

Prof.dr Vojislav Stoilković

# LEAN TRANSFORMACIJA SRBIJE

Koncept menadžmenta za  
transformaciju organizacije, državne  
uprave i lokalne samouprave, javnih i  
privatnih preduzeća



Kako uspešno implementirati Lean transformaciju  
u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi, javnim i  
privatnim preduzećima u Srbiji

## Prof.dr Vojslav Stoiljković

Poslednjih godina Srbija se suočava sa velikim budžetskim problemima. Vlada pokušava da reši probleme donošenjem novih zakona koji, kako se navodi, treba da stvore povoljnije uslove za investiranje i otvaranje novih radnih mesta. Vlada Srbije je u tome u pravu, ali isto tako se čini da su to potrebni ali ne i dovoljni uslovi. Nisu dovoljni jer ne menjaju kulturu koja vlada na ovim prostorima i ne koristi dovoljno ljudski potencijal, koji je, kako mnogi govore, „naša najveća vrednost“. Da bi se smanjilo jedno od 8 najvećih rasipanja sa kojima se suočava državna uprava i lokalna samouprava, ali i javna i privatna preduzeća, potrebno je da se pokrene Lean transformacija i stvaranje Lean kulture, kulture koja kaže da je moguće **URADITI VIŠE sa MANJE**.

*Lean obezbeđuje način da se uradi više sa manje - manje ljudskog truda, manje opreme, manje vremena i manje prostora - u isto vreme se pruža kupcima tačno ono što žele.*

*James P. Womack, autor knjige "Lean Thinking" 1996.*

*Od kada sam postao guverner, fokusiran sam na pronalaženje načina da vlada radi bolje za građane New Hampshire-a.*

*Nastojeći da kontinuirano poboljšavamo način na koji radimo posao, u mogućnosti smo da ponudimo bolju uslugu građanima New Hampshire-a - našim kupcima - i da se bolje koriste oskudni resursi.*

*Pozdravljam korišćenje Lean i drugih tehnika koje su omogućene državnim agencijama da poboljšaju procese, smanje vreme reagovanja i pruže bolje usluge građanima i privredi naše države.*

Governor John Lynch, Januar 2010.

*Uspostavljanje vlade da bude efektivnija i efikasnija znači poštovanje naših državnih službenika i učenje od njih kako možemo da uradimo bolje. Zato smo inicirali Lean program u skoro svakoj državnoj agenciji, gde zaposleni u timovima sada aktivno identifikuju rasipanja i neefikasnosti da stvore uštede.*

Governor John Hickenlooper, 2011.

*Kupac je najvažniji posetilac u našim prostorijama, on ne zavisi od nas. Mi smo zavisni od njega. On nije prekid u našem radu. On je svrha toga. On nije autsajder u našem poslovanju. On je deo toga. Mi mu ne činimo uslugu kada mu služimo. On nama čini uslugu dajući nam priliku da to činimo.*

- Mahatma Gandhi

# SADRŽAJ

<b>LISTA ILUSTRACIJA.....</b>	<b>9</b>
<b>PREDGOVOR.....</b>	<b>10</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>13</b>
1.1 KAKO PROBUDITI SRBIJU I IZVUĆI JE IZ KRIZE? .....	15
1.1 LEAN VLADA REŠAVA BUDŽET SKE NEPRILIKE .....	17
1.1.1 PREPOZNAVANJE RIZIKA.....	20
1.1.2 PAMETNO I LEAN .....	20
1.2 EKONOMSKA KRIZA U SVETU I EVROPI .....	21
1.3 LUTANJE U MAGLI.....	25
<b>2. ISTORIJAT LEAN KONCEPTA .....</b>	<b>29</b>
2.1 KRATKA ISTORIJA LEAN.....	29
2.1.1 ISTORIJA LEAN I TOYOTA SISTEMA PROIZVODNJE .....	32
2.1.2 LEAN DANAS.....	36
<b>3. LEAN KONCEPT.....</b>	<b>39</b>
3.1 ŠTA JE LEAN? .....	40
3.2 LEAN PRINCIPI.....	46
3.2.1 VREDNOST .....	48
3.2.2 TOK VREDNOSTI .....	50
3.2.3 TOK.....	52
3.2.4 VUČENJE .....	60
3.2.5 SAVRŠENSTVO .....	61
<b>4. RASIPANJA U DRŽAVNOJ UPRAVI I LOKALNOJ SAMOUPRAVI I U JAVNIM I PRIVATNIM PREDUZEĆIMA .....</b>	<b>65</b>
4.1 UVOD .....	65
4.2 RASIPANJA U PROCESIMA PRUŽANJA U SLUGE .....	72
4.2.1 TRANSPORT = KRETANJE RADA.....	77
4.2.2 ZALIHA = RAD KOJI ČEKA DA BUDE URAĐEN .....	78
4.2.3 KRETANJE = LJUDI SE KREĆU ILI RADE BEZ UČINKA .....	79
4.2.4 ČEKANJE = LJUDI ČEKAJU INFORMACIJE O TOME KAKO I ŠTA DA RADE .....	80
4.2.5 SUVIŠNA PROIZVODNJA = NEPOTREBAN POSAO ILI ISPORUKA .....	80
4.2.6 SUVIŠNA OBRADA = NEPOTREBAN NAPOR DA SE POSAO URADI .....	81
4.2.7 DEFEKTI – GREŠKE = BILO KOJI POSAO KOJI NIJE ISPUNIO SVOJU SVRHU ..	82
4.2.8 NEDOVOLJNO ISKORIŠĆENJE VEŠTINA, IDEJA = SPOSOBNOSTI LJUDI KOJE SE NE KORISTE ILI SE NE POVEĆAVAJU .....	82
4.3 IDENTIFIKOVANJE RASIPANJA .....	83
4.3.1 PRIMER RASIPANJA U JP EPS SRBIJE.....	88
4.3.1.1 Šta treba da uradi EPS? .....	93
4.3.1.2 Koje su koristi od uvođenja LEAN procesa? .....	95
<b>5. LEAN ALATI I METODE .....</b>	<b>97</b>

<b>5.1 PREGLED LEAN ALATA .....</b>	<b>97</b>
<b>5.2 GEMBA .....</b>	<b>104</b>
5.2.1 UVOD .....	104
5.2.2 KAKO RADI GEMBA KAIZEN .....	105
5.2.3 GEMBA PROCES .....	106
5.2.4 KORISTI OD GEMBA ŠETNJE.....	109
5.2.5 GEMBA ČEK LISTA.....	109
5.2.6 PRIMERI GEMBA ŠETNJE .....	111
5.2.6.1 Lean i Gemba šetnja u gradu Melburnu u Australiji .....	111
5.2.6.2 Gemba šetnja u proizvodnoj organizaciji u Srbiji.....	114
5.2.6.3 Gemba šetnja u organizaciji koja isporučuje lekove na veliko u Srbiji [	116
<b>5.3 A3 REŠAVANJE PROBLEMA: JEDNO STAVNO ST U RADU .....</b>	<b>118</b>
5.3.1 UVOD .....	118
5.3.2 ŠTA JE A3? .....	118
ŠTA JE A3 IZVEŠTAJ? .....	121
5.3.3 A3 PROCES .....	125
5.3.4 PRIMER PRIMENE A3 METODE U PRAKSI .....	128
<b>5.4 STANDARDNI RAD.....</b>	<b>133</b>
5.4.1 STA JE STANDARDNI RAD?.....	133
5.4.2 KREIRANJE STANDARDNOG RADA .....	137
5.4.3 KORISTI OD STANDARDNOG RADA .....	138
<b>5.5 KAIZEN .....</b>	<b>139</b>
5.5.1 ŠTA JE KAIZEN? .....	139
5.5.2 KORISTI OD KAIZEN I KAIZEN DOGAĐAJA.....	142
5.5.3 KADA REALIZOVATI KAIZEN DOGAĐAJ .....	146
<b>6. LEAN TRANSFORMACIJA U JAVNOM SEKTORU .....</b>	<b>149</b>
<b>6.1 LEAN TRANSFORMACIJA PREDUZETNIŠTVA.....</b>	<b>149</b>
<b>6.2 LEAN TRANSFORMACIJA U JAVNOM SEKTORU.....</b>	<b>151</b>
6.2.1 LEAN TRANSFORMACIJA U ZDRAVSTVU .....	154
6.2.1.1 Uspešni primeri Lean transformacije u zdravstvu .....	158
6.2.1.1.1 Lean u zdravstvu u Kanadi.....	158
6.2.1.1.2 Lean u zdravstvu u Americi .....	165
6.2.2 LEAN TRANSFORMACIJA U DRŽAVNOJ I LOKALNOJ UPRAVI .....	175
6.2.2.1 Lean transformacija u državnoj javnoj upravi u Americi .....	176
6.2.2.1.1 Lean transformacija države Washington.....	176
6.2.2.1.2 Lean transformacija države Wisconsin.....	181
6.2.2.1.3 Lean transformacija države Iowa .....	184
6.2.2.1.4 Lean transformacija države Ohio .....	185
6.2.3 LEAN U SKANDINAVSKIM ZEMLJAMA .....	195
6.2.3.1 Lean u Švedskoj.....	195
6.2.3.2 Lean u Danskoj .....	196
6.2.3.3 Lean u Norveškoj .....	197
<b>7. PROCES LEAN TRANSFORMACIJE SRBIJE.....</b>	<b>199</b>
<b>7.1 ZAŠTO LEAN TRANSFORMACIJA SRBIJE.....</b>	<b>199</b>

