

SEBARIADENIE-2

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.**

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. 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. 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 dvojča 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. 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. 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.

Literatúra

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