



NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: Vedení za dob krize v české rodinné firmě BEZNOSKA, s.r.o.

Název organizace:

BEZNOSKA, s.r.o.

Země a odvětví organizace:

Česká republika, výroba zdravotnického materiálu

Typ organizace:

- **Obchodní společnost**

Velikost organizace:

- **Střední (<250 zaměstnanců)**

Krátký popis organizace:

Společnost BEZNOSKA, s.r.o. je český rodinný podnik a má status společnosti s ručením omezeným. Hlavním zaměřením firmy BEZNOSKA je výroba implantátů, nástrojů a operační pomůcek určených pro potřeby ortopedie a traumatologie. Toto specifické zaměření výroby vyžaduje široký rozsah odborných znalostí technického a medicínského charakteru, proto společnost úzce spolupracuje s předními odborníky z řad lékařů a metalurgů. Společnost se zaměřuje nejen na výrobu, ale také na inovace. Firmě se podařilo zrealizovat několik patentů, například patent 295413 Kyčelní kloubní jamky TC či patent v řízení PV – 2006-411 pro vazivový aparát a patent 297700 pro způsob modifikace UHMWPE ve spolupráci s ústavem makromolekulární chemie AV ČR. Beznoska je středně velká společnost se sídlem v Kladně, která exportuje své produkty i na zahraniční trhy (Slovensko, Rusko, Ukrajina, Libanon, Bulharsko, Belgie, Portugalsko, Estonsko atd.). Více na: www.beznoska.cz

Krátký popis případové studie:

Tématem této případové studie je vedení. V případě společnosti BEZNOSKA, s.r.o. se zaměřujeme na to, jak vést zaměstnance v době krize spojené s pandemií Covid-19. Diskutujeme o různých krocích, jak vedení společnosti vede zaměstnance v bouřlivých a nepředvídatelných časech, jak komunikovat se zaměstnanci a motivovat je, aby zůstali pozitivní. Mluvíme také o ukazování vlastní zranitelnosti vedoucího a manažerů vůči zaměstnancům. Společnosti se podařilo vyhrát cenu Rodinný podnik roku 2020.

Klíčová slova:

Vedení lidí, Nepředvídatelná doba, Vedení v krizových situacích, Zranitelnost, Rodinná firma, Lékařský průmysl

PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

DETAILNÍ POPIS

BEZNOSKA s.r.o. je tradiční česká rodinná společnost, která funguje bez jediného podílu zahraničního kapitálu po celou dobu své 25 let existence. Má právní status společnosti s ručením omezeným, přičemž nejvyšším statutárním orgánem je valná hromada společníků. BEZNOSKA, s.r.o. vyrábí implantáty, nástroje a operační nástroje pro ortopedickou chirurgii a traumatologii. Jejich výroba je vysoce specifická a specializace vyžaduje velmi široký rozsah odborných znalostí, a to jak z hlediska technického, tak lékařského. Proto firma úzce spolupracuje s předními odborníky od ortopedů a traumatologů až po metalurgy. Díky mnohaleté spolupráci s řadou klinických zařízení v oblasti vývoje designu, neustálým inovacím výrobních technologií a aktualizaci výrobních programů, BEZNOSKA s.r.o. získala několik patentů.

Tato středně velká společnost s více než 100 zaměstnanci sídlí ve městě Kladno v České republice, ale podniká jak na celostátní, tak i zahraniční úrovni. BEZNOSKA spolupracuje s partnery v Evropě i Asii. Společnost již roky roste a zvyšuje svoji produkci. Za svou práci byla také získala mnoho ocenění, jako je firma roku Středočeského kraje nebo středně velká rodinná firma roku České republiky.

