

VPLIV VODENJA NA KULTURO ODLIČNOSTI MED SODELAVCI V KRKI

Dr. Boris Dular

Krka, tovarna zdravil, d.d. Novo mesto
E-pošta: boris.dular@krka.biz

Povzetek

Vodenje odločilno vpliva na oblikovanje kulture odličnosti. Prav zato je pomembno, da se vodje tega zavedajo in se za vodenje stalno izobražuje in usposablja. Kulturo odličnosti se lahko razvije ob jasno oblikovanih strateških usmeritvah in temeljnih vrednotah, ki jih sooblikujejo vsi sodelavci. Vodja mora spodbujati kulturo odličnosti s svojim zavzetim delovanjem in omogočanjem vsestranskega razvoja sodelavcev ter motiviranjem zaposlenih za osebno odličnost ter celovito odličnost podjetja. Krka in njeni vodje s svojim neposrednim delovanjem aktivno krepijo kulturo odličnosti.

Ključne besede: kultura odličnosti, vrednote, medsebojni odnosi, izobraževanje in usposabljanje, zaupanje.

1 Uvod

Uspešnost podjetja zagotavljajo številni dejavniki, ki so med seboj prepleteni in soodvisni. Med njimi je najpomembnejši vodenje podjetja, saj se skozi to udejanja vizijo in poslanstvo, ključne strateške usmeritve ter konkretni poslovni načrti. Pri tem so pomembni sodelavci, ki neposredno sodelujejo v procesu nastajanja teh odločitev in še posebej pri njihovem uresničevanju. Gre za prežetost celotnega sistema in sicer vseh, ki v procesu dela delujejo na različnih nivojih. Tako vodje kot sodelavci sooblikujejo zamisli in so še posebej aktivni pri operativnem uresničevanju sprejete poslovne strategije ter operativnih poslovnih načrtov. Kakovost medsebojnih odnosov vpliva na uspešnost oblikovanja kulture odličnosti v celotnem procesu, še posebej pa med zaposlenimi. (Dular, 2002)

Celovita odličnost podjetja je plod skupnega delovanja vseh sodelavcev, najpomembnejše pri tem je proces vodenja. Medsebojno zaupanje v podjetju je temelj uspešnosti delovanja. Prav zato morajo vodstva podjetja z izjemnim poslušom graditi to zaupanje, še posebej na ključnih segmentih v delovnem procesu. Celovito skladno delovanje vseh zaposlenih pomembno kratkoročno in dolgoročno vpliva na dogajanje v podjetju ter stabilnost in sodelovalne medsebojne odnose (Armstrong, 1996).

Krka je najvišje zahteve kakovosti izdelkov prenesla tudi na vsa ostala področja. Z uporabo modela poslovne odličnosti EFQM (Model odličnosti EFQM, 2004), je zaokrožila celotno sistematično skrb za poslovno odličnost, ki je bila tudi ocenjena in nagrajena z Nagrado R Slovenije za poslovno odličnost 2007. (<http://www.mirs.gov.si>)

Voditeljstvo je postavljeno kot izhodiščno načelo modela poslovne odličnosti. Prav na jasnovidnem in navdihnjenem voditeljstvu dejansko temelji celotna poslovna odličnost. Potrebne so jasne usmeritve, ki so motivacijske za sodelavce ter jasno določajo vrednote, etiko in kulturo. S tem se oblikuje trden temelj poslovne uspešnosti ter stalnega izboljševanja procesov in medsebojnih odnosov, ustvarjalnosti in inovativnosti. Prav zgledno delovanje vodij, ki s svojim ravnanjem

potrjujejo deklarirane usmeritve krepiti kakovost medsebojnih odnosov ter trdnost kulture podjetja ter organizacijsko klimo v celoti. (Model poslovne odličnosti EFQM, 2004)

2 Strateške usmeritve temelj kulture odličnosti

Krka je po ustanovitvi leta 1954 z jasno vizijo postopno postajala vse pomembnejši dejavnik na farmacevtskem trgu. Ob uspešnem poslovnem razvoju je skrbno gradilo tudi notranjo kulturo in vrednote. Že več kot dve desetletji spremlja razvoj kulture podjetja s tem, da od leta 1998 sistematično meri organizacijsko klimo. To omogoča tako ugotavljanje stanja kako sodelavci ocenjujejo stanje odnosov, organizacije in delovanja v podjetju, poleg tega pa je mogoče ugotoviti na katerih segmentih so možne ali potrebne izboljšave.

