

## SEMCO - MODEL RIADENIA



Úspešné spoločnosti budú tie, ktoré na prvé miesto kladú kvalitu života.

### Úvod

Semco je najneobvyklejšie pracovisko na svete a prvá **slobodná - výrobná** firma. Zaujímalo ma preto, ako súvisia **princípy slobody so 14 zásadami TPS** (Toyota Production System). Trošku som sa nad tým zamyslela a dnes vám ponúkam stručné poznámky k jeho **modelu riadenia**.

### Model riadenia

#### Koncepcia

Na prvé miesto kladú kvalitu života. Rovnováha práce a súkromia. Organizovanie času.

### Zásada 1 - dlhodobá filozofia

#### Filozofia

Semco stojí na filozofii slobody a demokracie. Rozhodujúca je otvorenosť, dôvera v zamestnancov a nedôvera k dogmám.

#### Zisk

Uvedomujú si, že žiadna spoločnosť nemôže byť z dlhodobého hľadiska úspešná, pokiaľ je jej hlavným cieľom zisk.

#### Spoločenstvo

Nechcú byť jedna veľká šťastná rodina. Chcú fungovať ako obchodná firma.

### Zásada 2 - tok

#### Procesný tok

Hlavné procesy: výroba, predaj, fakturácia a účtovníctvo. Na začiatku robili akvizície. Inovácie manažmentu, inovácie stratégie, inovácie produktov a procesov.

#### Výrobné bunky

Všetko robili sami v bunke, aj nákup vstupov a riadenie zásob.

#### Plánovanie

Zamestnanci si sami stanovujú výrobné ciele.

#### Plytvanie

Zrušenie nepotrebných činností - recepčné, sekretárky, asistentky. Redukcia papierov, šanónov. Úspory z rozsahu nie sú riešením. Vznikajú neúspory z rozsahu. Nemajú oddelenie spracovania dát a vzdelávania. Každý ručí za vlastnú prácu, takže nepotrebujú ani oddelenie kontroly. Vo firme neexistujú žiadne pravidlá pre služobné cesty zamestnancov.

#### Flexibilita

Vysoká flexibilita vďaka zamestnancom a spôsobu riadenia.

### Zásada 3 - ťah

#### Kanban

Majú kanban, otočia kartičku, keď je treba doplniť materiál.

#### Just-in-time

Priame prepojenie na dodávateľov. Dodávatelia sú ich bývalí zamestnanci. Vybudovaná sieť Satelit. Dobré partnerské vzťahy.

### Zásada 4 - pracovné zaťaženie

#### Vyrovnaná výroba

Majú vysoko optimalizovanú výrobu.

## **Zásada 5 - zastavenie procesu**

### **Kvalita**

Kvalita je zabezpečená priamo v procese. Nemajú tím auditorov.

## **Zásada 6 - štandardizácia**

### **Štandardizácia**

Nemajú postupy, smernice.

### **Pravidlá**

Zrušili pravidlá. Riadia sa zdravým rozumom.

### **Normy**

Stanovujú si normy práce - počet kusov a čas výroby.

## **Zásada 7 - vizualizácia**

### **Správa A3**

Správa 1A4-jednoduchosť, výstižný nadpis, hlavný obsah v prvom odstavci. Heslo: prečítať, pochopiť, vybaviť a vyhodiť.

### **5S**

Poriadok, maľovanie, kvety, šatne, wc, bidety, kuchyňa.

### **Vizualizácia**

Na tabuliach zverejňujú plány, normy, výsledky práce, výsledky hodnotenia nadriadených, dôvody prepustenia zamestnanca.

## **Zásada 8 - technológie**

### **Informačné technológie**

Skutočne moderná spoločnosť nie je posadnutá technológiami ale na prvé miesto stavia kvalitu života. Podporujúce procesy, nie opačne - vyhodili nepotrebné IS.

## **Zásada 9 - vedúce osobnosti**

### **Štýl riadenia**

Participatívny, konzultačný. Nemajú kontrolu. Zamestnancom dôverujú.

### **Organizačná štruktúra**

3 kruhy. Zlikvidovali 12 úrovní riadenia. Nemajú uctievanie nadriadených a starších.

