



Slobodné firmy

Program

- **Liberalizované firmy**
 - FAVI
 - Harley Davidson
 - USAA





FAVI

- **FAVI - výroba mosadze**
- **Jean-Francois Zobrist**
- **Firma „ako“**
- **Falošné hospodárenie**
- **Nevedel, čo má robiť**
- **Organizačná štruktúra**
- **Príprava na zmeny**
- **Zmeny pre zamestnancov**
- **Zmena manažérov**
- **Samosprávne tímy**
- **Podporné procesy**
- **Zmena správania**
- **Zásady**
- **Firma „prečo“**
- **Výsledky**



- **FAVI**

- Bola typická industriálna firma, ktorá vyrábala mosadzné vodovodné armatúry a riadiace vidlice do automobilových prevodoviek.

- **Jean-Francois Zobrist**

- Revolucionár, mal rád pravdu, bol vojakom.
- **Najprv konal a potom rozmýšľal.**
- Nastúpil do firmy a majiteľovi hneď povedal, čo vo firme nefunguje.
- Ten istý majiteľ ho o 16 rokov neskôr (1983) vzal helikoptérou do FAVI a urobil ho riaditeľom.
- **Majiteľ mu dal slobodu, ale zamestnanci slobodu nemali.**
- **Tu zistil, že musí najprv myslieť a potom konať.**



Firma „ako“

■ Firma „ako“

- Je hierarchická, byrokratická, založená na príkazoch a nariadeniach.
- Trávi svoj čas nariaďovaním zamestnancom, ako majú svoju prácu robiť, kam majú umiestniť stroje, kedy prísť do práce, kedy skončiť ...
- Zamestnanci sú posudzovaní podľa všeličoho, len nie podľa toho, čo je dôležité - **či je práca hotová a či sú zákazníci spokojní.**



Falošné hospodárenie

■ Falošné hospodárenie

- 4 mesiace bol vo firme turistom, chodil po firme, rozprával sa s ľuďmi, zaujímal sa o ich prácu.
- Zistil, že firma je dobre riadená.
- Všetko tam bolo, čo mala mať byrokratická firma.
- Zobrist sa však rozprával s ľuďmi a odhalil inú skutočnosť.
- Našiel príklady falošného hospodárenia:
 - výmena rukavíc,
 - automat na kávu,
 - nastaviteľné francúzske kľúče,
 - porady boli neefektívne, hľadal sa vinník za predchádzajúci týždeň a neriešil sa budúci týždeň,
 - šetrilo sa na obchodníkoch, na bonusoch,
 - trestali sa tí, ktorí nemohli sa zlý stav,
 - boli na nútenej dovolenke,
 - neporiadok pri pichačkách.



Nevedel, čo má robiť

■ Nevedel, čo má robiť

- Narazil na **dysfunkčnú firemnú kultúru a nevedel, čo by mal urobiť**.
- Hľadal rady odborníka, preto chodil na semináre o všelijakých manažérskych nástrojoch.
- Dozvedel sa o štatistických metódach kontroly procesov, kanbane, TPM, ezoterickej teórii sebaorganizácie.
- V roku 1983 **stále nevedel, čo má robiť**, až pri kosení trávy dostal vnuknutie.
 - Pri sekaní trávy sa mu pokazila sekačka, vymenil sviečku a sekal ďalej.
 - Rozmýšľal, ako by to prebiehalo vo FAVI, keď sa pokazí sviečka.
 - **Prepadla ho hrôza a panika.**
 - Hovoril si, že to v živote nemôže zvládnuť.
 - Čo funguje na záhrade, musí fungovať aj v továrni.
 - A zrazu mu bolo jasné, čo má vo FAVI urobiť.



