

SEBARIADENIE-3

Výhody sebariadenia

Výhoda č. 1: Viac iniciatívy

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.

Výhoda č. 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.

Výhoda č. 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.

Výhoda č. 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.

Výhoda č. 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.

Výhoda č. 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.

Výhoda č. 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.**

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“.
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.
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.
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 manažermi, 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**.

Sociálny trh

V Morning Star je **sociálny trh**. Kolegovia môžu navzájom vyjednávať o zmluvách, ktoré sú bežné v prostredí trhu. Faktory, ktoré zmenšujú riziká:

1. **Spoločné ciele**
Všetci, ktorí sa podieľajú na vyjednávaní, majú spoločný cieľ.
2. **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
3. **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**. Nájdeme 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 zmenšovať váš vplyv aj plat. 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.

Morning Star nie je voľný zväzok jednotlivých dodávateľov a nie je to ani dusivá byrokracia. Je to **nekompromisne efektívna a vysoko integrovaná firma, ktorá spája trh aj hierarchiu**.

Literatúra

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