



Olen L. Greer, Stevan K. Olson,
Marty Callison

ZARZĄDZANIE METODĄ STACKA CZĘŚĆ I „WIELKA GRA W BIZNES”

Tytuł oryginału: **The Key To Real Teamwork:
Understanding the Numbers**

Źródło: **Management Accounting, 5/92**

Wyszukał i przetłumaczył: Jan Koziar
Publikowane: Nasz Dziennik, 4 sierpnia 2000

Wrocław 2011

tylko w formie cyfrowej

The Key To Real Teamwork:

UNDERSTANDING

MANAGEMENT
ACCOUNTING

5/92

THE NUMBERS

Sales jump 312% as employees learn rules of the 'game.'

BY OLEN L. GREER, STEVAN K. OLSON, AND MARTY CALLISON

During a meeting at a manufacturing plant, you overhear the following remarks being made by company employees:

- "Cash flow is projected to increase by \$20,000 this month."
- "The overhead variance for last week was \$6,000 unfavorable, but I project it will be zero next week."
- "Our labor figures are right on target!"
- "Operating income for the month was \$88,000, which represents a 3.4% return on sales!"
- "If we watch our material usage variance we could very well end the month making a profit large enough to qualify everyone for a bonus!"

Before you can identify who these employees are, you wonder if they are (A.) cost accountants, (B.) upper-level managers, (C.) middle-level managers, or (D.) a first-line supervisor and his line employees? If you chose (D.), you are correct. These comments actually were made by the supervisor and line employees at the Springfield Remanufacturing Corporation (SRC), an engine remanufacturer headquartered in Springfield, Mo.

Until 1983, SRC was a failing division of International Harvester. That year, Jack Stack and a group of employees initiated a leveraged buyout of the division. Mr. Stack became the chief executive officer of SRC and began a participative approach to management that is based on the concept of getting everyone involved in understanding accounting data or, as they prefer to say, "understanding the num-

Mr. Stack and SRC have received national acclaim. For example, Jack was recognized as one of *Fortune* magazine's "People to Watch" in June 1987. That same year, the Small Business Administration selected Mr. Stack as its "Person of the Year." In June 1991, he received a regional "Entrepreneur of the Year" award for leadership for western Missouri and Kansas. Recently, he was nominated for the "National Entrepreneur of the Year" Award.

GAME OF BUSINESS

Operating a profitable business is like winning at a team sport, says Mr. Stack. The employees (players) must work together as a unit (team), must perform (play) according to a set of regulations (rules), and must maintain financial records and statements (keep score). But according to Mr. Stack, businesses are full of employees who do not understand the rules of the game, do not know how to keep score, and do not have a stake in the outcome of the game. As a result, employees lack the motivation to give their best effort to work toward making the team a winner (profitable). Therefore, the way to achieve short-run and long-run business goals is to approach it just as you would winning at a team sport:

- All team players must know the rules of the game.
- All team players must follow the action and understand how to keep score.
- All team players must have a stake in the outcome.

Stating a philosophy is one thing, but successfully implementing that philosophy in a manufacturing plant is quite another.

KNOW THE RULES

In the great game of business, employees who lack an understanding of the "rules of the game" are unable to perform effectively for the business team and may even hinder opportunities for it to succeed. "Knowing the rules" involves knowing and understanding the data contained in the financial statements. At SRC, every employee, regardless of job title or level within the organization, is required to receive formal training in two basic areas: values and attitudes, and financial statement analysis.

Having the proper attitudes and a consistent value system are considered necessary prerequisites to knowing and accepting the rules. Specific areas of importance regarding values and attitudes include the issues of mutual trust and respect, goal orientation, job security, and education.

Mutual trust and respect among employees, regardless of job title or position, is the very core of the management philosophy at SRC. Employees are entrusted with key responsibility and proprietary information. Their opinions, concerns, goals, and ideas are respected as they actively participate in the decision-making process. In order to be a key player, each employee must give and receive respect. Where mutual trust and respect do not exist, mutual suspicion and hostility reign. Mutual suspicion and hostility can cause an organization to destroy itself from within. In contrast, the attitude desired at SRC is clearly: "I respect your company values your work and respects your intelligence."

