

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD
KAIZEN KAO POSLOVNA FILOZOFIJA USPEŠNIH
LIDERA

Mentor:

prof. dr Miroslav Lutovac

Kandidat:

Sanja Gigić

400458/2012

Beograd, 2014

S A D R Ź A J:

U V O D.....	3
1.1. Predmet i polazišta istraživanja	4
1.2. Ciljevi istraživanja.....	4
1.3. Hipotetički okvir istraživanja	5
1.4. Metode istraživanja.....	5
1.5. Struktura rada	6
2. KAIZEN: JAPANSKA POSLOVNA FILOZOFIJA	8
2.1. Pojam i osnovni principi Kaizena.....	8
2.2. Nastanak Kaizena	9
2.3. Osnovni pojmovi u Kaizenu.....	11
2.4. Implementacija Kaizena	12
2.5. Alati i tehnike Kaizena	15
2.5.1. Postupak 5S	16
2.5.2. Lista za proveru 3 Mu.....	18
2.5.3. Kanban.....	20
2.5.4. Poka Yoke	20
2.5.5. Kružoci kvaliteta.....	21
2.5.6. Just in time.....	22
2.5.7. Jidoka.....	22
2.6. Kaizen događaj	23
2.6.1. Radne ćelije (work cells).....	23
3.ODNOS KAIZENA I DRUGIH MENADŽMENT KONCEPATA	25
3.1.Kaizen i inovacija	25
3.2.Kaizen i lean	26
3.3. Menadžment totalnog kvaliteta i Kaizen	32
3.3.1. Menadžment totalnog kvaliteta	32
3.3.2. Principi TQM-a	34
4. LIDERSTVO	35
4.1. Liderstvo u XXI veku	37
4.1.1. Harizmatičko liderstvo.....	37
4.1.2. Transformaciono liderstvo.....	39

4.1.3. Vizionarsko liderstvo.....	40
4.1.4. Timsko liderstvo	42
4.2. LIDERI	43
4.3. Izvori liderske moći	44
4.4. Karakteristike lidera	45
4.5. Razlika između lidera i menadžera.....	47
4.6. Liderstvo i sprovođenje Kaizena	49
5.TOJOTA	51
5.1. Kaizen u Tojoti	55
5.2. Akio Tojoda.....	56
5.3. Liderstvo u Tojoti	57
6.KAIZEN U SRBIJI.....	61
6.1. Japan Tobacco International.....	62
6.1.1. Kaizen u JTI	63
6.2. Promocija Kaizena u Srbiji.....	67
6.3. Kaizen u Strauss Adriaticu	68
Z A K L J U Č A K.....	70
L I T E R A T U R A:	72

U V O D

Kaizen je poslovna filozofija u kojoj su ljudski resursi najznačajniji kapital kompanije i koja se bazira na neprekidnim poboljšanjima u kvalitetu, tehnologiji, procesima, kulturi kompanije, produktivnosti, sigurnosti i upravljanju. Nastao je u Japanu, u periodu nakon Drugog svetskog rata, kada je bilo potrebno što pre oživeti uništenu japansku privredu. Ratom uništene japanske kompanije morale su da počnu od nule. To je i njegova poenta. Da ni iz čega stvori nešto, i da sve što ima iskoristi na najbolji mogući način. U takvoj situaciji, gde je svaki dan donosio nove izazove i gde je opstanak kompanije bio uslovljen stalnim napredovanjem, Kaizen je postao način života.

Najuspešnije kompanije su one koje se najbrže prilagođavaju promenama u okruženju usavršavajući svoje proizvode ili usluge i konstantnim unapređenjem znanja i veština zaposlenih. Da bi to uspela, kompanija mora da bude predvođena liderom koji je vodi na pravi način. Njegov značaj je u pokretačkoj energiji kojom se sledbenici inspirišu i motivišu. Lider treba da ima snažnu viziju, da prepoznaje nove šanse, poseduje veštine i znanja vođenja i bude uzor svojim sledbenicima. Dolazak i opstanak na lidersku poziciju zavisi isključivo od njegovih veština. Pred njim je velika odgovornost jer se očekuje da će, osim ostvarivanja poslovnih uspeha ujedno voditi računa i o zaposlenima.

Iako se Kaizen kao poslovna filozofija prvi put pojavio u Japanu, nakon Drugog svetskog rata, principi na kojima se on zasniva oduvek su prisutni u ljudskom društvu. Težnja za boljim i lakšim životom pokretači su svih revolucija. U ljudskoj je prirodi da napreduje i da se razvija. Zbog toga je Kaizen prihvaćen i u drugim zemljama. Kulturološke razlike ne predstavljaju smetnju, jer ovo nije pitanje nacije, zemlje, kulture i religije. Potreba da se sa minimalnim resursima dobije maksimalni učinak izuzetno je izražena u poslednje vreme, pa je pojam Kaizen sve prisutniji, i sve je više kompanija koje žele da posluju u skladu sa načelima ove filozofije.

Stalna nužnost primene timskog rada, odnosno neophodnost formiranja i efikasnosti rada multifunkcionalnih timova je neophodna za uspešnu primenu Kaizena. Negovanje

principa samokontrole i samodiscipline svakog zaposlenog, harmonije, saradnje, međusobnog poverenja i poštovanja, građenje kolegijalnih odnosa je uloga lidera. On treba da integriše ljude, njihove ideje, znanja i veština radi ostvarivanja ciljeva kompanije. Uloga lidera ključna je za uvođenje Kaizen menadžmenta, isto kao što je i primena Kaizena od strane lidera ključna za uspeh preduzeća.

Većina principa Kaizena je univerzalna, i ne odnose se samo na proizvodnju, već se mogu primeniti i u uslužnim delatnostima. Kompanije koje žive Kaizen filozofiju, i koje ostvaruju uspeh zahvaljujući tome, treba da posluže kao inspiracija i primer kako treba raditi. Naravno, ne treba se slepo držati pravila drugih kompanija, i tehnika koje one primenjuju, već ih prilagoditi sopstvenim uslovima.

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je Kaizen i njegova uloga u uspehu kompanije. Kaizen je poslovna filozofija, nastala u Japanu, 50-tih godina, ali su principi na kojima se zasniva prisutni od davnina i predstavljaju ključ napretka ljudskog društva i uspešno se primenjuje u svim delovima sveta. Kaizen podrazumeva neprekidno unapređivanje svih procesa, a njegova suština je da malim, ali svakodnevnim poboljšanjima doprinese uspehu. Akcenat istraživanja će biti na različitim alatima koje kompanije koriste u cilju ostvarenja bolje produktivnosti, efikasnijeg korišćenja vremena, a time i boljih poslovnih rezultata. Sa druge strane, predmet istraživanja je i liderstvo, sa posebnim osvrtom na karakteristike lidera, kao i uticaj koji sprovođenje Kaizena ima na uspeh lidera.

1.2. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj je naučni opis i analiza elemenata Kaizen poslovne filozofije i liderstva i utvrđivanje uticaja koji on ima na uspešno poslovanje lidera.

Društveni cilj istraživanja je da ukaže na potrebu primene Kaizen filozofije poslovanja. U radu su prikazani efekti koji se njime postižu, a pozitivni rezultati istraživanja do kojih se

došlo treba da pomognu kompanijama u odluci da počnu sa primenom ove japanske poslovne filozofije.

1.3. Hipotetički okvir istraživanja

U istraživanje polazimo sa osnovnom generalnom hipotezom:

Kaizen je poslovna filozfija čijom primenom lideri ostvaruju bolje poslovne rezultate, pre svega poboljšanje kvaliteta i povećanje produktivnosti.

Generalnu hipotezu operacionalizujemo pomoću posebnih:

- Malim i kontinuiranim unapređenjima, na dugoročnom nivou postižu se velike uštede i velika poboljšanja u svim procesima u preduzeću.
- Aktivnosti koje ne dodaju vrednost treba eliminisati.
- Učešćem zaposlenih u primeni Kaizena povećava se njihova motivacija za rad.
- Uloga lidera ključna je za uspešno poslovanje kompanije

1.4. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir kompleksnost proučavanog predmeta istraživanja, u procesu istraživanja korist ćemo metode i tehnike koje su adekvatne istraživanju pojava, procesa i problema u menadžmentu. Metode istraživanja u ovom radu su:

- **Od osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda:** metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije, dedukcija kao osnovna metoda, sinteza kao osnovna metoda, generalizacija i indukcija.
- **Od opštenaučnih metoda** korišćena je hipotetičko-deduktivna metoda i komparativna metoda.
- **Od metoda i tehnika prikupljanja podataka** korišćena je analiza sadržaja dokumenata, kao i već izvršena istraživanja ove oblasti.

1.5. Struktura rada

U prvom, uvodnom delu je objašnjeno šta je prethodilo nastanku Kaizena u Japanu, kako se proširio na ostale zemlje i kako je u njima prihvaćen. Izneta je svrha istraživanja, postavljene hipoteze, iznete korišćene metode istraživanja i opisana struktura rada.

Drugi deo rada predstavlja konkretno razrađivanje teme. U njemu je data osnovna definicija Kaizena, principi na kojima se zasniva, opisan je početak primene ove filozofije i način na koji je ona popularizovana u svetu. Objašnjeni su osnovni pojmovi koji se koriste, faze njegove implementacije, a posebna pažnja posvećena je alatima i tehnikama koji se koriste u cilju unapređenja svih procesa u kompaniji i eliminisanja aktivnosti koje ne dodaju vrednost. Kaizen događaj, kao specifična verzija Kaizena, takođe je opisan u drugom delu.

Treći deo posvećen je odnosu Kaizena i drugih koncepata menadžmenta. Najpre je napravljeno poređenje između Kaizena i inovacije, koji su u potpunoj suprotnosti. Predstavljen je i odnos između Lean koncepta kome kompanija teži i Kaizena kao načina na koji se ta težnja ostvaruje. Menadžment totalnog kvaliteta predstavlja odgovor zapada na uspešnu japansku koncepciju i u osnovi ima istu ideju, odnosno težnju ka kontinuiranom napretku. Treći deo rada se delom bavi i nastankom Menadžmenta totalnog kvaliteta i njegovim principima, kao i sličnostima i razlikama sa Kaizenom.

Četvrti deo odnosi se na liderstvo. Liderstvo predstavlja proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Velike promene uslovile su i promene u načinu liderstva, tako da je objašnjeno harizmatsko, transformaciono, vizionarsko i timsko liderstvo, kao tipovi liderstva u XXI veku. Objašnjena je razlika između lidera i menadžera, koji su izvori liderske moći i karakteristike lidera i na koji način uspešni lideri sprovode Kaizen.

Peti deo posvećen je Tojoti, kao kompaniji koja je bila pionir u primeni Kaizen menadžmenta. U Tojoti stalno poboljšanje je osnovni princip koji vodi ka postizanju cilja potpunog kvaliteta. U njemu je objašnjena vizija i misija Tojote, po čemu se ona izdvaja od

drugih proizvođača automobila, objašnjeni su principi liderstva koji u njoj vladaju i način upravljanja trenutnog predsednika kompanije Akia Tojode.

U šestom delu prikazan je način primene Kaizena u Srbiji. Najveći deo je posvećen kompaniji Japan Tobacco International a.d. Senta koja je prva kompanija koja je primenila Kaizen u Srbiji. Opisani su praktični načini na koji je kompanija ostvarila poboljšanja, kako se primenjuje sistem predloga od strane zaposlenih, objašnjeni su neki od najznačajnijih predloga sprovedenih u Srbiji. Objasnen je način na koji se Kaizen promovise u Srbiji, i dat je primer Strauss Adriatica, koji je takođe započeo sa primenom ove filozofije i za kratko vreme ostvario izuzetan uspeh.

U sedmom delu iznet je zaključak u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i analizom primera iz konkretnog poslovnog okruženja i dato je mišljenje kako bi Kaizen mogao da se razvija u budućnosti.

2. KAIZEN: JAPANSKA POSLOVNA FILOZOFIJA

2.1. Pojam i osnovni principi Kaizena

Kaizen je kovanica dve japanske reči: kai, što znači promena ili modifikacija, i zen, što znači dobro. Kada ih spojimo njihovo značenje možemo prevesti kao stalna, skladna i kontinuirana poboljšanja. To je i suština Kaizen filozofije. Da se jednostavnim i malim, ali neprekidnim poboljšanjima postigne veliki uspeh i kvalitet. Priroda čoveka, koji u osnovi nije nikad zadovoljan postignutim, predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja društva.¹

Slika br. 1 - Japanska oznaka za Kaizen



izvor: Imai, M. (2008): *Kaizen – Ključ japanskog poslovanja*, Mono i Manjana, Beograd, str. 29

Činjenica da ništa nije savršeno ne mora da bude loša. To znači da uvek ima prostora za napredak. U svakoj kompaniji, pa i onoj najbolje organizovanoj ima mogućnosti za unapređenje. Time se bavi Kaizen. On predstavlja postepeno i kontinuirano unapređenje načina i organizacije rada, kvaliteta proizvoda i usluga, procesa, korporativne kulture, ljudskih resursa, odnosa sa kupcima i dobavljačima i svega onoga što se tiče poslovanja jedne kompanije. Time se utiče ne samo na unutrašnje faktore, nego i na spoljne. Nakon primene u svojoj kompaniji, isti koncept treba predložiti i partnerima, jer se na taj način postižu poboljšanja celokupnog privrednog sistema.

¹ Papić Lj. (2011): *Menadžment kvalitetom*, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Prijevor, str.78

Termin Kaizen se koristi na tri načina. Prvi način podrazumeva Kaizen koji se odnosi na životnu filozofiju prema kojoj svaki aspekt života treba stalno poboljšavati. Pod Kaizenom se podrazumeva i menadžment pristup jedne kompanije, u kome ona teži da neprestano unapređuje sve procese i time ostvaruje bolje rezultate. Treći način definisanja Kaizena podrazumeva set alata i tehnika pomoću kojih se ostvaruju poboljšanja.

Kaizen se fokusira na male korake, koji dovode do velikih poboljšanja. Smatra se da nijedna ideja nije previše mala, i da svaki, pa i najmanji pomak na bolje doprinosi kompaniji. Kaizen rešenja uglavnom ne zahtevaju velika finansijska ulaganja, nisu rizična pa je samim tim očekivano što je sve prisutniji.²

Neki od osnovnih principa Kaizena su:

- Održavati stvari onakvim kakve jesu negativno utiče na kompaniju. Sve se menja, i za uspešno poslovanje treba se prilagoditi ovim promenama.
- Poboljšanje treba da se odvija svakodnevno. Mogućnosti za unapređenja su neograničena, i sa njima ne treba prestajati.
- Ako nešto ne funkcioniše, treba ga popraviti. Najgore je ignorisati grešku, jer time se šteta samo uvećava.
- Omogućiti svima da učestvuju u poboljšanjima kompanije. Svaki zaposleni predstavlja jedan deo slagalice, i samo zajedničkim radom moguće je postići prave rezultate.
- Kaizen podstiče ekonomičnost kompanije. On forsira rešenja za čiju implementaciju kompanija ne mora da izdvaja mnogo novca, a koja joj omogućavaju da bolje posluje.

2.2. Nastanak Kaizena

Iako svoje poreklo vodi iz japanskog tradicionalnog vrednosnog sistema i kulture (iz perioda od XVII do polovine XX veka), Kaizen je u stvari moderna poslovna filozofija. Kaizen je nastao i razvijen je u Japanu neposredno nakon završetka Drugog svetskog rata, u

² Imaj M. (2008): *Kaizen: Ključ japanskog poslovnog uspeha*, Mono i Manjana, Beograd, str. 54

kasnim 40-im godinama prošlog veka. Japanska ekonomija se i dalje oporavljala od ratnih operacija i razaranja, resursi su bili ograničeni. Značajnu ulogu u obnovi Japana su imale Sjedinjene Američke Države. Kao deo ukupne pomoći japanski stručnjaci i industrijalci su imali priliku da se neposredno upoznaju sa modernim američkim konceptima proizvodnje i naporima za unapređenje efikasnosti rada. S obzirom na to da su japanski resursi bili minimalni, rukovodstva vodećih japanskih kompanija su shvatila da je neophodno maksimalno ih iskoristiti i što bolje organizovati proces proizvodnje kako bi se ostvarile što veće uštede i tako uvećala profitabilnost. Unapređujući proizvodnju oni su otišli nekoliko koraka dalje u odnosu na američke kompanije.³

Filozofija koja je potekla iz Japana, uspešno se primenjuje u svetu. Za to je najviše zaslužan Masaki Imai (Masaaki Imai), otac Kaizen filozofije, osnivač i direktor Kaizen Instituta (Kaizen Institute Consulting Group). Masaki je takođe autor knjige Kaizen: ključ japanskog poslovnog uspeha, prve knjige iz ove oblasti, koja je popularizovala ovaj pojam u svetu. Institut je osnovan 1986. godine sa ciljem da pomaže kompanijama u svetu da upoznaju koncepte, sisteme i ciljeve japanske poslovne filozofije. Danas ima filijale u preko 30 zemalja sveta i zapošljava preko 400 konsultanata koji realizuju projekte u više od 50 zemalja širom sveta.⁴ U 2011. godini izvršeno je spajanje sa kompanijom Gemba Research čime je dodatno unapređen stručni kapacitet kompanije. Pionir je, inovator i vodeća konsultantska grupacija koja pruža usluge u oblasti unapređenja poslovnih procesa i operativne izvrsnosti. Institut organizuje obuke na licu mesta, konsultacije, javne događaje i seminare. U Srbiji ne postoji filijala Kaizen instituta, ali agencija Konsultuj.me je 2010. godine potpisala Ugovor o poverljivosti informacija sa njima nakon čega je nastavljena uspešna saradnja, a danas imaju odobrenja za prevode i objavljivanje stručnih tekstova vodećih ljudi instituta, kao i stručnu pomoć i savete u realizaciji projekata.⁵

³ Radosavljević G. (2013): *Svakog dana u svakom pogledu*, časopis Exporter, SIEPA, broj 22, str. 17

⁴ www.kaizen.com/about-us/kaizen-institute.html datum preuzimanja: 01.05.2014.

