

članak primljen: 19. maja 2016.
članak prihvaćen: 11. juna 2016.
originalan naučni rad
UDK 005.1(520)
005(497.11)
658.5(497.11)

Simona Žikić

studentkinja doktorskih studija, Fakultet za medije i komunikacije, Beograd
simona.zikic@fmk.edu.rs

Upotreba Kaizen filozofije u upravljačkim strukturama kompanija u Srbiji

Apstrakt: U trenutku kada je ekonomija svake zemlje pod znakom pitanja i kada tržišta nisu stabilna već se konstantno menjaju, unapređuju i/ili propadaju, jedan od najuspešnijih pristupa za opstanak i poboljšanje poslovanja kompanija predstavlja Kaizen koncept. Kaizen koncept poslovanja jeste filozofija koja se najpre koristi u Japanu odakle i potiče, ali i u drugim mestima širom sveta, najviše u Americi i zemljama Zapadne civilizacije. Kaizen filozofija predstavlja koncept neprekidnog usavršavanja, koji, strateški posmatrano, doprinosi prosperitetu i unapređenju poslovanja kompanija. S obzirom na njen nastanak, prve rezultate primene Kaizen filozofije možemo uočiti u razvoju privrede u Japanu, koja je za svega nekoliko godina nakon Drugog svetskog rata ostvarila neverovatne rezultate i pokazala ogroman napredak. Kompanije iz Japana su uz pomoć primene Kaizen filozofije vrlo brzo postale konkurentne na globalnom tržištu, bez obzira na to što ista obuhvata koncepte o upravljanju i organizovanju posla po mnogo čemu dijametralno suprotno od trenutno dominantnog mišljenja i primene koncepta za organizaciju posla menadžera iz kompanija zapadnih zemalja. Upravo iz ovog razloga, ideja ovog rada jeste da pokaže osnovne vrednosti na kojima se bazira Kaizen filozofija i prikaže da li je moguće primeniti ovakav koncept poslovanja u Srbiji, pored malog broja onih kompanija koje su to i uradile. Cilj ovog rada jeste da približi značaj razvoja ljudskih resursa i njihovog uticaja u strukturi poslovanja kompanija, jer samo uz pomoć dobro postavljenog sektora za ljudske resurse, primena Kaizen filozofije je moguća.

Ključne reči: Kaizen filozofija, menadžment, ljudski resursi, edukacija zaposlenih, kontinuirani napredak CI (*continuous improvement*), poboljšanje, inovacija, sistem, kvalitet

U vrlo neobičnom i turbulentnom vremenu u kojem živimo, paradoksi su postali pravilo, a uobičajenost je postala izuzetak. Promene i izazovi su postali svakodnevnost. U sinergiji promena i odgovora na njih, počela je da se kreira jedna nova energija koja determiniše budućnost organizacija današnjice. Iz tog razloga danas

govorimo o jednom od najučinkovitijih koncepata poslovanja, Kaizen konceptu, odnosno Kaizen filozofiji.

U ovom radu ćemo pokušati da prikažemo koje su to razlike u poslovanju kompanija koje ne koriste Kaizen koncepte i onih kompanija koje su prepoznale značaj takvog pristupa u poslovanju i aktivno se uključile da primene isti. Ono što je važno istaći, Kaizen koncept ne daje kratkoročne rezultate, već je namenjen onim kompanijama koje strateški određuju svaki segment svog poslovanja i na taj način pruža vidljive uštede i doprinosi kako individualnom radu zaposlenih, kao i timskom i grupnom radu kao i radu kompanija na globalnom nivou. Iz ovoga izvedeno, naš zadatak jeste da u ovom radu prikažemo koliko odnos prema zaposlenima, motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih mogu doprineti poslovanju i na koji način upravo ovako postavljena struktura poslovanja kompanija može biti temelj za uspešno izvođene svih promena i proaktivnost rada kompanija. Ulaganje u ljude, kao krucijalni faktor na današnjem tržištu kapitala, u njihov razvoj i stepen zadovoljstva rada u kompaniji može doneti višestruku koristi i napraviti atmosferu poverenja u kojoj se obezbeđuje lojalnost zaposlenih koji postaju motivisani da ulože napor i lični doprinos kako bi kompanija postala uspešnija i konkurentnija na tržištu. Osnovno pitanje u ovom radu jeste zašto je primena Kaizne filozofije važna u upravljanju kompanijama i da li je u potpunosti moguća u zemljama sa Zapada i u Srbiji, ukoliko je ista nastala na konucijanskim vrednostima i samurajskom kodeksu?¹

