



Bank of New Zealand

Bank of New Zealand

- **Bank of New Zealand**
 - Sloboda
 - Improvizovaný experiment
 - Nie tak rýchlo
 - Výlet na pláž
 - Prečo to funguje
 - Prémie
 - Dáta
 - Manažment



Sloboda

Pozoruhodné je, že tie najadaptabilnejšie z ľudských sociálnych systémov sú práve tie, ktoré poskytujú ľuďom najviac slobody.



Bank of New Zealand

■ Sloboda

- Pokiaľ najprv nerozšírimo záber autonómie zamestnancov, nie je možné uvoľniť potenciál ľudských schopností.
- Ak má vzniknúť adaptabilná a inovatívna organizácia, potrebuje ľudia slobodu pre to, aby sa mohli postaviť pravidlám, plytvať časom, pustiť sa mimo prešľapaných ciest, experimentovať, riskovať a robiť to, čo ich skutočne zaujíma.
- Spýtajte sa zamestnancov, akú mieru autonómie pociťujú.



Bank of New Zealand

- **Bank of New Zealand-BNZ**
 - Je 148 rokov starou pobočkou National Australia Bank.
 - Je žiarivým príkladom toho, ako môže **fungovať osamostatňovanie zamestnancov**.



Bank of New Zealand

- **Improvizovaný experiment**

- Zmenili otváraciu dobu, dostali slobodu od riaditeľa.
- V priebehu 6 mesiacov zmenilo nejakým spôsobom otváraciu dobu takmer 95% obchodov BNZ.

- **Nie tak rýchlo**

- Vedenie, personálne oddelenie, marketing, odbory mali s tým problém, čo si vynútilo úpravu predpisov.
- Keď sa s ľuďmi zaobchádza ako s dospelými, správajú sa ako dospelí.
- Prevádzkové peklo, ktorého sa tak všetci obávali, nikdy nenastalo.



Bank of New Zealand

■ Výlet na pláž

- Riaditelia si uvedomili, že nové predpisy sú výsledkom improvizovaného experimentu a nie korporátnej kampane.
- **Inovácia zdola nahor** ich povzbudila a preto začali testovať ďalšie neobvyklé nápady.
- Jedným z najbláznivejších bola pouličná „**banka na prívесе**“, s ktorou chodili aj na pláž, kde predávali klobásky a k nim pridali informácie o produktoch banky.



Bank of New Zealand

- **Prečo to funguje**

- Ako sa podarilo poskytnúť zamestnancom viac slobody v rozhodovaní a zároveň udržať vo firme disciplínu a zaistiť ziskovosť.

- **Jednou odpoveďou sú prémie.**

- Firmy často tvrdo pracujú na tom, aby vo svojich zamestnancoch zažali opravdivý zápal pre zákazníkov.
- Lenže potom sa ich nadšenie premení na zlosť, keď im pravidlá bránia kreatívne riešiť problémy zákazníkov.
- Keď sú zamestnanci motivovaní k tomu, aby produkovali správne výsledky, manažment sa už nemusí starať o metódy, ktoré pri tom používajú.



Bank of New Zealand

- **Druhou komponentou decentralizovaného systému BNZ sú dáta.**
 - Keď ľuďom dáte slobodu, ale nie informácie, budú tápať ako vo tme.
 - Každému zamestnancovi umožňujú transparentný náhľad do finančnej výkonnosti banky.
 - Denné výkazy ziskov a strát poskytujú detailné informácie o nákladoch, tržbách a ziskoch jednotlivých obchodov podľa produktov a služieb.
 - Keď sa nemusíte zaťažovať s centrálnym riadením a dáte ľuďom presné dáta o ich výkonnosti, skoro prídu na to, ktoré rozhodnutia sú tie správne.



Bank of New Zealand

■ Manažment

- V BNZ majú riaditelia obchodov **motiváciu, dáta a slobodu**, ako majú majitelia malých firiem.
- **Riadia ich ako by boli ich majiteľmi.**
- **Riadenie je možné obrátiť**, keď malá, zdanlivo nevýznamná prasklina v kultúre orientovanej na riadenie otvorí cestu ďalším slobodám.