⁵ <http://konsultuj.me/2012/kaizen-institute-consulting-group/> datum preuzimanja: 03.05.2014.

2.3. Osnovni pojmovi u Kaizenu

Gemba (actual place) je mesto u kome se proces odvija. U proizvodnji, to je fabrika. Na primeru fakulteta, gemba je amfiteatar. U Kaizenu se odlazak u gembu smatra ključnim za uspeh jedne kompanije. Ukoliko se menadžeri oslanjaju samo na izveštaje dobijene od radnika, to može rezultirati pogrešnim donošenjem odluka, jer ti izveštaji ne moraju biti tačni.⁶

Gembutsu (actual thing) označava opremu, materijal, proizvod ili bilo koji drugi fizički objekat koji učestvuje u procesu. Sve ove stvari treba održavati na pravi način i voditi računa o njima. Ukoliko postoje bilo kakve greške na njima, treba ih na vreme ukloniti.

Genjitsu (actual facts) označava neopipljiva (nematerijalna) sredstva jedne kompanije. Odnosi se na podatke, karakteristike, činjenice, informacije. Know-how, inovativnost, korporativna kultura, timski rad, imidž takođe čine neopipljiva sredstva. U savremenim uslovima, ova sredstva imaju sve veću vrednost, jer je ovo vreme u kojem je za uspešno obavljanje posla od ključnog značaja imati prave informacije u pravom trenutku. Zbog toga, kompanije sve veći deo profita investiraju u znanje, obuku i stalno učenje.

Kaizen je ustanovio pet osnovnih gemba principa. Kad god nešto ne funkcioniše, kad god se pojavi neka vrsta abnormalnosti prvo treba otići u gembu. Drugi princip kaže da je potrebno proveriti gembutsu - inventar, mašine, alat. Ako i dalje ne možeš da otkriješ razlog šta nije u redu, pitaj se zašto i to ne jednom, već pet puta. Često prvi odgovor nije i osnovni uzrok. Treći princip je preduzimanje privremenih kontramera na licu mesta. Kao četvrti princip navodi otklanjanje uzroka problema. Poslednji, peti princip je da nakon što se pronađe uzrok treba napraviti standard kako se to ne bi ponovilo.

⁶ www.economist.com datum preuzimanja: 25.3.2013.

Shojinka, Soikufu i Jidoka su termini koji se vezuju za Kaizen. Shojinka predstavlja fleksibilnu i univerzalno osposobljenu radnu snagu koja predstavlja glavni nosilac svih promena. Soikufu znači sistem koji podržava kreativno mišljenje i inovativne ideje koje dolaze od zaposlenih. Jidoka znači autonomnost, samostalnost u smislu samostalne kontrole kvaliteta i uočavanja škart proizvoda. Pomoću ovog principa sprečava se da proizvod koji je neodgovarajućeg kvaliteta pristigne iz prethodnog procesa i zaustavi ili uspori narednu operaciju.⁷

2.4. Implementacija Kaizena

Prilikom uvođenja Kaizena, treba imati na umu kakva je sredina u kojoj se namerava implementirati program. Od korporativne kulture zavisi koliko je kompanija pogodna za uvođenje promena. Kaizen ne zahteva velika finansijska ulaganja, ali je potrebno obaviti odgovarajuće pripreme. Spremnost za promenu načina razmišljanja i otklanjanje predrasuda su prvi korak. Ovo se vrši putem edukacija i treninga. U fokusu Kaizen menadžmenta su zaposleni i oni čine osnovu za napredak i uspeh preduzeća. Jako je bitno da svaki član jedne kompanije bude disciplinovan i da među njima vlada timski duh.

Za uvođenje Kaizena treba prvo obezbediti podršku čelnih menadžera, a nakon njih i ostalih zaposlenih. Potrebno je pridobiti i poslovne partnere, jer i njih treba uveriti da procesi bez zaliha neće imati negativne posledice na njihovo poslovanje.

Samo uvođenje i usmeravanje Kaizena treba da se odvija u smeru odozgo-nadole, dok predlozi treba da dolaze odozdo-nagore, zato što najbolji predlozi za poboljšanje obično dolaze od ljudi koji su najbliži problemu.

Implementacija Kaizena podrazumeva poštovanje sledećih koraka:

1. Odbaciti konvencionalne stare ideje.
2. Razmišljati na način kako uraditi nešto, a ne na način zašto to ne može biti urađeno.

⁷ Vasiljević D. (2011): *Implementacija Kaizen poslovne filozofije-program kontinuiranog unapređenja poslovnog procesa*, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, str. 28

3. Ne činiti izuzetke i ne tražiti izgovore i opravdanja. Početi od postavljanja pitanja o aktuelnim navikama, praksi i običajima.
4. Ne tražiti, odnosno ne zahtevati savršenstvo.
5. Ako napraviš grešku, ne prikrivaj je već je odmah pokušaj ispraviti, i ukoliko je potrebno treba tražiti pomoć kolega.
6. Ne trošiti novac za Kaizen, već treba razmišljati.
7. Mudrost se pojavljuje na površini u teškim situacijama.
8. Tražiti uzrok svih problema postavljanjem pitanja "zašto" pet puta.
9. Tražiti mišljenje od deset različitih ljudi radije nego samo od jednog.
10. Kaizen ideje su beskonačne.⁸

Kaizen nije jednokratna pojava, koja se implementira i dovodi odjednom do vrhunskih rezultata. To je suptilan, neprekidni proces, koji podrazumeva male i neprestane promene. Kada svi zaposleni – od generalnog direktora do domara dolaze na posao misleći kako da povećaju efikasnost, šta mogu da učine da otklone aktivnosti koje ne dodaju vrednosti, i kako da, svojom kreativnošću poboljšaju poslovanje, smatra se da je kompanija „zaražena“ Kaizenom.

Metodologija primene Kaizena se opisuje pomoću reči PDCA (akronima reči: plan, do, check, act).

- **Planiraj** (plan) Potrebno je identifikovati specifične stvari koje se trebaju promeniti. Zatim, kreirati plan promena. Definirati korake koji se moraju preduzeti i pretpostavite rezultate tih promena.

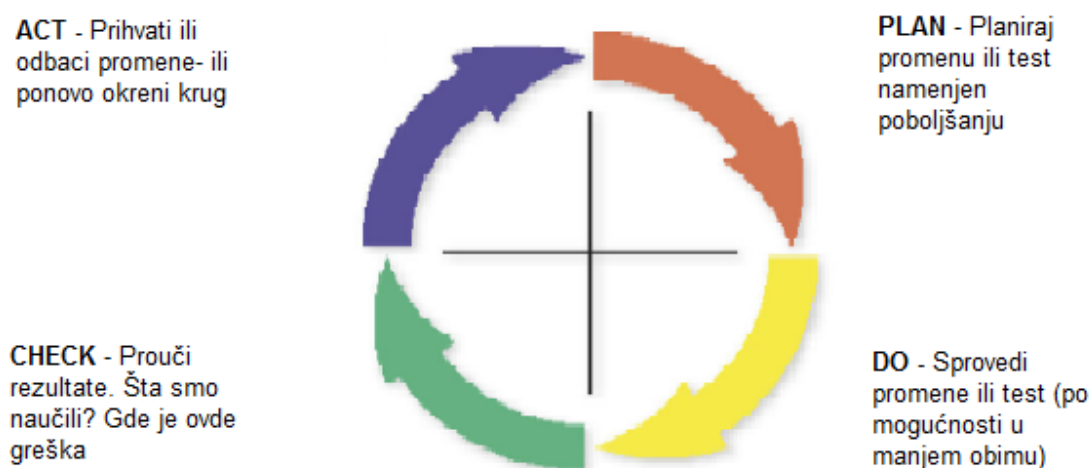
- **Učini** (do) Izvršenje plana u probnom okruženju. Promenu treba testirati na malom uzorku, ili na umanjenoj skali, i ispitati rezultat predložene promene. Preduzimaju se mali koraci u ograničenim uslovima. Ovaj korak prvenstveno predstavlja pokušaj, odnosno testiranje promene.

⁸ Vojteški D., Kljenak D., Stanković R., Kvrđić G. (2011): *Kaizen koncept kao savremeni pristup obračuna troškova kompanije*, Zbornik radova, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu, str. 161

- **Proveri** (check) – Ispitivanje rezultata testa. Ukoliko je promena pozitivno uticala i unapredila proces poslovanja, ona se primenjuje na poslovanje. Ako promena nije dovela do željenih rezultata, treba probati ponovo sa nekom drugom promenom.
- **Deluj** (act) – Primena promene na celokupno poslovanje. Uvođenje promene u standardne operativne procedure.⁹

Ono što je posebno važno je jasno definisanje očekivanja u prvom koraku. Potrebno je imati jasno definisan cilj, jer na taj način moguće je utvrditi da li se napreduje, tapka u mestu ili nazaduje.

Slika br. 2: Demingov krug



Izvor: Rentzhog O. (2000): *Temelji preduzeca sutrašnjice: procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad

PDCA predstavlja neprekidni ciklus koji se stalno ponavlja i samim tim poboljšanja postaju deo svakodnevnog života. Ova četiri koraka poznata su pod nazivom „krug kontinuiranog poboljšanja“ ili „Demingov krug“, po Edvardu Demingu (Edwards Deming),

⁹ Pešić-Đokić S., Đokić I. (2010): *Kaizen projekti u sedam koraka*, Festival kvaliteta, Mašinski fakultet, Kragujevac

koji ga je popularizovao. Deming je PCDA ciklus razvio 60-tih godina prošlog veka u Japanu. Ovaj ciklus sadrži osnovne elemente potrebne za razumevanje menadžmenta kvalitetom i kontinuiranog poboljšanja svih procesa.

2.5. Alati i tehnike Kaizena

Kaizen strategija zahteva primenu određenih alata i tehnika. Njihov cilj je da unaprede sve procese u kompaniji i ambijent za rad zaposlenih, eliminišu sve nepotrebne stvari i mogućnost greške svedu na minimum. Ono što je karakteristično za ove alate je da pozitivno utiču i znatno olakšavaju rad, a ne zahtevaju velika finansijska ulaganja.

Kompanija koja želi da opstane mora da radi na strategiji osvajanja novih i zadržavanja postojećih kupaca. Kaizen je strategija usmerena ka potrošačima, odnosno, Kaizen je kišobran koncept, koji obuhvata najveći deo jedinstveno japanskih rešenja, koja se danas vrlo brzo šire svetskom ekonomijom.¹⁰

¹⁰ Imaji M. (2008): Op.cit, str. 31

Slika br. 3 – Kaizen kišobran



Izvor: Imaj, M. Op.cit, str. 32

2.5.1. Postupak 5S

Postupak 5S je skup pravila za organizaciju radnog mesta. Cilj je da svako radno mesto bude maksimalno efikasno. Ovo je najprepoznatljivija tehnika Kaizena, i nju je najlakše primeniti, a rezultati su vidljivi trenutno.

Sortiranje (seiri; sort) - Podrazumeva odvajanje potrebnih od nepotrebnih stvari. Baciti sve što je nepotrebno i suvišno i time osloboditi prostor i omogućiti bolju preglednost.

Spremanje (seiton; set in order) - Ovaj princip znači da svaka stvar mora da ima svoje mesto. Urednost je osnova brzog nalaženja stvari. Ako u svakom trenutku znamo gde se šta nalazi, nećemo nepotrebno gubiti vreme.

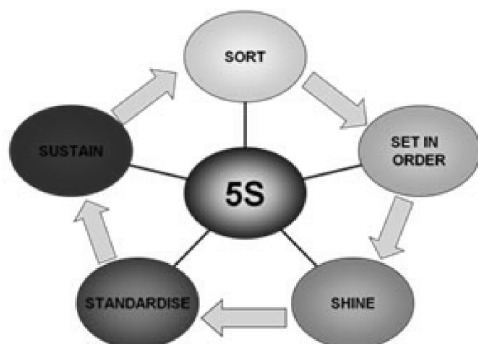
Sistematsko čišćenje (seiso; shine) - Treće S znači da znači da svaki zaposleni ima obavezu da čisti radni prostor na kraju radnog dana i da sve što je upotrebljavao vrati na mesto.

Svest o pravilima (seiketsu; standardize) - Podrazumeva uvođenje standarda u proces proizvodnje. Standardi su nešto što želimo da dostignemo kako bismo napredovali. Postavljanjem standarda olakšava se umni rad, unosi red i dolazi do uprošćavanja procesa proizvodnje. Uklanjaju se slučajnosti i neizvesnosti.

Stalno poštovanje pravila i njihovo unapređivanje (shitsuke; self-discipline) - Ponavljanje prethodnih principa. Poznato je da ako se nešto ponovi stotinak hiljada puta može se smatrati da je to naučeno, a posle milion ponavljanja i zauvek zapamćeno. To se odnosi i na primenu principa Kaizena. Njihovim stalnim ponavljanjem činimo ih načinom života.

Prve tri aktivnosti su kratkoročnog efekta i njih treba obavljati svakodnevno, dok se druge dve preduzimaju na dugoročnijem planu. Primenom alata 5S očekuje se da će se postići ušteda u vremenu, prostoru, i najvažnije, novcu. Ovo je sistem koji se jednom pokrene i više se ne zaustavlja.

Slika br. 4 - Princip 5s



Izvor: <http://www.leanonline.com.au/5s.html>

datum preuzimanja: 30.3.2014

2.5.2. Lista za proveru 3 Mu

Lista za proveru 3 Mu je alat koji se koristi za pronalaženje rasipanja i izvora problema. Umesto fokusa na naporniji rad zaposlenih, treba se fokusirati na pronalaženje nepotrebnog rada (sve što se radi, a klijentima ne donosi vrednost) i treba nastojati da se takav rad eliminiše.¹¹ Mu je skraćenica od japanskih reči muda-rasipanje, muri-preopterećenje i mura-odstupanje.

Muda predstavlja rasipanje, odnosno aktivnost koja ne dodaje vrednost.¹² Potrebno je odrediti koji procesi dodaju vrednost proizvodu, a koji ne. Procese koji ne dodaju vrednost treba dodatno ispitati i odrediti da li su neophodni, ili preći na njihovu eliminaciju. Umesto da se forsira naporniji rad zaposlenih, treba raditi pametnije, koncentrisati se na pronalaženje nepotrebnog rada i ukloniti ga. Taiči Ohno (Taiichi Ohno) je identifikovao 7 tipova otpada:

1. Transport – svako nepotrebno pomeranje materijala ili proizvoda između procesa je trošak koji ne povećava vrednost proizvoda, ali može dovesti do oštećenja. Zbog toga preduzeće treba da nastoji da smanji fizičko rastojanje između procesa.
2. Višak proizvodnje – nastaje kada se potrebe tržišta ne procene tačno i preduzeće proizvede više nego što je tržište spremno da kupi. Ovaj gubitak direktno uslovljava i gubitak usled čuvanja na zalihama.
3. Zalihe – gotovi proizvodi, poluproizvodi, materijal i alati na zalihama za preduzeće predstavljaju gubitak. U slučaju postojanja velike količine zaliha, potrebno je obezbediti odgovarajuća skladišta, održavati ih, voditi evidenciju. Uvek je prisutan i rizik da će stvari koje su na zalihama zastareti i da na tržištu neće više biti potražnje za njima, i time će zauvek zarobiti novčana sredstva.

¹¹ <http://konsultuj.me/2013/problem-je-sistem-a-ne-ljudi/> datum preuzimanja: 02.03.2014.

¹² Liker J., Meier D. (2006): *The Toyota Way Fieldbook*, McGraw-Hill, USA, str. 345

4. Vreme – do gubljenja vremena dolazi zbog zastoja mašina usled kvara, nestašice potrebnog materijala i nepouzdanog lanca snabdevanja, čekanja da se završi proces proizvodnje. Vreme koje nije pravilno iskorišćeno je izgubljeno vreme i ne dodaje vrednost proizvodu.

5. Višak nepotrebnih radnji – podrazumeva sve nepotrebne pokrete u obavljanju nekog posla. Do njega dolazi kada radno okruženje nije dobro organizovano, i kada radnik, pored obavljanja svojih radnih zadataka izlaže sebe i dodatnim naporima koji ne dodaju vrednost.

6. Oštećenja – kada komponente proizvoda ili sam proizvod ne ispunjava standarde. To dalje uzrokuje troškove ponovne proizvodnje ili ispravke defekta i troškove pojačane kontrole.

7. Nepotrebna obrada proizvoda – predstavlja korišćenje skupe i precizne tehnike tamo gde bi i obična dobro obavljala posao.

Muri je preopterećenje i prepreka za dobro obavljanje posla. Pomeranje ljudi i mašina izvan njihovih granica. Rad sa velikim težinama, traženje da se stvari obave brže od mogućeg, teški i opasni zadaci. Muri takođe uključuje i loše uslove za rad. Do njega dolazi zbog loše organizacije i lošeg planiranja zadataka.

Mura označava odstupanje od utvrđenog procesa proizvodnje, što dovodi do toga da se gubi na produktivnosti i efektivnosti, a to utiče na celokupan rezultat proizvodnje.¹³ Mura je gubitak koji je prouzrokovao varijacijama u kvalitetu, troškovima ili isporuci (javlja se kad god aktivnosti ne idu glatko i bez zastoja).

Kao primer pomoću kog možemo slikovito objasniti sva tri odstupanja možemo uzeti rad na fabričkoj traci. Na transportnoj traci kreću se blokovi. Ako na traci ima više od jednog bloka radnik mora da ih gurne nazad. Kada malo zakasni blokovi se nagomilavaju. Radnik je veoma zauzet, ali je ipak reč o neproduktivnom radu koji treba poboljšati. Ovo je

¹³ www.cqm.rs datum preuzimanja: 20.01.2013.

primer mude. Trebalo bi samo jedan blok stavljati na traku i na taj način izbeći nagomilavanje i omogućiti da proces teče glatko. U slučaju nagomilavanja blokova na traci radnik pored obavljanja svog posla dodatno mora da reguliše i stanje na traci. Jasno je da to predstavlja preopterećenje (muri) za njega i prepreku za dobro obavljanje posla. U radu pomenutog radnika uočljiva je i mura, odnosno odstupanje od ranije utvrđenog procesa proizvodnje zbog njegovog nepotrebnog angažovanja.¹⁴

2.5.3. Kanban

Kanban je složenica reči kan koju prevodimo kao karta, i ban, što znači signal. Kanban je nastao 50-tih godina prošlog veka, kada je Lean koncept tek nastajao u fabrikama Tojote. Taiči Ohno je uveo ovaj sistem, kako bi kontrolisao proizvodnju između procesa, i da bi mogao da uvede Just in time u Tojotu.

