

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V UČEČI SE
ORGANIZACIJI: PRIMER PODJETJA KRKA, D. D.**

Ljubljana, februar 2006

TANJA DRGAN

IZJAVA

Študentka Tanja Drgan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Miha Škerlavaja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 16. 2. 2006

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	2
1.1 Opredelitev pojma učeče se organizacije	2
1.2 Značilnosti učeče se organizacije	5
1.3 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: MODEL FUTURE-O®	5
1.3.1 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	7
1.4 Spremembe v smeri učeče se organizacije 21. stoletja	9
2 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V POVEZAVI Z UČEČO SE ORGANIZACIJO	10
2.1 Učenje	10
2.2 Izobraževanje	11
2.3 Usposabljanje	13
3 KIRKPATRICKOV MODEL	13
3.1 Prva faza: Reakcija oziroma odziv	14
3.2 Druga faza: Usposabljanje	15
3.3 Tretja faza: Obnašanje	15
3.4 Četrta faza: Rezultati	17
4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU KRKA, D. D., NOVO MESTO	18
4.3.1 Število zaposlenih	23
4.3.2 Izobrazbena struktura	26
4.3.3 Izobraževalni center in stroški izobraževanj	29
4.3.4 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti v podjetju	32
4.3.5 Študij in štipendiranje	33
SKLEP	35
LITERATURA	37
VIRI	38

UVOD

V današnjem času smo deležni nenehnega tehnološkega razvoja, razvoja novih informacijskih sistemov, globalizacije gospodarstva, kar nas sili v izobraževanje in usposabljanje.» Znanje, ki v današnjem času postaja konkurenčna prednost vsakega podjetja« (Škerlavaj in Dimovski, 2004) pa tudi celotne države, je pomembno, da se širi in nadgrajuje. Zaposleni v vseh poslovnih organizacijah se morajo učiti. Učenje je torej proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju. Podobno se tudi drugi živi organizmi prilagajajo svojemu okolju na podlagi učenja. Organizmi in organizacije, ki se ne učijo, ne morejo preživeti (McGee, Prusak, 1993).

Organizacije so že od nekdaj cenjene predvsem po svojih materialnih sredstvih. To je sicer še vedno pomembno, vendar pa neotipljiva sredstva kot so znanje, blagovne znamke, odnosi s kupci in dobavitelji pridobivajo na vrednosti. Znanje je že sedaj in bo tudi v prihodnosti dodajalo vrednost izdelku ali storitvi. Prav učeča se organizacija pa je povezana s pridobivanjem znanja, ustvarjanjem informacij, eksperimentiranjem, sistematičnim reševanjem problemov, učenjem od drugih in učenjem iz preteklih izkušenj, izboljševanjem in razširjenjem pridobljenega znanja. Vsaka izmed teh značilnosti je zelo pomembna, vendar se bom v prihodnje bolj osredotočila na izobraževanje in usposabljanje, ki se v organizacijah izvaja. Temeljni problem izobraževanja in usposabljanja v organizacijah ni potreba v tem, ali se zaposleni učijo ali ne, temveč v tem, da managerji podpirajo različne oblike učenja. Zaposleni namreč lahko spodbujajo naključno ali pa si prizadevajo za vnaprej pripravljeno obliko spodbujanja učenja na podlagi različnih nagrad. V nekaterih dejavnostih kot so npr. medicina, tehnika in informatika je stalno izobraževanje formalna zahteva, ki jo mora izpolniti vsak posameznik. V mnogih dejavnostih namenjajo vedno več sredstev za izobraževanje in usposabljanje. Eno takih podjetij je Krka, d. d., ki se uvršča v vrh generičnih farmacevtskih podjetij v vzhodni, srednji in zahodni Evropi (Identiteta podjetja, 2004, str. 3).

Namen diplomske naloge je prikazati konkurenčno prednost vlaganja podjetja Krke, d. d., v izobraževanje in usposabljanje, kar je pogoj, da ji rečemo učeča se organizacija ter pomen lastnih izobraževalnih centrov, kjer imajo zaposleni še večjo prednost pred ostalimi tekmeci. Je eno redkih podjetij, ki se je pri ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve registriral kot izvajalec treh nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NPK) na IV. stopnji zahtevnosti del.

Cilj je preveriti, ali v podjetju Krka, d. d., vlagajo v razvoj zaposlenih samo v času, ko so pripadniki družbe, ali tudi v predhodnem obdobju. Cilj je tudi preveriti, ali sta v podjetju izobraževanje in usposabljanje ustrezno ocenjena oziroma formalno priznana. Cilj, ki ga želim preveriti je, ali se zadovoljstvo zaposlenih povečuje s pridobivanjem NPK ter, da lahko ne samo z znanjem, ampak tudi z večanjem zadovoljstva zaposlenih, konkurenčno prednost v poslovnem svetu. Nenazadnje je cilj raziskati tudi, ali so štipendije edini vir prihodkov novih strokovnjakov.

V prvem delu sem predstavila teoretični del pojmov učeče se organizacije, kjer sem predstavila tudi Sengejev model-tehnologijo nenehnega učenja. Znotraj modela FUTURE-O® (Dimovski et al., 2005) pa sem se osredotočila na ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji (Lipičnik, 1998) in ga opisala po korakih. Naslednji pojmi, ki so pomembni v podjetju Krka, d. d., so učenje, izobraževanje in usposabljanje. Poleg tega pa sem predstavila Kirkpatrickov model, ki opisuje program izobraževanj in usposabljanj s pomočjo štirih faz. Drugi del diplomske naloge je empiričen, kjer sem se na podlagi intervjuja, letnih poročil, SiOK-ove raziskave in člankov usmerila v podjetje Krka, d. d..

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Znanstveniki in teoretiki v poslovnih organizacijah proučujejo proces in pomen učenja v organizacijah že dalj časa, vendar obstajajo znatne razlike v njihovih pogledih na ta pojem. Precej enotni so v opredelitvi učenja v organizacijah kot procesa, ki se razvija skozi določeno obdobje in ki je povezan s pridobivanjem znanja ter izboljšanjem delovanja organizacije. Razlikujejo pa se njihova videnja drugih pomembnih dejstev. Nekateri med njimi so prepričani, da učenje zahteva spremembe v obnašanju, medtem ko drugi menijo, da zadoščajo že novi načini razmišljanja na podlagi učenja. Nekateri označujejo proces pridobivanja informacij kot mehanizem izvajanja učenja, medtem ko drugi predlagajo deljeni pristop do pomnilnikov in organizacijskih postopkov. Razlike se pojavijo tudi v videnju učenja kot skupinske aktivnosti ali kot aktivnosti, ki se je lotevajo posamezniki na svojo iniciativo.

1.1 Opredelitev pojma učeče se organizacije

Tabela 1: Definicije učeče se organizacije

Argyris, 1987	Učeča se organizacija je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
Daft, Marci, 2001	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenih (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.

Nadaljevanje Tabele 1 iz strani 2.

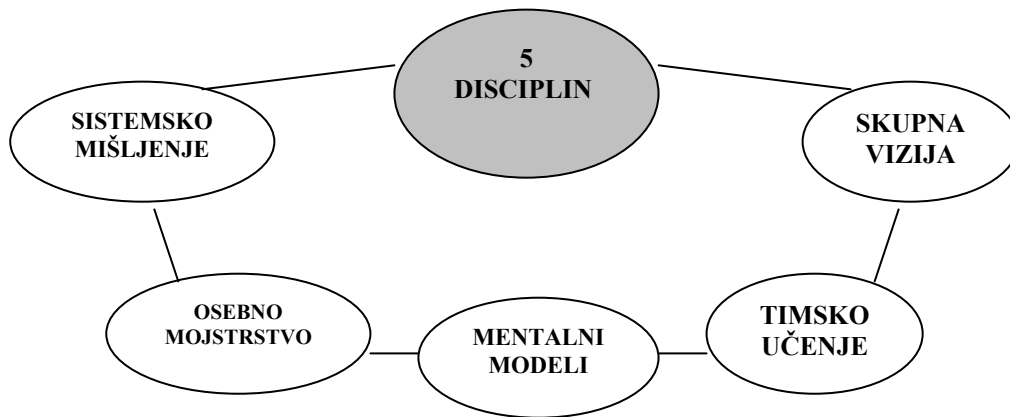
Malhotra, 1996	Učeča se organizacija se raje uči na osnovi izkušenj kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepoznava in nagrajuje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.
Senge, 1990, 1991	Učeča se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorke) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 93.

Sengejev model (Dimovski et al., 2005, str. 92) nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje.

1. **Sistemsko mišljenje** pripomore, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti.
2. **Osebno mojstrstvo** pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredinjati energijo, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odločitev vključuje veliko tehnik in načel, sestavljena pa je iz treh pomembnih elementov: osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti resnice.
3. **Mentalni modeli** so temeljna predpostavka, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujeta podoben način razmišljanja (mišljenja) in podobno reševanje problemov. Spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti je mogoče samo, če so organizacije dovolj prilagodljive in odprte okolju.
4. **Skupna vizija** posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s ciljem organizacije (oziroma njegovo vedenje ne bo ustrezno). Osebno zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije namenjati posebno pozornost.
5. **Timsko učenje** je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajene akcije.

Slika 1: Sengejev model učeče se organizacije –Tehnologije nenehnega učenja



Vir: Dimovski et.al., 2005, str. 92.

Učeča se podjetja se zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala, torej znanja zaposlenih, zato iščejo načine ravnanja z znanjem, ki ni nič manj pomembno kot pametno ravnesje z denarjem, človeškimi viri ter surovinami in materialom. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, kar je tudi edini pomembni ekonomski vir sodobne organizacije. Pučko navaja, da postaja znanje in intelektualni kapital v sodobnem podjetju najpomembnejši temelj za pridobivanje konkurenčnih prednosti v dinamičnem okolju, tako da govorimo o novi paradigmi – poslovanju znanja. Še zlasti je znanje nujno za delovanje na globalnih trgih, saj bodo v konkurenčnem boju zmagovala tista podjetja, ki ga bodo sposobna učinkovito ustvarjati, pridobivati in uporabljati.

Vrednote učečih se podjetij so (Rojc, 1992, str.10) zadovoljen in ustvarjalen človek, dobro gospodarjenje, ustvarjanje za porabnika, kakovost dela in življenja, merjenje z evropskimi merili, zdravi medsebojni odnosi, nenehna ustvarjalnost in skrb za osebni razvoj ter inovativnost ob pozivu »predlagajmo nekaj koristnega«. Takšne vrednote so lahko tudi izhodišče pri pripravi različnih metodoloških »orodij«, povezanih z ocenjevanjem posameznikov ter s svetovanjem in z usmerjanjem pri načrtovanju osebnega strokovnega razvoja. Z njihovo pomočjo je mogoče dosegati spreminjanje zavesti, vedenja, motivacije in medosebnih odnosov, usposabljanje sodelavcev za prilagajanje spremembam za uspešno reagiranje ob novih izzivih.

1.2 Značilnosti učeče se organizacije

Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije po Penger

Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.	Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj.
Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo.	Znotrajorganizacijsko učenje, na primer znotrajorganizacijska omrežja in povezave.
Participativno oblikovanje politike.	Na učenju osnovani informacijski sistemi.
Decentraliziran proces odločanja.	Nenehno ekperimentiranje.
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj.	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij.
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja.
Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju.
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim.	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj..

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 109.

Za učečo se organizacijo je bistveno, da učenje vključuje ne samo spoznavno fazo, ampak tudi vedenjsko, torej spremembo vedenja članov organizacije. Pri tem misli na tako spremembo vedenja, ki vodi v izboljššan poslovni rezultat. Kljub temu pa večina organizacij, niti v najbolj razvitih državah, ni takih. Ljudje se namreč upirajo spremembam, vzrokov za to pa je cela vrsta, od neobveščenosti, bojzani pred neugodnimi ekonomskimi in socialnimi posledicami, pred neznanim, pred problemom, ki ga ne znamo rešiti in ga zato spregledamo ali se mu skušamo kako drugače izogniti.

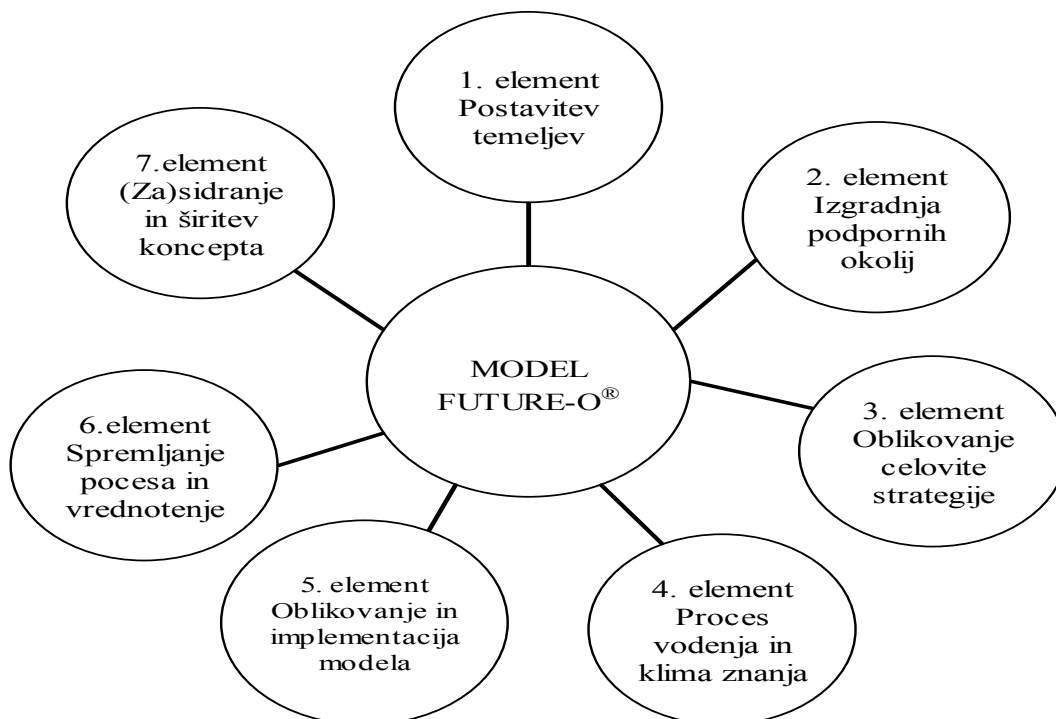
1.3 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: MODEL FUTURE-O[®]

Model FUTURE-O[®] (Dimovski et al., 2005), ki prek sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije, je prvi slovenski celovit model, ki se od prejšnjih praks in tehnik zelo razlikuje. Zahteva namreč drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije, ko se nov koncept ne uvaja več po korakih, fazah ali zaporednih stopinjah. Molekularni pristop pomeni, da se učeča organizacija spreminja po vzoru naravnih sistemov, saj vsaka sprememba v njem vpliva na preostale elemente. Takšno spreminjanje od vodij zahteva, da

celovito spremenijo način vodenja, in sicer morajo moč porazdeliti na vse zaposlene. Gre za novi trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Njeni sestavni elementi so z njim v koevolucijskem odnosu in morajo biti odzivni ter se prilagajati neodvisno drug od drugega. To pomeni, da njenih sedmih elementov ni treba udejanjati postopoma v kronološkem zaporedju, temveč jih lahko neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, s čimer vplivamo na celotno strukturo.

Model FUTURE-O[®] sestavlja sedem elementov (Slika 2). Poudarek je na sodobnem udejanjanju posameznih elementov – ni jih treba uvajati po fazah, temveč se me seboj dopolnjujejo.

Slika 2: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O[®]



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 125.

Kontinuum sedmih elementov je prvi prikaz slovenske prakse in prehoda od vertikalne organizacijske strukture k procesni organiziranosti, značilni za učečo se organizacijo. Model je po vsebini celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, ki želijo prek mrežnega sistema sedmih elementov razviti koncept učeče se organizacije. Treba je poudariti, da zaporedje elementov v prikazu ne pomeni tudi zaporednosti uresničevanja elementov. Elementi modela so razporejeni mešano. Proces razvoja učeče se organizacije namreč začnejo skrbniki procesov in vodje tistih procesnih ali delovnih timov, ki imajo največ interesov, znanja in volje, da bi s svojimi znanji prispevali k razvoju trajne konkurenčne prednosti, utemeljene na znanju in stalnem organizacijskem učenju. Celostno razmišljanje bo zahtevalo

hiter odziv preostalih zaposlenih in vseh delovnih timov, tako da se bo celotna organizacija čim prej usmerila k skupnim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu.

