

KAIZEN™

BROJ 1 / MART 2018

1. KAIZEN™ KONGRES

Struka

Mladen
Ranković
EATON EMEA

Milan
Milenković
JOHNSON ELECTRIC

Maja
Šobot
CARLSBERG SERBIA

Goran
Popović
HEINEKEN

Milan
Đorđević
WACKER NEUSON

Vladan
Matović
STRAUSS ADRIATIC

Mini intervju

Jovan
Gligorijević
TETRA PAK

Od A Do Š

Marina
Radulović
HEMOFARM



Slobodan Anić
AMETEK



Pure Improvement



Od sada
i na srpskom!

**KAIZEN INSTITUT
SRBIJA**



GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute 1985 – 2018. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Institute.

IZDAVAČ

KAIZEN INSTITUT
Beograd, Ustanička 189
011 304 7126, 063 850 0991
rs@kaizen.com, www.rs.kaizen.com

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Ščepanović

ZAMENIK UREDNIKA

Ana Nešković

REDAKCIJA

Sandra Ščepanović, Dada Jovanović,
Marija Švigir, Miloš Cvetković, Ivan
Đurić, Julija Popović, Mile Mitrović,
Đorđe Arsić, Anja Radovanović,
Uroš Todorović, Manja Marković,
Maja Žarković, Mirjana Štefika,
Milana Kutlić, Tomo Đeković, Kristina
Pavlović, Sandra Antonijević,
Eleonora Dogandžić, Igor Kojić,
Marko Tasić.

GOSTI BROJA

Kimmo Jarvinen, Svetislav Savić,
Marko Terzić, Vladimir Martinenko,
Petar Nikolić, Bojan Kiso, Gabrijela
Zahan, Edward Trocha, Miloš Zeković,
Slobodan Simić, Maja Mrkalj, Jelena
Leković, Tatjana Galijaš, Zoran Kostić,
Vladimir Damjanović, Vladimir
Orozović, Dalibor Jeličić, Dejan
Đorđević, Vladimir Jovanović, Ivica
Dostanić, Goran Živanović, Milica
Zvijer, Bojan Glišović, Srđan Banović,
Slobodan Velinov, Danilo Andrić,
Marija Živanović, Slobodan Anić,
Mladen Ranković, Milan Milenković,
Maja Šobot, Goran Popović, Milan
Đorđević, Vladan Matović, Jovan
Gligorijević, Marina Radulović, Marko
Denčić, Aleksandar Stamenković,
Bojan Ilić, Lazar Stevanović.

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Goran Paucanović

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

TIRAŽ

10.000 komada

*Pravi san nije nešto što vidite tokom spavanja,
već ono što vam ne dozvoljava da spavate.*

Abdul Kalam

Pre tačno tri godine, 25. marta 2015. dobio sam e-mail:

Dobar dan,
imam pitanje vezano za 5S metodu, da li možda imate taj trening u ponudi ili, ako ne, znate li nekog tko ga radi u Srbiji ili nekoj drugoj zemlji u okruženju? Hvala unaprijed,
Sanja

U tom trenutku krenulo je moje formalno putovanje kroz kaizen. Posle tri godine napravili smo ogromne korake u podizanju kaizen kulture u Srbiji: osnovan je Kaizen Institute, izdali smo prve dve knjige o kaizenu na srpskom od Masaakija Imai, organizovali smo 1. KAIZEN™ kongres sa preko 250 učesnika, uradili smo desetine sjajnih projekata po KAIZEN™ metodologiji u Srbiji i regionu, napravili smo dvadeset specijalizovanih treninga po KAIZEN™ metodologiji... I, evo pravog dragulja – izdali smo prvi časopis specijalizovan za KAIZEN™ u Srbiji. Ovo je prvi časopis u ex Jugoslaviji, prvi u okviru Kaizen Instituta koji pokriva 40 zemalja, a mislim i da u svetu postoji tek nekoliko časopisa posvećenih kaizenu. Hajde da i mi u Srbiji budemo po nečemu prvi!

U prethodnom pasusu namerno sam upotrebio izraz *formalno putovanje kroz kaizen*. Moje *neformalno* putovanje kroz kaizen traje čitavih 25 godina – tačno onoliko koliko imam i radnog iskustva. Kaizen je *common sense* ili „zdrav razum“, odnosno „domaće vaspitanje“. Ne moraš da znaš definiciju 5S i trećeg koraka *shine* da bi ti neko objasnio šta je to „krpa i voda“. Ne moraš da znaš izraz VA i NVA da bi shvatio koliko trošiš vremena na nepotrebne interne sastanke. Ne moraš da znaš do detalja šta je TPM, ali pretpostavljam da imaš privatna kola i da ih redovno održavaš, servisiraš, menjaš svećice, proveravaš ulje i sl. Naravno, mnogi više vole službena kola („Ja vozim a neko drugi održava“). Kaizen je *common sense*, zar ne?

Hajde da se vratim na početnu misao Abdula Kalama. Pre 25 godina je krenulo moje putovanje ka kaizenu, a pre 3 godine je ono strahovito ubrzano i osnaženo. Moja vizija o kaizenu je jednostavna – želim da do 2020. godine uvedem kaizen u državnu upravu Srbije. Moj san je da predsednik Aleksandar Vučić, odnosno premijerka Ana Brnabić počnu da svakodnevno koriste kaizen rečnik (VA, NVA, Išikava, SMED, sugestije zaposlenih i sl.). Moja vizija je da svojoj deci, Milici i Pavlu, ostavim Srbiju onakvu kakvu zaslužuju – čistu, sređenu i spremnu za razvoj. Onda ću imati dovoljno vremena da se posvetim mojoj dragoj Sandri koja me neumorno prati 22 godine na mojim ludim putovanjima. Naravno, tu će biti i unuci. A i moja pametna kuca Popi <3

*Svet je lep kada sanjamo,
Kada sanjamo...
Hajde zajedno da sanjamo...
Kiki Lesandrić i Piloti*



Bojan Ščepanović
Direktor
Kaizen Instituta



G-SHOCK
ABSOLUTE TOUGHNESS
MASTER OF G



SATOVI ZA ČVRSTE PROFESIONALCE

VREME JE DA ZAUZMETE STAV

Postoje muškarci koji nađu izgovore. I ima ih nekoliko, koji ne propuštaju ni jednu priliku da dokažu čvrstinu. Bilo da je u vazduhu, na zemlji ili usred okeana: Master of G kolekcija je napravljena za muškarce koji imaju svoj stav. Bilo kada. Bilo gde.




GRAVITYMASTER
GA-1100


MUDMASTER
GWG-1000


GULFMASTER
GWN-01000

 **S&L JOKIĆ**
JEWELRY & WATCHES

WWW.S-L.CO.RS

[f ZLATARAJOKIC](https://www.facebook.com/ZLATARAJOKIC)

[i INSTAGRAM/SL_JOKIC](https://www.instagram.com/SL_JOKIC)

SADRŽAJ



08 TEMA BROJA

1. KAIZEN™ kongres

40 INTERVJU

Slobodan Anić
Country manager, AMETEK

50 STRUKA

Mladen Ranković
Quality System Engineer, EATON EMEA

Milan Milenković
Gemba Kaizen Lider, JOHNSON ELECTRIC

Maja Šobot
Packaging Supervisor, CARLSBERG SERBIA

Goran Popović
Direktor pivare, HEINEKEN

Milan Đorđević
Production Manager i Head of Machining Department
WACKER NEUSON

Vladan Matović
Production Manager, STRAUSS ADRIATIC



66 KONFERENCIJA

Rat za zvezde

68 MINI INTERVJU

Jovan Gligorijević
Supply Chain Director SEE & Factory Director
of Gornji Milanovac Factory, TETRA PAK

74 OD A DO Š

Marina Radulović
Kordinator za unapređenje procesa
HEMOFARM

76 ZABAVA

**Ukrštenica
Spomenar**

80 IZVOD IZ KNJIGA

Gemba Kaizen
Dobra organizacija radnog prostora u pet koraka (5S)

Kaizen
Just in time proizvodnja



BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



MADE IN GERMANY

PRVI KAIZEN™ KONGRES U SRBIJI

Japan ska filozofija o kojoj bruji Srbija



U organizaciji Kaizen instituta Srbija održan je po prvi put na našim prostorima kongres posvećen Japanskoj poslovnoj filozofiji kaizen.

Kongres je održan 28. i 29. septembra 2017. godine na kom je učešće uzelo preko 200 ljudi iz domaćih i svetskih kompanija.





Kongres je otvorio Bojan Šćepanović, osnivač Kaizen instituta Srbija i direktor Menadžment centra Beograd, koji se prvo zahvalio prisutnima što su se odazvali pozivu, a potom pričao o osnivanju instituta, o svojoj viziji dovođenja kaizena u Srbiju, i o tome kakav izazov to predstavlja. Bojan je pričao i o pojmu kaizen, koji su benefiti primene kaizena u poslovanju, a posebno je skrenuo pažnju na potencijal koji kaizen ima u Srbiji.

Bojan je posebnu pažnju posvetio brendu Kaizen Institute, napomenuvši da kompanija posluje na globalnom nivou, da je prisutna u više od 60 zemalja, a potom je i predstavio najuspešnije klijente sa kojima Kaizen institut posluje.

U nastavku, više od dvadeset sjajnih govornika podelilo je svoja iskustva sa kaizenom. Govorili su o primeni kaizena u svojim kompanijama, o benefitima koje su ostvarili u poslovanju, i o promeni kulture koju kaizen donosi.



GOVORILI SU:

Kimmo Järvinen, direktor, KAIZEN INSTITUTE FINLAND
Svetislav Savić, Development and Engineer Manager, TETRA PAK
Marko Terzić, Continuous improvement manager, MAGNA SEATING
Vladimir Martinenko, Lean Manager for South East Europe - Adhesive Operations, HENKEL SRBIJA
Petar Nikolić, Activity manager, MICHELIN
Bojan Kiso, Director for Continuous Improvement, NIS AD
Gabriela Zahan, Process Improvement Manager, JTI u Senti, JT INTERNATIONAL
Edward Trocha, Black Belt and Lead Supplier Engineer, COOPER TIRE & RUBBER COMPANY SERBIA
Miloš Zeković, Packaging Supervisor, CARLSBERG
Slobodan Simičić, Operational Excellence Leader, NORMA GROUP

Pored zanimljivih prezentacija govornika, organizovana su i dva panela, HR i Supply Chain. Na HR panelu, gde se govorilo o uticaju HR menadžera na primenu kaizena, svoje iskustvo su izneli:

Maja Mrkalj, HR Manager, DR. OETKER
Jelena Leković, HR Business Partner, IMLEK
Tatjana Galijaš, HR Manager, COPER TIRE & RUBBER COMPANY SERBIA
Zoran Kostić, HR Manager, MICHELIN
Vladimir Damjanović, HR Manager, CONTINENTAL
Vladimir Orozović, HR Business Partner, NORMA GROUP.

Na panelu Supply Chain panelisti su bili:

Dalibor Jeličić, Customer Supply Chain, CARLSBERG SRBIJA
Miloš Jauković, Vice president of Supply Chain, DELHAIZE
Dejan Đorđević, Supply Chain Director, KNJAZ MILOŠ
Vladimir Jovanović, Procurement director, NECTAR.

Oni su govorili o unapređenju procesa u lancu snabdevanja uz pomoć kaizen metoda.

Kaizenovci su na kongresu imali i priliku za druženje i razgovor na pauzama za kafu i ručak, ali i da razmene kontakte i prokomentarišu rezultate kaizena u svojim kompanijama kada je usledio Bojanov dobro organizovani *speed networking*.

Prvi dan kongresa obeležila su pozitivna iskustva sa kaizenom o kojima su govornici pričali u svojim prezentacijama, o sjajnim rezultatima postignutim u svojim kompanijama, među kojima su povećanje produktivnosti, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova itd., što rezultira povećanjem profita i većem uspehu kompanije na tržištu.

Ovaj kongres je bio jedinstvena prilika da se ujedine prenesena znanja sa prvog dana kongresa sa njihovom praktičnom primenom u kompanijama u Srbiji, a do njegove realizacije ne bi došlo bez našeg partnera i generalnog sponzora, kompanije Transfera, i njenog CCO-a Srđana Banovića, koji nas je na zanimljiv način upoznao sa Transferom. ►



GOVORNICI NA KONGRESU



BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

*Predsednik
KAIZEN INSTITUTE*

1. KAIZEN™ kongres 2017. prošao je fenomenalno! Oborio je mnoge rekorde. To je prvi kongres u Srbiji posvećen kaizen konceptu. Imali smo preko 200 učesnika, što je fantastičan rezultat kad se uzme u obzir da je kongres organizovan prvi put. Imali smo čak 22 govornika i panelista. Pored naših, učestvovali su i kompanije koje dolaze iz, verovali ili ne, 10 različitih zemalja, iz Finske, Nemačke, Kanade, Francuske, Belgije, Rusije, Holandije, Japana, Danske i SAD-a. Zar nije fantastično da se kaizen primenjuje u toliko različitih zemalja i da sve te zemlje imaju svoje fabrike ovde, u Srbiji? Kaizen je japanska filozofija no ovaj kongres je pokazao da je kaizen koncept primenjiv svuda u svetu. A posebno u Srbiji.

Inače, pre neki dan sam saznao da u Srbiji postoji pet japanskih fabrika (**JTI, Panasonic, Yazaki, Hi Tech, Hellios**) a da se uskoro otvara još nekoliko. Dakle, kao što reče Tarabić, ili Nikolić, svejedno: „Doći će ljudi sa istoka – žuti ljudi, i zavladaće svetom, i piće vodu s reke Morave.“

Lično, kao inicijator i organizator, veoma sam zadovoljan kako je ceo kongres prošao. Govornici i panelisti su bili izvanredni i, što je zanimljivo, to nisu puki teoretičari već ljudi koji imaju praktično iskustvo. Svi oni rade kao kaizen, lean, WCM menadžeri – i sanjaju, dišu, žive kaizen svaki dan. Govornici su bili konkretni, jasni, sa velikim brojem praktičnih

primera. Uostalom, dovoljno je da odete na YouTube kanal (YT/mcbbegrad) i videćete sjajne govornike i paneliste. Učesnici su bili izuzetno zainteresovani za ceo program, barem 90% njih ostalo je do kraja kongresa, što je zaista sjajno.

Gemba walk i poseta dvema fabrikama **Ametek** i **Tetra Pak** bili su pun pogodak. Imali smo preko 100 učesnika koji su mogli da vide kako izgleda primena kaizena na licu mesta. Posebnu zahvalnost dugujem direktorima obe fabrike, Slobodanu Aniću i Jovanu Gligorijeviću, koji su pravi „lafovi“; 120% su se potrudili da se svi osećamo sjajno. Ono što me posebno raduje jeste to što je desetak fabrika već izrazilo želju da budu domaćini za sledeći gemba walk koji ćemo organizovati na 2. KAIZEN™ kongresu 2018!

Posebno sam ponosan na jednu sjajnu devojku u plavoj haljini koja je sa nepunih dvadeset godina uspešno vodila kompletan kongres. Moja ćerka Milica je pokazala šta znači izreka „na mladima svet ostaje“ i drago mi je što je svog „takija“ odavno prešišala. (Doduše, to i nije bilo teško uraditi, zar ne? Samo leti dalje, moja ljubavi! <3)

Budućnost kaizena u Srbiji je fenomenalna. Mi, Srbi, ne volimo promene i voleli bismo da sve ostane „kao u stara dobra vremena“. A kako se to uklapa sa konceptom kaizena, gde samo ime znači promena („promena na bolje“)? Odgovor je nikako! Baš zato mislim da će kaizen uspeti u Srbiji! Mi, Srbi, volimo nemoguće spojeve, volimo da se inatimo, volimo da stojimo na mostovima koje NATO avioni bombarduju, volimo da p.... uz vetar. Isto tako, nekako blentavo volimo Japance, oni su nam izuzetno simpatični i dragi. Ko ne veruje, neka samo pogleda film „Tesna koža“ i profesora Japanca. E, upravo zbog toga mislim da će kaizen uspeti u Srbiji kao nigde u svetu. Uvešćemo kaizen u Srbiju iz inata. Da pokažemo da smo bolji i od Japanaca. Ne samo od Japanaca, bićemo mi bolji i od Nemaca, Arapa i Rusa zajedno. Zato mislim da ćemo uvesti kaizen i u državnu upravu Srbije. Moj san je da predsednik Aleksandar Vučić počne da koristi kaizen reči (VA, NVA, Iškava, SMED) i da učestvujem u „Parovima“ i sa Lunom Đogani da diskutujem o kaizenu. U oba slučaja, znaću da sam uspeo u zemlji Srbiji. ☺ No, šalu na stranu, pre pet godina doveo sam nemački controlling u našu zemlju. Počeo sam da prevodim knjige, razvijam treninge, organizujem kongrese o controllingu. Rezultat je da je Vojska Srbije 2017. godini uvela controlling! Hej, Vojska, bre! Dakle, spremite se za novi cunami promena u Srbiji. Na sledećim predsedničkim izborima pobeđuje kandidat koji zna da nabroji 16 gubitaka kod TPM-a ili da uradi FMEA analizu.

Za 2018. godinu pripremamo nova iznenađenja. Kaizen Institut je postao centralno mesto za razvoj kaizena u Srbiji, pripremili smo preko dvadeset različitih treninga po KAIZEN™ metodologiji, saradujemo sa desetinama fabrika širom zemlje. Srbija je spremna za kaizen, hajde da je protresemo i da je napravimo sjajnim mestom za život.

Moj omiljeni klub „FK Crvena Zvezda“ postala je šampion sveta u Tokiju 1991. godine. Tada sam imao 20 godina i to je bio ključni događaj moje mladosti. OK, bilo je tu još nekih devojčica koje su obeležile moju mladost, no „Zvezda je Zvezda“. Posle 26 godina idemo opet do Tokija, ovog puta sa kaizenom.

Srbija do Tokija.
Kaizen, bre!



KIMMO JÄRVINEN

Director
KAIZEN INSTITUTE FINLAND

„Za mene predstavlja veliko zadovoljstvo, što mi se ukazala prilika da prisustvujem 1. KAIZEN™ kongresu Srbija. Svaka inicijativa mora da se transformiše i operacionalizuje u punom obimu i samo tako dobija smisao. Nadam se, i očekujem da će sledeće godine biti prisustvo većeg broja učesnika i širi tematski opseg, što bi bila najbolja potvrda da se kaizen u Srbiji razvija i teorijski i praktično. Kongres je dobro organizovan i na njemu su vođeni podsticajni razgovori.

Kaizen doprinosi vitalizaciji sistema, kako proizvodnog tako i upravljačkog, pospešuje komunikaciju i unapređuje znanja mnogostruko. Nijedna ozbiljna zamisao ne može da se realizuje bez izvesnih teškoća, bilo u poimanju, bilo u procenjivanju važnosti. No, kontinualnost koja je srž same poslovne filozofije mora biti modus operandi za sve koji se staraju o sprovođenju i uključeni su na svim nivoima. Ta mnogostrukost veza i razgranatost je jedna od odlika koja daje snagu principima, metodologiji i tehnicima.

Informativno sam se upoznao sa mestom i ulogom kaizena u Srbiji, i siguran sam da postoji još mnogo prostora za njegovu značajniju implementaciju. Kaizen je šansa za društvo, šansa za radni kolektiv, za pojedinca. Kaizen unapređuje i doprinosi boljoj atmosferi, boljoj produktivnosti i boljoj proizvodnoj integraciji. Taj okvir se zasebno ugrađuje na nivou top menadžmenta, srednjeg menadžmenta, ali i na nivou svih zaposlenih. Na taj način na svim nivoima svi zaposleni istražuju i pronalaze rešenja za poslovne probleme koji se registruju kao smetnja progresu. Svako je pozvan da izrazi svoje ideje za unapređivanje kolektivnog znanja u svakodnevnim operacijama. Svaku sugestiju razmatra menadžment tima koji je kvalifikovan i otvoren. Tako dolazimo do zajedništva u procesu rada. Kada bih morao da definišem kaizen u jednoj rečenici ona bi glasila: mogućnost, prilika, šansa za poboljšanjem koju niko ne bi smeo da propusti. Najjednostavnije rečeno, trajno poboljšavanje sastava, opšteg kvaliteta, ujedno predstavlja iznalaženje načina kako stvari raditi bolje. Šta znači bolje? Brže, lakše, sigurnije i u nekoj ishodišnoj tački i jeftinije. Kako kažu, ako nećete vi hoće vaša konkurencija.“



SVETISLAV SAVIĆ

Development and Engineering Manager
TETRA PAK

„Sama inicijativa za organizovanjem kongresa je pozitivna, nismo imali stručna okupljanja ovog tipa, u obimu i značaju koji ima kongres. Na način organizacije nemam primedbe, sve funkcioniše besprekorno. Nismo imali tematsku determinisanost, što je u ovom trenutku dobro, tematska razuđenost omogućava veću uključenost učesnika, širi komunikativni prostor. Već za najavljeni drugi kongres očekujem striktnije markiranje tema, iskoordinisanost u načinu prezentacije, da se akcentuju određeni metodi, tehnike i da se tematske oblasti jasnije pokriju.

Drugog dana učesnicima 1. KAIZEN™ kongresa bićemo domaćini u fabrici Tetra Pak u Gornjem Milanovcu. Prilika je da se i na tom mestu nastavi započeti proces upoznavanja sa različitim iskustvima, produbi komunikacija i sagledaju mogućnosti saradnje.

Od 1999. godine Tetra Pak primenjuje kaizen poslovnu filozofiju, a od 2001. godine i mi u Gornjem Milanovcu implementiramo metode, tehnike i znanja. To u našem poimanju nije projekat, jednokratno rešenje, kratkoročna strategija, već nešto što temeljno menja način rada i promišljanja, planiranja i

proizvodnje. Mi smo u Gornjem Milanovcu od 2001. godine započeli implementaciju i u okviru svoje prezentacije sam izložio hronologiju. Generalno se reflektuje na način mišljenja i ophođenja prema poslu, obavezama i okruženju. Mnoge stvari smo i ranije znali, ali nismo znali da se tako zovu i da u jednom subliatu mogu da se primenjuju u punom kapacitetu. Kada je počelo uvođenje nove poslovne filozofije težili smo i uspeli da uskladimo dinamiku sa suštinom. Korak po korak. Sledeći korake u postupku smanjuješ šansu da pogrešiš, a opet se pomeraš u željenom pravcu. Neke firme u startu greše kada inovacije uvode nepripremljeno, počnu bez poštovanja načela postupnosti i onda se nailazi na otpor i teškoće. Nije dobar princip sadržan u načinu: „Sada ću da ti kažem kako se radi“. Sadejstvo u procesu je važno, uspostavljanje partnerskog odnosa, osluškivanje, uzajamnost i poštovanje. Svi su uključeni u proces koji teče. Verujem da se ideje sadržane u kaizenu mogu i da ih treba primenjivati ne samo osam sati na radnom mestu, već da uopšte u životu, budu prisutne kao način razmišljanja.

Bitno je da ljudi budu motivisani. Iz sociologije su poznate tipolo-

gije ljudskih potreba, kao i hijerarhijski niz. Na vrhu piramide se nalazi potreba za samoaktualizacijom, a ovo je jedan od boljih načina da se ona ostvari. Zadovoljan čovek daje svoj radni i stvaralački doprinos onda i u široj zajednici.

Nisam nerealan i umem da sagledam i postojanje prepreka. Imamo nasleđe koje sputava. Ovo nije poslovna filozofija koja se knjiški uči i *copy paste* prenosi. Rešenost top menadžmenta je početak procesa uvođenja, a potrebno je raditi na dnevnom nivou kroz svakodnevnih kontakt sa ljudima. Krenite, pratite se, pitajte, gledajte – tako vidim mapu puta. I na najnižu granu moraš da se popneš. Cilj je održiv sistem, koji ne funkcioniše po principu: korak napred, dva koraka unazad. Projekti poboljšanja zahtevaju angažman ljudskih, vremenskih i materijalnih resursa i prema spomenutim preporukama u kojim stoji kako nije realno očekivati da organizacija ima postavljene ciljeve istovremeno za sve potencijalne prilike za poboljšanje i za sve procese. Ipak, ako uopšte nema politike niti ciljeva vezanih za trajno poboljšanje, jasno je da organizacija ne zadovoljava ovaj zahtev norme.“



MARKO TERZIĆ

Continuous improvement manager
MAGNA SEATING

„Pre desetak godina kaizen bi bila nova stvar, neviđena u poslednjih pet godina, međutim, kaizen je danas postao opasan alat, uz pomoć kojeg se dolazi do ogromnih poboljšanja u procesima. Srbija je spremna da ga koristi na svakom polju, ne samo u automobilskoj industriji, već i u domaćinstvu, tranzitu, apsolutno za sve. To bi, po mom mišljenju značilo da kaizen može da se primeni i u javnim preduzećima. Dok god ima poboljšanja koje ljudi prihvataju, kaizen je moguć. Planiraj, uradi, proveri i onda standardizuj. Ako postoji problem, napravi plan kako da se reši, ako je rešenje dobro, to je onda prečica za bolje sutra. Kaizen u automobilskoj industriji je veoma poznat ne samo kao dobar alat za otklanjanje problema, već i za praćenje i eventualno proširenje na druge fabrike, na druge divizije. Od zaposlenih kaizen očekuje predloge za poboljšanja i uključenost radnika u proces rada, a ne samo pukom odrađivanje posla tokom osam sati. Radnici treba da razmišljaju kako će sebi olakšati posao i za to isto radno vreme uraditi više i tako doprineti svojoj fabrici. Za uzvrat mogu da očekuju određene povlastice, i posebne nagrade za dobro odrađene projekte. Ideja je da se na radnom mestu osećaju kao kod svoje kuće i da rade nešto što je za njih dobro. U toj sredini oni će biti produktivniji. Dokazano je da će raditi efikasnije i bolje. Sve se bazira na tom timskom duhu gde su radnici opušteni, gde su sigurni u svoj posao, gde znaju na kakve probleme nailaze i šta mogu da očekuju. Poenta je da nam na poslu bude lepo. Sa ovim sistemom, možemo stići do Tokija. Svet nas gleda kroz više očiju, ali mi sebe najbolje poznajemo i znamo koliko smo sposobni i koliko vredimo. Tokio može da bude prva stanica. Zato su ovakvi kongresi fantastični. Ne samo za kaizen, već i za Srbiju. Ovakvih kongresa bi trebalo da bude više. Da podelimo iskustva i naučimo kako se to radi na drugačiji način.“



VLADIMIR MARTINENKO

Lean Manager for South East Europe - Adhesive Operations
HENKEL SRBIJA

„Impresioniran sam velikim brojem profesionalaca okupljenih danas na 1. KAIZEN™ kongresu u Srbiji. Moja očekivanja su premašena kada su u pitanju: pristup temama, način organizacije i prezentacije iskustava i znanja. Teme su odlično odabrane i predstavljaju lepu osnovu za diskusije. Ovo prvo okupljanje, po mom mišljenju, treba iskoristiti za što bolje upoznavanje, a od narednih susreta očekujem fokusiranost na specifične teme.