Organizačná štruktúra

■ Organizačná štruktúra

- Aby bola firma pružná, **rozhodovať** musia sami pracovníci, v reálnom čase, priamo na pracovisku.
- **Dobry pracovník** je ten, ktorý **preberá iniciatívu**.
- Doma preberajú iniciatívu všetci pracovníci.
- **Súčasná výrobná štruktúra** nemá žiadne odôvodnenie, iba **bráni iniciatíve**.
- Je preto nutné, túto **štruktúru odstrániť** - alebo presmerovať ju na iné úlohy.



Príprava na zmeny

■ Príprava na zmeny

- Zvolal všetkých manažérov a povedal im:
- **Ja nikdy naodídem.** Buď spoločne narazíme, alebo sa spoločne posunieme ďalej.
- Každých 5 rokov vám **ponúknem rezignáciu**, pretože **z moci sa môže človek zblázniť**.
- Za 3 roky odo dneška **už nechcem mať nič na práci.**
- **Nechcel rozhodovať.** Zobrist **chcel robiť tak málo, ako to je len možné.**
- Firma funguje dobre a nevidím jediný dôvod, aby som na tom niečo menil.
- **Nechcel ohroziť manažérov, ale robil zmeny, ktoré boli dôležité pre zamestnancov.**
- Inšpiroval sa **vojenským stratégom**, aby nedošlo k priamej konfrontácii s nepriateľom.



Zmeny pre zamestnancov

▪ Zmeny pre zamestnancov

- Svoju veľkú kanceláriu dal účtovnému oddeleniu.
- Okno zamuroval a presťahoval sa do malej kancelárie vedľa mužských toaliet.
- **Mal tak možnosť porozprávať sa so všetkými mužmi v priebehu dňa.**
- Zrušil otváranie korešpondencie a týždenné porady.
- Objednávky najprv prišli do výroby a tak na obchodné oddelenie.
- Predajcom dal možnosť kalkulovať ceny.
- Vedel, že **príčinou stresu u zamestnancov je zlé zaobchádzanie zo strany manažérov.**
- Dal príručku jednému manažérovi.
- **Vedel, že k ľuďom sa treba správať, ako k seberovným partnerom.**



Zmeny pre zamestnancov

■ Zmeny pre zamestnancov

- Mať dobrú náladu sa stalo vo FAVI jedna zo 4 firemných hodnôt.
- Chcel dosiahnuť, aby ľudia začali robiť to, čo sami chcú a nie iba prácu, ktorá je im pridelená.
- Premiestňoval ľudí na miesta, o ktoré stáli.
- Zistil, že organigram vyjadruje, že ľudia nie sú inteligentní, že človek je nezodpovedný a lenivý, že ľudia sú zlodeji a že človek je zlý.
- Zvolal poradu, kde toto všetko chcel povedať manažérom.
- Poradu začal slovami: **Čo keby sme začali predpokladať, že človek je dobrý.**



Zmeny pre zamestnancov

▪ Zmeny pre zamestnancov

- Zablahoževal robotníkom na Vianoce a **urobil tieto zmeny:**
 - Dal odstrániť píchacie hodiny, lebo zamestnanci majú produkovať výrobky, nie odpracované hodiny.
 - Zrušil príplatky na nadčasy.
 - Zrušil sirénu.
 - Mzdy zvýšil na úroveň pred rokom.
 - Otvoril sklad.
 - Zrušil francúzske kľúče.
 - Zriadil dva automaty na kávu zadarmo.
 - Skončili s nútenými odstavkami.
 - Zrušil manažérske obedy.
 - Rozlišoval firmu „ako“ a firmu „prečo“
- Som si istý, že budeme fungovať ináč, ale **náhradný scenár nemám.**
- **Za pochodu sa budeme učiť byť ľuďmi dobrých úmyslov, používať zdravý rozum a mať dobrú vôľu.**



Zásady

■ Zásady

- Za príklad si zobral prostitútky.
- Predvádzať sa bez povolenia - obchod.
- Používať ohromné množstvo líčidiel a tým upútať pozornosť - 5S.
- Špecializácia - viac produktov v lepšej kvalite.
- Nenašakovať svojich klientov žiadnou chorobou - tri choroby:
 - neskoré dodávky,
 - tvorba cien - nezvyšovať ceny,
 - mizerná kvalita výrobkov.
- Prejavom oslovil rádových zamestnancov, ale vedel, že nadišiel čas, zdolať manažérske skaliská.



