



Semco

Program D1

- **Semco**
- **Reštrukturalizácia - časť 1**
- **Reštrukturalizácia - časť 2**
- **Reštrukturalizácia - časť 3**
- **Reštrukturalizácia - časť 4**

- Ricardo Semler
- **Sloboda**
- **Demokracia**
- **Financie**
- **Centrála**
- **Prostredie**
- **Manažéri**
- **Pravidlá**
- **Dôvera**
- **Systém riadenia**
- **Organizačná štruktúra**
- **Bunky**
- **Procesy**
- **Spolupráca**
- **Odbory**
- **Rast**



■ Ricardo Semler

- 23 ročný Ricardo Semler prevzal v roku 1981 - po otcovi tradičnú výrobnú spoločnosť s pyramídovou hierarchiou a veľkým množstvom pravidiel.
- Prvý krok - prepustil 60% vrcholového vedenia firmy.
- Od toho okamžiku stál v čele jedného z najradikálnejších experimentov so sebariadením zamestnancov, ktoré svet kedy videl.



■ Sloboda

- Dnes si jeho zamestnanci sami určujú výrobný plán a pracovnú dobu.
- Pracovnú dobu nekontrolujú a prezčasy neriešia.
- Zamestnanci chodia do práce medzi 7-9.
- Zamestnanci sa podieľajú na dizajne produktov, ktoré vyrábajú.
- Zamestnanci si sami stanovujú výrobné ciele.
- Pokiaľ zamestnanec nie je na produkte alebo na projekte zainteresovaný, také úsilie nemôže nikdy uspieť.
- Riadia sa zásadou, že ľudia sa nemajú zapájať do ničoho, čo naozaj nechcú robiť.
- Pokiaľ má firma dosahovať vynikajúce výsledky, zamestnanci musia byť uistení v tom, že ich najdôležitejšou prioritou je ich osobný záujem, nie záujem firmy.
- Šéfovia riadia oddelenia podľa vlastnej úvahy.
- Do ich obchodnej stratégie im nikto nezasahuje.



■ **Demokracia**

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



■ **Financie**

- Ľudia z vedenia si stanovujú vlastný plat.
- Majú prístup k údajom o platoch v iných firmách aj vo svojej firme.
- Vedia, že keby boli platení vyššie, utrpela by firma a ich kolegovia by od nich očakávali i podobne mimoriadne príspenie.
- Súčasne platí, že každý pozná rozsah svojich právomocí.
- 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.



■ **Centrála**

- Zbúrali budovu ústredia firmy.
- Vedenie dnes pracuje v prostredí, kam ľudia prichádzajú a odchádzajú - ako letiskový salónik vyššej triedy, ale trvalo tam nikto neostáva.
- Centrála je 4 poschodová budova, kde nie je recepčná.
- Nemajú recepčné, 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.
- Parkovanie funguje podľa pravidla: kto prvý príde, ten prvý zaparkuje.
- Odbúrali nadbytočné privilégia a výhody, ktoré síce blažia ego, ale škodia finančnej rozvahe a odvádzajú pozornosť od postupnosti najdôležitejších úloh vo firme: výroba, predaj, fakturácia a účtovníctvo.



■ **Prostredie**

- Kancelárie nemajú obvyklý počet stien.
- **Stoly, počítače a rysovacie prkná od seba oddeľujú kvety.**
- Panuje tu **neformálna atmosféra.**
- 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 kludne cez pracovnú dobu čítať noviny.**



■ Manažéri

- Manažéri môžu pracovať doma.
- Semler si každý rok 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.



■ Pravidlá

- Zrušili pravidlá.
- Mnohé spoločnosti majú biblie nariadení, ktoré obmedzujú pružnosť a uspokojujú samoľúbosť.
- 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**.



**Keď nie sú k dispozícii pravidlá, riadime sa zdravým rozumom.
Nie, neviem definovať, čo je zdravý rozum, ale keď počujem
niečo, čo znie rozumne, spoznám to. Ricardo Semler**

■ **Dôvera**

- Svojim zamestnancom **absolútne dôverujú**.
- **Jednajú s nimi ako s partnermi**.
- **Majú podiely zo zisku** - najprv vyjednávajú základné percento, ktoré budú rozdeľovať - $\frac{1}{4}$ zo zisku a zamestnanci rozhodnú, ako ten objem peňazí rozdelia.



■ **System riadenia**

- 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.
- 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 flexibilitu, ale neprevzali rodinné väzby a uctievanie starších.
- Chcú, aby ľudia postupovali vďaka schopnostiam a nie pre vyšší vek.



■ Organizačná štruktúra

- Zrušili 12 úrovní riadenia na tri a navrhli novú štruktúru založenú na sústredených kruhoch, ktoré nahradili prekonanú pyramídu.
- Nepoužívajú pojmy nadriadený a podriadený.
- Podporujú stretávanie kolegov bez ohľadu na pracovné pozície.
- Nemajú toľko šéfov, koľko mali.
- Zamestnanci začali preberať kontrolu nad svojou prácou a získavať väčší hlas.
- Potreba riadiť prácu druhých postupne mizla.



■ Bunky

- 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.



■ **Procesy**

- 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.
- **Nemajú** žiadny **audítorsky** útvar.
- Rozvíjajú medzi zamestnancami zmysel pre **česť a dôveru** a pretože zamestnanci majú podiel na ziskoch svojej jednotky, sú **významne zainteresovaní na odstránení podvodníkov**.
- Vo firme **neexistujú** žiadne pravidlá pre služobné cesty zamestnancov.
- Zastávajú názor, že **každý má minúť toľko peňazí, koľko uzná za vhodné**, akoby cestoval sám a utrúcal vlastné peniaze.
- **Na pracovné cesty** nemajú špeciálne oddelenie, ani pravidlá, ani audits.



▪ **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.
- Snažia sa maximalizovať možnosti a minimalizovať kontrolu zamestnancov.
- Podriadení každý pol rok hodnotia svojich nadriadených.
- Výsledky zverejňujú tak, aby sa s nimi mohli oboznámiť všetci.



- **Odbory**

- Ich nátlak začal slabnúť vďaka zmenám.
- Zahájili zmeny a umožnili zamestnancom, aby sa do zmien pustili oni.
- Všetci sa cítia slobodnejšie.



■ 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 **rozzrástlo až na šesťnásobok** a to navzdory **recesii, inflácii a chaotickému prístupu k národnej ekonomike.**
- Produktivita stúpla skoro 7krát.
- Zisky sa zvýšili 5krát.
- Semco sa zlepšilo k lepšiemu, aj ľudia v ňom.





Reštrukturalizácia - časť 1

Reštrukturalizácia

- Nevydarený štart
- **Bod zlomu**
- Prekonávanie názorov
- **Zmeny**
- **Pravidlá**
- Zvyšovanie plátov robotníkov
- Pravidlá pri štrajku
- Odbory
- Participatívny štýl riadenia
- Veľkosť
- Štruktúra
- Počítače



▪ **Nevydarený štart**

- Prísny, direktívny otec.
- Na začiatku kariéry **v piatok vyhodil 60% vrcholového manažmentu.**
- Začali s veľkou byrokraciou, pravidlami, šanónmi a zachraňovali firmu pred pádom, kontrolou a presným príchodom a odchodom zamestnancov.
- **Mali papier na všetko.**
- Návštevy sa chodili k nim pozerať na ten **úžasný poriadok a systém.**
- Boli vzorom v Brazílii.
- Chceli investovať pol milióna dolárov.
- **Pri podpise zmluvy omdlel.**
- Tvrdá práca, problémy s odborními**fyzické zruštenie.**
- **Diagnóza - chronický stres.**



Reštrukturalizácia

■ Bod zlomu

- Preorganizoval si čas.
- Začal chodiť skôr domov, cez víkend oddychoval a bral si týždenné dovolenky.
- Začal delegovať.
- Vyhodil nepotrebné papiere.
- Chcel sa riadiť intuíciou, nie správami.
- Problém začal riešiť, nie riadením firmy, ale niečim omnoho zásadnejším: **hospodárením s časom.**



Reštrukturalizácia

■ Prekonávanie názorov

- Investované úsilie a výsledky sú priamo úmerné.
- Objem práce je dôležitejší ako kvalita.
- V práci je to teraz nejaké **divné**, potrebujem tam stráviť **viac času**, kým sa situácia ukludní.
- **Strach z delegovania** a ruka v ruke s tým **strach z nenahraditeľnosti**.



▪ Zmeny

- Zjednodušil účtovníctvo zo 400 nákladových stredísk na 50.
- Začali pozerat' na veľké čísla.
- Zrušil formuláre, vyskúšal všetky možné metódy, prečítal množstvo kníh, konzultoval s inými manažérmi.
- Ľudia však nepodávali vysoké výkony a práca ich nebavila.
- Vyhodil všetky manažérske rečičky a chcel riadiť firmu prirodzene a jednoducho.
- Chcel prirodzený podnik.
- Potrebovali od základu zmenu.
- Nemal plán, len vedel, že spoločnosti chýba život, nadšenie a dobrý pocit a že to chce zmeniť.
- Tradičný manažment vychádza z toho, že ľuďom sa nedá veriť a preto ich treba kontrolovať.



Reštrukturalizácia

■ Zmeny

- Začal budovať firmu založenú **na dôvere**.
- **Zrušil kontroly pri odchode z práce**. Ľudia žiadali, aby kontroly nezrušil.
- **Zrušil veľké hodiny pri odchode**.
- Tieto dve veci nekontroluje, lebo ľuďom verí, aj keď sa sem tam niečo ukradne.
- Dovolil ľuďom **obliekať sa podľa svojich predstáv**, nie uniformne, aby sa ľudia cítili dobre.
- Ľudia rozhodovali o farbe monteriek.
- **Zrušil povinné oblečenie**.
- Robil obchôdzky po kanceláriach a jedného dňa **zrušili kancelárie, pracovné miesta oddelili kvetinami**.
- **Zrušil parkovanie pre manažérov**, kto prvý príde, ten prvý zaparkuje.
- **Zrušil jedáleň pre manažérov**.



Reštrukturalizácia

■ Zmeny

- Dali odborom moc, aby rozhodovali o dianí vo firme.
- Upozorňovali na nedostatky, prácu manažérov, prebytočné sily, neporiadok.
- Najväčšieho štváča zvolili za šéfa odborov.
- Efektivita práce a citlivý prístup sa nevyklučujú.
- Prepustil byrokratického účtovníka.
- Prechádzky po firme - marketing, výroba - zbieral návrhy na zlepšenie.
- Kanceláriu GR môže používať každý.



