



## Webinar z najboljšimi zaposlovalci Zlata nit, 2. april 2020

Povzetki pogovora s sogovorniki, prejemniki priznanj Zlata nit 2019:

- **ROBERT GOLOB**, predsednik uprave družbe **Gen-i**
- **FLORJAN BARTOL**, vodja razvoja naprednega sistema za spletno oglaševanje, in **TADEJ PAVLIČ** je v petih letih v podjetju postavil in globalno razširil temeljno poslovno enoto, ki skrbi za uspeh uporabnikov, **Zemanta**
- **ANDRAŽ ŠTALEC**, direktor in soustanovitelj podjetja **Red Orbit**
- **GREGOR RAJŠP**, direktor za kadrovske zadeve in član uprave v **Pivovarni Laško Union**.

Pobudnik in gostitelj webinarja: Red Orbit. Moderatorica: mag. Edita Krajnović, Mediade. Sodelovanje pri vsebinski pripravi: Tamara Valenčič in Petra Ilar.

Pobude za vsebine in komentarji so dobrodošli na [urednistvo@mediade.si](mailto:urednistvo@mediade.si).

Na voljo je tudi povezava na videoposnetek: <https://youtu.be/RXKjZYNP4EE>

**Kaj ste v zadnjih dneh, tednih v odnosu do sodelavcev naredili, delali drugače, neobičajno, izjemno, kar lahko delite, da se iz te dobre prakse lahko učimo tudi drugi?**

**ROBERT GOLOB, GEN-I**

V svojih odgovorih bom brutalno iskren. Vse skupaj je grozno. Čeprav smo se pripravljali na izredne razmere in smo pričakovali težko obdobje, je realnost resnično težka. Večina, 90 odstotkov nas dela od doma. A pri tem ne trpijo delovni, poslovni rezultati, temveč je hudo zahtevno usklajevanje delovnih obveznosti in zasebnosti – kako uskladiti delovne urnike zaposlenih staršev, ki delajo od doma, z urniki otrok. Smo relativno mlado podjetje, saj je povprečna starost naših zaposlenih 35 let. Prilagodljivost je naša najpomembnejša vrednota. Uspešni smo in cilje dosegamo tudi pri delu od doma, a preživeti moramo tudi na ravni privatnega življenja. Poanta ni v komunikaciji sami, temveč da besedam sledijo dejanja. Na začetku smo bili zaskrbljeni, ali bodo zaposleni pri delu od doma oddelali vse. Oddelali so še več in to brez našega nadzora, zato jim moramo mi pomagati uskladiti njihove privatne obveznosti in življenje. Dali smo jim jasno sporočilo, da so odgovorni do službe, pa tudi do svoje družine oz. zasebnega življenja.



### **TADEJ PAVLIČ, ZEMANTA/OUTBRAIN**

Za nas ta situacija v smislu organizacije dela na daljavo ni bila šok, saj smo takega dela navajeni. Z našimi ekipami ves čas delamo globalno in komuniciramo preko Zoom-a. Največja sprememba je bila za novo zaposlene, ki še potrebujejo določeno raven vodenja, pozornosti. Sicer pa morala in produktivnost nista bili v ničemer prizadeti.

### **FLORJAN BARTOL, ZEMANTA**

Vsi delamo na prenosnih računalnikih. Naša komunikacijska struktura je močna. Vsak vodja vsak teden enkrat s svojimi ožjimi sodelavci komunicira 1-1, kar je bil dober temelj za komuniciranje tudi po nastopu korona krize. Podobna komunikacijska struktura teče na vseh nivojih v podjetju. Sodelavcem smo omogočili, da so iz podjetja domov odnesli vse, kar so mislili, da potrebujejo, tudi mize, stole ... Vsak četrtek je za celotno pisarno kosilo skuhal naš kuhar. To navado smo ohranili, le da nam zdaj kosilo dostavi na dom.