<b>7.1 ZAŠTO LEAN TRANSFORMACIJA SRBIJE.....</b>	<b>199</b>
<b>7.2 ŠTA JE LEAN TRANSFORMACIJA .....</b>	<b>203</b>
<b>7.3 STRATEŠKI I OPERATIVNI PRISTUP LEAN TRANSFORMACIJI .....</b>	<b>205</b>
<b>7.4 INFRASTRUKTURA ZA LEAN TRANSFORMACIJU .....</b>	<b>213</b>
7.4.1 ULOGE I ODGOVORNOSTI U LEAN TRANSFORMACIJI .....	214
7.4.1.2 Menadžer toka vrednosti.....	217
7.4.1.3 Lider tima .....	218
7.4.1.4 Članovi Lean tima .....	220
7.4.1.5 Sponzor.....	222
7.4.1.6 Lean Black Belt – Lean crni pojas .....	223
7.4.1.7 Lean Master Black Belt - Lean master crni pojas .....	225
7.4.1.8 Šampion Lean implementacije .....	225
7.4.1.9 Proces stvaranja Lean infrastrukture.....	226
<b>7.5 MAKRO PROCES LEAN TRANSFORMACIJE .....</b>	<b>228</b>
7.5.1 MERENJE PRI REALIZACIJI LEAN PROJEKATA .....	231
7.5.1.1 Uvod.....	231
7.5.2 METRIKA ZA LEAN DRŽAVNE UPRAVE I LOKALNE SAMOUPRAVE, JAVNIH I PRIVATNIH PREDUZEĆA .....	232
7.5.2.1 Metrika procesa Lean državne uprave i lokalne samouprave .....	234
7.5.2.2 Posebna razmatranja metrike vremena .....	240
7.5.2.3 Organizaciona metrika Lean državne uprave i lokalne samouprave .....	241
7.5.2.4 Kako izabrati Lean metriku?.....	242
<b>7.6 LEAN KULTURA I UBRZANJE LEAN TRANSFORMACIJE .....</b>	<b>245</b>
<b><u>LITERATURA .....</u></b>	<b>249</b>



## Lista ilustracija

Slika 2.1	Fordova linija u Highland Park, MI	30
Slika 2.2	Lean evolucija – Istorijska perspektiva do 1980.	36
Slika 2.3	Pojedinci koji su doprineli Lean evoluciji u poslednjih 100 godina	36
Slika 2.4	Evolucija Lean koncepta do današnjih dana	37
Slika 3.1	Lean je filozofija koja koristi alate za eliminisanje rasipanja	40
Slika 3.2	Odvijanje procesa u administrativnim „silosima“	42
Slika 3.3	Lean principi	47
Slika 3.4	Klasični i Lean principi u sektoru usluga	48
Slika 3.5	Karta toka vrednosti	51
Slika 3.6	Kontinuirani tok jednog komada	53
Slika 3.7a	Razlika između toka jedne stavke i toka serije od 10 stavki pre završetka procesa	54
Slika 3.7b	Razlika između toka jedne stavke i toka serije od 10 stavki na kraju	55
Slika 3.8	Organizaciona struktura Ministarstva za rad, zapošljavanje i socijalnu politiku	58
Slika 3.9	Tipične tvrdave u funkcionalnoj organizaciji	58
Slika 3.10	Dugačak put u hijerarhijskoj organizaciji da se reši problem	59
Slika 4.1	Tri vrste aktivnosti u procesu	67
Slika 4.2	Kako Lean pristup donosi velike koristi	67
Slika 4.3	Tipični primeri 3 vrste aktivnosti	69
Slika 4.4	Ilustrovan Lean proces	71
Slika 4.5	Rasipanja u procesima	72
Slika 4.6	Najčešće oblasti rasipanja u administraciji	73
Slika 4.7	Rasipanja u procesima usluga	74
Slika 4.8	Udeo rasipanja i dodavanja vrednosti u procesima usluga	75
Slika 4.9	Razmišljanje Lean mislioca	75
Slika 4.10	Rasipanja pre i posle uvođenja Lean	76
Slika 4.11	SIPOC model procesa održavanja puteva	85
Slika 4.12	Formular za snimanje rasipanja	85
Slika 4.13	Formular za identifikovanje rasipanja na radnom mestu	88
Slika 4.14	Popunjen formular za identifikovanje rasipanja na radnom mestu	89
Slika 4.15	Karta procesa očitavanja mernih mesta	91
Slika 4.16	Fotografije brojila koja su snimljena digitalnim aparatom	94
Slika 5.1	Dijagram stabla za izbor prave Lean metode za postojeći problem	104
Slika 5.2	Gemba Kaizen principi poboljšanja	105
Slika 5.3	Proces rešavanja problema primenom A3 razmišljanja	121

Slika 5.4	Standardni rad proizvodi definisani rezultat	134
Slika 5.5	Ko je sve uključen u Kaizen	140
Slika 5.6	Kaizen naspram pune Lean implementacije	144
Slika 6.1	Organizacije u HEALTHCARE VALUE NETWORK	155
Slika 6.2	Spisak zdravstvenih organizacija koje su udružene u Healthcare Value Network	156
Slika 6.3	Zamenik ministra zdravlja Kine Mr. HUANG Jiefu zadužen za Lean zdravstvu sa članovima američke delegacije	157
Slika 6.4	Učesnici <i>Lean Healthcare Transformation Summit-a</i> održanog od 4-5. juna 2014. godine	152
Slika 6.5	Smanjenje zaliha posle uvođenja Lean koncepta	164
Slika 6.6	Internet stranica <b>Denver Health Medical Center</b>	171
Slika 6.7	„Sveti Gral“ za poboljšanje procesa pružanja zdravstvene nege u Dnever Health	173
Slika 6.8	Uštede koje je ostvarila Denver Health uvođenjem Lean koncepta	173
Slika 6.9	Dr. Gary Kaplan	174
Slika 6.10	Misija Lean Ohio države u akciji	187
Slika 6.11	Neobavljen posao (broj predmeta) pre i posle Lean Kaizen događaja	188
Slika 7.1	Tri faze Lean transformacije	205
Slika 7.2	Strateški i operativni nivo Lean transformacije	207
Slika 7.3	Detalji na strateškom i operativnom nivou Lean transformacije	211
Slika 7.4	Lean putovanje Srbije ka savršenstvu	214
Slika 7.5	Nivoi Lean stručnosti	215
Slika 7.6	Uloge i odgovornosti u Lean transformaciji	216
Slika 7.7	Struktura zaposlenih u većim organizacijama koje vode Lean transformaciju	216
Slika 7.8	Kvalifikovana struktura zaposlenih u organizaciji koja sprovodi Lean transformaciju	217
Slika 7.9	Razvoj člana tima	221
Slika 7.10	Obrazovanje i obuka za Lean transformaciju na nivou državne uprave	226
Slika 7.11	Obuka i obrazovanje za Lean transformaciju u lokalnoj samoupravi ili javnom preduzeću	227
Slika 7.12	Makro karta procesa realizacije Lean projekta	228
Slika 7.13	Vremenska skala za realizaciju Kaizen događaja	230
Slika 7.14	Makro karta procesa realizacije Lean projekata sa prikazanim metrikama	243
Slika 7.15	Stvaranje Lean kulture	247
<b>TABELE</b>		
Tabela 5.1	Pregled Lean alata	98
Tabela 5.2	Vrste poboljšanja	143
Tabela 6.1	Prvih pet Lean inicijativa u Kanadi	159



Tabela 7.1	Tipovi podataka	231
Tabela 7.2	Lista metrika	234
Tabela 7.3	Definicije i primeri metrika procesa Lean državne uprave i lokalne samouprave	236
Tabela 7.4	Opis i primeri organizacionih metrika Lean državne uprave i lokalne samouprave i javnih preduzeća	241



## Predgovor

Poslednjih godina Srbija se suočava sa velikim budžetskim problemima, nezaposlenost raste, a životni standard građana opada. Vlada pokušava da reši probleme donošenjem novih zakona koji, kako se navodi, treba da stvore povoljnije uslove za investiranje i otvaranje novih radnih mesta. Čini se da je Vlada Srbije u tome u pravu, ali isto tako se čini da su to potrebni ali ne i dovoljni uslovi, kako bi se reklo u matematici. Nisu dovoljni jer ne menjaju kulturu koja vlada na ovim prostorima i ne podstiču ljudski potencijal, koji je, kako mnogi govore, „naša najveća vrednost“. Da bi se smanjilo jedno od 8 velikih rasipanja sa kojima se suočava državna uprava i lokalna samouprava, ali i javna i privatna preduzeća, potrebno je da se pokrene Lean transformacija i stvaranje Lean kulture, kulture koja kaže da je moguće **URADITI VIŠE sa MANJE**.