Pandemie Covid-19 však společnost tvrdě zasáhla. Ačkoli jiné lékařské společnosti těží ze zdravotní krize v roce 2020 a často ji považují za „zlatý důl“, firma BEZNOSKA, s.r.o. byla téměř nucena zastavit výrobu v lednu 2021. Hlavním zaměřením jejich výroby jsou výměny kloubů, které se používají během plánovaných operací. Bohužel téměř všechny nemocnice až na několik výjimek zastavily plánované operace a téměř úplně se zaměřily na léčbu pacientů s Covid-19. Petr Milata, generální ředitel společnosti BEZNOSKA, s.r.o. a majitel rodinné firmy třetí generace říká: *„Pokles provozu je víceméně celoevropským trendem. Provádějí se pouze traumatologické operace a poranění, vážné zlomeniny a onkologické operace. Plánované operace téměř vůbec.“* Tyto plánované operace, známé také jako volitelné operace, byly nejprve ministerstvem zdravotnictví zakázány, později bylo pouze doporučeno tento typ operací neprovádět.

Takový vývoj pandemie a nouzového stavu v nemocnicích vedl BEZNOSKA, s.r.o. k vážnému snížení výroby, zásadním rozpočtovým škrtům, zrušení investic i vstupu na nové zahraniční trhy a vážným rozdílům v ročním obratu. Výroba byla snížena na 15% a společnost byla nucena propustit kolem 20% svých zaměstnanců. Přesto všechno se v době krize musela firma BEZNOSKA, s.r.o. vypořádat s vedením svých zaměstnanců, starat se o ně a poskytovat jim náležitou podporu. Jak tedy funguje vedení v rodinném podniku?

Historicky se pozice manažera a vedoucího překrývaly dohromady v jedné osobě – rodinném příslušníkovi odpovědném za společnost. Po dobu existence společnosti nebyla formulována žádná formální strategie vedení, až do roku Covidu-19, kdy byla strategie dokončena. Rodina se rozhodla najmout na manažerskou pozici externí osobu, která se stará o každodenní chod, a tím rodina získala více času, aby se kromě jiných úkolů stali řádnými vůdci.

Byla připravena strategie vedení, která stanovuje obecné cíle společnosti jednak jako celku a také dílčí cíle pro nižší úroveň manažerů až po jednotlivé zaměstnance. Tato strategie je přístupná všem zaměstnancům, aby se mohli seznámit se společností a také, aby podpořili společného ducha zaměstnanců a seznámili je s vizí společnosti. Hlavním podnětem pro vytvoření takovéto strategie byl pocit, že nově přichozí zaměstnanci nebyli propojeni se staršími zaměstnanci a proto nebyli tak dobře obeznámeni s vizí společnosti. To se odráželo v jejich motivaci a celkové pracovní atmosféře. Náhlá krize Covid-19 navíc přinesla vedoucím zaměstnancům nové výzvy, zejména když neví, jak se situace bude vyvíjet. Proto bylo do chodu společnosti implementováno několik nových nástrojů a metod ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich pozitivního přístupu.

VYSVĚTLENÍ

Největší změnou po vytvoření strategie vedení je zavedení pravidelných měsíčních osobních schůzek se zaměstnanci, kde se diskutuje o jejich pocitech, nápadech, obavách atd. Generální ředitel Petr Milata vysvětluje: „Pro mě vždy nejvíce fungovalo, že pokud chcete slyšet nějaké myšlenky nebo stížnosti svých zaměstnanců, musíte jít do kuřárny nebo do jídelny. Nikdo k vám obvykle sám nepřijde a neřekne vám, co ho trápí nebo čeho si váží. Namísto naslouchání stížnostem ze zákulisí jsme se nechali inspirovat většími společnostmi právě v jejich způsobech provádění pravidelných hodnotících rozhovorů.“

Každý manažer na jakékoli úrovni vedení společnosti musí pravidelně každý měsíc hovořit se svými zaměstnanci nebo členy týmu, motivovat je k poskytování zpětné vazby, vyslechnout jejich stížnosti nebo starosti, poslouchat návrhy a také zjistit, co na práci oceňují. Jelikož je strategie stále na začátku, zaměstnanci absolvují takové rozhovory formou přátelského rozhovoru jednou za měsíc, aby tak překonali ostych a začali mluvit otevřeně. Když zaměstnanec přijde se zajímavým novým nápadem, efektivnějším řešením nebo nějakou obecně prospěšnou změnou, bude oceněn za úsilí o zlepšení společnosti jako celku, a to finanční odměnou, vouchery apod. V současné době se nedělají žádné oficiální zprávy, aby zaměstnanci nebyli vyděšeni hned od začátku, později však společnost počítá s takovým hodnocením jednou za tři měsíce a pravidelné zprávy budou shromažďovány a vyhodnocovány.

