

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Igor Jurišić

Strateško upravljanje človeških virov v Krki, d.d., Novo mesto

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Igor Jurišić

Mentor: prof. dr. Miroslav Stanojević

Strateško upravljanje človeških virov v Krki, d.d., Novo mesto

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## ZAHVALA

*Za vso podporo pri študiju in pisanju tega diplomskega dela, bi se rad zahvalil moji Tanji. Z njo je bilo vse veliko lažje in lepše!*

*Prav tako velika hvala očetu, mami in sestri, ki so me neskončno podpirali in me spodbujali skozi vsa leta mojega študija!*

*Hvala tudi prof. dr. Miroslavu Stanojeviču ter mag. Simoni Torkar Flajnik za strokovno pomoč in usmerjanje pri pisanju diplomskega dela!*

*ISKRENA HVALA!*

*"Vlaganje v znanje vedno vrača najvišje obresti"*

*Benjamin Franklin (1706 - 1790).*

## **STRATEŠKO UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V KRKI, D.D., NOVO MESTO**

Uspešna organizacija prihodnosti mora biti fleksibilna in sposobna odgovoriti zahtevam nepredvidljivega okolja ter ukrepati boljše in hitreje kot njena konkurenca. Da bi bilo to mogoče si mora organizacija z ustreznim upravljanjem človeških virov zagotoviti take posameznike, ki bodo organizaciji omogočili premagovanje nastalih ovir. Ti posamezniki morajo imeti ustrezna znanja in veščine, katere je potrebno nenehno negovati in nadgrajevati s pomočjo skrbno pripravljene kadrovske strategije, ki mora slediti poslovnim ciljem organizacije.

V prvem delu svojega diplomskega dela bom predstavil teoretični okvir strateškega upravljanja človeških virov v sodobni organizaciji (pomen izobraževanja in razvoja kadrov, predstavil načrtovanje kadrovske strategije, vlogo linijskih vodij v izvajanju kadrovske strategije ter nujnostjo povezovanja poslovne in kadrovske strategije že v fazi načrtovanja preko priprave in končne izvedbe.

V drugem delu pa bom kot primer dobre prakse predstavil farmacevtsko družbo Krka d.d. iz Novega mesta. Opisal bom njeno strategijo upravljanja človeških virov, sovpadanje le te z poslovno strategijo, nosilce kadrovske funkcije ter proces izobraževanja in razvoja kadrov.

Ključne besede: organizacija, upravljanje človeških virov (UČV), kadrovska strategija, izobraževanje in razvoj kadrov, Krka.

## **STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KRKA, D.D., NOVO MESTO**

The successful organization of the future must be flexible and able to respond to unpredictable environmental requirements and act better and faster than its competition. Therefore organization must with appropriate human resource strategy provide individuals that will help organization to overcome the obstacles. These individuals must have appropriate knowledge and skills, which require constant care and upgrade under prepared human resources strategy, which must follow the organizations business objectives.

In the first part of text I will present the theoretical framework of strategic human resource management (HRM) in modern organizations (the importance of education and development, planning of HRM strategy and integration of business and human resources strategy). I will also present pharmaceutical company Krka d.d., Novo mesto, its business and HRM strategy, processes of developing human resources and education system.

Keywords: organization, human resource management (HRM), education and development of human resources, human resource strategy, Krka.

## Kazalo

1	Razlaga pojmov in kratic.....	6
2	Metodološki okvir .....	6
3	Uvod.....	7
4	Strateško upravljanje človeških virov .....	8
5	Kadrovski viri.....	9
6	Kadrovska strategija .....	10
6.1	Kadrovska analiza – podlaga za pripravo kadrovske strategije .....	11
6.2	Načrtovanje, oblikovanje in izvajanje kadrovske strategije.....	11
6.3	Vpliv organizacijskega okolja na oblikovanje kadrovske strategije .....	13
6.4	Vloga neposrednih vodij pri procesu UČV .....	14
6.5	Organizacijsko poslanstvo in vizija.....	15
6.6	Izobraževanje kadrov in učeča se organizacija .....	15
7	Predstavitev Krke, d.d., Novo mesto.....	17
8	Pomen znanja in učenja v Krki .....	18
9	Strateško upravljanje kadrov v Krki.....	18
9.1	Sledenje strategije UČV poslovni strategiji v Krki.....	19
9.2	Zaposleni v očeh Krke.....	19
9.3	Vpliv internacionalizacije družbe na UČV .....	20
9.4	Nosilci UČV dejavnosti v Krki .....	20
9.4.1	Odbor za Kadre .....	20
9.4.2	Kadrovski sektor .....	21
9.5	Devolucija kadrovske funkcije v Krki .....	22
9.6	Izobraževanje in razvoj kadrov v Krki.....	23
9.7	Nosilec izobraževanj in razvoja kadrov v Krki.....	23
9.8	Proces izobraževanja v Krki.....	24
9.9	Določanje potreb izobraževanja .....	25
9.10	Vrste izobraževanj.....	25
9.11	Cilji na področju izobraževanja.....	26
9.12	Skrb za motivacijo zaposlenih.....	27
10	Sklep.....	29
11	Literatura .....	30
12	PRILOGA A: Vprašanja za intervju z mag. Simono Torkar Flajnik.....	32

## 1 Razlaga pojmov in kratic

MČV<sup>1</sup> – menedžment človeških virov

UČV – upravljanje človeških virov

IRK – izobraževanje in razvoj kadrov

KS – kadrovski sektor

## 2 Metodološki okvir

Diplomsko nalogo sem napisal s pomočjo analize primarnih in sekundarnih virov (znanstvenih člankov, učbenikov in druge strokovne literature s področja upravljanja človeških virov ter izobraževanja in razvoja kadrov) ter intervjuja z mag. Simono Torkar – Flajnik<sup>2</sup>.

Prav tako, pa mi je v veliko pomoč pri pisanju predstavljalo »raziskovanje z udeležbo« oziroma delo v Krkini Službi za izobraževanje in razvoj kadrov.

---

<sup>1</sup> Avtorji, ki obravnavajo področje upravljanja človeških virov, proces poimenujejo z različnimi besednimi zvezami, ki izhajajo iz angleške *Human Resource Management*. Tako ga nekateri avtorji prevajajo kot *upravljanje človeških virov*, drugi pa kot *menedžment človeških virov*. Dejansko gre za sinonima oziroma besedne zveze, katerih pomen je enak. Da bi se v svojem tekstu izognil dvojnemu poimenovanju bom kljub različnim navedbam citiranih avtorjev v dogovoru z mentorjem uporabljal besedno zvezo upravljanje človeških virov (UČV).

<sup>2</sup> Simona Torkar – Flajnik je vodja Službe za izobraževanje in razvoj kadrov v Krki, d.d., Novo mesto.

### 3 Uvod

Organizacije se zaradi vse bolj zahtevnega in nemirnega okolja nenehno srečujejo z novimi viri konkurenčnosti in uspešnosti. Woodruffe (1999) ugotavlja, da so ravno izbor primernih kandidatov, razvoj njihovih potencialov, kompetenc, motiviranje kadrov in dolgoročno sodelovanje z njimi ključni element kadrovske strategije, ki organizacijo ob sočasnem spremljanju in prilagajanju organizacijskem okolju vodijo v uspeh.

Teorija človeškega kapitala poudarja, da bi morale organizacije ohranjati jedro kompetenc skozi investiranje v izobraževanje zaposlenih. Torej je pomembnost zaposlenih odvisna glede na njihovo edinstvenost, neponovljivost (angl. uniqueness) ter vrednosti njihovih sposobnosti in veščin. Ljudje za organizacijo predstavljajo ključen kapital, v katerega je potrebno vlagati in ga obravnavati kot dolgoročno investicijo, ki se bo v prihodnosti uspešno povrnila. Organizacija ima zagotovljeno konkurenčno prednost, kadar ima v svojih vrstah težko nadomestljive zaposlene. Ti imajo edinstvene sposobnosti in veščine, zato jih konkurenca težko posnema (Garavan 2007).

Razvoj primerne strategije upravljanja človeških virov je torej bistvena naloga vodstva organizacij v današnji bitki za talente. Organizaciji omogoča, da privabi in obdrži ključne kadre, ki so soodgovorni za njihov trenutni in hkrati prihodnji uspeh.