We believe it's important to be goal-oriented. We also consider profitability to be a primary, but not the exclusive or overriding, goal of SRC. Employees have, in fact, chosen to sacrifice individuality to accommodate the needs

W pewnym amerykańskim przedsiębiorstwie możecie Państwo usłyszeć następujące uwagi wygłaszane przez tamtejszych pracowników: „*W tym miesiącu wartość przepływu gotówki ma wzrosnąć o 20 tysięcy dolarów*”; „*Koszty operacyjne przedsiębiorstwa przekroczyły zakładany poziom o 6 tysięcy dolarów, jednak przewiduję, iż w przyszłym tygodniu nie będzie żadnej nadwyżki*”; „*Wyniki naszej pracy są doskonałe!*”; „*Bieżące wpływy na ten miesiąc wyniosły 88 tysięcy dolarów, co oznacza 3,4% czystego zysku ze sprzedaży*”; „*Jeśli będziemy uważnie kontrolować zużycie materiałów, zamkniemy bilans miesięczny z zyskiem wystarczającym by każdemu przyznać premię*”.

Proszę spróbować odgadnąć, czy są to:

- A. księgowi,
- B. ważniejsi menedżerowie,
- C. menedżerowie średniej rangi,
- D. brygadzysta i pracownicy jego linii produkcyjnej?

Jeśli wybrali państwo (D), to udzieliliście poprawnej odpowiedzi. Konkretnie, komentarze te pochodzą od brygadzysty i jego pracowników ze Springfield Remanufacturing Corporation (w skrócie SRC) –zakładu renowacji silników w Springfield, w stanie Missouri.

Do roku 1983 SRC był upadającym oddziałem International Harvester. W tym to właśnie roku, **Jack Stack** wraz z grupą pracowników wykupił SRC. W rezultacie, Stack został szefem spółki i zaczął wprowadzać w życie koncepcję aktywnego zarządzania, opartego na zasadzie powszechnego zapoznawania pracowników z finansami firmy. Czyli na tym, co sami określają jako „rozumienie liczb”.

Stack wraz z SRC zyskał duże uznanie w całym kraju. Dla przykładu, w czerwcu 1987 r. czasopismo „Fortune” zamieściło jego nazwisko na liście „Ludzie godni uwagi”. W tym samym roku Administracja Małego Biznesu wybrała Stacka jako swojego „Człowieka Roku”. W czerwcu 1991 otrzymał on lokalną nagrodę w stanach Missouri i Kansas dla „Przedsiębiorcy Roku” za osiągnięcia w zarządzaniu. Ostatnio [pisane w 1992 r.] jego kandydatura została przedstawiona do nagrody „Krajowego Przedsiębiorcy Roku”.

GRA W BIZNES

Prowadzenie rentownego biznesu jest porównywalne do gry w zespole sportowym. Pracownicy (gracze) muszą działać wspólnie jako załoga (drużyna), pracować (grać) zgodnie z określonymi ustaleniami (regułami) i sporządzać sprawozdania finansowe (kontrolować wynik).

Jednak, zgodnie z tym co twierdzi Stack, gospodarka angażuje rzeszę pracowników, którzy nie rozumieją reguł tej gry. Nie wiedzą, jak kontrolować jej wyniki i nie mają udziału w jej końcowym rezultacie. W związku z tym brak im motywacji, aby dołożyć wszelkich starań do zwycięstwa (osiągnięcia zysku).

Sposobem realizacji długo – i krótkodystansowych zadań jest zatem przyjęcie rozumowania drużyny sportowej, której jedynym celem jest zwycięstwo. Dla jego osiągnięcia:

- wszyscy gracze muszą znać reguły gry;
- wszyscy muszą aktywnie włączyć się do gry i wiedzieć, jak osiągnąć dobre rezultaty;
- wszyscy muszą mieć udział w ostatecznym wyniku.

Stworzenie idei to nie wszystko. O wiele trudniejszą sprawą jest jej skuteczna realizacja w warunkach zakładu produkcyjnego.

ZNAĆ REGUŁY GRY

Pracownicy, którzy nie rozumieją zasad Wielkiej Gry w Biznes, nie są w stanie skutecznie pracować w drużynie i mogą być wręcz przeszkodą na drodze do sukcesu.

Znajomość reguł oznacza poznanie i rozumienie sprawozdań finansowych. Każdy pracownik SRC, bez względu na pozycję i tytuł, ma obowiązek odbycia formalnego treningu w dwu podstawowych dziedzinach: wartości, postaw oraz analizy finansowej.