Prav na podlagi takih ugotovitev je z vključitvijo sodelavcev v širšem premisleku prenovila in na novo opredelila Krkino poslanstvo, vizijo ter vrednote, in sicer:

Krkino poslanstvo:

Omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje.

Slogan – »Živeti zdravo življenje«.

Krkina vizija:

Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih generičnih podjetij.

Ključne Krkine vrednote:

- **hitrost in fleksibilnost** - ki ju dosega z učinkovitim krajsanjem razvojnega procesa, hitrim pridobivanjem registracijske dokumentacije, usklajeno proizvodnjo in distribucijo. S hitro odzivnostjo in sposobnostjo prilagajanja obvladuje ovire, ki jih postavljajo različne tržne in zakonodajne zahteve;
- **partnerstvo in zaupanje** - ki pomenita, da v Krki gradijo dobre medsebojne odnose. Ti so temelj za spoštljiv odnos do partnerjev: kupcev, dobaviteljev, lastnikov in sodelavcev. Šele z dobrimi in odprtimi medčloveškimi odnosi je mogoče poslovno uspešnost združevati s temeljnim poslanstvom podjetja. Pri tem se skozi partnerstvo in zaupanje krepiti tudi Krkina širša družbena odgovornost, ki se kaže v odnosu in ravnanju do varstva okolja in celotnega družbenega in socialnega okolja.
- **kreativnost in učinkovitost** - pot k vrhunskim rezultatom zahteva ustvarjanje takega vzdušja v podjetju, ki sodelavce motivira k inovativnosti in ustvarjalnosti. Zato vzpodbuja sodelavce k posredovanju in udejanjanju idej. Namen je, da vedno znova iščejo nove poti za zadovoljstvo kupcev. Težijo k temu, da tisto, kar počnejo, opravijo najbolje, kar se da učinkovito in v čim krajšem času. Predsednik uprave in ostali člani uprave so s svojim načinom dela in vodenja osebni zgled za to.

Poslanstvo, vizija in ključne vrednote v Krki se izpostavljajo pri vseh oblikah internega komuniciranja. Intenzivno komuniciranje se kaže v visokem poznavanju poslanstva in vizije v merjenju organizacijske klime v letu 2007. (Benčina-Crnić, 2007)

Vodje so odločilni dejavnik skladnega dojetja in udejanjanje Krkinega poslanstva, vizije, strategije in poslovnih načrtov. V Krki te usmeritve redno komunicirajo. Na vseh ključnih javnih mestih in prostorih so zapisane vizija, poslanstvo, vrednote, poleg tega pa tudi ključni Krkini izdelki. Predstavitev Krkinih strateških in poslovnih usmeritev je bila posredovana preko posameznih zadolženih članov uprave, neposredno pa jo zagotavlja tudi predsednik uprave, ko vsako leto sodeluje na vseh zborih delavcev v organizacijskih enotah skupaj z zadolženimi člani uprave. Z vidika poslanstva, vizije, strategije in operativnih letnih načrtov podrobno pojasni stanje

in pričakovanja ter načrte in spodbudi k skupnim aktivnostim za doseganje poslovnih načrtov. V okviru organizacijskih enot se operativno dogovorijo za uresničevanje strateških in operativnih ciljev ter na osebnem nivoju oddelkov konkretizirajo osebne zadolžitve za doseganje teh ciljev. O teh pogovorih in dogovorih se v organizacijskih enotah vodijo kolegijski zapisniki, ki tudi določijo nosilce in roke izvajanja posameznih aktivnosti kakor tudi preverjanje izvedenih nalog. Vodje na vseh ravneh redno spremljajo uresničevanje sprejetih ciljev ter jih skupaj s sodelavci ocenjujejo ter poročajo vodstvu. (Vloga za priznanje...,2007).

