

## ЗАГЛАВИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО: Лидерство по време на криза в чешката семейна компания BEZNOSKA, s.r.o.

Име на организацията:

BEZNOSKA, s.r.o.

Държава и сектор на организацията:

Чехия, производство на медицински материали

Тип организация:

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

Размер на организацията:

- **Малка**
- Средна
- Голяма

Кратко описание на организацията:

Компанията BEZNOSKA, s.r.o., е чешка семейна фирма и има статут на дружество с ограничена отговорност. Основната област на фокус на BEZNOSKA е производството на импланти, инструменти и хирургически помощни средства, предназначени за нуждите на ортопедията и травматологията. Този специфичен фокус на производството изисква широк спектър от технически и медицински опит, така че компанията работи в тясно сътрудничество с водещи експерти от редиците на лекарите и металурзите. Компанията се фокусира не само върху производството, но и върху иновациите. Успява да реализира няколко патента, като патент 295413 Ямки на тазобедрените стави ТС или патент под контрол PV - 2006-411 за лигаментен апарат и патент 297700 за модификация на метода на UHMWPE в сътрудничество с Института по макромолекулна химия на ASCR. Това е средна компания със съоръжения в регион Кладно, но изнася и за чужди пазари (напр. За Словашката република, Русия, Украйна, Ливан, България, Белгия, Португалия, Естония и др.). Повече на: [www.beznoska.cz](http://www.beznoska.cz)

#### Кратко описание на изследването:

Темата, разгледана в това изследване, е лидерството. С компанията BEZNOSKA, s.r.o., ние се фокусираме върху това как да водим служителите по време на криза в сянката на пандемията Covid-19. Обсъждаме различни стъпки как ръководството на компанията води служителите в неспокойни и непредсказуеми времена, как да общуват със служителите и да ги мотивират да останат позитивни. Също така говорим за показване на собствената уязвимост на лидерите и мениджърите към служителите. Компанията успя да спечели наградата Семейнен бизнес за 2020 година.

#### Ключови думи:

- Лидерство
- Непредсказуеми времена
- Лидерство в кризисни ситуации
- Уязвимост
- Семейен бизнес
- Медицинска индустрия

### ПРОФИЛ НА НАЙ-ДОБРА ПРАКТИКА

#### ДЕТАЙЛНО ОПИСАНИЕ

BEZNOSKA s.r.o. е традиционна чешка семейна компания, която работи без нито един дял от чуждестранен капитал в продължение на 25 години от своето съществуване. Тя има юридически статут на дружество с ограничена отговорност с общото събрание на съдружниците като върховен уставен орган. BEZNOSKA, s.r.o. произвежда импланти, инструменти и хирургически прибори за ортопедична хирургия и травматология. Производството му е изключително специфично и специализацията изисква много широк обхват от експертни познания, както по отношение на техническата, така и на медицинската компетентност. Поради това тясно си сътрудничи с водещи специалисти, вариращи от ортопеди и травматолози до металурзи. Благодарение на дългогодишното сътрудничество с множество здравни заведения в областта на разработването на дизайн, постоянни иновации на производствените технологии и актуализиране на производствените програми, BEZNOSKA, s.r.o. е спечелила успешно няколко патента.

Компанията е със среден размер и над 100 служители, със седалище в град Кладно, Чехия, но извършва бизнес операции в цялата страна, както и в чужбина. BEZNOSKA си сътрудничи с партньори в Европа, както и в Азия. Компанията от години расте и увеличава производството си. Освен това е награждавана с много награди за своята работа, като компания на годината на Централночешкия регион или среден семеен бизнес на годината на Чешката република.

Пандемията Covid-19 обаче удари компанията силно. Въпреки че други медицински компании печелят от здравната криза през 2020 г. и често я намират за „златна мина“, BEZNOSKA, s.r.o. през януари 2021 г. беше почти принудена да спре производството. Основният фокус на тяхното производство са ставните заместители, които се използват по време на планираните операции. За съжаление, почти всички болници, с малки изключения, са спрели плановите операции и са се фокусирали почти изцяло върху лечението на пациенти с Covid-19. Петр Милата, главен изпълнителен директор на BEZNOSKA, s.r.o. а третото поколение собственик на семейния бизнес казва: „Спадът в операциите е горе-долу общоевропейска тенденция. Правят се само травми, наранявания, фрактури и онкологични операции. Почти никога планови операциии. "Такива планови операции, известни още като избираеми операции, първо бяха забранени от Министерството на здравеопазването, а впоследствие само препоръчани да не се извършват.“

Подобно развитие на пандемията и извънредното състояние в болниците доведе до сериозно намаляване на производството в BEZNOSKA s.r.o., решаващи бюджетни съкращения, отмяна на инвестиции, както и навлизане на нови чужди пазари и сериозни пропуски в годишния оборот. Производството е намалено до 15% и компанията е принудена да освободи около 20% от своите служители. Въпреки това, BEZNOSKA, s.r.o. трябваше да се справят с ръководството на служителите си по време на криза, да се грижат за тях и да им осигурят подходяща подкрепа. И така, как работи лидерството в семеен бизнес?

