

ŠTA POSLE UVEDENIH STANDARDA?

Imate uvedene integrisane standarde sistema kvaliteta koji se održavaju, **ali još nešto fali?**

Šta dalje ?

Osećate da se gušite u svakodnevnim aktivnostima jer tržište zahteva česte male serije proizvoda, štelovanje opreme uzima dosta vremena, poslovna tenzija se povećava, naplate kasne, pojavljuju se čeće reklamacije kupaca. Pri tome, i pored velikog truda i neprijatnosti, dobit je sve manja.

„Tokom evolucije ne preživljavaju one vrste koje su naj - jače, niti one koje su naj - inteligentnije, već one koje su naj - prilagodljivije promenama“ Charles Darvin

U vreme ekonomske krize, a i pre nje, organizacije u Srbiji preopterećene problemima u poslovanju, koji su ih pritisli sa svih strana, **u prvi plan stavljaju aktivnosti svakodnevice**, a za unapređenja i poboljšanja **„nemamo kad“**. Okolnosti se menjaju bez naše volje, pa ako ih neprepoznamo, nepratimo i ne preduzimamo korektivne mere u odnosu na njih, stagniramo, a mi želimo da napredujemo.

„Sposobnost organizacije da kontinuirano stiče nova znanja, i brzo pretvara stečena znanja u akciju je vrhunska konkurentna prednost“. Jack Welch

Projekti / aktivnosti unapređenja, uvođenje novih standarda i metoda poboljšanja, koje svet preporučuje, vrlo malo se primenjuju kod nas, a i ako se primenjuju, **izvode se uglavnom na elementarnom nivou**. Radi se samo na onome što se mora i uslovljava tenderima, ili u tranziciji ka evropskim integracijama (ISO 9001, ISO 14001, HACCP, CE-znak ...).

1. POSLOVNI SISTEM → QMS-ISO 9001 → TQM (KAIZEN)

Praksa je pokazala - da se usaglašavanjem QMS - a saglasno standardu ISO 9001 delimično postiže unapređenje Poslovnog sistema organizacije, bezbednosti i zdravlja na radu

Uvođenjem QMS-a postiže se uređenje procesa primenom procedura QMS-a i uspostavljaju mehanizmi za dokumentovano upravljanje procesima, upravljanje neusaglašenostima, sprovođenje korektivnih i preventivnih mera, **kao i stidljivo počinje sa stalnim poboljšanjima**.

QMS, saglasno ISO 9001, ima ograničen domet. Primenom zahteva toga standarda, omogućava se da se **postavi „kostur“ sistema obezbeđenja kvaliteta**, i u različitoj meri poradi na inoviranju postojećeg Poslovnog sistema (**ispuni skeleta**). **Zavisno od ozbilnosti i dubine uspostavljenog sistema i količine ispune, efekti i efikasnost poslovnih sistema je različit**.

Uveden QMS u periodu između godišnjih nadzora koji obavlja Sertifikaciono telo, sprovodi se naj češće rutinski i svodi na kontrolu izabranih „Kritičnih faktora uspeha“, vođenje propisanih zapisa, interne provere (jedan put godišnje) i preispitivanje učinka provere i primene QMS-a od strane rukovodstva.

Da, to je dobro, nekoliko faktora koji se prate, a na poslovanje preduzeća utiče još mnogo njih, koji nisu praćeni i mogu da dovedu do debalasa.

Internim i eksternim proverama, kao i preispitivanjima se krug zatvara, i dobijamo nepotpunu prividnu dobru sliku površine funkcionisanja QMS-a. **Globalno gledano sistem funkcioniše, a naj češće kada zagrebemo u dubinu sistema uočavaju se manjkavosti i propusti koji dodatno opterećuju efektivnost i efikasnost poslovanja**.

Tražena su, i nađena rešenja, za poboljšanje načina rada i prosperitet firmi.

Međunarodne i nacionalne organizacije u svetu, nadležne za unapređenje kvaliteta, to su uvidele i još u prošlom veku promovisale model POSLOVNE IZVRSNOSTI - TQM (Menadžment totalnim kvalitetom) - sveukupno kvalitetno poslovanje.

