

**Pod pokroviteljstvom kompanije JT International a.d. Senta, koja  
posluje u sastavu Japan Tobacco International grupe, i Ambasade  
Japana u Republici Srbiji**



**ISTRAŽIVAČKI RAD**

**Tema: Primena Kaizen menadžmenta za  
unapređenje kvaliteta online procesa rada  
od kuće**

Autor:

Ilija Dimitrijević

Beograd, 2021. godine

# Sadržaj

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Uvod.....   | 1  |
| 2     | Rad od kuće – osnovni koncepti i odrednice.....                     | 3  |
| 2.1   | Definisanje pojma rad od kuće .....                                 | 3  |
| 2.2   | Kratak istorijski pregled primene režima rada od kuće.....          | 5  |
| 2.3   | Rad od kuće tokom pandemije virusa Covid-19 .....                   | 7  |
| 2.4   | Rad od kuće u Japanu i Srbiji .....                                 | 10 |
| 2.4.1 | Primena rada od kuće u Japanu .....                                 | 10 |
| 2.4.2 | Primena rada od kuće u Srbiji .....                                 | 15 |
| 3     | Kaizen menadžment .....   | 17 |
| 3.1   | Pojam i definicija kaizen menadžmenta.....                          | 17 |
| 3.2   | Pregled principa koji su usko povezani sa kaizen menadžmentom ..... | 25 |
| 3.2.1 | Gemba .....   | 25 |
| 3.2.2 | Muda.....   | 28 |
| 3.2.3 | Just in time .....  | 29 |
| 3.2.4 | Poka Yoke.....  | 29 |
| 3.2.5 | 5S.....   | 30 |
| 4     | Virtuelni kaizen.....   | 34 |
| 4.1   | Osnovne odrednice termina virtuelni kaizen.....                     | 34 |
| 4.1.1 | Značaj zajednice ljudi koja stoji iza kaizena .....                 | 38 |
| 4.2   | Osnovni principi virtuelnog kaizena .....                           | 40 |
| 4.2.1 | Vizuelni menadžment .....   | 40 |
| 4.2.2 | Eliminisanje gubitaka .....   | 42 |
| 4.2.3 | Organizovanje prostora za rad .....                                 | 50 |
| 4.2.4 | Briga o zaposlenima.....  | 59 |
| 4.2.5 | Posvećenost kupcima .....   | 65 |
| 5     | Organizovanje online aktivnosti na platformi Microsoft Teams .....  | 69 |
| 5.1   | Microsoft Teams – osnovni podaci o platformi .....                  | 69 |
| 5.2   | Preporuke za uspešno organizovanje online kaizen događaja .....     | 70 |
| 5.2.1 | Priprema .....  | 70 |
| 5.2.2 | Započinjanje događaja.....  | 72 |
| 5.2.3 | Razvrstavanje učesnika po grupama .....                             | 73 |
| 5.2.4 | Pristupanje detaljnoj diskusiji .....                               | 73 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.2.5 | Brainstorming.....                                   | 74 |
| 5.2.6 | Podelite rezultate .....                             | 75 |
| 5.2.7 | Praćenje napretka .....                              | 76 |
| 6     | Fizičko i mentalno zdravlje tokom rada od kuće ..... | 77 |
| 6.1   | Problemi sa nesanicom i nemirnim snom .....          | 78 |
| 6.2   | Fizička aktivnost i ishrana .....                    | 81 |
| 7     | Budući trendovi primene kaizen menadžmenta .....     | 86 |
| 8     | Zaključak.....                                       | 91 |
| 9     | Literatura.....                                      | 93 |

## **Spisak tabela**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Pregled procenta radnika koji mogu da rade od kuće po delatnostima ..... | 4  |
| Tabela 2 - Broj kompanija iz japanskih regija.....                                  | 11 |
| Tabela 3 - Klasifikacija kompanija prema veličini.....                              | 11 |
| Tabela 4 - Komparativna analiza kaizena i inovacija .....                           | 20 |
| Tabela 5 - Primer ciljeva kvaliteta .....   | 35 |
| Tabela 6 - Identifikacija gubitaka pri radu od kuće .....                           | 43 |

## **Spisak grafika**

|  |    |
|--|----|
| Grafik 1- Procentualno povećanje rada od kuće (2020) .....                               | 8  |
| Grafik 2 – Odnos rada od kuće i delatnosti.....  | 9  |
| Grafik 3 - Odnos rada od kuće i veličine firme .....                                     | 10 |
| Grafik 4 - Procenat radnika koji rade na daljinu u odnosu na regiju iz koje dolaze ..... | 12 |
| Grafik 5 - Prosečno vreme koje zaposleni u Japanu provedu na putu do posla .....         | 12 |
| Grafik 6 - Procenat poslodavaca koji u Japanu nudi opciju rada od kuće.....              | 13 |
| Grafik 7 - Implementacija rada na daljinu u Japanu (2020-2021) .....                     | 14 |
| Grafik 8 - Inovacije plus kaizen.....  | 21 |
| Grafik 9 - Broj instalacija Microsoft Teams-a, Zoom-a i Google Meets-a .....             | 37 |
| Grafik 10 - Kano model .....   | 67 |
| Grafik 11 - Broj aktivnih korisnika Microsoft Teams-a po danima .....                    | 69 |
| Grafik 12 - Gubici usled iscrpljenosti radnika.....                                      | 79 |

## **Spisak slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1 - Značenje reči kaizen.....                                | 17 |
| Slika 2 - PDCA ciklus.....   | 19 |
| Slika 3 - Osnovni koraci u primeni kaizena.....                    | 22 |
| Slika 4 - Kaizen kišobran.....                                     | 23 |
| Slika 5 - Spisak pitanja za Gemba Šetnju ..                        | 27 |
| Slika 6 - 7 osnovnih gubitaka.....                                 | 28 |
| Slika 7 - Just in time .....                                       | 29 |
| Slika 8 - Poka Yoke pravila.....                                   | 30 |
| Slika 9 - Originalno značenje termina 5S ..                        | 31 |
| Slika 10 - Izgled crvene kartice .....                             | 32 |
| Slika 11 - Rezultati korišćenja 5S principa.....                   | 33 |
| Slika 12- Interfejs aplikacije Mural .....                         | 41 |
| Slika 13 - Primer rasporeda dnevnih aktivnosti .....               | 46 |
| Slika 14 - Matrica za upravljanje vremenom.....                    | 47 |
| Slika 15 - Pravilno držanje prilikom sedenja .....                 | 53 |
| Slika 16 - Izgled modernog japanskog kotatsu-a.....                | 54 |
| Slika 17 - Osvetljenje u kućnoj kancelariji.....                   | 56 |
| Slika 18 - Odnos motivacije i nagrade.....                         | 63 |
| Slika 19 - Fokus rada na aktivnosti kojima se stvara vrednost..... | 68 |

|   |    |
|---|----|
| Slika 20 - Primer sprovođenja ankete na Microsoft Teams-u ..... | 71 |
| Slika 21 - Lista najboljih predloženih ideja.....               | 72 |
| Slika 22 - Razmena datoteka putem Microsoft Teams-a.....        | 74 |
| Slika 23 - Sprovođenje brainstorminga na Microsoft Teams-u..... | 75 |
| Slika 24 - Razmena rezultata na Microsoft Teams-u .....         | 76 |
| Slika 25 - Neizostavni elementi brige o sebi .....              | 84 |

# 1 Uvod

Restriktivne mere donete prethodne godine u cilju suzbijanja virusa COVID-19, rezultovale su obustavljanjem mnogih privrednih aktivnosti i drastičnim padom ključnih ekonomskih parametara. Globalna dešavanja nisu zaobišla ni Srbiju ni Japan, tako da su brojne kompanije u ovim zemljama odlučile da pređu na online režim rada od kuće. Ovim potezom, životi zaposlenih su zaštićeni, a rukovodstvo organizacija pokazalo je visok nivo društvene odgovornosti. Upravljanje i organizovanje režima rada od kuće u što kraćem roku, bio je glavni zadatak top menadžmenta. Međutim, nisu sve kompanije bile u mogućnosti da na pravi način odgovore na postavljene izazove što ih je dovelo u vrlo nezavidnu situaciju. Prevelika briga o produktivnosti i ispunjenju poslovnih normi, kao i zanemarivanje zaposlenih dovelo je do diskontinuiteta u organizacionoj strukturi kompanija. Proces rada od kuće trebalo je učiniti efektivnijim, efkasnijim i prilagodljivijim, a brojne kompanije su rešenje za ovo pronašle u kaizen menadžmentu.

Strukturu ovog rada čini šest jedinstvenih celina, kojima je izvršeno povezivanje koncepta rada od kuće sa jedne strane i kaizen menadžmenta sa druge strane.

Prva celina opisće pojam rada od kuće i definisće osnovne uslove koje je potrebno ispuniti kako bi rad od kuće bio sproveden na najbolji mogući način. Ovom prilikom poseban fokus biće na to koje različite industrijske grane i grupe ljudi bi mogle da imaju najviše pogodnosti od primene ovog alternativnog načina obavljanja poslovnih aktivnosti. Kratkim povratkom u prošlost, biće određen razvoj principa rada od kuće kroz najznačajnije istorijske periode. Naravno, nezaobilazna tema kada se govori o radu od kuće, jeste i primena istog tokom pandemije virusa Covid-19. U nastavku ove celine biće predstavljeni statistički podaci, koji ukazuju na to koliko je porasla popularnost rada od kuće tokom pandemije u najrazvijenijim zemljama sveta. Na kraju ove celine, detaljno će biti opisana primena rada od kuće u Srbiji i Japanu.

Druga celina ovog naučno-istraživačkog rada biće fokusirana na kaizen menadžment. Definisanje samog pojma, originalno značenje termina kaizen i upoznavanje sa osnovnim odrednicama istog, samo su neke od tema koje će biti obrađene na početku ove celine. U nastavku, biće malo više reči o tome kako je i kada kaizen nastao u Japanu, sa

posebnim osvrtom na uticaj koji su stručnjaci za kvalitet, iz drugih zemalja, imali na razvoj različitih principa kaizen menadžmenta. Uporednom analizom menadžemnta kvaliteta u Japanu i zemljama Zapadnog sveta, biće utvrđena jasna razlika između kaizena, odnosno neprekidnih poboljšanja, i inovacija. Nakon ovoga, biće data osnovna odrednica 7 osnovnih koraka, koje je neophodno napraviti kako bi se došlo do uspešne implementacije kaizen menadžmenta. Osnovni principi i uslovi za primeni kaizen menadžmenta samo su još neke od tema koje će biti obrađene u ovoj celini. Na kraju druge celine, biće date i detaljne definicije svih pojmove koji su usko povezani sa primenom kaizen menadžmenta.

Trećom i najznačajnijom celinom ovog rada, biće izvršeno ispitivanje mogućnosti primene kaizena u online okruženju. Ovom prilikom biće izdvojeni svi elementi na koje odgovorni zaposleni treba da obrate pažnju prilikom primene kaizen menadžmenta u online okruženju. Nakon ovoga detaljno će biti opisana primena sledećih osnovnih principa kaizena prilikom rada od kuće: vizuelni menadžmenta, eliminisanje gubitaka, organizovanje prostora za rad, briga o zaposlenima i posvećenost kupcima.

Četvrto poglavlje, koje se tematski direktno nadovezuje na prethodno, ukazaće na savete koje predstavnici kompanija mogu da koriste ako se odluče da organizovanje rada od kuće izvrše preko platforme Microsoft Teams. Naravno, poseban osvrt biće na to kako se na ovoj platformi organizuju kaizen događaji.

U petom poglavlju biće reči o tome kako zaposleni treba da vode računa o svom zdravlju tokom rada od kuće. Takođe, biće definisani osnovni saveti koje treba da prate kako bi bolje vodili računa o svojoj fizičkoj aktivnosti, ishrani, itd.

U šestoj celini ovog naučno-istraživačkog rada biće izvršeno predviđanje budućih trendova sa kojima menadžeri kvaliteta mogu uskoro da se susretu. Ovim delom biće izvršena uporedna analiza primene principa kaizen menadžemnta u kompanijama koje rade u tradicionalnom radnom okruženju, u onima koji rade od kuće i u onima koji koriste neki od hibridnih modela za organizovanje poslovanja.

## **2 Rad od kuće – osnovni koncepti i odrednice**

### *2.1 Definisanje pojma rad od kuće*

Rad od kuće predstavlja alternativni vid rada u kome se obavljanje poslovnih aktivnosti izvodi na daljinu, a ne u tradicionalnom radnom okruženju. Zahvaljujući korišćenju Interneta i različitih, modernih elektronskih uređaja, zaposleni ne moraju više da budu fizički prisutni u prostorijama kompanije koja ih zapošljava. Broj radnika koji svoje ugovorne obaveze ispunjavaju na ovakav način konstantno raste, a prema godišnjem izveštaju o radu i obrazovanju, koji je napravila agencija Galup, broj zaposlenih koji rade od kuće u Sjedinjenim Američkim Državama, skočio je sa 9% na čak 37% u periodu od 1995. do 2015. godine (Gallup, 2015).

S obzirom da je rad od kuće jedan širok i kompleksan pojam, veliki broj stručnjaka i novinara pokušao je da pronađe najbolji način za definisanje ovog termina. Na primer, američki novinar Nilles je u jednom od svojih članaka termin rada od kuće definisao kao: „rad koji se izvodi sa različitih lokacija i koji omogućava zaposlenima da ispune svoje svakodnevne radne obaveze uz pomoć moderne tehnologije“ (Nilles, 1997). Najbitniji aspekt ovakovog pristupa definisanju rada od kuće je činjenica da zaposleni ne moraju nužno da obavljaju posao uvek sa iste lokacije i da bi trebalo pametno da odaberu ono mesto koje najviše odgovara njihovim preferencijama.

Pored mesta sprovođenja poslovnih aktivnosti, rad od kuće određuju učestalost i vremenski trenutak u kom se čin rada izvodi (Nakrosiene, Butkeviciene and Goštaitaitė, 2019). Učestalost korišćenja rada na daljinu predstavlja proporcionalni odnos vremena koje zaposleni provede u tradicionalnom i virtuelnom radnom okruženju (Gajendran & Harrison, 2007; Perez *et al.*, 2003). Posmatranjem ove karakteristike rada od kuće, jasno se utvrđuje da on može da obuhvati celokupno radno vreme zaposlenog ili ipak samo određeni deo radnog vremena. Sa druge strane, vremenski trenutak u kom se izvodi rad od kuće jedinstven je pokazatelj toga da li zaposleni svoj rad obavlja u okviru tradicionalnog radnog vremena ili ima mogućnost fleksibilnog radnog vremena (Towers *et al.*, 2006).

Ono oko čega se najveći broj stručnjaka slaže jeste da bi rad od kuće gotovo uvek trebalo da bude praćen fleksibilnim radnim vremenom, kako bi zaposleni uspešno mogli da naprave balans između privatnog i poslovnog života. Na ovaj način, radnici mogu više vremena da provedu sa članovima svoje porodice i da ostvare svoje ambicije u svim segmentima života.

Primena koncepta rada od kuće može se primeniti za obavljanje delatnosti iz najrazličitijih industrijskih grana, o čemu svedoči i tabela data u nastavku (Feldman, 2019). Očekivano najveći procenat zaposlenih koji posao obavljaju na daljinu prisutan je u oblasti finansija i informacionih tehnologija. Sa druge strane zaposleni u obrazovnim i zdravstvenim centrima imaju daleko manje mogućnosti za obavljanje posla od kuće i to pre svega zbog prirode posla koje obavljaju. Zaposleni iz ovakvih grupa, opciju rada od kuće prinuđeni su da koriste samo u slučaju otežane kliničke slike ili za izvršavanje aktivnosti koje nisu stigli da završe u okviru tradicionalnog radnog okruženja.

*Tabela 1 - Pregled procenta radnika koji mogu da rade od kuće po delatnostima*

| Delatnost | Proizvodne delatnosti | IT sektor | Državna uprava | Arhitektura | Bankarstvo | Uslužne delatnosti | Prosveta |
|-----------|-----------------------|-----------|----------------|-------------|------------|--------------------|----------|
| %         | 30                    | 53        | 30             | 17          | 57         | 28                 | 26       |

Od rada od kuće najviše koristi mogu da imaju svi zaposleni sa nekom vrstom hendikepa, koji im otežava kretanje ili obavljanje poslovnih aktivnosti u prostorijama kompanije. Zaposleni sa ovakvim problemima bi obavljanjem rada na daljinu bili mnogo zadovoljniji i produktivniji, a predstavnici kompanije bi sa druge strane bili u mogućnosti da izbegnu različite troškove kvaliteta, koji bi nastali usled ulaganja u prilagođavanje poslovnog prostora hednikepiranim licima. Još jedna grupa koja može maksimalno da iskoristi povoljnosti opcije rada od kuće jesu studenti, koji bi na ovaj način teorijska znanja sa fakulteta lakše proširili praktičnim iskustvom, a uz to bi imali i šansu za sticanjem finansijske nezavisnosti.

U zavisnosti od dela sveta koji posmatramo, model rada od kuće može biti protumačen na različite načine. Tako na primer, u nekim delovima sveta zbog verskih i kulturoloških ubedjenja, rad od kuće prati negativna konotacija i smatra se da je ovakav vid obavljanja

aktivnosti namenjen isključivo za žene (Weiler Reynolds, 2017). Ipak, istraživanja sprovedena u najrazvijenijim državama današnjice pokazuju da je broj pripadnika oba pola koji posao obavljaju na daljinu gotovo jednak (Statista, 2021). Ovakva istraživanja značajno svedoče o tome da prilikom donošenja odluke o sprovođenju rada od kuće u obzir treba uzeti druge, relevantnije parametre, a ne polnu i rodnu pripadnost pojedinca.

## *2.2 Kratak istorijski pregled primene rezima rada od kuće*

Iako se rad od kuće gotovo uvek vezuje za savremeno doba, odnosno primenu modernih tehnoloških dostignuća i razvoj informaciono – komunikacionih tehnologija, začetke ovakvog načina sprovodjenja poslovnih aktivnosti možemo pronaći još u najranijim ljudskim zajednicama. Nekoliko hiljada godina ranije, osnovna čelija ljudskog društva bila je porodica, u okviru koje je postojala jasna podela rada (Đurić & Filipović, 2009). I dok su neki članovi porodice bili zaduženi za lov, prikupljanje hrane i sličnih resursa, drugi su bili u obavezi da u svom topлом domu obrade iste kako bi mogli efikasno da ih iskoriste. Ovakav način organizovanja svakodnevnih životnih aktivnosti eksplicitno ukazuje na to da su još naši najraniji preci uočili značaj kombinovanja životnog i radnog prostora.

Situacija se nije mnogo promenila ni dolaskom srednjeg veka, kada su masovno počele da se otvaraju zanatske radionice, koje su bile organizovane u vidu esnafa. Majstori koji su imali dovoljno iskustva i veština, bili su u mogućnosti da otvore svoje zanatske radnje, a u najvećem broju slučajeva donosili su odluke o tome da one budu sastavni deo njihovih domova. Ovo je dovelo do toga da granice izmedju privatnog i poslovnog života gotovo nisu postojale i da su često svi članovi porodice učestvovali u sprovodjenju poslovnih aktivnosti (Reynolds, 2017). Profesije koje su tada bile na vrhuncu popularnosti bile su pekar, krojač, obućar, grnčar, kovač, itd.

Industrijska revolucija označila je početak otvaranja fabrika, čiji cilj je bio povećanje produktivnosti uz konstantno smanjenje troškova (Đurić & Filipović, 2009). Sistem proizvodnje u fabrikama zasnivao se na podeli rada, kako bi se postiglo skraćivanje proizvodnih ciklusa. Ovakav model obavljanja radnih aktivnosti udaljio je radnike od kuća i pružio im je mogućnost da rade u specijalno dizajniranom prostoru koji je poslodavac bio dužan da im obezbedi. Ipak, i u ovakvim vremenima i dalje su bili prisutni pojedinci koji su rad obavljali od kuće, a dobar primer su vredne domaćice koje su pripremale hranu

za radnike iz fabrika, ali i učitelji koji su često časove držali u svom domu (Reynolds, 2017).

Istorija pokazuje da je sve učestalije otvaranje različitih kancelarija dodatno unapredilo uslove rada u kompanijama, pre svega zbog korišćenja modernije tehnologije poput telefona, telegrafa i pisaće mašine, koji su ujedno bili i preteče alata koji se danas primenjuju prilikom rada od kuće. Razvoj javnog prevoza, omogućio je zaposlenima da uz mnogo niže troškove dođu na posao, što je dodatno smanjilo procenat radnika koji su radili od kuće. Drugi svetski rat doveo je do nedostatka sposobne radne snage, tako da su žene sve učestalije napuštale svoje domove kako bi novac zaradile u nekoj od obližnjih fabrika. Rad od kuće vrlo brzo pao je u drugi plan, sve do 80-ih godina prošlog veka, kada se rasprava o ovakvom načinu obavljanja posla ponovo otvorila.

IBM, američka kompanija specijalizovana u oblasti računarskih tehnologija, 1979. godine odredila je pet zaposlenih koji su bili uvršteni u program rada od kuće, što je označilo početak prvih modernih testiranja organizovanja procesa rada na daljinu (Dishman, 2019). Cilj čitavog eksperimenta bilo je određivanje stepena efikasnosti zaposlenih koji radno vreme provode u svom domu, utvrđivanje pogodnosti za primenu ovakvog modela rada, ali i donošenje zaključka o tome da li su ispunjeni svi neophodni uslovi za implementaciju rada od kuće bez poteškoća. Pored ovoga, želja top menadžmenta bila je i da se utvrdi stepen uštede finansijskih sredstava, koje rad od kuće nosi sa sobom. Prvi pristigli rezultati eksperimenta bili su i više nego pozitivni, tako da je broj zaposlenih koji rade od kuće konstantno rastao. Do 1983. godine ovaj broj popeo se na 2000 zaposlenih, među kojima je najviše bilo onih iz call centra, koji su se zbog opisa svog posla lako prilagodili opciji rada od kuće (Butler, 2013).

Devedesetih godina prošlog veka počeli su da se pojavljuju prvi startapovi, uglavnom organizovani u garažama ili drugim pratećim prostorijama domaćinstava, što je označilo rođanje novog doba poslovanja (Gupta, 2020). U najvećem broju slučajeva na ovakav korak odlučivali su se studenti željni uspeha ili neki od bivših zaposlenih iz velikih korporacija, koji su doneli odluku da započnu sopstveni biznis. S obzirom da njihova finansijska situacija nije bila najsajnija, bili su prinuđeni da se prilagode i svoje projekte organizuju od kuće. Iako zvuči neverovatno, da nije bilo rada od kuće, verovatno ne bi

bilo ni nekih od najuspešnijih kompanija današnjice, kao što su Apple, Microsoft i Amazon.

Nije prošlo mnogo vremena pre nego što je potencijal rada od kuće bio prepoznat i od najviših zvaničnika vodećih svetskih sila. Američki predsednik Bil Klinton je 1994. godine izdao poseban predsednički memorandum, kojim je od agencija izvršne vlasti zatražio da stvore fleksibilnije radne angažmane, zasnovane na konceptu rada od kuće (Reynolds, 2017). Zahvaljujući inicijativi sa najvišeg držanog vrha, 1997. godine Government Accountability Office (GAO) izdao je izveštaj, kojim su u prvi plan stavljene sledeće karakteristike rada na daljinu:

- Smanjeno vreme putovanja na posao,
- Niži lični troškovi usled uštede sredstava za transport, garderobu, hranu, i slično,
- Poboljšanje kvaliteta procesa rada i podizanje morala zaposlenih,
- Postizanje boljeg balansa između privatnog i poslovnog života.

Razmatranje pitanja rada na daljinu počelo je da se razmatra i u najtiražnijim akademskim časopisima. Poznati magazini Journal of Communication i SAM Advanced Management Journal objavili su brojne studije slučaja o radu od kuće. Zainteresovani čitaoci zanimljive članke o radu od kuće mogli su da pronađu i u časopisima Wall Street Journal, Working Woman, USA Today, ComputerWorld, itd (Reynolds, 2017).

### *2.3 Rad od kuće tokom pandemije virusa Covid-19*

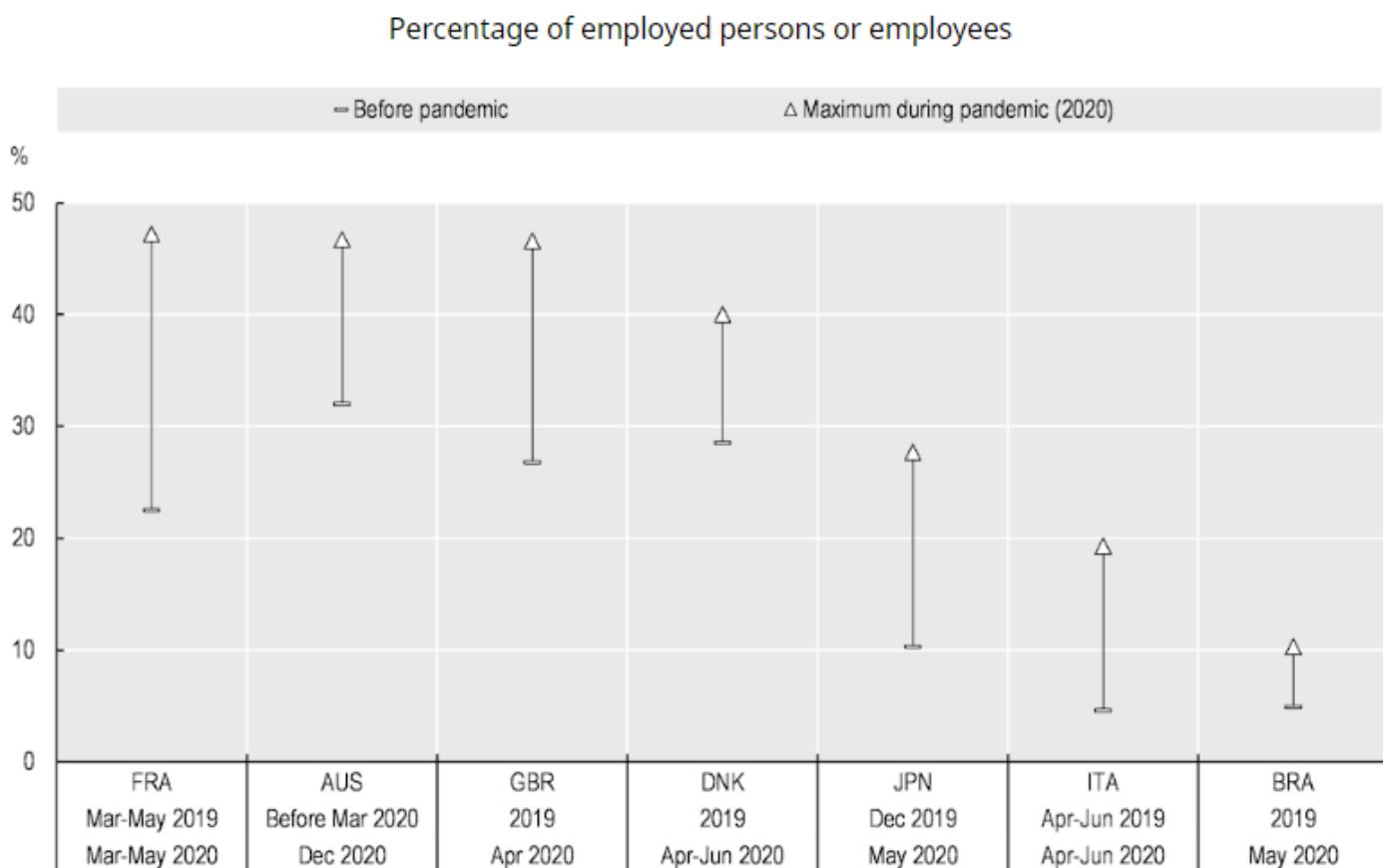
Svetska zdravstvena organizacija proglašila je 31.01.2020. godine izbijanje virusa COVID-19, što je označilo i početak globalnog širenja ove opake i smrtonosne bolesti (AJMC, 2021). Restriktivne mere donete prethodne godine u cilju suzbijanja virusa, rezultovale su obustavljanjem mnogih privrednih aktivnosti i drastičnim padom ključnih ekonomskih parametara. Pandemija je dovela do tektonskih poremećaja i nezamislivih dešavanja koja su iz korena promenila živote pojedinaca, ali i način organizovanja poslovnih aktivnosti.

S obzirom da je prilagođavanje na nepredviđene okolnosti postalo prioritet, sve više je počela da se razmatra opcija sprovođenja radnih aktivnosti od kuće. Uvođenjem ovakvog modela organizovanja rada kompanije su bile u mogućnostii da zaštite živote svojih

zaposlenih, a da uz to pokažu i visok nivo društvene odgovornosti. U vrlo kratkom roku velika većina, a u nekim delovima sveta i celokupno radno sposobno stanovništvo, imalo je priliku da iskusi rad od kuće.

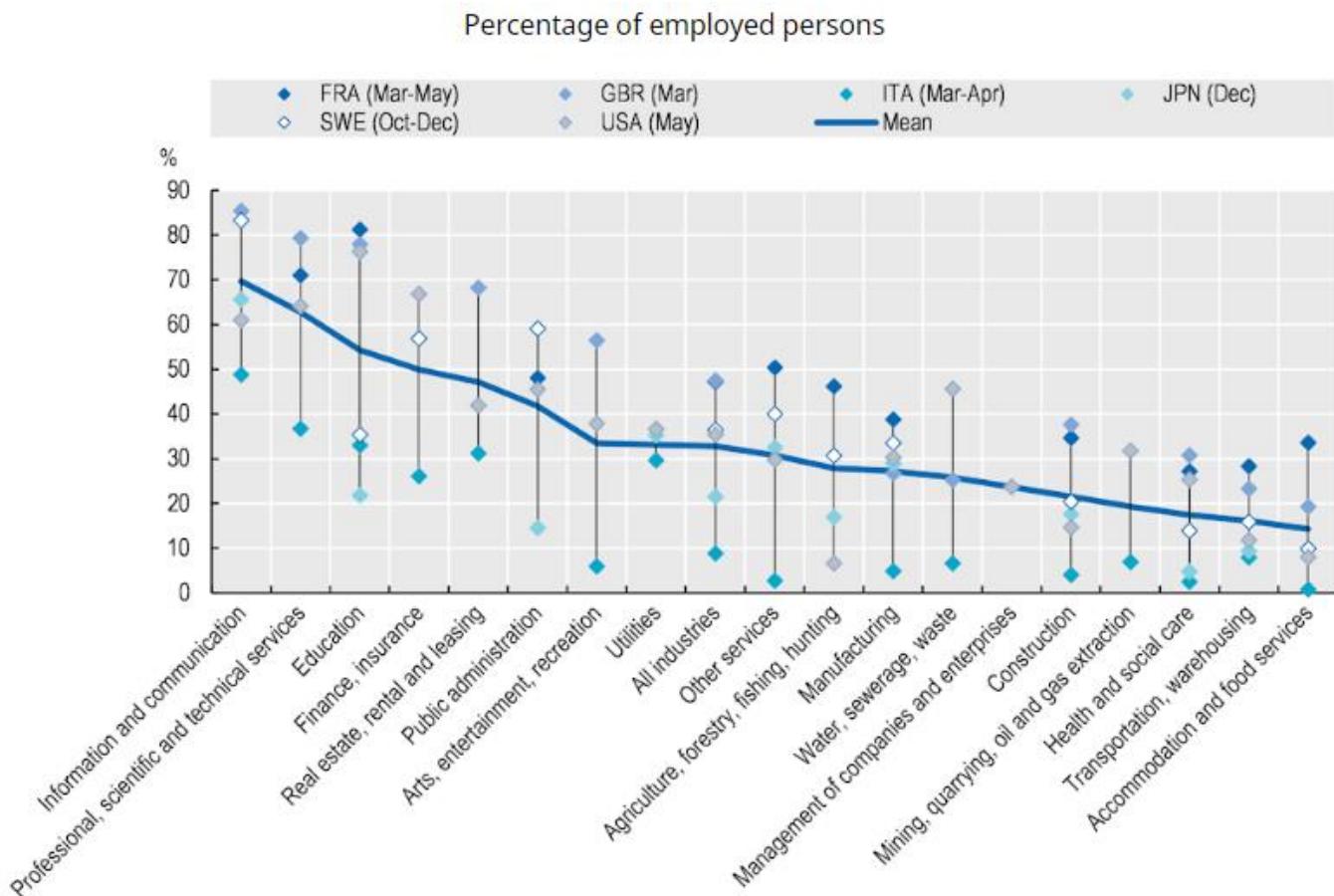
Na grafiku u nastavku prikazan je porast broja radnika iz najrazvijenijih svetskih zemalja, koji su radili od kuće tokom pandemije virusa Covid-19. Ovi podaci nedvosmisleno ukazuju na to da je tokom prvog perioda izolacije, koji je nastupio između marta i maja 2020. godine, 47% radnika u Ujedinjenom Kraljevstvu i Francuskoj prešlo na režim rada od kuće. Australija je isti maksimum dostigla nešto kasnije, tačnije u decembru iste godine i to zahvaljujući povećanju broja radnika koji rade od kuće od 15%. U Francuskoj, rad od kuće se povećao više nego duplo skokom od 25% u odnosu na prethodnu godinu, dok je u Ujedinjenom Kraljevstvu došlo do porasta od 20% (OECD, 2021).