U Henkelu postoji strukturiran pristup kaizen filozofiji već dvadesetak godina unazad kroz razne programe. Henkel je velika kompanija i nije lako sprovesti „top-down“ neku ideju, ali mi to, sudeći prema rezultatima, uspešno činimo. Postoje globalni ciljevi, koji se, preko regionalne organizacije, spuštaju na lokalne nivoe. Jasno, celovito i tačno su predstavljeni svima koji svojim radom utiču na njihovo ostvarivanje. Ciljevi su dinamični, menjaju se iz godine u godinu, jer u suprotnom, ne bi bilo progresu. Oni su realno postavljeni, uz primenu „down-top“ pristupa, odnosno uz značajno učešće izvršilaca u fabrikama na lokalnu, već u momentu kreiranja ciljeva. Ključni indikatori uspeha se redovno prate i izveštavaju menadžmentu, ali se

sa njima konstantno upoznaju i „vlasnici procesa“, odnosno zaposleni. To se ostvaruje na taj način što se rezultati mesečno objavljuju u svim fabrikama na vidnim i „frequentnim“ mestima. To je deo tzv. Vizuelnog menadžmenta, koji je jedan od naših standarda sistema za kontinualno unapređenje. Svrha nije da radnici samo budu obavješteni o ostvarivanju ciljeva, već i da sagledaju svoju ulogu u tom procesu, čime osiguravamo pripadnost ciljeva njihovim vlasnicima, a time i odgovornost za ostvarivanje istih.

Izazovi sa kojima se susrećem tokom svog rada u internacionalnom okruženju su različiti nivoi tehničko-tehnološke opremljenosti, različiti nivoi znanja, kao i jezičke barijere. Multinacionalne kompanije, kao što je Henkel, rasprostranjene su na više kontinenata i za normalno funkcionisanje bitno je obezbediti da ne postoji „komunikacijski šum“.

Kako je rekao grčki filozof Heraklit „Jedino su promene konstantne“, mi smo svi danas svedoci ubrzavanja poslovanja do kranjih granica. U toj „igri“ opstaće samo oni koji se najbrže prilagođavaju, odnosno menjaju sebe i svoj način funkcionisanja. Promene načina rada i poslovanja nisu nešto što dolazi samo od sebe.

Na njima se radi svakodnevno. Na osnovu promišljenih aktivnosti i brižljivog planiranja, promene se isplaniraju, a zatim, velikom brzinom sprovode. Menadžment promena je jedna od najvažnijih karika u operativnom lancu.

Lično sam učestvovao u evropskim programima edukacije za odrasle CARDS pre desetak godina u Zrenjaninu. Svi mi, bez izuzetka, moramo da se usavršavamo, da ne stagniramo na nivou stečenog znanja već da ovladavamo novim znanjima i veštinama i upoznajemo se sa novim, drugačijim iskustvima. Počeo sam nedavno da učim još jedan strani jezik, ruski. Pokazalo se da je znanje tog jezika meni neophodno za rad na govornom području koje pokrивam. Razlog je jasan: ključni faktor uspeha posla kojim se bavim je direktna komunikacija sa operaterima na proizvodnim linijama, koji obično ne govore strane jezike. Naši ljudi treba da prestanu da robuju predrasudama i krivim uverenjima o tome da su najbolji bravari, varioci, električari itd. zato što su završili stručne škole u Srbiji. Nasuprot, oni treba što pre da shvate da i kao pojedinci i kao društvo možemo da opstanemo jedino uz konstantno učenje.“



PETAR NIKOLIĆ

Activity manager
MICHELIN

„Kongres kome prisustvujemo je izuzetan i sve pohvale organizatoru i učesnicima. Ovo je prvi put u našoj zemlji da se okupe profesionalci koji se bave kaizen poslovnom filozofijom i to omogućava dobru razmenu iskustava, lako prenošenje ideja i mogućnost komparacija. Svi su stručno osposobljeni i imaju relevanciju što kongres zaista diže na jedan respektabilan nivo. U dosadašnjem toku mogle su se čuti zanimljive ideje i dobra predavanja. Govornici su mahom iz multinacionalnih kompanija u kojima se dugim nizom godina poslovanje usmerava ka povećanoj efikasnosti, uštedama i redukciji gubitaka što je i deo tržišne orijentacije. Moja sugestija je da se na narednom kongresu obezbedi učešće i ljudi iz javne uprave kako bi mogli da se upoznaju bolje i više sa metodologijom rada uspešnih firmi i nađu modalitete za vršenje promena u okvirima svog rada.

Za primenu kaizena najvažniji uslov je potpuna posvećenost i predanost top menadžmenta koji vodi promene i uvodi inovacije. Nije to jednostavno i ne ide pravolinijski. U talasima se kreće, normalno je da u jednoj fazi bude *top-down*, a u sledećoj *down-top*. Relevantno je prihvatanje ljudi da budu deo promena, da daju šansu novinama, saobraze svoje ponašanje i onda se to ekstenzivno razvija.

„Uraditi više sa manje“ je srž japanske poslovne filozofije u kojoj vidim i moto i modus operandi.

Iskustvo moje firme u nastojanju da koncept približi lokalnoj zajednici nije dalo impresivne rezultate. Iskreno smo otvorili vrata javnim institucijama u našem gradu težeći da ih upoznamo sa radom i stečenim iskustvima. Odziv je bio ispod očekivanog. Problem je što se naše orijetancije razlikuju. Nama su primarni krajnji korisnici i sve je podređeno zadovoljenju njihovih potreba.

Neosporno je da su danas svi ljudi pametni i pismeni i poseduju informacije. Većina može da pruži mnogo više i bolje od onoga na čemu momentalno radi ili od onoga što postiže u radu. Zadatak je da se aktiviraju svi potencijali, da svako pronađe razlog kako bi iz sebe izvukao maksimum mogućnosti i stigao do maksimalnog rezultata.“



BOJAN KISO

*Director for Continuous Improvement
NIS*

„Mislim da je kongres dobro organizovan. Teme su disperzirane, zadire se i u administrativni deo i u proizvodne segmente. Izvesna, u pozitivnom smislu šarenolikost, doprinosi sveobuhvatnosti, što je imanentno samom kaizenu.

Ovo je filozofija i kultura. Nije jednoznačno. U NIS-u smo pre sedam-osam meseci počeli sa uvođenjem kaizena. Opredelili smo se za etapni način i na dobrom smo putu. U ovom momentu rano je za ocenu rezultata, no, benefit je nešto što očekujemo da se očitava već u poslovnim rezultatima u bliskoj budućnosti. Za sprovođenje tih akcija poboljšanja potrebni su projektni pristup, timski rad, alati i tehnike, analize.

Ipak, najvažnije je osigurati podsticajnu klimu u kojoj ljudi mogu slobodno izražavati svoje ideje i u kojoj nailaze na podršku kod pokretanja i realizacije projekata trajnog poboljšanja.

Nivo motivisanosti za prihvatanje i nivo kompetencija za sprovođenje je u korelaciji. Ne verujem da jedan element nosi prevagu. Inicijalna je motivisanost, potom dolazi kompetentnost. Ukoliko je čovek kompetentan on će biti i motivisan da nešto preduzme, ako je samo motivisan, bez dovoljno znanja i veština, informacija i tvoračke snage onda će biti zaustavljen ili usporen i najmanjim strahom.

Kaizen kao poslovna filozofija može da se uvede u sve sfere, lično ne vidim objektivne prepreke na tom putu. Mogućnosti su neiscrpne, pitanje je samo da li se želi? Širiti krug ljudi spremnih da prihvate ideju o neprestanom razvoju dobar je pravac u razvoju.

Kultura kontinualnog unapređenja pravi distinkciju između dobrih i najboljih kompanija. Ukoliko želite da budete najbolji- preuzmite najbolje načine koji vode ka cilju.“



GABRIELA ZAHAN

*Process Improvement Manager
JT INTERNATIONAL, Senta*

„Impresionirana sam činjenicom da nam je kongres omogućio susret sa predstavnicima drugih kompanija, industrija i grana. Kongres je optimalna forma okupljanja i ja ga tretiram kao platformu. Teme su znalački koncipirane, a sadržajne diskusije su na osnovu takvog pleodajea mogle da se razvijaju. Postoje oblasti koje smo teorijski i praktično već apsolvirali, a postoje i neke sa kojima ćemo se tek susretati u svakodnevnom radu. Ovo su dragoceni i produktivni susreti gde se razmenjuju iskustva, ideje i praksa.

U svojoj prezentaciji na kongresu ilustrovaću značaj i učinak primene kaizena na primeru naše kompanije, koja ima vrlo studiozan prilaz. Nedvosmisleno je jasno i neupitno da primena teh-

nika i metodologije dovodi do boljeg pozicioniranja na tržištu, povećanja efikasnosti i redukcije troškova.

Ukoliko bih morala da lociram probleme koji otežavaju punu i širu primenu kaizena ne bih posegnula za standardnim alibi teorijama o mentalitetu i svesti kao kočničarima promena. Uverena sam da je mentalitet onakav kakvim ga formirate. Nije konstanta koja ne trpi uticaje i ne podleže promenama. Zato je suština u neprekidnom radu na poboljšanju.

U ovom kontekstu ja posmatram i samu poslovnu filozofiju, taj njen stimulatívni deo. Sastoji se, dakle, od svakodnevnih promena, svakodnevnog učenja, svakodnevnog komuniciranja. Mali koraci napred umesto skoka u prazno je najbolji orijentir“.



EDWARD TROCHA

*Black Belt and Lead Supplier Engineer
COOPER TIRE & RUBBER COMPANY SERBIA*

„Srbija je spremna za kaizen. Svi sa kojima sam pričao su spremni za ovaj sistem. Žele da naprave naredni korak u napretku. Prvo, menadžment treba da prepozna benefite ovakvog sistema, da onda nađe potporu i oslonac kod svih zaposlenih. Da implementira i upotrebi ovu filozofiju. Kada se predstavi ljudima na pravi način, kada ljudi vide dobre strane ovog sistema, sve je lakše. Ovaj sistem ne treba da bude stran ni u javnim preduzećima. Čudno je da ste postavili to pitanje. Mi u Americi proteklih nekoliko godina vidimo neefikasnost državnih službi i ne možemo da shvatimo zašto se ne bi primenili ovakvi sistemi, da unapredimo procese. U kompaniji Cooper Tire koristimo kaizen kao deo većeg sistema, kroz koji učimo kaizen sistem. Kada znamo gde želimo da idemo i u kom pravcu, kaizen je neophodan. Mislím da su zaposleni zadovoljni, jer su svesni napretka. Osećaju efikasnost, bolju kontrolu i trude se da pronađu najbolja rešenja. Neki su spremni da više učestvuju u poslu. Da predlože nova rešenja. Ovo vreme koje sam proveo u Srbiji, video sam da imate svoju kulturu i tradiciju i način na koji radite. Treba da iskoristite najbolje od japanske kulture poslovanja i to primenite i učinite ga svojim“.



MILOŠ ZEKOVIĆ
Packaging Supervisor
 CARLSBERG

„Smatram da je 1. KAIZEN™ kongres u Srbiji pružio sjajnu priliku da se okupe ljudi koji imaju slične sfere interesovanja, inovativni duh, određeni nivo iskustva u teorijskoj i praktičnoj primeni kaizen poslovne filozofije.

Bio sam ranije u prilici da učestvujem na nekoliko internacionalnih kongresa, u Slovačkoj i drugim zemljama EU i mogu da kompariram zaključke. Teme ovog kongresa su u kontekstu činjenice da je inicijalni, adekvatne, a okviri su valjano postavljeni. Ako zaista želimo da se bavimo kaizenom, onda je ovo mesto i prilika da se doda još neka vrednost, saobrazno duhu same teorije.

U našoj kompaniji kaizen se primenjuje jako dugo. Iza nas je gotovo petnaestak godina iskustva u implementaciji na svetskom nivou.

Na nivou Carlsberg Srbije je počela primena u poslednje tri godina, studiozno i temeljno. Seriozno se bavimo time uz adekvatnu podršku celokupnog menadžmenta. Od top menadžmenta do operativaca, svi su uključeni i daju doprinose. Mislim da možemo izvršiti i kvantifikaciju rezultata. S obzirom da smo startovali u proizvodnji ilustrovaću podacima iz tog dela. Izvanredne uštede smo ostvarili, značajno poboljšali efikasnost, redukovali škart. Ostvarena ušteda na energentima je između 20% i 30%. Krucijalno je da su to temeljni sistema koji gradimo i koji nam obezbeđuje održivost i omogućava prosperitet.

Nailazili smo na brojne prepreke. U strukturi zaposlenih imamo dosta mladih, ali ima i značajan broj ljudi u zrelijem životnom dobu

koji su pola radnog veka radili u drugačijim uslovima i načinu rada, u nečemu što je postojalo pre privatizacije. Najveći problem jeste kako ljudima objasniti da predložene izmene nisu još jedan dodatni posao, direktiva bez smisla koja se nameće odozgo, već nešto što u krajnjoj instanci njima olakšava posao i unapređuje kvalitet rada i života u celini. Uticati na svest ljudi bilo je najkomplicovanije i najzahtevnije.

U javnim preduzećima i državnoj upravi mislim da se ne bi suočili sa „mentalitetskim otporom“ već sa sporošću sa kojom top menadžment radi na sprovođenju.

Kaizen je svakodnevno unapređenje radnog prostora, pojedinca i kolektiva“



SLOBODAN SIMIČIĆ
Operational Excellence Leader
NORMA GRUPA

„Nije pitanje da li je kaizen potreban. Ovaj sistem jednostavno treba primeniti. Da bi se uveo takav sistem potrebna je prvo promena svesti u menadžmentu, pa onda u svim delovima. Da bi se promenio sistem, potrebno je da se menjaju ljudi. Treba dobro osmisliti strategiju i rasporediti je u narednih tri do pet godina. Ne kretati se frontalno, jer se tako lako izgubi entuzijazam. Treba biti svestan, koliko to dugo traje. I naravno razmena iskustava. Treba da se postavi sensei, što kažu Japanci, da postoji ličnost, sistem koji je to već prošao. Naravno s realnim rokovima i ciljevima. Za početak za zaposlene kaizen znači bezbednost. Kada poslodavac želi istinski da mu svi radnici dođu zdravi, čitavi i da takvi odu kući. I zadovoljni, ne samo u smislu bezbednosti, već i u materijalnoj sigurnosti. Zaposleni treba da znaju da će s većom produktivnošću, njihova kompanija ulagati u nove poslove i da će eventualni višak premestiti u nove procese i u proširenje biznisa. To smo upravo čuli na ovom kongresu. Čuli smo i da su u Finskoj u javnim ustanovama unapredili procese s jasnim ciljem da se smanji sistem. Tamo su svesni da ih građani plaćaju i zato su pokrenuli takve poslove“.



HR PANEL

Nakon zanimljivih predavanja govornika, usledili su HR panelisti.

Na HR panelu se govorilo o uticaju HR menadžera na primenu kaizena.

MAJA MRKALJ

HR Manager
DR. OETKER

„Kaizen sistem smo počeli da primenjujemo 2014. godine. Po mom mišljenju kaizen je filozofija jako bliska našem mentalitetu. Ne zahteva neke revolucionarne promene, već propagira ideju malih promena koje imaju kontinuitet. Tu dolazi do malog raskoraka sa našim mentalitetom, jer mi volimo ad/hoc aktivnosti, nismo baš vični u planiranju i ne volimo dugoročne realizacije koje nas vode ka cilju. Praksa pokazuje da je kaizen moguće uvesti u Srbiju. U mojoj firmi je uspešno implementiran na dva stuba. Jedan je bio inicijativa samih zaposlenih kojih je bilo preko sto, za godinu dana početnog entuzijazma. Ljudi su se angažovali da daju ideju i da je implementiraju. I u javnim preduzećima je ovakav sistem moguć ali bi zahtevao da se broj radnika prepolovi. Kaizen se fokusira na eliminaciju viška, ako jedna osoba može da završi proces od početka do kraja, onda vam nije potrebno troje ljudi za takav isti posao. Kaizen meri vreme koje vam je potrebno za neku aktivnost. Kada uporedimo broj zaposlenih u javnom sektoru i u privatnom, kao Telekom i Telenor, sve je jasno. Ipak, kaizen donosi dobro zaposlenima tako što rade na lakši i bolji način i tako što su motivisani da se njihove ideje implementiraju u praksi. Ukoliko vi smatrate da je jedan posao moguće uraditi na bolji i

efikasniji način, bićete nagrađeni za to. Najveća satisfakcija je to što kolege znaju da se zbog vaše ideje radi na bolji i brži način. Oslobađa im se vreme za lični razvoj. Najveća greška je što se hvalimo brojem ljudi koje imamo. Treba da se hvalimo efikasnim procesima. Upravo na ovom kongresu smo čuli od kolegice iz JTI koja je odlično pokazala kako izgledaju cifre koje se tiču produktivnosti od 2006. do danas i kako su se one uvećavale, i kako su se završavale faze kaizena. Gde god da ga primenite, vrlo brzo i lako se vide rezultati. To su promene koje zahtevaju prvenstveno dobru volju i malo investicija”.

JELENA LEKOVIĆ
HR Business Partner
IMLEK

„Imlek ima sopstvenu „tejlormejd” varijantu programa - koji u sebi ima osnovne kaizena. To je nova stvar i rezultati još nisu vidljivi, ali u smislu samih zaposlenih jeste

pozitivan odgovor običnih radnika koji su sada uključeni u neku komunikaciju koja im nije bila dostupna. Ključni indikatori performansi, koji su bitni u poslovanju, a ranije su bili čuvani samo za menadžment, sada dolaze i do običnog radnika, magacionera. Svako treba da shvati da u svom domenu delovanja suštinski utiče na poboljšanje rada cele kompanije. Motivacija je uglavnom nematerijalna, možda kroz stimulacije, a cilj je da ih izdvojimo da budu primer drugima. Ovakvi kongresi su jako važni i čula sam praktične stvari, a neke od njih ćemo sigurno primeniti”.

TATJANA GALIJAŠ
HR Manager
COPER TIRE & RUBBER
COMPANY

„Srbija jeste definitivno spremna za kaizen. Imamo sve više firmi iz automobilske industrije koje dolaze u Srbiju. Osnova automobilske industrije jeste kaizen. Oni funkcionišu po tom principu

već godinama. To je jednostavno sistem koji moramo da imamo u auto-industriji, uključujući tu i kompaniju u kojoj radim. Taj sistem može da se primeni u drugim delatnostima. U Srbiji je tek počeo da dobija zamajac, tek smo počeli da razumemo šta znači kada neko ima Master Black Belt sertifikaciju. Shvatili smo koliko je to vredno znanje koje donosi unapređenje procesa. Podrazumeva se da neko ko ima takav sertifikat bude član u kompaniji, koji će uvek da gleda šta može da poboljša, uvek kroz male predloge. Ne kroz dizanje neke revolucije. Može da snimi stanje u kompaniji i predloži kako da se poboljšate. Ovakav sistem je primenljiv svuda, i u javnoj upravi ali i u privatnom životu. Jer, počinje od toga da redefinišete sve, da proverite šta imate, primenljiv je jer sagledava gde ste. Plus vas uči kako da sve stavite na svoje mesto, da stvari i procese stavite na svoje mesto i da vidite kako svaki proces, odnosno svaki korak možete da uradite na jednostavniji, lakši i jeftiniji način. Zaposleni mogu da očekuju da će zaposleni iz HR-a i njihovi šefovi, početi da ih vuku za rukav i pitaju šta oni misle. Jer, svakome je bitno da se čuje ono što imamo da kažemo. Japanci su se obratili svakom zaposlenom. Svaki radnik doprinosi procesu, jer svako od nas ima par očiju koje vide drugačije. Doći će radnik mehaničar, koji će moći da kaže inženjeru ovo ovde vam ne valja. Počinje da se ceni svačije mišljenje. S druge strane, kompanije mogu da očekuju bolju efikasnost, da će smanjiti škart, da će povećati uštedu. U Cooper-u smo uveli sistem predloga zaposlenih. Kada radnik nešto predloži i to se sprovede, on ima mogućnost da bude nagrađen vaučerima za kupovinu u radnjama, produženi vikend za dvoje, ili nekim poklonom. Samo





zadovoljstvo se povećava i time što vas je neko zainteresovao i pitao šta mislite i želi da čuje vaše mišljenje”.

ZORAN KOSTIĆ
Direktor za ljudske resurse
MICHELIN

„Generalno, teme koje se tretiraju na kongresu su interesantne, intrigantne i aktuelne. Postoji jedna specifičnost vezana za razvoj kaizen poslovne filozofije u Srbiji. Mi smo sledili iskustva mahom stranih multinacionalnih kompanija u našem i susednom poslovnom okruženju koje su ga inkorporirale u svoj način organizacije posla. Ova razmena informacija i iskustava jeste dragocena i potrebna da sagledamo koliko smo u ovom trenutku odmakli. U jednom

danu teško je raditi intenzivnije, zato i tretiram ovaj početni, a značajni korak kao upoznavanje i priželjkujem da se nastavi kontinuitet okupljanja u ovoj formi. Ja učestvujem na HR panelu i zajedno sa kolegom prezentiraću naša, lokalna iskustva u primeni kaizena.

Mi smo kao firma imali specifičan proces integracije Michelin grupe, i još 2003. godine kada smo napravili zajedničko ulaganje sukcesivno smo, korak po korak, pozitivne elemente prakse koje Michelin grupa kao svetski referentna ima, preneli dalje. To se odvijalo na više načina kroz pilot projekte, razne analize itd. Preambiciozno bi bilo u ovom momentu kvantifikovati rezultate primene, međutim, konkretni dometi primene kaizen menadžmenta, ali poslov-

ni rezultati kompanije ostvareni u poslednjih osam godina, su takvi da nam daju za pravo da konstatujemo da je u njima sadržan i uspeh kaizen primene.

Otpori su uglavnom u mentalitetu, navikama i umreženom mišljenju. To je moguće otkloniti ili minimizirati efekat kroz responsibilizaciju i osnaživanje zaposlenih. Potrebna je potpuna posvećenost menadžmenta, logistička podrška centrale, i motiv zaposlenih i onda imamo sve elemente koji garantuju uspeh.

Mi smo trenutno u fazi transformacije naše organizacije proizvodnje, stvaramo pretpostavke da zaposleni budu još više osnaženi i uključeni i kada se zaokruži taj projekat neminovno će biti merljiv kroz rezultate.

Sprovodimo i anketu, koja se praktikuje u Michelin grupi, ona

sadrži oko 60 pitanja, upravo smo je okončali i na osnovu odgovora zaposlenih o tome da li su zadovoljni radom u kompaniji, da li je preporučuju, da li žele da nastave rad u njoj, koliko su dobri uslovi rada, kako ocenjuju menadžment, zaključujemo da smo trasirali pravi put i da se krećemo njime bez tapkanja u mestu.

Kvalitetan pomak u privredi i društvu u celini može doneti primena praktičnih rešenja koja doprinose veću efikasnost i pospesuju uključenost, samim tim i posvećenost ljudi“.

VLADIMIR DAMNJANOVIĆ

HR Manager
CONTINENTAL

„Ovo je mlada poslovna filozofija, njome se bave mahom mladi ljudi, i kao struka mi smo mladi i zato smatram da je nužno i korisno da imamo jedan vid institucionalnog okupljanja, mesto i priliku za dvosmernu komunikaciju, razmenu iskustava i ideja, a kongres omogućava da se to odvija u konstruktivnoj atmosferi, na jednom mestu. Intencija kongresa da se predstave dostignuća iz ove oblasti i ujedno susretnu profesionalci uključeni u procese primene je ispunjena. Primena pojedinačnih alata i tehnika, kako su implementirani u samim sistemima, gde su locirane neuralgične tačke, neke su od tema koje bih voleo da čujem na narednom kongresu, za godinu dana.

Ako kaizen sagledavamo kao način da se svakim danom savlađujući nova znanja usavršavamo i menjamo, onda je logično da se problemi u ostvarivanju tako postavljenih ciljeva nalaze u učeaurnosti, u uspravanoj svesti. Oni koji su godinama, možda i decenijama radili na određeni način nisu

u stanju da se izmaknu i sagledaju sve u pravoj perspektivi, ne vide jasno kauzalnu vezu između promena i rezultata. Kreiranom svešču o značaju promene ljude možemo da uključimo kao samu snagu za izvođenje. Ništa se ne sme odvijati prisilno. Dizajn određenog načina nagrađivanja takođe stimulatивно deluje na izmenu načina ponašanja, voljni momenat i motivisanost.

Sami kupci od nas očekuju primenu alata iz leana i kaizena. Nismo posebno razvijali neke specifične načine i metode, radili smo prema definisanim načinima i postojećim, potvrđenim metodama“.

VLADIMIR OROZOVIĆ

HR Business Partner
NORMA GROUP, SUBOTICA

„Imam osećaj da je sa dolaskom velikih multinacionalnih kompanija, polako i kaizen kultura ušla na tržište Srbije. Što se tiče prihvatanja, duboko verujem da su naši zaposleni prilagodljivi i otvoreni za nove ideje. Praksa je pokazala da lepo reaguju na same alate koje kaizen donosi sa sobom. To smo videli u „Normi“ prilikom implementacije samih alata, kao i u volji da učestvuju u kaizen radionicama za otklanjanje manjih ili većih problema. Ove promene nisu ni skupe, ni drastične. Rekao bih da je potrebna otvorenost za prihvatanje promena, za učenje nekih novih alata da bi nam pomogli da nešto uradimo lakše, brže, sa manje troška i manje energije. Dobit koju sa sobom nosi kaizen, ljudi sve više prepoznaju. Ovaj sistem može se primeniti u svim oblastima, jer mi smo imali „Norma production system“ koji je uređivao ovu oblast. Sledeće godine on će postati „Norma business

system“, i kao takav neće biti orjentisan samo na proizvodnju, nego na celo funkcionisanje biznisa. Uzimajući tu analogiju kaizen utiče na sve sfere jednog biznisa. To znači da bi mogao da se primeni i u javnim preduzećima, gde bi sigurno doneo poboljšanje. Kaizen samo traži uključenost zaposlenih na svim nivoima. Imam dobru veru i pozitivno razmišljanje i zato mislim da možemo da budemo Japanci. Korist ovakvih kongresa je mnogostrana. Sa teorijskog i aspekta upoznavanja sa različitim modelima i varijacijama sličnih alata, kada vidimo praktične primere, neprocenjivo je takvo iskustvo koje se može steći na ovakvim kongresima. S druge strane, upoznavanje ljudi iz branše i razmena ideja je takođe dragoceno iskustvo“.





SC PANEL

DALIBOR JELIČIĆ
Customer Supply Chain
CARLSBERG SRBIJA

Jedna od definicija SC-a kaže: „Supply Chain se odnosi na ključne poslovne procese koji kreiraju i isporučuju proizvod ili uslugu, počev od idejnog rešenja, preko razvoja i proizvodnje, pa zaključno do tržišne potrošnje“ (Poirier i Bauer, 2000). Shodno tome Supply Chain panelisti su govorili o unapređenju procesa u lancu snabdevanja uz pomoć kaizen metoda.