Autor ove knjige već godinama pokušava da promoviše Lean principe i da ukaže kako je moguće bez velikih ulaganja pokrenuti privredu, smanjiti rasipanja, povećati efektivnost i efikasnost zaposlenih i ostvariti značajna poboljšanja performansi procesa. U tu svrh 2013. godine je objavio knjigu **LEAN U ZDRAVSTVU** gde su, pored opštih postavki vezanih za Lean pristup i Lean alate, prikazani i rezultati 2 realizovana Lean projekta u Kliničkom centru Niš.

Nažalost, vodeći ljudi u Srbiji, a tu mislim na ministre, gradonačelnike, predsednike opština, direktore javnih preduzeća, skoro da nisu ni čuli da postoji Lean koncept koji se više od 20 godina uspešno primenjuje u svetu. Za razliku od naših vodećih ljudi, premijeri, guverneri, ministri, gradonačelnici, a posebno lideri u privatnom sektoru su odavno pokrenuli Lean transformaciju i godinama dobijaju koristi od tog pristupa kroz smanjenje budžetskog deficita ili kroz povećanje profita.

Nekoliko pokušaja autora da kroz održana besplatna predavanja pokrene te ljude do sada nisu dala rezultate. Krajnje je vreme da vodeći ljudi u Srbiji shvate i razumeju da je Lean u javnoj upravi operativna strategija orijentisana ka postizanju najkraćeg mogućeg vremena ciklusa pri isporuci usluga uz istovremeno eliminisanje rasipanja. Ovaj koncept se izvodi iz Toyota Production System i njegov ključni cilj je da se poveća rad koji dodaje vrednost eliminisanjem rasipanja i smanjenjem rada koji ne dodaje vrednost. Lean koncept smanjuje vreme između naloga kupca i isporuke usluge, ubrzava odvijanje procesa i dovodi do radikalnog poboljšanja efektivnosti (raditi pravu stvar) i efikasnosti (raditi na pravi način), što povećava zadovoljstva korisnika, smanjenje vremena protoka i poboljšava moral zaposlenih.

Termin "Lean javna uprava" je skovan da se pokaže da je moguće sa polovinom ljudskih napora u organizaciji, pola potrebnog prostora, pola ulaganja u resurse i pola potrebnih sati zaposlenih da se pruži usluga ili razvije nova usluga za pola vremena. Ovo je moguće postići kroz Lean transformaciju, kroz koju. Državna uprava i lokalna samouprava, sistemi i organizacije dobijaju prostije procese i postaju efektivnije. Ovom transformacijom stavlja se tačka na argument **"mi smo uvek to radili na taj način"** i prihvata se nova paradigma **„mi možemo**

### **da uradimo više sa manje“.**

Svrha ove knjige je da pomogne i podrži javne usluge u njihovom angažovanju sa Lean. Posebno knjiga može da omogući liderima i menadžerima u državnim i lokalnim vlastima da budu više informisani pri donošenju odluke o Lean implementaciji, tako da ta dobra praksa može da bude razvijena i da dovede do transfera znanja između lokalnih vlasti.

Knjiga je podeljena u 7 poglavlja. U poglavlju 1 daje se uvod i razmatra se kako da se probudi Srbija i izvuče iz krize primenom Lean koncepta.

U poglavlju 2 daje se kratak istorijat Lean koncepta i povezanost tog koncepta sa Toyota Production System. Ovde se ukazuje i na značaj i primenu koju ima danas Lean koncept u svetu.

U poglavlju 3 se objašnjava šta je Lean. Posebno se objašnjavaju 5 Lean principa čijom primenom svaka organizacija može da teži savršenstvu u svemu što radi.

U poglavlju 4 se objašnjavaju 8 velikih rasipanja i kako ih identifikovati. Kroz primer rasipanja u EPS-u pokazuje se kako je moguće ostvariti ogromne uštede ako se primeni Lean razmišljanje.

U poglavlju 5 autor upoznaće čitaoca sa nekim od najvažnijih Lean alata. Ovde su dati opisi onih alata koje autor nije već opisao u svojoj knjizi LEAN U ZDRAVSTVU.

Lean alat Gemba je detaljno opisan kroz Gemba proces, čeka liste i primere koji se odnose na državne uprave i lokalne samouprave u svetu.

U ovom poglavlju je opisan i Lean alat A3. Objasnjeno je šta je A3, šta je A3 proces i A3 izveštaj, a dati su i primeri primene u praksi. Naveden je primer korišćenja A3 alata za smanjenje gubitaka u EPS-u.

Standardni rad, kao temelj Lean pristupa, takođe je opisan u ovom poglavlju. Ukazano je na pristup u kreiranju standardnog rada, kao i na koristi koje se dobijaju po uvođenju standardnog rada.

Kaizen je Lean alat koji se najčešće primenjuje u procesu Lean poboljšanja i Lean transformacije. U ovom poglavlju je objašnjeno šta je Kaizen, kako se planira i realizuje Kaizen događaj i koje su koristi od toga.

Poglavlje 6 govori o Lean transformaciji u svetu. Daje se prikaz primene Lean transformacije u preduzetništvu, javnom sektoru i u zdravstvu. Navode se uspešni primeri sprovedenih Lean transformacija u Kanadi, Americi, u državama Washington, Wisconsin, Iowa, Ohio i u Skandinavskim zemljama.

U poglavlju 7 autor ove knjige iznosi svoje viđenje procesa Lean transformacije Srbije i detaljno objašnjava kako realizovati taj proces.

**U Nišu, 04.11.2014.**

**Prof. dr Vojislav Stoilković**

[vojislav.stoilkovic@cimlss.rs](mailto:vojislav.stoilkovic@cimlss.rs)

## 1. Uvod

*Jedno of dostignuća vredno pažnje je postepeno skraćivanje proizvodnog ciklusa za održavanje niske cene (naših) proizvoda. Što je duži proces proizvodnje nekog predmeta i što se više pomera, viša je njegova krajnja cena.*

**Henry Ford, 1926. godine**

*Ne postoje veliki problemi, samo postoji mnogo malih problema.*

**Henry Ford**

*Kaizen filozofija pretpostavlja da naš način života, bilo da je to naš radni vek, naš društveni život, ili naš život u kući - zaslužuje da bude konstantno poboljšavan.*

**Masaaki Imai**

*Postoje četiri svrhe poboljšanja: lakše, bolje, brže i jeftinije. Ova četiri planirana rezultata se pojavljuju u redosledu prioriteta.*

**Shigeo Shingo**

*Lean obezbeđuje način da se uradi više sa manje - manje ljudskog truda, manje opreme, manje vremena i manje prostora - u isto vreme se pruža kupcima tačno ono što žele.*

**James P. Womack, autor knjige "Lean Thinking" 1996.**

*Od kada sam postao guverner, fokusiran sam na pronalaženje načina da vlada radi bolje za građane New Hampshire-a.*

*Nastojeći da kontinualno poboljšavamo način na koji radimo posao, u mogućnosti smo da ponudimo bolju uslugu građanima New Hampshire-a - našim kupcima - i da se bolje koriste oskudni resursi.*

*Pozdravljam korišćenje Lean i drugih tehnika koje su omogućene državnim agencijama da poboljšaju procese, poboljšaju vreme reagovanja i pruže bolje usluge građanima i privredi naše države.*

Governor John Lynch, Januar 2010.

*Budite zahvalni za ono što imate, vi ćete završiti sa više. Ako se*

*koncentrišete na ono što nemate, nikada nećete imati dovoljno.*

- Opra Winfri

*Uspostavljanje vlade da bude efektivnija, efikasnija znači poštovanje naših državnih službenika i učenje od njih kako možemo da uradimo bolje. Zato smo **inicirali Lean program u skoro svakoj državnoj agenciji**, gde zaposleni u timovima sada aktivno identifikuju rasipanja i neefikasnosti da stvore uštede.*

Governor John Hickenlooper, 2011.

