



mr. sc. Jasminka Samarđžija, prof.

Masaaki Imai u svojoj je knjizi *Kaizen* (1991.) kaže: "Poruka Kaizena je da ni jedan dan u tvrtki ne smije proći bez ikakvog poboljšanja". Kaizen je etimološki gledano sastavljen od dvije riječi "Kai" što znači promijeniti, i "Zen"

dobar, a terminološki ga je odredio trojac James P. Womack, Daniel T. Jones i Daniel Roos u studiji čija je svrha bila razotkriti uspjeh japanske autoindustrije koja je napravila veliki iskorak u odnosu na europsku i američku konkurenciju. Rezultat studije je otkriće takozvanog načela kontinuiranog poboljšanja koji predstavlja bitan element "**Lean Productiona**" tzv. mršave proizvodnje. **Kaizen čezne za poboljšanjem u sitnim elementima i standardizaciji procesa**, a usmjeren je na proces proizvodnje, ali i plasman na tržište, stoga Kaizen predstavlja jedan od elementa Total Quality Managementa odnosno Upravljanja cjelovitom kvalitetom koje dovodi do potpunog zadovoljenja svih zahtjeva i očekivanja interesnih skupina, a evolutivni je prednik Poslovne izvrsnosti. Kaizen sačinjava bazu PDCA- ("Plan-Do-Check-Act") načina četverostupanjskog unaprjeđenja poslovnog procesa.

Kažu da se, jednom kad pronađete svoj put, ne smijete bojati. Valja skupiti hrabrost za pogrešne korake, jer su razočaranja, porazi i potištenost oruđe koje služi pokazivanju pravog puta. Preduvjet funkcioniranja Kaizen filozofije je stvaranje poticajne klime koja stimulira pojedinca na aktivan doprinos kvaliteti, manager razumije koliko energije se krije u svakom pojedincu, jer svatko od nas najbolje poznaje nedostatke svog elementa posla koji sačinjavaju bazu

### Beneficije usvajanja Kaizen filozofije

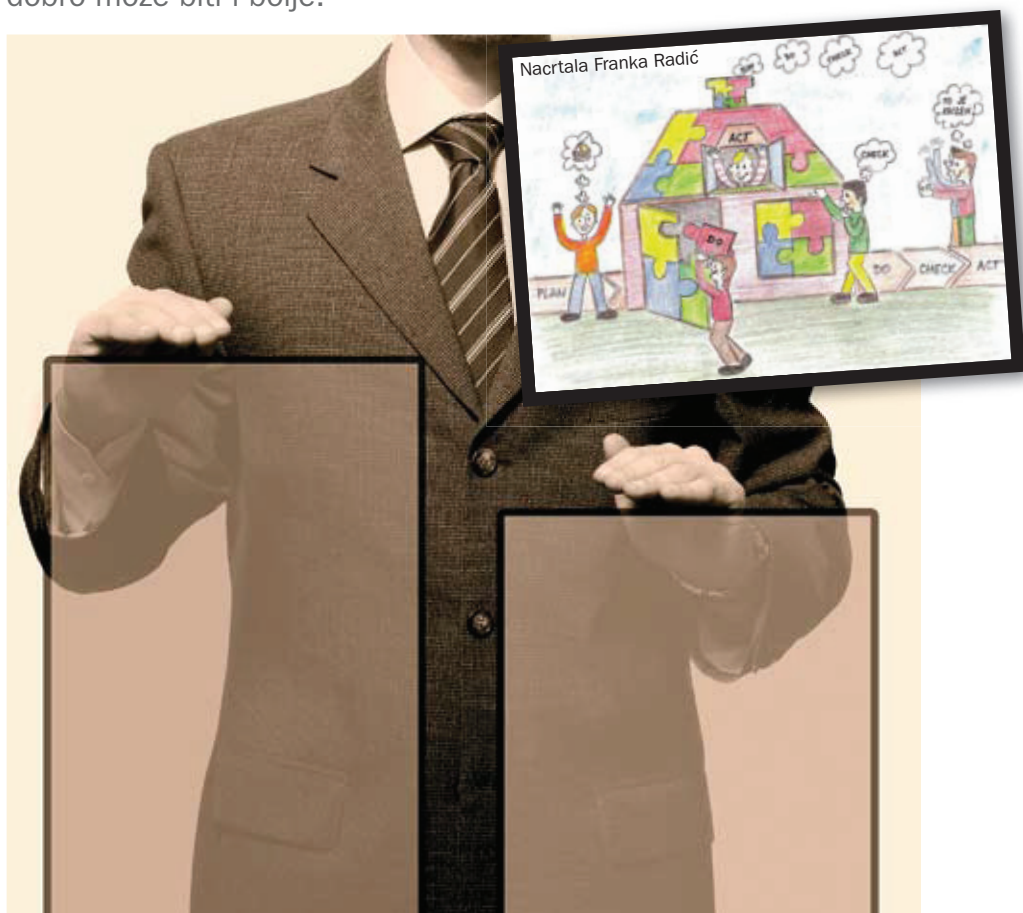
ostavit će vidljive tragove u radnom okruženju, kao plod usvajanja, djelovanja i realizacije poboljšanja od strane svakog zaposlenika. Poboljšanje će se očitovati u segmentu:

- proizvoda, usluga i procesa,
- povećanja zadovoljstva radnika,
- smanjenja troškova,
- unaprjeđenje odnosa s dobavljačima,
- ispunjenja proizvodnih planova,
- pridržavanje rokova dostave,
- sigurnosti i zaštite na radu,
- smanjenju apsentizma,
- povećanje produktivnosti.

Kaizen - filozofija kontinuiranog poboljšanja

# Kako od jednog do 1.000 poboljšanja

U svojoj jezgri Kaizen sadrži načelo smanjenja troškova, odnosno ostvarivanje ušteda prevencijom svekolike rasipnosti vremena, materijala, riječi. To je japanski pristup neprekidnom poboljšanju u malim koracima. Kaizen je filozofija razmišljanja koja uključuje svakog pojedinca, ukazujući na osobnu važnost svakog zaposlenika u stvaranju kvalitetnog proizvoda i svakodnevnom unaprjeđenju one funkcije koju zaposlenik obavlja. To je filozofija koja se može ostvariti jedino kontinuiranim i dosljednim radom svih zaposlenih, a stalno poboljšanje je primjenjivo uvijek i svugdje, jer sve što je dobro može biti i bolje.



za unaprjeđenje. Zašto nametati lošija rješenja kada svaki pojedinac sebi može podariti pravo rješenje, zadatak koji će sa zadovoljstvom izvršiti, jer ostvaruje svoj san.

Sloboda izražavanja svojih zamisli i sloboda njihova ostvarenja ukazuje zaposlenima na mogućnost osobnog angažmana. Što je u skladu s izrekom: svaki dan u svakom po-

## Kako uvesti Kaizen u svoju tvrtku?

### 1. OD VRHA PREMA DNU

Vrhovni management je inicijator promjene i njegova uloga je definiranje jasnih ciljeva, nadzor primjene načela i postizanje zadanih ciljeva. Snaga i želja managementa za uspješnim uvođenjem i primjenom Kaizena se prenosi na sve niže strukture, ali i načini rješavanja propusta i neželjenih situacija. Top management predstavlja uzor svima drugima.

### 2. OD DNA PREMA VRHU

Svi su odgovorni za uspjeh i svi sudjeluju u provedbi kontinuiranog poboljšanja. Kreativnim pristupom svojem radu i željom za promicanjem granica osobnog razvoja i unaprjeđenja djelovanja u svom segmentu posla Kaizen počinje djelovati i ostvarivati svoje ciljeve.

### 3. SREDNJI MANAGEMENT

Predstavlja sponu, vezivni element koji potiče razmjenu informacija i ostvarivanje zadanih ciljeva. On s jedne strane služi kao nadzorni faktor, dok je s druge strane otvoren za nove ideje i prijedloge zaposlenika koje prenosi vrhovnom (top) managementu.

gledu sve više i više napredujem, ali s nama napreduje i naša organizacija, ali i društvo u cjelini.

### EZOPOVA BASNA PAS I ZEC

Uhvativši zeca, lovački ga je pas čas grizao, čas čitava lizao. Ljuteći se, zec mu reče: "Čuj dragoviću, ili me prestani gristi ili ljubititi da znam da li si mi prišao kao neprijatelj ili kao prijatelj".