Ravno premajhna moč menedžmenta človeških virov v mnogih organizacijah je tisti kritični dejavnik, ki ovira hitrejši razvoj in uspešnost upravljanja kadrov ter posledično uspešnost organizacij. Če proces upravljanja človeških virov ni dovolj strokoven in vpet v strateški menedžment, ne gre pričakovati, da bodo aktivnosti UČV usmerjene na tista področja, ki jih narekujejo poslovne zahteve. Prav tako organizacijam nič ne pomagajo dobre kadrovske strategije, ki jih razvijejo (dragi) svetovalci, če temu ne sledi prava izvedbena moč. Da bi organizacije učinkovito povezale strategijo UČV in poslovno strategijo, je potrebno poleg kadrovske strokovnjakov usposobiti tudi menedžerje in vodje na vseh ravneh odločanja (Svetlik 2009).

#### **4 Strateško upravljanje človeških virov**

Za uspešno poslovanje organizacije ni dovolj, da opredeli le poslovno strategijo. Za vsak element poslovne strategije je potrebno izoblikovati tudi podporni element strategije upravljanja človeških virov (UČV). Izvedba poslovne strategije, ki ne vsebuje elementov UČV ter ocene njihove prednosti in pomanjkljivosti, lahko povzroči težave pri udejanjanju poslovne strategije in s tem neuspeh organizacije (Dular 2002).

Strateško upravljanje človeških virov prispeva h kreiranju specifičnega znanja organizacije ter veččin, ki so usklajeni s strateškimi cilji organizacije. Gre za več nivojski koncept, ki omogoča organizaciji, da združuje obstoječa in nova znanja ter kombinira zunanja in notranja znanja, kar na koncu zagotavlja trajno konkurenčno prednost in povečuje dolgoročno uspešnost organizacije (Garavan 2007).

»Pri strateškem UČV gre za kompleksen proces optimizacije človeških sposobnosti, zmogljivosti, za umeščanje različnih posameznikov na najbolj ustrezna delovna mesta glede na obstoječe kompetence, sposobnosti, znanja in dejansko motiviranost za določeno delovno mesto, znanja ter potencialne možnosti nadaljnjega razvoja« (Možina 2002).

Wright in MacMahana (v Svetlik 2009, 106) proces strateškega UČV opredeljujeta kot »skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti UČV, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje«.

Svetlik (2009, 106) pa dodaja, da strateško upravljanje človeških virov optimalno prispeva k povečanju konkurenčnosti in uspešnosti organizacije le, če je usklajen s poslovno strategijo.

Za uspešen sistem razvoja UČV je potrebno upoštevati elemente, ki determinirajo strateški razvoj človeških virov. Garavan (2007) med slednje šteje: določanje poslanstva in vizije organizacije, vključevanje neposrednih vodij v načrtovanje in izvedbo kadrovske strategije (t.i. devolucija kadrovske funkcije), prilagajanje razvoja kadrov organizacijski kulturi in vrednotam, izvajanje dopolnilne kadrovske dejavnosti..., Svetlik (2009) pa k tem dodaja še organizacijsko kulturo, organizacijsko okolje, velikost organizacije ter stopnjo tehnološke razvitosti organizacije.



Kljub številnim predlogom ni enotnega pravila, kako oblikovati učinkovito strategijo UČV, ki bi bila primerna za sleherno organizacijo. Vendar pa Mabey in Salaman (v Svetlik 2009, 106) opozarjata, da mora idealni model strateškega UČV vsebovati naslednje elemente:

1. oblikovanje poslovne strategije,
2. opredelitev ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje le te,
3. oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti UČV, ki bodo spodbujale potrebo vedenja,
4. spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov UČV.

Uspešno upravljanje s človeškimi viri organizaciji prinaša visoko stopnjo kompetentnosti zaposlenih, ki so s svojo primerno usposobljenostjo sposobni pravilno reagirati tudi v nepredvidljivih okoliščinah, v katerih se lahko znajde organizacija. Prav tako omogoča višjo stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo in večjo pripravljenost za delo, kar privede do večje stroškovne uspešnosti organizacije (Beer 1985).

## **5 Kadrovski viri**

Možina (2002, 7) kadrovske vire opredeljuje kot: »zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost, pripravljenost za sodelovanje ipd«.

Mayer (v Stopar 2004) kadrovske vire enači s človeškim kapitalom, ki predstavlja »telesno in mentalno zdravja zaposlenih, sposobnosti, osebnostne lastnosti, motive in vrednote, istenje ljudi s poslanstvom svoje organizacije, s filozofijo, skupno vizijo, organizacijsko kulturo in osnovno strategijo«.

Načrtovanje kadrov je del strateškega razvoja organizacije, ki določa profile delovnih mest, število in strukturo kadrov ter potrebna znanja in sposobnosti, ki jih zahtevajo posamezna delovna mesta v organizaciji (Dular 2002).

Kadrovske aktivnosti, ki so del strategije, je potrebno, glede na njihovo različno vlogo pri doseganju uspešnosti, ustrezno prilagoditi posameznim skupinam zaposlenih. Danes so, za razliko od preteklosti, ko so bile pomembne demografske značilnosti, kot so spol, izobrazba, starost in delovna doba, za podjetje pomembni tisti zaposleni, ki imajo za podjetje strateško vrednost. Tako se danes posebno pozornost namenja ključnim zaposlenim, ki imajo specifična

in strateško pomembna znanja ter predstavljajo visoko vrednost za podjetje. Zanje bi po besedah Svetlika (2009) morali razvijati sistem kadrovske aktivnosti, ki temelji na privrženosti in namenja posebno pozornost odnosom, hkrati pa vključuje intenzivno usposabljanje in razvoj, opolnomočenje (empoverment), vključevanja v odločanja, varnost zaposlitve ter spodbudne plače in nagrade (Svetlik 2009, 130).

## **6 Kadrovska strategija**

Kadrovska strategija izhaja iz poslovne strategije organizacije in predvideva koncepte, področja razvoja ter merila uspešnosti, ki bodo z vidika upravljanja s človeškimi viri prispevala k uresničevanju poslovne strategije organizacije. Hkrati pa predstavlja odgovore, kako bo organizacija s pomočjo zaposlenih odgovorila na prihajajoče izzive in spremembe v okolju (Glazer 2008).

Gartner – Delopst (1998, 12) jo opisuje kot »hrbtenico organizacije, ki je podpora vodenju in je sestavni del organizacijske kulture«.

»Pri oblikovanju kadrovske strategije gre za večstopenjski proces, ki vključuje analizo okolja organizacije, povezovanje poslovnih ciljev in strategij z razpoložljivimi kadrovskimi viri; notranjo analizo kadrovskih virov, oblikovanje napovedi potrebnih kadrovskih virov, razvijanje programov za razvoj kadrovskih virov ter vrednotenje in ocena doseganja zastavljenih ciljev« (Možina 2002, 47).

Svetilk (2009) pravi, da kadrovska strategija ne rabi biti vedno formalno zapisana. Nadomestijo jo lahko že jasno postavljeni cilji, načela in opredeljene aktivnosti za doseganje ciljev. V primeru, da ostane zgolj dokument, pa njen namen izgubi smisel. Pomembno je namreč, da z njeno uresnitvijo organizacija zagotovi vse potrebne zmožnosti in želeno vedenje zaposlenih. Svetlik (2009) še dodaja, da mora uspešna kadrovska strategija odgovoriti na vprašanja, kaj s kadrovskega vidika potrebujemo za uresničevanje poslovne strategije in kako bomo to, kar potrebujemo, tudi pridobili, razvijali in ohranili v podjetju.

V sodobni organizaciji, je torej zelo pomembno v sklopu kadrovske strategije izvajati aktivnosti, s katerimi se spodbuja razvoj socialnih omrežij in neformalno učenje. Hkrati pa veliko pozornost posvečati razvoju človeškega in socialnega kapitala.

