



# Sebariadenie-Morning Star

# Morning Star

---

- **Morning Star**
  - Manažér
  - Procesy
  - Financie
  - Sebariadenie
  - Sloboda
  - Výhody sebariadenie
  - Nevýhody sebariadenia
  - Sebariadenie: Ako na to



# Morning Star

---

## ■ Morning Star

- Firma so sídlom v meste Woodland, blízko Sacramento v Kalifornii.
- Je **najväčším spracovateľom paradajok na svete.**
- Jej zariadeniami prejde ročne **25-30% paradajok v USA.**
- Má **400 stálych zamestnancov.**
- Má **ročné výnosy cez 700 miliónov dolárov.**

## ■ Manažér

- Firmu založil v roku 1970 **Chris Rufer** a stále ju vedie.
- Vyštudoval MBA autodopravu zameranú na zvažanie paradajok.
- Najprv bol vodičom nákladného auta.



## ■ **Procesy**

- Vlastní 3 veľkoobjemové spracovateľské továrne.
- Každá z nich má kontrolné miestnosti s displejmi, ktoré zobrazujú v reálnom čase informácie o desiatkach kľúčových procesov.
- Spracovanie paradajok je zložitý, finančne náročný proces, pri ktorom musia byť desiatky životne dôležitých procesov starostlivo koordinované.
- Je tu tiež nákladná autodoprava, ktorá ročne prepraví viac než 2 milióny ton paradajok.
- Ďalšia časť firmy sa stará o zber paradajok-80 000 akroch, 7 000 vlastných pozemkov.



# Morning Star

---

## ■ **Financie**

- Za posledných 20 rokov dosiahlo percento rastu v oblasti objemu, tržieb a ziskov dvojciferné číslo, v odvetví, kde sa rast pohybuje okolo 1%.
- Morning Star je **súkromná firma, preto finančné výsledky nezverejňuje.**
- Morning Star celý svoj **rozvoj financuje z vlastných zdrojov.**
- Je považovaná za **najefektívnejšieho spracovateľa paradajok na svete.**



## ■ Sebariadenie

- Nie je to ani surovina, ani továrne, ani zisk, čo robí z firmy Morning Star vynikajúci príklad inovácie manažmentu.
- Je to zapálená viera firmy v „sebariadenie“.
- Podľa organizačnej vízie Morning Star je cieľom taká firma, kde všetci zamestnanci:
  - Budú sami sebou riadení profesionáli, ktorí iniciujú komunikáciu a spoluprácu s kolegami, zákazníkmi, dodávateľmi i partnermi z odvetvia bez inštrukcií nadriadených.



# Morning Star

---

- **1 Urobte z vašej úlohy šéfa firmy**
  - V Morning Star **neexistujú nadriadení**.
  - Namiesto nich je **šéfom spoločná úloha**.
  - **Každý zamestnanec zodpovedá za vypracovanie popisu vlastných úloh**, v ktorom uvedie, ako chce prispieť k celkovej úlohe firmy „vyrábať produkty z paradajok a poskytovať služby, ktoré neustále dosahujú úroveň kvality, ktorú očakávajú zákazníci“.



## ■ 1 Urobte z vašej úlohy šéfa firmy

- Každý kolega v Morning Star je členom tímovej jednotky.
- Niektoré z 20 jednotiek sú samostatné spoločnosti.
- Každá jednotka má svoju rámcovú úlohu, ktorá poskytuje kontext pre vlastnú úlohu každého jej člena.
- Rufer považuje osobné úlohy za základ sebariadenia.
- Musíte mať pocit, že ste zodpovední za svoju úlohu.
- Ľudí motivuje ich úloha, nie nejaký manažér.