3 Spodbujanje kulture odličnosti v procesu dela

Kultura odličnosti se oblikuje v daljšem procesu. Prav zato je potrebno v vsakodnevnem delu oblikovati sistem oziroma načine, ki zagotavljajo pogoje za kakovostne medsebojne odnose in uresničevanje sprejetih poslovnih odločitev.

Ključna pri tem je dobro neposredno komuniciranje med vodji in sodelavci v celotni strukturi vodenja. V Krki velja načelo, da so vodje splošno dostopni za zaposlene. Tako je predsednik uprave vsem sodelavcem dostopen preko elektronske pošte ter tudi za osebne razgovore. Na vprašanja odgovarja neposredno, na razgovorih pa tudi na svetu delavcev ali na zborih delavcev ter na tej osnovi daje pobude za aktivnosti na odboru direktorjev. Enako so tudi direktorji in vodje na nižjih nivojih dostopni za svoje sodelavce, za njihove predloge in pripombe ter potrebno pomoč pri delu ali pri reševanju problemov. Potekajo neposredni dnevni osebni stiki in dnevna komunikacija po e pošti, po potrebi pa tudi razgovori. Na podlagi teh se glede na problematiko neposredno izvedejo potrebne vsebinske aktivnosti ali izboljšave. V okviru tega potekajo tudi Krkini pogovori, pogovori vezani na delovno uspešnost in napredovanje o čemer se vodi ustrezna dokumentacija. Krkini pogovori se odvijajo v dvoletnem ciklu, medtem ko se vse bolj uveljavljajo letni pogovori vezani na načrtovanje in preverjanje dela. Rezultati pogovorov se neposredno odražajo v načrtovanju dela, izobraževanju in razvoju zaposlenih. Celotni rezultati pa vplivajo na načrtovanje dela v organizacijski enoti in predvsem v realizaciji pobud, ki jih dajo sodelavci. Pozitivne spremembe na tem področju se kažejo v rezultatu merjena klime v letu 2007. (Benčina-Crnić, 2007). Odbor za kadre vsako leto preverja rezultate uspešnosti dialoga s tem, da analizira uspešnost Krkinih pogovorov, analizira ključne in perspektivne kadre ter usmerja njihov razvoj.

Pregledovanje in izboljšanje uspešnosti vodenja poteka celovito in neposredno tudi v okviru Krkinega pogovora, ocenjevanja delovne uspešnosti, izvajanju sistema nagrajevanja in napredovanja. Vse je povezano s ciljnimi doseganjem začrtanih poslovnih rezultatov ter istočasno z usmerjanjem osebnostnega in strokovnega razvoja vodij.

Po opravljenih Krkinih pogovorih se neposredno načrtuje delo in ključna izobraževanja, ki so potrebna za uspešnejše delo in osebni razvoj. Opravljeni razgovori s ključnimi in perspektivnimi kadri so podlaga za pripravo njihovih razvojnih in izobraževalnih programov. Tako služba Izobraževanje in razvoj kadrov v sodelovanju z vodji pripravi individualne načrte izobraževanja in razvoja, vodje pa oblikujejo načrte razvoja teh sodelavcev vezane na delo na posameznih projektih.

Vodje pomagajo sodelavcem pri doseganju njihovih načrtov s tem, da spremljajo njihovo delo, njihov razvoj in izobraževanje in usposabljanje ter spodbujajo in neposredno podpirajo njihovo vključevanje v izobraževanje. Sodelavci imajo prosto pot za takojšno pomoč v primerih težav ter pomoč v primerih, ko se izkaže, da delo zaradi obsega ali zahtevnosti posameznih del ne bo mogel opraviti. Vodje v okviru delovnih programov oblikujejo time in projekte, ki jih samostojno vodijo sodelavci in jih pri tem spodbujajo in pomagajo, da se na ta način tudi usposabljujejo za vodenje timov in sodelavcev ter spodbujajo medsebojno sodelovanje.

V večini projektnih timov za vodenje projektov in za delo v njih niso imenovani vodje organizacijskih enot ampak njihovi sodelavci. Vodje organizacijskih enot sestavljajo svet projekta, ki ima v tem primeru svetovalno kontrolno in odločitveno vlogo.

