

## Η εξέλιξη των μίνι εργοστασίων στην FAVI

*Μετάφραση: Γιώργος Τσιτσιρίγκος*

Η FAVI είναι ένας κατασκευαστής ανταλλακτικών αυτοκινήτων στο Hallencourt της Γαλλίας. Μεταξύ άλλων προϊόντων, ηγείται της ευρωπαϊκής αγοράς στην κατασκευή εξαρτημάτων για κιβώτια ταχυτήτων αυτοκινητοβιομηχανιών όπως οι Renault, Peugeot, Citroen, Fiat, Opel, Audi, Volvo και Volkswagen. Η νομική της μορφή είναι ανώνυμη εταιρεία που ιδρύθηκε το 1957 και το 1971 αποκτήθηκε από τον όμιλο AFICA, ενώ σήμερα απασχολεί περίπου 400 εργαζόμενους.

Τα τελευταία 25 χρόνια η FAVI έχει σταθερή απόδοση με κερδοφορία που ξεπερνά το 15%. Το 2010, η FAVI πραγματοποίησε πωλήσεις άνω των 75,5 εκατομμυρίων ευρώ, 32% εκ των οποίων από εξαγωγές. Το 80% των πωλήσεών της FAVI αφορά τον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Ο κεντρικός σκοπός της FAVI είναι κάπως ασυνήθιστος: θέτει ως προτεραιότητα το να παραμείνει σε λειτουργία στην περιοχή του Hallencourt, ώστε να συνεχίσει να εξασφαλίζει ποιοτικές θέσεις εργασίας για τους ανθρώπους που ζουν εκεί. Αυτή η προσέγγιση έρχεται σε αντίθεση με την στάση των περισσότερων ανταγωνιστών της που έχουν μεταφέρει τις μονάδες τους σε περιοχές του πλανήτη με χαμηλό κόστος εργασίας. Αντιθέτως, η FAVI βασίζει την επιτυχία της όχι στο χαμηλό κόστος εργασίας, αλλά στην ποιότητα των προϊόντων της, τις ειδικές δεξιότητες και γνώσεις των ανθρώπων της και την ανταγωνιστικότητά της. Είναι ενδεικτικό ότι αν εξαιρέσει κανείς την προσαρμογή στην αύξηση του κόστους των πρώτων υλών, η FAVI δεν έχει αυξήσει τις τιμές της από το 1995.

Προκειμένου να πετύχει τους στόχους της μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η FAVI εστίασε στην καινοτομία, η οποία αναπτύσσεται σε τρεις άξονες: τα προϊόντα, τις διαδικασίες και το σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

Τα καινοτόμα προϊόντα αποτελούν ιστορικά γνώρισμα της FAVI. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η FAVI κατασκεύαζε σιφώνια για νιπτήρες, ενώ στη συνέχεια μεταπήδησε στους μετρητές νερού, για τους οποίους υπήρχε ιδιαίτερη ζήτηση εκείνη την εποχή, μια και η κατασκευαστική βιομηχανία βρισκόταν σε άνθηση. Στη δεκαετία του

1970, ο ασιατικός ανταγωνισμός σε αυτές τις αγορές ανάγκασε την FAVI να διερευνήσει νέες δυνατότητες. Έτσι, ανέπτυξε ένα ορειχάλκινο πιρούνι κιβωτίου ταχυτήτων για την ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία. Αυτό το νέο προϊόν εξασφάλισε συνεχή ανάπτυξη για την FAVI από το 1989 έως σήμερα, με το εργατικό δυναμικό να αυξάνεται από τους 140 στους 440 εργαζόμενους στο απόγειό της.

Ένα από τα σημεία ανταγωνιστικότητας της FAVI είναι επίσης η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών. Από το 2000 έως το 2010 η εταιρεία απέκτησε μοναδικές πιστοποιήσεις για τα ευρωπαϊκά δεδομένα στον τομέα της (ISO 9001-2000, ISO 14001, OHSAS 18001, IIO OSH 2001) και το 2010 τιμήθηκε με το Peugeot Quality Trophy. Σήμερα, οι άνθρωποι της FAVI εργάζονται για να μειώσουν το αποτύπωμα του άνθρακα και να επεκτείνουν το ανταγωνιστικό πλεονεκτήμα της εταιρείας και σε αυτόν τον τομέα.