Koncept Kaizen filozofije

Nakon kapitulacije i velikih gubitaka tokom Drugog svetskog rata nastala je Kaizen filozofija kao odgovor i rešenje da se izađe iz krize i pokrene uništena privreda. Sama reč *kaizen* znači kontinuirano usavršavanje ili poboljšanje. Ista potiče od reči *kai* koju prevodimo rečju 'promena' i *zen* koju prevodimo izrazima 'na bolje' ili 'dobar'. Spajanjem ovih reči dobijamo termin koji znači 'stalni napredak', 'kontinuirano poboljšanje' ili 'promena na bolje'. Međutim, Kaizen se može razumeti na različite načine, što u odnosu na način na koji se upravlja jednom kompanijom pa sve do najšireg razumevanja u kojem se Kaizen posmatra kao životna filozofija. Zanimljivo je da japanska reč *kaizen* u prevedenom značenju označava 'akciju za popraviti'. Drugim rečima, ova kovanica označava stalno poboljšanje svakog aspekta poslovanja, pa i života. Sa stanovišta Kaizen filozofije, ni jedna kompanija, a ni čovek, ne bi trebalo da bude zadovoljan *statusom quo* već bi trebalo da kontinuirano težiti razvoju i unapređenju. Ono što je drugačije u primeni Kaizen koncepta u odnosu na opšte prihvaćena načela poslovanja u Srbiji, jeste što se konstantan napredak odvija stalno i na svakom nivou poslovanja od radnika, preko srednjeg menadžmenta do generalnog direktora i upravnog odbora. Cilj ovakvog poslovanja kompanija jeste da se

¹ Detaljnije pogledati: <http://masculineheart.blogspot.rs/2008/09/bushido-code-eight-virtues-of-samurai.html>, ac. 17. 3. 2016.

eliminiraju neželjene aktivnosti i uvedu kontinuitet u radu. Iz tog razloga se Kaizen filozofija najpre koristi u proizvodnim kompanijama (fabrikama), ali se primenjuje i u drugim strukturama poput trgovačkih, ugostiteljskih i drugih. Prema Kaizen filozofiji, svi zaposleni su angažovani, samo se uloge i odgovornosti pojedinaca razlikuju u odnosu na radno mesto. Ključna razlika u odnosu na druge načine upravljanja i poslovanja jeste što prema Kaizen filozofiji napredak kompanije počiva na pojedincu i pretpostavci da način života zaslužuje stalno unapređivanje.² Pored ove razlike, prema Kaizen filozofiji ideje dolaze od samih radnika, poboljšanja ne zahtevaju velike investicije, poboljšanja dolaze iz sposobnosti postojeće radne snage, svaki zaposleni pronalazi način da unapredi svoje sposobnosti, veštine i talente, kao i da je svako unapređenje zasnovano na bezbroj malih promena. Prema podacima Kaizen Instituta KICG (Kaizen Institute Consulting Group) japanski finansijski resursi su nakon rata bili minimalni, te je menadžment kompanija uvideo značaj ušteda kroz bolju organizaciju procesa proizvodnje.³ Upravo unapređenjem proizvodnog procesa, japanske kompanije su za veoma kratak vremenski period uspele da dobiju konkurentsku prednost u odnosu na kompanije iz Amerike. Prema japanskoj poslovnoj praksi koja koristi frazu *hito – kane – mono*, poslovni sistemi su jedino mogući ukoliko postoji balans svih ključnih resursa: ljudi, kapitala i stvari.⁴ Interesantno jeste da ovaj balans ne remeti samo deficit resursa, već mnogo češće njihov višak. Jedan od primera koji se navodi u knjizi *Kaizen: Ključ japanskog poslovnog uspeha*, jeste kada je japanski inženjer osamdesetih godina prošlog veka posetio železaru u Americi i iznenadio se kada je video bezbroj naslaganih limova u hodniku.⁵ Njegov komentar je bio „da su limovi stajali tamo kao krivi toranj u Pizi“.⁶ Njegovo čuđenje je bio iz dva razloga: prvi jer krivi toranj predstavlja neposrednu bezbednost zaposlenih, a drugi jer je kapital zarobljen u zalihama koje prete finansijskom zdravlju kompanije. Bliže rečeno, prema Kaizen filozofiji problemi jedne upravljačke strukture proizlaze iz početnog propusta u samoj organizaciji, odnosno u disbalansu tri ključna resursa: ljudi, kapitala i stvari. U najvećem broju slučajeva, najviše vidljive propusti su u domenu stvari a na uštrb ulaganja u ljude. Upravo nepotrebno ulaganje u stvari dovodi do vidljivog smanjenja kapitala. Iz tog razloga primenom Kaizen filozofije se obezbeđuje balans ključnih resursa. Pored navedenih razlika, postoji još nekoliko ključnih tačaka u filozofiji Kaizen koncepta poslovanja i upravljanja. Kaizen filozofija podrazumeva sporo donošenje odluka i promišljanje o svim mogućnostima, kako bi došlo do najefikasnije primene najboljeg rešenja. Iz tog razloga, Kaizen filozofija je jedna od najdelotvornijih kada je reč o strateškom planiranju i korporativnom upravljanju. Prema Kaizen filozofiji,