Исторически постовите на мениджър и лидер се припокриват, обединени в едно лице - член на семейството, отговарящ за компанията. За времето на съществуване на компанията до момента, годината на Covid-19, когато стратегията е завършена, не е формулирана официална стратегия за лидерство. Семейството реши да наеме външен човек на мениджърския пост, като се грижи за ежедневно бягане, оставяйки повече време на членовете на семейството на върха на компанията, освен другите задачи, да станат подходящи лидери.

Стратегията за лидерство е изготвена, като определя общите цели на компанията като цяло, както и частични цели на по-ниските нива на управление до самите индивиди. Стратегията е отворена за всички служители да се запознаят с компанията, за да подкрепят общия дух на служителите и да ги запознаят с визията на компанията. Основният стимул за създаване на такава стратегия беше общото усещане, че новите входящи служители са изключени от възрастните и не са толкова запознати с визията на компанията. Това се отрази в тяхната мотивация и общата работна атмосфера. Освен това внезапната криза на Covid-19 доведе до нови предизвикателства пред водещите служители, особено когато лидерите не знаят как ще се развият ситуацияите. Поради това в компанията са внедрени няколко нови инструмента и метода, за да се повиши мотивацията и позитивният подход на служителите.

## ОБОСНОВКА

Най-голямата промяна след създаването на лидерска стратегия е осъществяването на редовни индивидуални срещи със служителите всеки месец, за да се обсъдят техните чувства, идеи, притеснения и т.н. Главният изпълнителен директор Петр Милата обяснява: „За мен винаги е било най-правилно да отидете в зоната за пушачи или в столовата, ако искате да чуете как някой

служител мисли или от какво се оплаква. Обикновено никой не идва при вас сам и за да ви каже какво го притеснява или какво цени. Така че вместо да чуваме оплаквания зад кулисите, ние се вдъхновихме от по-големите компании в техните начини за правене на редовни интервюта за оценка. "

Всеки мениджър, на всяко ниво от ръководството на компанията, трябва да прави редовни месечни разговори със своите служители или членове на екипа, като ги мотивира да дават обратна връзка, да чуват оплакванията или притесненията си, да изслушват предложения и също така да разберат какво оценяват за работата. Тъй като стратегията е в началото, служителите се подлагат на такива интервюта под формата на приятелски разговор веднъж месечно, за да преодолеят срамежливостта си и да започнат да говорят открито. Когато служител излезе с интересна нова идея, по-ефективно решение или някаква общо полезна промяна, той ще бъде награден за усилията си да направи компанията по-добра като цяло, и то с финансова награда, ваучери или подобни. Понастоящем не се правят официални доклади, за да не се изплашат служителите от самото начало, но по-късно компанията предвижда да прави такава оценка само веднъж на три месеца и ще се събират и оценяват редовни доклади.

Освен това пандемията Covid-19 повлия и на ежедневното функциониране на компанията, принуждавайки по-голямата част от хората да останат вкъщи, тъй като производствената зала е частично затворена. Следователно, BEZNOSKA, s.r.o. е изготвил кризисния план до края на 2021 г. и редовно комуникира със своите служители относно ситуационното развитие. Тъй като един от най-големите страхове на служителите е, че те ще загубят работата си, фирмата реши да говори с тях и за финансовото състояние, за да покаже как компанията успява да оцелее.

Тъй като държавата е затворена, главният изпълнителен директор обяснява как те мотивират хората си да останат свързани с работата си дори от вкъщи: „Помолихме всички да определят приоритетите си сами, вместо да им ги дават отгоре надолу. Помолихме ги да посочат 3 дългосрочни цели, които искат да постигнат през 2020 г., да ги запишат и да ни ги изпратят. Искахме да знаят защо са си поставили тези цели, дали са изпълними и че са в съответствие с по-голямата визия на компанията. И трябва да признае, че получихме изключително положителни отзиви за това. "

И накрая, главният изпълнителен директор признава, че въпросът сега е психическото благосъстояние на техните служители. В самото начало служителите нямаха нищо против да не ходят на работа около месец, но сега, след една година от пандемията, те наистина се радват да се върнат на работа и редовно питат кога офисите ще бъдат отворени отново. За съжаление, за разлика от друга криза, пандемията е трудно да се предвиди и никой не може да каже точно кога ще бъде краят ѝ. „Тъй като не можем да отворим врати в близко бъдеще, ние се опитваме да донесем позитивност на служителите чрез редовни онлайн срещи и изпращаме актуализиращ имейл. Опитвам се да покажа, че оставам оптимист, въпреки че това засяга и мен. " Като лидер Петр Милата чувства, че може да изразява собствените си емоции и уязвимост повече от мениджър, който в този смисъл трябва да бъде по-обучен и целенасочен.