Reštrukturalizácia

▪ Zmeny

- Začal organizovať týždenné schôdze, kde sa všetko preberalo a hlasovalo.
- Ľudia sa museli naučiť argumentovať a presviečať ostatných.
- Takto sa pomaly menila kultúra firmy.
- Ľudia sa učili rozhodovať sami a program porady sa skracoval.
- Povzbudzoval ľudí k samostatnosti, zodpovednosti a rozhodovaniu.
- Nabádal ich, aby sa nebáli robiť aj chyby, čo znamená že riskujú.
- Manažér najlepší výkon podáva vtedy, keď nerobí nič a spolieha sa na podriadených.



Reštrukturalizácia

■ Zmeny

- Používal **participatívny konzultačný štýl riadenia**.
- Chcel, aby sa ľudia pýtali.
- O spoločnom riadení zamestnancov a manažérov môžeme hovoriť až vtedy, ak sa vzdáme rozhodovania a necháme zamestnancov, aby sa riadili sami.
- Takéto zmeny vyvolali **zmenu vzhľadu firmy, zmenu organizačnej štruktúry a duchovnú zmenu**.



Reštrukturalizácia

■ Zmeny

- Vrieť to začalo až vtedy, keď ženy usúdili, že treba niečo robiť s neporiadkom v mužských šatniach.
- Muži si urobili poriadok, zaviedli nové skrinky, sprchy, vymaľovali.
- Vo výrobnéj hale sa objavili kvety, stromčeky, vymaľovali výrobnú halu, na farbe sa dohodli.
- Potom si vymaľovali kancelárie aj manažéri.
- V kuchyni vyberali dodávateľov, sledovali kvalitu jedla a stanovovali cenu.
- Za jedlo platili podľa výšky platu.
- Semco hradilo 70% výdajov.
- Boli zvyhodnení teda ľudia s nižšími príjmami.



Reštrukturalizácia

▪ Zmeny

- Malé zmeny viedli k väčším.
- Výbor založil skupiny, ktoré začali sledovať produkty, spôsob ich výroby, čas ich výroby a zlepšenia.
- Skupiny vznikli spontánne, nasadli na vlnu demokracie, schádzali sa cez pracovnú dobu, alebo na konci smeny.
- Reorganizovali výrobnú linku, skladovanie súčiastok, zaviedli systém ťahu - kanban - otočili vosačku, keď ich bolo treba dodať.
- K prerušeniu výroby došlo iba v prípade chyby dodávateľa.
- Robili rôzne zlepšenia vo výrobe.



Reštrukturalizácia

■ Zmeny

- Silnou stránkou skupín bola rôznorodosť.
- Skupina nemala manažéra.
- Skupiny sa ujal ten, kto mal najlepšie schopnosti.
- Ten zvolával schôdze a moderoval diskusiu.
- Rozhodovala prirodzená autorita, nie hierarchia.
- Skupiny sa podobali japonským skupinám, ale mladší sa nepodriaďovali starším.
- Platilo rozhodnutie skupiny.
- V továrni vyvesili tabule, na ktorých zobrazovali aktuálne výrobné výsledky a porovnávali ich s mesačným plánom, ktorý tiež stanovovali sami.
- Niektorí robotníci mali problém so stanovovaním cieľov a sledovaním produkcie.
- Stanovovali si normy práce - počet kusov a čas výroby.



Reštrukturalizácia

■ Pravidlá

- Stredný manažment sa začal búriť, že sa im berú právomoci.
- Stali sa najotvorenejšími kritikmi slobody.
- Domáhali sa politiky, málo však premýšľali, vymýšľali a nepoužívali zdravý rozum.
- Boli posadnutí právomocami a držali peniaze zubami nechtami, viac ako najvyšší manažment.



Reštrukturalizácia

■ Pravidlá

- Chceli získať stredný manažment pre spoluprácu.
- Tešili sa výmožnostiam: parkovacie miesto, karty, firemné auto.
- Chceli rozhodovať o platoch, kontrolovať a trestať zamestnancov.
- Boli naučení hľadať chyby, kritizovať.
- Nesnažili sa prispieť k dobrej veci.
- Neverili svojim podriadeným, uplatňovali moc a autoritu.
- Chceli, aby sa stanovili pravidlá hry.
- Diskutovali každý týždeň o filozofii a politike firmy, nie o prevádzke.



Reštrukturalizácia

■ Pravidlá

- Začali písať pravidlá, ale postupne ich všetky stiahli.
- Nikomu nechýbali, občas sa niekto spýtal či sa píšu.
- Úplne nahradili manuály zdravým rozumom.
- Pravidlá sú nešťastným produktom rozširovania firmy.
- Firmy sa naháňajú za predpismi, poriadkom, stabilitou a predviateľnosťou a vytvárajú pravidlá pre všetko.
- V biznise, kde chceme aby ľudia premýšľali a prichádzali s novými nápadmi a správali sa ľudsky to však nejde.
- Pravidlá vedú ľudí k tomu, že zabúdajú na to, že **ak chce firma prežiť, musí byť tvorivá a prispôsobivá.**
- Pravidlá ju spomaľujú.



Reštrukturalizácia

■ Pravidlá

- Pravidlá sú tu preto, aby:
 - Odvádzali pozornosť od cieľov spoločnosti.
 - V šéfoch rozvíjali falošný pocit bezpečia.
 - Zásobovali účtovníkov prácou.
- Túžba po pravidlách a potreba inovácií sa navzájom vylučuje: **poriadok alebo pokrok.**
- **Likvidácia pravidiel má tieto výhody:**
 - Ľudi sa rozhodujú viac sami za seba.
 - Rozhodujú o veciach, o ktorých vedia viac ako ich vedúci.



Reštrukturalizácia

- **Zvyšovanie plátov robotníkov**
 - Rozbehli program zvyšovania plátov robotníkov, keď o zvýšenie plátu nikto nežiadal a nečakal to.
 - Začal štrajk, ktorý vyvolalo úsilie o spravodlivé vyplácanie miezd.
 - Zisťovali informácie o plátach v iných firmách.
 - Zistili, že vďaka nízkej inflácii majú nižšie mzdy.
 - Nechceli prísť o zamestnancov.
 - Zistili plat pre každú pozíciu.
 - Zvyšovali platy postupne.
 - V jednej továrni **zvýšili platy o 40%** a v inej nie, čo **vyvolalo nespokojnosť a začali štrajkovať**.



■ Pravidlá pri štrajku



- **Jednajte s každým ako s dospelým.**
- Povedzte zamestnancom, že po skončení štrajku, **nikoho nepotrestáte.** Oni tiež nikoho netrestajú.
- **Nezapisujte,** kto pracoval a kto podporoval štrajk.
- **Nikdy nevolajte políciu,** aby prerazila rady štrajkujúcich zamestnancov.
- **Zachovajte všetky výhody.**
- **Neblokujte zamestnancom prístup do továrne,** nebráňte kontaktu zástupcov odborov a robotníkov.
- Trvajte však na tom, aby predsedovia odborov rešpektovali rozhodnutia tých, ktorí pri štrajku nechcú pracovať.
- V priebehu štrajku ani po ňom **neprepúšťajte ľudí,** ale dajte jasne najavo, že **štrajk je prejavom agresie.**
- **V priebehu štrajku nikdy nevyjednávajte.**
- **Každý sa vráti do práce bez nároku na neodpracovanú dobu.**
- **V jednaní pokračujte až vtedy, keď sa všetci vrátia do práce.**

Reštrukturalizácia

■ Odbory

- Odbory ich dali na súd, ktorý rozhodol, že štrajk bol protizákonný.
- Museli si odpracovať zmeškané a štrajk skončil.
- Poučenia: participatívny štýl riadenia nestačí.
- Treba lepšie komunikovať.
- Nakoniec platy zvýšili o 18%.
- Odbory tu zohrali dôležitú úlohu.
- Sú viac ako nutné zlo.
- Sú hýbateľmi zmien.



■ Participatívny štýl riadenia

- Éra využívania ľudí ako výrobného nástroja speje ku koncu.
- Participatívny štýl riadenia sa zavádza do praxe ťažko.
- Demokracia je tiež menej pohodlná ako diktátorstvo.
- Spoločností, ktoré nevyznávajú demokraciu a participáciu bude však postupne ubúdať.



Reštrukturalizácia

■ Veľkosť

- Gigantické firmy sa čo najrýchlejšie zmenšujú.
- Pôvodne mali pocit, že rast je skvelá príležitosť, ale postupom času prichádzali na to, že úspory z rozsahu nie sú večné.
- Ak skúsite vyrásť až príliš, skoro narazíte na „neúspory z rozsahu“.
- Veľká centralistická firma podporuje odcudzovanie.
- Vo veľkej firme ľudia o sebe veľa nevedia.
- V rastúcom Semcu sa začali prejavovať príznaky gigantizmu.
- Brodili sa po kolená v papieroch.



▪ Štruktúra

- Semco bolo označované za **funkcionalistickú štruktúru s centrom**.
- **Pokiaľ je firma diverzifikovaná, rozhodovanie z centra nefunguje.**
- V maticovej štruktúre je dualita líniového a maticového vedenia.
- **Ľudia sú tam diplomati, ale nie podnikatelia.**
- Nové nápady však nemôžeme skúšať bez chýb a omylov.
- Takže ľudia v maticových štruktúrach veľmi nič neskúšajú.
- Najprv experimentovali s maticovou štruktúrou, potom **vytvorili nezávislé obchodné jednotky** - divízie a každá mala GR.
- Chceli podporiť súťaživosť a dúfali, že konkurencia bude zdravá.



■ Počítače

- Nastala éra počítačová a preto sa **vrhli na nákup informačného systému**
- IBM, HP, Bull
- Mali aj manažéra strategického plánovania - Japonca.
- Starý systém zrušili a nový im nechodil.
- **Ľudia zrazu nevedeli nič vymyslieť, keď mali pred sebou klávesnicu a monitor.**
- Počítače im už nepomáhali triediť informácie, ale utápali sa v nich.
- Po jednej prehliadke výpočtového strediska, kedy zistil, ako funguje fakturácia, počítač zmizol a **vrátili sa k „primitívnemu“ ručnému spracovaniu údajov.**
- **Hodili za hlavu starosti, aby všetky počítače komunikovali spolu.**
- **Kto chce, môže si počítač kúpiť, tak ako všetko ostatné.**
- Boli na pozrieť vo firmách: Volvo, Gore, Samsung, Toyota, Kyocera, Sharp a TDK.





