Strokovnjaki za razvoj ČV naj bi bili tako predvsem spodbujevalci, koordinatorji in podporniki, ne le ponudniki programov za usposabljanje in razvoj. Njihova vloga je izobraževalna, saj informira in spodbuja managerje ter zaposlene (strokovnjaki za ČV morajo z managerji vzpostaviti partnerski odnos), da premislijo o široki paleti priložnosti in načinih za učenje in razvoj (Tjepkema, dostopno prek www.leads.ac.uk/educol/documents/000001160.htm).

Pri razvoju ČV imajo managerji in zaposleni aktivno vlogo. **Odgovornost managerjev** je v njihovi pomoči zaposlenim pri analiziranju učnih potreb in spodbujanju ter odobravanju učnih aktivnosti svojih sodelavcev. Vloga managerjev in zaposlenih na tem področju naj bi se v prihodnosti še okrepila skozi decentralizacijo aktivnosti razvoja ČV, podpiranje managementa pri njihovih nalogah v zvezi s ČV in prenašanje odgovornosti za učenje na zaposlene (Horst, Tjepkema, 1999, dostopno prek www.pjb.co.uk/npl/bp22.htm).

Posebni dejavniki, ki bi ovirali strokovnjake za razvoj ČV pri uveljavljanju njihove vloge v učeči se organizaciji, ni. Po izkušnjah opazovanih organizacij obstajajo manjše ovire, kot so pomanjkanje časa za učenje pri zaposlenih, pomanjkanje časa pri managerjih za izvajanje nalog na področju razvoja svojih sodelavcev ter ne dovolj jasno opredeljena vloga razvoja človeških virov. Ta ovira izhaja iz dejstva, da jo je težko natančno definirati, saj postaja to področje vse bolj integrirano z vsakdanjim delom. Poleg tega so raziskovalci ugotovili, da lahko dejavniki, ki vplivajo na učenje, to zavirajo ali spodbujajo, mednje pa sodijo: (pomanjkanje) motivacije za učenje, (premalo razvita) učeča se kultura, (pomanjkljivo) definirana vloga funkcije razvoja ČV, (pomanjkanje) finančnih sredstev in časa za razvoj ČV. Večina organizacij, vključenih v raziskavo, je izpostavila tudi potrebo po evalvaciji funkcije razvoja ČV, za kar pa po njihovem mnenju še ni na voljo primernih orodij (Horst, Tjepkema, 1999, dostopno prek www.pjb.co.uk/npl/bp22.htm).

6.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Izobraževanje in razvoj zaposlenih je eno izmed najpomembnejših področij MČV, ki lahko neposredno ali posredno vpliva na boljše ali slabše doseganje ciljev in rezultatov organizacije. V kolikor ta skrbi za razvoj in izobraževanje v skladu s trenutnimi, kratkoročnimi potrebami

oziroma skrb prepušča posameznikom, ne more pričakovati, da se bosta znanje in sposobnosti zaposlenih prilagajala novim potrebam (Leskovar-Špacapan, 2001: 108).

Strategija na področju izobraževanja in usposabljanja mora z dolgoročnega vidika nakazati, katere veščine, znanja in spretnosti bodo zaposleni potrebovali v prihodnje. To pomeni, da mora biti ta strategija sestavni del procesa upravljanja, saj je lahko prav tekoče spremljanje stanj in ugotavljanje potreb tisti odločilni dejavnik, ki bo opredelil potrebe po novih znanjih, spretnostih ali celo novih kadrih s popolnoma novimi znanji (Dular, 2002: 105). Izobraževanje in usposabljanje v učečih se organizacijah je zato usmerjeno v oblikovanje **prilagojenih izobraževalnih programov**, ki so skladni z zahtevami tehnoloških sprememb. Učeče se organizacije ne pričakujejo, da bodo zaposleni takšno znanje prinesli oziroma ga dobili v zunanjih izobraževalnih institucijah, temveč same oblikujejo in izvajajo programe usposabljanja, ki bodo zagotovili in nudili znanja, specifična za potrebe organizacije (Svetlik v Dular, 2004).

K učenju usmerjena organizacija namenoma ustvarja priložnosti za neformalno učenje zaposlenih tako na delu kot ob delu. Zaposlene stimulira ne samo k iskanju novega znanja in sposobnosti, temveč predvsem k pridobivanju sposobnosti za učenje in reševanje problemov. S tem razvija njihove sposobnosti za prihodnje učenje oziroma **znanje, kako se učiti** (Tjepkema; dostopno prek www.leads.ac.uk/educol/documents). Za učečo se organizacijo so pomembni tisti programi izobraževanja, ki so namenjeni spremembi vrednot oziroma kulture organizacije, s katerimi želi povečati motiviranost in pripadnost ČV za doseganje ciljev organizacije. Programi izobraževanja in razvoja so lahko namenjeni omejenemu številu zaposlenih ali pa podpirajo željo po učenju in pridobivanju izkušenj kot temeljno vrednoto (Leskovar-Špacapan, 2001:108).

Za odločanje o vlaganjih v ČV je poleg strateške odločitve, da je to eno ključnih točk upravljanja s človeškimi viri, potrebno najprej zagotoviti sistemski pristop pri **ugotavljanju potreb po izobraževanju**. To omogoča skladno načrtovanje izobraževanja in usposabljanja na področjih, ki so ključna. Dejanske potrebe po izobraževanju in usposabljanju izhajajo iz potreb po kadrih in s planom njihovega pridobivanja ter načrtom njihovega razvoja. Za doseg tega stanja je treba jasno opredeliti potrebe po izobraževanju in usposabljanju ter jih sistematično urediti in dokumentirati, da bodo imeli zaposleni dostop do informacij glede izobraževanja, ki jih bodo kasneje uporabili za svoj lastni poklicni in osebni razvoj (Jereb v Dular, 2002: 106).

Učeča se organizacija sklepa z zaposlenimi učne pogodbe, ki pomenijo obliko **usklajevanja osebnih pričakovanj zaposlenih s potrebami organizacije**. Bistvo učne pogodbe je, da zaposleni aktivno sodelujejo v procesih izobraževanja; posameznik sodeluje pri postavljanju učnih ciljev, določa strategije in vire učenja, sodeluje pri postavljanju meril za ocenjevanje ciljev in tudi pri evalvaciji doseženega (Brečko, 2001: 44). Prenašanje odgovornosti za učenje in izobraževanje na zaposlene se odraža tudi v novih oblikah izobraževalnih programov. Izobraževanje v organizacijah gre danes v smeri središč za samostojno učenje (angl. Training Resource Centers). Sistem izobraževanja v njih je zastavljen tako, da zaposleni spoznajo in ugotovijo, kako lahko svoje probleme uspešno rešujejo tudi sami (Pokovec, 2001: 107).

7 ŠTUDIJA PRIMERA – KRKA, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto

Krka, d. d., sodi med vodilne generične¹⁷ farmacevtske družbe v Vzhodni in Srednji Evropi. Kot uspešna mednarodna družba se mora hitro odzivati na zahteve trgov in prilagajati razvoju farmacevtske panoge, ki je danes ena najbolj rastočih, dobičkonosnih in kapitalsko najbolj zahtevnih. Pri svojem nastopanju na mednarodnih trgih se mora močno opirati na lastno znanje in svoje zaposlene, zato sem se odločila, da na primeru Krke preučim vlogo strateškega MČV pri doseganju poslovnih ciljev.

7.1 Metodologija in preverjanje domnev

Namen diplomskega dela je prikazati pomen, ki ga ima ravnanje s ČV v učeči se organizaciji in izpostaviti, da mora MČV skladno s strateškimi cilji organizacije izhajati iz usklajevanja razvojnih interesov zaposlenih na eni ter razvojnih potreb organizacije na drugi strani. To dosega učeča se organizacija s strateškim MČV, ki predvideva skladnost, integriranost strategije MČV s poslovno strategijo, ravno tako pa skladnost posameznih praks znotraj MČV. Ker temelji učeča se organizacija na nenehnem učenju in hitrem prilagajanju spremembam, ima področje razvoja zaposlenih v njej ključno podporno vlogo pri doseganju strategije. Strateški pomen razvoju ČV daje prav dejstvo, da zagotavlja organizaciji ustrezno kompetentnost zaposlenih, zato mora biti kot eno izmed področij MČV usklajen s strategijo MČV.

Sledeč namenu diplomskega dela sem v Krki, d. d., preverjala naslednji dve domnevi:

1. Pristop k ravnanju z zaposlenimi v Krki, d. d., temelji na strateškem managementu človeških virov.

Strateški management človeških virov predpostavlja integriranost in skladnost strategije ravnanja s človeškimi viri s poslovno strategijo organizacije. Strateška integracija je odvisna od tega, v kolikšni meri so zaposleni prepoznani kot strateško premoženje in vir konkurenčne prednosti organizacije, kar posledično določa vlogo MČV in kadrovske funkcije znotraj organizacije. Ta je v dobi znanja usmerjena k podpiranju procesa organizacijskega učenja, zato je ena njenih ključnih strateških nalog ustvarjati podporno učeče okolje. Za strateški MČV je nadalje pomembna stopnja vpetosti MČV v oblikovanje strategije, ki je določena s trenutkom, v katerem se kadrovska funkcija vključi v oblikovanje strategije MČV. Ker so za usposobljenost in učenje zaposlenih odgovorni njihovi vodje, ti namreč skozi vodenje svojih sodelavcev uresničujejo poslanstvo in strateške cilje organizacije, je izvajanje strategije MČV pogojeno s sodelovanjem najvišjega vodstva in linijskih managerjev s kadrovsko funkcijo.

¹⁷ Farmacevtska industrija je, predvsem zaradi visokih stroškov razvoja novega zdravila, razdeljena v dve večji skupini: inovatorje in generike. Inovatorji so podjetja, ki z lastnim vlaganjem v raziskave in razvoj izdelujejo zdravila, na podlagi česar pridobivajo patentne zaščite svojih izdelkov. Generična podjetja izdelujejo zdravila na osnovi že znanih aktivnih substanc z novimi izpopolnjenimi metodami, inovativnimi rešitvami pri farmacevtskih formulacijah in tehnoloških postopkih (Berus, 2003: 13).

2. Razvoj človeških virov v Krki, d. d., je strateško naravnan.

Strateško naravnan razvoj ČV predvideva, da je razvoj kadrov v Krki, d. d., usmerjen v razvijanje znanj in sposobnosti zaposlenih, potrebnih za doseganje strateških ciljev organizacije. To zahteva, da je politika razvoja zaposlenih usklajena s strategijo MČV in usmerjena v doseganje poslovne strategije, zato so prakse razvoja ČV prilagojene kulturi organizacije in zahtevam poslovnega procesa. Pri tem je pomembno tudi sistematično ugotavljanje potreb po novem znanju, s čimer se zagotavlja skladnost aktivnosti usposabljanja in izobraževanja s strateškimi potrebami organizacije in s tem usklajevanje interesov organizacije in njenih zaposlenih.

Domnevi sem v Krki, d. d., preverjala s pomočjo kazalcev, ki sem jih določila na podlagi uporabljene teorije in raziskav (glej Tabelo 7.1). Potrjevanje predpostavk je potekalo v treh korakih. Najprej sem analizirala Krkine interne podatke, poslovna poročila, Pravila organiziranosti, Poslovnik kakovosti, pregledala sem opise delovnih mest, Pravilnik o izobraževanju, Krkina glasila Utrip ter podatke in dokumente s Krkinih internetnih in intranetnih strani. Uporabila sem tudi ugotovitve projekta Slovenska organizacijska klima (SiOK) in predavanje nekdanje direktorice Kadrovskega sektorja Krke na Kadrovskih dnevih v Radencih novembra 2002.

V drugem koraku sem izvedla intervjuje. Ker je odgovornost za vodenje in izvajanje MČV v Krki, d. d., porazdeljena med upravo oz. Odborom za kadre, direktorji in vodji zaposlenih ter Kadrovskim sektorjem, sem v študijo vključila vse tri strani. Najprej sem opravila intervju z direktorjem Kadrovskega sektorja, ki je obenem tudi vodja Kadrovske službe in član Odbora za kadre. Sledili so pogovori z vodji na različnih vodstvenih ravneh; z direktorico Sektorja za ekonomiko (samostojni sektor na nivoju družbe – najvišji nivo vodenja), direktorjem Sektorja za tehnično oskrbo in energetiko (sektor znotraj področja – najvišji nivo vodenja), nato pa še z vodjo Službe za razvoj in ekonomiko investicij (srednji nivo vodenja). Na koncu je sledil pogovor s članico Krkine uprave, ki je tudi članica Odbora za kadre (glej Priloge G, H, I). Zbrane podatke in odgovore sem nato v tretjem koraku primerjala s postavljenimi kazalci in sklepala o zastavljenih domnevah.

Tabela 7.1: Kazalci za potrjevanje domnev

Management človeških virov v učeči se organizaciji	
strateški management človeških virov razvoj ČV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaposleni so strateško premoženje in vir konkurenčne prednosti organizacije <ul style="list-style-type: none"> ○ ali poslovna strategija, poslanstvo in vrednote organizacije odražajo prepričanje, da so zaposleni vir dolgoročne konkurenčne prednosti ○ ali zaposleni poznajo poslanstvo in strateške cilje organizacije (ali in kako so zaposleni seznanjeni) ○ zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ skladnost strategije MČV s poslovno strategijo organizacije (strateško ujemanje) <ul style="list-style-type: none"> ○ ali so poslanstvo, poslovna strategija in strategija MČV zapisani ○ ali strategija MČV izhaja iz poslovne strategije, poslanstva in vrednot organizacije (integriranost strategije MČV s poslovno strategijo; navpično ujemanje) ○ skladnost politik in praks MČV s strategijo MČV in med seboj (vodoravno ujemanje) <ul style="list-style-type: none"> ▪ kako je poslovna strategija prevedena v MČV: kadrovske politike in aktivnosti MČV usmerjene k motiviranju in razvijanju pripadnosti zaposlenih, podpiranju pridobivanja novega znanja in ustvarjanju okolja, ki stimulira in podpira učenje
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vpetost, integriranost Kadrovskega sektorja v strateško planiranje (tip strateške vpetosti, integracije MČV) <ul style="list-style-type: none"> ○ način sprejemanja strategije MČV (od zgoraj navzdol ali obratno) ○ kako je Kadrovski sektor vključen v načrtovanje in sprejemanje strateških ciljev organizacije in formuliranje strategije MČV (strateško ali zgolj izvršilno) <ul style="list-style-type: none"> ▪ vloga Kadrovskega sektorja pri pripravi in oblikovanju strategije MČV (kdaj in kako je vključen) ▪ položaj Kadrovskega sektorja v organizacijski shemi in položaj njegovega direktorja (ali je član uprave) ○ Kadrovski sektor kot strateški partner <ul style="list-style-type: none"> ▪ ali povezuje strategije in prakse MČV s poslovno strategijo ▪ vloga Kadrovskega sektorja pri spodbujanju učenja in ustvarjanju učeče se kulture
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vpetost linijskih vodij v MČV (kako vodje izvajajo, prevajajo strategijo MČV za doseganje strateških poslovnih ciljev) <ul style="list-style-type: none"> ○ kako so vodje seznanjeni s poslovno strategijo in strategijo MČV ○ odgovornosti vodij znotraj MČV ○ vključenost vodij v načrtovanje razvoja svojih sodelavcev in ugotavljanje izobraževalnih potreb ○ odnos vodij s Kadrovskim sektorjem (partnersko sodelovanje, podpora, svetovanje...) ○ ali je usposabljanje vodij usmerjeno v razvijanje sposobnosti za vodenje ljudi
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strateško naravnani razvoj ČV <ul style="list-style-type: none"> ○ skladnost politike razvoja ČV s strategijo organizacije in strategijo MČV (strateško ujemanje) ○ ali je razvoj zaposlenih oblikovano tako, da omogoča doseganje poslovnih ciljev, strategije (povezovanje izobraževanja in razvoja z vizijo oziroma kulturo organizacije) <ul style="list-style-type: none"> ▪ stopnja internega izobraževanja ○ kako je porazdeljena odgovornost za razvoj kadrov <ul style="list-style-type: none"> ▪ odgovornost linijskih vodij za pomoč zaposlenim pri ugotavljanju učnih potreb ○ strateški pomen učenja v organizaciji <ul style="list-style-type: none"> ▪ vključenost zaposlenih v izobraževanje ▪ razvitost izobraževalne funkcije ▪ učeče okolje, ki spodbuja učenje ○ ali so razvoj, usposabljanje in izobraževanje oblikovani tako, da ustrezajo potrebam posameznika in organizacije (usklajevanje potreb posameznika in organizacije) <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistematično ugotavljanje izobraževalnih potreb

7.2 Predstavitev KRKE, d. d.

Krka se je v uspešno mednarodno podjetje razvila iz laboratorija, ustanovljenega v Novem mestu leta 1954. Konec leta 2005 je bilo v skupini Krka zaposlenih 5224 delavcev, od tega 2954 v družbi Krka, d. d., 1024 v predstavništvih v tujini, 620 v podjetjih v tujini in 626 v družbi Krka Zdravilišča.¹⁸ Od leta 1996 Krka posluje kot delniška družba.

O uspešnosti družbe govorijo podatki, da je v letu 2005 ustvarila 22,5 milijarde tolarjev čistega dobička, kar je za 47 odstotkov več kot leto prej, ko so praznovali 50-letnico obstoja. S prodajo izdelkov in storitev v višini 116,6 milijarde tolarjev pa so dosegli za 19 odstotkov boljši rezultat kot v letu 2004. Največji prodajni delež jim prinašajo izdelki za humano uporabo (96 odstotkov) oziroma zdravila na recept (82 odstotkov). Ostalo prodajo predstavljajo veterinarski izdelki s štirimi odstotki (Letno poročilo 2005; dostopno prek www.krka.si).

Krka je vodilni proizvajalec zdravil v Sloveniji; na domačem trgu proda 16 odstotkov svojih izdelkov in storitev. Te izvažajo v več kot 70 držav sveta, ki so organizacijsko razdeljene v pet regij, s čimer zagotavljajo uravnoteženost prodaje in zmanjšujejo odvisnost od tržnih sprememb. Največji delež v skupni prodaji družbe imata regiji Vzhodna in Srednja Evropa s 27- in 23-odstotnim deležem. Sledijo regije Jugovzhodna Evropa (17 odstotkov), Slovenija (16) in Zahodna Evropa s čezmorskimi tržišči (17 odstotkov). V letu 2005 je bil delež prodaje na tujih trgih 84-odstoten, njen največji porast v primerjavi z letom 2004 pa so zabeležili v regijah Vzhodna Evropa in Srednja Evropa (Letno poročilo 2005, dostopno prek www.krka.si).