Zmena manažérov

▪ Zmena manažérov

- Najväčší problém mal so stredným manažmentom.
- Previedol ich na iné pozície, platy im nechal.
- Zmeniť myslenie najvyšších šéfov, tak, aby namiesto rozprávania začali počúvať, odstrániť byrokratické symboly a praktiky, prestať sa správať k zamestnancom ako k menejcenným a radikálne nahradiť praktiky „ako“ otázkami „prečo“ je ťažký proces, riskantný a zdĺhavý.



Zmena manažérov

■ Zmena manažérov

- Zobrist zvolal **prvú oficiálnu poradu manažérov**.
- Prítomným povedal, že tradičná manažérska rola, hovoriť ľuďom, čo majú robiť, kontrolovať ich, odmeňovať a trestať sa skončila.
- Odteraz budú manažéri podporovať ostatných zamestnancov, budú ich viesť a pomáhať im hodnotiť vlastné výsledky.
- Zároveň im dal najavo, že to je prvá aj posledná manažérska porada.
- **9 mesiacov sa snažil zmeniť praktiky manažérov, ale potom svoje pokusy vzdal a celú strednú úroveň manažmentu úplne zrušil.**



Samosprávne tímy

■ Samosprávne tímy

- Podnik rozdelil na 20 zákaznícky orientovaných „mini podnikov“, **samosprávnych tímov**, ktorý každý vyrábal a servisoval jeden produkt.
- Preorganizoval výrobu do skupín.
- **Každá skupina má na starosti jedného zákazníka a jeden produkt.**
- Museli sa preto oboznámiť s potrebami klienta a zistiť, či je spokojný.
- Lídri informujú priamo Zobrista a preto organizačná štruktúra je maximálne plochá.



Samosprávne tímy

■ Samosprávne tímy

- Boli zodpovedné za nábor a školenie pracovníkov, nákup, rozpočet a výrobu.
- Vyberali lídra, ktorého mohli aj odvolať.
- Riešili rozpočty a ich kontrolu.
- Niesli zodpovednosť za svoje náklady.
- Prevrátili byrokratické praktiky naruby.
- Sú posudzované podľa dosiahnutých výsledkov, ako samostatný podnik.
- Šéfovia jednotlivých tímov sa chceli blysnúť najlepšimi výsledkami, a teda nemíňali firemné peniaze.
- Zaviedol jednu ročnú poradu s vedúcimi tímov, na ktorej schválili obchodný plán na budúci rok.



Podporné procesy

■ Podporné procesy

- Podporné činnosti zaradil do kompetencií rádových pracovníkov, čo malo za následok **dramatické zvýšenie produktivity práce** a teda aj zníženie nákladov, napriek tomu, že v jednotlivých tímoch sa tieto činnosti vykonávali duplicitne.
- **Zrušil oddelenie ľudských zdrojov**, lebo podľa neho to nie sú ľudské zdroje, ale **ľudské bytosti**.
- **Zrušil právne oddelenie** a z IT si nechal jedného pracovníka.



Zmena správania

■ Zmena správania

- Zmena správania manažérov na lídrov spôsobí, že aj ľudia sa správajú ináč.
- Prekypovali energiou, pretože bola uspokojená ich **základná ľudská potreba dôstojného a rovného zaobchádzania**.
- Keď zmizla nedôvera, ľudia začali vyjadrovať **potlačované potreby - rast a sebariadenie**.
- **Slušnosť** bola hlavnou zásadou pri všetkom, čo vo firme robili.
- Slušnosť = dar vľúdnosti, súcitu a blahodarná dobrá vôľa, ktorá smeruje k tomu, aby sa s ľuďmi zaobchádzalo skutočne rovnocenne.
- Prostredie, v ktorom sa s ľuďmi **jedná slušne sa premieta i do vzťahov ku kolegom, zákazníkom, dodávateľom**.