### **ANDRAŽ ŠTALEC, RED ORBIT**

Situacija v našem podjetju je podobna, kot v Zemanti. Takoj po izbruhu koronavirusa v Sloveniji smo brez težav uvedli delo od doma. Tudi pri nas je izziv določanje meje med delom in privatnim. A smo hitro zaključili, da je bolj pomembno, da je delo narejeno, kot pa da smo za računalnikom 8 ur od 8.00 do 16.00. Zelo veliko komuniciramo, ohranjamo jutranje sestanke in ker se vidimo vsak dan, nas je to še bolj povežalo. Vsem so jasne njihove delovne naloge. Z vsakim članom ekipe komuniciram 1-1, ne o delu, da bi jih nadziral, pač pa o težavah, s katerimi se sooča, ali obvladuje situacijo ... Ohranili smo tudi dostavo svežega sadja, le da ga zdaj vsak dobi na dom.

### **GREGOR RAJŠP, PIVOVARNA LAŠKO UNION**

Kot del multinacionalke Heineken smo bili relativno dobro informirani in zahtevnost situacije prepoznavali že januarja. Vendar pa si nismo znali tega dejansko predstavljati in realizirati, dokler ni res prišla do nas. Ne znaš v bistvu toka misli postavljati v to situacijo, dokler te ne zadane.

Že vnaprej smo pripravili ukrepe in scenarije, povečali zaloge zaščitne opreme, oblikovali krizni tim ... Smo proizvodno podjetje, zato niti nimamo možnosti dela vseh sodelavcev od doma. Ko se je začelo zares, smo morali odločitve spreminjati in prilagajati hitro, iz ure v uro. Skoraj čez noč smo pripravili načrt vodenja in vsem skomunicirali ključne odločitve, ukrepe:

- del zaposlenih smo napotili na delo od doma, da smo s tem zmanjšali število ljudi na lokacijah ter prisotnim omogočili dovolj prostora za zaščito,
- terenski prodajni tim smo takoj ustavili in prerazporedili,



- del zaposlenih v oskrbni verigi, torej v proizvodnji in logistiki dela na lokacijah pod strogimi ukrepi varovanja zdravja in varnosti.

Vsem, ki ne delajo od doma, smo dali vedeti, da je njihovo delovno okolje varno in da potrebujemo njihovo učinkovito delo, da vzdržujemo svojo gospodarsko aktivnost. Prvi teden je bil čas ekstremnega prilagajanja in kriznega upravljanja.

Drugi teden, ko so po vikendu zaposleni prišli spočiti nazaj na delo, je bila popolnoma drugačna energija. Razumeli so, da smo naredili vse najboljše, kot je možno. Imeli smo ekstremno visoko produktivnost tako v timih v proizvodnji kot na domu. Določeni timi so se celo prostovoljno vključili v delo v proizvodnji. V tretjem tednu črpamo prej neprepoznane rezerve, kažejo se prej neizrazite ključne vrednote našega podjetja. Ves čas pa je izjemno pomembna komunikacija, tako 1-500 kot 1-1.

**Kaj bodo vaši naslednji koraki? V kaj ste doslej vlagali, kar vas bo delalo odporne in močnejše v prihodnjih obdobjih, novih okoliščinah, morda novi virusni krizi ...**

#### **FLORJAN BARTOL, ZEMANTA**

Naša ključna beseda je ZAUPANJE med vodstvom in sodelavci. Ko govorimo o dobrem počutju, ne mislimo na prej omenjeno kosilo, ali mizo za namizni tenis – te sicer nimamo 😊 – pač pa da imajo naši zaposleni izzive, da lahko rastejo, imajo avtonomijo. Vse delamo v prepričanju, da so naši sodelavci zreli, odgovorni, pošteni, dobronamerni. Izjemno pomemben je občutek psihološke varnosti. Napak nikoli ne kaznujemo, ne glede na to, kako drage so, pač pa jih jemljemo kot priložnosti za učenje. To gradi ogromno zaupanje, je velik kapital pri ljudeh, da se nam to v težkih situacijah potem obrestuje.

#### **TADEJ PAVLIČ, ZEMANTA/OUTBRAIN**

Pri našem delu je ogromno sodelovanja in komuniciranja na daljavo. Del moje ekipe je na primer v NY. Zato je zaupanje v sodelavce še toliko bolj pomembno. Vsak je avtonomen in si sam določa prioritete. To nas dela močne, agilne, hitro prilagodljive.