### **Vedúce osobnosti**

Majú hodnotenie nadriadených. Manažéri môžu pracovať doma. Manažéri si sami určujú plat. Majú vyspelých manažérov po osobnej a profesnej stránke. Zrušili parkovanie pre manažérov. Zrušili jedáleň pre manažérov. Odbúrali nadbytočné privilégia a výhody. Šéfovia riadia oddelenia podľa vlastnej úvahy. Zverejňujú platy manažérov. Ľudia môžu povedať všetko, čo si myslia, dokonca i šéfom. Zamestnanci môžu svojho šéfa aj odvolať a zvoliť si nového.

## **Zásada 10 - ľudia a tímová práca**

### **Hierarchia**

Nemajú prebujnelú hierarchiu. Rozhoduje prirodzená autorita, nie hierarchia.

### **Disciplína**

Majú sebariadenie zamestnancov.

### **Pracovná skupina**

Majú multiprofesnosť, rotáciu pracovníkov.

### **Tímová práca**

Majú tímovú prácu. Majú pružnú pracovnú dobu pre robotníkov. Pracovnú dobu nekontrolujú a prezčasy neriešia. Zrušili povinné oblečenie. O farbe monteriek hlasovali. Dodržiavajú morálku, podvodníkov trestajú.

### **Zamestnanci**

Vyplácajú podiely zo zisku každému rovnako, nie podľa %. Zvyšovanie platov robotníkov o 7% nad infláciou. Hlavnou hnacou silou produktivity je motivácia a skutočný záujem. Venujú

pozornosť ženám. Nepožičiavajú peniaze. 70% stravy predplácajú. Platia náklady na predškolskú starostlivosť do jedného roka, druhý rok menej ...Zamestnanci pracujú aj 10 hodín denne. Majú silné odbory. Merajú spokojnosť zamestnancov. V Semcu nie je bežecká dráha, ani bazén, či telocvičňa. Je to moderný trend na odbúravanie stresu. V Semcu sa hlavne snažia nevytvárať stres.

### **Zásada 11 - dodávatelia**

#### **Dodávatelia, partneri**

Dodávateľmi sú ich vlastní zamestnanci, ktorí poskytujú externé procesy a služby. Zo zamestnancov sa stali podnikatelia. Dodávateľom platia vopred.

### **Zásada 12 - vlastné oči**

#### **Vlastné oči**

Návrhy na zlepšenie zbierajú v prevádzke.

### **Zásada 13 - rozhodovanie a zvažovanie**

#### **Rozhodovanie, zhoda**

Dlho rozmýšľajú, radia sa, hlasujú, ale potom rýchlo realizujú rozhodnutia.

#### **Porada**

Majú dve porady.

### **Zásada 14 - premýšľanie a zlepšovanie**

#### **Kaizen**

Každodenná súčasť života. Chyby si priznávajú a nabádajú ľudí k neposlušnosti, aby sa vyjadrovali, diskutovali a priznávali chyby.

#### **Meranie výkonnosti**

Finančné ukazovatele zverejňujú. Ľudia sú školení vo finančnom účtovníctve, aby rozumeli finančným výkazom.

#### **Zmeny**

Robili veľké zmeny - delili a spájali Semco - reštrukturalizácia. Semco zvládlo zmenu navzdory najkrutejším ekonomickým podmienkam, lebo sa naučili vnímať potrebu zmien a sú tak rozumní, že pri jej zavádzaní poprosili o pomoc zamestnancov. Veľká zmena myslenia. Veľká zmena kultúry. Duchovná zmena.

### **Záver**

Kanban, kvalita, náklady, just-in-time v Semcu dobre poznajú. Od Japoncov sa naučili flexibilitu, ale neprevzali rodinné väzby a uctievanie starších. **Semco ponúka viac, ako novátorské programy a postupy. Semco stojí na filozofii slobody a dôvery, nie na metódach riadenia.**

Za pekné výsledky vďaka manažmentu a hodnotám, ktoré vyznávajú: **sloboda a demokracia.**

**Model riadenia Semca sa nedá prevziať. Semco je pozvanie, aby firmy viac rozmýšľali nad sebou a svojimi zamestnancami.**

Pekný dušičkový víkend vám praje

Marta Krajčiová