

NASLOV ŠTUDIJE PRIMERA: Gradnja zaupanja v vodenje pri češkem podjetju Emco

Ime organizacije:

Emco

Država in sektor:

Češka, pridelava in distribucija hrane

Tip organizacije:

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

Velikost organizacije:

- Majhna
- **Srednja**
- Velika

Kratek opis organizacije:

Emco je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1994 na Češkem. Osredotoča se na proizvodnjo lastnih žit, mueslijev, ovsenih kosmičev, kaš, liofiliziranega sadja, piškotov in ovsenih piškotov. Trenutno se podjetje ukvarja s proizvodnjo zdrave in ekološke hrane, vključno z različnimi izdelki brez glutena, visoko proteinsko hrano. Iz svojih izdelkov je izključilo palmovo olje, sladkor nadomestilo z rastlinskimi nadomestki in si prizadeva zmanjšati plastično embalažo. Podjetje se zavzema za zdrav življenjski slog otrok s sponzoriranjem različnih otroških športnih prireditev. Emco zdaj izvažava v več kot 40 različnih držav.

Kratek opis študije primera:

Tema te študije primera je vodenje. S podjetjem Emco se osredotočamo na to, kako z zaposlenimi zgraditi zaupanje in dolgoročno postati zaupanja vreden vodja. Poudarek bo na glavnih elementih zaupanja, spoštovanja in pozitivnih odnosov z zaposlenimi ter tradiciji in simboliki v poslu. Emco je znan po prijateljskih odnosih z zaposlenimi in dobri kulturi podjetja, ki temelji na družinskih vrednotah.

Ključne besede:

- vodenje,
- zaupanje,
- krepitev zaupanja v vodenje,
- proizvodnja hrane,
- družinsko podjetje.

PROFIL NAJBOLJŠE PRAKSE

PODROBNI OPIS

Podjetje Emco je leta 1990 ustanovil Zdeněk Jahoda. Na začetku se je Emco ukvarjal z izvozom in uvozom različnih vrst hrane. Češkim potrošnikom so bili medtem najbolj všeč žitarice, ki so bile do takrat na češkem trgu praktično neznane. Prva žita so proizvajali in uvažali iz Nemčije pod nemškimi blagovnimi znamkami.

Bilo je leta 1994, ko se je blagovna znamka Emco pojavila na češkem trgu. Ime Emco je sestavljena beseda „Em“ (izgovorjava črke M po prvorojenčevem sinu Martinu) in „co“ (kot podjetje). Od leta 1998 Emco svoje izdelke izdeluje na Češkem. Gospod Jahoda je prve mueslije začel peči v običajni kuhinjski pečici. Dandanes je proizvodnja seveda profesionalna. Sestavine za ovsene kosmiče kupujejo od čeških kmetov in jih predelujejo v Emcovem lastnem mlinu na jugu Češke.

Danes je Emco vodilni na domačem trgu in izvaža v več kot 50 držav po vsem svetu. Sčasoma je bilo v portfelj Emca dodanih vedno več izdelkov, kot so ovsena kaša, piškoti, ploščice in še več. Današnje poslanstvo podjetja je narediti zajtrke bolj zdrave in okusne. Podjetje se osredotoča na organske izdelke, izdelke brez glutena, beljakovinske izdelke in veganske izdelke. Ima različna potrdila, ki potrjujejo njihovo visoko kakovost, na primer certifikat USDA Organic Certificate, NON-GMO Project Certificate, priznanje Kanadskega združenja celiakij brez glutena, Rainforest Alliance Certificate in številna druga.

Poleg tega Emco želi postati trajnostno in okolju prijazno podjetje in deluje na 4 področjih: (1) ustvarjanje bolj zdravih izdelkov z dodajanjem nove linije izdelkov brez dodanega sladkorja njihovim trenutnim izdelkom; (2) popolna sprememba embalaže iz plastične v embalažo, ki jo je mogoče reciklirati; (3) motiviranje otrok za šport s pomočjo različnih športnih prireditev in šolskih programov, (4) trajnostno in ekološko upravljanje z zemljišči, kjer gojijo oves za svoje izdelke.

Emco je družinsko podjetje, ki ni sestavljeno samo iz članov družine Jahoda. Podjetje zaposluje na stotine ljudi, od katerih jih je na ducate z njimi že od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja in so ponosni na svojo zaposlitev v družinskem podjetju. "Delujemo skupaj," pravi ustanovitelj g. Jahoda, ki ima praktične dokaze. Zaposleni prejmejo nagrade, ko ima podjetje dobiček. Po drugi strani pa je treba v kriznih časih sprejeti tudi varčevalne ukrepe. "Na primer, pred leti smo morali zaradi gospodarske krize odvzeti službene avtomobile in znižati prejemke. Toda vse smo podrobno razložili," razlaga ustanovitelj podjetja o nepriljubljenih ukrepih. Na srečo ni nihče protestiral, ravno nasprotno, vsi so začeli še bolj delati. To je po besedah Jahode prednost družinskega podjetja s tesno povezanostjo z zaposlenimi, ki zaupajo vodstvu.