Zmena správania

▪ Zmena správania

- Rešpektovanie dôstojnosti všetkých ľudí vo firme a slušné správanie za všetkých okolností je kľúčom k tomu, aby sa tak firma prejavovala i navonok a tým si zaistila stálych zákazníkov, rast a vyššie marže.
- Slušné správanie prispieva k zvýšeniu ich osobnej výkonnosti i k výkonnosti celého podniku.
- Naplnenie potrieb vo vnútri firmy má za následok správanie smerujúce k pocitu šťastia - pohody a vitality - čo sa prejaví priamo na vynikajúcej výkonnosti firmy.



■ Prvá zásada

- Uznával, že **pravidlá si majú definovať zamestnanci a nie manažment.**
- Tomáš Akvinský - 13. storočie - princíp subsidiarity - všetka autorita nezačína u firemného vedenia, ale u rádoých zamestnancov.
- Šéfovia riešia iba to, čo ostatní nevedia, alebo nechcú riešiť.
- Tímy prevzali právomoc nad všetkými funkciami, ktoré považovali pre svoju prácu za nevyhnutné.
- Novým dávali možnosť rozhodnúť sa, aká činnosť im najviac vyhovuje.
- **Spätné delegovanie** umožňuje rádoým zamestnancom rozhodnúť sa, ktoré právomoci potrebujú pre vykonávanie práce a čo môžu odovzdať nadriadeným.
- Zistili, že možno už žiadnych tradičných manažérov nebude treba.



Zásady

▪ Druhá zásada

- Dobrým vládaťom je ten, kto zruší donucovanie a nerovnosť a **dovolí všetkým rozvíjať sa, ako si prajú.**
- Odstránil všetko, čo považoval za stelesnenie predsudkov, že ľudia sú zlí, všetko, čo im bránilo byť dobrými, dobre pracovať, starať sa **o spokojnosť zákazníkov** a čo im bránilo **nachádzať osobné šťastie a podávať v práci vysoké výkony.**
- Odstraňoval **prekážky v práci zamestnancov**, aby sa im lepšie pracovalo.



■ Tretia zásada

- Transformácia riadenia zhora bola radikálnym činom.
- Vládnucu vrstvu sa snažil zapájať do zmien a nechal obtekať svoje myšlienky okolo nich.
- Riadil sa zdravým rozumom a intuíciou, nie analýzami.
- Najskôr konal a potom sa vysporiadaval s následkami.
- Pokiaľ kroky nevedli k cieľu, tak zmenil kurz.
- Akceptoval chyby a mylné kroky, lebo odrážali ochotu riskovať.
- Pokiaľ ste neurobili žiadnu chybu, neriskovali ste.



Firma „prečo“

■ Firma „prečo“

- Všetky „ako“ nahradili jednou otázkou: **Prečo robíš to, čo práve robíš?**
- Zobrista nezaujímalo ako sa to urobí.
- **Zaujímalo ho iba, či bude spokojný zákazník.**
- **Sloboda** vo FAVI znamená výmena reťazcov „ako“ za jedinú otázku „prečo“.
- **Hlavným cieľom vo FAVI je spokojnosť zákazníka.**
- Ostatné ukazovatele zrušil.



Firma „prečo“

■ Firma „prečo“

- FAVI má zamestnancov, ktorí **bez rozmýšľania a bez povolenia robia správne veci.**
- Je to tak preto, lebo **dali priestor iniciatíve a nápadom každému.**
- Odhalili tak **obrovský potenciál ukrytý v ľuďoch.**
- Uvoľniť tento potenciál **nie je jednoduché.**
- **Slobodné firmy majú lídra, ktorý je neochvejný vo svojom odhodlaní vytvoriť firemnú kultúru, ktorá podnecuje iniciatívu každého človeka, ktorý je platený z ich peňazí.**
- Dennodennou prácou sa **starajú o kultúru, poskytujú pomoc a povzbudenie.**



Výsledky

- **FAVI má obdivuhodné výsledky:**
 - Znížili ceny o 3% ročne.
 - Nikdy sa neoneskoria s dodávkou.
 - Majú najväčší trhový podiel v odvetví na svete.
 - Expandujú do Číny.