² Detaljnije pogledati: Imai M. *Gemba Kaizen, A Commonsense, Low Cost Approach to Management*, New York, McGraw Hill, 1997.

³ Detaljnije pogledati: <https://www.kaizen.com/>, ac. 17. 3. 2016.

⁴ Detaljnije pogledati: Michael Jun Schiffer, *Successful Implementation of Kaizen*, London, University of East London Business School, 2003.

⁵ M. Imaj, *Kaizen: Ključ japanskog poslovnog uspeha*, Beograd, Mono i Manjana, 2008.

⁶ Ibid.

zaposleni se kontinuirano edukuju i unapređuju, ali se na taj način unapređuje i radno mesto zaposlenog. Ta unapređenja su zasnovana na velikom broju malih promena a ne na velikim koje vrlo često izazivaju i bude nezadovoljstvo kod zaposlenih. Sa druge strane, prema Kaizen filozofiji poslovanja odluke se temelje na dugoročnim promenama, vrlo često i po cenu kratkoročnih finansijskih planova.⁷

Ugao gledišta na probleme se menja sa problema na potencijalnu mogućnost za napredak. Iz tog razloga je važno da se radi prema unapred dogovorenim planovima.⁸ Prvo pravilo se uvek odnosi na jasnu raspodelu radnih zadataka, koja bi trebalo da bude u skladu sa njihovim veštinama i sposobnostima. Osnovna razlika u upravljanju kompanijama prema Kaizen filozofiji se odnosi na rešavanje problema i donošenje odluka. Prema tradicionalnom shvatanju upravljanja, odluke se donose u vrhu strukture poslovanja kompanija i dalje se prosleđuju ka nižim slojevima u hijerarhiji poslovanja. Prema različitim istraživanjima o menadžmentu, pokazuje se da odluke koje je menadžment doneo i mere koje su preduzete nisu u skladu sa stvarnim potrebama i problemima koje postoje. Prema Kaizen konceptima, svi timovi i sami zaposleni su uključeni i daju predloge za rešavanje postojećeg problema. Drugim rečima, prema Kaizen filozofiji se smatra da svaki zaposleni najbolje poznaje svoje radno mesto i da najjednostavnije može da primeti potencijalne propuste, baš kao i da da predlog za njihovo rešenje. Ako se radi prema Kaizen konceptu, predlozi i sugestije zaposlenog bi trebalo odmah da budu predstavljene menadžmentu i da se dalje implementiraju u poslovni sistem.

Operativno posmatrano, primena Kaizen filozofije počiva na uklanjanju gubitaka i na primeni skupa različitih aktivnosti PDCA – (*plan*) planiraj, (*do*) učini, (*check*) proveriti, (*act*) deluj).⁹ Kada govorimo o gubicima, Kaizen filozofija podrazumeva da eliminišemo trajanje vremena isporuke (trajanje od primanja porudžbine do isporuke klijentu, jer ukoliko dođe do zastoja u proizvodnji čak 70% zaposlenih nema šta da radi dok se zastoj ne ukloni), prekomernu proizvodnju (pravljenje zaliha), ponavljanje pokreta (odnosi se na poboljšanje kvaliteta proizvodnje, jer ako se gotov proizvod doraduje, dolazi do zastoja u radu), oštećenje proizvoda ili usluge (posebno se odnosi na proizvodnju jer svaki oštećeni proizvod se baca ili reciklira, a to toga dolazi zbog nepažnje usled proizvodnog procesa) i nepokretne pokrete (ideja je da se nepotrebni pokreti eliminišu i da se spoznaju koji su to pokreti koji dovode do efikasnosti rada).¹⁰

⁷ Detaljnije: Imai M. Gemba, *Kaizen: A Commonsense, Low Cost Approach to Management*, New York, McGraw Hill, 1997.

