



Semco-reštrukturalizácia

Reštrukturalizácia

- **Delenie**
- **St'ahovanie**
- **Motivácia**
- **Bunky**
- **Platový systém**



Reštrukturalizácia

■ 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.
- Presne 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.**

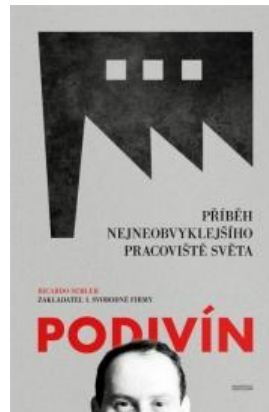


Reštrukturalizácia

- **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**.



- **Ricardo Semler**
 - Podivín



Ďakujem za pozornosť



RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

mobil: +421 911 556 331