Właściwe postawy oraz jednolity system wartości są niezbędnymi wymogami poznania i przyswojenia reguł gry. Do szczególnie ważnych należą zagadnienia dotyczące wzajemnego zaufania, nastawienie na osiąganie celu (ukierunkowanie na wyniki), utrzymania miejsc pracy oraz kształcenia.



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

Wzajemne zaufanie oraz szacunek pomiędzy pracownikami, bez względu na tytuł czy pozycję, są podstawą idei propagowanej w SRC. Pracowników obdarza się pełnym zaufaniem w zakresie kluczowych zadań i zapewnia się im dostęp do pełnej informacji. Poważnie traktuje się ich opinie, troski, zamierzenia i pomysły. Są oni aktywnymi uczestnikami procesu decyzyjno-wykonawczego. Aby zyskać pozycję cenionego zawodnika, każdy pracownik musi okazywać szacunek innym. Tam, gdzie nie ma zaufania i szacunku, tam rządzi wzajemna podejrzliwość i wrogość. Te zaś cechy mogą doprowadzić do wewnętrznego rozpadu całej struktury. **Postawa przyjęta przez SRC jest jasno sformułowana: „Firma ceni twoją pracę i inteligencję”.**

Ważne jest ukierunkowanie na wyniki. Zysk jest ważnym, choć nie jedynym i za wszelką cenę, celem SRC. Pracownicy postanowili postawić zyskowość na dalszym planie po utrzymaniu miejsc pracy. Program nastawienia na osiąganie celu, nakłada na każdego zatrudnionego obowiązek ciągłego angażowania się w wybór opcji działania. Dodatkowo muszą oni zdawać sobie sprawę z tego, jak bardzo ich własna praca nad przydzielonym zadaniem wpływa na realizację wybranej opcji. Krótko mówiąc, każdy musi:

- znać cel,
- bez zastrzeżeń uznać ten cel za ważny i obowiązujący,
- wiedzieć, jak osiągnąć ten cel.

W SRC każdy rozumie, że nikt nie jest w stanie zagwarantować stałego zatrudnienia. Gwarancją taką może być jedynie ciągłość istnienia SRC. Z kolei, ciągłość istnienia SRC zależy od rentowności zakładu. Podczas sesji szkoleniowych kładzie się nacisk na fakt, iż każdy pracownik ma możliwość kontroli i wpływania na gwarancję własnego zatrudnienia poprzez przyczynianie się do wypracowywania zysków.

Osiąganie sukcesu w interesach wymaga mądrych i wyszkolonych graczy, którzy znają reguły gry. To z kolei wiąże się z koniecznością nabywania wciąż nowych umiejętności. Ujmując krótko – każdy pracownik musi docenić wagę wiedzy, zarówno na kursie, jak i w samej pracy podczas wykonywania obowiązków.

ROZUMIENIE LICZB

Drugim elementem szkolenia pracowników jest nauka odczytywania, rozumienia oraz wykorzystywania danych dotyczących finansów firmy. Punktem wyjścia są trzy podstawowe tabele: wykaz przychodów, bilans i dane o przepływie gotówki. W SRC szkolenie tego typu odbywa się pod nazwą: „Jak odnieść sukces w biznesie”.

Sposób szkolenia jest prosty i logiczny. Na przykład, aby wyjaśnić czym jest wykaz przychodów, instruktor przedstawia najpierw zestawienie ceny sprzedaży w dolarach. Następnie wskazuje na wszystkie te elementy, które „pożerają” ową pierwszą wartość (tj. koszt materiałów, robocizny, koszty dodatkowe, podatki, itd.). Każde takie zestawienie jest dokładnie wyjaśniane i poddawane dyskusji. Zwraca się uwagę na to, by wykazać znaczenie poszczególnych wydatków. Szczególnie dokładnie rozważa się rzeczywisty koszt wyprodukowanego towaru, gdyż tylko ten jeden element stanowi zwykle 80% ceny sprzedaży.

Ze względu na znaczną wielkość i wagę, koszt sprzedanego towaru jest „liczbą krytyczną”. Dokładnie wyjaśnia się rolę, jaką może odegrać każdy pracownik przy kontrolowaniu oraz pomniejszaniu tej wartości.