Grafik 1- Procentualno povećanje rada od kuće (2020)



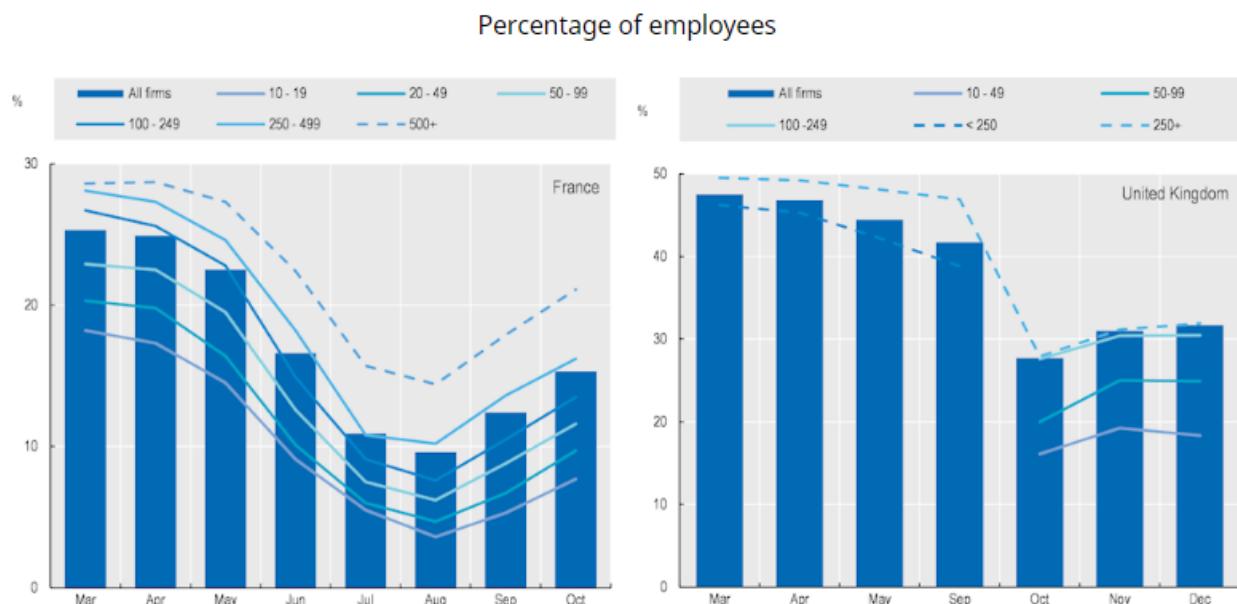
Ono na šta moramo obratiti posebnu pažnju jesu priroda posla, stepen digitalizacije i industrijska grana kojoj pripadaju radne aktivnosti, jer realizacija svih poslova od kuće nije moguća. Na sledećem grafiku prikazan je procenat od ukupnog broja zaposlenih po industrijskim granama, koji su su tokom pandemije posao obavljali od kuće, a presek rezultata napravljen je u trenutku kada je broj ovakvih radnika dostigao maksimalnu vrednost. Na osnovu rezultata, jasno možemo da uočimo da su neke delatnosti mnogo pogodnije za rad od kuće od drugih. Na primer, zdravstvo, industrijsku proizvodnju, različite proizvodne delatnosti i transportne usluge gotovo je nemoguće izvršiti na daljinu. Sa druge strane, delatnosti sa visokim stepenom digitalizacije, koje se inače sprovode primenom savremenih tehnologija, poput finansijskih aktivnosti, informacionog sektora i raznovrsnih naučnih istraživanja, znanto je lakše organizovati na daljinu (OECD, 2021).

Grafik 2 – Odnos rada od kuće i delatnosti



Još jedna interesantna činjenica do koje možemo doći analizom podataka od prošle godine, jeste da je značajno veći broj zaposlenih koji su radili od kuće dolazio iz velikih kompanija, u odnosu na manje kompanije. Do ovakvih razlika pre svega dolazi zbog bolje finansijske situacije, većeg stepena digitalizacije, primene savremenih tehnologija, definisanja strategija poslovanja u rizičnim okolnostima, ali i zbog toga što se manje kompanije uglavnom bave delatnostima koje nisu pogodne za izvršavanje od kuće, poput turizma, ugostiteljstva, maloprodaje i sličnog. Na narednim graficima prikazani su podaci o broju radnika koji su radili kod kuće, sortirani prema veličini firme koja ih zapošljava (OECD, 2021).

Grafik 3 - Odnos rada od kuće i veličine firme



## 2.4 Rad od kuće u Japanu i Srbiji

### 2.4.1 Primena rada od kuće u Japanu

Pravilnom implementacijom i korišćenjem punog potencijala rada od kuće, Japan bi mogao da prevaziđe brojne probleme koji otežavaju život stanovnicima, poput prenaseljenosti velikih gradova, saobraćajnih gužvi, zagađenosti, nepotrebne potrošnje električne energije i drugih resursa. Međutim, uprkos tome što je Japan trenutno jedna od najmodernijih država i što su zahvaljujući razvoju informacionih i digitalnih tehnologija stvorili sve potrebne uslove za masovnu primenu koncepta rada od kuće, nivo upotrebe

ovog modela obavljanja poslovnih aktivnosti znatno je niži nego u drugim uspešnim zemljama sveta.

Prva detaljnija istraživanja na ovu temu u Japanu započeta su još krajem prošlog veka, što ukazuje na to da su Japanci značaj rada od kuće prepoznali vrlo rano. Jedno takvo istraživanje sprovedeno je u 6 najvećih japanskih regija, a upitnici koji su tada sastavljeni bili su definisani za zaposlene i poslodavce, kako bi se prikupila njihova mišljenja i utisci o radu od kuće. U narednoj tabeli prikazan je broj kompanija, koje su učestvovale u istraživanju, prema regiji u kojoj posluju (Higa & Wijayanayake, 1998).

Tabela 2 - Broj kompanija iz japanskih regija

| Hokkaido | Tohoku | Kanto | Tokai | Kansai | Kyushu | Total |
|----------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|
| 321      | 284    | 1,939 | 560   | 807    | 321    | 4,232 |

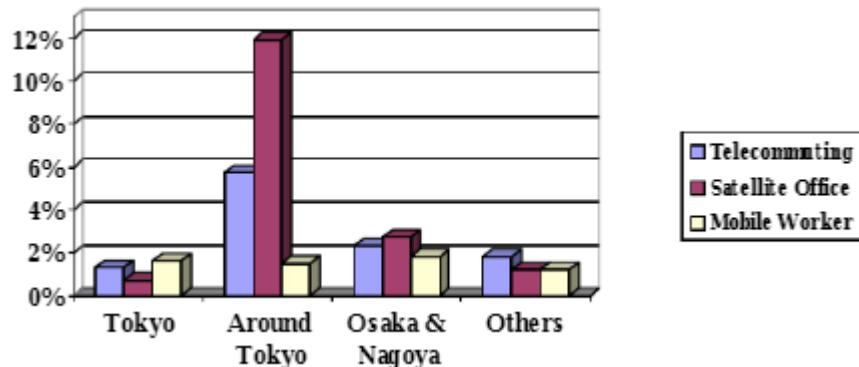
S obzirom da je još tada uočen značajan uticaj veličine organizacije na mogućnost implementacije rada od kuće, doneta je odluka o klasifikaciji kompanija prema veličini, kako bi se dobili što tačniji rezultati. Prilikom izbora organizacije, nisu postavljena nikakva ograničenja vezana za tip poslovanja, tako da su među učencima bili predstavnici najrazličitijih privrednih sektora (Higa & Wijayanayake, 1998).

Tabela 3 - Klasifikacija kompanija prema veličini

| Category   | No. of employees | No. of organizations |
|------------|------------------|----------------------|
| Small      | 1 - 29           | 742                  |
| Medium     | 30 - 99          | 716                  |
| Large      | 100 - 999        | 1,234                |
| Very Large | 1000 and over    | 1,540                |

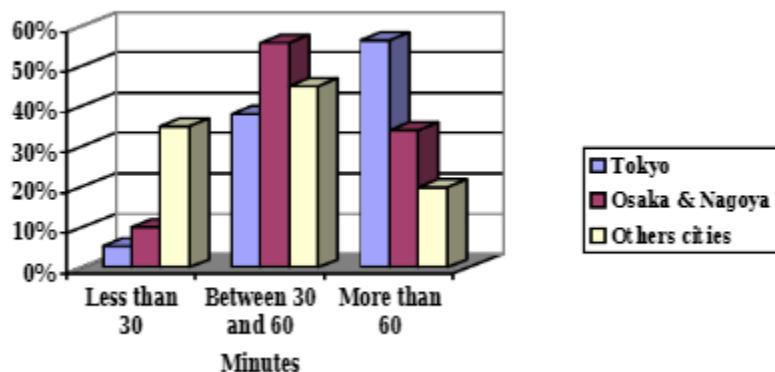
Prvi rezultati istraživanja pokazali su znatno veći broj radnika na daljinu u urbanim i visoko naseljenim sredinama u odnosu na ruralne krajeve. Očekivano, na narednom grafiku (Higa & Wijayanayake, 1998) jasno se vidi da najveći broj radnika koji rade na daljinu dolazi iz neposredne okoline Tokija.

Grafik 4 - Procenat radnika koji rade na daljinu u odnosu na regiju iz koje dolaze



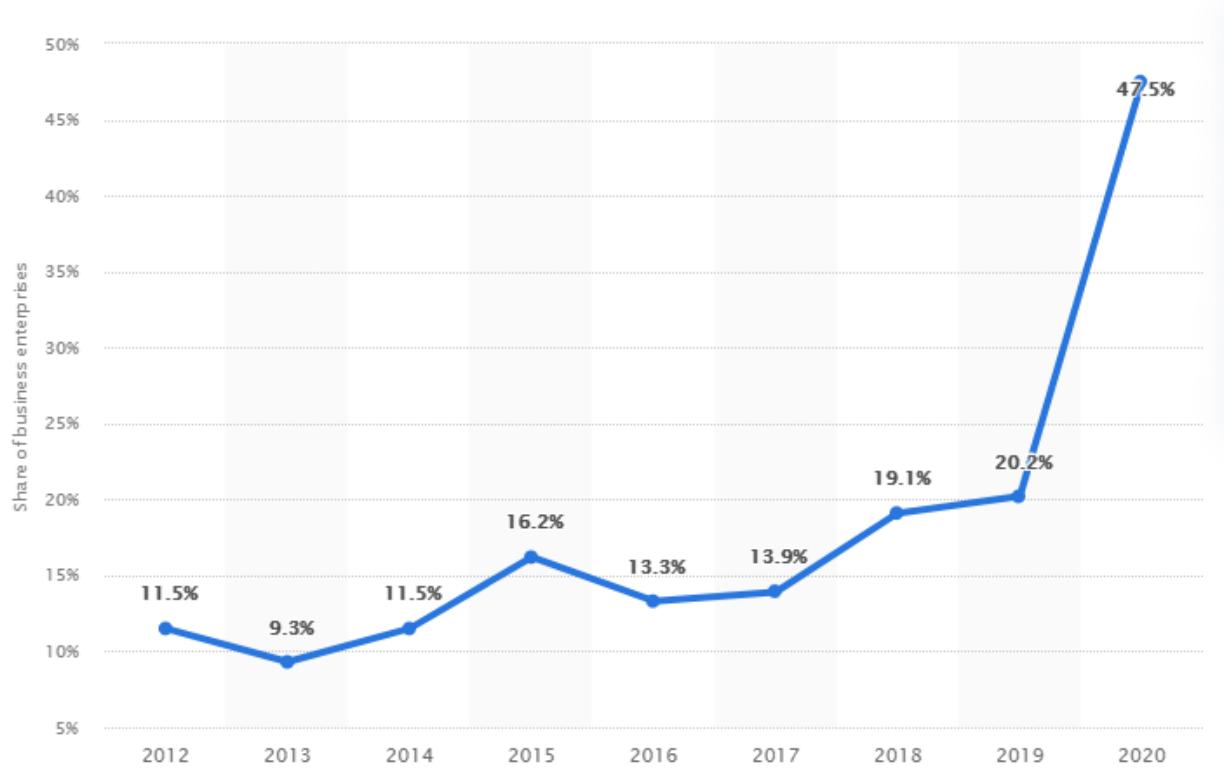
Jedan od donetih zaključaka bio je da rad od kuće može posebno da utiče na rasterećenje saobraćaja u velikim gradovima, jer zaposleni više ne bi bili prituđeni da putuju na posao. Na narednom grafiku prikazano je vreme koje zaposleni prosečno provedu u putu od kuće do posla (Higa & Wijayanayake, 1998). Povećana primena modela rada od kuće značajno bi olakšala svakodnevni život zaposlenih širom Tokija, koji bi ušteđeno vreme mogli da iskoriste za lični napredak i zbližavanje sa članovima porodice.

Grafik 5 - Prosečno vreme koje zaposleni u Japanu provedu na putu do posla



U godinama koje su usledile došlo je do razvoja Internet tehnologija i otkrića brojnih elektronskih uređaja, kojima je rad od kuće značajno olakšan, tako da je očekivano došlo i do blagog povećanja broja poslodavaca koji, u Japanu, nude opciju obavljanja posla na ovakav način (Statista Research Department, 2021).

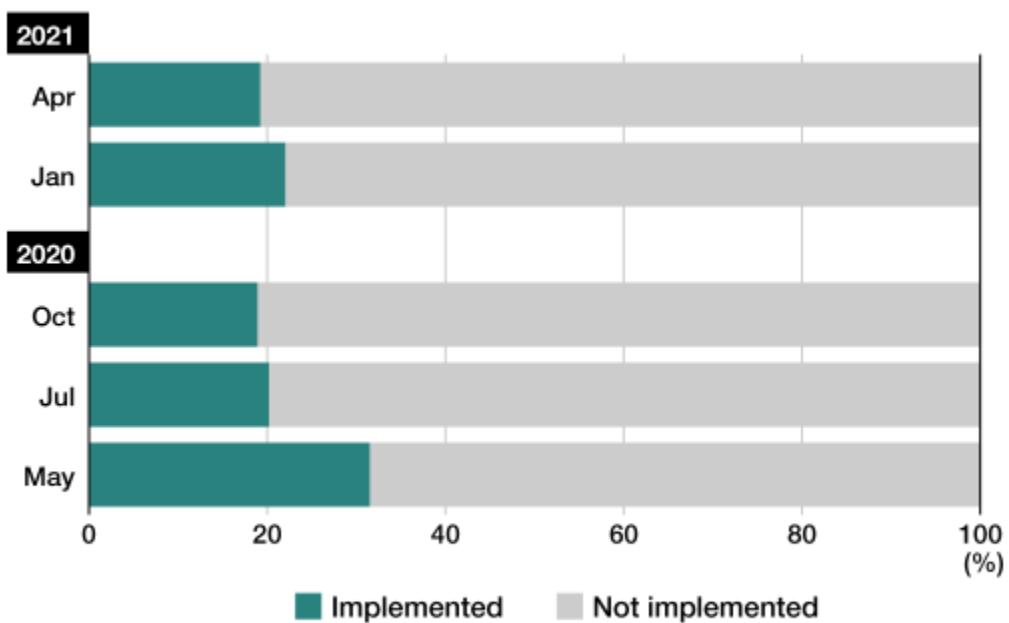
Grafik 6 - Procenat poslodavaca koji u Japanu nudi opciju rada od kuće



Međutim, prvi veći porast broja radnika koji rada od kuće desio se tek nedavno i očekivano bio je izazavan pandemijom virusa COVID-19. Rekordan broj radnika na daljinu dostignut je u maju 2020. godine, kada je čak preko 30% zaposlenih davalо doprinos kompaniji za koju rade na ovakav način (Nippon, 2021). Odgovornim ponašanjem i uspešnim upravljanjem vanrednom situacijom, došlo je do stabilizacije krizne situacije, tako da su i zaposleni polako počeli da se vraćaju u tradicionalno radno okruženje. Međutim, neminovno je da je značajan udeo zaposlenih u ovom periodu iskusio iz prve ruke rad od kuće.

Grafik 7 - Implementacija rada na daljinu u Japanu (2020-2021)

## Telework Implementation



Created by Nippon.com based on data from the Japan Productivity Center.

nippon.com

Poznata kompanija Japan Tabaco International osmisnila je novi plan rada, po kome se zaposlenima pruža mogućnost da polovinu svakog meseca rade od kuće, od čega maksimalno 10 dana mogu da provedu u inostranstvu (Tagliaferri, 2021). Ovom prilikom Christiane Bisanzio, jedan od podpredsednika kompanije, izjavila je da se u JTI-u rad posmatra kao aktivnost, a ne kao mesto ili vreme (Gretler, 2021). Pored ovoga, u nekim od svojih objekata širom sveta, predstavnici kompanije JTI eksperimentalno isprobavaju i mogućnost rada od kuće 4 dana nedeljno. Na ovaj način zaposleni bi mogli da odaberu da li žene da rade 5 nedeljno od po 8 sati ili 4 puta nedeljno po 10 sati. Ovakva nastojanja predstavnika menadžmenta pokazuju da se u ovoj kompaniji procesu rada pristupa izuzetno fleksibilno i da je cilj da zaposleni sve više vremena provode van poslovnog okruženja.

U svetski poznatoj japanskoj kompaniji Toyota takođe je doneta odluka o uvođenju rada na daljinu, kako bi zaposleni mogli laške da naprave balans između privatnog i poslovnog života (Kochar, 2021). Definisani oblik poslovanja posebno je obradovao sve one koji

zbog posla nisu u mogućnosti da provedu dovoljno vremena sa svojim porodicama. Takođe, bitno je napomenuti da iz predstavništva kompanije očekuju i snižavanje određenih troškova usled preslaska na rad od kuće. S obzirom da je Toyota jedan od vodećih proizvođača automobila u svetu, očekuje se da će ovaj potez uticati i na druge automobilske gigante da uvedu opciju rada u virtuelnom okruženju.

#### 2.4.2 Primena rada od kuće u Srbiji

Popularizacija primene koncepta rada od kuće nije zaobišla ni Srbiju, gde je rekordan broj zaposlenih koji na ovakav način ispunjavaju svoje radne obaveze zabeležen 2020. godine. Prikupljeni podaci sa tržišta jasno pokazuju da je u više od 60% kompanija u zemlji uvedena opcija stalnog ili privremenog rada od kuće za bar jedan deo zaposlenih (Poslovi.Infostud, 2020). U čak trećini kompanija doneta je odluka da se zaposlenima i nakon smirivanja epidemiološke situacije pruži mogućnost izbora da li posao žele da obavaljaju od kuće ili u tradicionalnom radnom okruženju. U ovakvoj inicijativi svakako prednjače kompanije iz oblasti finansija (71%), informacionih tehnologija (69%) i različitih kontakt usluga (75%).

Nedugo nakon izbijanja pandemije virusa COVID-19, u preduzeću Naftna Industrija Srbije, započet je proces formiranja kriznog štaba koji će biti zadužen za definisanje strategija poslovanja u vanrednim okolnostima (NIS, 2020). Jedna od najvažnijih donetih mera bila je pružanje mogućnosti zaposlenima da rade od kuće, ukoliko opis posla koji obavljuju to dozvoljava. Iz rukovodstva kompanije istakli su da je najveći izazov prilikom prelaska na režim rada na daljinu bilo ostvarivanje kvalitetne komunikacije, koja je ključna prilikom donošenja poslovnih odluka. Sličan primer pratili su i predstavnici Elektroistribucije Srbije, najveće energetske kompanije u Srbiji. Naime, u ovoj kompaniji definisana je nova organizacija rada, a zaposlenima koji ne učestvuju direktno u porizvodnji data je mogućnost da svoje radne obaveze ispune iz svog toplog doma (EPS Energija Tent, 2020).

Značaj određivanja pravnog okvira kojim se jasno definišu prava i obaveze svih strana prilikom spovođenja rada od kuće, prepoznat je od strane vodećih državnih institucija u Srbiji, tako da je ovo pitanje regulisano i posebnim članom Zakona o radu. U ovom

dокументu, visokog pravnog značaja, navedene su sledeće specifičnosti koje ugovor za obavljanje posla od kuće treba da sadrži (Zakon o radu, 2005):

1. trajanje radnog vremena prema normativima rada,
2. način vršenja nadzora nad radom i kvalitetom obavljanja poslova zaposlenog,
3. sredstva za rad za obavljanje poslova koje je poslodavac dužan da nabavi, instalira i održava,
4. korišćenje i upotrebu sredstava za rad zaposlenog i naknadu troškova za njihovu upotrebu,
5. naknadu drugih troškova rada i način njihovog utvrđivanja,
6. druga prava i obaveze.

Spomenutim zakonom definisana je i odredba kojom se garantuje da osnovna zarada zaposlenih koji svoje dužnosti ne obavljaju u tradicionalnom radnom okruženju ne sme biti manja od zarade zaposlenih koje iste poslove obavljaju u prostorijama kompanije, čime je zaposlenima pružena dodatna sigurnost, a ujedno je izbegnuto i poistovećivanje rada od kuće sa plaćenim odsustvom (Škorić, Ilić & Maričić, 2021). Na ovu temu oglasio se i Zoran Đorđević, ministar za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja u Vladi Republike Srbije, koji je za agenciju Tanjug izjavio da zaposleni koji rade od kuće ne smeju da imaju manja prava i nepovoljnije uslove rada od zaposlenih koji obavljaju iste ili slične poslove u prostorijama poslodavca.

### 3 Kaizen menadžment

#### 3.1 Pojam i definicija kaizen menadžmenta

Termin kaizen označava neprekidno poboljšanje i dobijen je korišćenjem japanskih reči Kai, što znači promena i Zen što znači nabolje (Kostić, 2014). Kaizen pristup zasnovan je na zdravom razumu, disciplini, redu i ekonomičnosti. Primenom ovog, procesno orijentisanog pristupa, kompanije teže da održe postojeće poslovne rezultate, uz stalne napore usmerene ka poboljšanju. Nasuprot potenciranju poboljašavanja koje je zasnovano na ulaganjima u tehnološke promene i otkrićima novih, savršenijih uređaja i mašina, Kaizen menadžment usresređen je na mala, postepena i učestala poboljšanja na duge staze, koja podrazumevaju značajno manja finansijska ulaganja (Đurić & Filipović, 2009).

 = КАИ = Промена

 = ЗЕН = Добро  
(Набоље)

 = Каизен =  
Непрекидно побољшавање

Slika 1 - Značenje reči kaizen

Temelj kaizen menadžmenta postavljen je u Japanu nakon Drugog svetskog rata, a primena principa ove filozofije uzela je maha tokom 50-ih godina prošlog veka. U ovom periodu Japan se suočavao sa teškim posledicama rata i bilo je potrebno pronaći efekisan način za oporavak ekonomskog stanja u državi (Haefele, 2021). Iako je nastao u Japanu, brojni koncepti kaizen menadžmenta razvili su se zahvaljujući učenjima američkih stručnjaka iz oblasti menadžmenta kvalieta.

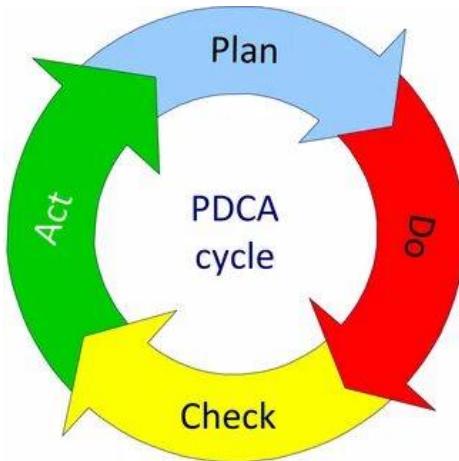
Prilikom sprovođenja procesa poboljšavanja i obezbeđivanja kvaliteta, često se vrši primena poznatog alata, PDCA ciklusa, koji je predstavljao preteču brojnih ideja, koje danas vezujemo za kaizen menadžment. Spomenuti ciklus, prvi je primenio Walter Shewhart, a kasnije ga je svojim istraživačkim radovima i predavanjima upotpunio Edward Deming, jedan od najznačajnijih gurua kvaliteta u istoriji čovečanstva (Sirk, 2020). Demingov ciklus, koji se sastoji iz četiri koraka, kasnije je imenovan zahvaljujući radu i zalaganju japanskih stručnjaka za kvalitet, Išikave i Konda, koji su ga nazvali „Plan – Do – Check - Act“, ili skraćeno PDCA. Naziv je vrlo brzo prihvaćen širom sveta i postao je sastavni deo stručne literature o menadžmentu kvaliteta (Đurić & Filipović, 2009).

Primena ovog koncepta je vrlo jednostavna i sastoji se od planiranja, primene planiranog, proučavanja postignutog i primene korektivnih mera. Na ovaj način, zaposleni jasno mogu da se osvrnu na postignute rezultate i da definišu strategije kojima ih mogu poboljšati u što kraćem vremenskom roku. Ograničenja za korišćenje koncepta ne postoje, tako da pored poslovne primene, može da se koristi i u svakodnevnom životu. Zahvaljujući ovom praktičnom ciklusu, ljudi mogu stalno da napreduju i da iz dana u dan budu bolja verzija sebe, što predstavlja i osnovu kaizen menadžmenta.

Sastavni elementi PDCA ciklusa su (Hargrave, 2021):

- Planiraj (Plan) – Osoba mora da zacrtava ciljeve i da definije strategiju kojima će postići željene rezultate. Pravilnim planiranjem, zaposleni su napravili prvi korak ka efektivnoj implementaciji strategije i znatno su sebi povećali šanse za ostvarivanjem uspeha. Ovom prilikom od ključnog je značaja za zaposlene da odrede gde bi želeli da budu, gde se sada nalaze i kako mogu da pređu iz trenutne u željenu poziciju.
- Uradi (Do) – Podrazumeva primenu strategija i procesa, koji su definisani u prethodnom koraku.
- Sravni i prouči (Check) – Evaluacija i konstantno praćenje performansi i ostvarenih rezultata. Ovo je i najbitniji korak, od koga zavisi uspešnost implementacije čitavog koncepta. Utvrđivanje uzroka grešaka i nedostataka, je od ključnog značaja kako bismo mogli da ih ispravimo u budućnosti.

- Deluj (Act) – Preduzimanje aktivnosti za poboljšanje performansi procesa rada. Ova faza se nadovezuje na prethodnu i cilj je da se na osnovu utvrđenih rezultata definišu strategije i akcije, kojima će se unaprediti kvalitet rada.



Slika 2 - PDCA ciklus

PDCA ciklus i druge teorije vezane za kvalitet, nisu odmah naišle na očekivano odobravanje u Sjedinjenim Američkim Državama, tako da je Deming svoje koncepte prvi put imao priliku da upotrebi u Japanu i to neposredno nakon završetka Drugog svetskog rata. Stručnjaci za menadžment u Japanu, odmah su prepoznali potencijal njegovih vizija i bili su spremni, da bez sujete prihvate znanja iskusnih kolega iz drugih država. Zajedničkim zalaganjem definisane su strategije, kojima su maksimizirani profitabilnost i ušteda troškova, i to uz primenu ograničenih resursa, kojima je Japan u tom trenutku raspolagao. Ideje Deminga i drugih gurua kvaliteta, značajno su doprinele preporodu japanske privrede i uticale su na to da Japan u svetu postane simbol kvaliteta. Za svoje zalaganje, Deming je dobio brojne nagrade od japanske vlade, a imao je i čast da jedna prestižna nagrada za kvalitet poneše njegovo ime (Sirk, 2020).

Revolucionarne ideje o kvalitetu, koje su prvi put primenjene u Japanu, počele su sve više da se koriste i u drugim krajevima sveta. U Sjedinjenim Američkim Državama, snimljena je edukativna emisija, pod nazivom "If Japan Can... Why Can't We?", sa ciljem skretanja pažnje javnosti na značaj obezbeđivanja kvaliteta (Stotz, 2021). Daljom popularizacijom japanskih praksi vezanih za kvalitet, doprineo je Masaki Imai, otac kaizen principa, koji je u svojoj autorskoj knjizi istakao je da je kaizen najvažniji koncept

japanskog menadžmenta i da predstavlja ključ japanskog, poslovnog uspeha (Imai, 1986). Utemeljivač principa kaizen menadžmenta, u svetu je poznat i kao osnivač čuvenog Kaizen Instituta, koji je formiran 1985. godine sa ciljem edukacije i prenošenja znanja o kaizenu zemljama Zapadnog sveta (Sirk, 2020).

Posmatranjem procesa poboljšavanja kvaliteta u vodećim zemljama Zapadnog sveta, možemo doći do zaključka da se aktivnosti koje se sprovode ovim putem odnose isključivo na poboljšanje kvaliteta proizvoda. Sa druge strane kaizen menadžment fokusiran je na sve aspekte poslovanja i primenu ove japanske filozofije možemo pronaći u aktivnostima nabavke, isporuke, upravljanja troškovima, usavršavanju zaposlenih, poboljšavanju komunikacije sa poslovnim partnerima i slično (Đurić & Filipović, 2009).