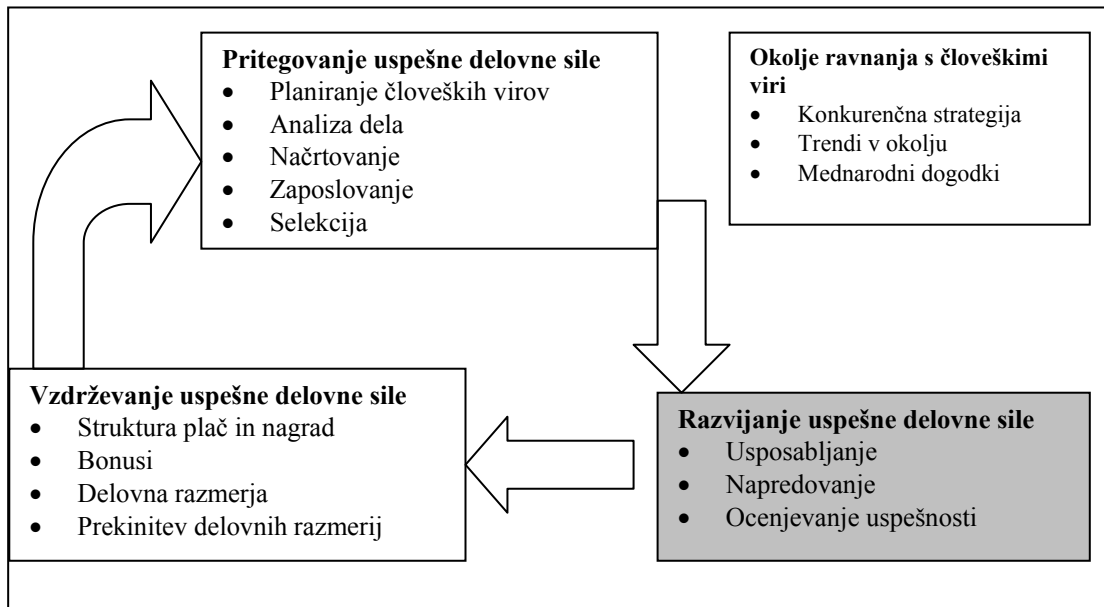
V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na četrti element Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja. Ta element preusmerja pozornost od organizacije k posameznikom. V tem delu so pomembni vodje, ki morajo izkoristiti posebna znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji ter spodbujati interes, pobude, razprave in prizadevanja za stalno učenje. Sodobna ekonomija znanja od njih zahteva uspešno poslovanje sprememb in nenehnega učenja. Vodenje je zlasti pomembno v podjetjih, ki želijo postati učeče se organizacije in vzpostaviti klimo za širjenje organizacijskega znanja. Najpomembnejše področje vodenja je ravnanje z ljudmi pri delu, kar bom v nadaljevanju tudi predstavila.

1.3.1 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Obstaja več modelov ravnanja z ljudmi pri delu, ki prek različnih vidikov dogajanja v organizaciji in zunaj nje, omogoča večjo učinkovitost ter analizo in ovrednotenje. Na Sliki 3 (na str. 8) je ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji. Osnovni cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni.

1. Prvi korak je planiranje človeških virov, pri čemer managerji ali profesionalci predvidijo potrebe po novih zaposlenih.
2. Drugi korak je uporaba ustreznih metod za izbor, da se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati.
3. Tretji korak je izbor kandidatov, ki bi organizaciji lahko največ prispevali.
4. Na koncu organizacija dobi novega zaposlenega. Proces podpira model ujemanja, s katerimi organizacija in posameznik uskladita svoje potrebe, interese in vrednote.

Slika 3: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 245.

V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na drugi del modela, kjer gre za razvijanje delovne uspešnosti. Izjemno pomembno je zlasti v učečih se organizacijah. Obsega usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.

1. **Usposabljanje** je nasledek planiranega prizadevanja organizacije, da bi se zaposleni naučili določenega obnašanja, povezanega z delom. Izvajajo ga v veliko oblikah. Ena od njih je usposabljanje na delovnem mestu, pri čemer bolj izkušeni zaposleni kot mentor novozaposlenemu v praksi prikazuje, kako izvajati neko delo. Druge metode so še usmerjeno izobraževanje (seznanitev z organizacijsko kulturo, standardi, cilji), usposabljanje v učilnici, programirane delavnice dobrih praks s pomočjo računalnika in skupine, ki razrešijo problem.
2. V povezavi z razvijanjem delovne sile je treba poudariti pomen **notranjega napredovanja**. Podjetje lahko produktivne zaposlene obdrži z delovnimi nalogami, ki zanje pomenijo izziv z novimi odgovornostmi, ter če jim pomaga, da rastejo in razvijajo sposobnosti.
3. **Ocenjevanje uspešnosti** je pomembna tehnika za razvijanje uspešne delovne sile. Obsega opazovanje, ocenjevanje in popis uspešnosti zaposlenega, ki dobi tudi povratno informacijo, bodisi pohvalo ali denarno nagrado, bodisi opozorilo, da je treba pri delu nekaj popraviti.

Metode usposabljanja razvrščamo v dve skupini: 1) usposabljanje na delovnem mestu; 2) in izven delovnega mesta. Na delovnem mestu uporabljamo mentorstvo ter menjavo delovnih mest in oddelkov (rotacija), izven delovnega mesta pa izobraževanje na seminarjih, delavnicah, študije primerov, igranje vlog, simulacije, predvajanje videoposnetkov, uporabo interneta in reševanje problemov.

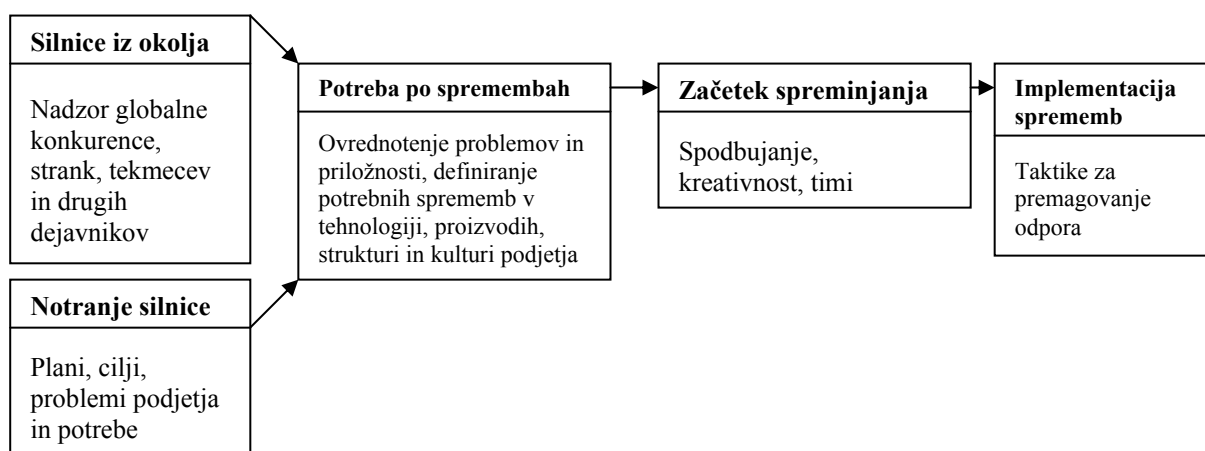
1.4 Spremembe v smeri učeče se organizacije 21. stoletja

Kako pomembne so spremembe v sodobnih organizacijah? Premislimo: starši današnjih študentov so odrasli brez digitalnih fotoaparatorov, e-pošte, osebnih računalnikov, videorekorderjev, elektronskih igrice, cedejev, prenosnih telefonov. Danes mnoga podjetja, ki jih je čas prehitel, propadajo, uspešna pa so tista, ki si stalno prizadevajo ustvarjati nove proizvode ali storitve. Sodobne organizacije 21. stoletja, oblikovane za nenehni uspeh, ki bodo sledile ustreznemu modelu sprememb in razvoja, bodo (1) imele konkurenčno prednost, (2) znale obvladovati stres, (3) poznale želje in pričakovanja potrošnikov, (4) gradile strateška partnerstva, (5) gradile delovno kulturo in klimo nenehnega učenja in (6) temeljile na zaupanju in odprti komunikaciji.

Spreminjanje organizacije pomeni, da ta sprejema nove ideje ali vedenje. V učeči se organizaciji neprenehoma potekata dva tipa sprememb: (1) operativne spremembe temeljijo na prizadevanjih organizacije za izboljšanje osnovnih del in procesov na različnih področjih poslovanja, (2) transformacijske spremembe pa vključujejo preoblikovanje in prenovo celotne organizacije.

V učeči se organizaciji udeležajo organizacijske spremembe in razvoj prek splošnega modela planiranih sprememb, ki je predstavljen na Sliki 4.

Slika 4: Model sosledja dogodkov pri spreminjanju učeče se organizacije



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 117.

Sosledje dogodkov poteka po naslednjih korakih:

1. notranje in zunanje silnice privedejo do potrebe po spremembi;
2. managerji organizacije jih nadzirajo in se zavedo potrebe po spremembi;
3. zaznana potreba sproži začetek spreminjanja;
4. implementacija sprememb.

Spodbujanje iniciativnosti in ustvarjalnosti pri vseh zaposlenih je pogoj za nenehni razvoj in uresničevanje učeče se organizacije. Kreativnost pomeni oblikovanje novih idej, ki bi lahko zadovoljile zaznane potrebe ali bi pomenile ustrezen odziv na ponujene priložnosti organizacije. Kreativnost je odločilni prvi korak pri inovaciji, ki je za dolgoročni uspeh organizacije življenjskega pomena.

2 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V POVEZAVI Z UČEČO SE ORGANIZACIJO

2.1 Učenje

Učenje je kompleksen pojav, ki je kljub obsežnemu preučevanju še vedno dokaj neraziskan. Strokovna literatura opredeljuje učenje različno, tako med drugim Jelenc (1996, str.10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja in okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«. Učenje je torej v najosnovnejšem pomenu pridobivanje znanja ali spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da postane delno avtomatično oziroma rutinsko.

V organizaciji se učenje odvija na treh ravneh: individualno učenje, skupinsko učenje in organizacijsko učenje. Individualno učenje pomeni spreminjanje posameznikovega znanja, spretnosti, odnosov, stališč in vrednot. Skupinsko učenje zajema znanja, spretnosti in zmožnosti, ki se razvijajo med delom v skupini. Organizacijsko učenje pa pomeni krepitev intelektualnih in proizvodnih/storilnih sposobnosti organizacije, ki so posledica načrtovanega in nenehnega izboljševanja. Od individualnega in skupinskega učenja se razlikuje v tem, da nastaja z izmenjavo znanja, mišljenja in stališč med člani organizacije.

Eden izmed načinov učenja, ki je v zadnjih letih dobil veliko podporo v strokovnih krogih, je koncept učeče se organizacije. Pri organizacijskem učenju gre za tesno povezavo dveh konceptov: prvi je pripravljenost posameznika na učenje in njegovo prispevanje k razvoju organizacije, drugi pa pripravljenost in sposobnost organizacije, da omogoči učenje in napredek posameznika ter upošteva dosežene rezultate. Ker se organizacija uči z delovanjem

posameznikov, mora biti v njej vzdušje ustrezno za razvoj sinergije, ki se doseže z izmenjavo izkušenj.

Bistvo koncepta učeče se organizacije je preskok od individualnega do organizacijskega učenja. Pomembno je razlikovati med pojmom »učeča se organizacija« in »organizacijsko učenje«, pri čemer se prvi usmerja na »kaj«, tj. opisovanje sistemov, načel in značilnosti organizacij, ki se učijo, medtem ko se drugi nanaša na »kako«, tj. na načine, na katere prihaja do učenja (npr. spretnosti in procesi pridobivanja in uporabe znanja). Organizacijsko učenje je torej le ena izmed razsežnosti ali elementov učečih se organizacij (Miglič, 2002, str. 148).

2.2 Izobraževanje

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet (Jelenc, 1996; Jereb, 1998). Izobraževanje vpliva na posameznikov intelektualni razvoj, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja, izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov in razčiščujejo vrednote.

Smoter izobraževanja je zagotoviti mladim ljudem in odraslim podlago za razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, v kateri živijo, njihovo kulturo in druge kulture ter naravne zakone, ter pridobitev jezikovnih in drugih spretnosti, ki so potrebne za sporazumevanje (Rečnik, 1999).

Glede na cilje in vsebino izobraževanje delimo na splošno in strokovno. Splošno je, kadar je temeljni cilj procesa pridobivanje znanja in sposobnosti, nujnih za življenje, strokovno izobraževanje pa je namenjeno pridobitvi poklica, pri čemer posameznik v izobraževalnem procesu pridobiva znanje, spretnosti in navade, ki so nujni za opravljanje konkretnega poklica. Strokovno izobraževanje je torej načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj za strokovno izvajanje poklica. Ker je povezano z določeno dejavnostjo, je označeno s področjem, ki ga zajema (npr. tehnično, družboslovno). Obe izobraževanji se prepletata, še posebej na višjih ravneh je meje med njima težko opredeliti (Jereb, 1998, str.177).

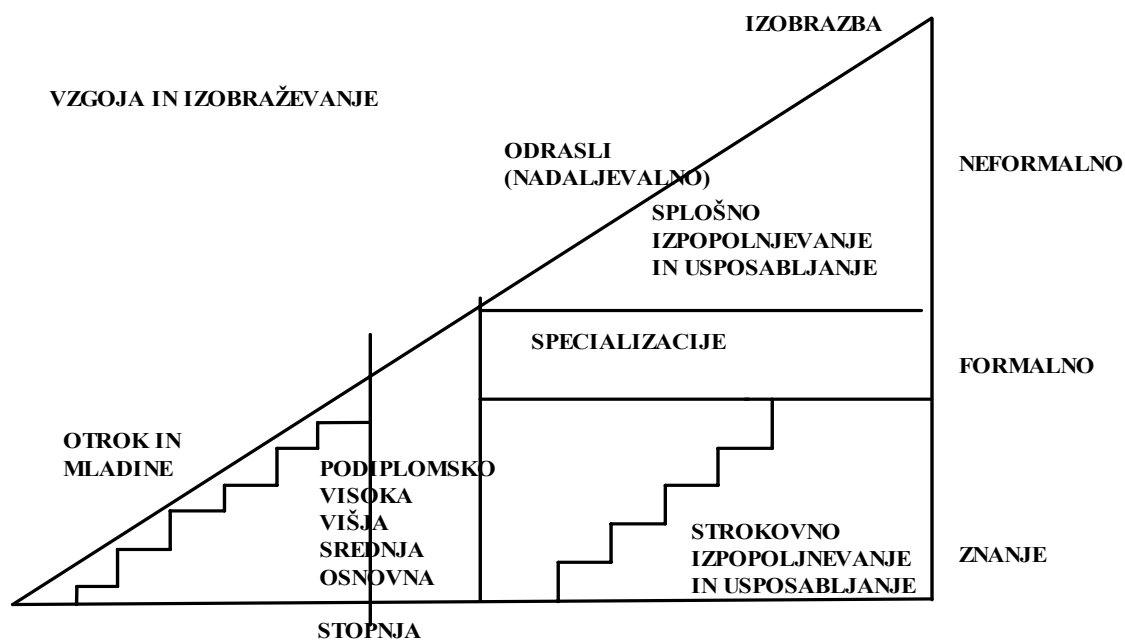
Izhajajoč iz strategije in načela permanentnosti izobraževanja, se vse izobraževanje deli na dva dela:

1. Obdobje začetnega izobraževanja, ki traja od vstopa v šolo do izstopa iz šolanja na katerikoli stopnji po končani šolski obveznosti, ko posameznik opusti izobraževanje kot temeljno življenjsko funkcijo;

2. Obdobje nadaljevalnega izobraževanja, ki se začne tedaj, ko se posameznik po prekinitvi začetnega izobraževanja oz. po začetnem izobraževanju, ponovno vključi izobraževanje na kakršenkoli način. Izobraževanje odraslih je dejavnost ali proces, v katerem se osebe vključujejo v sosledične in organizirane aktivnosti z namenom, da bi povečale svoje znanje, informiranost, spretnosti, izboljšale svoje razumevanje, razvijale svoje vedenje.

Razmerje programov za izobraževanje odraslih do programov izobraževanja otrok in mladine v celotni strategiji permanentnosti izobraževanja lahko izrazimo s ponazoritvijo na Sliki 5. Ker obstaja več modelov izobraževanj in usposabljanj, sem se odločila, da bom v naslednjem poglavju predstavila Kirkpatrickov model (glej str. 13) za merjenje učinkovitosti izobraževanj in usposabljanj.

Slika 5: Strategija permanentnosti izobraževanja (pridobivanje in izpopolnjevanje izobrazbe in znanja) v celotnem sistemu vzgoje in izobraževanja



Vir: Rečnik, 1991, str. 12.

Izobraževanje je dejavnost (Jelenc, 1991, str. 17; Jelenc, 1996, str. 7), ki je usmerjeno k razvijanju znanja, sposobnosti, navad in moralnih vrednot ter razumevanju vseh področij življenja. Izobraževalni programi so namenjeni predvsem posredovanju znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci zmožni svoja pridobljena znanja uporabiti za učinkovitejše reševanje težav. Izobraževanje (Ferjan, 1999, str. 10) je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in

navad, ki potekajo v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih. Vpliva na posameznikov intelektualni razvoj (Miglič, 2002, str. 151), pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti ter izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje, prav tako pa mu omogoča vključevanje v družbo in delo.