Reštrukturalizácia - časť 2

Reštrukturalizácia

- **Delenie**
- **St'ahovanie**
- **Motivácia**
- **Bunky**
- **Platový systém**
- **Podiely zo zisku**



■ Delenie

- K zamestnancom sa nemôžeme správať ako k zodpovedným a úprimným dospelým ľuďom, pokiaľ im nepovieme, čo sa vôkol nich deje a neumožníme im, aby sa na tom podieľali.
- **Docielime to tak, že každá prevádzka bude taká malá, aby ľudia mohli mať prehľad o tom, čo sa deje a mohli sa angažovať.**
- **V malej továrni sa všetci poznajú podľa mena, preberajú spolu plány a postupy.**
- Majú pocit, že na nich záleží a že niekam patria.
- Semco bolo zasiahnuté **veľkou veľkosťou a potrebovalo liečbu.**
- **Rozhodli sa, že sa začnú deliť ako améby.**



Reštrukturalizácia

■ Delenie

- Delenie na améby nebolo jednoduché.
- Sprevádzali ho **obrovské náklady** - presuny ľudí, prevádzok ...
- Centrála mala prevádzky podporovať v účtovníctve, ľudských zdrojoch a stratégii.
- Vsadili na dva pocity manažérov: **intuíciu a presvedčenie**.
- Verili, že sa to podarí a že budú prosperovať.
- **Ceny vstupov stúpali, ale ceny produktov nie.**
- Oddelili prvú prevádzku - výroba elektrických váh.
- Mladí ľudia tam **zaviedli just-in-time a kanban**.
- Využívali staré súčiastky.
- Produktivita sa zdvojnásobila, skladové zásoby sa znížili o 40% a počet reklamácií klesol na 1%.



Reštrukturalizácia

▪ Delenie - úspech

– Ich úspech spôsobili tieto veci:

- Neustále inovovali a všade.
- Deň začínali krátkou schôdzou - za účasti všetkých zamestnancov.
- Finančné informácie sa pravidelne vyvesovali na nástenke.
- Zaviedli systém otvorenej kancelárie - na pohotový kontakt zamestnancov medzi sebou.
- Pri vchode bola nástenka so všetkými zamestnancami, na ktorú pri príchode dávali kovovú značku:
- zelená - dobrá nálada
- žltá - pozor opatrne
- červená - dnes prosím nie
- väčšinou mali zelené značky



Reštrukturalizácia

■ Delenie

- Druhá prevádzka bola - výroba myčiek, kde zmenili výrobný systém, súčiastky skladovali priamo vo výrobe, pracovali v tímoch, pričom **každý vedel robiť všetko**.
- Všetky tri nové prevádzky mali vlastných šéfov, predajcov a ekonomické oddelenie.
- Zistili, že majú 10 ľudí navyše - preradili ich na inú prácu.
- **Výsledok - zvýšená kvality produktov.**



Reštrukturalizácia

■ Delenie

- Ľudia odjakživa sú zvyknutí pracovať v malých skupinkách.
- Ľudia využívajú svoj potenciál iba vtedy, keď poznajú skoro všetkých vôkol seba, to znamená, že počet by nemal presiahnuť 150.
- Hlavnou úlohou je nájsť **kritéria rozdelenia** - podľa produktov, strojov, trhu.
- Menšie prevádzky zarábajú viac a vedia skôr prekonať krízy.
- Úspory z rozsahu patria k najviac preceňovaným systémom v biznise.
- Objem sa dá ušetriť, ale iba nejakú dobu a potom sa začnú prejavovať neúspory z rozsahu.



Reštrukturalizácia

■ St'ahovanie

- Povedali zamestnancom o dôvodoch s'ahovania, o finančných možnostiach a **zamestnanci sami hľadali nové priestory, ktoré by im vyhovovali.**
- Na jeden deň zavreli továreň, nasadli do autobusu a išli sa pozrieť na 3 možnosti.
- **Ľudia vybrali a začalo sa s'ahovania.**
- **Ľudia sami rozvrhli priestor.**
- **Stroje usporiadali do skupín - vytvorili výrobné bunky.**
- **Ľudia v bunke vyrábali produkt od začiatku do konca a ovládali viacero zručností.**



Reštrukturalizácia

■ Motivácia

- Presný rozpis pracovných postupov - Taylor, obmedzuje potenciál ľudí a bráni im v tom, aby si prácu užívali.
- **Presné popisy práce ničia motiváciu.**
- V systéme práce Semco je **hlavnou hnacou silou produktivity motivácia a skutočný záujem.**
- Nie sú to dopredu známe postupy a predák.
- **Chcú, aby zamestnanci sami prišli na to, ako robiť svoju prácu najlepšie.**



Reštrukturalizácia

■ Bunky

- Bunky vznikali za spolupráce výroby a technikov, bol to spontánny proces a v každej továrni bol iný.
- Robotníci sami navrhujú kúpu nového stroja, aj na úkor pracovného miesta.
- Robotníci vo výrobných bunkách sa na riadení výrobného procesu podieľajú stále viac.
- Majú na starosti i kontrolu kvality, preto zrušili oddelenie kvality.
- Zamestnanci tiež prijímajú nových ľudí a prepúšťajú.
- V systéme nie je možné, aby jeden prehlasoval väčšinu.



Reštrukturalizácia

■ Bunky - výhody

- Skladové zásoby klesli na nulu.
- Neušetrili z úspor z rozsahu.
- Majú menšie skladové priestory.
- Skladové zásoby otočia 17krát ročne, pričom priemer je 3.
- Výroba trvá dlhšie, ale dodacia lehota sa skrátila.
- **Nepotrebnú už oddelenie kvality.**
- **Robotníci majú zaujímavejšiu prácu**, ako ľudia, ktorí monotónne vykonávajú prácu.
- **Bunky podporili spoluprácu**, v továrni panuje **priateľská atmosféra.**
- **Výsledkom je vyššia produktivita.**
- **Investovali do rozvoja firmy a ľudia si navzájom pomáhali a preto to vyšlo lacnejšie.**



Reštrukturalizácia

- **Platový systém**
 - Bunky priniesli zamestnancom radosť, ale narušili platový systém, preto vymysleli „košík pracovných úloh“, kedy raz ročne zamestnanec posudzuje čo robí.
 - So striedajúcou prácou a pracovnými činnosťami sa **menia i individuálne platové rovnice**.



▪ Podiely zo zisku

- Roky 1986 a 1987 boli dobré, preto rozmýšľali, že odídu z aktívnej služby a rozdelia podiel z dosiahnutých výsledkov.
- **Chceli zaviesť nový systém vyplácania podielov zo zisku, taký, ktorý by bol pre zamestnancov čitateľný a ktorý by spravovali sami.**
- Uvedomili si, že predtým, ako budú zdieľať zisky, bude **treba zdieľať niečo cennejšie a síce informácie.**
- **Zverejnili platy manažérov.**
- **Zverejňovali finančné výsledky** - zisky a príjmy.
- Zamestnanci poukazovali na veľký počet manažérov s vysokými platmi.
- Organizovali kurzy pre zamestnancov, kde im vysvetľovali súvahu, výkaz ziskov a strát a výkaz cash flow.
- Zamestnanci chceli vedieť, ako falšujú účtovníctvo.



▪ Podiely zo zisku

- Podiel zo zisku je kapitalistický vynález, ale musí sa robiť súčasne so zverejňovaním finančných výsledkov, ináč stráca na význame.
- Podiel zo zisku neprinesie zamestnancom motiváciu, naopak, zamestnanci ho vyžadujú.
- Riešili otázku, kto by to mal byť, kto bude určovať podiel zo zisku a podľa akého vzorca - čo bude tvoriť základ?
- 1,5 roka sa radili so zamestnancami aj odborními, akú veľkú časť zisku rozdelia zamestnancom.



Reštrukturalizácia

▪ Podiely zo zisku

– Navrhli takýto systém:

- Celkové zisky - výdaje, 40% dane, 25% dividendy akcionárov, 12% reinvestície, 23% na podiely - pre každú jednotku zvlášť.
- Rozdelenie 23% je už na každej jednotke ako ich rozdelí.
- Toto robia kvartálne - prehodnocujú a menia.
- Podiely zo zisku vyplácajú každému rovnako, nie podľa %.
- Zvýhodňovaní sú teda tí s najmenšími platmi.
- Obrátili to naruby.
- Odmeňujú tých, ktorí svedomito pracujú 10 hodín denne.





Reštrukturalizácia - časť 3

Reštrukturalizácia

- **Papier**
- **Sekretárky**
- **Správy**
- **Ženy**
- **Rotácia pracovníkov**
- **Morálka**
- **Sociálne výhody**
- **Prepúšťanie**
- **Hodnotenie nadriadených**
- **Výber nadriadeného**
- **Zmena myslenia**



Reštrukturalizácia

■ Papier

- Prišla žiadosť o zakúpenie kartoték na 50.000 dolárov.
- Zisťovali, čo sa tam zakladá.
- Urobili veľkú kontrolu dokladov s otázkou: „Čo sa stane, keď toto vyhodím?“
- Zistili, koľko administratívnej práce robia zbytočne.
- Semler si položil otázku: „Dokázali by riadiť spoločnosť bez sekretárok, recepčných a osobných asistentiek?“
- Urobil pokus s listom, ktorý poslal kolegovi do vedľajšej kancelárie.
- Trvalo to 3 dni.



Reštrukturalizácia

■ Sekretárky

- Sekretárky prestali variť kávu, vybavovať súkromné telefonáty....
- Sekretárky vyzvali, aby si v Semcu našli inú prácu.
- 40% ľudí sa premiestnilo z kancelárií na inú zaujímavejšiu prácu.
- Vedúcim sa to nepáčilo.
- Sami kopírovali materiály, chodili pre návštevy na recepciu.
- Prestali zakladať zbytočné papiere a zakladali iba dôležité.
- Keď sa oprostil od zakladania papierov, začal pracovať doma - mal záznamník, počítač a fax.
- Tak začal pracovať doma, kde sa vedel viac sústrediť.
- Heslo: prečítať, pochopiť, vybaviť a vyhodiť.



Reštrukturalizácia

▪ **Správy**

- Tlačová informácia v Semcu má:
 - **dôležitý nadpis,**
 - **kľúčová informácia je na prvom riadku,**
 - **ostatné informácie sú na jednej strane.**
- **Čím je správa dlhšia, tým je vyššie riziko nesprávneho pochopenia.**



Reštrukturalizácia

■ Ženy

- Laura de Barrosová pracovala s Clovisom na programe: **Semco a žena.**
- Vytvorila **ženské skupiny**, ktoré sa schádzali cez obednú prestávku.
- Chceli **rovnaké platy, pochopenie a úctu, že vykonávajú dve smeny.**
- Riešili: **diskrimináciu, nedostatok príležitostí, vzťahy s kolegami, problémy doma.**
- Keď sa ľuďom dá priestor, poukazuje sa na rešpekt a ľudia potom chcú zamieriť vyššie.
- Tak sa aj stalo.
- **Ženy chceli rekonštruovať šatne a sociálne zariadenia a tiež chceli bidety.**



Reštrukturalizácia

■ Ženy

- Urobili pre ženy akciu.
- 100 žien nastúpilo do autobusu a strávili pracovný deň v hoteli.
- Tancovali spolu, smiali sa a objímali sa.
- Semco im platí náklady na predškolskú starostlivosť do jedného roka, druhý rok menej ...
- Maľovali na múr nárekov všetko, čo ich ťažilo.
- Ženy sa uplatnili na rôznych pozíciách.
- Ženy sa prejavili, keď jeden odborár ich urazil - ukončili štrajk, tak že ho obkolesili, jedna priniesla zbraň a jedna ho chcela zbyť.



