



Tajomstvom života je užívať si plynúci čas. James Taylor.

SLOBODA

Zamestnanci si sami určujú pracovnú dobu. Pracovnú dobu nekontrolujú a prezčasy neriešia. Zamestnanci chodia do práce medzi 7-9. Dohodli sa sami.

Zamestnanci sa podieľajú na dizajne produktov, ktoré vyrábajú a sami

stanovujú výrobné ciele.

Šéfovia riadia oddelenia podľa vlastnej úvahy a do ich obchodnej stratégie im nikto nezasahuje.

DEMOKRACIA

O závažných rozhodnutiach, napríklad kúpa inej spoločnosti, v Semcu hlasuje každý, kto chce. Keď sťahovali tovareň, všetci sa išli autobusom pozrieť, kde to bude a rozhodli sa podľa výsledkov hlasovania.

HODNOTY

Pri reštrukturalizácii sa inšpirovali tým najlepším z najrôznejších systémov. Z kapitalizmu prevzali ideály osobnej slobody, individualizmu a súťaživosti. Naučili sa ovládať lačnosť a deliť sa o informácie a moc.

Od Japoncov sa naučili flexibilite, ale neprevzali rodinné väzby a uctievanie starších. Chcú, aby ľudia postupovali vďaka schopnostiam, a nie pre vyšší vek alebo prispôsobivosť.

RIADENIE

23-ročný Semler prepustil 60% vrcholového manažmentu a tým sa zaradil medzi najprogressívnejších inovátorov manažmentu.

Snažia sa odbúrať slepý a iracionálny autoritársky systém, ktorý znižuje produktivitu.

Zamestnanci vedia riadiť a viesť sami seba. Znamená to, že im na ich práci i na spoločnosti záleží, čo je dobré pre všetkých.

Manažéri môžu pracovať doma.

PLAT

Ľudia z vedenia si stanovujú vlastný plat. Súčasne platí, že každý pozná rozsah svojich právomocí.

HODNOTENIE NADRIADENÝCH

Podriadení každý pol rok hodnotia svojich nadriadených. Výsledky zverejňujú tak, aby sa s nimi mohli oboznámiť všetci.

PARTNERI

Svojim zamestnancom absolútne dôverujú. Jednajú s nimi ako s partnermi. Majú podiely zo zisku - najprv vyjednávajú základné percento, ktoré budú rozdeľovať - ¼ zo zisku a zamestnanci rozhodnú, ako ten objem peňazí rozdelia.

INFORMÁCIE

Všetky finančné informácie sú prístupné všetkým. Zamestnanci majú prístup k účtovnej knihe a môžu absolvovať kurz, na ktorom sa učia orientovať vo finančných rozvahách a výkazoch cash flow.

PRAVIDLÁ

Zrušili pravidlá. Všetky spoločnosti majú biblie nariadení, ktoré obmedzujú pružnosť a uspokojujú samofúbosť. V Semcu si ich držia od tela, pretože si chcú ponechať otvorenú myseľ. Hlavné odporúčenie znie, používajte zdravý rozum. Základom Semca je, že nič nerobia obvyklým spôsobom.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Zrušili 12 úrovni riadenia na tri a navrhli novú štruktúru založenú na sústredených kruhoch, ktoré nahradili prekonanú pyramídu.

- Prvý, najmenší kruh: 5-6 ľudí - má na starosti základnú politiku a stratégiu Semca = poradci.
- Prostredný kruh: 7-10 vedúcich pracovníkov obchodných jednotiek = partneri.
- Najväčší kruh: všetci ostatní robotníci výroby, jedáleň, vrátnik, predajci, strážcovia = spoločníci.
- Trojuholníky rozmiestnili v okolo najväčšieho kruhu a v každom z nich bol jeden človek = koordinátor.

Nepoužívajú pojmy nadriadený a podriadený. Podporujú stretávanie kolegov bez ohľadu na pracovné pozície.