2.3 Usposabljanje

Usposabljanje je (Jelenc, 1991, str. 17; Miglič, 2002, str. 153) sistematično razvijanje znanja, vedenja, sposobnosti in tistih spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo oziroma konkretno delo. Gre za to (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 112), da s posebnimi postopki poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal oziroma bi bolje opravljal svoje delo. Je načrtovana in sistematična sprememba vedenja (Ferjan, 1999, str.10), do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov.

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. Stališče, ki prevladuje je, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, nadrejeni. Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih le-ta potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1989, str. 16). Izpopolnjevanje pa pomeni, da posameznik svoje osvojeno znanje oz. spretnosti dopolnjuje in spreminja ter mu omogoča širitev, dopolnitev svoje izobrazbe. Kadar govorimo o razvijanju znanj, spretnosti, imamo v mislih zmeraj tudi usposabljanje človeka za razvijanje življenjskih in poklicnih nalog. Navedeni pojmi tvorijo pojmovno enotnost, kar pomeni, da ne moremo govoriti o izobraževanju brez usposabljanja ali obratno. Izobraževanje in usposabljanje naj bi razumeli kot dvoje nerazdružljivih dejavnosti, vendar ga ponavadi enačimo s pojmom izobraževanje. V nadaljevanju bom uporabljala pogostejši pojem izobraževanje.

3 *KIRKPATRICKOV MODEL*

Učenje vpliva na primer na naše spretnosti, na motivacijo in na izbiro naših oblačil. Poleg tega nam pomaga, da se lahko prilagodimo in vplivamo na okolje. S spreminjanjem našega vedenja se prilagajamo na spremenjene okoliščine in tako postanemo odgovorni prebivalci in produktivni delavci. Zato morajo managerji razumeti, kako se učijo zaposleni v njihovi organizaciji, da bi bili sposobni predvideti in nadzorovati njihovo vedenje. Razumeti morajo procese učenja zaposlenih in uporabljati različne principe učenja, da bi lahko vplivali na njihovo vedenje in s tem zagotovili čim večjo učinkovitost človeške komponente v organizaciji.

Organizacije, ki želijo znanje prenesti v prakso, uporabljajo različne programe izobraževanj in usposabljanj. Odločila sem se, da predstavim Kirkpatrickov model merjenja učinkovitosti izobraževanj in usposabljanj, ki nudi informacije za izboljšavo bodočih programov, omogoča sprejemanje odločitev o tem, ali naj se določen program sploh še izvaja ter opravičuje obstoj oddelkov za izobraževanje in usposabljanje v organizaciji. S tem lahko prepoznamo stroške in koristi programa, preko katerih je moč vplivati na odločitve managementa v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem. Sestavljen je iz štirih faz in vsaka pomembno vpliva na naslednjo. Bolj kot se premikaš iz ene faze v drugo, bolj postaja proces zapleten in časovno omejen, vendar kljub temu zagotavlja več vrednih informacij. Te faze pa so:

1. Reakcija oz. odziv.
2. Usposabljanje.
3. Vedenje.
4. Rezultati.

V nadaljevanju bom opisala vsako od teh faz.

3.1 Prva faza: Reakcija oziroma odziv

Beseda reakcija oz. odziv predstavlja razvoj posameznika in njegovo sodelovanje ter reagiranje v tem programu. Temu pravi Kirkpatrick »merjenje posameznikovega zadovoljstva« (1998, str. 19). Različne organizacije so plačevale visoke davke, ko so na javne programe pošiljale svoje ljudi. Pri tem je jasno, da če želimo ostati v poslu in privabiti nove udeležence, morajo biti programi izobraževanj in usposabljanj tako dobri, da se udeleženci želijo vrniti na prihodnja predavanja. Zelo učinkoviti so programi, ki se dogajajo v samem podjetju, saj so se jih zaposleni prisiljeni udeležiti. Pomembno je, da se pojavijo pozitivni odzivi, ki so potrebni tako za predavatelje, ki vodijo programe usposabljanj, kot tudi za tiste, ki vzpodbujajo javne programe. Torej, ni pomembna samo reakcija, ampak predvsem pozitivni odziv na to, da se bo posameznik usposabljal. Če zaposleni temu niso naklonjeni, ne bodo motivirani za učenje, ta faza pa je pogoj, da pridemo v drugo fazo.

Razvijanje odziva je podobno kot merjenje kupčevega zadovoljstva. Če je usposabljanje učinkovito, je pomembno, da je zaposleni temu naklonjen. Merjenje odzivov je pomembno zaradi naslednji razlogov:

1. Pomaga nam odkriti napake in nam da pozitivno povratno informacijo ter s tem pomaga razviti pripombe in predloge.
2. Predavatelj potrebuje povratno informacijo, da ve, kako učinkovito dela. Če ne povzroči neke reakcije oz. odziva zaposlenih, ne more vedeti, kaj zaposleni želi in potrebuje.
3. Predavatelj lahko prosi nadrejene, da na list papirja razkrijejo kvantitativne informacije, kar mu olajša nadaljnje delo z zaposlenimi.

Ta faza določa poučevanje, oblike, postopke in tehnike merjenja učinkovitosti. Predavatelji morajo zaposlene ustrezno motivirati, ustvariti zanimanje in pozornost. Če bo učenec zadovoljen, ga bo to motiviralo za nadaljnja izobraževanja in usposabljanja.

3.2 Druga faza: Usposabljanje

Usposabljanje lahko definiramo kot rezultat programov izobraževanj in usposabljanj, kjer zaposleni spremeni 3 stvari: vedenje, poveča si znanje ali pa izboljša veščine. Merjenje usposabljanja pomeni določiti naslednje:

1. Kaj vas nauči znanje?
2. Katere veščine so razvite oziroma izboljšane?
3. Kakšno vedenje se je spremenilo?

Usposabljanja je pomembno meriti, ker je sprememba v obnašanju pogoj za uspeh. To je zelo pomembna faza, saj je osnovni cilj v povečanju znanja. Programi v tej fazi so razdeljeni glede na delovno silo. Nadrejeni so ločeni od podrejenih. Pridobljeno znanje je relativno lahko meriti, in sicer na več načinov.

Najpogosteje merimo usposabljanje s pisnim testom. Tu je možna primerjava rezultatov testov, ki smo jih izvedli pred in po usposabljanju. Druga, zelo pogosta oblika, kjer se zaposleni lahko nauči veščin, pa je preizkus dela. Preden se zaposlenega začne usposabljat, je potrebno narediti preizkus znanja, da si lažje ustvarimo sliko, koliko znanja že ima. V primeru, da se uči nove stvari, je pomemben še test po končanem usposabljanju. Temu so namenjeni različni tehnični programi. Za določanje programa usposabljanja mora biti specifični cilj vnaprej določen. Predavatelji naj bi se najprej zavzeli za spremembo v obnašanju. Do te faze pridemo takrat, ko smo prešli skozi prvi dve fazi.

3.3 Tretja faza: Obnašanje

Kaj se zgodi z učencem, ko zapusti šolske klopi in se vrne v službo? Koliko vlaga v znanje, veščine in vedenje? To vse in še več vsebuje tretja faza, imenovana obnašanje. Jasno je, da so vprašanja težje rešljiva kot pa razvoj prvih dveh faz.

Obnašanje lahko definiramo kot stopnjo, kjer pride do sprememb v obnašanju posameznikov, ko se udeležijo programa usposabljanja. Nekateri učitelji želijo preskočiti prvi dve fazi (reakcije in usposabljanje), da bi merili spremembe v obnašanju. To je pogosta napaka. V tej fazi so potrebni štirje pogoji, da je cilj dosežen, in sicer: posameznik mora imeti željo po spremembi, mora vedeti, kaj dela in kako, mora delati v pravi okolici in mora biti pripravljen na različne spremembe.

Program usposabljanja lahko izpolni prva dva pogoja, in sicer pozitivno vedenje dol po željeni spremembi ter z učenjem potrebnega znanja in veščin. Tretji pogoj, prava klima, pa je odvisna od nadrejenega.

Kirkpatrick (1998, str. 21) opisuje pet različnih tipov klime:

1. **Preprečevanje oziroma oviranje:** Pri tem tipu klime vodilni prepove posamezniku delati stvari, ki si jih je zamislil opravljati v programu za usposabljanje. Vodilni, ki vpliva na organizacijsko kulturo, bi lahko prišel v konflikte z najvišjim managementom.
2. **Jemanje poguma oziroma odvrčanje:** Vodilni ne reče: »Ne moreš delati tega«, ampak jasno izrazi, da ne želi spremenjenega obnašanja, da ne bi povečali nezadovoljstva nadrejenih. Taki negativni primeri zavračajo želje po spremembah.
3. **Nepristranski oziroma nedoločen:** Vodilni ignorira dejstvo, da se posameznik udeleži programa usposabljanja. V primeru, da ima spremenjeno obnašanje negativen vpliv, vodilni sme prekiniti takšno klimo.
4. **Vzpodbujanje:** Vodilni vzpodbuja zaposlene k učenju, da to znanje lažje prenesejo v prakso. Ponavadi se vodilni dogovorijo za programe predhodno s podrejenimi, kjer razpravljajo o uporabi še preden je program zaključen. Vodilni ponavadi rečejo: »Zanima me, kaj ste se naučili in kako vam lahko pomagam prenesti znanje v prakso?« Pozitivna klima daje vedno dobre rezultate.
5. **Zahtevanje:** Vodilni ve, kaj se je podrejeni naučil in se hoče prepričati, da zna znanje tudi prenesti v prakso. V nekaterih primerih pripravijo teste, in sicer tako na začetku kot na koncu usposabljanja. Te teste pregledajo tudi nadrejeni, kjer vidijo, ali je test uspešno opravljen.

Po fazah reakcije in usposabljanja naj bi tretja faza v trenutku zavzela položaj. Ko razvijaš spremembe v obnašanju, moraš imeti pomembne predpostavke: kdaj razvijati, kako pogosto in na kakšen način. To zahteva veliko časa in je bolj zapleteno kot prvi dve fazi. Predpostavke razvoja obnašanja so naslednje: (1) Pusti času čas, da se spremembe ustalijo. (2) Uporabi ekipo, če je praktična. (3) Razvijanje predprograma in popograma, če je potrebno. (4) Opravi intervju z učenci, učitelji, podrejenimi in ostalimi, ki stalno spremljajo njihovo obnašanje. (5) Poskušaj dobiti stoddostno odgovornost ali vzorčenje. (6) Ponovi razvoj ob pravem času in na pravem mestu. (7) Vztrajaj pri razmerju stroški proti koristi.

Vprašanja, ki si jih zastavljamo, so težje izvedljiva kot razvoj prvih dveh faz, in sicer:

1. Učenec ne more spremeniti obnašanja, dokler se nima priložnosti tega naučiti.
2. Nemogoče je napovedati, kdaj se bo obnašanje spremenilo. Čeprav bo imel učenec priložnost znanje uporabiti, ga ne bo mogel izvesti takoj. Spremembe v obnašanju se lahko zgodijo v vsakem trenutku ali pa nikoli.
3. Pogoj za učinkovitost in uspešnost podjetja pa ni samo v organizacijski klimi, ampak tudi v nagradah, plačah. Poznamo dve vrsti nagrad, in sicer notranjo in zunanjo.

Notranja se nanaša na duhovno počutje in pričakovanja, da je posameznik zadovoljen, ima ponos, srečo, kar prinaša pozitivne rezultate, saj vpliva na obnašanje. Zunanja nagrada pa vsebuje pohvalo nadrejenega, večanje svobode in moči, spoznanja ostalih in merjenje denarne nagrade, kjer se vrednosti le-teh povečajo.

V primeru, da ne pride do nobene spremembe v obnašanju, je pomembno razviti reakcije in znanje. Vzrok za to je lahko slaba klima ali pomanjkanje nagrad. Za učitelje je pomembno, da vedo, kakšen tip klime ustreza udeležencem, saj mora temu primerno sestaviti program usposabljanja. Največkrat stremijo k nevtralni ali celo boljši klimi. V nasprotnem primeru so majhne možnosti, da nas bo program pripeljal do zelenega rezultata. Zaposleni ne bodo niti poskusili uporabiti, kar so se naučili. Pa ne samo to, tudi vodilni, ki skrbi za program, bo razočaran nad predavateljem.

Ena pot, kako doseči pozitivno delovno klimo je, da vključimo v razvoj programa usposabljanj našega nadrejenega. Najbolj učinkovito je, da nadrejenega prosimo, da določi potrebe podrejenega. S tem pomaga zagotoviti, da program uči praktične koncepte, primere in tehnike.

Naslednji uspeh je, da se program usposabljanja predstavi nadrejenemu še preden se začne nadrejene učiti. Zelo dobra motivacija je, če zaposlenim rečemo, da določeno stvar zahteva od njih nadrejeni. V tem primeru se zavedajo in celo žrtvujejo za usposabljanje ob delu.

3.4 Četrta faza: Rezultati

Rezultate lahko definiramo kot končno fazo, ki se zgodi, ko posamezniki obišejo program izobraževanj in usposabljanj. Končni rezultati so povečanje produktivnosti, izboljšanje kvalitete, zmanjšanje stroškov, zmanjšanje nezgod pri delu, povečanje prihodkov in posledično visoki dobički. Pomembno je ugotoviti, da so usposabljanja razlog, da pridemo do rezultata. Eden zelo pogostih ciljev je, da se na teh seminarjih spremeni odnos nadrejenih do podrejenih. Kirkpatrickov cilj je, da nadrejeni ravnajo z vsemi zaposlenimi pošteno ter da ni diskriminacije. Tukaj ni določenega orodja, s katerim bi lahko merili v denarnih enotah, ampak se upa, da bo določen rezultat prišel. Prav tako ni mogoče meriti končnih rezultatov programov kot so vodstvo, komunikacija, motivacija, moč ipd.

Ta faza je najpomembnejša in tudi najtežja. Učitelje najbolj zanimajo naslednja vprašanja, ki so predstavljena v Tabeli 3 (na naslednji str. 18).

Tabela 3: Vprašanja učiteljev

Kako kvaliteten je program in kako je to vplivalo na izboljšanje kvalitete in povečanje dobička?
Za koliko se je povečala produktivnost, ker smo razdelili delovno silo npr. na kontrolorje in managerje?
Kakšen je rezultat vseh programov v medsebojni komunikaciji in odnosu?
Za koliko se je povečala produktivnost in za koliko so se zmanjšali stroški, ker smo usposabljali zaposlene v za to določeni skupini?
Katere dohodke smo dosegli v zameno za programe usmerjeno v vodstvo in odločitvene procese?
Kaj lahko dobim v zameno za denar, ki sem ga vložil v usposabljanje?

Vir: Kirkpatrick, 1998, str. 59.

Vsa ta vprašanja ostanejo nerešena zaradi 2 razlogov:

1. Učitelji večkrat ne vedo, kako meriti rezultate in so deležni velikih stroškov.
2. Ne vedo, kako ugotovitve priskrbijo k izboljšanju programov, saj ni čistih dokazov.

Rezultat predstavlja velik vpliv na profesionalno usposabljanje. Cilj je, da nam rezultat prinese več, kot smo v programe izobraževanj in usposabljanj vložili. V nekaterih primerih je ta faza izvedena po lažjem postopku. Programi, ki ciljajo na povečanje plač, zmanjšanje nezgod pri delu, povečanje prihodkov, so lahko vedno rezultat razvoja programa. Tudi višino stroškov, ki jo želimo nameniti za usposabljanje, je težko definirati.

Večina programov izobraževanj in usposabljanj, ki jih poučujejo, imajo rezultate že v mislih. Rezultati bodo še posebej vidni, ko jih bo zaposleni sprejel z navdušenjem in zadovoljstvom. To pripomore k boljši kvaliteti dela, večji produktivnosti, večjemu delovnemu zadovoljstvu in manjšim napakam. Tudi komunikacija je zelo pomembna, saj pride do zmanjšanja nesporazumov in napak, izboljša se tudi razmerje med nadrejenimi in podrejenimi.

4 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU KRKA, D. D., NOVO MESTO

Deležni smo nenehnih stereotipov o tem, kako v tujih podjetjih bolje skrbijo za izobraževanje. Toda ali je to res? Krka je podjetje, ki spada med TOP 10 najboljših – Izobraževalni management 2004, kjer vsako leto poiščejo deset slovenskih podjetij, ki največ vlagajo v izobraževanje zaposlenih. V letu 2004 so v izbor prišla naslednja podjetja: Banka Koper, d. d., Cetus, d. o. o., Krka, d. d., Lek, d. d., Merkur, d. d., Premogovnik Velenje, d. d., SMART.com, d. o. o., SRC.SI, d. o. o., TBP, d. d., Zavod RS za zaposlovanje. Ta podatek me je pritegnil, da sem se odločila za podjetje Krka d.d. Podjetje Krka, d. d., se zaveda, da

postaja znanje kapital 21. stoletja, ki ga moramo vse življenje skrbno negovati in plemenititi. Prav zaradi tega jo štejemo kot učečo se organizacijo. Prav tako je sodelovala v primerjalnih raziskovanih organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovanih SiOK. V letnih poročilih sem zasledila, da dajejo zelo velik poudarek zaposlenim in kakovosti, nato je sledil intervju z go. Alenko Kralj Pučko. Več o vsem tem v nadaljevanju.