## ■ 2 Nechajte zamestnancov uzatvárať vlastné dohody



- Tieto záväzky sú uvedené v **Dohode kolegov**.
- Tento dokument detailne určuje, akú **špecifickú činnosť musí zamestnanec vykonávať, aby splnil svoju úlohu**.
- Každý rok zamestnanci zjednávajú nové dohody s tými kolegami, ktorí sú na ich práci najviac závislí.
- Každá dohoda môže zahŕňať až **30 rôznych oblastí aktivít a určovať príslušné parametre výkonnosti**.
- Každá dohoda je **centrálne archivovaná** a každý zamestnanec ju má k dispozícii k nahliadnutiu.
- Dohody vytyčujú asi **3 000 formálnych vzťahov medzi zamestnancami**.
- Pred začiatkom aktualizácie dohôd sa kolegovia stretávajú, preberajú úlohy a navzájom zdieľajú ciele svojho osobného rozvoja.
- **Dohody sa menia podľa toho, ako sa mení kvalifikácia a osobné záujmy jednotlivých zamestnancov**.
- Je bežné, že tí skúsenejší preberajú zložitejšie úlohy a tie jednoduchšie nechávajú novým zamestnancom.

- **2 Nechajte zamestnancov uzatvárať vlastné dohody**
  - Štruktúra v Morning Star je súbor vzťahov, ktoré slobodne medzi sebou uzatvárajú jedinci.
  - Dohoda je spontánna objednávka, ktorá zaisťuje väčšiu plynulosť.
  - Spôsoby vzájomnej spolupráce majú veľa podôb a čím väčšiu slobodu ľudia majú, tým lepšie do seba jednotlivé príspevky zapadajú.
  - Slobodu nevnímajú ako nepriateľa koordinácie, ale ako jeho spojenca.
  - Každý zamestnanec je dodávateľom v sieti multilaterálnych záväzkov.
  - Nikto nie je vašim šéfom, a zároveň **každý je vašim šéfom.**
  - Dohody majú svoju odbobu aj na úrovni tímových jednotiek, ktoré majú medzi sebou vzťahy ako dodávateľ a zákazník.
  - Priemerne takto vzniká asi **50 dohôd.**
  - **Každá jednotka má vlastný výkaz ziskov a strát.**



## ■ 3 Sloboda pre všetkých

- Zamestnanci zodpovedajú za nástroje a vybavenie, ktoré k práci potrebujú.
- Neexistuje nejaké centrálné zásobovacie oddelenie, ani žiadny šéf, ktorý by schvaľoval výdaje.
- Každý môže podať objednávku.
- Za objednávku nesie zodpovednosť ten, kto ju vystavil a kto materiál potrebuje.
- Model odstraňuje rozdeľovanie ľudí na tých, ktorí sa živia rukami a tých, ktorí pracujú hlavou.
- Rádoví kolegovia majú väčšie právomoci, ako pracovníci v Silicon Valley.
- Keď potrebujú nového pracovníka, sami odštartujú proces jeho prijatia.



Free

## ■ 4 Nedávajte ľuďí do škatuliek

- V Morning Star neexistujú centrálné definované roly, takže zamestnanci majú príležitosť brať na seba väčšiu zodpovednosť s tým, ako budú svoje schopnosti rozvíjať.
- Možnosť každého zamestnanca navrhnúť zlepšenie čohokoľvek vo firme je jedným zo základných princípov firmy.
- V Morning Star žiaden hore neexistuje a každý si uvedomuje, že zodpovednosť za iniciovanie zmeny leží práve na ňom.
- Existuje tu mnoho spontánnych inovácií a zmien, ktoré prichádzajú z neobvyklých miest firmy.
- Ľudia prinášajú zmeny aj mimo rámec svojej vlastnej práce.



- **5 Podporujte súperenie o osobnú užitočnosť, nie povýšenie**
  - Pretože v Morning Star neexistujú funkcie ani hierarchia, nepoznajú tu ani žiadny kariérny rebríček.
  - To neznamená, že sú si všetci rovní.
  - **Niektorí kolegovia sú kompetentnejší.**
  - Existuje tu **vnútorné súperenie**, ale rivalita spočíva v tom, kde môže prispieť viac, nie v tom, kto dostane pohodlnejšiu stoličku.
  - **Aby sa ľudia posúvali vyššie, musia získať nové skúsenosti, alebo objaviť spôsoby, ako pomôcť svojim kolegom.**
  - Postup je **záležitosťou reputácie, nie nejakej funkcie.**
  - **Ľudia, ktorí chcú rásť a prispievať, pracujú v Morning Star.**
  - Tí ostatní pracujú u konkurencie.