## **6.1 Kadrovska analiza – podlaga za pripravo kadrovske strategije**

Po tem, ko se v sklopu strategije opredeli želena vedenja zaposlenih, je potrebno s pomočjo temeljite **kadrovske analize** ugotoviti, kolikšen je razkorak med tem, kar v organizaciji obstaja in tem, kar potrebujemo za izvedbo plana. Enostaven pregled demografskih značilnosti zaposlenih v sklopu klasične kadrovske analize ne zadostuje. Potrebno je v celoti analizirati zmožnosti in vedenja zaposlenih na eni (elemente, ki sestavljajo njihov potencial), ter njihovo uspešnost na drugi strani. Svetlik (2009) kot ustrezno analitično orodje za tak postopek predlaga **kadrovski portfelj**, ki kot dvodimenzionalna matrika pokaže obseg in izkoriščenost potenciala ter raven uspešnosti. Definira ga kot »posnetek trenutnega stanja, ki omogoči informacije o tem, kje v podjetju je potrebno najbolj načrtovati ustrezne ukrepe za povečanje potenciala in / ali uspešnosti zaposlenih« (Svetlik 2009, 126).

Ugotavljanje potenciala zaposlenih je pomembno in koristno predvsem zaradi ocene zmožnosti nadaljnjega razvoja posameznika in s tem tudi njegovega potencialnega prispevka organizaciji. Ugotovljen potencial v kombinaciji z uspešnostjo zaposlenega izraža delež dejansko izkoriščenih zmožnosti posameznika. Svetlik (2009, 126) opozarja, »da bi pri posamezniku lahko ugotovili višji potencial za neko drugo delovno mesto, ki bolj ustreza njegovim znanjem, sposobnostim in osebnostnim lastnostim; razporeditvi na tako delovno mesto pa bi verjetno sledila tudi večja delovna uspešnost«.

Da bi bila takšna analiza uspešna je nujno podrobnejše poznavanje posameznika, kar dosežemo z različnimi merskimi instrumenti: pogovorom (intervju), testiranjem, opazovanjem na delovnem mestu itd.

## **6.2 Načrtovanje, oblikovanje in izvajanje kadrovske strategije**

Ob načrtovanju kadrovske strategije, moramo biti poleg ekonomskih meril, ki izhajajo iz poslovnih ciljev, pozorni tudi na interese zaposlenih v organizaciji. Potrebno je poskrbeti za njihovo dobro počutje, zdravje in razvoj. Zmotno je namreč prepričanje, da povečevanje intenzivnosti dela, z manj prijaznimi oblikami, prispeva k večji uspešnosti organizacije (Svetlik 2009).

Po besedah Svetlika (2009) igra pomembno vlogo pri načrtovanju kadrovske strategije strokovnost kadrovskega menedžerja ter njegova želja po ugajanju vrhnjemu menedžmentu. Kadrovski menedžer naj bi namreč začrtano kadrovsko strategijo prilagodil in usmeril tako,

da le ta največ prispeva k dolgoročni uspešnosti organizacije, četudi je v nasprotju s tistim, kar vrhnji menedžment v nekem danem trenutku pričakuje (Svetlik 2009).

Pri načrtovanju kadrovske strategije Garavan (2007, 16) opozarja na prepletanje in medsebojno vplivanje mejnih okvirjev, v katerih se ti procesi odvijajo. Zato za uspešno načrtovanje kadrovske strategije predlaga upoštevanje 4 ravni:

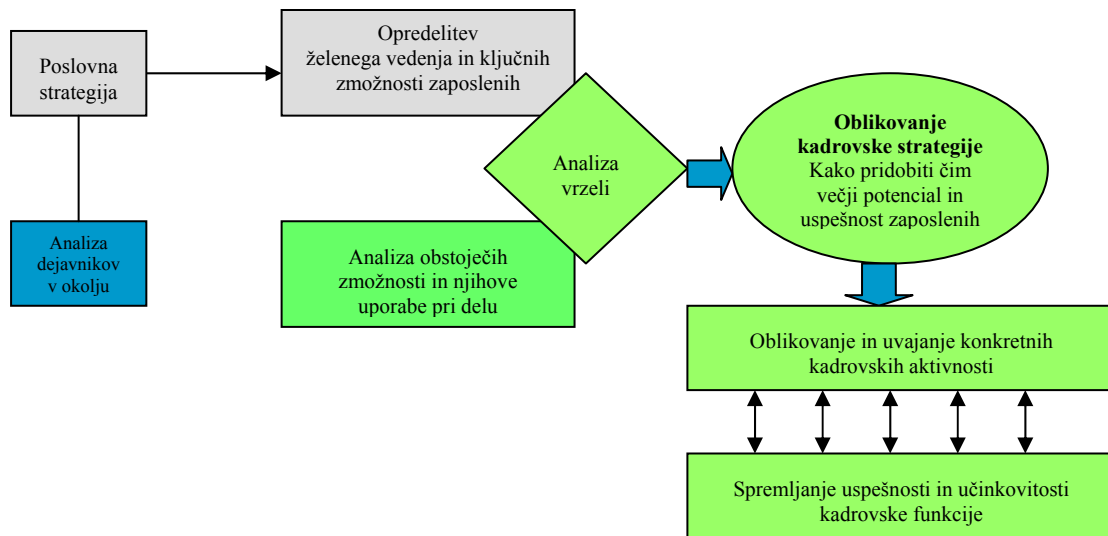
1. globalno okolje,
2. poslovna strategija, struktura organizacije, organizacijska kultura in vodstvo,
3. vrednost in edinstvenost posameznih delovnih mest ter
4. individualna pričakovanja zaposlenih (zaposljivost, kariera).

*Ključna vrednost uspešnega kadrovskega menedžerja je, da strateškemu poslovnemu razmišljanju vrhnjega menedžmenta doda človeški vidik in zna predvideti posledice določenih strateških odločitev in njihov vpliv na vedenje zaposlenih. Kadrovski menedžer naj bi tako bil razmišljujoči izvajalec (angl. thinking performer), ki učinkovito izvaja kadrovske strategije in aktivnosti s pomočjo ustreznih poslovnih znanj. Da bi kadrovske strategije uspešno izvajale, mora biti inovativen, pogumen, prodoren in cenjen sogovornik vrhnjemu menedžmentu (Svetlik 2009, 113).*

Po besedah Svetlika (2009, 120) je oblikovanje kadrovske strategije »ustvarjalni proces, v katerem postavimo dolgoročne kadrovske cilje (za obdobje 3-5 let) ter opišemo kadrovske aktivnosti, s katerim bomo te cilje uresničevali«.

Poleg že omenjene analize dejavnikov v organizacijskem okolju, igra bistven element pri oblikovanju kadrovske strategije načrtana poslovna strategija. Na podlagi strateške naravnosti organizacije se določi, kakšne kadre potrebujemo, da bo poslovna strategija uspešno izvedena. Določimo želena vedenja zaposlenih, kompetence, znanja in sposobnosti, ki jih za realizacijo ciljev potrebujejo zaposleni. Da bi zaznali morebitno vrzel v kadrovski strukturi moramo obstoječe kadrovske vire primerjati s tem, kar potrebujemo. Če ugotovljeno stanje ne ustreza zahtevam, oblikujemo primerno kadrovske strategije, katere produkt bodo želena vedenja zaposlenih. Pri zastavljanju ciljev je pomembno, da so merljivi, saj le tako lahko ovrednotimo uspešnost kadrovske strategije (Svetlik 2009).

Slika 6.1: Proces oblikovanja kadrovske strategije.



Vir: Svetlik (2009, 120).

Kljub pomembnosti oblikovanja strategije je samo izvajanje bistveno zahtevnejši in pomembnejši korak. Vsako še tako dobro oblikovano strategijo je potrebno ustrezno implementirati v prakso, drugače ostane brez vsakršne vrednosti. Ključno vlogo pri izvedbi prevzamejo ravno zaposleni, katerih vedenje je usmerjeno v doseganje poslovnih ciljev na različnih ravneh, na način, ki ga opredeljuje poslovna strategija (Svetlik 2009, 118).

Da bi bilo izvajanje poslovne strategije uspešno in učinkovito, je potrebno zagotoviti ustrezno vedenje zaposlenih, ki vsebuje pridobivanje, uporabo in ohranjanje potrebnih možnosti ter izločanje nepotrebnih možnosti, usklajevanje, nadziranje in spremljanje vedenja zaposlenih.