4.1 Izkaznica podjetja

	Opis
DEJAVNOST	Krka, d. d., Novo Mesto danes sodi med vodilna farmacevtska podjetja v srednji in vzhodni Evropi. Poleg zdravil na recept in izdelkov za samozdravljenje proizvajajo in tržijo še veterinarske in kozmetične izdelke. Svoje poslanstvo uresničujejo tudi z zdraviliško-turističnimi storitvami hčerinskega podjetja Krka zdravilišče (glej Sliko 1 v Prilogi 1).
TRŽIŠČA	Krka je znano in cenjeno inovativno generično podjetje v več kot 70 državah sveta. Njihova tradicionalna tržišča so države vzhodne, srednje in jugovzhodne Evrope, prodirajo pa tudi na zahodnoevropska tržišča. Uvrščajo se med največje slovenske izvoznike, saj le petino svoje proizvodnje prodajo na domačem trgu. V 40 podjetjih in predstavništvih dela tisoč strokovnjakov z različnih področij, predvsem s področja medicine in farmacije (glej Sliko 2 v Prilogi 1).
RAZISKAVE IN RAZVOJ	V Krki intenzivno razvijajo generične farmacevtske izdelke z dodano vrednostjo, ki so plod lastnega znanja. Vsa njihova zdravila odlikuje visoka kakovost, varnost in učinkovitost. Tako svojim izdelkom pod lastnimi blagovnimi znamkami zagotavljajo tržno prednost in prepoznavnost na vedno bolj konkurenčnem generičnem trgu. V njihova generična zdravila večinoma vgrajujejo učinkovine, pridobljene z lastnimi postopki biosinteze in kemijske sinteze. To jim omogočajo preudarne naložbe v znanje , sodobno opremo ter razvojno-raziskovalne in proizvodne kapacitete.
KAKOVOST	Strateška naloga zaposlenih je zagotavljanje kakovosti. Zavedajo se, da je kakovost njihovih izdelkov temelj Krkine konkurenčnosti, produktivnosti in posledično poslovne uspešnosti. Kakovost v najširšem smislu ustvarjajo, vzdržujejo in so zanjo odgovorni vsi zaposleni. Tako je kakovost, kakršno pojmujejo in s kakršno živijo v Krki, prerasla okvire standardov, predpisov in navodil, saj je postala del vsakdanjih opravil in stalna spremljevalka njihovega življenja. Standarda ISO 9001 in ISO 14001. V svetu so najbolj razširjeni standardi iz družine ISO. Že leta 1996 so uvedli certifikat ISO 9001 za področje proizvodnje učinkovin, kasneje pa tudi za vso Krko. Z uvedbo standarda ISO 9001 so sistem kakovosti razširili tudi na področja nabave in marketinga, ki ju dobre farmacevtske prakse neposredno ne obravnavajo. Sprememba in dopolnila slovenske zakonodaje na področju varovanja zdravja, ravnanja s kemikalijami in varstva okolja so bili ob Krkini siceršnji skrbi za okolje, še dodatna vzpodbuda za uvedbo standarda ISO 14001.

POSLANSTVO	Živeti zdravo življenje. Njihova osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujejo jo z bogato paleto izdelkov in storitev – z zdravili na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.
VIZIJA	Utrjujejo položaj enega vodilnih farmacevtskih generičnih podjetij na evropskem trgu. To dosegajo samostojno s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki in trženja.
VREDNOTE	<p>Hitrost in fleksibilnost. Znanje, sposobnost, inovativnost, delavnost in iznajdljivost, ki jih premorejo, jim omogočajo, da so hitri. Njihov cilj je biti prvi. Ne samo pri prodaji, temveč tudi pri odkrivanju novih potreb na trgih. To dosegajo s krajšanjem razvojnega procesa, hitrim pridobivanjem registracijske dokumentacije, usklajevanjem proizvodnje in distribucija.</p> <p>Partnerstvo in zaupanje. V Krki gradijo dobre medsebojne odnose. Ti so temelj za spoštljiv odnos do partnerjev: kupcev, dobaviteljev, lastnikov in vseh, s katerimi živijo. Šele z dobrimi in odprtimi medčloveškimi odnosi je mogoče poslovno uspešnost združevati z njihovim temeljnim poslanstvom.</p> <p>Kreativnost in učinkovitost. Edina prava pot k vrhunskim rezultatom je ustvarjanje takega vzdušja v podjetju, ki ljudi motivira k inovativnosti in ustvarjalnosti. Zato spodbujajo sodelavce, da spregovorijo o svojih idejah in jih, če so prave, tudi udejanjijo. Skupaj vedno znova iščejo nove poti za zadovoljstvo njihovih kupcev. Naloga, ki jim jih narekujejo njihova delovna mesta, opravljajo po svojih najboljših močeh. Stremijo k temu, da tisto, kar počnejo, opravijo najbolje, kar se da učinkovito in v čim krajšem času.</p>

4.2 Organizacijska struktura

Organizacijsko strukturo (glej Sliko 3 v Prilogi 1) lahko ocenimo kot poslovno-funkcijsko z določenimi zametki matrične oblike organiziranosti. Podjetje je razdeljeno v 6 glavnih sektorjev: Sektor raziskave in razvoj, Sektor oskrba z izdelki, Sektor za marketing, Sektor prodaje, Sektor za inženiring in tehnične storitve. Kot štabne službe pa so organizirani: Sektor za ekonomiko in informatiko, Finančni sektor, Sektor za upravljanje kakovosti, Kadrovski sektor, Služba za informacijske tehnologije in telekomunikacije (ITT), Služba za odnose z javnostmi, Pravna služba, Služba za varnost in zdravje pri delu, Služba za družbeni standard, Služba notranje revizije, Služba podjetij in predstavništva v tujini ter Sektor predstavništva v tujini.

Tako so prisotni v štabnih službah štirje različni direktorji. Ti štirje sektorji so: Sektor za ekonomiko in informatiko, Finančni sektor, Sektor za upravljanje kakovosti ter, za mojo diplomsko najpomembnejši, Kadrovski sektor. Kadrovski sektor ima svojega direktorja, ki pa ni član uprave vrhnjega managementa. Sodeluje pa v odboru direktorjev (Pučko Kralj, 2005).

Generalnemu direktorju je podrejenih vseh 19 direktorjev sektorjev ter vodje štabnih služb. Vsak direktor sektorja ima svojega namestnika ter enega ali dva strokovna delavca, ki imata položaj svetovalca. O pomembnih vprašanih razpravljajo na odboru direktorjev, odboru za ekonomiko in informatiko, odboru za finance, odboru za kadrovanje ter odboru za upravljanje kakovosti. Večina operativnih funkcij se prenese na direktorje posameznih področij, ki so pri odločanju suvereni. Tako se pospeši hitrost odločanja. Raven srednjega menedžmenta tvorijo vodje služb znotraj posameznega sektorja, ki odgovarjajo direktorju sektorja. Generalni direktor ima dnevne stike z vodjo služb.

4.3 Kadrovanje

Krkina organizacijska kultura temelji na prepričanju, da smo ljudje eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja (Letno poročilo Krka 2001, 2005). V njenem središču so človekova humana narava, želja po nenehnem raziskovanju in novem znanju ter vzajemnost. Farmacija je panoga, kjer je kakovost na prvem mestu, zato vsi postopki in delo potekajo po strogih mednarodnih farmacevtskih normah, katerih glavnina je zajeta v dobri proizvodni praksi. Kakovost danes ni več le konkurenčna prednost, ampak že neka nujnost, saj trendi v svetu in nekatere zakonske zahteve narekujejo vse ostrejšo kakovostne in tudi ekološke kriterije. Prav tu se zaposleni zavedajo, da so pomemben člen v verigi doseganja kakovosti izdelkov in storitev ter da je to njihova strateška naloga. Kakovost v najširšem smislu ustvarjajo, vzdržujejo in so zanjo odgovorni vsi zaposleni. So podjetje s številnimi prednostmi, h katerim odločilno prispevajo strokovno usposobljeni zaposleni. Brez njihovih vsakodnevnih prispevkov k uresničevanju strategije in poslanstva, razvoja, prodaje in nemoteni proizvodnji ter drugih kakovostnih procesov, napredek Krke dejansko ne bi bil mogoč. Na tem neprecenljivem kapitalu so zasnovani strateški cilji podjetja in njihovo uresničevanje (Letno poročilo Krka 2001, 2005).

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij, je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji, pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, imenovan SiOK. Na podlagi raziskav na projektu SiOK iz leta 2004 je najvišje ocenjena kategorija prav Odnos do kakovosti, in sicer znaša povprečna vrednost 3,73 (glej Sliko 4 v Prilogi 2). Na četrto mesto se je povzpela kategorija Pripadnost organizaciji, kjer znaša povprečna vrednost 3,40 (glej Sliko 5 v Prilogi 2). Šele na sedmem mestu je ocenjena kategorija Strokovna usposobljenost in učenje, kjer je povprečna vrednost 3,22 (glej Sliko 6 v Prilogi 2). Sodelujoča organizacija v obdobju od leta 2001 do leta 2004 je bila tudi Krka, d. d.

Kakovost življenja kot del Krkinega poslanstva zajema tudi kakovost življenja zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so ključ do uspeha, kar vodi tudi do zadovoljstva kupcev, delničarjev in ostalih javnosti. To prepričanje se odraža predvsem v politiki vodstva podjetja do zaposlenih in v kadrovske strategiji. Uresničujejo jo preko omogočanja 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, kar prikazujem v tabeli .

Tabela 4: Zdravje in varnost od leta 2001–2004

Zdravje in varnost		2001	2002	2003	2004
Stopnja bolniške odsotnosti	%	5,2	5,1	5,3	5,4
Število nezgod		82	91	62	58
Število nezgod z bolniškim stažem (LTAR)*	%	1,92	2,18	1,23	1,17
Delež delovnih invalidov		4,6	4,9	5	5,3

Vir: Trajnostno poročilo Krka 2004, 2005.

V Krki že od samega začetka izvajajo predavanja o zdravju, kar pa je za družbeni standard bistven. V njihovih shemah se delež bolniških odsotnosti giblje med 5 in 5,5 %, kar je zelo dobro. V podjetju izvajajo stalne zdravstvene preglede, kjer sproti odkrivajo bolezni posameznika.

V letu 2001 so tržni cilji zahtevali dinamično kadrovanje predvsem na področju marketinga in prodaje ter razvoja in raziskav. V Krki se zavedajo, da je pridobivanje novih znanj v današnjem času, ko smo priča hitremu razvoju, informacijski revoluciji, marketinški inovativnosti pa tudi proizvodni in tehnološki dinamiki v farmacevtski panogi, ključnega pomena za spopadanje z novostmi. Kakovostno nastopanje na trgih doma in v svetu, novi razvojni projekti in vlaganja v nove zmogljivosti zahtevajo visoko usposobljene sodelavce.

V okviru projekta organizacijske kulture so se v letu 2002 osredotočili predvsem na področje vodenja, organizacije dela, informiranja, nagrajevanja in kakovostnih medsebojnih odnosov. Skrbno so dograjevali tudi kompetenčni profil Krkinega menedžerja ter v okviru načrtovanja razvoja ključnih in perspektivnih kadrov na področju vodenja in stroke zagotavljali njihov kakovostni in sistematični nabor in razvoj. Za spodbujanje bolj odprtih in dinamičnih oblik vodenja so na tem področju oblikovali program izobraževanja, ki že omogoča poglobljeno seznanjanje in učinkovit osebni razvoj ter uporabo novih znanj učinkovitega vodenja in razvoja sodelavcev.

Ambiciozni poslovni cilji skupine Krka v letu 2003 so zahtevali pospešeno poslovanje novih sodelavcev, predvsem na področju marketinga in prodaje v Sloveniji in tujini ter na področju razvoja in raziskave. V okviru projekta organizacijske kulture so posebno pozornost namenjali predvsem izzivom na področju vodenja in medsebojnih odnosov. To se je pokazalo kot zelo učinkovito, saj se jim zmanjšuje delež bolniške odsotnosti ter število nezgod pri delu (Letno poročilo Krka 2004, 2005).

Za bolj učinkovito in uspešno vodenje, ki motivira sodelavce, so začeli s sistematičnim izvajanjem Krkine šole vodenja, ki omogoča poglobljeno seznanjanje ter uporabo novih metod učinkovitega vodenja in razvoja sodelavcev. Za uspešen razvoj vodenja so oblikovali splošni kompetenčni profil Krkinega menedžerja ter kompetenčni profil direktorja sektorja. V okviru razvoja ključnih in perspektivnih kadrov za vodenje so oblikovali razvojne in izobraževalne načrte, ki zagotavljajo njihov kakovostni in sistematični strokovni in osebnostni razvoj.

Tudi v letu 2004 je skupina Krka zahtevne prodajne cilje lahko uresničila s pospešenim zaposlovanjem novih delavcev v marketingu in prodaji ter razvoju in raziskavah. V tem letu so zopet skrbno dograjevali kompetenčni profil Krkinega menedžerja ter v okviru načrtovanja razvoja ključnih in perspektivnih kadrov na področju vodenja in stroke zagotavljali njihov kakovostni in sistematični nabor in razvoj. Krkina šola vodenja za vodje na višji, srednji in operativni ravni omogoča sistematičen in učinkovit osebni razvoj ter uporabo novega znanja za učinkovito vodenje in razvoj delavcev.

V prvi polovici leta 2005 pa nadaljujejo tudi s projektom organizacijske kulture, kjer so glavni poudarki razvoja na področju vodenja, organizacije dela, nagrajevanje in kakovosti medsebojnih odnosov. Dograjujejo Krkin kadrovsko-informacijski sistem, ki bo zagotavljal integralno delovanje na tem področju v celotni skupini. V okviru načrtovanja razvoja ključnih in perspektivnih kadrov, ti prevzemajo zahtevne naloge ter se izobražujejo in usposablajo na področju vodenja in stroke, kar zagotavlja njihov kakovosten razvoj. Krkino šolo vodenja so uspešno zaključile tri skupine vodij, ki so se dodatno usposobili za učinkovitejše vodenje.

Razvoj kadrov poteka v obliki projekta, ki ima glavno nalogo pri izboru in razvoju ključnih in perspektivnih kadrov, izvedba in promocija Krkine šole vodenja, oblikovanje kompetentnega modela vodenja, Krkin pogovor med vodjem ter ključnimi in perspektivnimi kadri. Naloga projektnega tima je tudi kadrovanje, katerega cilj je zagotoviti in zadržati ustrezen in usposobljen vodstveni in strokovni kader za ključna dela na vseh področjih dejavnosti. Ta področja pa bom predstavila v nadaljevanju (Letno poročilo Krka 2004, 2005).

4.3.1 Število zaposlenih

V letu 2001 so njihovi ambiciozni tržni cilji zahtevali dinamično kadrovanje predvsem na področju marketinga in prodaje ter razvoja in raziskav. Tako se jim je leta 2000 pridružilo 198 novih sodelavcev, s čimer se je zaposlenost v celoti povečala za 6 odstotkov. Konec leta 2000 je bilo zaposlenih 3520 delavcev, od tega 2950 v Sloveniji. V podjetjih in predstavništvih v tujini je bilo zaposlenih 570 sodelavcev, kar predstavlja 16 odstotkov vseh zaposlenih v družbi. Število zaposlenih se je v Sloveniji povečalo za 3 odstotke, v podjetjih in predstavništvih v tujini pa za 24 odstotkov.

Konec leta 2001 je bilo že 3399 zaposlenih, od tega 2975 v Sloveniji in 424 v predstavništvih v tujini, kar predstavlja 12 odstotkov vseh zaposlenih v družbi. Načrtovani cilji poslovanja v letu 2002 so zahtevali pospešeno zaposlovanje predvsem na področjih marketinga in prodaje v Sloveniji in tujini ter v razvoju in raziskavah. Tako se je zaposlenost v letu 2001 povečala za 4,4 odstotke, saj se jim je pridružilo 142 novih sodelavcev. Število zaposlenih se je v letu 2002 v Sloveniji povečalo za 1,7 odstotka, v predstavništvih v tujini pa za 27,7 odstotkov.

Ob koncu leta 2002 je bilo v delniški družbi zaposlenih 58 odstotkov žensk in 42 odstotkov moških. Povprečna starost zaposlenih je bila 40 let, imajo povprečno dobrih 19 let skupne delovne dobe, od tega skoraj 17 let v Krki.

Ker so cilji skupine Krka v letu 2003 zahtevali pospešeno zaposlovanje novih sodelavcev, predvsem na področjih marketinga in prodaje v Sloveniji in tujini ter na področju raziskave in razvoje, se jim je pridružilo 190 novih sodelavcev, tako da se je zaposlenost v skupini povečala za 4,4 odstotke. Konec leta 2003 je bilo v skupini Krka zaposlenih 4522 delavcev, od tega 3525 v Sloveniji in 997 v podjetjih in predstavništvih v tujini, kar predstavlja 25 odstotkov vseh zaposlenih v družbi. Število zaposlenih v letu 2003 v Sloveniji se ni povečalo, v podjetjih in predstavništvih v tujini pa se je povečalo za 22 odstotkov.