## ■ Sloboda

- Základom výstredného, ale účinného modelu manažmentu v Morning Star je **jednoduchá idea-sloboda**.
- **Filozofia každej organizácie musí začať u ľudí a podmienok, ktoré im vytvoria pre ich väčšiu kreativitu a zápal pre prácu.**
- **Sloboda práve tomuto otvára priestor.**
- Každému sa darí lepšie, keď môže ísť vlastnou cestou.
- **Keď sú ľudia slobodní, idú za tým, čo majú naozaj radi.**
- **Sú nezrovnateľne viac nadšení a plní energie.**



# Morning Star

---

## ■ Sloboda

- Prevádzková efektivita vyžaduje ľudí, ktorí sú **spoľahliví, presní a pracovití**.
- **Bez silného pocitu zodpovednosti sa môže sloboda zmeniť v anarchiu.**
- Ako usmerňujú manažéri v Morning Star slobodu, aby dosiahli **koordináciu?**



- **1 JasnÉ ciele, transparentné dáta**
  - Sebariadenie nie je možné bez informácií.
  - V Morning Star je cieľom poskytnúť **zamestnancom všetky informácie, ktoré potrebujú pre kontrolu svojej práce a uvážené rozhodovanie.**
  - Predpokladom je, že ľudia chcú robiť veci správne, ale k tomu aby zistili, čo je správne, **potrebujú veľké množstvo informácií.**
  - **Každá dohoda obsahuje súbor míľnikov.**
  - Zamestnanci využívajú tieto ukazovatele, aby mohli sledovať, do akej miery naplňajú potreby svojich kolegov.
  - **Dvakrát mesačne zverejňujú detailné účtovníctvo každej jednotky, ktoré je k dispozícii pre všetkých kolegov.**





# Morning Star

---

- **1 Jasné ciele, transparentné dáta**
  - Efektivita je súčasťou úlohy každého kolegu.
  - Vytvárajú také prostredie vo firme, v ktorom zamestnanci od seba **vyžadujú zodpovednosť za výsledky.**
  - Všetci sa pozerajú na čísla, takže nikto nemá problém povedať, prečo utrácame na toto?
  - **V transparentnom prostredí je hlúposť a lenivosť rýchlo odhalená.**
  - Rufer chce, aby zamestnanci vedeli aj o iných jednotkách a celej firme a to je možné iba vtedy, keď každý bude mať prístup k rovnakým údajom.
  - V Morning Star **neexistujú informačné bariéry a nikto neskúma, či nejaký kolega má oprávnenie k prístupu k informáciám.**



## ■ 2 Kalkulácie a konzultácie

- Kolegovia môžu voľne vydávať firemné financie, musia ale vedieť také rozhodnutie obhájiť.
- Vypracujú **podrobný finančný model**, ktorý obsahuje **návratnosť investície a pridanú hodnotu**.
- Uvedomujú si rozdiel medzi dobrou a zlou investíciou.
- Zamestnanci ovládajú finančné analýzy lepšie ako ľudia s ekonomickým vzdelaním.
- Celú investíciu konzultujú so svojimi kolegami.
- Za vynakladanie peňazí sa zodpovedajú svojim kolegom.
- Je tu zreteľná **tendencia zapojiť do rozhodovania veľký počet ľudí**, aby ste sa nepúšťali do zbytočného rizika.