KRITERIJUMI EFQM - EVROPSKE NAGRADE ZA KVALITET

a) Za uvođenje

1. Liderstvo i sposobnost upravljanja	2. Politika i strategija	3. Zaposleni	4. Partnerstvo i resursi	5. Procesi
100 poena	80	90	90	140

Ukupno (a) = 500 poena

b) Za postignute rezultate

6. Zadovoljenje kupaca	7. Zadovoljenje zaposlenih	8. Korist za društvo	9. Poslovni rezultati
200	90	60	150

Svega (a+b) = 1000 poena

Ukupno (b) = 500 poena

Za dostizanje nivoa poslovne izvrsnosti, nagrade za kvalitet, potrebno je da firma postigne odgovarajući visok nivo poena .

2. DOSTIGNUĆA KVALITETA PREMA ISO 9001

Prema nekim člancima, objavljenim u inostranoj stručnoj literaturi , maksimalna dostignuća sertifikovanog QMS - a iskazana u poenima po kriterijumima EFQM-a, **iznosila su 170 poena**. Iz toga se vidi - da postoji veliki jaz (GEP) između zahteva 1000 bodova i ostvarenja 170, koji treba prebroditi izvođenjem poboljšanja / unapređenja. Za ta unapređenja treba posvećenost i trud menadžmenta i zaposlenih za postizanje ciljeva. Za izvođenje poboljšanja / unapređenja postoje određena pravila rada i 7+7 alata menadžmenta. **Ništa to nije komplikovano i mnogo zahtevno, sa lakoćom ga sprovode ljudi**. Traži poznavanja pravila , upornost i doslednost u primenu istih.

Ispunom jaza - GEP-a , postiže se povećanje efikasnosti privrednih subjekata i povećanje intelektualnog kapitala.

Povećanje intelektualnog kapitala omogućiće Vam da lakše dolazite do novih ideja, ali će Vam jedino povećana inovativna sposobnost, omogućiti da te nove profitabilne ideje sprovedete u delo.

3. KAKO IZVESTI STALNA POBOLJŠANJA

Znamo okolnosti sa kojima su suočeni sada privredni subjekti, u okviru svetske ekonomske krize. Lakše je poboljšanjima smanjiti troškove za bar 10%, nego povećati prihode preduzeća za 5%.

Verovatno Vam je poznato, da je 1949 i Japan imao svoju ekonomsku krizu i da je iz nje izašao kao pobednik, i kao jedna od vodećih privrednih zemalja. Pominje se kao «privredno čudo» **korišćenjem baš metoda stalnih poboljšanja (PSP)** poznatih kao KAIZEN a kasnije i metodom LEAN.

Iskoristite i Vi trenutno stanje, i prihvatite izazov, da pre konkurencije napravite iskorak u smeru racionalizacije poslovanja i povećanja efikanosti metodama stalnog poboljšanja (SPS).

Procesi stalnih poboljšanja (PSP) ne zahtevaju trošenje puno novca. Svako preduzeće / kompanija raspolaže određenim resursima kao što su ljudi, oprema, tehnologija i tržište. **PSP** pristup podrazumeva bolju upotrebu raspoloživih resursa, a pre svega bolje korišćenje znanja, veština i sposobnosti zaposlenih ljudi.

Ova karakteristika procesa stalnih poboljšanja (PSP) se može izraziti kroz japansku poslovicu: **"Ako nemaš novca iskoristi mozak. Ako nemaš mozga skloni se odavde"**.

Šta se podrazumeva pod pojmom Inovacija / Poboljšanje ?

Ukratko rečeno to je : Uvođenje isplativih novina .

Procese stalnih poboljšanja je moguće primeniti u svim preduzećima, pa i kod Vas, ako ste:

- Vi, Vaš menadžment i zaposleni **rešeni da krenete u tom pravcu**,
- **Odlučni i istrajni** da Vaše poslove / aktivnosti poboljšate u cilju racionalizacije poslovanja i povećanja efikanosti,
- **Spremni i otvoreni za nova znanja** ili da se podsetite na ono što ste učili i znali,
- **Spremni da menjate svoje stare navike**, zarad opšteg fabričkog dobra,
- **Uključite i motivišete sve zaposlene** u timove za poboljšanja,
- Imate bar po jednog zaposlenog u timu koji zna i koristi word i eksel,
- Imate i koristite foto aparat za praćenje istorije vizuelnih utisaka o učinjenim poboljšanjima
- **Izdvoite potrebno vreme i novac** za realizaciju ovog projekta.