⁸ Na ovom mestu se primećuje spona između primene Kaizen filozofije i teorija timskog liderstva. U timskog liderstvu važno je da članice i članovi tima naprave partnerski sporazum, te da zatim lider uspostavlja sporazum sa već usaglašenim timom. Sam timski rad podrazumeva zajedničko stvaranje, uspostavljanje sporazuma i dogovore vezane za odnose u samom timu. Detaljnije pogledati: J. Richard Hackman, *Leading Teams – Setting the stage for great performances*, Harvard, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

⁹ Detaljnije pogledati: <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>, ac. 17. 3. 2016.

¹⁰ „U kompaniji Tojota radnici često nisu svesni nepotrebnih pokreta koje čine. Na primer, radnik koji vodi računa o nekoliko mašina dok ih obilazi, često baca pogled unazad što se smatra nepotrebnim pokretom. Taiči Ohno iz Tojote često je isticao svoj najdraži moto: ‘Troši pamet a ne novac’“. M. Imai, op. cit., 99.

Primena Kaizen filozofije i menadžment

Uzimajući u obzir dostignuti nivo industrijskog razvoja, pod kojim se podrazumevaju nove tehnologije, razvoj informatike, robotike i automatizacije, došlo je do promene fokusa organizacija sa tehnologije kao najznačajnijeg resursa, ka ljudima, kao bazičnim kapitalom organizacija. Japanske kompanije su uz primenu Kaizen filozofije vrlo brzo u posleratnom periodu dostigle nivo kvaliteta zapadnih kompanija i postale konkurentne na stranim tržištima jer su prihvatile strane tehnologije i time dostigle visok nivo produktivnosti i kvaliteta.

Međutim, postoji veliki broj metoda iz Kaizen filozofije koje bi zapadne kompanije mogle da preuzmu od japanskih. Jedna od metoda jeste uvođenje kontrole kvaliteta kao sastavnog dela upravljanja i poslovanja kompanija u Japanu. Kontrola kvaliteta podrazumeva kompletno poboljšanje koje se ne odnosi samo na kvalitet proizvoda već i da sve aktivnosti unutar jedne kompanije.¹¹ Pored ovoga, u različitim istraživanjima pronalazimo da je veliki broj kompanija na zapadu svoje poslovanje koncipiralo na strategiji diverzifikacije i uvođenjem inovacija koje smatraju velikom promenom koja je podstaknuta upravo tehnološkim razvojem. Poslednja istraživanja iz liderstva i menadžmenta pokazuju da je konkurencija ta koja je najviše doprinela promenama u fokusu poslovanja organizacija.¹² Pre svega, konkurentnost u Sjedinjenim Američkim Državama i na međunarodnom tržištu je doveo do velikih pritisa na industriju. Dalekoistočne zemlje i njihov sve veći ekonomski razvoj, počele su da se nadmeću sa velikim zapadnim ekonomijama zahvaljujući tehnološkim dostignućima i jeftinijoj radnoj snazi. Ta povećana konkurencija bila je odraz sve veće globalizacije tržišta, a nju je omogućio pre svega razvoj informacionih tehnologija, kao i razvoj transporta. Istovremeno, razlike u tehnološkom napretku postajale su sve manje, te je na taj način tehnologija lagano prestala da bude izvor tržišne prednosti. Budući da se tehnološka prednost gubila, došlo je do promene fokusa, odnosno na zaposlene je počelo da se gleda kao na element koji može da donese kompetitivnu prednost. Na ovome mestu vidimo da Kaizen filozofija predstavlja neprekidan proces a da zapadni sistem poslovanja, u kojem je inovacija ključna jer je usmerena na rezultate, nije najdelotvorniji, dok je Kaizen filozofija usmerena na procese i zahteva veliku posvćenost menadžmenta. Odnosno, Kaizen filozofija je orjentisana prema ljudima dok je inovacija orjentisana prema tehnologiji i materijalnim sredstvima. Iz tog razloga, upravljanje prema Kaizen filozofiji je dugoročno i rezultati nisu odmah vidljivi, dok zapadne kompanije svoje poslovanje baziraju na velikom ulaganju materijalnih sredstava i tehnološkom napretku, kako bi rezultati bili kratkoročni i odmah vidljivi. Postavljanje se pitanje kakva je upravljačka struktura u kompanijama u Srbiji, da li je bliža konceptima poslovanja kompanija sa Istoka ili Zapada, kao i kako se meri

¹¹ Detaljnije pogledati: Michael Jun Schiffer, op. cit.