Tabela 5: Število zaposlenih v podjetjih v skupini na dan 31. 12. 2003

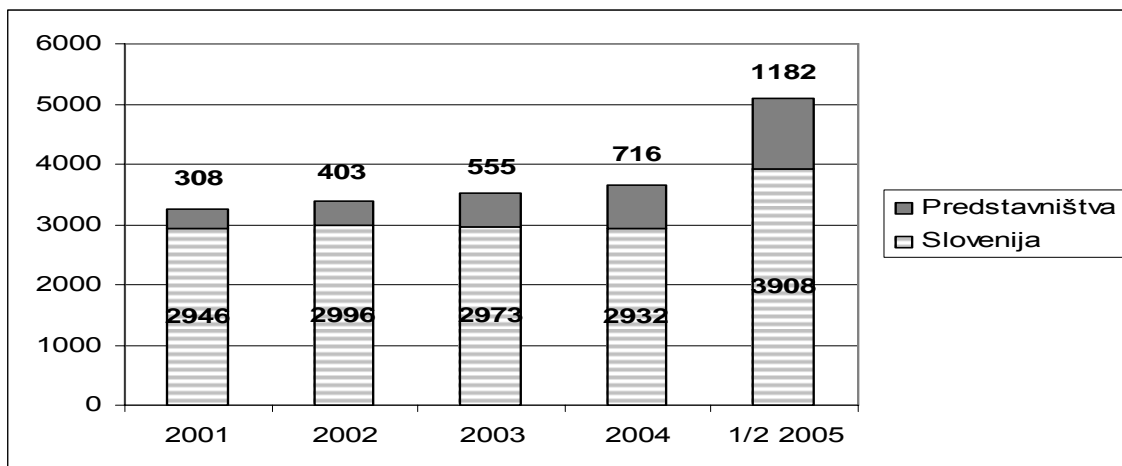
Podjetja v skupini	2003	2002
KRKA, d. d., Novo mesto	3528	3399
KRKA Zdravilišče, d. o. o., Novo mesto *	552	540
KRKA FARMA, d. o. o., Zagreb, Hrvaška	86	75
KRKA -- FARMA DOOEL, Skopje, Makedonija	23	20
KRKA KOZMETIKA DOOEL, Skopje, Makedonija	2	3
KRKA Polska, Sp.z o.o., Varšava, Poljska	263	248
KRKA Aussenhandels GmbH, Munchen, Nemčija	2	2
OOO KRKA -- RUS, Istra, Ruska federacija	38	22
OOO KRKA FARMA, Sergiev posad, Ruska federacija	13	10
KRKA ČR, s. r. o., Praga, Češka republika	0	0
KRKA Pharma Dublin Limited, Dublin, Irska	4	3
KRKA Magyarorszag, Kft, Budimpešta, Madžarska	0	0
HELVETIUS S.R.L., Trst, Italija	5	6
KRKA -- FARMA, d. o. o., Novi Sad, Srbija in Črna Gora	6	4
SKUPAJ	4522	4332

* Podatek o zaposlenih skupaj z Zdraviliščem Strunjan (št. zaposlenih 31. 12. 2002 = 125, 31. 12. 2003 = 140)

Vir: Letno poročilo Krka 2003, 2005.

Torej število zaposlenih na zadnji dan poslovnega leta 2003 je bilo 3528, od tega v Sloveniji 2973 in na predstavništvih v tujini 555.

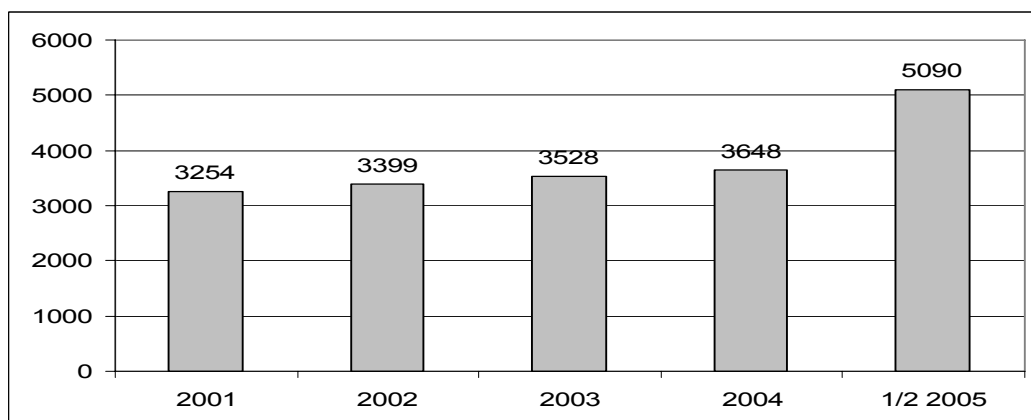
Slika 5: Primerjava med predstavništvi v podjetju Krka in državo Slovenijo glede na število zaposlenih



Vir: Trajnostno poročilo Krka 2004, 2005.

V letu 2004 se je zaradi pospešenega zaposlovanja novih sodelavcev, predvsem v marketingu in prodaji ter razvoju in raziskavah, pridružilo 259 novih delavcev, zato se je zaposlenost v celotni skupini povečala za 5,7 odstotka. Konec leta je bilo v skupini Krka zaposlenih 4781 delavcev, od tega 2932 v družbi Krka v Sloveniji in 716 v predstavništvih v tujini, 539 v podjetjih v tujini ter 594 v družbi Krka Zdravilišča. V tujini je delalo 1255 delavcev, kar predstavlja 26 odstotkov vseh zaposlenih v skupini. V Sloveniji se je število zaposlenih v letu 2004 zmanjšalo za 1,4 odstotka, v podjetjih in predstavništvih v tujini pa se je povečalo za 26 odstotkov.

Slika 6: Rast število zaposlenih od leta 2001 do prve polovice leta 2005



Vir: Letna poročila Krke 2001–1/2 2005, 2005.

Ravno tako so leta 2005 načrtovali skupaj 365 neto novih zaposlitev, od tega 93 odstotkov v podjetjih in predstavništvih v tujini. V Sloveniji so v prvem polletju zaposlili 31 novih sodelavcev, iz podjetja pa je odšlo 19 sodelavcev, kar pomeni, da se bistveno ni spremenilo. V podjetjih in predstavništvih v tujini so v prvih šestih mesecih leta 2005 zaposlili 414 delavcev, odšlo pa je 118 sodelavcev. V skupini Krka je bilo 30. junija 2005 zaposlenih 5090 delavcev, od tega v družbi Krka 3908. Med vsemi zaposlenimi v skupini Krka (brez družbe Krka Zdravilišča) ima 50 odstotkov sodelavcev univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo (o tem v nadaljevanju).

Delež zaposlenih se bo še skokovito povečal, saj so začeli zaposlovati presežne delavce farmacevtske družbe Lek. To je potrdil tudi predsednik uprave Krke Jože Colarič. Gre predvsem za posameznike, zadolžene za razvoj, trženje in prodajo. Lek, ki ga je pred nekaj leti prevzel švicarski Novartis, mora zmanjšati stroške, kar bo dosegel z upokojevanjem in odpuščanjem presežnih zaposlenih, ki naj bi jih bilo med 40 in 50.

4.3.2 Izobrazbena struktura

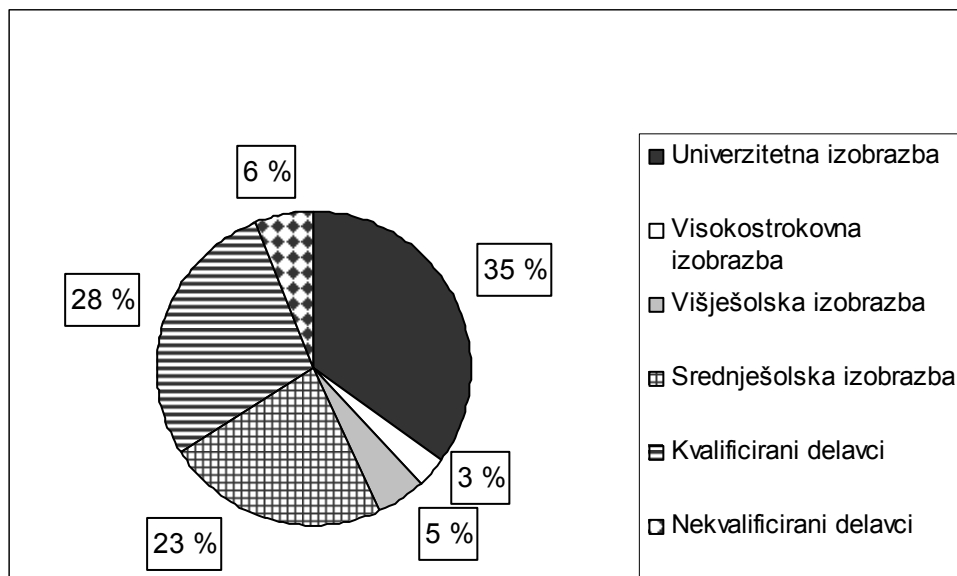
Razvojna usmerjenost družbe in novi razvojni projekti na posameznih področjih dela delavcev nenehno spodbujajo k nadaljnjemu študiju. V letu 2001 je ob delu študiralo 364 delavcev, od tega 115 na podiplomski stopnji – magisterij in doktorat. Z novimi zaposlitvami se je delež univerzitetno izobraženih delavcev med vsemi zaposlenimi povečal za desetino. Konec leta 2000 je bilo tako zaposlenih 1167 delavcev z univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 33 odstotkov vseh zaposlenih v družbi. Med njimi je 29 doktorjev in 90 magistrov znanosti. Mednarodno tržno usmerjenost podjetja potrjuje dejstvo, da je kar 43 odstotkov univerzitetno izobraženih delavcev delalo v podjetjih in predstavništvih v tujini.

V letu 2002 so kakovostno nastopanje na trgih doma in v svetu, novi razvojni projekti ter vlaganja v nove zmogljivosti, zahtevali visoko usposobljene delavce. Prav zato se je z novimi zaposlitvami delež univerzitetno izobraženih delavcev med vsemi zaposlenimi povečal za 2,6 odstotka. Konec leta 2002 je bilo tako zaposlenih 1015 delavcev z univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 30 odstotkov vseh zaposlenih v družbi. Med njimi je 35 doktorjev in 101 magister znanosti. Mednarodna tržna usmerjenost družbe je v tem letu zaposlovala kar 39 odstotkov univerzitetno izobraženih delavcev na predstavništvih v tujini.

Tudi v letu 2003 so uspešno konkurenčno nastopanje na trgih doma in v svetu, razvoj in raziskave novih izdelkov ter vlaganje v nove kapacitete, vse bolj zahtevale delavce z najvišjo strokovno usposobljenostjo. Delež univerzitetno izobraženih delavcev med vsemi zaposlenimi se je povečal za 4 odstotne točke. Konec leta 2003 je bilo tako zaposlenih 1570 delavcev z univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 35 odstotkov vseh zaposlenih v skupini. Med njimi je 47 doktorjev in 130 magistrov znanosti. V tem letu se je delež univerzitetno izobraženih

delavcev, ki delajo v podjetjih in predstavništvih v tujini, povečalo na 57 odstotkov in se je, v primerjavi s predhodnim obdobjem, povečalo za slabih 20 odstotkov.

Slika 7: Izobrazbena struktura zaposlenih – skupina Krka, d. d. na dan, 31. 12. 2003



Vir: Letno poročilo Krka 2003, 2005.

V letu 2004 se je delež univerzitetno izobraženih povečal z novimi zaposlitvami in v skupini predstavljal že 39 odstotkov vseh zaposlenih, torej na podiplomskem študiju kar 143 zaposlenih. Konec leta 2004 je bilo tako zaposlenih 1849 delavcev z univerzitetno izobrazbo. Med njimi je 48 doktorjev in 137 magistrov znanosti. V tem letu je na predstavništvih in podjetjih v tujini delalo kar 61 odstotkov univerzitetno izobraženih delavcev.

Tabela 6: Število zaposlenih glede na izobrazbeno strukturo na dan, 31. 12. 2004

STEVILO ZAPOSLENIH 31. 12. 2004	SKUPINA KRKA		DRUŽBA KRKA	
	Število	v %	Število	v %
Doktorji znanosti	48	1	43	1
Magistri znanosti	137	3	118	3
Univerzitetna izobrazba	1664	35	1192	33
Visokostrokovna izobrazba	151	3	114	3
Višješolska izobrazba	206	4	142	4
Srednješolska izobrazba	1080	23	812	22
Srednješolska poklicna izobrazba	741	15	561	15
Kvalificirani delavci	479	10	468	13
Nekvalificirani delavci	275	6	198	6
SKUPAJ	4781	100	3648	100

Vir: Letno poročilo Krka 2004, 2005.

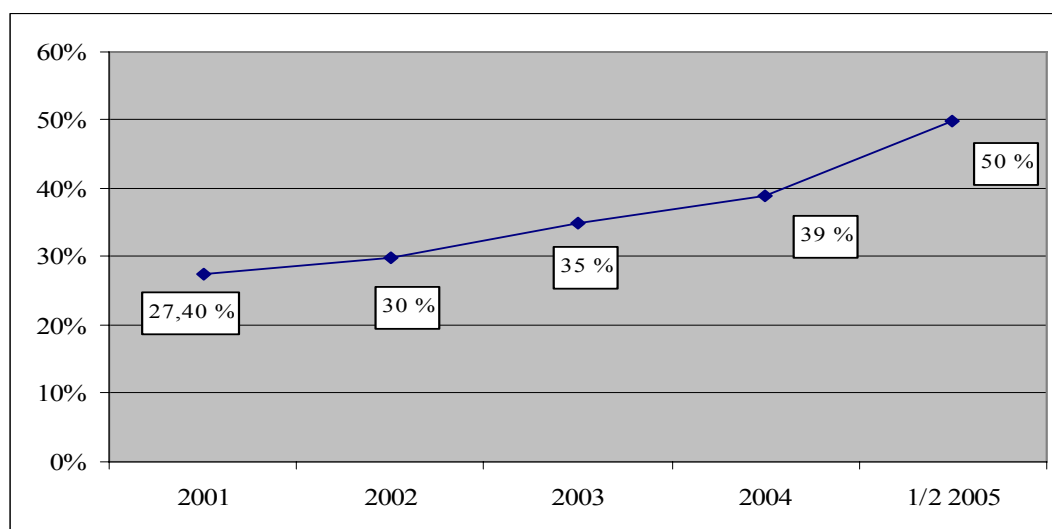
V prvi polovici leta 2005 so v podjetjih in predstavništvih v tujini zaposlili 414 delavcev, predvsem z univerzitetno izobrazbo, odšlo pa je 118 delavcev. V skupini Krka je bilo 30. junija 2005 zaposlenih 5090 delavcev, od tega v družbi Krka 3908. Med vsemi zaposlenimi v skupini Krka (brez družbe Krka Zdravilišča) ima 50 odstotkov sodelavcev univerzitetno ali visoko strokovno izobrazbo.

Tabela 7: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe od leta 2001–2004

Stopnja izobrazbe	2004	2003	2002	2001
Doktorji znanosti	43	41	35	31
Magistri znanosti	118	111	101	92
Univerzitetna izobrazba	1192	1015	885	793
Visokostrokovna izobrazba	114	99	77	48
Višješolska izobrazba	142	154	162	157
Srednješolska izobrazba	812	819	817	787
Ostalo	1227	1289	1322	1346
STANJE 31.12.2004	3648	3528	339	3254

Vir: Trajnostno poročilo Krka 2004, 2005.

Slika 8: Delež univerzitetno izobraženih delavcev med vsemi zaposlenimi



Vir: Letna poročila Krke 2001–1/2 2005, 2005.

Iz sledečih podatkov je torej razvidno, da poudarjajo visoko izobraženost ter izobraževanje in usposabljanje, saj so le-tako lahko konkurenčni v farmacevtski panogi. Prav ta usmerjenost jih pelje v sam vrh in s tem je Krka, d. d., postala eno najuspešnejših slovenskih podjetij. Največji delež univerzitetno izobraženih je farmacevtov, sledijo jim kemiki. Ta izobražen kader je zelo težko pridobiti, zato jih iščejo po celi Sloveniji. Delež univerzitetno izobraženih skokovito narašča in je v prvi polovici leta 2005 dosegel petdeset odstotkov.

4.3.3 Izobraževalni center in stroški izobraževanj

Uresničevanje strateških in poslovnih ciljev podjetja zahtevata sistematično in usmerjeno vlaganje v razvoj znanj in sposobnosti delavcev. Naložbe v znanja so v Krki že dolgo spoznane za najkoristnejše. Različne oblike izobraževanja in usposabljanja obenem med zaposlenimi ustvarjajo vzajemno zadovoljstvo, ključ, ki omogoča sožitje med operativno odličnostjo in strateškim pozicioniranjem podjetja in njegovih izdelkov. Zaposleni imajo najraje razne delavnice, saj se tu združujeta teoretični in praktični del usposabljanja in je poudarek na izkustvenem pridobivanju novih znanj. Velik delež izobraževanj in usposabljanj poteka tudi s pomočjo predavanj in tečajev, in to v lastnem izobraževalnem centru, drugje po Sloveniji in v tujini. Zaposleni se tudi samoizobražujejo. Poudarek dajejo prenosu znanja od zaposlenih na višjih delovnih mestih na svoje podrejene, saj se na tak način ustvarjajo pogoji za učeče se podjetje.

