

# ZNANJE KOT STRATEŠKI ELEMENT KONKURENČNE PREDNOSTI

Dr. Boris Dular  
Krka d. d.

*Primer KRKE*

## POVZETEK

*Poslovna uspešnost je najtesneje poveza z znanjem. Krka, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto, je od začetka delovanja svojo razvojno in raziskovalno ter tržno uspešnost povezala z znanjem kot strateško usmeritvijo in konkurenčno prednostjo. V sodelovanju z znanstvenimi in raziskovalnimi ustanovami je z načrtnim izobraževanjem in usposabljanjem zagotovila kritično maso znanja, ki ji zagotavlja poslovno uspešnost na globalnem trgu.*

**Ključne besede:** globalizacija, znanje, izobraževanje, razvoj kadrov

Spremembe v procesu globalizacije so kompleksne in neposredno zadevajo organizacije in države ter se posredno ali neposredno dotikajo tudi vsakega posameznika. S krepitvijo globalnega poslovanja, mednarodne konkurenčnosti, krepitvijo multinacionalk in tujih vlaganj so najbolj izrazite in deležne največje pozornosti mednarodne ekonomske spremembe. Te so mogoče prav zaradi ljudi, ki so sodelovali in oblikovali te procese. Globalizacija torej temelji na učinkovitem upravljanju človeških virov, kar se je v zadnjih letih še posebej poudarjalo, saj je nesporno sprejeto, da je mogoče upravljanje človeških virov dejansko uveljaviti kot konkurenčno prednost

podjetja (Zupan, 1996).

Vse bolj smo v svetu priča izjemno hitrim spremembam na trgu, ki so plod tehnično-tehnološkega razvoja, še posebej na področju informatike in telekomunikacij. To je izjemno okrepilo ne samo dinamiko poslovanja ter mednarodno konkurenčnost, temveč tudi potrebo po ljudeh, ki bodo ne le sledili, temveč te procese tudi pospešeno oblikovali. Spremembe so postale tako hitre, da je postavljanje ciljev postalo negotovo, potrebovali bi več novih idej in domiselnosti, tako pri postavljanju ciljev kot pri njihovi realizaciji. Šolski sistem je zasnovan na znanju, ki so ga v organizacijah potrebovali nekoč, zato je v sedanjem času, ko delamo timsko, ko de-

Organizacija postaja bolj sploščena, kar pomeni, da se odgovornost za rezultate razširja po vsej organizaciji. Pri takšnih spremembah se morajo organizacije zavedati, da je mogoče nove razmere delovanja učinkovito premagovati le z namenjanjem večje pozornosti zaposlenim, naložbam vanje, njihovem razvoju in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti. Zaradi vseh teh sprememb lahko pričakujemo veliko vsebinskih premikov prav v izobraževanju.

*Pri delu potrebujemo prihodnje izkušnje, šola pa nas uči preteklih.*

lovno mesto ni stabilno in se učimo dela za stabilno delovno mesto, čutiti izredno raz-

hajanje med tistim, kar nas je naučila šola, in tistim, kar potrebujemo v praksi. V resnici šola daje pretekle izkušnje, pri delu pa potrebujemo prihodnje ... Z izobraževanjem bo treba doseči spremembo vedenja, ki bo temeljilo na znanju, in ne znanja (Lipičnik, 1998, str. 37–38).

Globalizacijski tokovi so izrazito posegli na trg delovne sile in še posebej na odnos in pristop k celovitemu razumevanju kadrovskega tokov v svetu. Te spremembe močno posegajo v temelj upravljanja človeških virov. Če se je samozadostnost kazala v preteklosti tudi na kadrovskega področju in je bilo sodelovanje v mednarodnih ekonomskih odnosih privilegij posameznikov tako v zahodnih kot v vzhodnih ekonomijah, pa je mednarodna konkurenčnost nastopila tudi na tem segmentu upravljanja kadrov. Tako kot ne moremo trditi, da je globalizacija že v celoti uveljavljena, tudi ne moremo trditi, da se je to že zgodilo na področju kadrovskega virov (Brewster idr., 2000). Ta proces je spodbudil k dvigu kakovosti kadrov organizacije, ki se zavedajo nujnosti usposobljenosti za komuniciranje v svetovnih jezikih ter ob-

*Posameznik naj bi se v svoji delovni karieri vsaj štirikrat preusposobil.*

vladovanja menedžerskih in predvsem vodstvenih znanj za delo z ljudmi. Spremembe v organizaciji in poslovanju podjetij kažejo na bistveno spremenjene odnose v podjetjih in med podjetji ter zato na velik pomen, ki ga imajo menedžerji in tudi drugi strokovnjaki ter sodelavci, da kot tim uspevajo dosežati zastavljene poslovne cilje. Proces iskanja ključnih strokovnjakov in menedžerjev bo prav zaradi globalizacije na področju organizacijskih povezav v multinacionalke ter siceršnjega mednarodnega

povezovanja manjših ali majhnih podjetij vse pomembnejši.

