

ŠTUDIJA PRIMERA

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Ime organizacije

IskrateL, d.o.o.

Spletna stran organizacije

<https://www.iskrateL.com/si/>

Logotip organizacije



Tip organizacije

- Poslovno podjetje
 Javna uprava
 Nevladne organizacije
 Drugo (Kateri tip?)

Velikost organizacije

- Malo
 Srednje
 Veliko

Gospodarski sektor

Telekomunikacije

Kratek opis organizacije

IskrateL je vodilni evropski ponudnik komunikacijskih rešitev za digitalno transformacijo telekomunikacij, transporta, javne varnosti in energetike ter nudenja proizvodnih storitev. Z lastnimi razvojnimi in proizvodnimi centri, več kot 900 zaposlenimi in globalno prisotnostjo v več kot 50 državah združuje izkušnje in strokovnost z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Prizadevajo si ustvariti vrednost, zagotoviti

varnost, povečati učinkovitost in izboljšati kakovost življenja.

Ustvarjajo nove vrednote, ponujajo varnost in izboljšanje splošne kvalitete življenja. Ustvarjajo rešitve za telekomunikacijske operaterje in ponudnike storitev, za digitalizacijo prometa, javne varnosti, energetske industrije in na področju elektronskih proizvodnih storitev.

Opis študije primera (situacija/problem s katerim se soočajo) [max 2000 znakov]

V skladu s kadrovske strategijo podjetja, ki močno podpira poslovna strategijo, so začeli z aktivnostmi za preoblikovanje organizacijske kulture, s ciljem vzpostavitve t. i. POVEZOVALNE kulture.

V letu 2017 so ugotovili zelo nizko zavzetost zaposlenih in nezadovoljive dosežke poslovnih rezultatov (neizvajanje poslovne strategije). Da bi to rešili, so povezali ljudi, kadrovske procese (vzpostavili nova orodja) in dve poslovni področji - človeški viri in odnosi z javnostmi, da bi pripravili učinkovitejše ukrepe v zvezi s preobrazbo kulture.

Predlagane rešite (dodane prednosti in slabosti)

Podjetje se je dobro zavedalo, da bodo spremembe imele učinek le, če se bodo začele na najvišji ravni. Oddelek za človeške vire, pristojen za projekt, je pripravil intenzivno kadrovske strategijo, s katero se je postavil ob bok vodstvu in dobil strateško svetovalno funkcijo. Na najvišji ravni so se zavzeli za gibčnost in uspeli povezati in posodobiti vse ključne kadrovske procese (novi projekti) ter jih začeli drugače komunicirati v notranjem okolju; uporaba „novega jezika“ in komunikacijskih kanalov, da bi pritegnili in vključili zaposlene v spremembe. K razvoju vodenja so pristopili na pomemben način, saj ima po njihovem mnenju vodstvo največji vpliv in določa organizacijsko kulturo. Ugotovili so, da je za doseg želenih sprememb v kulturi treba spremeniti komunikacijo, zlasti znotraj organizacije / podjetja. Začeli so z vrednotami in strategijo podjetja ter vanj vključili vse zaposlene.

Izbrane rešitve

Odločili so se za celovit pristop od zgoraj navzdol, ki je vključeval številne dejavnosti na več področjih, zlasti že omenjene kadrovske in komunikacijske. Dejavnosti za razvoj kulture poVEZovanje, pri čemer so poudarili, da gre za nenehen proces, so bile povzete na treh področjih: Vodstvo, Energija, Zaupanje, katerih začetnice tvorijo besedo VEZ, in sicer:

- **Vodenje:** razvoj usmerjenega vodenja prek aplikacije Iskratel Dialog (ID), ki je bila letos neposredno povezana s finančnimi prejemki zaposlenih, načrtnim razvojem vodstvenih kompetenc ter kompetenc zaposlenih (delavnice, izobraževanja,...) in vzpostavitev povezav s poslovno strategijo z jasno, stalno in pregledno komunikacijo z zaposlenimi.
- **Energetika:** medsebojna povezanost vseh generacij (zaposleni, njihovi otroci, upokojeni kolegi, učenci in študenti, kandidati na trgu dela, lokalna skupnost) z različnimi dejavnostmi in projekti, dejavnosti za povečanje zavzetosti (pohvale, nederarne nagrade, priznanje in promocija dosežki) ter spodbujanje in upravljanje inovativne kulture kot del kulture poVEZave.
- **Zaupanje:** vzpostavljanje povezav med vodstvom, zaposlenimi, kadri in predstavniki zaposlenih (uvajanje sprememb glede na pristop od zgoraj navzdol, vključenost zaposlenih, opolnomočenje menedžerjev in

pregledna komunikacija za medsebojno zaupanje).