Τέλος, η FAVI έχει εστιάσει ιδιαίτερα στην καινοτομία που σχετίζεται με την οργάνωση της εργασίας. Σε μια διάρκεια περίπου 20 ετών, η FAVI εισήγαγε και εφάρμοσε μια σειρά αλλαγών στη διαχείριση της παραγωγής και στο σύστημα λειτουργίας της, το οποίο απέκτησε τη μορφή των *μίνι εργοστασίων*.

### **Ένα σύστημα λειτουργίας που αλλάζει**

Οι σπόροι του νέου τρόπου εργασίας μπήκαν το 1989. Ο νέος τεχνικός διευθυντής της FAVI, Jean-François Zobrist, ο οποίος αργότερα θα γινόταν πρόεδρος της FAVI, ήταν προβληματισμένος σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Πίστευε ότι η FAVI ήταν πολύ μηχανιστική στη λειτουργία της και στην αντιμετώπιση των ανθρώπων της. Είχε μια παραδοσιακή οργανωτική προσέγγιση, γεμάτη με τεχνικούς διευθυντές, εργοδηγούς, προϊσταμένους, εργαζομένους και μια σειρά διαφορετικών τμημάτων, εστιαζόταν δε υπερβολικά στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και όχι στις ανάγκες των πελατών. Στην πραγματικότητα, η ικανότητα της FAVI να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών ήταν από κακή έως ανύπαρκτη. Για παράδειγμα, οι πωλητές έπρεπε να περιμένουν εβδομάδες ώστε το γραφείο σχεδιασμού, μια ομάδα που ήταν υπεύθυνη για τον προγραμματισμό των παραγγελιών, να τους ενημερώσει εάν ήταν δυνατό να εκπληρώσουν μια παραγγελία. Αυτό που συνέβαινε στην πράξη ήταν ο διαχωρισμός των διαφόρων τμημάτων αντί να διευκολύνει τη λειτουργία της εταιρείας, να την επιβραδύνει. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζονταν με δυσπιστία και συχνά

βρίσκονταν σε καθεστώς εργασιακής ανασφάλειας, ενώ η αμοιβή τους καθοριζόταν με το κομμάτι.

Ο Zobrist, ωστόσο, ήταν θιασώτης της «Θεωρίας Υ» του Douglas McGregor, που θέλει τους ανθρώπους να είναι εγγενώς καλοί και να απολαμβάνουν την εργασία. Έτσι, θέλησε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ατομικής αυτονομίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των χειριστών των μηχανημάτων του εργοστασίου και των διευθυντών. Εκείνο τον καιρό, το 1989, συνέπεσε η Peugeot να κάνει μια μεγάλη παραγγελία, η οποία θα αποτελούσε το 20% των πωλήσεων του έτους. Αυτή η παραγγελία γέννησε πολλά ερωτήματα: Πώς θα έπρεπε να την διαχειριστούν; Θα έπρεπε να οργανωθούν διαδοχικές οκτάωρες βάρδιες ώστε το εργοστάσιο να λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο; Θα έπρεπε να μεγαλώσει το εργοστάσιο; Θα έπρεπε να προσληφθούν επιπλέον εργοδηγοί; Ο Zobrist αποφάσισε να φτιάξει μια εξειδικευμένη και αυτόνομη μονάδα αφιερωμένη στο συμβόλαιο της Peugeot, ώστε τα μέλη της να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη χωρίς να εμπλέκονται σε άλλες διαδικασίες παραγωγής. Κάπως έτσι γεννήθηκε η ιδέα του μίνι εργοστασίου. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα επόμενα χρόνια δημιουργήθηκαν νέα μίνι εργοστάσια καθώς προέκυπταν νέα μεγάλα συμβόλαια.