Kanban je sistem signalizacije, koji obezbeđuje brzu vizuelnu povratnu informaciju.¹⁵ Koristi se kao alat komunikacije u sistemima Just in time proizvodnje i kontroli inventara. Kartice su prikačene na kontejnere koji sadrže određene delove potrebne proizvodnji. Tek kada delovi iz kontejnera budu počeli da se koriste u proizvodnom procesu, sa kontejnera se skida kartica i postavlja na tablu. Kada je kartica postavljena na signalizacionu tablu, to je signal da nova količina (u zavisnosti od veličine kontejnera) delova potrebna proizvodnji. Ovaj sistem predstavlja način da svi proizvodni procesi u fabrici rade kontinuirano, i da ne ostanu bez predmeta rada (ili da ne proizvedu previše), putem vizuelne signalizacije u fabrici. Vizuelna signalizacija olakšava upravljanje sistema, jer menadžeri i supervizori mogu da vide stanje zaliha u radnim jedinicama.

2.5.4. Poka Yoke

Sintagma Poka Yoke sastoji se od reči Poka koja označava nenamernu grešku koju svako može napraviti i Yoke koja predstavlja ispitivanje i sprečavanje nastanka greške.

¹⁴ Joksimović V., Stevanović M., Marjanović Z. (2009): *Kaizen- japanska poslovna filozofija*, Festival kvaliteta, Mašinski fakultet, Kragujevac

¹⁵ www.blog.adizes.rs datum preuzimanja: 22.02.2013

Osnovna namera ovog alata je da se konstruiše proces bez greške, odnosno da se eliminišu sva potencijalna mesta gde se može napraviti greška, bez obzira da li se proces obavlja u proizvodnji ili nekoj uslužnoj delatnosti.¹⁶ Ovaj sistem obavlja dve funkcije: sprovodi ispitivanje aktivnosti proizvodnog procesa, i u slučaju nastanka nedozvoljenih odstupanja, uspostavlja određenu povratnu spregu radi njihovog eliminisanja.¹⁷ Poka Yoke uređaji najčešće ne predstavljaju veliku investiciju, a sprečavaju greške koje mogu mnogo koštati.

Najjednostavniji primer Poka Yoke uređaja je kutijica u kojoj su prethodno zapakovani šrafovi koje je potrebno zaviti na jednom proizvodu. Ukoliko neki šraf ostane, znači da postupak nije pravilno izveden. Još jedan primer je fascikla koja ima pregrade, gde jedna pregrada predstavlja jedan dan u nedelji. Nakon obrade, dokument se prebacuje u drugu fasciklu. Ukoliko neki dokument zaostane, znači da nije obrađen.

2.5.5. Kružoci kvaliteta

Radni tim, tim za poboljšanje i inovacije i kružok kvaliteta su sinonimi za tehniku koja se koristi za poboljšanje efektivnosti timskog rada. Svrha ovog alata je skupljanje različitih mišljenja o pojedinim temama u cilju pronalaženja rešenja, poboljšanja analiza kompleksnih problema, odnosa između članova, komunikacija u kompaniji. Tim je strukturirana organizaciona jedinica od 4 do 12 članova sa zajedničkim ciljevima. Facilitator je osoba koja olakšava rad tima i pod njenim nadzorom se vrši timski rad.

Proces može biti podeljen na sledeći način:

Priprema – određivanje ciljeva tima, članova tima, datum sastanka i dnevni red za prvi sastanak.

Vođenje sastanka – facilitator obezbeđuje da se sastanci obavljaju na pozitivan način i da su dobro organizovani. Ako tim ne može postići konsenzus, tada je lider tima odgovoran da donese odluku.

Zaključci – mere do kojih je tim došao treba da budu primenjen što pre.

¹⁶ Isto, datum preuzimanja: 01.03.2013.

¹⁷ Marjanović V. (2008): *Koncept upravljanja troškovima životnog ciklusa proizvoda sa implementacijom u savremenoj automobilske industriji*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.189

Radni tim mora biti kompatibilan sa filozofijom kompanije koja osigurava punu podršku timu i njegovim naporima na konkretnim poboljšanjima i inovacijama.¹⁸

2.5.6. Just in time

Just in time (JIT) smatra se prvim postulatom lean sistema proizvodnje. On predstavlja više od kvantitativne kontrole zaliha. Dugo se smatralo da su zalihe glavna garancija neometanog odvijanja proizvodnje. Kod JIT je pravilo da se kreće od kupca. Kupac određuje koji proizvodi, u kojoj količini i u koje vreme su mu potrebni, odnosno on povlači (pull) te proizvode od završne faze procesa proizvodnje. Proces se dalje nastavlja uzvodno, završna faza povlači iz prethodne faze potrebne delove u odgovarajućoj količini i u odgovarajuće vreme, i tako sve do samog dobavljača. Učinci se direktno povezuju sa potrošačima, zalihe su svedene na minimum ili ih uopšte nema. Pomoću JIT se postiže savršeni sklad između stvarne tražnje i postojeće ponude, odnosno postiže se neprekidan tok (flow) poslovnog procesa.

2.5.7. Jidoka

Jidoka, odnosno automatizacija je vezana za kontrolu kvaliteta. Reč je o automatizaciji sa ljudskim dodirrom. Mašine (sistemi) su dizajnirani tako da se svaki put kada se pojavi neka nepravilnost zaustave i alarmiraju zaposlene. Oni time omogućavaju zaposlenima da nesmetano rade, a da reaguju samo kada se pojavi neka greška. Primer: kada se u toku procesa proizvodnje greška (defekt) uoči, svetlo, koje označava rad mašina, se gasi i na taj način ukazuje na prisustvo nekog problema. Takođe, u neproizvodnom sektoru može doći do nepodudaranja iznosa na računu dobavljača i iznosa na nalogu za kupovinu. U tom slučaju, kompjuterski sistem prestaje sa obradom i upozorava operatera i pokreće dodatni pregled pre nastavka obrade. Jidoka je najbolji primer udruženih snaga tehničkog i ljudskog aspekta proizvodnje. Zaposleni se fokusiraju na izvršavanje specifičnih zadataka, a mašine osiguravaju podjednak kvalitet svakog proizvoda.¹⁹

¹⁸ Heleta M. (2008): *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 324

¹⁹ Tanasić Lj. (2012): *Lean proizvodnja inovacija za XXI vek*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, str. 318

2.6. Kaizen događaj

Kaizen događaj (Kaizen Event ili Kaizen Blitz) predstavlja planiranu aktivnost gde tim pokušava da unapredi neki aspekt svog preduzeća. Da bi Kaizen događaj bio uspešno obavljen potrebno je:

1. Izolovati problem koji se želi rešiti
2. Odrediti tim i vođu tima
3. Odrediti cilj unapređenja, mere koje će se koristiti i vreme trajanja.

Osnovne faze implementacionog procesa podrazumevaju:

1. Definisane planova i pripremnih radnji
2. Implementaciju događaja u užem smislu
3. Prezentaciju i praćenje rezultata

Cilj Kaizen događaja je brzo otkrivanje uzroka problema i brza implementacija rešenja. Ovo je intenzivna i kratkoročna verzija Kaizena. Obično traje od jednog dana do jedne radne nedelje. Organizovanjem Kaizen događaja se najčešće realizuju procesi uvođenja radnih ćelija, brze izmene alata i uređenje radnih mesta.²⁰

Kaizen i Kaizen događaj su u potpunosti suprotni, ali se ne isključuju, već međusobno dopunjuju. Brzina kojom se promene dešavaju i postupnost Kaizena mogu biti u dinamičkom neskladu, pa se zbog toga pribegava organizovanjem Kaizen događaja.

2.6.1. Radne ćelije (work cells)

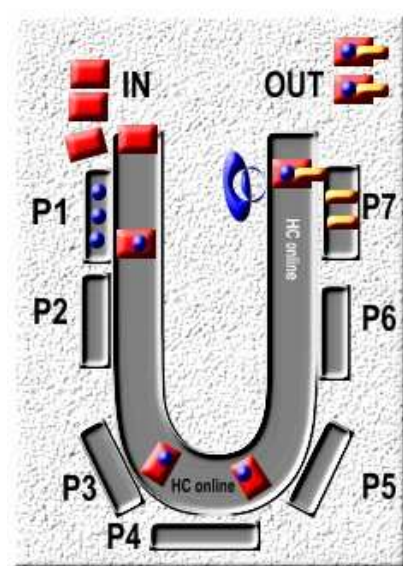
Radne ćelije predstavljaju logičan raspored resursa u poslovnom okruženju koji je organizovan tako da se ostvari neprekidan tok. Ovakvom organizacijom skraćuje se ciklus

²⁰ Vasiljević D. (2011) *Implementacija Kaizen poslovne filozofije-program kontinuiranog unapređenja poslovnog procesa*, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, str 33

proizvodnje. Koncept radnih ćelija zasniva se na lean proizvodnji, koja za cilj ima smanjenje gubitaka. Cilj radnih jedinica je da poboljša tok procesa, poveća efikasnost i eliminiše rasipanje.

Radne ćelije se obično koriste u proizvodnji i kancelarijskom okruženju. U proizvodnji, radne ćelije su osnov efektivne proizvodnje. Mašine koje su uključene u proces proizvodnje uređuju se tako da se roba koja se proizvodi kreće nesmetano iz jedne faze u drugu. U kancelarijskom okruženju radne ćelije olakšavaju bolji protok komunikacije i efikasno korišćenje zajedničkih resursa.²¹

Slika br. 5 - Primer organizovanih radnih ćelija



izvor: www.chohmann.free.fr datum preuzimanja: 04.03.2013.

²¹ www.investopedia.com datum preuzimanja: 03.03.2013.

3.ODNOS KAIZENA I DRUGIH MENADŽMENT KONCEPATA

3.1. Kaizen i inovacija

Zadatak menadžmenta je da održava postojeća sredstva i proizvodnju, ali i da ih poboljšava. Postoje dva međusobno suprotna prilaza napretku: postepen prilaz i prilaz velikog skoka napred. Jedan je Kaizen i ne zahteva mnogo novca, a drugi je inovacija, za koju je novac neophodan. Kod inovacije se napredak obezbeđuje novcem, kupovinom novih mašina, koje su po pravilu skupe, zapošljavanjem više ljudi, investicijama u nove tehnologije. Za razliku od njega, Kaizen koristi resurse koje koje poseduje na efikasniji način.

Inovacija je dramatičan događaj. Kaizen je često suptilan i ne preterano uzbudljiv. Dok je inovacija jednokratna pojava, Kaizen je neprekidan proces. U tabeli su prikazane razlike između ova dva pristupa. Uprkos svim razlikama oni se međusobno ne isključuju. Oni su neodvojivi integralni deo progressa i dopunjuju se uzajamno. Inovacija stupa na snagu nakon što Kaizen bude iscrpljen i Kaizen treba da usledi nakon što je inovacija započeta.

Tabela 1: Poređenje inovacije i Kaizena

Inovacija	Kaizen
Kreativnost	Prilagodljivost
Individualnost	Timski rad (sistemski prilaz)
Specijalističko usmeravanje	Opšte usmerenje
Pažnja se ukazuje velikim skokovima	Pažnja se ukazuje detaljima
Tehnološki orijentisana	Orijentisan prema ljudima
Informacija: zatvorena, posednička	Informacija: otvorena, podeljena
Funkcionalna(specijalistička) orijentacija	Kros-funkcionalna orijentacija
Traže se nove tehnologije	Grade se na postojećoj tehnologiji
Linija i osoblje	Kros-funkcionalna organizacija
Oskudna povratna informacija	Iscrpni podaci o rezultatima

Izvor: Imaj, M. Op.cit str.54.

Kros-funkcionalna orijentacija menadžmenta je neophodna da bi se obezbedila koordinacija između odeljenja. Ona treba da osigura dobru vertikalnu, ali i horizontalnu komunikaciju između upravljačkih slojeva kompanije. Svrha svakog sistema upravljanja i izveštavanja je integracija i usaglašavanje ciljeva, prioriteta i aktivnosti, kako bi se optimizovali krajnji rezultati rada kompanije.

3.2. Kaizen i lean

Zahtevi globalnog tržišta postavljaju nove standarde za fleksibilnost proizvodnje. Kupci su u povlašćenom položaju jer proizvodnja i broj proizvođača prevazilaze njihove potrebe. Kako bi proizvođači ostali konkurentni na tržištu potrebno je da ispituju potrebe i afinitete kupaca i da se bave konstantnim razvojem proizvoda. Zbog globalizacije kupci mogu da biraju proizvode iz celog sveta, tako da borba za kupce nije više na državnom nego na svetskom nivou. Dolazi do potrebe za preusmeravanjem sa strategije ekonomije obima na strategiju širine aktivnosti preduzeća.

Počeci leana i Kaizena se vezuju za auto-industriju, pre svega za Tojotu. Nakon Drugog svetskog rata Taiči Ohno je odlučio je da izvrši revoluciju proizvodnog procesa, tako što je uklonio sav proizvodni višak, dao veća ovlašćena radnicima, smanjio inventar u fabrici samo na onaj nužno potreban za proizvodnju. Umesto da održavaju i čuvaju sve resurse nužne za buduću proizvodnju, sklopili su neposredne dogovore sa dobavljačima i time uklonili sav višak koji je bespotrebno stajao po skladištima. Postali su fabrika koja radi po narudžbi. Tojotini proizvodni pogoni radili su samo onda kad bi imali narudžbu, nije više bilo proizvodnje koja bi samo gomilala proizvode po skladištima i time na kraju uzrokovala pad potražnje i pad cene. Zbog ovoga je Tojota mnogo spremnija od konkurencije da odgovori na zahteve tržišta.

Ovakav sistem proizvodnje se počeo razvijati neposredno posle Drugog svetskog rata. Japan je bio još uvek nerazvijena zemlja sa uništenom infrastrukturom, a Tojota je imala dug osam puta veći od vrednosti kompanije. Država je zabranila Tojoti da otpušta radnike.

Da bi smanjila dug i povećala obrt kapitala Tojota je morala da kompletno promeni sistem poslovanja. Odmah su se iskristalisale tri premise:

- Sve što tokom proizvodnog procesa ne doprinosi vrednosti gotovog proizvoda potrebno je ukloniti iz procesa.
- Smanjiti što je više moguće vreme ciklusa proizvodnje proizvoda i smanjiti troškove nezavršene proizvodnje, a pri tom povećati fleksibilnost sistema.
- Ne proizvoditi proizvode za koje ne postoji kupac.

Ovakav sistem je i dobio naziv Tojotin proizvodni sistem (TPS), i predstavlja preteču lean proizvodnji. Odlike TPS su velika varijabilnost proizvoda, male serije, mala količina zaliha, fleksibilna proizvodnja i visok kvalitet. Jedna od knjiga klasika iz ove oblasti je *The Toyota Way*, u kojoj je objašnjen njen pristup lean proizvodnji. Opisano je 14 principa upravljanja i filozofija kojom se Tojota vodi, i šta je to što je čini uspešnom. Ova knjiga nudi odgovor na pitanje zašto je japanska auto-industrija mnogo ispred evropske i američke konkurencije.

Lean kao termin su definisali dva profesora sa M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) Džejms Vamak i Daniel Džons 1992. u knjizi „Mašina koja je promenila svet“. Pisanje knjige je bilo inicirano šestonedeljnim boravkom u Tojota fabrikama u Japanu. Istraživanje je nastavljeno u Sjedinjenim Američkim Državama i trajalo je još punih pet godina i koštalo više od 5 miliona dolara.²²

Kaizen je u čvrstoj vezi sa lean proizvodnjom. Lean (mršava) proizvodnja predstavlja proizvodnju koja nastoji da odbaci sve aktivnosti koje ne dodaju vrednost i smanji nepotrebna rasipanja. Lean proizvodnja je ono čemu kompanija teži, a Kaizen način na koji se ta težnja ostvaruje.

²² Prekajski, S, (2007): *Analiza mogućnosti primene lean koncepta u domaćoj praksi*, master rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, str. 8-10

Lean proizvodnja je skup metoda i tehnika koje imaju za cilj da u najvećoj mogućoj mjeri smanje sve gubitke koji nastaju tokom procesa proizvodnje i svih procesa u preduzeću. U početku se termin lean vezivo isključivo za proizvodnju, ali se kasnije proširio na celu kompaniju. Potrebno je da svi, od top menadžmenta do radnika u pogonu, poznaju njegovu suštinu i da su posvećeni njegovoj implementaciji.

Lean koncept se može opisati sledećim segmentima:

1. Proizvodnja kao celovit proces,
2. Čovek kao odlučujući faktor,
3. Preventivno obezbeđenje kvaliteta,
4. Dosledna tržišna orijentacija,
5. Povezanost sa dobavljačima i potrošačima.

Posmatranje proizvodnje kao celovitog procesa treba da dovede do smanjenja unutrašnje složenosti u funkciji proizvodnje. Timski rad svih učesnika koji rade na stvaranju proizvoda treba da dovede do blagovremenog otklanjanja grešaka i zastoja u procesu proizvodnje. Timski rad će kao rezultat imati povećanje efikasnosti i efektivnosti procesa rada u proizvodnji.

Ne postoji pojedinac koji bolje poznaje prirodu i kompleksnost određenog posla od čoveka koji je radno angažovan na tom poslu. Od njega se očekuje visoka kompetencija, nadležnost i sposobnost u rešavanju problema koji ometaju kvalitetan i pouzdan rad.

Preventivno obezbeđenje kvaliteta, gde se poseban akcenat daje sistemu menadžmenta kvalitetom sa ciljem da se projektovani i implementirani sistem održava i permanentno poboljšava. Tu se procedurama propisuje način izvođenja transformacionih i upravljačkih procesa.