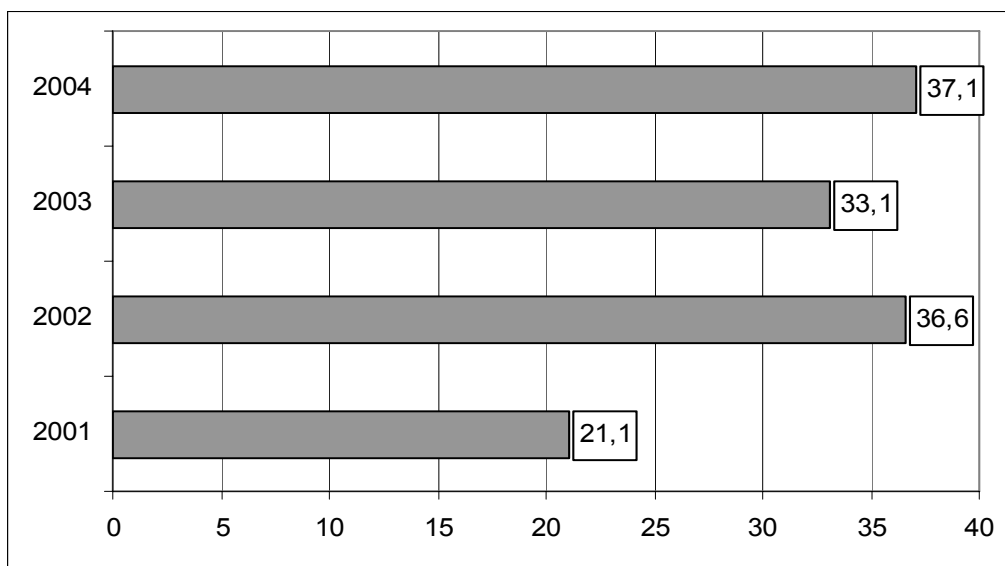
Izobraževalni center je bil ustanovljen že od začetka razvoja podjetja Krka, ki sega od leta 1954. V tem času so ustanovili farmacevtski laboratorij Krka, kasneje pa še tovarno zdravil. Po letu 1960 se je podjetje Krka preselilo na novo, današnjo lokacijo. Leta 1971 je bil ustanovljen Sklad Krkinih nagrad. Z začetki izobraževanja se je začela ukvarjati takratna vodja proizvodnje. Zaposleni so prihajali iz podeželja, kjer izobrazba ni bila prioriteta. Sprva je bila v Novem mestu samo gimnazija Novo mesto, kjer pa niso imeli kemikov in farmacevtov. Šele kasneje so zgradili Srednjo kemijsko šolo, od koder so pridobivali kadre. Prvi inženirji kemije in farmacije so prihajali iz Zagreba, saj pri nas še ni bilo fakultete s tega področja. Po 60-ih letih je šlo za organizacijski center, šele leta 1993 pa je bil center preseljen na današnjo lokacijo. Nahaja se namreč v Hotelu Krka, kjer imajo tudi lastne prostore in predavalnice. V nekdanji proizvodnji hali se nahajajo računalniške učilnice, imajo pa tudi nekaj prostorov v Ljubljani ter drugod po svetu (Kralj Pučko, 2005).

Načrt izobraževanj in usposabljanj imajo narejen na podlagi poslovnih planov podjetja, ponavadi pa so letni. Potrebe po novih znanjih se ugotavljajo na podlagi poslovnih načrtov podjetja, primer dolgoročnega poslovnega načrta je štipendiranje in financiranje študija zaposlenih. Sicer pa je filozofija na tem področju taka, da se izobražuje in usposablja tam, kjer zagotavljajo uspešno delovanje podjetja, in na področjih, ki jih zahtevajo zakonski predpisi in interni predpisi podjetja (na primer varstvo pri delu).

V letu 2001 se je v Krkinem lastnem Izobraževalnem centru vsak delavec povprečno več kot trikrat udeležil različnih oblik izobraževanja. V vseh oblikah izobraževanja, izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na delovnem mestu se je vsak izobraževal in usposabljal povprečno 84 ur. Skupno so v tem letu v izobraževanje vložili 295 milijonov tolarjev. V letu 2002 se je vsak delavec, v okviru Izobraževalnega centra, povprečno štirikrat udeležil različnih oblik izobraževanja in izpopolnjevanja znanja v Sloveniji in tujini. Tako so v tem letu namenili povprečno 40 ur na zaposlenega in še dodatnih 20 ur za usposabljanje na delovnem mestu. Za

izobraževanje in usposabljanje so tako namenili več kot 440 milijonov tolarjev. To je naložba, ki se vedno povrne. V letu 2003 se je v okviru lastnega Izobraževalnega centra ter v drugih središčih v Sloveniji in tujini vsak delavec prav tako v povprečju štirikrat udeležil različnih oblik izobraževanja v skupnem trajanju 33 ur. Tudi v letu 2004 se je zaradi uresničevanja strateških ciljev podjetja in zahtevnega tehnološkega dela in razvoja zahtevalo obsežno in usmerjeno vlaganje v znanje in sposobnosti delavca. Tako se je vsak delavec povprečno več kot štirikrat udeležil različnih oblik izobraževanja, kar je povprečno 28,55 ur na zaposlenega, od tega preživi 89 % časa na internih seminarjih, 9 % v Sloveniji in 2 % v tujini.

Slika 9: Povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega od leta 2001–2004



Vir: Trajnostno poročilo Krka 2004, 2005.

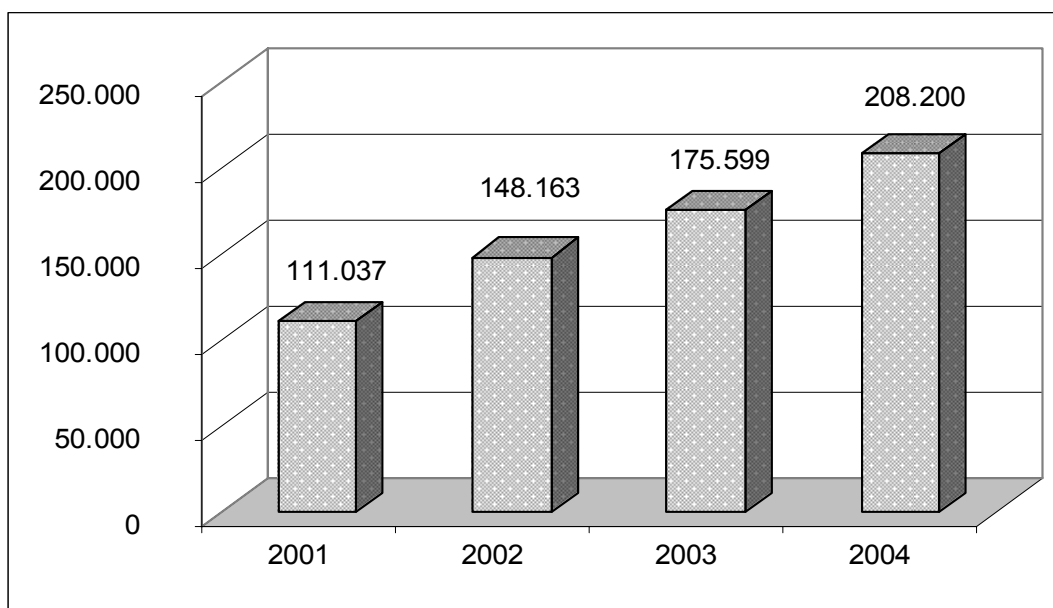
Glavna področja izobraževanja v Krki so kakovost, vodenje in osebni razvoj, varovanje in zdravje pri delu, strokovne vsebine (farmacija, veterina, zdravstvo, kemija in kemijska tehnologija, strojništvo, elektrotehnika in gradbeništvo), tuji jeziki in računalništvo.

Potrebe po izobraževanju in usposabljanju v Krki so usklajene s strateškimi in poslovnimi cilji podjetja, pa tudi s potrebami zaposlenih. Vodje in zaposleni podpirajo dejavnost izobraževanja in usposabljanja, saj se zavedajo, da to omogoča preživetje in nadaljnji razvoj organizacije in njih samih.

Oblike nenehnih izobraževanj in usposabljanj, ki jih namenjajo v Krkinem izobraževalnem centru so predvsem ankete, tečaji, krajša izpopolnjevanja. Ankete so namenjene daljšim seminarjem, kjer se pojavijo nekatera standardna vprašanja. Le-ta se nanašajo na posameznikove vrednote. S pomočjo teh vrednot ugotavljajo rešitve.

Sistem razvoja kariere zaposlenih je izdelan za kadre na ključnih položajih v podjetju in ga spremljajo na podlagi individualnih razvojnih načrtov, te pa izdelajo s pomočjo intervjujev s temi zaposlenimi. Vodja oddelka ima pomembno vlogo pri razvoju svojih podrejenih. Svoje ljudi mora poznati in jim dajati naloge, kjer lahko uporabijo največ svojih talentov (Benčina Crnić, Oberstar Falkner, 2004, str. 24). V ta namen se tudi vodje usposablajo na področju mehkih znanj kot so komuniciranje, vodenje, nadzorovanje, ocenjevanje, motiviranje, dajanje pohval in kritik, spoznavanje različnih slogov vodenja, kako si vodja zagotovi potrebno avtoriteto, reševanje konfliktov, delo s težavnimi ljudmi, poznavanje in razumevanje samega sebe ter vplivanje na druge. Program usposabljanja vodij poteka v Krki že tretje leto.

Slika 10: Stroški izobraževanj na zaposlenega od leta 2001–2004



Vir: Trajnostno poročilo Krka 2004, 2005.

Na Sliki 10 je prikazano, kako se iz leta v leto povečujejo stroški izobraževanj na zaposlenega v podjetju Krka. Eden glavnih dejavnikov za to je rast števila zaposlenih, prav tako pa tudi potreba po izobraženem kadru, ki ga podjetje Krka kot farmacevtsko podjetje potrebuje. Čeprav se na prvi pogled zdi, da so stroški zelo visoki, je vendar znanje del investicije, v katero je potrebno stalno in nujno vlagati. Tega se v podjetju Krka, d. d., zavedajo, zato so tudi zelo uspešno slovensko podjetje.

4.3.4 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti v podjetju

Uspešnost in učinkovitost samega izobraževanja in usposabljanja se oceni s pomočjo ankete, ki se jo uporablja prav za vsak seminar, le za bolj obsežne, na primer celodnevne, so elementi ocenjevanja sam predavatelj, metode predavanja, ki so bile uporabljene, oceni se tudi vsebino predavanja, uporabljeno literaturo, prostore, v katerih se je izobraževanje in usposabljanje odvijalo itd. Nekega posebnega obrazca za ocenjevanje zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju ne uporabljajo. V primeru izobraževanja in usposabljanja zaposlenega v tujini, z njim opravijo razgovor in presodijo smiselnost njegovega izobraževanja oziroma usposabljanja, sicer so prepričani, da je uspešnost podjetja najboljši pokazatelj, da so ljudje dobro usposobljeni za opravljanje svojega dela.

Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (Novak, Oberstar Falkner, 2004, str. 4–5), ki ga je pripravilo ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS v sodelovanju s socialnimi partnerji, omogoča preverjanje in potrjevanje znanja, spretnosti in kompetenc za zaposlene pred nacionalno komisijo, od šolskega sistema preverjanja pa se razlikuje po tem, da poteka neposredno na delovnem mestu kandidata.

Krkin izobraževalni center se je pri Ministrstvu registriral kot izvajalec treh nacionalnih poklicnih kvalifikacij (v nadaljevanju NPK) na IV. stopnji zahtevnosti del – Proizvodni procesničar/Proizvodna procesničarka v farmacevtski proizvodnji (v prvi polovici leta 2005 so podelili 30 delavcem iz Obrata Ljutomer) in Procesničar v proizvodnji farmacevtskih učinkovin (v prvi polovici leta 2005 so podelili certifikate 20 delavcem iz Sektorja Biokemije). Delavci so si pridobili nacionalno veljavno listino, ki opredeljuje njihovo strokovno usposobljenost. V pripravi imajo še tri nove poklicne kvalifikacije.

Nov način pridobivanja poklicnih kvalifikacij prinaša podjetju več prednosti. Ena teh je gotovo možnost, da se zaposleni usposabljuje z delom v neposrednem delovnem procesu na najsodobnejših procesnih strojih. Tako so delavci spoznali sedanjo tehnologijo in procese dela, sistem kontrol zagotavljanja kakovosti osebja, procesov, učinkovin, polizdelkov in končnih izdelkov.

V sklopu priprave na preverjanje in potrjevanje je vključen teoretični del v obliki predavanj in praktični del, ki zajema celoten proizvodni proces in pridobljene delovne izkušnje. Nosilci so Krkini strokovnjaki, farmacevti, kemiki in drugi strokovnjaki z različnih področij del. Na ta način potekata prenos znanja in pridobivanje delovnih izkušenj neposredno v delovnem okolju. Zaključena NPK omogoča delavcem kandidiranje in razporeditev na vrsto del/delovnih mest, ki zahtevajo eno od treh pripravljenih NPK. Novi sistem omogoča vključitev NPK v tarifni razred v kolektivnih pogodbah, kar je v našem primeru IV. razred, in razširitev zahtev za delo v sistemizaciji delovnih mest.

NPK tako nudi možnost hitrega, bolj funkcionalnega in cenejšega sledenja nenehnim spremembam, ki jih zahtevajo avtomatizirani procesi v delovni dobi zaposlenega. Pridobitev certifikata pomeni hitrejše napredovanje, večjo zaposljivost v podjetju in izven njega ter večjo motivacijo za delo. V Krki prednosti novega sistema že prinašajo sadove, saj je prva generacija zaposlenih NPK pridobila že v letu 2002.

V zvezi s cilji priprave učinkovitih in uspešnih izobraževalnih programov oziroma programov usposabljanj, ki posamezniku zagotavljajo znanje in sposobnosti za hitro prilagajanje razmeram v delovnem procesu, je Krka ena izmed tistih, kjer so se lotili sistematične izdelave katalogov standardov strokovnih znanj in spretnosti. V Krki so pred dvema letoma podali pobudo za pripravo poklicnih standardov in se sistematično lotili izdelave katalogov standardov strokovnih znanj in spretnosti, ki jih je sprejel Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje. Novost sistema je priprava portfolije, to je zbirne mape dokazil o kandidatovi strokovni usposobljenosti za poklicno usposobljenost. Na njeni osnovi so člani nacionalne komisije preverili in potrdili znanje, veščine, spretnosti in kompetence kandidatov. Prednost tega novega sistema je večja učinkovitost v krajšem času in nižja vložena sredstva za pridobitev znanja. Za kandidatovo pridobitev certifikata pomeni hitrejše napredovanje na boljše plačano delovno mesto, večjo zaposljivost v podjetju in izven njega ter večjo motivacijo za delo.

4.3.5 Študij in štipendiranje

Podjetje podpira odločitve zaposlenih, da nadaljujejo svojo študijsko pot in tako pridobijo nova znanja, ki jih vedno bolj konkurenčno okolje tudi zahteva. K nadaljnjemu študiju jih spodbujajo tudi novi razvojni projekti na posameznem področju dela in stimulatívno delovno okolje, saj se tako ali drugače izobražuje večina sodelavcev. Prihod novih strokovnjakov v podjetje spodbujajo s štipendijami, predvsem dijake in študente kemije in farmacije, saj vsekakor lastni Izobraževalni center ni dovolj.

V letu 2001 je ob delu študiralo 364 delavcev, od tega 115 na podiplomski stopnji – magisterij in doktorat. Prihod novih strokovnjakov v podjetje pa so pridobili s 96 štipendijami.

