

NASLOV ŠTUDIJE PRIMERA: VODENJE V ČASU PANDEMIJE V PODJETJU LIKO-S

Ime organizacije:

LIKO-S

Država in sektor organizacije:

Češka, gradbeništvo in proizvodnja

Tip organizacije:

- **podjetje,**
- javna organizacija,
- zasebna organizacija,
- nevladna organizacija,
- drugo:

Velikost organizacije:

- majhna,
- **srednja,**
- velika.

Kratek opis organizacije

LIKO-S je češko družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1992. Glavni poudarek LIKO-S je v proizvodni in gradbeni industriji, saj opravlja različne dejavnosti, od vgradnje predelnih sten, drsnih sten, akustičnih mehanizmov za notranjost pisarne do montaže "živih zgradb" in zelene fasade ter stene z rastlinami. Poleg tega se podjetje ukvarja s trajnostnimi inovacijami. Sodeluje z različnimi univerzami pri raziskovalnih projektih, kjer ugotavljajo, kako lahko zelene površine na stenah ali strehah stavb ohladijo okolico.

Kratek opis študije primera

Tema, ki jo obravnava češki partner INSTITUT INPRO, je vodenje v času pandemije Covid-19. S podjetjem LIKO-S se bomo osredotočili na najpogostejše izzive, s katerimi se vodje soočajo v nepredvidljivih časih in negotovih okoliščinah ter kako jih premagati. Med izzivi bo glavni poudarek na obvladovanju delovnih pogojev na daljavo in organizaciji spletnega vodenja timov ter ohranjanju kulture podjetja in enotnega duha v pandemiji.

Ključne besede:

- vodenje,
- premagovanje izzivov,
- Covid-19,
- delo na daljavo,
- družinsko podjetje.

PROFIL NAJBOLJŠE PRAKSE

PODROBEN OPIS

Pandemija Covid-19 je zaradi svojega nenadnega pojava in nepredvidljivosti šokirala mnoga podjetja in poslovni svet. Nekaterim podjetjem se je uspelo hitro in brez večjih težav prilagoditi novi naravi dela in poslovanja. Eno od njih je češko družinsko podjetje LIKO-S pod vodstvom predsednika uprave Jana Musila, druga generacija družine Musil.

Podjetje je svoje poslovanje začelo kot majhno podjetje, vendar je sčasoma raslo in je zdaj razdeljeno na 4 divizije, ima različne sedeže v tujini z do 250 zaposlenimi. Podjetje vodi ekipa višjega vodstva, ki jo poleg generalnega direktorja sestavlja še 8 ljudi in deluje kot izvršni odbor družinskega podjetja.

Vloga vodje je v podjetju zelo cenjena, saj avtoriteta vodje ne izhaja zgolj iz njenega delovnega položaja, temveč temelji tudi na neformalnih elementih. Cilj gospoda Musila je imeti vodje na različnih ravneh podjetja, katere zaposleni spoštujejo in aktivno sodelujejo pri vodenju podjetja. Zato je LIKO-S vzpostavil strateški dokument s 7 načeli vrednot podjetja o tem, kako se obnašati v poslovnem svetu, v odnosih med menedžerji in zaposlenimi ter med vsemi v podjetju. Dokument opredeljuje cilje odnosov v podjetju in želi vnašati veselje v vsakodnevno tekoče delo.

Kot primer takšnih načel gospod Musil opisuje: *»Osredotočamo se na primer na kohezijo in povezanost. V primeru, da se v kakšnem timu pokaže šibka točka, želimo, da si zaposleni pomagajo, ne da se norčujejo ali obtožujejo, podpiramo kooperativnost v največji možni meri. Podobno želimo podpreti osebno pobudo in angažiranost. Se pravi, da ni samo šef tisti, ki naj bi bil angažiran in zavezan delu, ampak s podporo enakopravnosti vsakega posameznega zaposlenega poskušamo doseči, da so ljudje angažirani in sodelujejo tudi na najnižjih ravneh. Brez tega dobro podjetje ne more delovati.«*

Ni presenetljivo, da je pandemija Covid-19 vodstvu zaposlenih prinesla nekaj novih izzivov. Kaj so in kako se LIKO-S z njimi ukvarja bo v nadaljevanju pojasnil direktor podjetja.