■ 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.**



Reštrukturalizácia

■ Rotácia pracovníkov

- Pre jednu pracovnú pozíciu pripravovali viacerých zamestnancov.
- Podnecovali stretávanie rôznych osobností, názorov, pôvodov, metód, čím zásobovali firmu novou krvou.
- Otvárali sa viac dodávateľom a zákazníkom.
- Rotácia ich prinútila **vychovať si viac odborníkov**.
- **Manažéri majú menší pocit istoty, ako vo veľkej firme, kde sa uchytiť na teplom miestečku, dodržiavajú pravidlá a majú vystarané.**
- V Semcu **manažéri riešia neustále nové situácie.**
- Riziko nudy zaručene nehrozí.



Reštrukturalizácia

■ Rotácia pracovníkov

- V Semcu vládne väčšie napätie, pretože idú na plné obrátky a vedia, čo vyžaduje trh.
- Neustály tlak ich premenil na stúpcov neustálej recyklácie.
- Keď ľudia chcú, môžu aj mesiace oddychovať - čítať knihy, časopisy, vzdelávať sa, prehodnotiť svoju prácu, ciele a len tak premýšľať - hovoria tomu žltáckové voľno.



■ Morálka

- Trestajú previnilcov, zlodejov.
- Vyhodili pisateľa anonymného listu.
- Keď sa presvedčia, že niekto vykonal trestný čin, konajú do dôsledkov.
- Názory na morálku vychádzajú z toho, že ľudia sú dospelí a podľa toho s nimi jednajú.
- Každý zamestnanec je zodpovedný za to, čo robí v Semcu.
- Čo robí v súkromí je jeho vec.
- Zaistili, aby sa nefajčila marihuana a oznámili to ľuďom.
- Nikoho však nevyhodili.
- Nechcú, aby sa manažéri premenili v starostlivých otcov, ktorí vychovávajú svoje deti.
- Nechcú byť jedna veľká šťastná rodina.
- Chcú fungovať ako obchodná firma.
- Súcit nie je zakázaný, len chcú, aby bol spontánny, dobrovoľný a vychádzal zo srdca.



■ Sociálne výhody

- Semco nepožičiava peniaze, iba vo výnimočných prípadoch: povodeň, choroba. Potom mu strhávajú z platu.
- V Semcu nie je bežecká dráha, ani bazén, či telocnička.
- Je to moderný trend na odbúravanie stresu.
- V Semcu sa hlavne snažia nevytvárať stres.
- 2krát, 3krát ročne robia prieskum spokojnosti zamestnancov.
- Navrhli zamestnancom, aby si zdravotné poistenie spravovali sami.
- Semco im dá peniaze, ale o spôsobe ako ich utratia rozhodnú zamestnanci sami.
- 70% stravy predplácajú.



Reštrukturalizácia

■ Prepúšťanie

- Málokedy vyhadzujú, ale keď sa tak stane, otvorene hovoria prečo.
- Snažia sa **hovoríť pravdu**.
- **Zastávajú názor, že komunikácia určená zamestnancom a verejnosti má byť úprimná.**
- **Podporujú občiansku neposlušnosť**.
- No nevyhadzujú ľudí, len im povedia, čo sa im nepáči.
- **Ľudia si otvorene hovoria, čo si myslia.**
- Dali ich aj na súd, ktorý prehrali, ale ďalej pracujú v Semcu.



▪ Hodnotenie nadriadených

- Podriadení 2krát ročne hodnotia nadriadených.
- Dotazník vyplňajú anonymne.
- Výsledky spracujú a rok od roka **chcú vidieť zlepšenie**.
- Po vyhodnotení sa šéfovia stretávajú s podriadenými a diskutujú, takže **proces zmeny začína okamžite**.
- Spätné hodnotenie vychádza z jednej zo silných stránok Semca: **transparentnosti**.
- **Ľudia môžu povedať všetko, čo si myslia, dokonca i šéfom.**
- Do firemnej kultúry zapracovali požiadavku, **aby sa každý dozvedel o svojej chybe a priznal ju.**



Reštrukturalizácia

■ Výber nadriadeného

- Zamestnanci môžu svojho šéfa aj odvolať a zvoliť si nového.
- Prijatie nadriadeného schvaľujú zamestnanci.
- Pri výbere nerozhoduje vzdelanie a vzhľad.
- Popis funkcie sa vyvesí na nástenku, aby sa mohli prihlásiť najprv zamestnanci.
- Ak zamestnanec spĺňa 70% požiadaviek, vyberú z interných zdrojov.
- Potom majú prednosť bývalí zamestnanci Semca, potom priatelia a známi zamestnancov.
- Rodinní príslušníci sú ale mimo hry, môžu pracovať iba v inej prevádzke.
- Až potom oslovujú noviny a agentúry.



Reštrukturalizácia

■ Zmena myslenia

- Rotácia pracovníkov a nepredvídateľné výsledky pri hodnotení nadriadených, boli príčinou niekoľkých zvláštností.
- Život v Semcu predstavoval stále väčšiu výzvu.
- I tí najväčší odporcovia sa začali meniť, boli ochotní počúvať návrhy aj iných, premýšľali o nich a niektoré aj vyskúšali.
- Zmena myslenia ľudí, zmena štýlu riadenia, hodnotenie nadriadených podporuje ich zmenu.
- Nevyhadzujú ľudí, ale menia ich názory.



Reštrukturalizácia - časť 4

Reštrukturalizácia

- **Zmena organizačnej štruktúry**
- **Byrokracia**
- **Pyramídová hierarchia**
- **Kruhy**
- **Porady**
- **Zmena organizačnej štruktúry**
- **Súčasná organizačná štruktúra**



Reštrukturalizácia

- **Zmena organizačnej štruktúry**
 - Vo firme mali veľa šéfov, ktorí veľa rozprávali a nič nerobili.
 - Robotníci si sťažovali, že im manažéri stále do niečoho hovoria, znižuje sa tým ich výkon a stoja ich veľa peňazí.
 - **Zrušili druhú vrstvu hierarchie.**
 - Z marketingového oddelenia sa stal tím, ktorému už nikto nešéfoval.
 - Zvýšil sa predaj aj tržby.
 - **Menej bolo viac.**



Reštrukturalizácia

■ Byrokracia

- Vytvárajú ju ľudia, ktorí sa snažia dokázať svoju nepostradateľnosť, hlavne keď cítia, že sú postradateľní.
- Pomáha pridávať prácu a všetko komplikovať.



Reštrukturalizácia

■ Pyramídová hierarchia

- Podstatou všetkého je **pyramídová hierarchia**, ktorá **podporuje rast nahor a nepodporuje motiváciu dole**.
- Nemení sa a preto **ľudia strácajú motiváciu a robia stále to isté**.
- V dôsledku obmedzenia, ktoré pyramída prináša, **organizácia nedokáže rýchlo postrkovať ambiciózných ľudí, takže ich spokojnosť klesá**.
- Hierarchie pribúda a **manžéri riešia nevyhnutné konflikty, žiarlivosť a chaos**.
- Chceli:
 - **zjednodušiť komunikáciu,**
 - **obmedziť zbytočnosti,**
 - **okresať hierarchické úrovne,**
 - **byť pružnejší,**
 - **získať novú tvár.**



Reštrukturalizácia

▪ Zmena organizačnej štruktúry

- V roku 1988 na dovolenke s manželkou vymyslel novú štruktúru.
- Snažil sa, aby ľudia reagovali ináč, aby sa viac rozhodovali, preberali kontrolu nad svojimi pracovnými životmi, pracovali rýchlejšie a rýchlejšie i premýšľali.
- Zväzovala ich predpotopná štruktúra.
- Uvedomil si všetky nevýhody pyramídy a navrhol novú štruktúru: kruh.
- Pyramída je strnulá a obmedzujúca, kruh je plný možností.
- Navrhol tri vnorené kruhy.



Reštrukturalizácia

■ Kruhy

- **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, prejaci,
strážcovia = **spoločníci**.
- **Trojuholníky** rozmiestnili vôkol najväčšieho kruhu a v každom z nich je
jeden človek = **koordinátor**.



Reštrukturalizácia

■ Kruhy

- **Najmenší kruh** funguje ako **katalyzátor**, podnecuje rozhodovanie a konanie ľudí v druhom kruhu.
- **V prostrednom kruhu** ľudia firmu riadia a majú na starosti tímy s 5-20 spoločníkmi.
- **Najväčší kruh** - v továrni rozhodujú spoločníci.
- Keď v niečom tápu, poradia sa s **koordinátorom**.



Reštrukturalizácia

■ Kruhy

- **Koordinátori** = prvá kľúčová rovina manažmentu - vedúci marketingu, predaja, výroby, majstri.
- **Každá jednotka má 6 -12 trojuholníkov**, ktoré obiehajú okolo kruhu, ľudia v nich sú pohybliví.
- Počet koordinátorov je obmedzený, preto spoločníci zastávajú viac povinností.
- Koordinátor sa môže stať aj spoločníkom a opačne.



Reštrukturalizácia

■ Porady

- Všetky porady prebiehajú na základe dobrovoľnosti.
- Téma a termín porady sú známe.
- Na poradu príde ten, kto o to stojí a poradu opustí, keď ho to prestane zaujímať.
- Majú **týždenné porady tímu**, na ktorých predsedá partner jeho obchodnej jednotky.
- **Výsledok: 3 kruhy, 4 druhy pozícií a dve porady.**



Reštrukturalizácia

- **Zmena organizačnej štruktúry**
 - Kruhy, trojuholníky a netypické označenie pozícií však boli predzväst'ou najradikálnejších zmien, aké kedy v Semcu previedli.
 - Hierarchia pozícií sa sploštila, zlikvidovali celé úrovne mažmentu a prakticky sa zmenili všetky vzťahy vo firme.
 - Cieľom reorganizácie bolo obmedziť byrokraciu.
 - Znižovali nielen celkový počet šéfov, ale aj ich druhov.
 - Pre ľudí to bola obrovská zmena.