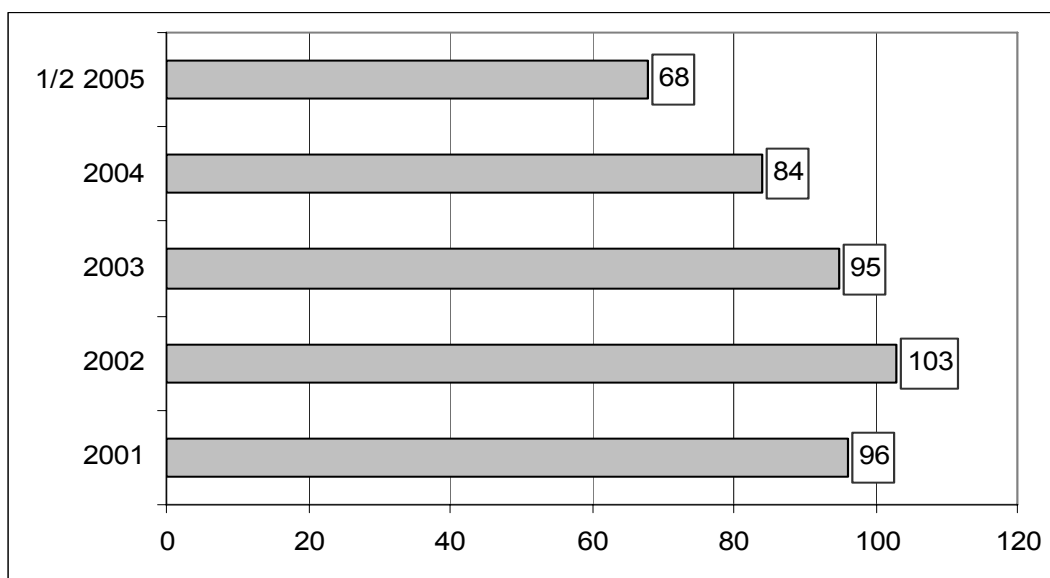
V letu 2002 je ob delu študiralo 349 delavcev, od tega 126 na podiplomski stopnji – magisterij in doktorat. Šolanje je nadaljevalo tudi 35 delavcev za pridobitev poklica farmacevtski procesničar in 32 delavcev, ki so se vključili v novo obliko certifikatnega izpopolnjevanja za pridobitev poklicne kvalifikacije. Dotok novega znanja v podjetje pa spodbujajo tudi s štipendijami. V tem letu so štipendirali 103 študente, predvsem mlade farmacevte in kemike, ki so njihova naložba za prihodnost.

V letu 2003 je ob delu študiralo 421 delavcev, od tega 103 po certifikatnih programih nacionalne poklicne kvalifikacije za delavce v farmacevtski proizvodnji. Na podiplomskem študiju magisterija in doktorata je doštudiralo 143 delavcev. Šolanje je zaključilo 64 delavcev, od tega 15 na podiplomskem študiju. V tem letu so štipendirali 95 študentov, predvsem s področja kemije in farmacije.

V letu 2004 je ob delu študiralo 373 delavcev, od tega 143 na podiplomski stopnji za pridobitev magisterija in doktorata. Šolanje je nadaljevalo 32 delavcev, ki so se vključili v novo obliko certifikatnega izobraževanja za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije. V tem letu so spodbudili 84 študentov s štipendijami ter z intenzivnimi stiki s študenti, ki spoznavajo družbo med opravljanjem strokovne prakse in pripravljanjem diplomskih nalog. Posebna spodbuda najustvarjalnejšim so Krkine nagrade mladim raziskovalcem in znanstvenikom, ki so jih podelili že 34-krat. Ob podelitvi je potekal tudi 14. Mednarodni simpozij.

V prvi polovici leta 2005 je bilo na magistrski in doktorski študij vključenih 135 delavcev, ob delu pa trenutno študira 361 zaposlenih. Poleg tega štipendirajo 68 štipendistov, predvsem na fakultetah za farmacijo in kemijo. V prvi polovici leta 2005 je pridobilo certifikate za nacionalne poklicne kvalifikacije že 50 zaposlenih.

Slika 11: Število študentov, ki prejemajo štipendijo



Vir: Letna poročila Krke 2001 – 1/2 2005, 2005.

Število štipendistov se zmanjšuje zaradi nasičenosti potreb po novih kadrih. Težko pridobivajo študente kemije, za farmacevte pa je prisotna nizka stopnja fluktuacije glede na

potrebe. V letu 2002 so imeli veliko štipendistov zato, ker so se širili tako v podjetju, kot v predstavništvi v tujini (Kralj Pučko, 2005).

Od oblik vlaganja v izobraževanje in usposabljanje najbolj uporabljajo štipendiranje, podeljevanje nagrad, na primer Krkine nagrade, ki so namenjene dijakom dolenskih srednjih šol in študentom dodiplomskega in podiplomskega študija, ki se prijavijo na vsakoletni razpis in usposabljanje na delovnem mestu (poznavanje dobrih proizvodnih praks). Prednost namenjajo študentom kemije in farmacije.

Strokovnjake pridobivajo tudi drugače. Nekaterim posameznikom se zaradi finančni stisk ne splača imeti kadrovske štipendije, zato raje obdržijo republiško ali Zoisovo. Omogočen pa jim je vpis v Klub štipendistov, kjer se lahko priključijo ostalim. Imajo možnost opravljanja obvezne prakse, diplomske naloge ipd. Enkrat na leto imajo srečanja, se z njimi pogovorijo ter jih na tak način spoznajo. Imajo možnost opravljanja jezikovnih in računalniških tečajev (Kralj Pučko, 2005).

SKLEP

Delujemo v globalnem okolju poslovanja; meje med državami izginjajo, izobraževanje je investicija in ne strošek. Čeprav se stroški izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega v Krki povečujejo, se podjetje zaveda, da bodo imeli zaposleni v nadaljnjem razvoju družbe še naprej glavno, odgovorno in najpomembnejšo strateško vlogo. Pri tem se lahko ločujejo le še posamezna podjetja, pri čemer tistih najboljših, kar podjetje Krka, d. d., vsekakor je, ni več strah, da bodo zaposleni, ki so se izobraževali, zapustili podjetje in bo šla investicija po zlu, temveč, da bodo tisti, ki se niso izobraževali ostali v podjetju. Visokomotivirani in družbi pripadni kadri z znanjem in pripravljenostjo za stalno izobraževanje in usposabljanje, so glavni porok uspešnega dela in poslovanja tudi v prihodnje. Krka temu posveča posebno pozornost, saj se zavedajo in stalno prizadevajo za izboljševanje odnosa do kakovosti. Ta kazalec je v SiOK-ovih raziskavah v letu 2004 tudi med najvišje ocenjenimi.

Strokovnjaki za izobraževanje so si enotni, da živimo v družbi znanja in da je izobraževanje vsekakor potreba. Delodajalci so enotnega mnenja, zaplete pa se pri vprašanju – koga napotiti na izobraževanje, ali tistega, ki znanje krvavo rabi ali tistega, ki se je izkazal za uspešnega in si torej zasluži nagrado v obliki izobraževanja. Izobraževanje je postalo predmet selekcije. V podjetju Krka, d. d., bo prišlo tudi do tega, saj se želi vedno več zaposlenih izobraževati. Trenutno še ni potrebe po selekcioniranju, vendar menim, da se v petih letih temu ne bodo mogli izogniti, ker se jih želi čedalje več izobraževati. Res je, da iz leta v leto namenijo vedno več investicij za izobraževanje, toda takrat bo imela Krka toliko izobraženega kadra, da ne bo toliko povpraševanja po njem. Tako se je zgodilo tudi s štipendiranjem. V času razvoja in širitev na druga območja, se je število štipendistov povečalo, kasneje pa je to število upadlo.

V organizacijah se ljudje ločujejo po tem, ali imajo oziroma nimajo možnosti za izobraževanje. Za tiste, ki te možnosti nimajo, to pomeni, da nimajo možnosti za napredovanje oziroma, da jih organizacija ne ceni toliko, da bi v njih tudi vlagala. Menim pa, da prav možnost izobraževanja povečuje lojalnost delavcev, pravzaprav je eno izmed učinkovitih sredstev za povečanje lojalnosti. V podjetju Krka so od leta 2003 uvedli sistem inovacij, kjer zaposleni lahko izrazijo svoje ideje in so za to nagrajeni tako v materialni kot v nematerialni obliki. Učeča se podjetja vse bolj vpeljujejo nederarne načine motiviranja zaposlenih, saj sta namreč možnost za napredovanje in graditev kariere zelo močno motivacijsko orodje. Tu sta vključena tudi izobraževanje in usposabljanje. Nenehno učenje, ki prinaša inovativne dosežke, je lahko ključ za napredovanje. Vse dosedanje raziskave (So vam podarili izobraževanje, 2005) so pokazale, da posamezniki, ki iščejo oziroma menjajo zaposlitev pravzaprav iščejo najprej dobre delovne odnose, potem možnost osebnostnega in profesionalnega razvoja, kar je povezano predvsem z možnostjo izobraževanja in šele na tretjem mestu povprašajo po denarju oziroma višini plače.

Podjetje, ki daje možnost izobraževanja in osebnostnega razvoja, postane magnet za pridobitev talentiranih kadrov, kar pa Krka vsekakor je. To se vidi tudi v povečevanju deležev tako univerzitetno izobraženih kot tudi magistrstrov in doktorjev znanosti. Trenutno je začela zaposlovati tudi Lekove zaposlene, saj je začel švicarski Novartis zmanjševati stroške z upokojevanjem in odpuščanjem. V prihodnosti se bo morala Krka osredotočiti na vprašanje, koga napotiti na izobraževanje, saj trenutno zaposlenih ne selekcionira pri možnostih izobraževanja. Prav tako bo mogla dajati večji poudarek merjenju učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, saj mnoga podjetja spoznavajo, da je enako pomembno kot izobraževanje in usposabljanje samo. Pri tem je ključnega pomena izmeriti napredek in izboljšave dela posameznika, delovne skupine in podjetja. Le tako lahko podjetje ugotovi, ali vlaganje v usposabljanje prinaša koristi in nenazadnje ali vpliva na poslovne rezultate podjetja.

Mislím, da je izobraževanje in usposabljanje zapeljivo darilo, ki ga bodo deležni predvsem najuspešnejši, najiznajdljivejši in najprivlačnejši kadri za organizacijo. Pridobivanje znanja je pomembno tako za zaposlene, kot vrhnji management. V ekonomiji znanja potrebujeta obe strani nove sposobnosti in delovne prakse, predvsem pa potrebujejo vodilni tudi nove sposobnosti za ravnanje z ljudmi na vseh organizacijskih ravneh. Ker v učečih se organizacijah narašča pomen horizontalne koordinacije in komunikacije (ni več organizacijskih hierarhij), se povečuje tudi pomen izobraženosti zaposlenih. V preteklosti so znanje potrebovali le nadrejeni, danes pa je cilj vodij usposobiti zaposlene na nižji ravni in jim omogočiti doseganje njihovih ciljev in ciljev podjetja. Torej bo razvijanje uspešne delovne sile oziroma krepitev intelektualne lastnine zaposlenih možno samo s pomočjo izobraževanj, usposabljanj, napredovanj in ocenjevanj uspešnosti.

LITERATURA

1. Benčina Crnić Sonja, Oberstar Falkner Maja: Vodenje sodelavcev je velika umetnost. Utrip, Novo mesto, 30(2004), 1/2, str. 24–25.
2. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701–722.
3. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2005. 261 str.
4. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
5. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. Teorija in praksa, Ljubljana, 2004, 5/6, str. 806–825.
6. Dimovski Vlado, Tekavčič Metka: Organizational learning as a means of success of small businesses. 24th European Small Business Seminar 1994. Slovenia, September 21–23, 1994. Volume 2: Small business management in the new Europe: Proceedings. Maribor : Ekonomski institut, 1994, str. 647–654.
7. Ferjan Marko: Organizacija izobraževanja. Kranj : Založba moderna organizacija, 1999. 197 str.
8. Florjančič Jože, Bjorn Paape: Kadri in management: izbrana poglavja. Kranj : Moderna organizacija v okviru FOV, 2004, str. 115-122.
9. Jelenc Krašovec Sabina: Univerza za učečo se družbo. Ljubljana : Založba Sophia, 2003. 199 str.
10. Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 1996. 101 str.
11. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana : Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, 1991. 104 str.
12. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 156 str.
13. Jereb Janez: Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1989. 198 str.
14. Kirkpatrick L. Donald: Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco : Berrett – Koehler, 1998. 289 str.
15. Klep Jožica: Nekateri vidiki učenja v organizaciji. Organizacija, Kranj, 31(1998), 1, str. 9–21.
16. Kovačič Katarina: Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v slovenskih podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2004. 39 str.
17. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.

18. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
19. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
20. Ložar Mojca: Podjetje BTC d.d. kot učeča se združba. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 45 str.
21. Miglič Gozdana: Analiza potreb po usposabljanju. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2002. 195 str.
22. Novak Petra, Oberstar Falkner Maja: Nacionalna poklicna kvalifikacija. Utrip, Novo mesto, 30(2004), 4, str. 4–5.
23. Oberstar Falkner Maja: Inovativna dejavnost je zaživela. Utrip, Novo mesto, 30(2004), 3, str. 4–5.
24. Pučko Danijel, Čater Tomaž: Strateški management: poslovni prigradki. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 216 str.
25. Rečnik Ferdo: Izobraževanje Slovenije za 21. stoletje – Globalna koncepcija razvoja vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1991. 137 str.
26. Rosemary Hill: A Measure of The Learning Organization. Industrial and Commercial Training, North Ampton, 28(1996), 1, str. 19–25.
27. Shirley Daniels: The Learning Organization. Work Study, North Ampton, 43(1994), 8, str. 5–6.
28. Schneider Benjamin: Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey Bass, 1990. 307 str.
29. Škerlavaj Miha, Dimovski Vlado: Model vpliva informacijsko – komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja. Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji. Ljubljana : Društvo mladih raziskovalcev Slovenije, 2004, str. 595–605.
30. Treven Sonja: Pomen učenja v organizaciji. Naše gospodarstvo, Maribor, 43(1997), 5/6, str. 622– 628.
31. Treven Sonja: Značilnosti učeče se organizacije. Organizacija in kadri, Maribor, 27(1994), 6, str. 563–572.
32. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV založba, 2001. 304 str.

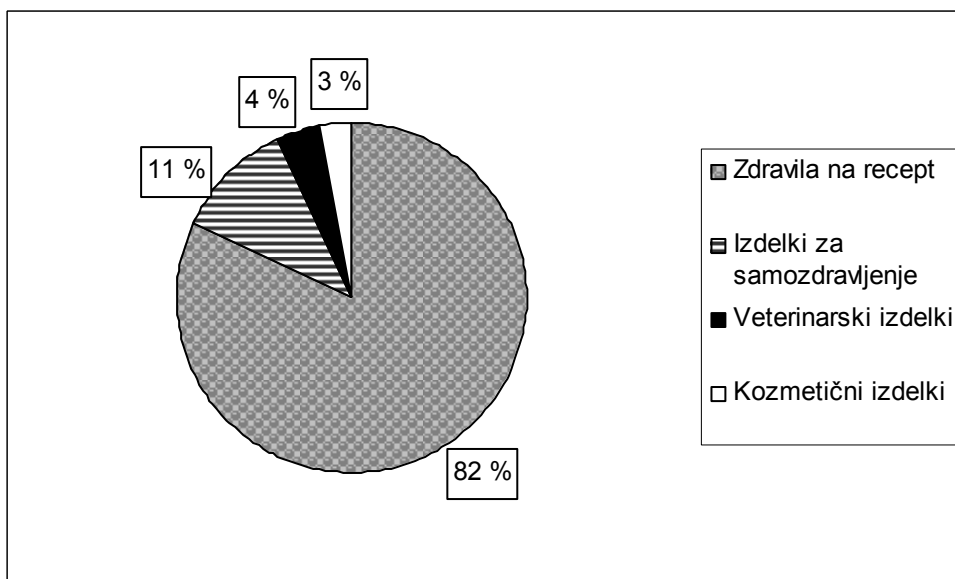
VIRI

1. Drgan Tanja, Turk Barbara, Tomanič Martina: Krka, d. d., Novo mesto tovarna zdravil, SWOT ANALIZA. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 38 str.
2. Česar ne meriš, ne moreš uspešno upravljati. Elektronski časopis podjetja Iteo, d. d.. [URL: www.relacije.com], 3. 1. 2006.

3. Identiteta podjetja. Novo mesto: Krka, 2004, 16 str.
4. Izobraževanje v podjetju Telekom Slovenije, d. d.. [URL: <http://www.telekom.si>], 28. 9. 2005.
5. Kako meriti učinkovitost usposabljanja v podjetju?. Sklad za razvoj in usposabljanje človeških virov (SRUČV). [URL: <http://www.srucv.com>], 3. 1. 2006.
6. Letno poročilo Krka 2001.
[URL: http://www.krka.si/si/finance/porocila/letna/2001/?v=p2001_00], 15. 11. 2005.
7. Letno poročilo Krka 2002.
[URL: http://www.krka.si/si/finance/porocila/letna/2002/?v=p2002_00], 15. 11. 2005.
8. Letno poročilo Krka 2003. 146 str.
[URL: <http://www.krka.si/pdf/si/lp/lp03.pdf>], 17. 11. 2005.
9. Letno poročilo Krka 2004. 171 str.
[URL: http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2004/LP_2004.pdf], 19. 5. 2005.
10. Odnos slovenskih in tujih podjetij do izobraževanja zaposlenih. [URL: <http://www.edukata.net>], 15. 11. 2005.
11. Polletno poročilo Krke, d. d., Novo mesto in skupine Krka 2003. 2 str.
[URL: <http://www.krka.si/pdf/si/pp/krka1h2003.pdf>], 25. 11. 2005.
12. Polletno poročilo Krka, d. d., Novo mesto in skupine Krka 2004. 24 str.
[URL: http://www.krka.si/pdf/si/lp/2004/Nerev_porocilo_jan_jun2004.pdf], 31. 8. 2005.
13. Polletno poročilo Krka, d. d., Novo mesto in skupine Krka 2005. 25 str.
[URL: http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2005/pp_2005.pdf], 25. 8. 2005.
14. Poročilo projekta SiOK za leto 2004. [URL: <http://www.rmplus.si/siok>], 25. 1. 2006.
15. Predstavitev podjetja Krka, d. d.. [URL: <http://www.krka.si/si/krka/predstavitev>], 15. 11. 2005.
16. Pučko Kralj Alenka: Intervju z vodjo izobraževalnega centra v podjetju Krka. Novo mesto, 22. 11. 2005.
17. So vam podarili izobraževanje?. [URL: <http://www.edukata.net>], 15. 11. 2005.
18. Trajnostno poročilo Krka 2004. 43 str.
[URL: http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2004/2004_trajno_porocilo.pdf], 4. 10. 2005.
19. Zaposleni v podjetju Lek, d. d.. [URL: <http://www.lek.si/slo/predstavitev/porocila/letno-porocilo-02/zaposleni>], 24. 1. 2006.
20. Zaposleni in organizacija v podjetju Telekom Slovenije, d. d.. [URL: <http://www.krka.si/si/krka/predstavitev>], 28. 9. 2005.