Herley Davidson

Herley Davidson

- **Harley Davidson - výroba motoriek**
- **Riche Teerlink**
- **Vzt'ahy**
- **Odbory**
- **Manažment**
- **Tímová práca**
- **Kruhy**
- **Modelovanie**



Riche Teerlink

■ Riche Teerlink

- Pohyboval sa v slobodnej firme Herman Miller denne a diskutoval.
- Mal vzor a chcel vybudovať podobnú spoločnosť.
- V roku 1981 prišiel do Harley Davidson.
- Prevzal spoločnosť pred krachom.
- Teerlink sa zaslúžil o jeden z najpozoruhodnejších obrátov v dejinách amerických podnikov. Z pokraja bankrotu na 30% ziskovú maržu.
- Vedel, že to neboli metódy TQM a kaizen, ktoré naštartovali obrát k lepšiemu, ale fakt, že jeho zamestnanci mohli slobodne prichádzať s vylepšeniami a návrhmi na zlepšenie kvality.
- Herley Davidson si po obchode liberálneho lídra Teerlinka (1986-1999) udržalo svoju kultúru vďaka láskyplnej starostlivosti.



Vzťahy

■ Vzťahy

- So zamestnancami našli spôsob, ako firmu zmeniť.
- Správať sa k ľuďom ako k seberovným, je základným predpokladom k tomu, aby sa liberalizačná kampaň dala do pohybu.
- **Vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami sa musia zmeniť.**
- Jedným z kľúčov k zvratu v osude firmy bol totálny posun v uvažovaní o **vzťahoch medzi manažmentom a zamestnancami**, čo zmenilo i všetky ďalšie vzťahy na pracovisku.



■ Odbory

- Harley-Davidson bola veľká priemyslová firma s **veľmi silnými odbormi**.
- Pracoval vo firme so silnými odbormi a preto chcel si s nimi a zamestnancami vybudovať **úprimné priateľské vzťahy**.
- Vyžadovalo to správať sa takto aj k odborom.
- **Odbory a manažment úzko spolupracovali**.
- Chcel presadiť trvalú zmenu.
- Navrhol pre zamestnancov podiely zo zisku, odbory to však odmietli.
- Previedli preto transformáciu v spolupráci s odbormi.
- Prijal myšlienku, **že ľudia sa nebránia zmenám, ale bránia sa tomu, aby boli menení**.
- Pokúsil sa odborom vysvetliť svoje ciele.
- Jedna prevádzka to pochopila, iná nie.
- Do novej zmluvy s odbormi nedal zmenu noriem a produktivity, ale návrh.
- Chcel získať jeden rok.



■ Odbory

- Pracujte s nami po dobu jedného roka na tvorbe **spoločnej vízie**.
- Sadnite si s nami a skúsme si spoločne rozmyslieť, akú firmu my všetci chceme a čo preto urobíme.
- **Spustili proces liberalizácie a vytvorili prostredie v ktorom je každý človek považovaný za rovnocenného partnera.**
- Harley-Davidson - odbory vybrali novú budovu a v starej prevádzke zlepšili výkonnosť.
- **Vzťahy manažmentu a odborov boli dobré a odbory sa im za to odvdáčili.**