*Tabela 4 - Komparativna analiza kaizena i inovacija*

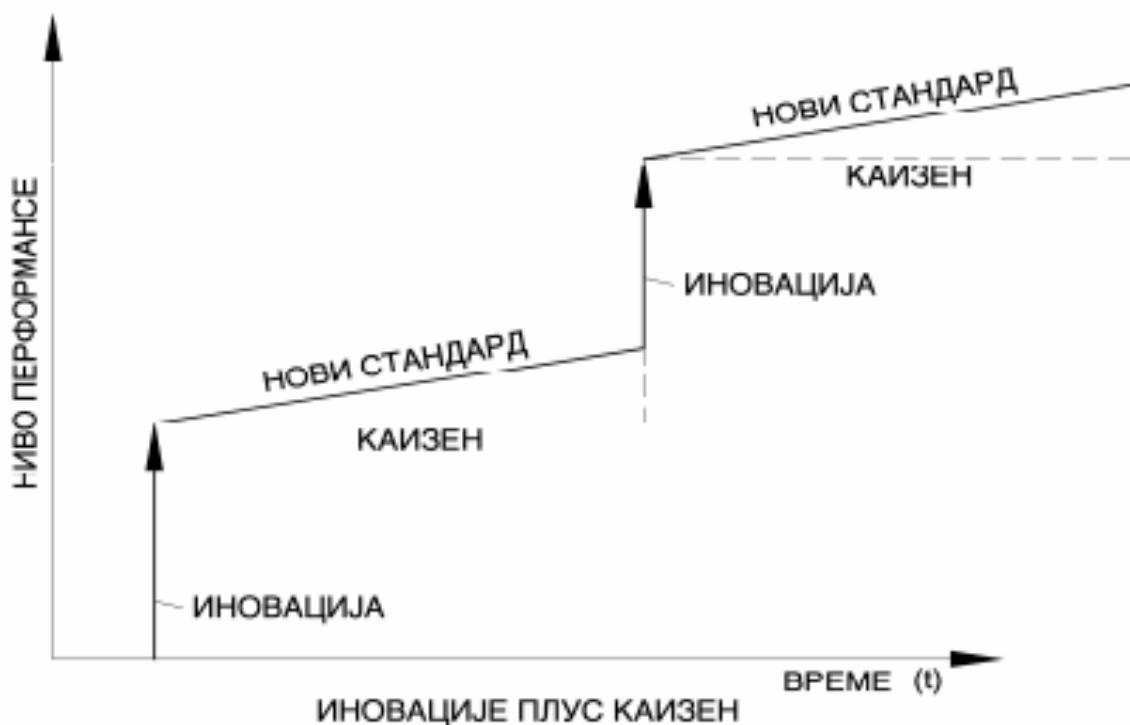
Prilagođeno prema Đurić & Filipović, 2009.

|                            | <b>Kaizen</b>                                    | <b>Inovacije</b>                                  |
|----------------------------|--|---|
| <b>Efekti</b>              | U kratkom periodu, dugoročni, ne drastični       | U kratkom periodu, ali drastični                  |
| <b>Ritam</b>               | Sitni koraci                                     | Krupni koraci                                     |
| <b>Vremenska dimenzija</b> | Stalno i inkrementalno                           | Povremeno i skokovito                             |
| <b>Promene</b>             | Postepene i stalne                               | Nagle   |
| <b>Učešće</b>              | Svi zaposleni                                    | „Elita“   |
| <b>Pristup</b>             | Kolektivizam, timski napor, sistemski pristup    | Izraziti individualizam, ideje i napor pojedinaca |
| <b>Modalitet</b>           | Održavanje i poboljšavanje                       | Uklanjanje starog i gradnja iznova                |
| <b>Podsticaj</b>           | Klasični „know-how“ i postojeće tehnologije      | Tehnološki prodori, pronalasci, nove teorije      |
| <b>Zahtev</b>              | Male investicije, ali veliki napor za održavanja | Velike investicije, ali mali napor za održavanje  |
| <b>Napor</b>               | Ljudstva   | Tehnologija                                       |

|                 |  |                                     |
|-----------------|--|-------------------------------------|
| <b>Namena</b>   | Procesi i napor i za bolje rezultate   | Rezultati za profit                 |
| <b>Prednost</b> | Pogodniji za sporije rastuće ekonomije | Pogodnije za brže rastuće ekonomije |

Ulaganjem napora i sredstava isključivo u razvoj inovacija, kompanije mogu da dođu u nepovoljnu situaciju i da se suoče sa mogućnosti nastanka erozije poslovnih rezultata. Kako do voga ne bi došlo, preporučuje se primena koncepata kaizen menadžmenta, koje će pružiti potrebnu podršku inovacijama i omogućiti dalji napredak.

Grafik 8 - Inovacije plus kaizen  
Prilagođeno prema Đurić & Filipović, 2009.



Kaizen menadžment zasniva se na uverenju da status quo ne postoji i da uvek možemo da pronađemo prostor za poboljšanje. Čitav proces započinje identifikacijom problema i utvrđivanjem šanse za potencijalni napredak. Sledeći korak je da se na osnovu donetih zaključaka definiše strategija poboljšanja, koje će se primeniti u što kraćem roku, kako bi

se postigli željeni rezultati. Ovaj tradicionalni, japanski pristup je iterativan i na sledećoj slici nalazi se ciklus sastavljen od 7 osnovnih koraka, koje je neophodno ispuniti, kako bi se postigla efektivna implementacija kaizena (Daniel, 2021).



Slika 3 - Osnovni koraci u primeni kaizena

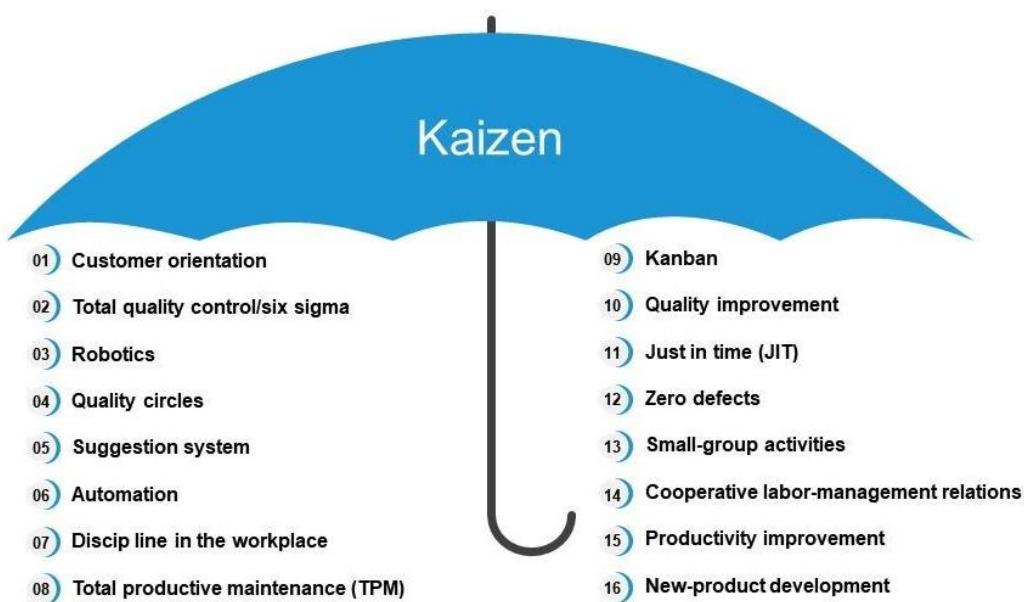
Prvi preduslov koji mora biti ispunjen u organizacijama, koje žele na pravi način da primene kaizen menadžment, jeste uključivanje svih zaposlenih u proces, bez obzira gde se oni nalazili na hijerarhijskoj lestvici. Zaposleni koji svakoga dana vredno izvršavaju svoja radna zaduženja, imaju mnogo bolji uvid u proizvodni ili proces pružanja usluge, nego rukovodioci i predstavnici višeg menadžmenta kompanije. To znači, da će oni mnogo lakše uočiti potencijalne probleme i da će na osnovu svog znanja i iskustva, biti sposobni da predlože moguća rešenja istih. Što pre organizacije uoče potencijal ideja njihovih radnika, moći će da se posvete daljem i nesmetanom razvoju.

Na osnovu prikupljenih stavova i mišljenja svih zaposlenih, treba napraviti listu identifikovanih problema, kako bi moglo da se započne sa rešavanjem istih. Za svaki

problem, treba pronaći najbolje rešenje, koje je u duhu kaizen menadžmenta. Odabranu rešenje trebalo bi što pre da bude primenjeno, kako bi se utvrdilo da li u praksi daje očekivane rezultate ili ne. Konstantnim testiranjem i praćenjem rezultata, stiče se dovoljno informacija za donošenje odluke o tome da li treba nastaviti za primenom odabrane strategije ili treba nastaviti potragu za boljim rešenjem.

Đurić i Filipović (2009) ističu da osnovu kaizen menadžmenta predstavljaju ljudi koji učestvuju u čitavom procesu, jer ukoliko se radi na usavršavanju zaposlenih, automatski će doći i do poboljšavanja kvaliteta proizvoda. Kako bi rezultati bili zadovoljavajući, svi zaposleni moraju biti podjednako posvećeni postizanju definisanog cilja. Naravno, podrazumeva se da zaposleni moraju imati i odgovarajući nivo znanja i iskustva, kako bi čitav projekat mogli uspešno da priveru kraju.

Kaizen menadžemnt je jedan izrazito kompleksan pojam, koji obuhvata mnoštvo različitih principa i vrednosti kojih se treba pridržavati. Na sledećoj slici jasno se mogu videti osnovni elementi kaizen menadžmenta, koji su ključni za njegovu uspešnu primenu.



Slika 4 - Kaizen kišobran  
Prilagođeno prema Imai (1986)

Uspešna implementacija kaizen menadžmenta zahteva postizanje odgovarajućeg stanja uma kod svih zaposlenih u organizaciji. Kako bi zaposleni stvarno razmišljali na pravi način i kako bi razumeli srž kaizen menadžemnta, osmišljeno je sledećih 10 principa, kojih bi trebalo da se pridržavaju (Greendot, 2020):

1. Nikada nemojte prestati sa poboljšanjima. Mesta za poboljšanja će uvek biti, bez obzira koliko su organizacija ili pojedinac uspešni. Korak unapred koji napravite, možda izgleda kao mali, ali će značajno doprineti da postanete bolja verzija sebe,
2. Budite proaktivni i prestanite da oklevate zato što se plaštite prepreka i problema sa kojima se možete suočiti na putu ka poboljšanju. O poboljšanjima nije dovoljno samo pričati, već svaki pojedinac mora da se pokrene i preduzme sve što može kako bi postigao zacrtani cilj,
3. Uklonite loše navike i zastarele prakse, koje Vas sprečavaju da napredujete,
4. Suočite se sa svojim nedostacima i uradite sve što je u Vašoj moći da ih prevaziđete. Situacija u kojoj se nalazite nikada neće biti perfektna, zato morate da učite na svojim greškama i da pronađete najbolje rešenje problema,
5. Stvorite pozitivnu radnu atmosferu u kojoj će svi biti motivisani da bez ustručavanja predlažu nove ideje za poboljšanja,
6. Nemojte prepostaviti da će neka strategija dati dobre rezultate, samo zato što je nova. Ne plaštite se grešaka, budite strpljivi i nastavite da pokušavate sve dok ne pronađete rešenje koje stvarno radi,
7. Primenite tehniku „5 puta zašto“. Pre nego što doneSETETE konačnu odluku, pokušajte da konstantnim postavljanjem pitanja „Zašto?“, dođete do korena problema,
8. Budite ekonomični i pokušajte da pronađete kreativna poboljšanja, kojima ćete ujedno ostvariti i uštedu novčanih sredstava. Prestanite da trošite previše novca, već ga uštedite i uložite u dalje usavršavanje,
9. Učite od drugih i pokušajte da iskoristite njihova znanja i iskustva kako biste dalje napredovali,
10. Nikada nemojte da prihvativate status quo.

Đurić i Filipović (2009) navode da su osnovni preduslovi za uspešnu implementaciju kaizen menadžemnta u organizacijama :

- Operativna praksa,
- Uključenost svih zaposlenih,
- Obuka.

Redovnom primenom operativne prakse, predstavnici kompanija laške mogu da uoče prostor za poboljšanje određenih poslovnih funkcija. Uključenost svih zaposlenih podrazumeva da primena kaizen menadžement ne sme da zavisi od pozicije zaposlenog na hijerarhijskoj lestvici. Prinike kaizen menadžemnta moraju podjednako da usvoje i razumeju svi, počevši od rukovodioca, pa sve do poslovođa i radnika koji direktno učestvuju u procesima proizvodnje i usluživanja. Kako bi zaposleni na pravi način savladali tehnike kaizen menadžmenta, preporučuje se uvođenje obuke. Trenutno u svetu postoji veliki broj organizacija i instituta koji su specilizovati u oblasti kaizen menadžmenta, i čiji stručnjaci su spremni da podele svoja znanja o ovoj japanskoj filozofiji.

### *3.2 Pregled principa koji su usko povezani sa kaizen menadžmentom*

#### *3.2.1 Gemba*

Gemba je japanski termin, koji u originalnom prevodu označava „stvarno mesto“, odnosno mesto na kome se dešava neki vid akcije. U menadžemntu ovaj pojam se koristi za definisanje mesta na kome se stvara vrednost, koja kasnije treba da zadovolji krajnje korisnike (Coutinho, 2018). Preciznije gemba je tamo gde se vrše procesi proizvodnje, prodaje i razvoja. Svetsku javnost sa ovim pojmom upoznao je Masaki Imai, objavljuvajući svoje autorske knjige, pod nazivom „Gemba Kaizen“. Imai je između ostalog, gembu opisao kao najvažnije mesto u fabrički i istakao je da su svi direktori, rukovodioci, nadzornici i menadžeri, tu kako bi podržali gembu i postarali se da sve funkcioniše bez problema (Imai, 1997).

Prvi korak koji menadžeri treba da naprave kako bi utvrdili da li je u gembu sve kako treba, jeste da organizuju tzv. Gemba šetnju. Dakle, nadređeni bi trebalo da odu na lice mesta i da sami steknu utisak o stanju stvari u svojoj kompaniji. Loša navika nekih rukovodioca

i menadžera je dan provedu u svojoj kancelariji i da čekaju da im neko drugi podnese izveštaje o poslovnim rezultatima (Joksimović et al, 2018). Glavni cilj odlaska na mesto nastanka vrednosti je uočavanje potencijalnih problema i utvrđivanje uzroka njihovog nastanka. Ovom prilikom menadžeri nikako ne bi trebalo da upiru prstom u zaposlene i da pokušaju da okrive nekog drugog za nastale propuste. Kada odu u gembu, poslodavci ne bi trebalo da zauzmu stav kontrolora, već da prijateljski pristupe zaposlenima i da timski pokušaju da pronađu izlaz iz nepovoljne situacije. Na ovaj način biće razbijene barijere koje postoje između različitih nivoa upravljanja u organizaciji i koje otežavaju njen dalji napredak.

Prednosti korišćenja gemba šetnji su mnogobrojne, zbog čega se ova metoda sve češće primenjuje u najrazličijim industrijskim granama. Saradjnjom zaposlenih iz različitih sektora sa predstavnicima top menadžemnta, dolazi do poboljšanja komunikacije u čitavoj organizaciji i razvoja timskog duha. Zaposleni osećaju da neko brine o njima i da je nekome stalo do njihovih ideja (Colcol, 2021). Sa druge strane, rukovodioci će uz pomoć šetnji, steći mnogo bolji uvid u poslovne procese i bolje će razumeti probleme sa kojima se suočavaju. Vremenom kompanije koje primenjuju koncept gembra šetnje, poboljšaće produktivnost i perfomanse svojih zaposlenih, pozitivno će uticati na bezbednosne prakse koje se primenjuju, ušteteće bitna finansijska sredstva i nastaviće da se usavršavaju.

Nadređenima se savetuje da naprave odgovarajuće prirpreme pre odlaska u gembu šetnja. Definisanje jasnog plana, omogućiće im da se bolje fokusiraju i da brže pronađu moguće probleme. Ovom prilikom, trebalo bi da se pridžavaju sledećih pravila (Kanbanize, 2020):

- Jasno definišite razlog odlaska u Gembu šetnju, kako biste na licu mesta bili što efikasniji. Utvrđivanje stepena produktivnosti, ispitivanje sigurnosti i primenjivanja praksi zaštite na radu, određivanje metoda za uštedu i smanjenje troškova samo su neki od najuobičajenih razloga. Nakon ovoga, trebalo bi na papir da stavite sva moguća pitanja, koja planirate da postavite radnicima.



Slika 5 - Spisak pitanja za Gemba Šetnju

- Blagovremeno obavestite zaposlene o svojoj poseti, kako bi mogli unapred da se pripreme. Zaposleni ne bi trebalo da se plaše gemba šetnji, već da ih doživljavaju kao rutinske radne aktivnosti, koje su tu kako bi se pronašlo prostora za poboljšanje.
- Fokusirajte se na proces, a ne na ljude. Ukoliko nadređeni prilikom gemba šetnje budu previše oštiri, to će samo izazvati otpor zaposlenih.
- Pratite lanac proizvodnje i pružanja usluga, od početnih koraka, pa do finalne obrade. Na ovaj način, bolje ćete steći utisak o celokupnom procesu i lakše ćete utvrditi strategije za uštedu sredstava i poboljšanje produktivnosti.
- Zabeležite svoja zapažanja i kasnije ih detaljno analizirajte, pre nego što date neki predlog.
- Nemojte ići sami u Gemba šetnju. Dobra praksa je da Vam društvo u ovom poduhvatu pravi zaposleni, koji originalno ne radi na tom radnom mestu. Zaposleni koji nemaju dovoljno znanja o nekom proizvodnom procesu, imaju mogućnost da ga posmatraju iz različite perspektive i da možda dođu do neočekivanih rešenja problema.

- Podelite svoje utiske sa drugima. Čak i u slučaju da niste došli do značajnih zapažanja, prenesite svoje utiske kolegama, a posebno zaposlenima koje ste posmatrali.

### 3.2.2 Muda

Jedan od glavnih ciljeva odlazak u gemba šetnju je eliminisanje gubitaka, koji se u japanskom jeziku nazivaju „muda“. Do gubitaka može doći usled mnoštva razloga, a iz kompanija moraju da se potrude da otkriju uzrok nastanka svakog gubitka, da utvrde kako da uklone uočeni gubitak i da preduzmu potrebne korake kako u budućnosti ne bi ponovo došlo do istih gubitaka. Na ovaj način, zaposleni će moći efektivno da pristupe izvođenju svojih radnih obaveza, a rukovodioci će biti zadovoljni ostvarenim poslovnim preformansama. Na sledećom slici prikazana je selekcija gubitaka na 7 katerogija (Šćepanović, 2019).

## 7 GUBITAKA

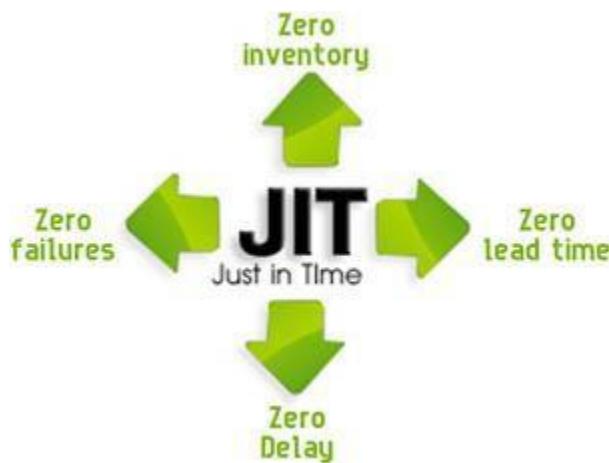


 KAIZEN™  
INSTITUTE

Slika 6 - 7 osnovnih gubitaka

### 3.2.3 Just in time

Just in time predstavlja japanski princip upravljanja zalihami, koji u originalnom prevodu na srpski jezik glasi „tačno na vreme“ (Đurić & Filipović, 2009). Prema ovom konceptu repromaterijali, poluproizvodi i proizvodi treba da stignu tačno na vreme do mesta odvijanja radnih aktivnosti, kako bi se smanjili gubici i izbeglo formiranje nepotrebnih zaliha (Mihajlović et al, 2016). Dakle, ideal ovog principa jeste postizanje proizvodnje bez zaliha. Just in time je prvi put upotrebljen u kompaniji Toyota i danas predstavlja jedan od osnovnih podupirača njihovog proizvodnog sistema (Todorović, 1992).



Slika 7 - Just in time

### 3.2.4 Poka Yoke

Termin Poka Yoke nastao je tokom 60-ih godina prošlog veka, a osmislio ga je Šigeo Šingo, inženjer iz Japana, koji je u tom periodu radio za kompaniju Toyota (Kanbanize, 2021). U originalnom prevodu Poka Yoke označava „izbegavanje grešaka“ (Fejzić, 2020). Osnova Poka Yoke principa je pronalaženje i primena rešenja za sprečavanje nastanka jednostavnih grešaka, koje uglavnom nastaju kao rezultat delovanja izvršioca. Na primer, primenu Poka Yoke principa možemo videti kod kućnih aparata, poput mikrotalasne i veš mašine, koji neće raditi dok su im vrata otvorena (Boyer, 2021).

Kako Đurić i Filipović (2009), navode Poka Yoke se zasniva na:

- Predviđanju – svest o tome da postoji velika verovatnoća nastanka defekta,
- Detekciji – prepoznavanje nastalog defekta i zaustavljanje procesa.



Slika 8 - Poka Yoke pravila

### 3.2.5 5S

5S predstavlja način organizovanja radnog prostora, kako bi rad mogao da se izvršava efikasno, efektivno i bezbedno (Đurić & Filipović, 2009). Kako Milosavljević (2016) navodi ovaj princip najlakše može da se definiše kao način za pronalaženje pravog mesta za sve i smeštanje svega na to mesto. Ovaj neizostavni element kaizen menadžmenta, ukazuje na značaj uštede vremena i treba da nauči zaposlene da na traženje potrebnih dokumenata ne bi trebalo da utroše više od 30 sekundi (Joksimović et al, 2018). Kontinuirana primena 5S-a doveće do poboljšanja produktivnosti, povećanja sigurnosti koju zaposleni osećaju, poboljšanja isporuke i učvršćivanja odnosa sa predstavnicima zainteresovanih strana. 5S je skraćenica koja se odnosi na sledeće termine (Milosavljević, 2016):



*Slika 9 - Originalno značenje termina 5S*

Sortirati (Seiri) – uklanjanje svih delova, alata, materijala i drugih stvari, koje su suvišne i nepotrebne za tekuću proizvodnju. Utvrđivanju da li je neka komponentna suvišna ili ne, treba ozbiljno pristupiti, kako se ne bi napravila pogrešna procena, koja može da ugrozi normalno funkcionisanje proizvodnog procesa. Prilikom analize, odgovorno lice treba da razmisli o tome koja je svrha neke komponente, kada je ona poslednji put korišćena, koliko često se upotrebljava, ko je koristi i slično. Zahvaljujući ovim pitanjima, lakše je odrediti značaj i vrednost predmeta koji se nalaze u poslovnom prostoru. Preporuka je da u procesu sortiranja učestvuju ljudi koji rade baš na tom radnom mestu, jer su oni najbolje upućeni u situaciju. Predmeti za koje je utvrđeno da su nepotrebni, zaposleni mogu da predaju drugom sektoru, da ih recikliraju ili smeste u skladište.

Prilikom sprovođenja sortiranja može doći do neslaganja između zaposlenih koji rade na tom mestu, jer ne mogu da usaglase mišljenja o vrednosti upitnog predmeta (5S Today, 2021). Na primer, iako neki alat nije u skorije vreme korišćen, među zaposlenima može biti onih koji misle da će im baš taj komad alata biti potreban u budućnosti. U ovakvim situacijama preporučuje se korišćenje „red tag“ metode. Suština ove metode je da zaposleni sporni komad alata treba da obeleže crvenom karticom, koju će prethodno popuniti osnovnim informacijama o alatu. Komad alata nakon toga treba staviti u crvenu

zonusa, sa ostalim spornim primercima. Ukoliko u narednom vremenskom periodu, od npr. mesec dana, alat ne bude iskorišćen, trebalo bi ga ukloniti iz prostorije.



*Slika 10 - Izgled crvene kartice*

**Urediti (Seiton)** – Nakon uspešnog sortiranja treba pristupiti procesu sređivanja, kako bi se za svaki predmet u radnom okruženju pronašlo pravo mesto. Cilj je da svi predmeti budu lako dostupni i da zaposleni utroše što manje vremena na potragu za njima. Idealno bi bilo da se predmeti na neki način označe, kako bi ih zaposleni lakše uočili (Joksimović et al., 2018).

**Očistiti (Seiso)** – Odnosi se na preventivno održavanje predmeta i sistematsko čišćenje celokupnog prostora za rad. Vođenje računa o urednosti je jedna od najjednostavnijih stvari, koje svako može da uradi. Zaposleni nikako ne bi trebalo da dozvole sebi da se izgube u poslu i da zaborave da počiste i urede svoje okruženje. Čišćenje podova, brisanje prašine sa predmeta i slično samo su neke aktivnosti koje ne oduzimaju mnogo vremena, a mogu značajno da poboljšaju uslove u kojima se izvodi rad (Milosavljević, 2016). Alat, koji se nalazi u prostoriji, treba redovno proveravati i popraviti, ukoliko se utvrdi da postoji neki kvar. Iako sve kompanije imaju zaposleno osoblje, koje je zaduženo za čišćenje, održavanje radnog prostora urednim mora da bude odgovornost svih zaposlenih.

Standardizovati (Seiketsu) – Nakon što su prve 3 stavke ostvarene, cilj je uvesti standardizaciju, kako bi zaposleni stekli radne navike i nastavili konstantno da primenjuju naučeno (Milosavljević, 2016). U praksi ovo najčešće znači da se vrši kreiranje rasporeda, dodeljivanje zadataka i definisanje instrukcija, kako bi zaposleni znali šta i kada treba da rade. Vremenom će definisana pravila ući u podsvest zaposlenih i shvatiće značaj primene istih (5S Today, 2021).

Održati (Shitsuke) - Podrazumeva skup aktivnosti, koje se izvode sa ciljem uvođenja principa 5S u organizacionu kulturu kompanije. Nakon što su definisani potrebni standardi i procedure, potrebno je da se oni konstantno primenjuju i da se po potrebi ažuriraju (5S Today, 2021). Na ovaj način 5S principi se neće primeniti samo jednom, a onda biti zaboravljeni, već će postati svakodnevica svih radnika. Još jedan bitan aspekt ovog elementa, je i obraćanje pažnje na to da svi zaposleni budu uključeni u proces, jer će kompanija napredovati jedino zajedničkim naporima svih radnika. Zato je bitno da se novim zaposlenima obezbedi neki vid treninga, kako bi lakše mogli da se prilagode i shvate značaj korišćenja 5S principa. Kako zaposleni ne bi izgubili motivaciju za učešće, sa vremena na vreme proces treba oplemeniti novim, zanimljivim idejama.



Slika 11 - Rezultati korišćenja 5S principa

## 4 Virtuelni kaizen

### 4.1 Osnovne odrednice termina virtuelni kaizen

Virtuelni kaizen podrazumeva primenu tradicionalnih koncepata kaizen menadžmenta u online okruženju. Prelazak organizacija, koje su do sada uspešno koristile kaizen, na režim rada od kuće, ne sme da uslovi prestanak primene principa ove japanske filozofije. Baš naprotiv, kaizen je u ovakvim situacijama potrebniji kompanijama više nego ikada i značajno može da im olaška sam proces prilagođavanja na režim rada od kuće. Iako se rad od kuće već decenijama unazad spominje kao alternativni vid obavljanja poslovnih aktivnosti, mnoge kompanije su bile skeptične i nisu pokušale da ga istraže i isprobaju, sve dok ih različite okolnosti, poput pandemije virusa Covid-19, nisu prinudile na to. To znači da prostora za konstantno poboljšanje kvaliteta rada od kuće, postoji više nego dovoljno i da bi zato trebalo nastaviti sa implementacijom kaizen menadžmenta (Blank, 2019).

Glavna razlika virtuelnog kaizena u odnosu na „klasični“ kaizen, na koji smo do sada navikli, jeste što se zaposleni više ne nalaze na istom radnom mestu, već su rasuti na različitim geografskim lokacijama. Činjenica da zaposleni novu vrednost više ne stvaraju samo iz prostorija poslodavca, već to rade i iz svojih domova, označava da je došlo do odgovarajućih izmena gembe (Francis, 2020). Modifikovana gemba sada se sa offline okuženja prošilia i na online okruženje, što sa sobom donosi nove izazove na koje zaposleni moraju da odgovore. Kako bi u što kraćem roku pronašli način za unapređivanje kvaliteta rada od kuće, zaposleni moraju da ostanu jedinstvena celina i u ovim novim, izazovnim okolnostima i da pokušaju zajedničkim naporima da utiču na poboljšanje poslovnih procesa u organizaciji.

Koliko god je određena organizacija uspešna u svom poslovanju, i dalje će imati dosta prostora za potencijalni napredak i dalje usavršvanje. Broj procesa na kojima se dodatno treba raditi, kako bi se povećala produktivnost i otklonili gubici, znatno se povećao usled prelaska organizacija na režim rada od kuće. Na samom početku primene režima rada od kuće, trebalo bi pažljivo da se pristupi odabiru procesa, koje će organizacija pokušati da usavrši uz pomoć principa kaizena. Odgovornim menadžerima savetuje se da odole

iskušenju i da ne odaberu odmah najkomplikovaniji proces (Rodriquez et al, 2020). Dok se zaposleni u potpunosti ne prilagode režimu rada od kuće, trebalo bi se posvetiti procesima manjih dimenzija, sa kojima će zaposleni lako moći da izađu na kraj, čak i u online okruženju.

Kako ne bi izgubili svoje prioritete iz vida, predstavnici menadžerske strukture u organizaciji bi trebalo da definišu ciljeve koji se odnose na kvalitet poslovanja (Rodriquez et al, 2020). Spomenuti ciljevi bi trebalo da budu inspirativni i da motivišu zaposlene da daju svoj maksimum kako bi ih ostvarili. U sledećoj tabeli dati su neki od primera ciljeva, koji su specifični baš za online okruženje.