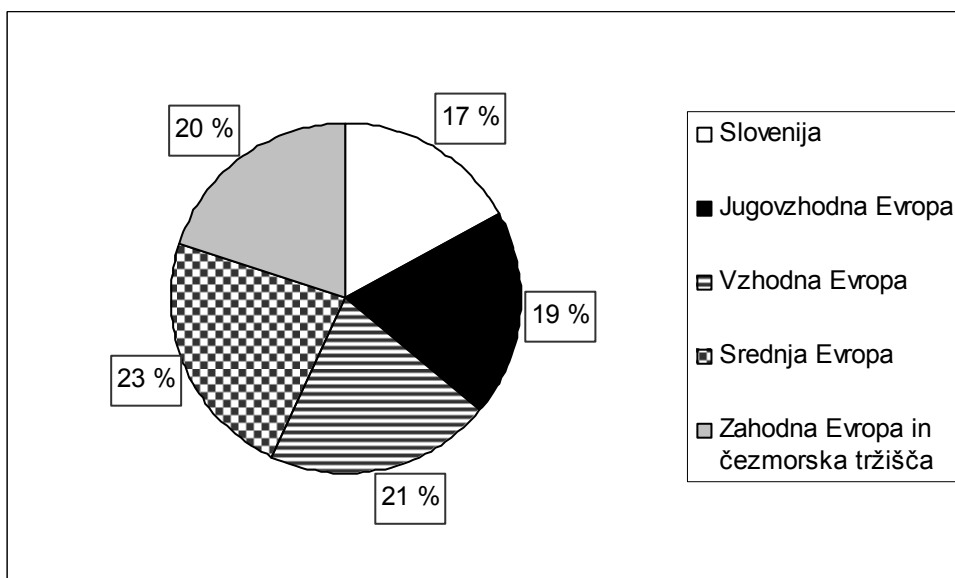
PRILOGA 1

Slika 1: Struktura prodaje po dejavnostih v letu 2004



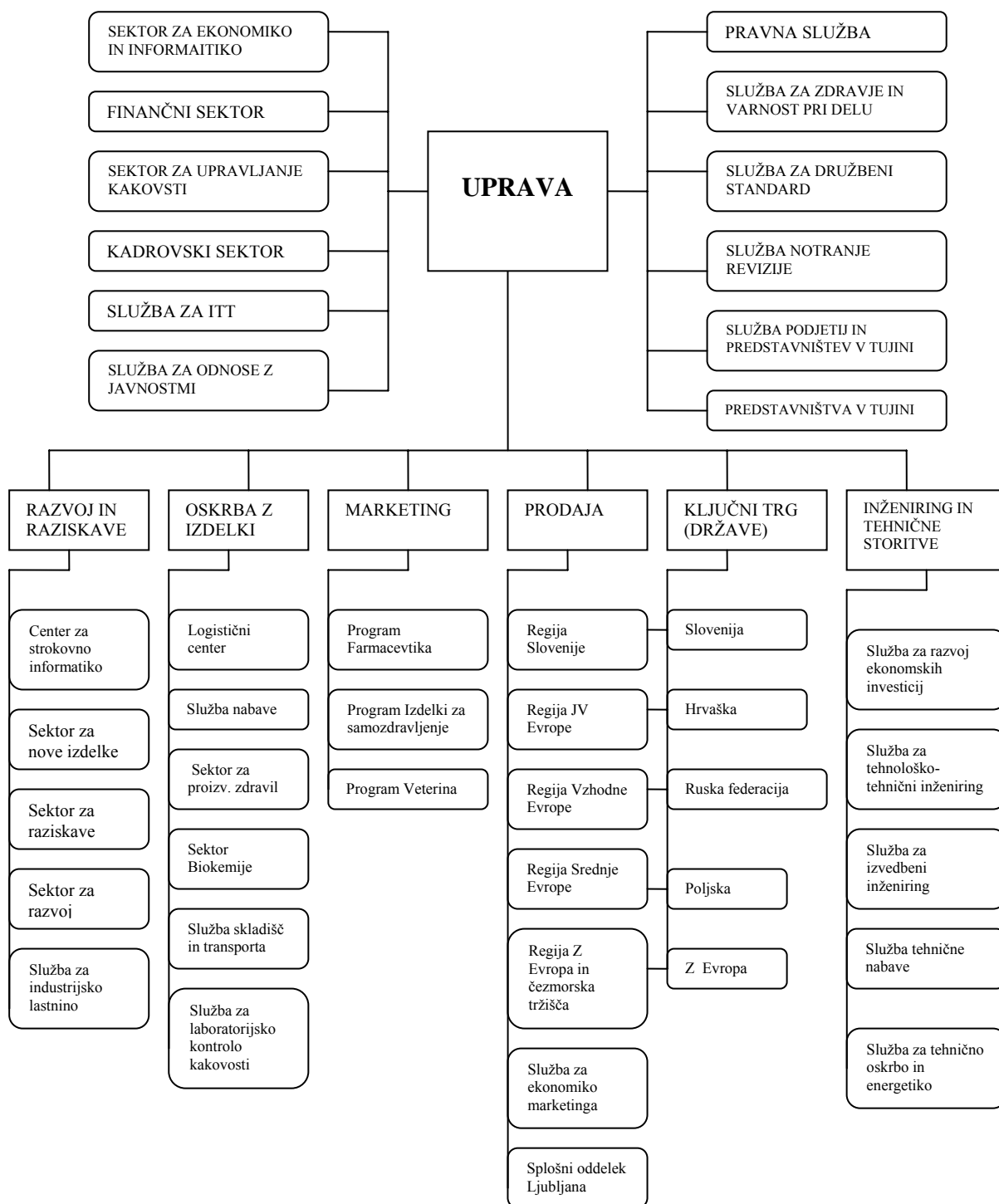
Vir: Letno poročilo Krka 2004, 2005.

Slika 2: Cilj uravnotežene prodaje na petih območjih



Vir: Letno poročilo Krka 2004, 2005.

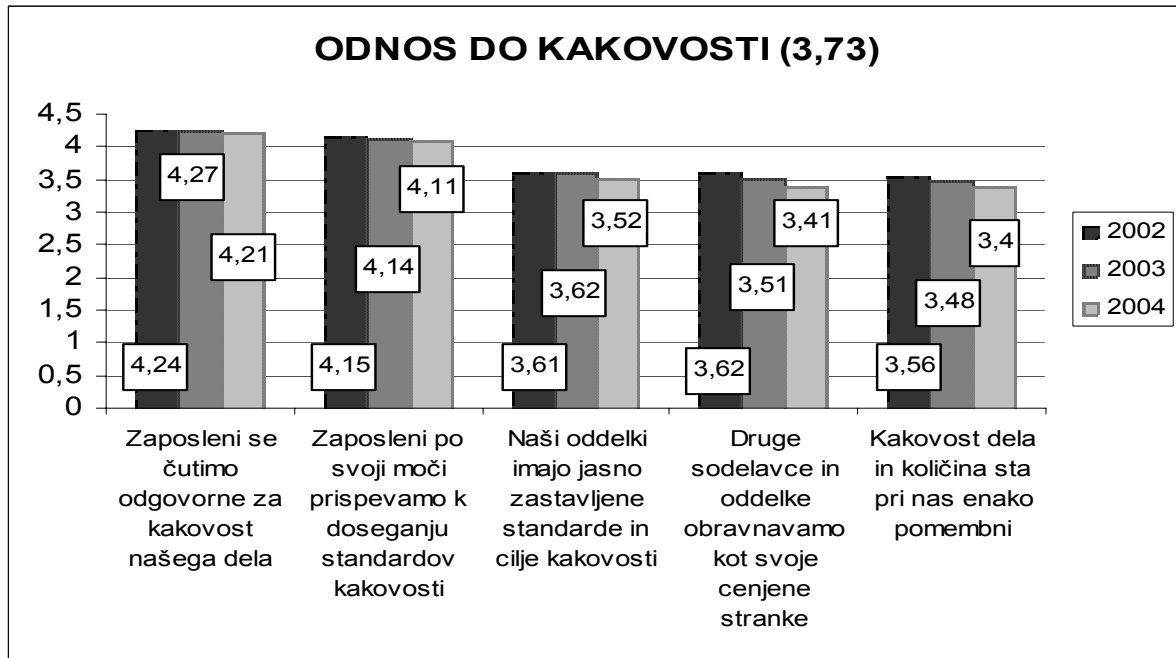
Slika 3: Organizacijska shema družbe Krka, d. d., veljavna od 1.5.2005



Vir: Letno poročilo Krka 2004, 2005.

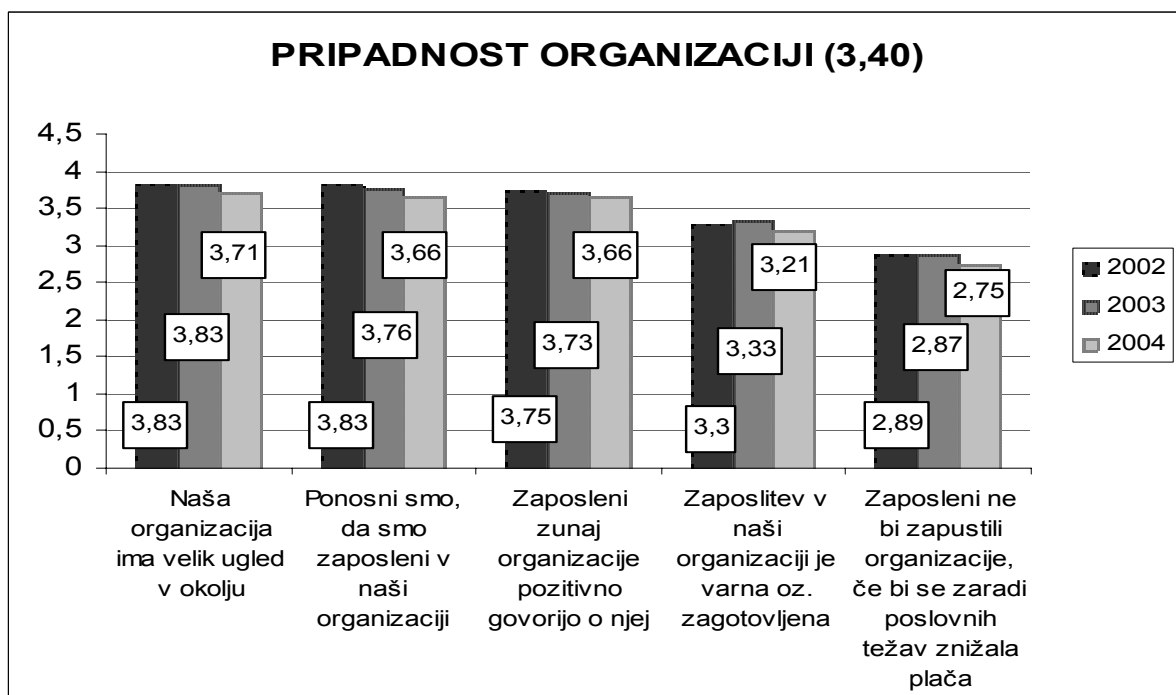
PRILOGA 2

Slika 4: Prikaz SiOK-ovih rezultatov za leto 2004 – Najvišje ocenjena kategorija Odnos do kakovosti



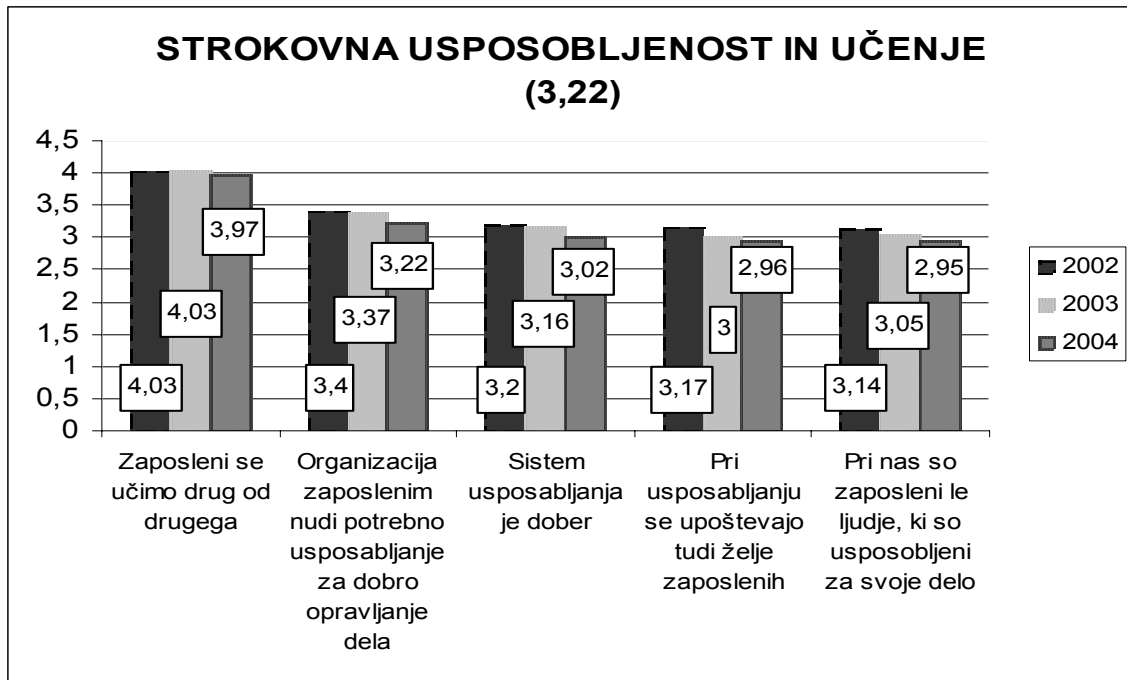
Vir: Poročilo projekta SiOK za leto 2004, 2006.

Slika 5: Prikaz SiOK-ovih rezultatov za leto 2004 – Pripadnost organizaciji



Vir: Poročilo projekta SiOK za leto 2004, 2006.

Slika 6: Prikaz SiOK-ovih rezultatov za leto 2004 – Strokovna usposobljenost in učenje



Vir: Poročilo projekta SiOK za leto 2004, 2006.

PRILOGA 3

Intervju

1. Ste redko slovensko podjetje, ki ima lastni izobraževalni center. Ali zaposleni pridobijo pri vas ustrezne listine, da so se izobraževali?
2. Kdaj je bil izobraževalni center ustanovljen?
3. Kako zaposlene ocenjujete?
4. Kdo so predavatelji?
5. Ali pri vas selekcionirate, kdo se bo izobraževal (ne v smislu področij, ampak posameznika)?
6. Kakšne oblike izobraževanj in usposabljanj uporabljate v lastnem izobraževalnem centru (seminarji, tečaji, ...)?
7. Ali vodja vpliva na razvoj zaposlenih, in če, kakšna je njegova vloga oziroma kako? Obstaja namreč Krkina šola vodenja!
8. Velik del namenite komunikaciji (projekt komunikacije). Kakšni so najboljši pripomočki za dobro komunikacijo?
9. Na podlagi česa izberete štipendiste in študente, ki jih kasneje zaposlite? Zakaj se zmanjšuje število štipendistov?
10. Ali res štipendirate samo na območju dolenske regije?
11. Ali so štipendije edini vir prihodkov novih strokovnjakov? Kako še pridobivate strokovnjake?
12. Kako vam uspe zaposlene stalno motivirati pri izobraževanjih in usposabljanjih (v pozitivnem smislu)?
13. Kako nagradujete zaposlene za uspešno in učinkovito opravljeno delo?
14. V nekaterih podjetjih ne želijo izobraževati zaposlenih, zato da ne bi znanja prenesli v drugo podjetje. Kako vi gledate na to? Vemo namreč, da vas to ne bremeni, čeprav letno namenite milijarde tolarjev.
15. Na kakšne način vam uspe obdržati izobražen kader v podjetju?
16. Kako komentirate vladne reforme, glede bolniških? Pri vas se delež bolniške odsotnosti iz leta v leto zmanjšuje, kar pomeni, da pri vas vlada dobra organizacijska kultura. Ali ni res, da so za odsotnost delavcev največ kriva sama podjetja?
17. Ali ima kadrovski sektor v organizacijski strukturi svojega top managerja?