### 6.3 Vpliv organizacijskega okolja na oblikovanje kadrovske strategije

Organizacije delujejo v okolju, ki je sestavljeno iz več pod okolij: proizvodno, tržno, kulturno, gospodarsko, politično, kadrovsko, itd. Ta pod okolja organizaciji nudijo možnosti za bolj ali manj uspešno delovanje, hkrati pa predpostavljajo tudi njeno omejitev. Ker organizacije ne morejo neposredno vplivati na vse spremembe v okolju, se morajo nanje v naprej ustrezno pripraviti ter se prilagajati. Pomembno je, da organizacije konstantno iščejo optimalno ravnovesje med vizijo, poslanstvom, cilji, kulturo in strategijo organizacije (Svetlik 2009: 123).

Mnogi avtorji (Garavan 2007; Svetlik 2009) trdijo, da mora organizacija ves čas spremljati dogajanje v poslovnem okolju, vzpostaviti primerno zaveznitvo s svojim zunanjim okoljem ter ob morebitnih spremembah ustrezno ukrepati. Spremembe v organizacijskem okolju so lahko posledica političnih ali ekonomskih sprememb, razvoja tehnologije etc. Močno ga determinirajo tudi značilnosti trga delovne sile, mednacionalne in medkulturne razlike ter mednarodni pravni akti in zakoni, ki pogosto otežujejo nemoteno poslovanje med multinacionalkami.

#### **6.4 Vloga neposrednih vodij pri procesu UČV**

Po pomembnosti se je funkcija UČV v zadnjih nekaj desetletjih iz obrobja poslovnega sistema preselila v sam center organizacije. Mnoge organizacije so namreč spoznale, »da lahko enakovredno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire, in sicer v celotni organizaciji. Še posebej se morajo z njimi ukvarjati vodje na vseh ravneh« (Andolšek in Štebe 2004, 37).

Ta proces prenosa posameznih nalog na linijske vodje sta Brewster in Larson (v Svetlik 2004, 36) poimenovala devolucija kadrovske funkcije.

Brewster in Larson (v Svetlik 2004, 41) devolucijo definirata kot »stopnjo, do katere prakse UČV vključujejo neposredne vodje in dajejo odgovornost njim in ne strokovnjakom UČV«. Dodajata še, da je devolucija »stopnja, na kateri so vprašanja upravljanja s človeškimi viri razumljena kot del oblikovanja poslovne strategije. Tako kadrovska funkcija pridobi naziv »strateško upravljanje človeških virov«, kar pomeni bolj poslovno naravnost kadrovske funkcije (Andolšek in Štebe 2004, 42).

Budhvar (v Andolšek in Štebe 2004, 39) glavni razlog za devolucijo opisuje kot »dejstvo, da so nekatera vprašanja preveč kompleksna, da bi jih obravnaval samo vrhnji menedžment«. Linijski vodje oz. nižji menedžerji so namreč bolj primerni pri odzivu na nastale lokalne težave. S tem si pridobijo boljši nadzor nad zaposlenimi ter celotno situacijo v določenem delu zapletenega poslovnega procesa. Tako se z izvajanjem delovnih odločitev kar se da blizu operativne enote ali stranke razbremenijo vrhnji menedžment (Svetlik 2004, 39).

Strukturna oblika organizacije lahko v veliki meri vpliva na povečanje ali zmanjšanje stopnje opolnomočenja, ki ga zaposleni občutijo na delu. Tako devolucije ni moči pričakovati v

majhnih organizacija, temveč v večjih, zapletenejših, kjer je zahtevana podrobnejša delitev dela, standardizacija. Med te dejavnike prištevamo tudi starost ter tehnični sistem organizacije. Zato lahko višjo stopnjo devolucije pričakujemo v organizacijah, ki imajo močno izoblikovano tehnostrukturo in oddelke UČV. Največji vpliv se kaže v operativnem središču, manjši pa v srednjih ravneh odločanja (Andolšek in Štebe 2004, 45).

Med *cilje devolucije* Andolšek in Štebe (v Svetlik 2004, 38) uvrščata »organizacijsko uspešnost, motivacijo in pripadnost zaposlenih, komunikacijski učinek in reprezentacijski razlog (neposredni vodje predstavljajo celoten menedžment, hkrati pa so z zaposlenimi v stalnem kontaktu)«.

## **6.5 Organizacijsko poslanstvo in vizija**

Da bi zaposleni lažje sami dojemali namen ter potrebo po izobraževanju in razvoju, jim je potrebno predstaviti poslanstvo organizacije in njene strateške cilje.

Mnogi avtorji (Garavan 2007; Svetlik 2009; Pučko 2003) navajajo vizijo, strategijo, organizacijsko strukturo in UČV kot bistvene elemente strateškega menedžmenta organizacije. Poudarjajo tudi nepredvidljiv vpliv okolja, predvsem spremenljive ekonomske razmere, politične ter kulturne vplive.

Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli. Po analizi okolja je potrebno svoje dejavnosti in konkurence ter na osnovi lastne intuitivnosti najprej oblikovati vizijo (videnje prihodnosti) in poslanstvo (namen dejavnosti) ter iz njih v naslednjih korakih izpeljati in nadzorovano uresničevati ustrezne cilje, strategije in taktike (Bertoncelj 1995, 18).

## **6.6 Izobraževanje kadrov in učeča se organizacija**

Organizacijsko okolje nenehno zahteva večjo učinkovitost, racionalnost, kakovosti izdelkov in storitev sočasno z zmanjšanjem obsega in stroškov dela. Torej je usmerjanje v izobraževanje in razvoj zaposlenih eden neizkoriščenih virov delovnih sredstev, ki lahko pomenijo ogromno konkurenčno prednost. Z izobraževanjem zaposleni postanejo bolj motivirani za svoje delo in hkrati bolj uspešni. V današnjem gospodarskem okolju ni zadostna enkratna priučitev izvajanja dela, temveč je potrebno svoje veščine, znanja in kompetence

vseskozi obnavljati in nadgrajevati v skladu s potrebami okolja v katerem organizacije posluje.

Izobraževanje kadrov je eno ključnih področij delovanja UČV, saj lahko bistveno vpliva doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Strategije na področju izobraževanja in usposabljanja mora z dolgoročnega vidika nakazati, katere veščine, znanja in spretnosti bodo zaposleni potrebovali v prihodnje. Torej mora biti strategija izobraževanje sestavni del procesa upravljanja organizacije, saj lahko le tekoče spremljanje in ugotavljanje potreb opredeli potrebe po novih znanjih, spretnostih ali celo novih kadrih s čisto novimi znanji in veščinami (Dular 2002).

Shrivastava (v Dimovski in Colnar 1999, 701) organizacijsko učenje opredeljuje kot »koncept, ki vsebuje štiri različne metode: prilagajanje, skupne predpostavke, pridobivanje znanja o odnosu akcija – rezultat in institucionalizirane izkušnje. Prilagajanje je proces zaznavanja sprememb v okolju, prilagoditev spremembam in uspešno obvladovanje sprememb«.

Dessler (2003, 187) dodaja, da je izobraževanje »proces učenja novih osnovnih veščin, katere zaposleni potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela«.

Kvalitetno izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena, saj (formalno) visoko izobražen posameznik ni garancija uspeha za organizacijo. Zaposleni morajo namreč vedeti, kaj nadrejeni od njih pričakujejo oziroma kako svoje delo opravljati kar se da najbolje. Torej če organizacija zaposlenih dodatno ne izobrazi in usposobi za svoje delo, lahko delajo po svoje, kar je lahko slabo. Ali pa celo improvizirajo ker je lahko pogubno (Dessler 2003).

Organizacije na podlagi lekcij iz preteklosti ustvarjajo nove prijeme za boljše odzivanje v prihodnosti. Da bi se v bodoče uspešneje prilagajali spremembam v organizacijskem okolju morajo izoblikovati sistem prenosa pridobljenih znanj na zaposlene. Organizacije, ki se imajo sposobnost nenehnega prilagajanja organizacijskemu okolju ter znotraj svojih izobraževalnih programov izvajajo procese razvoja in izobraževanja kadrov imenujemo učeče se organizacije.

Senge (1990) učečo organizacijo opisuje kot kraj, kjer ljudje konstantno razširjajo svoje kapacitete z namenom, da bi ustvarili »outpute«, ki si jih resnično želijo, ter kot kraj kjer se



ljudje konstantno učijo. Dodaj še, da je to organizacija veččin ter ustvarjanja, prilagajanja in prenosa znanja na zaposlene ter izboljšanje vedenja zaposlenih kot posledica novega znanja.