▪ Zmena organizačnej štruktúry

- Niektorí sa vznášali v kruhu bez moci a autority, ich platy neboli dotknuté.
- **Cieľom bolo riešiť požiadavky robotníkov v čo najkratšom čase.**
- Pri zavádzaní do praxe narazili na problém „prázdnych vrstiev“.
- Najprv zbytočných vyhnali zo skrýše a potom sa pýtali, čo má táto vrstva na starosti.
- Bol to ako stoličkový tanec, stoličiek ubúdalo a ubúdalo.
- **Takto zlikvidovali asi 30 pozícií.**
- Pri zmene prišli o veľa šikovných ľudí, ale boli to ochotní zaplatiť.



Reštrukturalizácia

■ Súčasná organizačná štruktúra

- Súčasné Semco nemá žiadnu štruktúru.
- Organizačná štruktúra je rodný list firmy.
- Svoje miesto v modernej firme má a síce v archíve.
- Moc a rešpekt sa nedá rozdávať na objednávku.
- Na vizitkách majú iba meno.
- Aj najväčší cynici konštatovali, že **je to lepšie**.
- Fascinovane pozerajú, ako rýchlo a výkonne továrne Semca fungujú.
- **Bez poriadnej štruktúry Semco uháňa maximálnou povolenou rýchlosťou.**





Reštrukturalizácia - časť 5

Program D2

- Reštrukturalizácia - časť 5
- Reštrukturalizácia - časť 6
- Model riadenia
- **Kvalita života**
- **Ricardo Semler**

Reštrukturalizácia

- Platy
- Rast
- Výsledky
- Chyby
- **Inovácie**
- Pružná pracovná doba pre robotníkov
- **Ťažké časy**
- Partneri
- Subdodávatelia
- Podnikatelia



Reštrukturalizácia

■ Platy

- Podľa Semlera by si plat mal určovať každý sám.
- V Semcu vyskúšali 5-6 systémov odmeňovania a ani jeden nefungoval.
- Chceli, aby si platy zamestnanci určovali sami.
- Uvažovali o tom 2 roky.
- Chceli dosiahnuť individualizáciu.



■ **Platy**

- Každý vedel, koľko zarábajú ostatní.
- Platy manažérov sú 10 násobné, inde sú 80 násobné.
- Manažéri boli skromní.
- Semler zarábal 300.000 dolárov ročne v krajine, kde priemerný ročný príjem je 1.500 dolárov.
- Ľudia mali prehľad o prevádzkových nákladoch v továrni, takže pri zvažovaní výšky platu k tomu prihliadali.
- Samostatné určovanie plátov vedie ľudí k tomu, aby mali na pamäti dlhodobé výhľady.
- **Zatiaľ si plat určuje 25% koordinátorov.**
- **Smerujú k tomu, aby si určovali plat aj robotníci.**
- **Majú rizikový plat**, čo znamená, že firma vypláca o niečo menej, ale zároveň ponúka možnosť zarobiť si viac.



Reštrukturalizácia

- **Rast**
 - V Brazílii dosahujú najrýchlejší rast.
 - Nikomu nedžili ani cent.
 - Neobdržali jedínú pomoc od vlády.
 - Spoločnosť sa premenila v **pracovný raj**.
 - Nikto nechce odchádzať.



Reštrukturalizácia

■ Výsledky

- Výbory so skutočnou mocou.
- Kancelárie s dvermi dokorán a bez stien.
- Účtovné rozvahy na nástenkách.
- Vyhádzané smernice.
- Správy na 1A4.
- Kruhy miesto pyramídy.
- Vedúci pracovníci s vlastným platom.
- Kniha o Semcu.
- Semco začalo priťahovať pozornosť.
- **Semler prednášal, mali vo firme veľa návštev, boli opojení slávou.**



Reštrukturalizácia

■ Chyby

- Urobili veľa chýb.
- Zaostali s inováciou produktov.
- Zachraňovali niečo, čo mali opustiť - výroba elektronických váh.
- Nakoniec **sa pozreli realite do očí** a darovali stroje a zariadenia zamestnancom, ktorí si založili vlastnú továreň na váhy.
- **Boli vznetliví a tvrdohlaví** a nakoniec **prišli o peniaze aj pracovné miesta.**
- Články o Semcu brali až príliš vážne a to bola chyba.
- Veľa zarobili a investovali do novej továrne.
- Prišla však ekonomická pohroma a ľudia prestali utrácať.
- **Museli robiť tvrdé opatrenia - sťahovať továreň naspäť.**



Reštrukturalizácia

■ Inovácie

- Vyčlenila sa skupinka 3 ľudí, ktorá vyrástla v kultúre Semca a poznala produkty a ľudí.
- Oswaldo, Marco a Rogerio - liberálne uvažujúci inžinieri.
- 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.
- Títo ľudia mohli celý svoj čas venovať premýšľaniu.



Reštrukturalizácia

■ Inovácie - pravidlá

- Nebudú mať šéfa.
- Nebudú mať nárok na podriadených.
- Stanovia si vlastný harmonogram, časový rozvrh, náplň práce, budú si sami určovať aktivity a meniť ich podľa ľubovôle kedykoľvek a z akéhokoľvek dôvodu.
- Dvakrát ročne budú informovať o svojej činnosti partnerov, ktorí rozhodnú, či budú pokračovať ďalší polrok.
- Budú dostávať plat - nižší ako doteraz, ale budú mať podiel zo svojich vynálezov a inovácií.
- Budú poskytovať poradenský servis.



Reštrukturalizácia

■ Inovácie

- Vymýšľali nové produkty.
- Dolad'ovali staré produkty.
- Vymýšľali marketingové stratégie.
- Premýšľali kde a ako znížiť náklady a zvýšiť produktivitu.
- Prichádzali s novými možnosťami podnikania.
- **Prekypovali tvorivosťou a spochybňovali všetko, čo sa v spoločnosti dialo.**



Reštrukturalizácia

■ Inovácie

- Vymysleli množstvo **technických inovácií**.
- Vznikol **Semco Environmental Resources**.
- **Založili poradenskú firmu pre oblasť životného prostredia**.
- **Konzultovali so zákazníkmi recykláciu odpadov**.
- **Vykonávali audity**.
- **Založili juniorskú verziu NTI - Stratení vo vesmíre**.
- Každý rok vyberajú 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**.



Reštrukturalizácia

- **Pružná pracovná doba pre robotníkov**
 - Dušou modernej továrne je usmerňovanie a dušou usmerňovania sú štandardné smeny.
 - Ľudia v kanceláriach si už dávno určovali, kedy budú začínať a končiť pracovať.
 - **V roku 1988 začali núkať voľnú pracovnú dobu aj robotníkom.**
 - **Flexibilná pracovná doba znamená, že platia za výsledky, nie za ich čas.**
 - Je im jedno, ako výsledky dosiahnu.
 - **Taká sloboda je v priemyselnej sfére neslýchaná.**



Reštrukturalizácia

- **Pružná pracovná doba pre robotníkov**
 - Robotníci uspriadali proti pružnej pracovnej dobe dva štrajky.
 - Z dotazníkov zistili, že najväčším napätím medzi podriadeným a nadriadeným boli **neskoré príchody**.
 - Chceli, aby pružná pracovná doba **znížila absencie a eliminovala prezčasy**.
 - Manažérov nepresvedčili a odbory boli zdesené - **stratili na dôležitosti**.
 - **Pracovná doba začína vtedy, keď sa spustí stroj, nie keď prejdú bránou.**
 - Robotníci si sami odhlasovali, že pružnú pracovnú dobu skúsia.
 - **Odhlasovali si, že budú začínať o 6,30, aby montážna linka nemala prestoje.**
 - **Pružnú pracovnú dobu nakoniec prijali postupne všetky továrne.**



Reštrukturalizácia

▪ Ťažké časy

- Veľké výkyvy v ekonomike.
- V roku 1992 bolo v Sao Paule 1,5 milióna nezamestnaných.
- Ministerka financií vzala 80% hotovosti Brazílie.
- **Nastali kruté časy pre Semco.**
- Semco **zvládalo nebezpečné výkyvy vďaka zamestnancom.**
- Rozmýšľali, ako udržať Semco pri živote.
- Došlo im, že nemôžu zamestnávať toľko ľudí.
- Prepúšťanie pôsobilo na motiváciu a produktivitu strašne zhubne.
- Neboli zástanci veľkých úsporných opatrení.
- **Ľudia v Semcu šetrili ako sa len dalo, ale to nestačilo.**
- Pristúpili k iným opatreniam.
- Robotníkov rozdelili do skupín a poslali ich do dokov, aby ponúkali náhradné súčiastky.



▪ Ťažké časy

- Navrhli zamestnancom, že skátia pracovnú dobu a znížia platy, aby nemuseli prepúšťať.
- Robotníci nehlasovali za zníženie platov, preto niektorých odsúdili k odchodu.
- Z dobrým návrhom prišiel jeden zamestnanec.
- Navrhol, že všetko budú robiť robotníci, pričom odstránia všetky externé služby, mali aj variť a upratovať, len aby sa neprepúšťalo.
- 100 ľudí zo 150 hlasovalo za jeho plán.
- Týmto Semco zahájilo svoj prvý experiment so spoločným riadením.
- Dva mesiace sa im dobre darilo.
- Ziskovosť ale bola založená na nadpriemerne nízkych nákladoch, ktoré boli postavené na nadpriemernom úsilí robotníkov.
- To sa nedalo dlho udržať.



Reštrukturalizácia

▪ Ťažké časy

- Semler nebol zástancom spoločného riadenia, lebo to vyžaduje dve strany, teda o jednu viac ako je treba k efektívnemu riadeniu.
- Vybudovali takú pružnú spoločnosť, že ju vedeli reorganizovať tak, aby sa prispôsobila zmene.
- Čakala ich však zaťažková skúška.



■ Partneri

- Semco zamestnávalo príliš veľa ľudí, ktorí vyrábali príliš veľa produktov, v príliš veľa továrňach a mali príliš málo zákazníkov.
- Bolo treba urobiť zmeny.
- So zamestnancami vybudovali skutočné partnerstvo založené na dôvere a obojstranných záujmoch.
- V neúnosných ekonomických podmienkach však potrebovali rozvod, vrátane majetkového vysporiadania.
- Dospeli k záveru, že v Semcu už nechcú robiť to, čo rovnako dobre zvládne niekto iný.
- Rozhodli sa, že ho predajú ľuďom, ktorých poznajú najlepšie - svojim zamestnancom.
- Pomohli im rozbehnúť vlastné firmy a premenili ich zo zamestnancov na partnerov.
- Takto sa zrodil program Satelit.