*Tabela 5 - Primer ciljeva kvaliteta*

| Opšti ciljevi                                    | Posebni ciljevi  | Odgovornost   | Dokaz o realizaciji  |
|--|--|---|--|
| <i>Povećanje zadovoljstva krajnjih korisnika</i> | U narednom mesecu povećati broj lojalnih kupaca za 3%  | Sektor za marketing i prodaju                                   | Mesešni izveštaj o broju lojalnih kupaca                           |
|  | Skratiti vreme odgovora na pitanja koje korisnici postavljaju na društvenim mrežama                                      | Tim zadužen za upravljanje profilima na društvenim mrežama      | Statistika prikupljena sa odgovarajućih društvenih mreža           |
|  | Ostvariti 5% bolje rezultate na anketi kojom se ispituje zadovoljstvo krajnjih korisnika                                 | Tim koji se bavi istraživanjem tržišta                          | Rezultati mesešne ankete o zadovoljstvu krajnjih korisnika         |
| <i>Poboljšanje efikasnosti zaposlenih</i>        | Organizovati barem 3 edukativne radionice za zaposlene pre početka sledećeg kvartala u godini                            | Sektor zadužen za upravljanje ljudskih resursima                | Kalendar obuka   |
|  | Skratiti vreme koje zaposleni na proizvodnoj liniji utroše na pripremu alata za 30% u narednih 6 meseci                  | Zaposleni koji rade na proizvodnoj liniji i odgovorne poslovode | Izveštaj o produktivnosti zaposlenih na proizvodnoj liniji         |
|  | U narednih 6 meseci povećati za 15 minuta vreme koje HR menadžeri provedu razgovorajući sa svakim zaposlenim pojedinačno | Sektor zadužen za upravljanje ljudskih resursima                | Izveštaj o radnom učinku sektora za upravljanje ljudskim resursima |
|  | Smanjenje pojave škarta za 3% u sledećem mesecu  | Tim zadužen za testiranje proizvoda                             | Mesečni izveštaj o broju defektnih proizvoda                       |

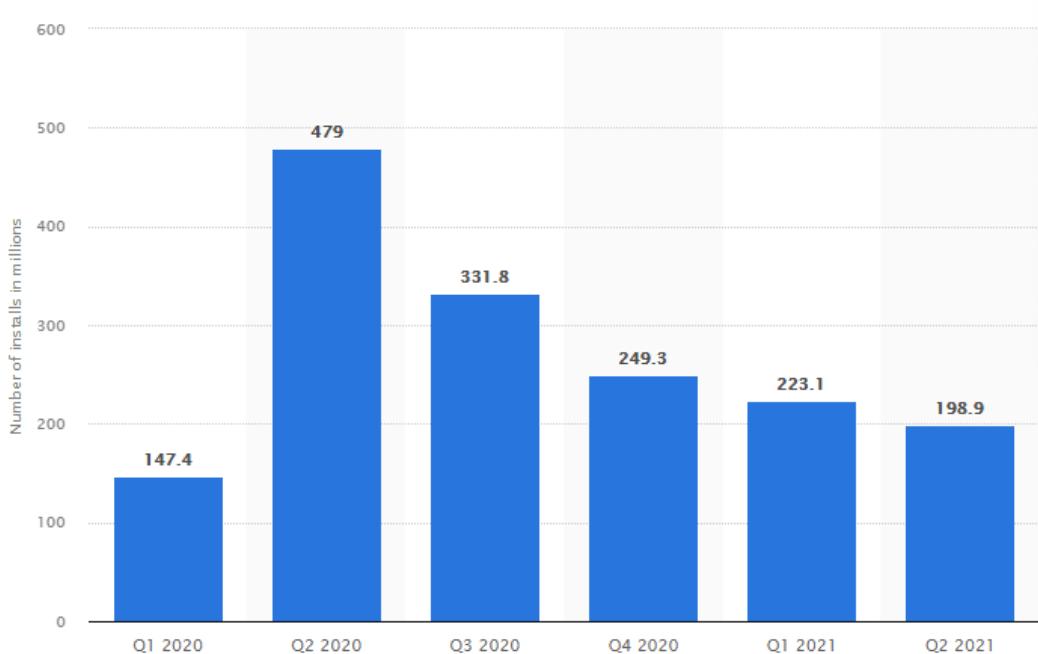
|   |   |                                     |  |
|---|---|-------------------------------------|--|
| <i>Poboljšanje kvaliteta proizvoda / usluge</i> | Povećanje usaglešenosti proizvoda sa definisanim specifikacijama za 5% u narednih godinu dana | Tim zadužen za testiranje proizvoda | Godišnji izveštaj o poštovanju utvrđenih specifikacija |
|---|---|-------------------------------------|--|

Pri definisanju posebnih ciljeva, pažnja bi trebalo da se obrati na to da oni budu u skladu sa SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound) metodom, prema kojoj definisani ciljevi moraju da zadovoljavaju sledeće karakteristike (Williams, 2011):

- Specifičnost – jasno oslikavaju željeno stanje,
- Merljivi - takvi su da se može pratiti napredak i meriti stepen njihovog ostvarenja, kao i jasno i sa sigurnošću pružiti dokaz i znati kada je cilj ostvaren,
- Dostižni - Izazovni su ali ih je moguće ostvariti u nekom realnom vremenskom okviru uz određene korake,
- Realni - Usklađeni sa realnim finansijskim mogućnostima, sposobnostima kadrova, vrednostima koje gaji organizacija i strategijom organizacije,
- Vremenski ograničeni - imaju definisan rok, što održava fokus, motivaciju i inspiraciju.

Pored definisanja ciljeva kvaliteta i utvrđivanja na poboljšanjima kojih procesa će se raditi na narednim kaizen događajima, trebalo bi da se napravi izbor online okruženja u kome će se zaposleni okupljati (Roussel, 2020). Prilikom odabira platforme koju će koristiti, odgovorni zaposleni bi računa trebalo da vode o lakoći upotrebe aplikacije, memoriji koju zauzima na računaru, kvalitetu tona i slike tokom poziva, mogućnosti instaliranja različitih dodataka, bezbednosti podataka i slično (Carter, 2020). Zahvaljujući razvoju informaciono – komunikacionih tehnologija, na Internetu se trenutno može pronaći veliki broj platformi, koje su specijalizovane za organizovanje video konferencija i drugih tipova onlina sastanaka. Već neko vreme su na tržištu najdominantnije platforme Zoom, Microsoft Teams i Google Meets, a o njihovoј popularnosti svedoči sledeći grafik (Ceci, 2021).

Grafik 9 - Broj instalacija Microsoft Teams-a, Zoom-a i Google Meets-a



Sledeći korak ka uspešnom organizovanju poslovanja u online režimu je kreiranje tima, koji će biti zadužen za upravljanje timovima i kanalima na odabranoj platformi (Mariappan, 2020). U ovaj tim bi trebalo da budu uključeni zaposleni koji imaju odgovarajući nivo informatičke pismenosti i bar malo iskustva u korišćenju izabrane aplikacije. Veličina tima zavisi od veličine organizacije, ali većina stručnjaka preporučuje da tim treba da ima najviše 10 članova. Odgovornosti članova tima bile bi kreiranje naloga, timova i kanala, dodavanje svih učesnika u iste, kreiranje uputstva za primenu aplikacije kako bi se zaposleni lakše snašli i pružanje stalne tehničke podrške zaposlenima, kako bi se u što kraćem roku rešili eventualni problemi. Pre početka zvaničnih kaizen okupljanja u online okruženju, članovi tima za podršku bi trebalo da izvrše i bar jednu generalnu probu, kako bi se uverili da sve funkcioniše kako treba.

Naravno iz vida ne treba izgubiti činjenicu da neke kompanije neće u potpunosti implementirati rad od kuće, već će zbog prirode delatnosti koju obavljaju, biti prinuđene da kombinuju režim rada od kuće sa radom u poslovnim prostorijama. Održavanje komunikacije i saradnje između zaposlenih na terenu i onih u online okruženju, može biti vrlo izazovno. Odgovorni menadžeri prvo moraju da donešu odluku o korišćenju neke od

aplikacija za komunikaciju, preko koje će zaposleni lako moći da razmenjuju poruke (Martin, 2020). Prilikom odabira spomenute aplikacije, može se doneti odluka o tome da stručnjaci iz kompanije razviju novi softver za komunikaciju, koji će biti namenjen isključivo za internu upotrebu, odnosno samo za zaposlene iz te kompanije. Međutim, razvoj jednog ovakvog informacionog sistema može da zahteva dosta vremena i finansijskih sredstava, što nije u skladu sa principima kaizen menadžmenta. Iz ovog razloga, mnogo bolja opcija za menadžere je da se odluče za korišćenje usluga neke od već postojećih aplikacija na tržištu. Poslednji korak u uspotavljanju komunikacije između zaposlenih u online i offline okruženju, jeste nabavka i instalacija tableta, kamera i drugih elektronskih uređaja (Francis, 2020). Zahvaljujući ovim uređajima, zaposleni koji se nalaze u prostorijama kompanije, moći će da snime situaciju na terenu i da je u realnom vremenu podele sa svim svojim kolegama.

#### 4.1.1 Značaj zajednice ljudi koja stoji iza kaizena

Jedan od najboljih stvari kod primene kaizen menadžmenta je zajednica ljudi koja stoji iza ove tradicionalne japanske filozofije. Grupu poštovalaca kaizen menadžmenta sačivanjaju milioni ljudi širom sveta, koji redovno primenjuju principe kaizena prilikom ličnog i organizacionog usavršavanja. Objedinjavanje ljudi koji su zainteresovani za kaizen počelo je osnivanjem čuvenog Kaizen Instituta, sada već davne 1985. godine. U decenijama koje slede osnovano je još nebrojano mnogo drugih instituta i organizacija, čiju glavnu svrhu postojanja predstavljaju potrebe za popularizacijom i širenjem ideja kaizena. Zainteresovani pojedinci i kompanije mogu da angažuju usluge nekog od postojećih instituta i da tako od najiskusnijih nauče šta je zapravo kaizen i kako bi trebalo da se primenjuje.

Još jedna bitna svrha postojanja ovakvih udruženja, jeste i pružanje mogućnosti stručnjacima iz oblasti kaizen menadžmenta, da se okupe i razmene svoja iskustva. Razgovorom i razmenom ideja sa kolegama širom sveta, ljubitelji kaizena mogu dodatno da unaprede svoje prakse i da nastave sa svojim daljim usavršavanjem. Značaj nesebične saradnje eksperata i svih manje iskusnih poštovalaca kaizena, posebno se istakao 2020. godine, tokom pandemije virusa Covid-19. Predstavnici brojnih kompanija, koje već godinama unazad primenjuju principe kaizena, našli su se pred novim izazovom,

koji se ticao organizovanja kaizen aktivnosti u online okruženju. Rešenje svih nedoumica i definisanje načina na koji mogu da se nose sa potencijalnim problemima, zainteresovani su vrlo lako mogli da pronađu zahvaljujući radu brojnih kaizen instituta i organizacija. Prisutnost svih ovih instituta na Internetu, omogućila je pojedincima širom sveta da nakon samo jednog klika, pronađu sve potrebne informacije i da eventualno postave pitanje koje ih muči.

Lean Enterprise Institute, osnovan je 1997. godine u Bostonu, a tokom prošle godine Internet prezentacija ovog instituta postala je jedno od mesta okupljanja poštovalaca kaizena širom sveta. U nastavku biće reči o nekoliko kompanija, koje su svoja iskustva o primeni kaizen menadžmenta podelile sa svetom, upravo preko ovog instituta (Leaper, 2020).

Predstavnici jednog restorana, čije ime nažalost nije objavljeno, podelili su svoje utiske o primeni kaizen menadžemnta tokom vanredne situacije izazvane virusom Covid-19. Glavna promena u njihovom poslavanju bilo je to što klijente nisu više mogli da uslužuju u prostorijama restorana, već su morali da se fokusiraju na dostavu hrane. Iako je restoran i pre imao mogućnost dostave, ovu uslugu je koristilo znatno manje korisnika, pa usavršavanju samog procesa dostave nije bilo posvećeno dovoljno pažnje. Međutim, restoran je sada morao da se prilagodi promenama na tržištu i da u što kraćem roku definiše strategije kojima će poboljšati kvalitet dostave hrane.

Prvi korak koji su napravili jeste nabavka kamera, koje su odmah postavljene na uniforme dostavljača. Kamere su beležile čitav proces dostave, a nastale snimke su svi zaposleni zajedno pregledali tokom video konferencije, na nekoj od dostupnih platformi za to. Cilj pregledavanja snimaka bilo je utvrđivanje načina na koji može da se poboljša tačnost, bezbednost pri radu i da se uklone suvišni pokreti, koje usporavaju dostavljače. Zaposleni su posebno bili fokusirani na definisanje načina za uštedu vremena, kojim bi se postiglo kraće vreme dostave i veće zadovoljstvo krajnjih korisnika.

Pored dostave, u ovom restoranu fokusirali su se i na unapređivanje procesa proizvodnje hrane. S obzirom da mogućnosti nisu dozvoljavale zaposlenima da se okupe u prostorijama restorana, oni su to uradili u online okruženju. Jedan od zaposlenih dobio je zaduženje da izvrši male izmene svoje kuhinje, kako bi je što više približio izgledu kuhinje

u restoranu. U okviru procesa prilagođavanja kuhinje, zaposleni je trebalo da postavi i kameru na odgovarajuće mesto, kako bi ostali zaposleni mogli u okviru video sastanka, da sageldaju čitavu prostoriju. Zaposleni je sada iz svoje kuhinje mogao da započne pripremu odabranog jela, a svi ostali zaposleni su uživo pratili čitav proces i hvatali beleške. Cilj organizovanja ovakvog vida sastanka, bilo je utvrđivanje načina za unapređenje procesa pripreme jela. Drugačiji raspored kuhinjskih alata, drugačiji redosled pripreme i promena vremena odvojenog za pečenje, samo su neke od mogućih izmene do kojih su zaposleni mogli da dođu na ovaj način. Nakon što su zaposleni definisali svoje predloge i završili diskusiju o njima, trebalo je ponovo pristupiti pripremi jelo, kako bi se na licu mesta utvrdilo da li su i koliko delotvorne njihove ideje.

## *4.2 Osnovni principi virtuelnog kaizena*

Prilikom primene kaizen menadžmenta u online okruženju, zaposleni stalno treba da budu vođeni sledećim, osnovnim principim kaizena (Landau, 2019): vizuelni menadžment, eliminisanje gubitaka, organizovanje postora za rad, briga o zaposlenima i posvećenost kupcima. U nastavku biće dat detaljan opis primene ovih principa u online okruženju.

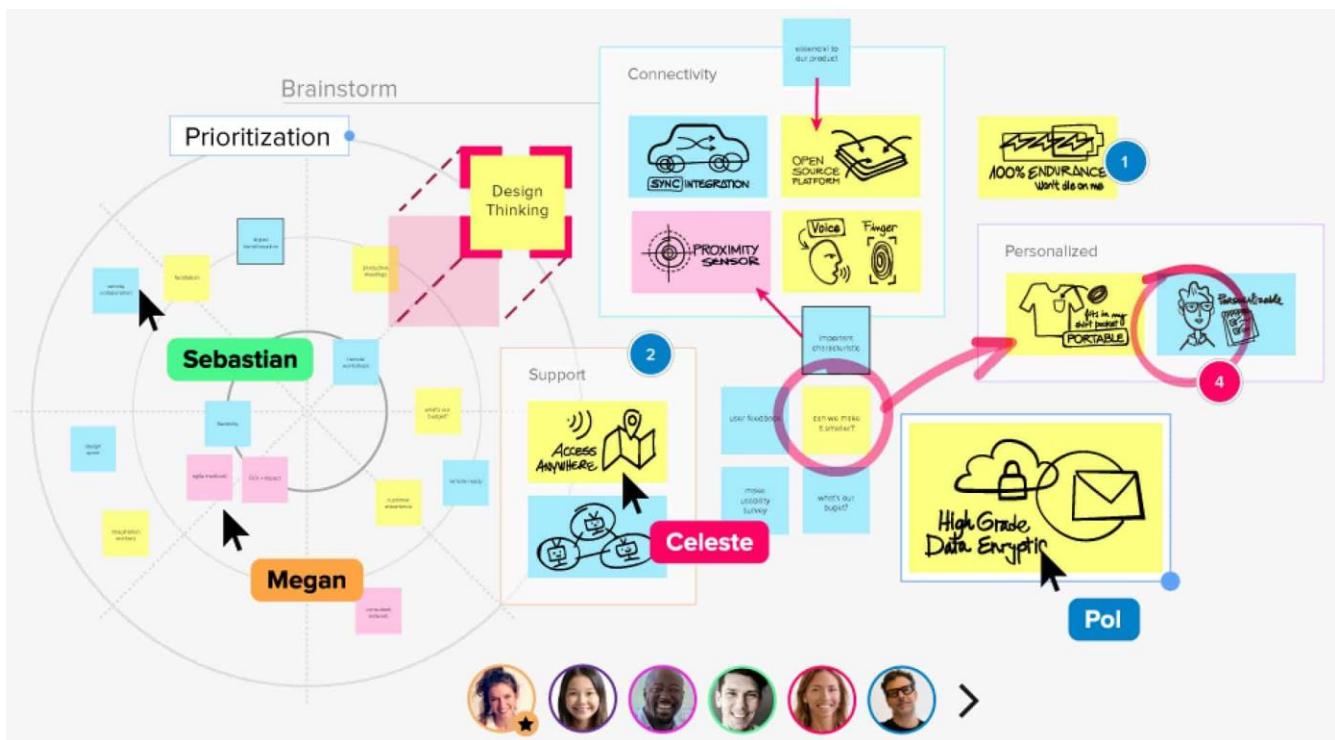
### 4.2.1 Vizuelni menadžment

Jedan od najbitnijih aspekata primene kaizen menadžmenta je vođenje računa o vizuelnom elementu poslovanja, koji značajno može da utiče na performanse zaposlenih (McIntosh, 2017). S obzirom da se proces rada sada sprovodi online, trebalo bi se fokusirati na to da platforma koja se koristi za okupljanje zaposlenih, bude interaktivna i da ima zanimljiv dizajn. Ime svakog zaposlenog bi trebalo da bude obeleženo stikerom različite boje, kako bi se videlo ko je predložio neku ideju ili ostavio komentar. Uređivanje pojedinačnih profila treba prepustiti zaposlenima, čiji zadatak bi bio da odaberu profilnu sliku, postave kraći opis i slično.

Prilikom kreiranja prezentacija koje će se koristiti na online sastancima, treba voditi računa o tome da one budu pregledne, uredne i logički organizovane. Sve matematičke i statističke podatke trebalo bi predstaviti preko odgovarajućih grafika, jer će zaposlenima tako biti jednostavnije da razumeju i obrade predstavljene informacije. Za kreiranje prezentacija zaposleni mogu da iskoriste program PowerPoint ili neki od alternativnih

sajtova, kao što su Canva, Prezi i slično. Prednost upotrebe ovakvih sajtova jeste što oni imaju unapred definisane šablone slajdova, pa zaposleni neće morati previše da brinu oko estetike prezentacije. Za kreiranje različitih dijagrama, najbolje je upotrebiti program Visio, ili iskorisiti opcije koje pruža sajt draw.io. Tokom ulepšavanja prezentacija zaposleni mogu da potraže zanimljive slike i ikonice na sajтовима Pixabay, Pexels i Flaticon.

Organizovanje sastanaka samo uz pomoć jedne platforme, poput Zoom-a ili Microsoft Teams-a, pre ili kasnije može da postane monotono za zaposlene. Kako bi uveli malo svežine u radni dan, zaduženi menadžeri bi mogli da razmisle o korišćenju aplikacije Mural, koju već godinama uspešno primenjuju poznate svetske kompanije IBM i Github. Interfejs ove aplikacije predstavlja veliku belu tablu, na kojoj zaposleni mogu da dodaju stikere različitih oblika i boja, da ubacuju slike i druge vizuelne elemente. Trenutno postoji preko 200 različitih šabloni izgleda table, koje iz kompanija mogu da primenjuju u zavisnosti od vrste i tipa online sastanka (Casey, 2020).



Slika 12- Interfejs aplikacije Mural

Zaposlenima će na tabli biti vidljivi kurzori miša ostalih učesnika, tako će u svakom trenutku videti ko i šta postavlja na tablu. Naravno, postoji i opcija anonimnog prijavljivanja, koja može biti pogodna za zaposlene koji žele da zadrže svoju privatnost. Mogućnost anonimnosti može biti posebno korisna za zaposlene koji nemaju dovoljno hrabrosti da pred svima iznesu svoju ideju ili žele anonimno da ostave neki komentar.

U tradicionalnom radnom prostoru zaposleni često imaju različite vizuelne elemente, poput „do & don't“ postera, koji sadrže osnovna pravila koja moraju da se ispoštuju. Slični principi mogli bi da se primene i u online okruženju. Na primer, u jednom delu table koja se koristi mogla bi da budu istaknuta pravila kojih zaposleni treba da se pridržavaju tokom online sastanka. Jedno od mogućih pravila bilo bi da moraju da pritisnu dugme za podizanje ruke, ukoliko hoće nešto da kažu prilikom izlaganja ili prezentovanja drugog kolege. Još jedna sjajna ideja je odvajanje posebnog dela table u kojima će biti istaknuti ciljevi sastanka. Nakon što sastanak bude gotov, zaposleni bi mogli da se osvrnu na postavljene ciljeve i da prodiskutuju o tome šta su i koliko postigli.

Uvođenje vizuelnih elemenata u svakodnevni rad, trebalo bi da bude propraćeno i obezbeđivanjem transparentnosti rada. Pre online sastanka zaposlenima bi trebalo da se pošalje mejl, koji će ih podsetiti kada se održava zajedničko okupljanje na platformi. Google Meets, Microsoft Teams i Zoom, već imaju ugrađene ove opcije, tako da nije potrebno instaliranje dodatne aplikacije za mejling listu. Nakon svakog održanog sastanka treba sprovesti kratku anketu o utiscima (Chawla, 2020). Rezultati sprovedene ankete biće osnova za dalji napredak i usavršavanje. Svi zaposleni bi trebalo da imaju uvid u rezultate ankete, ali i svih drugih materijala koji se nalaze na zajedničkom kanalu.

#### 4.2.2 Eliminisanje gubitaka

Opasnost od nastanka gubitaka raste prilikom rada na daljinu, pre svega zato što zaposleni nemaju dovoljno iskustva i nisu sigurni koji je najbolji način za organizovanje radnog dana kada rade od kuće. Ukoliko ne žele da zaposleni izgube radne navike, menadžeri u kompaniji bi trebalo da osmisle odgovarajuće preporuke, koje zaposleni mogu da prate kada rade od kuće. Zaposleni takođe treba da ostanu u kontaktu i da međusobno razmenjuju savete, kako bi zajedničkim snagama došli do idealnog načina

za organizovanje rada od kuće. U sledećoj tabeli nalaze se neki od gubitaka koji se najčešće javljaju prilikom izvođenja procesa rada od kuće.

*Tabela 6 - Identifikacija gubitaka pri radu od kuće*

| Vrsta gubitaka                | Primer gubitaka  |
|-------------------------------|--|
| <i>Prekomerna proizvodnja</i> | Određivanje prevelikog broja tema o kojima zaposleni treba da diskutuju na online sastanku. Zbog ovoga dolazi do prekovremenog rada i remećenja rasporeda zaposlenih   |
| <i>Čekanje</i>                | Zaposleni mogu imati poteškoća sa internetom ili drugih tehničkih problema, usled kojih nisu u mogućnosti da se na vreme priključe online sastanku. Takođe, zaposleni mogu da zakasne sa popunjavanjem postavljenih online anketa. |
| <i>Transport</i>              | Premeštanje laptopa iz prostorije u prostoriju usled lošeg kvaliteta internet konekcije, slabe osvetljenosti, lošeg grejanja i slično.   |
| <i>Prekomerna obrada</i>      | Loše definisanje vremena koje je potrebno zaposlenima za diskusiju i rešavanje nekog problema. Deljenje prevelikog broja informacija sa zaposlenima , zbog čega oni nisu u stanju sve da zapamte i obrade.                         |
| <i>Defekti</i>                | Greške na slajdovima prezentacija koje se koriste. Nejasna uputstva, zbog kojih zaposleni nisu sigurni kako da izvrše neki zadatak u online okruženju.   |
| <i>Zalihe</i>                 | Deljenje previše materijala sa zaposlenima, zbog čega sekcija „Datoteke“ u okviru kanala može biti prenatrpana i nepregledna.  |
| <i>Pokreti</i>                | Suvišni klikovi, previše pokreta ruku usled otvaranja ogromnog broja tabova na pretraživaču, neprirodni pokreti očiju zbog loše organizovanog sadržaja na prezentacijama   |

Veliki broj gubitaka može biti izbegnut korišćenjem principa Poka Yoke. Tehnologije koje se koriste za sprovođenje rada na daljinu, su dovoljno razvijene i mogu korisnicima da pruže brojna rešenja za sprečavanje nastanka grešaka. Na primer, zaposlenima može da se desi da u okviru kanala svog tima, slučajno obrišu neke od zajedničkih datoteka. Da do ovoga ne bi došlo, članovi tima za tehničku podršku bi trebalo svima da omoguće da gledaju i eventualno uređuju datoteke, ali da im zabrane korišćenje opcije za brisanje.

Sprovođenje anketa na kraju online sastanaka i predavanja, može se značajno unaprediti definisanjem ponuđenih odgovora za zaposlene. Na ovaj način oni će tačno znati kakav se odgovor od njih očekuje i neće napraviti grešku. Kako prilikom kucanja teksta na računaru, zaposleni ne bi napravili slovne i pravopisne greške, postoje brojni alati koji automatski proveravaju napisan tekst i nude ispravljenu verziju (Rodrigues, 2021). Što se offline okruženja tiče, zaposleni uglavnom pored sebe imaju neki punjac ili kabl, koji su dizajnirani tako da mogu da se priključe samo u odgovarajuću utičnicu. Na ovaj način zaposleni nisu u opasnosti da pogrešno povežu kablove i tako prouzrokuju veći tehnološki kvar na elektronskim uređajima.

U online okruženju uspešno bi mogla da se primeni i metologija Just in Time. Naime, može se desiti da su neki od menadžera preterano ambiciozni i da ponekad isplaniraju previše aktivnosti unapred, bez konsultovanja sa ostalim kolegama. Na primer, menadžer može da napravi nedeljni plan rada, kojim će odrediti na usavršavanju kojih procesa će se raditi na sledećih 5 online sastanaka. On će pritom pripremiti sve prezentacije, kvizove, ankete i druge materijale. Međutim, tokom online kaizen događaja, njegove kolege mogu da izraze želju da rade na usavršavanju nekog drugog procesa. Ovo znači da će se svi materijali, koje je on pripremio biti u nekoj vrsti online skladišta, sve dok ne dođe red za njihovu upotrebu.

Primena Just in Time principa u ovakvim situacijama, podrazumevala bi da se aktivnosti ne planiraju previše unapred, nego od jednog do drugog online kaizen događaja. Na ovaj način, biće postignut odgovarajući stepen prilagođenosti planiranih aktivnosti zaposlenima, a takođe će se i smanjiti zalihe materijala, jer će menadžer znati kako da se pripremi.

Online ankete i kvizovi predstavljaju još jedan dobar primer korišćenja principa Just in Time prilikom sprovođenja procesa rada od kuće. Tokom organizovanja kaizen okupljanja, zaposleni uvek predlažu neke ideje za poboljšavanje poslovnih procesa. Nakon što zaposleni iznesu svoje ideje, rezultati glasanja za najbolje ideje će im biti odmah dostupni, tako da slobodno mogu da nastave sa daljom diskusijom. Takođe, prilikom organizovanja rada obrazovnih institucija u online okruženju, često se đacima i studentima daju različiti online testovi za proveru znanja. S obzirom da testove sada

pregleda kompjuter, za višednevnim čekanjem rezultata neće biti potrebe. Studenti će tako odmah steći uvid u pokazani nivo znanja i znaće na čemu treba da porade u narednom periodu.

#### *4.2.2.1 Kreiranje rasporeda aktivnosti*

Bez pravilno strukturiranog vremena i organizovanja dnevnih aktivnosti, zaposlenima može da se učini da je radni dan prekratak i da nekada neće stići da ispoštuju definisane rokove za ispunjavanje obaveza. Zaposleni koji nisu na vreme stekli adekvatne radne navike, mogu imati velike probleme koji se tiču upravljanja vremenom. Pre ili kasnije, neki od radnika će se součiti sa time da nemaju jasno definisano vreme početka radnog dana, što će uticati na to da sa izvršavanjem svojih obaveza započinju sve kasnije i kasnije. Zbog neodgovornog ponašanja, pojedini zaposleni će sve češće svoje obaveze ostavljati za poslednji trenutak, tako da će u kasnim večernjim satima biti prinuđeni da rade, što uglavnom negativno utiče na umor, stres, motivaciju i produktivnost. Ako u obzir uzmemو i nezaobilazne distrakcije, koje lako mogu da odvuku pažnju prilikom rada od kuće, zaposleni će neretko biti primorani da mnogo više vremena utroše na obavljanje pojedinih projekata. Tako na primer, za izvršavanje rutinskog radnog zadatka, koji su do sada izvršavali za maksimalno 20 minuta, biće im potrebno i do 2 sata.