Spremembe na področju upravljanja človeških virov pa ne zadevajo samo ključnih strokovnih in menedžerskih kadrov, temveč to terja permanentno učenje praktično vseh zaposlenih. Predvsem podjetja, ki se zavedajo nujnosti sledenja tehnološkim spremembam, to zagotavljajo tudi z nujnimi dokvalifikacijami, prekvalifikacijami svojih delavcev ter s pridobivanjem znanja v drugih oblikah, ki omogočajo konkurenčnost v poslovanju na globalnem trgu. V nasprotnem primeru bi morale podjetje prej kot v desetletju zamenjati celotno strukturo zaposlenih. Posameznik bi moral biti pripravljen na (pre)usposabljanje vsaj trikrat do štirikrat v svoji delovni karieri (Merkač in Možina, 1998, str. 475). Vendar pa je ob tem potrebno ugotoviti, da »učee se organizacije« ne pričakujejo več, da bi morale vsa znanja posredovati šole, temveč za prenos organizacijsko specifičnih znanj na svoje zaposlene poskrbijo same. Učenje postaja vse pomembnejši del dela (Svetlik, 1998, str. 8).

Proces globalizacije je močno dinamiziral upravljanje človeških virov ter ga umestil kot enega osnovnih strateških dejavnikov svetovne poslovne uspešnosti. Bolj ko se podjetja tega zavedajo, bolj so lahko uspešna in učinkovita pri doseganju svojih poslovnih ciljev.

## ZNANJE JE TEMELJ KAKOVOSTI ČLOVEŠKIH VIROV

Uspešnost podjetja temelji na kakovosti zaposlenih, ki vključuje njihov celotni osebni in strokovni potencial, znanja, sposobnosti in veščine. Za uspešno delovanje podjetja ni dovolj le nabor vseh teh dejavnikov, temveč je potrebno stalno sistematično delovanje za dvig njihove ravni. Prav zato se v okviru

DeSimone & Harris (1998, str. 3) opredeljujeta razvoj človeških virov kot splet premišljenih sistematičnih in načrtovanih aktivnosti v podjetju, ki zagotavljajo, da se zaposleni seznanijo in opremijo z nujnimi znanji, veščinami in spretnostmi za opravljanje dela v skladu s sedanjimi in prihodnjimi zahtevami na delovnem mestu. Aktivnosti za razvoj človeških virov se začnejo z vstopom posameznika v podjetje in se nadaljujejo skozi njegovo celotno kariero ne glede na to, na katerem delovnem mestu dela. Prav zato mora razvoj človeških virov kot primarna funkcija upravljanja človeških virov zagotoviti izobraževanje in usposabljanje ter razvoj vseh zaposlenih, organizacijski razvoj in razvoj karier.

upravljanja človeških virov posebej načrtno skrbi za njihov razvoj.

Znanje je vse pomembnejši kapital človeških virov. Uspešno uresničevanje poslanstva, poslovne strategije in sprejetih ciljev podjetja je tesno povezano z znanjem zaposlenih, njihovimi veščinami in izkušnjami. V interesu menedžmenta je, da so zaposleni kot dejanski izvajalci strateških ciljev sposobni kakovostno in učinkovito opravljati svoje delo. Za to ni dovolj le dosežena ustrezna stopnja strokovne izobrazbe, temveč so potrebna tudi druga znanja in veščine, ki jih morajo zaposleni pridobiti pred samo zaposlitvijo ter z usposabljanjem na delovnem mestu in s študijem ob delu. Milkovich in Boudreau (1994, str. 490) opredeljujeta takšno izobraževanje kot »sistematični proces za pridobivanje veščin, pravil, zamisli in vedenj, katerih rezultat bo izboljšanje in prilagoditev lastnosti zaposlenih z zaposlitvenimi zahtevami«.

