

## NASLOV ŠTUDIJE PRIMERA: Vodenje češkega družinskega podjetja BEZNOSKA, s.r.o. v kriznih časih

### Ime organizacije:

BEZNOSKA, s.r.o.

### Država in sektor:

Češka, proizvodnja medicinskega materiala

### Tip organizacije:

- **Poslovno podjetje**
- Javna organizacija
- Zasebna organizacija
- Nevladna organizacija
- Drugo:

### Velikost organizacije:

- Majhna
- **Srednja (<250 zaposlenih)**
- Velika

### Kratek opis organizacije:

Podjetje BEZNOSKA, s.r.o., je češko družinsko podjetje in ima status družbe z omejeno odgovornostjo. Glavno področje BEZNOSKE je izdelava vsadkov, instrumentov in kirurških pripomočkov, zasnovanih za potrebe ortopedije in travmatologije. Ta posebna usmeritev proizvodnje zahteva široko paleto tehničnega in medicinskega znanja, zato podjetje tesno sodeluje z vodilnimi strokovnjaki iz vrst zdravnikov in metalurgov. Podjetje se ne osredotoča samo na proizvodnjo ampak tudi na inovacije. Uspelo mu je realizirati več patentov, na primer patent 295413 kolčni jami TC ali patent pod nadzorom PV - 2006-411 za ligamentni aparat in patent 297700 za modifikacijo metode UHMWPE v sodelovanju z Inštitutom za makromolekularno kemijo ASCR. Gre za srednje veliko podjetje z objekti v regiji Kladno, izvažata pa tudi na tuje trge (npr. Slovaška, Rusija, Ukrajina, Libanon, Bolgarija, Belgija, Portugalska, Estonija ipd.). Več na: [www.beznoska.cz](http://www.beznoska.cz)

### Kratek opis študije primera:

Tema, obravnavana v tej študiji primera, je vodenje. S podjetjem BEZNOSKA, s.r.o., se osredotočamo na to, kako voditi zaposlene v kriznih časih v senci pandemije Covid-19. Razpravljamo o korakih, kako vodstvo podjetja vodi zaposlene v turbulentnih in nepredvidljivih časih, kako komunicirati z zaposlenimi in jih motivirati, da ostanejo pozitivni. Govorimo tudi o tem, da zaposlenim pokažemo ranljivost vodje in menedžerjev. Podjetje je dobilo nagrado za družinsko podjetje leta 2020.

### Ključne besede:

- vodenje,
- nepredvidljive razmere,
- vodenje v krizah,
- ranljivost,
- družinsko podjetje,
- zdravstvena industrija.

## PROFIL NAJBOLJŠE PRAKSE

### PODROBNI OPIS

BEZNOSKA s.r.o. je tradicionalno češko družinsko podjetje, ki že 25 let svojega obstoja deluje brez enotnega deleža tujega kapitala. Ima pravni status družbe z omejeno odgovornostjo, skupščina družbenikov pa je najvišji zakonski organ. BEZNOSKA, s.r.o. izdeluje vsadke, orodja in kirurške pripomočke za ortopedsko kirurgijo in travmatologijo. Njihova proizvodnja je zelo specifična, specializacija zahteva zelo širok obseg strokovnega znanja, tako glede tehnične kot medicinske usposobljenosti. Zato tesno sodelujejo z vodilnimi strokovnjaki, od ortopedov in travmatologov do metalurgov. Zahvaljujoč dolgoletnemu sodelovanju s številnimi kliničnimi ustanovami na področju oblikovanja, nenehnih inovacij proizvodnih tehnologij in posodabljanja proizvodnih programov je BEZNOSKA, s.r.o. je uspešno pridobilo več patentov.

To srednje veliko podjetje z več kot 100 zaposlenimi ima sedež v mestu Kladno, na Češkem, vendar posluje po vsej državi in v tujini. BEZNOSKA sodeluje s partnerji v Evropi in Aziji. Podjetje že leta raste in povečuje svojo proizvodnjo. Za svoje delo je bilo nagrajeno tudi s številnimi nagradami, kot je nagrada Podjetje leta srednječeške regije ali srednje veliko družinsko podjetje leta Češke.