¹² Detaljnije pogledati: Mayo Elton, „The Human Problems of an Industrial Civilization“, u: Kenneth Thompson (ed.), *The Early Sociology of Management and Organization*, New York, The Macmillan Company, 2003.

uspeh? Možda je rešenje implementirati oba pristupa – Kaizen filozofiju i sve njene principe plus inovacije.

Pored toga, neizbežno je reći da upravljanje kompanijama i struktura poslovanja u mnogo čemu zavise od kulturnog konteksta, tj. da li su isti principi poslovanja mogući u Srbiji i Japanu u odnosu na vaspitanje, nacionalni identitet, obrazovanje i kulture iz koje zaposleni dolaze. Kaizen filozofija je nastala u kulturi u kojoj se osnovni principi Kaizen filozofije primenjuju i uče u obrazovnim institucijama i porodicama. Dobar primer za ovo nam je vaspitanje u vrtićima u Japanu gde su vaspitačice i vaspitači usmereni da decu nauče kako da uče i kako da se igraju sa drugom decom. U tom uzrastu decu ne uče ni da čitaju ni da pišu, niti da sabiraju i/ili oduzimaju, već kako da na najjednostavniji način zapamte i razumeju dobijene informacije. Nakon toga, u predškolskom uzrastu vaspitačice i vaspitači uče decu kako da uspostave harmoniju u grupi i ohrabruju nadarenu ili nadprosečnu decu. Kroz rad u grupi, deca se uče da budu strpljiva, otvorena u komunikaciji, da poštuju sagovornicu i/ili sagovornika, da budu empatična i da se kolektivnim ciljevima uvek daje prednost nad ličnim. Kada je reč o nadarenoj deci u Japanu ne postoje posebni programi za njih. Obrazovni sistem je koncipiran tako da se veruje da nadprosečna deca treba da nauče kako treba raditi u timu za opštu korist. Od te dece se očekuje da pomognu ostaloj deci, da im budu mentori. Upravo na ovaj način se od malih nogu uči da o stvaranju zajednice i osećaja zajedništva, kako da prenosimo znanje i pomažemo drugima, ali se vežbaju i veštine komunikacija.¹³ Posmatrano iz ovog kulturnog konteksta, nije slučajno da je Kaizen filozofiju najlakše implementirati u Japanu u kojem svaki zaposleni bez obzira na radno mesto ima želju da da svoj doprinos poboljšanja poslovanja u kompaniji.

Primeri primene Kaizen filozofije u kompanijama u Srbiji

Jedan od najboljih primera primene Kaizen filozofije u svetu jeste kompanija *Toyota Motor Corporation*.¹⁴ *Toyota* je poznata kao kompanija koja je začetnik primene Kaizen principa u svom poslovanju. Mnoge kompanije su nakon dobijenih rezultata poslovanja i upravljanja u kompaniji *Toyota* preuzele takav način poslovanja kako bi postigle bolje rezultate. *Toyota* je jedna od retkih kompanija koja je preživela naftne krize i očuvala visok nivo profitabilnosti.¹⁵ Kompanija *Toyota* zarađuje koliko i najveća japan-

¹³ Danas se vrlo često koristi pojam *management knowling*. Možda je upravo preteča takvog koncepta rada u obrazovnim institucijama.

¹⁴ Kompaniju *Toyota Motor Corporation* je osnovao Kičiro Tojoda (Kiichiro Toyoda) 28. avgusta 1937. godine i njena osnovna delatnost je proizvodnja i prodaja motornih vozila. Kompanija je deo *Toyota Industries Corporation* koja čini deo *Toyota Group* u čijem sastavu posluje 15 kompanija: <http://www.toyota-global.com/>, ac. 18. 3. 2016.

¹⁵ Na osnovu podataka sa kraja 2014. godine *Toyota* motor je ostvarila neto prihod u iznosu od preko 25,6 milijardi dolara, raspolaže kapitalom u iznosu od 397,05 milijardi jena (što iznosi 3,22 milijarde dolara) i ima oko 339 000 zaposlenih. Tokom 2014. godine kompanija je samo u Japanu proizvela 4 687 000 vozila, dok je van Japana proizvela nešto manje vozila, tačnije 4 346 000, što ukupno iznosi preko 9 miliona vozila. U toku 2013. godine *Toyota* je proizvela 8 698 000 vozila, u 2012. godini 7 435 000 vozila, a u 2011. godini 7 169 000