*Podsticanje inovacija u tome kako država New Hampshire pruža osnovne javne usluge je kritičan aspekt održavanja fiskalne odgovornosti i zaštite poreskih obveznika.*

*Snažno podržavam nastavak korišćenja Lean alata za poboljšanje procesa kao dokazano sredstvo da se osigura da se javna sredstva koriste što je moguće efikasnije i efektivnije. Dugujemo građanima the Granite State vladu koja se obavezala da eliminiše rasipanja.*

*Fokusirajući se na kolektivno rešavanje problema u cilju pružanja usluga što je moguće efikasnije, Lean pomaže da izgradimo jači, inovativniji New Hampshire.*

Guverner Megi Hasan

*Ako neznate kako da se izvučete iz krize, pogledajte šta rade uspešne nacije i probajte da krenete putem kojim se te nacije već kreću.*

Autor

*Činjenica je da oko 70% svih inicijativa promena ne uspe.*

M. Beer & N. Nohria

*Svako želi da se transformiše, ali niko ne želi da se promeni.*

Frederica Mathewes-Green

*Kupac je najvažniji posetilac u našim prostorijama, on ne zavisi od nas. Mi smo zavisni od njega. On nije prekid u našem radu. On je svrha toga. On nije outsajder u našem poslovanju. On je deo toga. Mi mu ne činimo uslugu kada mu služimo. On nama čini uslugu dajući nam priliku da to činimo.*

- Mahatma Gandi

*Svet koji smo stvorili je proizvod našeg razmišljanja; on ne može da se promeni bez promene našeg razmišljanja.*

- Albert Einstein

*Koliko god da je strategija odlična, povremeno treba da pogledate rezultate.*

Sir Winston Churchill

*Manje od jednog od tri radnika u Americi je angažovano na radu.*

*Organizacije sa visokim angažovanjem zaposlenih su produktivnije preko 20%.*

*Organizacije sa visokim angažovanjem zaposlenih imaju preko 40% manje defekata.*

*Organizacije sa visokim angažovanjem zaposlenih imaju skoro 50% manje bezbednosne incidente.*

*Organizacije sa visokim angažovanjem zaposlenih imaju skoro 40% manje odsustva sa posla.*

*Ukoliko se više od 65% radnika ne angažuje, šta to znači za njih kao pojedince?*

**Izvor:** Gallup Organization

*Transformaciono učenje zahteva duboko lično iskustvo:*

*"Reci mi i ja ću zaboraviti; pokaži mi i ja mogu da se setim; uključuju me i ja ću razumeti "*

- Kineska poslovice

## **1.1 Kako probuditi Srbiju i izvući je iz krize?**

Vizija i misija Srbije po viđenju autora ove knjige:

**Vizija:** Srbija će postati zajednica svetske klase koja neguje koristi za svoje građane i obezbeđuje mesto gde ljudi žele da žive i rade, kompanije žele da investiraju i lociraju svoj biznis, a turisti žele da dođu u posetu.

**Misija:** Srbija pruža širok spektar usluga koristeći pristupe dobre prakse koje obezbeđuju da poreski obveznici dobijaju vrednost i da zajednica postiže dugoročniji uspeh.

**Nova definicija za Lean:**

*Razviti najviši kvalitet proizvoda ili usluga, po najnižoj ceni, sa najkraćim*

*vodećim vremenom uz sistematsko i kontinuirano eliminisanje rasipanja, poštujući ljude i životnu sredinu.*

Zabluda je da je Lean pogodan samo za proizvodnju. Nije istina! Lean se primenjuje u svakom poslu i svakom procesu. To nije taktika ili program smanjenja troškova, već način razmišljanja i delovanja na celu organizaciju. Lean Vlada (Lean u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi) se odnosi na primenu Lean principa i metoda proizvodnje u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi da se identifikuju i sprovedu najefikasniji načini rada i dodavanje vrednosti i da obezbedi javnu uslugu kada građanin želi i gde želi po najnižim troškovima. Vladine agencije su otkrile da im Lean metode omogućavaju da bolje razumeju kako njihovi procesi funkcionišu, da brzo identifikuju rasipanja i sprovedu poboljšanja, i da izgrade kulturu kontinuiranog poboljšanja. Pristalice uvođenja Lean u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi najčešće veruju da Vlada treba da iskoreni "**rasipanja**" i "**neefikasnost**" iz vladinih organizacija. To će rezultirati boljim uslugama i dati više vrednosti za programe podrške i usluge. Zagovornici najčešće vide Lean Vladu kao sredstvo da poboljša kapacitet Vlade i da obezbedi više usluga po jedinici investicije.

Kompleksnost vladinih operacija može učiniti proces definisanja željenih rezultata manje jasnim nego što je to u privatnom biznisu. Menadžeri u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi ne mogu uvek da identifikuju kupca, mnogo manje znaju tačno šta kupac vidi kao dodatnu vrednost. Građevinski inspektor služenjem javnosti kroz provođenje kodeksa izgradnje, na primer, mora da uspostavi ravnotežu konkurentskih zahteva graditelja objekata, potencijalnih kupaca i državnih zahteva. Čini se da izgradnja objekata bez defekata po razumnoj ceni izgleda jednostavan poduhvat.

Fokusom na vladine operacije, analiza mora da uključi preispitivanje zakona i propisa primenjenih na državnu upravu. Za određeni zakon ili propis uprava mora da uzme u obzir potrebu, ili nedostatak istog. Nakon toga, uprava može jasnije da proceni koliko će biti krajnje koristi od ispunjavanja uslova, ali i usklađenost sa troškovima.

U razvoju Lean organizacije u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi, menadžer treba da analizira perspektive kupaca. Sledeća pitanja koja treba da uključi su:

- Ko su naši kupci? Da li su oni članovi naše zajednice, regulatori, zakonodavci i / ili preduzeća?
- Možemo li učiniti uslugu lakše dostupnom? Možemo li ponuditi pogodnije radno vreme? Možemo li olakšati izdavanje dozvola na jednom mestu, ili izdavanje dozvola preko Interneta?
- Koliko često greške državne uprave i lokalne samouprave uzrokuju kašnjenje obrade zahteva za naše kupce ili dovede do skupe dorade?
- Da li naše usluge ispunjavaju potrebe naših kupaca? Ono što predstavlja pravu vrednost za njih? Koje neizražene ili netačno iskazane potrebe možemo identifikovati ako bismo mogli čitati misli kupaca,? Henri Ford je jednom upozorio na to da kupci koji kažu da žele brže konje stvarno ne



brinu uopšte o konjima; oni jednostavno žele način da se od tačke A do tačke B dođe na najbrži i najbezbedniji mogući način.

- Da li je cena naših usluga razumna? Da li znamo njenu stvarnu vrednost?

## 1.1 Lean vlada rešava budžetske neprilike

Vlade širom sveta su pod pritiskom da smanje svoje troškove, bez pogoršanja nivoa usluga, ili čak da pokušaju da ih poboljšaju. Da bi to postigle, vlade prihvataju Lean koncept, koji potiče iz prerađivačke industrije. Ovaj koncept se fokusira na eliminisanje nekoliko vrsta rasipanja u poslovnim procesima (Ohno, 1988). Lean uključuje razne alate i tehnologije (Womack, Roos, & Jones, 1990). Koncepti Lean procesa su pre desetak godina prilagođeni finansijskom sektoru (George, 2003). Sledeća oblast je javni sektor, koji treba da postane jednostavniji i da smanji troškove, poboljša efikasnost i istovremeno poboljša kvalitet i nivo usluga.

Mnoge vlade širom sveta suočavaju se jednom u generaciji da treba značajno da smanje svoje troškove. Stavovi o brzini kojom vlada mora da odgovori na ekonomsku krizu se razlikuju. Jedan broj vlada već je najavila planove za uštede koje su bez presedana u nedavnoj istoriji zemalja. U Velikoj Britaniji, vladina odeljenja su nedavno dobila uputstva da uštede i do 40 odsto. Program efikasnosti je takođe u primeni u drugim zemljama, uključujući Kanadu, Francusku, Grčku, Portugaliju i Španiju. Čak i one vlade koje se trenutno ne suočava sa velikim neefikasnostima sve više razmatraju **kako da se uradi više sa manje**. Samo efikasne uštede nisu dovoljne da reše postojeće deficite, ali će nesumnjivo igrati ključnu ulogu.<sup>1</sup>

Spor ekonomski oporavak izaziva strepnju i zadaje probleme vladi:

- Vlade koje zavise od prihoda od poreza vide da se smanjuje njihova poreska osnovica u ekonomiji koja slabi.
- Glasači, takođe osećaju pritisak ekonomije, pokazuju jaka anti-poreska osećanja.
- U međuvremenu, porast broja predmeta zapravo povećava potražnju za državnim uslugama.
- Nivoi fiskalne štednje koji su bez presedana dovode lidere do pitanja: Da li smo smanjili sve što možemo smanjiti? Šta sad da radimo? Da li je moguće da se **uradi više sa manje**?
- Kako možemo da uradimo manje sa manje - koji izbori i kompromisi moraju da budu učinjeni?