Στην πρώτη αυτή φάση υλοποίησης της νέας οργανωσιακής προσέγγισης (1989-1996), η εισαγωγή του συστήματος των μίνι εργοστασίων και των ιδιαίτερων αξιών που αυτό αντιπροσώπευε συνοδεύτηκε από ένα νέο οργανωσιακό λεξιλόγιο. Οι «ομάδες» έγιναν «μίνι εργοστάσια», οι «εργάτες» έγιναν «χειριστές» και οι «επόπτες» έγιναν «συντονιστές<sup>1</sup>». Το νέο αξιακό σύστημα που εισήγαγε ο Zobrist περιελάμβανε την άνευ όρων εστίαση στην εξυπηρέτηση των πελατών, την αυτονομία και την υπευθυνότητα του εργαζομένου, την εμπιστοσύνη στους χειριστές ως προς την ποιότητα της εργασίας τους, τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και πάνω απ' όλα την εστίαση στη διατήρηση της ευημερίας της εταιρείας. Η ευθύνη για την παραγωγή, τον προγραμματισμό, τις επενδύσεις και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποκεντρώθηκε και ανατέθηκε στις επιμέρους ομάδες. Οι πωλήσεις, οι προμήθειες, ο έλεγχος ποιότητας και η τεχνική υπηρεσία παρέμειναν σε επιτελικό επίπεδο.

---

<sup>1</sup> Ο όρος στην αγγλική γλώσσα από την οποία μετέφρασα το κείμενο είναι «leader». Δεδομένου ότι ο όρος «ηγέτης» είναι κάπως βαρύγδουπος για έναν εργασιακό χώρο στην ελληνική γλώσσα και με δεδομένο το πνεύμα του συγκεκριμένου τρόπου οργάνωσης, επέλεξα τον όρο «συντονιστής», που θεωρώ ότι ταιριάζει περισσότερο. Εξάλλου, ο γαλλικός όρος που χρησιμοποιείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους είναι «animateur», κατά την γνώμη μου πολύ πιο κοντά στο «συντονιστής» από ότι στο «ηγέτης» (ΣΤΜ).

Οι διευθυντές των καταργημένων πια τομέων ήταν γενικά αντίθετοι σε αυτή την αλλαγή. Ο Zobrist τους πρότεινε να γίνουν ειδικοί στον τομέα τους και να συνεργαστούν υποστηρικτικά προς τους συντονιστές των μίνι εργοστασίων ως σύμβουλοι. Όσοι δεν επιθυμούσαν να εργαστούν με αυτό το σύστημα, ενθαρρύνθηκαν να αποχωρήσουν<sup>2</sup>.

Για την εφαρμογή του νέου συστήματος οργανώθηκαν προγράμματα κατάρτισης για χειριστές και συντονιστές. Σε αυτά δόθηκε έμφαση στην ασφάλεια, τη λειτουργία ψηφιακά ελεγχόμενου εξοπλισμού, τις ιδέες σχεδίασης προϊόντων με γνώμονα την αγορά και τη διαχείριση ολικής ποιότητας. Επίσης, πραγματοποιήθηκε ένας μεγάλος αριθμός συναντήσεων μεταξύ των μίνι εργοστασίων και των πελατών τους στο Hallencourt ή διαδικτυακά ώστε η κάθε συνεργαζόμενη εταιρεία να εξοικειωθεί με τον νέο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Η FAVI διοργάνωσε ετήσια εκπαιδευτικά ταξίδια στην Ιαπωνία, την Πολωνία και τη Λατινική Αμερική για περίπου 20 πωλητές, συντονιστές και χειριστές, για να ανακαλύψουν πώς λειτουργούν επιτυχημένες ξένες εταιρείες. Διοργανώνονταν τακτικά συνέδρια, εκπαιδευτικές συνεδρίες και επισκέψεις σε εμπορικές εκθέσεις και επιχειρήσεις για να «φέρουν το έξω μέσα» και να βρουν νέες ιδέες για την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανακάλυψη νέων ευκαιριών στην αγορά.

Στη δεύτερη φάση, αυτή της ενσωμάτωσης του νέου συστήματος (1996-2004), ο Zobrist συνέχισε να συνεργάζεται με τους εργαζόμενους της εταιρείας και επισκεπτόταν συχνά τον χώρο παραγωγής για να μιλήσει με τους χειριστές στους σταθμούς εργασίας τους, υπενθυμίζοντάς τους συνεχώς τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Οι σχέσεις μεταξύ των ίδιων των συναδέλφων έπαιξαν καθοριστικό ρόλο σε αυτή την ενσωμάτωση. Ένας χειριστής σχολίασε: «Εδώ οι συνάδελφοι βοηθάμε ο ένας τον άλλον. Οι παλιοί δείχνουν στους ασκούμενους και στους νέους συναδέλφους πώς να επισκευάζουν τα μηχανήματα και εξηγούν πώς λειτουργούν τα πράγματα στο FAVI».