„Analizirajući samu agendu mislim da je kongres integrativno postavio tematski okvir koji je dovoljno sveobuhvatan i sadržajno raznolik. Ovaj vid okupljanja je nešto što je definitivno bilo potrebno, zato što je nužno dati impuls popularizaciji japanske kulture i poslovne filozofije, izvući pouke, povući paralele i angažovati se na većoj primeni.

Kaizen je kod nas prisutan jako dugo. Mi imamo određene segmente na koje smo fokusirani. Trenutno je fokus na bezbednosti na radu i sigurnosti zaposlenih. Na tome se radi studiozno, temeljno i promišljeno, nema ad hoc rešenja. Nije zapostavljen rad i na unapređenju drugih segmenta, godinama se postupno i



postepeno razvijaju, a rezultati se između ostalog mere i samoprocenom koja se radi dva puta godišnje, a imamo i posebnu proceduru kada centralni timovi upućeni iz centrale vrše evaluaciju.

Svaka promena predstavlja ujedno i izazov. Ljudi mogu biti i deo problema i deo rešenja. Zависи od pristupa i tretmana. Imamo nebrojeno imamo primera da naši ljudi postižu rezultate vredne pažnje kada su pravilno usmereni i usresređeni na ostvarenje poznatih i prihvaćenih ciljeva.

Kaizen omogućava da nam nijedan dan ne bude potrošen, već da na kraju dana možemo videti pomak. Aktivno uključivanje većine je nužan uslov za neometano funkcionisanje sistema i zato je bitno stalno raditi sa ljudima da sve se pretvori u zajednički rezultat".

DEJAN ĐORĐEVIĆ Supply Chain Director **KNJAZ MILOŠ**

„Kongres je dobar strateški pravac, ovo je prvi korak u nizu i razumljiva je potreba organizatora da se ova tema svestrano osvetli u cilju stvaranja svesti o aktivnijem uvođenju metoda i sadržaja kaizena. Moja preporuka bi se odnosila na organizaciju sledećeg kongresa, mislim da bi bilo uputnije organizovati veći broj radionica koje bi bile ciljno orijentisane, da se studioznije pristupi pojedinačnim tehnikama i metodama, konkretizuju segmenti i aspekti, bilo da je to logistika, nabavka itd. Organizacija je dobra, odziv takođe, kada bi postojalo ocenjivanje od 1 do 10 moja ocena bi bila 8+.

U Knjaz Milošu nemamo formalno uspostavljeno kaizen

odeljenje, niti naše metode i procedure tako zovemo, ali kao razvojnu poslovnu filozofiju mi poštuemo i implementiramo mnogo elemenata, nazivajući ih, prilagođeno našem podneblju i rečniku „Domaćinsko poslovanje“. To nije pojam očišćen od sadržaja, puka proklamacija. U njemu je sadržano mnogo razvojne filozofije uz tendenciju da to postane crta lidera. Trudimo se da imamo što manje menadžera, a što više lidera koji će svojim odnosom, radom i ponašanjem promovisati domaćinsko ponašanje i učiniti ga sastavnim delom svakodnevnice. Kaizen i jeste tako postuliran da pruža mogućnosti unošenja novina i propulzivnost sadržaja. Pre svega, mi ga poimamo kao proces. To nije programska odrednica, nije nešto što se proglašuje, odrede nosioci i zacrtaju vreme sprovođenja i trajanja. Kaizen podrazumeva rad,



svakodnevni i angažovani, posebno sa ljudima. Oni nisu samo nosioci, mora da im se ulije hrabrost, ojača samopouzdanje, da znaju i da pogreše, način kako da isprave i da se ne zaustave. Dobri rezultati su nužan sled tako postavljenih zadataka.

Ne postoji ključni rezultat, događaja ili pojava koju bi mogli da pripisemo primeni dobre prakse kaizen poslovne filozofije, ali bih mogao da nabrojim stotine aktivnosti samo u jednoj godini koje su doprinele poboljšanju odvijajući se na način koji smo postavili kao zadati cilj. Aktivacija ljudskih resursa je neobično važna.

Pitanje iz proizvodnje: šta mislite kako bi moglo ovo? Povezuje u traženju odgovora ljude iz marketinga, nabavke, logistike i svi rade na iznalaženju optimalnog rešenja koji proizvodni proces čini efikasnijim, brzim, pouzdanijim. Suma sumarum svi naponi koji se čine ogledaju se u jednoj kompaniji kroz zadovoljstvo zaposlenih, ne samo kroz rezultate prodaje, proizvodnje, ostvarenu dobit.

Kaizen je definitivno u korelaciji sa inovacijama. Samo deceniju ranije mi smo u auto-industriji i IT sektoru imali liferovanje na tržište novih modela u ciklusima od pet godina, potom je smanjeno na dve do četiri godine, da bi danas proizvođači lansirali nove modele na svakih devet meseci. Brzina i primena inovacija je supstrat. Inovacija je svakodnevica.

Eksterne barijere na koje promene nailaze su manje teške za savlađivanje od onih koje se nalaze u glavama ljudi. Zato volim da parafraziram nemačkog filozofa koji je utvrdio da ne zna da li će nakon promene biti bolje, ali zna da mora da promeni da bi mu bilo bolje“.

VLADIMIR JOVANOVIĆ

Procurement director
NECTAR

„Mislim da je pravo vreme za promovisanje ideja sadržanih u kaizenu u našem poslovnom miljeu. Suočeni smo sa realnošću postojanja brojnih multinacionalnih kompanija koje posluju na našem tržištu i koje primenjuju neke od setova alata, tehnika i procesa kaizena, što nesumnjivo donosi benefit i obezbeđuje kontinuirano unapređenje. Naš strateški saradnik Tetra Pak iz Gornjeg Milanovca dugi niz godina uspešno implementira ovu polovnu filozofiju i metodu rada. Dobro bi bilo analizirati rezultate 1. KAIZEN™ kongresa i predočiti ih prilikom narednog okupljanja, što bi dalo izvesne smernice i odrednice.

U našoj kompaniji postoje dobri preduslovi za uvođenje i dobro funkcionisanje na osnovu kaizen principa. Mi smo privatna firma, relativno mlada, sledeće godine slavimo dve decenije postojanja, tako da je u našoj DNK sadržan preduzetnički duh, otvorenost, intencija da se stalno nešto unapređuje, inovira. I saradnici sa kojima poslujemo slične su orijentacije, dele sa nama određena znanja i iskustva.

Na svim meridijanima, ne samo u Srbiji, postoji otpor prema promenama i nasleđe koje pritiska svest. Neko pomiren sa svojim letargičnim životom lako se kloni promena. Zato je važno dopreti do svesti ljudi i jasno sagledati prednosti od uključivanja u proces, do promena. Top menadžment mora biti zamajac. Tretiranje manjih i većih promena kao korisne činioce sveopšteg razvoja i rasta je nužnost“.

UČESNICI

IVICA DOSTANIĆ

Direktor OMS programa -
Blok izstaživanje i proizvodnja
NIS GAZPROM NEFT



„Srbija je takvo tlo da kaizen treba da pomogne da nas učini naprednim. Prva i osnovna promena svesti kod ljudi. Zato ona može da se primeni kod svih delatnosti. Najteže bi te promene bilo primeniti u javnim preduzećima. Tamo su ljudi u svom ušuškanom svetu, koji ovom društvu ne donosi napredak. Upravo bi oni najviše trebalo da se menjaju. Mislim da je u NIS-u puno urađeno u ovoj oblasti. Samim početkom rada sa mojim „S“ programom, je dobilo novu dimenziju. Istina je da materijalna nagrada zaposlenom puno znači, ali nije najvažnija. Ako mu pokažete da je uključen u proces razvoja fabrike, da se njegovo mišljenje poštuje, da se pita, to je mnogo značajno za radnike. Oni su sve više svesni koliko je njihov rad važan. Svaki narod ima svoje specifičnosti, ali na Japance se sigurno treba ugledati. Kaizen je veoma potreban i interesovanje je sve veće, zato je i potreba za ovakvim kongresima sve veća. Ne samo zato što ćemo čuti nešto novo, već što ćemo sresti eksperte i što bi moglo da dođe do nove saradnje“.

GORAN ŽIVANOVIĆ

QSE Area Manager
GROUPE SOUFFLET

„Imamo mnogo firmi koje su daleko otišle u primeni raznih standarda, počevši od ISO standarda. Mnoge firme su spremne za ozbiljan rad na kaizen metodama. Uglavnom su to firme sa stranim kapitalom. Prednost stranih firmi je iskustvo koje oni imaju i mi to možemo da iskoristimo. Poznati smo po tome da se lako adaptiramo. Radeći u stranim firmama shvatio sam da su naši ljudi mnogo sposobni, da se lako prilagođavamo, a taj potencijal vide i stranci koji dolaze ovde. Kada su javna preduzeća u pitanju, postoji mišljenje da se tamo ništa ne radi, ali sve počinje od dobrog menadžmenta, koji treba da motiviše ljude i da im približi sve benefite koje bi mogli da očekuju. Bitno je da ljudi zavole svoj posao i da osećaju da su bitni. Dobar menadžer treba blisko da saraduje sa svim zaposlenima. To svakako može da dovede do uspeha“.



MILICA ZVIJERLean TPM & EHS Menadžer
CARLSBERG SRBIJA

„Drago mi je što vidim predstavnike velikog broja kompanija koje su implementirale kaizen sistem. To su multinacionalne kompanije koje imaju iskustva u kaizen poslovanju na nekim drugim lokacijama van Srbije. Da bi ovakav sistem zaživeo u Srbiji treba prihvatiti promenu kao standardni način rada. Prvo i osnovno treba da budemo spremni na promene. Ovakav sistem je svuda primenjiv, pa i u javnim preduzećima, jer svaki sistem koji donosi manje gubitaka je plodno tlo za implementaciju kaizena. U Carlsbergu ovakav sistem primenjujemo već deset godina. U početku nije bilo lako i stvarni rezultati nisu bili vidljivi na samom početku, u poređenju sa trudom koji je uložen. Na ovom kongresu učesnici su mogli da vide rezultate po pitanju efikasnosti do pitanja angažovanja zaposlenih. Verujem da su naši radnici sada zadovoljni, jer se osećaju da su cenjeni u firmi u kojoj rade“.

BOJAN GLIŠOVIĆBI Business Unit Manager
ADACTA GROUP

„Dugo saradujemo sa Menadžment centrom Beograd, zajedno formulišemo neka poslovna rešenja i dosad je saradnja bila jako uspešna. Drago mi je što prisustvujem ovakvom kongresu, drago mi je što se ovako nešto organizuje u našoj zemlji jer kaizen je svetski trend i donosi nove tendencije modernog poslovanja. S obzirom na to da privreda u našoj zemlji nije dovoljno razvijena, sve što može da je unapredi i poboljša, sve što može doneti napredak je dobrodošlo. Imamo velike ozbiljne firme koje imaju veliki prostor za optimizaciju i za efikasnije upravljanje. Od ovog japanskog sistema poslovanja bismo imali samo benefite. Prvo treba da promenimo kulturu upravljanja, koja nije još na dovoljno dobrom nivou. Nije na dovoljnom nivou svest da su ljudi najvrednije što firma ima. Da bi krenuli sa promenama, moramo krenuti od menadžmenta. Ovakav sistem može se primeniti u svim delatnostima, pa i u državnim preduzećima. U svakom sektoru - IT, kadrova, finansije, ima prostora za napredovanje. Samo je pitanje da li ljudi o tome razmišljaju ili ne. Iskustvo je pokazalo da je najteži zadatak u javnim preduzećima, ali direktori prvenstveno moraju da budu obučeni i da žele promene. Tek onda bi se spustilo niže. U suprotnom, radnici ne bi imali motiva. Kod zaposlenih je najveći strah od promena. Ako se sistem prenese na pravi način i ako zaposleni vide sebe kao deo preduzeća i deo sistema, onda će lakše prihvatiti promene. Bitno je da svi rade sa istim ciljem“.



SRĐAN BANOVIĆChief Customer Service Officer
TRANSFERA TRANSPORT&LOGISTICS

„Smatram da je od izuzetnog značaja pokretanje tradicije KAIZEN™ kongresa u Srbiji. Na taj način postajemo sve uključeni u svetske tokove i vidimo praktične rezultate ovog naučnog pristupa u veoma kratkim rokovima. Za kompaniju Transfera primena kaizen je svakodnevna praksa. Kada imate cilj da svojim klijentima pružite najveći kvalitet usluge, normalno je da to činite kroz alate kao što je kaizen. Pohvalio bih gospodina Bojana Šćepanovića, za odličnu organizaciju i nadam se da ćemo biti pozvani i na naredni kongres. Dolazim sa FON-a, gde smo svi imali susreta sa kaizenom. Sećam se jednog primera u fabrici automobila u Kragujevcu, gde je pripremno-završno vreme skidanja jednog alata i postavljanje drugog za novi model trajalo tri do pet dana. Kada je japanski stručnjak primenio kaizen metodu, to vreme svedeno je na pet minuta. To je odgovor na pitanje da li je u Srbiji potreban kaizen. Ovakav sistem može da se primeni svuda, pa i u javnim preduzećima. Ljudi su iznenađeni kada se administracija završi za 5 do 10 minuta. Tako smo uveli elektronsku komunikaciju sa državom. To je upravo to“.

SLOBODAN VELINOVHR Manager
KNJAZ MILOŠ

„Kaizen kao teorijski model, koncept praktičnog rada, osnova promena, nije nešto novo, nešto sa čim se susrećemo prvi put u svom radu, ali sve kompanije su na njegovoj primeni radile individualno sledeći svoju dinamiku i birajući način. Ovaj kongres je idealna prilika da se svi mi koji smo se susretali u praksi sa koncepcijom, stekli određena iskustva vidimo i u konstruktivnom dijalogu produbimo znanje. Kongres je i mogućnost da se ljudi iz različitih industrija koji su sa različitim pristupom implementiranja sretnu sa kolegama koji su unutar svojih firmi na početku procesa. Svaka komunikacija je po svojoj suštini korisna, tako i ova otvara šire polje susretanja. Kaizen kao sistem je najviši nivo pristupa i da bi došli do njega nužno je da prođemo niz koraka u određenom vremenskom periodu. Na samom kongresu smo mogli da čujemo da se firma Tetra Pak, 16 godina bavi ovim sistemom, maksimalno posvećeno i angažovano stremljenju tom nivou excellence. Knjaz Miloš nema u ovom momentu na takvom nivou razvijenu primenu, no, nastojimo i radimo na promptnom praćenju onoga što su standardi u industriji i norme poslovanja i nadamo se da ćemo u skorijoj budućnosti krenuti sa implementacijom samog kaizen. Najveći otpori, ne mislim na našu firmu konkretno, situirani su u svesti ljudi. Ograničavajući faktor u vidu straha od promena može da naruši proces. Svaka promena, nebitan je nivo i obim, može kod ljudi da stvori inhibiciju zato što su navikli na svoju zonu komfora i dozu sigurnosti. Zato je rad sa ljudima od suštinske važnosti, ako prihvatimo ocenu da smo vredan narod, onda samo moramo da otklonimo zebnju da će promena apriori biti negativna. Mišljenja sam da ako top menadžment veruje u promene, i opravdanost zadataka koji predstoje, onda je nebitno da li se proces odvija u državnom ili privatnom preduzeću. Od perifernog značaja je tip vlasništva i oblik organizacije. Centralno je pitanje: da li želimo promenu? Kaizen donosi uređenost, tačnost i smislenost u ono što radimo.“



„Trebalo pohvaliti organizatore skupa i njihove napore da na najbolji način pripreme i predstave teme i obezbede učešće stručnjaka i profesionalaca. Vremena u radnom delu kongresa je objektivno malo za ovako suštinski važnu temu, ali je kao polazište u problematizovanju odličan način i očekujem da će se nastaviti u ovom smeru i na budućim okupljanjima. Kada govorim o korporaciji Magneti Marelli, mi pratimo FIAT standarde, tako da smo za manje od pet godina u Kragujevcu u našoj fabrici uspeli da dosegne bronzani nivo i idemo ka srebrnom, što je izuzetno vredan rezultat. Inovacije procesa proizvodnje osnova su svih aspekata koji utiču na poboljšanje ekonomskih performansi.

Rezultati su neverovatno vidljivi i pozitivni. Kako se bližimo tom višem nivou prepoznajemo ih, jasniji su. Naravno sada se radi na finesama, dok je u samom startu proces bio drugačiji i po obimu i kompleksniji, ali se može konstatovati značajna različitost u situaciji nekada i sada. U našoj fabrici je već na prvi pogled sve čisto što je atipično za delatnosti u auto-industriji, gubici su zanemarljivo mali, uređenost velika. U našoj zemlji još postoji mali raskorak između potreba i realnog stanja, ali prisustvo stranih multinacionalnih kompanija naprosto primorava na veću adaptivnost inovacijama i bržu modernizaciju poslovanja. Dosta se stvari pokrenulo sa mrtve tačke, veća je i informisanost ljudi, i svest je promenjena. Kaizen je umnogome uslov uslova za napredak, zato i mislim da je u Srbiji posebno važna njegova primena.“

MARIJA ŽIVANOVIĆ

Logistics and Supply Chain Manager
SANDERS, Temerin



„Ovo je moje prvo učešće na kongresu ovog tipa i čini mi se da sve što sam čula, što je prezentovano na njemu može naći primenu. Pozitivnim dometom ocenjujem što se nije zadržalo na teorijskom problematizovanju, već je sve potkrepljeno sa mnoštvom praktičnih ideja ili ilustrovano sa već u praksi osvedočenim načinom. Sigurna sam da se sa kaizenom može u Srbiji značajnije i više implementirati u proizvodnju i društvenu svakodnevicu. Ljudi su kod nas generalno jako vredni i lojalni i spremni da daju maksimum kada se identifikuju sa ciljem. Firma u kojoj radim se pojavila na tržištu 2012. godine. Pet godina poslujemo i pet godina beležimo permanentni rast. U ovom kratkom vremenskom intervalu utrostručili smo proizvodnju i prodaju. Stabilan rast nije moguće ostvariti bez dobre organizacije i posvećenosti zaposlenih, a mi smo to obezbedili. Ono što je najvažnije i što mislim da je opredelilo naš put uspeha jeste motivisanost zaposlenih. Na samom startu nas je bilo desetak, sada imamo pedesetak zaposlenih. Svi koji počinju da rade kod nas nastavljači su tradicionalnog timskog rada koji je uspostavljen. Moguće je da proces primene pozitivne prakse koju donosi kaizen, teče sporije u državnoj upravi i javnim preduzećima, zato što je tamo u radu još uvek dominantan sektorski oblik rada, isparcelisanost koja usporava procese. Top menadžment nije vidljiv i prisutan u svakodnevnom, operativnom delu posla. U manjim firmama, u koje ubrajam i našu, top menadžment je potpuno izložen, saobraća na dnevnom nivou. Suštinski je važno obezbediti kontinuirano delovanje top menadžmenta i dobru saradnju i po horizontalnoj i po vertikalnoj osnovi. Mi smo počeli u oblasti finansija tako što smo sproveli uvođenje inovativnih metoda i tehnika, tj. controlling i već vidimo prednosti. Postupno ćemo unapređivati poslovanje i uvođenjem novina, tj. kaizena.“

DANILO ANDRIĆ

Process Engineer for Assembly Technologies & Focused improvement pillar leader
MAGNETI MARELLI



BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

BIBLIJA

CONTROLLINGA

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



**NAJBOLJA KNJIGA
O CONTROLLINGU!**

- 270 pojmova
- 400 slika i fotografija
- 570 strana

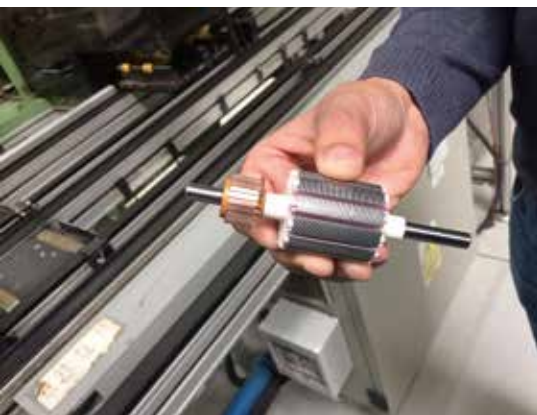
Knjigu možete naručiti preko sajta:
www.makart.rs

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



GEMBA WALK AMETEK





Kaizen Institut Srbija je u okviru 1. KAIZEN™ kongresa organizovao Gemba walk, kroz koji su učesnici kongresa imali priliku da obiđu proizvodne pogone i vide kaizen na delu. U okviru Gemba walk-a je organizovana poseta američkoj kompaniji Ametek. Kompanija Ametek se nalazi u industrijskoj zoni Subotice i ima dve fabrike, Dunkermotoren i Mae. Obe fabrike se bave proizvodnjom elektromotora, različite vrste snage, voltaže i sl. Nemačka fabrika Dunkermotoren je osnovana pre pet godina, dok je italijanska fabrika Mae sagrađena pre godinu dana.

Učesnike su dočekali g. Slobodan Anić, Country manager Ameteka i Dragan Nagulić, Plant manager za Mae. Oni su upoznali učesnike sa prezentacijom obe fabrike i detaljnije ih uputili o radu i istorijatu fabrika. Zatim je usledio i najzanimljiviji deo – Gemba walk. Učesnici su se podelili u dve grupe. Direktori proizvodnje su sproveli jedne kroz proizvodni pogon fabrike Mae, dok je druga grupa obišla proizvodni pogon fabrike Dunkermotoren. Obilasci su trajali skoro 2 sata. Direktori proizvodnje su objašnjavali kako primenjuju kaizen u svojoj fabrici i do kog su nivoa stigli. Objasnili su kako primena kaizena jeste bolja nego što je bila na početku i kako se napredak vidi, ali da uvek može biti više poboljšanja. Učesnici su gledali tok proizvodnje, kakve proizvodne linije postoje u procesu, kako su raspoređene mašine i sl. Zanimljiva je činjenica da se ovim, naizgled muškim poslom, većinom bave žene, u pogonu je naime zaposleno preko 80 % žena.

Posetiocima je objašnjeno kako se primenom kaizena došlo do uštede u vremenu, kao i pokretima radnika. Istaknuto je u kojim segmentima ima mesta za poboljšanja. Detaljno su objasnili način primene kaizena na proizvodnim mašinama u pogonu, kroz remontovanje mašina, i kako je to izgledalo.

Po završetku obilaska grupe su se zamenile, odnosno svaka od grupa je otišla u drugu fabriku. Nakon završetka Gemba walk-a, obe grupe su se vratile u salu iz koje su krenule, gde su imale priliku da postavljaju pitanja direktorima proizvodnje i daju predloge za primenu kaizena u proizvodnim procesima. Bilo je dosta praktičnih ali i zabavnih predloga. Jedan od zanimljivih predloga bio je kako primeniti kaizen u kuhinji, odnosno kako da svaki zaposleni ima svoju kutijicu sa hranom sa jasno istaknutim „imenom i prezimenom“. ►

GEMBA WALK TETRA PAK





Drugog dana 1.KAIZEN™ kongresa, u okviru organizovanog Gemba walk-a grupa od 70 učesnika je posetila fabriku Tetra Pak u Gornjem Milanovcu. Tetra Pak je čuveni švedski proizvođač ambalaže za pakovanje koji je prisutan u Srbiji od 1967.godine. Nakon dočeka u fabrici, učesnici su se podelili u tri grupe i otišli u jednočasovni obilazak fabrike. Obilazak su vodili operateri koji su ih sproveli kroz sve sektore fabrike. Oni su učesnicima detaljno ispričali o poboljšanjima, kao i o ulozi kaizena i World Class Manufacturing-a (WCM) u okviru fabrike. Takođe su im objasnili i celi proces proizvodnje, kao i procese poboljšanja koje imaju u toku.

Tetra Pak proizvodi 2,3 milijarde paketa godišnje i jedna je od 3 najproduktivnije fabrike u celom svetu. Po završetku obilaska, učesnici su postavljali dosta pitanja, a organizovan je i zajednički ručak. Učesnici su bili zadovoljni i puni utisaka, nakon što su konačno videli kako to izgleda mesto i proces gde nastaje njihova omiljena Tetra Pak ambalaža po kaizen principima.

Tetra Pak je, svakako, jedna od najboljih kompanija u Srbiji sa uspešnom primenom kaizena, odnosno WCM-a. ▀



SLOBODAN ANIĆ
COUNTRY MANAGER
AMETEK

LEADERSHIP ENERGIJE, DEDUKCIJE I VIZIJE

Slobodan Anić ima dugogodišnje iskustvo u internacionalnim kompanijama. U njima je stekao tehnička znanja, usvojio principe poslovanja, ali i izgradio sebe kao menadžera. Danas, kao Country manager američke kompanije Ametek koja ima operacije u Subotici i dalje najviše uživa u izazovima rada sa ljudima i rada na sebi. Možda baš zato što bi, da nije krenuo ovim profesionalnim putem, njegovo opredeljenje bilo da postane psiholog.

POS AO

Kompanija AMETEK je globalna američka kompanija za proizvodnju elektronskih instrumenata, elektromehaničkih i mernih uređaja sa preko 60 proizvodnih centara širom sveta, prihodima od 4 milijarde dolara i preko 17.000 zaposlenih. Od 2012. godine AMETEK je prisutan u Srbiji odnosno u Subotici sa dve poslovne jedinice - Dunkermotoren i MAE. Da li možete da nam date više informacija o samom AMETEK-u odnosno AMETEK kampusu u Subotici? Kakvi su planovi za kampus za budućnost?

AMETEK ima izuzetnu istoriju na koju smo jako ponosni. Svetla tačka te istorije je pokretanje trećeg AMETEK kampusa u svetu (pored Kine i Meksika) upravo u Srbiji, u Subotici. Da malo pojasnimo reč „kampus“ koja je uobičajena u biznis svetu na zapadu, ali je relativno nova, u ovom kontekstu, kod nas. Kampus, u biznis smislu, podrazumeva više zgrada na, relativno, malom prostoru, međutim, podrazumeva i više funkcionalnosti na istom tom prostoru tako da pored proizvodnje imamo i mogućnosti za podršku kolegama kako u Srbiji tako i širom sveta u smislu IT-ija, logistike, finansija, HR-a, itd. Na ovaj način su moguće mnoge sinergije. Takođe, u ovom prostoru raste i naše odeljenje razvoja novih proizvoda koje podržava mnoge poslovne jedinice i širok dijapazon proizvoda. Trenutno je u kampusu zaposleno preko 340 kolega i prisutno je 5 poslovnih jedinica, a plan nam je da se oba ova broja, do kraja godine značajno povećaju i da ova lokacija postane centar ekspertize i ugledni primer za sve druge lokacije širom sveta.

Vi ste radili u kompanijama u kojima su prisutne različite korporativne kulture: švedskoj (Tetra Pak), američkoj (Philip Morris) i nemačkoj (Dunkermotoren). Kakve su sličnosti, odnosno razlike?

Imam iskustva u radu u multinacionalnim kompanijama, ali karijeru sam počeo u domaćoj kompaniji DMB-FAO. Tu sam radio samo 3-4 meseca, međutim tu sam, kao mašinski inženjer koji je tek završio studije i nije imao praktičnog iskustva, „krao“ praktična znanja od starijih kolega što je bilo presudno za moje dalje angažovanje. Dakle, svaka kompanija nas može nečemu naučiti. Svako iskustvo je dragoceno.