## **7 Predstavitev Krke, d.d., Novo mesto**

V prvih 50 letih svojega razvoja je Krka, d.d., Novo mesto (v nadaljevanju Krka) prehodila pot od majhnega farmacevtskega laboratorija, ustanovljenega 23. aprila 1954 v Novem mestu, do mednarodnega podjetja z najsodobnejšimi tovarnami in raziskovalnimi laboratoriji. V teh letih je Krka zrasla v globalno družbo, ki zaposluje 7.839 ljudi, prodaja na več kot 70 svetovnih trgih in proizvaja v lastnih tovarnah v Sloveniji, na Poljskem, v Ruski federaciji, na Hrvaškem in v Nemčiji. Dobra polovica zaposlenih v Krki ima univerzitetno, visoko strokovno ali višjo izobrazbo (Krka d.d. 2009a).

V prvem četrtletju leta 2009 je skupina Krka zabeležila 245,2 milijonov EUR prometa. Večina poslovanja predstavlja farmacevtsko – kemijska dejavnost, kamor poleg zdravil na recept, izdelkov za samozdravljenje in veterinarskih izdelkov sodijo še kozmetični izdelki. Dopolnilna področja delovanja pa so zdraviliško-turistične storitve (Krka d.d. 2009b).

Krka je s svojimi izdelki prisotna na različnih koncih sveta. V okviru strategije poslovanja so si zastavili cilj uravnotežene prodaje na petih različnih območjih: Slovenija, Jugovzhodna Evropa, Vzhodna Evropa, Srednja Evropa ter Zahodna Evropa in čezmorska tržišča. V Krki v sklopu svojega delovanja na podlagi lastnega znanja intenzivno razvijajo visokokakovostna, učinkovita in varna generična zdravila z dodano vrednostjo, ki jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami. Paleta izdelkov nenehno dopolnjujejo z novimi zdravili, z razvijanjem novih zdravil pa vstopajo na nova terapevtska področja. To omogočajo preudarne naložbe v znanje, sodobno opremo ter v razvojno-raziskovalne in proizvodne zmogljivosti (Krka d.d. 2008).

Izmed mnogih zastavljenih strateških ciljev<sup>3</sup> Krke, bi izpostavil predvsem doseganje 10-odstotne povprečne letne rasti vrednosti prodaje (kot marketinško prodajno strategijo) ter

---

<sup>3</sup> Ob koncu leta 2007 je bila sprejeta nova strategija razvoja skupine Krka za obdobje od 2008 do 2012. Dolgoročna strategija družbe Krka je doseganje več kot 10-odstotne povprečne letne rasti vrednosti prodaje, ohranjanje najmanj 40-odstotnega deleža novih izdelkov v skupni prodaji, krepitev konkurenčne prednosti produktnega portfelja in lansiranje izbranih izdelkov na izbranih ključnih tržiščih kot prvi generik ter učinkovita uporaba sredstev in izboljšanje stroškovne učinkovitosti izdelkov, izboljšanje stopnje inovativnosti, ohranjanje samostojnosti (Krka d.d. 2009).

izboljšanje stopnje inovativnosti (ki neposredno sovpada izobraževanju in razvoju kadrov). Za doseganje zastavljenih ciljev so poleg drugih dejavnikov potrebni tudi primerno izobraženi in usposobljeni posamezniki, ki tvorijo uspešno celoto. Zato je nujno, da kadrovska funkcija s svojo kadrovsko strategijo sledi začrtani poslovni strategiji organizacije in jo celo sooblikuje.

## **8 Pomen znanja in učenja v Krki**

Farmacevtska industrija sodi med najbolj globalizirane in konkurenčne panoge. Zato razvoj tehnologije in spreminjanje tehnoloških procesov zahtevata konstantno vlaganje v raziskave in razvoj. Ravno močno konkurenčno poslovno okolje v katerem Krka posluje, narekuje, da svoje zaposlene načrtno razvija ter jih obravnava kot strateško pomemben vir za sedanost in prihodnost. Ravno zato v Krki za izobraževanje in razvoj zaposlenih letno namenjajo kar okoli deset odstotkov prihodkov od prodaje

Za Krko so izredno pomembna specifična znanja s področja kemije, farmacije in medicine, prav tako pa tudi veščine prodaje, vodenja ter tuji jeziki (predvsem ruski jezik). Tako je Krka tipičen primer učeče se organizacije (Torkar – Flajnik 2009).

## **9 Strateško upravljanje kadrov v Krki**

Krka ima po besedah vodje Službe za izobraževanje in razvoj kadrov jasno oblikovano strateško usmeritev upravljanja kadrov. Le ta je sestavni del poslovne strategije družbe, saj predstavlja osnovo za načrtovanje, izbor, zaposlovanje, razvoj, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zapisana je kot strateški dokument, ki vsebuje strateške aktivnosti in programe na kadrovske področju.

Krkina strategija na področju upravljanja kadrov 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« (Torkar – Flajnik 2009).

Po besedah Torkar Flajnikove (2009) strategija UČV predstavlja osnovo za načrtovanje, izbor, zaposlovanje, razvoj, izobraževanje, usposabljanje in vlaganje v zaposlene. Zapisana je kot strateški dokument in vsebuje strateške aktivnosti in programe na kadrovskem področju.

### **9.1 Sledenje strategije UČV poslovni strategiji v Krki**

Na podlagi marketinško prodajne strategije Kadrovskega sektorja zastavi in oblikuje strategijo UČV ter jo preko Odbora za kadre predlaga oziroma posreduje upravi. Gre za kompleksen proces, v katerem se poslovna in kadrovska strategija z posredovanjem strokovnjakov iz različnih področij močno prepletajo. Z jasnim vpogledom v zastavljene cilje organizacije, kadrovska funkcija lažje nudi podporo v smislu zagotavljanja ustreznega števila primerno usposobljenih kadrov. Vse to omogoča širok pogled na trenutno stanje in vzpostavitev optimalnega sistema, ki bo v prihodnje ustrezal potrebam organizacije glede na razmere v katerih poslujejo (Torkar – Flajnik 2009).

Bistvene aktivnosti UČV v Krki:

- večanje produktivnosti dela,
- vlaganje v odkrivanje novih potencialov,
- vlaganje v ključne kadre,
- spodbujanje projektne in timskega dela,
- načrtno delo z menedžerji v smeri vodenja ljudi (veščine vodenja)
- kakovostnejši izbor novih sodelavcev,
- uporaba fleksibilnih oblik zaposlovanja (delo za določen čas, delo preko agencije in študentsko delo) (Torkar – Flajnik 2009).

### **9.2 Zaposleni v očeh Krke**

Kakovost življenja kot del Krkinega poslanstva se dotika tudi kakovosti življenja zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so namreč ključ do uspeha, kar vodi tudi do zadovoljstva kupcev, delničarjev in ostale javnosti. To prepričanje se odraža predvsem v politiki vodstva podjetja do zaposlenih in v kadrovske strategiji, ki jo uresničujemo z omogočanjem osebnega in poklicnega razvoja, izobraževanja, skrbi za varne in dobre delovne pogoje itd. Rezultati navedenega pristopa se odražajo v veliki stopnji pripadnosti podjetju in tudi v postopnem zniževanju bolniških izostankov (Krka 2009a).

### **9.3 Vpliv internacionalizacije družbe na UČV**

Internationalizacija družbe, ki je eden bistvenih strateških ciljev družbe pomeni tudi internacionalizacijo upravljanja človeških virov. Potrebne so bile torej prilagoditve in uvedba novih načinov upravljanja kadrov v vseh državah kjer ima Krka svoje obrate oziroma predstavništva. Kar pomeni, da se odpira povsem nov prostor, ki omogoča lažji pretok zaposlenih znotraj družbe. Zaposlitvena politika narekuje pospešeno zaposlovanje v tujini, predvsem na področjih marketinga in prodaje ter v razvoju in raziskavah. Skladno s tem v Krkinih podjetjih in predstavništvih v tujini poteka intenzivno zaposlovanje novi delavcev (Torkar – Flajnik 2009).

### **9.4 Nosilci UČV dejavnosti v Krki**

V Krki d.d., je kadrovska funkcija razdeljena med Kadrovski sektor (kot nosilec kadrovske funkcije) najvišji menedžment (Upravo in Odborom za kadre) in vodje posameznih delovnih enot. O vseh bistvenih zadevah s področja upravljanja človeških virov v Krki, odloča Odbor za kadre, ki je ustanovljen s strani Uprave z namenom, da izvaja strategije ter politike MČV (Torkar- Flajnik 2009).

