

Civilizacijske poslovne kulture

Tejlorov sistem

- Dvadesetih godina XX veka se pojavio tkz. *Tejlorov sistem* organizacije proizvodnje i poslovanja. U to vreme je bio revolucionarni sistem i prihvatila ga je Amerika i Evropa. Osnovni elementi ovog sistema su:
 1. Način na koji se posao obavlja treba da bude zasnovan na naučnom istraživanju a ne na empirijskoj proceni radnika ili predradnika
 2. Standardni dnevni učinak takođe treba da bude zasnovan na naučnom istraživanju
 3. Izbor i obuka radnika isto tako treba da bude zasnovana na naučnom istraživanju
 4. Plata po jedinici treba da motiviše odabrane i obučene radnike da ostvare standardni dnevni učinak.

Kako funkcioniše sistem..

- Ekipa stručnjaka posmatra proizvodnju. Vrší se procena koliki treba da bude dnevni učinak (norma). Biraju se radnici koji mogu da ostvare tu normu. Oni koji ne mogu prebacuju se na drugo radno mesto. Oni koji mogu da ispune normu se posebno plaćaju i stimulišu ako prebace datu normu.

Svojstva Tejlorovog sistema

1. Tejlor je razdvojio planiranje od neposredne proizvodnje (radnici nisu kvalifikovani za planiranje).
2. Da bi moglo da se izvrši istraživanje ili analiza proizvodnje, Tejlor je predložio da se oforme timovi inženjera i drugih stručnjaka koji će predložiti nove metode rada i standarde za dnevni učinak. Većinom su ovo bile organizacijske opservacije (gde i kako uštedeti na prenosu materijala...)
3. Radnici su izvršavali planirano (ili prebacivali normu), predradnici pratili izvršenje zadataka. Tako je stvorena hijerarhijska organizacija sa čvrstim sistemom uloga. Od radnika se nije očekivala kreativnost već izvršenje radnih zadataka.

Kritika Tejlorovog sistema

- Tejlor je stvorio snažnu organizaciju hijerarhijskog tipa gde se od radnika zahtevalo da rade disciplinovano, efikasno i precizno.
- Kritika:
 1. Radnici i predradnici nisu posedovali tehnološko znanje potrebno za planiranje
 2. Životni standard je bio toliko nizak da je akordno plaćanje predstavljalo snažan podsticaj za podizanje standarda.
 3. Ekonomska moć poslodavca je bila dovoljno velika da se savlada otpor radnika prema novom sistemu upravljanja.
 4. Najštetnija posledica je nedovoljno korišćenje inteligencije i stvaraličkih sposobnosti miliona radnika

Japanska perspektiva

- Sedamdesetih godina XX veka napušta se stanovište da je rad nešto što se finansijski iskazuje. Predložena je nova definicija rada koja je neodoljivo podsećala na Marksovu definiciju: *rad je aktivnost koja proizvodi nešto što ima vrednost za druge ljude.*

Tri dimenzije rada (Kondo)

1. **Kreativnost** podrazumeva čovekovu potrebu za razmišljanjem. Ako čoveka postavimo da u sistemu podele rada samo sluša naređenja, samo izvršava, imaćemo niži nivo efiksnosti proizvodnje nego da razvijemo model organizacije koji će animirati čovekovu potrebu za razmišljanjem i kreativnošću. Japanci se oslanjaju na kreativnost i motivaciju radnika.
2. **Socijalizacija** podrazumeva čovekovu potrebu da pripada društvu, zadovolji druge, da bude prihvaćen i omiljen, da se pita za nešto.
3. **Fizička aktivnost** podrazumeva potrebu čoveka da radi, da se kreće, upotrebi ruke i druge organe.

Od čega zavisi nivo poslovne kulture?

1. Od shvatanja rada
2. Kako pristupamo ljudima i kako prihvatamo ljude sa kojima radimo
3. Kako naređujemo i kako primamo naredbe
 - Glavna pokretačka snaga je našeg rada je ispoljavanje *humaniteta* a ne samo zaradjivanje novca.
 - Human rad je omogućio sve što imamo danas na Zemlji.

Rezultati istraživanja u Japanu..

- Pokazuju da je motivacija najvažniji faktor.
- Poznato nam je da ljudi ukoliko su dovoljno motivisani, mogu da prevaziđu sve vrste problema u vezi sa poslom koji obavljaju. Zbog toga postoji izreka *da kompaniju čine ljudi koji su u njoj zaposleni*
- U drugoj polovini XX veka na zapadu se javila monotonija kod radnika. Nisu mogli da se motivišu novcem.
- To pokazuju i rezultati. Najbolji sportisti na primer, nisu postigli uspeh zahvaljujući novcu već je novac došao sam (posle dobrih rezultata)

Praksa..

- Ciljeve koje ostvaruju ljudi žele sami da izvedu...da učestvuju u stvarnju i planiranju. Ovo jača osećaj pripadnosti kolektivu i odgovornost prema poslu.
- U odnosu na motive zaposlenih možemo razlikovati dva nivoa poslovne kulture:
 1. Poštovanje pravila i zalaganje radi zarade(niži nivo poslovne kulture)
 2. Zdrava kompanija kao cilj zaposlenih(viši nivo poslovne kulture)
- Ako pridobijemo radnike da rade sa voljom, ako ih motivišemo, imaćemo viši nivo poslovne kulture. Najbolje posluju firme gde se radnici osećaju kao kod svoje kuće.