Da ovoga ne bi došlo, zaposleni bi trebalo da naprave detaljan plan svojih aktivnosti i obaveza, kako bi lakše stekli nužnu rutinu i bez poteškoća se prilagodili radu od kuće. Kreiranje rasporeda predstavlja mali, ali značajan korak, kojim zaposleni mogu da povrate kontrolu nad svojim životom i da poboljšaju svoju produktivnost. Iako svako ima drugačiju radnu etiku, postoje neki saveti, u duhu kaizen menadžmenta, koje zaposleni mogu da prate prilikom organizovanja svog radnog dana.

|             | Monday   | Tuesday  | Wednesday  | Thursday   | Friday   |
|-------------|--|--|--|--|--|
| 07:15-08:00 | Wake up<br>Go on a 30 minute run   | Wake up<br>Do 30 minutes of yoga   | Wake up<br>Go on a 30 minute run   | Wake up<br>Do 30 minutes of yoga   | Wake up<br>Go on a 30 minute run   |
| 08:00-08:30 | Get dressed and eat breakfast  |
| 08:30-9:00  | Reply to and send emails   |
| 9:00-10:00  |  | Plan presentation for team meeting   | Lead team meeting<br>Reflect on the meeting discussions                                      | Work on ongoing project  | Continue writing industry report   |
| 10:00-10:45 | Research industry report   |  |  |  |  |
| 10:45-11:00 | Have a break from my desk and talk to someone  | Go for a short walk  | Have a break from my desk and talk to someone  | Go for a short walk  | Have a break from my desk and talk to someone  |
| 11:00-12:00 | Attend meeting with Marketing  | Extra time to use where needed   | Prepare notes for meeting with manager   | Meeting with Liz   | Continue writing industry report   |
| 12:00-13:00 | Eat lunch  |
| 13:00-14:00 | Liaise with Luke on report   | Continue writing industry report   | Attend meeting with manager  | Work on ongoing project  | Continue writing industry report   |
| 14:00-14:45 | Plan out industry report   |  | Decide on the meeting outcomes   |  | Extra time to use where needed   |
| 14:45-15:00 | Take a break from my desk  |
| 15:00-16:00 | Start to write industry report   | Continue writing industry report   | Work on ongoing project  | Work on ongoing project  | Work on PDP - continue to take online training course  |
| 16:00-16:50 |  |  |  |  |  |
| 16:50-17:00 | Review what's been achieved today and need to prioritise<br>Adjust the schedule if necessary | Review what's been achieved today and need to prioritise<br>Adjust the schedule if necessary | Review what's been achieved today and need to prioritise<br>Adjust the schedule if necessary | Review what's been achieved today and need to prioritise<br>Adjust the schedule if necessary | Review what's been achieved today and need to prioritise<br>Adjust the schedule if necessary |

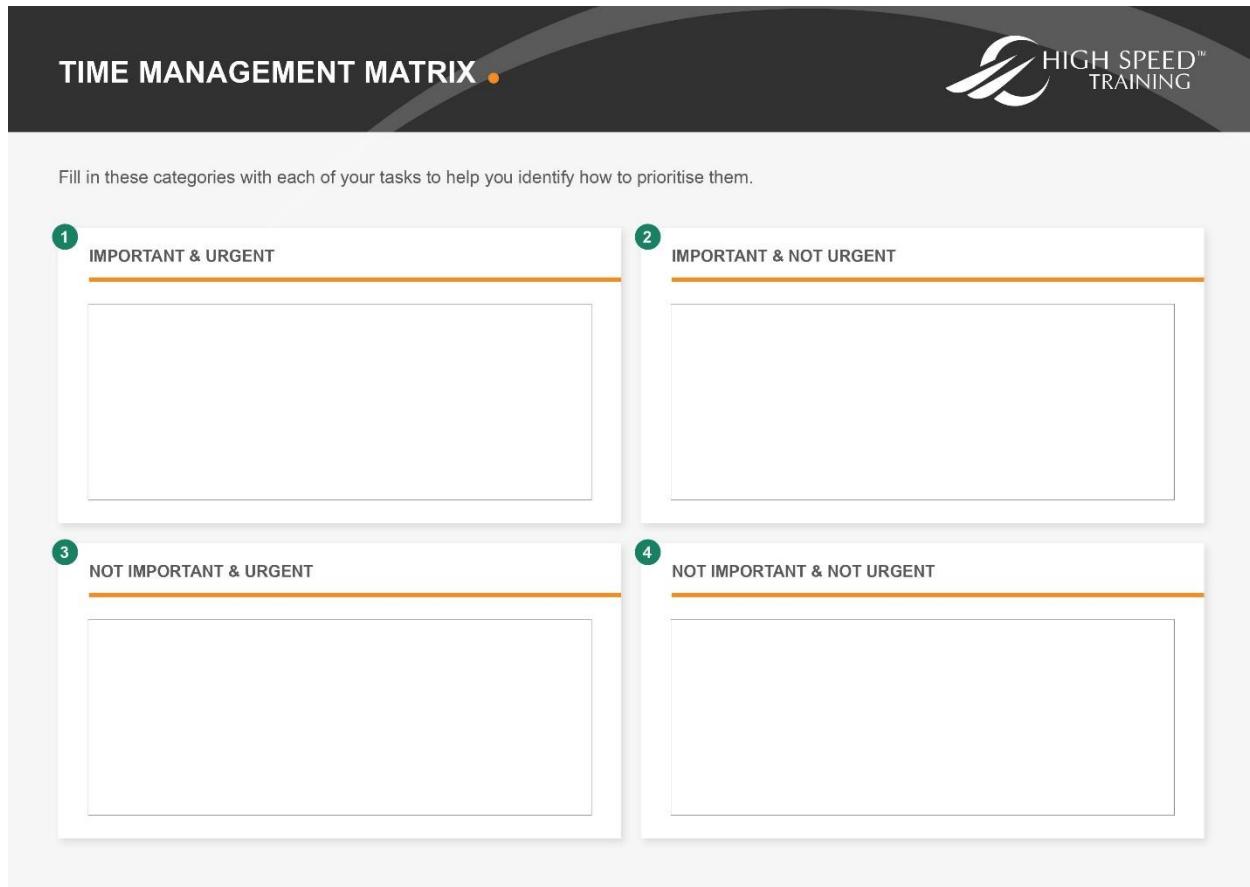
Slika 13 - Primer rasporeda dnevnih aktivnosti

Prvi korak ka kreiranju savršenog rasporeda dnevnih aktivnosti jeste određivanje obaveza i zadataka koje je potrebno ispuniti u tom vremenskom periodu. Ovo će pomoći zaposlenima da soritaju svoje zadatke i da jednostavno mogu da odrede prioritete. Jedna od najkorisnijih preporuka za radnike, jeste da radni dan započnu sa najkomplikovanim zadacima, koje će lakše ispuniti dok su im energija i entuzijazam na najvišem nivou. Takođe, zaposleni bi trebalo svaki radni dan da započnu u približno isto vreme i na istom mestu, kako bi stekli odgovarajuću rutinu.

Matrica za upravljanje vremenom predstavlja koristan alat, koji zaposleni mogu da iskoriste kako bi na što jednostavniji način razvrstali radne zadatke prema značaju. Matrica je poznata i pod nazivom Ajzenhauerova matrica, jer ju je prvi osmislio poznati američki general i predsednik Dvajt Ajzenhauer (Scroggs,2021). Na osnovu matrice, zaposleni mogu da pristupe određivanju redosleda u kome će ispuniti zadatke. Spomenuta matrica sastoji se od četiri osnovne kategorije, a to su (Petty, 2015):

- Hitno i važno,
- Hitno, ali nije važno,
- Nije hitno, ali je važno,
- Nije ni hitno, ni važno.

U nastavku je dat šablon jedne ovakve matrice, koje zaposleni mogu da pokušaju da iskoriste.



Slika 14 - Matrica za upravljanje vremenom

Nakon popunjavanja matrice, zaposleni mogu iskoriste poznato „1-3-5 pravilo“, uz pomoć kojeg dodatno mogu da preciziraju svoje prioriteta u toku dana (Payne, 2020). Prema ovom pravilu, zaposleni bi na početku svakog radnog dana trebalo da odrede 1 važan i zahtevan zadatak, 3 zadatka osrednje težine i 5 lakših zadataka, koji im neće oduzeti previše vremena. Svi odabrani zadaci moraju biti izvršeni do kraja radnog dana.

Najproduktivniji deo dana treba utrošiti na ispunjavanje najtežeg zadatka, a ostatak dana zaposleni može provesti obavljanjem preostalih zadataka.

Prilikom određivanja ciljeva i aktivnosti koje treba ispuniti u toku jednog radnog dana, zaposleni bi trebalo da budu što racionalniji i objektivniji. Ukoliko definisani ciljevi budu nerealni i previše ambiciozni, može doći do kontra efekta i slabljenja motivacije pojedinaca. Od posebnog je značaja da zaposleni budu iskreni prema sebi i realno procene koliko vremena im je stvarno potrebno za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti. Naravno, zaposleni bi trebalo da se trude da budu fleksibilni i da sebi čak daju malo više vremena za obavljanje zadataka, kako bi u slučaju da su napravili lošu prognozu, mogli lako da prilagode svoj raspored i uspešno privedu kraju svoj radni dan (Guzder, 2020). Ono na šta još moraju da se pripreme je mogućnost nastanka nepredviđenih situacija, zbog kojih će svoj raspored morati dodatno da prilagode.

Na kraju svakog radnog dana, zaposleni bi trebalo da odvoje 5 do 10 minuta svog vremena kako bi mogli da uvide koliko posla su obavili tog dana, koliko su bili produktivni i da utvrde šta bi trebalo da se poboljša kako bi narednog dana bili još uspešniji. Na ovaj način radnici će biti mnogo bolje organizovani i lakše će moći u budućnosti da predvide koliko im je vremena potrebno za obavljanje radnih aktivnosti (Guzder, 2020).

#### *4.2.2.2 Podela radnog vremena na manje celine*

Kako bi eliminisali vremenske gubitke pirljom obavljanja radnih obaveza, zaposleni bi mogli da pokušaju da drugačije strukturiraju svoje radno vreme. Podela radnog vremena na manje vremenske jedinice može značajno da olakša zaposlenima proces planiranja aktivnosti u okviru radnog dana. Pravilnom raspodelom vremena i pravljenjem pauza između vremenskih celina, zaposleni će moći lakše da izađu na kraj sa zadacima, posebno onim koji na prvi pogled izgledaju teži za izvršavanje.

Često se dešava da su osobe mnogo više motivisane kada sebi kažu da moraju da odrade još jednu radnu aktivnost u narednih pola sata, nego kada sebi kao cilj postave završavanje 50 radnih aktivnosti do ručka. Upravljanje vremenom će podstići zaposlene da budu odgovorniji i da manje vremena gube na sporedne stvari. Na primer, mnogo je mala verovatnoća da će zaposleni početi da surfuju Internetom i društvenim mrežama, kada znaju da im je ostalo još samo 15 minuta za izvršavanje zadatka. U ovakvim

situacijama, oni će svoje poslednje atome snage uložiti kako bi priveli svoj posao kraju, a onda sebe mogu da počaste kraćom pauzom. Na ovaj način zaposleni će se uspešno i bez većih poteškoća izboriti sa prokrastinacijom, tj. procesom odlaganja obaveza.

#### *4.2.2.3 Svođenje neplaniranih prekida rada na minimum*

Zaposleni mogu da imaju poteškoće da se posvete obavljanju radnih zadataka, ukoliko se često dešavaju situacije koje ih u tome prekidaju. Kako bi konstantno ostali motivisani i bili što produktivniji, savetuje im se da preventivno uklone sve smetnje koje bi mogle da ih prekinu u normalnom funkcionisanju ili da im odvuku pažnju.

Na primer, u ovakvim okolnostima, za zaposlene bi bilo pogodno da isključe obaveštenja na svojim mobilnim telefonima i da svoju elektronsku poštu proveravaju maskimalno na svakih sat vremena. S obzirom da su mobilni telefoni glavni izvor distrakcija sa kojima se zaposleni suočavaju, korisno je i aktivirati opciju „Ne uz nemiravaj“, barem dok se ne privede kraju zadatku koji se trenutno izvršava.

Druga česta „prepreka“, koja sprečava zaposlene da ostvare visok nivo produktivnosti su deca u kući i zato bi zaposleni trebalo da pronađu način da zaokupiraju svoju decu, kako bi ih što manje ometali. Najbolja varijanta u ovakvim situacijama je da im daju da obave neki zadatak i da proveravaju njihov napredak sa vremena na vreme. Naravno, ukoliko okolnosti to dozvoljavaju, zaposleni bi mogli decu da pošalju u vrtić, ili da angažuju neku osobu koja će ih pripaziti u kući.

Koristan savet, koji zaposleni mogu da primene u ovakvim situacijama, jeste i jasno definisanje pravila za decu, kako bi ona znala da li i kada mogu da prekinu svog roditelja u obavljanju radnih zaduženja (Duffy, 2021). Ukoliko deca ispoštuju dogovor, trebalo bi ih nagraditi, kako bi i u budućnosti nastavili da se primereno ponašaju. Takođe, ukoliko oba roditelja rade od kuće, mogli bi da usklade svoje dnevne rasporede i da se smenjuju u obavljanju poslovnih aktivnosti i čuvanju dece. Svakako u ovakvim momentima, zaposleni bi trebalo da ostanu smireni i da pažljivo pokušaju da objasne deci kako rad od kuće funkcioniše. Još jedna ideja, u duhu kaizena, je i međusobna razmena ideja i iskustava između zaposlenih, koji su se našli u ovakvoj situaciji. Ukoliko je potrebno animirati decu, moguće je organizovati i različita online takmičenja, u kojima mogu da

učestvuju deca zaposlenih. Na primer, deci bi bilo vrlo zanimljivo da se međusobno takmiče u kreiranju najboljeg crteža, najbolje figure od plastelina i slično.

#### 4.2.3 Organizovanje prostora za rad

Kao što je ranije rečeno, u kompaniji treba da se odredi tim zadužen za tehničku podršku, koji će se baviti organizovanjem i uređivanjem platforme, koja se koristi za održavanje različitih online sastanaka za zaposlene. Međutim pored online okruženja, zaposleni moraju da vode računa i o offline okruženju. Naime, usled prelaska na režim rada od kuće, svaki od zaposlenih svoje poslovne aktivnosti obavlja sa druge lokacije. Kako bi i u ovakvim uslovima задржали visok nivo produktivnosti, zaposleni bi trebalo da primene odgovarajuće principe kaizena, koji se odnose na uređivanje poslovnog prostora. Ovo se posebno odnosi na organizovanje kućne kancelarije u skladu sa metodom 5S. Zaposleni treba da se potrude da što bolje organizuju svoj radni prostor, ali i da ga redovno održavaju. U nastavku izdvojeni su neki saveti, koje zaposleni mogu da prate prilikom uređivanja kućne kancelarije.

##### 4.2.3.1 *Neizostavni elementi kućne kancelarije*

Najudobniji i najkomforntniji deo svake kuće jesu svakako spavaća soba i krevet koji se u njoj nalazi. Neminovno je da će zaposleni pre ili kasnije doći u iskušenje da svoje radne obaveze upravo obave tamo gde se osećaju najpriyatnije, u svom krevetu. Međutim, psiholozi ističu da je duboko u našem mozgu, krevet urezan kao simbol sna i zato rad iz kreveta može negativno da utiče na performanse zaposlenih. Upravo iz ovih razloga potrebno je napraviti odgovarajuće granice, koje će pomoći zaposlenima da se lakše reše problema i stvari koji im odvlače pažnju.

U idealnoj situaciji zaposleni bi za rad od kuće trebalo da imaju odvojenu prostoriju, koja ne mora da ispunjava neka specijalna ograničenja koja se odnose na prostorne dimenzije. Ukoliko zaposleni nemaju prostoriju u kući koja je namenjena za rad, uz vrlo malo napora mogu bilo koju sobu da učine funkcionalnom za ovu namenu. Potrebno je napomenuti da je jedan od najvažnijih elemenata ove prostorije predstavljaju ugrađena, funkcionalna vrata, koja su tu da naprave zvučnu barijeru i razdvoje privatni i poslovni život zaposlenog.

Od nameštaja u prostoriji, zaposlenima na prvom mestu treba da bude radni sto, na kome će provesti najveći deo svog radnog vremena. Najbolje radne rezultate zaposleni će ostvariti ako posao obavljaju korišćenjem kancelarijskog stola, koji je svojevrsni simbol radnih obeveza i koji bi po kvalitetu trebalo da bude nalik onom koji je zaposleni do sada koristio u prostorijama poslodavca. Praksu izvršavanja radnih aktivnosti u ležećem ili poluležećem položaju, sa kreveta ili drugog komada nameštaja, bi trebalo izbegavati, jer to loše utiče na radne navike pojedinca.

Industrijski standardi pokazuju da optimalna visina stola treba da iznosi oko 29 inča. Naravno, ova cifra može da varira u zavisnosti od osobe do osobe, pa se zato i preporučuje nabavka stolova koji imaju mogućnost podešavanja visine. Prilikom određivanja idealne visine stola, u razmatranje je potrebno uzeti i vrstu posla koju će pojedinac obavljati, jer se položaj tela osobe koje piše i čita sa papira, razlikuje od položaja osobe koja kuca na računaru. Iz ovog razloga se često tastatura i miš računara postavljaju nešto niže, kako bi se lakše vršilo korišćenje kompjutera (Gruman, 2020).

Očuvanje zdravlja zaposlenih prilikom rada od kuće jedan je od prioriteta predstavnika najvišeg menadžmenta kompanija, zbog čega su i definisane brojne preporuke kako ne bi došlo do povreda prilikom sprovođenja radnih aktivnosti na ovaj način. Jedan od prioriteta je pravilno držanje zaposlenih, a idealno je da im kičma bude potpuno ispravljena, da su im podlaktice paralelne sa podnom površinom i da im zglobovi nisu iskrivljeni prilikom korišćenja računara. Ukoliko neki od zaposlenih imaju problema sa kičmom, savršeno bi bilo da počnu da koriste neka od medicinskih pomagala, čija cena je uglavnom dostupna svima, ali i da počnu sa redovnim vežbama istezanja kako bi lakše opustili svoje mišiće.

S obzirom da će zaposleni najveći deo dana provesti ispred računara, trebalo bi da nabave odgovarajući monitor, koji će biti nešto većih dimenzija i koji neće ugroziti njihov vid. Rezolucije monitora mogu dosta da variraju i zavise od tehnologije za proizvodnju koja se koristi, ali najbolje je birati monitore sa sledećim oznakama rezolucije: QWXGA, QHD, WQHD, ili 4K UHD. Prilikom odabira monitora treba voditi računa i da on po specifikacijama odgovara računaru za koji se kupuje. Razvoj tehnologije omogućio je i

stvaranje velikog broja monitora sa različitim funkcionalnostima i performansama, a prema nekim istraživanjima 10 najboljih monitora za rad od kuće su (Hart, 2020) :

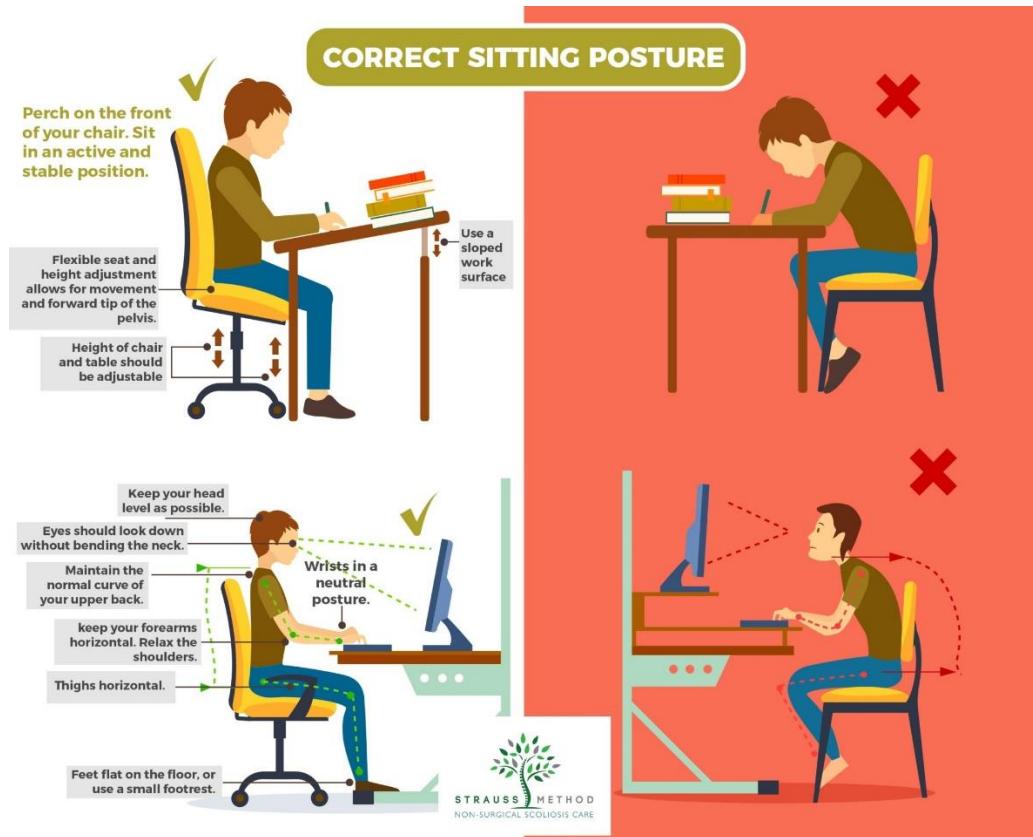
- Dell UltraSharp 32 4K USB-C Monitor
- Acer XR342CK Pbmiiqphuzx
- BenQ PD3200U
- HP EliteDisplay S14 USB Portable Monitor
- Dell UltraSharp U2415
- Dell 24 Monitor: SE2419H
- Samsung 27" CF391 Curved LED Monitor
- Dell 22 Monitor - E2216HV
- LG 24" Class Full HD IPS Dual HDMI LED Monitor
- HP VH240a

Naravno, jedan od osnovnih principa kaizen menadžmenta su mala finansijska ulaganja, tako da ako zaposleni nemaju dovoljno sredstava, mogu da iskoriste i monitore koje već imaju ili možda da budu snalažljivi i da izvrše povezivanje televizora sa računarcem. Ipak, u situacijama kada je kvalitetan monitor neophodan za obavljanje radnih aktivnosti, neophodno je razmotriti i odgovornost poslodavca da u potpunosti ili delimično obezbedi potrebna novčana sredstva za jednu investiciju ovakvih dimenzija.

Monitor računara treba postaviti tako da vrh monitora bude 25 do 30 procenata iznad linije očiju i to kada osoba sedi u pravilnom položaju. U ovakvim situacijama, posebno se ističe značaj mogućnosti podešavanja visine i položaja monitora. U slučaju da monitor nema ugrađenu ovu funkcionalnost, trebalo bi da se nabavi neko od pomagala za ovu namenu (Gruman, 2020).

S obzirom da će zaposleni od kuće najveći deo svog radnog vremena provesti koristeći računar, definitivno je potrebno da imaju i odgovarajući miš, tastaturu, slušalice, mikrofon i kameru. Razvoj tehnologije doprineo je tome da sve ove hardverske komponente sada postoje i u bežičnoj varijanti, tako da zaposleni ne moraju više da se brinu oko umrštenih kablova, ali sa drugi strane moraju da paze da na vreme napune svoje uređaje. Nabavka

kvalitetnih slušalica sa mikrofom je neophodna kako prilikom online sastanaka ne bi došlo do stvaranja buke i mogućih nesporazuma u komunikaciji.



Slika 15 - Pravilno držanje prilikom sedenja

Kada govorimo o pravilnom držanju tokom obavljanja poslovnih aktivnosti, još jedan faktor koji ne smemo da izgubimo iz vida je i stolica koja se koristi. Ukoliko zaposleni previše vremena provede na neodgovarajućoj stolici to može značajno da ubrza umaranje i da dodatno pojača bol u leđima. Na primer, stolice koje se inače koriste za ručanje ili one koje idu uz radne stolove i nisu baš najpogodnije kada je potrebno duži vremenski period sedeti za računarom. U ovakvim situacijama mnogo se više preporučuju ergonomске stolice koje su specijalno dizajnirane za ovu namenu. Za pojedince za dubljim džepom, koji su spremni da izdvoje nešto veća novčana sredstva, preporučuje se nabavka ergonomске stolice Aeron, koju proizvodi poznata kompanija Herman Miller (Prospero, 2021). Naravno, postoje i mnogo jeftinije stolice, a zaposleni mogu da prate i

brojne akcije na sajtovima proizvođača, među kojima se posebno izdvajaju popusti u okviru Crnog petka. U slučaju da stolica koju zaposleni imaju nije dovoljno dobro opremljena i ne pruža podršku leđima, preporučuje se nabavka pojasa za kičmu, kako bi se lakše postiglo pravilno držanje prilikom rada.

Prilikom nabavke stolice potrebno je voditi računa i o tome da ona ima mogućnost podešavanja visine, da može da se okreće, da pruža oslonac za donji deo leđa i da ima opciju podešavanja nagiba sedišta (Gaskell, 2020). Još jedna neizostavna karakteristika svake dobre stolice jeste i odgovarajući naslon za ruke, koji značajno može da olakša obavljanje posla i da uspori proces umaranja zaposlenog.

Još jedna odlična opcija koja se može koristiti za sedenje jeste i tradicionalni japanski kotatsu, koji zapravo predstavlja kombinaciju stola, prekrivača i grejalice. Stručnjaci iz kompanije Aeon style, jednog od vodećih japanskih proizvođača nameštaja, došli su na ideju da izvrše određene izmene kako bi tradicionalni kotatsu mogao da uhvati korak sa vremenom i da počne da se primjenjuje i za rad, a ne samo odmaranje (Bassel, 2020). Nova verzija ovog komada nameštaja nešto je viša u odnosu na originalnu, tako da sada ljudi mogu da sede na stolici i tako lakše postignu pravilno držanje. Odličan dodatak je i veliki broj priključaka koji su ugrađeni u sam kotatsu, tako da zaposleni sada može lako da napuni laptop ili mobilni telefon, što se jasno može videti i na sledećoj slici.



Slika 16 - Izgled modernog japanskog kotatsu-a

Neophodna stvar koju svaka dobro opremljena kućna kancelarija mora da ima je i neka vrsta planera, kako bi zaposleni mogli da vode evidenciju o svojim obavezama i ciljevima. Korišćenje planera na papiru predstavlja tradicionalan način beleženja, koji se i dalje primenjuje širom sveta, bez obzira na kulturu i regiju iz koje zaposleni dolaze. Međutim, sve češće se u kućnim kancelarijama mogu videti table manjih dimenzija, koje su luke za korišćenje i na kojima zaposleni mogu redovno da dokumentuju svoja zaduženja i rokove za izvršenje istih (Boards Direct, 2015). Spomenute table mogu biti napravljene od različitih materijala, a pored pogodnosti korišćenja one danas predstavljaju i bitan dekorativni element radnog prostora. U slučaju da zaposleni nemaju dovoljno finansijskih sredstava da kupe novu tablu, idealno rešenje, u duhu kaizena, je da sami naprave jednu i tako podstaknu svoju kreativnost. Pored table, zaposleni bi pri ruci trebalo da imaju kalendar, kantu za smeće, pribor za pisanje i drugi neophodni kancelarijski materijal.

Rad, pa makar on bio i od kuće, neminovno izaziva umor, a kako bi se sa time zaposleni bolje nosili preroučuje se nabavka aparata za brzu pripremu kafe ili čaja, koji zaposlenima mogu dati neophodni energetski stimulans. Ovakvi aparati su vrlo praktični i imaju prihvatljivu cenu, tako da će zaposleni bez problema moći da ih nabave i uživaju u ukusu svog omiljenog toplog napitka (Pierce, 2020). Pored ovoga, zaposleni takođe mogu da nabave i različite aparate za kuhanje, kako bi u što kraćem roku i uz što manje napora napravili ukusan obrok, koji će im dati dovoljno energije da nastave sa izvršavanjem svojih zaduženja.

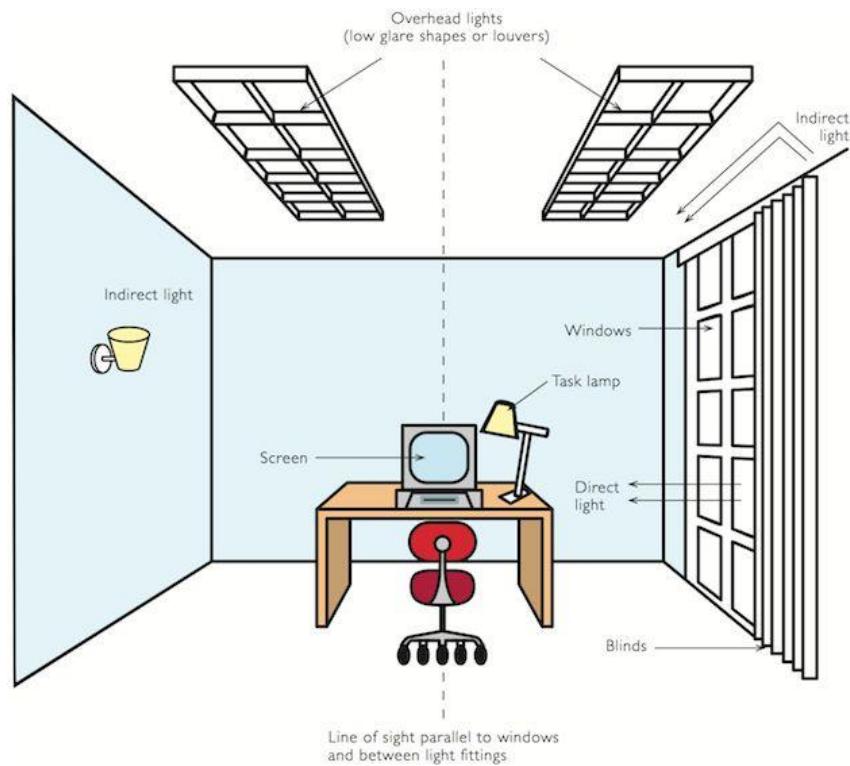
Monotonost u kancelariji se vrlo lako može razbiti korišćenjem stonih biljaka, koje će prostoru dati malo života, boja i topline. Ovakve biljke nisu skupe, ne zahtevaju previše negovanja i sve što im je potrebno jesu sunčeva svetlost i malo vode. Zaposleni biljke mogu da odaberu prema svojim preferencijama, a neke od biljaka koje se često mogu sresti u kućnim kancelarijama su (Donough et al, 2020): kaktus, aloe vera, bambus, „pauk“ biljke, sakulentni i slično.

#### *4.2.3.2 Osvetljenje u prostoriji*

Vrlo je lako napraviti grešku i potceniti efekat koji okruženje pojedinca može da ima na njegove radne performanse. U ovom kontekstu, posebno često se zaboravi značaj osvetljenja u prostoriji u kojoj se sprovodi proces rada. Radnici bi trebalo da imaju

dovoljno indirektnog svetla u prostoriji, kako bi bez većeg napora mogli da čitaju dokumenta na papiru ili ona u elektronskoj formi. U ovakvim situacijama posebno se preporučuje korišćenje osvetljenja koje će se nalaziti visoko iznad glave pojedinca, poput plafonjere, ali i korišćenje punog potencijala prirodnog osvetljenja (Buffy, 2021).

Indirektno osvetljenje podrazumeva da izvor svetlosti nije u našem vidnom polju i da se svetlost ne odbija direktno od našeg monitora. Dnevna svetlost predstavlja najprirodniji izvor svetlosti, koji ujedno ne zahteva nikakva finansijska ulaganja i zato bi uvek, u kućnoj kancelariji trebalo da se nalazi i bar jedan prozor. Međutim, ono na šta treba обратити posebnu pažnju je i položaj prozora u sobi, kako ne bi došlo do stvaranja odsjaja ili pravljenja nepovoljnih senki kada sunce sija. Neminovalno je da dnevna svetlost najviše prija našim očima i baš zato bi trebalo nabaviti neke zavese ili roletne, kako bi se lakše kontrolisala količina svetlosti u prostoriji.



*Slika 17 - Osvetljenje u kućnoj kancelariji*

U slučaju da dnevna svetlost i svetlost sa plafonjere nisu dovoljni, najbolje je iskoristiti odgovarajuću lampu, koja nikako ne bi trebalo postaviti preblizu monitora, da ne bi došlo do mešanja svetlosti. Iz istog razloga, bitno je i prilagoditi osvetljenost ekrana, što će

pozitivno uticati i na stepen umaranja očiju. Određivanje nivoa osvetljenosti ekrana zavisi od mnogo faktora i može se razlikovati od monitora do monitora, međutim preporučuje se prilagođavanje osvetljenosti sa količinom svetlosti u prostoriji i korišćenje što nižeg nivoa osvetljenosti ekrana.

Neizostavni element diskusije o osvetljenju u kućnoj kancelariji predstavlja i boja zidova. Odabir odgovarajuće nijanse boje zidova jeste jedan od najjednostavnijih načina za osvežavanje prostorije i poboljšanje produktivnosti zaposlenog zbog psihološkog efekta koji različite boje imaju na pojedince. Upravo iz ovih razloga brojni svetski stručnjaci ukazuju na to da korišćenje prave palete boja u prostoriji, može da pomogne radnicima da se lakše fokusiraju i posvete ispunjavanju svojih radnih zaduženja.

Izbor boje zidova u najvećoj meri zavisi od preferencija pojedinca i baš zato bi svaki zaposleni trebalo da odabere svoju najdražu boju, nezavisno od toga kakve su preporuke vodećih stručnjaka iz ove oblasti. Na primer, umirujući, zemljani tonovi poput zelene i plave izazivaju osećaj smirenosti i korisne su za zaposlene koji se suočavaju sa velikom količinom stresa. Sa druge strane svetle boje, poput neke tople nijanse bele, odličan su izbor za zaposlene koji imaju problema sa koncentracijom i žele da im što manje stvari odvlači pažnju.

