

NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: Budování důvěry ve vedení v české společnosti Emco

Název organizace:

Emco

Země a odvětví organizace:

Česká republika, výroba a distribuce potravin

Typ organizace:

- Obchodní společnost

Velikost organizace:

- Střední

Krátký popis organizace:

Emco je rodinná společnost, která vznikla v roce 1994 v České republice. Společnost se zaměřuje na výrobu vlastních obilovin, müsli, ovesných vloček, ovesných kaší, mrazem sušeného ovoce, sušenek a sušenek z ovesných vloček. V současné době společnost začíná s produkcí zdravých a organických potravin, jako jsou různé bezlepkové produkty, potraviny s vysokým obsahem bílkovin, svoje produkty vyrábí bez palmového oleje, nahradili cukr rostlinnými alternativami a jejím cílem je omezit plastové obaly. Společnost se zasazuje o zdravý životní styl dětí sponzorováním různých sportovních akcí pro děti. Společnost Emco nyní exportuje do více než 50 různých zemí.

Krátký popis případové studie:

Tématem této případové studie je vedení. Se společností Emco se zaměřujeme na to, jak budovat důvěru u zaměstnanců a získat důvěru jako lídr v dlouhodobém horizontu. Důraz je kladen na hlavní prvky důvěry, respekt a pozitivní vztah se zaměstnanci stejně jako na tradici a symboliku ve firmě. Společnost Emco je známá přátelskými vztahy se zaměstnanci a dobrou firemní kulturou založenou na rodinných hodnotách.

Klíčová slova:

Vedení lidí, Důvěra, Budování důvěry ve vedení, Výroba potravin, Rodinná firma

PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

DETAILNÍ POPIS

Společnost Emco byla založena Zdeňkem Jahodou v roce 1990. Zpočátku se společnost Emco zabývala exportem a importem různých druhů potravin. Čeští spotřebitelé si mezitím nejvíce oblíbili cereálie, které byly do té doby na českém trhu skoro neznámé. První cereálie se vyráběly a dovážely z Německa pod německými značkami.

Bylo to v roce 1994, kdy se na českém trhu objevila značka Emco. Název Emco je složený ze slov „Em“ (výslovnost písmene M, po prvorozeném synovi Martinovi) a „co“ (jako slovo společnost v angličtině=company). Od roku 1998 vyrábí Emco své výrobky v České republice. Pan Jahoda začal péct první müsli v běžné kuchyňské troubě. Dnes je produkce samozřejmě profesionální. Ovesné vločky pocházejí od českých zemědělců a zpracovávají se ve vlastním mlýně společnosti Emco v jižních Čechách.

Dnes je Emco lídrem na domácím trhu a exportuje do více než 50 zemí po celém světě. Postupem času se do portfolia společnosti Emco přidávalo stále více produktů, jako jsou ovesné vločky, sušenky, tyčinky a mnoho dalších. Posláním společnosti dnes je, aby snídaně byla zdravější a chutnější. Společnost se zaměřuje na organické produkty, bezpečkové produkty, proteinové produkty a veganské produkty. Je držitelem různých certifikátů potvrzujících jejich vysokou kvalitu, například USDA Organic Certificate, NON-GMO Project Certificate, Canadian Celiac Association Gluten-Free Certificate, Rainforest Alliance Certificate a mnoho dalších.

Kromě toho se společnosti Emco podařilo stát se udržitelnou a ekologickou společností a pracuje na tom ve 4 oblastech: (1) Vytváření zdravějších produktů přidáváním nové produktové řady bez přidaných cukrů ke každému ze svých současných produktů; (2) Kompletní změna jejich obalů z plastových na recyklovatelné obaly; (3) Motivace dětí ke sportu prostřednictvím organizace různých sportovních akcí a školních podpůrných programů a nakonec (4) udržitelné a ekologické obhospodařování pozemků, kde pěstují oves pro své výrobky.

Emco je rodinný podnik, který není tvořen pouze členy rodiny Jahodových. Společnost zaměstnává stovky lidí, z nichž desítky ve společnosti pracují od počátku 90. let a jsou hrdí na své zaměstnání v rodinném podnikání. „*Jdeme do toho společně.*“ říká zakladatel pan Jahoda. A má praktické důkazy. Když společnost vydělává, zaměstnanci dostávají odměny. Na druhou stranu, v době krize, musí být rovněž přijata úsporná opatření. „*Před lety jsme například museli snížit počet služebních vozů a kvůli ekonomické krizi jsme snížili limity odměňování. Vše jsme však dopodrobna vysvětlili.*“ připouští zakladatel společnosti nepopulární opatření. Naštěstí nikdo neprotestoval, naopak, všichni začali pracovat ještě tvrději. To je podle Jahody výhodou rodinného podniku s úzkou vazbou na zaměstnance, kteří důvěřují jeho vedení.

