

## SEBARIADENIE-1

### 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. Morning Star má 400 stálych zamestnancov a ročné výnosy cez 700 miliónov dolárov. Firmu založil v roku 1970 **Chris Rufer** a stále ju vedie. Vyštudoval MBA autodopravu zameranú na zväžanie paradajok. Najprv bol vodičom nákladného auta.

Morning Star 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.

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.**

#### 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“. Každý kolega v Morning Star **je členom tímovej jednotky**. Niektoré z 20 jednotiek sú **samostatné spoločnosti**. Každá jednotka má svoju **rámčovú 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 centrálné 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. Štruktúra v Morning Star je **súbor vzťahov, ktoré slobodne medzi sebou uzatvárajú jedinci**. Dohoda je spontánna **objednávka**, ktorá zaisťuje väčšiu plynulosť. 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.

### 4. Nedávajte ľudí 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 **navrhnuť 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.

### Literatúra

[Gary Hamel, Na čom dnes záleží, Peoplecomm, 2013](#)