Nemajú toľko šéfov, koľko mali. Keď zamestnanci začali preberať kontrolu nad svojou prácou a získavať väčší hlas, potreba riadiť prácu druhých postupne mizla.

TÍMOVÁ PRÁCA

Keď sa zbavíte skostnateného uvažovania a hierarchickej štruktúry, počítajte s tým, že nastane zmätok. Stroje sú umiestnené nepravidelne, ľudia pracujú v skupinkách a tímoch a spoločne vytvárajú celý produkt od začiatku do konca, nechrlia jednotlivé súčiastky. Majú lepšie možnosti kontroly a tiež väčšiu zodpovednosť, sú spokojnejší a produkty sú lepšie. Zamestnanci zvládajú niekoľko druhov práce.

SPOLUPRÁCA

Zmenili spôsob spolupráce oddelení. Keď niektoré oddelenie nechce využívať prácu kolegov vo firme, môže si zaistiť potrebné služby inde. Zo zamestnancov sa stali podnikatelia.

ATMOSFÉRA

Kancelárie nemajú obvyklý počet stien. Stoly, počítače a rysovacie prkná od seba oddeľujú kvety. Panuje tu neformálna atmosféra.

OBLEČENIE

Niektorí muži nosia obleky s kravatou, niektorí preferujú džíny a tenisky. O oblečení každý rozhoduje sám.

Kto chce, môže si dať nohy na stôl. Ten, kto zarába peniaze, môže v čase nezarábania kľudne cez pracovnú dobu čítať noviny.

ROTÁCIA PRACOVNÍKOV

Usúdili, že zotrvanie na jednej pozícii je ideálne v rozsahu 2-5 rokov. Každý si mohol s ročným predstihom vybrať novú pracovnú pozíciu a nájsť si tanečného partnera.. Nechcú, aby sa vyštudované obory alebo životopisy stali pre zamestnancov väzením.

Rotácia pracovníkov prináša firme aj zamestnancom také výhody, že je divné, prečo ju tak málo firiem využíva. Ľudia si osvoja nové schopnosti, čím sa im obohatí život. Oslabuje to tiež snahy o väčší vplyv. Ľudia získavajú širší prehľad o firme.

PROCESY

RICARDO SEMLER: PODIVÍN

Centrála je 4 poschodová budova, kde nie je recepcná. Recepcné nemajú, ani sekretárky, ani osobné asistentky. Nie sú stúpenci nevďačnej práce, ktorá nikam nevedie.

Všetci v Semcu i top manažéri si pre návštevy chodia osobne, sami si kopírujú materiály, posielajú faxy, píšú listy a vybavujú telefonáty.

Nemajú ani špeciálnu jedáleň pre manažérov a parkovanie funguje podľa pravidiel: kto prvý príde, ten prvý zaparkuje.

Odbúrali nadbytočné privilégia a výhody, ktoré síce blažila ego, ale škodia finančnej rozvahe a odvádzajú pozornosť od postupnosti najdôležitejších úloh vo firme: výroba, predaj, fakturácia a účtovníctvo.

Znížili o 75% počet zamestnancov, ktorí zaisťujú právne, účtovné a marketingové služby.

Nemajú oddelenie spracovania dát a vzdelávania.

Každý ručí za vlastnú prácu, takže nepotrebnú ani oddelenie kontroly.

Zastávajú názor, že každý má minúť toľko peňazi, koľko uzná za vhodné, akoby cestoval sám a utrácal vlastné peniaze. Na pracovné cesty nemajú špeciálne oddelenie, ani pravidlá, ani audity.

INOVÁCIE

Vyčlenila sa skupinka 3 ľudí, ktorá vyrástla v kultúre Semca a poznala produkty a ľudí. Zdalo sa im, že Semco je pomalé, nemotorné a byrokratické. Skupina mala úplnú slobodu, bola oslobodená od každodenných činností, nezaoberala sa výrobnými problémami, účtovníctvom, skladovými zásobami, nefunkčnými strojmi, ani podriadenými, ktorí chcú zvýšiť plat. Tito ľudia mohli celý svoj čas venovať premýšľaniu.