Vodje krepijo kulturo odličnosti tudi z dajanjem priznanj timom in posameznikom in sicer tako materialno z nagradami za uspešno delo v projektih kakor tudi z nagradami v okviru tekočih mesečnih nagrad za izjemno delo. V marketingu se na primer še posebej nagrajuje odličnost posameznikov na vseh področjih dela. (Vloga za priznanje...,2007).

Krka spoštuje visoka merila etike na vseh področjih. Še posebej smo zavezani in odgovorno ravnamo na področju upoštevanja enakih možnosti. Tako je uveljavljen princip enakih možnosti ženskih in moških, kar se izkazuje v številu vodij in omogočanje uveljavljanja vseh ugodnosti pri materinstvu in očetovstvu. Uveljavljanje principov enakosti se odraža tudi v sistemskem pristopu na področju izobraževanja in usposabljanja, omogočanja dela invalidom in iskanju prilagojenih del zanje ter omogočanje dela delavcem, ki imajo omejitve pri delu. Vodje na vseh operativnih nivojih so pri tem nosilci in spodbujevalci iskanja najprimernejših rešitev. Poleg teh pa rešujejo skupaj s strokovnimi službami tudi druge socialne in zdravstvene težave naših sodelavcev. Že več kot deset let ima organiziran Klub zdravljenih alkoholikov v katerega delo se poleg sodelavcev vključujejo tudi svojci in ga vodijo naše socialne delavke. Socialno delo je organizirano v okviru kadrovske službe že več kot trideset let. Vodje v okviru bolniških timov v enotah ob sodelovanju strokovne službe ter medicine dela in osebnih zdravnikov neposredno spodbujajo reševanje posameznih socialnih in zdravstvenih težav sodelavcev.

Krka sproti obvešča zaposlene o potrebnih vsebinskih, programskih in organizacijskih spremembah ter jih v te procese neposredno vključuje. Pri vsaki spremembi, ki se tiče tudi zaposlenih se še pred odločitvijo prouči posledice, ki bi jih lahko imela za zaposlene. Ob posvetu s svetom delavcev in sindikati se oblikuje odločitev, ki bo omogočala uresničenje predvidenih sprememb in hkrati kar najbolj ugoden potek za zaposlene, ki jih spremembe zadevajo. V Krki ob nobeni organizacijski spremembi ni prišlo do odpuščanja ali poslabšanja položaja zaposlenih.

4 Izobraževanje in usposabljanje pogoj za uspešno vodenje in delo

Vodenje postaja vse bolj zahtevno, saj so tehnično tehnološke zahteve vse višje, enako je vse višja zahtevnost potrebnega nivoja znanj. To terja poleg pridobivanja strokovnega znanja tudi več znanja s področja vodenja, komuniciranja, medsebojnih odnosov za učinkovito vodenje in motiviranje sodelavcev. Krepitev kulture odličnosti prav zato terja še posebno skrbno neposredno delovanje.

Zaradi potrebe po učinkovitejšem vodenju se vodje v Krki nenehno izobražujejo. Vodje se udeležujejo raznih menedžerskih študijev že od leta 1993 oziroma že od začetkov, ko so se tovrstni študiji pojavili v Sloveniji. V letu 1996 so ocenili, da vodje potrebujejo več menedžerskih znanj, zato so organizirali Krkino poslovno šolo. Še posebej po raziskavi organizacijske klime je raslo zavedanje, da poleg menedžerskih znanj potrebujejo vodje pri svojem delu tudi veščine vodenja in dela z ljudmi. Organizirano je bilo krajše izobraževanje za vodje vseh ravni, kjer je bil dan poseben poudarek delegiranju in vodenju. Leta 2003 je bila prvič organizirana Krkina šola vodenja, ki je bila v letu 2005 nadgrajena s Krkino mednarodno šolo vodenja. Osnovni poudarek šole je razvoj veščin vodenja sodelavcev. Do sedaj se je Krkine šole vodenja udeležilo preko 250 vodij, ki svoje znanje tudi po končanih programih vsako leto redno nadgrajujejo s krajšimi aktualnimi temami. Razvoju vodenja pa so namenjena tudi letna kolegijska izobraževanja v posameznih organizacijskih enotah. (Vloga za priznanje...,2007).