Kada je reč o stranim kompanijama koje rade u Srbiji, svakako da se uočava njihov drugačiji odnos, na prvom mestu u odnosu prema ljudima. Internacionalne kompanije istinski razvijaju kulturu poštovanja i cene sve svoje zaposlene, jer je prepoznato da su ljudi ti koji pokreću biznis unapred. Druga stvar koja je karakteristična za sve ove kompanije, a što ih razlikuje od domaćih kompanija starog tipa, jeste fokus koji je na optimizaciju procesa tj. kaizen pristup svim procesima u kojima je ideja da se izbace neefikasnosti u svakom smislu.



AMETEK je globalna američka kompanija. U okviru nje nalaze se i nemačka kompanija Dunkermotoren kao i italijanska kompanija MAE. Kako izgleda biti Srbin i raditi u američko-italijansko-nemačko-srpskoj kooperaciji?

Filozofija AMETEK poslovnog modela je da svake godine raste organski (rastom postojećih poslovnih jedinica) i rastom kroz akvizicije. Preko akvizicija AMETEK je postao multinacionalna kompanija u pravom smislu te reči. Pored navedenih poslovnih jedinica i zemalja naveo bih da imamo proizvodnju u Meksiku, Brazilu, Kanadi, Engleskoj, Švajcarskoj, Francuskoj, Danskoj, Kini a prodaja je prisutna širom sveta. Smatram da ovakva geografska rasprostranjenost donosi velike koristi, kako kompaniji tako i pojedincu. Sve ove poslovne kulture donose svoje prednosti i na taj način unapređuju globalno poslovanje. Naši ljudi, naša poslovna kultura, su vrlo cenjeni u AMETEK svetu. Rekao bih da je za kolege koji prvi put dođu u Srbiju uvek prijatno iznenađenje onim što imaju priliku da vide i iskuse kod nas. To je na prvom mestu okrenutost prema postignuću, urednost i čistoća naših fabrika, visok nivo engleskog kojim se služe naši zaposleni na svim nivoima, njihova zainteresovanost i pozitivan odnos prema radu, kvalitetu i kupcima – na kraju dana ono što je bitno su poslovni rezultati, a oni su impresivni. Naravno, ne treba zaboraviti ni sve ono što naša zemlja i grad imaju da pruže, a nije u direktnoj vezi sa

proizvodnjom. To je dobra hrana, interesantne prirodne i arhitektonske znamenitosti, generalni osećaj sigurnosti i otvorenost i radoznalnost populacije prema novom i nepoznatom. Ono što dodatno impresionira je multikulturalnost same Subotice i mikro raznolikost koja je ovde prisutna.

Nalazite se na poziciji Country managera. Koje su kompetencije potrebne da bi Country manager bio uspešan?

Posle dugogodišnje opservacije i rada sa uspešnim liderima, prekaljenim na menadžerskim pozicijama širom sveta, mogu reći da su sledeće tri ključne osobine koje svaki lider mora da poseduje: energija, dedukcija, vizija!

Kada je u pitanju energija, lider mora da ima višak energije u svakom smislu. Jedino tako će moći da prenese optimizam i motivaciju na celu organizaciju. Takodje „work life (dis)balance“ jedino je moguće prevazići odgovarajućim nivoom energije. Dedukcija tj. visok nivo analitičkog zaključivanja omogućava lideru da izdvoji „signal“ iz opšte buke informacija i tzv. „big data“ koji se svakog sata i minuta slivaju prema svakome od nas. Kada je odgovarajući „signal“ identifikovan, lider može donositi ispravne odluke, jedino ako ima sposobnost dobre dedukcije. Vizija je cilj koji lideru mora biti kristalno jasan i ka kome teži u svakom trenutku. To je san koji će lider preneti na druge. I na kraju, lider mora biti spreman da preuzme odgovornost za tuđe sudbine i živote kako u dobrim tako i u teškim vremenima.

Kompanija AMETEK posluje u okviru Slobodne zone. Šta za Vas podrazumeva Slobodna zona i koje prednosti Vam donosi u poslovanju?

Slobodna zona je model koji za kompanije kao što je AMETEK donosi značajne prednosti u poslovanju. Pored kvalitetnih ljudi i logističkih prednosti, režim slobodne zone je jedan od najznačajnijih razloga zašto je AMETEK odabrao baš Srbiju da tu pokrene svoje operacije. Slobodna zona je tako koncipirana da su carinske procedure pojednostavljene i to nam značajno smanjuje vreme za koje naši proizvodi stižu do kupca. Takođe, u okviru Slobodne zone rade i druge internacionalne kompanije što je jako dobro za lokalne dobavljače, radnike i generalno, moguće su razne sinergije.

AMETEK fondacija pomaže onima kojima je pomoć potrebna. Zajedno sa lokalnim Rotari klubom vi ste pomogli i šest učenika. Koje projekte slične ovom ste još realizovali, ili planirate da realizujete?

Velika je čast raditi u kompaniji koja istinski pomaže onima kojima ta pomoć može promeniti život na bolje. AMETEK fondacija funkcionise još od 30-ih godina prošlog veka i izgradila je preko hiljadu škola u siromašnim oblastima USA kako bi pomogla siromašnim đacima. U Srbiji, prvo davanje je bilo upravo prema učenicima i studentima koji su pokazali izuzetne rezultate, a u isto vreme imaju određenih, finansijskih poteškoća. Pored ovakvih davanja AMETEK pomaže projekte koji se bave unapređenjem zdravlja, ekologijom itd. Siguran sam da je ovo tek početak i da će AMETEK fondacija i u budućnosti pomoći lokalnoj zajednici sličnim projektima.

KAIZEN

Kaizen je japanska filozofija odnosno pristup neprekidnog poboljšanja. Koje je vaše mišljenje o primeni kaizena u Srbiji?

Kaizen je u Srbiji, generalno, na nivou prepoznavanja te reči i povezivanjem sa Japanom. Jedan mali deo naših ljudi, koji radi u internacionalnim kompanijama, je imao prilike da se sretne sa filozofijom, konceptima i alatima kontinualnog unapređenja. Sa druge strane velika je potreba za primenom ovog koncepta, kako u stranim tako i u domaćim kompanijama.

Kaizen je do skoro bio nerazvijen u Srbiji. Koji savet biste dali kompanijama kod uvođenja? Koje su koristi primene kaizena?

Svaka kompanija mora naći i proći svoj put. Svaka organizacija mora pronaći svoju meru.

Nekoliko je kritičnih stvari kada se uvodi kaizen u organizaciju. Kaizen mora biti podržan od strane najviših nivoa u organizaciji i to ne samo podržan već se mora pokazati lična posvećenost i uključenosť menadžmenta. Kaizen unapređenja nikada ne treba uvesti niti ih koristiti za smanjenje broja zaposlenih. To je smrtna presuda bilo kom kaizen projektu. Ako se krene u kaizen nema odstupanja – mora se primenjivati konstantno i u što širem obimu u okviru organizacije. Još jedna opasnost koja vrebava na putu kaizena je tzv. „poster kultura“ tj. na sve strane vidite postere, lepe slike, vizuelizacije, ali kada popričate sa ljudima niko ne veruje u pozitivnu promenu i kontinualno unapređenje.

Ako se izbegnu gore navedene greške uvođenje kaizena donosi velike prednosti kompa-

nijama koje su ga primenile – na prvom mestu to su posvećeni i uključeni ljudi, izbacivanje mnogih neefikasnosti, smanjenje zaliha itd. Na kraju rezultati operacija moraju pokazati unpređenje.

Dunkermotoren, odnosno AMETEK, su lideri u uvođenju kaizena na ovim prostorima. Da li možete da nam date neke smernice kako je počeo proces uvođenja kaizena u Dunkermotorenu, odnosno AMETEK-u? Koji su vam najveći izazovi?

Dunkermotoren je bio prva poslovna jedinica AMETEK-a koja je uspostavila svoje operacije u Srbiji i po meni je primer kako treba uvoditi kaizen. Bez pompe, bez velikih reči, stalnom posvećenošću kvalitetu u svemu – od ulaska materijala do izlaska krajnjeg proizvoda, sa velikim akcentom na kulturu. Naravno da su na tom putu prisutni izazovi, ali ako postoji posvećenost svih zaposlenih, ako svi znaju da kaizen nisu samo reči, već osnovna vrednost, svi izazovi će pre ili kasnije biti prevaziđeni.

Kaizen zahteva neprekidnu promenu, odnosno neprekidna poboljšanja. Koji od alata kaizena je vama najkorisniji: 5S, SMED, kanban, jidoka, value stream mapping, poka yoka, just in time, visual management, kaizen event, TPM...?

U kaizenu postoji veliki broj alata, od kojih ste samo neke naveli. Ono što je uvek opasnost, je da organizacija upadne u zamku „kutije sa alatima“ a onda se događa da se alati stalno menjaju i pokušava se sa simultanom, neselektivnom i istovremenom primenom velikog broja alata u isto vreme. To može da liči na nekog neukog



šegrta koji se susreo sa ozbiljnim problemom pa onda kopa po kutiji sa alatom i pokušava čekićem da odšrafi zavrtnaj pa kad vidi da to ne ide uzme brusilicu itd. To zaista može da zbuni ljude i rezultati su zanemarljivi. Svaka organizacija bi trebalo prvo da izvrši analizu trenutnog stanja i da vidi koji je cilj i to na duže staze, a zatim da probere odgovarajuće, primerene alate. Tako npr. za naše operacije smo utvrdili da su najkorisniji alati: 5S, poka yoke, A3 izveštaji, Gemba walks, kanban. Trudimo se da s vremena na vreme obnovimo znanje organizacije u vezi sa primenom ovih alata i dosledno ih se držimo.

Kaizen postaje nezaobilazna tema u fabrikama. Da li mislite da su kaizenovci profesija budućnosti?

Tako je – kaizen zaista postaje „vruća“ tema u fabrikama. Ono što bih naglasio je da u poslednjih dve godine AMETEK primenjuje kaizen i u komercijalnoj organizaciji – prodaja, marketing, finansije i primena kaizen filozofije u ovim, neproizvodnim granama biznisa daje fantastične rezultate. Pojedine kompanije imaju posebne pozicije kao na primer: Lean Manager, Continuous improvement manager, kaizen expert, itd. To govori da „kaizenovac“ zaista može biti profesija za budućnost. Ovde bih naglasio da će biti neuspješni oni kaizen programi koji se oslanjaju samo na ovu jednu osobu tj. tamo gde kaizen nije ušao u DNK cele organizacije.

Na 1. KAIZEN™ kongresu vaša kompanija je organizovala i sjajnu gemba walk šetnju za preko pedeset učesnika. Koji su vaši utisci o 1. KAIZEN™ kongresu kao i o gemba walk-u ?

Bila nam je velika čast i zadovoljstvo što smo mogli da ugostimo učesnike 1. KAIZEN™ kongresa. Ono što je najbitnije to je da se opet pokazala tačnom ona stara: „Najviše dobija onaj koji najviše daje“. Zaista, naša organizacija je dobila toliko korisnih saveta kako da unapredimo i promenimo neke procese nabolje od kolega koji su nesebično sa nama podelili svoje opservacije i iskustvo. Na tome smo im jako zahvalni. Smatram da je najveća vrednost 1. KAIZEN™ kongresa, u organizaciji Kaizen Instituta, u tome što naša šira javnost počinje da prepoznaje vrednost ovog koncepta i filozofije i u tome što su učesnici mogli da razmene dragocena iskustva. Želim puno uspeha u budućnosti i nadam se da će to uticati da jednog dana Srbija bude prepoznata kao zemlja u kojoj kaizen nije gost nego domaćin.

Japanci su vredan narod, Nemci takođe. Da li i Srbi mogu da budu vredni kao ova dva naroda? Šta je nama potrebno da bi stigli ove dve države? Da li je kaizen rešenje?

Ja smatram da mi jesmo jednako vredni kao bilo koji drugi narod. Bio sam učesnik nekoliko projekata koji su imali za cilj uspešan izvoz za Japan i taj cilj je više puta dostignut i premašen – dakle mi imamo potencijal. Imamo želju da dokažemo svoju vrednost i siguran sam da ćemo pre ili kasnije to uspeti. Ja ne bih gledao šta je potrebno da bismo stigli Nemačku, Japan ili bilo koju drugu državu. U duhu kaizena nije takmičenje sa drugima, već kako biti bolji nego što smo bili juče a gori nego što ćemo biti sutra – kontinualno unapređenje.

PRIVATNO

Kako biste opisali Slobodana Anića izvan kancelarije?

Nema mnogo razlika između Slobodana u kancelariji i van nje. Volim da razumem ljude i pokušavam od svakog nešto novo da naučim. Uživam u izazovima. Uživam u samom procesu učenja i ličnog napredovanja. Verujem u to da ljudi, suštinski ne mogu biti jedna osoba na poslu a neka druga van posla, jer neke suštinske vrednosti koje svako nosi sa sobom ne mogu da se uključuju i isključuju „na dugme“.

*Da se niste opredelili za ovu karijeru, koje bi bilo Vaše zanimanje?*

Da me život nije naveo na ovaj put, verovatno bih bio psiholog. Smatram da je psihologija nešto što je još uvek „terra incognita“ ili još uvek neistraženo područje jednog svemira koji govori o čoveku i o samoj suštini ko smo mi. Posebno me fascinira razvojna psihologija i na način na koji možemo povećati naše potencijale kao vrsta. ►

Završili ste Mašinski fakultet u Beogradu, pa onda MBA na Šefildu. Kakva je razlika u pogledu studiranja? Da li biste preporučili svojim ćerkama ovakvu karijeru?

Rekao bih da je naš obrazovni sistem takav da obrazuje bazično i široko i to je ono što uvek odlikuje i izdvaja naše stručnjake, kako ovde, tako i u inostranstvu. Ono što bi trebalo da se unapredi je više aktuelnih i praktičnih znanja u svim oblastima i na svim nivoima. Engleski sistem obrazovanja je jedan od najcenjenijih u svetu i taj sistem je vrlo zahtevan, ali sa druge strane, puno toga i daje. Profesori su uvek tu za studente i istinski smatraju da je uspeh studenata i njihov lični uspeh, zato će uvek naći vreme za *ad hoc* konsultacije ili dužu razmenu imejlova sve dok neki koncept ili pojam nije u potpunosti razjašnjen. Ceni se interakcija sa studentima i stil predavanja je „interaktivan“.

Kada me pitate da li bih svojim ćerkama preporučio ovakvu karijeru... Kroz istoriju i danas imamo toliko primera da su žene izuzetni lideri ili naučnici. Navešću samo neke koje su i moji uzori: Jovanka Orleanka, Milunka Savić, Marija Montesori, Marija Kiri. Imao sam dva mentora u svojoj karijeri i oba su bili visoko pozicionirani lideri u biznisu i oba su bile žene, a što se tiče preporuka svojoj deci vodim se mišlju velikog Halila Džubrana koji o deci kaže sledeće:

“Dajte im ljubav, ali ne i Vaše misli,

Jer oni imaju svoje vlastite.

Jer oni borave u kući sutrašnjice

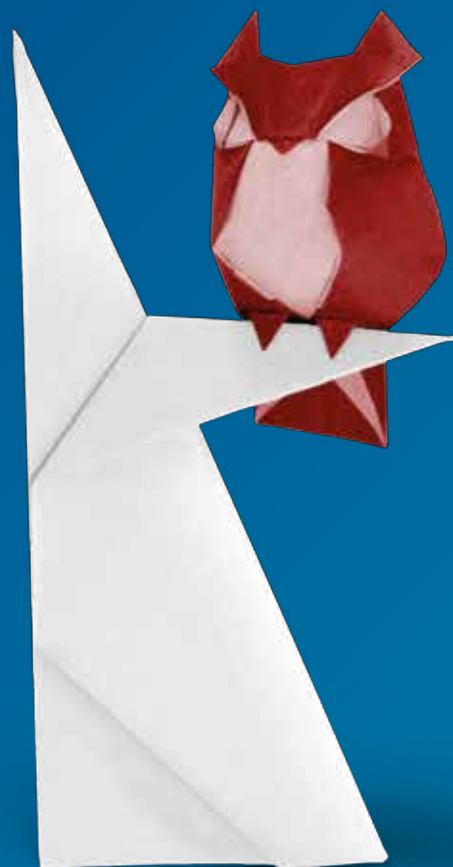
Do koje vi ne stižete ni u snovima.

Možete se truditi da budete kao oni,

Ali ne tražite da oni budu kao Vi,

Jer život ne stoji, niti ide unazad.”

Sertifikovani treninzi



		Apr	Maj	Jun
Certified KAIZEN™ Practitioner	Nivo 1 – KAIZEN™ Foundation		7–8. maj	4–5. jun
	Nivo 2 – KAIZEN™ TPM®	23–24. apr	14–15. maj	11–12. jun
	Nivo 3 – KAIZEN™ Total Flow		21–22. maj	18–19. jun
Ostali sertifikovani programi	KAIZEN™ TQM		28–29. maj	25–26. jun
	KAIZEN™ Controlling 1	2–3. apr	7–8. maj	4–5. jun
	KAIZEN™ Controlling 2	10–11. apr	9–10. maj	11–12. jun

**O Kaizen
Institutu**

Kaizen Institut je najveća globalna kompanija za implementaciju kaizena sa 600 konsultanata u preko 40 zemalja. Kaizen Institut je osnovan 1985. godine od strane Masaaki Imai, najvećeg svetskog eksperta za kaizen.

**In-house
obuke**

Posebno prilagođeni treninzi za vašu fabriku: ciljevi, sadržaj, mesto, vreme, dužina, broj učesnika, gemba walk. Tražite dodatne informacije o in-house obukama.

**Informacije i
prijave**

KAIZEN INSTITUT SRBIJA
 011 3047 126
 063 7004 518
 rs@kaizen.com

SVAKOG DANA U SVAKOM POGLEDU...

改善

KAI = „promena“

ZEN = „na bolje“



Mladen Ranković
Quality System Engineer
Eaton EMEA

Kaizen u slobodnom prevodu znači poboljšanje. Kada kompanija usvoji principe Kaizena, ona teži ka tome da svoje procese kontinuirano poboljšava manjim, ali značajnim pomacima. To znači da poboljšanja nisu jednokratna, već da ćemo konstantno da preispitujemo naše procese sa ciljem da se pronade prostor za bolja rešenja.

U periodu nakon Drugog svetskog rata, pedesetih godina prošlog veka, Sjedinjene Američke Države poslale su svoje stručne konsultante i eksperte u ratom razrušeni Japan kako bi im pomogli da podignu ekonomiju na noge sa posebnim osvrtom na industriju. Tada se po prvi put susrećemo sa terminom kaizen.

Termin kaizen se sastoji od dve reči, koje u bukvalnom prevodu znače : KAI = „promena“ i ZEN = „na bolje“. U Japanu, kaizen je način života. U rad-

nom okruženju, počevši od generalnog direktora, pa sve do pripravnika, svi učestvuju u poboljšanjima. Ovakvom filozofijom, Japan je od zemlje koja je bila na rubu siromaštva, postala jedna od najsnažnijih industrijskih zemalja na svetu. Najbolja stvar u vezi sa kaizenom, ali i razlog zašto svaka kompanija treba da ga usvoji, je to što se ne oslanja na skupa i robustna rešenja. Naprotiv, osnovni princip kaizena je da se prave manja, trenutna poboljšanja u procesima i standardima radnog mesta. Ovakvim pristupom, nakon određenog perioda, poboljšanja je sve više, što vodi ka boljim radnim uslovima, većem stepenu bezbednosti, većoj efikasnosti i na kraju većem profitu. Takođe, u istom periodu dolazi do pojave Total Quality Management (TQM) koji u osnovi ima filozofiju da koristimo sve svoje resurse kako bismo kupcu isporučili visoko kvalitetne proizvode i usluge. TQM doživljava vrhunac svoje popularnosti 1980-ih i početkom 1990-ih godina, da bi nakon pojave Six Sigme krajem 1986. godine bio bačen u zaborav. Obe metodologije, ako se koriste pravilno, doprinose boljem proizvodu ili boljoj usluzi. Kako bismo razumeli obe metodologije, moramo prvo razumeti njihove filozofije.

Filozofiju kaizena možemo podeliti u tri dela:

- ✓ Zaposleni se ohrabruju da prave greške
- ✓ Zaposleni se nagrađuju kada sami reše problem
- ✓ Zaposleni neprekidno traže način da poboljšaju proces

ZAPOSLENI SE OHRABRUJU DA PRAVE GREŠKE

Prvi deo se odnosi na aktivno ohrabivanje zaposlenih da prave

greške, što isprva zvuči kontraintuitivno. Često organizacije troše vreme na pronalaženje i kažnjavanje krivca, dok se gubi fokus na tome šta se zapravo to desilo. Ako fokus, pak zadržimo, na taj način možemo naći uzrok problema i ukloniti ga, tako da se više nikad ne ponovi.

ZAPOSLENI SE NAGRAĐUJU KADA SAMI REŠE PROBLEM

Drugi deo je taj da se zaposleni nagrađuju kada pronalaze sami probleme i rešavaju ih. Uzima se premisa da zaposleni najbolje znaju svoj posao – menadžer možda ne zna u sitne detalje kako da reši problem sa VBA makroom u Excel tabeli za finansijski izveštaj ili neki trik kako da napravi savršen krajnji proizvod. Stoga su zaposleni u boljoj poziciji da pronađu način kako da svoje procese učine boljim i efikasnijim.

ZAPOSLENI NEPREKIDNO TRAŽE NAČIN DA POBOLJŠAJU PROCES

Treći deo kaizen filozofije je da zaposleni konstantno traže načine kako da poboljšaju procese. Ultimativna forma je proaktivno razmišljanje svih zaposlenih u jednoj organizaciji.

Dakle, sada svi shvatamo važnost uključivanja i ohrabivanja ljudi u organizacijama sa implementiranim kaizen načinom razmišljanja. U Six Sigmima, filozofija je malo drugačija. Dok u kaizen organizacijama, svako učestvuje u poboljšanjima, od generalnog direktora do pripravnika, u Six Sigmima pristup je konsultantski. Identifikujemo prostor gde su moguća najveća poboljšanja i iste realizujemo iz projekta u projekat. Kod kaizena je potrebna promena u kulturi jedne organizacije, dok je kod Six Sigme fokus na konkretnim problemima. I kaizen,

i Six Sigma su pristupi zasnovani na činjenicama i statistici koje te činjenice potkrepljuju. Kaizen proces se odvija po principu PDCA što je skraćeno od Plan-Do-Check-Act. Ovo je princip zatvorene petlje, gde se prave inkrementalna poboljšanja na osnovu saznanja da se buduće stanje neće postići u jednom koraku, nego u više manjih, ali učestalijih koraka.

U Six Sigmima se koristi sličan, mada proširen pristup DMAIC, skraćeno od Define-Measure-Analyze-Improve-Control. U osnovi proces poboljšanja je baziran na statistici. Statistika u Six Sigmima je jako bitna jer nam pomaže da razdvojimo faktore koji su za nas značajni odnosno kritični za kvalitet od onih koji to nisu kao i da nađemo najbolje načine da te faktore pravilno adresiramo. U ovom slučaju, za razliku od kaizen pristupa, prave se velika, drastična poboljšanja. Six Sigma pristup se ne preporučuje u organizacijama kod kojih još uvek ne vlada način kaizen razmišljanja. U tim organizacijama se smatra da procesi nisu dovoljno uravnoteženi i stabilni.

Kaizen znači poboljšanje. Mala poboljšanja koja se rade konstantno tokom dugog vremenskog perioda. Ukoliko primenite kaizen razmišljanje u vašoj organizaciji, neminovno je da će poboljšanja odmah biti uočljiva. Videćete poboljšanja na radnom mestu, u vašoj kancelariji i u kancelarijama vaših zaposlenih. I sva ta poboljšanja ćete dobiti bez ulaganja mnogo novca i opreme. Rezultati na kraju ne dolaze samo od skupe opreme i najnovijih fensi tehnologija, nego od radne snage koja je aktivno uključena u poboljšavanju radnih procesa. Zapravo, bolje od toga ne može. ▀

SMRT ZALIHAMA, ŽIVEO KANBAN!



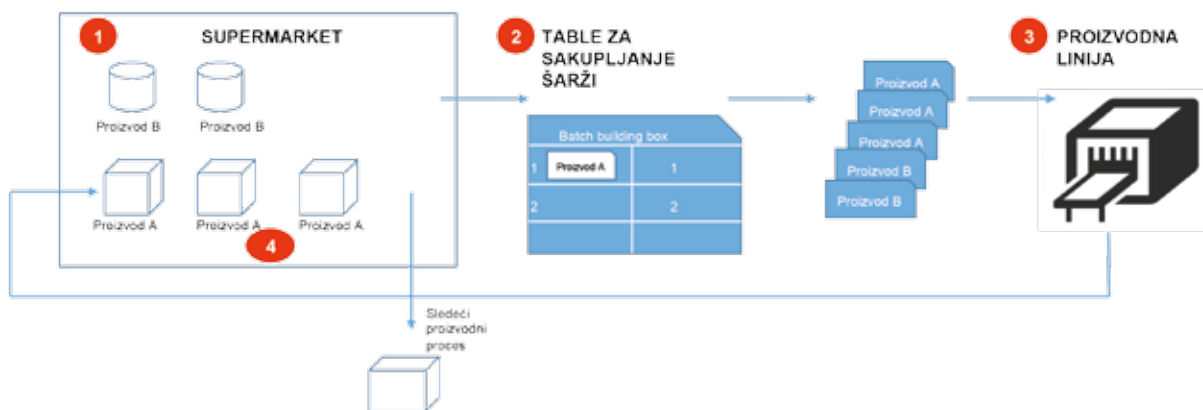
Milan Milenković
Gemba Kaizen Lider
Johnson Electric

Najčešći izgovori pri ideji o uvođenju kanbana su: to ne može da funkcioniše kod nas zbog naših dobavljača; mi smo specifični... ili, postavljanje pitanja šta će se desiti ako neka komponenta nestane u toku proizvodnje. Ključno kod implementacije je da ne razmišljate o potencijalnim problemima, već da aktivno tražite rešenja. Uvođenje kanban načina planiranja proizvodnje zahteva preokret u dosadašnjoj praksi poslovanja fabrika. Treba promeniti način razmišljanja zaposlenih kako bi razumeli da gomilanje materijala ili poluproizvoda znači bacanje novca.

Kao deo Lean proizvodnje, važna oblast je planiranje materijala. Lean ili „mršava“ proizvodnja podrazumeva i „mršavo“ snabdevanje zalihama jer je suština postići manji trošak, zarobiti što manje kapitala i ostati konkurentan na tržištu. Termin pull flow ili kanban planiranje proizvodnje, označava povlačenje materijala sa uzvodnih

procesa shodno potrebnoj količini. Ako bi hteli da pojednostavimo - nabavljamo materijala onoliko koliko možemo da prodamo gotovih proizvoda.