## ЦЕЛИ

BEZNOSKA, s.r.o. има за цел да постигне определени цели чрез създаване на собствена стратегия за лидерство. Едни от многото са:

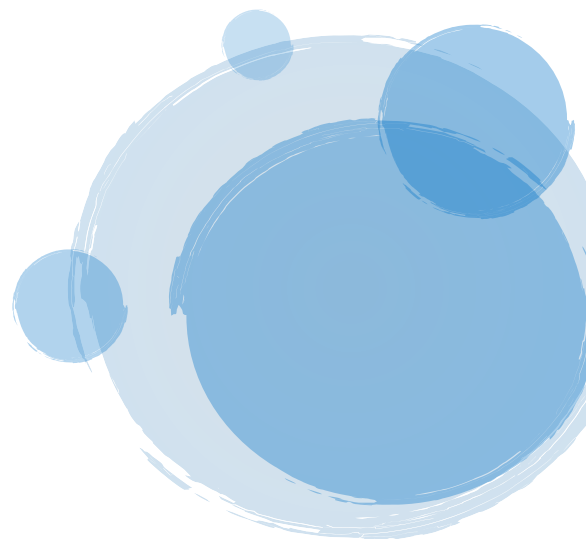
- (1) Да запазим фирмата семеен бизнес и то не само в официален план, но и да се отнасяме към служителите с положителната семейна атмосфера;
- (2) Да се повиши ефективността на компанията чрез мотивиране на служителите и създаване на по-позитивна, приятелска и отворена атмосфера за работа;
- (3) Не на последно място, за да се накарат всички да се чувстват включени в управлението на компанията, без никой да бъде пропуснат. По този начин компанията може да гарантира, че всички хора вървят в една и съща посока, да се съберат заедно като екип и да усетят единството в това, което всички заедно правят.

## РЕЗУЛТАТИ

Въздействието на стратегията, която BEZNOSKA, s.r.o. очаква е служителите да разберат по-общата картина на компанията, каква е общата им мисия и как работят всички заедно като семейна компания. С други думи, служителите са мотивирани да изпълняват задачите си, но също така разбират защо ги изпълняват и как другите части от работата са свързани с това, което правят. Следователно това се отразява на общата положителна атмосфера на компанията, тъй като служителите виждат колко значима е тяхната работа. В дългосрочна перспектива това намалява колебанията на хората и увеличава тяхното щастие.