Vodje vsako leto s sodelavci oblikujejo ključne prednostne naloge koristnih predlogov, inovacij in izboljšav in jih dvakrat letno pregledajo in dopolnijo. Na ta način se aktivnosti na področju

prednostnega razvrščanja aktivnosti izboljšav neposredno veže na aktualne potrebe posameznih procesov in aktualnih nalog. Cilje in rezultate obravnava odbor za kadre.

Na področju operativnega dela je pomembno izvajanje strateške usmeritve zagotavljanja zahtevane usposobljenosti vseh zaposlenih. S sistematičnim vlaganjem v izobraževanje sodelavcev so v zadnjih 20 letih usposobili za delo preko 1200 sodelavcev, ki so pridobili ustrezne kompetence za delo v novih tehnično tehnoloških pogojih dela.

Vodje na vseh nivojih sistematično spremljajo in spodbujajo učenje svojih sodelavcev in sicer tako sodelavcev v neposredni proizvodnji, ki jih usmerjajo v izobraževanje in usposabljanje za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije, kakor tudi za zahtevnejše oblike institucionalnega srednjega, višjega, visokega in univerzitetnega študija, še posebej pa podiplomskega magistrskega in doktorskega študija. S pridobitvijo novih znanj in usposobljenosti sodelavci prevzemajo zahtevnejše strokovne in tudi vodstvene naloge.

Vodje se intenzivno vključujejo v interno in eksterno izobraževanje za vodenje. V Krki so to poleg šole vodenja tudi posebni seminarji za osebnosti razvoj vodij. S sodobnimi programi zagotavljamo, da vodje v času šolanja svoje izobraževanje povezujejo s konkretnimi primeri in problemi v svoji praksi in se tako neposredno učijo na lastnih primerih in jih tudi rešujejo. To so posamezni primeri, ki se analizirajo v izobraževalnih delavnicah. Pozitivne ocene teh sprememb se odražajo v višji oceni vodenja, ki so jih dali sodelavci v merjenju klime. Vodje sistematično pregledujejo rezultate merjenja in spodbujajo uvajanje sprememb oziroma nujnih ukrepov. (Vloga za priznanje...,2007).

Vodje imajo v sistemu inovativne dejavnosti bistveno vlogo. Osebnostno so odgovorni za ustvarjanje pozitivne klime in spodbujanje sodelavcev k inovativnemu razmišljanju ter za sprejem, izvedbo in nagrajevanje koristnih predlogov in izboljšav.

V Krki so strateško usmeritev na področju motivacije oblikovali v sistem, ki zagotavlja, da so posamezniki in skupine za posebne dosežke nagrajeni. Ta motivacijski sistem vodje nenehno razvijajo in dopolnjujejo.

5 Sklep

Razvoj kulture odličnosti v podjetju je najtesneje povezan z vodenjem. Podjetje mora s kakovostnim izobraževanjem in usposabljanjem vodij zagotoviti pridobivanje potrebnih znanj in veščin vodenja. Na ta način lahko odločilno prispeva k uresničevanju strategije in operativnih poslovnih načrtov. Vodje s svojim delovanjem prispevajo h razumevanju in udeležanju vizije in poslanstva podjetja ter standardov poslovne odličnosti. Spodbujati morajo dobre medsebojne odnose, zaupanje ter tako izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, ki bo zagotovilo učinkovito in uspešno delo ter prispevalo k osebni rasti in razvoju sodelavcev. Na ta način vodje neposredno oblikujejo in krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi, kar prikazuje tudi primer Krke.

Literatura:

- Armstrong, M., (1996): A handbook of Personnel Management Practice, London: Kogen page Limited
- Dular, B., (2002): Lastninjenje in upravljanje človeških virov (doktorska disertacija), Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Model odličnosti EFQM, (2004): Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana
- Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2007: (2007), Krka, tovarna zdravil, d.d., Novo mesto, Novo mesto

- Excellent, A guide for the implementation of the EFQM – Excellence model, (1999), European Foundation for Quality Management, Comatech, Blanden
- Benčina-Crnić, S. (2007): Poročilo o merjenju organizacijske klime v Krki za leto 2007, Krka, d.d., Novo mesto
- <http://www.mirs.gov.si>
- <http://www.efqm.org>