Podjetje je zdaj v rokah ustanoviteljevega sina, ustanovitelj pa je njegov tesen svetovalec. Kljub temu se zaposleni zgledujejo po obeh glede vidika vodenja. Zaupanje je morala pridobiti tako prva kot druga generacija, oziroma ni je bilo mogoče izgubiti, ko je podjetje nasledilo mlajšo generacijo.

UTEMLJITEV

Zaupanje je nedvomno eden ključnih pogojev za delovno in učinkovito ekipe. Da so zmožni zaupati vodji in verjeti v vizijo, da komunicirajo z ekipo, močno vpliva na uspešnost zaposlenih, pa tudi na produktivnost. Lahko je odločilni dejavnik, ali se vaši zaposleni za vaše podjetje "potrudijo", ali pa naredijo samo tisto, kar se od njih pričakuje, in niti malo več. Zato si podjetje Emco prizadeva ustvariti zaupno vzdušje.

Vzpostavitev zaupanja pri zaposlenih traja veliko časa. Tega ni mogoče storiti čez noč. Prav tako tega ni mogoče storiti na silo. To je dolg proces, ki zahteva trdo delo, stabilno in razumno vedenje, pravičnost, medsebojno spoštovanje, odprto komunikacijo itd. Vendar se tudi splača truditi. Žalostno je, da je težko pridobljeno zaupanje zelo enostavno izgubiti. Podjetje Emco stavi na majhne korake za doseg takšnega cilja.

Pred leti je podjetje začelo organizirati redni dogodek, imenovan "Beseda generalnega direktorja". »Ko se dogaja nekaj pomembnega, kar je treba povedati osebno celotnemu podjetju, ne pa pošiljati po elektronski pošti, se vsi zberemo tukaj v pisarni, Martin (sin ustanovitelja) stoji na tej majhni omari in govori z vsemi. Prej sem jaz govoril te govore, zdaj pa je to na njemu,« pojasnjuje gospod Jahoda načine neposredne komunikacije s široko publiko. Z razdelitvijo načinov komunikacije – pošiljanjem informacij, ki jih vodijo dnevne pisarne, prek e-novic in sporočanjem velikih novic neposredno iz ust vodje – podjetje ustvarja občutek pomembnosti in izkazuje spoštovanje do svojih zaposlenih. Poleg tega si Emco prizadeva ohraniti tradicijo tudi po menjavi direktorja podjetja, ustvariti tradicijo podjetja, na katero lahko zaposleni računajo.

Po nasledstvu je sin od očeta zahteval, da ima pisarno tik ob njem, da bosta lahko blizu in po potrebi razpravljala o težavah. Ta bližina prispeva k splošnemu občutku zaupanja v podjetje. Zaposleni vedo, da sta na čelu podjetja dva človeka, ki si zaupata in se cenita. Ta odločitev prispeva tudi k splošni sliki Emca kot družinskega podjetja, ki postavlja družinske vrednote pred velika podjetja.

Morda se sliši nenavadno, a skriti dragulj je, da podjetje na simboličen način sporoča pomembne dogodke. Družina Jahoda se je na primer odločila, da bo nasledstvo podjetja potekalo v letu 30. obletnice Jahode v podjetju. Poleg tega je bilo to leto, ko je on praznoval 65. rojstni dan, njegov sin pa 40. Nasledstvo ima torej simbolično vlogo tako v družini kot v življenju podjetja. Simboli olajšajo človekovo razumevanje, pomagajo ljudem razmišljati, si predstavljati in se spominjati, njihova uporaba v podjetju pa je pameten način, kako pomembne dogodke narediti dostopne, nepozabne in čustveno bližje zaposlenim. Zato moči simbolov ne smemo podcenjevati niti v življenju podjetja.

Emco deluje tudi zunaj lastnega podjetja. S poudarkom zdravega življenjskega sloga podpirajo različne dejavnosti za zaposlene, družine zaposlenih in otroke na splošno. Podjetje ponuja dnevno varstvo za otroke, organizira športne prireditve in dirke za družine z otroki ter sodeluje s šolami pri promociji zdravega načina življenja otrok. Te dodatne dejavnosti, ki temeljijo izključno na prepričanju vodij o pomembnosti športa in zdravega življenja (tudi sam ustanovitelj je strasten kolesar), prispevajo k zaupanju njihovih zaposlenih. Tako lahko vidijo, da vizija podjetja ni samo povečevanje dobička, kar olajša zaupanje v vizijo podjetja.

Družina Jahoda s kombinacijo številnih različnih metod in dejavnosti uspešno ustvarja zaupanja vredno vzdušje in uspeva imeti zveste zaposlene, ki trdo delajo za podjetje v dobrih in slabih časih.