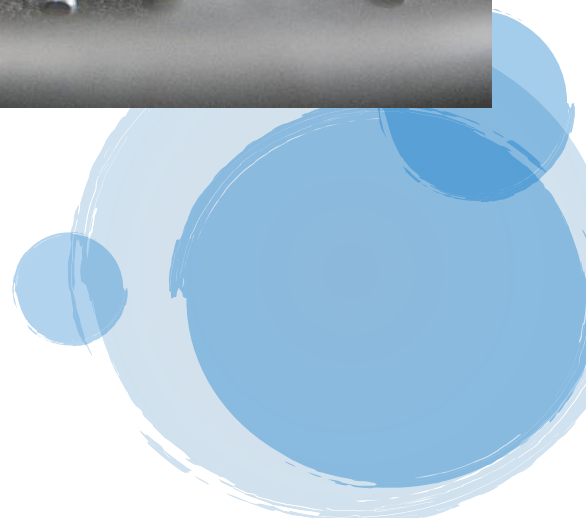
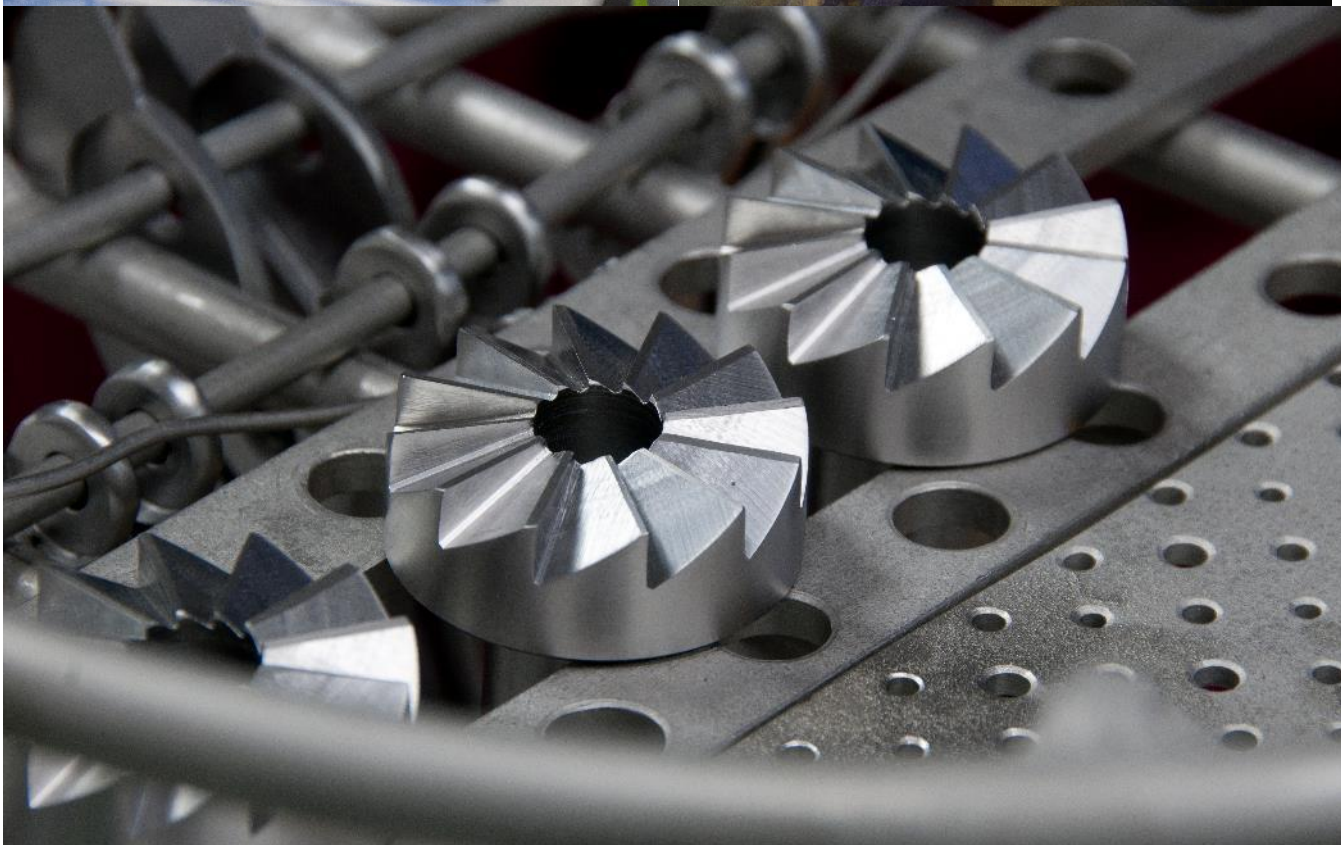
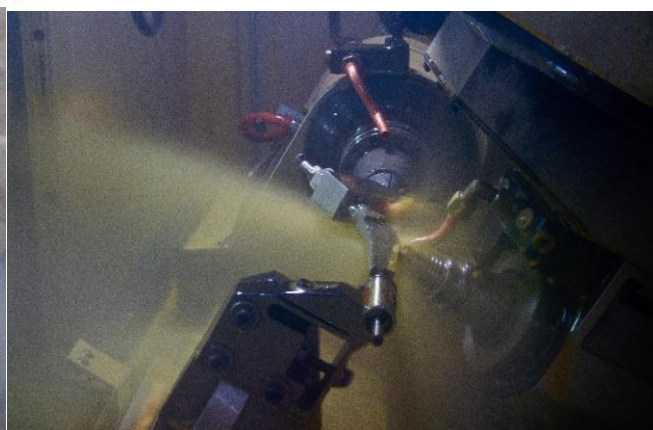
## ПОУКА

- Емпатия
- Умения за слушане на нуждите на другите
- Чувство за единство и членство в екип
- Честност
- Откритост



МАТЕРИАЛИ

 **BEZNOSKA s. r. o.**  
*Vracime radost z pohybu*



## БИБЛИОГРАФИЯ

- 1) <https://beznoska.com/company/>
- 2) <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/na-vymenu-kloubu-se-bude-cekat-roky-virus-vyrobu-i-operace-temer-zastavi-140093>
- 3) 3) Лично интервю с изпълнителния директор на компанията, 4.3.2021