■ Manažment

- Proces budovania vzájomnej dôvery v Harley-Davidson neprebíhal hladko a neustále narážal na problémy.
- Najprv sa všetko točilo okolo spoločnej vízie.
- K vízii sa musí zapojiť aj stredný a nižší manažment.
- Bol zaujatý odborními a na manažment zabudol.
- **Bez spolupráce vrcholového a stredného manažmentu je zmena nemožná.**
- Chceli dosiahnuť, aby za vedenie prevzal všetci zodpovednosť.
- Robil schôdze a diskutoval s ľuďmi a **dával im informácie o strategických veciach.**
- Teerlink **nerobil zmenu sám, pomáhali mu kolegovia z vedenia.**
- Vedenie sa snažilo zmeniť svoje návyky, prichádzali ale k poznaniu, že vo vytvorení dobrých vzťahov ich **brzdí existujúca štruktúra riadenia.**



Tímová práca

■ Tímová práca

- Chceli zaviesť **tímovú prácu**, ale nie takú, kde by sa prikázalo pracujte tímovo, ale takú, na ktorej by sa podieľali všetci, **manažment, zamestnanci, aj odbory**.
- Prišli na paradox, že **tímová práca sa neaplikuje na manažment**.
- Vytvorili **prirodzené pracovné skupiny**.
- Ich cieľom bolo, **dať dohromady správnych ľudí, aby robili správnu vec, správne, nezávisle na ich postavení vo firme**.
- Pracovné skupiny išli **naprieč organizačnou štruktúrou**.
- **Zodpovednosť** nesie skupina.



Kruhy

■ Kruhy

- Vytvorili 3 kruhy: tvorba ponuky, výroba produktov a servis.
- Každý kruh predstavoval veľkú, multifunkčnú pracovnú skupinu so spoločným cieľom.
- Riaditelia rezignovali na svoje funkcie a stali sa koučmi príslušných skupín.
- Dvaja šéfovia sa vzdali funkcií a moci, aby pomohli zaviesť novú štruktúru do praxe.
- Pokladali kruhy za lepší model, ako autoritársky riadenú hierarchiu.



Modelovanie

■ Modelovanie

- Tento experimentálny, premenlivý spôsob riadenia - nazývaný modelovanie, je typický pre liberálnych lídrov.
- Rozhodujú sa konať nie preto, že si myslia, že všetko vedia, ale preto, **že vedia, že nepoznajú odpovede.**
- Jedine keď položia na stôl rozličné nápady a požiadajú ostatných o pomoc a ich názor, zistia, čo funguje a čo nefunguje.
- Podnik by mal vytvoriť **vhodné prostredie a podporu.**
- **Chceli ľudí naučiť viac spolupracovať.**



Prestávka





USAA

USAA

- **USAA**
- **Sebariadenie**
- **Vzdelávanie**
- **Slušné správanie**
- **Spôsob práce**
- **Rozhodovanie**



■ USAA

- Poist'ovacia spoločnosť.
- Robert Dermott
- V roku 1968 bola firma neefektívna a nevýkonná, kde novú ceruzku dostali až keď stará mala menej ako 3 cm.
- Fluktuácia bola 42%.
- Vládla tu byrokracia, deprimujúce nariadenia, premrštené nároky a chabé výsledky.
- USAA sa nikdy nezbavila vojenskej hierarchie.



Sebariadenie

■ Sebariadenie

- Začal riešiť **situáciu u zamestnancov**.
- Chcel zaistiť, aby ich práca v call centre **naplňovala a aj bavila**.
- Chcel **odstrániť byrokráciu a dať ľuďom viac právomocí, aby mohli poskytovať služby zákazníkom**.
- O určitých úlohách **rozhodovali okamžite**.
- Umožnil zamestnancom **zastávať rôzne pozície, núkal im príležitosti k rastu, čím im prinášal slobodu vybrať si to, čo chcú**.
- **Sloboda odísť** sa stáva najvyšším stupňom mobility.
- Systému v úspešnej spoločnosti sa dostáva väčšej chvály, ako si zaslúži, zatiaľ čo **podiel šťastia a skvelých zamestnancov sa prehliada**.