Η τελική φάση υλοποίησης (2004 έως σήμερα) περιλαμβάνει έναν σημαντικό αριθμό βελτιώσεων στο μοντέλο. Ο Dominique Verlant, διάδοχος του Zobrist, ξεκίνησε μια νέα σειρά καινοτομιών. Στόχος του ήταν να αποκεντρώσει ή να εξαλείψει οποιαδήποτε τμήμα της εταιρείας εμποδίζει την αυτονομία των μίνι εργοστασίων όσο το δυνατόν

---

<sup>2</sup> Για όσους ήθελαν να φύγουν, δόθηκε οικονομική διευκόλυνση μέχρι να βρουν νέα εργασία. Όσοι ήθελαν να μείνουν, δεν απολύθηκαν. Γι' αυτό και η παλιά φουρνιά των διευθυντών έφυγε εξ' ολοκλήρου από την εταιρεία μόνο ύστερα από αρκετά χρόνια, το 2004.

γρηγορότερα: «Κάθε φορά που υπάρχει ένας διαχωρισμός [μεταξύ των λειτουργιών], υπάρχει ο κίνδυνος ο διάβολος να τρυπώσει στο κενό που δημιουργείται». Μέχρι το 2011, είχε αποκεντρώσει τις προμήθειες, τον ποιοτικό έλεγχο, τη συντήρηση και τις πωλήσεις στα μίνι εργοστάσια. Η αυτονομία των μίνι εργοστασίων αυξήθηκε ιδιαίτερα με την αποκέντρωση των προμηθειών και την ενσωμάτωση του χώρου αποθήκης στους χώρους λειτουργίας των εργοστασίων. Προηγουμένως, η αποθήκη παρουσίαζε συχνές ελλείψεις σε πάρα πολλά βασικά εξαρτήματα και υλικά. Με το νέο σύστημα, ο συντονιστής, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα Kanban, στέλνει παραγγελίες απευθείας στον προμηθευτή του προϊόντος που χρειάζεται. Με αυτόν τον τρόπο τα μίνι εργοστάσια αποκτούσαν τον έλεγχο της παραγωγής τους και διασφάλιζαν ότι τα επίπεδα αποθεμάτων ήταν σωστά. Η κεντρική αποθήκη καταργήθηκε.

Το 2008, ύστερα από την απώλεια ενός σημαντικού συμβολαίου λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ ενός πωλητή και του μίνι εργοστασίου του, ο Varlant αποκέντρωσε και το τμήμα πωλήσεων. Οι πωλητές ενσωματώθηκαν στα μίνι εργοστάσια, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι τυχόν ζητήματα που σχετίζονται με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση πελατών θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν άμεσα. Έχοντας τα γραφεία τους μέσα στο μίνι εργοστάσιο βελτίωσαν σημαντικά την επικοινωνία τους με τον συντονιστή και τους χειριστές και έτσι μπορούσαν να προσαρμόζουν καθημερινά τους όρους συμφωνίας με τους πελάτες με βάση την πραγματικότητα της παραγωγής.

Το επόμενο έτος το τμήμα ποιοτικού ελέγχου ενσωματώθηκε επίσης στα μίνι εργοστάσια. Τα παράπονα των πελατών είχαν πια γίνει σπάνια (λιγότερα από δύο το μήνα), έτσι οι πωλητές έγιναν οι υπεύθυνοι ποιοτικού ελέγχου και ήταν σε θέση να αξιοποιήσουν το ρόλο τους ως το βασικό σημείο επαφής με τον πελάτη. Το 2011 και η τεχνική υπηρεσία ενσωματώθηκε στα μίνι εργοστάσια. Αυτή η κίνηση προκάλεσε αρκετά προβλήματα που συνδέονται με τις τεχνικές εξειδικεύσεις των εργαζομένων που απάρτιζαν την τεχνική υπηρεσία. Οι περισσότεροι τεχνικοί δεν έχουν δεξιότητες για να καλύψουν όλες τις ανάγκες. Ένας τεχνικός υδραυλικών συστημάτων, για παράδειγμα, δεν είναι συνήθως εξοικειωμένος με τα ηλεκτρολογικά. Για να ξεπεράσει αυτό το πρόβλημα, ο τεχνικός υπεύθυνος του κάθε μίνι εργοστασίου εκπληρώνει ποικίλους ρόλους στο μίνι εργοστάσιο και υποστηρίζει και άλλα μίνι εργοστάσια όποτε αυτό είναι αναγκαίο.