1

[http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fdotcom%2Fclient\\_service%2Fpublic%2F520Sector%2FPDFS%2FMck%2520on%2520Govt%2FChange%2520under%2520pressure%2FTG\\_MoG\\_6\\_Toward\\_public\\_sector.ashx&ei=QktKU63PAcWJtAaoyYGQDA&usq=AFQjCNFB3r80ui9UrPm2mRb0MoubpCCuSw](http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fdotcom%2Fclient_service%2Fpublic%2F520Sector%2FPDFS%2FMck%2520on%2520Govt%2FChange%2520under%2520pressure%2FTG_MoG_6_Toward_public_sector.ashx&ei=QktKU63PAcWJtAaoyYGQDA&usq=AFQjCNFB3r80ui9UrPm2mRb0MoubpCCuSw)

- Podaci o performansama i teškim budžetskim odlukama zvuče kao dobar način obraćanja građanima . . . ali to nije tako lako kao što zvuči.
- Da li su Lean alati i tehnike koje koriste auditori za performanse pomoć liderima državne uprave i lokalne samouprave da donose ispravne odluke i koriste priliku u krizi za poboljšanje vladinih usluga?

Vlade su postale efikasnije primenom Lean metodologija, iako mogućnosti za poboljšanje i dalje postoje u mnogim oblastima. Lean tehnike su uspešno primenjene u procesima koji se ponavljaju u mnogim oblastima kao pokretači nabavki, obrade poreza, logistike, zdravstva, obrazovanja i sudskih usluga. Primena Lean pristupa u kreiranju politike u Evropskoj Vladi dovela je do razvoja novog kreiranja politike fleksibilnog pristupa i modela izvora prihoda. Iskustvo pokazuje da efikasnost i efektivnost idu ruku pod ruku: umesto forsiranja kompromisa, **Lean transformacija** može da poboljša rezultate za građane, usluge kupcima i zadovoljstvo poslom zaposlenih uz smanjenje troškova.

Racionalizacija može da ima višestruki uticaj ako se pravilno sprovodi. Jedan od načina da se smanji je uspostavljanje odeljenja pri Vladi - **Lean centar za izgradnju interne sposobnosti za kontinuirano poboljšanje**.

Kada je u pitanju smanjenje troškova za preduzeća, kreatori politike takođe skreću pažnju na visoke cene praćenja sprovođenja propisa. Pod pritiskom sadašnje ekonomske krize, kreatori politike pozivaju na "**kompaktnu**" vladu sa manjim brojem osoblja i smanjenje potrošnje. Međutim, slepa ulica nastaje kada sukobljeni ciljevi postaju manje usklađeni i kada je sposobnost važan izazov sa kojim se suočavaju sve vlade. Vladine uprave jednostavno nemaju dovoljno sredstava da održe korak sa sve širim i sve složenijim opterećenjima. **Lean je pristup vlade da se suoči sa izazovom povećanja tražnje i ograničenja resursa**. Vlada treba da potvrdi da je neefikasnost u njenim sistemima i načinu dizajniranja radnih procesa.

Standardizacijom procesa Lean vlada može da radi više poslova sa manje resursa, podataka i zajedničke IT-infrastrukture. Razumevanje implikacija ove konstatacije zahteva od nas da razmotrimo modus operandi. **Vladine uprave reaguju na ograničenja budžeta primenom tradicionalnih politika, uključujući zamrzavanje zapošljavanja, smanjenje zarada, ograničenja putovanja, odlaganje održavanja** i tako dalje. Iako ovi postupci mogu dovesti do boljeg bilansa u kratkom roku, neefikasnosti u procesima ostaju iste. Alternativa tome su državne uprave i lokalne samouprave koje koriste Lean razmišljanje da ispituju kako se stvarni rad obavlja i pronalaze načine da rade efikasnije dok stvaraju veću vrednost (npr., nove usluge i poboljšanje pružanja usluga). Lean se fokusira na smanjenje vremena i resursa koji se rasipa u procesima u serijama, uskim grlima, zaostalim poslovima, proveru i ponovnoj proveru. Rasipanje je sve što ne dodaje vrednost sa stanovišta gledišta kupca; u ovom slučaju, preduzeća u regulisanoj zajednici i nadzorna tela. Cilj svake vlada treba da budu Lean koncepti kao što su povećanje kapaciteta, smanjenje ručne obrade, obezbeđenje toka procesa i razumevanje koja vrednost za kupca može imati veliki uticaj na

performanse. Više efikasno i efektivno korišćenje IT može da bude jedan od imperativa za Lean procese.

U budžetu Srbije za 2014. godinu na republičkom nivou prihodi će biti 930 milijardi dinara, što je nominalni ras od 6,5% u odnosu na rebalans za 2013. godinu, a rashodi 1.112 milijardi dinara, što je rast od 5,8 %, dok će deficit biti 182 milijarde, odnosno 4,6 odsto BDP-a. Ovako usvojen budžet verovatno će doživeti rebalans, jer neki stručnjaci već govore da je nerealna procena da će deficit biti 4,6% od DBP-a. To znači da je Srbija u ozbiljnim problemima koje mora da reši ako ne želi nepoželjne scenarije koji su već viđeni u nekim zemljama EU.

Vlada Srbije je sada pod neverovatnim pritiskom. Ekonomska kriza nas je pogodila dvostruko: ekspanzionistički porast u potražnji (socijalna davanja, penzije, zdravstvo, obrazovanje ...) i dramatično smanjenje resursa. Vlada jednostavno nema kapacitet da uradi sve što želi na ovom svetu.

Sa sadašnjim sve većim budžetskim pritiscima na Vladu Srbije, stara paradigma ili povećanje poreza ili smanjenje programa politički se ne uklapa. Preusmeravanja Vlade Srbije ka upravljanju misijom, pametna i Lean pre nego da stagnira, birokratski i upravljana propisima može nam dati željene rezultate brže i sa manje neizvesnosti.<sup>2</sup>

Iako privatni sektor ide već godinama u svet inovacije, kreativnosti i performansi, Vlada Srbije i dalje funkcioniše na korenima koji su razvijeni tokom industrijskog doba, sa sporom birokratijom i prenatrpana pravilima i propisima u hijerarhijskom lancu komandovanja. Ovaj model je bio dobar u svoje vreme, ali tokom godina, taj model je izgubio na značaju. Vlada (i sve njene institucije, na državnom i lokalnom nivou) je postala glomazna, rasipnička i neefikasna, i svet se promenio, a Vlada nije uspela da se promeni.

Pre sto godina, reč "**birokratija**" je imala pozitivnu konotaciju. Birokratija je donela vladama država u svetu ono što je montažna linija donela proizvodnji. Hijerarhijski autoritet, funkcionalna specijalizacija i zapošljavanja su bile nove ideje, inspirisane sociolozima poput Max Webera i političkih reformatora poput Theodora Roosevelta i Woodrow Wilsona. Oni su verovali da su preciznost, brzina, jednoznačnost i smanjenje otpora i materijala i lični troškovi podigli na optimum u strogo birokratskoj upravi.

Na prelazu iz 19. veka, naprednjaci su predvodili pokret za stvaranje civilne službe i ograničenju moći političara stvaranjem profesionalne klase rukovodilaca izolovanih od politike. Ovi državni službenici, što se očekivalo, pokrenuli su Vladu na efikasan način, neopterećeni uticajem političara. Ta generacija, u stvari, nije očistila vladu, ali je u rešavanju jednog seta problema, postavila temelje za drugi pristup. Diktiranjem "**kako treba stvari da se urade**", regulisanjem procesa i kontrolisanjem ulaza, oni su ignorisali rezultate. Vlada je evoluirala u sistem sa jasnim setom ideja i moralnim ponašanjima: sporo, neefikasno, izolovano i

---

<sup>2</sup> <http://www.federaltimes.com/article/20140311/MGMT02/303110006/Lean-government-solves-budget-woes>

bezlično, što je njena slika i danas. Ovaj sistem je preživeo, ne zato što je bio efikasan, već zato što se bavi osnovnim problemima. Taj sistem je dao sigurnost, stabilnost i osnovni osećaj pravičnosti i jednakosti. Taj sistem osigurava posao dok pruža osnovu, jedna veličina odgovara za sve usluge.