## ■ 2 Kalkulácie a konzultácie

- To isté platí o nábore nových ľudí.
- Zamestnanec, ktorý chce navýšiť výdaje na mzdy príslušnej tímovej jednotky, musí ten nápad najprv prebrať so svojimi kolegami, ktorí sa budú zaujímať o to, **čo bude nový človek robiť a prečo**.
- Pokiaľ všetci súhlasia, nábor nového pracovníka už robí firemný odborník.
- V Morning Star majú **zamestnanci mnoho právomocí, ale zriedka robia jednostranné rozhodnutia**.
- Skúsení členovia tímu nefungujú ako sudcovia, porota, ale ako **koučovia**.
- **Konzultácie sú náročné, ale majú veľké pozitíva**: vysoko informované rozhodnutia, plány s podporou širokého spektra záväzkov a kolegovia, ktorí vedia, že môžu odštartovať zmeny bez ohľadu na to, aká je ich pozícia vo firme.



- **3 Riešenie konfliktných situácií a férový proces**
  - Morning Star **nemá manažérov**, ktorí by riešili spory.
  - Spory sú riešené pomocou **prostredníkov, alebo u súdu**.
  - Prvým krokom je **spoločná schôdzka**, kde obidve strany uvedú svoje argumenty.
  - Pokiaľ sa nedohodnú, vyberú si **vnútorného prostredníka**.
  - Keď ani prostredník nepomôže, je tu **komisia zložená so 6 členov**, ktorí pomôžu spor urovnať.
  - Keď sú ešte námietky, **Rufer** pozve všetkých, vypočuje si ich a urobí záväzné rozhodnutie.
  - Na Ruferovom stole končia spory málokedy.
  - Proces je férový a racionálny.
  - Odstránili typ moci, ktorú by mohol mať šéf a zneužívať ju, len preto, že má nejaké problémy.



- **4 Kontrola kolegov a proces pripomienok**
  - Zodpovednosť je do organizačnej DNA Morning Star hlboko zakorenená.
  - Noví zamestnanci najprv navštevujú semináre, kde sa učia základom sebariadenia.
  - Tu sa tiež naučia, že zodpovednosť je dvojčá slobody.
  - Budú mať rozsiahle právomoci, s ktorými môžu nakladať podľa vlastného uváženia, ale zároveň sa budú za svoje rozhodnutia zodpovedať.
  - Nikto nemá možnosť hodiť ťažké rozhodnutie na krk niekomu inému.
  - Môžete ho konzultovať s kým chcete, ale nakoniec rozhodnete vy a vaši kolegovia budú chcieť vysvetlenie.



## ■ 4 Kontrola kolegov a proces pripomienok

- Ďalším mechanizmom zaisťujúcim zodpovednosť je výkonnostný posudok, v ktorom na konci roka každý zamestnanec dostáva **detailnú spätnú väzbu od kolegov**, s ktorými uzavrel dohodu.
- Tento proces sa odohráva na **úrovni tímových jednotiek**.
- Tie musia v januári obhájiť svoj výkon za posledných 12 mesiacov.
- **Prezentácie tímových jednotiek sú správou pre podielnikov**.
- Členovia tímov musia odôvodniť využívanie firemných zdrojov, uznať nedostatky vo výkone a prezentovať plány na zlepšenie.
- Jednotky sú zoradené podľa dosiahnutých výkonov, a tie, ktoré plán nedodržia očakáva náročný výsluch.



- **4 Kontrola kolegov a proces pripomienok**
  - Vo februári sa plánuje stratégia.
  - V priebehu niekoľkých dní dostane každá tímová jednotka 20 minút na prezentáciu svojho plánu na ďalší rok pred audítorom celej firmy.
  - Kolegovia dostanú možnosť **investovať do tých najslubnejších stratégií prostredníctvom virtuálnej meny**.
  - **Konkurencia na získanie investícií je veľká.**



## ■ 5 Volené mzdové komisie

- Prístup k finančnému odmeňovaniu sa podobá skôr na firmy poskytujúcu služby a nie výrobnú firmu.
- Na konci každého roka **všetci kolegovia vypracujú dokument, v ktorom hodnotia svoju prácu, svoj výkon pri plnení cieľov a dosahovanie míľnikov a návratnosť investícií.**
- Kolegovia si zvolia lokálnu mzdovú komisiu (8 komisií vo firme).
- Po zhodnotení všetkých vstupov upraví komisia výšku príslušného finančného hodnotenia, aby zaistila, **že pridaná hodnota a výška platu sú úzko prepojené.**