Pandemie Covid-19 navíc ovlivnila také každodenní chod společnosti a donutila většinu lidí zůstat doma, protože výrobní hala byla částečně uzavřena. Proto BEZNOSKA, s.r.o. připravuje krizový plán do konce roku 2021 a se svými zaměstnanci pravidelně komunikuje o situačním vývoji. Jelikož jednou z největších obav zaměstnanců je ztráta zaměstnání, rozhodla se firma s nimi komunikovat také o finanční situaci, aby ukázala, jak se společnosti daří přežít.

Zatímco je celý stát v lockdownu, generální ředitel vysvětluje, jak motivují své zaměstnance, aby zůstali ve spojení se svou prací i z domova: „Požádali jsme všechny, aby si sepsali a prioritizovali své vlastní úkoly, místo toho, aby jim byly přiděleny shora. Požádali jsme je, aby si stanovili 3 dlouhodobé cíle, kterých chtějí v průběhu roku 2020 dosáhnout, sepsali je a zaslali nám je. Chtěli jsme, aby věděli, proč si stanovili právě tyto cíle, že jsou proveditelné a že jsou v souladu se širší vizí společnosti. A musím přiznat, že jsme obdrželi mimořádně pozitivní zpětnou vazbu.“

Nakonec generální ředitel připouští, že nyní je otázkou psychická pohoda jejich zaměstnanců. Na samém začátku zaměstnancům nevadilo, že nebudou pracovat asi měsíc, ale nyní, po jednom roce pandemie, se opravdu těší, až se vrátí do práce, a pravidelně se ptají, kdy budou haly znovu otevřeny. Stejně jako u jiných krizí je bohužel těžké předvídat vývoj této pandemie a nikdo nemůže přesně říct, kdy bude její konec. "Jelikož v blízké budoucnosti nemůžeme znovu otevřít, snažíme se zaměstnancům přinášet pozitivitu pravidelnými online schůzkami a zasíláme aktualizací e-mail. Snažím se ukázat, že zůstávám optimistický, i když to ovlivňuje i mě." Petr Milata má pocit, že jako vedoucí dokáže vyjádřit své vlastní emoce a zranitelnost lépe než manažer, který by měl být v tomto smyslu více zaměřený na cíl.

CÍLE

BEZNOSKA, s.r.o. chce dosáhnout cílů, které byly stanoveny v rámci vlastní strategie vedení. Ty jsou například:

- (1) Udržet společnost v rodinném podnikání, a to nejen z oficiálního hlediska, ale také nabízet zaměstnancům pozitivní rodinnou atmosférou;
- (2) Zvyšovat efektivitu společnosti tím, že bude zvyšovat motivaci svých zaměstnanců a vytvářet pozitivnější, přátelštější a otevřenější atmosféru pro práci;

(3) V neposlední řadě, aby se všichni cítili zahrnuti do chodu společnosti a nikdo se necítil být stranou. Tímto způsobem může společnost zajistit, že každý jednotlivec půjde stejným směrem, že všichni budou táhnout za jeden provaz jako tým a že budou cítit jednotu v tom, co všichni dělají společně.