Zbog čega je Japan izrastao u ekonomsku super silu

- Monokulturnog društva
- Visokog obrazovnog nivoa
- Doživotno zagaranovanog radnog mesta
- Marljivosti japanskih radnika
- Sposobnosti da se lako prihvate strane kulture
- (Ovde možemo da pomenemo i Nemačku i vidimo sličnost)

Standardizacija

- U standardizaciji prepoznajemo nivoe kulture.
- Standardizaciju možemo podeliti na:
 1. Standardizacija proizvoda:
 - a) kvantitet (niži nivo poslovne kulture);
 - b) kvalitet (viši nivo p.k.)
 2. Standardizacija rada:
 - a) ispunjavanje norme, disciplina, pokornost i poslušnost (niži nivo poslovne kulture);
 - b) motivisanost, kreativnost, odanost firmi (viši nivo p.k)

Kako stimulisati **kreativnost**?(Kondo)

1. Prilikom izdavanja instrukcija obavezno jasno navedite cilj određenog posla
 2. Postarajte se da ljudi imaju jak osećaj odgovornosti prema poslu
 3. Predvidite dovoljno vremena za razvoj ideja
 4. Podržavajte ideje i omogućite im da urode plodom
- Inovacije nastaju kao rezultat kreativnosti. Kondo ih upoređuje sa novorođenčetaom.

Koja firma bolje posluje?

- Firma gde postoji stroga hijerarhija i gde se nove i dobre ideje *polivaju vrelom vodom* nema visokog nivoa poslovne kulture.
- Firma koja svoje poslovanje zasniva na motivacionim modelima ima viši nivo poslovne kulture.
- Svaka kompanija ima tri primarna pokazatelja učinka: kvalitet, trškove i produktivnost. Proizvođač i potrošač na ove komponente gledaju iz različitih uglova.
- Profit ne može biti jedini cilj kompanije-**kvalitet** mora biti primarni cilj.

Osnovni interes proizvođača i potrošača

proizvođač	potrošač
Kvalitet*	Kvalitet*
troškovi	cena
produktivnost	Servisiranje kupljenih proizvoda
*Proizvođač i potrošač na kvalitet gledaju iz posebnih uglova	*Proizvođač i potrošač na kvalitet gledaju iz posebnih uglova

Kako ostvariti visok kvalitet proizvoda-

PDCA(plan-do-check-act)

- U sistemu PDCA (Japan) postoji više faza:
 1. Planiranje(**plan**) kao mera ostvarivanja kvaliteta. Potreban je dobar plan.
 2. Druga faza(**do**) podrazumeva akciju ili rad. Ovde se obezbeđuje nadgledanje, provera kvaliteta proizvoda.
 3. U ovoj fazi(**check**) ili provera eliminišu se neodgovarajući proizvodi i kontrolišu nivo poštovanja standarda.
 4. U četvrtoj fazi(**act**) se preduzimaju mere za dalji rad.
- Sistem PDCA nije usmeren samo na eliminaciju grešaka i normiranje(niži nivo p.k.) nego i na isticanje pozitivnih doprinosa(viši nivo p.k)

Kolektivism u Japanu

- Prednost rada zasnovan na kolektivismu: odgovornost svih u timu, mogućnost zamene jednog člana tima, zainteresovanost svih za rezultate, svi u timu znaju da rade posao svakog člana tima, snažan zajednički interes.

Sistem napredovanja

- Ljudi imaju potrebu za napredovanjem i usavršavanjem
- Potrebno je u firmi obezbediti i formalnu verifikaciju napredovanja (sistem internih kvalifikacija, interne kategorizacije, sistem nivoa). Pokazalo se da to snažno utiče na kvalitet proizvodnje (čovekova sklonost ka takmičenju).

Japanski model uspeha u 4 tačke

1. Formulisanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva
2. Ulazak u nove poslovne oblasti
3. Razvoj novih proizvoda i tehnologija
4. Internacionalizacija tržišta i saradnja.

Tejlorov sistem i japanska perspektiva

Tejlorov sistem	Japanska perspektiva
Eksperti planiraju proizvodnju	Poslodavci i zaposleni utvrđuju ciljeve rada
Eksperti utvrđuju individualne norme	Norme su grupne
Rad se odvija pod kontrolom	Zaposleni kontrolišu sebe i druge
Štrajkovi se smiruju ustupcima	Cilj je efikasna firma, napredak firme predstavlja dobit za radnike
Motivacija se svodi na zaradu	Firma se doživljava kao drugi dom
Nove ideje donose eksperti	Neguje se svaka nova ideja, stimulišu inovacije
Eksperti vrše kontrolu kvaliteta	Zaposleni kontrolišu kvalitet u sistemu PDCA(plan-do-check-act)

Dva nivoa poslovne kulture..