■ Vzdelávanie

- Chcel **všetko automatizovať** a ľudí vyškoliť.
- Chcel **obohatiť prácu ľudí**.
- **Zaškoloňovacie a rozvojové programy** sa postupom času premenili na vzdelávací projekt.
- Začal spolupracovať **s miestnymi univerzitami** a zahájili sa **večerné kurzy**, ktoré hradila firma a ponúkali rôzne témy, ktoré si zamestnanci dokázali vymyslieť.
- Podmienkou bolo, aby téma súvisela s prácou.
- Základom zase bolo napĺňanie **potreby spravodlivosti, rastu a sebariadenia**, aby boli zamestnanci spokojní a mohli sa lepšie starať o spokojnosť zákazníkov.



■ Vzdelávanie

- Kultúru veľmi meniť nemohol, preto musel nájsť iného **hýbateľa zmien**.
- Doprial ľuďom **vzdelanie, rovnaké platy** mužom aj ženám - **spravodlivosť a väčšiu slobodu v rozhodovaní**.
- Veril, že vzdelanie môže odštartovať cestu zamestnancov za sebaobjavením, čo by bolo pre USAA užitočné.
- Kľúčovými **predpokladmi úspechu sú možnosť voľby a podpora**.
- Každý deň sa zúčastňovalo vzdelávania 30% zamestnancov v 75 učebniach.



Vzdelávanie

■ Vzdelávanie

- **Obohatili prácu a obohatili ľudí**, ktorí ju vykonávajú - tým, že im poskytli informácie a vzdelanie.
- Ľudia potrebovali zlepšiť podmienky na uplatnenie toho, čo už vedeli.
- **Nemal tušenia, ako by mal rozhodovať**.
- Svojich podriadených považoval za súčasť riadenia, nie za problém.
- Nemal pocit, že by riešením bol on.
- Jediné, čo mohol urobiť, bolo **dať ľuďom efektívne nástroje - zručnosti a voľnosť**.



Slušné správanie

■ Slušné správanie

- Kľúčom k úspechu bolo zlaté **pravidlo slušného správania**.
- Stalo sa ich konkurenčnou výhodou, ktorú si udržali dodnes.
- **Správajú sa ku klientom ako k sebe - slušne.**
- Majú 97% trhu príslušníkov armády.
- **Všetko čo sa naučil sa naučil v nedeľnej škole, kde sa naučil slušnosti a úcte k človeku.**
- Zastával názor, že **on sám je iba kvapkou v mori a že dokonalosť sa dá dosiahnuť iba plnohodnotným využitím znalostí a skúseností všetkých ľudí v organizácii.**



Spôsob práce

■ Spôsob práce

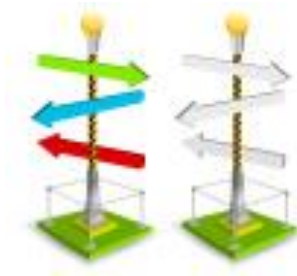
- Nakoniec zmenil i spôsob, ako mali zamestnanci pracovať.
- Znižovaním administratívy, delegovaním zodpovednosti na operátorov a vzdelávacie programy sa jeho kampaň dostala z bodu „ako“ do bodu „prečo“.
- Keď má človek odpovedajúce znalosti, dokáže sa lepšie rozhodovať, takže efektívnejšie pomáha klientom.
- Poznajzte zákazníkov, dôkladne zvážte ich aktuálne problémy a potom navrhnete riešenia, ktoré môžu, ale nemusia obsahovať produkty USAA.
- Služba zákazníkom nebol iba slogan, ale skutočná náplň práce.



Rozhodovanie

■ Rozhodovanie

- V slobodnej spoločnosti majú ľudia väčšiu právomoc rozhodovať v zastúpení spoločnosti.
- Decentralizované rozhodovanie je zdrojom veľkej sily.
- Spoločnosti totiž závisia na každom zamestnancovi.



- **Brian M. Carney, Isaac Getz**
 - **Sloboda v práci**



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com