Pandemija Covid-19 pa je podjetje močno prizadela. Čeprav so druga zdravstvena podjetja izkoristila zdravstveno krizo leta 2020 in jo poimenovala "zlato rudnik", je bilo podjetje BEZNOSKA, s.r.o., januarja 2021 skoraj prisiljeno ustaviti proizvodnjo. Glavni poudarek njihove proizvodnje so nadomestki, ki se uporabljajo med načrtovanimi operacijami. Žal so skoraj vse bolnišnice, z nekaj izjemami, ustavile načrtovane operacije in se skoraj v celoti osredotočile na zdravljenje bolnikov s Covid-19. Petr Milata, direktor podjetja BEZNOSKA, s.r.o., in lastnik iz tretje generacije družinskega podjetja, pravi: »Upad poslovanja je bolj ali manj vseevropski trend. Izvajajo se le travmatološke operacije, poškodbe, zlomi in onkološke operacije. Operacije, ki so bile načrtovane pred tem, pa skoraj nikoli. Takšne načrtovane operacije, znane tudi kot izbirne operacije, je ministrstvo za zdravje najprej prepovedalo, pozneje pa le priporočilo, da se ne izvajajo.«

Tak razvoj pandemije in izrednega stanja v bolnišnicah je vodil podjetje BEZNOSKA, s.r.o., do resnega zmanjšanja proizvodnje, bistvenega zmanjšanja proračuna, odpovedi naložb, pa tudi vstopov na nove tuje trge in resnih vrzeli v letnem prometu. Proizvodnja se je znižala za 15 % in podjetje je bilo prisiljeno odpustiti okoli 20 % svojih zaposlenih. Kljub temu se je podjetje v kriznih časih moralo ukvarjati z vodenjem svojih zaposlenih, zanje skrbeti in jim zagotoviti ustrezno podporo. Kako torej deluje vodenje v družinskem podjetju?

V preteklosti sta se mesti menedžerja in vodje prekrivali, združeni v eni osebi – družinskem članu, ki je bil odgovoren za podjetje. Do leta 2020 in korona virusa ni bila oblikovana nobena formalna strategija vodenja. Nato

se je družina odločila, da bo na menedžerskem delovnem mestu zaposlila zunanjo osebo, ki bo skrbela za vsakodnevno tekoče delo, tako da bodo imeli družinski člani na vrhu podjetja več časa, da poleg drugih nalog postanejo ustrezni vodje.

Pripravili so strategijo vodenja, ki naslavlja splošne cilje podjetja kot celote in delne cilje nižjih ravni vodenja do posameznikov. Strategija je dostopna za vse zaposlene, da se seznanijo s podjetjem in njegovo vizijo, da podprejo skupni duh. Glavna spodbuda za oblikovanje takšne strategije je bil splošen občutek, da so novi prihajajoči zaposleni odrezanih od starejših in niso tako seznanjeni z vizijo podjetja. To se je odražalo v njihovi motivaciji in splošnem delovnem vzdušju. Poleg tega je nenadna kriza Covid-19 vodilnim zaposlenim prinesla nove izzive, zlasti kadar vodstvo ne ve, kako se bodo razmere razvijale. Zato je bilo v podjetju uvedenih več novih orodij in metod za povečanje motivacije in pozitivnega pristopa zaposlenih.

## UTEMELJITEV

Največja sprememba pri oblikovanju strategije vodenja je izvajanje rednih individualnih sestankov z zaposlenimi vsak mesec, na katerih se razpravlja o njihovih občutkih, idejah, pomislekih itd. Generalni direktor Petr Milata pojasnjuje: »Če sem želel slišati nekaj misli ali pritožb svojih zaposlenih, sem moral iti v prostor za kadilce ali v menzo. Običajno nihče ne pride k vam sam in vam pove, kaj ga moti ali kaj ceni. Torej, namesto da bi slišali pritožbe iz zakulisja, so nas večja podjetja navdihnili pri njihovih rednih ocenjevalnih razgovorih.«

