

ЗАГЛАВИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО: Лидерство във времена на пандемия в компания LIKO-S

Име на организацията:

LIKO-S

Държава и сектор на организацията:

Чехия, строителство и производство

Тип организация:

- **Бизнес компания**
- Публична организация
- Частна фирма
- НПО
- Друго:

Размер на организацията:

- малка
- **средна**
- голяма

Кратко описание на организацията:

LIKO-S е чешка семейна компания, която е създадена през 1992 г. Основният фокус на LIKO-S е в производствената и строителната индустрия, тъй като извършва различни дейности от монтаж на преградни, плъзгащи се стени и акустични механизми за офис интериор до монтаж на “ Жилищни сгради”, зелени фасади и стени с растения. Освен това компанията участва в устойчиви иновации като си сътрудничи с различни университети по изследователски проекти, за да разбере как зелените площи по стените или покривите на сградите могат да охладят околностите.

Кратко описание на изследването:

Темата на чешкия партньор INSTITUT INPRO е лидерството във времена на пандемията от Covid-19. С примера на тази компания ще се съсредоточим върху това кои са най-често срещаните предизвикателства, с които лидерите трябва да се справят при непредвидими времена и несигурни обстоятелства и как да ги преодолеят. От предизвикателствата основният фокус ще бъде управлението на дистанционните условия на работа, организирането на онлайн управление на екипи и поддържането на фирмена култура и единен дух по време на пандемия.

Ключови думи:

Лидерство

Справяне с предизвикателства

Covid-19

Дистанционна работна среда

Семеен бизнес

ПРОФИЛ НА НАЙ-ДОБРА ПРАКТИКА

ДЕТАЙЛНО ОПИСАНИЕ

Пандемията от Covid-19 постави много компании и бизнеси в състояние на шок със своя внезапен характер и непредсказуемост. Някои компании обаче успяха да се адаптират към новия характер на работа и да работят бързо и без сериозни проблеми. Една от тях е чешката семейна компания LIKO-S под ръководството на нейния главен изпълнителен директор Ян Мусил, второ поколение от семейство Мусил.

Компанията стартира като малък бизнес, но се разраства с течение на времето и сега е разделена на 4 дивизии и има различни установени офиси в чужбина, с до 250 служители. Компанията се ръководи от топ мениджърски екип, който освен главния изпълнителен директор се състои от още 8 души и функционира като изпълнителен съвет на семейния бизнес.

Ролята на лидерите се оценява високо в компанията, тъй като авторитетът на такъв човек не се формира единствено от неговата работна позиция, а се основава и на неформални елементи. По този начин целта на г-н Мусил е да има лидери на различни нива в компанията, които да бъдат уважавани от служителите и да участват активно в управлението на компанията. Поради тази причина ЛИКО-С създаде стратегически документ със 7 принципа на ценностите на компанията за това как да се държим в бизнеса, включващ не само взаимоотношенията между мениджърите и техните служители, но и между всички в бизнеса. Документът уточнява принципите на фирмените отношения и има за цел да носи радост в ежедневието.

Като пример за такива принципи г-н Мусил описва: *„Например, ние се фокусираме върху сплотеността и обединението. В случай, че в някой екип се появи слабо място, искаме хората да си помагат взаимно, а не да се подиграват или обвиняват, подкрепяме кооперативността доколкото е възможно. По същия начин ние се стремим да подкрепяме личната инициатива и ангажираност. Това означава, не само шефът да бъде ангажиран и отдаден на работата, ами чрез явна и активна подкрепа на равнопоставеността на всеки отделен служител, да могат*

всички служители, дори на най-ниските нива, да се чувстват ангажирани и да участват. Без това една добра компания не може да функционира."

Не е изненада, че пандемията от Covid-19 донесе някои нови предизвикателства пред ръководството на служителите. Какво представляват те и как ЛИКО-С се справя с тях, обяснява още главният изпълнителен директор на компанията.

ОБОСНОВКА

Преди да навлезем в подробностите, е необходимо да представим контекста, в който компанията работи. В Чехия първата вълна от пандемията удари през пролетта на 2020 г. и страната влезе в пълно блокиране (локдаун) за почти 2 месеца. След кратко облекчаване на ограниченията през цялото лято, есента донесе ново затягане на правилата и ограниченията, което в крайна сметка доведе до второто блокиране в началото на 2021 г. По време на интервюто страната имаше различни мерки в действие, ограничаващи достъпа до офиси или лични продажби на стоки.