## **Το μίνι εργοστάσιο σήμερα**

Στον κλάδο ανταλλακτικών αυτοκινήτων, ο οποίος έχει πληγεί σοβαρά από τις υπεράκτιες αγορές, η FAVI είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στον τομέα των κιβωτίων ταχυτήτων. Με γνώμονα να προστατεύσουν τις θέσεις εργασίας στην περιοχή και να διαφυλάξουν το μέλλον της εταιρείας, τα μίνι εργοστάσια εξυπηρετούν τους πελάτες τους ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Ο Zobrist επινόησε το μότο «Par et pour le client» («Από και για τον πελάτη»). Κάθε μίνι εργοστάσιο είναι μια νησίδα παραγωγής που βρίσκεται σε μια συγκεκριμένη περιοχή του εργοστασίου και περιλαμβάνει όλον τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη. Συχνά, το λογότυπο του πελάτη εμφανίζεται βαμμένο με διακριτικά χρώματα στο μίνι εργοστάσιο. Η ιεραρχία του εργοστασίου συνίσταται σε δύο μόνο επίπεδα — σε έναν διευθυντή εργοστασίου και στους «συντονιστές» των 12 μίνι εργοστασίων. Ως αποτέλεσμα, ενισχύονται οι στενές, άμεσες σχέσεις μεταξύ των μελών ενός μίνι εργοστασίου, αυξάνεται η μάθηση και ενθαρρύνεται η καθοδήγηση του ενός από τον άλλο. Επίσης, βελτιώνεται ο χρόνος απόκρισης στους πελάτες, περιορίζεται η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας και επιταχύνεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, οι υπόλοιπες κεντρικές λειτουργίες, το γραφείο σχεδιασμού, το εργαστήριο, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και το τμήμα πληροφορικής, παρέχουν συνεχή τεχνογνωσία, υποστηρίζοντας τα μίνι εργοστάσια.

Το μίνι εργοστάσιο είναι έτσι οργανωμένο ώστε να μπορεί να παραδώσει τα σωστά προϊόντα στον πελάτη την κατάλληλη στιγμή. Κάθε μίνι εργοστάσιο περιλαμβάνει 20-35 χειριστές, έναν συντονιστή και έναν πωλητή, και όλοι ενθαρρύνονται να παρακολουθούν οι ίδιοι την ποιότητα της δουλειάς τους, καθώς οι περισσότερες κλασικές μέθοδοι παρακολούθησης έχουν εγκαταλειφθεί. Στην FAVI πιστεύουν ότι η εμπιστοσύνη είναι πιο παραγωγική από την παρακολούθηση.

## **Ο χειριστής**

Η αυτονομία των χειριστών είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του συστήματος της FAVI. Είναι αυτοί που παράγουν και δημιουργούν την προστιθέμενη αξία. Όλα είναι οργανωμένα για να διασφαλίζεται ότι οι χειριστές μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις σε πραγματικό

χρόνο και να παρέχουν στους πελάτες τα καλύτερα δυνατά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι χειριστές είναι υπεύθυνοι για τη συντήρηση των προμηθειών και του εξοπλισμού τους.

## **Ο συντονιστής**

Η αποστολή του συντονιστή είναι να προστατεύει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας. Πρόκειται πάντα για έναν πρώην χειριστή που έχουν δείξει δυνατότητες όσον αφορά την οργάνωση και την ηγεσία. Οι συντονιστές βρίσκονται σε επαφή με τους πελάτες, προκειμένου να ανταποκριθούν στα αιτήματά τους σχετικά με την παραγωγή. Διαχειρίζονται το μίνι εργοστάσιο μέσα από το πνεύμα της αυτονομίας και ταυτόχρονα είναι υπεύθυνοι για θέματα υγείας και ασφάλειας, για τον προγραμματισμό, τη διαχείριση δεξιοτήτων και τη διαχείριση των μισθών, τις διαδικασίες επενδύσεων και προμηθειών, τη διαχείριση και την βελτίωση της ποιότητας, του καθορισμού και της εκτέλεσης «έργων για την πρόοδο» (δες πιο κάτω). Ο συντονιστής αποφασίζει, για παράδειγμα, εάν το μίνι εργοστάσιο πρέπει να λειτουργήσει με μία, δύο ή τρεις ομάδες χειριστών. Εάν χρειάζονται περισσότεροι χειριστές, συνάδελφοι από άλλα μίνι εργοστάσια καλούνται να υποστηρίξουν. Εάν υπάρχει έλλειψη προσωπικού, οι συντονιστές συνεργάζονται με τον διευθυντή του εργοστασίου για να προσλάβουν νέους χειριστές. Η επιτυχία του συνολικού συστήματος εξαρτάται από μια μορφή ισορροπίας και αμοιβαιότητας μεταξύ των συντονιστών των διαφορετικών μίνι εργοστασίων.