Firma je nyní v rukách syna zakladatele, přičemž zakladatel je jeho blízkým poradcem. Zaměstnanci však k oběma pořád vzhlížejí jako k vedení firmy. Důvěru si musela získat jak první, tak druhá generace, aby nedošlo k její ztrátě, když společnost nahradila mladší generaci.

VYSVĚTLENÍ

Důvěra je nepochybně jedním z klíčových předpokladů pro vytvoření pracovitého a efektivního týmu. Důvěra ve vedoucího pracovníka a víra v jeho vizi, kterou sdílí s týmem, má velký vliv na výkon a produktivitu zaměstnanců. Právě to může být určujícím faktorem, zda vaši zaměstnanci pro společnost „udělají něco navíc“, nebo jen to, co se od nich očekává, ale už ne nic navíc. Proto společnost Emco pracuje na vytváření důvěryhodné a přátelské atmosféry.

Budování důvěry u zaměstnanců zabere hodně času. Nelze ji vybudovat přes noc a ani násilím. Je to dlouhodobý proces, který vyžaduje tvrdou práci, stabilní a rozumné chování, spravedlnost, vzájemný respekt, otevřenou komunikaci a mnoho dalších věcí. Ale je to také práce, která stojí za to. Bohužel, i když je těžké vytvořit důvěru, je velmi snadné ji ztratit. Společnost Emco sází na malé kroky k dosažení tohoto cíle.

Před lety zahájila společnost pravidelnou akci nazvanou „Slovo generálního ředitele“. *„Když se děje něco důležitého, něco, co je třeba sdělit celé společnosti přímo, osobně, a ne pouze poslat e-mail, všichni se shromáždíme zde v kancelářských prostorech, Martin (pozn. syn zakladatele) si stoupne na tuhle malou skříňku a mluví ke všem. Dříve jsem takto mluvil já, ale teď je to na něm,“* vysvětluje pan Jahoda způsoby přímé komunikace s širokým publikem. Rozdělením způsobů komunikace – zasíláním každodenních informací z kanceláře prostřednictvím e-mailů a sdělováním velkých zpráv přímo z úst vedoucího – projevuje svým zaměstnancům úctu. Dodržováním tradice i po výměně ředitele společnosti se společnost Emco snaží vytvořit interní tradice společnosti, na které se zaměstnanci mohou spolehnout.

Po předání firmy syn chtěl, aby měli s otcem kancelář hned vedle sebe, aby mohli být blízko sebe a v případě potřeby diskutovat o problémech. Tato blízkost přispívá k obecnému pocitu důvěry ve společnost. Zaměstnanci vědí, že v čele společnosti jsou dva lidé, kteří si navzájem důvěřují a oceňují názory ostatních. Toto rozhodnutí přispívá k obrazu společnosti Emco jako rodinného podniku, který ctí rodinné hodnoty, ačkoli velikostně je to velká firma.

Může to znít neobvykle, ale firma jako svou tajnou taktiku používá sílu symbolů ke komunikaci důležitých událostí. Například Jahodova rodina se rozhodla, že nástupnictví firmy se uskuteční v roce 30. výročí Jahody ve společnosti. Navíc to byl rok jeho 65. narozenin a 40. narozenin jeho syna. Nástupnictví proto hraje v rodině i ve společnosti symbolickou roli. Symboly usnadňují lidské porozumění, pomáhají lidem myslet, představovat si a vzpomínat a jejich použití ve společnosti je chytrý způsob, jak učinit důležité události přístupnými, nezapomenutelnými a emocionálně bližšími zaměstnancům. Proto by síla symbolů neměla být podceňována ani v životě společnosti.

Společnost Emco je také aktivní i mimo své vlastní podnikání. Její zaměření na zdravý životní styl je podporováno různými aktivitami pro jejich zaměstnance, rodiny jejich zaměstnanců a děti obecně. Společnost nabízí péči o děti, organizuje sportovní akce a závody pro rodiny s dětmi a spolupracuje se školami na podpoře zdravého životního stylu dětí. Tyto doplňkové aktivity, které jsou založeny čistě na víře vedoucích pracovníků v důležitost sportu a zdravého života (sám zakladatel je vášnivý cyklista), také přispívají k budování důvěry u jejich zaměstnanců. Vidí, že vize společnosti neslouží pouze k vyšším ziskům, a to usnadňuje víru ve vizi společnosti.

Kombinací mnoha různých metod a činností se rodině Jahodů daří vytvářet důvěryhodnou atmosféru a zvládá mít věrné zaměstnance, kteří pro společnost tvrdě pracují i ve špatných dobách.