Ali, kako se svet promenio, vlade država nisu. Inicijative ostaju da zaštite svoju teritoriju, da ne rizikuju, da izgrade imperiju i da zaštite svoje programe i svoje ljude. Takvi stavovi guše inovacije, sprečavaju promene i podržavaju status quo.

### **1.1.1 Prepoznavanje rizika**

Rukovodioci u javnom i privatnom sektoru vide rizike i nagrađuju različito. U Vladi, skoro svi podsticaji su da se ne prave greške. Možete da imate desetine uspeha koje niko ne objavi, ali jedna greška može da se uveća od strane generalnog inspektora, medija i u skupštinskim raspravama i izveštajima vlade. Mali broj građana Srbije zaista želi da se vlada vodi kao biznis (donošenje brzih odluka, iza zatvorenih vrata i usmereno ka profitu), ali vlada države svakako može biti preduzetnički orijentisana.

Govori se mnogo o trošenju, korupciji i zloupotrebi, ali činjenica je da se rasipanje u javnoj upravi ne pojavljuje kao stavka. Kada Skupština seče budžet, ona teži da odseče prste, u mnogim slučajevima ugrožavajući - ne pomažući - misiju vlade. Rasipanje u javnoj upravi je zapravo slojevito kroz birokratiju u poslovnim procesima, gde su menadžeri vezani za procese, a ne za rezultate.

### **1.1.2 Pametno i Lean**

Pametna Lean vlada znači rušenje silosa između državnih uprava i lokalnih samouprava, smanjenje preklapanja i dupliranja i ignorisanje bitke za teritoriju u korist saradnje. To znači merenje performansi i obuka i osnaživanje državnih službenika da postignu rezultate, ne pridržavati se ustaljenih pristupa koji ne daju rezultate.

Kada su organizacije bile primorane da koriste Lean model integracije za usluge dokazao je visoku efikasnost. Od suštinskog značaja je, ako vlada želi da bude uspešna, fokusiranje na saradnju i deljenje informacija, pre nego na zaštiti nadležnosti i teritorije. Da bi se to postiglo treba promeniti postojeće podsticaje.

Programi nisu samokorigujući, a kada ne uspeju, njihovi menadžeri su obično poslednji koji to znaju, jer oni gledaju na poštovanje procesa, a ne na rezultate. U privatnom sektoru tržišta su samokorigujuća, jer održivost zavisi od nečije sposobnosti da ispravi propuste.

Reakcija vlade bila je tradicionalno da potroši više novca na rešavanje problema, a ne na poboljšanje i sprečavanje pojave problema. Možda je to funkcionisalo u prošlosti kada nije bila ekonomska kriza, ali to više nije opcija. Na svim nivoima je potrebno kretanje ka Lean vladi.

## 1.2 Ekonomska kriza u svetu i Evropi

Ekonomska kriza koja je zahvatila svet 2008. godine traje već dugo i dovodi do produblivanja postojećih kriza. Deficiti država postaju sve veći, broj radnih mesta se smanjuje, a nezaposlenost raste posebno kada je reč o mlađoj populaciji. U Grčkoj i Španiji stopa nezaposlenosti je dostigla 26%, a za mlađe ispod 24 godine čak preko 50%. Privredni rast je usporen, a u nekim državama je i negativan. Sve te brojke ukazuju na to da je neophodno preduzeti hitne promene, kako bi se ovaj negativan uticaj krize zaustavio i promenio smer krivulje ka rastu.

Deficit od € 247 milijardi BDP proganja Evropu i naglašava hitnu potrebu da evropske vlade odrede prioritete za svoju potrošnju i da stvaraju "novu normalnu" ravnotežu između nivoa državne potrošnje i kretanja BDP.<sup>3</sup>

Evropski javni sektor ima problem. Javne potrošnje u 27 zemalja članica Evropske unije (EU27) je \$ 6,2 triliona u 2011. Ovo je ekvivalent za skoro 50 odsto bruto domaćeg proizvoda i 1,96 procentni poen rasta iz 2008., u periodu u kome BDP je porastao za manje od 1 posto. Rezultat je deficit BDP od €247 milijardi - drugim rečima, iznos prekoračne potrošnje vlada prošle godine.

U poređenju sa drugim regionima odnos evropske javne potrošnje u BDP-u je zabrinjavajući - 9 procentnih poena više u odnosu na najbližeg kandidata (Sjedinjene Države) i više nego duplo od najnižeg (Kina). Odnos javne potrošnje Evrope u BDP-u je istorijski visok, pre svega zbog socijalne sigurnosti. Evropske zemlje se nadaju da prežive uz očuvanje socijalne sigurnosti za svoje građane. Pitanje je da li će biti moguće da se to uradi i koje će uloge industrija i društvo imati u ostvarenju tog cilja.

Potrebno je pomeranje da bi državni službenici postali produktivniji, orijentisani prema građaninu. Stavljanje potreba građana u osnovu državne politike mogu da se optimizuju procesi donošenja odluka, promovišu procedure menadžmenta promenom, uvedu standardi odgovornosti i da se prate ishodi vladine politike.

Vlade mogu udružiti snage i integrisati usluge, procese, sisteme i resurse preko odeljenja i uprava. Mnoge institucije se suočavaju sa nezaposlenošću. Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo za socijalna pitanja, kao i agencija za zapošljavanje razvijaju politike za stimulisane zapošljavanja i nadgledaju prava nezaposlenosti. Međutim, te politike često su usmerene jedna protiv druge, stvarajući konfuziju, nerazumevanje i nestrpljenje kod građana. Ako odeljenja i državne uprave rade zajedno, više posla može da se uradi sa istim resursima, što povećava produktivnost i dobrobit za građane.

Vlade su idealne za centre za zajedničke usluge, jer one često imaju

---

<sup>3</sup> [http://www.atkearney.com/public-sector/ideas-insights/article/-/asset\\_publisher/LCcgOeS4t85g/content/the-eu%E2%80%99s-public-sector-spending-problem/10192](http://www.atkearney.com/public-sector/ideas-insights/article/-/asset_publisher/LCcgOeS4t85g/content/the-eu%E2%80%99s-public-sector-spending-problem/10192)

usitnjene organizacione jedinice sa sopstvenom administrativnom podrškom. Ove jedinice često dupliraju rad i preklapaju procese. Zajedničke usluge za odabrane funkcije podrške mogu poboljšati značajno produktivnost.

Produktivnost zaposlenih u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi može se poboljšati najmanje 10 procenata primenom Lean principa. Da bi se testirala izvodljivost ove hipoteze, može se proceniti kako BDP svake zemlje i njen kreditni rejting opravdava broj zaposlenih u javnom sektoru. Neke analize u Evropi pokazuju da u proseku produktivnost zaposlenih u javnom sektoru treba poboljšati za 8 procenata. Shodno tome, optimistički scenario poboljšanja produktivnosti poziva na smanjenje 9 procenata naknade zaposlenima, a skromni scenario poziva na smanjenje od najmanje 6 odsto.

U Srbiji su slična razmatranja na stolu. Već se govori o potrebi da se smanje primanja u državnom sektoru za 10%, a penzija čak do 25% kao prva mera. Sve u cilju da se zatvori rupa u budžetu.

Neke EU28 zemlje suočavaju sa ogromnim izazovima u postupanju sa krizom, ali slika nije potpuno loša. Mnogi problemi mogu se rešiti tako što će optimizovati nabavke i poboljšati produktivnost. Mudri lideri će pomoći svojim vladama da uspostave prave strategije - da poboljšaju svoju potrošnju u ravnoteži sa BDP i zatvore €247 milijardi deficit u BDP. Pridobijanje ljudi da pričaju i dele ideje biće od suštinskog značaja na svim nivoima između vlade, sindikata i biznisa i celom društvu.

Uz bavljenje simptomima, kriza može da objavi početak nove ere u ljudskom društvu. Poznato je da je Japan bio u velikoj krizi posle Drugo svetskog rata i da je uspešno izašao iz te krize, upravo prihvatanjem promene i **uvođenjem koncepta koji su omogućili da urade više sa manje**.