Boje zidova koje stručnjaci za dizajn enterijera najviše preporučuju su:

- Topla nijansa sive - Sue Wadden, direktorka marketinškog sektora u kompaniji Sherwin-Williams, ističe da je ovo boja koja će pomoći zaposlenima da ostvare duševni mir i da na vreme spreče da im lutaju misli tokom radnog vremena." Fawn Brindle SW 7640 je ljupka nijansa sive koja će Vam pomoći da smirite um i da se fokusirate na svoje obaveze. Još jedan plus je što se ova boja uklapa uz sve, tako da će se sigurno odlično složiti sa ostatkom dekoracije u Vašoj kancelariji", izjavila je Sue u jednom od svojih intervjuua (Biggs, 2020).
- Tamno plava – iako se tamnije nijanse boja retko viđaju na zidovima domova, ova boja može biti odličan izbor za kućnu kancelariju. Tamna, prigušena plava boja može značajno da izdvoji prostor i da mu pruži osećaj luksusa, kome će se osobe rado vraćati. Takođe, tamnije boje čine odličnu kombinaciju sa monitorima računara, jer obezbeđuju minimizaciju vizuelnih distrakcija. S obzirom da je plava

boja dominantna u prirodi, naše oči su naviknute na njene nijanse, koje kod ljudi najčešće izazivaju osećaj spokoja (Cherry, 2020).

- Bela – svakako najpopularnija boja, koja tradicionalno ukrašava zidove velikog broja kancelarija širom sveta i sa kojom se nikada ne može pogrešiti. Korišćenje bele boje pruža prostoru visok nivo čistoće, a ujedno i prija ljudskom oku (Cherry, 2021). Belom bojom se na jednostavan način može stvoriti utisak da je prostor veći nego što zaista jeste, a ova boja se i lako kombinuje sa svim drugim bojama, pa zaposleni neće morati previše da brinu o dekoraciji. Prilikom upotrebe bele boje, treba voditi računa o tome da se ona i brže prlja, pa će možda biti potrebna dodatna ulaganja kako bi prostor stalno izgledao savršeno.
- Zemljani tonovi zelene – umirujući tonovi zele boje stvorice osećaj opuštenosti kod zaposlenih, pozitivno će uticati na stres sa kojim se suočavaju tokom obavljanja svojih poslovnih aktivnosti i neće im odvlačiti pažnju. S obzirom da zelena spada u grupu boja sa kraćom talasnom dužinom, ljudske oči ne moraju da se prilagođavaju ovoj boji, čime se značajno usporava i proces umaranja (Cherry, 2021). Različita istraživanja pokazala su da zelena boja značajno podstiče i kreativnost zaposlenih.
- Nežno roze – Možda zvuči neverovatno, ali ukoliko se odabere prava nijansa roze boje, to može značajno da oplemeni radni prostor. Poznato je da toplige nijanse roze, poput boje breskve ili korala, pomažu u jačanju koncentracije i kreativnosti zaposlenih. Korišćenje roze boje predstavlja jednostavan način za da se popuni prostor i da se stvori inspirativna atmosfera.
- Žuta – Krečenje zidova u svetlu i inspirativnu žutu boju je siguran put kojim treba ići ukoliko je cilj da se oživi enterijer kućne kancelarije. Pažljivo izabrane nijanse žute boje mogu odmah da uliju energiju i optimizam u prostoriju. Za žutu boju se veruje da utiče na levu stranu ljudskog mozga i da pomaže u podsticanju analitičkog razmišljanja kod ljudi. S obzirom da neke nijanse žute boje mogu da dovedu do brzog umaranja očiju, često se žuta boja koristi u kombinaciji sa nekom drugom bojom, koje će ublažiti njen efekat.

#### 4.2.4 Briga o zaposlenima

Posmatrano sa psihološkog aspekta, prelazak na režim rada od kuće kod nekih ljudi može da dovede do povećanja broja frustracija sa kojima se susreću na dnevnom nivou. Usled, nagomilanih problema, doći će do ispoljavanja različitih oblika nezadovoljstva i depresivnog ponašanja. Najpametnije rešenje u ovakvim situacijama je realističko součavanje sa problemima, odnosno ulaganje napora kako bi se prevazišle nastale prepreke.

Međutim, u problematičnim situacijama ljudi često nisu u stanju da na pravi način rezonuju stvari, pa se odluče da idu linijom manjeg otpora. Zbog nemogućnosti da se izbore sa svojim slabostima, ljudi se okrenu primeni odbrambenog mehanizma (Mihailović, 2021). Prvi vid ovog mehanizma ispoljava se kada osoba beži od odgovornosti i nije u stanju da prizna da je zapravo ona uzrok većine problema sa kojima se suočava. Vrlo brzo javiće se potreba za svaljivanjem krivice na drugoga, a u slučaju radnika logičan izbor za prebacivanje odgovornosti su druge kolege i nadređeni. Usled ovoga postoji opasnost od nastanka velikog broja sukoba između zaposlenih, što u najgorem slučaju može da prouzrokuje nastanak diskontinuiteta u organizacionoj strukturi (Đurić & Filipović, 2009).

Situacija kada zaposleni žele da pobegnu od problema, predstavlja drugi vidi ispoljavanja odbrambenog mehanizma. Usled ovoga predstavnici sektora za upravljanje ljudskim resursima, mogu da se susretu sa pojmom apsentizma kod zaposlenih, odnosno sve češćim neopravdanim izostancima sa posla (Mihailović, 2021). Izbegavanje radnih obaveza, moglo bi vremenom da dovede do fluktacije, odnosno nastojanja zaposlenih da posao zamene drugim. Do ovoga dolazi, zbog prepostavke zaposlenih, da će na nekom drugom mestu imati bolje uslove i da će promena radnog okruženja magično rešiti sve njihove probleme.

Da do definisanih slučajeva ne bi došlo, odgovorni menadžeri bi prvo trebalo da se postaraju da zaposleni i u online okruženju čine jedinstvenu celinu. Na ovaj način, oni će i dalje biti međusobna podrška, a neće se ni osećati toliko izolovano (Mason, 2015). Dobra praksa je da pored poslovnih okupljanja, menadžeri pokrenu inicijativu za organizovanje različitih online okupljanja zabavnog karaktera. Preporuka je da se napravi

poseban kanal u okviru tima, na kojem će zaposleni moći da se okupljaju zbog rođendana, praznika i drugih proslava (Hilleary, 2021).

U IT kompaniji Grid Dynamics, koja već godinama uspešno posluje u Beogradu, došli su na ideju da se zajedno okupe uoči Nove godine i proslave je uz održavanje „Secret Santa“ događaja. Naime, svakom od zaposlenih je prvo, na slučajan način, dodeljeno ime kolege kojem moraju da kupe ili naprave neki manji novogodišnji poklon. Svako je onda svom paru poslao poklon na kućnu adresu, a otvaranju su pristupili u okviru zajedničkog video poziva (Grid Dynamics Belgrade, 2020).

Darivanje sitnih poklona, sa vremena na vreme, svakako predstavlja jednu interesantnu strategiju, o kojoj bi menadžeri mogli da razmisle i da donesu odluku da svakog od zaposlenih malo nagrade u ime kompanije Pokloni za zaposlene predstavljaju izvor motivacije, podstrek da nastave sa svojim radom i znak da neko brine o njima. Pokloni bi mogli da budu brendirani zaštitnim znakom kompanije i u skladu sa kaizen principima, ne bi trebalo da budu previše skupi. Tokom pandemije virusa Covid-19, brojne kompanije brigu o svojim zaposlenima pokazale su slanjem paketa pomoći, koji su sadržali osnovne higijenske proizvode, vitamine i slično.

Stalna dostupnost, međusobna saradnja i razgovor jesu dobri načini na koje zaposleni mogu da prevaziđu iskušenja sa kojima se susreću prikom rada od kuće. Međutim, ako psihološko stanje zaposlenih postane alarmantno, trebalo bi da potraže stručnu pomoć. Iz rukovodstva kompanije bi zbog ovoga mogli da razmisle i o uključivanju psihologa u tim. Iskusni psiholog će mnogo bolje razumeti zaposlene i moći će da pronađe pravi dogovor na sva njihova pitanja.

U plan organizovanja poslovnih aktivnosti u online okruženju, trebalo bi uključiti i plan za nastavak usavršavanja veština zaposlenih. Najbolji način za ostvarenje ovog plana jeste organizovanje različitih edukativnih radionica i gostujućih predavanja, na kojima zaposleni mogu više da nauče o temama koje ih interesuju. Pogodnost korišćenja online okruženja za održavanje ovakvih događaja je što uvek postoji mogućnost snimanja sastanaka, tako da zaposleni mogu kasnije ponovo da pregledaju video materijale. Naravno, organizovanje gostujućih predavanje ponekad može da zahteva dosta vremena, pa čak i finansijskih sredstava. Srećom, na internetu mogu da se pronađu brojni

sajtovi, koji u svojoj ponudi imaju već hiljade kreiranih kurseva, među kojima može da se pronađe i dosta besplatnih. Najpoznatiji sajtovi ovakvog tipa su Udemy, Coursera, Khan Academy, SkillShare i Udacity (Wales, 2021).

Nemačka kompanija Bosch, koja od 2006. godine uspešno posluje u Srbiji i to na 2 lokacije u Beogradu, napravila je tokom 2021. godine značajan korak ka usavršvanju svojih zaposlenih. U ovoj kompaniji doneta je odluka o kreiranju moderne online platforme za učenje, preko koje su njihovi zaposleni mogli da pristupe velikom broju treninga. Na osnovu svojih interesovanja, svaki od zaposlenih je mogao da pronađe materijale koji će mu pomoći da dalje razvije svoje znanje i veštine. Ovakva inicijativa posebno je bila značajna za deo njihovih zaposlenih, koji su usled pandemije virusa Covid-19, bili prinuđeni da pređu na režim rada od kuće. Oni su sada mogli nesmetano da nastave svoj lični i profesionalni razvoj iz svog toplog doma (Bosch Srbija Karijera, 2021).

Poslednja, ali ne i najmanje bitna, stvar o kojoj odgovorni iz sektora za upravljanje ljudskim resursima treba da razmisle jeste i uključivanje novih zaposlenih u radni kolektiv (Mihailović, 2021). Naime, tokom sprovođenja poslovnih aktivnosti u režimu rada od kuće, desiće se da će timu zaposlenih da se priključi neko novo lice. Zbližavanje u online uslovima bi moglo da bude problematično za neke pojedince i zato bi trebalo da se pronađe način na koji oni mogu da se upoznaju sa ostalim kolegama i da počnu sa njima redovno da komuniciraju.

U kompaniji Finbet, došli su na ideju organizovanja online serijala „ĆASK – časkam aktivno sa kolegama“, na kojem su zaposleni mogli nekoliko puta mesečno da podele svoje zanimljive hobije sa drugim kolegama. Na petom okupljanju, tema razgovora bilo je upoznavanje sa kolegama, koji su se firmi priključili u prethodnih par meseci. Tokom druženja, novi članovi kolektiva su imali priliku da se predstave, podele sa ostalima svoje ciljeve, afinitete, iskustva i da se tako bliže upoznaju (Finbet, 2021).

Pored ovoga, zaposleni iz sektora za upravljanje ljudskim resursima trebalo bi da osmisle odgovarajuće preporuke, koje zaposleni mogu da prate prilikom obavljanja posla od kuće. U nastavku definisani su neki od mogućih načina na koje zaposleni mogu sebe da motivišu tokom rada od kuće.

#### *4.2.4.1 Korišćenje „pravila od 10 minuta“*

Tokom obavljanja procesa rad od kuće, najteži zadatak za zaposlene može biti da pronađu volju i da se nateraju da počnu sa sprovođenjem nekog radnog zadatka. Bilo da im se taj zadatak čini previše izazovnim i teškim, ili ipak izgleda monotono i dosadno, zaposleni moraju da pronađu način da ubede sebe da započnu sa izvršavanjem aktivnosti.

Korišćenje „pravila od 10 minuta“, predstavlja jedan od najkorisnijih načina, preko koga zaposleni jednostavno mogu da se suoče sa zadatkom, koji inicijalno nisu želeli da obave (Morin, 2021). Ovo pravilo pomaže zaposlenima da naprave prvi i najvažniji korak. Sve što treba da urade jeste da kažu sebi da na tom zadatku moraju da rade samo narednih 10 minuta, nakon čega mogu da naprave pauzu i odmore. Ono što je najzanimljivije kod ovog pravila, jeste da će zaposleni nakon 10 minuta, mnogo češće doneti odluku da nastave sa poslom, nego da ga prekinu (Itani, 2020). Do ove pojave dolazi zbog toga što je prvi korak često najteži i zaposleni nakon njega dobiju potreban momentum, koji će im pomoći da sa obavljanjem zadatka izguraju do kraja.

„Pravilom od 10 minuta“ osobe mogu da prevare svoj mozak, čime će izbeći prokrastinaciju, jer će sa obavljanjem nekog radnog zadatka početi odmah, a neće ga ostaviti za posle. Naravno, ovo pravilo ima i izuzetke, tako da njegova primena neće uvek biti delotvorna. U takvim situacijama, zaposleni ne smeju da izgube volju, već treba da prilagode raspored i odlože obavljanje problematičnog zadatka za kasnije. Kada ponovo dođe trenutak za izvršavanje zadatka, preporučuje se da ponovo pokušaju sa korišćenjem spomenutog pravila.

#### *4.2.4.2 Motivacija kroz proces nagrađivanja*

Sprovođenje procesa rada od kuće, često sa sobom donosi i odgovarajući stepen izolovanosti sa kojim zaposleni moraju da se suoče. S obzirom da se više ne nalaze u istom fizičkom prostoru kao svoje kolege, zaposleni će se pre ili kasnije naći u situaciji da pored njih nema nikog ko bi ih potapšao po ramenu, pohvalio i nagradio za izvanredan radni učinak (Chawla, 2020). Osećaj usamljenosti se ne može izbeći, uprkos tome što se predstavnici menadžmenta u svim ozbiljnim kompanijama, koje brinu o svojim zaposlenima, trude da premoste daljinu koja postoji između njihovih radnika i da im pruže

maksimalnu podršku. U ovakvim okolnostima, zaposleni bi trebalo da pokušaju da budu sopstveni izvor motivacije i da ne oklevaju kada se radi o nagrađivanju sebe za uspešno sprovedene radne aktivnosti (Castrillon, 2021).

Najviši nivo motivacije kod zaposlenih se uglavnom postiže kada oni znaju da ih za savršeno obavljen radni zadatak, očekuje i odgovarajuća nagrada. Ukoliko nema nikog ko bi im pružio taj podsticaj, zaposleni moraju samostalno da ga definišu. Naravno, u duhu kaizena, spomenuta nagrada ne bi trebalo da zahteva velika finansijska ulaganja i trebalo bi da bude nešto što je lako ostvarivo. Na primer, zaposleni bi mogli da obećaju sebi da će da pogledaju omiljenu seriju ili televizijsku emisiju, ako posao uspešno privеду kraja do 18 časova. Još jedna opcija je da nagrade sebe šoljom omiljenog čaja ili nekom ukusnom poslasticom, ako završe određeni deo projekta u narednih sat vremena (Morin, 2021). Mogućnosti u ovakvim situacijama su bezbrojne, a zaposleni često sebe za dobre poslovne rezultate nagrađuju i slušanjem omiljene pesme, slanjem cveća sebi, odlaskom u šetnju, igranjem najdraže igrice na računaru, provođenjem vremena na društvenim mrežama i slično (Rivkind, 2014).



Slika 18 - Odnos motivacije i nagrade

Definisano ponašanje zaposlenih nije slučajno, već je u skladu sa dobro poznatom Teorijom o podsticaju, koja je razvijena tokom sredine prošlog veka na osnovu prethodnih istraživanja brojnih svetskih psihologa, među kojima se posebno istakao Clark Hull (Cherry, 2020). Osnovu ove teorije čini pretpostavka da će se ljudi ponašati na odgovarajući način, ako znaju da će za to biti nagrađeni, ali i da će izbegavati neke oblike ponašanja, ako znaju da će oni dovesti do negativnih posledica.

Bitno je napomenuti da nisu svi podsticaji jednaki i da zaposleni neće inspiraciju pronaći u istim stvarima. Usled različitih psiholoških i socioloških faktora, nagrada koja je za jednu osobu stimulans, za drugu neće dovoljan izvor motivacije (Cherry, 2020). Takođe, jedan isti podsticaj, može imati različiti uticaj na pojedinca, u zavisnosti od vremena i situacije u kojoj se on nalazi. Iz ovih razloga ključno je da se zaposlenima pruži potpuna sloboda i da se podstaknu na kreativno razmišljanje, kako bi pronašli pravi način da nagrade sebe za uspešno obavljen posao.

#### *4.2.4.3 Postavljanjem izazova do produktivnosti*

Obavljanje poslovnih aktivnosti na rutinski način, iz dana u dan, može da dovede do toga da zaposleni koji rade od kuće počnu da doživljavaju svoj posao kao monoton. Kako ne bi došlo do ove situacije i pada motivacije kod zaposlenih, oni bi trebalo sebi da postave odgovarajući izazov, koji bi mogao da im pomogne da razbiju rutinu u koju su upali. Na primer, ukoliko se neko bavi pisanjem članaka za blog, odgovarajući izazov koji može postaviti sebi je da pokušava da napiše određenu količinu reči u narednih 30 minuta. Nakon isteka vremena i utvrđivanja ostvarenih rezultata, zaposleni bi iznova mogao da pokušava da obori ili održi postavljeni rekord, što bi mu pomoglo da obavljanje posla ponovo doživi kao zanimljivu dnevnu aktivnost (Morin, 2021).

Takmičarski duh nije nešto što bi trebalo osporavati kod zaposlenih, već ih naučiti kako da ga usmere na pravi način. Konkretno, zaposleni bi mogli ponovo da pronađu motivaciju za obavljanje zadataka, ako se trude da radne zadatke ispune bolje i brže od svojih kolega (Reddy, 2014). Naravno, u ovakvim situacijama zaposleni nikako ne treba da mrze svoje kolege ili da pokušaju da ih sabotiraju, samo kako bi se našli na vrhu. Sa druge strane, takmičarski duh mogu da usmere i na sebe, odnosno mogu da pokušaju da budu bolja verzija sebe svakog dana.

Ukoliko posao zaposlenih prati isti obrazac i sastoji se iz konstantnog ponavljanja identičnih aktivnosti, zaposleni bi mogli sebi da daju slobodu i da pokušaju da ih učine interesantnijim (Reddy, 2014). Na sreću, razvoj Interneta i drugih informacionih tehnologija, omogućili su laku dostupnost velikog broja edukativnih materijala, koje zaposleni mogu da pogledaju, ako nemaju ideju kako da samostalno izmene svoju rutinu. Ovo je pravo vreme za zaposlene da rade pametnije, a ne više, jer će jedino tako istinski uživati u obavljanju svog posla i neće ni primetiti kada im prođe radni dan.

Na putu ka ponovnom sticanju motivacije, zaposleni mogu da naprave i značajna otkrića o sebi, koja će im pomoći da se dalje razvijaju, napreduju i izađu iz svoje zone komfora (Morin, 2021). Na ovaj način, zaposleni će steći i visok nivo samostalnosti, jer više neće čekati da ih drugi motivišu i postave im izazove koje treba da ispune. Još jedna pogodnost stalnog rada da na sebi je i povećanje samopouzdanja, što znači da će zaposleni biti mnogo više sigurniji u sebe i svoje veštine.

#### 4.2.5 Posvećenost kupcima

Organizacije moraju na pravi način da upoznaju strukturu svojih kupaca i da izvrše identifikaciju njihovih potreba, čak i u online okruženju. Tim zadužen za istraživanje tržišta trebalo bi prvo da utvrdi osnovne karakteristike stalnih i potencijalnih potrošača. Neke od najčešće ispitivanih osobina klijenata jesu starosna grupa, pol, potrošačka moć, nivo obrazovanja, geografska lokacija i slično. Nakon utvrđivanja ko su zapravo kupci, potrebno je utvrditi šta ih motiviše da zapravo ulože svoja novčana sredstva za kupovinu proizvoda i usluga kompanije.

S obzirom da primena koncepta rada od kuće, podrazumeva da zaposleni nisu više u direktnom kontaktu sa kupcima, potrebno je pronaći adekvatan način za sprovođenje definisanih istraživanja u online okruženju. Trenutno se uspostavljanje kontakta sa kupcima najčešće uspostavlja preko veb sajta kompanije i profila društvenih mreža. Korišćenjem ovih kanala komunikacije, zaposleni mogu lako da prikupe potrebne statističke podatke o kupcima i da na osnovu njih donesu odgovarajuće strateške odluke. Izgradnja prijateljskih odnosa i pokazivanje kupcima da kompanije brinu o njima, može se u online okruženju ostvariti organizovanjem različitih webinara, na kojima će

predstavnici kompanije sa kupcima diskutovati o novim proizvodima i marketinškim kampanjama.

Na Internet prezentaciji kompanije trebalo bi jasno da budu istaknute sve relevantne informacije koje se tiču kompanije i njenih proizvoda. Na ovaj način, kupci će bez većih poteškoća, moći da pronađu sve potrebne podatke. Iстicanje najčešće postavljenih pitanja, implementacija četvrtog bota i različitih formi za postavljanje pitanja samo su neki od elemenata, koje značajno mogu da unaprede komunikaciju sa kupcima. Tim za tehničku podršku trebalo bi da se organizuje tako da i u online okruženju, može da pruži potrebne savete kupcima.

Prvi korak ka kreiranju proizvoda koji će izazvati zadovoljstvo kod krajnjih korisnika, jeste pravilno identifikovanje njihovih potreba i očekivanja od proizvoda. Na osnovu uočenih potreba, zaposleni mogu da pristupe projektovanju proizvoda, odnosno određivanju koje su to potrebne karakteristike, koje proizvod mora da ima da bi zadovoljio očekivanja korisnika. Nakon što su karakteristike kvaliteta identifikovane, potrebno ih je klasifikovati prema značaju, kako bi zaposleni znali na šta prvo da se fokusiraju. Najpoznatiji model za utvrđivanje značaja karakteristika proizvoda jeste Kano Model, koji je definisao japanski stručnjak za kvalitet Noriaki Kano. Spomenutim modelom određuje se pripadnost svake od karakteristika jednoj od sledećih grupa (Đurić & Filipović, 2009):

- Obavezne karakteristike – Sve one karakteristike koje proizvod mora da ispunи, kako bi zadovoljio potrebe korisnika. Zahvaljujući njima proizvod može da stupi na tržište. Ukoliko one ne postoje, proizvod će biti nekompletan, a korisnici nezadovoljni;
- Jednodimenzionalne karakteristike – Sve one karakteristike koje određuju koliko dobro proizvod obavlja svoju funkciju. Zahvaljujući njima proizvod će moći da se zadrži na tržištu. Kod ovih karakteristika, često se primenjuje princip „što više, to bolje“;
- Očaravajuće karakteristike – Atraktivne karakteristike koje korisnici ne očekuju od proizvoda. Kada su pristune izazivaju veliko odeševljenje kod korisnika, ali njihov izostanak ne izaziva nezadovoljstvo. Zahvaljujući njima proizvod može da postane

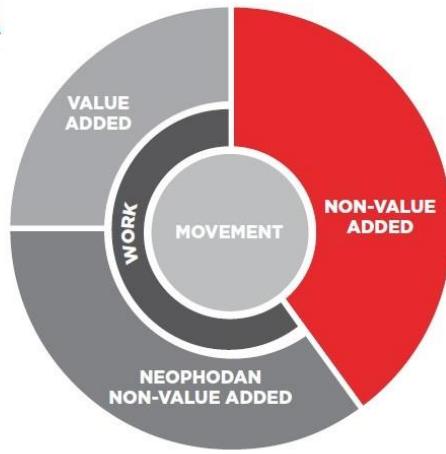
najbolji u klasi, odnosno da stekne lidersku poziciju u odnosu na konkurentske proizvode.

Grafik 10 - Kano model  
Prilagođeno prema Đurić & Filipović, 2009.



Prilikom projektovanja samog proizvoda, kompanije mogu da se odluče i za korišćenje principa kojim se eleminišu sve karakteristike koje ne dodaju vrednost kupcu, a da se u proizvod uključe sve one karakteristike kvaliteta koje dodaju vrednost kupcu (Šćepanović, 2019). Trošenje vremena i finansijskih sredstava na razvoj karakteristika koje za korisnika nemaju značaj, predstavlja gubitak koji treba ukloniti.

## NVA i VA



**NON-VALUE ADDED = WASTE**



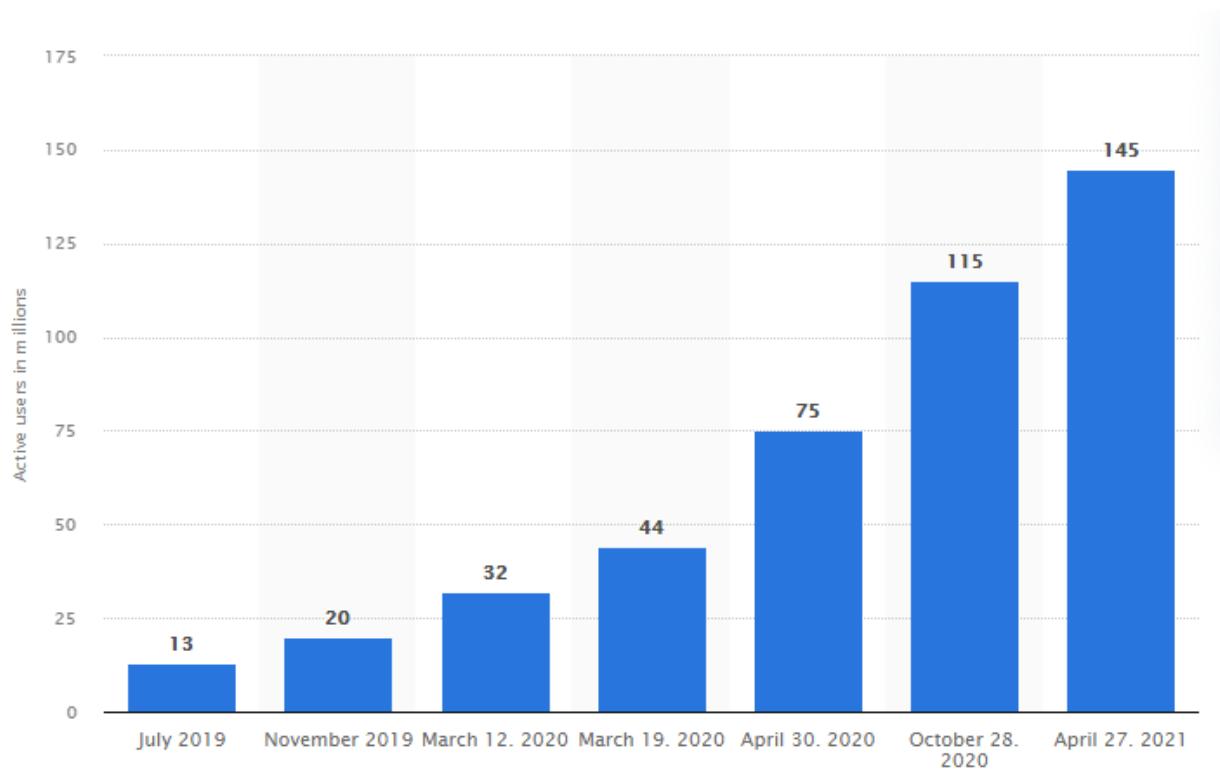
Slika 19 - Fokus rada na aktivnosti kojima se stvara vrednost

## 5 Organizovanje online aktivnosti na platformi Microsoft Teams

### 5.1 Microsoft Teams – osnovni podaci o platformi

Microsoft Teams je platforma osnovana 2017. godine, na kojoj korisnici mogu da razmenjuju poruke, organizuju video konferencije, upravljaju različitim datotekama i da po potrebi, izvršavaju integraciju sa drugim aplikacijama koje su u vlasništu kompanije Microsoft. Vanredna situacija, koja je prethodne godine pogodila čitav svet, uticala je na to da veliki broj organizacija i obrazovnih institucija pređe na režim rada od kuće, što je ujedno označilo i početak ubrzanog rasta broja korisnika platforme Microsoft Teams. Prema dostupnim podacima, platforma je u drugom kvartalu 2021. godine dostigla rekordnih 145 miliona korisnika, što je znatno veće u odnosu na 2 miliona korisnika, koje su imali u godini osnivanja (Curry, 2021).

Grafik 11 - Broj aktivnih korisnika Microsoft Teams-a po danima  
Prilagođeno prema Liu (2021)



Usled povećanaog broja korisnika, u relativno kratkom vremenskom periodu, iz Microsoft-a su doneli stratešku odluku o ulaganjima sredstava i dodatnih napora za usavršavanje platforme Microsoft Teams, kako bi korisnici bili što zadovoljniji kvalitetom usluge (Mariam

& Fenske, 2021). Cilj definisanih strategija je bilo utvrđivanje načina na koji iz kompanije Microsoft mogu da pomognu drugim organizacijama i institucijama, da nesmetano pređu na rad u online okruženju i da im u što kraćem vremenskom roku pomognu da reše probleme, do kojih eventualno može doći. Popunjavanjem tehnoloških praznina i pružanjem stalne podrške, iz Microsofta su uspeli za svoje korisnike da stvore najbolje online okruženje, u kojem mogu da organizuju sastanke i donose bitne poslovne odluke. Predstavnici kompanije Microsoft na vreme su prepoznali uticaj koje radno okruženje ima na performanse zaposlenih. Ukoliko su tehnologije koje zaposleni primenjuju ispravne i jednostavne za korišćenje, motivacija i radne performanse zaposlenih biće na znatno višem nivou.

Usluge platforme Microsoft Teams, na pravi način iskoristili su iz kompanije HoneyWell i to za organizovanje sprovođenja Factory Acceptance testova (FAT) u online okruženju. Oni su ovom prilikom aplikaciju Microsoft Teams instalirali i koristili na hands-free tabletima, koji su specijalno dizajnirani u saranji sa kompanijom RealWare. Još jedan pozitivan primer prilagođavanja rada u online okrućenju dala je i kompanija Alcoa, koja je uz pomoć Microsoft Teams platforme, organizovala smene radnika i uspela je da poboljša komunikaciju između različitih sektora kompanije

Misija Microsofta je da osnaži svaku osobu i organizaciju, i da ih podstakne da postignu više i da prevaziđu svoje granice. S obzirom da za postizanje napretka i usavršavanja, veliki broj njihovih klijenata koristi principe kaizen menadžmenta, iz Microsofta su odlučili da im pomognu u organizovanju kaizen događaja, definisanjem sledećih preporuka (Mariam & Fenske, 2021).