■ **Subdodávateľia**

- Ľudia, ktorí sú v svojej práci slobodní, sa správajú ináč, ako zamestnanci v tradičnej firme.
- Ich robotníci pracovali dlho a tiež cez víkend a nebolo treba, aby ich k tomu nútili šéfovia.
- **Predpokladali, že keď im pomôžu so založením vlastnej firmy, ich angažovanosť sa ešte zvýši.**
- Sami zaistovali iba **drahé technologické procesy**, ktoré si iní nemohli dovoliť.
- Nechali si aj dizajnérov s vysoko špecializovanými vedomosťami.
- To isté platilo pre počítačových dizajnérov, pretože ich práca je postavená na drahej technike a kľúčových obchodných tajomstvách.
- **Všetko ostatné chceli riešiť subdodávateľsky.**



Reštrukturalizácia

■ Podnikatelia

- Najťažšou úlohou bolo presvedčiť zamestnancov, aby sa stali podnikateľmi uprostred nestabilnej ekonomiky.
- Chceli im prenajať stroje.
- Mohli zarábať ešte viac ako v Semcu.
- To bol silný popud.
- Založili firmu Pedro, ktorá im dodávala súčiastky ... a pomáhali mu pri rozjazde.
- Mohli predávať aj konkurencii a Semco si mohlo vyberať aj iných dodávateľov.
- Zaisťovalo im to konkurencieschopnosť a inovácie.
- Osamostatnil sa právnik, účtovníčky, programátori a poradkyňa v oblasti ľudských zdrojov.

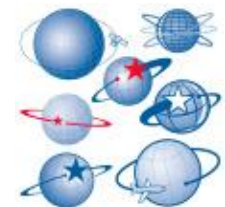




Reštrukturalizácia - časť 6

Reštrukturalizácia

- **Satelit**
- **Uzatváranie tovární**
- **Zlúčenie tovární**
- **Lepšia spoločnosť**
- **Zrelosť**
- **Akvizície**
- **Odovzdanie moci**
- **Poradci**
- **Ricardo Semler**



Reštrukturalizácia

■ Satelit

- Pomohli vybudovať asi 20 satelitných firiem.
- Odovzdali im asi polovicu výroby a chystali sa odovzdať ďalších 10-20%.
- Z niektorých sa stalo malé Semco - založene na transparentnosti, ideáloch demokracie a na dôvere.
- Program Satelit funguje, lebo vychádza z princípu, že ľudia sa viac angažujú, ak majú v spoločnosti svoj podiel.
- V takom programe sa dejú iba pekné veci: náklady sa znižujú, kvalita sa zvyšuje, inovácie kvitnú.



■ Satelit

- Program Satelit priniesol Semcu nevídanú flexibilitu.
- Nakupujú iba to, čo potrebujú a kedy to potrebujú.
- Zbavili sa problémov s výrobou, sústreďujú sa viac na dizajn a montáže lepších produktov.
- Nemajú už v továrňach drahé stroje, pri ktorých boli nútení využívať ich, nie sú otrokmi procesov a postupov.
- Program Satelit sa stal **nadstavbou ich filozofie odovzdávania moci.**
- Ich partneri dosahujú vyššiu produktivitu, ako v Semcu.
- **Zavedenie programu Satelit nebolo ľahké, ani rýchle.**
- Pomohlo však prebudovať Semco na spoločnosť, **ktorá pri búrke ani nenaberie vodu, ani nenúti ľudí skákať do vody.**



■ Uzatváranie tovární

- Tak sa stalo, že továrne boli prázdne, tu a tam bol stroj a človek.
- Pýtali sa, či ich ešte potrebujú?
- **Ukončiť prevádzku továrne nebolo jednoduché.**
- Kúpili továreň, investovali do jej rekonštrukcie, zaviedli programy na zvýšenie produktivity, zmenili v nej prakticky všetko a potom ju predali.
- Manažment mal pocit, že uzatváranie továrni je krok zlým smerom.
- Mali k nim citový vzťah.
- **Dlho o tom diskutovali, ale keď už sa rozhodli, zmenu vykonali rýchlo.**
- Ostala im iba jedna továreň v Santo Amaro.
- **Bol to najlepší spôsob, ako uchať osobitú kultúru.**
- **Chceli vybudovať spoločnosť, ktorá by fungovala desiatky rokov a dokázala zvládnuť najrôznejšie zostupy a pády ekonomiky.**
- **Takú stabilitu by nedosiahli s veľkým počtom strojov a zamestnancov.**



■ Zlúčenie tovární

- V roku 1987 znížili počet prevádzok z 9 na 5 miestach - 6 na 2 miestach, počet zamestnancov z 830 na 300.
- Mali 200 kolegov v satelitných firmách a interných konzultantov.
- Zlúčili továrne, ale zachovali decentralizáciu, udržali podstatu jednotiek, ich nezávislosť, individualitu, výbory, interdisciplinárne tímy, ich osobitosť.
- Priestory rozdelili tak, aby medzi jednotkami nedochádzalo k interakcii.
- Semco scvrkli na úplný základ: predaj, inžiniring, dizajn, manipulácia s materiálom, nákup a montáž.



Reštrukturalizácia

▪ Zlúčenie tovární

- Zlúčenie podporilo inovácie.
- V roku 1980 vyrobili tovar v hodnote 10.800 dolárov na zamestnanca.
- 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.
- Zamestnancom **zvýšili platy nad infláciu o viac ako 7%**.



▪ Lepšia spoločnosť

- Ľudia v Semcu netúžili po väčšej spoločnosti, chceli lepšiu spoločnosť.
- Chceli takú spoločnosť, aby mohli pracovať doma, aby nepodliehali konvenčnej štruktúre práce a mohli si tvoriť vlastný časový rozvrh.
- Túžili po spoločnosti, ktorá by mala taký flexibilný počet zamestnancov, že by nebolo nikdy jasné, kto je a kto nie je zamestnanec.
- Nechceli, aby podnikanie znečisťovalo životné prostredie a chceli pracovať v bezpečných továrňach, aby si mohli do práce nosiť svoje deti.
- Táto túžba sa naplnila.
- Už nie sú obeťami adolescentnej túžby po vyššom počte zamestnancov, továrni, produktov a tržieb.
- Vábenie rastu prekonalí a zaplatili za to peniazmi, časom a gastritídou.



■ Zrelosť

- Tendencia pre samotnú veľkosť je naivná.
- Každý biznis sa potrebuje rozvíjať, lebo je to cesta rozvoja spoločnosti.
- Ak je základom spoločnosti zmena, vznikajú pre zamestnancov ďalšie príležitosti, zvyšuje sa motivácia a produktivita.
- Príležitosti k rastu sú vždy na dosah.
- Treba k nim pristupovať opatrne.
- Rozmach je spojený so sebecktom a nenásytnosťou.



Reštrukturalizácia

■ Akvizície

- Rast prostredníctvom akvizícií je dobrodružný, opojný a tiež prináša žalúdočné vredy.
- Spoločnosť, ktorú kúpite, sa nepodobá tej, ktorú ste chceli kúpiť a nikdy nie je taká, akú vám ponúkali.
- Kúpa malých rodinných firiem je zaručená cesta, z ktorých máte vredy a kolaps.
- Akvizície už nerobia.
- Ľudia chcú vedieť, že vyrábajú užitočné produkty a chcú ich vyrábať radi.
- Prajú si, aby na konci kariéry mali pocit, že niečo dosiahli.



■ Odovzdanie moci

- Centralizovaná moc je vysoko riziková záležitosť.
- Je otázne, či je to dobré, aby ľuďom šéfoval jediný človek.
- Keď je treba vybrať nástupcu, hrozí firme nestabilita.
- **Demokracia je najväčšia drina.**
- Pokiaľ jednička vo firme zmýšľa demokraticky, môžu sa ľudia ocitnúť v dôležitých rolách kedykoľvek.
- **Usúdil, že je najlepšie odstrániť ďalšiu úroveň hierarchie - tu jeho.**
- Semco nebude mať šéfa, ale bude ho riadiť **skupina poradcov.**
- Bol presvedčený, že jeho tím je k tomu výborne vyvážený - **profesne aj ľudsky.**



Reštrukturalizácia

- **Poradci**
 - **Clovis**
 - Otcovský typ, výrazne ovplyvnil jeho myslenie.
 - **Vendramin**
 - Ekonóm, priemyslový inžinier, uvážlivý človek, ktorý sa na všetko vedel nájsť čas.
 - **Batoni**
 - Ide tvrdo za výsledkami, na ľudí je tvrdý.
 - **Violi**
 - Prvotriedny finančný mozog, ktorý stojí pevne na zemi.
 - **Alignati**
 - Naddaný inžinier a prirodzený vodca.
 - Vek medzi 40-50 rokmi.
 - **Každý vlastní 1% spoločnosti a má každoročný podiel na dividendách.**
 - **Semler** - nenápadný katalyzátor.
 - **Bojuje za to, čomu verí.**



■ Ricardo Semler

- Do práce chodí iba vtedy, keď ho pozvú.
- 30% času strávi v Semcu.
- Ročne má 2-3 obedy.
- Po 18:00 už nepracuje.
- Denne odpovedá na 5 telefonátov.
- Keď začal pracovať doma, pracoval pol dňa v týždni.
- Teraz pracuje doobeda 3-5 dni v týždni.
- Pri praktickej prevádzke ho Semco nepotrebuje.
- Princípy, na ktorých stojí Semco sa rodili dlho.
- Vyplynuli z firemnej kultúry a tá patrí všetkým ľuďom v nej.
- Proti kapitalizmu nič nemá, váži si svoj podiel v Semcu, ale Semco už nie je jeho.
- Urobil opatrenia pre budúcnosť.
- Jeho deti nebudú mať miesto v Semcu vopred zaistené.
- Ani jeden potomok nebude môcť byť povýšený bez súhlasu $\frac{3}{4}$ správnej rady.



■ Ricardo Semler

- Pre majiteľa je firma ako dospievajúce dieťa.
- Chce, aby rástla sama a vedela si poradiť sama, ale súčasne pre ňu nemôže spať, pretože sa bojí, aby nevyviedla nejakú hlúposť.
- Zvyšných 70% času robí toto:
 - Každú nedeľu píše stĺpček do novin pre 1,1 milión ľudí.
 - Rozpráva sa o Semcu so spoločnosťami a obchodnými skupinami na celom svete.
 - Ročne má 15-20 prednášok a účtuje si veľkú sumu, aby ich obmedzil.



▪ Ricardo Semler

– Zvyšných 70% času robí toto:

- 3 krát v týždni sa pozerá na film.
- Zaujíma sa o hudbu.
- Učí sa hrať na klavír, variť, hrať golf a čínsky.
- Prečíta 50 kníh za rok.
- Každý deň prečíta 4 noviny.
- Má 16 cieľov, niektoré už splnil.
- Vybudoval najvyhľadávanejšie prcovisko na svete.
- Založil nadáciu pre chudobných Brazílčanov.
- Ovláda 6 jazykov.
- Veľa cestuje (chystá sa do: Čína, Thajsko, Tanzánia, Keňa, Níl, Sahara, Seychely)



Reštrukturalizácia

Tajomstvom života je užívať si plynúci čas. James Taylor.