Kovač (1999, str. 5) poudarja pomen učeče se organizacije, ki z uporabo znanja kot komparativno tržno prednostjo, sposobnostjo prilagajanja, zaupanja in sodelovanja oblikuje novo poslovno kulturo vodenja sprememb. Zaradi tega se podjetje oziroma njegov menedžment tudi odloča za vlaganje v zaposlene. Prvo med njimi je vlaganje v izobraževanje in usposabljanje za potrebe opravljanja tekočega in prihodnjega dela. Zaposlenim omogočajo pridobivanje določenih znanj, spretnosti in veščin predvsem zaradi potreb uresničevanja poslovne

strategije in operativnih ciljev. Pri tem pomeni izobraževanje (Mayo, Lank, 1996, str. 51) »odkrivanje novega znanja, zamisli, idej na relativno programiran način. Običajni cilj je izboljšanje znanja ali preoblikovanje vedenja ali prepričanja«. Usposabljanje pa ima za cilj naučiti, kako se določene stvari delajo, torej je bolj usmerjeno k oblikovanju določenih veščin.

Glavni cilj izobraževanja in usposabljanja je, da pomaga podjetju doseči svoj osnovni namen z dodajanjem novih vrednosti njihovemu ključnemu potencialu – zaposlenim. Cilji izobraževanja in usposabljanja so naslednji (Armstrong, 1996, str. 529):

- razvoj sposobnosti zaposlenih in izboljšanje njihovega dela,
- pomoč zaposlenim, da rastejo z organizacijo – s ciljem, da bodo takoj, ko bo mogoče, vključeni v kadrovske potrebe podjetja,
- skrajšanje začetnega časa učenja zaposlenih pri novem delu ob imenovanju, prerazporeditvi ali napredovanju in zagotovitev, da bodo postali strokovno in ekonomsko odgovorni takoj, ko bo to mogoče.

Ti cilji omogočajo, da si podjetje kratkoročno in dolgoročno zagotovi nujno dinamičnost in kreativnost zaposlenih, ki zagotavlja, da upravljanje človeških virov deluje kot živ organizem, ki ob pravih pristopih zagotavlja podjetju rast in razvoj.

Odločitev za vlaganje v človeške vire in sledenje omenjenim ključnim ciljem izobraževanja, ki so strateško pogojeni, daje tudi

konkretne učinke, ki jih lahko strnemo v naslednje (Armstrong, 1996, str. 530):

- do skrajnosti zmanjša stroške izobraževanja in usposabljanja,
- izboljša individualno, timsko in podjetniško delovanje z vidika proizvodov, kakovosti, hitrosti in splošne produktivnosti,
- izboljša optimalno fleksibilnost pri širitvi vrste veščin, ki jih imajo zaposleni (več funkcionalnosti),
- s ponudbo izobraževanja in usposabljanja privablja visoko kakovostne zaposlene, povečuje nivoje njihove strokovne usposobljenosti in izboljšanje njihovih veščin ter jim omogoča večje zadovoljstvo pri delu, višjo plačo in notranje izboljšanje organizacije,
- poveča pripadnost zaposlenih s spodbujanjem njihove identifikacije s poslanstvom in cilji podjetja,
- pomaga oblikovati spremembe tako, da poveča razumevanje vzrokov sprememb in oskrbi zaposlene z znanjem in veščinami, ki jih potrebujejo v novi situaciji,
- pomaga razvijati pozitivno kulturo podjetja, ki je usmerjena na prihodnje učinke,
- poskrbi za višji nivo storitev za kupce.

Zahteve po širokem znanju zaposlenih so vse večje zaradi vodenja oziroma upravljanja ljudi in samih proizvodnih procesov. Zato sta izobraževanje in usposabljanje kot vlaganje v zaposlene trajna in nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kakor tudi za podjetje.

## PRIMER KRKE

### Predstavitel družbe

Krka, tovarna zdravil, d. d., iz Novega mesta, je nastala pred triinpetdesetimi leti iz majhnega farmacevtskega laboratorija z devetimi delavci. Prva desetletja delovanja so bila usmerjena predvsem na izgrajevanje celovitega sistema delovanja farmacevtskega podjetja, in sicer z ustanovitvijo razvojnega

inštituta in novih obratov farmacevtske proizvodnje ter s prvimi izvoznimi koraki. Sledila je širitev dejavnosti podjetja na turistično in zdraviliško dejavnost ter predvsem uspešno sodelovanje z vodilnimi svetovnimi farmacevtskimi podjetji. V sedemdesetih in osemdesetih letih je širila svoje proizvodne zmogljivosti, vlagala v nove tovarne in varovanje okolja. Pomemben korak je bila pridobitev prve registracije za proizvodnjo farmacevtskih učinkovin pri ameriški Upravi za hrano in zdravila (FDA). Pospešeno je razvijala lastne izdelke in se v devetdesetih letih uspešno prilagodila spremembam v Evropi. Svoj položaj na mednarodnem trgu je utrjevala z ustanavljanjem 43 podjetij in predstavništev v tujini. Na inovativen način je razvijala kakovostna lastna generična zdravila z že znanimi učinkovinami in se uvrstila v vrh uspešnih slovenskih podjetij ter pridobila pomembne tržne deleže na tržiščih srednje in vzhodne Evrope.