U medicini se dijagnosticiranje bolesti smatra dobrom praksom. To nam omogućava ukazivanje na problem i lečenje pacijenta. Isto važi i za ekonomiju. Ekonomske i finansijske krize su globalne, utiču na skoro svaku zemlju u svetu. Teško je proceniti ukupnu štetu od krize, jer nismo ni blizu njenog kraja, ali je jasno da je kriza nastavak krize iz 2008. godine, a da je najveći ekonomski i finansijski izazov sa kojim se svet suočio sa velikom depresijom iz 1930. godine. Način na koji vlade, savezne banke i međunarodne finansijske institucije upravljaju ovom dinamičnom krizom koja se širi, imaće veliki uticaj na budućnost planete.<sup>4</sup>

Svaka kriza predstavlja priliku. Sadašnja kriza predstavlja priliku da se ispita stanje globalne ekonomije, globalni finansijski sistem, stanje ekonomskih i finansijskih odnosa u međunarodnom sistemu, kao i društveni odnosi u okviru svake zemlje, pa čak i unutar svakog biznisa. Introspekcija nije proces koji se izvršava dok je u euforiji. Umesto toga, ona se vrši van datih obećanja i nevolja krize.

Globalna kriza nije ograničena samo na ekonomiju. Kriza postoji i u

---

<sup>4</sup> <http://ariresearch.org/new-economy/crisis-as-an-opportunity>

obrazovanju, zdravstvu, državnoj upravi i lokalnoj samoupravi, kao i u smanjenju prirodnih resursa na zemlji. Sve nas tako često priroda "podseća" na našu krhkost kod zemljotresa, cunamija, uragana, polava ili neke druge prirodne katastrofe. Neki stručnjaci kažu da na zemlji već živimo na kredit, odnosno da trošimo više resursa nego što zemlja može da nam obezbedi. Ta velika i neposredna opasnost je prilika za buđenje i preispitivanje funkcionisanja privreda na kojoj se zasniva blagostanje društva.

U svetlu opasne budućnosti, rasta cena hrane, kao i intenziviranja socijalnih nemira širom sveta, jasno je da je potrebna nova paradigma, koja odgovara novom, globalno povezanom svetu 21. veka. Nova paradigma mora uzeti u obzir integralnu i međuzavisnu prirodu sveta danas. Stopa po kojoj se kriza širi i eskalacija pokazuje da se mogućnosti zatvaraju pred nama. Mi živimo na pozajmljenom vremenu, pa bi stoga trebalo da ubrzamo naše korake ka transformaciji. Jedino pitanje je, **"Kakva transformacija treba da bude?"** **Transformacija razmišljanja u Lean razmišljanje jeste ključ našeg uspeha i globalnog prosperiteta.** A bez ove globalne krize nikada ne bi shvatili da je takav preobražaj poželjna, ili čak izvodljiv.

Mnogi političari na vlasti shvataju da su potrebne korenite promene kako bi se smanjili deficiti budžeta, uz istovremeno smanjenje broja ljudi koji nemaju posao. Odgovorni u Vladi Srbije izjavljuju da će nivo javnog duga, ukoliko se u narednom periodu ne zaustavi, preći 70 ili 80 odsto BDP, što je neodrživo.<sup>5</sup> Ovo govori da se ekonomija Srbije nalazi u veoma teškoj situaciji. Ova situacija zahteva neophodne promene. Svi su toga svesni. Dalje zaduživanje, iako će biti neophodno ako je u oblasti novih investicija, biće sve teži teret za privredu Srbije. Zato ostaje ključno pitanje: „Koje promene možemo da izvršimo bez naknadnog zaduživanja i sa sopstvenim raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima.“ Odgovor na to pitanje je: „**LEAN TRANSFORMACIJA SRBIJE**“. Ako je u pitanju Vlada Srbije, onda treba da teži da postane „**Lean Vlada**“.

Lean koncept ima svoje korene u proizvodnji, a posebno u automobilskom sektoru u Toyota Production System. Tokom poslednje decenije, Lean je proširen izvan proizvodnje da postane metodologija poboljšanja prvo u sektoru usluga, a od nedavno i u organizacijama javnog sektora, zahtevajući poboljšanje efikasnosti i vrednosti za kupca.

Fraza "**Lean Vlada**" je nešto što će se čuti u narednim godinama, a mnogi će biti sumnjičavi. Sa deficitima koji su veliki, kao što je slučaj u mnogim zemljama, budžetska umanjena su neizbežna. Kada su primorani da rade isti posao (ili više) sa manje resursa, onda sistematsko poboljšanje postaje važnije. Inače kvalitet, isporuka i druge dimenzije imaju tendenciju da slabe. Drugim rečima, kresanje troškova se postiže ali ne i smanjenje troška kao u Toyota Production System-u, koji pri tome zadržava performanse u drugim oblastima.

Vlade imaju mnoge agencije i državni budžet ima mnogo kategorija i

---

<sup>5</sup> <http://www.blic.rs/Vesti/Ekonomija/429500/Dacic-Ako-se-ne-zaustavi-rast-javnog-duga-postace-neodrziv>

moguće je "poboljšanje" u svim ovim slučajevima. Isto važi i na lokalnom nivou vlasti. Postoji mnogo rasipanja ili prilika i mnogi talentovani ljudi u tim upravama i agencijama, tako da poboljšanje može da se ostvari i ostvariće se. Pitanje je da li će to poboljšanje biti u skladu sa principima "**Lean razmišljanja**" i šta će biti teško. Rasipanja u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi su poznata već decenijama. Nažalost, sposobnost javne uprave da smanji ta rasipanja na sistemski način koji dodaje više vrednosti za kupca i daje poboljšanja produktivnosti pokazala su se kao loša.

Mnoge vladine agencije ili odeljenja koje finansira vlada već su napravila neka Lean poboljšanja. Postoji čak i stranica na [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) za Lean vladu i Lean u lokalnim samoupravama ([http://en.wikipedia.org/wiki/Lean\\_Government](http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_Government)). To ukazuje na to da će sve veći broj državnih uprava i lokalnih samouprava krenuti putem uvođenja Lean koncepta u svom svakodnevnom radu.

Mnoge Vlade nisu radile na razvoju ljudi u mnogo Lean pokreta. Ovo se odnosi delom na temu stvaranje stručnjaka u širem smislu. Nadahnute Lean organizacije nemaju uvek jasne planove razvoja zaposlenih, nadzornika, menadžera, lekara, državnih službenika, inženjera i rukovodioca za Lean principe. Ljudi su prepušteni sebi u traganju za znanjem u mnogim slučajevima.

Trenutno svakako nedostaju talentovani lideri za uvođenje Lean koncepta u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi. Taichi Ohno i Eiji Toyoda bili su posebni lideri unutar kompanije Toyota.<sup>6</sup> Svakoj organizaciji su potrebni ljudi kao što su lideri u Toyota, da ospore status quo i da pokrenu organizaciju u pravom smeru. Pronalaženje ovih lidera ili njihov razvoj je težak za većinu organizacija. To su neki od razloga zašto je teško uvesti Lean u svakom okruženju.

Ako pogledamo šta radi Evropska Unija, videćemo da planira da do 2020. godine uloži više od 100 milijardi evra u projekte poboljšanja proizvodnje i usluga bazirane na zelenim i Lean načelima.<sup>7</sup>

Kad je američka kompanija McGladrey 2009. provodila nacionalno on-line istraživanje na uzorku od hiljadu preduzeća koja su ostala profitabilna, uprkos krizi i recesiji, izvršnim direktorima najjačih proizvodnih kompanija postavljeno je pitanje: **Dali je vaše preduzeće implementiralo Lean principe u svojim procesima i jesu li oni pomogli da se uspešnije nosite s krizom?**

Pozitivno je odgovorilo 61 posto direktora. Primena Lean principa, potvrdili su, njihovim je kompanijama donela: značajno sniženje troškova, procese bez zastoja, smanjenje zaliha, veću produktivnost, veće zadovoljstvo kupaca, veći broj isporuka na vreme, motivisane zaposlene, jeftiniju proizvodnju...

---

<sup>6</sup>[http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/origin\\_of\\_the\\_toyota\\_production\\_system.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html)

<sup>7</sup>[http://www.galp.com.hr/downloads/clanak\\_zelenaivitka.pdf](http://www.galp.com.hr/downloads/clanak_zelenaivitka.pdf)



Mogućnosti primjene Lean menadžmenta su vrlo velike. Postoje primeri uspešne primene u svim vrstama proizvodnih preduzeća, od malih do velikih i u bilo kojoj grani industrije. Iako Lean ima korene u automobilske industriji, on se uspešno primenjuje u bolnicama i zdravstvu (Stoiljković, 2013), zatim u javnim delatnostima kao što su državne službe, pravosuđe, fakulteti, zatim u uslužnim delatnostima u bankarskim i osiguravajućim preduzećima, telekomunikaciji. Lean se primenjuje i u građevinarstvu i kod vođenja projekata, kao što je razvoj softvera. Moguće ga je primeniti tamo gde je moguće odrediti proces. A procesi se javljaju u svim poslovima.