Utemeljitev sprejete odločitve

V podjetju verjamejo, da organizacijska kultura močno vpliva na poslovno uspešnost. Zelo dobro sledijo izjavi P. Druckerja, ki pravi: "Organizacijska kultura poje organizacijsko strategijo za zajtrk." Spreminjanje kulture je zagotovo eden največjih izzivov in treba se je zavedati, da gre za dolgoročen proces. Pri Iskratelu so izbrali celovit pristop, pri čemer sta ključni povezovalni funkciji na strateški ravni in podpora vodstva ter zavzetost za spremembe. Te se ne zgodijo čez noč, zato je treba vztrajati in se nenehno prilagajati in razvijati dejavnosti glede na okoliščine - celovito upravljanje sprememb.

Rešitev implementirana v praksi

Vse našete dejavnosti in pristopi so pokazali rezultate. Vse od leta 2017 vsako leto beležijo povečanje zavzetosti zaposlenih in povezavo do poslovnih rezultatov. Poveča se tudi prepoznavnost blagovne znamke Iskratel, tudi kot delodajalec. Uspešnost vodenja je bolj vidna.

Pridobljeno znanje

Rezultati kažejo, da so se preobrazbe lotili na pravi način. Dejstvo pa je, da preobrazba ni končni cilj, temveč stalen proces. Poslovno strategijo podjetja prilagajajo glede na notranje in zunanje okoliščine in s tem tudi strategijo podpornih področij. Danes se njihova povezovalna kultura odraža na vseh ravneh in jo nenehno razvijajo z novimi in dodatnimi dejavnostmi ter projekti. Leta 2019 so tako predvajali svoje vrednote, ki se odražajo tudi v novi besedi REZ. To so Radovednost, Energija in Zaupanje ter so opredeljeni tako v odnosu do zaposlenih kot tudi do zunanjih partnerjev in kupcev.

Vrednote so tudi temelj njihovega kodeksa, sprejetega lani, ki združuje tri področja - vrednote, etiko in zakonodajo. Zavezuje jih k standardom ravnanja, osvetljuje njihovo poslanstvo in vizijo ter izpostavlja pet osnovnih načel delovanja: vodenje, medosebni odnosi, varno in zdravo delovno okolje, trajnostni razvoj ter skladnost in poslovne prakse.

Način njihovega dela je pokazal, da je sodelovanje zaposlenih nujno. Ob uspešnih spremembah ni dovolj le podpirati vodstvo, temveč njihov zgled in prisotnost v spremembah. Načrtovana komunikacija z jasnimi sporočili in z vsemi deležniki je izredno pomembna. Ne morejo izpostaviti ničesar, kar bi spremenili, saj se nenehno spreminjajo in nadgrajujejo.

Povezava s šestimi veščinami, opisanimi v projektu

- Miselnost in vrednote
- Povratna informacija
- Sprejemanje odločitev

Zgoraj opisani primer študije primera kaže, da se vodstvo podjetja zaveda pomena zadovoljstva in zvestobe zaposlenih, saj to na koncu vpliva na uspeh in učinkovitost podjetja na trgu. Preobrazbe so se lotili strateško in z jasnim ciljem. Vključili so tudi zaposlene, saj so menja, da vključitev slednjih povečuje

tudi njihovo zvestobo.

Poleg tega daje Iskratel velik pomen komunikaciji znotraj podjetja kot enemu ključnih elementov uspeha. Komunikacija je lahko povezana s povratnimi informacijami kot eno ključnih spretnosti/sposobnosti uspešnega vodje.

Sodobno poslovno okolje od podjetij zahteva prilagodljivost in dinamiko. Zahtevano je sodelovanje vseh zaposlenih, saj so pomembne informacije prisotne povsod v podjetju. Z aktivnim vključevanjem vseh zaposlenih se ustvarijo osnovni pogoji za ustvarjanje "smiselne" komunikacije.

V delovnih okoljih si je zato treba prizadevati, da je komunikacija konkretna na vseh ravneh - konkretna vprašanja, konkretni cilj, konkretne okoliščine. Vodje v podjetjih upravljajo, organizirajo in načrtujejo s komunikacijo. Rezultat komunikacije je doseganje ciljev in tudi ustvarjanje dobrega vzdušja. Uspeh organizacije je v veliki meri odvisen od komunikacije med zaposlenimi.