

NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: Vedení v období pandemie ve firmě LIKO-S

Název organizace:

LIKO-S

Země a odvětví organizace:

Česká republika, stavebnictví a výroba

Typ organizace:

- **Obchodní společnost**

Velikost organizace:

- **Střední**

Krátký popis organizace:

LIKO-S je česká rodinná firma, která byla založena v roce 1992. LIKO-S se zaměřuje především na výrobní a stavební průmysl. Provádí různé činnosti od montáže příček, posuvných stěn a akustických mechanismů pro kancelářské interiéry až po montáž "živých budov" a zelených fasád a stěn s rostlinami. Kromě toho se společnost zabývá inovacemi v oblasti udržitelného rozvoje. Spolupracuje s různými univerzitami na výzkumných projektech, jejichž cílem je zjistit, jak mohou zelené plochy na stěnách nebo střechách budov ochlazovat své okolí.

Krátký popis případové studie:

Tématem, kterým se zabývá český partner INSTITUT INPRO, je vedení v době pandemie Covid-19. S touto společností se zaměříme na to, jaké jsou nejčastější výzvy, s nimiž se musí lídři v nepředvídatelné době a za nejistých okolností vypořádat, a jak je překonat. Z výzev se zaměříme především na zvládnání podmínek práce na dálku a organizaci online řízení týmu a udržení firemní kultury a jednotného ducha v době pandemie.

Klíčová slova::

Vedení, překonávání výzev, Covid-19, rodinná firma, práce na dálku

PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

DETAILNÍ POPIS

Pandemie Covid-19 způsobila mnoha firmám a podnikům šok svou rychlostí a nepředvídatelností. Některé společnosti se však dokázaly přizpůsobit nové povaze práce a podnikání rychle a bez větších problémů. Jednou z nich je česká rodinná firma LIKO-S pod vedením generálního ředitele Jana Musila z druhé generace rodiny Musilů.

Společnost začínala jako malá firma, ale během doby se rozrostla a nyní je rozdělena do 4 divizí a má různé zavedené pobočky v zahraničí a má až 250 zaměstnanců. V čele společnosti stojí vrcholový manažerský tým, který kromě generálního ředitele tvoří dalších 8 osob a funguje jako výkonná rada rodinné firmy.

Role vedoucích pracovníků je ve společnosti vysoce ceněna, neboť autorita takové osoby nevzniká pouze z jejího pracovního postavení, ale je také založena na neformálních prvcích. Cílem pana Musila je mít na různých úrovních podniku vedoucí pracovníky, které zaměstnanci respektují a kteří se aktivně zapojují do chodu podniku. Z tohoto důvodu společnost LIKO-S vytvořila strategický dokument se sedmi zásadami hodnot společnosti, jak se chovat ve firmě, včetně vztahů nejen mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci, ale také mezi všemi v podnicích. Dokument specifikuje cíle vztahů ve firmě a jeho cílem je přinášet radost z každodenního chodu.

Jako příklad těchto zásad uvádí pan Musil: *"Zaměřujeme se například na soudržnost a pospolitost. V případě, že se v některém týmu objeví slabé místo, chceme, aby si lidé pomáhali, ne aby se vysmívali nebo obviňovali, maximálně podporujeme spolupráci. Stejně tak se snažíme podporovat osobní iniciativu a angažovanost. To znamená, že nejen šéf by měl být angažovaný a oddaný práci, ale podporou rovnosti každého jednotlivého zaměstnance se snažíme dosáhnout toho, aby se lidé angažovali a zapojovali i na nejnižších úrovních. Bez toho nemůže dobrá firma fungovat."*

Není překvapením, že pandemie Covid-19 přinesla některé nové výzvy pro vedení zaměstnanců. Jaké to jsou a jak se s nimi LIKO-S vypořádává, blíže vysvětluje generální ředitel společnosti.

VYSVĚTLENÍ

Než se pustíme do podrobností, je třeba popsat kontext, v němž společnost působí. Českou republiku zasáhla první vlna pandemie na jaře 2020 a země byla téměř dva měsíce v lockdownu. Po krátkém zmírnění opatření během léta přinesl podzim nové zpřísnění pravidel a omezení, které nakonec vedlo k druhému lockdownu na začátku roku 2021. V době rozhovoru v zemi platila různá opatření, která omezovala přístup do úřadů nebo osobní prodej zboží.

"Život s Covid-19 se změnil v nový standard. Už to není nic nového", popisuje pan Musil situaci po více než roce od začátku pandemie. *"Na začátku jsme měli štěstí, protože díky tomu, že máme pobočky v zahraničí, jsme už byli částečně zvyklí na online spolupráci a přechod do online prostředí byl rychlý. Rozdíl je však v řízení týmů na dálku, to je skutečná výzva."*

Jakmile se týmová práce odehrává v online prostředí místo na osobní úrovni, je spolupráce složitější a náročnější. Role vedoucích pracovníků se tak změnila a rozšířila. Nejenže museli zvládat svou obvyklou pracovní zátěž a povinnosti, ale nově museli věnovat mnohem více času komunikaci. Pan Musil zdůraznil

důležitost správné komunikace při práci na dálku, zásadní je informace opakovat, aby nedocházelo k vytváření dezinformací a informačních šumů. Je potřeba informace podávat jasně a jednoznačně, protože zaměstnanci mohou být vyděšení, netrpěliví nebo jen zmatení z nového pracovního prostředí. Vedoucí pracovníci a manažeři týmů si proto musí řádně naplánovat, co a jak říci. Společnost využívá digitální nástroje, jako je MS Teams, interaktivní tabule a obrazovky, nástroje pro online průzkum a hlasování atd.