Povezanost s kupcima i isporučiocima je jedan od bitnih prilaza japanske proizvodnje u pravcu rasta efikasnosti i efektivnosti. Timski rad sa kupcima i ključnim isporučiocima doprinosi istovremeno snižavanju troškova i povećanju kvaliteta proizvoda.

Lean koncept menja način organizacije i upravljanja proizvodnim sistemima, u skladu sa sledećim ciljevima:

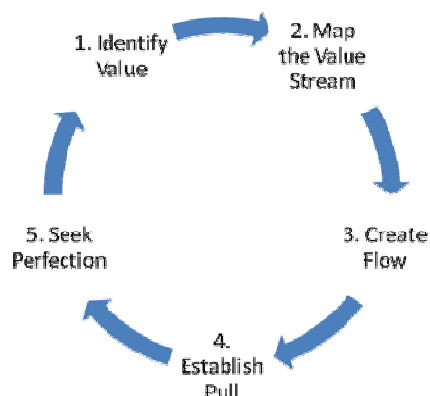
- Smanjenje hijerarhije na maksimalno tri nivoa,
- Formiranje manjih i na rezultat orijentisanih i decentralizovanih organizacionih jedinica,
- Prilagođavanje proizvodnih i tehničkih jedinica po granama (branšama),
- Ostvarivanje kvaliteta, isporuke, minimalnih troškova u procesima rada putem obučavanja zaposlenih,
- Iskorišćavanje radnog vremena radnika dok mašina radi, prilagođavanje radnog vremena prema zahtevima tržišta,
- Visoka sposobnost timova i timsko rukovođenje,
- Neprikidno korišćenje i pronalaženje malih poboljšanja na radnom mestu i okruženju,
- Učešće u automatizaciji procesa rada, povećanje fleksibilnosti,
- Promena načina stimulisanja i plaćanja, od ugovorenih do drugih formi koje su zavisne od poslovanja,
- Postavljanje strukture kvaliteta u kojoj je prihvatljiv princip nulte greške.²³

Pet ključnih principa lean koncepta su:

1. Definisanje vrednosti proizvoda (Define value)
2. Utvrđivanje vrednosti tokova (Identify the value stream)
3. Kreiranje vrednosti tokova (Create value flow)
4. Uvođenje principa „vučenja“ (Establish pull)
5. Težnja ka savršenstvu (Seek perfection)

²³ Regodić D., Jovanović S., Stankić M. (2009): *Lean proizvodni sistemi i reagibilnost lanaca snabdevanja*, Singidunum revija, Vol.6, No2, Beograd, str. 213

Slika br. 6 – Principi lean koncepta



Izvor: <http://www.lean.org/whatslean/principles.cfm> datum preuzimanja: 15.3.2014.

Definisanje vrednosti proizvoda

Ovaj princip se odnosi na definisanje tačne vrednosti proizvoda iz perspektive krajnjeg kupca. Potrebno je usmeriti se na kupce, ispuniti njihove zahteve i očekivanja u pravo vreme i za odgovarajuću cenu. Iako je definicija vrednosti proizvoda na prvi pogled jednostavna, jer se može izmeriti nekim parametrom, upravo iz razloga što je neophodno da se sagleda isključivo iz kupčeve perspektive, to predstavlja problem, jer se radi o subjektivnom doživljaju kupca (njegovoj percepciji i stanju svesti).

Utvrđivanje vrednosnih tokova

Termin „tok vrednosti“ koristi se da pokaže kako postoji pravi redosled (najoptimalniji) za sve poslovne aktivnosti, kako su one međusobno povezane i kako sve one zajedno doprinose uspešnom poslovanju. Posmatranje toka vrednosti počinje sa one strane gde tok prestaje (kod kupca) i prati se do izvora, tj. do samog početka (do snabdevača).²⁴

²⁴ Majski B., (2011): *Unapređenje procesa proizvodnje štamparije „Stojkov“ primenom alata „LEAN“ koncepta*, master rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, str. 15-16

Kreiranje vrednosnog toka

Kreiranje toka vrednosti vizuelno predstavlja kako su svi koraci u nekom procesu poređani da ostvare željenu transformaciju proizvoda ili usluge, kao i da obezbede tok informacija koji pokreće delove pojedinih procesa u akciji. Mapa toka vrednosti je korisna, jer:

- uvek ima kupca kao fokus
- u jednom pogledu pruža kompletnu vremensku reprezentaciju toka aktivnosti
- pruža pogled na analizu toka vrednosti
- pokazuje tok informacija i kako one pokreću druge aktivnosti
- pokazuje gde pojedine aktivnosti dodaju vrednost za kupca, a gde ne

Uporedo sa kreiranjem realne mape vrednosti koja prokazuje trenutno stanje, kreira se i „idealna“ mapa vrednosti. Ona predstavlja idealizovane aktivnosti, i u njoj su uključene samo one aktivnosti koje donose vrednost kupcu i celokupan tok vrednosti optimiziran je za maksimalnu efektivnost i efikasnost u postizanju zadovoljstva kupca. Kreiranje mape toka vrednosti je jedan od najboljih konsultantskih alata pri unapređenju bilo kakvih sistema kod kojih je kupac u centru pažnje, a to je danas većina ljudskih delatnosti (bilo kakvih organizacija, društvenih, privrednih...). Razlika između prave i idealne mape toka vrednosti pokazaće razliku između trenutnog i željenog stanja poslovanja jedne kompanije. Ove mape daju merljive parametre kojima se može ustanoviti gde se kompanija nalazi, gde želi da stigne i da li je stigla na željeno mesto. A sve to dobijamo kroz prizmu ispunjenja očekivanja želja i potreba kupca koji su jedini garant dugoročne konkurentne prednosti na globalnom tržištu.

Uvođenje „vučenja“

Četvrti princip odnosi se na pokretanje proizvodnje isključivo na zahtev kupca. Kupac je taj koji treba da pokrene celokupnu aktivnost proizvodnje. Ukratko, to znači da bi proizvodnja morala da bude povezana sa zahtevom, jer se nijedan artikal ne bi trebao proizvoditi bez njega. Zahtev kupca pokreće proizvodnju.

Težnja ka savršenstvu

Peti princip predstavlja neprekidno traganje za perfekcijom, savršenstvom u proizvodnji i poslovnoj saradnji, sa potpunom eliminacijom gubitaka. Kompanije okrenute lean proizvodnji stalno tragaju za načinima unapređivanja svoje efikasnosti, smanjenju troškova i unapređenju kvaliteta svojih proizvoda. Ipak, težnja ka savršenstvu je beskonačan proces, koji ne može biti u potpunosti ostvaren, jer dalja potencijalna unapređivanja u oblasti troškova i kvaliteta uvek postoje.²⁵

Nije dovoljno samo uvesti lean tehnike i principe u preduzeće i očekivati uspeh. Potrebno je postaviti ih kao temelje celokupnog poslovanja i učiniti ih načinom života preduzeća, ali i svih zaposlenih.

3.3. Menadžment totalnog kvaliteta i Kaizen

Menadžment totalnog kvaliteta (Total Quality Management – TQM) se pojavljuje kao odgovor Zapada na vrlo uspešnu japansku poslovnu koncepciju. U osnovi oba koncepta je to da teže kontinuiranom napretku i stalnom poboljšanju svih poslovnih procesa. Poboljšanje kvaliteta uslovljava povećanje zadovoljstva potrošača, što dovodi do boljih poslovnih rezultata, a to je cilj i TQM-a i Kaizena. Veoma su povezani i teško ih je razgraničiti. Ono što ih na neki način razlikuje je to što Kaizen u prvi plan stavlja ljudski faktor, odnosno kvalitet ljudi, dok je na Zapadu kvalitet proizvoda primaran. Zapadnjački kontekst se odnosi na poboljšanje i unapređenje tehnologije, nasuprot Kaizenu koji se može upotrebiti u svakom aspektu.

3.3.1. Menadžment totalnog kvaliteta

Kvalitet je, po definiciji ISO 9000, nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve. Smatra se da je prodavac isporučio kvalitet kad god su proizvod ili

²⁵ Majski B., (2011): Op.cit, str. 17-18

usluga premašili očekivanja kupca.²⁶ Kvalitet proizvoda i usluga, satisfakcija kupaca i profitabilnost kompanije su veoma povezani. Viši nivo kvaliteta dovodi do veće satisfakcije kupaca, što dalje vodi do viših cena. Kvalitet predstavlja najbolju garanciju lojalnosti kupaca, najjaču odbranu protiv konkurencije i jedini put za stalno održavanje rasta i zarade.

Potreba da se maksimizira zadovoljstvo kupaca dovela je do nastanka menadžmenta totalnog kvaliteta. Menadžment totalnog kvaliteta je menadžment pristup dugoročnog uspeha kroz potrošačku satisfakciju, zasnovan na učešću svih članova organizacije i kontinuiranom poboljšanju procesa, proizvoda, usluga i kulture njihovog rada.²⁷ TQM, kao set sistematizovanih pristupa i metoda za vođenje preduzeća, nastao je kao odgovor uspešnih preduzeća na promenljive uslove poslovanja, 80-tih godina prošlog veka.

Organizacije teže da dostignu filozofiju i kulturu TQM poslovanja koja podrazumeva da svaki zaposleni prilikom obavljanja bilo koje operacije razmišlja na koji način može poboljšati to što radi, kako bi to predstavljalo dodatnu vrednost za potrošača.

Preteča TQM-a bio je TQC (Upravljanje totalnim kvalitetom), koji je počeo da se primenjuje u Japanu 50-tih godina prošlog veka. On je predstavljao revoluciju u filozofiji menadžment teorije i bazirao se na: kvalitetu, potpunom uključivanju zaposlenih i kontinuiranom poboljšanju. Primena ovakvog pristupa omogućila je bolje pozicioniranje i konkurentnost japanskih kompanija.

Da bi kompanija bila uspešna, potrebno je da je fleksibilna, da se brzo prilagođava promenama iz okruženja i da brzo uči. Takva inovativna organizacija se postiže primenom TQM-a i njegovih osnovnih principa. Ključ uspeha se nalazi u uspostavljanju organizacione kulture u kojoj svaki zaposleni oseća, ne dužnost, već potrebu za stalnim inoviranjem sopstvenog rada. Takvim pristupom zaposleni će sebi obezbediti posao a za kompaniju za koju radi konkurentsku prednost i opstanak na tržištu.

²⁶ Kotler P., Keller K.(2008): *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 147

²⁷ Mašić B. (2009): *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 505

3.3.2. Principi TQM-a

TQM filozofija se bazira na tri osnovna principa:

1. raditi prave stvari
2. raditi stvari ispravno prvi put
3. raditi stvari bolje

Raditi prave stvari – ovo je osnovna vodilja strategijskog menadžmenta i spada u odgovornosti top menadžmenta.²⁸ Potrebno je utvrditi viziju, misiju, strateške ciljeve kompanije i potrebne akcije za realizaciju tih ciljeva. Ovaj princip je ključan za uspeh kompanije.

Raditi stvari ispravno prvi put – ovaj princip se odnosi na efikasnost, koja je zadatak operativnog menadžmenta. Podrazumeva rad bez greške. Vodi se logikom da je stvari potrebno pravilno uraditi prvi put, jer to oduzima mnogo manje vremena, nego ispravljati grešku.

Raditi stvari bolje – osnov za ovaj princip je činjenica da se stvari uvek mogu poboljšati. Greške, nedostatke i slabosti jedne kompanije ne treba posmatrati kao isključivo negativnu pojavu, već kao priliku za unapređenje u poslovnom procesu. „Japanci slave pojavu greške“, jer greška omogućava da se otkrije slabo mesto u poslovnom procesu.²⁹ Kada se greška ispravi, odnosno kada se reši problem, rezultat se treba standardizovati, da bi se sprečilo ponovno pojavljivanje istog problema.

²⁸ Mašić B. (2009): *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 31

²⁹ Heleta M. (2008) Op. cit, str. 99.

4. LIDERSTVO

Liderstvo kao jedan od značajnijih faktora uspeha preduzeća, zauzima sve važnije mesto u novijoj literaturi. Najčešće se liderstvo definiše kao proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.³⁰ Liderstvo je ponašanje pojedinca koji usmerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju. Akcenat je na uticaju i bez njega nema liderstva.

Sledeće komponente čine srž liderstva:

1. Liderstvo je proces
2. Liderstvo je vlasništvo i uticaj
3. Liderstvo se javlja u kontekstu grupe
4. Liderstvo podrazumeva ostvarivanje cilja³¹

Liderstvo se posmatra kao proces u kome je središte pažnje usmereno na interakciju lidera i sledbenika. Ono ne podrazumeva samo proces ostvarenja tekućeg cilja, već predstavlja proces u kome se teži ostvarenju bitnih promena. Pri tom, ono koristi motivaciju, komunikaciju, organizacionu kulturu i druga sredstva koja nisu prinudna.

Vlasništvo i uticaj liderstva posmatra se kao set kvaliteta ili karakteristika koje se pripisuju onome ko se smatra sposobnim da uspešno primeni taj uticaj. Pored atributa te osobe važno je i ono što ta osoba radi i način na koji utiče na sledbenike.

Grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Time se podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. Lideri omogućavaju drugima da deluju. Oni ohrabruju saradnju i grade poverenje.

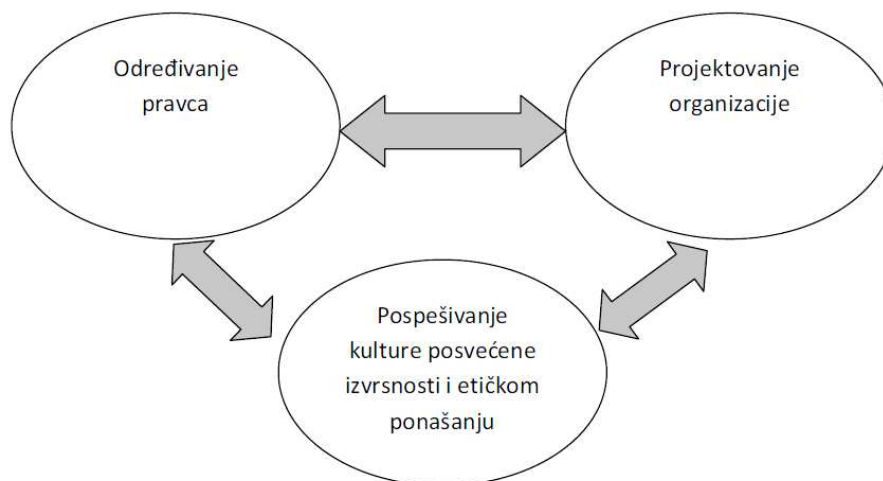
³⁰ Northouse P.G. (2001): *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, str.3

³¹ Northouse P.G. (2008): *Liderstvo- teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 2

Usmerenost na ciljeve podrazumeva da lideri imaju viziju, sposobnost prenošenja te vizije na druge i mogućnost inspirisanja drugih da je ostvare. Liderstvo se javlja i funkcioniše u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka željenom cilju.

Liderstvo je proces transformisanja organizacije od onakve kakva trenutno jeste, do onakve kakva bi želeo da postane. Lideri su agenti za promene čiji se uspeh meri pomoću toga na koji način oni implementiraju strategijsku viziju i misiju.³² Postoje tri međuzavisne aktivnosti liderstva: određivanje pravca, projektovanje organizacije i gajenje kulture posvećene izuzetnosti i etički ispravnom ponašanju. Uspešni lideri moraju da prepoznaju i neprekidno preispituju ove tri međusobne aktivnosti da bi organizacija ostvarila uspeh.

Slika br.7 - Tri međuzavisne aktivnosti liderstva



Izvor: Dess G.G, Lumpkin G.T, Eisner A.B. (2007): *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 398

Određivanje pravca – Usmeravanje donosi mnoge koristi: jasan pravac za budućnost, opšti okvir misije i ciljeva organizacije i unapređenje komunikacije, angažovanje i privrženost kod zaposlenih.

³² Dess G., Lumpkin G, Eisner A. (2007): *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 397

Projektovanje organizacije – Uspešni lideri se aktivno uključuju u izradu struktura, timova, sistema i organizacionih procesa koji olakšavaju implementiranje njihovih vizija i strategija.

Pospešivanje kulture posvećene izvrsnosti i etičkom ponašanju – Etički ispravno ponašanje lidera može da ima snažan uticaj na organizaciju. Taj uticaj može da bude dobar ili loš. Lideri moraju da prihvate ličnu odgovornost za razvijanje i jačanje etički ispravnog ponašanja širom organizacije.

4.1. Liderstvo u XXI veku

Radikalne promene na početku XXI veka u oblasti tehnologije, globalizacija i pojava diversifikovanih preduzeća koja svoju delatnost ostvaruju u više grana su uticale i na promene u načinu upravljanja. Budući opstanak i napredovanje kompanija zavisiće od mogućnosti prilagođavanja promenama.

U konkurentnoj globalnoj ekonomiji, jedini izvor stalne konkurentske prednosti predstavljaju ljudi u organizaciji. Za uspešno vođenje tih ljudi potreban je novi tip lidera. On ima ideju i snagu da utiče na druge da ostvaruju ciljeve preduzeća, da veruje u promene i inovacije i shvata značaj izazova i pretnji za funkcionisanje preduzeća.

4.1.1. Harizmatičko liderstvo

Termin harizma vodi poreklo iz grčkog jezika i označava milosni dar, odnosno poseban duhovni dar za određeno znanje. U literaturi harizma se definiše kao: „sposobnost lidera da koristi, širi i intenzivira uticaj verovanja, vrednosti, ponašanja i performansi drugih pomoću svog ponašanja, verovanja i ličnog primera.”³³ Harizmatični lideri su ličnosti koje imaju lične karakteristike koje ih odvajaju od lidera tradicionalnog tipa.³⁴ Oni su entuzijasti sa samopouzdanjem i njihova ličnost i postupci utiču na ljude tako da se oni

³³ Milisavljević M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd, str. 78

³⁴ Mašić B. (2009): *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 435

ponašaju na određeni način. Komuniciraju putem inspiracije i anegdote. Svoje vizije i ciljeve saopštavaju na atraktivan način, korišćenjem metafora, stvarajući osećaj obostranog poverenja.