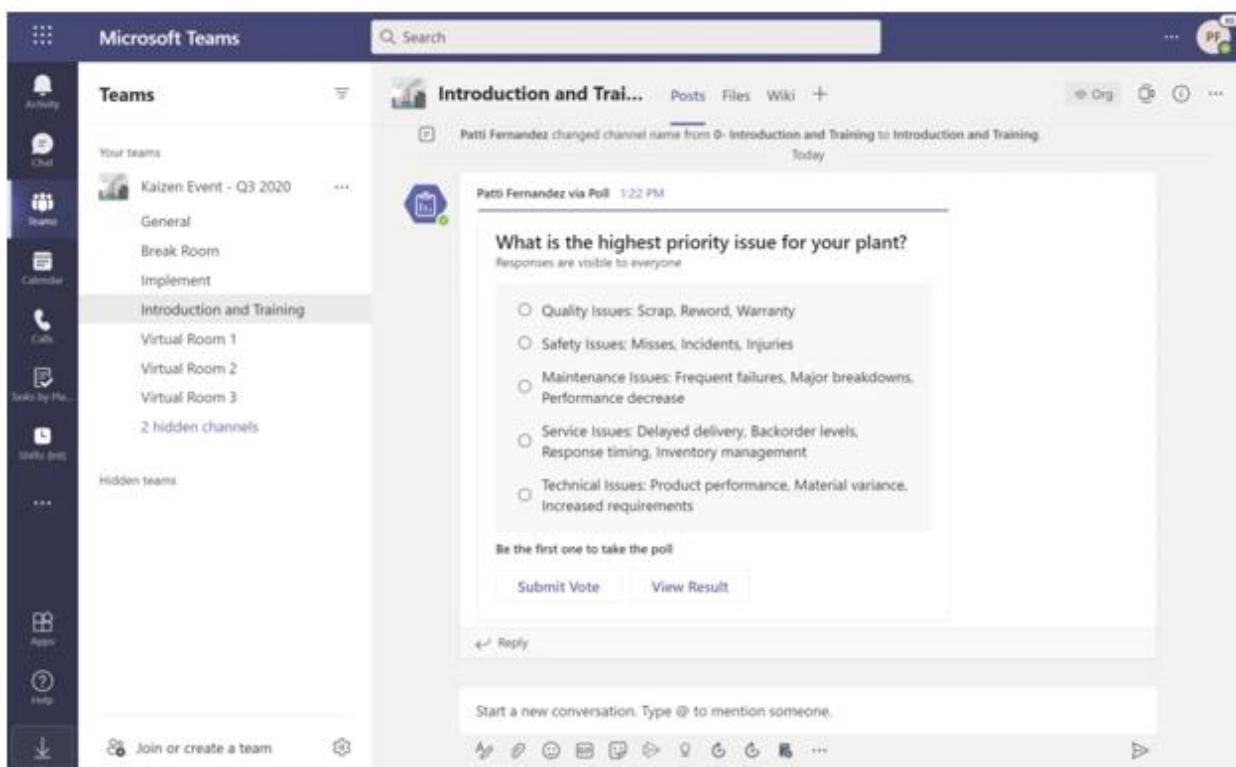
## *5.2 Preporuke za uspešno organizovanje online kaizen događaja*

### *5.2.1 Priprema*

Zaduženi za organizovanje kaizen događaja bi u okviru pripreme trebalo da definišu temu događaja, da utvrde i podele svoje ciljeve sa drugima i da stupe u komunikaciju sa sponzorima, stejkholderima i svim učesnicima okupljanja, kako bi se postarali da svi na vreme usklade svoje obaveze i ne zaborave da treba da prisustvuju online skupu.

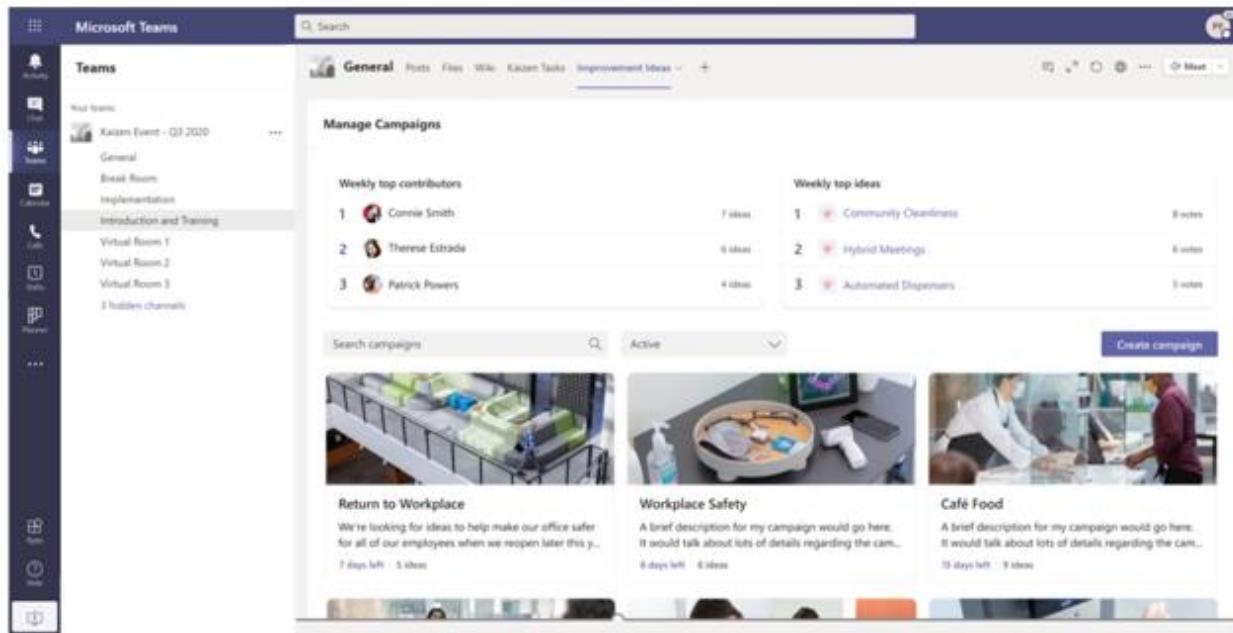
Prvi korak ka organizovanju uspešnog online kaizen događaja, je kreiranje novog tima u okviru aplikacije Microsoft Teams i blagovremenog dodavanja svih relevantnih učesnika

u isti. Kako bi se učesnici laške snašli, strukturu tima bi trebalo podeliti na kanale. Imena kanala treba da budu jasna i nedvosmislena, da bi učesnici odmah znali svrhu svakog kanala. Kanal General, uglavnom se koristi za podelu osnovnih informacija o događaju, deljenje tekstualnih datoteka i isticanje najčešće postavljenih pitanja (FAQ). Nakon ovoga, trebalo bi zakazati sve sastanke, kako bi učenisici kasnije mogli da imaju pregled planiranih aktivnosti. Još jedna preporuka je i da se unapred kreira anketa za prikupljanje povratnih informacija od učesnika.



Slika 20 - Primer sprovođenja ankete na Microsoft Teams-u

Odličan dodatak, koji značajno može da unapredi čitav kaizen događaj, jeste implementacija alata Employee ideas u kanal Microsoft Teamsa. Uz pomoć ovog alata, učenisici mogu vrlo jednostavno da predlažu i glasaju za ideje koje im se najviše dopadaju. Proces glasanja je vrlo transparentan, tako da svi učensici mogu da vide koliko ideje imaju glasova. Detaljno uputstvo za instalaciju, konfiguraciju i korišćenje ovog dodatka dostupno je na sajtu kompanije Microsoft.



Slika 21 - Lista najboljih predloženih ideja

### 5.2.2 Započinjanje događaja

Startujte online kaizen događaj započinjanjem video sastanka u tačno definisanom vremenskom terminu i sačekajte da se svi učenisici pridruže. Organizatori moraju da budu naoružani strpljenjem, jer će usled loše Internet konekcije ili drugih tehničkih problema, neki od učesnika kasniti sa pridruživanjem pozivu. Idealno bi bilo da tim organizatora u svom sastavu ima i barem jednu osobu koja će biti tehnička podrška i koja će na licu mesta pomoći učenisicima, koji imaju poteškoća sa korišćenjem platforme Microsoft Teams.

Na početku sastanka organizatori bi trebalo da se osrvnu na temu i razlog online okupljanja i da učesnicima predstave plan sastanka i ciljeve koje bi trebalo postići do kraja planiranog vremena. Ovom prilikom trebalo bi postaviti i neka pravila za učesnike, kako ne bi došlo do problema u komunikaciji. Na primer, moguće pravilo je da zaposleni ne drže stalno uključen mikrofon, već da to urade samo kada žele nešto da kažu, jer u suprotnom može doći do stvaranja eha i drugih smetnji. Osoba koja je zadužena za vođenje sastanka, trebalo bi da bude opuštena i nasmejana, kako bi pozitivnu energiju prenela i na ostale učesnike. U prvih nekoliko minuta, vođa sastanka bi trebalo da pokuša da na duhovit način razbije led, opusti atmosferu i da uključi zaposlene u razgovor.

Kraktim i neobaveznim časkanjem, zaposleni će se od samog početka aktivno uključiti u raspravu i neće biti nemi posmatrači.

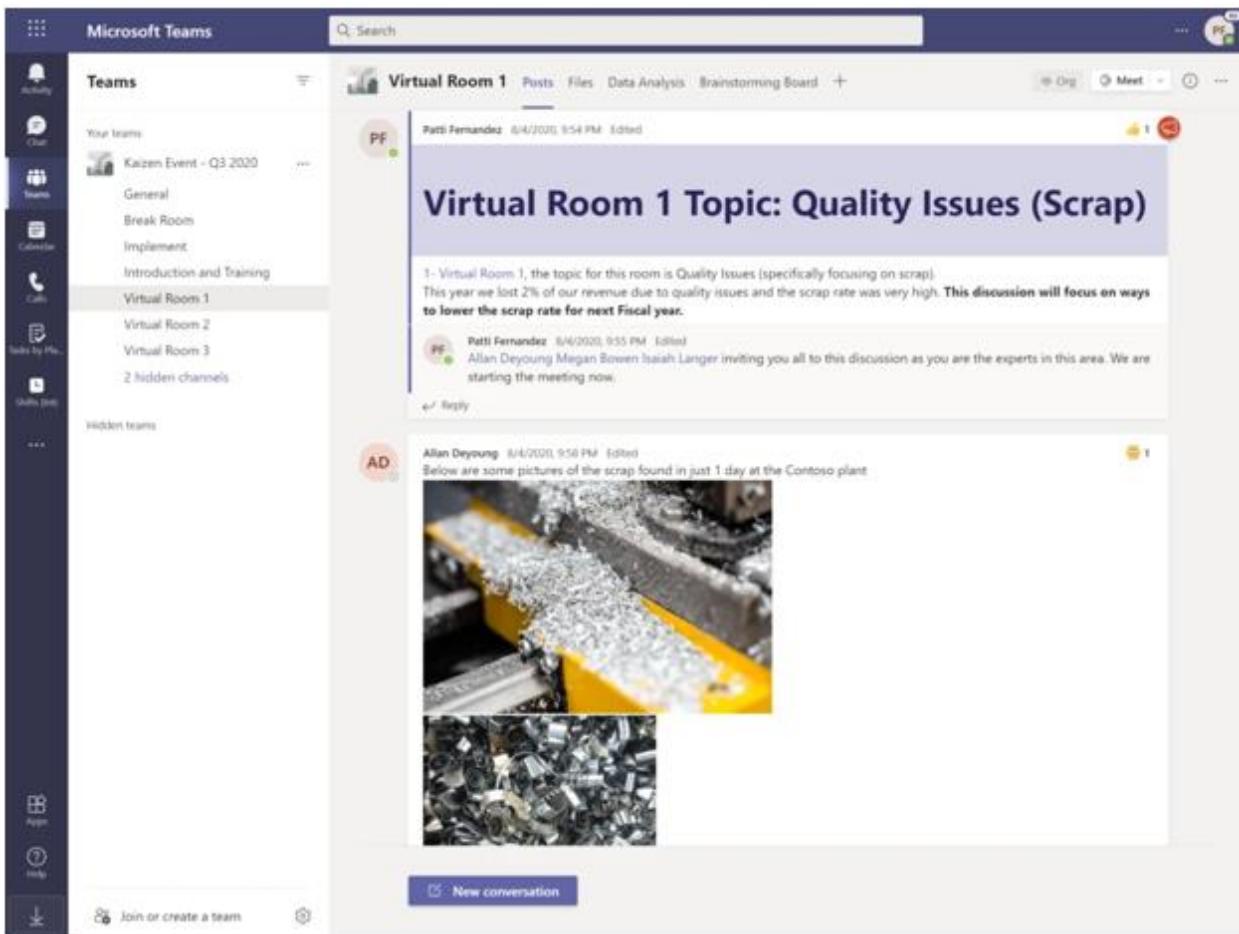
#### 5.2.3 Razvrstavanje učesnika po grupama

Nakon što su se svi učesnici pridružili online sastanku i nakon što je završeno sa uvodnim izlaganjem, stečeni su svi uslovi za prelazak na glavni deo Kaizen događaja. Učesnike bi trebalo podeliti na manje grupe, kako bi bili produktivniji i kako bi lakše mogli da komuniciraju. Svakoj grupi treba dodeliti neku temu o kojoj će raspravljati, odnosno neki problem za koji bi trebalo da osmisle kreativno rešenje. Članovi svake od virtualnih soba, treba da pristupe iznošenju svojih ideja i da aktivno učestvuju u diskusiji sa ostalim kolegama.

Prilikom raspoređivanja zaposlenih najbolje je iskoristiti opciju podele učesnika trenutnog sastanka na manje sobe. Alternativna opcija je da se naprave novi kanali za svaku grupu i da se članovi grupe onda samostalno premeste na odgovarajući kanal. Zaposleni mogu biti razvrstani po slučajnom principu ili na osnovu neke zajedničke karakteristike, kao što je pripadnost istom sektoru ili nešto slično.

#### 5.2.4 Pristupanje detaljnoj diskusiji

Članovi svake grupe treba da započnu razmatranje odabrane teme i da pokušaju da dođu do korena problema, kako bi se utvrdila strategija za njegovo rešavanje. Ovom prilikom, zaposleni mogu međusobno da dele fotografije, video snimke, teksatalne dokumenta i razne druge podatke, koji se odnose na temu razgovora. Ukoliko okolnosti to zahtevaju, zaposleni mogu da izvrše integraciju Microsoft Teams-a sa drugim aplikacijama, koje su im potrebne u diskusiji. Svi učesnici treba međusobno da sarađuju i da pokušaju da zajedničkim naporima dođu do najboljeg rešenja za neki problem.



Slika 22 - Razmena datoteka putem Microsoft Teams-a

### 5.2.5 Brainstorming

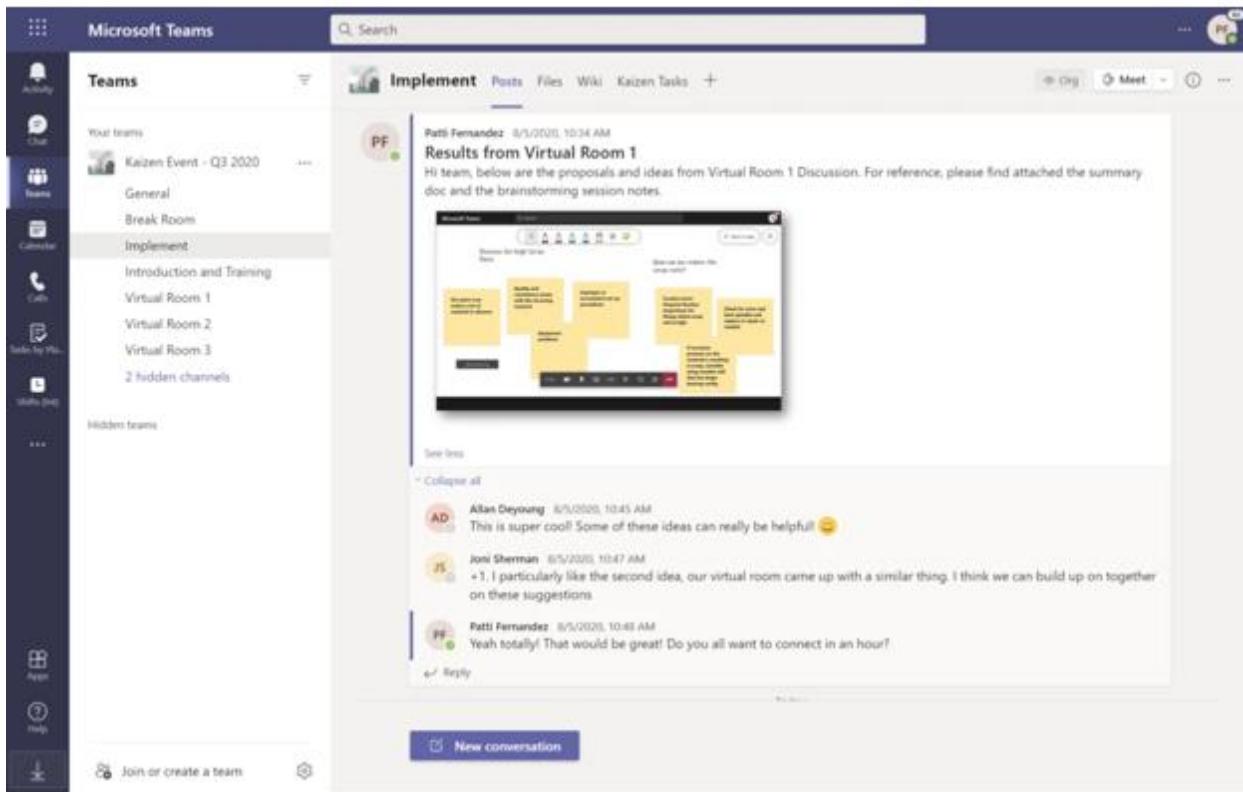
Brainstorming podrazumeva sponatno iznošenje ideja od strane zaposlenih, kako bi zajedničkim naporom pronašli rešenje postavljenog problema (Žigić, 2016). Kako bi imali stalan uvid u sve predložene ideje, zaposleni mogu da ih zapisuju na tzv. „beloj tabli“, kojoj mogu da pristupe u okviru aplikacije Microsoft Teams. Druga korisna opcija je korišćenje stikera, na kojima zaposleni isto mogu da zapisuju svoje ideje. Dobra praksa je da svaki zaposleni bude predstavljen jedinstvenom bojom, kako bi se jasno stekao uvid u to šta je ko predložio.

The screenshot shows a Microsoft Teams interface with a 'Virtual Room 1' tab selected. On the left, there's a sidebar with team navigation and activity status. The main area displays a 'Brainstorming Board' with two columns: 'Causes for High Scrap Rate' and 'Solutions to Reduce Scrap Rate'. Each column contains a list of ideas, each associated with a name (Megan, Paul, John, Ben, Sarah) and a color-coded bucket (yellow, red, green, blue, purple). The 'Causes' column includes: 'Inefficient production set up', 'Operating issues', 'Poor raw material input', 'Unanticipated Equipment problems', 'Improper or inconsistent set-up procedures', 'Quality and consistency issues with incoming material', and 'Our plant over orders a lot of material in advance'. The 'Solutions' column includes: 'Conduct more frequent Routine inspections for things where scrap rate is high', 'Each plant should invest more in Quality management', 'If excessive pressure on the material is resulting in scrap, consider using another mill that has larger breaking config', 'Come up with creative ways of recycling scrap', 'Check for worn and bent spindles and replace or repair as needed', and 'Invest more time in pre-determining how much material is needed'.

Slika 23 - Sprovodenje brainstorminga na Microsoft Teams-u

#### 5.2.6 Podelite rezultate

Kada se završi sa procesom prikupljanja i evaluacije ideja, rezultati svake grupe trebalo bi da budu podeljeni sa svim ostalim zaposlenima. Ovo može biti postignuto tako što će članovi grupe svoje rezultate staviti u jedan dokument, koji će onda biti podeljen u okviru kanala sa ostalim učesnicima. Druga mogućnost je da po jedan predstavnik iz svake grupe izvrši kratku prezentaciju onoga što je njegova grupa postigla. Ostali zaposleni bi ostavljanjem komentara trebalo da podele svoje utiske o prezentovanim idejama.



Slika 24 - Razmena rezultata na Microsoft Teams-u

### 5.2.7 Praćenje napretka

Kada se kaizen događaj privede kraju, potrebno je prikupiti sve materijale, koji su nastali tokom događaja i organizovati ih na pravi način, kako se ne bi zagubili. Za ovu namenu idealno je kreiranje novog kanala, na kome će se nalaziti sve informacije o prethodnim sastancima, tako da će zaposleni lako moći da se podsete šta su postigli i o čemu su raspravljali ranije. Organizatori bi na kraju trebalo da podele sa učesnicima i anketu o utiscima, kako bi mogli da utvrde na čemu treba da porade pre organizovanja sledećeg kaizen događaja.

## **6 Fizičko i mentalno zdravlje tokom rada od kuće**

Obavljanje posla uz fizički bol ili umor, može značajno da oslabi performanse, koje zaposleni ostvaruju na poslu i što je još alarmantnije, može da ugrozi njihovo zdravstveno stanje. Zaposleni bi trebalo da počnu da vode računa o svom zdravlju, kako bi mogli da daju očekivani doprinos kompaniji koja ih angažuje. S vremena na vreme, zaposlenima se savetuje da preventivno zastanu i razmisle o tome šta mogu da urade kako bi se bolje osećali dok izvršavaju svoje poslovne aktivnosti.

Rešenje za stres i druge probleme sa kojima se radnici suočavaju, uglavnom nije teško pronaći, a ni realizovati. Sve što je potrebno jeste malo volje, posvećenosti i kreativnosti. Ukoliko se zaposleni suočavaju sa povećanom količinom stresa, ono što bi moglo da ih opusti i smiri jeste pravljenje pauze. Iako zvuči jednostavno i logično, zaposlenima se često dešava da se izgube u poslu koji obavljaju i zaborave da odvoje malo vremena za svoje potrebe. Beg od frustrirajuće realnosti, ljudi često pronađu u svakodnevnim sitnicama, kao što su uživanje u toploj kupki, masaži ili neki drugi vid opuštanja koji im prija.

Dok obavljaju posao u online okruženju, zaposleni mogu da imaju veliki broj sastanaka i umarajućih video konferencija, na kojima su u obavezi da prisustvuju. Iako su fizički usamljeni, oni su neretko u stalnoj interakciji sa drugim ljudima preko Interneta. Sa druge strane, ni situacija koja ih okružuje u kući ne mora da bude idealna. Članovi porodice, prijatelji, komšije i kućni ljubimci često mogu, nemamerno, da prave buku i smetnje koje dodatno umaraju zaposlene.

U ovakvim okolnostima, sve što je potrebno zaposlenima jeste da odvoje malo vremena koje će provesti usamljeni, kako bi se opustili i razmislili o stvarima koje ih muče (Scott, 2020). Različiti oblici meditacije su odličan primer brige o sebi, koje zaposleni lako mogu da uvedu u svoju dnevnu rutinu. Headspace, organizacija koja pruža online pomoć i podršku ljudima koji se bave meditacijom, nedavno je kreirala seriju besplatnih, edukativnih materijala, pod nazivom „Weathering the Storm“ (Indeed, 2021). Specijalno montirani audio i video materijali, koji su stručnjaci iz ove organizacije napravili, sigurno će pomoći ljudima da razbiju predrasude koje imaju prema meditaciji i da počnu da je

koriste u pauzama, koje prave tokom obavljanja procesa rada od kuće. Sa svim pogodnostima uvođenja meditacije u svakodnevni život, stanovnici Japana su odavno upoznati. Naime, u Japanu postoji veliki broj budističkih hramova i drugih lokacija, na kojima zainteresovani mogu da nauče sve što ih zanima o meditaciji.

### *6.1 Problemi sa nesanicom i nemirnim snom*

Promena radnog okruženja, odnosno zamena tradicionalnog poslovnog prostora kućnim ambijentom, može da izazove umor, iscrpljenost i nesanicu kod pojedinih radnika. Rad od kuće briše granice između poslovnog i privatnog života, tako da je ljudskom mozgu teže da se prebaci iz radnog stanja u stanje odmaranja, i obrnuto (Schlundt, 2021). Jedno istraživanje (Psychreg, 2020) u kojem je učestvovalo 2000 ljudi, koji su nedavno počeli da rade od kuće, pokažalo je da se čak 70% ispitanika suočilo sa nekim od poremećaja spavanja, a da je svaki četvrti ispitanik istakao da svake noći ima nemirne snove.

Pored kompanija, nedostatak sna može negativno da utiče na čitave države i da ugrozi njihov ekonomski napredak. U Sjedinjenim Američkim Državama, broj izgubljenih radnih dana usled nedostatka sna raste iz godine u godinu, i nanosi velike ekonomске gubitke (Statista, 2016). Stanje nije ništa bolje ni u drugim državama, tako da lideri Japana, Nemačke, Ujedinjenog Kraljevstva i Kanade, takođe imaju dosta briga usled ovog modernog problema koji, nepovoljno utiče na radnu snagu.

Grafik 12 - Gubici usled iscrpljenosti radnika



Na sajtu ministarstva zdravlja Sjedinjenih Američkih Država, jasno je istaknuto da je jednoj odrasloj osobi potrebno 7 ili više sati sna svakoga dana (Indeed, 2021). Dovoljna količina sna sa sobom nosi brojne benefite, poput dostizanja visokog nivoa energije i lakšeg fokusiranja na radne zadatke. Nažalost, tokom rada od kuće, značajan broj zaposlenih ne uspeva da uskladi svoje radne obaveze, što znači da ne mogu da odvoje dovoljno vremena za spavanje.

Fleksibilno radno vreme, koje poslodavci, često iz najbolje namere, pruže svojim zaposlenima, vrlo lako može da postane mač sa dve oštice. Ukoliko poslodavac nije zaposlenima jasno definisao deo dana u kome treba da obavljaju svoje poslovne aktivnosti, oni mogu da započnu sa nepoželjnom praksom da svaki radni dan počnu i završe u drugo vreme. Ovakve promene dnevnog rasporeda, vrlo brzo se odraze se i na promenu trenutka kada zaposleni idu da spavaju, kao i na ukupnu količinu vremena, koje provedu spavajući. Kako ne bi ugrozili svoje zdravlje nedostatkom sna, zaposleni bi

moralni da naprave plan svojih dnevnih aktivnosti i da odrede tačno vreme kada će otići u krevet. Zanimljivo istraživanje (Sakamoto et al, 2013) sprovedeno u Japanu pokazalo je da zaposleni, koji kasnije odlaze u krevet imaju veću šansu da ispolje neke oblike depresivnog ponašanja. Ovome u velikoj meri doprinosi i činjenica da kasniji odlazak u krevet redovno prati i manja količina vremena utrošenog na spavanje (Johnson, 2020).

Zaposlenima koji imaju problema da ostanu budni prilikom obavljanja posla od kuće, savetuje se da radne aktivnosti izvršavaju u prostoriji sa dosta dnevne svetlosti. Na ovaj način, ako u večenjim satima priguše svetla, vrlo lako će signalizirati svom telu da je vreme za spavanje. Efekat svetlosti na san dokazan je i naučno, tako što je utvrđeno da svetlost značajno utiče lučenje melatonina, hormona koji reguliše uspavljinjanje i omogućava čvršći san (Suni, 2020).

Rad od kuće može da dovede zaposlene u brojne stresne situacije, zato je bitno da oni osmisle skup aktivnosti koje će im pomoći da razbistre svoje misle pre spavanja. Čitanje knjige, opuštanje uz omiljenu muziku i vođenje dnevnika samo su neke od opcija, koje zaposleni mogu da uvrste u svoju rutinu pre odlaska u krevet (Orme, 2020). Ukoliko osećaju bol i leđima ili neku drugu nelagodnost, zaposleni pre spavanja mogu da obave i kratko istezanje (Kline, 2015). Naravno, neposredno pre spavanja bi trebalo izbegavati korišćenje mobilnog telefona i drugih elektronskih uređaja koji zrače i mogu samo dodatno da razbude osobu. Aktivnosti koje ljudi vrše na ovakvim uredajima su izuzetno stimulativne i često se dešava da pojedinci izgube predstavu o vremenu, zbog čega ih ne bi trebalo koristiti bar pola sata pre spavanja.

Kao što je ranije objašnjeno, obavezna stvar prilikom organizovanja rada od kuće, jeste razdvajanje radnog i prostora za odmaranje, kako se zaposleni ne bi našli u situaciji da eventualne brige i negativnu energiju sa posla prenesu i na ostale svakodnevne aktivnosti, uključujući spavanje (Orme, 2020). Retultati jednog istraživanja (Psychreg, 2020) u kome su učestvovali radnici koji rade od kuće, pokazali su da samo petina ispitanika ima kućnu kancelariju, dok ostali moraju da impovizuju i posao obavljaju iz drugih prostorija u kući. Nažalost, 21% ispitanika radi upravo iz spavaće sobe, što se negativno održava na njihove navike i količinu sna. Poražavajući podatak ovog istraživanja, jeste da je čak 9% učesnika priznalo da ponekad posao obavljaju iz toaleta,

usled gužve u kući ili tehničkih problema, poput lošeg signala Interneta. Pored odabira prostorije, zaposleni bi računa trebalo da vode i o odeći u kojoj izvršavaju svoje radne zadatke. Promena iz odeće za spavanje u odeću za rad, često predstavlja korak koji je potreban zaposlenima kako bi se u potpunosti razbudili i kako bi uspešno započeli radni dan.

## *6.2 Fizička aktivnost i ishrana*

Obavljanje poslovnih aktivnosti od kuće, nikako ne znači da zaposleni treba da prestanu sa vođenjem računa o svom zdravlju i sa održavanjem svoje fizičke kondicije. Baš naprotiv, zaposleni bi trebalo da budu što aktivniji i u kući, jer će time biti motivisaniji i pozitivno će uticati na svoju produktivnost. Lagane vežbe istezanja zaposlenima mogu da pomognu da se reše nakupljenog stresa i da otklone bol u leđima, do koga može doći ako previše vremena provedu sedeći u nepravilnom položaju. U ovakvim situacijama, posebno se preporučuje praktikovanje joge, pilatesa i drugih vežbi, koje nisu previše zahtevne, a mogu povoljno da utiču na razvoj tela i uma pojedinca (Siegel, 2021). Kako se prilikom treniranja ne bi povredili, zaposlenima se savetuje vežbanje uz praćenje nekog od mnogobrojnih, dostupnih tutorijala na Internetu. Pod uslovom da to žele, zaposleni mogu da nabave tegove i druge sprave za vežbanje, koje će koristiti prilikom treniranja.

U poznatoj IT kompaniji Finbet, koja je 2013. godine osnovana u Beogradu i koja se već godinama uspešno bavi razvojem softvera i pružanjem tehničke podrške svojim klijentima, došli su na ideju da svoje zaposlene u online okruženju podstaknu da redovno vežbaju (Finbet, 2021). Opcija za koju su se predstavnici sektora za ljudske resurse ove kompanije odlučili, jeste angažovanje profesionalnog trenera joge, koji je njihovim zaposlenima, svakog utorka i petka, držao časove joge putem platoferme Skype. Zahvaljujući tradicionalnim vežbama istezanja i disanja, koje su imali priliku da nauče, zaposleni su mogli lakše da postignu ravnotežu duha i tela, što je uticalo i na bolje poslovne rezultate i veće zadovoljstvo prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti. Pored ove ideje, još jedna sjajna mogućnost koju kompanije mogu da iskoriste, jeste organizovanje online treninga, koje će držati njihovi zaposleni, koji imaju iskustva u vežbanju i žele da podele svoje znanje sa ostalim kolegama. Na onaj način, zaposleni će se međusobno

zbližiti, bolje upoznati, naučiti nešto novo i napraviće prvi korak ka uvođenju vežbanja u svakodnevnu rutinu.

Kompanija Japan Tobacco International (JTI) započela je 2006. godine poslovanje u Srbiji kupovinom fabrike duvana u Senti i od tada je postala najveći japanski investitor u Srbiji. Ovako zavidne poslovne rezultate, u ovoj kompaniji su ostvarili zahvaljujući naporima svih zaposlenih. Iz ovog razloga, u kompaniji JTI trude se da brinu o zaposlenima, a jedan od načina za to je i organizovanje različitih druženja van kancelarije i podsticanje zaposlenih da vode računa o svom zdravlju. Tokom jeseni 2021. godine, radnici ove kompanije imali su priliku da se okupe na događaju Serbia Business Run. Pored trčanja, odnosno obavljanja fizičkih aktivnosti na otvorenom, zaposleni su imali priliku i da zajedno učine jedno dobro delo. Naime, za svaki pretrčani kilometar svojih zaposlenih, kompanija JTI je donirala sredstva za kampanju „Spasimo hranu, spasimo humanost“, koja su iskorišćena za pravljenje paketa osnovnih namirnica za najugroženije građane Srbije (JTI Srbija, 2021).