Ze zkušeností vyplývá, že je důležité, aby lidé měli zapnuté kamery, aby se tak zapojili do práce na dálku a "neschovávali" se před ní. Pan Musil také zdůrazňuje důležitost oblečení: *"Může se to zdát jako banalita, ale je obrovský rozdíl mezi vedoucím, který je profesionálně oblečen i na online hovor a nesedí v teplácích, to ovlivňuje motivaci lidí zapojit se."*

Kromě oficiální týmové práce klade LIKO-S důraz na udržování neformální firemní kultury. Jelikož neformální setkání probíhala v kancelářích organicky, jako jsou drobné rozhovory u kávovaru, pauza na cigaretu s kolegy nebo měsíční oslavy narozenin zaměstnanců, je fakt, že to všechno zmizelo, náhlou výzvou, které se nelze vyhnout. Z tohoto důvodu začala společnost LIKO-S tyto příležitosti plánovat systematicky, například organizovat dobrovolné "online kávy" a "online obědy" pro zaměstnance, kteří se chtějí setkat, oslavovat narozeniny online, aby ukázala důležitost všech ve firmě i za obtížných okolností. A dokonce i celofiremní akce vyhlašování zaměstnance měsíce byla přenesena do online prostoru.

Poslední aktivita přinesla firmě dokonce výhody: *"Online vyhlášení zaměstnance měsíce nám umožnilo zapojit do události více lidí. Předtím se naši pracovníci, kteří byli 'v terénu', nemohli zúčastnit, ale nyní se mohou připojit na dálku nebo mohou sledovat stream později z pohodlí svého domova."* Stejně jako dříve i nyní se akce koná ve dvou jazycích, takže se jí mohou účastnit i zaměstnanci v zahraničí. Společnost si nenajímá žádného externího překladatele ani profesionální technologické nástroje, protože věří, že i s malým rozpočtem lze dosáhnout velkých věcí. Pro nahrávání se používají pouze chytré telefony a pro překlad jednoduše řečník vše řekne nejprve česky a pak to zopakuje v angličtině. Je to sice trochu časově náročnější, ale není to nemožné, když má člověk motivaci. Dalším přínosem, který firma v práci na dálku našla, bylo školení zaměstnanců. Všechny workshopy a vzdělávací semináře nyní probíhají online a může se jich zúčastnit více lidí.

Poslední výzvou, kterou je třeba překonat, je nedostatečná motivace zaměstnanců k práci na dálku. Ve společnosti LIKO-S se zaměstnanci začali ptát, kdy se budou moci vrátit do kanceláří, protože mnozí z nich neměli ideální pracovní prostředí (např. malý byt, nedostatečné připojení k internetu, děti na online výuce, partner pracující také na dálku atd.). Aby společnost zajistila co nejrychlejší návrat, rozhodla se investovat do uspořádání kanceláří a instalovat bezpečnostní opatření, jako jsou průhledné přepážky mezi stoly, aby byl každý zaměstnanec ve svém prostoru v bezpečí.

Pandemie přinesla do každodenního chodu společnosti nové výzvy a vyžadovala, aby se vedoucí pracovníci přizpůsobili a rozšířili své aktivity. Nicméně s pozitivním přístupem a motivací k vytvoření dobré pracovní atmosféry může online prostředí skutečně přinést společnosti nové možnosti.

CÍLE

Společnost LIKO-S se snažila dosáhnout pozitivního a přátelského pracovního prostředí v době pandemie a i za změněných okolností se stále řídí svými zásadami spolupráce a zapojení všech úrovní zaměstnanců.

Hlavními cíli práce na dálku byly:

- Vytvořit profesionální a zároveň příjemný charakter online komunikace
- Podpořit neformální zapojení zaměstnanců vedle oficiálního pracovního
- Najít výhody online pracovního prostoru

DOPAD

Krátkodobý dopad na pracovní prostředí je ve fyzických změnách kanceláří znatelný, je snaha aby byly kanceláře bezpečné pro zdraví zaměstnanců. Dlouhodobý dopad na pracovní prostředí spočívá v budování odolnosti jednotlivých zaměstnanců, a tedy i firmy jako celku. Díky získaným zkušenostem je firma lépe připravena "přepnout" na systém práce na dálku v případě dalšího nepředvídatelného průběhu pandemie nebo podobných událostí.

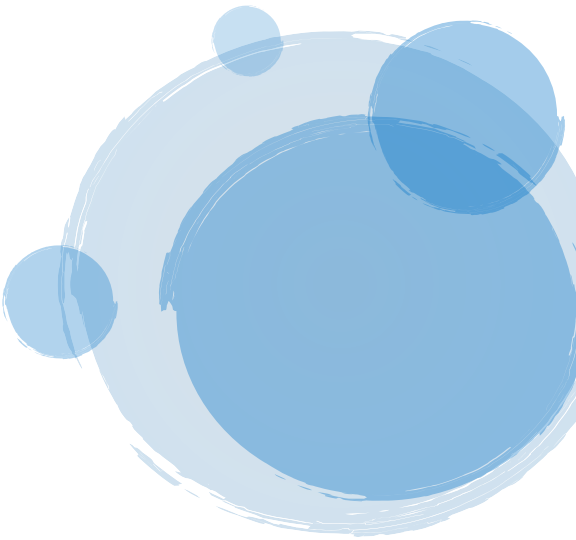
ZÍSKANÉ POZNATKY

Dovednosti a kompetence získané v průběhu roku pandemie:

- Digitální kompetence zaměstnanců
- Komunikační dovednosti (důležitost prověřování a opakování)
- Týmová práce v online prostoru
- Zapojení na dálku

DOKUMENTACE









ZDROJE

- 1) <https://www.liko-s.cz/>
- 2) Osobní rozhovor s generálním ředitelem společnosti, panem Janem Musilem, dne 27.4.2021. (Zoom)