## **Ο πωλητής**

Ο πωλητής είναι διαρκώς σε επαφή με τον πελάτη και μεταβιβάζει τα αιτήματα των πελατών στους χειριστές στο μίνι εργοστάσιο. Ο πωλητής είναι το "one-stop shop" του πελάτη και έχει την πλήρη ευθύνη για τις συνολικές σχέσεις της εταιρείας με αυτόν. Ανάλογα με τις διάφορες φάσεις ενός συμβολαίου, ο πωλητής μπορεί να είναι τεχνικός πωλητής, επικεφαλής έργου στη φάση υλοποίησης ή να έχει ως αποστολή να διασφαλίσει ότι οι τιμές που συμφωνήθηκαν με τον πελάτη καθιστούν δυνατή την επίτευξη του επιθυμητού περιθωρίου κέρδους. Οι πωλητές έχουν ευθύνη για όλα τα έργα παγκοσμίως και έχουν το δικαίωμα να ενεργούν αυτόνομα. Πωλούν μόνο ό,τι μπορεί να παραχθεί, γεγονός που αποτρέπει την εμφάνιση των παραδοσιακών εντάσεων μεταξύ των πωλητών και της ομάδας παραγωγής σε άλλα εργοστάσια.

Το μίνι εργοστάσιο υποστηρίζεται από μια μη παραδοσιακή στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό λόγο για τον οποίο οι χειριστές και οι συντονιστές υποστηρίζουν το σύστημα FAVI. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με τη διαχείριση βάσει στόχων, την υποστήριξη των εταιρικών αξιών και τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων είναι πολύ άτυπες αλλά ενσωματώνονται ισχυρά στις προσδοκίες των εργαζομένων. Υπάρχουν, βέβαια, κάποιες εξαιρέσεις στον άτυπο χαρακτήρα των διαδικασιών, ιδίως όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια, τομείς στους οποίους οι κανόνες τηρούνται ευλαβικά..

Το κύριο κριτήριο πρόσληψης στην FAVI είναι η ικανότητα να ανταποκρίνεται κανείς στις διοικητικές αρχές της: να είναι επικεντρωμένος στον πελάτη, να είναι αυτόνομος και υπεύθυνος και να δίνει τον καλύτερο εαυτό του για να διασφαλίσει ότι η εταιρεία θα πετύχει. Αν και δεν υπάρχουν επίσημα μονοπάτια για να εξελιχθεί κανείς, υπάρχουν ωστόσο ευκαιρίες για προαγωγή. Οι χειριστές θεωρούν ότι η FAVI παρέχει ευκαιρίες για πρόοδο και ότι είναι σε θέση να εκφράσει την αναγνώρισή της. Όπως εξήγησε ένας υπάλληλος: "Ναι, μπορούμε πάντα να εξελισσόμαστε. Ξεκίνησα ως χειριστής και μετά έγινα ειδικός ποιοτικού ελέγχου." Ωστόσο, αυτές οι δυνατότητες περιορίζονται από το γεγονός ότι υπάρχουν πολύ λίγα ιεραρχικά επίπεδα. Οι χειριστές πιστεύουν ότι αυτό το μειονέκτημα αντισταθμίζεται από την αυτονομία που απολαμβάνουν.