Slobodni smo da Vam predložimo, da uđete u ovaj projekat **PSP** uz naše konsultacije, da sa Vašim zaposlenima i menadžmentom unesemo klimu procesa stalnih poboljšanja , koja se odnosi na radno okruženje, u cilju postizanja poboljšanja rada bez velikih finasijskih ulaganja.

„ Reci mi i ja ću zaboraviti, Pokaži mi i ja ću možda zapamtiti, Uključi me i ja ću razumeti i primeniti “ Benjamin Franklin

ŠTA SE DOBIJA PROCESIMA STALNIH POBOLJŠANJA?

Kupac bira šta će i od koga da kupi i po kojoj ceni. Kada god razmišljate o svome procesu / proizvodu / usluzi razmišljajte o tome **da li bi ja kao kupac ovo hteo da kupim, i da li bi platio neracionalnosti koje se dešavaju prilikom realizacije proizvoda / usluge?**

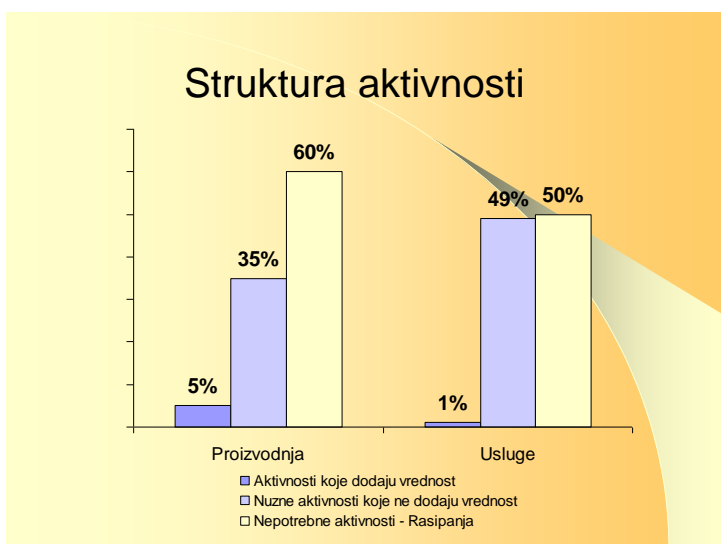
(PSP) pristup obuhvata tri pravca dejstva kako bi se racionalizovala proizvodnja:

1. *Eliminacija rasipanja,*
2. *Održavanje dobre uređenosti na radnim mestima,*
3. *Standardizacija načina rada i upoznavanje zaposlenih sa njima.*

Rasipanje je sve drugo osim minimuma opreme i alata, direktnog i indirektnog rada, materijala, prostora i energije apsolutno neophodnih da bi se dodala vrednost proizvodu.

Ovakvo stanje, u kome se troši samo minimum resursa, predstavlja ideal prema kome treba težiti, kroz stalna poboljšanja.

Slajdovi koji slede pokazuju **odnose učešća aktivnosti koje dodaju vrednost proizvodu / usluzi, i onih koji to nedaju,** a drugi koje aktivnosti kriju neracionalnost.



3.1. Podaci o projektu PSP

Projekat bi se odvijao kroz radionice iz tematskih oblasti, koje bi počinjale teoretskim izlaganjem principa pojedinih načina rada i upoznavanje primera primenjenosti kod drugih. Onda bi

zajednički definisali zadatak interesantan za Vas, dobili smernice za njegovo izvođenje , i za pojedine metode i zajednički uradili po jedan primer , a onda vaši timovi nastavljaju poboljšanja po širini i dubini u vašem preduzeću.