ska banka i pritom nema nikakvih dugovanja. Jedna od najpoznatijih stvari u poslovanju kompanije *Toyota* jeste da u procesu proizvodnje ne poseduje magacine sa zalihama. Proizvodna linija u *Toyota* – i funkcioniše tako što do naredne fabrike u kaminoma stižu napravljeni delovi iz prethodne fabrike. Na taj način se sprečava zadržavanje materijalnih sredstava i slobodna sredstva se ulažu u dalju proizvodnju. Pored toga, kompanija ulaže u edukaciju i usavršavanje zaposlenih, uspostavila je izuzetan sistem kontrole kvaliteta, kao i sistem predloga zaposlenih i sistem proizvodnje nazvan *kamban*. Gospodin Taiči Ohno je osmislio sistem proizvodnje *kamban*, koncept „Baš na vreme“ (*Just in time*) i „Džidoka“ (*Jidoka*) iz potrebe za razvojem sistema za proizvodnju malog broja različitih automobila.¹⁶ Ovakav koncept poslovanja je u potpunosti suprotan sistemu zapadnih kompanija koje proizvode veliki broj istih automobila. Pored ovakvog koncepta proizvodnje, kompanija *Toyota* je svoje poslovanje usmerila na eliminisanje svih oblika rasipanja resursa o kojima smo govorili na početku ovog rada.¹⁷

Sve o čemu smo govorili o kompaniji *Toyota* možemo da uporedimo sa spskom fabrikom *Zastava*. U novinskom tekstu iz 2009. godine možemo pročitati opis zaposlenog iz fabrike *Zastava*, koji nam pomaže da razumemo proizvodni proces fabrike u Srbiji: „Neki čovek prilazi delovima koji prolaze trakom i tri puta prođe mašinom za zavarivanje. Dođe sledeći deo, a on – sedam puta. Treći – dva puta. Pitam ga ja, na kraju dana, zašto svaki deo ‘ukucava’ na drugi način, a on kaže – ma, treba 11 puta svaki da zavarim, ali ko će to da stigne, neka oni malo vide kolike su nam plate.“¹⁸ Na osnovu ovog primera možemo uvideti koliko se razlikuju koncepti poslovanja i upravljanja u Srbiji i konceptu prema Kaizen filozofiji. Postavlja se pitanje da li bi bilo moguće uspostaviti principe upravljanja i poslovanja Kaizen filozofije na utemeljenim principima i vrednostima zaposlenih u fabrici *Zastava*. Ono što možemo dalje da izvedemo je da je upravo kompanija *Zastava* prodana kompaniji *Fiat*, što pokazuje da u tom trenutku verovatnoća implementacije Kaizen filozofije jeste bila veoma mala.

Međutim, danas u Srbiji imamo nekoliko kompanija koje posluju po principima Kaizen filozofije. Jedina kompanija koja u potpunosti primenjuje Kaizen koncept

vozila. Ovi podaci ukazuju na značajan porast u proizvodnji *Toyotinih* automobila na godišnjem nivou. Detaljnije pogledati: D. Vasiljević, D. Slović, *Kaizen – japanska paradigma poslovne izvrsnosti*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, 2015, 25.

¹⁶ *Kamban* na japanskom znači tabla ili poruka. U *Toyotinom* proizvodnom procesu *kamban* je našao široku primenu kao sredstvo komunikacije. *Kamban* se pričvrsti na svaku kutiju delova koja je upućena ka montažnoj liniji. Poruka može biti vraćena tek kada se svi delovi iskoriste u proizvodnom procesu i stoga predstavlja svedočanstvo o realizovanom poslu, a istovremeno predstavlja i narudžbinu za nove delove.

Just in time predstavlja proces po kome se uvek isti broj jedinica prenosi svakoj narednoj fazi proizvodnje u bilo koje vreme. Ovaj koncept je omogućio da nema potrebe za formiranjem skladišta za izrađene delove.

Jidoka je jedan od najvažnijih sistemskih principa u *Toyotinom* proizvodnom procesu i direktno utiče na kvalitet proizvoda. To je koncept koji je kreiran za fabričke mašine da se automatski zaustave kad god dođe do nekog problema. Sve mašine u *Toyoti* imaju automatski mehanizam za zaustavljanje. Detaljnije pogledati: M. Imaj, op. cit., 106.

¹⁷ Detaljnije pogledati: Jeffrey Liker and James K. Franz, *The Toyota Way to Continuous Improvement: Linking Strategy and Operational Excellence to Achieve Superior Performance*, New York, The McGraw – Hill Companies, Inc., 2011.