Konec leta 2006 je bilo v skupini Krka zaposlenih 5759 delavcev, od tega 2113 delavcev v podjetjih in predstavništvih v tujini. Hitra rast poslovanja in širitev trgov se odraža v pospešenem zaposlovanju, pri čemer se beleži največja rast zaposlenosti v predstavništvih in podjetjih v tujini na področju marketinga in prodaje. Število zaposlenih v podjetjih in predstavništvih v tujini se je zaradi doseganja strateških ciljev Krke od leta 2001 povečalo za skoraj trikrat in predstavlja že 37 odstotkov vseh zaposlenih v skupini Krka. To kaže na izrazito internacionalizacijo Krke.

### Znanje je temeljni dejavnik razvoja

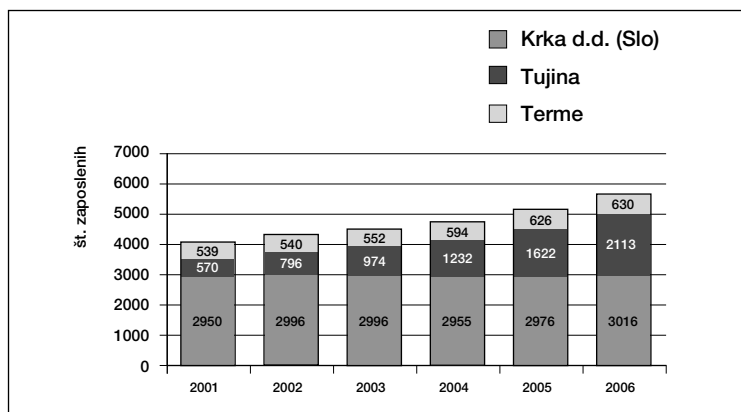
Farmaceutvska industrija je tehnološko in tehnično zelo zahteva, saj mora za zagotavljanje poslovne uspešnosti in konkurenčnosti izjemno veliko vlagati, da se lahko dokaže z visoko kakovostjo, varnostjo in učinkovitostjo svojih izdelkov. Uspešno poslovanje lahko zagotavlja le s kakovostnimi, visoko uspo-

sobljenimi strokovnjaki in menedžerji. Ne glede na to, s katerega vidika opazujemo strateško delovanje farmacevtskih podjetij, so visoko usposobljeni strokovnjaki in menedžerji tisti, ki odločilno vplivajo na oblikovanje strateških razvojnih usmeritev in obseg potrebnih človeških potencialov za njihovo uresničevanje (Kovač, 1999).

Krka je v začetni fazi delovanja veliko vlagala v šolanje mladih strokovnjakov, saj je takrat imela več študentov kot je bilo zaposlenih. Šlo je za preiščeno strateško usmeritev, ki velja še danes, saj s štipendiranjem vsa leta pridobiva pomemben del potrebnih novih strokovnjakov. Krka letno štipendira od 80 do 100 študentov, ki se že v fazi študija intenzivno povezujejo s podjetjem, ga spoznavajo ter opravljajo potrebno študijsko prakso ter pripravljajo diplomske naloge. To omogoča, da se po diplomi hitreje in uspešneje vključijo v delo. Do sedaj je podelila 1312 štipendij, od tega 548 za univerzitetno stopnjo.

Posebno uveljavljeno je širše nacionalno in mednarodno spodbujanje mladih k znanstveno-raziskovalnemu delu preko Krkinih nagrad, ki jih podeljuje že 36 let. Tako spodbuja ustvarjalnost mladih srednješolcev, raziskovalcev, univerzitetnih diplomantov, magistrantov in doktorantov ter jim omogoča uveljavitev na zaključku študijske in na začetku delovne poti. V vseh letih je bilo podeljenih 2147 nagrad.