Prema mišljenju Roberta Hausa, koji je i zaslužan za ovu teoriju, harizmatični lideri su osobe koje poseduju visok stepen samopouzdanja, dominacije i poverenja, kao i snažno verovanje u vrednosti koje zastupaju, odnosno promovišu. On je utvrdio pet karakteristika po kojima se harizmatični lideri razlikuju:

- Imaju viziju
- Imaju sposobnost artikulacije te vizije
- Poseduju spremnost ulaska u rizik u cilju ostvarenja vizije
- Ne vole i ne prihvataju ograničenja u okruženju
- Ponašaju se na način koji izlazi izvan okvira konvencionalnih mudrosti.

Neki od najznačajnijih efekata na sledbenike koje nastaju primenom harizmatskog liderstva su:

- Vera sledbenika u liderovu ideologiju
- Neosporno prihvatanje lidera
- Puna naklonjenost i osećaj topline prema lideru
- Sledbenička poslušnost
- Identifikacija sa liderom
- Emotivna uključenost u ciljeve lidera
- Uzvišenost ciljeva za sledbenike
- Visok stepen poverenja u mogućnost ostvarivanja ciljeva³⁵

Na kraju, treba ukazati i na činjenicu da harizmatsko liderstvo može biti i destruktivno. Ono ne mora uvek biti etički usmereno. Postoje „etički harizmatičari“ koji razvijaju kreativno i kritičko rasuđivanje, koji rado slušaju i pozitivne i negativne povratne informacije i reakcije sledbenika, poseduju moralne standarde koji podržavaju kolektivni

³⁵ Mašić B. (2007): *Menadžment-principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 456

interes grupe. Postoje i „neetički harizmatičari“ koji drže pod kontrolom sledbenike i manipulišu njima kako bi realizovali sopstvene sebične interese i deluju u smeru koji je za njih lično najpovoljniji, zanemarujući interes grupe.

4.1.2. Transformaciono liderstvo

Suština transformacionog liderstva je u procesu upravljanja promenama transformacionog, odnosno radikalnog karaktera. Zasniva se na sposobnosti lidera da inspiriše sledbenike vizijom, da odredi misiju, ciljeve, strategije, programe, projekte, planove i politike kako bi se ostvarila radikalna promena.³⁶

Za razliku od harizmatiskog lidera, koji proizvodi jake emocionalne reakcije, transformacionog lidera određuje njegova sposobnost da sprovodi inovacije i promene, i da podstiče sledbenike na postizanje rezultata većih od očekivanih.

Prema Basu harizma je neophodan element transformacionog lidera, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa. Karakteristike koje transformacionog lidera odvajaju od ostalih koncepata, prema Basu su:

- Harizma
- Inspiracija
- Intelektualna stimulacija
- Individualizovano razmatranje

Osnovni metodi transformacije preduzeća obuhvataju: reinženjering, prestrukturiranje, programe kvaliteta, merđžere i akvizicije, strateške promene, promene kulture. Poslovna transformacija podrazumeva kompletno redizajniranje koje se ostvaruje preko četiri dimenzija transformacije. To su:

- **Reframing** (reusmeravanje) promena misije, vizije i razvojnih ciljeva,

³⁶ Mašić B. *Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti „tajne“ Jack Welch-a?* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3

- **Restructuring** (restrukturiranje) povećanje unutrašnje sposobnosti organizacije da odgovori na zahteve okruženja,
- **Revitalization** (revitalizacija) razvoj postojećih i novih poslova i čvršće povezivanje preduzeća sa okruženjem,
- **Renewal** (obnova-podmlađivanje) uključivanje nove energije u preduzeće (nove ideje, inicijative, kreativnost, učenje, novi sistem nagrađivanja).³⁷

Transformaciono liderstvo je kompleksan proces zasnovan na viziji pojedinca, hrabrosti, spremnosti da uči, otvorenosti prema sledbenicima i vrednostima koje podrazumevaju orijentaciju na bolje, efikasnije, na osnovu radikalnih promena i spremnosti da se prihvati rizik i neizvesnost. U tranzicionim uslovima, ono je ključ za dodatne efekte, efikasno restruktuiranje i ekonomski oporavak.

Slabosti transformacionog liderstva su:

- Nedostaje mu konceptualna jasnoća
- Načini merenja transformacionog liderstva
- U transformacionom pristupu liderstvo se posmatra kao osobina ličnosti, kao lična dispozicija, pre nego kao ponašanje za koje ljudi mogu da budu obučeni
- Transformaciono liderstvo je elitistično i antidemokratsko
- Mogućnost zloupotrebe³⁸

4.1.3. Vizionarsko liderstvo

Vizija predstavlja idealizovan cilj. Ona treba da inspiriše i da zahteva najbolje i najviše. Iako je vizija nezaobilazni element harizmatskog i transformacionog liderstva, vizionarsko liderstvo je više od toga, imajući u vidu da je vizionarstvo „sposobnost da se kreira i iskaže realna, opravdana i atraktivna vizija budućnosti koja poboljšava trenutnu situaciju.“³⁹ Vizija u poslovnom svetu znači dalekosežan pogled u budućnost i nov način

³⁷ Adižes I. (1994): *Životni ciklusi preduzeća*, Agora, Prometej, Novi Sad

³⁸ Northouse P.G. (2008): *Liderstvo- teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 132

³⁹ Robbins P., Coulter M (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 343

reagovanja na značajne problema. Lider posmatra sadašnjost i vidi drugačiji put ka budućnosti tako što odbacuje način na koji su stvari rešavane do tada.

Vizija treba da bude:

- Zamisliva – opisuje neku aktivnost ili organizaciju kakva će biti u budućnosti;
- Poželjna – inspiriše sledbenike;
- Saopštiva – kako bi obezbedila smernice koje se razumeju;
- Izazovna – treba da dovodi do većih performansi;
- Usredsređena – treba da dovoljno jasno motiviše delovanje koje je dovoljno fleksibilno i koje dopušta inicijativu.

Veštine lidera za uspešno vođenje vizije su:⁴⁰

- Sposobnost da se vizija objasni drugima – neophodno je da lider kroz jasna usmena i pismena komuniciranja iznese viziju predviđenih ciljeva i postupaka,
- Sposobnost da se vizija iskaže ne samo verbalno već i na osnovu ponašanja – podrazumeva ponašanje lidera na način kojim će se stalno prenositi i pojačavati vizija,
- Sposobnost da se vizija proširi ili primeni u različitim oblastima liderstva – vizija mora da bude jednako smislena za sve ljude u organizaciji bez obzira na njihovu teritorijalnu razućenost ili funkciju koju obavljaju.

Vizija ne predstavlja krajnji cilj, već orijentaciju u kom pravcu kompanija želi da se razvija. Stvara se na nepouzdanjoj informacionoj osnovi, a lider mora da prati njeno ostvarenje i da je koriguje, u slučaju da se sredina menja na načine na koje se nije očekivalo. Lideri-vizionari moraju proučiti konkurenciju, kao i prednosti i ograničenja koje imaju unutar i van organizacije. Potrebno je da snage i slabosti svoje organizacije i šanse i pretnje iz okruženja dovedu u stanje harmonije.

⁴⁰ Isto, str. 343

4.1.4. Timsko liderstvo

U savremenim organizacijama lider nije u stanju da sve zna i da prati sve informacije vezane za razne sfere poslovanja. Postojanje timova i harizmatičnih pojedinaca koji će ih usmeravati osnovna su zamisao timskog liderstva.

Tim se može definisati kao radna grupa nastala u okviru organizacije sa ciljem da se obavi određeni zadatak. Članovi tima moraju dobro da se uklope i da funkcionišu kao celina. Najveću ulogu u tome ima lider, koji treba da poseduje veštine i znanja vođenja timova.

Karakteristike timskog liderstva:

- Strpljenje da prenesu informacije
- Imaju poverenja u druge
- Mogu se odreći autoriteta
- Sposobnost da prepoznaju trenutak u kojem treba intervenisati

Prioriteti lidera su:

- Upravljanje spoljašnjim ograničenjima koja utiču na tim
- Olakšavanje timskog procesa⁴¹

Uloge lidera, koje proizilaze iz ovih prioriteta su:

Timski lideri su veza sa spoljašnjim svetom. Lider predstavlja tim pred drugim timovima, organizacijama, stejkholderima. On obezbeđuje neophodne resurse za tim, prikuplja informacije iz spoljašnjeg okruženja i razmenjuje ih sa članovima tima.

Lideri timova su posrednici. Oni pomažu članovima tima da reše probleme među sobom i da se koncentrišu na rešavanje konkretnih problema.

⁴¹ Northouse P.G. (2008): *Liderstvo- teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 146

Lideri timova su menadžeri za konflikt. Oni pomažu da se već izazvani problemi i konflikti u timu reše otkrivanjem izvora konflikta i analizom prednosti i slabosti svake od raspoloživih opcija za rešenje. Zadatak lidera je da konflikte unutar tima svedu na najmanju moguću meru.

Lideri timova su učitelji. Oni podstiču razvijanje ideja, motivišu i inspirišu članove tima, održavaju visok moral i nivo radnog učinka.

Era informativne tehnologije i globalizacije sa sobom nose nemirnu i nestabilnu organizacionu sredinu. Zahvaljujući fleksibilnosti i prilagodljivosti timova, ovaj oblik liderstva će u budućnosti imati veliku prednost. Tom PETERS predviđa da će preduzeća budućnosti činiti timovi stručnjaka okupljeni oko nekog specifičnog projekta, koji će po njegovom završetku odlaziti i raditi u okviru nekih drugih projekata u istoj ili potpunoj drugoj organizaciji.⁴²

4.2. LIDERI

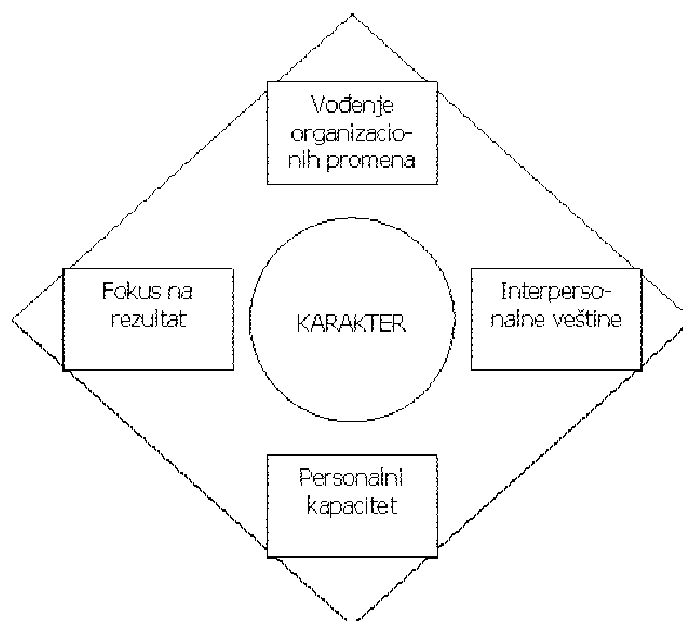
Lider je osoba koja može da stvori organizaciju koja je motivaciona za radnike, koja svojim rečima utiče na njihovo ponašanje i zajedno sa njima ostvaruje ciljeve preduzeća. Postojanje ciljeva i sledbenika na koje treba uticati ključni su za postojanje lidera. Bez sledbenika nema ni lidera. Lider je taj koji podstiče stvaranje odnosa, stvara uslove za komunikaciju i brine se o održavanju odnosa. Uprkos tome, on nije iznad sledbenika, niti je važniji od njih. Liderstvo podrazumeva međusobni uticaj između njih.

Na slici je prikazano šta čini temelj uspešnog lidera. Centralni deo i osnovni stub čini karakter. Na njemu sve počiva i sve proizilazi iz njega. Personalni kapaciteti su znanja i veštine koje lider treba da poseduje (tehnička znanja, znanje o proizvodima i uslugama, profesionalne veštine...) Veoma važna karika u modelu su i načini kako se lideri fokusiraju na rezultat (daju povratne poruke i ponašaju se kao treneri u radu sa svojim ljudima, iniciraju nove programe, projekte, procese, tehnologije, nove odnose s kupcima).

⁴² Northouse P.G. (2008): *Liderstvo- teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str 152

Interpersonalne veštine lidera omogućavaju mu da grade pozitivne odnose sa drugima i rade u atmosferi zajedništva sa ostalima. Jedna od karika lidera je da on predvodi organizacione promene.

Slika br. 8 - Model osnova lidera



Izvor: Zenger J.(2002): *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*, McGraw Hill Trade, USA, str. 55

4.3. Izvori lidarske moći

Moć se odnosi na svojstvo jedne osobe da može uticati na ponašanje druge osobe, tako da ta druga osoba učini nešto što inače ne bi učinila. Moć je tesno povezana sa liderstvom, jer predstavlja sredstvo za lakše postizanje ciljeva.

U literaturi je identifikovano pet izvora moći:

- **Referentna moć** – zasniva se na tome da sledbenici prepoznaju i zavole lidera. Primer ove vrste moći je profesor koga studenti zavole.
- **Stručna moć** – Zasniva se na percepciji sledbenika o kompetentnosti lidera. Turistički vodič koji poseduje znanja o stranoj zemlji poseduje stručnu moć.

- **Legalna moć** – Povezana je sa postojanjem statusa ili formalnog radnog autoriteta. Primer ove vrste moći je sudija koji donosi presude.
- **Moć nagrađivanja** – Nastaje iz postojanja mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadređeni koji daje nagrade zaposlenima koji su vredno radili koristi moć nagrađivanja.
- **Moć prinude** – Izvodi se iz mogućnosti da se drugi opomenu ili kazne. Trener koji ostavi igrača na klupi zato što je zakasnio na trening koristi moć prinude.⁴³

4.4. Karakteristike lidera

Postoje različita mišljenja o tome koje su neophodne karakteristike da bi lider bio uspešan. Sumirajući mišljenja više autora smatra se da lider treba da poseduje sledeće karakteristike.⁴⁴

1. Uzor zaposlenima

Potrebno je da lider, na svom ličnom primeru, pokaže kako treba da izgleda uspešan i predan radnik. Veoma je važno da reči i dela lidera budu usklađeni, jer zaposleni više pažnje posvećuju onome što lider radi, nego onome šta njima zadaje.

2. Samosvestan i realan prema sebi

Da bi mogao da vlada drugima, lider prvo mora naučiti da vlada samim sobom. Mora biti svestan svojih jakih i slabih strana, onakvih kakve jesu, a ne kakve bi želeo da budu. Jedino poznavanjem svojih osobina, mogućnosti i sposobnosti on može pružiti svoj maksimum.

3. Potpuno svestan trenutne stvarnosti

Da bi znali kuda idemo, moramo znati odakle smo došli i gde se trenutno nalazimo. Da bismo uspešno kreirali viziju potrebno je da realno sagledamo trenutnu situaciju. Postojanje jaza između liderovih želja i stvarnih mogućnosti negativno utiče na poslovanje organizacije.

⁴³ Northouse P.G., (2008): *Liderstvo teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 5

⁴⁴ Veselinović S. (2007): *Liderstvo kao determinanta uspešnih organizacija-doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21-23

4. Vizionar

Vizija je razumna i privlačna slika budućnosti. Lider mora imati viziju, a zatim je treba i preneti zaposlenima. Lider približava zaposlenima viziju i njena ih inspirativnost i izazovnost motiviše da rade na njenoj realizaciji. Ukoliko ne postoji vizija, preduzeće je samo kratkoročno orijentisano i gubi uslove za stvaranje konkurentne prednosti.

5. Uživa u promeni

Promene se moraju posmatrati kao prilika za razvoj. Ko prestane da bude bolji, prestaje da bude dobar. Stalno razvijanje i usavršavanje kompanije neophodno je da bi ona opstala. Na promene se mora gledati kao na šanse za ostvarivanje prednosti nad konkurencijom.

6. Onaj koji uči

Neprekidno učenje i želja za usavršavanjem jedna je od najbitnijih karakteristika dobrog lidera. Uspešno prilagođavanje nastalim promenama zahteva od lidera da razmišlja na novi, fleksibilniji način.

7. Etičan i moralan

Društvena odgovornost i etička motivisanost lidera u dužem vremenskom periodu vodi ka rastu finansijskih performansi. Preduzeća koja primenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja i koja se odnose odgovorno prema svojim zaposlenima, zajednici u kojoj kompanija posluje i životnoj sredini ostvaruje postiže se:

- podizanje ugleda i reputacije
- unapredjenje odnosa između zaposlenih i rukovodilaca
- bolje odnose u korisničko-isporučilačkom lancu
- povećanje produktivnosti i profitabilnosti
- veću konkurentnost
- veću lojalnost potrošača/korisnika⁴⁵

⁴⁵ <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=525&p=0&> datum preuzimanja: 15.01.2014.

8. Dobar komunikator

Dobro poznavanje komunikacijskih veština u prvom redu podrazumeva: pisanje, govor, slušanje i neverbalne gestove. Uspešno prenošenje liderove vizije na sledbenike je veoma važno. Ukoliko se ideja, ma koliko ona bila dobra, ne prenese na pravi način, ona postaje bezvredna.

9. Pozitivan stav

Lider neprestano mora biti u stanju da pronalazi nove mogućnosti i daje odgovore na probleme u pozitivnom, optimističkom stavu. Vođa sa izvanrednim pozitivnim stavom može stvoriti ogromnu moć uticaja koja postaje snažna sila koju će ljudi želeti da slede. Najbolji način da lider poprimi i zadrži pozitivan stav je pozitivno mišljenje i pozitivno delovanje.

10. Entuzijasta

Uspešnog lidera karakteriše i velika količina entuzijazma. Vrlo je važno da lider ima veru u sebe, svoje sledbenike i u ono što radi.