Pracownicy poznają standardowy system wyceny, stosowany przez księgowość SRC oraz uczą się, w jaki sposób mogą sami wpływać na wysokość kosztów. Wstępne kosztorysy są sporządzane przez wydział inżynieryjny. Pracownicy, którzy mają działać w ramach danego kosztorysu, muszą wyrazić zgodę na zakładane wartości zanim dojdzie do realizacji planów. Kładziony jest nacisk na wpływ odchyleń od kosztorysu na wyniki końcowe.

Następnym krokiem w procesie szkolenia jest planowanie oraz nauka sporządzania budżetu zakładu, który w przypadku SRC jest daleki od tradycyjnego.

Punktem wyjścia w procesie planowania i przygotowywania budżetu są pytania skierowane do pracowników, dotyczące ich oczekiwań w nadchodzącym roku. Na dorocznych spotkaniach odbywających się każdej jesieni, menedżerowie spotykają się z załogą, aby w 25-30 osobowych grupach przygotować listy zadań uszeregowanych pod względem ich ważności. Zadania te mogą dotyczyć takich spraw, jak: redukcja zadłużenia, podwyżka płac, lub wprowadzenie gorących posiłków do bufetu. Następnie menedżerowie obliczają koszt każdego planowanego przedsięwzięcia. W końcu, sporządza się plany dotyczące przyszłego poziomu sprzedaży oraz kosztów koniecznych dla uzyskania dochodu, niezbędnego przy realizacji jak największej liczby zadań.



Źródło: Internet

Instruktorzy wskazują, że dwa podstawowe sposoby zapewniające stałe zyski ze sprzedaży to: znaleźć i zapełnić braki na rynku lub zaoferować tani, konkurencyjny produkt. Ze względu na dużą liczbę zakładów o tym samym profilu, pierwsza opcja nie wchodzi w rachubę w przypadku SRC. Zatem nacisk musi być położony na kontrolę kosztów – czyli na ten element, na który każdy pracownik może mieć bezpośredni wpływ. Odchylenia od ustalonych kosztorysów są podawane do wiadomości i stanowią stałe źródło informacji dla pracowników. Podawane są dane dotyczące czterech czynników: kosztów materiałowych, zużycia materiałów, wartości robocizny, oraz kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa.

Każdy zatrudniony rozumie te czynniki i uwzględnia je w swojej pracy, zanim jeszcze rachunkowość przekaże te informacje do działu rozliczeniowego. Pracownicy zdobywają wiedzę o tym, jak mogą korzystnie wpływać na te czynniki, jeśli:

- ukończą pracę przed przewidzianym terminem,
- wyprodukują więcej towarów w określonym terminie,
- unikną nadmiernego zużycia materiałów,
- będą oszczędnie korzystać z ogólnych zasobów firmy.

Ponadto każdy pracownik uczy się obliczać i interpretować liczne stosunki finansowe, łącznie ze stosunkiem zadłużenia firmy do jej kapitału. Parametry te przedstawiają sytuację finansową SRC i ich obliczenie jest niezbędne dla jej przetrwania. Są one zestawiane przy tworzeniu programu premiowego na określony okres (ta specyficzna cecha systemu obowiązującego w SRC zostanie dokładniej wyjaśniona nieco dalej).

WŁĄCZYĆ SIĘ DO GRY I OSIĄGNAĆ WYNIK

Gdy pracownicy SRC poznają już reguły gry i sposób odczytywania wyników, następnym krokiem jest pełne włączenie się w „Wielką Grę w Biznes”. Muszą oni nie tylko wykonać przypisane im zadania, lecz także utrzymywać kontrolę nad czynnikami, stale podawać informację o nich innym. Czyli każdy pracownik musi brać aktywny udział w grze i dbać o uzyskanie dobrego wyniku.

W SRC opracowano system, którego zadaniem jest umożliwienie aktywnego udziału w grze. Nosi on nazwę „Systemu Wielkiego Zgromadzenia”. Polega to na organizowaniu w każdą środę spotkań, dzięki którym wszyscy pracownicy wymieniają się ważnymi i niecierpiącymi zwłoki informacjami. System ten składa się z pięciu podstawowych części:

- spotkania przed Wielkim Zgromadzeniem,
- Wielkiego Zgromadzenia,
- dyskusji brygadzystów,
- dyskusji w zespołach,
- ogłoszenia nowych rozgrywek.