CÍLE

Cíle společnosti jsou vytvořit pracovní místo, kde zaměstnanci důvěřují svým vedoucím a jejich rozhodnutím, protože věří, že je to jeden z klíčů k úspěchu. Důvěryhodná atmosféra je považována za nezbytné zázemí, které společnosti umožňuje růst a které pomáhá z kanceláře dělat příjemné místo pro práci. Dalším cílem společnosti je v době krize spoléhat na jejich zaměstnance. Když zaměstnanci svému vedoucímu důvěřují, mají pak tendenci méně pochybovat o jeho rozhodnutích v době krize, i když tato rozhodnutí mohou být přísná nebo ne zcela příjemná. Zaměstnanci věří ve vedení, které je dostane z krize, která se v historii společnosti prokázala více než jednou. A v neposlední řadě je jedním z cílů zvýšení efektivity týmu a jeho motivace k tomu, aby vykonávali věci nad rámec svých každodenních úkolech.

DOPAD

Není překvapením, že výzkum ukazuje, že prostředí s vysokou mírou vzájemné důvěry má vliv na to, že lidé pracují tvrději, cítí podporu a jsou hrdí na to, že jsou součástí týmu. To zvyšuje jejich sebevědomí i motivaci a nebojí se myslet inovativně (outside the box) a přicházet s novými nápady.

Z dlouhodobého hlediska je dopad vidět v nízké fluktuaci zaměstnanců, kteří jsou loajální vůči společnosti a jsou spokojeni se svou prací. To pomáhá společnosti zachovat integritu a fungovat jako jednotný tým.

ZÍSKANÉ POZNATKY

Důvěřovat a být důvěryhodný

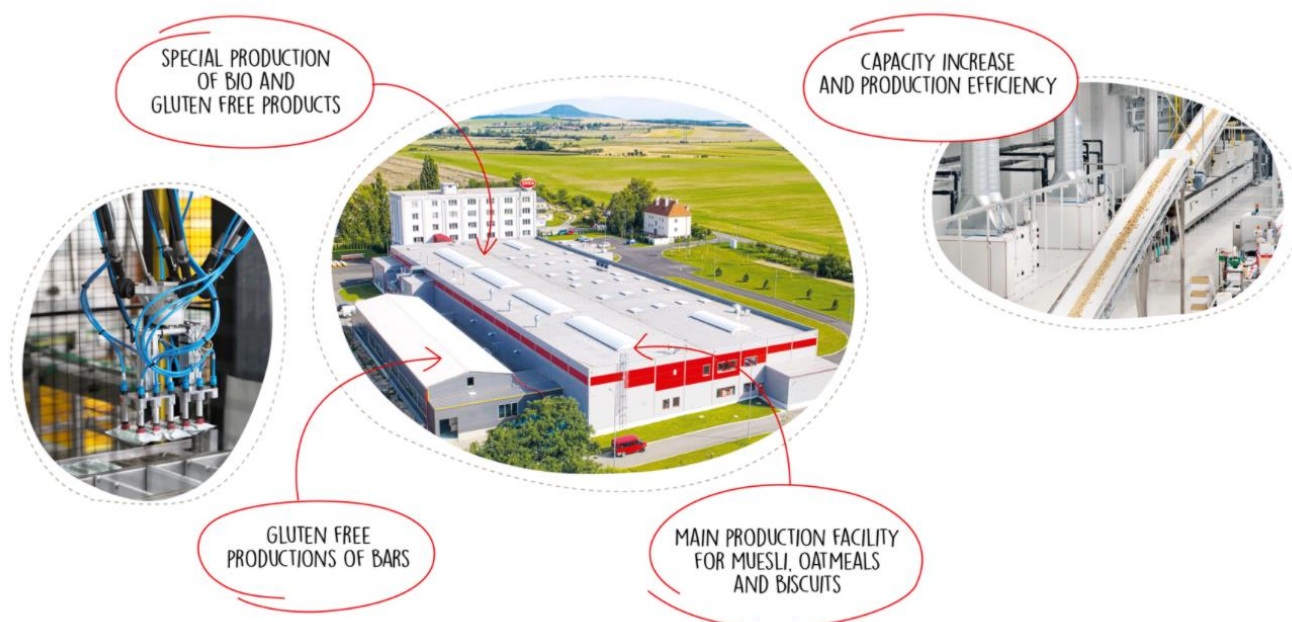
Důvěryhodnost

Otevřená a přímá komunikace

Vzájemný respekt

Hodnota symbolů

DOKUMENTACE



ZDROJE

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/byznys/zdenek-jahoda-nadnarodnim-koncernum-vytreme-zrak-898940>