V farmacevtski industriji je predvsem inovativno razvojno znanje tisto, ki omogoča ustvarjanje nove vrednosti na trgu. Krka skoraj 10 odstotkov prihodkov od prodaje nameni področju razvoja in raziskav. Seveda ni mogoče pričakovati, da bi Krka sama lahko zagotovila vse potrebno znanje za uspešno razvijanje novih izdelkov. Prav zato sodelujejo z nacionalnimi inštituti na področju farmacije in kemije ter univerzami doma in po svetu. Financirajo ali sofinancirajo skupne projekte in razvojno raziskovalne naloge s ciljem pridobivanja novih znanstvenih



**Graf 1: Rast števila zaposlenih v skupini Krka od leta 2001 do 2006**  
Vir: Poročila o delu Kadrovske službe od leta 2001 do 2006

in raziskovalnih dognanj, ki omogočajo razvoj in trženje novih izdelkov. Pri tem aktivno sodelujejo njihovi strokovnjaki – doktorji in magistri znanosti. Pretok znanja med industrijo in akademsko sfero dejansko zagotavlja oblikovanje kritične mase raziskovalno-razvojnih dosežkov za razvoj in trženje Krkinih izdelkov ter uveljavljanje človeških virov kot konkurenčne prednosti (Zupan, 1996).

*Krka je v svojih začetkih imela več študentov kot zaposlenih.*

## Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM DO NOVEGA ZNANJA

Krkine strateške in razvojne usmeritve temeljijo na upoštevanju znanja kot ključnega dejavnika uspešnosti. Njena strategija temelji na znanju in celovitem vlaganju v izobraževanje in usposabljanje ter razvoj zaposlenih. Zaradi tehnološkega in tehničnega razvoja farmacevtske industrije znanje na tem področju izjemno hitro zastareva in bi lahko zanemarjanje tega dejstva pomenilo nepremostljivo oviro pri uspešnem razvoju in poslovanju.

Farmacevtska dejavnost se lahko uspešno razvija samo ob močni podpori njenih raz-

Glavni cilji Krke na področju izobraževanja so:

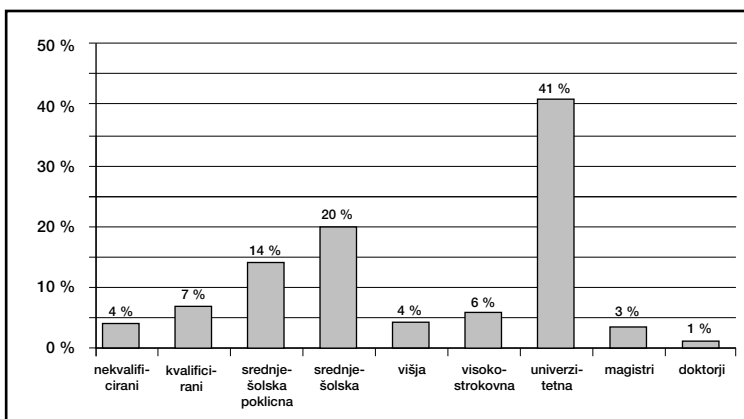
- dvigniti raven splošnega, strokovnega in specialnega znanja zaposlenih,
- izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih,
- usposobiti zaposlene za hitro prilagajanje spremembam znotraj podjetja in na trgu,
- v izobraževanje in usposabljanje vključiti vsakega delavca,
- razvijati humane odnose med sodelavci v delovnem procesu,
- sistematično pripravljati lastne kadrovske potenciale za vse funkcije v podjetju,
- načrtno vlagati v izobraževanje in usposabljanje posameznika za razvoj delovne kariere in njegove osebne rasti.

vojnih dejavnosti ter hitrem sledenju novostim v proizvodnji in prodaji. To zahteva velika vlaganja tako v razvoj in raziskave kot tudi v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Milkovich in Baudreau, 1994). Prav zato Krka stalno spodbuja in pospešuje izobraževanje ter razvoj svojih zaposlenih. Strateško razumevanje pomena znanja in njeno dejansko upoštevanje se v Krki najbolj odraža v spremembi izobrazbene strukture zaposlenih, saj se je v zadnjih letih izrazito spremenila. Delež delavcev z visokostrokovno (VII/0) in univerzitetno (VII/1) izobrazbo ter magisteriji (VII/2) in doktorati (VIII) se je povečal z 31 odstotkov v letu 2001 na 52 odstotkov v letu 2006. V Krki je zaposlenih 162 magistrov in 63 doktorjev znanosti. To pomeni izjemen kadrovski potencial, ki ima tudi visoke zahteve in pričakovanja pri delu in v osebnem razvoju.