- **Výhody sebariadenia**

- 1 **Viac iniciatív**

- Motorom organizácie je **kapitál z reputácie**.
    - Keď môžete niečím prispieť v inej časti firmy, nejakou cennou radou, **zvyšujete kapitál**, ktorý predstavuje **vaša povest'**.
    - Pokiaľ roly nie sú pevne dané a ľuďom sa dostáva pozitívna odozva za pomoc iným, **iniciatíva kvitne**.



# Morning Star

---

- **Výhody sebariadenia**

- **2 Viac kvalifikácie**

- Model sebariadenia povzbudzuje ľudí v rozvoji ich **schopností a kvalifikácie**.
    - V Morning Star nie sú experti na určitý obor, manažéri, vedúci pracovníci, alebo konzultanti, ale **ľudia, ktorí prácu robia**.



## ■ **Výhody sebariadenia**

### – 3 **Viac flexibility**

- Model Morning Star prospieva tiež **rýchlosti a pružnosti procesov.**
- Rufer-organizácie by mali fungovať tak, že štruktúry vznikajú a zanikajú podľa toho, aké sily na organizáciu pôsobia.
- **Keď majú ľudia viac slobody v konaní, môžu lepšie zaznamenávať tieto sily a robiť to, čo vo vzťahu v realite funguje najlepšie.**
- V Morning Star veľa obmedzení nie je, takže sa organizácia neustále mení.



## ■ **Výhody sebariadenia**

### – 4 **Viac kolegiality**

- Najväčším nedostatkom organizačnej pyramídy je jej pyramídová štruktúra: smerom k vrcholu sa zužuje.
- V boji o vyššiu pozíciu je viac porazených ako víťazov.
- Súperenie o povýšenie môže motivovať zvýšený výkon jednotlivca, samotná povaha tejto súťaže, ktorej výsledkom je nulový súčet, podporuje politikárčenie a rivalitu.
- V rovnej organizácii si nemôžete u nikoho šplhnúť a nemáte žiadnych protivníkov, cez hlavy ktorých by ste museli liezť.
- V Morning Star nesúperíte o povýšenie.
- Všetku svoju energiu investujete do úsilia odvieť najlepšiu prácu a čo najviac pomôcť svojim kolegom.
- Keď odstránite pyramídu, zbavíte sa veľkej časti politikárčenia v rámci organizácie.



## ■ Výhody sebariadenia

### – 5 Viac dobrého úsudku

- Vo väčšine organizácií je rozhodovanie o kľúčových otázkach súčasťou členov vedenia.
- Miesto toho v Morning Star, aby rozhodnutia tlačili hore, tlačia kvalifikáciu dole.
- **Polovica zamestnancov prešla školením, pri ktorom sa učia vyjednávať s dodávateľmi.**
- Investície do rozširovania kvalifikácie spolupracovníkov odráža jeden zo základných princípov sebariadenia: **dať zamestnancom do rúk nástroje na rozhodovanie je efektívnejšie a jednoduchšie, ako snažiť sa dostať vedenie dokonale „do obrazu“.**
- V Morning Star riešenia vymýšľajú rovnakí ľudia, ktorí ich potom realizujú.
- Výsledkom je, že rozhodnutia sú aktuálnejšie a vhodnejšie.



# Morning Star

---

## ■ **Výhody sebariadenia**

### – 6 Viac lojality

- Iba hŕstka skúsených kolegov odchádza od Morning Star ku konkurencii, ale opačným smerom sa to deje často.
- V Morning Star dostanú ľudia šancu rásť.
- Lojalita v Morning Star je na najvyššej úrovni v odvetvi.
- Ročne sa k nim vracia 800 sezónnych zamestnancov, ktorí dostanú školenie v sebariadení.
- V Morning Star hodnotili pocit „slobody“ a „vlastníctva“ u sezónnych pracovníkov.
- Títo dočasní pracovníci dosiahli skóre angažovanosti, ktoré dosahujú v iných firmách iba najvyššie postavení manažéri.