SPOTKANIA PRZED WIELKIM ZGROMADZENIEM

W środę, wczesnym rankiem, menedżerowie wraz z pracownikami każdego wydziału (np. materiałowego, spedycyjnego i rachunkowego) biorą udział w spotkaniach w celu wstępnego przedłożenia prognoz, które zostaną przedstawione podczas Wielkiego Zgromadzenia.

WIELKIE ZGROMADZENIE

Jest ono głównym elementem systemu. Biorą w nim udział Jack Stack i wice dyrektorzy ds. materiałów, zakupów, produkcji, finansów, strategii i planowania oraz kadr. Biorą w nim również udział kierownicy kontroli produkcji, magazynowania, utrzymania budynków, zakupów, kontroli jakości, innowacji, technologii, rachunku kosztów, opracowywania danych oraz sprzedaży. Obecny jest również skarbnik firmy.

Głównym celem Wielkiego Zgromadzenia jest wstępny szacunek dotyczący przewidywanych przychodów zakładu na końcu bieżącego miesiąca. Każdy uczestnik dostaje niewypełniony formularz przewidywanych przychodów oraz bilans przepływu gotówki. Przewodniczący, Jack Stack, zajmuje miejsce na środku sali, a pozostali gracze „gromadzą” się wokół niego. Jego sekretarz wyświetla na planszy wzór formularza i przygotowuje się do spisywania ogłoszonych liczb.

Przewodniczący Stack otwiera spotkanie kilkoma ogólnymi uwagami i ogłoszeniami, a następnie kierownik działu sprzedaży przedstawia prognozy dotyczące przewidywanego poziomu sprzedaży. Wszyscy uczestnicy spotkania wpisują te wyniki do swoich formularzy. Potem, każdy ogłasza liczby dotyczące zakładanych wyników działalności, za którą jest odpowiedzialny. Na przykład, kierownicy poszczególnych zakładów przedstawiają przewidywane wartości dla swych działów (zużycie materiałów, robocizna, koszt ogólny). Wyniki te są ustalane na podstawie bieżących kosztorysów. Podczas ogłaszania i spisywania wyników, przewodniczący Stack przedstawia swój komentarz i prosi o zgłaszanie pytań.

Gdy część poświęcona przewidywanym wynikom cząstkowym kończy się, zostaje wypełniony formularz sprawozdania z przychodów. Następnie wzywa się każdego, by wypowiedział się na temat istotnych spraw dotyczących własnej działalności. Po tych wypowiedziach, główny księgowy wyjaśnia, w jaki sposób właśnie przedstawione zmiany wpłyną na finanse firmy.

Na zakończenie, przewodniczący podsumuje zebrane informacje i podkreśla wagę tych prognoz dla SRC. Wielkie Zgromadzenie dobiega końca po upływie około dwu godzin.

DYSKUSJE BRYGADZISTÓW

Tuż po obiedzie, kierownik produkcji spotyka się z brygadzystami w celu przekazania im wyników ustaleń Wielkiego Zgromadzenia. Procedura jest tu zbliżona do poprzedniej. Każdy uczestnik wpisuje liczby w formularze przychodów i planowany przepływ gotówki, w trakcie przekazywania danych przez kierownika produkcji. Ten ostatni wykorzystuje również spotkanie, jako okazję do oceny brygadzystów i ich ekip pod kątem udziału w całonocnych osiągnięciach firmy.

DYSKUSJE W ZESPOŁACH

Następnie brygadziści zbierają swoich pracowników, aby przekazać im otrzymane właśnie informacje. Na tym etapie staje się widoczna cała praca włożona w naukę reguł Gry w Biznes. Brygadzysta ogłasza sprawozdanie z przychodów, kładąc nacisk na te jego aspekty, które są istotne dla samych pracowników. Pracownicy biorą aktywny udział w tej części Wielkiej Gry, wykazując zadziwiający stopień znajomości przedmiotu i ogromne zainteresowanie sprawami rachunkowości.

DALSZA GRA

Dzięki danym uzyskiwanym w czasie zgromadzeń, zarząd jest w stanie określić zagrożenia (takie jak np. niekorzystne zmiany kosztów). Członkowie zespołów dyskutują i planują poprawki (ogłaszają nowe rozgrywki), aby zaradzić ewentualnym problemom. To jest właśnie najważniejszy element gry w biznes, gdzie spotykają się wiedza i pomysłowość.

Tak jak w przypadku drużyny sportowej, wygrywa ten zespół, który na bieżąco wprowadza poprawki do pierwotnego planu gry. Zdolność skutecznego wprowadzania poprawek wymaga rozsądku oraz bieżącej i szczegółowej informacji.