11. Celovito razmišljanje i odlučno donošenje odluka

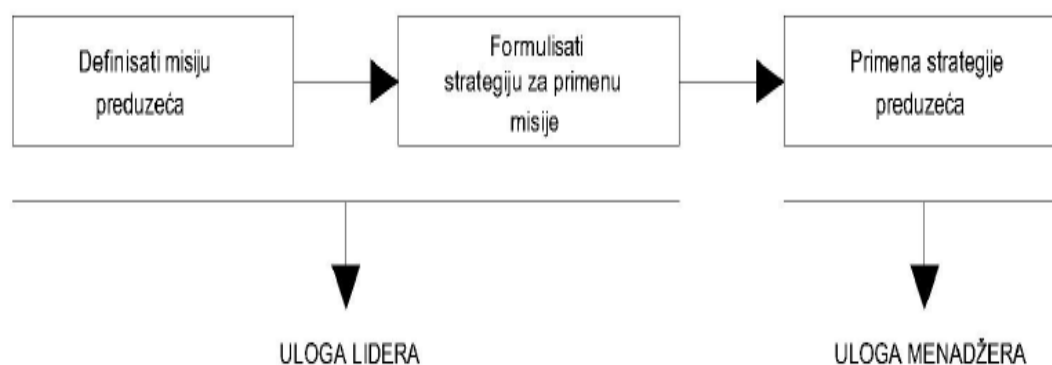
Celovito razmišljanje podrazumeva odnose između uzroka i posledica. Uspešan lider mora imati sposobnost da pravilno sagleda i razlikuje organizaciju kao celinu od njenih procesa, delova, uzroka i posledica. Osim toga, lider mora da poseduje i sposobnost efektivnog donošenja ispravne i pravovremene odluke.

4.5. Razlika između lidera i menadžera

U literaturi se često izjednačavaju pojam lidera i menadžera. Oni su podjednako važni za jednu kompaniju, ali su njihovi zadaci potpuno različiti. Uloga menadžera je da dodeljuje zadatke i zaduženja u cilju efikasnog poslovanja kroz poboljšanje rada zaposlenih u različitim sektorima. Menadžer je usmeren na unutrašnje okruženje, kratkoročne ciljeve, strukturu i procese, otkrivanje prepreka, minimiziranje rizika, realizaciju misije, motivaciju zaposlenih, i nastoji da održi kontrolu u radu sektora. Lider utiče na zaposlene kako bi oni prihvatili promene i budućnost organizacije videli kao svoju ličnu budućnost. On uvodi i

vodi promene, vodi računa o saradnicima i stvara viziju budućnosti organizacije. Usmeren je na spoljašnje okruženje, dugoročne ciljeve, otkrivanje povoljnih prilika, prihvatanje rizika, uvođenje promena, razvoj sledbenika, razvijanje snažnih međuljudskih odnosa. Posедуje političke veštine, promovіше vrednosti firme i gradi јedinstvo.

Slika br. 9 - Razlika između lidera i menadžera



Izvor: Milisavljević M. (2008): *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend, Beograd, str.166

Menadžment je povezan sa efikasnošću, odnosno obavljanjem stvari na pravi način, a liderstvo sa efektivnošću, odnosno utvrđivanjem koje su to prave stvari. Oni moraju biti dobro izbalansirani. Kao što nije dobra precenjena efikasnost a potcenjena efektivnost, isto tako je previše rasipanja energije i ideja u nedostatku racionalnog upravljanja loše.⁴⁶

Menadžer ima formalni autoritet koji proizilazi iz pozicije, a lider neformalni koji ispoljava kroz harizmu i uticaj. Zahvaljujući menadžerima zaposleni znaju šta treba da rade i imaju tačno određene zadatke, a lider određuje put kojim se ide.

⁴⁶ Todorović J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd, str. 543

Tabela 2 - Razlike između menadžera i lidera

<i>MENADŽER</i>	<i>LIDER</i>
Kratkoročno orijentisan	Dugoročno orijentisan
Striktni pogled	Zagledan u horizont
Administrira	Inovira
Održava	Razvija
Imitira	Stvara
Pita zašto i kako	Pita zašto ne
Prihvata	Dovodi u pitanje (izaziva)
Dobar vojnik	Sopstvena ličnost
Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari

Izvor: <http://www.link-university.com/lekcija/Razlike-između-lidera-i-menadžera/2574> datum preuzimanja: 17.01.2014.

4.6. Liderstvo i sprovođenje Kaizena

Suština tradicionalne zapadne filozofije menadžmenta je grupisanje srodnih aktivnosti u funkcije. Lideri u zapadnom modelu upravljanja su vođe, oni razvijaju nove ideje, predlažu ih i implementiraju. Oni donose odluke, ali ne provode mnogo vremena u direktnoj proizvodnji, u pogonu, a time se donekle umanjuje njihova efektivnost kao neposrednih rukovodilaca. Za razliku od tradicionalnog shvatanja menadžmenta i organizacije, Kaizen stvara ambijent u kome svaki zaposleni učestvuje u pronalaženju mogućih unapređenja i ne plaši se da doprinese uspehu svoje radne jedinice i preduzeća u celini. Ideje i lične inicijative za unapređenja nisu samo dobrodošle, već i očekivane. Ovu filozofiju prihvataju svi zaposleni i time se stvara timski duh i pobjednička atmosfera. Ovim se i značajno unapređuje komunikacija između raznih nivoa menadžmenta. Lideri ozbiljno razmatraju sve ideje, bez obzira od koga došle, a dobre ideje se implementiraju.

Tamo gdje se Kaizen na pravi način primeni, preduzeća ostvaruju mnoge koristi. Rukovodioci postaju efikasniji lideri, radnici u neposrednoj proizvodnji su motivisaniji, a

svi zaposleni postaju jedna celina. Finalni rezultat je atmosfera koja podstiče timski duh i povišeni stepen odgovornosti koji zaposleni osećaju u realizaciji sopstvenih ideja. Kaizen pomaže zaposlenima da unaprede svoje radno okruženje, a ta unapređenja imaju širi efekat na čitav radni proces, često i na profitabilnost kompanije. Veliku korist ima i menadžment jer Kaizen omogućava pristup stalnom izvoru novih ideja za unapređenja.

Zaposleni i menadžment mogu pokazati otpor promenama u njihovim pozicijama i ulogama. Potreban je period prilagođavanja na nove metode i procese. Redovni sastanci na ovu temu su pravo mesto za razmenu informacija.

Osnovni elementi uspešne primene Kaizena:

- Treba uvesti kontinuirana mala unapređenja na osnovu ideja koje dolaze od zaposlenih
- Držati redovne sastanke u raznim delovima postrojenja na kojima će sugestije zaposlenih biti glavna tema dnevnog reda
- Predloge zaposlenih treba smatrati dragocnim – oni su pozitivan doprinos poboljšanju funkcionisanja organizacije
- Treba da postoji slobodan i dvosmeran protok ideja po vertikali upravljanja
- Treba podsticati slobodnu razmenu ideja i po „horizontali“
- Napraviti jednostavan formular za evidenciju i podnošenje predloga za unapređenja
- Osmisliti sistem za kategorizaciju predloga
- Osmisliti proceduru za upravljanje predlozima
- Obezbediti da svaki predlog bude ozbiljno uzet u razmatranje
- Dobra ideja uvek treba biti nagrađena

5. TOJOTA

Toyota (Toyota Motor Corporation) je osnovana 28. avgusta 1937. u Japanu, a danas predstavlja multinacionalnu kompaniju koja ima filijale i fabrike za proizvodnju širom sveta. Posедуje 52 fabrike u 27 zemalja, a vozila se prodaju u više od 160 zemalja. Najvažnije je obezbeđenje kvaliteta, tako da gde god su vozila napravljena, moraju imati isti nivo kvaliteta. To dokazuje i činjenica da se ne stavlja oznaka „Napravljeno u SAD“ ili „Napravljeno u Japanu“ već uvek „Napravljeno od strane Tojote“. Toyota je deo jednog od najvećih svetskih konglomerata Toyota Group, koji se osim automobilske industrije bavi i finansijskim servisima i biotehnologijom.

Misija: Od svog osnivanja, Toyota je zasnovana na japanskom modelu kvaliteta, lojalnosti zaposlenih i permanentnom učenju. Cilj je da kupci širom sveta budu zadovoljni njihovim proizvodima. Pored kvaliteta i bezbednosti, ulaže se u nove tehnologije i materijale, što doprinosi očuvanju životne sredine. Misija kompanije je da proizvodnjom sve boljih automobila obezbedi prosperitet društva i omogući stabilnu osnovu za poslovanje u dugoročnoj perspektivi.

Vizija: Toyota svestrano analizira svetsko tržište automobila, svoje mesto na njemu, kao i trendove koji se pojavljuju. Pošto je nekoliko decenija u svetskom vrhu proizvedenih i prodatih automobila, Toyota čini napore da ostane na tom mestu, da proizvodi hibridne i električne automobile, automobile sa manjom emisijom ugljendioksida i koji imaju veći garantni rok. Osim dobro poznate teze “zadovoljni kupci”, Toyota se ne zaustavlja samo na velikom broju proizvedenih i prodatih automobila, već viziju poslovanja obogaćuje stalnim inovacijama.

Globalna vizija Tojote, objavljena u martu 2011. predstavlja jasno iskazivanje čemu ona teži i kakva želi da postane. Zaposleni je vide kao kompaniju koju kupci biraju i koja donosi osmeh na lice svakome ko je izabere. Toyota će voditi put u budućnost pokretljivosti, obogaćujući živote širom sveta, sa najbezbednijim i najodgovornijim načinom kretanja ljudi. Kroz posvećenost kvalitetu, stalnim inovacijama i poštovanjem

planete, teže da prevaziđu očekivanja kupaca. Ispuniće izazovne ciljeve angažovanjem talentovanih ljudi koji veruju da uvek postoji bolji put.

Slika br. 10 - Slikoviti prikaz globalne vizije Tojote



Izvor: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html datum preuzimanja: 20.01.2014.

Drvo je uzeto kao slikoviti prikaz Tojotine globalne vizije. Korenje čine zajedničke vrednosti kojima se kompanija vodi od osnivanja i oni zajedno predstavljaju osnovu poslovanja. To su vrednosti koje su izražene u:

- Tojotinim zapovestima,
- Osnovnim principima i
- Tojota načinu.

„Plodove“ koje Toyota pruža kupcima su uvek bolji automobili, odnosno stvaranje automobila koji prevazilaze očekivanja kupaca i obogaćivanje života u zajednici, odnosno doprinos zajednici. „Stablo“ predstavlja stabilna osnova poslovanja.

5 Tojotinih zapovesti

Ovo su osnovne zapovesti čije je tvorac Sakiči Tojoda (Sakichi Toyoda), osnivač Tojote, i koji još uvek služe kao smernice za zaposlene.

- Uvek budite verni vašim obavezama, doprinoseći kompaniji i sveopštem dobru,
- Uvek budite temeljni i kreativni, i težite da budete ispred vremena,
- Uvek budite praktični i izbegavajte beznačajnost,
- Uvek nastojite da napravite kućnu atmosferu na poslu koja je topla i prijateljska,
- Uvek imajte poštovanja za duhovne stvari, i zapamtite da trebate biti zahvalni sve vreme.

Osnovni principi Tojote:

- poštovati jezik i pravni sistem svake nacije i posao voditi otvoreno i fer, nastojeći da budete dobra korporacija,
- poštovati kulturu i običaje svake nacije i doprinositi ekonomskom i socijalnom razvoju kroz korporativne aktivnosti,
- omogućiti čistu i bezbednu proizvodnju, poboljšati kvalitet života kroz sve aktivnosti,
- kreirati i razviti naprednu tehnologiju i omogućiti izvanredne proizvode i usluge koje ispunjavaju potrebe kupaca širom sveta,
- usvojiti korporativnu kulturu koja povećava istovremeno kreativnost i vrednost timskog rada, uz poštovanje zajedničkog poverenja i poštovanja između radnika i menadžmenta,
- težiti rastu u globalnoj zajednici kroz inovativni menadžment,

- raditi sa poslovnim partnerima na polju istraživanja i proizvodnje da bi postigli stabilan, dugoročni rast i uzajamnu korist, i istovremeno ostati otvoreni za nova partnerstva.

Tojota način čine 14 principa. Ovi principi su doveli do razvoja Tojote i još uvek unapređuju rad ovog svetskog proizvođača automobila. Oni su podeljeni po podgrupama. Prva podgrupa je označena kao “dugoročna filozofija” i ona predstavlja osnovu čitavog sistema. Ona podrazumeva dugoročno razmišljanje prilikom svake odluke, čak i u slučajevima kada to kratkoročno dovodi do novčanih gubitaka. Druga podgrupa je označena kao “pravi proces daje prave rezultate” i u okviru nje se nalazi 7 principa koji podrazumevaju stalni tok procesa, sprečavanje glavnih gubitaka pri proizvodnji, prekidanje navike popravljanja problema pokušajem da se postigne pravi kvalitet u prvom pokušaju, standardizaciju procesa, vizualnu indikaciju problema na samom radnom mestu, korišćenje samo pouzdane tehnologije. Principi iz ove podgrupe su najjednostavniji za implementaciju jer se odnose na sam proces. Treća podgrupa je označena kao “dodavanje vrednosti organizaciji razvojem ljudi i partnera”. Tu spadaju razvoj lidera, koji detaljno razumeju rad kompanije, žive u skladu s njenom filozofijom i prenose je drugima, razvoj izuzetnih ljudi i timova koji održavaju filozofiju kompanije i razvoj partnerske mreže i dobavljača prenošenjem lean filozofije i pomažući im u napretku. Četvrta podgrupa je označena kao “neprekidno rešavanje osnovnih problema podstiče učenje organizacije” i zapravo predstavlja rešavanje osnovnih problema i poboljšavanje procesa na najnižem, ali najdetaljnijem i najspecifičnijem nivou. Ova podgrupa obuhvata principe lične provere procesa radi temeljnog razumevanja situacije, zatim sporog odlučivanja konsenzusom, nakon detaljnog razmatranja svih mogućih opcija, ali brze implementacije odluke, i postajanja organizacije koja uči neumornim posmatranjem i neprekidnim unapređivanjem procesa.

Principi Tojota načina:

1. Odluke menadžmena zasnovane su na dugoročnoj filozofiji i kratkoročnim finansijskim ciljevima
2. Kreirati neprekidan (kontinuiran) tok procesa koji će otkriti eventualne probleme

3. Koristiti princip "zaustavljanja" radi sprečavanja hiperprodukcije
4. Ujednačavanje nivoa radnog opterećenja (raditi kao kornjača, ne kao zec)
5. Izgraditi kulturu analize problema, kako bi se ostvario kvalitet u pravo vreme
6. Standardizovati zadatke i procese za kontinuirana poboljšanja i rasterećenja zaposlenih
7. Koristiti vizuelnu kontrolu tako da se problemi ne mogu sakriti
8. Koristiti samo pouzdane i potpuno ispitane tehnologije
9. Lidere treba razvijati iz sopstvenih redova
10. Ulagati u izuzetne ljude i timove koji slede filozofiju kompanije
11. Uvažavanje mreže partnera i dobavljača i pomoći im da se poboljšaju
12. Na licu mesta utvrditi šta je problem i rešiti ga
13. Donošenje odluka konsenzusom, brza i potpuna analiza svih opcija
14. Postati organizacija koja uči kroz razmišljanje i kontinuirano poboljšanje

Slika br. 11 - Logo kompanije Tojota



Izvor: www.toyota.com datum preuzimanja: 22.01.2014.

5.1. Kaizen u Tojoti

Tojota je jedan od pionira Kaizena i smatra se da je upravo ova kompanija odigrala ključnu ulogu u formulisanju filozofije i njenom globalnom širenju još početkom 60-tih godina XX veka. Uspeh koji Tojota nastavlja da ostvaruje rezultat je upravo primene Kaizena. Ovakva poslovna filozofija je zaslužna kako za razvoj kompanije, tako i za lični

razvoj zaposlenih. Eidži Tojoda (Eiji Toyoda) bivši predsednik Tojote kreirao je interni slogan Tojote - U Tojoti, Kaizen je u vazduhu (At Toyota, Kaizen is in the air), naglašavajući značaj „mekog“ menadžmenta u ovoj kompaniji gde su radnici motivisani da svakodnevno unapređuju svoja znanja, ali i da predlažu inovacije rukovodstvu.

Tojota je najreprezentativniji primer kompanije koja sprovodi ovaj model poslovanja. Tokom 2008. godine, kada je globalna ekonomska kriza bila u punom jeku, ova kompanija je očitala lekciju mnogim velikanima automobilske industrije. Glavna odlika poslovanja Tojote jeste ekonomična proizvodnja, koju karakteriše smanjenje zaliha na minimum.⁴⁷ Menadžment Tojote dobio je više od 75.000 predloga za unapređenja od 7.000 zaposlenih samo u jednoj godini. Primenjeno je 99% ovih predloga, što je izvanredan rezultat koji svakako ne bi bio postignut bez dosledne primene Kaizena. Možemo samo da zamislimo koliko novca je Tojota uštedela primenom ovih unapređenja.⁴⁸

Uspeh Kaizen poslovne filozofije širi se brzinom svetlosti. Kaizen se primenjuje u mnogim zapadnoevropskim i američkim kompanijama, a takođe i u zemljama jugoistočne Evrope postaje sve popularniji. Najpoznatije kompanije koje primenjuju ovu filozofiju pored Tojote su: Ford, Krajsler, Simens, Boš, Mercedes, Pežo, Dženeral Motors.

5.2. Akio Tojoda

Akio Tojoda (Akio Toyoda), unuk osnivača japanskog proizvođača automobila, rodio se 1957. Završio je prava, a zatim i MBA studije u Sjedinjenim Američkim Državama. Sa radom u Tojoti započeo je 1984. Upravnom odboru se pridružio 2000. godine, pet godina kasnije postao je zamenik izvršnog direktora, a 2009. imenovan je za predsednika kompanije.

Akio je na čelo kompanije došao u godini koja je bila izuzetno teška za Japan. Globalna finansijska kriza, koja se negativno odrazila na automobilsku industriju, cunami koji je prekinuo lance dostave i rast jena svakako nisu najpovoljniji uslovi. Uprkos tome,

⁴⁷ <http://kapitalmagazin.rs/kaizen-japanska-poslovna-filozofija-2/> datum preuzimanja: 01.03.2014.