V družbi so usmerjeni v razvoj lastnih visokokakovostnih generičnih zdravil z dodano vrednostjo, ki jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami. Strateško usmeritev inovativnega generičnega proizvajalca farmacevtskih izdelkov uresničujejo z razvijanjem lastnih generičnih zdravil skozi naložbe v sodobno opremo, z vlaganji v razvojno-raziskovalne in proizvodne zmožnosti ter z lastnimi proizvodno-distribucijskimi centri po svetu. V zadnjih letih so razvojne aktivnosti usmerjene predvsem na izdelke, ki odpirajo možnost trženja na najbolj konkurenčnih generičnih trgih. Razvojna dejavnost, ki je ena ključnih Krkinih funkcij, zajema razvoj farmacevtskih oblik, izvajanje vseh potrebnih testiranj in študij, ki omogočajo registracijo izdelkov, in tudi področje razvoja tehnologij za učinkovine. Z uvajanjem novih tehnologij si prizadevajo hitro odzivati se na izzive spreminjajočih se trgov in slediti svetovnim trendom znotraj generične farmacevtske industrije. Tako so za vlaganja in naložbe v letu 2005 namenili 18 milijard tolarjev ali dobrih 15 odstotkov prihodka od prodaje. Največji investicijski projekt je bila gradnja novega obrata za proizvodnjo farmacevtskih učinkovin Sinteza IV, ki predstavlja tudi eno največjih naložb v zgodovini Krke (Letno poročilo 2004; Letno poročilo 2005).

¹⁸ Krka, d. d., je obvladujoča družba skupine Krka, v katero so vključene naslednje odvisne in pridružene družbe: Krka Zdravilišča, d. o. o., Novo mesto, Krka-Farma d. o. o., Zagreb, Krka-Farma Dooel, Skopje, Krka-Polska, Sp. z o. o., Varšava, Krka Aussenhandels GmbH, Nemčija, OOO Krka-Rus, Istra, OOO Krka Farma Sergijev posad, Krka ČR, s. r. o., Praga, Krka Pharma Dublin Limited, Dublin, Krka Sverige AB, Stockholm, Krka Magyarorszag Kft, Budimpešta, Krka-Farma d. o. o., Novi Sad, Helvetius, s. r. l. Trst (Letno poročilo 2005, dostopno prek www.krka.si).

Družbo vodi petčlanska uprava, ki jo vodi generalni direktor, sestavljajo pa še trije člani in delavska direktorica. Poslovni proces se izvaja v petih organizacijskih enotah (glej Prilogo J): Razvoj in raziskave, Oskrba z izdelki, Marketing, Prodaja ter Inženiring in tehnične storitve. Za informiranje in seznanjanje ter za izvajanje strategije in politik ima uprava tudi odbore in komisije.

7.3 Zaposleni v strateških ciljih Krke

Učeca se organizacija ustvarja delovno okolje, ki stimulira in podpira učenje, ČV pa prepoznava kot premoženje, zato ustvarja priložnosti, da posamezniki nenehno dobivajo nova znanja. Prizadeva si povezati aktivnosti MČV s poslovnimi potrebami in razvija sposobnosti reševanja problemov ter hitrega odzivanja na spremembe, kar predvideva opolnomočenje nižje ravni managementa in vseh zaposlenih nasploh (Pettigrew in Whipp, 1991: 27; Uršič in Nikl, 2004: 2; Senge, 1994; Daft, Noe v Dimovski, 2004: 815).

Za strateški MČV velja, da je integracija strategije MČV in poslovne strategije večja tam, kjer so zaposleni v očeh uprave videni kot strateško premoženje. Če velja, da so človeški viri s svojim znanjem in sposobnostmi strateški vir učeca se organizacije, potem lahko upravičeno pričakujemo, da bo ta filozofija vpeljana v strateške dokumente, poslanstvo in vizijo organizacije. Kako so zaposleni upoštevani v poslovni strategiji namreč kaže na pomen, ki ga ti imajo v očeh najvišjega vodstva, uprave družbe.

Usmeritev na tuje trge z močno konkurenco narekuje Krki, da svoje zaposlene razvija načrtno in jih obravnava kot strateško pomemben vir. Farmaceutski trg sodi med najbolj globalizirane in konkurenčne, razvoj tehnologij in spreminjanje tehnoloških procesov pa predstavljata zahtevo, da farmacevtska podjetja stalno vlagajo v raziskave in razvoj; vodilne multinacionalke tudi do 20 odstotkov letne prodaje. V Krki za razvojno-raziskovalno dejavnost letno namenijo okoli deset odstotkov prihodkov od prodaje. Obenem je značilnost farmacevtske panoge zahtevana visoka kakovost tako izdelkov kot proizvodnih procesov, zato potekajo v Krki vsi postopki in delo po strogih mednarodnih farmacevtskih normah in smernicah Dobre proizvodne prakse (GMP).¹⁹ Te zahteve imajo združene in opisane v Poslovniku kakovosti, ki predstavlja celovit sistem vodenja kakovosti in je namenjen lažjemu doseganju ciljev politike kakovosti, okoljske politike, politike varnosti živil ter politike varnosti in zdravja pri delu (Poslovník kakovosti, Krka, d. d.).

V Krkinem **poslanstvu** Živeti zdravo življenje pomen zaposlenih in znanja ni posebej zapisan; s poslanstvom je opredeljena le osnovna naloga družbe, to je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Nekoliko drugače je s Krkino **vizijo**, ki je »utrjevati položaj enega vodilnih, uglednih in prodornih farmacevtskih generičnih podjetij na evropskem trgu«. Zapisano imajo, da dosegajo vizijo z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in

¹⁹ Proizvodnja poteka v skladu z najstrožjimi mednarodnimi proizvodnimi in farmacevtskimi standardi (GMP-EU, GMP-FDA, GMP-WHO), standardi na področju vodenja kakovosti (ISO 9001) in vodenja sistema ravnanja z okoljem (ISO 14001) ter načeli HACCP.

učinkovitostjo ter s sprejemanjem skupnih **vrednot**: hitrost in fleksibilnost, partnerstvo in zaupanje ter ustvarjalnost in učinkovitost. Bolj jasno lahko pomen zaposlenih in znanja razberemo iz Krkinih **poslovnih poročil**, v katerih izpostavljajo, da so Krkin glavni potencial zaposleni s svojim znanjem, da si razvoja in napredka ne morejo predstavljati brez dobrih sodelavcev, zato je med ključnimi cilji »biti podjetje ustvarjalno mislečih sodelavcev, ki svoje uspehe gradijo na timskem delu in jim delo v Krki pomeni spodbudo in navdih« (Poslovno poročilo 2001, 2003, Letno poročilo 2004 in 2005).

Prepričanje Krkine uprave je, po besedah njene članice, da so zaposleni največje strateško bogastvo družbe. Tako imajo v Krkinem **Poslovniku kakovosti** na področju človeških virov zapisano, da so »temelj uspešnega delovanja Krke izobraženi, usposobljeni, ustvarjalni, dinamični in fleksibilni zaposlenik«. V Krkini politiki kakovosti²⁰ piše, da so za ustvarjanje in vzdrževanje kakovosti odgovorni vsi zaposleni, politika kakovosti pa predpostavlja vključevanje vseh zaposlenih v programe izobraževanja in izpopolnjevanja znanja, motiviranja zaposlenih za kakovostno delo, skrb za njihov razvoj ter zagotavljanje primerne okolja za varno in zdravo delo.

Zavedanje pomena znanja in učenja je za učečo se organizacijo ravno tako eno izmed pomembnejših vodil. Vidno je v tem, da najvišje vodstvo organizacije podpira učenje in prenos znanja med zaposlenimi. Zahtevana znanja in sposobnosti imajo v Krki opredeljene z opisi delovnih mest in s pogodbami o zaposlitvi. Kot imajo zapisano v Poslovniku kakovosti, v družbi vidijo razvijanje lastnega znanja kot ključen dejavnik za spopadanje z novostmi in novimi tehnologijami; »zavedamo se, da lahko uresničevanje strateških ciljev dosegamo le z usmerjenim vlaganjem v razvoj znanj in sposobnosti zaposlenih«. Poslovnik kakovosti tako določa, da potrebe po kompetentnosti izhajajo iz strateških in operativnih načrtov ter ciljev družbe, iz predvidenih sprememb procesov, orodij in opreme, iz razvojno-izobraževalnih potreb posameznikov na podlagi letnega razgovora in razvoja kadrov, iz določanja in ocenjevanja kompetentnosti posameznikov za izvajanje nalog ter iz zahtev zakonodaje, predpisov in standardov, ki vplivajo na interesne skupine in družbo (Poslovnik kakovosti, Krka, d. d.).

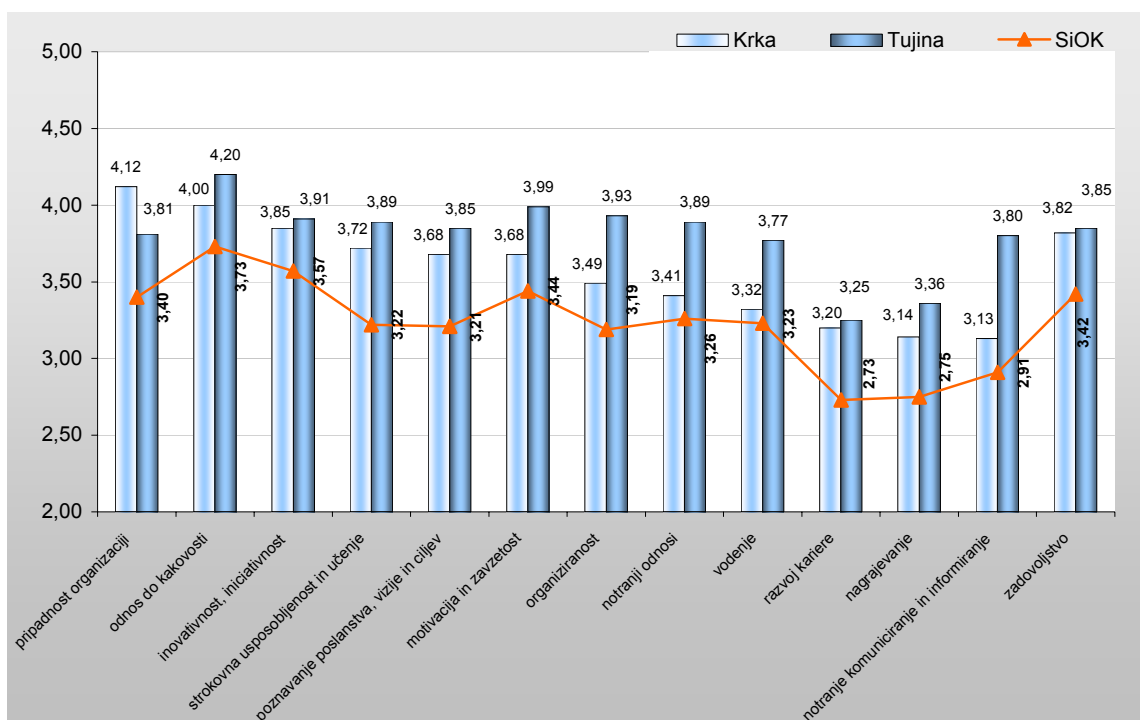
Za učečo se organizacijo je nadalje ključnega pomena, da svoje zaposlene seznanijo s strateškimi cilji in poslanstvom organizacije. Vpetost zaposlenih v strategijo družbe, poznavanje njenih strateških ciljev ter zavedanje, da so za njihovo doseganje odgovorni vsi, pripomore k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Z opolnomočenjem dobijo zaposleni prek večjih pooblastil večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev, zato je pomembno, da **zaposleni razumejo poslanstvo** in so **seznanjeni s poslovno strategijo** (glej Wright, Boswell, 2002).

²⁰ »Politika kakovosti z upoštevanjem celovitega upravljanja kakovosti omogoča izboljševanje izdelkov, procesov in storitev s ciljem zadovoljiti zahteve, potrebe in pričakovanja kupcev« (Poslovnik kakovosti, Krka, d. d.).

Za **komuniciranje svojih usmeritev** so v Krki izdali brošuro Krkina zaveza, ki jo dobijo vsi zaposleni in vsebuje poslanstvo, vizijo, strateške usmeritve ter vrednote podjetja kot vodilo Krkinih dosežkov. Zaposleni in ostali zainteresirani lahko do številnih informacij, novosti, poslovnih poročil, strateških usmeritev in ciljev Krke pridejo tudi prek internetnih oziroma intranetnih strani. V družbi nadalje svoje zaposlene obveščajo prek periodičnega glasila Bilten, mesečno prek internega časopisa Utrip, enkrat na leto pa z glasilom za delničarje Utrip prihodnosti.

Zadovoljstvo zaposlenih odkrivajo rezultati merjenja organizacijske klime iz leta 2004. Iz spodnje slike je razvidno, da Krkina klima po vseh kategorijah odstopa navzgor od slovenskega povprečja. Zaposleni v Krki so kot najboljše ocenili kategorije pripadnost organizaciji (4,12), odnos do kakovosti (4,00), inovativnost in iniciativnost (3,85) ter zadovoljstvo (3,82), najslabše pa so ovrednotili notranje komuniciranje in informiranje (3,13), nagrajevanje (3,14) ter razvoj kariere (3,20). Znotraj kategorije zadovoljstva so zaposleni menili, da ima organizacija velik ugled v okolju (4,68), da so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (4,49), da se čutijo odgovorne za kakovost dela (4,40), da bi si večino svoje delovne kariere želeli prebiti v tem podjetju (4,28), so zadovoljni z delom (4,02), s sodelavci (3,96) in z možnostmi za izobraževanje (3,96) (Benčina Crnić, 2005, dostopno prek www1.krka.si/kultura/prva.htm). Kar zadeva poznavanja strateških usmeritev družbe, je merjenje klime pokazalo, da zaposleni dovolj dobro poznajo poslanstvo, vizijo in cilje družbe (ocena 3,68), enako pa je tudi z njihovo motiviranostjo in zavzetostjo.

Slika 7.1: Primerjava merjenja organizacijske klime v Krki, d. d., Krkinih podjetjih in predstavništvih v tujini ter klime v slovenskih podjetjih, vključenih v raziskavo



Vir: Benčina Crnić, 2005; dostopno prek www1.krka.si/kultura/prva.htm.

Pripadnost zaposlenih v Krki gradijo s številnimi rekreativnimi in športnimi dejavnostmi, za višjo kakovost (delovnega) življenja zaposlenih pa si prizadevajo tudi z reševanjem zdravstvenih in drugih težav ter s preventivno skrbjo za zdravje vseh zaposlenih. Tako v okviru projekta Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost prek bolniških timov v sektorjih s pogovori vseh nadrejenih vodij z delavci ugotavljajo stanje in potrebno pomoč delavcem in z vključevanjem strokovnjakov rešujejo socialne, zdravstvene in druge težave delavcev (Dular, 2000: 127). Skrb za zaposlene se kaže tudi v odločitvi družbe, ki je leta 2001 uvedla dodatno pokojninsko zavarovanje za vse zaposlene.

V Krki spremljajo in statistično obdelujejo tudi podatke o nezgodah.²¹ Pred štirimi leti so tako na osnovi lastne metodologije ocenili vsa delovna mesta v podjetju, izdelali 500 ocen tveganja in sprejeli izjavo o varnosti. Rezultati navedenih pristopov se odražajo v veliki stopnji pripadnosti podjetju (v letu 2004 je 413 zaposlenih praznovalo delovne jubileje 10, 20, 30, 35 in 40 let), nizki stopnji fluktuacije in postopnem zniževanju bolniške odsotnosti; med letoma 2000 in 2001 se je ta zmanjšala za 15 odstotkov in po besedah direktorja Kadrovskega sektorja še vedno pada.

Zadovoljstvo in pripadnost ne le zaposlenih, temveč celotne zainteresirane javnosti gradi Krka tudi s svojo vpetostjo v širše družbeno okolje, ki je vidna v njeni okoljski, sponzorski in donatorski politiki. Okoljska politika je del razvojne in poslovne strategije Krke in njene organizacijske kulture, oblikovali pa so jo ob uvajanju sistema z ravnanjem z okoljem, za kar so leta 2001 pridobili standard ISO 14001. Sprejeli so filozofijo, da so kakovostni le tisti izdelki, ki so narejeni na okolju prijazen način, kar se vsako leto potrjuje tudi s pridobitvijo pravice za uporabo loga Responsible Care (odgovorno ravnanje).²²

7.4 Nosilci MČV

Odgovornost za MČV je v Krki, d. d., porazdeljena med najvišji management, to je upravo in Odborom za kadre, vodje zaposlenih in kadrovske funkcije. Ta je kot samostojna funkcija organizacijsko postavljena v **Kadrovskega sektorja** (KS) in predstavlja strokovno službo za ravnanje s človeškimi viri (glej Sliko 7.2.).

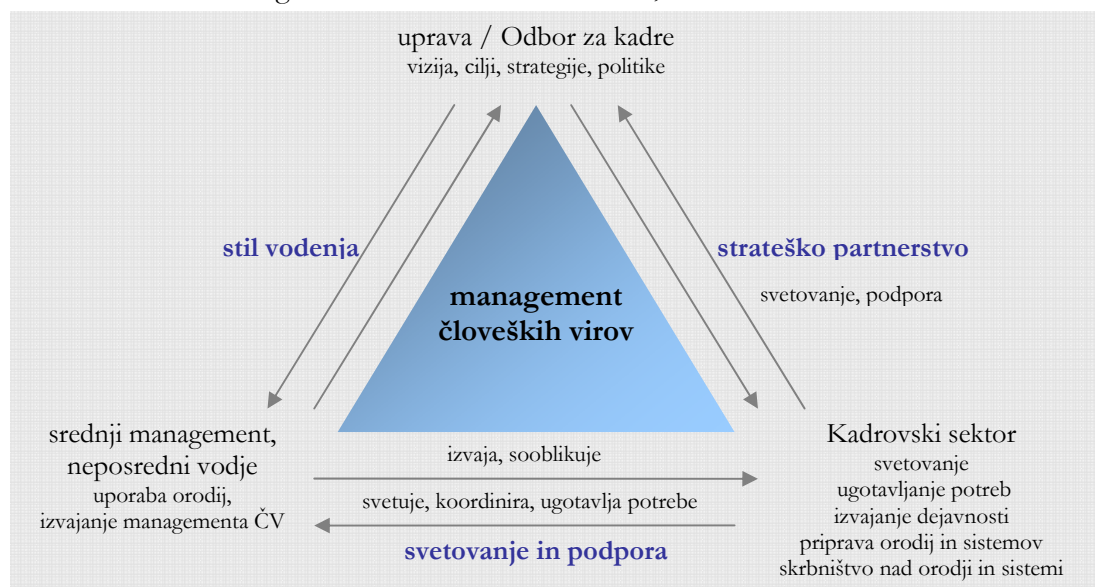
O zadevah s področja človeških virov odloča **Odbor za kadre**, ki ga je ustanovila uprava z namenom, da informira, seznanja in izvaja strategije ter politike MČV. Odbor za kadre sprejema in odloča o kadrovske strategiji (kadrovanje, razvoj kadrov, izobraževanje, organizacija in nagrajevanje) v skladu s strategijo razvoja skupine Krke in analizami kadrovskega potenciala v podjetju, določa kadrovske politike in cilje na področju ravnanja z zaposlenimi v podjetju, spremlja uresničevanje kadrovske politike in doseganje ciljev, obravnava in sprejema planske

²¹ Kazalnik LTIR, ki pokaže, koliko nezgod na delovnem mestu, ki so zahtevale tri ali več dni bolniškega staleža, se je pripetilo na milijon opravljenih ur, je v letu 2004 dosegel vrednost 5,85. Za evropsko kemijsko industrijo je bil v letu 2002 ta kazalnik 6,18. Cilj Krke je, da v naslednjih letih razpolovi tako število nezgod kot število zaradi nezgod izgubljenih dni.