Program szkoleniowy oraz system zgromadzeń wzbudzają entuzjazm wśród graczy. Jest rzeczą oczywistą, iż nie zadowolili ich status quo, a będą raczej zachęcani do szukania sposobów na poprawienie wyniku nawet, jeśli gra już się toczy.

Słowa Benjamina Franklina ujmują sedno procesu zachodzącego w SRC: „*Powiesz mi – zapomnę. Będziesz mnie uczył – zapamiętam. Włączysz mnie do działania – nauczę się*”.

MIEĆ UDZIAŁ W ZYSKACH

Znajomość zasad, udział w grze oraz dbałość o rezultat nie zdadzą egzaminu bez finansowego udziału pracowników w osiąganym zysku. W SRC system premiowania oferuje korzyści krótkoterminowe. Natomiast plan pracowniczej własności kapitału (ESOP) daje korzyści długoterminowe.

Zgodnie z filozofią SRC, premia jest elementem rocznej strategii firmy i jest związana z osiąganiem ustalonych celów. Cele te są związane z korektą słabych elementów obniżających wyniki finansowe. W ich osiągnięciu każdy w firmie może mieć swój udział. W rezultacie system premiowania motywuje do pracy zespołowej.

W przeciwieństwie do tego, system premiowania nagradzający indywidualnych pracowników, a nie cały zespół, ma negatywny wpływ na wielu uczestników, czego w SRC już doświadczono. System premiowania, który oferuje nagrody zespołowe, jest istotny w tworzeniu harmonijnej, nastawionej na realizację ustalonych celów współpracy między pracownikami.

System premiowy stosowany w SRC łączy się zwykle z wyborem dwóch celów. Pierwszy z nich jest związany z dochodami i wymaga osiągnięcia pożądanego poziomu dochodu bieżącego. Drugi zaś, wiąże się z redukcją stosunku zadłużenia do kapitału akcyjnego zakładu. Jeśli cele te zostaną spełnione, pracownik otrzyma premię, która może wynieść nawet 13% wartości całkowitego rocznego wynagrodzenia.

Podczas gdy system premiowy dostarcza pracownikom doraźnych nagród, ESOP przynosi udziały w długotrwałym sukcesie całej firmy. Działalność ESOP-u jest nadzorowana przez zarząd pracowniczego funduszu inwestycyjnego (powierniczego), w którego skład wchodzi czterech pracownicy i trzech członkowie wybierani przez dyrekcję SRC.

W szkoleniu pracowników kładzie się nacisk na relację pomiędzy doraźną rentownością SRC a wartością kapitału akcyjnego przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. Poprawa rentowności pociąga za sobą odpowiedni wzrost wartości akcji. Dla przykładu, udziały będące w posiadaniu wykwalifikowanego pracownika w 1984 roku miały wartość 63 dolarów, a w styczniu 1990 zostały one oszacowane na 2 625 dolarów. Zatem pracownicy SRC mają jasny dowód na istotną rolę powiązań pomiędzy rentownością a wartością swojego kapitału akcyjnego.

EFEKTY

Efekty są wręcz fenomenalne. W ciągu siedmiu lat wysokość sprzedaży wzrosła z 16 milionów w 1983 do 66 milionów w 1990 roku i osiągnie 70 mln w tym roku [1992]. Liczba zatrudnionych wzrosła w SRC ze 119 do 600 pracowników. Zysk netto w roku 1990 przekroczył dwa miliony dolarów¹.

Wyniki te są zaiste imponujące, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę ogólną recesję gospodarczą w okresie, w którym przyszło działać SRC. Spółka ta nigdy nie miała większych zwolnień pracowników i obecnie może pochwalić się takimi klientami jak: Sears, Chrysler Corporation, Deutz Allis Corporation, Dresser Construction and Mining Equipment, General Motors, Iveco Trucks of North America, Incorporated, Thermo King, J.I. Case, Navistar International Corporation i Mercedes Benz.

