

Springfield Remanufacturing Corporation (SRC) ve Açık Defter Uygulaması



MIT Sloan School of Management

Sorular



1. Aynı fabrika, neden International Harvester olarak başarısız oldu da SRC olarak başarılı oldu?
2. Çalışanlarla geniş ölçekte bilgi paylaşımı nasıl ve neden bir rekabetçi avantaj kaynağı oldu?
3. Açık defter uygulamasının güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

Çevirmen Notu

- Açık defter yönetimi (Open Book Management), yönetici ya da çalışan ayrımı olmaksızın, bütün çalışanların işletmenin para kazanması üzerinde yoğunlaştığı, patronun/yöneticinin herşeyi bildiği anlayışından uzaklaşarak, firmaların çalışanlarını bilgilendirdiği ve yetkilendirip güçlendirdiği bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışında firmanın finansal durumu, hangi problemlerinin olduğu, problemlerin kaynakları ve önlemler tüm çalışanlarla paylaşılırken, risklerin yanısıra kazançlar da paylaşılır. Firma, çalışanlarına yönelik, işletmenin başarısında nasıl pay sahibi olabileceklerini ve nasıl katkı sağlayabileceklerini anlamaları için bilgilendirme ve eğitimler gerçekleştirir, ve bunu sürekli bir eğitim felsefesiyle sağlar.

Stack'ın Teklifini bir Bankacı Olarak Deęerlendirin...


- ❖ İşin tüm unsurlarının tüm çalışanlar tarafından (ya da ilgilenen herkes tarafından) görülebileceği bir “Açık Defter Uygulaması” kültürü geliştirin.
- ❖ Çalışanların şirketin haftalık operasyonel ve finansal raporlarını takip edip anlayabilmeleri için, tüm çalışanlara önemli miktarda zaman ve çaba harcayarak eğitim verin.
- ❖ Bir katılımcı hisse sahipliği programı vasıtasıyla çalışanlara, katkıları oranında özsermaye hisselerindeki kazançlardan pay alma teklifi götürün.

Jack Stack

“Neden Böyle Bir Oyun Oynuyoruz”

1. İş anlaşmamızın sonuna kadar şirkette kalmak istiyoruz.
“Yaptığımız her şey, iş güvencesinin mükemmel bir şey olduğu konusunda bir genel kanıya dayanır. İhmal olursa iş güvencesi olmaz.”
2. İşimize devam etmek istiyoruz. “Çalışanların bir işlerinin olmasını istemiyorum. Uğraştıkları konularda onlara bir amaç vermeyi istiyorum.”
3. Çalışan mantığından kurtulmak istiyoruz. “Bu Oyunu oynamamızın bize getirisi, daha eğitilmiş ve daha esnek bir şirket haline geliyor olmamızdır.”

Jack Stack , 1992



*“ Güvende olmanın tek yolu para kazanmak ve nakit
retmektir. Dięer her Şey sadece bu amaca hizmet
eder. Bu iki Őeyi yaptığınız sürece, bu yolda zaman
zaman kaçınılmaz olarak hatalar yapsanız bile-ki
yapacaksınız-, Őirketiniz iyi durumda olacaktır.”*

**Jack Stack (1994)
The Great Game of Business
NY: Currency Doubleday**


Açık Defter Uygulaması Kuralları



1. Çalışanlar kendilerini işin ortağı olarak görmelidirler.
2. Çalışanlar güçlendirilmelidir.

“ Açık Defter Uygulaması ile değişenler, düşünme ve faaliyete geçme şekilleridir. Ana yapı değişir veya değişmez. Açık Defter Uygulaması herkesi eşit yapmaz, şirkette çalışan bordrolu herkesin, işte bir pay sahibi olduğunu varsayar.”

John Case
Open-Book Management
Harper-Business (1995)



“ Güçlendirme ile ilgili sorun, bunun genellikle:
*“Nereye gideceğini söylemediğiniz birine bir
arabanın şoförlüğünü vermek gibidir. Eğer aptalları
güçlendirirseniz, kötü kararların daha hızlı alındığını
görürsünüz.”* şeklindeki algılanmasıdır.

Rich Teerlink
CEO, Harley-Davidson

Açık Defter Uygulamasının Hayata Geçirilmesi:

- 1) Stratejiniz ve ana başarı faktörleri ("Kritik Rakamlar") konusunda şeffaf ve net olun.
- 2) Bilgiyi temin edin.
- 3) İş terminolojisini öğretin (rakamların nasıl yorumlanıp kullanılacağı)
- 4) Yetki ve sorumluluk sistemi oluşturun ("güçlendirme")
- 5) Şirketin başarısından herkese bir pay verin.

John Case
Open-Book Management
NY: Harper Business (1995)

Açık Defter Uygulaması: Temel Unsurlar



- ❖ Operasyonel ve finansal raporların çalışanlarla paylaşılması
- ❖ Bu verileri anlamaları için eğitim
- ❖ Ödüllendirme (hisse sahibi yapma, prim, kar paylaşımı, tanıma-takdir, küçük ödüller, eğlenceler, vb.)
- ❖ Düzenli olarak bölüm ve şirket toplantıları
- ❖ Performans ölçütlerinin sonuçlarının paylaşımı
- ❖ Uzun süreli istihdam