²² Program odgovornega ravnanja je zaveza svetovne kemične industrije (CEFIC) stalnemu izboljševanju zdravja in varnosti zaposlenih, zmanjševanju obremenjevanja okolja in k odprtosti o poročanju o teh aktivnostih (več o tem je dostopno prek www.drustvo-dpvo.si/cefic-logo1.htm).

usmeritve na kadrovskem in izobraževalnem področju. Poleg tega obravnava predloge razvoja organiziranja družbe, potrjuje metodologije dela na področju ravnanja z zaposlenimi, določa in sprejema kriterije za pridobivanje, izbor, motivacijo, nagrajevanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje, uspešnost zaposlenih, njihov strokovni in osebni razvoj, potrjuje ključna delovna mesta v podjetju, obravnava srednjeročni in letni plan zamenjav na ključnih delovnih mestih, spremlja in obravnava nabor ključnih in perspektivnih kadrov in daje smernice za njihov razvoj, izbira potencialne kandidate za najvišji management in ostala najpomembnejša ključna strokovna delovna mesta, določa štipendijsko politiko, spremlja in potrjuje nove projekte na področju ravnanja z zaposlenimi, spremlja organizacijsko kulturo in uvaja želene spremembe v kulturi podjetja na podlagi analiz in rezultatov merjenja organizacijske klime ter določa prioritete nalog na področju ravnanja z zaposlenimi (Pravila organiziranosti, Krka, d. d.).

Slika 7.2: Model managementa človeških virov v Krki, d. d.



Vir: Potrč, 2002.

V Krki kadrovska funkcija po besedah direktorja KS sama po sebi ni izvršna. Pravila organiziranosti Krke določajo, da so dejavnosti oziroma naloge vseh organizacijskih enot opredeljene tako, da omogočajo optimalno izvajanje poslovnega procesa in s tem uresničevanje strategije in doseganje ciljev družbe. Pri oblikovanju organizacijskih enot tako upoštevajo velikost, kadrovskega potencial in opremljenost, členitev organizacijske enote na naslednjih ravneh, vpliv na uresničevanje poslovne strategije družbe in perspektivnost dejavnosti. Položaj Kadrovskega sektorja je določen tudi s funkcijsko-štabno organizacijsko strukturo Krke (glej Prilogo J). Kadrovskega sektorja spada med tiste enote, ki so organizirane za opravljanje nalog skupnega pomena in ki skupaj z odbori pomagajo upravi družbe. Sektor je tako na svojem področju samostojen in podrejen upravi družbe. To pomeni, da usmeritve MČV, ključne odločitve in odgovornost v zvezi z zaposlenimi določa uprava, ki KS postavi svoje zahteve in naloge. Skladno s tem je postavljen glavni cilj sektorja, ki je »z racionalnim in učinkovitim

vodenjem in organizacijo dela ter z aktiviranjem vseh kadrovskih potencialov, z njihovim usposabljanjem in motiviranjem zagotoviti doseganje strateških in operativnih ciljev družbe in njeno internacionalizacijo» (Pravila organiziranosti, Krka, d. d.).

Kadrovski sektor sestavljajo Kadrovska služba, Izobraževalni center in Služba za organizacijo in nagrajevanje. Po zadnji reorganizaciji družbe je sektor ostal štabna funkcija oziroma servis uprave in je, kot razlaga Dular, s prestrukturiranjem postal čisto področje ravnanja s človeškimi viri. Naloge Kadrovskega sektorja so (Pravila organiziranosti):

- vodi pripravo in zagotavlja izvajanje strategije na področju upravljanja s človeškimi viri,
- načrtuje in izvaja politike na področju upravljanja s človeškimi viri za vse organizacijske enote v skupini Krka ter
- razvija, uvaja in zagotavlja delovanje sistemov na področju kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov, nagrajevanja in ostalih oblik motivacije ter organizacije.

Vlogo **vodij** znotraj MČV določajo Krkina Pravila organiziranosti; »neposredni vodje so odgovorni, da njihovi sodelavci dosegajo zastavljene cilje in so zato ustrezno usposobljeni«. Direktorji organizacijskih enot in direktorji sektorjev (so)oblikujejo oziroma predlagajo ustrezno kadrovske politiko na svojem področju, pripravijo načrte in programe dela, načrtujejo in predlagajo plan kadrov, odgovorni so za razvoj svojih sodelavcev, v okviru česar predlagajo tudi izobraževanja in usposabljanja svojih sodelavcev. Na nižjih vodstvenih ravneh so vodje odgovorni za razvoj kadrov, za njihovo izobraževanje in usposabljanje, sodelujejo pa lahko tudi pri predlaganju ustrezne kadrovske politike v organizacijski enoti.²³

Kot so povedali vodje, so njihove naloge znotraj MČV pridobivanje in izbor novih sodelavcev, usposabljanje in razvoj, premeščanje in odpuščanje, nagrajevanje, ocenjevanje uspešnosti delavcev ter pomoč na strokovnem področju.²⁴ Politike in aktivnosti MČV predlagajo najmanj enkrat letno ob pripravi letnega plana zaposlovanja za naslednje leto ali ob reševanju individualnih potreb. Te dogovorijo in uskladijo na skupnem sestanku vodij in direktorja sektorja oz. področja ter Kadrovskega sektorja. Politiko razvoja kadrov predlagajo in jo dogovorijo z direktorjem KS, s kadrovikom, ki je zadolžen za posamezen sektor, s psihologom in vodjo izobraževanja. Vodje sodelujejo s KS tudi pri posredovanju letnih pogovorov in predlaganju izobraževanja, vodje na višjem nivoju pa tudi v primerih napredovanj in morebitnih premeščanj ter ob iskanju nadomestne zaposlitve, ko prihaja do upokojevanja. Direktorji sektorjev skupaj s KS redno spremljajo in pregledujejo tudi nabor ključnih kadrov v sektorju, potek šolanja ob delu in morebitno socialno problematiko, s KS pa sodelujejo tudi na strokovnem področju pri oblikovanju raznih pravilnikov.

²³ Opisi odgovornosti srednjega managementa, to je direktorjev organizacijskih enot, sektorjev in vodij služb za svoje sodelavce se glede na Pravila organiziranosti nekoliko razlikujejo.

²⁴ Vodje, ki so sodelovali v intervjujih, zasedajo vodstvene položaje med sedem in 15 let in so vodje od 4 do 200 zaposlenim.

Po besedah vodij je sodelovanje s KS stalno in seveda odvisno od narave kadrovske problematike. V stiku s KS so tako večkrat letno ali mesečno. Po besedah direktorja KS ta sodeluje, svetuje in podpira vodje pri aktivnostih MČV. Tudi vodje ocenjujejo odnos s KS kot zelo dober in partnerski in se zavedajo, da je ustrezno ravnanje s ČV v obojestranskem interesu.

7.5 Strategija MČV

Oblikovanje kadrovske strategije poteka v Krki vzporedno s Krkino razvojno strategijo. Ta nastaja na osnovi izhodišč uprave in se potrjuje kot celota, kar pomeni, da vključuje strategije vseh poslovnih funkcij. Poslovne funkcije, tako tudi Kadrovski sektor, dobijo iz uprave izhodišča, to je rast prodaje (v celoti in po posameznih trgih in skupinah izdelkov), večje investicije ipd., ki jih predstavlja marketinško-prodajna strategija Krke.

Ob sprejemanju strategije razvoja sprejmejo tudi strateške cilje in na njihovi podlagi določijo kazalnike oz. merila, s pomočjo katerih kasneje spremljajo in ocenjujejo posamezna področja dela. Eno izmed takšnih meril doseganja strategije MČV in ciljev Kadrovskega sektorja je merjenje zadovoljstva organizacijskih enot z anketo.

Pri oblikovanju strategije MČV pomaga Kadrovski sektor upravi pri pripravi strateških analiz, planov in odločitev, ki sodijo na področje zaposlenih, pomaga pri določanju politike ravnanja s človeškimi viri, oblikovanju kulture družbe ter njenih vrednot. Kadrovski sektor oblikuje poleg predlagane strategije MČV tudi posamezne cilje na področju ČV. Pri tem ravno tako sodeluje z Odborom za kadre, kjer se definirajo orodja in politike s področja ČV. Po besedah direktorja KS to zahteva stalno inoviranje vsakodnevnega dela sektorja, nadgrajevanje uporabe orodij za vodenje ljudi in razvijanje novih, spremljanje »modnih muh« na področju MČV, na podlagi katerih kasneje izoblikujejo svoje pristope in orodja, prilagojene potrebam družbe.

Na osnovi izhodišč marketinško-prodajne strategije v sektorju za kadre zastavijo in oblikujejo strategijo človeških virov in jo prek Odbora za kadre predlagajo upravi. Direktor Kadrovskega sektorja ni član uprave, je pa član Odbora za kadre. Njegov položaj mu omogoča, da sodeluje pri razpravi in oblikovanju glavnih strateških usmeritev na področju ČV in odbor ter posredno upravo opozarja na ključna vprašanja v zvezi z zaposlenimi. Pri postavljanju strategije MČV poteka tako glavna komunikacija med upravo in Kadrovskim sektorjem prek Odbora za kadre, ki pa ga ne vodi kadrovski direktor, temveč generalni direktor in predsednik uprave Krke.

Pri izvajanju posameznih aktivnosti in politik MČV, ki izhajajo iz sprejetih strateških ciljev, Kadrovski sektor nastopa v dvojni vlogi; kadrovske aktivnosti izvaja, obenem pa jih koordinira skupaj z vodji zaposlenih. Ti so s Krkino razvojno strategijo in strategijo MČV seznanjeni sproti oz. takoj, ko pride do morebitnih sprememb s strani Kadrovskega sektorja oz. Odbora za kadre, za strategijo pa izvejo tudi na odboru direktorjev ali s sklepi uprave.

7.5.1 Strategija MČV in poslovna strategija

Strategija MČV v učeči se organizaciji temelji na odločitvi organizacije, da bo svojo konkurenčno prednost gradila skozi izrabo talentov, znanja in sposobnosti svojih zaposlenih (glej Ulrich, 1997; Wright, McMahan, 1992). To pomeni, da vpliv strategije MČV narašča premosorazmerno s strateško vlogo zaposlenih pri doseganju poslovnih ciljev, zato zaseda ta v učeči se organizaciji pomembno mesto. Ker nastopa strategija MČV v funkciji prevajanja strateških ciljev družbe v politike in prakse MČV, sta skladnost in strateško ujemanje strategije MČV in poslovne strategije družbe pomembni.

Kot pravi direktor KS, je v Krki strategija ravnanja z zaposlenimi izrazito v **funkciji prodajne in marketinške strategije** družbe. Od nje je po besedah članice uprave odvisno, kaj in koliko bodo proizvajali, od tega pa kakšno tehnologijo in človeške vire bomo potrebovali. Strategija razvoja skupine Krke je osredotočena na doseganje marketinško-prodajnih strateških ciljev, njena dolgoročna poslovna strategija pa temelji pretežno na razvoju in prodaji visokokakovostnih generičnih farmacevtskih izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami. V skladu s tem je Krkina razvojna strategija usmerjena v uravnoteženo prodajo na petih geografskih območjih (Slovenija, JV Evropa, V Evropa, Srednja Evropa ter Zahodna Evropa in čezmorska tržišča), s čimer želijo zmanjšati tveganja zaradi gospodarskih nihanj na posameznem tržišču in tako povečati svojo dolgoročno stabilnost in uspešnost. Za krepitev položaja na zunanjih trgih, prodor in osvajanje novih tržišč so v zadnjih letih tam zgradili razvejano in močno trženjsko infrastrukturo, na trgih Srednje, Vzhodne in Zahodne Evrope odpirajo svoja predstavništva in podjetja, na ključnih trgih pa gradijo lastne tovarne.

Krka ima jasno oblikovano in zapisano **strategijo managementa človeških virov**. Ta je po besedah direktorja KS sestavni del poslovne strategije družbe in predstavlja osnovo za načrtovanje, izbor, zaposlovanje, razvoj, izobraževanje, usposabljanje in vlaganje v zaposlene. Zapisana je kot strateški dokument, ki vsebuje strateške aktivnosti in programe na kadrovske področju. Krkina strategija na področju MČV je zajeta v cilju, da »s kakovostnim izborom in razvojem strokovnih in osebnostnih potencialov zaposlenih, timskim delom in vodenjem, usmerjenim v ljudi, zagotovi usposobljenost in motiviranost zaposlenih za doseganje strateških in razvojnih ciljev družbe z visoko stopnjo identifikacije s podjetjem, inovativnostjo ter dobrimi medsebojnimi odnosi«.

Strateško usmeritev družbe predstavlja Krkina **internacionalizacija**. Za partnerstvo in združevanje z drugimi farmacevtskimi podjetji se v Krki niso odločili, ker verjamejo, da se lahko »kot manjša in neodvisna družba hitreje odzivamo in prilagajamo« (Letno poročilo 2004). Krka je zato s svojo internacionalizacijo začela že v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je postopno prevzemala, integrirala in uporabljala znanja o tujih trgih.²⁵

²⁵ Internacionalizacija obsega v najširšem pomenu besede vse oblike mednarodnega sodelovanja in predstavlja širjenje ekonomske dejavnosti v več držav (Svetličič, 1996: 52). V ožjem smislu je opredeljena kot delovanje oziroma rast podjetja na

Internacionalizacija Krke pomeni tudi **internacionalizacijo MČV**, ki ga kot celotni sistem in standard opravljajo v vseh 32 državah, kjer je Krka prisotna. Z internacionalizacijo prihaja do kadrovskega prestrukturiranja in prostega pretoka potencialov znotraj celotne skupine Krka. Kot pravi direktor KS, krepijo internacionalizacijo z razvojem kadrov, kjer igra ključno vlogo nabor potencialnih kadrov.

Skladno z internacionalizacijo MČV in razvojno strategijo temelji **politika managementa človeških virov** na pridobivanju visoko strokovno usposobljenih in motiviranih posameznikov, ki so se pripravljene stalno izobraževati in usposabljeni. Pomemben del politike MČV predstavlja graditev pripadnosti zaposlenih, saj je Krkina lastnost še vedno doživljenjska zaposlitev; politika zaposlovanja sloni na tem, da imajo v Krki več kot devetdeset odstotkov zaposlitev za nedoločen čas. Stabilnost in zanesljivost zaposlitve sta zato, tako direktor KS, tudi v funkciji motivacijskih dejavnikov, kamor sodijo še prizadevanja in aktivnosti za ustvarjanje dobrih pogojev dela, visok standard ugodnosti zaposlenih, omogočanje kreativnosti in strokovne avtonomnosti zaposlenih, možnost profesionalnega in osebnostnega razvoja ter graditev dobrih medsebojnih odnosov. V skladu s tem imajo definirane tudi politike s področja ČV, ki se nanašajo na zaposlovanje, izobraževanje, razvoj kadrov, razvoja vodenja, organizacijo dela in sisteme nagrajevanja, plačno politiko ter politiko vlaganja v zaposlene.

Tako je cilj **zaposlitvene politike**, da doseganje prodajnih ciljev omogoči s pospešenim zaposlovanjem v tujini predvsem na področjih marketinga in prodaje ter v razvoju in raziskavah. Skladno s tem poteka v Krkinih podjetjih in predstavništvih v tujini intenzivno zaposlovanje novih sodelavcev; njihovo število se je v letu 2002 povečalo za 24 odstotkov, naslednje leto je rast zaposlovanja dosegla 22 odstotkov, v letu 2004 se je novo zaposlovanje povečalo za 26 odstotkov, leta 2005 pa kar za 43 odstotkov (Letna poročila Krke 2002, 2003, 2004 in 2005).

Zaposlenost v Sloveniji se ne povečuje; v letu 2004 se je zmanjšala za 1,4 odstotka, v letu 2005 pa se je zaposlovanje povečalo za slab odstotek. Pri zasledovanju ciljev internacionalizacije je Krkina strategija MČV v Sloveniji usmerjena predvsem v doseganje večje učinkovitosti zaposlenih, med drugim tudi skozi politiko razvoja kadrov. To je po besedah direktorja KS vidno v aktivnostih MČV, katerih cilj je večanje produktivnosti dela, kakovostnejši izbor novih sodelavcev, uporabljajo fleksibilne oblike zaposlovanja (skupaj s študentskim delom), vlagajo v odkrivanje in razvijanje potencialov, ključnih kadrov, spodbujajo projektno in timsko delo, ki naj bi prineslo tudi učinkovitejšo organizacijo dela ter načrtno delo z managerji v smeri vodenja ljudi.

tujih trgov s pomočjo neposrednih naložb v tujini, ki so običajno najprej usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa se pojavljajo tudi v obliki proizvodnih podružnic (Trtnik, 1999: 7).

7.6 Razvoj človeških virov

Razvoj zaposlenih omogoča z razvijanjem kompetenc zaposlenih doseganje strateških ciljev organizacije. Pri tem je pomembno, da obstaja med politiko razvoja ČV in strateškimi cilji skladnost, strateško ujemanje, kar dosega organizacija z usklajevanjem svojih poslovnih interesov in interesov svojih zaposlenih (glej Jereb, 1989). To pomeni, da politika in aktivnosti razvoja zaposlenih sledijo potrebam organizacije, na drugi strani pa s sistematičnim ugotavljanjem potreb po izobraževanju in usposabljanju zagotavljajo »prava znanja« za doseganje strateških ciljev. Izobraževanje in usposabljanje, ki predstavlja temelj razvoja kadrov, naj bi bilo potemtakem usmerjeno v oblikovanje prilagojenih izobraževalnih programov, kar pomeni, da učeče se organizacije same oblikujejo in izvajajo programe usposabljanja (glej Svetlik v Dular, 2004).