- **Výhody sebariadenia**

- **7 Menšie režijné náklady**

- Bonus je v podobe **vyššej efektivity výplatnej listiny** bez manažérov.
    - Režijné náklady v Morning Star nenájdete.
    - Stáli zamestnanci majú o 10-15% vyššie platy, ako kolegovia v obore, zvyšok ide na nadpriemerný rast firmy.



## ■ Nevýhody sebariadenia

- Organizačný model Morning Star **drasticky znižuje náklady na manažment**, ale má aj svoje **nevýhody**.
- Tu sú 4 z nich:
- **1 Nie každému model sebariadenia vyhovuje.**
  - Proces prijímania je náročný a dlhý.
  - Potencionálny zamestnanec prejde 2 hodinovým úvodom do sebariadenia a potom nasledujú pohovory s 10-12 kolegami.
  - Bývalí manažéri majú so sebariadením problém, lebo sa nemôžu „hrať na boha“.





## ■ Nevýhody sebariadenia

- 2 Druhou výzvou je prinútiť kolegov, aby od seba navzájom požadovali zodpovedný prístup.
  - V Morning Star je zodpovednosť rozložená.
  - Každý kolega zodpovedá za udržiavanie určitej úrovne kvality, efektivity a tímovej práce tým, že upozorní na kolegov, ktorí štandardy a filozofiu firmy nedodržiavajú.
  - Proces kontroly nefunguje bez odvážnych kolegov.
  - Sebariadenie sa tak môže zvrhnúť v spiknutie priemerných-ty nič nepovieš, ja nič nepoviem.



- **Nevýhody sebariadenia**

- 3 Rast je treťou výzvou.

- Morning Star pravidelne prekonáva tempo rastu a má finančné zdroje pre ďalší rast.
    - Rufer a vedenie je opatrné, lebo sa obávajú prílišného nariadenia svojej firemnej kultúry.
    - Nerobia preto akvizície.
    - Novým pracovníkom trvá asi rok, kým sa plne začlenia do fungovania sebariadenia.



# Morning Star

---

- **Nevýhody sebariadenia**

- 4 Štvrtou výzvou je sledovanie kariérneho postupu.
  - Kolegovia v Morning Star majú mnoho príležitostí k tomu, aby svoju rolu rozšírili a všetci to uvádzajú ako jednu z výhod meritokratickej organizácie.
  - Znemožňuje to ale porovnanie miery postupu s ľuďmi u konkurencie.



## ■ Manažéri a manažment

- V Morning Star je manažérom každý, firma je plná manažérov.
- Všetci robia plánovanie, organizovanie, riadenie, kontrolu a nábor.
- Všetci sú manažéri vlastných úloh, zdrojov, ktoré k tomu potrebujú, dohôd, ktoré uzatvárajú s kolegami a tiež sú manažérmi, ktorým sa kolegovia zodpovedajú za svoj výkon.
- Rozloženie práce manažérov na celú organizáciu je nielen možné, ale i finančne výhodné.
- Manažment môže zvládnuť ktokoľvek, pokiaľ má tie správne informácie, nástroje, motiváciu a zodpovednosť.



# Morning Star

---

## ■ Sociálny trh

- V Morning Star je sociálny trh.
- Kolegovia môžu navzájom vyjednávať o zmluvách, ktoré sú bežné v prostredí trhu.
- Morning Star nie je voľný zväzok jednotlivých dodávateľov a nie je to ani dusivá byrokracia.
- Je to **nekompromisne efektívna a vysoko integrovaná** firmy, ktorá spája **trh aj hierarchiu**.