Postoje preduslovi za nesmetano uvođenje kanbana u proizvodnju. To su: smanjiti obim po jednoj isporuci repromaterijala, odnosno povećati frekvenciju dovoženja



materijala; mapirati sva uska grla u procesima proizvodnje i investirati svoje vreme i vreme zaposlenih u samoj implementaciji. Treći uslov, iako zvuči najmanje bolno, ujedno zahteva i najveće angažovanje. On podrazumeva dodatni napor zaposlenih u definisanju veličina proizvodnih šarži, kreativnost u jednostavnim i ergonomskim rešenjima transportnih sredstava unutrašnje logistike, kao i motivaciju zaposlenih zarad održavanja i poštovanja uspostavljenog sistema nakon implementacije.

Kao i u svakom poslu, ili izboru u kom se nađemo u životu, i ovaj sistem ima svoje prednosti i mane. Na nama je da sve prednosti kao takve odmah iskoristimo, a mane pretvorimo u šanse.

Prednost kanban planiranja jeste što je vrlo jednostavan. Dakle, svi zaposleni u kompaniji vrlo brzo mogu da ga nauče i primene. Možda vam neće biti potrebni skupi ERP programi, njihovo implementiranje koje traje mesecima, preskupe obuke, vreme konsultanata i sva ona prateća oprema koja

ide uz njih. Takođe, neće vam biti potrebna glomazna odeljenja planiranja materijala, kreiranja dnevnih, nedeljnih i mesečnih planova proizvodnje, komplikovane Excel tabele koje prate zahteve kupaca, kapacitet linija, utrošak materijala... Kanban ne ukida zaposlene u odeljenju planiranja, ali pravi znatne uštede i komfor u odeljenju i pomaže zaposlenima.

Druga prednost je vizuelna kontrola zaliha. Jednim pogledom na supermarket vi imate uvid u količine zaliha. Dobijate odmah odgovor na pitanja - da li je materijal u supermarketu u granicama planiranog, da li su svi kanbani popunjeni u skladu sa definisanom količinom ili je supermarket pretrpan repromaterijalom koji stoji nekoliko nedelja i možda postaje neupotrebljiv (korozija, istekao rok važenja...). U ovom slučaju nisu potrebni dodatni resursi za analizu zaliha, nije vam potreban zaposleni koji radi redovan ili vanredan popis, pretražuje fakture ili jednostavno radi posao za koji nas kupac ne plaća. Dovoljno je baciti pogled

na policu, prebrojati palete i videti trenutno stanje zaliha tj. vašeg zadržanog novca.

Treća prednost što kanban sprečava prekomernu proizvodnju. Šta to konkretno znači za jednu fabriku? Ljudi u fabrici vole da igraju na „sigurnu kartu“, tj. sigurnija je proizvodnja ako napravimo malo više, da „se nađe“. Potrebno je onda temeljno sagledati sve izazove u procesima i osigurati da zalihe budu onolike kolike su zaista potrebne, ali ih ne treba određivati paušalno. Svaki višak zaliha košta i to je osnovni razlog uvođenja kanbana.

Kako proračunati kanban? Veličina šarže zavisi od vremena potrebnog za zamenu proizvoda ili alata. Ako je ovo vreme predugo, to direktno povećava i veličinu šarže koja mora da pokrije taj interval dok mašina stoji. Samo aktivnostima na smanjenju trajanja ove aktivnosti mi možemo da utičemo i na veličinu zaliha, odnosno kanbana. Obično se koristi formula:

Jedan primer: ako je vreme trajanja zamene alata 20 minuta,

$$\text{Veličina šarže} = \frac{\text{vreme potrebno za zamenu proizvoda ili alata (minuti)}}{7\% \text{ do } 10\%}$$

onda je veličina našeg Kanbana 20 minuta : 10% = 200 minuta. Sada tu informaciju treba pretvoriti u količinu proizvoda, dakle 200 minuta proizvodnje delimo sa taktom proizvodnje naše linije (npr. 10 sec) i dobijamo veličinu našeg Kanbana od 1.200 komada. Ovako dobijena veličina je minimalni broj proizvoda za koji se isplati menjanje alata jer, u protivnom, ako radimo različite reference u manjim veličinama od izračunate, onda ulazimo u zonu gde operateri više vremena provode u aktivnostima menjanja alata nego u proizvodnji.

Da bismo osigurali da naš supermarket u svakom trenutku ima spremne komponente za sledeći proces, moramo imati dve šarže, odnosno dva kanbana - jedan koji se troši, tj. povlači nizvodno i jedan koji se proizvodi tj. dopunjuje supermarket. Ovakvom postavkom garantujemo da uvek imamo spremne zalihe za povlačenje. Ređanjem kartica različitih referenci mi pravimo redosled, odnosno plan proizvodnje. Uzmimo, na primer, da je u prvom satu linija montaže iskoristila dva proizvoda B, a u sledećem satu tri proizvoda A. To znači da bi pogled na naš redosled proizvodnje bio sledeći, dve kartice komponente B, iza njih tri kartice komponente A, i tako redom. Pogledom na taj red operater ima jasnu sliku šta proizvodi i u kojoj količini. Nakon proizvodnje odnosno dopune komponenti iste kartice se vraćaju na ambalažu i ostaju u supermarketu do narednog povlačenja materijala.

Iz ovog primera može se videti direktna ušteda u resursima i aktivnostima planiranja. U ovom slučaju ne treba nam osoba koja će u svakoj smeni popisivati zalihe, zatim to stanje unositi u sistem, pa iz tih sistema upoređivanjem sa potražnjom kupaca i raditi plan proizvodnje za naredni dan. Sve je automatizovano jednostavnim karticama, a investicija je minimalna. Zahteva samo jednom premeravanje i preračunavanje veličina kanbana i izradu jednostavnih kartica koje svako može da tumači bez dodatnih i komplikovanih instrukcija.

Ovako opisan proces planiranja je najlakše primeniti na high runner proizvodima, odnosno proizvodima koje neprekidno proizvodimo. Sa druge strane, postoji problem sa low runner proizvodima, odnosno proizvodima koje proizvodimo jednom nedeljno ili mesečno. Kod njih je isti princip, samo je potrebno malo više truda. Za ovakve proizvode možemo urediti planiranje na nekoliko načina. Jedan od načina je da definišemo veću količinu i pomirimo se sa tim da proizvodimo unapred, tj. zadržavamo više resursa nego što je potrebno. Time planiranje funkcioniše nesmetano za sve tipove proizvoda ali se protivni principima Lean proizvodnje. Drugi od načina je koristiti tzv. egzotične ili specijalne kanban kartice na kojima je napisana tačna količina proizvoda koja treba biti proizvedena tog dana ili nedelje. Takve kartice je potrebno posebno planirati. Na primer, planer proizvodnje dobije informaciju da mu

je potrebno 100 komada proizvoda u toku prve nedelje u toku meseca, a sledeća potreba je tek poslednje nedelje tekućeg meseca. Planer donosi karticu sa ispisanih 100 komada potrebnog proizvoda i stavlja je u red za planiranje proizvodnje. Kada dođe na red low runner se proizvodi i ostavlja u supermarketu. Nakon upotrebe tj. povlačenja poluproizvoda iz supermarketu, planer uzima karticu i vraća je tek poslednje nedelje meseca, kada je ponovo potrebna proizvodnja specifičnog materijala. Opisane aktivnosti troše više resursa, bilo da je u pitanju materijal, ambalaža, prostor u hali ili dodatno vreme planerima proizvodnje i zbog toga menadžment mora da uvidi šta je manje bolno za proizvodnju i da izabere adekvatan metod planiranja low runnere.

Kod planiranja proizvoda treba da uzmemo u obzir i uslove bezbednosti, praćenje sledljivosti upotrebljenog materijala i slično. Izazov sa kojim sam se sreo pri planiranju kanbana na blanking procesu u preseraju je da i pored popunjavanja kanbana prema definisanim karticama, proizvodnja mora da se nastavi zbog kompletiranja čeličnog kotura koji se iz bezbednosnih razloga kada je jednom postavljen ne skida sa odmotavača kotura. Na primer, od jednog čeličnog kotura moguće je proizvesti 10.000 nekih od presaka, a definisana količina po kanbanu je 8.500 jedinica. Nakon popunjavanja kanbana proizvodnja ima višak od 1.500 jedinica koje se ne mogu smestiti u supermarketu. Još kada se uzme u obzir da svaki čelični kotur ima različitu težinu,

tj. broj jedinica koje mogu da se proizvedu, dobijamo ozbiljan izazov - kako precizno isplanirati i održavati pravila koja diktira Pull sistem? Jedno od rešenja je uvođenje tzv. „Banke proizvoda“. Sav višak jedinica koji je proizveden preko punog kanbana pakuje se u standardnu ambalažu i postavlja u poseban deo supermarketu koji nazivamo „Banka“. On se povlači pri sledećem zahtevu za proizvodnjom tih jedinica. U tom slučaju planer ili operater ima specifičan zadatak da nakon prikupljanja kanban kartica prvo povuče sav materijal iz „Banke proizvoda“ i kanbane dopuni novim proizvedenim jedinicama. Ovakav način omogućuje: održanje sledljivosti proizvodnje, FIFO i povećava bezbednost zaposlenih.

I u ovom slučaju potrebno je poštovati pravila, a to je da se broj kartica i redosledi moraju stalno proveravati. Ako neko odluči da umesto tri kartice proizvoda A, proizvede samo jednu ili dve, rizikuje da u nekom trenutku supermarket ostane nedopunjen i da više vremena provedemo u menjanju alata. Na početku implementacije ovo moramo kontrolisati dnevno, smenski i stalno ponavljati pravila zaposlenim. Ukoliko ne objasnimo značenje tih kartica ljudima koji direktno učestvuju u proizvodnji, onda je i manja šansa da oni poštuju pravila koja smo postavili. Ponavljanje stvara naviku, navika običaj, a običaj kulturu, a to je ono čemu težimo u našim organizacijama – visoko obučenom osoblju koje živi kulturu organizacije i posvećeno je zajedničkim ciljevima. Promena kulture je i najteža stvar u

celom ciklusu implementacije Pull sistema.

Kako ovo prevazići? Jedan od načina koji je primenljiv u praksi je omogućiti zaposlenima (operaterima, tehničarima) da aktivno učestvuju u definisanju i implementiranju kanbana. Po mom iskustvu zaposleni posvećuju više pažnje ukoliko su sami kreirali kartice, ambalažu, kolica ili davali predloge pri implementaciji. Tako ne stiču utisak da je to još jedan besmisleni zadatak menadžmenta koji samo oni moraju da obavljaju. Inicijative od strane samih korisnika kanban planiranja, tj. operatera, treba ohrabrivati pomoću kartica sugestija i ideja.

Da bi postigli zajednički cilj tj. usadili kulturu ponašanja koja bi zaposlenima olakšala svakodnevni rad, treba stalno edukovati ljude i praktično ih voditi kroz primere ne bi li uvideli kako se stvari vrlo brzo menjaju na bolje i da svaki problem ima rešenje ukoliko se timski radi na njegovom rešavanju. Implementacija Pull sistema ne traje jedan dan ili jednu nedelju. Poput Lean proizvodnje, potrebno je usmeriti sve zaposlene ka istom cilju, a to je maratonski posao, i tu činjenicu menadžment mora da prihvati pre odluke o implementaciji. Takođe, implementacija se ne završava jednim štampanjem kartica i postavljanjem sekvencera, već je potrebno neprekidno nadgledati protok, uska grla, nagomilavanja materijala i stalno optimizovati procese. Jedna od ključnih stvari u Pull sistemu je SMED (brzina zamene alata) i koliko budemo uspešni u SMED-u, toliko ćemo biti uspešni i u Pull planiranju. ►

ILI JESI, ILI NISI LEAN!

Postoje mnogi procesi koji mogu da se poboljšaju kroz organizovanje i učestvovanje u Lean TPM-u. Proces zarade strategije upravljanja životnim ciklusom proizvoda (Product Life Cycle) i procesi koji se odnose na porudžbine kupaca su samo nekoliko spomenutih u lancu. Međutim, kao prvi korak Lean Flow ima za cilj da se fokusira na procese lanca snabdevanja, povezivanjem funkcija i tokova u okviru nabavke kako bi stvorio maksimalnu vrednost i smanjio ukupan trošak



Maja Šobot
Packaging Supervisor
Carlsberg Serbia

Povezivanje lanca snabdevanja kao prvi korak Lean Flow-a podrazumeva:

- ✓ Lean koncept - stabilan tok posmatran kao međusobno povezane tokove materijala, funkcija i ljudi, pri čemu se vodi računa o stvaranju vrednosti za potrošača
- ✓ sve aktivnosti koje prenose materijale i informacije od dobavljača do krajnjih kupaca, pri čemu se misli na planiranje, proizvodnju, skladištenje, transport i dostupnost
- ✓ funkcionalni pristup i uključivanje koje obuhvata mapiranje timova kako bi se uspostavio proces protoka i definisao ukupan trošak kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje
- ✓ da kupac mora da definiše vrednost, dok stopa prodaje postavlja tempo toka, a svi koji su uključeni moraju imati pregled celog procesa
- ✓ da vrednost mora biti kreirana zajedno sa razumevanjem kako donešene odluke na različitim mestima u lancu utiču na celokupan tok
- ✓ skup osnovnih principa, metoda i alata u funkciji povezivanja toka celom dužinom lanca snabdevanja, što daje podršku akcijama unapređenja

Postoje tri koraka za stvaranje savršenog Lean Flowa:

1. *stabilizovati,*
2. *unaprediti,*
3. *kontinualno unapređivati.*

Uspostavljanje toka duž lanca snabdevanja najjednostavnije se prikazuje pomoću *Why, What and How* šeme.

	Zašto?	Šta?	Kako?
Kupci	Proizvod je uvek na polici kada je potreban.	Optimizovati prodaju kroz vezu sa kupcem; količine i frekvencija u skladu sa potražnjom	Prevođenje glasa kupca u lanac. Transparentnost zaliha i kontinualno unapređenje. Da se uvek zna nivo zaliha.
Logistika, distribucija	Optimizacija magacina gotove robe. Optimizacija lokacija i DC odnosno potražnje na lokalnom nivou.	Standardizovati nivo zaliha koje su povezane sa kategorijom proizvoda. Optimizacija portfolija. Optimizacija iskorišćenosti transporta i kapaciteta.	Povećanje efikasnosti transporta kroz cikluse poboljšanja-PDCA. Uspostavljanje toka i u DC.
Planiranje, proizvodnja, skladište	Stvaranje lanca integrisanog sa željama kupca. Fleksibilnost, brz odziv, upravljanje zalihama koje smanjuju starost proizvoda na tržištu.	Uspostaviti planiranje ciklusa (proces za sekvencu potražnje). Standardne radne procedure u upotrebi duž lanca. Optimizacija procesa planiranja, proizvodnje i skladištenja.	Stabilizacija plana proizvodnje -preklapanje sa potražnjom. Kontrola kapaciteta i magacina gotove robe. Optimizacija procesa proizvodnje i planiranja i realizacije prodajnih naloga.
Logistika, materijali	Optimalne performanse duž lanca: OTIF, dostupnost materijala i protok informacija.	Obezbediti da poručeni materijal i potražnja i isporuka budu koordinisani sa potrebama proizvodnje. Standardizovanje materijala i metoda porudžbine.	Optimizacija procesa poručivanja materijala, praćenje i vidljivost kroz cikluse unapređenja.
Dobavljači	Preuzeti kontrolu i smanjiti varijacije i prekide u odgovoru dobavljača i kvaliteta.	Uspostaviti spoljne strateške odnose sa dobavljačima za obostranu korist i visok odziv i kvalitet materijala. Standardni radni parametri za dobavljača.	Razviti vezu sa dobavljačima i partnerski odnos koji je u skladu sa postavljenim KPI-jevima.

Postavlja se pitanje kako početi sa primenom Lean Flow-a? Odgovor je - angažovanjem krosfunkcionalnog tima duž lanca koji će se fokusirati na puno razumevanje toka jednog proizvoda ili na tok vrednosti. Zadatak tima je da mapira trenutno stanje i dizajnira buduće rešenje koje za rezultat treba da ima isporuku vrednosti kupcu. Tim je, takođe, zadužen za vođenje projekata, odnosno, aktivnosti koje će dovesti do željene postavke za koju smo se prethodno opredelili.

Proces je cikličan i ponovljiv sve dok se ne uspostavi idealno stanje u budućnosti! ►

KAIZEN

WORK SMARTER THAN HARDER!



Goran Popović
Direktor pivare
Heineken

Kada sam pisao za Controlling magazin, postavio sam pitanje – kako i zašto je „toyotizam“ pobedio „fordizam“. Odnosno zašto ga i dalje pobeđuje? Odgovor je u vitalnosti filozofije koju je doneo japanski automobilski gigant – nema mesta za gubitke!

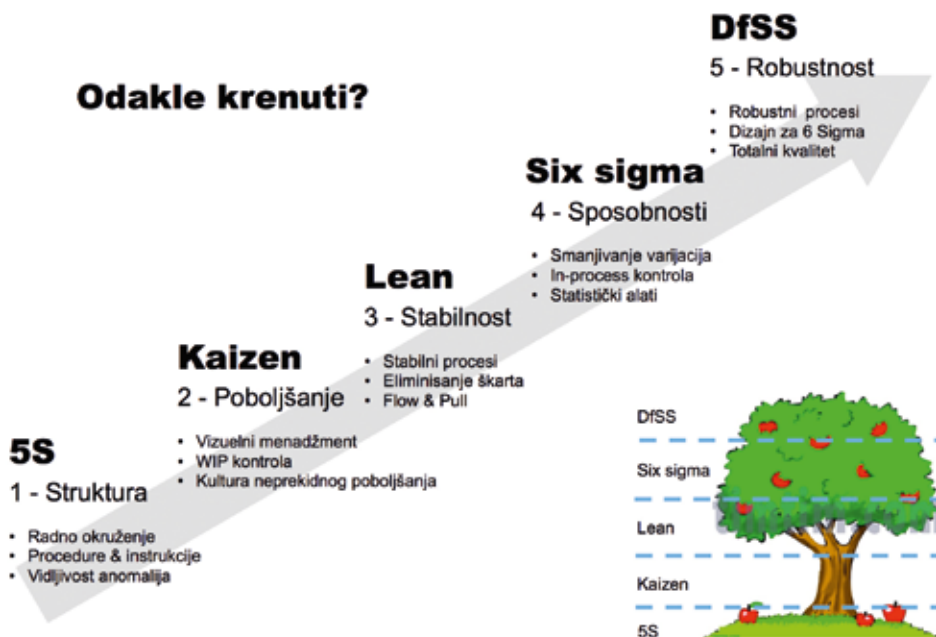
Fordizam je karakterističan po globalizaciji i ekonomiji obima – proizvodimo velike serije istog modela, a fokus je na smanjenju gubitaka, odnosno povećanju efektivnosti i efikasnosti. Toyotizam je fokusiran na eliminisanje svih gubitaka. A to je velika i suštinska razlika! Potpuno druga filozofija, kao u knjizi Jima Collinsa, „From Good to Great“.

Evo kratke ilustracije u razlici potencijala metode rada, efektivnosti i efikasnosti kod tri transportna sredstva.

	Kola	Voz	Avion	Potencijal
Metod (h)	10	3	1	+300%
Efektivnost (h) (tip vozila)	9-11	2-4	0,5-1,0	+30%
Efikasnost (uslovi na putu)	Zagušenje na putu	Mala zakašnjenja Presedanja	Uobičajno kašnjenje Udaljenost aerodroma	+30%

Ako svaki proces u svakom segmentu poslovanja posmatramo sa aspekta troškova, odnosno gubitaka, moći ćemo da optimizujemo tok procesa (ljudi, materijali, informacija i roba) na način da gubitke svedemo na nulu i zadržimo dodatnu vrednost na našem proizvodu. Naravno, to nije uvek moguće, ali ta ambicija nas tera da drugačije razmišljamo. Koji su to gubici na koje treba da se fokusiramo? Postoji skraćenica TIM WOODS koja to lepo ilustruje, odnosno definiše o kojih se osam gubitaka radi.

Odakle krenuti?



Postoje razne tehnike za mapiranje procesa, od kupca do dobavljača, kao što su Value Stream Mapping ili Gemba walk. Ali, suština je da vizuelno identifikujete sve ove gubitke (aktivnosti) u procesima (AS-IS). Da postavite ambiciju da ih svedete na nulu (Zero loss) i definišete novi (TO-BE) tok procesa. Ovo su i osnovni principi Lean pristupa.

Lean se može primeniti u svim delovima organizacije – prodaji, Supply Chain-u, finansijama, Controllingu, HR-u, Legal-u...

Sada dolazimo do pitanja - kako? I tu se, nažalost, većina "uspešnih" pokušaja završi neuspešno. Osnovni princip i tehnika je da ne postoji prečica do kvaliteta i zaključaka.

Jump to conclusion je najveći neprijatelj. Kada nismo skupili sve relevantne informacije od nosioca procesa, nismo razumeli kako nešto funkcioniše, nismo okupili sve relevantne učesnike procesa u analizi - donosimo

zaključke i preduzimamo akcije na brzinu, a one neće eliminisati gubitke, već samo malo popraviti trenutnu situaciju.

Postoji tehnika kako treba rešavati problem - UPS (Unified Problem Solving). U primeni je važno biti dosledan, disciplinovan i ambiciozan. Samo!

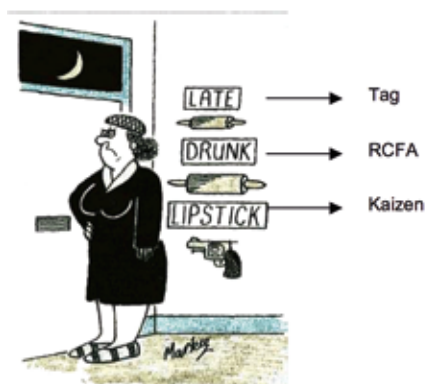
Evo glavnih principa i mape da vam zagolicam maštu koliko je sve to jednostavno:

- ✓ prilagodite svoj pristup kapacitetima i sposobnostima svojih ljudi u okruženju
- ✓ nemojte stvarati komplikovane timove ako rešenje dolazi od "zdrave logike" i sjajnih jednostavnih ideja
- ✓ rešite probleme (eliminirate gubitke) na najjednostavniji način bez velike birokratije
- ✓ nemojte misliti da su vaši problemi jedinstveni. Rešenja za vaše probleme već postoje. Tražite ih.

U zavisnosti od kompleksnosti problema i njegove frekvencije

(hronični, sporadični) treba i odabrati najjednostavniji alat-metodologiju za njegovo rešavanje.

I na kraju, evo kako izgleda kaizen u praksi primenjen na jednu svakodnevnu životnu situaciju.



Budite ambiciozni i uživajte u izazovima rešavanja problema i eliminaciji gubitaka na najjednostavniji način...

KAIZEN!

IPAK SE KREĆE!

Moj prvi susret sa Lean konceptom, odnosno Kaizenom bio je na predavanju na Mašinskom fakultetu u Kragujevcu davne 2004. godine. U taj svet uveo nas je prof. dr. Nenad Mirić koji je tada radio u Kanadi kao iskusni inženjer u automobilskoj industriji. Profesor je prevalio dugačak put preko Atlantika da bi nama studentima, ali i direktorima većih firmi u Kragujevcu približio Kaizen - japansku filozofiju proizvodnje koja je tada već uzela maha i u Kanadskoj industriji.



Milan Đorđević
Production Manager i Head
of Machining Department
Wacker Neuson

Predavanje je bilo veoma interesantno i slikovito, a prikazane su skoro sve tehnike Leana, kao i prednosti 5S, VSM, JIT, Kanbana, TPM (Total Productive Maintenance), i mnogo toga još... Na to predavanje sada gledam kao na pokušaj grupe ljudi, odnosno čoveka koji je uspeo u svetu, da pokaže mogući put za izlazak iz tako teške situacije u kojoj se privreda grada nalazila.

Naravno, kod nas je kriza bila u punom jeku, nezaposlenost velika, firme tonu sve dublje i dublje u gubitke. Generalno govoreći, naši proizvodi su bili preskupi jer su troškovi proizvodnje bili visoki, a profesor je govorio o tehnikama koje bi pomogle da se troškovi smanje ili eliminišu. Govorio je o Lean konceptu.

Međutim, iznenadilo me je nerazumevanje i otpor prisutnih slušalaca, mi studenti bili smo pomalo zbunjeni i sve mi je to izgledalo tako daleko pa sam zaključio: ovo se kod nas nikada neće dogoditi.

Prošlo je nekoliko godina nakon tog predavanja, ja sam završio

PUSH

Napravi
„da se nađe“



- Orjentaciona proizvodnja
- Procena potrebe kupaca
- Veliki radni nalozi
- Visoke zalihe
- Škart
- Upravljanje po sistemu „gašenje požara“
- Slaba komunikacija

PULL

Napravi kada
nam je potrebno



- Precizna proizvodnja
- Tačne potrebe kupaca
- Mali nalozi
- Niske zalihe
- Smanjivanje škarta
- Vizuelno upravljanje
- Bolja komunikacija

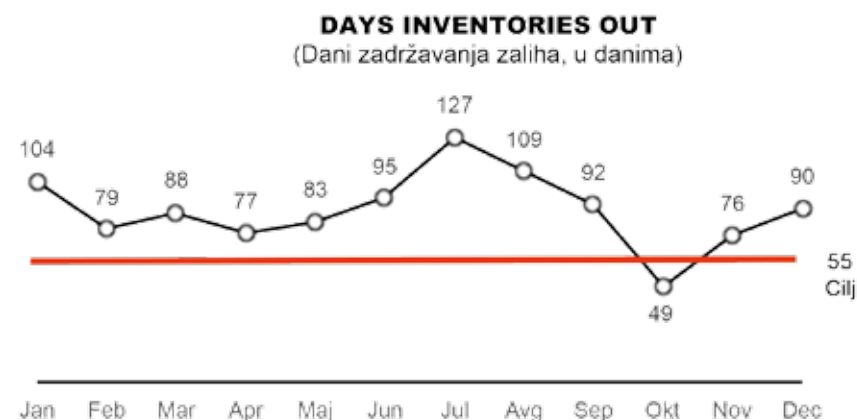
fakultet, počeo da radim u manjoj firmi i od svega mi je tada ostalo mutno sećanje na jednu lepu priču koja postoji negde daleko u zemlji snova.

U međuvremenu prilike su kod nas počele da se blago popravljaju i 2010. godine počinjem da radim u nemačko-austrijskom koncernu Wacker Neuson. Mlada, internacionalna, dinamična kompanija sa jakim akcentom na rast i razvoj, firma u kakvoj sam oduvek želeo da radim! Počeo sam kao inženjer u proizvodnji poluproizvoda za građevinske mašine. Nije prošlo ni nekoliko meseci od početka rada, a u firmi je krenuo pilot-projekat implementacije Kanban sistema na jednoj od proizvodnih linija. Projekat su vodili konsultanti iz Austrije. Obučavali su nas i pokazivali isto ono što sam slušao od profesora Mirića šest godina ranije!