Začetki razvoja kadrov v Krki, d. d., segajo v začetek poslovanja, ko so v svoje, takrat še v večini bodoče delavce začeli vlagati s štipendiranjem, spodbujanjem študija ob delu ter s podporo in vzpodbujanjem nadarjenih srednješolcev. V Krki so se tako že v začetku odločili, da bodo svojo pot gradili na vzgoji in razvijanju lastnega strokovnega in vodstvenega kadra, ter pomanjkanje kadrov hitro spremenili iz slabosti v priložnost. S sistematičnim razvijanjem ČV so pod imenom Projekt razvoja kadrov začeli leta 1986. »Izoblikoval se je iz sistema spremljanja in usmerjanja kadrov, ki je bil namenjen kot strokovna podlaga za oblikovanje kadrovske politike in sistema napredovanja, še posebej v podporo managementu za ciljno vodenje zaposlenih, njihovo spremljanje in usmerjanje ter planiranje njihovih karier« (Dular, 2000: 131). Zapisan cilj **politike razvoja kadrov** je, da družbi zagotavlja dolgoročno uspešnost, skrbi za razvoj vrhunskih strokovnjakov in managerjev ter zaposlenih na nižjih nivojih zahtevnosti dela. Skladno s tem je v proizvodnji zahtevana najmanj druga stopnja izobrazbe.

Po besedah nekdanje Krkine kadrovske direktorice temelji razvoj kadrov na ugotavljanju potreb družbe, ki so zapisane v strategiji in dolgoročnih planih, na drugi strani pa to usklajujejo s potrebami in željami zaposlenih (Potrč, 2002: 26). Projekt se začne na podlagi analize zunanjega okolja, strategije, vrednot in ciljev organizacije ter na podlagi notranjega okolja Krke: kulture, organizacijske in izobrazbene strukture ter delovne uspešnosti. Uprava s tem definira ključne dejavnike uspeha družbe in ključne organizacijske zmožnosti, ki predstavljajo KS izhodišče za oblikovanje projekta. Skupaj s strokovnjaki za razvoj kadrov določi uprava ključne managerske zmožnosti, to je, katere vrednote, zmožnosti in zaželeno vedenja managerjev in zaposlenih lahko pripeljejo do uresničitve postavljenih ciljev. Na osnovi tega določijo osnovne usmeritve za razvoj kadrov v družbi, kadrovske strokovnjaki pa pripravijo ustrezna orodja in metode, svetujejo posameznikom in njihovim vodjem.

Razvoj ČV deluje kot projekt znotraj Kadrovskega sektorja. Za razvoj kadrov uporabljajo model razvoja kariere, osnova za delo v projektu pa predstavlja sistem ključnih in perspektivnih kadrov. Po oceni posameznikovih zmožnosti pripravijo posameznikov razvojni načrt, iz katerega nato oblikujejo letni in srednjeročni izobraževalni načrt. V projektu uporabljajo anketni

vprašalnik, oceno delovne uspešnosti in samooceno, ugotavljanje razvojnega potenciala posameznikov s psiho-diagnostičnimi sredstvi (osebnostna analiza in analiza vrednot), načrt razvoja, program izobraževanja in letni razgovor. S pomočjo anketnega vprašalnika opravijo poglobljen in ciljni intervju z vsakim posameznikom.

Oceno delovne uspešnosti oblikuje vsak posameznik zase, poda pa jo njegov neposredni vodja, ki je po Pravilih organiziranosti tudi odgovoren za ustrezno usposobljenost svojih sodelavcev. Vodja je v projekt razvoja kadrov vključen skozi letni pogovor, kjer s svojim podrejenim določi cilje in naloge za naslednje obdobje in predlaga izobraževalni načrt oz. plan izobraževanja. Letni razgovor predstavlja tako ključno orodje za načrt razvoja kadrov in je med drugim tudi način za sistematično spremljanje in dopolnjevanje razvojnih in izobraževalnih načrtov posameznika, orodje za ugotavljanje doseganja ciljev razvoja, programa izobraževanja in načrtovanih delovnih rezultatov oziroma ciljev posameznika (Potrč, 2002: 28). Vodje predlagajo in dajejo pobude Kadrovskemu sektorju (redno po planu ali po potrebi glede na tekočo problematiko), koga želijo v prihodnje usposobiti za določena področja dela. Kot pravijo, jim KS pri tem nudi strokovno pomoč – svetuje izobraževanja in usposabljanja ter opravi morebitna testiranja (Insights analiza). Sodelovanje s KS se nadaljuje tako, da skupaj oblikujejo nabor ljudi, ki so za sektor ali službo ključnega pomena in za njih opredelijo potrebna dodatna izobraževanja in usposabljanja.

7.6.1 Izobraževanje in usposabljanje

Krkinge usmeritve glede izobraževanja in načinov usposabljanja so opredeljene s kadrovsko strategijo. Znotraj te imajo zapisano **politiko izobraževanja**, ki temelji na usmeritvi k stalnem dvigovanju nivoja znanja zaposlenih (študij zaposlenih, specializacija, izpopolnjevanje znanja in usposabljanje na delovnem mestu), razvijanju sposobnosti in znanj za prilagajanje spremembam v družbi in okolju, za timsko delo ter vodenje na vseh nivojih, odgovornosti posameznika za svojo osebno rast, razvoj delovne kariere in na zagotavljanju stalnega dvigovanja kakovosti dela, izdelkov, storitev ter razvijanju partnerskih odnosov med zaposlenimi in poslovnimi partnerji (Predstavitev IC, dostopno prek www1.krka.si).

Cilj izobraževanja in usposabljanja v Krki je »omogočiti zaposlenim pridobitev znanj in veščin, ki skupaj z izkušnjami dolgoročno izboljšujejo učinkovitost in kakovost dela ter povečujejo njihovo fleksibilnost«. Z namenom doseganja poslovne strategije so postavljeni tudi posamični cilji (Predstavitev IC, dostopno prek www1.krka.si): dvigovati izobrazbeno strukturo s šolanjem zaposlenih za pridobitev višje stopnje izobrazbe s prekvalifikacijo, dokvalifikacijo ali specializacijo, štipendiranje mladih ter zagotavljanje usposobljenost zaposlenih v skladu z zahtevami mednarodnih standardov, ki veljajo za farmacevtsko-kemijsko dejavnost.

Usposabljanje in izpopolnjevanja znanja v Krki zajema (Pravilnik o izobraževanju):

- programe **izpopolnjevanja znanja**: namenjeni so za sistematično in neprekinjeno izpopolnjevanje znanja v okviru stroke ter za vodenje in organiziranje procesov; za zahtevnejša dela v okviru pridobljenega poklica oziroma za delo v sorodnih dejavnosti ali strokah ter ožjih specialnih znanj ter za strokovne izpite in izpite, zahtevane za opravljanje del v družbi;
- programi za **usposabljanje z delom** se oblikujejo za usposabljanje delavcev, ki prvič začnejo opravljati določena dela. Sem sodijo uvajalni seminarji, ki so organizirana oblika uvajanja delavca v delovni in poslovni proces, usposabljanje pripravnikov s kroženjem pod mentorstvom, praktično usposabljanje dijakov in študentov na obvezni delovni praksi ter počitniško delo.

Izobraževanje v Krki stremi k cilju, da vsakega zaposlenega vključijo v kontinuirano izpopolnjevanje znanja ali usposabljanje najmanj enkrat na leto skozi vso delovno dobo (Pravilnik o izobraževanju). V letih 2003 in 2004 se je tako vsak zaposleni povprečno štirikrat udeležil različnih oblik izobraževanja v skupnem trajanju od 33 do 37 ur. Znotraj področij izpopolnjevanja znanj zavzema največji delež učenje in izpopolnjevanje znanja tujih jezikov (angleški in ruski) ter informatike.

Tabela 7.2: Izobraževanje v Krki, d. d.

vrsta izobraževanja	2003			2004		
	št. udeležb	št. ur	ure/zapos.	št. udeležb	št. ur	ure/zapos.
izpopolnjevanje znanja	13.317	71.754	23,95	10.988	84.366	28,55
usposabljanje po SOP ²⁶	2180	9334	3,1	2140	9305	3,15
študij za poklic (študijski dopust)	391	17.968	6	371	15.968	5,40
SKUPAJ	14.486	99.056	33,06	13.498	109.639	37,10

Vir: Poslovno poročilo Izobraževalnega centra Krke, d. d., za leto 2003 in 2004.

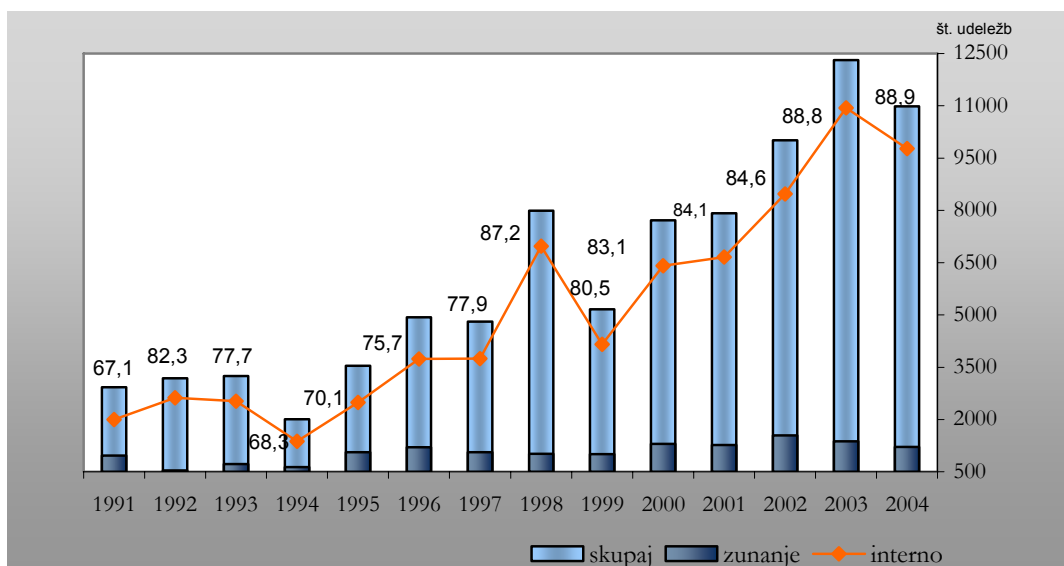
Izobraževanje zaposlenih zajema poleg opisanega tudi **študij ob delu**, v katerega je bilo v zadnjih nekaj letih vključenih več kot deset odstotkov zaposlenih. V obdobju med letoma 1956 in 2004 je študij zaključilo 1578 zaposlenih. Ob delu se je v letu 2004 izobraževalo 471 zaposlenih, od tega jih je bilo dobrih 38 odstotkov na podiplomskem študiju, za plačilo šolnin pa so istega leta porabili skoraj 52 milijonov tolarjev. Obenem izvajajo v Krki izobraževanje za pridobitev certifikata za nacionalni poklicni kvalifikaciji proizvodni procesničar v farmacevtski proizvodnji in procesničar v proizvodnji farmacevtskih učinkovin, poleg tega pa izvajajo tudi strokovna usposabljanja za zunanje udeležence.

²⁶ Standardni operativni postopki (SOP) so navodila za delo, ki se v večini nanašajo na proizvodnjo. Namenjeni so za zagotavljanje višje kakovosti dela, postopkov, procesov in izdelkov (Pučko, 2005).

Kazalec vlaganja v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je tudi višina sredstev, ki jih Krka nameni za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Delež sredstev za izobraževanje se stalno povečuje; leta 2002 je predstavljal 0,56 odstotka poslovnih prihodkov, naslednje leto 0,72 odstotka, v letu 2004 pa 0,74 odstotka poslovnih prihodkov družbe (Poslovno poročilo Izobraževalnega centra 2004).

Funkcija izobraževanja je organizacijsko urejena v službi **Izobraževalnega centra**, ki je bil ustanovljen leta 1969. Izobraževalni center sodi organizacijsko v Kadrovski sektor in deluje kot podporni center.²⁷ »IC načrtno organizira izpopolnjevanje znanja in usposabljanje v družbi, kar pomeni približanje izobraževanja in zmanjšanja izgube časa« (Dular, 2000: 130). Slika 7.3. prikazuje, da v Krki, d. d., v zadnjih petih letih več kot 80 odstotkov izobraževanj in usposabljanj poteka **interno**.

Slika 7.3: Trend naraščanja internega izpopolnjevanje znanja zaposlenih v Krki, d.d.

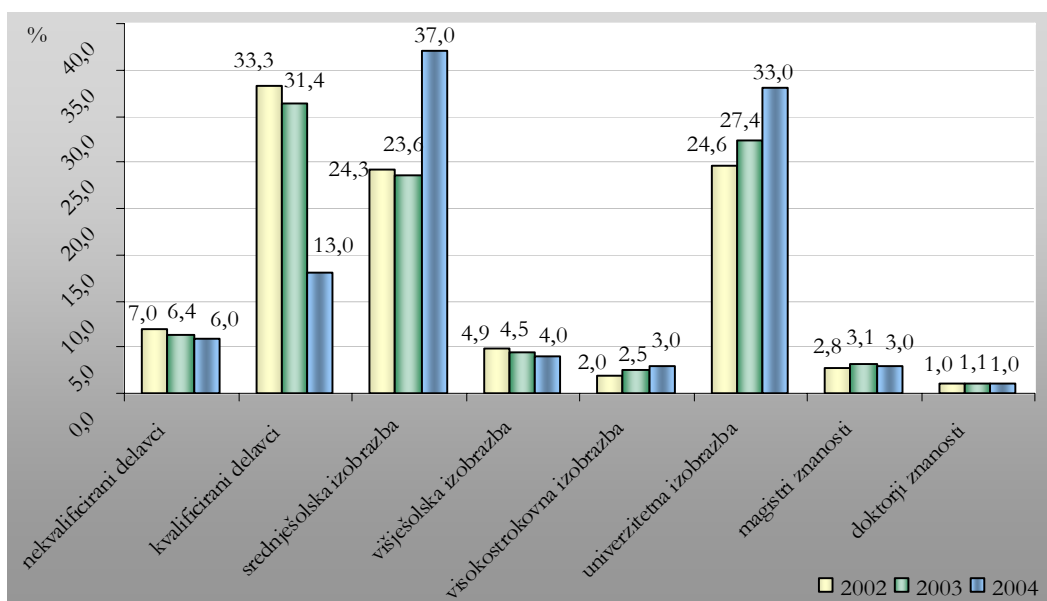


Vir: Poslovno poročilo Izobraževalnega centra Krke, d. d., za leto 2004.

Naslednja slika prikazuje, da Krka vsa leta v skladu s politiko izobraževanja **načrtno izboljšuje izobrazbeno strukturo**. V obdobju med letoma 1990 in 2003 se je delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo povečal za več kot trikrat (Dular, 2004:14), danes pa ima najmanj visokostrokovno izobrazbo že več kot 40 odstotkov zaposlenih. Ob koncu leta 2005 je bilo tako v Krki 1665 zaposlenih z univerzitetno izobrazbo, od tega 46 doktorjev in 133 magistrrov znanosti.

²⁷ Dejavnosti IC segajo na področja pridobivanja strokovne izobrazbe, izpopolnjevanja strokovnega in splošnega znanja, organiziranje in izvajanje poklicne kvalifikacije zaposlenih, usposabljanja za delo in z delom, razvoj kadrov, štipendiranje, organiziranje obvezne strokovne prakse za dijake in študente, Krkinih nagrad ter kulturnih dejavnosti. IC organizira tudi seminarje in tečaje s področij vodenja in poslovnih znanj, strokovnih znanj, vezanih na dejavnost družbe, komuniciranja in osebnega razvoja, marketinga, kakovosti, tujih jezikov, informatike in računalništva ter varovanja zdravja pri delu in požarnega varstva (Dejavnost Izobraževalnega centra, dostopno prek www1.krka.si).

Slika 7.4: Izobrazbena struktura Krke, d. d.



Vir: Poslovna poročila Krke, d. d., 2002-2004.

7.6.1.1 Ugotavljanje izobraževalnih potreb

Ugotavljanje izobraževalnih potreb je prva faza izobraževalnega cikla v Krki, ki zajema načrtovanje izobraževanja, načrtovanje finančnih sredstev, organiziranje in izvajanje izobraževanja, spremljanje in vrednotenje izobraževanja ter vnašanje zapisov o izobraževanju v računalniško bazo podatkov. Osnove za ugotavljanje potreb po izobraževanju, ki so opredeljene v Pravilniku o izobraževanju, izražajo zahtevo, da se programi izobraževanja in usposabljanja prilagajajo spremembam in novostim z namenom, »da usposobijo zaposlene za boljše in kakovostnejše opravljanje nalog ter lažje prilagajanje potrebam«.

Potrebe po izobraževanju ugotavljajo na podlagi ugotovljenih razlik pri znanju, sposobnostih, spretnostih in osebnem razvoju zaposlenih, ki izhajajo iz (Pravilnik o izobraževanju, Krka, d. d.):

- znanj, odgovornosti in pristojnosti opredeljenih v razvidu in opisu delovnih mest ter Pravil organiziranosti;
- zahtevanih in želenih znanj v razvidu delovnih mest, ki glede na zahtevnost in področje dela zajemajo: znanja na osnovi zunanjih predpisov in zakonov, znanja iz varovanja zdravja pri delu in požarnega varstva, znanja iz kakovosti in varstva okolja, strokovna znanja in znanja za operativno delo ali vodenje;
- izdelanih razvojno-izobraževalnih načrtov posameznika iz letnih pogovorov ali projekta razvoja kadrov, iz razgovora z vodstvom sektorja zaradi sprememb v tehnologijah, novega načina dela in razvoja sistema kakovosti.

Za usposobljenost zaposlenih so odgovorni direktor posamezne organizacijske enote, neposredno nadrejeni vodja ter Kadrovski sektor. Vodje zaposlenih ugotavljajo izobraževalne potrebe na osnovi plana nalog za naslednje obdobje, ko v letnem pogovoru z zaposlenim ocenijo, ali je potrebno za uspešno izvajanje in doseganje ciljev dodatno usposabljanje oz. izobraževanje, v proizvodnji pa tudi z rednimi preizkusi znanja na delovnem mestu in po nasvetih KS. Potrebe po izobraževanju tako nastanejo pri spremembah zakonodaje, standardov, zaradi širjenja področja dela, novih projektov itd. Poleg letnih razgovorov so osnova za določanje in usklajevanje izobrazbenih potreb posameznika tudi njegovi razvojno izobraževalni načrti, ki izhajajo iz projekta razvoja kadrov.²⁸

Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb sodelujejo tehnologi in Služba za organizacijo, ki določi zahtevano stopnjo izobrazbe in sposobnosti, na podlagi tega pa Kadrovski sektor pripravi izobraževalni in razvojni načrt posameznika. Kadrovski strokovnjaki ga izdelajo na podlagi mnenj vodij in testov, v njem pa so opredeljeni posameznikov razvojni potencial, potreben čas za prevzem bolj odgovornih nalog ter izobraževanje, potrebno za doseganje zastavljenih razvojnih ciljev. Kadrovski sektor pri izdelavi načrta uporablja sistem ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika, ki zajema oceno delovne uspešnosti, odnosa do dela, vodstvene sposobnosti ter osebnostne lastnosti in razvojni potencial posameznika.