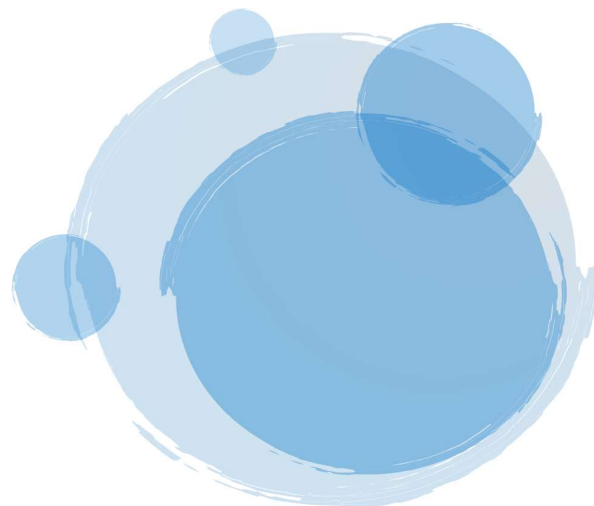
DOPAD

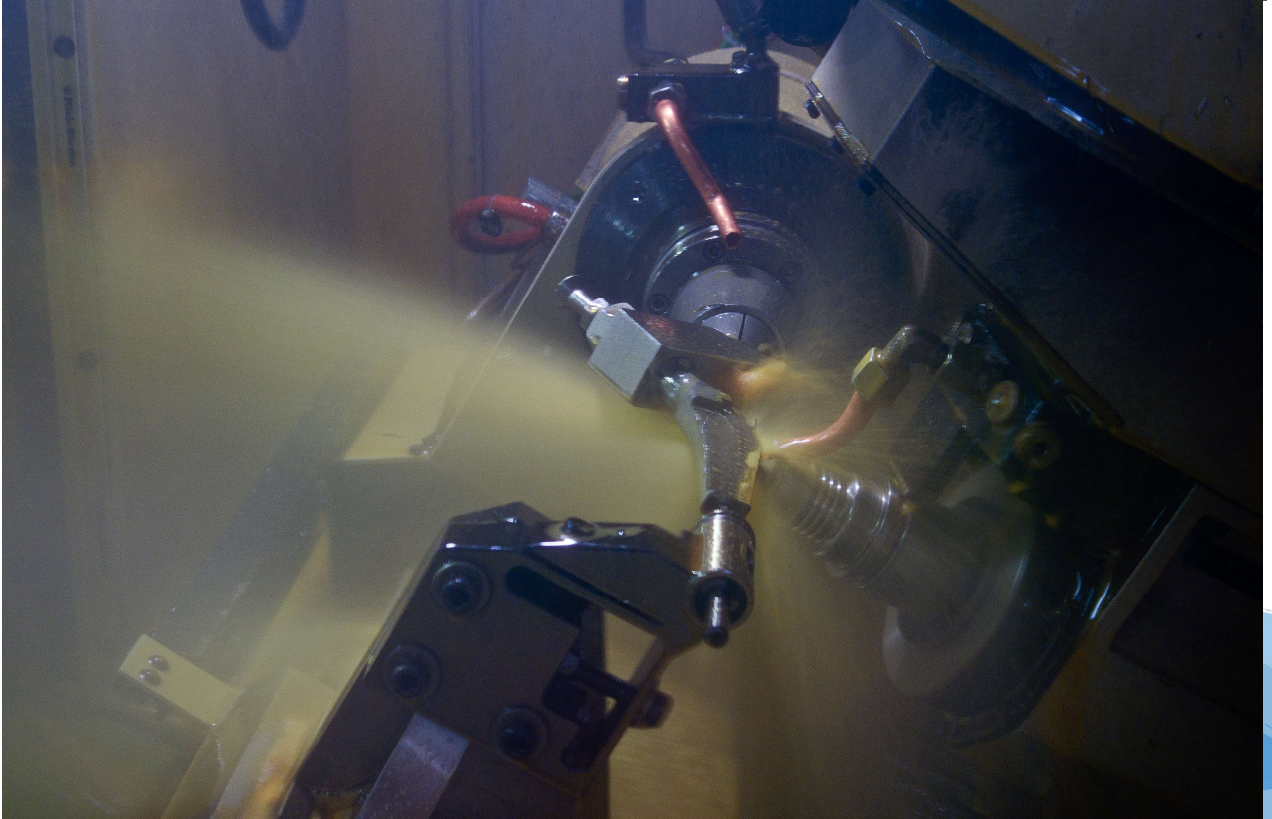
BEZNOSKA, s.r.o. očekává, že díky této strategii zaměstnanci pochopí širší obrázek společnosti, jaké je jejich obecné poslání a jak všichni společně pracují jako rodinná firma. Jinými slovy, zaměstnanci jsou motivováni k plnění svých úkolů, ale také chápou, proč je dělají, a jak jsou ostatní části práce spojeny s tím, co dělají právě oni. To se následně odráží v obecně pozitivní atmosféře společnosti, protože zaměstnanci vidí, jak smysluplná je jejich práce. Z dlouhodobého hlediska to snižuje fluktuaci lidí a zvyšuje jejich štěstí.