Vsak vodja na kateri koli ravni vodstva podjetja se mora redno mesečno pogovarjati s svojimi zaposlenimi ali člani ekipe, jih motivirati, da podajo povratne informacije, da sliši njihove pritožbe ali skrbi, posluša predloge in ugotovi tudi, kaj cenijo glede dela. Ker je strategija še na začetku, zaposleni enkrat mesečno opravijo takšne razgovore v obliki prijateljskega klepeta, da premagajo svojo sramežljivost in začnejo odkrito govoriti. Ko pride zaposleni do nove zanimive ideje, učinkovitejše rešitve ali kakšne splošno koristne spremembe, ki pripomorejo, da podjetje postane boljše, je za prizadevanja nagrajen, in sicer s finančno nagrado, boni ali čim podobnim. Trenutno ni izdanih uradnih poročil, da s tem zaposlenih ne bi prestrašili že na začetku, kasneje pa podjetje predvideva takšno oceno le enkrat v treh mesecih, redna poročila pa bodo zbirali in ocenjevali.

Poleg tega je pandemija Covid-19 vplivala tudi na vsakodnevno poslovanje podjetja, zaradi česar je večina ljudi ostala doma, saj je bila proizvodna hala delno zaprta. Zato je BEZNOSKA, s.r.o. je pripravila krizni načrt do konca leta 2021 in s svojimi zaposlenimi redno komunicira o situaciji razvoja. Ker je eden največjih strahov zaposlenih, da bodo izgubili službo, se je podjetje odločilo, da bo z njimi komuniciralo tudi o finančnem položaju, da pokaže, kako podjetje namerava preživeti.

Ker je država v zaprtju, direktor pojasnjuje, kako motivirajo svoje ljudi, da ostanejo povezani s svojimi službami tudi od doma: »Vse smo prosili, da sami določijo prednostne naloge, namesto da bi jim jih dali od zgoraj navzdol. Prosili smo jih, naj določijo 3 dolgoročne cilje, ki jih želijo doseči v letu 2020, jih zapišejo in nam pošljejo. Želeli smo, da vedo, zakaj so si postavili te cilje, da so izvedljivi in da so v skladu z vizijo podjetja. In moram priznati, da smo prejeli izjemno pozitivne povratne informacije.«

Na koncu izvršni direktor priznava, da je trenutno vprašanje psihično počutje njihovih zaposlenih. Na samem začetku zaposleni niso imeli nič proti, da približno mesec dni ne bodo šli v službo, zdaj pa se po enem letu pandemije resnično veselijo vrnitve na delo in redno sprašujejo, kdaj bodo tovarne in pisarne ponovno odprte. Na žalost je potek pandemije v nasprotju z drugimi krizami težko napovedati in nihče ne more natančno reči, kdaj se bo končala. »Ker v bližnji prihodnosti ne moremo ponovno odpreti, poskušamo z rednimi spletnimi sestanki zaposlenim približati pozitivnost in jim pošiljamo e-pošto z napredkom in novostmi. Trudim se pokazati, da ostajam optimističen, čeprav to vpliva tudi name.« Petr Milata meni, da lahko izraža svoja čustva in ranljivost kot vodja, ki bi mora biti v tem smislu poučen in usmerjen v cilje.

## CILJI

BEZNOSKA, s.r.o. želi doseči sklop ciljev z ustvarjanjem lastne strategije vodenja. Nekaj ciljev je naštetih:

- (1) Ohraniti podjetje kot družinsko podjetje in ne samo v uradnem smislu, temveč tudi v smislu zaposlenih, ki jih obravnavamo v pozitivnem družinskem vzdušju.
- (2) Povečati uspešnost podjetja z motiviranjem zaposlenih in ustvarjanjem bolj pozitivnega, prijaznega in odprtega ozračja za delo.
- (3) Nenazadnje, da se vsi počutijo vključene v vodenje podjetja, pri čemer nihče ni izpuščen. Tako lahko podjetje zagotovi, da gredo vsi posamezniki v isto smer, da se združijo kot ekipa in začutijo enotnost v tem, kar skupaj počnejo.