Model riadenia

Model riadenia

- **Model riadenia**
 - Konceptcia
- **Zásada 1**
 - Filozofia
 - Zisk
 - Spoločenstvo
- **Zásada 2**
 - Výrobné bunky
 - Plánovanie
 - Plytvanie
 - Procesný tok
 - Flexibilita
- **Zásada 3**
 - Kanban
 - Just-in-time
- **Zásada 4**
 - Vyrovnaná výroba



Model riadenia

- **Zásada 5**
 - Kvalita
- **Zásada 6**
 - Štandardizácia
 - Pravidlá
 - Normy
- **Zásada 7**
 - Správa A3
 - 5S
 - Vizualizácia
- **Zásada 8**
 - Informačné technológie
- **Zásada 9**
 - Štýl riadenia
 - Organizačná štruktúra
 - Vedúce osobnosti



Model riadenia

- **Zásada 10**
 - Hierarchia
 - Disciplína
 - Pracovná skupina
 - Tímová práca
 - Zamestnanci
- **Zásada 11**
 - Dodávateľia, partneri
- **Zásada 12**
 - Vlastné oči
- **Zásada 13**
 - Rozhodovanie, zhoda
 - Porada
- **Zásada 14**
 - Kaizen
 - Meranie výkonnosti
 - Zmena



Model riadenia

■ Model riadenia

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

■ Konceptia

- Na prvé miesto kladú kvalitu života.
- Rovnováha práce a súkromia.
- Organizovanie času.
- Poskytujú zamestnancom **bezpríkladnú kontrolu** nad ich vlastnými **pracovnými životmi**.
- Spoliehajú na:
 - **osobnú integritu**,
 - kolegiálny **tlak**,
 - osobný finančný **záujem**,
 - voľný prístup k **informáciám**,
 - rozumné uplatňovanie **slobody**.



Model riadenia

- **Filozofia**

- Semco stojí na filozofii slobody a demokracie.
- Rozhodujúca je **otvorenosť, dôvera v zamestnancov a nedôvera k dogmám**.

- **Zisk**

- Uvedomujú si, že žiadna spoločnosť nemôže byť z dlhodobého hľadiska úspešná, pokiaľ je jej hlavným cieľom zisk.

- **Spoločenstvo**

- Nechcú byť jedna veľká šťastná rodina.
- Chcú fungovať ako **obchodná firma**.



Model riadenia

- **Výrobné bunky**
 - Všetko robili sami v bunke, aj nákup vstupov a riadenie zásob.
- **Plánovanie**
 - Zamestnanci si sami stanovujú výrobné ciele.
- **Plytvanie**
 - Zrušenie nepotrebných činností - recepčné, sekretárky, asistentky.
 - Zbúranie oddelení, kancelárie bez stiech.
 - Redukcia papierov, šanónov.
 - Úspory z rozsahu nie sú riešením. Vznikajú neúspory z rozsahu.
 - Nemajú oddelenie spracovania dát a vzdelávania.
 - Každý ručí za vlastnú prácu, takže nepotrebujú ani oddelenie kontroly.
 - Vo firme neexistujú žiadne pravidlá pre služobné cesty zamestnancov.
 - Zvyšovanie produktivity.



Model riadenia

■ **Procesný tok**

- Rozdelenie firmy na améby keď boli veľkí, zlúčenie firiem keď bola kríza.
- **Distribuované samostatné prevádzky**
 - každá má vlastných šéfov, predajcov a ekonomické oddelenie.
- V centrále majú tieto procesy
 - ľudské zdroje, účtovníctvo, stratégia.
- **Hlavné procesy: výroba, predaj, fakturácia a účtovníctvo.**
- Na začiatku robili akvizície.
- **Inovácie manažmentu, inovácie stratégie, inovácie produktov a procesov.**



Model riadenia

- **Flexibilita**
 - Vysoká flexibilita vďaka zamestnancom a spôsobu riadenia.
- **Kanban**
 - Majú kanban, otočia kartičku, keď je treba doplniť materiál.
- **Just-in-time**
 - Priame prepojenie na dodávateľov.
 - Dodávateľia sú ich bývalí zamestnanci.
 - Vybudovaná sieť Satelit.
 - Dobré partnerské vzťahy.
- **Vyrovnaná výroba**
 - Majú vysoko optimalizovanú výrobu.
- **Kvalita**
 - Kvalita je zabezpečená priamo v procese.
 - Nemajú tím audítorov.



Model riadenia

- **Štandardizácia**
 - Nemajú postupy, smernice.
- **Pravidlá**
 - Zrušili pravidlá.
 - Riadia sa zdravým rozumom.
- **Normy**
 - Stanovujú si normy práce - počet kusov a čas výroby.
- **Správa A3**
 - Správa 1A4-jednoduchosť, výstižný nadpis, hlavný obsah v prvom odstavci.
 - Heslo: **prečítať, pochopiť, vybaviť a vyhodiť**.
- **5S**
 - Poriadok, maľovanie, kvety, šatne, wc, bidety, kuchyňa.
- **Vizualizácia**
 - Na tabuliach zverejňujú plány, normy, výsledky práce, výsledky hodnotenia nadriadených, dôvody prepustenia zamestnanca.



Model riadenia

- **Informačné technológie**

- Skutočne moderná spoločnosť nie je posadnutá technológiami ale na prvé miesto stavia kvalitu života.
- Podporujúce procesy, nie opačne.
- Vyhodili nepotrebné IS.

- **Štýl riadenia**

- Participatívny, konzultačný.
- Nemajú kontrolu.
- Zamestnancom dôverujú.

- **Organizačná štruktúra**

- 3 kruhy.
- Zlikvidovali 12 úrovni riadenia.



Model riadenia

▪ Vedúce osobnosti

- Nemajú uctievanie nadriadených a starších.
- Majú hodnotenie nadriadených.
- Manažéri môžu pracovať doma.
- Manažéri si sami určujú plat.
- Zverejňujú platy manažérov.
- Majú vyspelých manažérov po osobnej a profesnej stránke.
- Zrušili parkovanie pre manažérov.
- Zrušili jedáleň pre manažérov.
- Odbúrali nadbytočné privilégia a výhody.
- Šéfovia riadia oddelenia podľa vlastnej úvahy.
- Ľudia môžu povedať všetko, čo si myslia, dokonca i šéfom.
- Zamestnanci môžu svojho šéfa aj odvolať a zvoliť si nového.



Model riadenia

- **Hierarchia**
 - Nemajú prebujnelú hierarchiu.
 - Rozhoduje prirodzená autorita, nie hierarchia.
- **Disciplína**
 - Majú **sebariadenie zamestnancov**.
- **Pracovná skupina**
 - Majú multiprofesnosť, rotáciu pracovníkov.
- **Tímová práca**
 - Majú tímovú prácu.
 - Majú pružnú pracovnú dobu pre robotníkov.
 - Pracovnú dobu nekontrolujú a prezčasy neriešia.
 - Zrušili povinné oblečenie.
 - O farbe monteriek hlasovali.
 - Dodržiavajú morálku, podvodníkov trestajú.



■ Zamestnanci

- Vyplácajú podiely zo zisku každému rovnako, nie podľa %.
- Zvyšovanie plátov robotníkov o 7% nad infláciou.
- Hlavnou hnacou silou produktivity je **motivácia a skutočný záujem**.
- Venujú pozornosť ženám.
- Nepožičiavajú peniaze.
- 70% stravy predplácajú.
- Platia náklady na predškolskú starostlivosť do jedného roka, druhý rok menej ...
- **Zamestnanci pracujú aj 10 hodín denne.**
- **Majú silné odbory.**
- Merajú spokojnosť zamestnancov.
- **V Semcu nie je bežecká dráha, ani bazén, či telocvičňa.**
- Je to moderný trend na odbúravanie stresu.
- **V Semcu sa hlavne snažia nevytvárať stres.**



Model riadenia

- **Dodávateľia, partneri**
 - Dodávateľmi sú ich vlastní zamestnanci, ktorí poskytujú externé procesy a služby.
 - Zo zamestnancov sa stali podnikatelia.
 - Dodávateľom platia vopred.
- **Vlastné oči**
 - Návrhy na zlepšenie zbierajú v prevádzke.
- **Rozhodovanie, zhoda**
 - Dlho rozmýšľajú, radia sa, hlasujú, ale potom rýchlo realizujú rozhodnutia.



Model riadenia

- **Porada**
 - Majú dve porady.
- **Kaizen**
 - Každodenná súčasť života.
 - Chyby si priznávajú a nabádajú ľudí k neposlušnosti, aby sa vyjadrovali, diskutovali a priznávali chyby.
- **Meranie výkonnosti**
 - Finančné ukazovatele zverejňujú.
 - Ľudia sú školení vo finančnom účtovníctve, aby rozumeli finančným výkazom.



Model riadenia

- **Zmena**
 - Robili veľké zmeny - delili a spájali Semco - reštrukturalizácia.
 - Veľká zmena myslenia.
 - Veľká zmena kultúry.
 - Duchovná zmena.



Model riadenia

Manažéri tam ani nemajú veľmi čo robiť.
Firma Semco je žiariaca reklama na inovácie manažmentu.



Model riadenia

Tie najprispôsobivejšie veci na našej planéte sú buď riadené iba nepatrne, alebo nie sú riadené vôbec.





Kvalita života

Kvalita života

- Technologický pokrok
- Peniaze
- Informácie
- Kmene
- Postupy
- Zmena
- **Kvalita života**
- Socializmus - kapitalizmus



■ Technologický pokrok

- Ďaleko prekonal pokrok v myslení.
- Naše firmy pracujú tak, ako v roku 1633 - prísna hierarchická štruktúra, prísny dohľad, ktorý pramení z nedôvery, minimálny priestor pre tvorivosť.
- Rozpor medzi pokrokovou technológiou a anarchickou mentalitou je hlavným dôvodom, prečo na modernom pracovisku sú ľudia nespokojní, trpia frustráciou, sú nepružní a majú stres.
- Keby sme mohli spôsob myslenia vymeniť rovnako rýchlo ako stroje.



■ Technologický pokrok

- Technológie sa dajú zmeniť za noc, ale s mentalitou je to úloha na niekoľko generácií.
- Technológia prešla od rok 1633 obrovskou premenou, ale **kvalita života ustrnula na mŕtvom bode.**
- Čo sme vlastne od tej doby urobili?
- Zaryto sa držíme toho, čo nefunguje a podporujeme neoptimálne spôsoby komunikácie.