- Poslovna kultura u Tejlorovom sistemu svodi zaposlene na
- 1)izvršavanje obaveza, zasniva se na
2)hijerarhijskoj organizaciji rada u kompaniji i
- 3)podrazumeva nizak nivo obrazovanosti radnika.
- Japan ima najviši nivo stručne spreme zaposlenih.

Osnove nove proizvodne filozofije u Japanu

- Nova proizvodna filozofija (NPF) kao metod i sistem predstavlja najviši nivo dostignuća, u kome je, čovek odigrao glavnu ulogu. Tržište je početak i kraj svake robne proizvodnje.
- NPF podrazumeva stalno poboljšanje procesa proizvodnje. Da bi se poboljšanje ostvarilo japanski srtučnjaci su postavili formulu
" 5 x Z " i " 1 x K "
- tj. pet puta se mora postaviti pitanje "Zašto" da bi se došlo do odgovora na pitanje "Kako". Na pitanje "Zašto" bi na taj način postavili prave ciljeve za svaki od 5 elemenata proizvodnje :
 - 1. predmet proizvodnje
 - 2. sredstva za rad
 - 3. prostor
 - 4. vreme
 - 5. metod proizvodnje.

Netroškovni princip

- Prodajna cena smatra se konstantnom veličinom, a da bi se ostvarila dobit, moraju se snižavati troškovi proizvodnje. Da bi se to ostvarilo, potrebno je smanjiti sve troškove u proizvodnji: smanjivanjem ili potpunim eliminisanjem svih vrsta rasturanja i gubitaka i povećanja kvaliteta rada i proizvoda u svim delovima procesa proizvodnje.
- Prodajna cena se dobija kada se troškovi proizvodnje uvećaju za dobit

$$PC = T + D.$$

- Kod netroškovnog principa prethodna formula ima sledeći oblik
 $PC - T = D$

Princip "JUST IN TIME"

- podrazumeva proizvodnju gotovih proizvoda tačno na vreme. On je krajnji cilj NPF i podrazumeva vremenski dobro isplaniranu proizvodnju bez skladištenja materijala, polufabrikata i gotovih proizvoda.
- Jedan od načina ostvarivanja proizvodnje „Just in time“ je korišćenje metoda SMED za brzu izmenu alata i podešavanje mašina čime se omogućava promena asortimana proizvoda za kratko vreme.
- Razlikujemo:
 - 1. unutrašnje podešavanje - operacije koje se mogu izvršiti dok mašina ne radi
 - 2. spoljašnje podešavanje - operacije koje se mogu izvršiti dok mašina radi

Princip nulte kontrole kvaliteta

- Greške se otklanjaju na izvoru njihovog nastajanja, pa je kontrola kvaliteta gotovog proizvoda suvišna. Najpoznatiji metod je „poka yoke“ metod koji se koristi za inspekciju grešaka na njihovom izvoru. On može biti izradjen u 2 tipa:
- Tip graničnika - stop: kad se aktivira poka yoke mašina ili se zaustavi linija.
- Tip signala - kad se aktivira poka yoke izvršilac dobija zvučni ili svetlosni signal. Ovaj sistem omogućava da se greška uoči, da se zaustavi proizvodni proces po uočavanju greske i da se trenutno dobije podatak o uzročniku greške odnosno da se otkloni uzrok nastalog kvara.
- Poka – Yoke je od japanskog
- **Yokeru** (izbeći) i **Poka** (greške izazvane nepažnjom)

Kružoci Kontrole Kvaliteta (Quality Circles)

- Definiciju kružoka kvaliteta dali su japanski eksperti nakon 18 god prakse u upravljanju i 7 god prakse kružoka kvaliteta. Kružok kvaliteta je mala grupa sastavljena od izvršioca koji dobrovoljno obavljaju aktivnosti upravljanja kvalitetom tamo gde i rade. Ta mala grupa, u kojoj svaki član u potpunosti učestvuje, uz korišćenje statističkih tehnika i metoda upravljanja kvalitetom, obavlja i obezbeđuje neprekidno:
 - 1. svoje učešće u globalnoj akciji upravljanja kvalitetom preduzeća;
 - 2. lično i uzajamno razvijanje sposobnosti svih članova;
 - 3. upravljanje i usavršavanje aktivnosti svih članova u njihovoj radnoj sredini.

- Osnovni ciljevi kružoka u Japanu su poboljšanje rada rukovodstva; poboljšanje morala svakog radnika; formiranjem jezgra za upravljanje kvalitetom u svakoj radionici.
- Tri su osnovne ideje kružoka kontrole:
 - doprineti poboljšanju rada i razvoja preduzeca;
 - stvoriti takvo radno mesto koje ce davati želju da se na njemu radi i na kojem se čovek poštuje;
 - omogućiti potpuno ispoljavanje sposobnosti ljudi ostvarujući na taj način neograničene mogućnosti.
- Kružoci kvaliteta pojavili su se 1961. godine a osnivač je Işikava. Bilo je 3000 osnovnih kružoka sa oko 1.000.000 u JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers).
- 1970 broj kružoka se povećao na 35.000 , a JUSE je objavila prvu knjigu o njima.