UTEMELJITEV

Preden gremo v podrobnosti, je treba opisati kontekst, v katerem podjetje deluje. Češko je prvi val pandemije prizadel spomladi 2020, država pa je bila v popolni zapori skoraj 2 meseca. Po kratkem odpravljanju omejitev skozi poletje je jesen prinesla novo zaostritev pravil in omejitev, ki je na koncu pripeljala do drugega zapora v začetku leta 2021. V času intervjuja so v državi delovali različni ukrepi, ki so omejevali dostop do pisarn oz. prodaje blaga.

»Stanje Covid-19 se je spremenilo v nov standard. To ni več novo.« G. Musil opiše situacijo več kot leto dni po začetku pandemije: *»Na začetku smo imeli srečo, čeprav smo bili zahvaljujoč poslovanju v tujini delno že vajeni spletnega sodelovanja, zato je bil prenos v spletno okolje hiter. Novost je v upravljanju ekip na daljavo, to je pravi izziv.«*

Takoj, ko se timsko delo namesto osebno odvija prek spleta, je sodelovanje bolj zapleteno in zahtevno. Vloga vodij se je torej spremenila in razširila. Ne samo, da morajo obvladovati svojo običajno delovno obremenitev in odgovornosti, veliko več časa so morali posvetiti komunikaciji. G. Musil je poudaril pomen pravilne komunikacije pri oddaljenem delu, ključnega pomena je, da se informacije vedno znova ponavljajo, da se izognemo ustvarjanju dezinformacij in informacijskega hrupa. Človek mora biti jasen in nedvoumen, posredovati mora jasno sporočilo zaposlenim, ki so morda prestrašeni, nestrpni ali samo zmedeni pred novim delovnim okoljem. Vodje in vodje ekip morajo zato pravilno načrtovati, kaj in kako povedati. Podjetje uporablja digitalna orodja, kot so MS Teams, interaktivne table, zaslone, spletne ankete in orodja za glasovanje itd.

Glede na izkušnje je pomembno, da imajo ljudje prižgane kamere, da so vključeni v delo na daljavo in se ne »skrivajo.« Gospod Musil poudarja tudi pomen oblačil: »Morda se zdi banalnost, vendar je velika razlika med vodjo, ki je profesionalno oblečen tudi za spletni klic, kajti tudi to vpliva na motivacijo ljudi za sodelovanje.«

Poleg uradnega timskega dela LIKO-S poudarja tudi ohranjanje neformalne kulture podjetja. Pri delu v pisarnah so se neformalna srečanja odvijala organsko, kot na primer pogovori ob aparatu za kavo, odmor s sodelavci ali mesečna praznovanja rojstnega dne zaposlenih. Med pandemijo pa je vse to izginilo, kar predstavlja izziv, ki se mu ni mogoče izogniti. Zato je LIKO-S začel načrtovati neformalne priložnosti sistematično, in sicer kot so organiziranje prostovoljnih »spletnih kav« in »spletnih kosil« za zaposlene, ki si želijo druženja, praznovanje rojstnih dni na spletu, da bi poudarili pomen vseh zaposlenih v podjetju tudi v težkih razmerah. Tudi vsepodjetniški dogodek razglasitve uslužbenca meseca je bil prenesen v spletni prostor.

Zadnja aktivnost je podjetju prinesla celo koristi: »Spletna razglasitev zaposlenega meseca nam je dejansko omogočila, da smo v dogodek vključili več ljudi. Pred tem se naši delavci, ki so bili "na terenu," "niso mogli udeležiti dogodka, sedaj pa so se lahko povezali na daljavo ali pa si kasneje ogledali posnetek." Dogodek zdaj poteka v dveh jezikih, tako da so lahko del njega tudi zaposleni v tujini. Podjetje ne najame nobenega zunanjega prevajalca ali profesionalnih tehnoloških orodij, saj verjame, da je tudi z majhnim proračunom mogoče doseči velike stvari. Za snemanje se uporabljajo samo pametni telefoni, za prevod pa preprosto govornik najprej vse pove v češčini, nato pa ponovi v angleščini. Morda takšen način zahteva malo več časa, vendar ni nemogoče, če ima človek motivacijo. Druga prednost, ki jo je podjetje ugotovilo pri delu na daljavo, je bilo šolanje zaposlenih. Vse delavnice in izobraževalni seminarji se zdaj izvajajo na spletu, ki se jih lahko udeleži več ljudi.