Potrebe po izobraževanju zbirajo v Izobraževalnem centru, kjer nato pripravijo Katalog izobraževalnih programov za sezono, ki zajema interne izobraževalne programe, za bolj posebne potrebe pa se poiščejo izobraževalni programi pri zunanjih izobraževalnih institucijah v Sloveniji in tujini. Katalog objavi IC na spletni strani in ga posreduje direktorjem organizacijskih enot, ki skupaj s sodelavci na podlagi poslovnega načrta, rezultatov osebnih pogovorov in potreb projektov pripravijo predloge za izobraževanje.

Izobraževalni načrt podpišejo zaposleni, njegov neposredni vodja ter direktor sektorja. Za sistemsko urejanje izobraževanja, izpopolnjevanja znanja in usposabljanja sta namreč v Krki odgovorna direktor Kadrovskega sektorja in vodja Izobraževalnega centra. Podpis pomeni obveznost Izobraževalnega centra, da zaposlenega povabi na izobraževanje, obveznost zaposlenega, da se načrtovanega izobraževanja udeleži ter obveznost vodje in direktorja, da sodelavcu izobraževanje omogočita.

Za spremljanje izobraževalne in razvojne dejavnosti kadrov imajo v Krki posebno bazo podatkov, ki zajema pregled vsega izobraževanja in predstavlja izobraževalno biografijo, ki je podlaga za nadaljnje načrtovanje izobraževanja. V bazo podatkov vnašajo srednjeročne izobraževalne načrte posameznikov, načrte iz letnih pogovorov in prijave na izobraževanje za tisto leto. Na ta način nastane letni izobraževalni načrt organizacije, ki zajema načrt sredstev, načrt udeležb, interne izobraževalne programe ter udeležbe v zunanjih institucijah doma in v tujini (glej Benčina Crnić, 2004).

²⁸ Za zaposlene, ki niso vključeni v projekt razvoja kadrov, je osnova za pripravo izobraževalnih načrtov letni pogovor.

7.6.2 Razvoj vodij

Vlogi vodij in odgovornosti, ki jo ti nosijo pri vodenju svojih sodelavcev, v Krki namenjujejo v zadnjih nekaj letih veliko pozornost. V ta namen imajo izoblikovan splošni **kompetenčni profil Krkinega managerja** (za vodenje) in direktorja organizacijske enote (za top vodenje), pri katerem je cilj dati poudarek tistim vlogam in vedenjem pri vodenju, ki so poleg doseganja ciljev usmerjeni predvsem v vodenje ljudi. Uprava je določila deset najpomembnejših lastnosti Krkinega managerja in med njimi izpostavila vlogo timskega vodje, odločevalca in pogajalca. Kompetenčne profile uporabljajo pri izboru kadrovskega potenciala za vodenje in ključna delovna mesta, pri razvoju perspektivnih kadrov in spremljanje obstoječih ter za načrtovanje izobraževanja in usposabljanja za vodenje. Za nekatera ključna mesta imajo oblikovan tudi **sistem namestništva**, kjer direktorji s pomočjo Kadrovske službe izberejo svoje namestnike in jih potem vzgajajo v svoje naslednike.

Hitra rast na tujih trgih in generacijske menjave so v Krki v zadnjih nekaj letih še izostrile potrebo po stalnem vzgajanju managerjev. Zato so v sezoni 2002/2003 začeli izvajati **Krkino šolo vodenja**; najprej za top nivo vodenja, nato pa tudi za operativni nivo vodenja. Oblikovali so jo z namenom, »da se sedanja in prihodnja managerja na sodoben način soočajo z novimi pristopi v vodenju sodelavcev«. Potrebo po takšnem pristopu k razvoju managerjev v smeri vodenja ljudi so ugotovili tudi s spremljanjem organizacijske klime, ki jim je pokazala, da nekateri vodje niso dovolj prevzemali in odigrali vlogo vodje svojim sodelavcem. Za cilj so si tako postavili »doseči učinkovito in k zaposlenim obrnjeno vodenje, ki omogoča razvoj in pripadnost zaposlenih, kjer ti občutijo svoj prispevek znotraj družbe in so vključeni v odločanje, spodbujani za dajanje predlogov in inovativne pristope« (Krkina šola vodenja, dostopno prek www1.krka.si).

Krkina šola vodenja je »usmerjena v pridobivanje znanj in veščin vodenja ljudi, ki naj bi se kazala v zadovoljstvu zaposlenih in uspešnem doseganju ciljev skozi optimalno uporabo sposobnosti zaposlenih«. Gre za sistematično izobraževanje in usposabljanje managerjev na različnih nivojih vodenja (top, operativni, generalno vodenje ali specialistično vodenje na področju stroke), skozi katerega dobijo t. i. mehka znanja za vodenje. Šole se udeležujejo zaposleni na predlog projektne skupine razvoja kadrov in direktorjev organizacijskih enot ali predstavništva v tujini. V izobraževanje na področju vodenja so vključeni ključni in perspektivni kadri.²⁹ Po besedah direktorja KS opažajo, da je odziv vodij, vključenih v šolo, pozitiven ter da so ti željni novih znanj in veščin ravnanja s sodelavci. Šola vodenja vsebuje več modulov, na katerih udeležencem prek delavnic in predavanj posredujejo znanja s področij veščin vodenja, komunikacije, poznavanja vedenjskih stilov, pohvale in kritike, motivacije, reševanja problemov

²⁹ Ključni kadri so tisti, ki zasedajo ključna delovna mesta in so pri delovnih rezultatih nadpovprečno uspešni. Perspektivni kadri ključnih delovnih mest še ne zasedajo, dosegajo pa visoko delovno uspešnost in imajo velike razvojne možnosti. Ključni perspektivni kadri pa že zasedajo ključna delovna mesta, na katerih dosegajo nadpovprečne delovne uspehe ter imajo velike možnosti za nadaljnji razvoj.

in konfliktov, timskega dela, pogajanj, projektnega vodenja in spoznavanja coaching skills³⁰ (Krkina šola vodenja, dostopno prek www1.krka.si).

7.7 Učeče se okolje

Učeča se organizacija ustvarja delovno okolje, ki prispeva k razvijanju pripadnosti zaposlenih. Kadrovska funkcija je pri tem aktivno vpletena v ustvarjanje klime, kjer so za učenje odgovorni vsi zaposleni, tako da ti občutijo svoj prispevek znotraj organizacije in so motivirani za dajanje predlogov in iskanje rešitev. Ključna strateška naloga MČV v dobi znanja je zato spodbujanje in podpiranje procesov organizacijskega učenja (glej Senge, 1997, Horst in Tjepkema, Lengnick-Hall in Lengnick-Hall).

V Krki poleg izobraževanja in usposabljanja ter načrtnega in sistematičnega razvoja zaposlenih podpirajo učenje in prenašanje znanja tudi skozi **timsko delo**, ki je po Sengu (glej 1997) najučinkovitejši način učenja in deljenja znanja. To je vidno pri projektnih skupinah, ki predstavljajo obliko začasne organiziranosti dela in so oblikovane za realizacijo nalog enkratnega značaja. V proizvodnji se timsko delo kaže npr. v menjavanju večjega števila zaposlenih na enem stroju. Oblike povezovanja dela in učenja pa predstavljajo v Krki tudi različna **usposabljanja** v okviru delovnega procesa, kot so usposabljanje na delovnem mestu, do katerega prihaja pri uvajanju novih proizvodov, tehnologije in postopkov dela, v programih uvajanja v delo, pripravništva, pri projektnem delu ter kroženju med delovnimi mesti.

Krka poleg timskega dela spodbuja in je aktivna tudi na področju neformalnih oblik **managementa znanja**. Krkini strokovnjaki in managerji so redni udeleženci mednarodnih, kongresov, strokovnih srečanj, pridobljena znanja pa nato predstavljajo in posredujejo svojim sodelavcem v organizacijski enoti. Delitev novega znanja je nenazadnje zapisana s Pravilnikom izobraževanja, ki določa, da je vsak udeleženec izobraževanja v tujini dolžan pridobljeno znanje prenesti na svoje sodelavce znotraj organizacijske enote. Na leto beležijo okoli 250 tovrstnih izobraževanj; v kolikor direktor organizacijske enote ugotovi, da je novo znanje pomembno za celotno podjetje, je zaposleni dolžan izvesti predstavitev v obliki izobraževalnega sestanka ali predavanja, objaviti povzetek predavanj ter ponuditi izobraževalno gradivo na Krkini intranetni strani.

7.7.1 Spremljanje organizacijske klime

V Krki že več let spremljajo organizacijsko klimo; od leta 2001 redno v sklopu projekta Slovenska organizacijska klima (SiOK), ki poteka pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Eden izmed glavnih ciljev rednega merjenja klime je ugotoviti, kako družbi uspeva **ustvarjati učeče okolje**; na podlagi rezultatov po potrebi preoblikujejo ali okrepijo aktivnosti za

³⁰ Coaching metoda pomeni pomagati posamezniku, da razvije in uporabi svoje veščine, znanje in sposobnosti. Navadno se izvaja v zvezi z določeno nalogo, veččino ali odgovornostjo (Erjavšek, 2003: 38).

spodbujanje in motiviranje učenja. Redno spremljanje organizacijske kulture je zapisano v strateških usmeritvah Krke kot del strategije na področju ravnanja s človeškimi viri in kot orodje pri razvijanju učeče se organizacije. Ocenjevanje klime izvaja Kadroviski sektor, ki rezultate merjenj posreduje upravi. KS pripravi ukrepe, ki izhajajo iz ugotovljenih pomanjkljivosti in nato spremlja njihove učinke.

Direktor KS je izpostavil, da organizacijska klima jasno pokaže, kaj je potrebno izboljšati, zato jim ocenjevanje klime predstavlja izziv. Prva raziskava klime leta 1998 je tako pokazala, da zaposleni premalo poznajo poslanstvo in vizijo Krke. Posledica tega je bila, da je uprava družbe poslanstvo, vizijo in vrednote razčlenila na novo in ju v obliki knjižice Krkina zaveza razdelila vsem zaposlenim. Organizacijska klima iz leta 2004 zdaj kaže, da zaposleni strateške usmeritve Krke dobro poznajo.

Merjenje klime v sklopu projekta SiOK leta 2001 pa jih je opozorilo na pomanjkanje dialoga med vodji in njihovimi sodelavci. Raziskava je obenem pokazala, da imajo vodje radi vlogo dobrega strokovnjaka, manj pa vlogo voditelja. Ugotovili so, da se morajo osredotočiti na razvoj organizacije in njenih sistemov, na razvoj vodij, sistemov napredovanja in nagrajevanja, ki bo bolj vezano na rezultate dela (Benčina Crnić, 2002: 119). Za izziv so si postavili razvoj vodenja ter sistem napredovanja in nagrajevanja. Za učinkovitejše vodenje, ki motivira sodelavce, so v naslednjem letu začeli sistematično izvajati Krkino šolo vodenja.

7.8 Ugotovitve - strateški MČV in razvoj ČV v Krki, d. d.

Strateški management človeških virov je način načrtnega MČV, ki je usmerjen k doseganju organizacijskih ciljev skozi usklajevanje vrednot zaposlenih z organizacijsko kulturo ter praks MČV s poslovno strategijo (glej Schuler, 1987). Schulerjevi opredelitvi je blizu Storeyjeva definicija (Storey v Legge, 1995: 68), da MČV vpliva na organizacijsko uspešnost s tem, da ustvarja strateško integracijo, vpliva na kakovost in prilagodljivost zaposlenih ter poudarja, da so prakse MČV usmerjene k motiviranju in razvijanju pripadnosti zaposlenih. Ulrichova teorija (glej 1997) razlaga, da pri tem kadrovska funkcija nastopa kot strateški partner najvišjemu vodstvu, mu svetuje in ga podpira pri doseganju poslovne strategije MČV, linijskim managerjem pa svetuje pri vodenju zaposlenih in izvajanju kadrovske strategije.

Strateška integracija je v prvi vrsti odvisna od tega, v kolikšni meri so zaposleni obravnavani oz. priznani kot premoženje in vir strateške prednosti organizacije, kar določa njihov položaj ter moč in status kadrovske funkcije. Krka mora ob intenzivnem nastopanju na tujih trgih svojo konkurenčno prednost graditi na zaposlenih, ki so pripravljeni nenehno razvijati svoja znanja in sposobnosti. Tega se dobro zavedajo, kar potrjuje skrb družbe za osebni in strokovni razvoj ter kakovost življenja in dela zaposlenih. Prepričanja, da so **zaposleni premoženje in vir konkurenčne prednosti organizacije**, Krkino poslanstvo ne odraža oz. ga v njem ne moremo razbrati. Pomen človeških virov je posredno izražen v Krkini viziji (»fleksibilnost in

učinkovitost») in vrednotah družbe, vidno mesto imajo zaposleni tudi v poslovnih poročilih ter Poslovniku kakovosti. Bolj jasno in pregledno pa je pomen človeških virov izpostavljen v Krkini razvojni strategiji, kjer sta učenje in razvoj zaposlenih zapisana kot »osnova za doseganje poslovne strategije«. »Dobro izobraženi in motivirani zaposleni« so zapisani v temeljnih strateških usmeritvah, ki med drugim temeljijo na »načrtnem intenzivnem vlaganju v razvoj zaposlenih, v njihovo vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje«. To odseva tudi višina sredstev za izobraževanje in usposabljanje ter nenazadnje cilj izobraževalne politike, da se vsak zaposleni vsaj enkrat na leto udeleži izobraževanja. Ugotovimo lahko torej, da vodstvo Krke zaposlene obravnava kot strateški dejavnik uspešnosti družbe, vendar pa na prvo mesto, če sodimo po poslanstvu, postavlja svojo primarno dejavnost.

Priznavanje zaposlenim strateški pomen se nadalje vidi v skrbi najvišjega managementa, da načrtno ustvarja dobre delovne pogoje, kar se kaže v zadovoljstvu, motivaciji zaposlenih in njihovi visoki pripadnosti družbi. Na to kažejo rezultati rednega spremljanja organizacijske klime. Zaposleni dobro poznajo poslanstvo in strateško cilje, pri tem pa velja izpostaviti, da se pomena tega dobro zaveda prav najvišje vodstvo. Visoko pripadnost zaposlenih lahko pripišemo Krkini zaposlitveni politiki, ki še vedno temelji na doživljenjski zaposlitvi ter dobro razvitima razvojni in izobraževalni politiki. Po drugi strani pa ne gre spregledati dejstva, da je Krka ena izmed najuspešnejših slovenskih družb, kar se odraža v višini nagrad in ugodnosti zaposlenih.

Raziskava organizacijske klime iz leta 2004 sicer razkriva, da Krkaši notranje komuniciranje in informiranje ter sistem napredovanja (nagrajevanje in razvoj kariere) izmed vseh merjenih kategorij ocenjujejo najslabše. To so dejavniki, ki dolgoročno vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, kar pomeni, da bo morala družba v prihodnosti tem vprašanjem nameniti še več pozornosti; na podlagi jasno postavljenih ciljev posredovati zaposlenim hitre in razumljive povratne informacije o doseženih rezultatih ter jih zanje ustrezno nagraditi.

Skladnost strategije MČV s poslovno strategijo organizacije govori o strateškem ujemanju obeh strategij, torej ali in kako je poslovna strategija prevedena v kadrovske strategije in obratno; kako strategija MČV podpira poslovno strategijo Krke. V učeči se organizaciji se skladnost strategij odraža v usmerjenosti MČV k podpiranju procesov organizacijskega učenja in ustvarjanju učečega se okolja (glej Horst, Tjepkema, dostopno prek www.pjb.co.uk).

Glede strateškega ujemanja strategije MČV s poslovno strategijo lahko ugotovimo, da je v Krki prisotno tako navpično kot vodoravno ujemanje strategije MČV s poslovno strategijo, kjer navpično ujemanje predpostavlja, da strategija MČV izhaja iz poslovne strategije, vodoravno ali interno ujemanje pa pomeni skladnost med posameznimi praksami MČV (glej Wright, McMahan, 1992). Povezava med Krkino poslovno strategijo in strategijo MČV obstaja. Kot prvo smo pri tem ugotovili, da ima Krka jasno oblikovano poslanstvo, vizijo in vrednote, poslovno in kadrovske strategije, znotraj te pa natančno določene strateške cilje. Med njimi so učinkovita organizacija dela z zmanjševanjem hierarhičnih stopenj, fleksibilno zaposlovanje,

stalno izboljševanje kadrovskih potencialov (ki se začne že pri izbiri kadrov), izboljševanje izobrazbene strukture, intenzivno zaposlovanje v predstavništvih v tujini (internacionalizacija), v Sloveniji pa doseganje večje učinkovitosti zaposlenih skozi razvojno politiko, razvijanje vodenja po lastnem modelu (Krkinova šola vodenja) ter uveljavljanje modela učeče se organizacije.

V Krki nastopa strategija MČV v funkciji doseganja prodajnih ciljev. Posamezne funkcijske strategije so po besedah članice uprave povezane med sabo in podpirajo ena drugo; tako tudi kadrovska strategija vidijo kot eno izmed strategij za doseganje zastavljenih marketinško-prodajnih ciljev in Krkine razvojne strategije. Izmed kadrovskih politik, ki smo jih preučili, lahko zapišemo, da sta tako politika zaposlovanja visokostrokovnega kadra in razvojna politika ČV v funkciji doseganja Krkine internacionalizacije. Tej so prilagojeni načrtno izobraževanje in usposabljanje, izboljševanje izobrazbene strukture, razvijanje in vzgajanje managerjev za prevzemanje odgovornosti vodenja svojih sodelavcev, doseganje in ohranjanje visoke pripadnosti zaposlenih ter negovanje dobrih medsebojnih odnosov. Tu se potrjujejo besede direktorja KS, da ravnanje s ČV v Krki temelji na mehkem pristopu; ta izpostavlja pomen integracije politik ČV s poslovnimi cilji in obravnava zaposlene kot vredno premoženje in vir konkurenčne prednosti (glej Storey v Legge, 1995). Politiko zaposlovanja dopolnjujejo trde oblike MČV (glej Storey v Legge, 1995). To so fleksibilne oblike zaposlovanja, katerih glavna funkcija je po besedah direktorja KS prilagajanje razmeram na trgu in spremembam zahtev proizvodnega procesa, pri teh oblikah zaposlovanja pa gre dejansko za zniževanje stroškov v smeri outsourcinga.