V Krki oblikovanje kadrovske strategije poteka vzporedno z oblikovanjem poslovne oziroma razvojne strategije. Kadrovska funkcija izvaja podporo marketinško prodajni funkciji, večjim investicijam, rasti prodaje in drugim procesom, ki zahtevajo poseg v kadrovsko dejavnost.

Kadrovski sektor (KS), kot nosilec kadrovske funkcije upravi pomaga pri oblikovanju strategije UČV, izvedbi strateških analiz in pripravi planov, ki se neposredno nanašajo na zaposlene. Prav tako sodeluje pri oblikovanju kulture organizacije ter njenih vrednot. S svojo dejavnostjo tesno sodeluje s Odborom za kadre, ki predhodno definira vsa orodja in politike s področja človeških virov. Na podlagi marketinško – prodajne strategije KS zastavi in oblikujejo strategijo človeških virov in jo nato preko Odbora za kadre posredujejo oziroma predlagajo upravi (Torkar – Flajnik 2009).

#### **9.4.1 Odbor za Kadre**

Odbor za kadre (v nadaljevanju Odbor) v skladu z analizami kadrovskega potenciala določa in sprejema kadrovske strategije in politiko celotne skupine Krka. Kadrovska strategija zajema razvoj in izobraževanje kadrov, organizacijo in nagrajevanje zaposlenih ter same procese kadrovanja novih sodelavcev. Odbor navadno zaseda enkrat mesečno, po potrebi pa tudi

pogosteje. Poleg direktorja kadrovskega sektorja dr. Borisa Dularja, Odbor tvori razširjena uprava ter drugi strokovnjaki iz različnih področij. Na čelu Odbora za kadre je predsednik uprave družbe in generalni direktor Jože Colarič, kar posredno odraža pomembnost Odbora ter skrb za kadre in njihov razvoj v Krki. Direktor kadrovskega sektorja sicer ni član uprave, mu pa članstvo v Odboru omogoča znaten vpliv in sodelovanje pri razpravi in oblikovanju glavnih strateških smernic s področja UČV. Odbor za kadre torej predstavlja nekakšno vez med vrhnjim menedžmentom (upravo družbe) ter KS kot skrbnikom in izvajalcem kadrovske funkcije v organizaciji (Torkar – Flajnik 2009).

Temeljne naloge Odbora za kadre:

- odbor spremlja uresničevanje kadrovske politike in doseganje zastavljenih ciljev ter, obravnava in sprejema usmeritve na kadrovskem in izobraževalnem področju;
- obravnava predloge razvoja organiziranja družbe;
- potrjuje metodologijo dela na področju ravnanja z zaposlenimi;
- določa in sprejema kriterije za izbor, nagrajevanje, razvoj, ocenjevanje, izobraževanje in uspešnost zaposlenih ter skrbi za njihov strokovni in osebni razvoj;
- izbira potencialne kandidate za najvišji menedžment in ostala pomembnejša 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 področje ravnanja z zaposlenimi (Torkar – Flajnik 2009).

#### **9.4.2 Kadrovski sektor**

Kadrovski sektor je sestavljen iz Kadrovske službe, Službe za izobraževanje in razvoj kadrov (v nadaljevanju službe IRK) ter Službe za organizacijo in sistem nagrajevanja. Kadrovska služba skrbi za splošne kadrovske zadeve, postopke zaposlovanja itd. Služba za izobraževanje in razvoj kadrov ima v domeni vse postopke, ki so povezani z izobraževanjem: priprava in izvedba izobraževanj, testiranja kandidatov, selekcioniranje kandidatov in štipendistov.

Celoten sektor vodi direktor, medtem ko posamezne službe vodijo vodje služb ter njihovi namestniki. V Kadrovskem sektorju je zaposlenih 30 žensk ter 4 moški, od tega je v Službi za izobraževanje in razvoj kadrov zaposlenih 13 žensk in 1 moški. Večina zaposlenih v kadrovskem sektorju ima visokošolsko izobrazbo, nekaj je tudi referentov, ki imajo trenutno

srednješolsko izobrazbo. Pri visokošolsko izobraženih delavcih gre predvsem za diplomante družboslovnih smeri: sociologije, psihologije, pedagogike, andragogike, ekonomije, politologije in organizacija dela.

Pri oblikovanju strategije Kadrovski sektor v sodelovanju z Odborom za kadre opravlja podporno vlogo (Torkar – Flajnik 2009):

1. pri pripravi strateških analiz ter planov, ki se nanašajo na področje človeških virov,
2. načrtovanju in izvaja politike na področju MČV vse organizacijske enote v skupini KRKA,
3. razvija, uvaja in zagotavlja delovanje sistemov na področju kadrovanja, izobraževanja, razvoja kadrov, nagrajevanja in ostalih oblik motivacije in organizacije,
4. sodeluje pri oblikovanju kulture organizacije ter njenih vrednot (zunanje podobe)

(Torkar – Flajnik 2009).

Kadrovski sektor je v svojem delu samostojen a vendar podrejen upravi družbe. Vse ključne odločitve v zvezi z zaposlenimi sprejema Uprava družbe, hkrati pa postavlja zahteve in naloge Kadrovskemu sektorju. Zaposleni v kadrovskem sektorju nato začrtano strategijo z aktiviranjem vseh kadrovskih potencialov (z njihovim usposabljanjem, motiviranjem, izobraževanjem) zagotovijo pogoje doseganje operativnih ciljev družbe. Kadrovski sektor v svojem delovanju nastopa v dvojni vlogi; izvaja kadrovske aktivnosti, hkrati pa jih koordinira skupaj z neposrednimi vodji zaposlenih.

## **9.5 Devolucija kadrovske funkcije v Krki**

V Krki je opisan proces devolucije zaznan v polni meri. Ocenjujem da temu ustrezata tako velikost organizacije, njena organizacijska struktura kakor tudi strateška vloga UČV, ki jo močno poudarjajo v Krki. Tako so vodje organizacijskih enot ali celo linijski vodje v Krki odgovorni za soustvarjanje ustrezne kadrovske politike – sodelujejo pri izbiri novih sodelavcev, premeščanju in odpuščanju delavcev, predlagajo nagrajevanje ter ocenjujejo delovno uspešnost zaposlenih. Sodelavcem na samem delovnem mestu hkrati nudijo usposabljanje, razvoj spretnosti in veščin (ki so neposredni povezavi z delom) ter naposled skrbijo za uspešno implementacijo zastavljene kadrovske strategije (Torkar – Flajnik 2009).

Neposredni vodje enkrat letno pripravijo in predlagajo aktivnosti na kadrovskem področju v sklopu letnega plana zaposlovanja oziroma po potrebi ob reševanju posameznih potreb. Vse zadeve morajo vodje nato uskladiti z direktorjem delovne enote oziroma sektorja in

direktorjem KS ter njegovimi sodelavci, ki so zadolženi za posamezen sektor oziroma sklop zaposlenih v njem. Usklajevanje poteka na posebnih kolegijih večkrat letno, lahko pa tudi večkrat mesečno odvisno od potreb. Vodje prav tako sodelujejo pri politiki razvoja zaposlenih, saj skozi letne pogovore z podrejenimi ugotavljajo dejansko stanje in zadovoljstvo zaposlenih ter po potrebi predlagajo določena izobraževanja (Torkar – Flajnik 2009).

## **9.6 Izobraževanje in razvoj kadrov v Krki**

Danes je uspeh podjetja odvisen predvsem od mobilizacije čim večjega dela znanja, zato v Krki veliko vlagajo v nadgrajevanje znanja. Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so za uspešno rast Krke bistvenega pomena. Zato skrbno načrtujejo zaposlovanje novih sodelavcev, potek pripravništva in uvajanja v delo ter osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Dobra polovica zaposlenih v Krki ima univerzitetno, visoko strokovno ali višjo izobrazbo. Za študij ob delu se odloča veliko zaposlenih, drugi pa dopolnjujejo znanje na internih in zunanjih organiziranih izobraževanjih, ki potekajo izven Krke v Sloveniji in tujini (Torkar – Flajnik 2009).