Od leta 2001 se je delež vseh univerzitet-

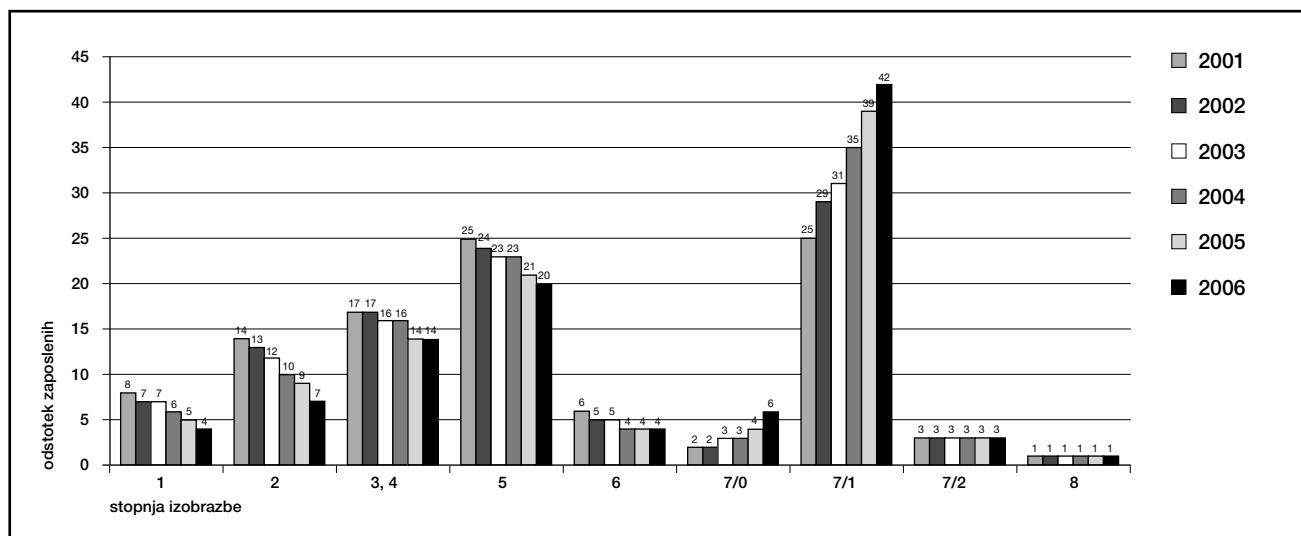
no izobraženih sodelavcev povečal za 60 odstotkov. Univerzitetno izobraženi delavci so ključni za uspešno poslovanje in razvoj Krke, zato je nujna permanentna skrb za njihovo rast in razvoj, saj to potrebujejo tako za strokovni kot tudi osebni razvoj in uspešno delo. Na drugi strani se je delež delavcev z najnižjo, tj. I. in II. stopnjo izobrazbe, zmanjšal za 50 odstotkov, kar je rezultat izobraževanja in usposabljanja delavcev ter dejstva, da Krka zaposluje nove delavce, ki morajo glede na spremembe v tehnološkem procesu tudi za najosnovnejša dela imeti najmanj srednjo strokovno izobrazbo. Izrazito povečevanje deleža zaposlenih z univerzitetno izobrazbo vpliva sicer na zmanjševanje strukturnih deležev zaposlenih na drugih stopnjah izobrazbe.

Krka je po prvem obdobju intenzivnega pridobivanja ključnih strokovnih kadrov sistematično vlagala v pridobivanje znanja vseh zaposlenih. Še posebej je bilo to pomembno v devetdesetih letih prejšnjega stoletja za delavce v farmacevtski proizvodnji, ker zanje v sistemu izobraževanja ni bilo ustreznih izobraževalnih programov. Tako so Krkini strokovnjaki na nacionalni ravni sooblikovali programa za izobraževanje dveh poklicev na IV. in II. stopnji izobrazbe – farmacevtskega procesničarja ter upravljalca farmacevtskih strojev in naprav. Z načrtnim izobraževanjem so v več letih izobrazili in usposobili preko 700 svojih delavcev. Na ta način si je Krka zagotovila, da je lahko sledila tehničnim in tehnološkim spremembam