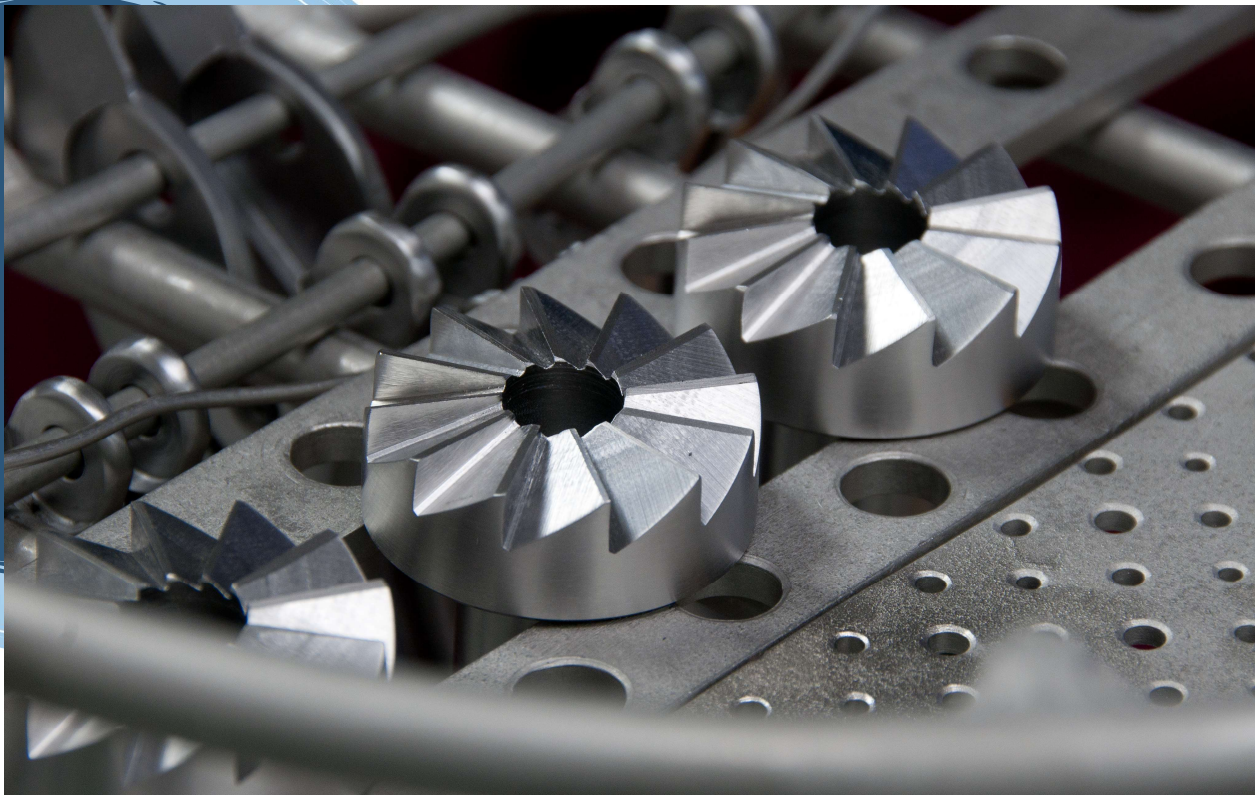
ZÍSKANÉ POZNATKY

- Empatie
- Schopnost naslouchat potřebám ostatních
- Pocit jednoty a členství v týmu
- Spravedlnost
- Otevřenost

DOKUMENTACE







ZDROJE

- 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) Osobní rozhovor s výkonným ředitelem firmy, 4.3.2021