Zadnji izziv, ki ga je treba premagati, je pomanjkanje motivacije zaposlenih za delo na daljavo. V LIKO-S so se zaposleni začeli spraševati, kdaj se bodo lahko vrnil v pisarne, saj mnogi niso imeli idealnega delovnega okolja (npr. majhno stanovanje, nezadostna internetna povezava, otroci na spletnem šolanju, partnersko delo tudi na daljavo, itd.). Da bi zagotovili čim hitrejšo vrnitev, so se v podjetju odločili vlagati v ureditev pisarn in namestitve varnostnih ukrepov, kot so prozorne predelne stene med mizami, tako da je vsak zaposleni varen v svojem prostoru.

Pandemija je prinesla nove izzive v vsakodnevno vodenje podjetja in od vodilnih zahtevala, da se prilagodijo in razširijo svoje dejavnosti. Kljub temu lahko spletno okolje s pozitivno naravnostjo in motivacijo za ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja podjetju dejansko prinese nove možnosti.

CILJI

Podjetje LIKO-S si je v času pandemije prizadevalo doseči pozitivno in prijazno delovno okolje in tudi v spremenjenih okoliščinah še vedno sledi svojim načelom sodelovanja in angažiranosti na vseh nivojih zaposlenih.

Glavni opredeljeni cilji dela na daljavo so bili:

- Vzpostaviti profesionalno, a udobno naravo spletne komunikacije.
- Podpirati neformalno udejstvovanje zaposlenih ob uradnem.
- Iskanje prednosti spletnega delovnega prostora.

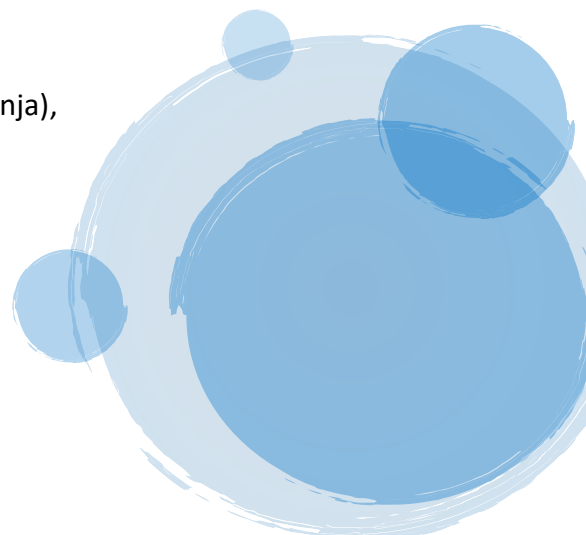
VPLIV

Kratkoročen vpliv na delovno okolje je vsekakor v fizičnih spremembah pisarn na način, ki je varen za zdravje zaposlenih. Dolgoročni vpliv na delovno okolje je v izgradnji odpornosti posameznih zaposlenih in s tem celotnega podjetja. Zaradi izkušenj je podjetje bolj pripravljeno na »preklop« v sistem dela na daljavo v primeru kakršnega koli drugega nepredvidljivega napredka pandemije ali podobnih dogodkov.

NAUČENE LEKCIJE

Spretnosti in kompetence, pridobljene v letu pandemije:

- digitalne kompetence zaposlenih,
- komunikacijske veščine (pomembnost jasnosti in ponavljanja),
- timsko delo v spletnem prostoru,
- sodelovanje na daljavo.



GRADIVO







REFERENCE

- 1) <https://www.liko-s.cz/>
- 2) Intervju z direktorjem podjetja, g. Janom Musilom, 27. 4. 2021. (Zoom)