PUSH VS. PULL

Prve aktivnosti bile su usmerene na implementaciju pull sistema umesto dotadašnjeg push sistema. Razlika je u upravljanju proizvodnjom:

U push varijanti imali smo proizvodnju i izdavanje radnih naloga na osnovu nedeljnog i mesečnog plana koji smo pratili u Excel tabeli. Tu su bile definisane i potrebne količine. Moj glavni zadatak tada bio je svakodnevno štampanje radnih naloga za proizvodnju i 90 odsto svog vremena trošio sam na tu aktivnost. Na kraju dana radio sam zatvaranje realizovanih radnih naloga kroz SAP - ogroman administrativni posao! Skoro svakodnevna pojava bila je promena plana proizvodnje, uzrokovana potrebama kupaca. U tako dinamičnom okruženju dolazilo je do propuštenih naloga, ili do kašnjenja u njihovom izdavanju. Nepredvidivost situacije uzrokovala je prekomernu proizvodnju artikala, po sistemu just



in case („za svaki slučaj“), što je za posledicu imalo povećanje potrošnje sirovina i pomoćnog potrošnog materijala. Takav nepredvidiv sistem odrazio se i na naručivanje sirovog materijala u smislu njegovog bespotrebnog nagomilavanja. Upotreba resursa i kapaciteta mašina i radne snage nije odgovarala potrebama kupaca u datom trenutku, jer često se dešavalo da nekih artikala imamo previše na stanju, dok drugi nedostaju! Znači, celokupan sistem bio je inertan, spor da odgovori izazovima proizvodnje. Sve ovo imalo je, naravno, i finansijsku pozadinu, što se jasno moglo videti u praćenju KPI.

Promena je nastala u toku 2012. uvođenjem kanban supermarketa koji se nalazio između linije za proizvodnju poluproizvoda i linije za izradu gotovih proizvoda. Svaki artikal dobio je karticu na kojoj je bila odštampana nedeljna prosečna količina, jedinstven SAP broj, postupak izrade i adresa na polici. Znači, radni nalog u malom. Uz to, kartica je imala i bar-kod na sebi, pa se otvaranje i zatvaranje naloga/kartice vršilo skeniranjem. Artikli su bili spakovani u dve identične metalne kutije (bin1 i bin2), označene SAP brojem i u svakoj se nalazila dvonedeljna količina. Time smo ograničili zaihe, kao i veličinu serije odnosno

lot-a. Kada bi se na proizvodnoj liniji koja je imala ulogu internog kupca, isprazio prvi bin, bio bi poslat na liniju poluproizvoda zajedno sa karticom i to je bio automatski signal za početak proizvodnje. Pre toga, imali smo magacin poluproizvoda koji je dozeo skoro do krova hale i koji je zauzimao ogroman prostor, zahtevao dodatnu logistiku i opsluživanje.

REZULTAT I FINANSIJSKI EFEKTI

Iako je bilo straha, sumnje i otpora prema ovako drastičnoj promeni, prvi rezultati bili su vidljivi u brzini kojom se obavljao posao. Nije bilo gubitaka u komunikaciji kao ranije, a uz FIFO sistem (First In First Out) jasno smo definisali prioritete. Prazan bin koji bi stigao prvi na liniju, prvi je i uziman za izradu. Ostale uštede bile su ogromne.

Količina materijala WIP-u (Work In Progress) osetno se smanjila, uz porast koeficijenta godišnjeg obrta. Takođe, zalihe sirovog materijala opale su za oko 30 odsto, a magacin gotovih proizvoda je bio u stalnom porastu. Vrednost magacina pomoćnog potrošnog materijala opala je za 20 odsto. Ono što se jasno videlo kao pozitivna promena KPI je period zadržavanja zaliha u danima. ▀

E, LJUDI, NEĆE TO MOĆI KOD NAS

U svakodnevnom životu ona uličica koju ste „provalili“, a koja vam štedi dva semafora i skraćuje put do kuće za celih deset minuta je Kaizen. Ono zavučeno parking mesto u tržnom centru koje većini promakne, jer su ponašanja ljudi predvidiva, je kaizen. Kažem većini, jer niste samo vi analizirali putanje ljudi kroz garaže, niste samo vi radili statističku analizu koliko ste tu puta našli prazno mesto u odnosu na broj dolazaka, niste samo vi provodili sate tražeći parking i shvatili da vam malo razmišljanja i matematike može pomoći da uštedite vreme. Sve su to prirodne situacije koje je neko prepoznao kao gubitak i standardizovao u alate za analizu i eliminaciju. Ako je garaža Gemba, prostor u kome se odvija proces, ako ste vi primenili alate da dođete do poboljšanja, a ima ih preko dve stotine i ako vam je to postao novi standard - put ili parking mesto koje prvo „čekirate“, onda ste odradili ozbiljan kaizen projekat! Uz uštedu vremena, imali ste još i manju emisiju gasova u atmosferu jer je motor kraće radio, smanjili ste broj radnih sati opreme, u ovom slučaju, auta, tako da je projekat uspeo - čestitam!



Vladan Matović
Production Manager
Strauss Adriatic

Uz rečenicu navedenu u naslovu, postoje još dve rečenice koje najčešće čujem kada me neko pita o kaizenu, a to su: "Nismo mi Japanci" i "Naša industrija je baš specifična." Kada razmišljam o ove tri rečenice, sklon sam da se bar sa dve složim - sa tim da nismo mi Japanci, ili bar većina građana Srbije to nisu, i da je svaka industrija, pa i kompanija, specifična. Ono sa čim ne mogu da se složim je da "to" (kaizen) ne može kod nas. Jedan od razloga mog neslaganja je i taj što nema razloga da nešto što može bilo gde na svetu da se primeni, ne može da se primeni kod nas. Drugi razlog je što „to“ već radi kod nas.

Ako analiziramo samu reč kaizen, gde kai znači – promena, a zen - na bolje, što bi u slobodnom prevodu značilo poboljšanje, dolazimo do zaključka da je svaka promena na bolje već kaizen. Celokupna prethodna priča služi da razbije famu o nemogućnosti uvođenja metoda unapređenja (Kaizen) ili poboljšanja u bilo koji poslovni proces. Mi u kompaniji Strauss Adriatic se metodama unapređenja bavimo od 2009. godine kada smo prvi put videli praktične primene u raznim industrijama. Ono što je u tom trenutku bilo karakteristično je da je bilo vrlo malo domaćih firmi koje su to implementirale, dok je većina velikih multinacionalnih kompanija sa tradicijom od pedeset ili više godina na tome bazirala svoj rad. Moje mišljenje je da za to postoje tri razloga:

1. Rezultati nisu odmah vidljivi
2. Na budžetskom nivou se ne vide uštede
3. Povećavaju se operativni troškovi

Kada se pogledaju ova tri razloga na prvi pogled se ne vidi potreba da se ovim iko ozbiljno bavi. Zašto se onda velike kompanije time toliko ozbiljno bave? Pojašnjenjem svakog od ovih razloga nadam se da ću bar malo promeniti standardni način razmišljanja u kompanijama.

REZULTATI NISU ODMAH VIDLJIVI

Unapređenje je strateški način razmišljanja i kompaniju sprema ne za ovu godinu već za narednih pet ili deset godina. Mi u Straussu smo kao prve uveli osnovne alate i to :

- ✓ 5S
- ✓ Visual Management
- ✓ Employee Suggestion System (ESS)
- ✓ One Point Lesson (OPL)

Uvođenjem 5S alata uključili smo sve zaposlene u proizvodnju i omogućili im da svoje radno mesto prilagode stvarnim potrebama posla i da to mesto bude i bezbednije i urednije za rad. Promovisan je trend da zaposleni sami utiču na poboljšanje uslova rada i bezbednosti na svojim radnim mestima.

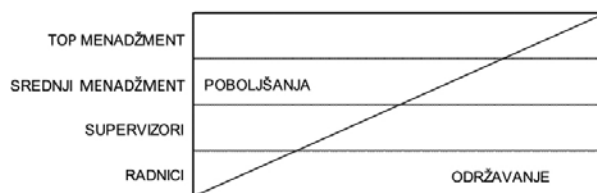
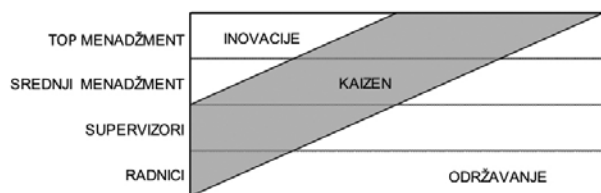
Preko alata Visual Management i OPL olakšana je kontrola procesa uz uštedu vremena tako što se vizuelno definišu pozicije repromaterijala, alata, pribora i proizvoda i lakim pregledom i brzim obilaskom

se mogu utvrditi sve anomalije u procesu. Novozaposleni, ali i stari zaposleni na novim pozicijama, brže usvajaju procedure rada jer je sve bitno za rad obeleženo, a kratke instrukcije kojima se obavljaju neke specifične radnje i koje ne postoje u uputstvu za rad, vizuelno su objašnjene kroz OPL. Time se rezultati obezbeđuju na duži rok, tačnije proces postaje stabilniji, standardi se poboljšavaju, štedi se vreme zaposlenih, menja se njihova svest i kompanije lakše podnose promene. Stoga rezultati postoje, ali nisu vidljivi na kratak rok.

NA BUDŽETSKOM NIVOU SE NE VIDE UŠTEDE

Za razliku od tradicionalnog načina rada gde se instalira nova oprema, prevedu se uputstva za rad i zaposlenima se naloži da se tih uputstava pridržavaju, u kaizen konceptu se stvari postavljaju skroz na drugi način. Smatra se da se originalno stanje mašine i način rada na mašini može poboljšati po pitanju brzine, bezbednosti i standardizovanog rada. Time se na jedan sistematičan način sama oprema poboljšava i produžava joj se životni vek i time se CAPEX odlaže (investicija u novu opremu).

Takođe, za razliku od tradicionalnog načina gde se oprema nabavlja čim se utvrdi da aktuelna ne zadovoljava trenutne potrebe (uz obrazloženje da je oprema stara), u kaizen kompanijama se nova oprema ne nabavlja dok se ne iscrpe sve mogućnosti postojeće opreme



Slika preuzeta iz knjige „Kaizen“, Masaki Imai

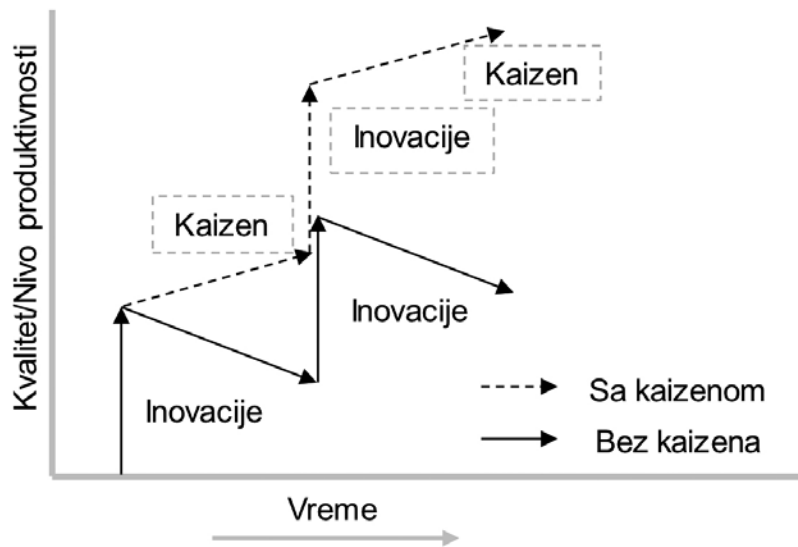
i na tome se radi od samog početka rada opreme pa čak i pre (Early Management). Mi u Straussu od uvođenja ESS-a imamo 150-170 predloga za unapređenje godišnje, i od 72 zaposlena u proizvodnji njih 60% učestvuje kroz davanje predloga tako da OEE raste 1-3% na godišnjem nivou (uz smanjenje troškova održavanja).

Stoga, kaizen poboljšanja donose kontinualna inkrementalna poboljšanja i uštede koje utiču na budžet na duži rok tako što maksimizuju vrednost i efikasnost opreme do krajnjih granica a kroz standardizovani rad održanje procesa ne opada.

POVEĆAVAJU SE OPERATIVNI TROŠKOVI

Analiza gubitaka troši resurse. Svakom poboljšanju prethodi detaljna analiza, odnosno, definisanje cilja, merenje operativnih vremena, razlaganje gubitaka, pronalaženje uzroka. Nakon toga sledi eliminacija uzroka gubitaka, provera da li je eliminacija gubitka trajna, formiranje novog standarda i sl. Sve to zahteva ljudske resurse, vreme, materijal, nekad i pomoć van organizacije. U knjigama se to vidi kao trošak. Ovde je jako važno da se napomene da ovi troškovi predstavljaju ulaganje u jednu od najvažnijih vrednosti kompanije a to su njeni zaposleni. Učestvovanjem u ovim projektima zaposleni jačaju povezanost sa kompanijom, šire svoja znanja i postaju još značajniji delovi procesa. Razvijanjem procesa, postavljanjem novih standarda i postupanjem po njima, zaposleni stabilizuju proces i na taj način pripremaju teren za naredna unapređenja.

Kroz kaizen projekte srednjeg i višeg nivoa saraduju po horizontalnoj liniji sa kolegama iz drugih procesa, ruše percepciju koja još uvek postoji u kompanijama da je



svaki proces silos za sebe i da je moguće funkcionisati nezavisno. Sa kolegama iz drugih procesa stvaraju sinergiju i omogućavaju da 2+2 ne bude 4, već 5 ili 6. Najveći napredak koji jedna kompanija može da ostvari je da zaposleni u različitim procesima deluju kao jedan tim. To je osnova na koju se nadograđuje „pull“ sistem tako da se u vrednosnom toku kompanije samo dodaju vrednosti, a gubici se zadržavaju u prethodnom procesu. Na taj način se eliminiše i prekomerna proizvodnja, brža je rotacija zaliha, Cash Flow je bolji, stvari se rade efikasnije, brže i nepotrebne akcije se eliminišu. Mi u Strauss-u implementiramo oko 60% predloga godišnje, evaluiramo rezultate predloga, nagrađujemo najbolje predloge, objavljujemo javno nagrade i nagrađene.

Posvećenost rukovodstva u ovom delu se ogleda u podršci da se ovi troškovi odobre zarad „višeg cilja“, podržavaju angažovanje zaposlenih, motivišu zaposlene i promovisu rezultate. Troškovi koji tom prilikom nastanu su minimalni spram benefita koji u perspektivi donose. ▀

Slika preuzeta iz knjige
„Kaizen“, Masaki Imai

OTVORENI TRENINZI – PROLEĆE 2018.

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



FINANSIJE

		EUR
Analiza finansijskih izveštaja	28–29. mart; 16–17. apr; 16–17. maj; 27–28. jun	590
Napredna analiza finansijskih izveštaja	26–27. mart; 23–24. apr; 21–22. maj; 20–21. jun	590
Analiza finansijskih izveštaja u Excelu	19–20. mart; 16–17. apr; 14–15. maj; 18–19. jun	590
Business Case (CAPEX analiza)	26–27. mart; 21–22. maj; 25–26. jun	590
Cash Flow analiza	26–27. mart; 23–24. apr; 21–22. maj	590

HARD SKILLS

Finansije za ne-finansijere	12–13. mart; 2–3. apr; 10–11. apr; 23–24. apr; 7–8. maj; 23–24. maj; 18–19. jun	590
Controlling za ne-controllere	2–3. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 18–19. jun	590
Računovodstvo za ne-računovođe	26–27. mart; 16–17. apr; 21–22. maj; 25–26. jun	590
Biznis plan	16–17. apr; 11–12. jun	590

PRODAJA

Akademija Sales controllinga	8 dana, 4 treninga po 2 dana	1.900
Nivo 1 – Sales controlling (strategija)	12–13. mart; 25–26. apr	590
Nivo 2 – Sales controlling (operativa)	26–27. mart; 14–15. maj	590
Nivo 3 – Sales controlling (finansije)	12–13. apr; 28–29. maj	590
Nivo 4 – Sales controlling (izveštavanje)	23–24. apr; 11–12. jun	590
Profesionalne prodajne veštine	19–20. mart; 16–17. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 18–19. jun	490
Napredni Excel za prodaju	7–8. maj; 4–5. jun	590
Izveštaji za prodaju	14–15. maj	590

SOFT SKILLS

Komunikacione veštine	28–29. mart; 16–17. apr	390
Upravljanje vremenom	2–3. apr; 25–26. apr	390
Timski rad	4–5. apr; 14–15. maj	390
Vođenje sastanaka	23–24. apr; 4–5. jun	390
Savremeni menadžer	18–19. apr; 9–10. maj; 11–12. jun	390
Feedback	10. apr; 21. maj	390

ZEN PREZENTACIJA

Akademija ZEN prezentacije	8 dana, 4 treninga po 2 dana	1.900
Nivo 1 – Kreiranje sjajnih ZEN prezentacija	28–29. mart	590
Nivo 2 – ZEN Priprema	18–19. apr	590
Nivo 3 – ZEN Dizajn	16–17. maj	590
Nivo 4 – ZEN Isporuca	13–14. jun	590

KAIZEN LEAN (KAIZEN™ INSTITUT SRBIJA)

KAIZEN™ PRACTIONER		
Sertifikovani program Kaizen Instituta	6 dana, 3 treninga po 2 dana	1.900
Nivo 1 – Kaizen™ Foundation	5–6. mart; 26–27. mart; 7–8. maj; 4–5. jun	690
Nivo 2 – TPM® Foundations	10–11. apr; 23–24. apr; 14–15. maj; 11–12. jun	690
Nivo 3 – Kaizen™ Flow	21–22. maj; 18–19. jun	690
Kaizen™ Total Quality Management (TQM)	28–29. maj; 25–26. jun	590
Kaizen™ Controlling 1	2–3. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 25–26. jun	590
Kaizen™ Controlling 2	10–11. apr; 9–10. maj; 11–12. jun; 27–28. jun	590

RAT ZA ZVEZDE

Rat za zvezde već je počeo! Kada je reč o upravljanju ljudskim resursima, Naftna industrija Srbije potrudila se da stručnjacima iz te oblasti priredi inspirativno celodnevno putovanje kroz „galaksiju“ najboljih praksi iz segmenta kompenzacija i beneficija. Iako već tradicionalno organizuje uspešne C&B skupove, NIS je i ovog puta uspeo da pomeri granice, premaši očekivanja više od 150 učesnika i organizuje manifestaciju koja će doprineti razvoju domaće HR zajednice.

Na koji način zadržati najbolje zaposlene u kompaniji? Kako sa tržišta rada uprkos sve većoj konkurenciji privući najbolje mlade stručnjake? Kako ujedno imati i uspešan biznis i zadovoljne i motivisane zaposlene? To su neka od pitanja koja se u uslovima savremenog poslovanja nameću kao prioriteta za HR stručnjake. Ujedno, to su bile i centralne teme konferencije u oblasti kompenzacija i beneficija koju je 15.

marta u Beogradu organizovao NIS, jedan od najvećih i najatraktivnijih poslodavaca u regionu. Na konferenciji koja je vizuelno osmišljena kao svojevrsni omaž holivudskom spektaklu "Star Wars" i koji je učesnicima ponudio jednako zanimljiv sadržaj kao i ovaj filmski serijal, svoje tajne uspešne prakse upravljanja ljudskim resursima podelili su ugledni međunarodni stručnjaci iz kompanija kao što su C-team, EPSI,

PWC, Advance International, LQ i Nordeus.

Konferencija je simbolično nazvana "Rat za zvezde" (War for Stars), a centralna tema skupa bile su beneficije i kompenzacije za zaposlene sa fokusom na nematerijalnu motivaciju zaposlenih - mogućnosti za profesionalni razvoj, obezbeđivanje zdravih uslova za rad, međusobnog poverenja i brige o zdravlju zaposlenih, fleksibilnog radnog vremena, sportskih aktivnosti, a sve sa ciljem da se istovremeno obezbede i zadovoljstvo zaposlenih i prosperitet kompanije.

Eksperti su na konferenciji upoznali prisutne sa aktuelnim trendovima i tendencijama u oblasti nagrađivanja zaposlenih, ali i dali instrukcije za rad sa zaposlenima – od toga kakav tretman u kompaniji očekuju do toga kakvo im radno okruženje prija. Tokom konferencije organizovane su i tri panel-diskusije na kojima su eksperti nekih od vodećih kompanija (JTI, Nelt, Societe Generale, Swarovski, Yazaki, PWC

i NIS) preneli svoja iskustva u radu iz oblasti kompenzacija i beneficija i proveli učesnike skupa „zvezdanim stazama“ najuspešnijih praksi upravljanja ljudskim resursima. Učesnici panela su govorili i o načinima privlačenja i zadržavanja zaposlenih na specifičnim pozicijama na srpskom tržištu rada, metodama i značaju prepoznavanja talenata i razlikama između top performera i zaposlenih sa potencijalom, kao i o realnom korišćenju big data u okviru HR-a danas.

Menadžer kompanije Nordeus, Karalin Kuli, istakla je da je jedan od ključnih uslova za blagostanje u kolektivu – međusobno poverenje zaposlenih i menadžmenta. Ona je takođe pomenula i važnost poštovanja različitosti i potreba svih zaposlenih. Aleksandar Kosobokov, stručnjak iz kompanije EPSI, govorio je o skrivenim pretnjama i prednostima korišćenja različitih tipova benefita, poput zdrave ishrane i sportskih aktivnosti, koje mogu da utiču na povećanje produktivnosti. Efekat ovih programa ogleda se u većem zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenih, ali se istovremeno ostvaruju i ekonomski benefiti jer se smanjuje neproduktivnost i stopa bolovanja. Takođe je predstavio i načine kako se može izmeriti efikasnost sredstava uložениh u programe za poboljšanje work-life balansa. Marina Petruševski iz kompanije „Advance International“ je ukazala na još jedan instrument kojim poslodavci mogu da stvore bolje uslove za rad – to je praćenje kritičnih stanja zaposlenih, objektivnim merenjem njihovih fizičkih potencijala, koji na osnovu prikupljenih informacija zaposlenima predlaže najbolji način suočavanja sa stresom, daje im savete u vezi sa njihovim životnim stilom kako bi izbegli sindrom sagorevanja.

Karina Hudenko iz kompanije „PWC“ je prikazala kate-

gorije kompanija u budućnosti. Kompanije su podeljene po bojama na osnovu njihovih korporativnih strategija tj. vrednosti koje promovišu. Ona je ukazala na činjenicu da kandidati sve češće biraju poslodavca upravo na osnovu vrednosti koje kompanija propagira. Ona je takođe govorila o izazovima na tržištu rada i trendovima koji ga mogu oblikovati u bližoj budućnosti. Alan Žepec iz „LQ“ je tokom svog izlaganja naveo dobar primer uticaja ličnosti na karijeru – on je istakao da je sistem vrednosti svakog pojedinca povezan sa razvojem njegove karijere, te da je sve u našim rukama i da sami odlučujemo o svojoj sudbini, a da je na tom putu – najvažnije slušati sebe.

Na panel diskusijama, HR menadžeri vodećih svetskih kompanija su sa prisutnima, ali i između sebe, podelili dragocene prakse koje se primenjuju u njihovim radnim okruženjima, a zajednički zaključak svih učesnika je da se dobri uslovi za zaposlene mogu stvoriti u svakom radnom kolektivu, bez obzira na vrstu delatnosti kojom se kompanija bavi. Pored inspirativnih izlaganja koja su bila praćena svetlošću lasera i scenografijom koja je dočarala izazovnost bitke za zvezde na tržištu rada, prisutni su imali prilike i za brojne međusobne neformalne kontakte u kojima su dodatno mogli da razmene iskustva i steknu nova poznanstva unutar HR zajednice. Posebna vrednost skupa bila je u tome što su iskusni stručnjaci, kao „masteri“ i „džedaji“ u „Ratu za zvezde“, imali priliku da kroz tajne uspešne prakse upravljanja ljudskim resursima provedu i mlade menadžere, lidere u svojoj oblasti, kako bi oni dalje uspešno inspirisali svoje timove.

NIS je četvrtu godinu zaredom organizovao konferenciju iz oblasti kompenzacija i beneficija,

a kvalitetom i organizacijom događaja, kompanija je još jednom opravdala slogan „Budućnost na delu“. Konferenciji je prisustvovalo više od 150 gostiju iz domaćih i internacionalnih kompanija koji su se okupili kako bi vođeni uglednim HR stručnjacima bolje upoznali svoje zaposlene, njihove težnje, metode i načine kako ih privući, razvijati, motivisati i zadržati. Tema konferencije se sama nametnula, jer savremeni uslovi poslovanja nameću borbu za najboljim radnicima, a prepoznavanje svojih zaposlenih kao zvezda svake kompanije, poboljšavanje uslova i celokupnog iskustva rada u kompaniji, donosi zaposlene koji su angažovaniji, produktivniji i koji žele da ostanu u kompaniji.

Kao jedna od najvećih energetskih kompanija u regionu, a ujedno i jedan od najpoželjnijih poslodavaca, NIS prati i postavlja trendove u oblasti HR-a i veliku pažnju posvećuje potrazi za najboljima, ali i načinima na koji svoje postojeće zaposlene razvijati i pomoći im da postignu svoj pun potencijal. Organizacijom konferencije u oblasti kompenzacija i beneficija, NIS nastoji dodatno da unapredi svoju praksu u oblasti ljudskih resursa, ali i da doprinese razvoju celokupne HR zajednice.

NIS grupa angažuje oko 11.000 radnika i jedan je od najatraktivnijih i najpoželjnijih regionalnih poslodavaca čija HR praksa postaje uzor i drugim kompanijama. Kao jedan od vodećih energetskih sistema u jugoistočnoj Evropi NIS teži da i njegovi zaposleni budu lideri u oblastima kojima se bave i da budu u mogućnosti da u potpunosti odgovore na sve zahteve savremenog poslovanja. Zbog toga NIS neprestano ulaže u profesionalni razvoj zaposlenih, a za njihove obuke je samo u 2017. godini kompanija izdvojila oko 200 miliona dinara.



SA KAIZENOM SE LAKŠE DIŠE

JOVAN GLIGORIJEVIĆ
SUPPLY CHAIN DIRECTOR SEE &
FACTORY DIRECTOR OF GORNJI
MILANOVAC FACTORY
TETRA PAK

Kaizen principi i uzajamno poverenje izgrađeno sa zaposlenima, naročito sa controllerima, pomažu Jovanu Gligorijeviću da vrlo uspešno rukovodi fabrikom Tetra Pak u Gornjem Milanovcu, koja godinama već osvaja prestižne svetske nagrade u raznim segmentima poslovanja.



POSAO

Tetra Pak je više od četrdeset godina prisutan u Srbiji. Da li možete da nam objasnite istoriju poslovanja Tetra Pak-a na svetskom nivou, takođe i u Srbiji?