### 1.3 Lutanje u magli

Mnogi i danas, mnogo godina nakon uspešne primene Lean koncepta u svim sferama života i rada nisu čuli za Lean koncept. Oni se nalaze u nekoj magli. Poznato je da se magla javlja iznad mora (ili pored reka i u dolinama) kao fenomen koji se vidi duž priobalne vode u letnjim mesecima (Paul Akers, 2011). Ona se pojavljuje kada je topao vazduh iznad mora na višoj temperaturi od samog mora. Vazduh iznad mora se brzo hladi i vodena para se u njemu razvija u maglu iznad mora. Možda ste videli maglu duž obale dok ste bili na odmoru ili dok ste vozili pored reke. Vetar koji duva sa mora pokreće maglu iznad mora ka obali gde se može zadržavati duži vremenski period. Možda je upropastila deo vašeg odmora u jednom trenutku. Promena vetra ili više temperature mogu da učine da magla nestane vrlo brzo. U poslu, **ova magla smanjuje našu sposobnost da vidimo šta se dešava oko nas, što može stvoriti opasne situacije.**

Oblak od magle smanjuje sposobnost lidera i izvršnih direktora da vide šta se dešava oko njih. **Mnogi lideri i menadžeri u Srbiji i danas, posle više od 20 godina korišćenja Lean koncept, nisu čuli za taj koncept i ne vide da mogu da izađu iz krize uvođenjem Lean principa.**

Kada brodovi na moru plove po magli, oni imaju instrumente kao što su radari ili GPS i posade sa veštinama moreplovstva da upravljaju brodom. Dobri pomorci koriste sluh u oblaku od magle da slušaju zvuke koji mogu da ukažu na greben ili drugi brod koji se približava. Liderima i direktorima su potrebna oba merna instrumenta i izvršne veštine moreplovstva da ih vode dok su u magli. Jedan faktor koji danas zahteva fokus na maglu je to da radimo i živimo u svetu koji sve više funkcioniše na kratkoročne odnose. Ovi kratkoročni odnosi uzrokuju da se lideri i izvršni direktori nalaze u okolnostima konstantne promene i preokreta. Oni su uvek u kratkoročnom planiranju i režimu reagovanja na pojavu problema i preduzimanja koraka da reše probleme. **A jedan od glavnih koraka koje treba da preduzmu lideri, ministri, gradonačelnici, načelnici uprava i direktori preduzeća je uvođenje Lean koncepta, bilo da su u javnom ili privatnom sektoru.**

Debljina sloja magle je funkcija atmosferskog pritiska. Viši pritisak, deblji sloj magle i više je smanjena naša vidljivost. Ova smanjena vidljivost drži nas uvek na oprezu za opasne situacije koje se mogu iznenada pojaviti. Ako moramo stalno da budemo na oprezu što izaziva povećanje našeg stresa i nivoa napetosti. Jedan

od tih unutrašnjih atmosferskih faktora izgradnje pritisaka je sumnja. Sumnja je osećaj nesigurnosti o nekom događaju, osobi ili situaciju. Sumnja može biti i lična i organizaciona. To može da nas pošalje u maglovito stanje.

Sumnja može biti dobra stvar. Mi svi znamo da ništa nije savršeno i da uvek postoje mogućnosti neuspeha kada pokušavamo da izvršimo plan ili operaciju oporavka. Niko ne želi da čuje loše vesti, zvuke propasti ili očaja za sposobnost osobe ili organizacije koja izvodi plan ili projekat. Ako neko postavi pitanja koja iznose sumnju u plan menadžera, isti može biti proglašen da „**nije timski igrač**“ i da oponira realizaciju plana. Razlog za takvu reakciju menadžera je da ne žele da čuju lošu vest, iako bi odgovor na postavljena pitanja mogao da ukaže na potrebu korekcije plana, kako bi se povećala verovatnoća uspešne realizacije plana.

Danas, novi radnici koji dolaze na radna mesta nisu imali dugoročno iskustvo privrženosti koje su doživeli njihovi roditelji u svojim radnim karijerama. Oni nisu videli dugoročne privrženosti u svojim porodicama ili školi života. Plate članova porodice su mogle biti smanjene, a nastavnici otpušteni zbog problema budžeta. Novi radnici su shvatili da ne postoje garancije u životu. Ovo okruženje se veoma razlikuje od onog u kome je odrastao autor.

Zato svi moraju da shvate **da je danas jedino konstantna PROMENA.**

Ministri u Vladi, kao i menadžeri u javnom sektoru se često pitaju kako da "**smanje rashode**" u vremenima oskudice prihoda. Nažalost, ne postoji stavka u budžetu koja se zove "**rasipanje**", pa će menadžeri morati da je potraže i vide u procesima koje realizuje vlada. Vrlo često, vlada ugrađuje slabost u svoje poslovne procese u vidu aktivnosti koje ne dodaju vrednost. Formalna poslovna metodologija poboljšanja procesa može da pronađe i ukloni ove izvore rasipanja. Jedna od metoda poboljšanja procesa koja pruža posebno obećanje za državne i lokalne samouprave je **Lean**. Lean se odnosi na skup principa i metoda koji se fokusiraju na identifikovanje i eliminisanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost (rasipanje), a koje su uključene u proizvodnju proizvoda ili pružanju usluga za kupce.<sup>8</sup>

Jedan od prepoznatljivih karakteristika Lean koncepta je, da zaposleni koji svakodnevno obavljaju rad u procesu koji se analizira, vode inicijativu putem svog direktnog učešća. Naravno, Lean takođe zahteva podršku menadžera koji nadgledaju proces. Aktivno učešće ovih ljudi je od suštinskog značaja za generisanje najboljih ideja za poboljšanje procesa i stvaranje dovoljne podrške za novi i poboljšani proces (sprečava povratka na stare načine rada). Dakle, ovi ljudi će morati da budu voljni, ako ne i oduševljeni, učesnici u realizaciji Lean transformacije.

Toyota čini milion poboljšanja svake godine, sva generisana od ideja njihovih zaposlenih širom sveta! To je ključ uspeha ove kompanije, koja je postala prvi proizvođač automobila u svetu.

**Ako vam je dobro onda ne menjajte ništa.** Ali ako mislite da vam je život

---

<sup>8</sup> <http://gfoa.org/downloads/GFOALeanWhitePaper.pdf>

ili posao prilično dobar, vi verovatno nemate dovoljno znanja. Toyota i dalje pravi milione poboljšanja širom sveta u svojim procesima i oni praktikuju Lean razmišljanja više od 50 godina. Zaposleni u Toyota kažu, **"Rasipanje je kao gravitacija; ona vas vuče 24/7, a ako nemate način da ga prevazidete, vi ćete izgubiti i rasipanje će pobediti!"**

Lean je kontinualno smanjivanje rasipanja koje se uključuje u sve što radite u životu - kako napraviti svoj doručak ili način na koji se oblačite ujutru. CEO Fiata, Sergio Marchionne<sup>9</sup> standarizovao je svoje oblačenje na košulju, crni džemper i pantalone. Tako, po njegovoj izjavi, svakog dana štedi najmanje 10 minuta koje bi potrošio na razmišljanje šta da obuče, koje odelo, košulju i koju mašnu. To je zapravo Lean u životu, eliminisao je nepotrebna rasipanja. Ako svakog dana smanji rasipanje za 10 minuta, za godinu dana je smanjio rasipanje za 3.650 minuta ili 61 sat. To vreme može da upotrebi za aktivnosti koje stvaraju dodatnu vrednost.

Kao Sergio Marchionne, svako može početi da razmišlja kako može da napravi procese brže, sigurnije i jednostavnije i da poboljša kvalitet u svemu što radi svaki dan. Ne jednom, ne dvaput, već svaki dan možete napraviti mala poboljšanja za ostatak vašeg života. To je ono što dovodi do poboljšanja kvaliteta vašeg života, vaš posao i vaš opšti pogled na život. Možete li da zamislite svaki dan da sve postaje malo bolje? Nije značajno poboljšanje, ali dosledno bolje? Kada postanete Lean mislilac to je ono što se dešava svakodnevno i što čini način vašeg života!

Misija ove knjige je da pomogne menadžerima i zaposlenima u državnoj i javnoj upravi, zdravstvu i javnim i privatnim preduzećima, da poboljšaju svoje procese primenom Lean principa i alata i da tako doprinesu da Srbija izađe iz krize u kojoj se nalazi i krene putem napredne i ekonomski snažne zemlje.

---

<sup>9</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Sergio\\_Marchionne](http://en.wikipedia.org/wiki/Sergio_Marchionne)