#### **ROBERT GOLOB, GEN-I**

Lahko rečem, da smo mi imeli malo sreče, saj smo lani začeli in do začetka krize končali projekt spreminjanja organizacijske kulture v našem tehnološko-storitvenem podjetju. Teh sprememb smo se lotili v dveh fazah: prva je bilo grajenje osebne mentalne odpornosti (6 tednov smo delali s Saro Isaković, od dihalnih vaj do vizualizacije), da zna vsak sodelavec pomagati sam sebi, na kar ponavadi pozabljamo; druga faza je bila prenova razvojno-ocenjevalnih razgovorov vodje s sodelavcem. Tik pred krizo smo te razgovore reducirali na tedensko raven. Postali so bolj strukturirani in vključili smo tudi digitalno orodje za merjenje počutja zaposlenega ob opravljanju dnevnih nalog (mehki trni?), ne le zadovoljstva ob



dosežkih. To sta dva različna svetova in prvega ponavadi zanemarimo. Tik pred krizo sta bila ta dva pristopa uspešno zaključena, kar nam je zdaj zelo pomagalo.

Uvedli smo tudi sistem ciljnega vodenja ter centraliziran sistem idej in inovacij. Poudarek je na zaposlenih, šele nato na poslovnih funkcijah.

**Kaj bo nova normalnost? Stvari se radikalno spreminjajo in nič ne bo več tako, kot je bilo, tudi v podjetjih in naših odnosih?**

**GREGOR RAJŠP, PIVOVARNA LAŠKO UNION**

Ne vem, ali smo ljudje pripravljeni na še en šok, da bo vse drugače. Mislim, da bomo v obdobju po korona krizi vzeli pozitivne stvari iz časa pred in med krizo ter jih uresničevali dalje. Za nas bo konkretno to prineslo pospešek v preoblikovanju naše organizacijske kulture in vrednost podjetja. Zdaj smo jasno videli, katere vrednote so za nas pomembne in na njih bomo gradili tudi v času po krizi. Je pa res, da bo treba začeti skorajda na novo vzpostavljati procese in odnose v marsikateri dejavnosti in celotni družbi.

**ANDRAŽ ŠTALEC, RED ORBIT**

V kritičnem času se je izkazalo, kako samostojni in odgovorni posamezniki smo v našem podjetju. V samo treh dneh smo morali našo Red Orbit konferenco iz Portoroža preoblikovati v on-line dogodek. Bili smo uspešni! Naš novi projekt 'zbiralnik idej' žanje uspehe in vsi sodelavci sodelujejo tako pri deljenju idej kot pri njihovem ocenjevanju, katera je izvedljiva. Že prej smo veliko vlagali v dodatno izobraževanje sodelavcev in naš trg ozaveščali o novih digitalnih pristopih. Pričakujemo, da bodo spremembe, ki so se zdaj zgodile, ostale tudi v prihodnje. Hitro so se množično oblikovali in se uspešno uporabljajo novi vzorci, kako delamo, komuniciramo, sodelujemo, kupujemo ... In tako bomo z nekaj prilagoditvami verjetno funkcionirali tudi po koncu te krize.

**FLORJAN BARTOL, ZEMANTA**

Svet bo postal zelo 'remote', povezan na daljavo. Ne glede na to, kako dolgo bo kriza trajala, nič ne bo več tako, kot je bilo. Čas bo za hibridne načine našega delovanja in sodelovanja.

**GREGOR RAJŠP, PIVOVARNA LAŠKO UNION**

Če samo dodam, kar smo prej govorili: v tem času nam naš pristop 'safety first' zelo pomaga, a hkrati ustvarja visoka pričakovanja na področju varnosti in rezultatov. Zaposlenim smo jasno komunicirali, da nekateri zaposleni delajo od doma, ker lahko, in zato, da so tisti, ki morajo priti v podjetje, bolj varni. Poudarili smo, da moramo vzdrževati kontinuiteto



poslovnih procesov, sicer bomo kmalu vsi doma, a brez dela. Poudarjali smo njihovo varnost, varnost naših izdelkov in varnost celotne družbe.

**ROBERT GOLOB, GEN-I**

Sem optimist in verjamem, da bodo v prihodnje ponovno obdobja normalnosti, boljša, kot so bila doslej. Iz ljudi je prišlo veliko dobrega: solidarnost, samooskrba ... Danes se v našem programu dela ukvarjamo z mesecem julijem. Same sebe projeciramo v ta poletni mesec, ko ni več korona krize.