Dr. Ruber Rausing je 1943. godine započeo razvoj mašine za pakovanje mleka u ambalažu, a devet godina kasnije prva takva mašina je instalirana u Švedskoj. Nakon deset godina Tetra Pak je prvi put instalirao mašinu za punjenje u Srbiji, postavljajući tako temelje novih rešenja u tehnologiji obrade hrane i pakovanja na ovom tržištu. Prva mlekara koja je počela da radi sa kompanijom Tetra Pak bio je Poljoprivredni Kombinat Beograd (PKB), koji je zahvaljujući modernoj opremi dnevno proizvodio 120.000 litara mleka. Nakon ovog

revolucionarnog koraka, tri druge mlekare krenule su istim putem, Gradsko Mlekarstvo u Beogradu, Ljubljanske Mlekarnice u Ljubljani i Agromlješkarski Kombinat u Zagrebu.

Proizvodnja ambalaže po Tetra Pak licenci u Gornjem Milanovcu započeta je 1966. godine, a fabrika je 1997. godine ušla u sastav kompanije Tetra Pak i tako je osnovan Tetra Pak Production sa sedištem u Beogradu. Od tada je fabrika konstantno bivala osavremenjivana, zahvaljujući investicijama i u nju se, i dalje, neprestano ulaže. Danas je Tetra Pak Production jedan od najvećih srpskih izvoznika.

Posmatrano globalno, kompanija Tetra Pak za tržište Jugoistočne Evrope važan je deo klastera Evropa i Centralna Azija. Pokrivamo ukupno četrnaest tržišta, od Slovenije, Hrvatske,

Bosne, Srbije do Grčke, Kipra, Izraela, Rumunije, Bugarske i Moldavije. Sa ukupno 323 klijenta koji se odavde snabdevaju i 91% proizvodnje koja se izvozi, fabrika u Gornjem Milanovcu je jedna od najuspešnijih u proizvodnoj mreži kompanije Tetra Pak.

Krajem 2014. godine izgrađen je novi magacin u sklopu fabrike u koji je investirano 11,9 miliona evra. Ova investicija odražava globalnu proizvodnu strategiju kompanije: ostvarivanje najefikasnije upotrebe mreže od 40 fabrika širom sveta i pružanje usluge na najvišem nivou po najnižim mogućim cenama proizvodnje. Na kraju 2016. godine, Tetra Pak na godišnjem nivou ima 24.000 zaposlenih, kao i promet od 12 milijardi evra.

Fabrika Tetra Pak-a u Gornjem Milanovcu dobitnik je Nagrade

svetske klase za implementaciju TPM koncepta. O kakvoj nagradi je reč?

Total Productive Maintenance (TPM) je program za unapređenje poslovnih procesa koji promovira Japan Institute for Plant Maintenance (JIPM), a u Tetra Pak-u se ovaj program naziva World Class Manufacturing (WCM). Osnovni cilj ovog programa jeste unapređenje celokupnog poslovanja kompanije sa fokusom na unapređenje bezbednosti, profita, produktivnosti, postizanja visokog kvaliteta proizvoda, zadovoljstva kupaca i zaposlenih, uz visok nivo društvene odgovornosti. JIPM prati proces napretka jedne kompanije kroz kontrolne audite i dodeljuje nagrade za ostvareni nivo implementacije programa kao i postignute rezultate. Postoji pet nivoa nagrada, a Tetra Pak u Gornjem Milanovcu ih je dobijao sledećim redom:

- 2005 – Excellence Award,
- 2008 – Consistency Award,
- 2010 – Special Award,
- 2012 – Advanced Special Award,
- 2015 – World Class Award

Trenutno u celom svetu postoji samo petnaest kompanija koje su dobile World Class nagradu, u četrdeset godina duge istoriji JIPM. Tetra Pak Gornji Milanovac je jedna od njih, kao prva iz Tetra Pak Grupe i kao prva kompanija u oblasti proizvodnje pakovanja za hranu.

Tetra Pak koristi Kaizen alate. Sa kojim izazovima ste se suočavali prilikom njihove implementacije?

U različitim fazama implementacije susretali smo se sa

različitim izazovima. Prvi izazov svake organizacije koja želi da implementira novi poslovni proces jeste kako da obezbedi da svi zaposleni prihvate promenu na pravi način. Ovde ključnu ulogu ima top menadžment. Ukoliko top menadžment ima 1% sumnje u uspeh TPM-a, onda će zaposleni u proizvodnji imati 50% sumnje i program neće biti uspešan. Mi u Gornjem Milanovcu smo imali tu čast da su svi naši rukovodioci koji su bili na čelu ove fabrike, počevši od 2001. godine kada smo započeli sa implementacijom TPM-a, bili maksimalno posvećeni TPM-u i njegovoj implementaciji uz veoma strastven pristup. Svojim ličnim primerom i maksimalnim učešćem u programu davali su primer kompletne organizaciji, koja je prepoznala benefite TPM programa i maksimalno se uključila. Drugi izazov je bio kako da održimo program aktivnim i da ga dodatno unapredimo u uslovima rasta proizvodnje, povećanja kompleksnosti proizvodnje i povećanja broja zaposlenih. Ovde veliku ulogu igra pravilno postavljen sistem unapređenja procesa, kvalitet postignutih standarda i pre svega, kvalitet obuke novozaposlenih kolega kako bi se oni što brže uključili u program i dali svoj doprinos.

Osим toga što unapređuje procese, Kaizen ma utiča i na finansijsku perspektivu. Koliko je Kaizen doprineo poboljšanju profita Tetra Pak-a?

Finansijska perspektiva i inovacije su dva veoma važna aspekta poslovanja. TPM kroz povećanje produktivnosti i efi-

kasnosti proizvodnih i poslovnih procesa, kao i kroz smanjivanje škarta, direktno utiče na profit ali istovremeno doprinosi i unapređenju profita kupaca. Delom kroz uštede nastale u našim proizvodnim procesima, a delom i kroz inovacije koje su nastale kao rezultat implementacije TPM-a. Tu pre svega mislim na inovacije u oblasti novih proizvoda i usluga, kao i inovacije na unapređenju kvaliteta postojećih proizvoda i usluga.

Vi ste uspešan menadžer fabrike sa više od 250 zaposlenih. Kako biste opisali Vaš stil rukovođenja? Da li imate neki dobar savet u tom smislu?

Svaki menadžer mora da primenjuje više različitih stilova rukovođenja, a u zavisnosti od grupe saradnika sa kojom saraduje kao i od situacije u kojoj se nalazi prilikom donošenja odluka. Imam zadovoljstvo da radim sa izuzetnim timom ljudi na koje mogu da se oslonim u svakoj situaciji i u svakom trenutku. Samim tim, kod mene prevladuje participativni stil rukovođenja, koji daje veliku slobodu mojim zaposlenima u odlučivanju a istovremeno omogućuje i njima da budu adekvatno informisani i potpuno uključeni u sve aspekte poslovanja organizacije. Od mene mogu da očekuju podršku u svakom trenutku. Moj savet je: biti iskren i otvoren prema svojim saradnicima. To je ključni element rada sa ljudima. Na taj način se stvara poverenje između članova tima i kompletna organizacija dobija pravu dimenziju razumevanja, saradnje i međuljudskih odnosa.

CONTROLLING

Controlling je sastavni deo svake uspešne kompanije.

Kako izgleda Vaša saradnja sa controllerima?

Mi smo jedan tim. Naša saradnja, naše zajedničke analize i naši zaključci definišu smerove u kojima želimo da se razvija naša fabrika. Samim tim značaj controllinga je veliki u poslovanju. U mom slučaju, Fabrički controller i ja sedimo jedan pored drugog, nama ne treba telefon ili e-mail da bismo komunicirali. Razumemo se i imamo veliko međusobno poverenje.



Controlleri prave dosta izveštaja. Koje izveštaje i informacije očekujete od controllera?

Uzimajući u obzir moju odgovornost za fabriku u Gornjem Milanovcu, odgovoriću iz moje perspektive - od controllera pre svega očekujem izveštaje u vezi sa finansijskim poslovanjem kao i troškovima po pojedinim kategorijama i procesima. Druga grupa izveštaja je ona koja se odnosi na efikasnost proizvodnje, produktivnost, kao i proizvodni škart. Jedna od ključnih uloga controllera je svakako u izradi godišnjeg plana poslovanja i postavljanja ciljeva za narednu godinu. Ovde dolazi do izražaja sposobnost controllera da motiviše ceo menadžment tim i da prikupi sve neophodne informacije kako bi plan bio realan i ostvarljiv, a opet dovoljno izazovan. Često se misli da je controlling „one man show“ ali to nije tačno, jer controller mora da bude dovoljno stručan da obradi sve informacije, da poznaje poslovanje kompanije kako bi pripremio adekvatne analize i povrh svega menadžer, kako bi motivisao sve učesnike u procesu da daju svoj maksimalan doprinos.

Controllerima su potrebna različita znanja i veštine.

Koje su po Vama tri ključne osobine za uspešnog controllera?

Izdvojiću neke osobine, mada sam se delimično dotakao ove teme i u odgovoru na prethodno pitanje.

Analitičnost
Preciznost
Razumevanje šire slike



PRIVATNO

Radni dan često je kratak za sve aktivnosti. Kako uspevate da uskladite privatne i poslovne obaveze?

Moram da priznam da je ovo za mene veliki izazov, uzimajući u obzir česta putovanja i obaveze na poslu. Trudim se da adekvatnom organizacijom i postavljanjem pravih prioriteta napravim dovoljno vremena kako bi se poslovne obaveze izvršile na vreme i na pravi način, a da istovremeno imam dovoljno vremena za sebe i svoju porodicu. Takođe sam uveren da jos uvek imam mesta za unapređenje u ovoj oblasti.

Život je ponekad buran. Gde je Vaša mirna luka?

Moja mirna luka je svakako moja porodica, supruga i dvoje dece. Vreme provedeno sa njima ne može da se meri ni sa čim. Trudim se da svaki trenutak slobodnog vremena provedemo zajedno jer je to vreme, vreme koje ulažemo u budućnost i za budućnost naše porodice.

Na razgovorima za posao HR menadžeri često postavljaju pitanje „Kako biste sebe opisali u tri reči?”. Mi ćemo postaviti malo drugačije pitanje: „Kako bi zaposleni opisali Jovana u tri reči? A prijatelji? A deca?”

Zaposleni: Sistematičan, pristupačan, zahtevan.

Prijatelji: Zabavan, ponekad misteriozan - ovo se može pripisati dužini radnog dana koji ne prestaje; uvek tu kada zatreba.

Deca: mislim da je jedna reč dovoljna: TATA. Voleo bih da ovu reč mogu adekvatno da akcentujem, kako bi njeno pravo značenje bilo razumljivo.

Kompanije imaju viziju, misiju i vrednosti. S druge strane, svako od nas ima svoj životni moto ili „zvezdu vodilju”. Da li možete da podelite sa nama Vaš životni moto ili omiljenu izreku?

Izdvojio bih reči Miroslava Mike Antića: "Čovek je željen tek ako želi. I ako sebe celog damo, tek tada i možemo biti celi."

U našoj rubrici „spomenar” imamo pitanje: „Kada bi postojao vremeplov, u koje doba biste se vratili?” U kojoj vremenskoj epohi biste voleli da živite?

Mislim da u životu ni za čim ne treba žaliti niti nekome zavideti, pa ni za nekim drugim vremenima ili ljudima koji su u njima živeli. Svako vreme nosi svoje izazove, ima svoje lepe i ružne strane. Nama je određeno ili smo samo takve sreće da živimo u vreme između dva milenijuma, u vreme intezivnog razvoja IT tehnologija koje preta da nas otuđi jedne od drugih i u vreme burnih globalnih ekonomsko-političkih dešavanja. Ako mi dozvolite, da ja Vama postavim pitanje iz oblasti „vremeplov”: Šta vi kao časopis želite da ostavite onima koji dolaze posle nas, kako bi oni živeli kvalitetnije nego mi, i šta sadrži Vaša vremenska kapsula za budućnost?

Odgovor Bojana Šćepanovića, glavnog urednika: „Da sin i ćerka ponosno kažu – moj tata je napravio KAIZEN™ magazin. Najbolji magazin o kaizenu. Na svetu.” ►

OTVORENI TRENINZI – PROLEĆE 2018.

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



KONGRESI

			EUR
HRM 2018. Kongres Srbije	Beograd, Hotel Zira	23. feb	149
6. Kongres controllera Srbije 2018.	Arandelovac, Hotel Izvor (5*)	31. maj – 1. jun	249

CONTROLLING

Akademija Controllinga			2.900
Sertifikovani program Controller Akademie	15 dana, 5 treninga po 3 dana		
Nivo 1 – Controlling sistem	26–28. feb; 26–28. mart; 23–25. apr; 14–16. maj; 25–27. jun		690
Napredni Excel za controllere	26–27. mart; 23–24. apr; 28–29. maj		590
Kaizen™ Controlling 1	2–3. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 25–26. jun		590
Kaizen™ Controlling 2	10–11. apr; 9–10. maj; 11–12. jun; 27–28. jun		590

EXCEL

Akademija Excela	8 dana, 4 treninga po 2 dana		1.900
Nivo 1 – Napredni Excel	14–15. mart; 28–29. mart; 12–13. apr; 25–26. apr; 9–10. maj; 23–24. maj; 13–14. jun; 20–21. jun		590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	12–13. mart; 10–11. apr; 14–15. maj		590
Nivo 3 – VBA programiranje u Excelu	19–20. feb; 16–17. apr; 4–5. jun		590
Nivo 4 – Dashboard	21–22. feb; 18–19. apr; 18–19. jun		590
Akademija za Power Excel BI alati	8 dana, 4 treninga po 2 dana		1.900
Nivo 1 – Power Pivot	26–27. feb; 23–24. apr		590
Nivo 2 – Power Query	5–6. mart; 25–26. apr		590
Nivo 3 – Power BI	19–20. mart; 9–10. maj		590
Nivo 4 – SQL	7–8. mart; 4–5. apr; 13–14. jun		590
Napredni Excel za HR	2–3. apr; 16–17. maj		590
Napredni Excel za controllere	26–27. mart; 23–24. apr; 28–29. maj		590
Napredne Pivot tabele	21. mart; 18. apr		190

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

Akademija za izveštaje za menadžere	8 dana, 4 treninga po 2 dana		1.900
Nivo 1 – Kreiranje izveštaja za menadžere po IBCS® standardima	2–3. apr; 7–8. maj; 11–12. jun		590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	12–13. mart; 10–11. apr; 14–15. maj		590
Nivo 3 – Kreiranje izveštaja u Excelu	19–20. mart; 16–17. apr; 21–22. maj		590
Nivo 4 – Dashboard	21–22. feb; 18–19. apr; 18–19. jun		590
Izveštaji za HR	10–11. apr		590
Izveštaji za prodaju	14–15. maj		590

HR

Napredni Excel za HR	2–3. apr; 16–17. maj		590
Izveštaji za HR	10–11. apr		590

STRATEGIJA

Biznis simulacija SOF (Strategija–Operacije–Finansije)	2–3. apr; 9–10. maj; 6–7. jun		590
--	-------------------------------	--	-----

PREZENTACIJA

Prezentacione veštine	26–27. mart; 7–8. maj		390
Napredne prezentacione veštine – Storyline	10–11. apr; 21–22. maj		390
Power Point	4. apr; 19. apr; 6. jun		190

ODADOŠ

- A** Analizirati podatke.
- B** Plan B, jer nije loše imati rezervni plan.
- V** Volja.
- G** Gemba ili stvarno mesto događaja, stvarni proces, stvarni podaci.
- D** Dekupaž, tehnika kojom može od nečega starog ili sasvim običnog da se napravi nešto lepo i unikatno.
- Đ** Đinđuve, ukrasi.
- E** Neizostavne Excel tabele.
- Ž** Živeti život punim plućima.
- Z** Zeleno.
- I** Ideje, izazovi, iznenađenje.
- J** Jednostavno, jasno.
- K** Kontinuirano unapređenje.
- L** Lean tehnike i alati koji se mogu primeniti na skoro svaki projekat.
- LJ** Ljudi sa sjajem u očima - preporučujem da pročitate knjigu ili posetite blog Jelene Pantić.
- M** Mačke, moje omiljene životinje.
- N** Nešto novo.
- NJ** Njuškica.
- O** Operativna izvrsnost i Operativna kafana.
- P** Posao, porodica i priljetelji, putovanja - važno je samo sve dobro izbalansirati što nije ni malo jednostavno.
- R** Nekada treba rizikovati.
- S** Streličarstvom se bavim rekreativno. Mada može i sunce jer su svi lepše raspoloženi kada je sunčano.
- T** Transformacija.
- Ć** Ćaskati. Ćutati.
- U** Upornost.
- F** Fenjeri.
- H** Humor, jer bi bilo bi jako dosadno da ga nema.
- C** Cveće.
- Č** Čokolada. Čitanje.
- DŽ** Džepovi.
- Š** Španija je ponovo na listi destinacija za ovu godinu.



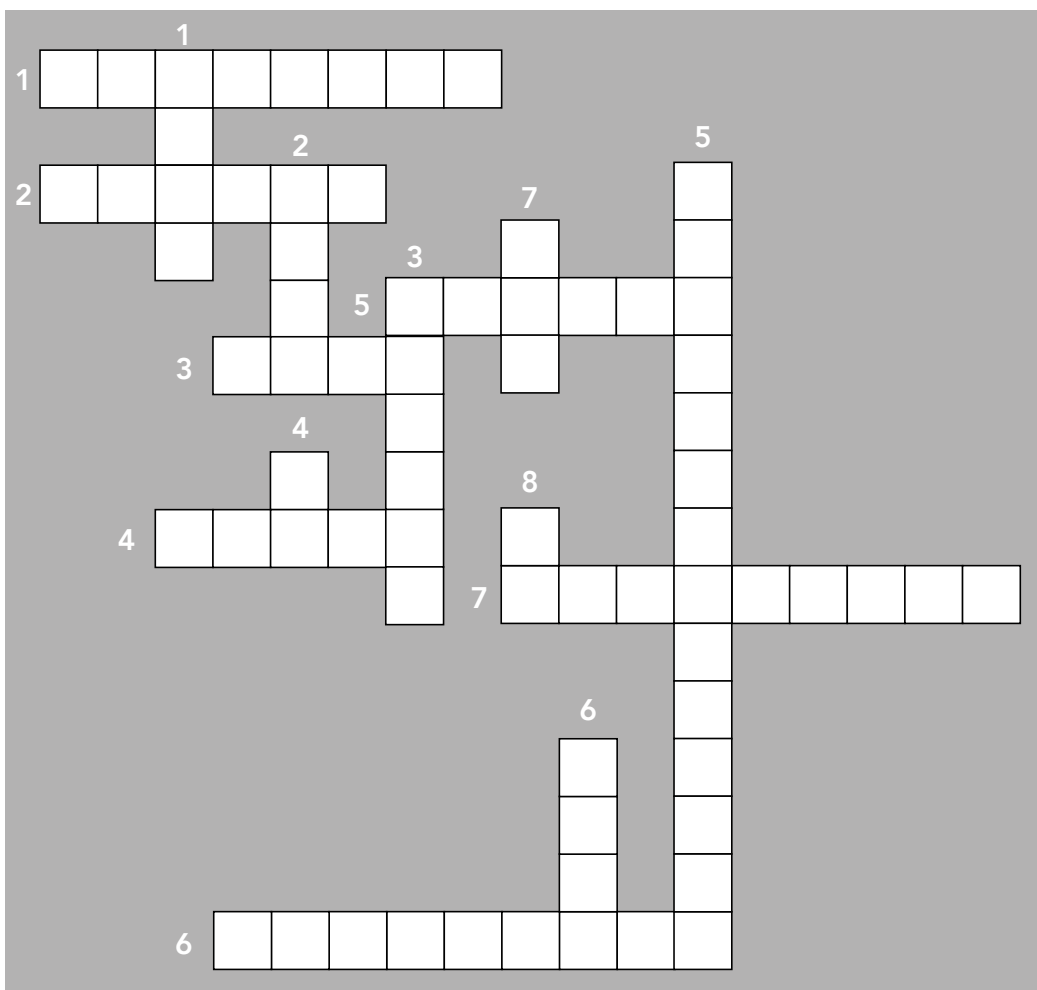
Marina Radulović
 Koordinator za
 unapređenje procesa
 HEMOFARM



**500.000 komada
prodatih knjiga**

Od sada
i na srpskom

Kaizen Institut
011 3047 126
063 8500 991
rs@kaizen.com



HORIZONTALNO

1. Predmeti, prave stvari (japanski)
2. Kaizen metoda, kada se zaustavlja kompletan proces proizvodnje radi analize defekta (japanski)
3. Jedan od 3M (japanski)
4. Mesto na kom se dodaje vrednost (japanski)
5. Promena na bolje (japanski)
6. Stvarno vreme za obradu proizvoda (engleski)
7. Zbir politika, pravila, direktiva i procedura u operacijama

VERTIKALNO

1. Gubitak (japanski)
2. Sati rada zaspolenih potrebni za obradu jednog proizvoda (japanski)
3. Informacija, metod za komunikaciju u proizvodnji (japanski)
4. Metoda za upravljanje resursima u gembi (engleski, skraćenica)
5. Merenje napretka u aktivnostima povezanim sa poboljšanjem
6. Prevelik napor (japanski)
7. Proizvodnja koja se odvija bez zaliha (engleski)
8. Organizacija radnog prostora (japanski, skraćenica)

REŠENJE:
 Horizontalno. (1) gembutsu; (2) jidoka; (3) mura; (4) gemba; (5) kaizen; (6) cycletime; (7) standardi
 Vertikalno. (1) muda; (2) kosu; (3) kanban; (4) 5M; (5) kontrolne tačke; (6) muri; (7) JIT; (8) 5S

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Aleksandra Dangubić, Marija Babić, Mirjana Ožegović i Jelica Travica

1. Nadimak?
2. Kada si rođen/ rođena?
3. Koji si znak u horoskopu?
4. Da li imaš brata ili sestru?
5. Omiljeni parfem?
6. Tvoje vrline?
7. Tvoje mane?
8. Omiljeni predmet dok si bio/ bila u školi?
9. Šta si želeo/ želela da budeš kao dete?
10. Kako se zove tvoj najbolji drug i drugarica?
11. Tvoja omiljena boja?
12. Omiljeni glumac i glumica?
13. Omiljeni filmovi?
14. Omiljena serija?
15. Kada bi mogao/ mogla da budeš lik iz crtaća, koga bi odabrao/ odabrala?
16. Koju vrstu muzike slušaš u slobodno vreme?
17. Omiljena pe vačica ili pevač?
18. Omiljena knjiga ili pisac?
19. Šta radiš u slobodno vreme?
20. Kada bi postojao vremeplov, u koje doba bi se vratio/ vratila?
21. Omiljena životinja?
22. Da li imaš kućnog ljubimca i kako se zove?
23. Omiljeni sport?
24. Za koji sportski klub navijaš?
25. U kojoj zemlji i gradu bi voleo da živiš?
26. Da li imaš simpatiju i kako se zove?
27. Omiljena hrana?
28. Omiljeno doba dana?
29. Šta misliš o vlasniku leksikona?
30. Pitanje za vlasnika leksikona?
Ovde će vlasnik leksikona napisati odgovor
31. Nešto za kraj!



MARKO DENČIĆ
Lean Coordinator
ZDRAVLJE ACTAVIS



ALEKSANDAR
STAMENKOVIĆ
TPM, Lean i Kaizen™
praktikant
GALENIKA
FITOFARMACIJA

- | | |
|--|--|
| 1. Denča. | 1. Alex, Saša. |
| 2. 29. 12. 1989. | 2. 25. 8. 1969. |
| 3. Jarac. | 3. Devica. |
| 4. Sestru. | 4. Brata. |
| 5. Diavolo. | 5. Shiseido Basala. |
| 6. Upornost. | 6. Pristojnost sa ljudima, Patriotizam, Upornost. |
| 7. Tvrdoglavost. | 7. Povodljivost. |
| 8. Fizika. | 8. Logika, Matematika 3. |
| 9. Astronaut. | 9. Taksista. |
| 10. Bogdan. | 10. Don i Sanja. |
| 11. Crvena. | 11. Zelena. |
| 12. Tom Hardy i Nicole Kidman. | 12. Sam Elliot i Brankica Katić. |
| 13. Inseption, Warrior, Shutter Island. | 13. Boyhood, Terminator2. |
| 14. Mindhunter. | 14. NA. |
| 15. Simba. | 15. Duško Dugoviško. |
| 16. Rok. | 16. Rok, Manouche. |
| 17. Majk Šinoda. | 17. Tina Turner, Elvis. |
| 18. Haruki Murakami, Kafka na obali mora. | 18. Sto godina samoće, Charles Dickens. |
| 19. Crossfit, trčanje. | 19. Ušće hodanje. |
| 20. 999. | 20. 60-e. |
| 21. Mačka. | 21. Krokodil. |
| 22. Nažalost, nemam. | 22. Nemam. |
| 23. Crossfit. | 23. Košarka. |
| 24. Ne navijam. | 24. Crvena zvezda. |
| 25. Za sad dovoljno Srbija | 25. Pert, Vankuver. |
| 26. Aleksandra. | 26. Vesna. |
| 27. Meso... sve vrste :) | 27. Domaća i tajlandska. |
| 28. Jutro. | 28. Jutro. |
| 29. Čovek prva liga! | 29. Vrh! |
| 30. Kaizen i jug Srbije? | 30. Da li bi hteo da budeš inicijator okupljanja ljudi koji se bave kaizenom u ovoj zemlji na svim nivoima (MSP, država...)? |
| Ima gi da bidne! | Naravno, to mi je i ključna vizija. |
| 31. Kaizen ... svuda, u svakom trenutku, od strane svakoga | 31. Nema limita unapređenjima. |



BOJAN ILIĆ
Industrijski Inženjer
Sertifikovani LSS
Black Belt
COOPER TIRE &
RUBBER COMPANY
SRBIJA



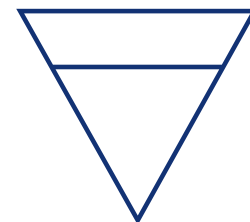
LAZAR STEVANOVIĆ
Continuous improvement
coordinator
ADIENT SEATING

1. Ilke.
2. 24. 1. 1977.
3. Vodolija.
4. Brata.
5. Henry Cotton's, Davidoff.
6. Odgovoran i sistematičan.
7. Previše preispitujem sebe.
8. Tehničko obrazovanje, zbog crtanja.
9. Arhitekta.
10. Veljko i Iva.
11. Svetlo plava.
12. Richard Gere, Monica Bellucci.
13. Naučnofantastični.
14. Bolji život, zbog repriza.
15. „Šefe, koji ti je vrug!“
16. Domaći rok i strani dance.
17. Sting.
18. Ivo Andrić.
19. Igram se sa svojom decom.
20. Vesele 70-e.
21. Pas.
22. Nemam.
23. Tenis.
24. Napredak (lokal patriota).
25. Tu gde jesam.
26. Naravno. Moja supruga.
27. Domaća.
28. Jutro.
29. Mislim da veruje u to što radi!
30. Koliko ti Kaizen pomaže u svakodnevnom životu?
Dosta, "prirodno" sam navinkut na SS, standarde, sitna poboljšanja.
31. "Join me and we will make a change together!"