**Graf 2: Izobrazbena struktura v skupini Krka na dan 31. 12. 2006**





**Graf 3: Sprememba izobrazbene strukture zaposlenih v skupini Krka od leta 2001 do 2006**

Vir: Poročila o delu kadrovske službe Krke za leto 2001 do 2006

v farmacevtski industriji ter preprečevala, da bi prišlo do socialne izključenosti neustrezno izobraženih delavcev. Do te bi nujno prišlo, saj ne bi bilo zagotovljenega enakomerno porazdeljenega znanja in dela, kar bi se neizogibno pokazalo v presežku neustrezno usposobljenih delavcev (Svetlik, Pavlin, 2003). Aktualne potrebe po hitrejšem in učinkovitejšem dodajanju novih znanj in predvsem omogočanje uradnega priznavanja v praksi pridobljenih znanj zaposlenim je Krka kot prva v Sloveniji v skladu z zakonodajo in smernicami EU sama razvila in izvedla izobraževanje po certifikatnem sistemu nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK) za šest poklicev v farmacevtski proizvodnji. Izobraževalni center Krke je na ravni države edini uradno priznani center za preverjanje in potrjevanje NPK za farmacevtsko in kemijsko dejavnost. Za realizacijo navedenih in ostalih programov je v Krki na teh in drugih področjih aktivnih 180 notranjih predavateljev in 360 mentorjev. Do konca leta 2006 je že bilo podeljenih 247 certifikatov, ki delavcem dejansko priznavajo osvojena znanja, spretnosti in veščine, ki so sedaj ne le dejanska znanja, temveč tudi formalizirana.

Vse to omogoča delavcem večjo fleksibilnost in konkurenčnost na trgu delovne sile. Na ta način Krka tudi dejansko omogoča permanentno izobraževanje in usposabljanje ter preprečuje socialno izključevanje delavcev in zagotavlja interakcijo eksplicitnega in tacitnega (skritega) znanja (Svetlik, 1998).

Krkin Izobraževalni center, ki je bil ustanovljen že leta 1969, načrtno organizira izpopolnjevanje in usposabljanje v podjetju, kar zaposlenim približa izobraževanje in usposabljanje. Prehod na interno organiziranje seminarjev in tečajev je omogočilo vsebinsko prilagajanje potrebam ciljnih skupin udeležencev. Dve tretjini vsega izobraževanja zaposlenih v skupini Krka poteka v okviru Izobraževalnega centra, tretjina pa v zunanjih ustanovah v Sloveniji in tujini. Zunanji seminarji so namenjeni zaposlenim za različna strokovna področja, kjer so udeležbe namenjene majhnemu številu zaposlenih zaradi ozko specializiranih znanj ali oblik, ki zahtevajo mešano sestavo in trajajo daljši čas.

Krka poleg organiziranega izobraževanja in usposabljanja za vse zaposlene spodbuja tudi institucionalni, formalni študij zaposlenih.

Sistem izobraževanja in usposabljanja v Krki zagotavlja intenzivno in sistematično izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih na področjih kakovosti, stroke, tujih jezikov, informacijske tehnologije, vodenja in medsebojnih odnosov. Visok delež (93 %) sodelovanja vseh zaposlenih v različnih oblikah izobraževanja in usposabljanja potrjuje tudi povprečno 45 ur izobraževanja na zaposlenega v letu 2006. Vsak delavec se povprečno udeleži šestih izobraževalnih oblik v Izobraževalnem centru v Krki, izobraževalnih ustanovah v Sloveniji ali tujini. Na ta način zaposlenim dodajajo potrebna nova znanja, veščine in usposobljenost za delo.

Do sedaj je v Krki tak študij zaključilo 1765 delavcev. V letu 2006 je ob delu študiralo 350 delavcev. Med njimi jih 38 odstotkov študira na podiplomskih programih, predvsem na področju farmacije. Krka glede na skladnost interesov zaposlenih in podjetja spodbuja ta študij s plačevanjem šolnin in z drugimi študijskimi ugodnostmi.

Poseben poudarek pri izobraževanju in usposabljanju v Krki je poleg ostalim področjem namenjen vodenju in osebni razvoju. Znanja, vezana na izboljšanje vodenja, veščine komuniciranja, organiziranje dela, osebni razvoj in poslovna znanja so vsebine, ki jih Krka organizirano namenja vodjem. Kljub temu še vedno ostajajo novi izzivi na področju izobraževanja vodij za delo z ljudmi. Prav zato je bila kot nova oblika izobraževanja uvedena Krkina mednarodna šola vodenja in Krkina šola vodenja, ki je na dveh nivojih namenjena vrhnjemu in srednjemu menedžmentu ter operativnemu menedžmentu. S 14- do 20-dnevnim izobraževanjem in usposabljanjem ter še dodatnim samoizobraževanjem in e-učenjem vodje pridobivajo znanja s področja

dela s sodelavci in vsebine, ki jih pri svojem organiziranju in vodenju sodelavcev nujno potrebujejo.

## PROJEKT RAZVOJA KADROV

Uresničevanje strateških usmeritev in ciljev v Krki tesno povezujejo z osebnim razvojem posameznika. Krka ugotavlja, spremlja in razvija zmožnosti, ambicije in želje zaposlenih. S tem namenom je že leta 1986 začela razvijati sistem skladnega razvoja posameznika, ki ga je poimenovala Projekt razvoja kadrov. Sistem sproti dopolnjujejo z novostmi in spoznanji na področju teorije in prakse razvoja kadrov doma in v svetu.