NAGRODY

Warunki pracy w SRC są atrakcyjne. Pracownicy działają w tak samo inspirującej i przyjaznej atmosferze jak ma to miejsce w każdym zespole sportowym. Oczekuje się od nich zapoznania się ze sposobem określania rentowności za pomocą liczb i wpływu, jaki ma ich własna praca na osiągnięte zyski. Nagrodą za ich dobrą pracę jest system premiowy oraz wpływy kapitałowe w ramach ESOP-u. Unikalny system informacji ułatwia zbieranie, analizowanie oraz rozpowszechnianie bieżących danych dotyczących sytuacji finansowej zakładu w taki sposób, aby każdy pracownik mógł mieć udział w ocenie działalności oraz w podejmowaniu istotnych decyzji.

Lianabel Oliver stwierdził swego czasu „*Jeśli księgowych postrzega się jako pracowników, którzy podnoszą wartość pracy, stają się wówczas integralną częścią każdego zespołu decyzyjnego*”. W SRC każdy rozumie, iż rachunkowość jest bardzo ważna i Oliver z pewnością nie przewidział, iż ową „*integralną częścią każdego zespołu decyzyjnego*” okaże się każdy, specjalnie do tego przygotowany, pracownik.

¹ Czyli przeciętnie 277 dol. miesięcznie na pracownika (J.K.).

Dalsze omówienie metody Stacka i problematyki z nią związanej, zawiera kolejna broszura tej serii:

Jan Kozia

ZARZĄDZANIE METODĄ STACKA CZĘŚĆ II „WIELKIEJ GRY W BIZNES” CIAĞ DALSZY

Wrocław 2011
tylko w formie cyfrowej

12 Nasz Dziennik Piątek, 4 sierpnia 2000

MYŚL JEST BRONIA

Wielka gra w biznes

W pewnym amerykańskim przedsiębiorstwie możecie Państwo usłyszeć następujące uwagi czynione przez tamtejszych pracowników: „W tym miesiącu wartość przepływu gotówki ma wzrosnąć o 20 tysięcy dolarów”; „Koszty operacyjne przedsiębiorstwa przekroczyły zakładany poziom o 6 tysięcy dolarów, jednak przewiduję, iż w przyszłym tygodniu nie będzie żadnej nadwyżki”; „Wyniki naszej pracy są doskonałe!”; „Bieżące wpływy na ten miesiąc wyniosły 88 tysięcy dolarów, co oznacza 3,4 proc. czystego zysku ze sprzedaży”; „Jeśli będziemy uważnie kontrolować zużycie materiałów, zamknijemy bilans miesięczny z zyskiem wystarczającym, by każdemu przyznać premię”.

Proszę spróbować odgadnąć, czy są to:

- A) księgowi,
- B) ważniejsi menedżerowie,
- C) menedżerowie średniej rangi,
- D) brygadziści i pracownicy jego linii produkcyjnej.

Jeśli wybrali Państwo (D), to udzieliliście poprawnej odpowiedzi. Konkretnie komentarze te pochodzą od brygadzysty i jego pracowników ze Springfield Remanufacturing Corporation (w skrócie SRC) – zakładu renowacji silników w Springfield w stanie Missouri.

Do roku 1983 SRC był niedomagaającym oddziałem International Harvester. W tym to właśnie roku Jack Stack wraz z grupą pracowników wykupił SRC. W rezultacie Stack został szefem spółki i zaczął wprowadzać w życie koncepcję aktywnego zarządzania opartego na zasadzie powszechnego zapoznawania pracowników z finansami firmy, czyli na tym, co sami określają jako „rozumienie liczb”. Stack wraz z SRC zyskał szerokie uznanie w całym kraju. Dla przykładu, w czerwcu 1987 i czasopiśmie „Fortune” zamieściło jego nazwisko na liście „Ludzie godni uwagi”. W tym samym roku Administracja Małego Biznesu wybrała Stacka „Człowiekiem Roku”. W czerwcu 1991 otrzymał on lokalną nagrodę w stanach Missouri i Kansas dla Przedsiębiorcy Roku za osiągnięcia w zarządzaniu. Ostatnio (pisane w 1992 r.) jego kandydatura została przedstawiona do ogólnonarodowej nagrody dla „Krajowego Przedsiębiorcy Roku”.

Gra w biznes

Prowadzenie rentownego biznesu jest porównywalne do gry w zespole sportowym. Pracownicy (gracze) muszą działać wspólnie jako załoga (drużyna), pracować (grać) zgodnie z określonymi ustaleniami (regulami) i sporządzać sprawozdania finansowe (kontrolować wynik).