⁴⁸ Radosavljević G. (2013): *Svakog dana u svakom pogledu*, časopis Exporter, SIEPA, broj 22, str. 18

Akio Tojoda je uspeo da Tojotu održi. Loši događaji se posmatraju kao prilika da se kompanija razvije i da se stekne znanje koje bi u suprotnom ostalo skriveno. Zbog svojih uspeha našao se na listi najboljih direktora.⁴⁹

Liderski stil Akia Tojode se najbolje može opisati kao kombinacija transformacionog i preduzetničkog. On duboko veruje u princip „genchi genbutsu“, odnosno vidi sam. Za razliku od drugih generalnih direktora koji se retko mogu videti izvan kancelarije, on je prisutan svuda - u kancelariji, proizvodnji, prodaji. Transformacioni lideri će uvek iskoračiti radije nego da se sklanja iza svojih sledbenika. Svojim stavom i radom daje primer kako zaposleni treba da se ponašaju.

Tojoda je pokrenuo radikalne promene i, umesto na bezbedne modele koji se nikome nisu sviđali, fokusirao se na uzbudljive automobile koje su ljudi voleli. Odlučio je da testira svaki novi model i objavi rezultate testiranja. Smanjio je birokratiju i uveo fleksibilan sistem odlučivanja u kompaniji. Najvažniju inovaciju predstavlja nova globalna strategija The Toyota New Global Architecture (TNGA), utemeljena na razvoju više različitih modela na istoj modularnoj platformi. Tojota veruje da će nova platforma smanjiti troškove i vreme potrebno za razvoj za oko 30 odsto, što će omogućiti reinvestiranje novca u nova tehnološka rešenja i proizvode.⁵⁰

5.3. Liderstvo u Tojoti

Kada govorimo o liderstvu u Tojoti, moramo imati na umu da je to kompanija sa dugom tradicijom. Osnovne zapovesti vođenja kompanije postavio je Sakiči Tojoda, njen osnivač, u vreme su kada su tek počele da se pojavljuju studije o liderstvu. I danas, 77 godina kasnije one služe kao smernice.

⁴⁹ Prema listi britanskog javnog servisa (BBC-a)

⁵⁰ http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2013&mm=12&dd=21&nav_id=791897 datum preuzimanja: 22.01.2014.

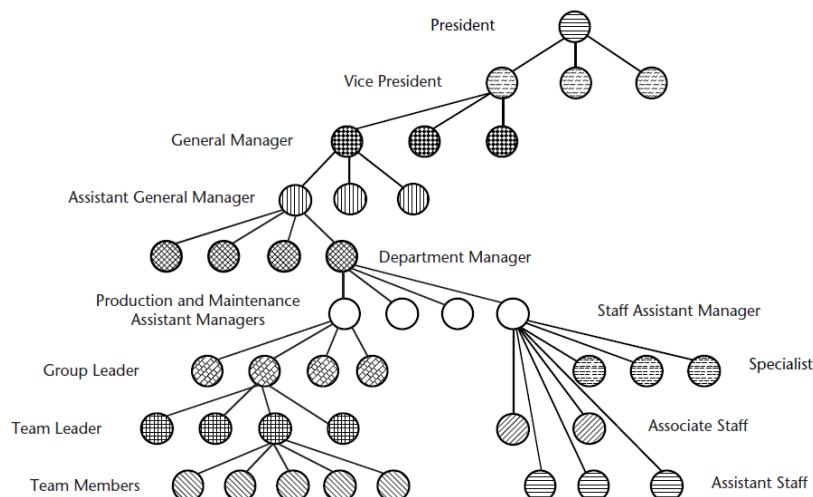
Ono što je karakteristično za Tojotu u Japanu je da lidere angažuje iz svojih redova. Potrebno je da oni razumeju i žive filozofiju kompanije. Smatra se da je potrebno deset godina da se podučiti lider koji je doveden spolja. Tek nakon tog vremena on će zadobiti poverenje i samostalnost. Ova kompanija smatra da lider ima ključnu ulogu u poslovanju, i zbog toga proces dovođenja spolja doživljavaju kao veoma neprijatan. On nije samo osoba koja poseduje odgovarajuća znanja i veštine i koja izvršava zadatke. Lider je nosilac filozofije, i više od svih mora biti primer u svemu što radi. Ipak, mnoge kompanije nemaju mogućnost da regrutuju lidere iz svojih redova. Čak se i Tojota izvan Japana suočava sa tim problemom.

Organizaciona struktura je prilično ravna, bez mnogo nivoa menadžmenta. Suština je u tome da lideri prenose svoje znanje na niže nivoe tako da oni mogu da obavljaju njihove zadatke. Svaki lider treba da razvija svoje podređene kako promena lidera bila što lakša. „Jedna od najzahtevnijih uloga lidera u modernim organizacijama jeste da pomognu proces stvaranja novih lidera na svim hijerarhijskim nivoima.“⁵¹ Svaka osoba treba da razvije svoj puni potencijal. Preporuka je da najmanje dve osobe na svakom nivou budu spremne na unapređenje.

U Japanu, zaposleni u proizvodnji će ostati na tom radnom mestu najmanje 10 do 15 godina. Nakon tog vremena će, ukoliko su dovoljno kvalifikovani i zainteresovani za napredak u karijeri postati tim lideri. Još 10 do 15 godina rada i steći će neophodno iskustvo za lidera grupe. Na tom mestu najčešće ostaju do kraja. Neki od njih mogu postati asistenti menadžera, čija je obaveza da nadgleda i usklađuje rad lidera grupe. Ovaj sistem funkcioniše u kompanijama koje imaju dugu tradiciju, ali većina nema toliko vremena. Čak i sama Tojota, izvan Japana, ne može da zadrži radnike toliko dugo.

⁵¹ Vlahović S. (2008): Op. Cit. str. 52

Slika br. 12 - Organizaciona struktura u Georgetown-u



Izvor: Liker J.K, Meier D. (2006): *The Toyota way fieldbook*, McGraw-Hill, USA, str. 223

Deo japanske kulture je obaveza koju svaki radnik japanske kompanije ima, da svake godine dopuni svoja znanja i veštine nečim što je relevantno za posao kojim se bavi, koji god posao da je u pitanju, pogonski, administrativni, menadžerski itd. Ukoliko u ovome ne uspe, radnik sam odlazi iz kompanije, jer se u ovoj kulturi smatra da dalje ne zasluži da u kompaniji ostane.⁵² Tako se u Tojoti obezbeđuje konstantno usavršavanje radne snage i unapređenje svih procesa.

Istraživanje pokazuje da zapadnoevropski menadžeri provode u učenju i ličnom razvoju oko 10% radnog veka, američki oko 15%, a japanski ponekad provedu čak i trećinu svog radnog veka u raznim oblicima učenja i usavršavanja. Upravo je edukacija stanovništva jedna od osnovnih „tajni“ uspeha japanske nacije.⁵³

⁵² <http://www.bqp.co.rs/seminar-biznis-planiranje-park-beograd-iii-2002/> datum preuzimanja: 22.01.2014.

⁵³ Obrenović M., (2014): *Tehnologija kao adut za budućnost Japana*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 13

Tojota je jedan od prvih proizvođača automobila na svetu koji je reagovao na probleme masovne proizvodnje i odlaganja vozila. 1970. godine osnovana je prva fabrika za recikliranje neupotrebljivih automobila. Tojota grupacija je i dalje posvećena odgovornom odlaganju vozila na kraju životnog veka i s tim u vezi, razvila je širok spektar inovativnih tehnologija za recikliranje, kao i sistema za obnavljanje materijala.

Uspeh Tojote se ogleda i u tome što je od kako se 2005. godine pojavila studija „BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands” sedam puta našla na prvom mestu kao najvredniji automobilski brend. Procenjuje se da je vrednost brenda 21,6 milijardi evra.⁵⁴

⁵⁴ <http://vesti.mojauto.rs/Aktuelne-vesti/467172/Tojota-najvredniji-automobilski-brend> datum preuzimanja: 22.05.2014.

6. KAIZEN U SRBIJI

Socijalna i kulturna pozadina je različita u svim zemljama. Japanska kultura, njihovi običaji, religija, filozofija, uređenost japanske porodice, koji se dalje odražavaju na uređenost države, društveni poredak, uređenost obrazovnog sistema su u potpunosti u saglasnosti sa Kaizen pristupom. On je u ovoj zemlji utkan u gotovo svaku ljudsku delatnost. Upravljanje ukupnim kvalitetom je u Japanu više filozofija nego formalan proces.⁵⁵ Japanski sistem menadžmenta je pod jakim uticajem japanske kulture i njenih vrednosti, a osnovni koncept je: Uraditi bolje, napraviti bolje, unaprediti ga čak i ako nije slomljeno, jer ako se tako ne postupi, nemoguće je takmičiti se sa onima koji tako čine.

Sa druge strane, nedostatak kontinuiteta, reda i sistema su veliki problemi srpske privrede. Pored toga vlada mišljenje da sve znamo i radimo najbolje i da nema potrebe za poboljšanjima. Predlozi radnika na nižim nivoima nedovoljno su stimulisani od strane menadžmenta, u nekim slučajevima su čak i nepoželjni zbog izražene sujete u poslovnim krugovima.

Postoji izvesna sličnost u situaciji u kojoj se Japan nalazio posle Drugog svetskog rata i Srbije sada. Japan se iz teške situacije izvukao kao pobednik, i danas predstavlja jednu od najsnažnijih svetskih ekonomija i to je primer na koji treba da se ugledamo. Internacionalne kompanije koje posluju u skladu sa Kaizen filozofijom i van granica Japana najbolji su dokaz da se njegovom primenom mogu ostvariti odlični rezultati. Mala i srednja preduzeća u Srbiji treba da budu motivisana i ohrabrena njihovim uspehom. Veličina kompanije ne utiče na mogućnost primene. Iako su velike kompanije sa stabilnom tražnjom pioniri u razvoju i primeni Kaizen menadžmenta, on nije ograničen samo na njih, već se može uspešno implementirati i u srednjim i malim preduzećima sa ograničenim kadrovskim i materijalnim resursima.

Iako je Kaizen prvobitno bio vezan za automobilsku industriju, njegovi principi se sada mogu implementirati u svim kompanijama, nezavisno od delatnosti kojom se bave.

⁵⁵ Janićijević N. (2004): *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 184

Kaizen je proces postojanih i postepenih promena i nije uslovljen velikim finansijskim ulaganjima i sofisticiranim tehnologijama, što ga čini sasvim pogodnim za primenu u uslovima u kojima se srpska privreda nalazi. To je jedna od njegovih najvećih prednosti. Koristi sve raspoložive resurse i nastoji da ostvari što veću profitabilnost i efikasnost.

Primenjeno u praksi, od svakog radnika se očekuje da preuzme odgovornost za svoj rad, za radno mesto, ali i za krajnji proizvod. Zaposleni treba svakodnevno da napreduju, ali i njihovi predlozi i inicijative treba da budu adekvatno nagrađeni. Na ovaj način zaposleni se bolje osećaju na svojim radnim mestima jer imaju uticaja na njihovo poboljšanje što ih čini zainteresovanim za radni proces.

6.1. Japan Tobacco International

Japan Tobacco International (JTI) je međunarodni ogranak kompanije Japan Tobacco Inc, treće najveće kompanije u duvanskoj industriji na svetu. Grupacija je formirana 1999. godine kada je, za 8 milijardi dolara, Japan Tobacco Inc. kupio međunarodne duvanske operacije američke multinacionalne kompanije R.J.Reynolds. Danas predstavlja jednu od 100 najprofitabilnijih kompanija na svetu. JTI je međunarodna kompanija, koja zapošljava više od 27.000 ljudi i više od 100 različitih nacionalnosti. Posluju u 120 zemalja sveta, sa 95 kancelarija, 25 fabrika, 6 istraživačkih i centara za razvoj i 5 fabrika za obradu duvana. Bavi se proizvodnjom i distribucijom duvanskih proizvoda, među kojima su i tri svetski poznata brenda: Camel, Winston i Mild Seven.

2006. Godine je JTI kupio fabriku Duvanska industrija Senta i za manje od godinu dana uspostavio proizvodnju cigareta kapaciteta od 5 milijardi cigareta godišnje. Kompanija Japan Tobacco International u Srbiji posluje pod imenom JT International a.d. Senta, sa ogrankom u Beogradu i fabrikom za proizvodnju duvanskih proizvoda i cigareta u Senti. Ovo je bila prva direktna japanska investicija u Srbiji. JTI u Beogradu i Senti zapošljava 370 radnika i oko 150 sezonskih radnika i sarađuje sa oko 500 proizvođača duvana.

6.1.1. Kaizen u JTI

Temelj Kaizena čini postupak 5S kojim se organizuje rad na radnim stanicama i unapređuje efikasnost na mikro nivou. Urednost i preciznost nisu osmišljeni samo zbog vizuelnog utiska, već je cilj da se na traženje potrebne stvari ne potroši više od 30 sekundi i da se preduprede eventualne povrede radnika. 5S koji podrazumeva organizaciju, urednost, čistoću, standardizaciju i disciplinu je metod koji se najlakše može implementirati, a koja donosi značajna poboljšanja. Sertifikaciono telo koje funkcioniše na nivou cele kompanije (120 zemalja) dodelilo je fabrici u Senti srebrni 5S sertifikat, što znači da je 5 sektora fabrike u Senti postiglo 91% optimalne organizacije radnih mesta i kontrole procesa od mogućih 100% što ukazuje na to da JTI u Senti postiže dobre rezultate i u svetskim okvirima.⁵⁶

Pored principa 5S koji čini osnovu, JTI je dodao i 3R princip kako bi još više unapredio efikasnost Kaizena. 3R ili 3P kada bi se prevelo na srpski znači:

1. Pravi cilj (Right object)
2. Prava pozicija (Right position)
3. Pravi kvalitet (Right quantity)

JTI je prva kompanija u Srbiji koja u potpunosti primenjuje Kaizen menadžment koji je zaslužan za uspeh japanskih kompanija. Osnovni moto zaposlenih u ovoj fabrici duvana je Move to Improve, odnosno Pokreni se, napredovaćeš. Jedan od primera primene Kaizena je staklena kutija i držač za formulara. Svaki radnik ima mogućnost da na formularu napiše svoju ideju za inovacije i u ubaci je u kutiju, koja se pregleda jednom nedeljno. Na taj način radnici postaju uključeni u upravljanje preduzećem i postaju lojalniji. Pored toga, osoba koja radi na mašini i koja je poznaje ima uvid u njene nedostatke i može dati kvalitetne predloge za poboljšanje procesa proizvodnje. Zaposleni čiji su predlozi usvojeni dobijaju nagrade na lokalnom nivou, a imaju pravo učešća na takmičenju za nagrade na nivou regiona.

⁵⁶ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/599726/Japanski-recept-uspe%C5%A1an-i-u-Senti-Uz-Kaizen-menad%C5%BEment-produktivnost-u-fabrici-JTI-porasla-52> datum preuzimanja: 14.3.2014.

Slika br. 13 - Kutija za sugestije



Izvor: interna prezentacija JTI

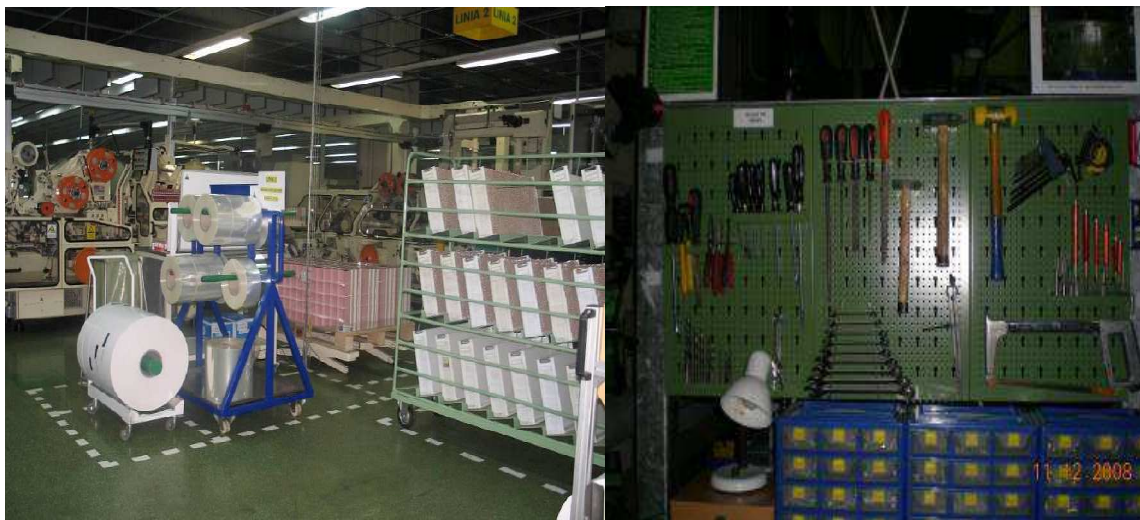
Slike oruđa i alata su okačene po zidovima i nacrtani su kvadrati za pokretne mašine u okviru kojih su iste zaista i parkirane. Na ovaj način se štedi vreme koje je potrebno za pronalaženje neophodnih stvari. Takođe, pored svake mašine, laboratorije ili kancelarije okačena su imena sa slikama zaposlenih koji su odgovorni za određenu funkciju.⁵⁷ Primenom Kaizen filozofije, produktivnost je povećana 50 posto, a škart u proizvodnji smanjen 46 posto.⁵⁸

Vizuelni menadžment je tehnika koja obezbeđuje da svi radnici u kompaniji putem informacija prezentovanih u vizuelnoj formi mogu da razumeju stanje procesa. Njime se kreira okruženje u kome su stvari očigledne od samog momenta ulaska. Vizuelna informacija treba da bude relevantna, korisna i pravovremena. U JTI u Senti vizuelni menadžment je svuda prisutan: u proizvodnji, skladištu, kancelarijama.

⁵⁷ www.prekoramena.com datum preuzimanja: 28.02.2013

⁵⁸ www.politika.rs datum preuzimanja: 28.02.2013.

Slika br. 14 – Primeri primene Kaizena u fabrici u Senti



Izvor: interna prezentacija JTI

U Senti se primenjuje i Total Quality Control Management u okviru koga se kontroli kvaliteta posvećuje pažnja tokom celog procesa proizvodnje. Svaki 20 minuta se kontroliše uzorak cigareta prema standardima koji se primenjuju u svim JTI fabrikama. Prvobitno su se otvarali već zapakovani boksovi, a onda je na predlog jednog radnika izvršena mala promena. Na liniji gde se kutije pakuju u boksove montirana je tabla na kojoj se izdvajaju kutije za kontrolisanje.