Το σύστημα των μίνι εργοστασίων επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποζημιώνονται. Στο παλιό σύστημα, τα μεσαία στελέχη είχαν την εξουσία να εκχωρούν μπόνους στους χειριστές με βάση τα επίπεδα παραγωγικότητας. Κατά την πρώτη φάση υλοποίησης του νέου συστήματος ο Zobrist κατήργησε όλα τα μπόνους. Τα μεσαία στελέχη αντιστάθηκαν στην απόφαση καθώς ήταν αντίθετη με τις μακροχρόνιες πρακτικές ενός κλασικού οργανισμού και φοβούνταν το χάος που πίστευαν ότι θα προέκυπτε, την απώλεια της παραγωγικότητας, αλλά και τη μείωση της προσωπικής τους εξουσίας. Ωστόσο, στόχος του νέου συστήματος ήταν η ενίσχυση της ενότητας των εργαζομένων ως ομάδας. Ο Zobrist καθιέρωσε ένα σύστημα ανταμοιβής που βασίζεται σε ένα σύστημα κατανομής κερδών: το 7 % του κέρδους προ φόρων μοιράζεται εξίσου στους εργαζόμενους. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν 13-15 μισθούς ετησίως. Επιπλέον, υπάρχουν και εξατομικευμένες μορφές αναγνώρισης, με τη μορφή διαφόρων «τροπαίων», που απονέμονται δημόσια και πανηγυρικά σε συναδέλφους που διακρίνονται. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν αυτά τα μπόνους επειδή



ανταμείβουν το πνεύμα πρωτοβουλίας και βρίσκονται σε αρμονία με την κουλτούρα της εταιρείας, στην οποία η καινοτομία παίζει κεντρικό ρόλο.

Τέλος, τα μέλη ενός μίνι εργοστασίου πρέπει να εργαστούν για να διασφαλίσουν ότι η μονάδα τους «κάνει περισσότερα, καλύτερα και με μικρότερο κόστος». Οι χειριστές ενθαρρύνονται να υποβάλλουν «έργα για την πρόοδο». Αυτά τα έργα μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων, την παραγωγικότητα, την ασφάλεια ή τις συνθήκες εργασίας. Κάθε μήνα, μια κριτική επιτροπή μοιράζει βραβεία σε δύο από αυτά τα «έργα για την πρόοδο» (ένα πρώτο βραβείο 1.000 ευρώ και ένα δεύτερο βραβείο 500 ευρώ) και στο τέλος του έτους το μίνι εργοστάσιο που έχει προτείνει τον μεγαλύτερο αριθμό ιδεών παίρνει κάποια ανταμοιβή. Η κριτική επιτροπή αποτελείται από μια εκ περιτροπής ομάδα συντονιστών, πωλητών και χειριστών. Για παράδειγμα, ένας χειριστής κέρδισε ένα έπαθλο 1.000 ευρώ για την τροποποίηση ενός μηχανικού συστήματος που χρησιμοποιείται στα κιβώτια ταχυτήτων. Πριν από αυτό το σύστημα, μια συγκεκριμένη διαδικασία για την κατασκευή ενός πιρουνιού κιβωτίου ταχυτήτων απαιτούσε δύο μηχανές. Το έργο του χειριστή τροποποίησε το πρώτο μηχάνημα έτσι ώστε να μην απαιτείται το δεύτερο. Η αλλαγή αύξησε σημαντικά την παραγωγικότητα κατασκευής κιβωτίων ταχυτήτων.

### **Οι μελλοντικές προκλήσεις**

Η διοικητική καινοτομία της FAVI φαίνεται ότι έχει εφαρμοστεί με επιτυχία. Τα διδάγματα που μπορούν να αντληθούν από αυτήν συνδέονται τόσο με την «φιλική προς τους ανθρώπους» προσέγγισή της στην οργάνωσή της, τη δέσμευση για υψηλά πρότυπα στον τομέα της παραγωγής και τη διαρκή καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών. Υπάρχουν τρεις προκλήσεις για τη διασφάλιση της συνεχούς ύπαρξης αυτής της καινοτομίας.