Jednak, zgodnie z tym co twierdzi Stack, wielu pracowników nie rozumie reguł tej gry, nie wie, jak kontrolować jej wyniki i nie ma udziału w jej końcowym rezultacie. W związku z tym, brak im motywacji, aby dołożyć wszelkich starań do zwycięstwa (osiągnięcia zysku).

Zatem sposobem na realizację...

ich opinie, troski, zamierzenia i pomysły – są oni aktywnymi uczestnikami procesu decyzyjno-wykonawczego. Aby zyskać pozycję cenowego zawodnika, każdy pracownik musi okazywać szacunek innym. Tam, gdzie nie ma zaufa-

przykład, aby wyjaśnić, czym jest wykaz przychodów, instruktor przedstawia zestawienie ceny sprzedaży w dolarach, następnie wskazuje na wszystkie te elementy, które „pożerają” ową pierwszą wartość (tj. koszt materiałów, roboci-

pierwsza opcja nie wchodzi w rachubę w przypadku SRC. Zatem nacisk musi być położony na kontrolę kosztów – czyli na ten element, na który każdy pracownik może mieć bezpośredni wpływ. Odchylenia od ustalonych kosztorysów są podawane do wiadomości i stanowią stałe źródło informacji dla pracowników. Podawane są dane dotyczące czterech czynników: kosztów materiałowych, zużycia materiałów, wartości robocizny oraz kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa.

Każdy zatrudniony rozumie te czynniki i wkalkulowuje je w swoją pracę, jeszcze zanim rachunkowość przekaze te informacje do działu rozliczeniowego. Pracownicy zdobywają wiedzę o tym, iż mogą korzystnie wpływać na te czynniki, jeśli:

- ukończą pracę przed przewidzianym terminem,
- wyprodukują więcej towarów w określonym terminie,
- unikną nadmiernego zużycia materiałów, oraz
- będą oszczędnie czerpać z zasobów finansowych firmy.

Dodatkowo, oprócz danych zamieszczanych w sprawozdaniach finansowych, każdy pracownik uczy się, jak obliczać i interpretować liczne relacje finansowe, łącznie z bieżącymi wynikami oraz stosunkiem zadłużenia do kapitału akcyjnego zakładu. Relacje te wraz z liczbą krytyczną świadczą o sytuacji finansowej SRC i obliczenie ich jest niezbędne dla jego przetrwania. Liczby te są zestawiane, by przygotować program premiowy na określony okres (ta specyficzna cecha systemu obowiązującego w SRC zostanie dokładniej wyjaśniona nieco dalej).

Włączyć się do gry i osiągnąć wynik

Gdy pracownicy SRC poznają już reguły gry i sposób odczytywania wyników, następnym krokiem jest pełne włączenie się w „Wielką Grę w Biznes”. Muszą oni nie tylko wykonać przypisane im zadania, ale także utrzymywać kontrolę nad czynnikami, stale podawać informacje o nich innym. Czyli każdy pracownik musi brać aktywny udział w grze i dbać o uzyskanie wyniku.



nia i szacunku, tam rządzi wzajemna podejrzliwość i wrogość. Te zaś cechy mogą doprowadzić do wewnętrznego rozpadu całej struktury. Postawa przyjęta przez SRC jest jasno sformułowana: „Firma ceni twoją pracę i inteligencję”.

Ważna jest umiejętność koncentrowania się na celu. Zysk jest również głównym, choć nie jedynym i nie za wszelką cenę, celem SRC. Pracownicy postanowili postawić zyskowność na dalszym planie po utrzymaniu miejsc pracy. Program koncentracji na celu...

zmy, koszty dodatkowe, podatki itd.). Każde takie zestawienie jest dokładnie wyjaśniane i poddawane dyskusji. Zwraca się uwagę na to, by wykazać odpowiednie znaczenie poszczególnych wydatków. Szczególnie dokładnie rozważa się rzeczywisty koszt wyprodukowanego towaru, gdyż sam ten jeden element podłania zyskie 80 proc. ceny sprzedaży. Ze względu na znaczną wielkość i wagę, koszt sprzedanego towaru jest liczbą...

POPZREDNIE POLSKIE WYDANIE PREZENTOWANEGO ARTYKUŁU

Wrocław 1994



opakowanie serii

okładka

1

Olen L.Greer
Stevan K.Olson
Marty Callison

Klucz do efektywnej
pracy zespołowej:

Rozumienie liczb

Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych
przy ZE ELWRO we Wrocławiu