Za Krko lahko zapišemo, da poskušajo akterji MČV vodoravno ujemanje med praksami MČV in kadrovska strategija (glej Wright, McMahan, 1992) dosegati tudi z rednim spremljanjem organizacijske klime. Merjenje klime uporabljajo kot orodje za sistematično spremljanje zadovoljstva zaposlenih, usklajevanje skupnih in osebnih ciljev zaposlenih ter za oblikovanje razvojnih programov za vzgajanje vodij, prek klime ocenjujejo, kako je ta v funkciji podjetniške miselnosti, s seznanjanjem zaposlenih z rezultati merjenj pa poskušajo prispevati k večji motiviranosti zaposlenih. Po besedah direktorja KS merjenje klime služi kot orodje za usmerjanje pri načrtovanju glavnih poudarkov razvoja zaposlenih, ki so trenutno usmerjeni na področje vodenja, organizacijo dela, nagrajevanje in izboljševanje kakovosti medsebojnih odnosov.

Skladnost vseh kadrovskih politik s strategijo MČV zaradi obsega naloge nismo preverjali. Zato lahko glede strateškega ujemanja strategije MČV s poslovno strategijo zapišemo, da so razvojna, izobraževalna in zaposlitvena politika skladne s strategijo MČV in so v funkciji doseganja Krkinih razvojnih ciljev. S tem namenom pa so postavljeni tudi strateški cilji, ki so merljivi in po besedah vprašanih služijo kot kazalci za ocenjevanje doseganja strategije in delo Kadrovskega sektorja.

Vpetost Kadrovskega sektorja v oblikovanje in izvajanje strategije MČV pove, kakšna je integriranost funkcije MČV v strateško planiranje in ali je delovanje Kadrovskega sektorja vpeto

v organizacijo strateško ali zgolj izvršilno (glej Golden, Ramanujam, 1985). Način vpetosti pojasnjuje način formuliranja strategije MČV. O strateški vpetosti smo zato sklepali tudi po načinu oblikovanja in sprejemanja strategije MČV, torej ali prihaja do nje z vrha navzdol ali obratno (glej Leskovar-Špacapan, 2001). Ker je stopnja vpetosti MČV v oblikovanje strategije določena s trenutkom, v katerem se kadrovska funkcija vključi v pripravo strategije MČV, velja, da prej, ko je kadrovska funkcija vključena, večji vpliv ima na proces strateškega planiranja. Glede na teorijo o strateški vlogi kadrovske funkcije (glej Ulrich, 1997) smo pričakovali, da bo direktor KS sodeloval pri pripravi, oblikovanju in sprejemanju kadrovske strategije. Zgodnja vpetost kadrovske funkcije oz. njenega vodilnega managerja omogoča namreč večje možnosti, da najvišje vodstvo zaposlene pri strateškem planiranju ustrezneje upošteva.

V Krki poteka proces strateškega planiranja z vrha navzdol. Strateške cilje v Krki, ki so izrazito marketinško-prodajno usmerjeni, postavlja uprava in ti predstavljajo vodilo za pripravo posameznih funkcijskih strategij. Načrtovanje in oblikovanje kadrovske strategije se začne na nivoju Odbora za kadre, ki sprejme ključne strateške smernice MČV. Šele na tej stopnji se vključi KS oz. njegov direktor, ki mu mesto v Odboru za kadre omogoča, da sodeluje pri pripravi in oblikovanju kadrovske strategije takoj po tem, ko uprava določi poslovne cilje. Direktor KS lahko tako med najvišjim vodstvom (nekateri člani odbora so tudi člani uprave) opozarja na ključne probleme s področja MČV in nekoliko vpliva na odločitve uprave. Ta namreč odgovarja lastnikom družbe v nadzornem svetu, ki jih seveda najbolj zanima stroškovna plat poslovanja oz. višina dobička.

Strateški MČV v Krki se torej odvija na relaciji Odbora za kadre in upravo, Kadrovski sektor pa prek odbora sooblikuje strateške predloge MČV. Ugotovimo lahko, da direktor KS z mestom v Odboru za kadre izvaja vlogo kadrovske funkcije kot strateškega partnerja najvišjemu managementu (glej Ulrich, 1997). Ta je vidna pri partnerstvu med upravo in KS, ki je po besedah članice uprave tudi del sistema Krkinih vrednot (»partnerstvo in zaupanje«). Poleg svetovanja in izvajanja aktivnosti MČV pa Kadrovski sektor vodi tudi projekt merjenja organizacijske klime, na podlagi katerega predlaga rešitve in izboljšave ter kot strateški partner svetuje najvišjemu vodstvu pri sprejemanju usmeritev MČV.

Napisano po besedah direktorja KS kaže na to, da je funkcija MČV ključna oziroma ena ključnih v družbi v podpornem smislu. Kadrovski sektor je prek svojega direktorja vključen v proces strateškega planiranja, čeprav je kadrovska strategija postavljena po tem, ko so že oblikovani in sprejeti marketinško-prodajni cilji. To kaže na enosmerno integriranost MČV v strateško planiranje in potrjuje že ugotovljeno, da v Krki strategija MČV nastopa v funkciji prodajne in marketinške strategije družbe. Povezanost in partnerstvo med KS in upravo ter položaj direktorja KS pa, obratno, kaže na stalno interakcijo in integralno vpetost MČV v strateško planiranje (glej Golden, Ramanujam, 1985). Za tip vpetosti MČV v strateško planiranje bi tako rekli, da je ta v Krki najbližje dvosmerni, saj kadrovska funkcija dokaj aktivno nastopa v poziciji sooblikovanja strategije ravnanja s ČV.

Popolno integracijo strategije MČV s poslovno strategijo je sicer možno doseči le ob integralni vpetosti kadrovske funkcije v strateško načrtovanje. Dolgoročno povezanost med funkcijo strateškega načrtovanja in kadrovske funkcije v Krki bi lahko izboljšalo mesto direktorja KS v upravi. S tem bi najvišje vodstvo jasneje pokazalo, da priznava zaposlenim strateški pomen, s tem pa bi dalo tudi večjo vlogo samemu področju MČV.

Kadrovska funkcija uresničuje svojo vlogo strateškega partnerja tudi skozi sodelovanje s srednjim managementom. Zato smo upravičeno pričakovali, da obstaja med vodji in Kadrovskim sektorjem dobro razvit partnerski odnos, saj je doseganje ciljev na področju MČV pogojeno s sodelovanjem najvišjega vodstva, linijskih managerjev ter strokovnjakov za ČV in je odvisno od kakovosti odnosa med njimi (glej Ulrich, 1997; Storey, 1992; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall v Gloet; dostopno prek mams.rmit.edu.au). O pomenu **vpetosti linijskih vodij v MČV** govori dovolj dejstvo, da so ravno vodje tisti, ki skozi vsakodnevno vodenje svojih sodelavcev prevajajo strategijo MČV poslovno strategijo, ki se kaže v uspešnosti sodelavcev, lažjem sprejemanju odločitev in boljši komunikaciji.

Vodje oblikujejo kadrovske politike in izvajajo aktivnosti MČV v sodelovanju s Kadrovskim sektorjem, ki časovno koordinira delo s sklepi uprave. Vsi vprašani vodje poslovno in kadrovske strategije dobro poznajo, odnos s KS pa ocenjujejo kot dober in dovolj intenziven. Tu gre za svetovalno in podporno vlogo kadrovske funkcije, ki je zelo dobro vidna pri projektu razvoja ČV. Vključenost vodij v razvoj svojih sodelavcev je tudi indikator decentralizacije in prenašanja odgovornosti za MČV na vodje, ki predvideva partnerski odnos med kadrovske funkcije in vodji. Kot so povedali vodje, dobivajo od KS potrebno podporo in informacije, pomoč ter strokovno znanje za vodenje razvoja in usposabljanja svojih sodelavcev. Pomembnosti svoje vloge vodje se zavedajo dovolj dobro in se čutijo odgovorne za ustrezno usposobljenost in uspešnost svojih sodelavcev. Krkina šola vodenja, ki je usmerjena v pridobivanje mehkih znanj za vodenje ČV, dokazuje, da je pomen razvijanja vodij prepoznala tudi uprava. V prihodnje bi lahko vanjo vključili še večje število vodij, saj je trenutno namenjena le mladim in perspektivnim kadrom. To pa lahko pripelje do prevelikih razlik med vodji oz. tem, kako ti za doseganje poslovnih ciljev uporabljajo MČV.

O **strateško naravnem razvoju ČV** govorimo takrat, ko je ta zasnovan v smeri razvijanja zaposlenih k doseganju sposobnosti, znanj in načina obnašanja, ki naj bi zagotavljali doseganje strateških ciljev in razvoj zelene kulture. Skladnost strategije MČV in razvoja ČV zajema strategija razvoja ČV; ta povezuje izobraževanje, razvoj zaposlenih in organizacijski razvoj ter vsebuje tudi kreiranje ozračja za učečo se organizacijo (glej Leskovar-Špacapan, 2001). Kot je pokazala raziskava o vlogi razvoja ČV v učeči se organizaciji, je tukaj močno izpostavljena strateška vloga kadrovske funkcije. Ta izhaja iz povezovanja usposabljanja z delom, kjer je razvoj posameznika prilagojen prihodnjim potrebam organizacije (Glej Horst, Tjepkema, 1999).

V skladu s politiko razvoja kadrov ima Krka dobro razvit sistem in strokovno službo za usposabljanje in izobraževanje kadrov. Eden izmed pokazateljev učeče se organizacije je tudi zapisan cilj izobraževanja in usposabljanja, to je »povečevanje odgovornosti vseh zaposlenih za lastno izobraževanje in razvoj«, kar gradi osebno mojstrstvo posameznika (glej Senge, 1997). Tudi sicer izkazujejo podatki o izobraževanju in usposabljanju povezanost strateških ciljev Krke in politike izobraževanja; usmeritev izobraževalnih programov v doseganje poslovnih ciljev odraža visoka stopnja internega izobraževanja. Na integriranost učnih in poslovnih ciljev kaže tudi sistematično ugotavljanje izobraževalnih potreb, kjer gre za tesno povezavo med iskanjem potrebnega novega znanja, razvojnimi potrebami zaposlenih in organizacijskih enot ter zastavljenimi poslovnimi cilji Krke. Povezanost razvoja s poslovnimi potrebami Krke, visoka vpetost vodij pri ugotavljanju učnih potreb, visoka stopnja vključenosti zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje, učeče se okolje, ki ga gradijo s spremljanjem organizacijske klime kažejo na strateško skladnost razvoja ČV s kadrovske in poslovno strategijo.

8 ZAKLJUČEK

Učeca se organizacija je način, kako se organizacija sooča s spremembami. Od neučechih se razlikuje v tem, da povezuje politike in posamezne funkcijske strategije, ki si prizadevajo za uresničitev skupnih strateških ciljev organizacije. S strateškim managementom človeških virov usklajuje zahteve po konkurenčnosti in doseganju poslovnih ciljev z interesi zaposlenih, njihovimi potenciali in sposobnostmi.

Diplomsko delo sklepam s potrditvijo zastavljenih domnev. Čeprav se vsi zastavljeni kazalci niso potrdili v celoti, lahko vseeno ugotovimo, da v Krki, d. d., pristop k ravnanju z zaposlenimi temelji na strateškem MČV in strateško naravnanim razvoju zaposlenih; na to kaže skladnost Krkine razvojne strategije s kadrovske strategijo. Za doseganje zastavljenih strateških ciljev internacionalizacije mora Krka stalno pridobivati in vzgajati kadre, zato poteka v skladu s tem načrtno delo z zaposlenimi, vseživljenjsko izobraževanje, spodbujanje učenja ter skrb za njihovo socialno varnost. Seveda pa bi natančnejši odgovor na vprašanje, kako je ravnanje s človeškimi viri v Krki v podporo poslovni strategiji, potreboval podrobnejšo in poglobljeno analizo o učinkovitosti kadrovske strategije, ki bi zajela daljše časovno spremljanje doseganja zastavljenih strateških ciljev področja MČV. V študiji primera smo lahko kljub temu ugotovili, da je kadrovska funkcija v Krki dokaj aktivno vpletena v strateško načrtovanje in ima kot podporna funkcija v Krki vidno mesto; tudi položaj kadrovskega direktorja potrjuje to. Strateško vlogo gradi Kadrovski sektor s sooblikovanjem kadrovske strategije, z vodenjem izvajanja aktivnosti MČV, z ustvarjanjem primerne kulture, ki spodbuja in motivira učenje ter s svetovanjem in sodelovanjem z vodji zaposlenih.

Visoka vpetost linijskih vodij v MČV je znak modernega in sodobnega MČV. Vpetost vodij je pomembna ravno zaradi dejstva, ker je od njih odvisno, kako bodo prevajali strategijo MČV na svoje sodelavce in s tem dosegali poslovne cilje organizacije. Kot je izpostavila raziskava o vlogi razvoja ČV v učechi se organizaciji, je naloga vodij uresničevanje poslanstva in vizije organizacije skozi razvijanje organizacije dela, komuniciranje, timsko delo, motiviranje in usmerjanje ter kot najpomembnejše v učechi se organizaciji, pomagati sodelavcem pri analiziranju učnih potreb in spodbujanju učenja (Tjepkema, dostopno prek [www. leads.ac.uk](http://www.leads.ac.uk)).

Bolj kot se linijski vodje vključujejo v MČV, več strokovne podpore potrebujejo. Prakse in politike MČV morajo biti zato dobro razvite, vodje pa ustrezno usposobljeni, da razumejo in se zavejo svoje odgovornosti mentorjev ter se počutijo sposobne za izvajanje aktivnosti MČV. Zaradi preobremenjenosti in premalo znanja o ČV obstaja namreč nevarnost, da vodje pri zasledovanju doseganja poslovnih ciljev zanemarijo oz. priredijo prakse MČV tako, da niso več skladne s strategijo MČV in lahko učinkujejo nasprotno od načrtovanega. Izvajanje strategije in aktivnosti MČV s strani vodij je zato nedvomno tema, ki si zasluži nadaljnje preučevanje.

9 LITERATURA in VIRI

- ALBERT, Steven, KEITH, Bradley (1997): *Managing Knowledge*. Cambridge, Cambridge University Press.
- ARGYRIS, C. (1996): *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Addison-Wesley, Reading.
- ARMSTRONG, Michael (1993): *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page, London.
- AŽMAN, Milena (1995). »Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih«. *Organizacija*, 1-2, str. 19-23.
- BEER, M., LAWRENCE, P.R., MILLS, D. Q., WALTON, R.E. (1984): *Managing human assets*. The Free Press, New York.
- BENČINA CRNIĆ, Sonja (1997): »Nič več »kadrovniki«, temveč poslovneži: nova vloga upravljanja človeških virov«. *Manager*, 3, str. 56-58.
- BENČINA CRNIĆ, Sonja (2002): »Strateški management človeških virov je rezultat razvoja organizacije in njenih potreb o doseganju dolgoročne uspešnosti«. *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. 4. MBA posvetovanje. EPF - Inštitut za razvoj managementa, Izobraževalno društvo MBA klub, Maribor.
- BENJAMINS, V. Richard (2001): *Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations*. Dostopno prek <http://www.isoco.com/isococom/whitepapers/files/km-88.pdf> (15.6.2005).
- BERUS, Jože (2003): *Ofenzivnost Krkinega poslovanja po sestavinah trženjskega spleta za farmacevtski program na romunskem tržišču*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- BRAJŠA, Pavao (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. GV, Ljubljana.
- BREČKO, Daniela (2001): »Učeca se organizacija in delavci znanja«. *Andragoška spoznanja*, 7,1, str. 38-47.
- CUMING, W. M. (1994): *The theory and practice of personnel management: 7th edition*. University of Essex, London.
- ČATER, Tomaž (2000): *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- ČERNELIČ, Marja (2004): *Učeca se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- DAFT, Richard (2000): *Management*. The Dryden Press, Forth Worth.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK L. (1998): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard business school press, Boston.
- DELANEY, J. T., HUSELID, M. A. (1996). »The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance«. *Academy of Management journal*, 39, 4, str. 949-969.
- DEMAREST, Marc (1997): »Understanding knowledge management. Long range planning.« Oxford, Pergamon, 30, 3, str. 374-384.
- DeSIMONE, L. R., HARRIS, M. D. (1994): *Human resource development*. The Dryden press, Orlando.
- DIBELLA, Anthony J. (1998): *How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability*. San Francisco, Jossey-Bass.
- DIMOVSKI, Vlado, COLNAR, Tadeja (1999): »Organizacijsko učenje«. *Teorija in praksa*, 36, 5, str. 701-722.
- DIMOVSKI, Vlado, PENDER, Sandra (2004): »Učeca se organizacija«. *Teorija in praksa*, 41, 5-6, str. 806-833.
- DIXON, Nancy (1993): *Organizational learning*. Ottawa: Conference Board of Canada report, str. 11-191.
- DULAR, B. (2002): *Lastninjenje in upravljanje človeških virov*. Doktorska dizertacija. FDV, Ljubljana.
- DULAR, B. (2004): »Enforcement of knowledge as a strategic element in the development - case: Pharmaceutical Company Krka, d.d., Novo mesto.« *Conference proceedings: International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-based economy*, Ljubljana, Faculty of Social Sciences.