## UČINEK

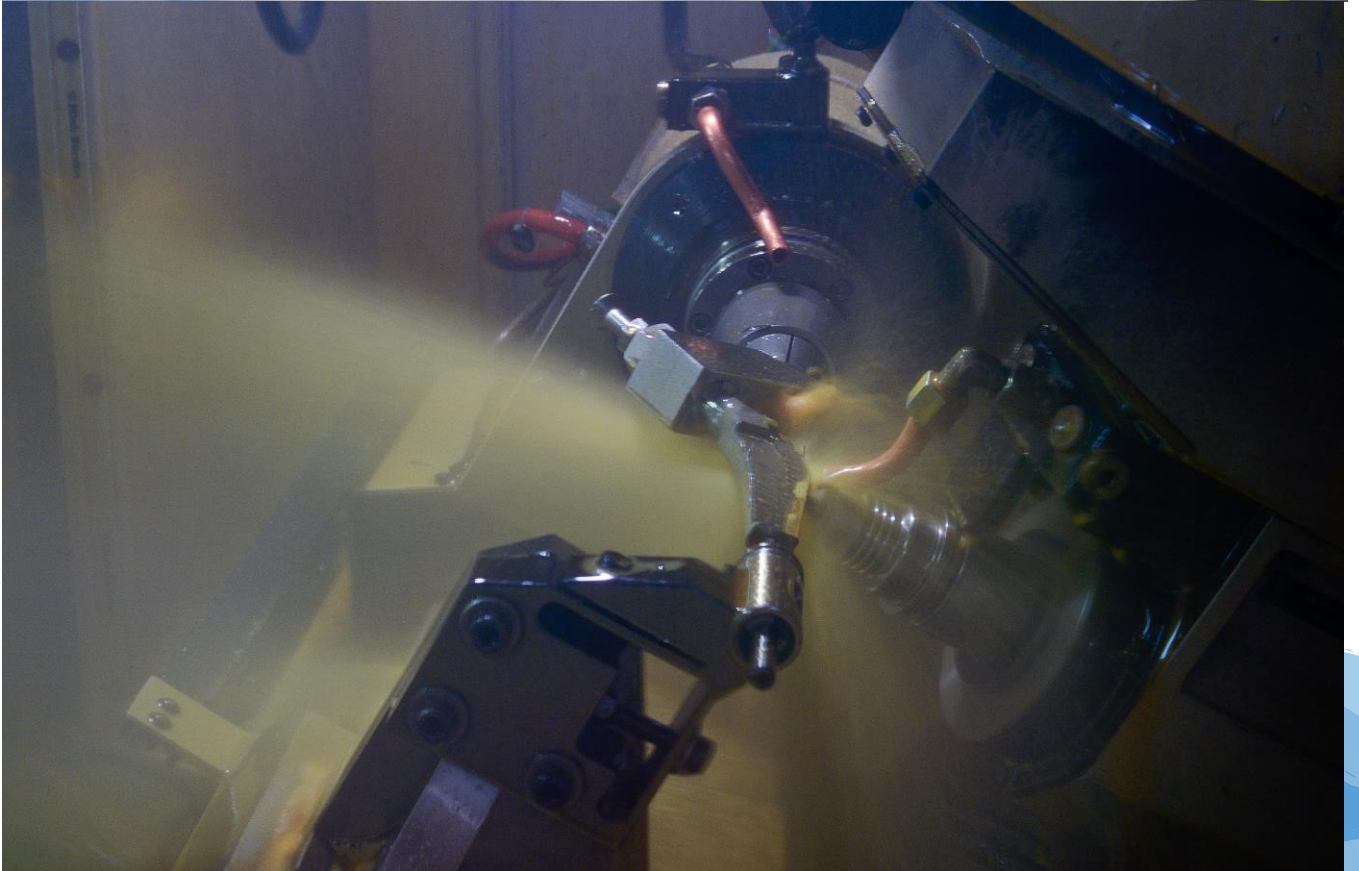
Učinek strategije, ki jo BEZNOSKA, s.r.o., pričakuje, je, da bodo zaposleni razumeli širšo sliko podjetja, kakšno je njihovo splošno poslanstvo in kako vsi skupaj delujejo kot družinsko podjetje. Z drugimi besedami, da so zaposleni motivirani, da opravljajo svoje naloge in da razumejo, zakaj jih opravljajo, kako so drugi deli dela povezani s tem, kar počnejo. To se odraža v splošnem pozitivnem vzdušju podjetja, saj zaposleni vidijo, kako pomembno je njihovo delo. Dolgoročno gledano to zmanjšuje fluktacijo ljudi in povečuje njihovo srečo.