„Ситуацията на Covid-19 донякъде се превърна в нов стандарт. Вече не е ново.“, описва г-н Мусил ситуацията повече от година след началото на пандемията, *„Имахме късмет в началото, но благодарение на това, че имаме офиси в чужбина, вече частично бяхме свикнали с онлайн сътрудничеството и трансфера в онлайн среда беше бърз. Разликата обаче е в дистанционното управление на екипи, това е истинското предизвикателство.“*

Малко след като работата в екип стана онлайн вместо лице в лице, сътрудничеството стана по-сложно и изискващо. Така ролята на лидерите се промени и обогати. Те не само трябваше да управляват обичайното си натоварване и отговорности, но и да отделят много повече време за комуникация. Г-н Мусил подчерта важността на правилната комуникация. В отдалечената среда от решаващо значение е информацията да се повтаря отново и отново, за да се избегне създаването на дезинформация и информационен шум. Човек трябва да бъде ясен и недвусмислен, за да предадете ясно послание на служителите, които може да са уплашени, нетърпеливи или просто объркани от новата работна обстановка. Следователно лидерите и мениджърите на екипи трябва да планират правилно какво да кажат и как да го кажат. Компанията използва дигитални инструменти като MS Teams, интерактивна дъска и екрани, инструменти за онлайн анкети и гласуване и др.

От призмата на опита е важно хората да са с включени камери, за да участват в отдалечената работа, а не да се „кроят“ от нея. Г-н Мусил също така подчертава важността на облеклото: *„Може да изглежда като баналност, но има огромна разлика между лидер, който е облечен професионално дори за онлайн разговор и такъв, който седи насреща със спортни дрехи – това влияе върху мотивацията на хората да се ангажират.“*

Освен формалната работа в екип, ЛИКО-С обръща внимание на поддържането на неформалната култура на компанията. Тъй като неформалните срещи се случват органично в офисите, под формата на непринудени разговори пред кафемашината, пауза за цигара с колеги или ежемесечни празнувания на рождения ден на служителите, заличаването на всичко е внезапно предизвикателство, което не може да бъде избегнато. Поради тази причина ЛИКО-С започна систематично и проактивно да планира тези поводи, като организиране на доброволни „онлайн кафета“ или „онлайн обяди“ за служители, които искат да общуват, празнуване на рождени дни онлайн, за да покаже важността на всеки в компанията дори при трудни обстоятелства. И дори

общофирменото събитие на обявяването на служител на месеца беше пренесено в онлайн пространството.

Последната такава дейност донесе значителни ползи за компанията: *„Онлайн обявяването на служител на месеца всъщност ни позволи да включим повече хора в събитието. Преди това нашите служители, които бяха „навън на терена“, не можеха да присъстват, но сега могат да се свържат дистанционно или могат да видят записа по-късно, когато им е удобно“*. По същия начин събитието вече се провежда на 2 езика, така че служителите в чужбина също могат да бъдат част от него. Компанията не наема външен преводач или професионални технологични инструменти, тъй като вярва, че дори с малък бюджет може да се постигнат големи неща. За записа се използват само смартфони, а за превода просто говорителят първо казва всичко на чешки и след това го повтаря на английски. Може да изисква малко повече време, но не е невъзможно, когато човек има мотивация. Друга полза, която компанията откри в отдалечената работна среда, беше обучението на служителите. Всички семинари и образователни програми вече се провеждат онлайн и могат да включват повече хора.

Последното предизвикателство, което трябва да се преодолее, е липсата на мотивация на служителите да работят от разстояние. В LIKO-S служителите започнаха да питат кога ще им бъде разрешено да се върнат в офисите, тъй като много от тях не са имали идеална работна среда (напр. малък апартамент, лоша интернет връзка, деца на онлайн училище, партньор, който също работи от къщи и др.). За да осигури връщането възможно най-бързо, компанията реши да инвестира в офисите и да инсталира мерки за безопасност като прозрачни плексигласови прегради между бюрата, така че всеки служител да е в максимална безопасност.

Пандемията донесе нови предизвикателства в ежедневно управление на една компания и наложи лидерите да адаптират и разширят дейността си. Независимо от това, с положително отношение и мотивация за създаване на добра работна атмосфера, онлайн средата всъщност може да донесе нови възможности на компанията.

ЦЕЛИ

Компания LIKO-S се стреми да постигне положителна и приятелска работна среда по време на пандемията и дори при променените обстоятелства продължава да следва своите принципи на сътрудничество и ангажираност на всички нива на служителите.

Основните идентифицирани цели на дистанционната работа са:

- Да се създаде професионален, но удобен характер на онлайн комуникацията.
- Да подкрепя неформалното ангажиране на служителите наред с официалното работно.
- Да открие предимствата на онлайн работното пространство.

РЕЗУЛТАТИ

Краткосрочното въздействие върху работната среда определено е във физическите промени на офисите по начин, който е безопасен за здравето на служителите. Дългосрочното въздействие върху работната среда е в изграждането на устойчивост на отделните служители и следователно на

компанията като цяло. Благодарение на опита, компанията е по-добре подготвена да „превключи“ на система за отдалечена работа в случай на друг непредсказуем ход на пандемията или подобни събития.

ПОУКА

Умения и компетенции, придобити през годината на пандемията:

- Дигитални компетенции на служителите
- Комуникационни умения (акцент върху яснота, прозрачност и повтаряемост)
- Екипна работа в онлайн пространството
- Дистанционно ангажиране

МАТЕРИАЛИ







БИБЛИОГРАФИЯ

- 1) <https://www.liko-s.cz/>
- 2) Лично интервю с изпълнителния директор на компанията г-н Ян Мусил на 27.04.2021 г. (Zoom)