- ERČULJ, Justina (1998): »Učeca se organizacija – izziv za učiteljev strokovni razvoj«. Vzgoja in izobraževanje, 29, 3, str. 21-25.
- ERJAVŠEK, Bojan (2003): »Coaching kot metoda razvoja kadrov«. HRM, 1, 1, str. 38-41.
- FARAGO, John, SKYRME, David (1995): The Learning Organization. Dostopno prek <http://www.skyrme.com> (20.4.2005).
- FERJAN, Marko (1999): Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj.
- FLORJANČIČ, Jože, JESENKO, Jože, PAGON, Milan (1991): Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju. Moderna organizacija, Kranj.
- GARVIN, D. A. (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Boston, julij-avgust, str. 78-91.
- GLOET, Marianne, BERRELL, M.: »A model for examining the changing role of HRM in Chinese organizations: A knowledge perspective«. Proceedings of the 15th annual conference of the Association for Chinese economics studies Australia. Dostopno prek <http://mams.rmit.edu.au/o9o2wg9tdlpp.pdf> (20.2.2005).
- GOLDEN, Karen A., RAMANUJAM, Vasudevan (1985): »Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource function and the strategic business planning process. Human resource management, 24, 4, str. 429-451.
- GRATTON, Lynda (1999): Strategic human resource management: Corporate rhetoric and human reality. Oxford University Press, New York.
- HANDY, C. (1989): Making managers. Pitman, London.
- HARALAMBOS, Michael, HOLBORN, Michael (1999): Sociologija: teme in pogledi. Ljubljana, DZS.
- HAUC (1993): Projektno organiziran strateški management. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- HEIJLTES, Marielle: »The role of HRM policies in the implementation of advanced manufacturing technologies. Findings from chemical and food & drink companies in the Netherlands and Great Britain«. Projekt ARNO (Academic Research in the Netherlands Online), Maastrichtska univerza, dostopno prek <http://arno.unimaas.nl/~arno/arno/show.cgi?fid=636> (20.4.2005).
- HORST, TJEPKEMA (1999): »The role of HRD within organizations in creating opportunities for life-long-learning: concepts and practices in seven european countries«. Dostopno prek www.pjb.co.uk/npl/bp22.htm (20.5.2005).
- HUSELID, M. A., BECKER, B. E. (1998): »Human resources strategies, complementarities and firm performance.« Rutgers University.
- IVANKO, Štefan; KAJZER, Štefan; KANJUO-MRČELA, Aleksandra; KAVČIČ, Bogdan; KOVAČ, Jure; MIHELČIČ, Miran; MULEJ, Matjaž; OVSENIK, Jože; ROZMAN, Rudi; URŠIČ, Duško; VILA, Antun; KAVČIČ, Bogdan; KOVAČ, Jure (1999): Sodobna razlaga organizacije. Moderna organizacija, Kranj.
- JEREB, Janez (1989): Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
- KALACUN, Stanislava (2002): »Tudi kadrovanje zahteva preudarno porabo časa.« Finance, št. 58.
- KAVČIČ, Bogdan, DEŠKOVIČ, Darko (1990): Strategija in uspešnost. GV, Ljubljana.
- KAVČIČ, Bogdan (1994): »Učeca se organizacija«. Slovenska ekonomska revija, 45, 5, str. 424-432.
- KELLEHER, Michael (2002): »The Learning Organisation - From Metaphor to Model.« Healthcare Review Online 6, 2; 2002. Dostopno prek www.enigma.co.nz/hcro/website (5.5.2003).
- KESLER, Gregory C. (1995): »A model and process for redesigning the HRM role, competencies and work in a major multi-national corporation«. HRM Journal, University of Michigan, 1995.
- LARSEN, Kai (1996): Learning organizations. Dostopno prek <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg> (24.10.2004).
- LEGG, Karen (1995): Human resource management: Rhetorics and Realities. Macmillan, London.
- LESKOVAR-ŠPACAPAN, Gabrijela (2001): Model planiranja človeških resursov. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- LIPČNIK, Bogdan (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Zapiski predavanj. COPIS, Ljubljana.
- LIPČNIK, Bogdan, MEŽNAR, Drago (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management). Gospodarski vestnik, Ljubljana.

- LIU, Wei, L EPAK, David P., TAKEUCHI, Riki, SIMS, Henry P. (2003): »Matching leadership styles with employment modes: strategic HRM perspective«. HRM Review, 13, str. 127-152. Dostopno prek www.sciencedirect.com (20.6.2005).
- MARQUARDT, Michael J. (1996): Building the learning organization: A system approach to quantum improvement. McGraw-Hill.
- McCRACKEN, M., WALLACE, W. (2000): »Towards a redefinition of strategic HRD«. Journal of European Industrial Training, 24, 5, str. 281-290.
- McGILL, Michael, SLOCUM, John (1993): Unlearning the organization. Organizational Dynamics, Volume 22, issue 2, str. 56-80.
- MESNER ANDOLŠEK, D., ŠTEBE, J. (2004): Prenos upravljanja človeških virov na vodje. Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana, Založba Sophia, str. 36-65.
- MIGLIČ, Gozdana (2000): »Vrednotenje učinkov usposabljanja v upravi«. Teorija in praksa, 37, 2/2000, str. 364-375.
- MOŽINA, Stane; KAVČIČ, Bogdan; TAVČAR, Mitja; PUČKO, Danijel; IVANKO, Štefan; LIPIČNIK, Bogdan; GRICAR, Jože; REPOVŽ, Leon; VIZJAK, Andrej; VAHČIČ, Aleš; RUS, Veljko; BOHINC, Rado (1994): Management. Didakta, Radovljica.
- MOŽINA, Stane (2002a): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- MOŽINA, Stane, ROZMAN, Rudi, GLAS, Miroslav, TAVČAR, Mitja, PUČKO, Danijel, KRALJ, Janko, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRICAR, Jože, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado, KOVAČ, Bogomir (2002b): Management: nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka (1995): The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.
- PERŠAK, M.: Gospodarjenje z znanjem. Dostopno prek www.i-usp.si (20.11.2004)
- PETTIGREW, A. M., WHIPP, R. (1991): Managing Change for Competitive Success. Oxford, Blackwell.
- PETTIGREW, A. M. (1992): »On studying managerial elites«. Strategic management journal, 13, str. 163-183.
- PIRC, Aleša Saša (2000): Organizational learning and knowledge management: master's degree thesis. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- POKOVEC, A. (2001). »Središče za samostojno učenje v podjetju«. Andragoška spoznanja, 7, 4, str. 107-109.
- POTRČ, Marjeta (2002): »Podpora kadrovske dejavnosti vodenju v Krki, d. d.«. Kadri, 7, 10, str. 18-32.
- PUCIK, Vladimir (1998): Management culture and the effectiveness of local executives in Japanese-owned U.S. corporations. Egon Zehnder International, New York
- PUČKO, Danijel (2003): Strateško upravljanje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- RANT, Melita (2001): Sposobnost uspešnega učenja. Organizacija, Kranj, 6. str. 347-349.
- ROZMAN, Bor (1999): »Intelektualna lastnina in patentni uradi v dobi globalizacije.« Teorija in praksa, let. 36, 6/1999, str. 1027-1040.
- ROZMAN, Rudi, PIRC, Aleša Saša (2001): Knowledge management and organization. Fifth international conference of management of innovative technologies (MIT), Piran. Faculty of Mechanical Engineering, Ljubljana.
- SCHULER R. S. and JACKSON, S. E. (1987): »Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices«. Academy of Management Executive, 1, str. 207-219.
- SCHULER, R. S. (1992): »Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business«. Organizational Dynamics, str. 18-32.
- SENGE, M. Peter (1990): The Leaders new work: Building Learning organizations. Sloan Management Review, 32, 1, str. 7-23.
- SENGE, M. Peter (1994): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Currency Doubleday, New York.
- SINGER, M. R. (1990): Human resource management. PWS-KENT Publishing Company, Boston.
- STOREY, J. (1989) New Perspectives on Human Resource Management, London, Routledge.
- STOREY, (1992): Developments in the management of Human resources. Blackwell business.
- SVETLIČIČ, Marjan (1996): Svetovno podjetje. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

SVETLIK, Ivan (1996): »Človeški viri v podjetju. Management človeških virov«. Adizes: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta Rhei -Sineza, Ljubljana.

SVETLIK, Ivan, GAJZER, Jože, KAJZER, Alenka, TRBANC, Martina (2002): Politika zaposlovanja. Knjižna zbirka Politični procesi in institucije. FDV, Ljubljana.

SVETLIK, Ivan (2002): »Vodenje sodelavcev; Kaj lahko vodje in kaj lahko k boljšemu vodenju prispeva kadrovska dejavnost?«. Kadri, 10, 7, str.1.

THERON, Alide (2002): The creation of Learning organization in a rapidly changing environments. November 2002. Dostopno prek www.crcn.co.za (2.3.2005).

THOMSON, R., MABEY, C. (1998): Developing human resources. Butterworth-Heinemann, Oxford.

TJEPKEMA (2000): »Future challenges for HRD professionals in Europe«. Final report, avgust 2000. Dostopno prek www.leads.ac.uk/educol/documents/000001160.htm (21.4.2004).

TREVEN, Sonja (1998): Management človeških virov. Ljubljana, Gospodarski vestnik.

TRTNIK, Andreja (1999): Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

ULRICH, Dave, JICK, Todd, VON GLINOV, Mary Ann (1993): »High-impact learning: Building and diffusing learning capability«. Organizational Dynamics, 22, 2, str. 52-66.

ULRICH, Dave (1997): Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard business School Press, Boston, Massachusetts, ZDA.

URŠIČ, Duško, NIKL, Aljoša (2004): Učeca se organizacija: sistemsko organizacijski vidik. Maribor, Management Forum.

WATKINS, K. E. (1993): Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change. Jossey-Bass, San Francisco.

WEI CHOO, Chun: »Perspectives on Managing Knowledge in Organizations«. Dostopno prek <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/ccq/> (25. 1. 2005).

WELSH, Adrian (2001): The devolvement oh HR to line management within the HRM strategy of De Montfort university. Dostopno prek www.study.dmu.ac.uk/MBA/Materials/HRM.pdf (2.5.2005).

WILLARD, Bob (1994): Ideas on Learning organizations: The What, Why and Who. Annual leadership development prework. Dostopno prek <http://members.optusnet.com.au> (7.2.2005).

WRIGHT, Patrick M., BOSWELL, Wendy R. (2002): »Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research«. Journal of management, 28, 3, str. 247-276.

WRIGHT, P. M., MacMahan, G.E. (1992): »Theoretical perspectives for strategic human resource management«. Journal of Management, 18, 2, str. 295-320.

ZUPAN, Nada (1996): »Human resources as a source of competitive advantage in transitional companies: the case of Slovenia«. Slovenska ekonomska revija, 47, 5/6, str. 510-524.

ZUPAN, Nada (2001): Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Založba GV, Ljubljana.

ZUPAN, Nada (2004): »Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja: Kako do strateškega HRM«. HRM, 2, 5, str. 14-18.

YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W., LEPAK, D. P. (1996): »Human resource management, manufacturing strategy and firm performance«. Academy of Management Journal, 39, 4, str. 836-866.

(1998) Podatki o farmacevtski panogi. Gospodarska zbornica Slovenije, GZS, Ljubljana.

(2002) Utrip. Glasilo Krke, d.d., Novo mesto.

(2004) Pravilnik o izobraževanju. Krka, d.d., Novo mesto.

(2004) Katalog izobraževalnih programov za sezono 2004/2005. Krka, d.d., Novo mesto.

(2005) Kadrovska služba v slovenskih podjetjih. Dostopno prek www.dashofer.si (30.3.2005).

www.i-usp.si (10.1.2005).

www.dialogos.si (1.3.2005).

www.infed.org. (17.9.2004).

www.krka.si/si/krka/predstavitev (22.4.2005).

www.krka.si/finance/porocila (20.4.2006)

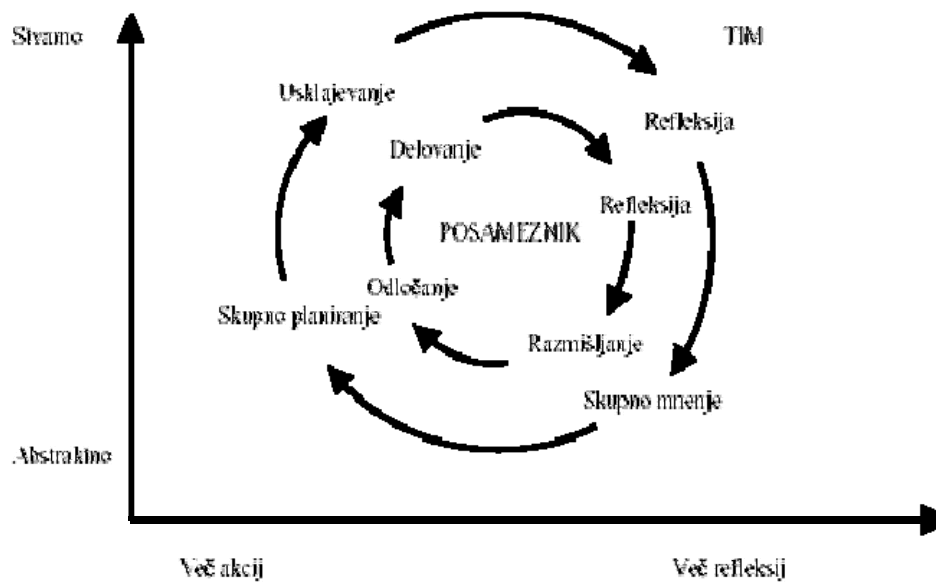
www1.krka.si (23.4.2005).

PRILOGA A: Opredelitev in značilnosti učeče se organizacije

Avtor	Učeča se organizacija
Nonaka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacija ustvarjanja znanja ▪ ustvarjanje novega znanja ni specializirana aktivnost, temveč način obnašanja, obstoja, v katerem je vsak delavec znanja
Kavčič	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pridobivanje novega znanja je stalno in je proces, ne posamična akcija ▪ celota je stalno podvržena učenju ▪ organizacija ima razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino ▪ sistematično vzpodbujanje individualnega in skupinskega učenja na vseh ravneh ▪ pridobljeno novo znanje je podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije ▪ učenje v organizaciji ustvarja novo skupno videnje razvoja organizacije v prihodnje ▪ organizacija je odprta do okolja
Dixon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nenehno izboljševanje procesov, proizvodov in storitev ▪ pospešuje učenje svojih članov, skupin in timov ▪ se neprestano spreminja
Uršič, Nikl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ učenje je vrednota ▪ priložnosti za učenje ustvarjajo organizacije same ob skupnem reševanju skupnih problemov
Inštitut za razvoj učečega se podjetja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neprestano pridobiva, ustvarja in preoblikuje znanje ▪ stalno spreminjanje načina odzivanja in delovanja
Marquardt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neprestano spreminjanje, širijo učenje ▪ pooblaščajo ljudi ▪ uporabljajo tehnologijo za boljše in uspešnejše prilagajanje spremembam v okolju ▪ spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem
Colnar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dinamičen sistem ▪ zagotavlja pogoje za celosten razvoj svojih članov ▪ v procesu zadovoljevanja zahtev zunanjega in notranjega okolja se neprestano uči
Skyrme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ učeča se kultura – organizacijska klima, ki neguje učenje ▪ procesi, ki spodbujajo interakcijo med nivoji in mejami kot so infrastruktura, razvoj in vodenje procesov, kot nasprotje poslovnim operativnim procesom ▪ orodja in tehnike – metode, ki so v pomoč individualnemu in timskemu učenju, kot so tehnike za kreativnost in reševanje problemov ▪ spretnosti in motivacija za učenje in prilagajanje

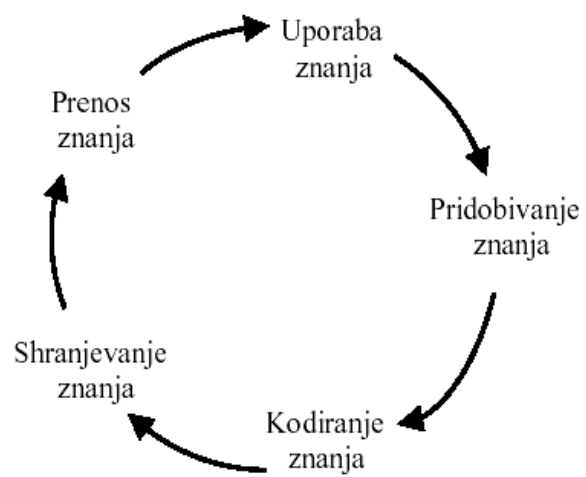
Vir: Kavčič, 1994: 425; Dixon, 1993: 156; Uršič in Nikl, 2004: 1-2; www.i-usp.si; Colnar, 1999: 44; Farago, Skyrme, 1995, dostopno prek <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>.

PRILOGA B: Proces (kolo) učenja posameznika in tima



Vir: Senge, 1994: 62.

PRILOGA C: Proces učenja organizacije



Vir: Rozman, Pirc, 2001: 6.

PRILOGA D: Razvoj področja MČV in razlike med kadrovskim managementom in ravnanjem s človeškimi viri

Management človeških virov se je razvil pojavil kot odgovor na izzive, ki so jih doživljala ameriška podjetja v obdobju gospodarske recesije ter vedno večje konkurence predvsem z Japonske in pa tudi iz drugih držav (Beardwell, Holden v Leskovar-Špacapan, 2001: 16). Začetki teorije segajo v 19. stoletje, v čas, ko je način dela zaznamoval Fordov pristop in so si organizacijo zamišljali kot strogo piramido. Takrat je bilo upravljanje s ČV prepuščeno linijskim vodjem, njihov odnos do zaposlenih pa je temeljil na strogi kontroli. Delavci so bili vključeni v organizacijski sistem zgolj administrativno in jih je bilo mogoče zelo natančno načrtovati, zato se je za tak pristop obravnavanja zaposlenih izoblikoval izraz **kadrovska administracija** (angl. Personnel Administration) (Lipičnik, 1998: 45).

Začetek 20. stoletja je zaznamoval hiter razvoj ameriškega gospodarstva, zaradi česar so potrebe po dobro usposobljeni delovni sili začele naraščati. Ravnanje z zaposlenimi se je usmerilo k iskanju načinov povečanja delovne učinkovitosti, spoznavanju zaposlenih z določenimi spretnostmi in sposobnostmi za opravljanje del, iskanju učinkovitega načina dela ter primernega načina plačevanja zaposlenih (Možina, 2002a: 10). To je bilo obdobje Taylorjevega znanstvenega managementa, ki je temeljil na podrobni členitvi faz dela in natančni določitvi gibov in položajev delavcev za stroji, določitvi norm. V podjetjih so začeli pazljiveje oblikovati delovna mesta, izbirati kandidate za zaposlitev in usposabljeni zaposlene za opravljanje specializiranih delovnih nalog. Te in podobne aktivnosti so botrovale nastanku prvih personalnih oddelkov, kjer so proti koncu prve svetovne vojne začeli uporabljati prve teste za izbiro kandidatov za zaposlitev (Svetlik, 1996: 177).

Obdobje po drugi svetovni vojni je prineslo hitre spremembe in še hitrejšo gospodarsko rast. Managerji so manj togo obnašanje ljudi in hitrejši napredek poskušali doseči z vključevanjem zaposlenih v time, opustili so planiranje ljudi, ki bi izključno ustrezali vnaprej načrtovanim nalogam. Poudarek je bil na iskanju ljudi z zmožnostmi za timsko delo. Ta pristop je že temeljil na preučevanju in upoštevanju odnosov med zaposlenimi v organizaciji in je v teoriji poznan kot **kadrovski management** (angl. Personnel Management) (Lipičnik, 1996: 23).