Ljudi vole dosljednost i jednom prihvaćena i primijenjena ideja stvara novo oče-kivanje, stoga ponašanje managera mora biti uvijek jednako, jer neprihvatanje zamisli zaposlenika ili njezino neprovođenje može rezultirati odbijanjem i frustracijom aktivnog sudjelovanja zaposlenika. Kako izbjeći takvu situaciju? Management je dominantna jedinka od koje uče svi drugi u tvrtki, ako management shvati i svakodnevno svojim aktivnostima potvrđuje ozbiljnost i važnost Kaizen filozofije uspjeh je neizbježna posljedica njezina uvođenja. Volite li kada vam se prijete ili nameće osjećaj krivice? Takvo uvjetovano ponašanje u

ovom slučaju neće uroditi željenim rezultatom, jer prijetnja gubitkom radnog mjesta nije rješenje. Što učiniti? Kada se jednom odlučite za kontinuirano poboljšanje važno je osigurati dovoljno vremena za zajedničke radionice na kojima će zaposlenici imati priliku iznositi svoje zamisli i dati ono najbolje od sebe.

Čitate li 48 knjiga godišnje? Ako okvirno sagledavamo sve svoje obveze možemo zaključiti kako nemamo vremena za čitanje. Pritom vjerojatno pomišljamo na dva sata čitanja dnevno, no možemo li odvojiti pola sata i raditi ono za što smo prvotno pomislili da nemamo vremena. Sigurna sam da možemo. Pola sata čitanja dnevno puta 7 dana, uz pretpostavku da u pola sata pročitamo 50 stranica, iznosi jedna knjiga tjedno odnosno 4 mjesečno odnosno 48 knjiga od otprilike 350 stranica godišnje. Svaki dan možemo učiniti mali iskorak, unaprijediti ono što radimo i način na koji to radimo, a to se odnosi na naš privatni i poslovni život, jer su oni međuovisni.

Ali mi nismo Japanci, to kod nas ne bi

## Savjeti Poslovnog savjetnika

### Faze uvođenja Kaizena

- 1. Održavanje radionice** na kojoj je definirana vizija i strateški plan kao i zajednički ciljevi i željeni ishod uvođenja Kaizena.
- 2. Sastavljanje projektnog plana** koji se sastoji od programa uvođenja stalnog poboljšanja. **Voditelj projekta** mora biti proaktivna osoba koja će moći odabrati članove projektnog tima, poticati ih i usmjeravati.
- 3. Edukacija vodećih pozicija** s ciljem motivacije za suradnju i dobivanje svih potrebnih informacija. Svrha je ukazati na **nove načine razmišljanja i djelovanja** ohrabriranjem zaposlenika, poticanjem timskog duha, simulacijom rezultata poslovanja.
- 4. Edukacija voditelja programa.** Učimo jedni od drugih i važno je da **multiplikatori i generatori poboljšanja** koji će prenositi stečeni "know-how" budu vrhunski manageri koji će znati upravljati otporom i konfliktnim situacijama jer se takve situacije javljaju u vođenju Kaizen-radionica.
- 5. Cilj "Roll-Out" radionica** je uključivanje svih zaposlenika. Značajno je dogovoriti pravila za suradnju između vodstva tvrtke i zaposlenika, način donošenja prijedloga za poboljšanje i njihovu primjenu. Ukoliko na dijelite znanje ono ostaje "tacit-znanje" u glavama je zaposlenika i organizacija ne može imati koristi od njega.

## Dobro je imati slijedeće:

- Obrascе za strukturiranu formulaciju prijedloga za poboljšanje (što, gdje, kako, zašto i čemu).
- Software za unos i pohranu prijedloga.
- Obrascе za radni nalog za primjenu prijedloga.
- Zajedničko mjesto novih zamisli s preduvjetom jednake dostupnosti svima
- Oglasne ploče, pinovi, intranet stranice, brošure i letke s informacijama o bitnim informacijama i stanju pojedinačnih prijedloga kao značajnog elementa transparentnosti, ali i osobnog uvažavanja zaposlenika.

**“**It is most important that top management is quality-minded. In the absence of sincere manifestation of interest at the top, little will happen below.

— Joseph M. Juran

funkcioniralo. Ako ste tako pomislili, odu-stali ste i prije nego što ste započeli. Za sve aktivnosti u našem životu je potrebno vrijeme. Zadatak managementa koji želi ostvariti napredak u kvaliteti proizvoda i usluga kao i ostvariti smanjivanje troškova je, u skladu s filozofijom, kontinuirano primjenjivati ovaj princip u svojoj tvrtki. Kako? Uvođenje Kaizena je u direktnoj vezi s načinom prihvaćanja i uvođenja promjena u tvrtki. Dobro je imati na umu kako je to u praksi proces koji treba uvoditi postepeno, treba započeti s malim, ali svakodnevnim unaprjeđenjima. 