CILJI

Cilji podjetja so ustvariti delovno mesto, kjer zaposleni zaupajo svojim vodjem in njihovim odločitvam, saj menijo, da je to eden od ključev uspeha. Zaupanja vredno vzdušje velja za nujno ozadje, ki podjetju omogoča rast in ki pomaga pisarni biti prijeten kraj za delo. Drugi cilj podjetja je, da lahko v kriznih časih računajo na svoje zaposlene. Kadar vodji na splošno zaupajo, se zaposleni v kriznih razmerah manj sprašujejo o odločitvah vodstva, tudi kadar morajo biti le-te stroge ali ne najbolj prijetne. Zaposleni verjamejo vodstvu, da jih bo le-to rešilo iz krize, kar je bilo

v zgodovini podjetja že večkrat dokazano. Nazadnje je eden od ciljev seveda povečanje učinkovitosti ekipe in njene motivacije za dodatne napore pri vsakodnevnih nalogah.

UČINEK

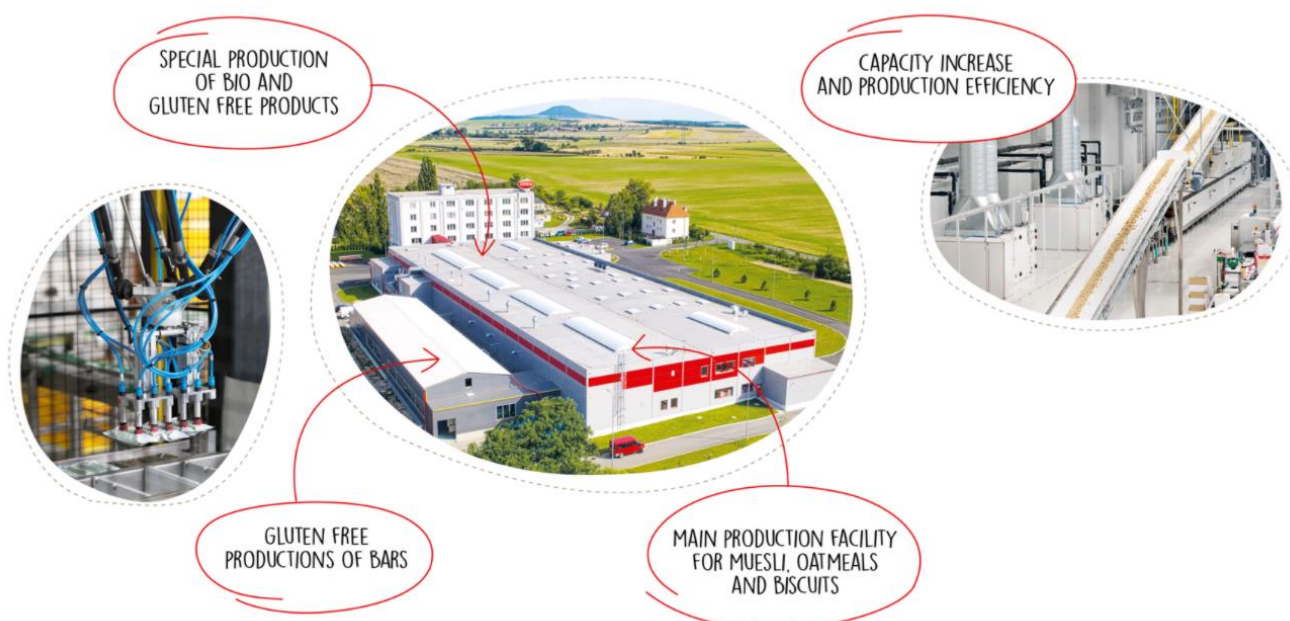
Ni presenetljivo, da raziskave kažejo, da okolja z visokim zaupanjem v vodstvo pomenijo, da se ljudje bolj trudijo, čutijo podporo in so ponosni, da so del ekipe. To povečuje njihovo samozavest in motivacijo, zato se ne bojijo razmišljati zunaj okvirov in predstavljati nove ideje.

Dolgoročno gledano se vidi vpliv v manjšem prihajanju in odhajanju zaposlenih, so zvesti podjetju in so zadovoljni s svojim delom. To podjetju pomaga, da ohrani svojo integriteto in deluje kot združena ekipa.

PRIDOBLEJENO ZNANJE

- zaupati in biti vreden zaupanja,
- kredibilnost,
- odprta in neposredna komunikacija,
- medsebojno spoštovanje,
- pomen simbolov.

GRADIVO



REFERENCE

1. www.emco.cz
2. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/05/07/how-to-build-trust-as-a-leader/?sh=1e7b3f7453bf>
3. <https://www.euro.cz/hy/nys/zdenek-jahoda-nadnarodnim-koncernum-vytreme-zrak-898940>