Razvoj podjetniške kulture in tržne ekonomije, ki je sledil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, je nato vplival na začetek oblikovanja moderne discipline MČV. Ključno usmeritev je predstavljalo oblikovanje strateškega upravljanja človeških virov, ki naj bi zagotovilo integracijo poslovne strategije in upravljanja s človeškimi viri. Dinamika sprememb v celotnem strateškem managementu je zahtevala bolj poslovno usmerjene pristope pri ravnanju s človeškimi viri, kar je zahtevalo preoblikovanje personalnega managementa in nadgradnjo v **management človeških virov** (Svetlik v Dular, 2002: 8).

Ključne razlike med kadrovskim managementom in managementom človeških virov kot njegovi naslednji fazi razvoja so (Armstrong v Dular, 2002: 11):

- kadrovski management je v osnovi usmerjen k zaposlenim, medtem ko je sistem MČV bolj usmerjen k managerjem;
- sistem MČV je celovito usmerjen k aktivnostim linijskih managerjev, kadrovski management pa išče možnosti vpliva na linijske managerje;
- sistem MČV poudarja pomen višjega managementa, ki mora biti vključen v kulturo vodenja, medtem ko kadrovski management z večjo sumljivostjo spremlja organizacijski razvoj in je usmerjen k unitarnemu konceptu organizacije ter se nagiba k socialno-psihološko usmerjenim idejam.

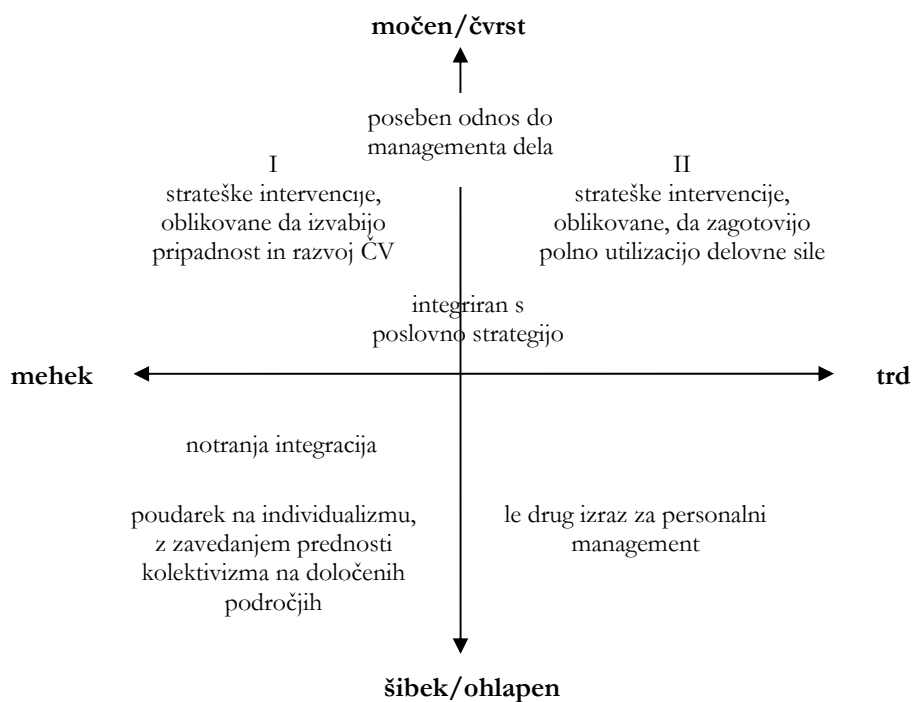
Florjančič (1991: 16-17) razlaga, da je bila osnovna naloga kadrovskega (personalnega) managementa zagotavljanje ustreznega števila ljudi, potrebnih za nemoteno delo, na področju izobraževanja in usposabljanja pa je bila glavna skrb prilagajanje znanj, sposobnosti in veščin uslužbencev obstoječi tehnologiji in organizaciji dela. Med prizadevanji kadrovske službe za doseganje ciljev na področju zaposlenih in managerji za doseganje organizacijskih ciljev ni bilo ustreznih povezav niti ustreznega sodelovanja.

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je sledila druga faza razvoja MČV, najprej kot reakcija proti podjetniški kulturi, ki je temeljila na izrazitem individualizmu in pohlepnosti. S poudarkom na vrednotah timskega dela, delegiranja in pooblaščenja zaposlenih, stalnega razvoja in pojava učeče se organizacije je vloga MČV s celovito iniciativo postala bolj pomembna. Vse bolj se je usmerjala k razvoju procesov kulture vodenja, sistema nagrajevanja, nagrajevanja ob delu in razvoja managerjev. V proces oblikovanja poslovne strategije so se začeli vse bolj vključevati tudi vodilni kadrovski managerji (Armstrong v Dular, 2002: 10).

KADROVSKI MANAGEMENT	RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI
taktičen pristop k dejavnostim; poglavitno je vprašanje »kako«	strateški pristop; vprašanje je »kaj«
kratkoročno naravnan pristop; odziva se predvsem na vplive drugih	dolgoročno naravnan pristop in nastopa kot oblikovalec politike in povzročitelj sprememb
ne zajema celotnih ciljev, ampak se jim približuje postopoma, včasih neusklajeno	deluje celostno v okviru jasno začrtanih ciljev, da organizacija ustvari določene prednosti
teži k tradicionalnim oblikam komuniciranja	različne in spreminjajoče poti komuniciranja
deluje v organizaciji, kjer delajo na tradicionalen način, in se ne vključuje v odločanje in delovno silo	pomemben je vsak posameznik in njegovo vključevanje v delovno skupino, in sicer zato, da se dvigne kvaliteta raven timov
želi delovati v organizacijah, ki so tudi tradicionalno sindikalno organizirane	želi delovati v okviru preprostih dogovorov s sindikati, ne želi upoštevati njihovih pravil vedenja
teži k tradicionalnim plačilnim sistemom	teži k nagrajevanju uspešnosti in želi motivirati ljudi z različnimi plačilnimi sistemi ter jih tako usmerjati k skupnim ciljem organizacije
teži k nespremenjenemu stanju in se upira spremembam	teži k spodbujanju sprememb in povečevanju prožnosti pri delu
kadrovski management deluje s pluralističnega vidika in dovoljuje različne poglede	deluje z unitarističnega vidika in upošteva potrebe vsakega človeka, da bi deloval za skupne cilje
želi vsem skupinam zaposlenih omogočiti enake pogoje dela	osredotočen na individualne dogovore, individualni plačilni sistem in individualni sistem nagrad
kadroviki želijo včasih pomagati posameznikom pri reševanju njihovih problemov	HR managerji želijo pripraviti vsakega posameznika, da bi bil zmožen prevzeti odgovornost za lastne odločitve in akcije; hočejo samostojnost zaposlenih
želi zadovoljiti potrebe delovne sile in zagotoviti podporo zaposlenim, da so srečni in dobro delajo	usmerjeno na zahteve dela in se ukvarja z načrtovanjem, opazovanjem in kontroliranjem pravega števila ljudi z ustreznimi zmožnostmi, na pravem mestu ob pravem času
kadrovik zahteva pošten sistem za vse in spodbuja oblikovanje jasnih pravil in postopkov dela	poudarja, da imajo ljudje pravico biti ustrezno obravnavani pri delu
uporablja posebne metode dela, ker je težko delati z ljudmi	z ljudmi je mogoče delati kot z ostalimi viri
želi si specializacijo na vseh področjih delovanja	večino svojih dejavnosti želi prevaliti na izvršne managerje, da bi se lahko posvetil razvojni politiki, načrtovanju, opazovanju in ocenjevanju

Vir: Lipičnik, 1998: 41.

PRILOGA E: Storeyjeva matrika managementa človeških virov



Vir: Storey v Welsh, 2001:19, dostopno prek www.study.dmu.ac.uk/MBA/Materials/HRM.pdf.

PRILOGA F: Razvoj človeških virov

	z vidika organizacije	z vidika zaposlenih	z vidika okolja
omogoča	<ol style="list-style-type: none"> 1. izboljšanje procesov upravljanja, vodenja in odločanja, 2. povečanje produktivnosti in kakovosti izvajanja delovnih procesov, 3. stalno spremljanje razvoja in hitreje posodabljanje dejavnikov delovnega procesa, 4. prilagajanje zaposlenih spremenjenim dejavnikom delovnega procesa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. prilagajanje tehnološkim spremembam, 2. prilagajanje organizacijskim spremembam, 3. prilagajanje tržno-ekonomskim spremembam, 4. prilagajanje spremenjenim ciljem in spremembam v načinih vodenja, 5. prilagajanje družbeno-ekonomskim spremembam. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. hitrejši razvoj posameznih organizacij, 2. večjo poslovno uspešnost in učinkovitost organizacij, 3. odpravljanje pomanjkljivosti v sistemu usmerjenega izobraževanja, 4. razumevanje tehnično-tehnoloških, gospodarskih in družbenih sprememb.
zagotavlja	<ol style="list-style-type: none"> 1. ustrezno izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih, 2. izpopolnjevanje vodilnih in vodstvenih delavcev ter kandidatov za napredovanje, 3. izpopolnjevanje zaposlenih, ki omogoča večjo prilagodljivost in notranjo mobilnost zaposlenih, 4. izboljšanje drugih kadrovske-izobraževalnih procesov v delovni organizaciji. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. pogoje za strokovni, delovni in osebni razvoj, 2. možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja, 3. večjo zanesljivost zaposlitve in socialne varnosti, 4. možnosti za bolj ustvarjalno delo in samopotrjevanje, 5. povečevanje posameznikove notranje poklicne mobilnosti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. optimalno porazdelitev kadrovskih virov organizacije, 2. posodabljanje in humaniziranje delovnih procesov, 3. razvijanje inovacijskih in drugih potencialov zaposlenih, 4. usposobljenost kadrov za razumevanje in prevzemanje širših družbenih nalog.

Vir: Jereb, 1989: 142-144.

PRILOGA G: Pogovor z direktorjem Kadrovskega sektorja in vodjo Kadrovske službe

1. Katere so glavne lastnosti Krke, ki jo umeščajo med učeče se organizacije?
2. Kje so zaradi tega največje spremembe pri ravnanju z ljudmi?
3. Kako spodbujate izobraževanje, izmenjavo znanj med zaposlenimi, timsko delo?
4. Kakšen je položaj managementa človeških virov kot funkcije v Krki?
5. Kdo sprejema strateške odločitve na kadrovskem področju?
6. Ali izhaja strategija MČV iz poslovne in kakšna je poslovna strategija?
7. Kako se sprejema strategija ravnanja s človeškimi viri?
8. Kakšno je razmerje med upravo, kadrovskim svetom, srednjim managementom in Kadrovskim sektorjem znotraj funkcije managementa človeških virov glede na sprejemanje in izvajanje strategije?
9. Kakšni sta kadrovska strategija in politika?
10. Ali je strategija zapisana v obliki planov in programov?
11. Kako sta učenje oziroma izobraževanje zajeta v poslovni in kadrovski strategiji?
12. Kako kadrovske strokovnjake sodelujejo z upravo in srednjim managementom?
13. Kako se je po vašem okrepila odgovornost vodij (managementa) za ravnanje s ČV?
14. Kakšen je odziv vodij na prevzemanje vse večje odgovornosti za svoje sodelavce in usposabljanje za to vlogo?
15. Kakšna je strategija razvoja človeških virov?
16. Kdo se ukvarja s tem področjem?
17. Katere so glavne naloge, funkcije in prakse tega področja?
18. Kako je znotraj tega opredeljeno izobraževanje?
19. Komentar položaja Kadrovskega sektorja v organigramu.
20. Kako je Kadrovskega sektor organiziran?
21. Kakšni so njegovi cilji in naloge?
22. Kako bi pojasnili vključenost Kadrovskega sektorja pri izvajanju poslovne strategije?
23. Kakšna je vaša vloga pri postavljanju strategije MČV?
24. Ali ste član uprave oziroma kako sodeluje z najvišjim vodstvom?
25. Na kateri stopnji sprejemanja strategije MČV ste prisotni?
26. Kdo je vaš neposredno nadrejeni?
27. Zakaj ste se odločili, da boste redno spremljali organizacijsko klimo?
28. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi za Krko, ki bodo določali smernice ravnanja s ČV?

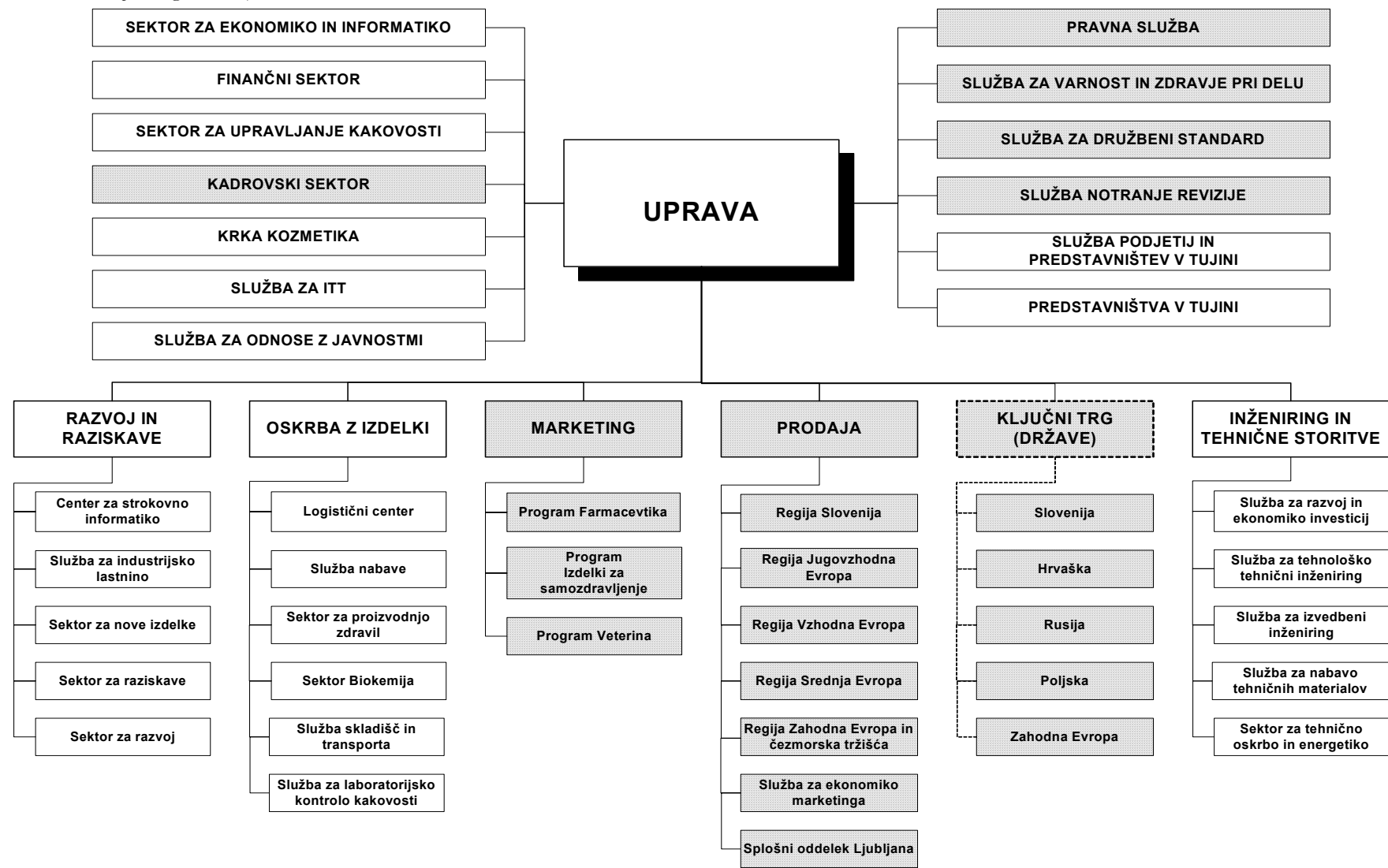
PRILOGA H: Pogovor z linijskim vodjem

1. Katero funkcijo zasedate?
2. Koliko zaposlenih vodite?
3. Kako dolgo ste že vodja?
4. Katere so vaše naloge s področja vodenja zaposlenih?
5. Kako ste kot vodja seznanjeni s Krkino poslovno strategijo in strategijo ravnanja z zaposlenimi?
6. Kako in kdaj po njunem sprejetju izveste zanj?
7. Kdaj in kako se vključite v pripravo politik in aktivnosti na področju managementa človeških virov, ki zadevajo vaše sodelavce?
8. Komu predlagate ustrezno kadrovske politiko in politiko razvoja kadrov? S kom jo uskladite, dogovorite?
9. Kako pogosto ste v stiku s Kadrovskim sektorjem?
10. Spodnja slika (op.a. Slika 7.2) prikazuje akterje MČV, kjer Kadrovski sektor svetuje in podpira managerje pri vodenju svojih zaposlenih ter odraža partnerski odnos med obema pri izvajanju strategije MČV. Kako bi komentirali to razmerje med KS in vami?
11. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za ustrezno usposobljenost vaših podrejenih?
12. Kako ste vključeni v projekt razvoja svojih sodelavcev?
13. Kako pri projektu razvoja kadrov sodelujete s Kadrovsko službo?
14. Kako ugotovite, katera nova znanja in posledično usposabljanja ter izobraževanja potrebujejo ali bodo potrebovali vaši sodelavci?
15. Ali ste se oz. se izobražujete in usposabljate za vodenje zaposlenih? Na katerih področjih?
16. Ali v Krki ocenjujete, vrednotite delo oz. sodelovanje s Kadrovskim sektorjem?

PRILOGA I: Pogovor s članom uprave

1. »Zaposleni so vir strateške prednosti in največje bogastvo družbe.« Kakšno je vaše stališče (oz. stališče uprave) do te trditve?
2. Uprava potrjuje kadrovske strategije (strategije MČV). Kako poteka pri njenem načrtovanju in potrjevanju usklajevanje in sodelovanje z Odborom za kadre ter Kadrovskim sektorjem?
3. »Strategija MČV je v funkciji podpore Krkine poslovne oz. marketinško-prodajne strategije«. Kako v upravi vidite in ocenjujete odnos med obema strategijama?
4. Ali nastane strategija MČV potem, ko je že potrjena Krkina marketinško-prodajna strategija ali nastajata obe sočasno?
5. Spodnja slika (op.a. Slika 7.2) prikazuje akterje MČV, kjer nastopa Kadrovski sektor kot strateški partner upravi (svetuje in podpira). Kako bi komentirali to razmerje med upravo in KS?
6. V katerem trenutku strateškega načrtovanja in oblikovanja Krkine poslovne strategije se vključi Kadrovski sektor oz. njegov direktor?

PRILOGA J: Organizacijska struktura Krke, d. d., na dan 1.1.2005



Vir: Poslovnik kakovosti Krke, d. d.