1. Laki.
2. Avgust 1985.
3. Lav.
4. Brata.
5. Montale Paris.
6. Upornost, prilagodljivost.
7. Ponekad previše zahtevan.
8. Istorija i geografija.
9. Arhitekta i košarkaš.
10. Marko.
11. Crvena i plava.
12. Denzel Washington, Leonardo di Caprio, Halle Berry.
13. Man on fire, Dejavu, Shutter island.
14. Vikings, Modern family.
15. Donatelo, Optimus prime.
16. House.
17. Tom Jones.
18. Hamlet.
19. Košarka, teretana.
20. 70-e.
21. Pas.
22. Da, Lili.
23. Košarka.
24. Radnički Kragujevac, Crvena Zvezda.
25. Neki topliji krajevi.
26. Imam ženu, Andrina :-).
27. Domaća kuhinja.
28. Dan.
29. Super ste!!
30. Kako nameravate da poboljšate položaj kaizena u Srbiji, na primer u državnim preduzećima?
Pročitaj moj uvodnik. :)
31. Svaki kraj je novi početak!

DOBRA ORGANIZACIJA RADNOG PROSTORA U PET KORAKA (5S)

GEMBAKAIZEN™



Pet koraka organizacije radnog prostora sa njihovim japanskim nazivima, jesu:

1. Seiri: *Razdvojiti potrebne od nepotrebnih stvari u gembu i odbaciti ove druge;*

2. Seiton: *Uredno rasporediti sve stvari koje preostanu posle prvog koraka;*

3. Seiso: *Održavati čistoću mašina i radne sredine;*

4. Seiketsu: *Proširiti koncept čistoće na samog sebe i neprestano praktikovati prethodna tri koraka;*

5. Shitsuke: *Uspostavljanjem standarda izgraditi samodisciplinu i steći naviku sprovođenja 5S.*

Kod uvođenja organizacije radnog mesta zapadne kompanije često više vole da koriste engleske ekvivalente pet japanskih reči na „S“ – kao u „5S kampanji“ ili „5C kampanji“.

KAMPANJA 5S

1. **Seiri** (sortirati): Izdvojiti sve što je nepotrebno i eliminisati ga;
2. **Seiton** (srediti): Uredno rasporediti bitne stvari kako bi moglo lako da im se priđe;
3. **Seiso** (sijati): Očistiti sve – alat i radna mesta – uklanjajući mrlje, fleke i otpatke i eliminišući izvore prljavštine;
4. **Seiketsu** (standardizovati): Standardizovati prethodna tri koraka da bi se napravio proces koji nikad ne prestaje i koji se može poboljšavati;
5. **Shitsuke** (samodisciplina): Pretvoriti čišćenje i proveru u rutinu.

KAMPANJA 5C

1. **Clear out** (raščistiti): Utvrditi šta je potrebno a šta nepotrebno, i osloboditi se nepotrebno;
2. **Configure** (rasporediti): Obezbediti pogodno, bezbedno i uredno mesto za sve i uvek držati stvari na tom mestu;
3. **Clean and check** (čistiti i proveravati): Pratiti stanje zona rada tokom čišćenja i vratiti ih u red;
4. **Conform** (poštovati standard): Odrediti standard, obučiti ljude i održavati ga;

Tekst je preuzet iz knjige „GEMBA KAIZEN™“, autora Masaaki Imai



5. *Custom and practice* (običaj i praksa): Razviti naviku rutinskog održavanja i težiti daljem poboljšanju.

Studija slučaja: 5S ZA GRAD

Nažalost, veliki delovi mnogih gradova nisu prijatna mesta za boravak. Ulice i parkovi prekriveni đubretom, prljavi javni objekti koji propadaju, i vandalizam i grafiti – sve to doprinosi sve gorem vizuelnom okruženju koje i posetiocima i stanarima šalje poruku da nikoga nije briga. Ta situacija je začarani krug – što stvari izgledaju gore, to je ljude manje briga. To je ljudska priroda, i isto je u gradu kao i u kompaniji.

Oktobra 2011. godine, tri velika rumunska grada su odlučila da eksperimentišu sa kaizenom kako bi preokrenula taj trend. Njihovi razlozi su sažeti u jedno jednostavno pitanje: „Ako radnici mogu da primenjuju metode poboljšanja i da pretvore fabrike u čiste, uredne sredine, zašto radnici gradskih službi i građani ne bi mogli da poboljšaju svoj grad primenom istih metoda?“ Posle samo nekoliko meseci, sva tri grada su pokazala da se to svakako može uraditi i da su kaizen i građanski ponos prirodan spoj.

Pokretačka snaga tih 5S inicijativa je bila želja da se poboljša izgled tih gradova u javnosti. Organizatori su se nadali da će svim radnicima gradskih službi i građanima uliti osećanje ponosa i omogućiti da se identifikuju sa tim, što bi ih ohrabrilo da pomažu da se održava čistoća i urednost objekata njihovog grada. Uvideli su da treba da uključe svakoga da bi zaista uspeli sa kaizenom. Pod vođstvom *Kaizen Institute Romania* gradovi su održali niz obuka i strukturiranih sastanaka za planiranje i sproveli reklamnu kampanju.

„Da bismo realizovali ovaj javni kaizen projekat, primenjujemo metod 5S jer je to jednostavan metod koji se može lako primeniti na svakoga, bilo da se radi o detetu školskog uzrasta ili o penzioneru“, rekao je Julien Bratu, direktor Kaizen Instituta Rumunije, u nacionalnom televizijskom intervjuu. „5S je praktična formula za red i lepotu. Pored osnovnih principa čišćenja, taj metod ima i čvrst skup opštih pravila i edukativnih sredstava za kontinuirano poboljšanje i održavanje.“

Za pomoć tim trima gradovima oko projekta izabrane su kompanije sa velikim iskustvom iz kaizen menadžmenta. Ohrabrene sopstvenim uspesima sa kaizenom, te organizacije su rado obezbedile materijalnu podršku, kao i dobrovoljce da pomognu da se realizuje 5S. Dobijena je i snažna podrška od javnih organa gradova koji su u tome učestvovali, uključujući i opštine Brašov i Temišvar, kao i okružno veće i opštine grada Alba Julija. Kad je osigurana njihova podrška, određena su konkretna područja za sprovođenje 5S i u svakom gradu je raspoređeno od 50 do 150 dobrovoljaca.

Pozvan je da se priključi projektu i poznati vodeći poznavalac kaizena Yoshihito Tanaka, predsednik organizacije *Clean Up Japan* i predsednik *Tokai Shinei Industrial Group*, kompanije za elektroniku, zbog njegovog velikog iskustva sa 5S akcijama javnog čišćenja. Za grad Brašov je obezbeđena podrška i od drugih predstavnika Kaizen instituta iz Japana i Italije.

Svaki grad je bio odgovoran za svoj 5S projekat i svaki grad je održavao tri vrste dnevnih sastanaka inspirisanih gemba kaizen mestom rada.

- ✓ *Informativni sastanci*, koji su se održavali uveče, bili su usmereni na edukovanje top menadžmenta od strane svih učesnika, uključujući i lokalne javne vlasti, menadžere iz privatnog sektora i pripadnike medija. Učesnici su podsticani da otvoreno razgovaraju o raznim pitanjima vezanim za 5S;
- ✓ *Sastanci za planiranje*, koji su bili usmereni na preduzimanje konkretne akcije, održavali su se ujutro. Dobrovoljci bi se sastali da dobiju obuku o konkretnim 5S metodima, pa bi krenuli da čiste područja koja je odredila lokalna opština;
- ✓ *Sastanci za obaveštavanje* su se odvijali u vreme ručka. Volonteri bi dali povratne informacije, napisali bi saopštenja za štampu, susreli bi se sa predstavnicima medija i planirali buduće inicijative (videti sliku 5.1).

Timovi za čišćenje su se usredsredili na značajna javna područja u svojim gradovima. U Temišvaru, drugom gradu po veličini u Rumuniji, 60 mladih volontera su uz podršku gradonačelnika i njegovog zamenika očistili obalu reke Begej,

divnog zelenog područja koje je izvor ponosa za taj grad. U Albi Juliji, tim od 150 volontera svih starosnih doba je revitalizovao tvrđavu, nacionalni istorijski simbol.

„Bio sam presrećan što sam zajedno sa kolegama dao svoj doprinos“, rekao je jedan volonter srednjoškolarac. „Naše akcije moraju da se nastave da bi ono što smo uradili i dalje imalo smisla.“

Mobilisano je preko 250 volontera, uključujući i gradonačelnike i zamenike gradonačelnika tri grada uključena u tu akciju, a događaj je prenosilo sedam televizijskih stanica. Što je najvažnije, u toku su planovi za izradu dugoročne strategije „5S za grad“.

„To je bio jedan od najboljih projekata te vrste kojima sam prisustvovao“, rekao je Joshihito Tanaka. „Bio sam zadivljen kad sam video koliko su se menadžeri lokalnih kompanija angažovali u podršci tom događaju. Iako su ekonomski uslovi u Rumuniji teži nego u Japanu, retko sam viđao da tako mnogo ljudi bude toliko motivisano da primeni 5S u svom gradu. Nadam se da će ovaj događaj podstaći širenje kaizen kulture širom sveta.“ ▀



Slika 5.1 5S volonteri čiste Rumuniju

JUST IN TIME PROIZVODNJA

Tekst je preuzet iz knjige „KAIZEN™“,
autora Masaaki Imai



Ispred *Motomachi* fabrike u sastavu kompanije Toyota čeka dug red kamiona punih auto-delova i komponenti za montažnu liniju. Novi kamion uđe u fabriku čim neki prethodni napusti fabrički krug. Nema skladišta za te delove. Tapacirana sedišta, na primer, stižu do proizvodne linije direktno iz kamiona.

TPS (Toyota Production System) privlači veliku pažnju u Japanu i van njega zato što je Toyota među onim kompanijama koje su preživele naftnu krizu i očuvale visok nivo profitabilnosti. Obilje činjenica dokazuje uspeh fabrike. Toyota nema nikakvih dugovanja, zarađuje koliko i najveća japanska banka.

Toyota je 1966. godine prva primila cenjenu Japansku nagradu za kontrolu kvaliteta. Pročula se po izuzetnim sistemima kontrole kvaliteta. Samo je sedam kompanija do dana današnjeg primilo tu nagradu. Toyota je čuvena i zbog sistema radničkih predloga. Njen sistem proizvodnje, nazvan *kamban*, priznat je kao uspešniji od sistema naučnog upravljanja (Frederick Taylor) i sistema masovne proizvodnje na montažnim trakama (Henry Ford).

Začetnik TPS koncepta Taiichi Ohno tvrdi da se ovaj sistem rodio iz potrebe za razvojem sistema za proizvodnju malog broja različitih automobila. Taj pristup je suprotan zapadnjačkoj praksi proizvodnje velikog broja istovetnih vozila. Ohno se istovremeno usredsredio na eliminisanje svih vrsta gubitaka. Da bi to učinio, razvrstao je gubitke do kojih dolazi u procesu proizvodnje u sledećih 7 kategorija:

1. hiperprodukcija
2. gubici u čekanju
3. gubici u transportu
4. gubici u procesu (*over-processing*)
5. gubici u zalihama
6. gubici u pokretima, i
7. gubici u defektnim proizvodima.

Ohno je osećao da je hiperprodukcija centralno zlo koje vodi do gubitaka u ostalim oblastima. On je, da bi eliminisao problem, smislio sistem proizvodnje zasnovan na dve najvažnije strukturalne osobine: (1) koncept *just in time* i (2) *jidoka* (automatizacija sa ljudskim dodirrom).

Koncept *just in time* znači da se uvek isti broj potrebnih jedinica prinosi svakoj narednoj fazi proizvodnje u određeno vreme. Uvođenje ovog koncepta u praksu zahtevalo je izokretanje normalnog procesa razmišljanja. Jedinice bi se obično transportovale do sledeće proizvodne faze čim bi bile gotove. Ohno je preokrenuo ovaj redosled. Od svake faze se zahteva da se vrati do prethodne da bi tamo uzela potreban broj jedinica. Ovo je dovelo do znatnog pada u nivou zaliha.

Ohno je 1952. godine smislio *kamban* koncept. Iste godine je počeo probni rad u mašinskoj i montažnoj jedinici. Prošlo je 10 godina dok sistem nije u potpunosti usvojen u svim Toyota fabrikama. Kada je sistem bio utvrđen u kompaniji, Ohno je počeo da ga širi na podgovarače. U početku je pozivao

podugovarače u obilazak fabrike. Slao je svoje inženjere na konsultacije sa podugovaračima. Isporuka jedinica koje stižu *just in time* za montažne operacije je rezultat zajedničkog napora kompanije *Toyota* i njenih podugovarača.

Kamban u prevodu znači „tabla ili poruka“. On igra ulogu komunikacionog alata u sistemu. Kamban se pričvrsti na svaku kutiju delova upućenu ka montažnoj liniji. Delovi se upućuju ka liniji u trenutku potrebe, pa *kamban* može biti vraćen kada se svi delovi iskoriste. Tada predstavlja dokaz o obavljenom poslu i porudžbinu za nove delove. Lepota ovog sistema jeste ta što *kamban* usklađuje priliv delova i komponenti montažnoj liniji, minimalizujući proces i omogućavajući, na primer, da blok motora donet u fabriku ujutru iste večeri jezdi drumovima u novom automobilu. *Kamban* sistem je alat u okviru *TPS* koncepta. On nije cilj sam po sebi.

Koncept *just in time* nudi sledeće prednosti: (1) skraćuje vreme trajanja procesa, (2) skraćuje vreme potrošeno na posao van procesa, (3) smanjuje zalihe, (4) poboljšava ravnotežu među različitim procesima i (5) razjašnjava probleme.

Osnovna strukturalna karakteristika *TPS* koncepta je *jidoka*. *Jidoka* je termin skovan za mašine načinjene tako da se automatski zaustave kad god dođe do nekog problema. Sve mašine u kompaniji *Toyota* imaju automatski mehanizam za zaustavljanje. Kada se u *Toyota* sistemu proizvede defektna jedinica, mašina staje, a sa njom i čitav sistem. Izvodi se osmišljeno prilagođavanje da bi se sprečilo ponavljanje iste greške, ne pristupa se ishitrenim rešenjima. Taiichi Ohno tvrdi da je to donelo revolucionaran proboj u konceptu proizvodnje.

Radnik ne mora da stoji kraj mašine dok ona dobro radi, već samo kada se zaustavi. *Jidoka* omogućava jednom radniku da istovremeno opslužuje više mašina što izuzetno poboljšava njegovu produktivnost.

Pošto zaposleni istovremeno nadziru više različitih mašina, sistem dovodi do znatnog proširenja radnikove odgovornosti i veština. Radnik, sa druge strane, mora biti voljan da usvoji niz novih znanja. Ovaj pristup omogućava i veliku prilagodljivost u prostornom rasporedu mašina i procesu proizvodnje. Isti koncept je proširen na ručni rad na montaži. Zaposleni je ovlašćen da zaustavi liniju kad god utvrdi da nešto nije u redu.

Zamka savremene automatizacije je hiperprodukcija delova bez obraćanja pažnje na sledeće procese. Štaviše, pošto obična automatska mašina nema autodijagnostičku aparaturu, sitan nedostatak može proizvesti čitavu seriju defektnih delova. Autostop uređaji su ugrađeni u sve *Toyota* mašine da bi se tako nešto sprečilo.

Posetilac u *Toyota* fabrikama mora da zapazi velike signalne table koje vise sa tavanice. Kada se neka mašina zaustavi, pojavi se njen identifikacioni broj na signalnoj tabli. Operater tako zna kojoj mašini treba da posveti pažnju.

TPS je osmišljen sa namerom da održi jednak protok proizvoda različitih jedinica čitave godine. Tako se izbegavaju zagušenja u bilo kom trenutku, kao što je kraj meseca. Izgleda da je ovaj sistem osposobljen da izađe na kraj sa zahtevima promenljivog tržišta, koje karakterišu sporiji rast i raznovrsna potražnja.

Očigledno je da je *TPS* zasnovan na *kaizen*u i *TQC*-u. U takvom sistemu bi mašine stalno stajale ako kvalitet ne bi bio održavan na visokom nivou u svim fazama proizvodnje, uključujući i podugovarače. Nije slučajno što su pet od osam dobitnika nagrade *Japan Quality Control* upravo kompanije iz *Toyota* grupe.

Toyota je postigla *kaizen* u oblastima kao što su layout fabrike, velikoserijska proizvodnja vs. stalna proizvodnja, česte izmene podešavanja i stav radnika. Drugim rečima, *kamban* i *just in time* koncepti predstavljaju rezultat napora za poboljšanjem u svim navedenim oblastima, napora koji su dostigli vrhunac u oblasti zaliha. Napor kompanije *Toyota* za ostvarenjem *kaizena* u vitalnim oblastima je omogućio dostizanje 10 puta veće stope povraćaja kapitala od američkih proizvođača automobila.

Zenzaburo Katayama, pomoćnik menadžera u promotivnom *TQC* odeljenju kompanije *Toyota Motors*, kaže:

TPS u suštini omogućava da se traženi broj delova i komponenti proizvede i prosledi do montažne linije, tako da montaža ne prestane. To je sistem koji prolazi kroz svakodnevnne promene i poboljšanja.

Ponekad se *TPS* naziva i „sistem bez zaliha“. Treba reći da to nije tačno. Uvek imamo nešto zaliha pri ruci pošto nam je izvesni nivo zaliha neophodan za proizvodnju potrebnog broja proizvoda za određeno vreme...

Na prednjem delu karoserije svakog automobila na montažnoj liniji je kartica. Kola dobijaju različite delove i komponente, na osnovu brojeva i šifri na kartici. Moglo bi se reći da svaki automobil ima pričvršćen znak na kojem piše: „Hteo bih da postanem takav i takav automobil.“

Na primer, na kartici može biti zahtev za upravljač na levoj strani ili automatski menjač. Radnik na montažnoj traci uzima deo na koji upućuje uputstvo sa kartice. To se ponekad naziva *Visual Management*. Drugim rečima, radnik kontroliše proces posmatrajući karticu.

Radnikovo znanje i ideje su uključeni u izgradnju boljeg proizvodnog sistema. Na primer, kartice na prednjem delu karoserije automobila na montažnoj liniji su raznobojne da bi se izbegle greške. Ta ideja je potekla iz radničkih redova. Obučena i disciplinovana radna snaga je neophodna za funkcionisanje ovakvog sistema.

Još jedna karakteristika sistema jeste ta što ćete izgubiti novac ako ga usvojite a nemate delove zadovoljavajućeg kvaliteta. Linija se zaustavlja kad god se uoči deo nezadovoljavajućeg kvaliteta.

U kompaniji *Toyota* zaustavljamo čitavu liniju kada opazimo defektni deo. Pošto su sve operacije u fabrici usklađene, efekat se prenosi do prethodnih procesa, sve dok i *Kamigo* fabrika koja proizvodi motore ne stane. Ako se zastoj produži, staće sve fabrike.

Zaustavljanje fabrike je ozbiljan udarac menadžmentu. I pored toga, imamo hrabrosti da zaustavimo proizvodnju zato što verujemo u kontrolu kvaliteta. Kada smo već navikli nevolju na vrat i zaustavili fabriku, moramo pronaći uzrok problema i usvojiti kontramere, tako da se isti problem nikada ne ponovi.

Na primer, radnik u fabrici *Tsutsumi* može da pritisne dugme za zaustavljanje zato što je utvrdio da motori iz fabrike *Kamigo* nisu ispravni. Ne mora da zaustavi liniju, ali je ovlašćen da pritisne dugme za zaustavljanje kad god primeti bilo kakvu neusaglašenost.

Kada se linija zaustavi, inženjeri i nadzornik će pohitati da vide šta nije u redu. Utvrdiće da su neispravni motori uzrok zaustavljanja. Ako se pokaže da su motori zbilja neispravni, inženjeri iz fabrike *Kamigo* će požuriti do *Tsutsumi* postrojenja da prouče problem.

Sve fabrike će u međuvremenu prestati sa radom. Automobili neće izlaziti iz njih. Ipak, ma šta da se desi, moramo pronaći uzrok. Među odlikama japanske kontrole kvaliteta je izgradnja dobrih proizvodnih procesa.

Još jedna odlika TPS koncepta je način na koji prosle-

đuje i koristi informacije. Umesto da se u kontroli proizvodnje i raspoređivanju oslonimo na kompjutere, koristimo sredstva poput *kambana* i kartica pričvršćenih za karoseriju automobila u fabrici za montažu.

Uobičajeno je da su proizvodi (delovi) i informacije razdvojeni u proizvodnji. Sa druge strane, svaki proizvod (deo) u kompaniji *Toyota* nosi svoju informaciju i signale. Od naših radnika očekujemo da koriste mozak i da čitaju i tumače informacije i signale na *kamban* karticama. Očekujemo da učestvuju u doterivanju sistema novim idejama.

U takvom sistemu, čak i kada radnik pogreši i montira pogrešan deo, problem ostaje na nivou jedinstvene greške koja ne stiže do naredne operacije.

Kada skladištite voće i meso, stavljate ih u zamrzivače i frižidere da ne istrunu. I gvožđe truli na svoj način. Tehnološki razvoj izaziva promene u dizajnu. Komad gvožđa zastarelog dizajna je isto što i trulo voće, podjednako su neupotrebljivi.

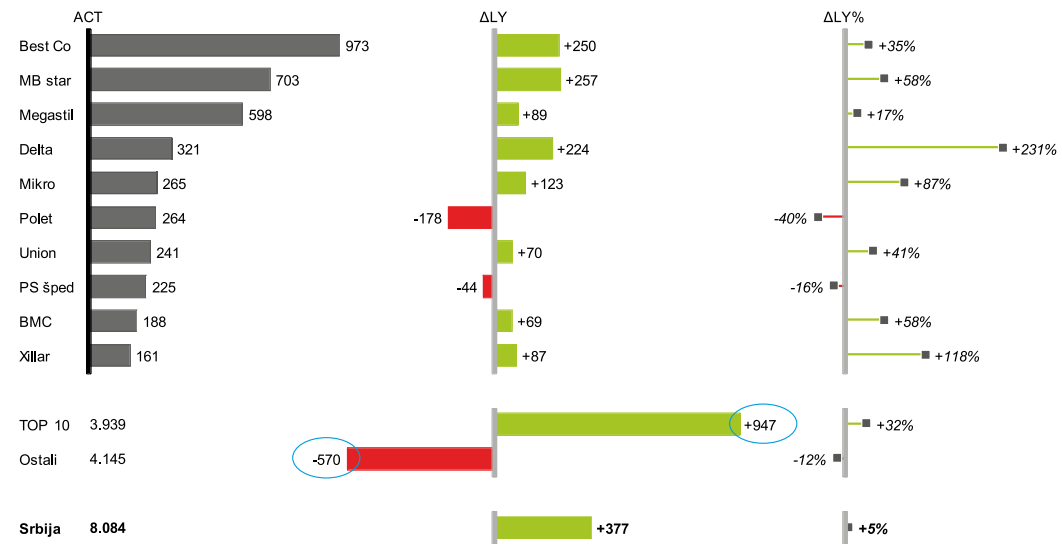
Dodao bih da i informacije trule. Prikupljena a nepravilno uskladištena informacija brzo truli. Svaki menadžer koji ne prosleđuje informaciju zainteresovanim stranama i svaki menadžment bez sistema za upotrebu informacija čini veoma lošu uslugu kompaniji i stvara gomile škarta u obliku propuštenih prilika i protraćenog menadžerskog vremena.

Mnogi menadžeri informacije smatraju izvorom autoriteta i pokušavaju da kontrolišu podređene stvarajući informativni monopol. To često rade rizikujući da žrtvuju organizacionu efikasnost. Menadžeri mogu biti potpuno nesvesni vrednosti informacije i doprinosa koji bi ona mogla dati ako bi stigla do pravih ljudi u pravo vreme.

Čak i kada menadžer gaji iskreni interes za podelu informacija sa drugim direktorima, to zna biti otežano geografskim preprekama. Sa tim problemom se suočavaju brojne multinacionalne kompanije sa sedištem u Sjedinjenim Državama. Na primer, kako podeliti važne informacije za razvoj novih proizvoda ako je sedište prodaje u Denveru, dizajnerski sektor u Masačusetsu, a fabrika u Šaumburgu? Ne radi se o problemu fizičke razdaljine. Psihološki otpor ljudi smeštenih na različitim lokacijama može biti znatna prepreka menadžmentu koji namerava da uvede *kaizen* u način prikupljanja, obrade i korišćenja informacija. ▀

Top 10 kupaca je donelo rast prodaje od 947 kEUR (+32%)
dok su ostali kupci imali pad prodaje 570 kEUR (-12%)

Global doo
Prodaja u kEUR
YTD Avg 2015.

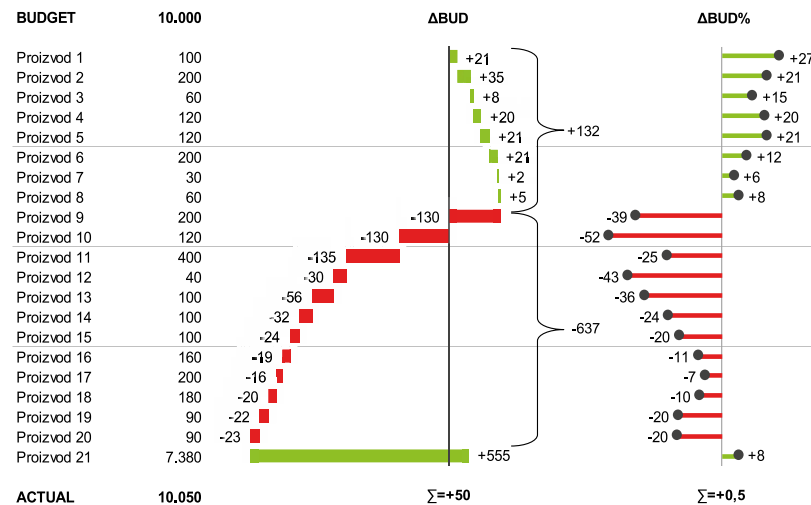


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Najveća varijansa dolazi od 4 tendera koje smo izgubili.
Glavni razlog su bile više cene kod proizvoda 9 i proizvoda 10.

Srbija
Sales on u kEUR
Top 10 varijansa u odnosu na budžet
Jan...Sep 2014

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!

Pogledajte:

www.mcb.rs

mts TV 6 MESECI BESPLATNO

Telekom Srbija

NAJBOLJE
SERIJE I FILMOVI

PREKO
200
TV KANALA

TELEVIZOR NA RATE
BEZ KAMATE

Kao novi korisnik mts TV usluge prvih 6 meseci potpuno besplatno ćete uživati u preko 200 TV kanala vrhunskog sadržaja! Tu je i Video klub sa najboljim serijama i filmovima kao i dodatne usluge koje će TV ugođaj prilagoditi vašem ukusu i slobodnom vremenu. Obradujte sebe i vaše ukućane kupovinom novog televizora na rate bez kamate koji ćete otplaćivati putem mts računa.

Probajte mts TV besplatno 6 meseci. Ukoliko zadržite opremu nakon probnog perioda, mts TV usluga se plaća po važećem cenovniku uz minimalno trajanje ugovorne obaveze od 18 meseci. Promocija traje do 28.02.2018. I važi za nove mts TV korisnike.

www.mts.rs 0800 100 100