¹⁸ D. Popović, „Od ‘Zastave’ do večnosti“, *Politika*, 2009, 15.

poslovanja i upravljanja jeste *Japan Tobacco International Senta* i ona predstavlja dobar primer kako Kaizen filozofija može biti primenjiva u različitim kulturnim kontekstima.¹⁹ Od 2007. godine kompanija je uvela Kaizen koncept rada. U početku se primena Kaizen filozofije odnosila na metod konstantnog usavršavanja i učenja, a 2008. godine su kompaniju posetili savetnici iz Kaizen Instituta iz Nemačke. Nakon toga je uveden sistem predloga, gde su svi zaposleni u kompaniji mogli da pošalju svoje sugestije, ideje i predloge. Važno je istaći da se primena Kaizen filozofije ogleda u načinu upravljanja i razmišljanja svih zaposlenih te je tako Kaizen filozofija prisutna u svakodnevnom obavljanju svih poslovnih aktivnosti. S obzirom da smo više puta naveli da je Kaizen koncept poslovanja sačinjen od niza različitih metoda, u kompaniji *Japan Tobacco International Senta* je izgrađen i kontrolni sistem koji omogućava da se minimalizuju nepotrebni pokreti zaposlenih i gubici pri radu. Iz tog razloga se svakodnevno spovodi čišćenje mašina i opreme, kao i provera da li je sve kako treba i na svom mestu. Rezultati ovakvog poslovanja i upravljanja su jako dobri: produktivnost je porasla za 47%, a škart je smanjen za 67%.²⁰

Još jedan dobar primer primene Kaizen filozofije u srpskim kompanijama jeste kompanija *Strauss Adriatic*.²¹ Kompanija *Strauss Adriatic* je uvođenje Kaizen filozofije počela 2010. godine nakon posete kompaniji *Japan Tobacco International* u Rumuniji. U početku se naišlo na otpor kod zaposlenih i bilo je potrebno vremena da se koncept poslovanja usvoji. Prvi korak u primeni Kaizen filozofije je bio u primeni uključivanja svih zaposlenih u rad kompanije i uvođenjem sistema otvorenih predloga i sugestija. Tako je jedan od zaposlenih predložio da se proizvodni otpad, tj. briket kafene plevice, upotrebi za grejanje fabrike. Nakon ovoga je uvedeno da zaposleni javno daju predloge i sugestije i da oni najbolji budu nagrađivani. Na taj način je broj predloga zaposlenih rastao iz godine u godinu. Uvođenje Kaizen koncepta imalo je za cilj poboljšanje uslova rada, povećanje produktivnosti i bezbednosti na radu, uređenje prostora ali i poboljšanje komunikacije među zaposlenima.²² Za sada se u kompaniji *Strauss Adriatic* primenjuje Kaizen koncept samo u proizvodnji ali se ulaže veliki napor da se proširi na celokupno upravljanje i poslovanje. Postoji još jedna kompanija u Srbiji koja primenjuje Kaizen koncept, reč je o farmi Mužlai u Bačkom Gradištu koja bavi se proizvodnjom mleka.²³ Način upravljanja i poslovanja u farmi nije prema klasičanom Kaizen konceptu, ali je primena svakodnevnog poboljšanja kvaliteta i konstantnog napretka sveprisutna jer je vlasnica gazdinstva prepoznala da samo daljim napretkom i usavršavanjem proizvodnog procesa može doći do boljih rezultata rada.

¹⁹ Detaljnije pogledati: *Japan Tobacco International Senta* <http://www.jti.com/>, ac. 19. 3. 2016.

²⁰ Ibid.

²¹ Detaljnije pogledati: <http://www.doncafe.rs/en/>, ac. 19. 3. 2016.

²² Primenom 5S metode kompanija je implementirala Kaizen koncept poslovanja. Detaljnije pogledati: M. Imaj, op. cit.

²³ Detaljnije pogledati: <http://agroplus.rs/govedarska-farma-muzlai-u-backom-gradistu/>, ac. 19. 3. 2016.

Summa summarum

Iz svega navedenog možemo zaključiti da Kaizen filozofija danas predstavlja potrebu za prilagođavanje poslovanja na turbulentnom tržištu, bilo da je reč o reaktivnom ili proaktivnom konceptu rada. Istraživanja rađena tokom pripreme ovog rada pokazuju da najrazličitije prednosti i razvoj kompanija koje su prepoznale značaj primene Kaizen filozofije. Pored toga smo komparativnom analizom mogli uočiti razliku između poslovanja kompanija *Toyota* i *Zastava* koje potiču iz iste industrije i koliko se pokazalo važnim ulaganje u ljude i značaj istih u poslovanju svake kompanije.