Η πρώτη πρόκληση είναι η ανάπτυξη. Η FAVI έχει αναπτυχθεί και το σύστημά της προσαρμόστηκε σε αυτήν την ανάπτυξη προσθέτοντας τακτικά νέα μίνι εργοστάσια αφιερωμένα σε νέους πελάτες. Άραγε, πόσα μίνι εργοστάσια ακόμη μπορούν να εισαχθούν; Θα είναι βιώσιμη η άτυπη επικοινωνία εάν η εταιρεία συνεχίσει να αυξάνεται σε μέγεθος; Επιπλέον, πώς θα επηρεαστεί η σχέση μεταξύ του διευθυντή του εργοστασίου, των συντονιστών και των χειριστών σε μια τέτοια περίπτωση; Στην πραγματικότητα, η δημιουργία τομέων όπως οι προμήθειες, το ανθρώπινο δυναμικό και

οι πωλήσεις στα μεμονωμένα μίνι εργοστάσια οδηγεί σε κάποια απώλεια εξειδίκευσης και σε λιγότερη εξειδικευμένη γνώση που θα μπορούσε να μοιράζεται μεταξύ των μίνι εργοστασίων. Ωστόσο, θα πρέπει να είναι δυνατή η συνέχιση της ανταλλαγής εμπειρογνωμοσύνης με άτυπο τρόπο.

Η δεύτερη πρόκληση αφορά την επαφή με τον πελάτη. Η FAVI έχει διατηρήσει το σύστημα οργάνωσής της παρά τις σημαντικές αλλαγές στην αυτοκινητοβιομηχανία. Στην τελευταία, ωστόσο, οι αποφάσεις αγοράς λαμβάνονται όλο και περισσότερο από το τμήμα αγορών και όχι από το τμήμα παραγωγής, όπως ίσχυε μέχρι πριν από λίγα χρόνια. Στην πράξη γίνεται όλο και πιο δύσκολο για την FAVI να διατηρεί στενή επαφή με τους πελάτες. Όπως σημείωσε ένας συντονιστής, «Δεν είμαστε πλέον σε θέση να "φέρουμε το έξω μέσα" επειδή οι οργανωτικές δομές των πελατών μας έχουν αλλάξει. Οι παραγγελίες δεν γίνονται όπως γίνονταν. Τώρα χρειάζεται να συνεργαστούμε με οργανισμούς που διοικούνται όλο και περισσότερο με βάση τους αριθμούς. Φοβάμαι, λοιπόν, ότι οι σχέσεις με τους πελάτες και η ανθρώπινη επαφή κατά κάποιο τρόπο δεν αποτελούν πλέον προτεραιότητα για αυτούς». Μπορεί η FAVI να συνεχίσει να αναθέτει την ευθύνη εξυπηρέτησης των πελατών στον συντονιστή του μίνι εργοστασίου και τον πωλητή;

Τρίτον, το σημερινό εργατικό δυναμικό αυξάνεται σε ηλικία. Το ζήτημα της αντικατάστασής τους θα τεθεί αναπόφευκτα στο εγγύς μέλλον γιατί ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι πλέον αρκετά υψηλός. Ένας από τους συντονιστές σχολίασε ότι δυσκολεύεται να φανταστεί ότι μπορεί κανείς να αντικατασταθεί από κάποιον που δεν εργάζεται ήδη στο εργοστάσιο: «Νομίζω ότι κάποιος που είχε μάθει πάντα να δουλεύει με τον παλιό τρόπο θα δυσκολευόταν εδώ. Δεν λέω ότι δεν θα μπορούσε να προσαρμοστεί, απλά πιστεύω ότι θα δυσκολευόταν».

Πηγές:

P. Gilbert, n. Crozet, and A.C. Teglborg, « Work organization and innovation. Case study : FAVI, France » (Dublin, IE : European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions, 2013)

J.F. Zobrist, "la Belle Histoire de FAVI: l'entreprise qui croit que l'homme est bon : Tome 1-nos belles histoires » (Paris : Humanisme and Organizations, 2014)

J.F. Zobrist, « la Belle Histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon : Tome 2 : notre management et nos outils » (Paris : Humanisme and Organizations, 2014)

*Η μετάφραση είναι σε κάποια σημεία συντομευμένη και σε κάποια άλλα εμπλουτισμένη.  
Το άρθρο έχει εντοπιστεί στο διαδίκτυο, χωρίς να είναι δυνατό να διακριβωθεί ο συγγραφέας και η  
χρονολογία του. Το περιεχόμενό του, ωστόσο, είναι ακριβές, καθώς βασίζεται στις πιο πάνω πηγές, με  
κυριότερη την πρώτη. Η χρονολογία του είναι επίσης άγνωστη, αλλά οπωσδήποτε τοποθετείται μετά  
το 2014.*

Πρωτότυπο κείμενο:

<https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/1-using-socio-technical-systems-employee-involvement-concept-ia-analysis-weaknesses-strength-q41790250>