



FAVI

Jean-Francois Zobrist, 1983, zlievaren mosadze.

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

FIRMA „AKO“

Je hierarchická, byrokratická, založená na **prikazoch 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**.

JEAN-FRANCOIS ZOBRIST

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 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**.

LIBERALIZÁCIA

Ako osloviť svojich ľudí.

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 a trestali sa tí, ktorí nemohli sa zlý stav, boli na nútenej dovolenke, neporiadok pri pichačkách.

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:

- Aby bola **firma pružná, rozhodovať musia sami pracovníci, v reálnom čase, priamo na pracovisku**.
- **Dobrá 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.

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

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**.

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**.

Zablahoželal 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.

Za príklad si zobral prostitútky.

- Prvou zásadou je **predvádzať sa bez povolenia** - obchod.
- Druhou zásadou je **používať ohromné množstvo líčidiel a tým upútať pozornosť** - 5S.
- Tretou zásadou prostitútky je **špecializácia** - viac produktov v lepšej kvalite.
- Štvrtou zásadou je **nenakaziť svojich klientov žiadnou chorobou** - tri choroby - **neskoré dodávky, tvorba cien** - **nezvyšovať ceny, mizerná kvalita výrobkov.**

Prejavom oslovil rádoých zamestnancov, ale vedel, že nadišiel čas, zdolať manažérske skaliská.

ZMENA MANAŽMENTU

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.

Zobrist zvolal prvú oficiálnu poradu manažérov. Pritomným 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.

ZMENA PROCESOV A ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

- 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.
- Tímy boli zodpovedné za nábor a školenie pracovníkov, nákup, rozpočet a výrobu.
- Tímy si vyberali lídra, ktorého mohli aj odvolať. Lídri informujú Zobrista a preto organizačná štruktúra je maximálne plochá.
- 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.
- Zaviedol jednu ročnú poradu s vedúcimi tímov, na ktorej schváli obchodný plán na budúci rok. Tým vyriešil rozpočty a ich kontrolu.
- Podporné činnosti zaradil do kompetencií rádoých 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. Každý tím niesol zodpovednosť za svoje náklady a tým prevrátil byrokratické praktiky naruby.

- Každý tím je posudzovaný podľa dosiahnutých výsledkov, ako samostatný podnik.

Šéfovia jednotlivých tímov sa chceli blysnúť najlepšimi výsledkami, a teda nemiňali firemné peniaze.

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, súcit 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.

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.

ZÁSADY

Pri liberalizácii sa riadil ďalšími 3 zásadami:

Prvá zásada - spätná delegácia

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.

Druhá zásada:

Dobrym vladárom je ten, kto zruší donucovanie a nerovnosť a dovoľí 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“

Všetky „ako“ nahradili jednou otázkou: **Prečo robíš to, čo práve robíš?** Zobrista nezaujímal ako sa to urobí. Zaujímal 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.

FAVI má zamestnancov, ktorí bez rozmýšľania a bez povolenia **robia správne veci**. Je to tak preto, lebo dali priestor iniciatíve a nápadom každému.

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**. Odhalili tak obrovský potenciál ukrytý v ľuďoch. Uvoľniť tento potenciál nie je jednoduché.

VÝSLEDKY

FAVI má **obdivuhodné výsledky**:

- Znížili ceny o 3% ročne.
- Nikdy sa neoneskorila s dodávkou.
- Majú najväčší trhový podiel v odvetví na svete.
- Expandujú do Číny.