- **Faktory, ktoré zmenšujú riziká**
  - **Spoločné ciele**
    - Všetci, ktorí sa podieľajú na vyjednávaní, majú spoločný cieľ.
  - **Dlhodobé vzťahy**
    - Pokiaľ využijete kolegu alebo nesplníte sľub, následky vás doženú.
    - To motivuje ľudí k tomu, aby premýšľali skôr v rámci vzťahov, ako v rámci jednotlivých transakcií.
  - **Rozsiahla základňa znalostí**
    - S paradajkami pracujú už niekoľko rokov, preto majú dobrú predstavu o tom, čo sa musí urobiť a kto by to mal robiť.



## ■ **Prirodzene dynamická hierarchia**

- Morning Star má aj prirodzenú dynamickú hierarchiu.
- Nájde tu **neformálne hierarchie**.
- Hlas niektorých kolegov bude mať vďaka ich znalostiam a ochote pomáhať vždy väčšiu váhu.
- Sú to **hierarchie založené na vplyve**, nie na funkcii a vznikajú odspodu nahor.
- Väčší vplyv máte, ak preukazujete odborné znalosti, pomáhate kolegom a pridávate hodnotu.
- Pokiaľ s tým prestanete, bude sa znižovať váš vplyv aj plat.



# Morning Star

---

## ■ **Prirodzene dynamická hierarchia**

- Model riadenia v Morning Star je postavený na **ideológii prirodzených hierarchii a prirodzených lídrov**, podobne ako u Gorea.
- Skutočný líder dokáže porozumieť situácii, zamyslieť sa nad všetkými aspektmi, prísť s riešením, obhájiť svoju stratégiu a získať nasledovníkov.
- **Prirodzení lídri** sa prejavujú sami a nepotrebujú právomoc niekoho komandovať alebo vyhodiť.





## ■ Sebariadenie: Ako na to

- Ideológia manažmentu nie je v rovnováhe, preceňuje riadenie a zabúda na slobodu.
- Keď je moc rozdelená, keď neexistujú žiadni manažéri, ktorí by mohli moc rozdeľovať, celá idea splnomocňovania stráca zmysel.
- Väčšina organizácii nie je sociálnym trhom, ani prirodzenou dynamickou hierarchiou.
- Je to **byrokratické bludisko predpisov, viacstupňovej hierarchie a procesov riadenia**, ktoré si cenia **konformitu a predvídateľnosť**.



## ■ Cesta

- Teraz stojíte na **križovatke ideológií**.
- **Musíte sa rozhodnúť, či pôjdete cestou tradičného riadenia, alebo sebariadenia.**
- Pokiaľ sa jednoznačne nerozhodnete využívať sebariadenie so všetkým, čo k tomu patrí, je tu riziko, že budete robiť kompromisy tam, kde by ste nemali, alebo sa upokojíte s polovičatým riešením, tam, kde by ste potrebovali zásadnú zmenu.
- **Musíte ukázať, že sebariadenie neznamená žiadne riadenie a že radikálna decentralizácia nie je anarchia.**



## ■ Začiatok

### – 1 Úlohy

- Požiadajte všetkých členov vášho tímu, aby napísali **osobný zoznam úloh**.
- Spýtajte sa ich, **akú hodnotu** by chceli vytvoriť pre svojich kolegov a aké **problémy** chcú vyriešiť pre svojich kolegov.
- Povzbudzujte ľudí k tomu, aby **premýšľali nahlas**, aby si uvedomili **komu** môžu svojou prácou najviac prospieť, nie kde budú najviac pracovať.
- Tím rozdeľte na dvojice a trojice a nechajte ich **navzájom posúdiť ich úlohy**.
- Takto začnete **posúvať ich pozornosť od poslušnosti k zodpovednosti založenej na vyjednávaní s kolegami**.



## ■ Začiatok

### – 2 Nezávislosť

- Hľadajte rôzne spôsoby a maličkosti, ako zvýšiť **nezávislosť zamestnancov**.
- Spýtajte sa, ktoré postupy vás obmedzujú v snahe dosiahnuť vaše ciele?
- Hneď ako ich identifikujete, začnite pracovať na ich odstraňovaní a sledujte, čo sa bude diať.