**Skutočne moderná spoločnosť nie je posadnutá technológiami
ale na prvé miesto stavia kvalitu života.**

■ Peniaze

- Žiadna spoločnosť nemôže byť z dlhodobého hľadiska úspešná, pokiaľ je jej hlavným cieľom zisk.
- Peniaze vyvolávajú **závisť a žiarlivosť**.
- Ako sú vlastne peniaze dôležité?
- **Príjmy sú síce dôležité, ale sami o sebe nie sú konečným cieľom.**
- Ani u zamestnancov nie sú peniaze jediným cieľom.
- V Semcu majú ľudia vyššie príjmy, ako inde, ale to nie je dôvod, prečo neodchádzajú.
- Ponúkajú ľuďom možnosť, aby sa stali **skutočnými partnermi v podnikaní, aby mohli konať nezávisle a zodpovedne.**
- Preto ich ľudia odmietajú lukratívne pracovné ponuky.



■ Informácie

- A keďže peniaze nie sú tým, za čo sa vydávajú, tak tou **najviac podceňovanou komoditou sú informácie.**
- Keď človek vie niečo, čo iní nevedia, má moc.
- Preto je **dôležité informácie odovzdávať otvorene.**
- Manažéri už sa nemohli schovávať za symboly moci a museli **zapracovať na svojich vodcovských schopnostiach i znalostiach, aby si rešpekt podriadených zaslúžili.**
- Styčné body moci sa presunuli inam.



■ Kmene

- Jedným z najmylnejších predstáv o modernom človeku je tvrdenie, že je iný, ako boli jeho predchodcovia.
- **Ľudia odjakživa žili v kmeňoch a aj budú.**
- Môžu to byť náboženské, etnické, politické, alebo operačné skupiny.
- **Skupina zaisťuje identitu.**
- Ľudia si odvodzujú identitu i z firiem, kde pracujú.
- Každá spoločnosť má svoje vlastné **pravidlá správania a obliekania.**
- **Spoločnosti je treba organizovať tak, aby fungovali ako kmene.**
- Je treba rozvíjať **systemy, ktoré stavajú na vzájomnosti, nie na nedosiahnuteľnej harmónii.**
- **Nemá zmysel rozvíjať myšlienku, že sme jedna veľká rodina, pretože kmene sa nezlúčujú.**



■ Kmene

- Pevná pracovná doba, smernice a organizačná štruktúra plodia samé negatíva.
- Oberajú nás o slobodu, vedie ľudí k tomu, aby sa prispôsobili väčšine.
- Budujte a propagujte spoločný cieľ, ale uznávajte rozmanitosť a umožňujte ľuďom, aby si sami určovali, ako chcú ciele dosiahnuť.
- Téma kmeňov je pre prežitie spoločnosti v modernej dobe úplne kľúčová.
- Je zárukou vyššej životnej úrovne.



■ Postupy

- Manažéri modernej doby hľadajú **nové postupy**.
- **Malí závidia veľkým a veľkí závidia malým firmám.**
- Nie všetko sa dá prebrať od Japoncov - cvičenie, meditácia.....
- Vek nemôže mať prednosť pred znalosťami.
- Metódy - kanban, kvalita, náklady, just-in-time to už všetci poznáme.
- **Semco ponúka viac, ako novátorské programy a postupy.**
- **Semco stojí na filozofii slobody a dôvery, nie na metódach riadenia, ako je hodnotenie nadriadených, pružná pracovná doba, redukcia papierov, rotácia pracovníkov, samostatné určovanie platov, správa s výstižným nápisom.**



■ Zmena

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



■ Zmena

- V Semcu sa vzdali obmedzení, ktoré diktovali pracovné postupy.
- Pripravili úrodnú pôdu pre rozdiely.
- Ponúkli ľuďom možnosť skúšať, spochybňovať a nesúhlasiť.
- Zamestnanci si sami rozhodujú o vzdelávaní a svojej budúcnosti.
- Môžu prichádzať a odchádzať, ako im vyhovuje, pracovať doma, keď chcú, stanovovať si vlastný plat, vyberať šéfov.
- Umožňujú im meniť svoj a ich názor, aby dokázali, že sa mýlia, aby v nich prebúdžali pokoru.
- Vychutnávajú si zmeny.



Kvalita života

- **Kvalita života**

- Úspešné spoločnosti budú tie, ktoré na prvé miesto kladú kvalitu života.
- Ostatné - kvalita produktov, produktivita zamestnancov a zisky pre všetkých prídu samé.



■ Socializmus - kapitalizmus

- Nie sú vyhranení socialisti, ani kapitalisti.
- Z týchto systémov si berú to najlepšie a reorganizujú prácu tak, aby tímové myslenie neprevalcovalo veľkolepé individualistické počiny.
- Snažia sa o to, aby zamestnávateľ nebol rodič a zamestnanci neboli deti.
- Obvyklé by malo byť, že spoločnosť zverí svoj osud do rúk zamestnancom.



Zabudnite na socializmus a kapitalizmus, na dodanie na minútu presne, na prieskumy platov a sústred'te sa na budovanie organizácie, ktorá úspešne zvláda tú najt'ažšiu výzvu zo všetkých: aby sa ich zamestnanci každé ráno tešili do práce.





Ricardo Semler

Ricardo Semler

- **Výchova**
- **Vzdelanie**
- **Demokracia**
- **Cesta**
- **Inovácie manažmentu**
- **Ľudia**
- **Rozhodovanie**
- **Zmeny**
- **Zrelosť**
- **História**
- **Prvá kniha**
- **Druhá kniha**



Ricardo Semler

■ **Výchova**

- Pochádzal z bohatej rodiny - mal dostatok prostriedkov, mohol podnikat'.
- Mal nadhľad, bol vychovaný k slobode.

■ **Vzdelanie**

- Je vzdelaný - za rok prečíta 50 kníh.
- Chcel absolvovať Harvard Business School. Dvakrát ho neprijali.
- 3 roky študoval na Harvarde kurz pre vedúcich pracovníkov.

■ **Demokracia**

- Nadovšetko ctí demokraciu - participatívny štýl riadenia.
- Prekonával prekážky.
- O všetkom sa radil s ostatnými.
- Je dušou demokrat.
- Zaujíma sa o politiku. Je členom veľkej Sociálno demokratickej strany Brazílie.



Ricardo Semler

■ Cesta

- Viedol Semco najprv po svojom otcovi, **musel prekonávať staré názory**.
- Osobný **zdravotný kolaps** ho nútil rozmýšľať o **využití svojho času**.
- **Išiel svojou cestou**, tak ako ho **viedol rozum a srdce**.

■ Inovácie manažmentu

- Bol mimoriadne **nápaditý v oblasti manažmentu**.
- Vymyslel **nový model riadenia** - založený na **demokracii a slobode**.
- Navrhol **novú organizačnú štruktúru** - kruhy.

■ Ľudia

- Vychoval nových ľudí.
- Mal rád svoju firmu a ľudí v nej, **nemal rád manažment**.
- Záležalo mu **na motivácii, výkonnosti zamestnancov**, ale aj na ich **spokojnosti a kvalite života**.



▪ Rozhodovanie

- Bol **zodpovedný**, hoci to na začiatku tak nevyzeralo.
- Robil rozumné rozhodnutia, navštívil iné firmy, čítal knihy, počúval robotníkov.
- Robil **odvážne rozhodnutia** - riskoval.
- V mladosti robil **vysoko rizikové rozhodnutia** - akvizície.

▪ Zmeny

- Rozmýšľal o firme a robil v nej **veľké zmeny**.
- Riadil firmu v **ťažkých ekonomických podmienkach Brazílie** - delil a spájal Semco.

▪ Zrelosť

- Popísal svoj život vo firme - **dosiahol zrelosť**.
- **V roku 1990 sa stal podnikateľom roka**.



Ricardo Semler

■ **História**

- Narodil sa v roku 1959
 - Teraz má 52 rokov.
- V roku 1981 prevzal po otcovi tradičnú spoločnosť s pyramídovou hierarchiou a veľkým množstvom pravidiel.
 - Mal 23 rokov.
 - Pred 30 rokmi. Teraz je 30 rokov v Semcu.
 - My sme boli v hlbokoj totalite.
- V roku 1994, 35 ročný Semler opustil Semco a prenechal riadenie výkonným manažérom.
 - My sme boli 5 rokov po revolúcii.

■ **Prvá kniha**

- Prvú knihu o Semcu vydal ako 29 ročný v roku 1988
 - Pred 23 rokmi.
 - Bol 6 rokov v Semcu.
 - My sme boli 1 rok pred revolúciou.



▪ Druhá kniha

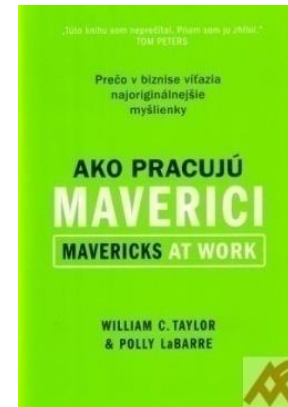
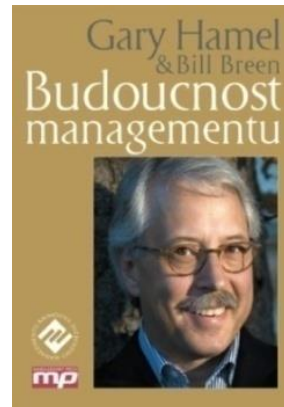
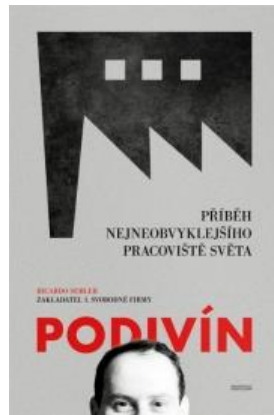
- Druhú knihu o Semcu vydal ako **34 ročný v roku 1993**
 - Pred 18 rokmi.
 - Bol 12 rokov v Semcu - popísal vývoj firmy od roku 1981 po rok 1993 = 12 ročný vývoj.
 - My sme boli 4 roky po revolúcii.
 - Druhá kniha vyšla u nás v roku 2011 - **18** rokov po jej vydaní v Brazílii.
- Prvá kniha o BPM vyšla v roku 1993 - Hammer a Champy
 - Pred 18 rokmi.



Zaostávame za Semcom asi 30 rokov, kedy Semler prevzal firmu.

Knihy

- **Ricardo Semler**
 - Podivín
- **Gary Hamel & Bill Green**
 - Budoucnost managementu
- **William C. Taylor & Polly LaBarre**
 - Ako pracujú maverici



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com