Temeljna določila, ki se nanašajo na izobraževanje zaposlenih v Krki so določena v okviru Statuta družbe ter Kolektivne pogodbe. Delavci imajo pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja znanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve. Krka je po kolektivni pogodbi zaposlenim dolžna zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje znanja in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali se je s tem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s z zahtevami dela ima družba pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje oz. usposabljanje, delavec pa ima pravico, da se odloči o vključitvi v proces izobraževanja (Torkar – Flajnik 2009).

## **9.7 Nosilec izobraževanj in razvoja kadrov v Krki**

Za nemoten proces prenosa novih znanj in veščin na zaposlene v Krki je zadolžena Službe za izobraževanje in razvoj kadrov (služba IRK). Služba IRK organizira, spodbuja in podpira učenje z namenom konstantnega nadgrajevanja znanja in kompetenc zaposlenih. Konstantno

izobraževanje zaposlenim omogoča izpolnjevanje zastavljenih ciljev in tako sledenje poslovni strategiji.

## **9.8 Proces izobraževanja v Krki**

Služba IRK na osnovi potreb po izobraževanju in odobrenih finančnih sredstev praviloma letno pripravi interni razpis – katalog izobraževalnih programov, ki je osnova za zbiranje prijavnice za izobraževalno sezono. Prav tako objavijo število potreb po izobraževalnih poklicih ter pogoje, ki jih morajo izpolnjevati kandidati. Programe izpopolnjevanja znanja in usposabljanja v družbi izvajajo interni in zunanji izvajalci izobraževanja.

Potrebe organizacijskih enot po izobraževanju so osnova za načrtovanje izobraževanja in se evidentirajo na posebnih obrazcih. Osnova za ugotavljanje potreb po izobraževanju so:

- znanja, opredeljena v razvidu in opisu delovnih mest ter odgovornosti in pristojnosti iz razvida in opisa delovnih mest ter pravil organiziranosti,
- izdelani razvojno-izobraževalni načrti posameznika iz letnih pogovorov ali razvoja kadrov (Krka d.d. 2004).

Zaposleni v Krki izpopolnjujejo svoja strokovna znanja oz. se izobražujejo v izobraževalnih in drugih organizacijah, v organizacijah v Sloveniji in v tujini ter interno v družbi. Izpopolnjevanje strokovne izobrazbe poteka v različnih oblikah, kot so: seminarji, tečaji, posvetovanja, simpoziji, razstave, kongresi, strokovne prakse, delovni sestanki, izobraževalne delavnice, strokovne ekskurzije, strokovna izpopolnjevanja v tujini, samoizobraževanje zaposlenih in drugo (Krka d.d. 2004).

Na osnovi zbranih prijav služba IRK organizira seminarje in tečaje s področij: vodenja in poslovnih znanj, komuniciranja in osebnega razvoja, kakovosti, tujih jezikov, informatike in računalništva ter različnih strokovnih področij, vezanih na dejavnosti družbe. IRK skupno s Kadrovsko službo in projektno skupino razvoja kadrov svetuje zaposlenim, izvaja postopek za odobritev študijskih ugodnosti in spremlja potek študija ob delu (Krka d.d. 2008).

Načrtovanje izobraževanja za posameznega zaposlenega izvira iz različnih dejavnikov, ki vplivajo na določanje oz. način izobraževanja. Organizacija delavcem konstantno omogoča izobraževanje, izpopolnjevanja znanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa. Prav tako omogoča izpopolnjevanje znanja in usposabljanje delavcev, če tako



zahtevajo potrebe delovnega procesa. Cilj izobraževanja v organizaciji je usposobiti zaposlene za boljše in kakovostnejše opravljanje nalog ter lažje prilagajanje spremembam (Torkar – Flajnik 2009).

### **9.9 Določanje potreb izobraževanja**

Potrebe po kompetentnosti zaposlenih so določene v Poslovniku kakovosti, izhajajo pa iz strateških in operativnih načrtov ter ciljev družbe, iz predvidenih organizacijskih sprememb, razvojno izobraževalnih potreb, na podlagi potreb posameznikov ali organizacije.

Osnova za ugotavljanje potreb po izobraževanju so:

1. znanja, opredeljena v razvidu in opisu delovnih mest ter odgovornosti in pristojnosti iz razvida in opisa delovnih mest ter Pravil organiziranosti,
2. izdelani razvojno – izobraževalni načrti posameznika iz letnih pogovorov ali razvoja kadrov,
3. spremembe v tehnologijah, novi načini dela in razvoj sistema kakovosti.

Služba IRK in projektna skupina razvoja kadrov ugotavljata potrebe. Na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju uprava družbe v okviru letnega plana poslovanja določi sredstva za izvedbo izobraževanja. Potrebe posameznikov se določajo skozi letne razvojne pogovore in procesa razvoja kadrov ter ocenjevanje kompetentnosti posameznikov.

### **9.10 Vrste izobraževanj**

Vsa izobraževanja, ki jih izvaja Služba za izobraževanje in razvoj kadrov so zajeta v katalogu izobraževanj za tekoče leto. Izobraževanja so razdeljena v 7 sklopov:

1. Znanja za vodenje, timsko delo in prodajo,
2. znanja za osebni razvoj, spretnosti in veščine komuniciranja,
3. znanja za kakovost,
4. jezikovna znanja (predvsem ruski jezik)
5. računalniška znanja,
6. strokovna znanja (področje kemije, biologije),
7. Varnost in zdravje pri delu, varstvo pred požarom (Krka d.d. 2008).

V Krki že nekaj časa uporabljajo t.i. virtualno učenje. Gre za virtualne učilnice, ki jih vzpostavljajo s pomočjo informacijske tehnologije. Uporabljajo e – izobraževanje (e - learning), e-kampus ipd. Omenjene virtualne učilnice jim omogočajo fleksibilen način prenosa določenih enostavnih znanj na zaposlene. Na ta način se izognejo klasičnim predavanjem, s čimer prihranijo kar nekaj časa in sredstev, ki so potrebni za organizacijo predavanj. Na omenjene portale objavijo gradivo, ki si ga mora sleherni zaposlen prebrati in ga tudi naštudirati, saj po izobraževanju sledi preverjanje znanja v obliki testa. Tak način izobraževanja je zelo enostaven, predvsem za mlajše generacije zaposlenih, ki so bolj poistoveteni z informacijsko tehnologijo (Torkar – Flajnik 2009).

### **9.11 Cilji na področju izobraževanja**

Eden izmed glavnih ciljev na področju izobraževanja je vključiti vsakega zaposlenega v kontinuirano izpopolnjevanje znanja ali usposabljanje najmanj enkrat letno skozi vso delovno dobo, kar omogoči tekoče prilagajanje posameznika k razvoju organizacije. Organizacija stremi k usposobljenosti zaposlenih v skladu z zahtevami mednarodnih standardov, ki veljajo za farmacevtsko-kemijsko dejavnost. Ravno tako je bistven dvig nivoja strokovnega, specializiranega in splošnega znanja.

Kolektivna pogodba Krke določa da imajo vsi zaposleni v organizaciji pravico in dolžnost o stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja znanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa ter z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve. Tako je Krka dolžna svojim delavcem zagotoviti izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje znanja (Torkar – Flajnik 2009).

Farmacevtska dejavnost, v kateri posluje Krka, se lahko uspešno razvija le ob močni podpori njenih razvojnih dejavnosti ter hitremu sledenju novostim v proizvodnji in prodaji. To zahteva velika vlaganja tako v razvoj kot v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Prav zato Krka nenehno spodbuja in pospešuje izobraževanje in razvoj svojih delavcev (Dular 2002).

Širitev obsega poslovanja na nove trge, razvoj novih izdelkov in storitev, uporaba novih tehnologij ustvarjajo konstantno potrebo po usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih v organizaciji. Zato v Krki ves čas bogatijo svoje znanje. Stremijo k pridobivanju novega znanja, razvijajo kreativni način mišljenja in nenehno odkrivajo možnosti novih načinov

ravnanja in delovanja. Povprečno vsak izmed zaposlenih preživi vsaj dva dni na leto na različnih oblikah izobraževanja. Nenehno izobraževanje proizvodnih delavcev in visoko usposobljenih strokovnjakov omogoča, da gre podjetje lažje v korak z razvojem farmacije v svetu. Že več let izvajajo sistematično izobraževanje za kakovost, ki se odraža ne le v kakovosti Krkinih izdelkov, temveč celotnega sistema poslovanja. Velik delež izobraževanja še vedno zavzema učenje in izpopolnjevanja znanja tujih jezikov, računalniška znanja in drugo strokovno izobraževanje. Narašča pa tudi usposabljanje za pridobivanje veščin vodenja. Večino izobraževanj organizirajo v lastnem izobraževalnem centru, zaposleni pa obiskujejo tudi ostale seminarje in druge oblike izobraževanja doma in v tujini (Krka 2009a; Torkar – Flajnik 2009).