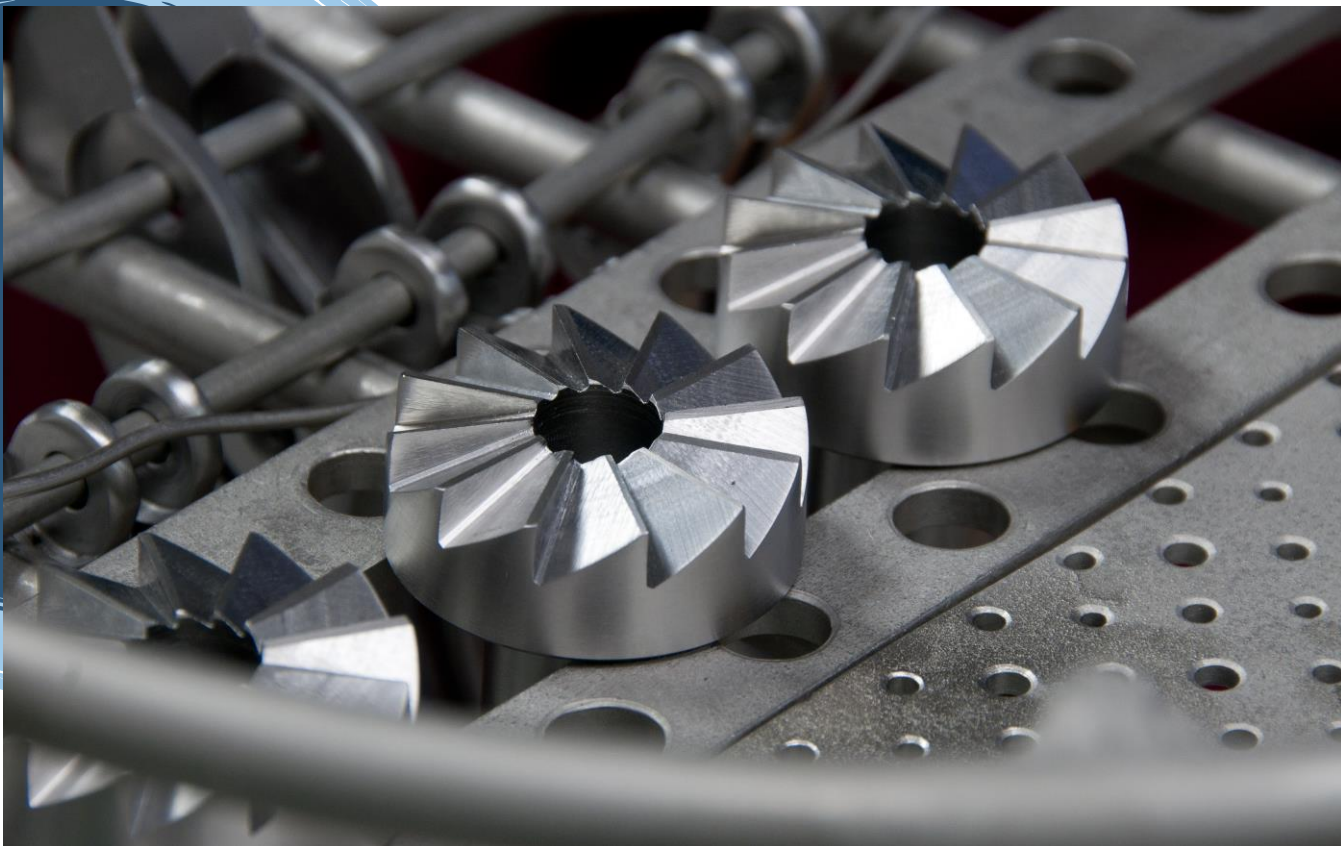
## PRIDOBLEJENA ZNANJA

- empatija,
- spretnosti poslušanja glede potrebe drugih,
- občutek enotnosti in pripadnosti timu,
- pravičnost,
- odprtost.

## GRADIVA







## REFERENCE

- 1) <https://beznoska.com/company/>
- 2) <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/na-vymenu-kloubu-se-bude-cekat-roky-virus-vyrobu-i-operace-temer-zastavil-140093>
- 3) Osební intervju z generálním direktorjem podjetja, 4. 3. 2021