- **Začiatok**

- **3 Informácie**

- Pokúste sa vyvinúť systém **tímových výkazov ziskov a strát**, ktorý by mali k dispozícii všetci pracovníci vo vašej organizácii.
    - Dajte si úlohu **poskytnúť vašim zamestnancom všetky detailné informácie o výkonnosti firmy**, aké má váš riaditeľ.



## ■ Začiatok

### – 4 Vzájomná zodpovednosť

- Hľadajte spôsoby ako **odstrániť rozdelenie na manažérov a manažovaných.**
- Pokiaľ ste manažérom, môžete začať tým, že svojmu tímu **prednesiete svoje záväzky voči nemu.**
- Potom požiadajte kolegov, aby dali **pripomienky s vášmu zoznamu.**
- Väčšia zodpovednosť lídrov k ľuďom je nevyhnutným krokom k vybudovaniu **siete vzájomných záväzkov.**



# Morning Star

---

## ■ Záver

- Podpora vedomia spoločnej úlohy, odstránenie protívnych predpisov, poskytnutie detailných výkazov ziskov a strát, podpora povedomia vzájomnej zodpovednosti, to sú zásadné míľniky na ceste k sebariadeniu.
- Cesta k sebariadeniu organizácií je dlhá a ťažká, ale skúsenosti firiem Morning Star a Gore ukazujú, že cieľ je hodný takého úsilia.
- Už si nemusíme vyberať medzi organizáciou vysoko efektívnou a organizáciou vysoko ľudskou.



## ■ Záver

- Manažéri na celom svete sa v priebehu posledných 10 rokov snažili vymiesť neefektivitu z prevádzkových postupov firiem.
- Dnes sa musíme postaviť faktu, že sám manažment je bažinou plnou neefektivity.
- Chyby manažmentu sú najnákladnejšie.
- V globálnej ekonomike nie je miesto, kde by sa neefektivita mohla schovať, takže tie firmy, ktoré nedokážu znížiť daň z manažmentu, budú nakoniec vo veľkej nevýhode.





# Morning Star

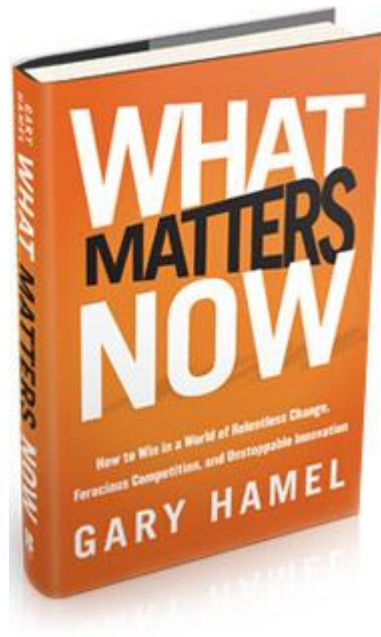
---

## ■ Záver

- Zatiaľ čo budúcnosť manažmentu iba čaká na svoje prvé riadky, ľudia v Morning Star už napísali **provokatívny úvod**.
- Otázka je, či sebariadenie môže fungovať vo firme s 10 000 alebo 100 000 zamestnancami. Ideológia je hotová na 90%, prax na 70%.
- **Mnohé otázky ešte treba zodpovedať.**
- **Dve veci sú však úplne jasné:**
  - S trochou predstavivosti je možné prekonať **problém dvoch alternatív: sloboda a koordinácia.**
  - Nemusíte byť blázni, aby ste snili o organizácii, kde manažment nie je výsadnou hŕstkou vyvolených, ale **zodpovednosťou všetkých.**



- **Gary Hamel**
  - Na čom dnes záleží



# Minútové učebné stránky

---

## ■ MÚS

- [Morning Star-1](#)
- [Morning Star-2](#)
- [Morning Star-3](#)
- [Morning Star-4](#)



# Túžba po slobode



# Túžba po slobode

---



# Ďakujem za pozornosť

## **RNDr. Marta Krajčiová**

konzultantka Business Process Management

e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)

mobil: +421 911 556 331



web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martasloboda.blogspot.com](http://martasloboda.blogspot.com)