Vymysleli množstvo technických inovácií, založili poradenskú firmu pre oblasť životného prostredia, konzultovali so zákazníkmi recykláciu odpadov, vykonávali audity, vznikol Semco Environmental Resources.

Založili juniorskú verziu NTI - Stratení vo vesmíre. Každý rok vyberú jedného uchádzača z vysokej školy. Ten šťastlivec nemá náplň práce, šéfa ani žiadne povinnosti. Celý rok môže chodiť a potulovať sa po firme. Musí prejsť aspoň 12 oddelení a vyprodukovať toľko podnetov, aby si na seba zarobil.

RAST

Semco trhali na kusy a znovu ho skladali a dosiahli veľkého pokroku. Prevzali spoločnosť na pokraji úpadku a premenili ju na prosperujúcu organizáciu - predovšetkým tým, že neplytvali najväčším zdrojom: ľuďmi.

Semco sa rozrástlo až na šesťnásobok a to navzdory recesii, inflácii a chaotickému prístupu k národnej ekonomike. V roku 1980 vyrobili tovar v hodnote 10.800 dolárov na zamestnanca a teraz produkujú 92.000 dolárov na osobu ročne - čo je 4násobok celoštátneho priemeru. Produktivita stúpla 6,5 krát. Objem predaja sa vyšplhal zo 4 miliónov dolárov ročne - na 20 miliónov dolárov ročne a to s tretinovým počtom zamestnancov. Dodávateľom platia vopred a zamestnancom zvýšili platy nad infláciu o viac ako 7%.

SEMLER

Každý rok si berie 2 mesiace dovolenku a vypína mobil. Semco má takú štruktúru, aby nezávisela na jednotlivcovi. Keď sa vráti z dovolenky, má presťahovanú kanceláriu a má ju vždy menšiu a to ho teší. Funguje ako človek, ktorý umožňuje, aby sa veci diali, ale neriadi ich. Vytvára prostredie, kde rozhodujú ostatní, je nenápadný katalyzátor. Úspech pre neho znamená, že rozhodnutia nerobí on.

MODEL RIADENIA

Model riadenia Semca sa nedá prevziať. Semco je pozvanie, aby firmy viac rozmýšľali nad sebou a svojimi zamestnancami.

Semco stojí na filozofii slobody a dôvery, nie na metódach riadenia, ako je hodnotenie nadriadených, pružná pracovná doba, redukcia papierov, rotácia pracovníkov, samostatné určovanie plátov, správa s výstižným nápisom.

Semco ponúka viac, ako novátorské programy a postupy. Rozhodujúca je otvorenosť, dôvera v zamestnancov a nedôvera k dogmám.

ZMENA

Najväčšia výzva podnikania je zmena. Semco ju zvládlo navzdory najkrutejším ekonomickým podmienkam, lebo sa naučili sa vnímať potrebu zmien a sú tak rozumní, že pri jej zavádzaní poprosili o pomoc zamestnancov.

Zahájili zmeny a umožnili zamestnancom, aby sa do zmien pustili oni. Nátlak odborov začal slabnúť vďaka zmenám.

Spoločnosť, ktorá chce v súčasnej dobe prežiť, potrebuje mať takú štruktúru, ktorá prijíma zmeny ako úplný základ, umožňuje rozvíjať zvyklosti kmeňov a podporuje moc prameniacu z rešpektu, nie z pravidiel.

KVALITA ŽIVOTA

Úspešné spoločnosti budú tie, ktoré na prvé miesto kladú kvalitu života.

Ostatné - kvalita produktov, produktivita zamestnancov a zisky pre všetkých prídu samé.

Zabudnite na dodanie na minútu presne, na prieskumy plátov a sústreďte sa na budovanie organizácie, ktorá úspešne zvláda tú najťažšiu výzvu zo všetkých: aby sa ich zamestnanci každé ráno tešili do práce.