Tudi v prihodnje želi Krka ostati učeča se organizacije. Z izbranimi vsebinami, dobrimi predavatelji in inovativnimi pristopi učenja, želijo stalno dvigovati kakovost v izobraževanju. Z novimi tehnikami in metodami učenja želijo v prihodnosti povezati delo in učenje v skupen proces.

## **9.12 Skrb za motivacijo zaposlenih**

Uspeh in napredek organizacije sta odvisna tudi od stalnega izboljševanja delovnih procesov in končnih izdelkov. Zato v Krki veliko pozornost posvečajo inventivni dejavnosti vseh zaposlenih, ki z poznavanjem delovnih procesov ter izkušnjami najboljše vedo, kakšne izboljšave so možne in primerne. Podane predloge izboljšav zaposlenih ovrednoti posebna komisija, inventivne delavce pa se za vsak koristen predlog finančno nagradi v skladu z Pravilnikom o spodbujanju in nagrajevanju koristnih predlogov in izboljšav. Z namenom vzbuditi množično inventivno dejavnost med zaposlenimi in s tem večjo motiviranost je za uspešne predlagatelje poleg denarnih predvidne tudi nedenarni način nagrajevanja, v obliki priznanja, izletov ter objav imen v internem časopisu Utrip (Torkar – Flajnik 2009).

Za dvig ravni pripadnosti zaposlenih, Krka vsako leto organizira številne prireditve in dejavnosti, ki se jih zaposleni udeležujejo v velikem številu. Velja omeniti vsakoletni Krkin piknik in Krkin športni dan (tekmovanja zaposlenih med sektorji v številnih športnih panogah vključno z zaključno prireditvijo in razglasitvijo zmagovalcev). Krka zaposlenim prav tako omogoča brezplačne športne in rekreacijske aktivnosti v sklopu Trim kluba Krka. Zares pester nabor športnih panog omogoča slehernemu zaposlenemu, da najde sebi primerno dejavnost za krepitev duha. Vsem delavcem, ki delajo v težjih delovnih pogojih pa Krka omogoča tudi

preventivno zdravstveno rekreacijo v enem od Krkinih zdravilišč. Skratka obstaja cela množica dejavnosti, skozi katere organizacija ustvarja pozitivno ozračje med zaposlenimi in jim daje občutek pripadnosti organizaciji.

## 10 Sklep

Krka je nedvomno primer organizacije, ki se s skrbno izdelano strategijo upravljanja človeških virov uspešno prilagaja spremembam v okolju. Iz napisanega je razvidno, da svoje zaposlene obravnava kot strateški kapital oz. ključno delovno sredstvo. Zavedajo se pomena znanja kakor tudi pomembnosti vlaganja vanj. Navsezadnje jim tak ritem narekuje panoga v kateri poslujejo. Farmacevtska industrija je namreč izredno specifična in zahteva velike vloške v procese raziskav in razvoja, kar za sabo potegne velike potrebe po visoko izobraženih in usposobljenih kadrih. Prav imajo skrbno oblikovane sisteme zadrževanja vseh in ne le ključnih kadrov s prilagajanjem in preoblikovanjem delovnih mest različnim starostnim skupinam.

Predstavljen model izobraževanja in razvoja kadrov je nedvomno primer dobre prakse. Po besedah Torkar Flajnikove sistem omogoča sledenje trenutnim zahtevam, kljub temu pa v prihodnosti načrtujejo nove prijeme, katerih rezultati bodo še bolj učinkoviti procesi razvoja zaposlenih ter posledično še večja uspešnost organizacije. Strateški razvoj kadrov Krki omogoča razvoj novih zmožnosti in veščin in s tem učinkovito obvladovanje sprememb, kar predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti.

Krka s svojim načrtnim razvojem kadrov nedvomno pošilja pozitivno sporočilo vsem zaposlenim. V skrbi za konstanten razvoj zaposlenih povečuje motivacijo za delo in privrženost organizaciji, hkrati pa zaposlenim daje občutek pripadnosti organizaciji.

## 11 Literatura

1. Beer, Michael. 1985. *Readings in human resource management*. New York, London: The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
2. Bertonecelj, Lojze. 1995. *Oblikovanje strateške vizije*. Ljubljana: marketing magazin.
3. Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
4. Dular, Boris. 2002. *Lastninjenje in upravljanje človeških virov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701–722.
6. Garavan, N. Thomas. 2007. A strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in developoing human resources* 9 (1): 11 – 30. Dostopno prek: <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/1/11> (13. julij 2009).
7. Gartner – Delopst, Milena. 1998. *Celovit model sistema razvoja kadrov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
8. Glazer, Jože. 2008. *Uspešni delajo varno in zdravo*. Bled: Prispevek na konferenci. Dostopno prek: <http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/ppt/SI-.ppt> (3. avgust 2009).
9. *Krka d.d.* Dostopno prek: <http://www.krka.si/> (11. maj 2009).
10. *Krka d.d.* 2004. *Pravilnik o izobraževanju*. Krka: interni akt družbe.
11. ---2008. *Katalog izobraževanj za sezono 2008/09*. Krka: interni akt družbe.
12. --- 2009a. *Letno poročilo 2008*. Dostopno prek: <http://www.krka.si/media/bin?bin.id=1868> (16. avgust 2009).

13. --- 2009b. *Polletno poročilo 2009*. Dostopno prek: [http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2009/Polletno\\_porocilo\\_2009.pdf](http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2009/Polletno_porocilo_2009.pdf) (16. avgust 2009).
14. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
15. Mabey, Christopher in Graeme Salaman. 1995. *Strategic Human resource management*. London: Blackwell Publisher.
16. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. *V Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Svetlik Ivan in Branko Ilič, 36-65. Ljubljana: Založba Sophia.
17. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Pučko, Danijel. 1998. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. - - - 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Senge, M. Peter. 1990. *The leaders of new work: Building Learning organization*. Solan Management Rewiew 31 (1) 7-23.
21. Stopar, Sabina. 2004. *Učeča se organizacija in ključni kadri*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana Fakulteta za družbene vede.
23. Torkar – Flajnik Simona. 2009. Intervju z avtorjem. Novo mesto, 17. maj.

## 12 PRILOGA A: Vprašanja za intervju z mag. Simono Torkar Flajnik

1. Kakšna je pomembnost razvoja kadrov za organizacijo?
2. Kakšen je vpliv izobraževanja na poslovanje organizacije.
3. Opišite prosim strateško UČV v Krki.
4. Kateri elementi Krko uvrščajo med učeče se organizacije?
5. Kako to vpliva na ravnanje z zaposlenimi?
6. Umestitev UČV funkcije v Krki? Strateški vpliv?
7. Kakšna je trenutna strategija razvoja kadrov?
8. Ali je ta strategija zapisana? Kje je zapisana? Kako se glasi?
9. Kakšna je vloga neposrednih vodij pri planiranju in izvajanju kadrovske strategije?
10. Kdo se ukvarja s strategijo? Kdo je določa, kdo izvaja in kdo evalvira njeno uspešnost?
11. Kako je od znotraj opredeljeno izobraževanje?
12. Katere so glavne naloge službe za izobraževanje in razvoj kadrov?
13. Kakšna je vloga Odbora za kadre? Vprašanje avtonomije in odgovornosti?
14. Vaša vloga pri strategiji? Kako vi osebno sodelujete z poslovodnimi organi?
15. Kakšen je vpliv recesije na UČV?
16. Kateri kader se najbolj izobražuje?
17. Kolikšna je količina sredstev vložnih v sistem izobraževanja?
18. Katera izobraževanja so ključna / najbolj pomembna / najbolj številčna?
19. Kako globalizacija vpliva na izobraževalne programe ter na kadrovske strategije?
20. Kako internacionalizacija družbe vpliva na izobraževalne programe ter na kadrovske strategije?