U toku proizvodnje cigareta jedna od krajnjih faza je pakovanje paklica pomoću mašine. U sklopu mašine nalazi se nešto nalik rezervoaru, oblika levka kroz koji paklice prolaze i idu na pakovanje. Taj levak mora biti napunjen paklicama kako bi one bile spremne za sledeći proces. Levak je bio bele boje pa je radnicima bilo teško da uoče kada ga treba dopuniti. Zbog toga se dešavalo da se dopunjavanje levka vrši tek kada se on potpuno isprazni. Proces pakovanja je zbog toga morao biti zaustavljen. To je naravno vodilo do usporavanja proizvodnje, niske produktivnosti i oštećenja mašine, jer je imala mnogo praznog hoda. Predlog je bio da se ofarba levak. Donji deo je ofarban u crveno i kada je nivo paklica u crvenoj zoni, potrebno je odmah dopuniti levak. Zelena boja znači da je količina paklica u levku optimalna, dok bež boja predstavlja upozorenje koje kaže da će

uskoro biti potrebno dopunjavanje. Na ovaj način, jednim pogledom na mašinu radniku je jasno stanje u rezervoaru i on u skladu sa tim može pravovremeno da reaguje. Više nema zastoja u proizvodnji, pakovanje sada teče glatko bez ikakvih problema, a radnici rade bez dodatnog opterećenja. Ovo je samo još jedan primer kako jedna mala promena, koja zahteva minimalna finansijska ulaganja može doprineti poboljšanju rada celokupne kompanije.

Promene u radnom okruženju dovode do promena u stavu zaposlenih, što zajedno utiče na promenu i poboljšanje kulture poslovanja. Zaposleni se razvijaju, uspostavlja se timski rad pomoću kojeg se poboljšava atmosfera u kompaniji i povećava se motivacija zaposlenih, Dobrim organizovanjem radnog okruženja smanjuje se nepotreban rad, povećava se bezbednost zaposlenih, povećava produktivnost, što sve dovodi do snižavanja troškova.

U JTI-u se organizuje niz aktivnosti za zaposlene. Jedna od njih je dan za učenje (learning day), kada zaposleni imaju organizovana predavanja iz oblasti biznisa, ali i priliku da savladaju neku novu veštinu, a sve u cilju razvoja i poboljšanja komunikacije. Takođe, organizuju se interni treninzi kao što su: upravljanje projektima, komunikacijske veštine, veštine prezentovanja i slično. U okviru kompanije postoji biblioteka sa poslovnom literatururom, koju zaposleni mogu da koriste.

Uloga menadžera je da motiviše i podrži zaposlene, da im obezbedi pravo znanje i veštine kako bi na najbolji način radili svoj posao. Kaizen važi za svakog zaposlenog u firmi, primenjuje se svakog dana i na svakom mestu. Jedino tako je moguć stalan i dugoročan napredak. Zadovoljni zaposleni su važni za ostvarivanje uspeha kompanije. JTI to ima, jer bi ih 88% zaposlenih preporučili kao poslodavca, a čak 94% bi učinilo dodatni napor da kompanija uspe. Važno je i da zaposleni napreduju, pa se pozicije za posao uvek prvo oglašavaju interno, radi evaluacije potencijalnih kandidata unutar kompanije. U proseku 80% lidera je interno unapređeno.

6.2. Promocija Kaizena u Srbiji

Tokom 2013-te godine u saradnji Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) i Japanske agencije za međunarodnu saradnju (JICA) sprovodi se program unapređenja proizvodnje u srpskim kompanijama u cilju povećanja konkurentnosti srpskih privrednika na inostranom tržištu kroz transfer znanja i najboljih praksi iz Japana. Konsultant koga je Vlada Japana poslala da svojim iskustvom i znanjem doprinese razvoju srpske privrede je protekle godine pomogao menadžmentu 14 srpskih kompanija da se upozna i da primeni Kaizen sistem. Kompanije koje su bile uključene u ovaj program su iz različitih delatnosti: metalske i elektroindustrije, transportne, ali i kompanije koje se bave proizvodima u oblastima vizuelne komunikacije i advertajzinga. U njima se nakon toga povećala efikasnost proizvodnje, smanjen je broj radnika na proizvodnoj liniji, poboljšan je sistem dokumentacije i kontrole radnika. U okviru projekta promenjeni su načini rada ali se značajno promenila i svest zaposlenih.⁵⁹

S obzirom na to da ne zahteva velika finansijska ulaganja, zainteresovanost preduzeća iz Srbije za ovakvim načinom upravljanja preduzećem se povećava. Implementacija Kaizena u srpskim preduzećima donela bi brži napredak i razvoj srpske privrede i društva. Zbog uspeha programa u prethodnoj godini, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza i Japanska agencija za međunarodnu saradnju će nastaviti saradnju, kojom će po drugi put u Srbiji biti sproveden Kaizen program namenjen srpskim privrednim društvima.

Za promociju i upoznavanje sa Kaizen filozofijom u Srbiji zaslužan je i JTI iz Sente, koji pomaže srpskim kompanijama da se upoznaju sa ovom filozofijom, organizujući posete u kojima se mogu videti praktični primeri primene. U fabrici se često organizuju dani otvorenih vrata u kojima menadžment JTI-a pruža priliku zaposlenima iz drugih kompanija da se lično uvere u način na koji Kaizen funkcioniše. Cilj je da se privuku mala i srednja preduzeća i da im se pokaže kako uz primenu te metode mogu da

⁵⁹ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/785666/Srpske-kompanije-unapre%C4%91uju-proizvodnju-na-japanski-na%C4%8Din-Primenom-kaizen-sistema-godi%C5%A1nja-u-%C5%A1teda-i-do-18-000-EUR>
datum preuzimanja: 02.04.2014.

napreduju i razvijaju se, povećavaju profit i doprinose ekonomskom razvoju Srbije. Pored organizovanih poseta drugih kompanija, JTI tu mogućnost pruža i studentima u okviru određenih programa. Tokom tih poseta studentima je pružena prilika da na licu mesta saznaju više o poslovnim procesima koji se odvijaju u jednoj internacionalnoj kompaniji.

6.3. Kaizen u Strauss Adriaticu

Kompanija koja je počela da primenjuje sistem poslovanja po Kaizan filozofiji je Strauss Adriatic, poznata po brendu Doncafe. Strauss Adriatic je deo Straus Group vodeće izraelske kompanije i globalnog proizvođača hrane i pića, koja u 18 zemalja u Evropi, Aziji, Južnoj i Severnoj Americi poseduje 26 fabrika. Jedan od vodećih prerađivača kafe, među prvima je u Srbiji počeo sa primenom ove filozofije kako bi se unapredilo poslovanje. Implementacija Kaizena u Strauss Adriaticu počela je 2010. godine kada su krenule i prve obuke, a primena konkretnih principa otpočela je nakon posete kompaniji Japan Tobacco International u Rumuniji 2011. godine. Kao i svaka novina, i primena Kaizen menadžmenta naišla je na početku na otpor i bojazan kod zaposlenih, i bilo je potrebno izuzetno mnogo napora da se svi zaposleni uključe. Da prihvatanje primene Kaizen menadžmenta ipak napreduje govori i činjenica da je u 2011. godini bilo 58 predloga za poboljšanje, od kojih je usvojen 31. Iako bi anonimno davanje predloga pomoglo da se prevaziđe osećaj nesigurnosti zbog mišljenja da njihov predlog nije dobar, zahvaljujući javnom davanju predloga iza kojih stoje konkretne osobe, najvredniji i najkreativniji predlagači nagrađeni su za svoj trud. Ideja vodilja uvođenja Kaizen menadžmenta u Straussu bilo je poboljšanje uslova rada, povećanje produktivnosti i bezbednosti, uređenje prostora, ali i poboljšanje komunikacije među zaposlenima.

Za sada je Kaizen metodologija zastupljena u proizvodnji, i najveći broj predloga se odnosi na izmenu načina rada ili određenih procedura koje su zaposleni prepoznali kao prepreku u radu. Oprema koja je bila oštećena popravljena je i dovedena u upotrebljivo stanje, a ona koja je uništena, zamenjena je novom. Radi lakšeg i bržeg snalaženja, postavljena su brojna uputstva i table koje jasno ukazuju kako se neki deo opreme koristi, gde šta stoji i ko je zadužen za određen sektor.

Korišćenje kafene plevice kao biomase za grejanje je predlog koji je potekao od jednog zaposlenog predstavlja izuzetan primer primene Kaizen-a, kojim se rešava problem odlaganja otpada i pronalazi njegova nova namena. Iako je ovaj predlog zahtevao i određena ulaganja, godinu dana nakon početka primene ovog sistema grejanja, investicija je u potpunosti isplaćena, pa se može reći da kompanija sada ima drastično manje troškove.⁶⁰

⁶⁰ Jokić O. (2012): *Kaizen menadžment*, Doncafe revija, br 19 str. 14

ZAKLJUČAK

Živimo u vremenu sve bržih, kompleksnijih i nepredvidljivijih promena. One predstavljaju jedinu stalnu kategoriju i dešavaju se svakodnevno. Poslovno okruženje se brzo menja, a stari načini vođenja kompanije više ne funkcionišu. Fleksibilnost i proaktivnost više nisu karakteristike pomoću kojih se ostvaruje konkurentska prednost, već neophodno sredstvo za opstanak. Kao rezultat toga razvijaju se novi koncepti u menadžmentu. Jedan od njih je i Kaizen, japanska poslovna filozofija, u čijoj osnovi je težnja za kontinuiranim poboljšanjima. On se zasniva na činjenici da ništa nije savršeno i da se treba neprekidno poboljšavati i unapređivati. Ova, osnovna filozofija Kaizena je nepromenljiva, dok se alati i tehnike sprovođenja ove filozofije mogu vremenom promeniti, dopuniti i usavršiti. *Kaizen je poslovna filozofija čijom primenom lideri ostvaruju bolje poslovne rezultate, pre svega poboljšanje kvaliteta i povećanje produktivnosti je generalna hipoteza*, koja je u radu dokazana, analizom kompanija u kojima se Kaizen primenjuje.

Tehnika i alati koji se koriste u Kaizenu ne zahtevaju velika finansijska ulaganja, nisu invazivna, a poboljšanja, makar i najmanja, treba da se dešavaju svakodnevno. *Time se dokazuje posebna hipoteza da se malim i kontinuiranim unapređenjima, na dugoročnom nivou postižu velike uštede i velika poboljšanja u svim procesima u preduzeću.* Osim što zahteva minimalna finansijska ulaganja, Kaizen je zaslužan i za niz ušteda koje se ostvaruju njegovom primenom. Nepotrebne i rasipničke aktivnosti u poslovnom procesu se najpre identifikuju, a potom i eliminišu, a pažnja se usmerava samo na ono što stvara vrednost. *Time se dokazuje hipoteza da aktivnosti koje ne dodaju vrednost treba eliminisati.*

Prepreka za širu primenu Kaizen poslovnog koncepta u kompanijama je izražena individualnost i međusobno takmičenje zaposlenih, koje je karakteristično za američki menadžerski pristup. Zbog toga je potrebno imati pravog lidera na čelu kompanije. On će promenom svesti zaposlenih, jačanjem timskog duha i prisutnosti na samom izvoru važnih dešavanja nastojati da se uvek radi bolje. Ljudi su najznačajnija komponenta svake organizacije. Njihovom sinergijom postižu se odlični rezultati. Fleksibilnost i proaktivnost lidera omogućiće joj da se izdvoji od konkurencije, a motivisani i zadovoljni radnici

dovešće do povećanja produktivnosti i rasta profita, kao krajnjeg rezultata poslovanja. Ovim dokazujemo hipotezu da se *učešćem zaposlenih u primeni Kaizena povećava njihova motivacija za rad.*

Karakteristike uspešnih lidera se ne mogu precizno utvrditi. Svi su oni posebni i imaju svoj stil vođenja. Ono što je dominantno kod svih je posedovanje izuzetne harizme, na osnovu koje mogu da utiču na sledbenike i ostvaruju svoje ciljeve. Svoje sledbenike ne primoravaju, već inspirišu. Podržavaju ih, razvijaju i kao jednu od svojih najvažnijih uloga vide ulogu stvaranja novih lidera. Na taj način, delegiraju svoja ovlašćenja i omogućavaju da organizacija opstane i nakon njih. Zajedničke crte koje svi lideri imaju su da oni ne smeju čekati da se promena desi pa da joj se prilagode, već treba da budu predvodnici promena i uvek vide širu sliku. To su ljudi sa najfleksibilnijim duhom i sami izazivaju inovacione procese. Upravo težnja ka kontinuiranom napretku, neprekidnom poboljšavanju i iniciranje promena su ono što izdvaja dobre lidere, a kompanije koje na čelu imaju takve lidere čini uspešnim. *Ovim se dokazuje hipoteza da je uloga lidera ključna je za uspešno poslovanje kompanije.*

Sve veća popularnost ovakvog načina vođenja kompanije potkrepljena je delotvornošću i rezultatima koje ostvaruje. On nije prostorno ograničen, i principi na kojima se zasniva mogu se primeniti u svim delovima sveta, jer su oni zapravo univerzalni. Delatnost takođe ne predstavlja prepreku za sprovođenje Kaizena, kao ni veličina kompanije. On se uspešno implementira u proizvodnji automobila, duvanskoj industriji, a u poslednje vreme sve češće se primenjuje u uslužnim preduzećima. Sam Kaizen predstavlja dugoročan, evolutivni proces promena i prilagođavanja njima, pa ne postoji opasnost da će doći do njegove zastarelosti. Očekuje da vreme Kaizena tek dolazi, i da će kompanije tek uvideti pozitivne efekte ovakvog načina poslovanja. Primena Kaizena u kompanijama doprinela bi bržem napretku privrede i boljitku celom društvu. U uslovima u kojima se srpska privreda nalazi, on je savršen način za unapređenje, jer ne zahteva velika ulaganja, a mnogo je toga što treba unaprediti. Treba privući mala i srednja preduzeća i pokazati im kakve bi efekte implementacija Kaizena imala na njihov razvoj i napredak, doprinoseći time i ekonomskom razvoju Srbije.

L I T E R A T U R A:

1. Adižes I. (1994): *Životni ciklusi preduzeća*, Agora, Prometej, Novi Sad
2. Dess G.G, Lumpkin G.T, Eisner A.B. (2007): *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd
3. Heleta M. (2008): *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Imaji M. (2008): *Kaizen: Ključ japanskog poslovnog uspeha*, Mono i Manjana, Beograd
5. Janićijević N. (2004): *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
6. Joksimović V., Stevanović M., Marjanović Z. (2009): *Kaizen- japanska poslovna filozofija*, Festival kvaliteta, Mašinski fakultet, Kragujevac
7. Kotler P., Keller K. (2008): *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
8. Liker J., Meier D. (2006): *The Toyota Way Fieldbook*, McGraw-Hill, USA
9. Majski B., (2011): *Unapređenje procesa proizvodnje štamparije „Stojkov“ primenom alata „LEAN“ koncepta*, master rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
10. Marjanović V. (2008): *Koncept upravljanja troškovima životnog ciklusa proizvoda sa implementacijom u savremenoj automobilske industriji*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Mašić B. (2007): *Menadžment-principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Mašić B. (2009): *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Mašić B. *Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti „tajne“ Jack Welch-a?* Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Milisavljević M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd
15. Milisavljević M. (2008): *Liderstvo u preduzećima*, Megatrend, Beograd
16. Miljević M. (2007): *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale
17. Northouse P.G. (2001): *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks,
18. Northouse P.G. (2008): *Liderstvo- teorija i praksa*, Data Status, Beograd
19. Obrenović M. (2014): *Tehnologija kao adut za budućnost Japana*, master rad, Univerzitet

Singidunum, Beograd

20. Papić Lj. (2011): *Menadžment kvalitetom*, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Prijedor
21. Pešić-Đokić S., Đokić I., (2010): *Kaizen projekti u sedam koraka*, Festival kvaliteta, Mašinski fakultet, Kragujevac
22. Prekajski, S. (2007): *Analiza mogućnosti primene lean koncepta u domaćoj praksi*, master rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
23. Regodić D., Jovanović S., Stankić M. (2009): *Lean proizvodni sistemi i reagibilnost lanaca snabdevanja*, Singidunum revija, Vol.6, No2, Beograd
24. Rentzhog O. (2000): *Temelji preduzeca sutrašnjice: procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad
25. Robbins P., Coulter M (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd
26. Tanasić Lj. (2012): *Lean proizvodnja inovacija za XXI vek*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Istočnom Sarajevu
27. Todorović J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd
28. Vasiljević D. (2011) *Implementacija Kaizen poslovne filozofije-program kontinuiranog unapređenja poslovnog procesa*, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac
29. Veselinović S. (2007): *Liderstvo kao determinanta uspešnih organizacija-doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
30. Vlahović S. (2008): *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica
31. Vojteški D., Kljenak D., Stanković R., Kvirgić G., (2011): *Kaizen koncept kao savremeni pristup obračuna troškova kompanije*, Zbornik radova, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu
32. Zenger J.(2002): *The Extraordinary Leader:Turning Good Managers Into Great Leaders*, McGraw Hill Trade, USA

Internet izvori:

www.investopedia.com

<http://kapitalmagazin.rs>

<http://konsultuj.me>

<http://vesti.mojauto.rs>
www.b92.net
www.blog.adizes.rs
www.bqp.co.rs
www.chohmann.free.fr
www.cgm.rs
www.economist.com
www.ekapija.com
www.jti.com
www.kaizen.com
www.lean.org
www.leanonline.com
www.link-university.com
www.pks.rs
www.politika.rs
www.prekoramena.com
www.toyota.com
www.toyota-global.com

Ostali izvori:

Exporter, magazin u izdanju Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (SIEPA)

Doncafe revija, Interni časopis Strauss Adriatica, decembar 2012

Interna prezentacija Japan Tobacco Internationala a.d. Senta