Kaizen koncept upravljanja kompanijama koje su prepoznale njegov značaj i primenjuju principe i metode Kaizen filozofije daje mogućnost da opstanu na tržištima kapitala i da posluju kako na domaćem tako i na globalnom tržištu. Upravo zbog svega navedenog i primera koje smo imali, kompanije i menadžment koji upravlja istim bi trebalo što pre da pokrenu i počnu primenu Kaizen filozofije u poslovanje kompanija koje vode. Takav koncept neće pomoći samo razvoju kompanija već i samog domaćeg tržišta i oporavka urušene privrede. Japanske kompanije su prepoznale snage i kvalitete primene Kaizen filozofije i obezbedile tako sebi i privredi dugoroči prosperitet. Pravilnom i pravovremenom implementacijom ovakvog koncepta Srbija ima priliku da obnovi svoju privredu i na taj način da postane jedna o vodećih zemalja u delatnostima u kojima je bila lider pre ekonomskih kriza i ratova koji su je zadesili. Kaizen koncept nije samo vid promene u razvoju kompanija, već način života i model razvoja svakog pojedinca.

Implementacija Kaizen koncepta za kratak vremenski period pružila bi vidne rezultate u unapređenju kvaliteta radnih aktivnosti, ulaganje i usavršavanje zaposlenih i unapredila sektor poslovanja koji se bavi ljudskim resursima. Ukoliko bi se srpske kompanije pridržavale velikog broja metoda i principa Kaizen filozofije, imale bi mogućnost da se takmiče sa velikim multinacionalnim kompanijama na tržištima kapitala. Međutim, proces primene Kaizen filozofije zahteva brojna ulaganja i lična odricanja, a ista je teško ostvariti zbog kulture i vaspitanja u Srbiji, koje često oslikava otpor prema promenama i stavljanje ličnog interesa iznad opšteg dobrog.

Jedan od predloga bi bio osnivanje Kaizen instituta, kao prvog koraka ka implementiranju ove filozofije u način rada i poslovanja kompanija u Srbiji. Kvalitetna edukacija predstavlja prvu od mnogobrojnih principa Kaizen filozofije i potrebno je vreme da bi se ostali principi usvojili. Ono što kompanije u Srbiji mogu odmah da primene jeste edukacija zaposlenih koji bi bili ambasadori primena ostalih principa jer bi na individualnom i timskom nivou Kaizen filozofija zaživela u domenu radnih procesa. Poslovno okruženje današnjice zahteva kontinuirane aktivnosti u pravcu dugoročnosti, odnosno postavljanje strateških ciljeva i odluka i srednjoročnosti, odnosno prilagođavanje funkcija unutar organizacije kompleksnim uslovima poslovanja. Iz tog razloga, možda ovi koraci za primenu Kaizen filozofije ne zvuče pompezno, ali su strateški orjentisani, što i jeste odlika primene Kaizen filozofije.

The Use of Keizen Philosophy in the Managing Structures in the Companies in Serbia

Abstract: In the moment when there is a question mark over the economy of every country and the markets are not stable, but ever changing, moving forward, and/or collapsing, one of the most successful approaches to the survival and improvement of the management of the companies is Keizen concept. Keizen concept of management is philosophy that is initially used in Japan, where it comes from, but in other places all around the world as well, mostly in America and the countries in Western civilisation. Keizen philosophy is the concept of continuous improvement, which, strategically observed, contributes improvement and prosperity of the companies. Having in mind its occurrence, the first results of Keizen philosophy's approach can be identified in the development of Japanese economy, which reached unbelievable results and improvement only few years after the Second World War. Japanese companies very soon became competitive at the global market thanks to Kaizen philosophy, no matter the fact that his approach includes managing concepts and concepts of business organisation which are diametrically opposite to the current dominant opinion and application of the concepts of managing business organisation from the Western companies. This is the reason why the idea of this paper is to show the main values that are in the core of Kaizen philosophy and to show that the application of this business concept is possible in Serbia, besides the small number of those who already did it. The aim of this paper is to bring closer the importance of the development of human resources and their influence on the structure of the companies' management, because only with the human resources department based well, there is a possibility of Keizen philosophy application.

Keywords: Kaizen philosophy, management, human resources, education of employees, continuous improvement, prosperity, innovation, system, quality