Obrađivaćemo sledeće oblasti:

- Uvid početnog stanja i markiranje mesta za moguća poboljšanja
- Proces stalnih poboljšanja: koncepti, sistemi, alati
- Procesi poboljšanja CAPD (Kontroliši, Analiziraj, Planiraj, Deluj) - radionica
- Poslovno planiranje i praćenje
- Definisanje ciljeva i praćenje, Definisanje i praćenje ključnih indikatora i poslovanja
- Elementi upravljanja projektima i timski rad
- Radionica mini društva
- Radionica 5S
- Program uređivanja, (standardizovanje načina rada) čišćenja, uređenje, održavanja i unapređenja
- Stvaranje klime i izvođenje stalnih poboljšanja
- Radionica poboljšanja kvaliteta
- Alati i tehnike za dolaženje do uzroka problema
- Radionica smanjenja troškova

3.2. Trajanje projekta

Početna faza Programa (ova koju vam nudimo) bi se odvijao u trajanju do 12 meseci od potpisivanja Ugovora, po vašoj želji u obostrano dogovorenim terminima. Preporuke onih koji su na PSP-u radili su: da rok implementacije početne faze ne bi trebao da bude kraći od godinu dana, i da se (rad sa konsultantima) sastanci timova, obavljaju u neradno vreme (posle redovnog) ili neradnog dana. Kada se jednom počne sa primenom poboljšanja vođenim pravilima metode PSP, više nema prestanka, radi se u kontinuitetu od strane timova Vašeg kolektiva.

3.3. Izvođenje konsultacija

Konsultacije bi se izvodile jednom do dva puta mesečno u dogovorenim terminima, zavisno od brzine prihvatanja navedene metodologije od zaposlenih u Vašoj firmi, i odvijanja aktivnosti planiranih poboljšanja.

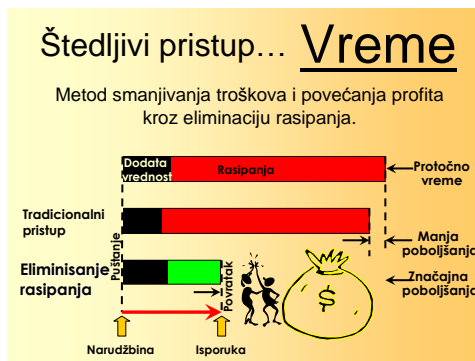
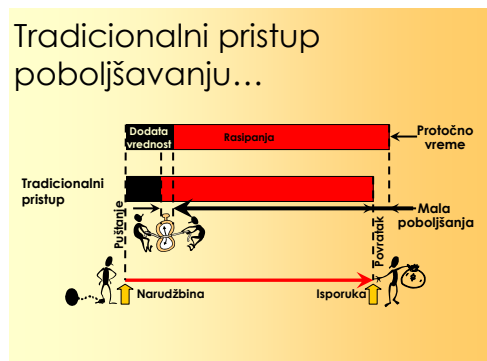
Broj konsultanata koji bi radili sa Vama na projektu se dogovara i zavisi od oblasti koje se obrađuju.

Umesto zaključka:

Na šta obavezno treba da obratite pažnju pored redovnih aktivnosti preduzeća

Inovacija na vašem primeru :

- **Proizvod** – *Kako proizvod unaprediti, i učiniti dostupijim kupcima?*
- **Proces** – *Kako ga učiniti efikasnijim (više kvalitetnih proizvoda uz manje troškove)*
- **Pozicija** – *Kako trenutnu poziciju poboljšati u očima kupca (postići očekivanja kupca koja su zahtevana ili nerečena) i biti dostupan uz manju cenu proizvoda od konkurencije*
- **Paradigma** – *Kako se suštinski promeniti u cilju efikasnosti i konkurentske prednosti*



„Uspešna kompanija koja (u ovo vreme neophodnosti inoviranja / promena) nije sposobna da inovira / poboljša , osudjena je da propadne i izumre“ Peter Drucker

„U životu mnoge stvari nisu urađene ne zato što su : teške, komplikovane, skupe, već zato što se sa njima niko nije bavio i nije krenuo u realizaciju,,

„Smelima je sreća naklonjena“ zato ne oklevajte sa početkom.

„ Pokušajte, milina je. Ko pokuša uspijeće, ko neproba nikad neće“ Čika Jova zmaj

Krenimo programirano u poboljšanja, dok smo kondiciono, mentalno i finansijski spremni, i moćni da iznesemo promene u željnom smeru i postavljenim ciljevima.

Ne čekajmo da dodjemo na ivicu provalije, da tek tada razmišljamo o promenama. Sa ivice provalije je teško vratiti se nazad i biti (kondiciono spreman) krenuti u pravom / željenom radu.