Cilji, postavljeni v projektu razvoja kadrov, so opredeljeni izrazito v smeri praktičnega doseganja želenih sprememb sodelavca in podjetja. Temelj je aktiviranje strokovnih in osebnostnih potencialov sodelavcev za doseganje večje uspešnosti podjetja in osebne ter strokovne razvoja posameznika. Pomembno je spodbujanje želje in odgovornosti delavcev za lastni razvoj, večje znanje in njegovo uporabo. Za doseganje obojestranske koristi je nujna uskladitev

**Tabela 1: Izobraževanje in usposabljanje v letu 2006**

Vir: Poročilo o delu Izobraževalnega centra Krke v letu 2006

Vrsta izobraževanja	Število udeležb	Število ur	Ure na zaposlenega
Izpopolnjevanje znanja	17862	97.722	30
Usposabljanje po SOP	2404	12.769	4
Študij za poklic	350	35.488	11
<b>SKUPAJ</b>	<b>20616</b>	<b>145.979</b>	<b>45</b>



ambicij posameznika z njegovimi sposobnostmi in s potrebami podjetja ter prevzem najustrežnejšega delovnega mesta (Armstrong, 1996).

Poseben pomen projekta je zagotavljanje strokovnih podlag za odločitve vodstva podjetja o ključnih strokovnih in menedžerskih kadrih, ki so se sposobni odzivati na stalne spremembe v sodobnem poslovnem svetu. Sistem razvoja kadrov v Krki zagotavlja ugotavljanje teh potencialov, znanj in zmožnosti posameznika. Omogoča spremljanje in analiziranje njihovega razvoja strokovnega in osebnostnega potenciala ter načrtovanje razvoja in kariere posameznika z usmerjanjem v strokovno ali vodstveno delo ter temu primerno izobraževanje in usposabljanje. Načrt razvoja posameznika temelji na potrebah podjetja ter sposobnostih, interesih, željah in zmožnostih delavca. Vse tri komponente načrta razvoja posameznika – strokovna, delovna in osebna – tvorijo celoto. Program izobraževanja vsebuje vsebinsko in terminsko določene načrte pridobivanja ciljnih znanj za opravljanje dela in vodenja.

## ZAKLJUČEK

Krka s svojim razvojem in uspešnim poslovanjem praktično dokazuje, da je znanje temelj njenega uspeha. Znanje se je v Krki uveljavilo kot strateški element razvoja na vseh ključnih področjih delovanja, še posebej v razvoju in raziskavah, tehnološkem razvoju in trženju. To je Krki uspelo zagotoviti s sistematičnim vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter z oblikovanjem in udejanjanjem razvoja zaposlenih, ki temelji na upoštevanju skladnega osebnega in strokovnega razvoja, povezanega in uravnoteženega z interesi podjetja. Nove metode in sistemi dela z zaposlenimi zagotavljajo potrebno dinamičnost za inoviranje razvojnih procesov.

## LITERATURA

- Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kagen Page Limited.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M. (2000). *New Challenges for European Human Resource Management*. London: Macmillan Press Ltd.
- DeSimone, R. L., Harris, D. M. (1998). *Human Resource Development (Second Edition)*. United States of America: The Dryden Press.
- Dular, B. (2002). *Lastninjenje in upravljanje človeških virov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kovač, B. (1999). *Globalizacija v nepravi politični obleki*. Delo, 77, 3. april 1999, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Milkovich, G. T., Baudreau, J. W. (1994). *Human resource management*. USA: Irwin.
- Moya, A., Lank, E. (1996). *The Power of Learning*. London: The Cromwell Press, Wilts.
- Merkač, M., Možina, S. (1998). *Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov*. V Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanovjevič, M., Merkač, M., *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Poročilo o delu Izobraževalnega centra v letu 2006. Krka, Novo mesto.
- Poročila o delu Kadrovske službe v letu 2001 do 2006. Krka, Novo mesto.
- Svetlik, I. (1998). *Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje*. Ljubljana, Industrijska demokracija, št. 11, november.
- Svetlik, I., Pavlin, S. (2003). *Znanje v na znanju temelječi družbi/gospodarstvu*. Raziskovalni projekt Dejavniki in indikatorji na znanju temelječe (slovenske) družbe.
- Zupan, N. (1996). *Human resources as a source of competitive advantage in transitional companies: the case of Slovenia*. Slovenska ekonomska revija, let. 47, 5-6, Ljubljana.