



## USAA

Veľké výhody sebariadenia a určovanie vlastného rastu.

Robert Dermott, USAA, poisťovacia spoločnosť

## LIBERALIZÁCIA

V roku 1968 bola firma neefektívna a nevykonná, 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.

Začal riešiť situáciu u **zamestnancov**. Chcel zaistiť, aby ich práca v **call centre** naplňovala a aj bavila. Chcel odstrániť byrokráciu a dať ľuďom viac **právimoci**, 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.

USAA sa nikdy nezabavila vojenskej hierarchie.

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.

Zaškoľovacie 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**.

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.

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

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

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**.

Poznajte 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

V slobodnej spoločnosti majú ľudia **väčšiu právomoc rozhodovať v zastúpení spoločnosti**. Takéto rozhodovanie budí neistotu a strach.

Decentralizované rozhodovanie je **zdrojom veľkej sily**. Spoločnosti totiž závisia na každom zamestnancovi.