Na istoj trci učestvovali su i zaposleni iz internacionalne, švajcarske kompanije Zuhlke, koja od 2013. godine ima svoje predstavništvo i u Beogradu. Pored ovoga, u ovoj kompaniji su došli na ideju da zaposlenima obezbede besplatne treninge sportskog penjanja. Na ovaj način, njihovi zaposleni svake nedelje imaju priliku da se okupe van kancelarije i da razvijaju svoju fleksibilnost (Zuhlke Group, 2021).

Verovatno najbitniji faktor koji utiče na zdravlje ljudi jeste ishrana. Vođenje računa o količini unetih kalorija može biti dosta izazovno kada zaposleni rade od kuće. Dok izvršavaju radne zadatke iz svog toplog doma, zaposleni su okruženi hranom, koja im je nadomak ruke, zbog čega se često dešava da, nesvesno, unesu više kalorija, nego što je to organizmu potrebno. Pre ili kasnije, zaposleni će se zbog nepravilne ishrane suočiti sa zdravstvenim problemima, jer su izloženi većem riziku od dobijanja dijabetesa, povišenog krvnog pritiska ili različitih hroničnih oboljenja. Relativno slaba posvećenost ishrani povezana je i sa radnim učinkom zaposlenih, jer se usled nedovoljne brige o namirnicama koje unose u svoje telo, produktivnost zaposlenih može smanjiti za čak 66%. Radnici koji na vreme uoče značaj uvođenja dijete u dnevnu rutinu, biće mnogo

zdraviji, zadovoljniji i preventivno će zaštititi svoj organizam od različitih, opakih bolesti (Friedman, 2014).

Kako bi stekli pravilne navike, koje se tiču ishrane, zaposleni ne bi trebalo da svoje poslovne aktivnosti obavljaju u kuhinji ili u njenoj neposrednoj blizini (Holloway, 2020). Ukoliko se frižider nalazi u vidokrugu zaposlenih, oni bi mogli da padnu u iskušenje da instinkтивno odu do njega i pojedu nešto, uprkos tome što ne osećaju glad. Ukoliko ni promena prostorije nije dovoljna da zadrži zaposlene podalje od kuhinje, mogli bi da pokušaju da postave odgovarajući znak upozorenja na frižider, koji će ih podsećati na to kada je pravo vreme za sledeći obrok. Ovakav način upozoravanja je u skladu sa pravilima o vizuelnom menadžmentu, koja su sastavni deo kaizena. Svaki put kada se zaposlenima poveća želja za unosom hrane, trebalo bi da razmisle da li su stvarno gladni ili je ta potreba uzrokovana nekim emocionalnim faktorom, poput nezadovoljstva, stresa ili neke druge nelagodnosti koju osećaju (Izzukane, 2020).

Kreiranje rasporeda i detaljno planiranje obroka jesu nezaobilazne stavke, koje zaposleni moraju da ispune da bi doveli u red svoj organizam (Holloway, 2020). Kako bi odredili savršen trenutak za doručak, ručak, večeru i ostale dnevne obruke, zaposleni bi trebalo da osluškuju svoj organizam, jer ne odgovaraju svima isti termini za jelo. Radnici obroke nikako ne bi trebalo da uzimaju dok rade, već za to treba da odvoje posebno vreme, kako bi mogli na miru da unesu potrebnu količinu hranljivih materija u svoj organizam. Idealno bi bilo da se obroci ili barem potrebni sastojci, pripreme nešto ranije, kako bi se kasnije što manje vremena utrošilo na kuhanje hrane (Izzukane, 2020). Ukoliko ne osmisle unapred šta će i kada jesti, zaposleni mogu da se suoče sa stresom kada na licu mesta treba da osmisle i naprave jelo u vrlo kratkom vremenskom roku. U ovakvim situacijama postoji i velika opasnost da će neki od zaposlenih pasti u iskušenje da naruče brzu hranu preko neke od mnogobrojnih aplikacija za dostavu hrane. Konzumiranje ovakve vrste hrane se ne preporučuje, jer može negativno da utiče na zdrave navike pojedinca i da pogorša njegovo zdravstveno stanje.



*Slika 25 - Neizostavni elementi brige o sebi*

Dehidratacija predstavlja još jedan faktor, koji može dovesti do umora i glavobolje, što se u većini slučajeva negativno odrazi na motivisanost i radni učinak zaposlenih. Da do ovoga ne bi došlo, zaposleni bi uvek pored sebe trebalo da imaju flašu punu vode, kako bi nesmetano mogli da unesu potrebnu količinu tečnosti u svoj organizam (Holloway, 2020). Postavljanjem flaše sa vodom u vidokrug zaposlenog, značajno se povećava verovatnoća da će je on stvarno popiti i tako dostići obaveznu, dnevnu količinu vode, koju savetuju stručnjaci. Druga odlična mogućnost je korišćenje neke od dostupnih mobilnih aplikacija, koje mogu redovno da podsećaju zaposlene kada je vreme da popiju čašu vode (Millard, 2020). Pored vode, zaposleni tokom obavljanja posla mogu popiti i druge napitke, poput voćnih sokova, čajeva i kafe. Međutim, prekomerno konzumiranje kafeina može da izazove glavobolju i probleme sa varenjem, pa bi zaposleni trebalo da ograniče sebi količinu koju mogu da unesu u svoje telo.

Zaposleni koji imaju iskustva u kuvanju i pripremi obroka, mogli bi svoje znanje da podele sa ostalim kolegama, organizovanjem različitih video konferencijskih sastanaka. Ukoliko zaposleni ne znaju dovoljno o ishrani, uvek se mogu informisati besplatnim materijalima, koji su dostupni na Internetu. Međutim, prilikom određivanja dijete, možda ne bi bilo loše ni organizovanje savetovanja sa stručnim nutricionistom, koji će pomoći zaposlenima da naprave plan ishrane koji im najviše odgovara. Slušanje reči eksperata je od posebne važnosti, jer na svetu ne postoje dve iste dijete, odnosno svakom pojedincu odgovara drugačija dijeta u zavisnosti od potreba tela. Takođe, zaposleni bi korišćenjem pogrešne dijete i plana ishrane, mogli samo dodatno da pogoršaju svoje zdravstveno stanje (Gonzales, 2021).

Odlazak u šetnju i izlazak na svež vazduh je nešto što zaposleni, koji rade od kuće nikako ne bi trebalo da izgube iz vida (Siegel, 2021). Vreme provedeno u prirodi, može značajno da razbistri misli ljudi, da im podigne motivaciju i da im pruži energiju, koja im je neophodna kako bi nastavavili sa izvršavanjem radnih zadataka (Castrillon, 2021). Vožnja bicikla po kraju, džogiranje u obližnjem parku i šetanje psa predstavljaju aktivnosti koje mogu značajno da oplemene uobičajeni radni dan. Ukoliko vremenski uslovi to dozvoljavaju, zaposleni mogu da pokušaju da posao povremeno obavljaju sa terase ili iz bašte. Barem nekoliko puta mesečno, zaposlenima se savetuje i organizovanje neke vrste izleta, kako bi se dodatno opustili. Vrlo popularni su odlasci u različite centre sa relaksaciju i masažu, a u Japanu svakog meseca veliki broj ljudi odluči da predahne i napuni baterije u obližnjem onsenu.

Iz holandske IT kompanije Levi9, koja svoja predstavnosti ima i u Beogradu, Novom Sadu i Zrenjaninu, prepoznali su uticaj koje vreme provedeno u prirodi ima na njihove zaposlene. Iz ovog razloga, krajem leta 2021. godine njihovi radnici imali su priliku da se okupe na ergeli Kelebjia i da uživaju u trenucima provedenim sa konjima (Levi9 Serbia, 2021). Pored, ovoga kompanija Levi9 udružila se sa drugim eko entuzijastima iz čitave IT zajednice, sa kojima su u okviru Green IT 2.0 inicijative zasadili više 150 sadnica drveća u dvorištima vrtića u Novom Sadu. Na ovaj način, njihovi zaposleni su dali doprinos zdravijem i lepšem okruženju, a ujedno su pokazali i visok nivo društvene odgovornosti.

## **7 Budući trendovi primene kaizen menadžmenta**

Vakcinacija i odgovorno ponašanje građana, doveli su do postepene stabilizacije situacije uzrokovane širenjem virusa Covid-19. Vremenom su se, u pojedinim državama, ispunili svi neophodni uslovi za povratak zaposlenih u prostorije poslodavca, što je označilo početak oporavka privreda širom sveta. Iako zvuči iznenađujuće, ponovni povratak u tradicionalno radno okruženje može sa sobom da donese i nove probleme sa kojima odgovorni menadžeri, ali i svi ostali zaposleni moraju da se izbore.

Zaposleni ponovo, posle kratkog vremenskog perioda, moraju da se prilagode drugaćijem načinu izvođenja rada i da brzo promene stečene radne navike, što može da izazove pojavu različitih frustracija. Opasnost od nastanka nepovoljnih situacija raste u slučaju da su se neki od zaposlenih tokom rada od kuće opustili i da nisu u tom periodu pružali svoj maksimum. Ovakvi pojedinci bi mogli svoje nezadovoljstvo i neprikladne obrasce ponašanja da ponesu sa sobom u zajednički radni prostor i da tako zasmetaju drugim kolegama. Sa druge strane, menadžeri mogu da se suoče sa velikom količinom stresa, jer moraju da se postaraju da povratak u prostorije poslodavca bude što bezbolniji za sve zaposlene. Dakle, neminovno je da u ovakvim okolnostima postoji i više nego dovoljno mesta za napredak i usavršavanje ljudi i poslovnih procesa, tako da je primena principa kaizena menadžmenta i više nego dobrodošla. Kompanije koje izvrše implementaciju kaizena u ovakvim situacijama, biće u mogućnosti da se brže prilagode, a njihovi zaposleni će moći lakše da udju u radni ritam.

Kako bi sve proteklo u najboljem redu, prvi kriterijum koji mora biti zadovoljen pre povratka u kancelariju i proizvodne pogone kompanija, jeste izvršavanje detaljnog čišćenja radnog prostora kako bi se opasnost od širenja virusa Covid-19 među zaposlenima svela na minimum. Preporuka za kompanije je da za ovu vrstu usluge angažuju neku profesionalnu službu, koja će ispravno izvršiti dezinfekciju podova i radnih površina (Farmiloe, 2021). Na ovaj način, zaposlene neće sačekati zapušten prostor, a ujedno će se i smanjiti šansa da se neko od njih zarazi virusom na poslu.

Na ulazu u kompaniju trebalo bi da postoji odvojen prostor, u kome zaposleni mogu da uzmu masku i rukavice, da očiste svoju obuću ili da izmere temperaturu (Farmiloe, 2021).

Preporuka Svetske zdravstvene organizacije jeste da se broj direktnih kontakata između zaposlenih svede na minimum, kako eventualno ne bi došlo do međusobnog prenošenja virusa. Međutim, ovaj dobromerni savet je predstavnicima kineske kompanije Zhejiang Communication Construction Ltd, doneo nove dileme, a jedna od njih je kako da na najbezbedniji način organizuju proces merenja temperature zaposlenih (International Labour Organization, 2021). Kako bi rešili problem organizovali su video konferenciju, na kojoj su radnici mogli da dele svoje ideje i da diskutuju o najsigurnijem načinu za određivanje telesne temperature. Na kraju su zajedničkim snagama doneli zaključak, da se kompaniji mnogo više ispalti da nabavi toplose mere za sve zaposlene, nego da rizikuje da se zaposleni nepotrebnim kontaktima i dodirima zaraze. Ovakva praksa je odličan primer primene brainstorminga, jednog od osnovnih koncepata kaizen menadžmenta.

Sledeći korak je primena poznatog 5S principa, kojim bi zaposleni trebalo ponovo da steknu stare, radne navike i da zajedno održavaju urednost prostora u kome rade. S obzirom da se virusi često zadržavaju na alatu i drugim predmetima koje zaposleni svakodnevno koriste, potrebno je pažljivo da se pristupi sortiranju alata i materijala. Sve komponente koje se retko koriste i nisu neophodne zaposlenima, trebalo bi da se negde odlože, kako bi se smanjila površina na kojoj virus može da se zadrži. Nakon sortiranja, zaposleni će na svom radnom mestu imati samo neophodan alat, koji bi trebalo da održavaju i čiste kad god je to moguće (Paulise, 2020).

Idealno bi bilo da radnici nakon korišćenja određenog komada alata, isti odlože u posebno izdvojenu sekciju. U ovoj sekciji nalazio bi se samo alat sa kojim je zaposleni već bio u kontaktu i koji bi trebalo da se dezinfikuje u narednom periodu. Na ovaj način, ukoliko neko od kolega želi da pozajmi komad alata, imaće jasan uvid u to da li bi trebalo da ga obriše higijenskim sredstvom pre korišćenja ili ne.

U skladu sa konceptima kaizen menadžmenta pažnju bi trebalo posvetiti i uklanjanju gubitaka, a u ovim specifičnim okolnostima to se najviše odnosi na uštedu preparata za dezinfekciju. Tokom ovih izazovnih vremena, sredstva za čišćenje predstavljaju jedan od najbitnijih resursa i ne bi trebalo uzaludno da se troše. Odgovornim zaposlenima bi trebalo da se daju jasne instrukcije o tome kako da mešaju hemikalije sa vodom. Na ovaj

način, oni će tačno pogoditi proporcionalni odnos vode i hemikalija, pa samim tim neće doći do nerazumnog trošenja sredstava za čišćenje.

Sa druge strane, uprkos postepenoj normalizaciji situacije nastale usled širenja virusa Covid-19, mnoge kompanije odlučile su da se neće vratiti na tradicionalni način izvođenja poslovnih aktivnosti. Prema jednom istraživanju (Natsuko & Hidenori, 2021), koje je početkom ove godine sprovedeno u Tokiju, 90% od 126 japanskih kompanija izjavilo je da želi da nastavi sa korišćenjem rada od kuće, čak i nakon što se virus dovede pod kontrolu. Ovakva nastojanja su i više nego ohrabrujuća, jer pokazuju da se poslodavci ne plaše uvođenja promena i da su spremni da se prepuste procesima digitalizacije i digitalne transformacije.

Prema izveštaju (Kaizen Institute, 2021) koji je objavio časopis Harvard Business Review, danas 40% zaposlenih oseća simptome mentalne iscrpljenosti usled primene režima rada od kuće. Iako zvuči kontradiktorno, prema istom istraživanju 40% zaposlenih izjavilo je da u budućnosti žele da imaju još veću fleksibilnost, koja se pre svega odnosi na vreme i mesto izvršavanja aktivnosti. Rezultati ovog istraživanja nedosvremenno pokazuju da su zaposleni apsolutno otvoreni ka konceptu rada od kuće, ali i da smatraju da on treba dalje da se razvija kako bi mogao da se primenjuje bez poteškoća.

Elementi rada od kuće, kojima bi se prvo trebalo pozabaviti jesu obezbeđivanje transparentnosti procesa rada, briga o mentalnom zdravlju zaposlenih, prevazilaženje nefunkcionalne komunikacije i neefikasne razmene poslovnih informacija. Definisani problemi najviše mogu da utiču na nove, mlade zaposlene, koji usled prelaska na režim rada od kuće ne mogu da ostvare kontakt sa iskusnijim kolegama, a samim tim ne mogu ni da primene koncept učenja po modelu. Svakako najbolji način za prevazilaženje svih utvrđenih nedostataka režima rada od kuće jeste kontinuirana primena kaizen menadžmenta i drugih srodnih principa.

Pored kompanija koje će sa svojim aktivnostima nastaviti u tradicionalnom radnom okruženju i onih koje će doneti odluku da sa radom nastave od kuće, sve češće se pojavljuju i kompanije koje prihvataju različite hibridne modele poslovanja, čiji cilj je da se napravi kombinacija i iskoriste benefiti oba načina rada istovremeno.

Jedan od ovakvih modela je Activity based working (ABW), o kome je prvi put počelo da se priča još pre 30 godina u Holandiji, a koji zapravo predstavlja inovativni način organizovanja poslovanja, prema kome zaposleni imaju slobodu da odaberu najbolje vreme i mesto za izvršavanje radnih zadataka. Prema načelima ovog koncepta, zaposleni mogu da donesu odluku o tome da li će neka zaduženja obaviti u privatnosti, odnosno odvojeno od svojih kolega, ili će ipak iste aktivnosti sprovesti u zajedničkom prostoru u kome su okupljene sve njihove kolege. Dakle, svaki od zaposlenih ima odgovornost da utvrdi u kom okruženju i periodu dana će biti najproduktivniji (The Yomiuri Shinbun, 2021).

Japanska kompanija Mitsui Designtech Co. osnovala je u julu 2021. godine novo sedište u Tokiju, koje je projektovano i uređeno u skladu sa principima ABW modela poslovanja. Nove poslovne prostorije prilagođene su zaposlenima i dizajnirane su tako da podstaknu njihovu produktivnost. Jedna od najatraktivnijih prostorija je tzv. „sunčana soba“ koja je tokom najvećeg dela dana obasjana dvenom svetlošću, tako da zaposleni u opuštenoj atmosferi mogu da pristupe obavljanju svojih radnih zaduženja. Jedna od preostalih prostorija opremljena je savremenom tehnologijom i namenjena je isključivo za zaposlene koji moraju da se pridruže nekoj video konferenciji. U čitavom poslovnom prostoru, nema unapred određenih mesta sedenja za zaposlene, već oni mogu da odluče gde im najviše odgovara da rade. Prilikom projektovanja ovog poslovnog prostora vodilo se računa da se utiče na podsticanje zaposlenih da međusobno što više komuniciraju. Na primer, stolovi su raspoređeni tako da zaposleni moraju da se kreću što više po kancelariji, čime dolazi do povećanja šansi da će se međusobno susresti u radnom prostoru i da će započeti neki vid interakcije (The Yomiuri Shinbun, 2021).

Osim modela ABW, poslednjih meseci sve više počelo je da se priča i o jednom vrlo sličnom konceptu, koji se naziva „work from anywhere“. Ovim fleskibilnim pristupom, zaposlenima se daje potpuna sloboda i mogućnost da odluče odakle žele da obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Tri glavna stuba na kojima se zasniva ovaj model su autonomija, organizaciona kultura i performanse. Tokom 2020. godine vodeće svetske kompanije, kao što su Facebook, Twitter i Shopify, izvršile su odgovarajuće izmene svojih politika poslovanja, kako bi u budućnosti mogle da daju veću fleskibilnost svojim zaposlenima i to upravo primenom „work from anywhere“ modela.

Implementacija „work from anywhere“ modela izvršena je u kompaniji Levi9, koja već godinama posluje u Srbiji. Njihova iskustva pokazala su da je za uspešno korišćenje ovog modela potrebno da svaki od zaposlenih svoju odluku o tome gde će raditi, uskladi sa drugim članovima tima. Zaposleni će na ovaj način biti u prilici da zajedno odrede šta je najbolje za timski duh, komunikaciju i produktivnost, odnosno definisaće koji su to poslovi koje je potrebno da obavljaju zajedno u prostorijama poslodavca, a na kojima mogu da rade sa neke druge lokacije. Sanja Bunčić, talent menadžerka u kompaniji Levi9, ovom prilikom izjavila je: „Veća fleksibilnost na individualnom nivou će doprineti boljem i kvalitetnijom životu naših koleginica i kolega. Namerno ne želim da koristim izraz work-life balans, jer je posao deo našeg života i kao takav nije protivteža ostatku dana, već deo njega. Oni su ispreplitani, a na svakom od nas je da pronađe najbolju sinergiju tako da na kraju dana bude zadovoljan“ (Joberty, 2021).

Izbor između rada u tradicionalnom radnom okruženju, primene potpunog režima rada od kuće i implementacije nekog od hibridnih podela poslovanja, jeste bitna strateška odluka sa kojom su se predstavnici brojnih kompanija već suočili. Za koju god od ovih opcija da se odluče, mesta za dalji razvoj će sigurno biti, tako da je sigurno da će kaizen menadžemnt pronaći svoju primenu. U prilog ovome ide i jedno istraživanje (Kollenburg, 2019) koje je sprovedeno 2016. godine, a na kome je učestvovalo 80 eksperata iz oblasti menadžmenta kvaliteta. Uvaženim stručnjacima postavljeno je sledeće pitanje: „Prema Vašem mišljenju, koja od postojećih tema vezanih za neprekidno poboljšanje, će biti relevantna i za 5 godina?“. Najveći broj ispitanika odabralo je kaizen menadžement, tako da je ovim malim istraživanjem potvrđeno da je kaizen osnova neprekidnog poboljšanja i da će nastaviti da se upotrebljava i u budućnosti.

## 8 Zaključak

Neminovno je da će se stručnjaci iz oblasti menadžmenta kvaliteta u bliskoj budućnosti suočiti sa brojnim izazovima koje sa sobom nosi sve veća popularizacija primene koncepta rada od kuće. Organizovanje radnih aktivnosti u online okruženju, neprestana briga o zaposlenima i njihovom mentalnom zdravlju, održavanje prijateljskih odnosa sa predstvincima svih zainteresovanih strana i što brže prilagođavanje novoj tehnologiji, samo su neke od potencijalnih poteškoća sa kojima će oni morati da se izbore. Pretpostavlja se da će izlaz iz ovakvih situacija, sve veći broj stručnjaka potražiti u strategijama za neprekidno poboljšavanje, među kojima se posebno izdvajaju principi kaizen menadžmenta.

Pravilnom primenom principa kaizen menadžmenta, organizacije mogu pozitivno da utiču na produktivnost poslovnih procesa i da poboljšaju radni učinak svojih zaposlenih. Jedan od ciljeva implementacije kaizena, jeste uočavanje gubitaka, utvrđivanje uzroka nastanka gubitaka i definisanje strategija za njihovo uklanjanje. Na ovaj način, kompanije će izbeći opasnost od ponovnog nastanka istog gubitka, zaposleni će mnogo efektivnije moći da pristupe obavljanju svojih radnih zaduženja, a rukovodioci i direktori biće i više nego zadovoljni smanjem troškova kvaliteta.

Iako se kompanije često odluče za primenu kaizen menadžmenta zbog uklanjanja gubitaka, poboljšavanja produktivnosti i sličnog, ono što se na kraju ispostavi kao najbolji efekat koji kaizen ima na organizaciju jeste poboljšavanje komunikacije između svih zaposlenih. Imperativ za organizacije koje žele uspešno da izvrše implementaciju kaizen menadžmenta jeste prihvatanje činjenice da dobre ideje mogu da dođu sa bilo kog mesta u organizaciji. Na ovaj način, ruše se sve barijere koje su postojale između različitih nivoa upravljanja u organizaciji i zaposleni iz svih sektora se podstiču da slobodno predlažu ideje za poboljšanje. Otvorenom komunikacijom poboljšava se saradnja između svih zaposlenih i stvara se osećaj zajedništva.

Još jedna neizostavna prednost primene kaizena jeste i postizanje većeg zadovoljstva zaposlenih. Uključivanjem svih zaposlenih u proces definisanja strategija za neprekidno poboljšanje, organizacije zaposlenima pokazuju da brinu o njima i da im je stalo do

njihovog mišljenja. U ovakvim okolnostima, zaposleni će biti mnogo motivisaniji i spremniji da utvrđene promene sprovedu u delo. Zaposleni koji su zadovoljni svojim radnim okruženjem i odnosnom sa nadređenima, ostvariće mnogo bolje poslovne performanse i zasigurno će ostati u kompaniji duži vremenski period.

Poboljšanje režima rada od kuće imalo bi i značajan ekonomski uticaj na Srbiju i Japan. Naime, japanske kompanije bi dodatnim usavršavanjem procesa rada od kuće bile u mogućnosti da angažuju veći broj zaposlenih van granica svoje zemlje. Na ovaj način mnogi talentovani i nezaposleni ljudi iz Srbije bi svoj radni angažman pronašli u Japanu, a sam proces rada bi obavljali u svom toplom domu. Podrazumeva se da bi ovu priliku mogle da iskoriste i srpske kompanije, koje bi angažovanjem iskusnih i vrednih japanskih radnika dodatno poboljšale produktivnost. Pored ovoga, otvorile bi se mogućnosti i za sprovođenje online obuka i organizovanje različitih seminara na kojima bi zaposleni proširili svoja znanja i stekli nova značajna iskustva i prijateljstva. Produbljivanje saradnje 2 zemlje omogućilo bi i realizovanje većeg broja gostujućih online predavanja japanskih stručnjaka iz oblasti menadžmenta kvaliteta na obrazovnim institucijama širom Srbije. Na ovaj način mladi i ambiciozni studenti iz Srbije bi mogli više da nauče o kulturi, jeziku i načinu poslovanja u Japanu i obrnuto.

Na kraju, bitno je ponovo naglasiti da se kaizen odnosi na mala, postepena i učestala poboljšanja na duge staze. Kompanije nikako ne bi trebalo da primene kaizen dva ili tri puta, i da onda odustanu od ove filozofije, jer nisu odmah ostvarili željene rezultate. Dakle, prilikom korišćenja kaizena treba se naoružati strpljcem i treba biti uporan sa uvođenjem malih promena u svakodnevno poslovanje. Na ovaj način, kompanije će uspeti da ispune ideal kojem je težio osnivač kaizena Masaki Imai, a to je da u kompaniji ni jedan dan ne sme da prođe bez uvođenja nekog poboljšanja, bez obzira na to koliko malo ono bilo.

## 9 Literatura

- [1] 5S Today. (2021). What is 5S?. Preuzeto 18.11.2021. godine sa: <https://www.5stoday.com/what-is-5s/>
- [2] AJMC, (01.01.2021). A Timeline of COVID-19 Developments in 2020. Preuzeto 25.10.2021. godine sa: <https://www.ajmc.com/view/a-timeline-of-covid19-developments-in-2020>
- [3] Bassel, C. (05.10.2020). A winter work-from-home essential from Japan: The kotatsu desk. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://japantoday.com/category/features/new-products/a-winter-work-from-home-essential-from-japan-the-kotatsu-desk>
- [4] Biggs, C. (29.09.2020). The Best Paint Colors for Your Home Office. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.marthastewart.com/2220932/best-paint-colors-home-office?>
- [5] Blank, B. (02.10.2019). How to Enable Digital Kaizen. Preuzeto 18.11.2021. godine sa: <https://blog.poka.io/how-to-enable-digital-kaizen>
- [6] Boards Direct. (24.08.2015). The Best Home Office Boards. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.boardsdirect.co.uk/content/153/the-best-home-office-boards/>
- [7] Bosch Srbija Karijera [@boschsrbijakarijera]. (24.08.2021). Mi verujemo da vreme velikih i brzih promena zahteva konstantan rad na sebi. Preuzeto 24.11.2021 godine sa: [https://www.instagram.com/p/CS84OoZASd6/?utm\\_medium=copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CS84OoZASd6/?utm_medium=copy_link)
- [8] Boyer, L. A. (17.07.2021). Lean Manufacturing in Real Life: 10 Examples of Poka-Yoke in Daily Life. Preuzeto 15.11.2021. godine sa: <https://tulip.co/blog/poka-yoke-examples-everyday-life/>
- [9] Butler, H. (2013). The History of Remote Work: How It Became What We Know Today. Preuzeto 13.10.2021. sa: <https://www.crossover.com/perspective/the-history-of-remote-work>
- [10] Carter, R. (09.04.2020). How to Choose the Best Video Conferencing Provider 2020. Preuzeto 22.11.2021. godine sa: <https://www.uctoday.com/collaboration/video-conferencing/how-to-choose-the-best-video-conferencing-provider-2020/>
- [11] Casey, A. (19.03.2020). What is Mural and How to Use Mural for Design Thinking. Preuzeto 17.11.2021. godine sa: <https://www.innovationtraining.org/what-is-mural-and-how-to-use-mural-for-design-thinking/>
- [12] Castrillon, C. (14.02.2021). Work From Home Tips To Stay Motivated. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/02/14/work-from-home-tips-to-stay-motivated/?sh=6dab5d033af5>
- [13] Ceci, L. (16.09.2021). Zoom, Microsoft Teams, and Google Meet: cumulative app installs Q2 2021. Preuzeto 24.10.2021. godine sa:

<https://www.statista.com/statistics/1263757/zoom-microsoft-teams-and-google-meet-global-app-installs/>

- [14] Chawla, N. (02.06.2020). Improve Project Management in Work from Home Environment. Preuzeto 21.11.2021. godine sa: <https://in.kaizen.com/blog/post/2020/06/02/improve-project-management-in-work-from-home-environment>
- [15] Cherry, K. (04.03.2020). The Incentive Theory of Motivation. Preuzeto 19.11.2021. sa: <https://www.verywellmind.com/the-incentive-theory-of-motivation-2795382>
- [16] Cherry, K. (21.02.2020). The Color Psychology of Blue. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.verywellmind.com/the-color-psychology-of-blue-2795815>
- [17] Cherry, K. (24.04.2021). The Color Psychology of White. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.verywellmind.com/color-psychology-white-2795822>
- [18] Cherry, K. (28.05.2021). The Color Psychology of Green. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.verywellmind.com/color-psychology-green-2795817>
- [19] Colcol, S. (12.10.2021). What is a Gemba Walk?. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://safetyculture.com/topics/gemba-walk/>
- [20] Coutinho, T. (18.04.2018). What is Gemba? Find out its importance in Lean. Preuzeto 15.11.2021. godine sa: <https://www.thinkleansixsigma.com/article/gemba>
- [21] Curry, D. (11.11.2021). Microsoft Teams Revenue and Usage Statistics (2021). Preuzeto 18.11.2021. godine sa: <https://www.businessofapps.com/data/microsoft-teams-statistics/>
- [22] Daniel, D. (17.05.2021). Kaizen (continuous improvement). Preuzeto 12.11.2021. godine sa: <https://searcherp.techtarget.com/definition/kaizen-or-continuous-improvement>
- [23] Dishman, L. (16.04.2019). No, remote work isn't a "new" perk—it's been around for about 1.4 million years. Preuzeto 27.10.2021. sa: <https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home>
- [24] Duffy, J. (20.04.2021). 20 Tips for Working From Home. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.pcmag.com/news/get-organized-20-tips-for-working-from-home>
- [25] Đurić, M., & Filipović, J. (2009). Osnove Kvaliteta. Beograd: FON.
- [26] EPS Energija Tent (maj 2020). Visokim naponom protiv korone. Preuzeto 26.10.2021. sa: [http://www.eps.rs/cir/tent/Documents/LIST\\_EPS\\_ENERGIJA/27.pdf](http://www.eps.rs/cir/tent/Documents/LIST_EPS_ENERGIJA/27.pdf)
- [27] Farmiloe, B. (14.06.2021). 8 Office Cleaning Tips For Returning To The Workplace. Preuzeto 21.11.2021. godine sa: <https://www.tempechamber.org/blog/8-office-cleaning-tips-returning-workplace>
- [28] Fejzić, D. (23.11.2020). Vizualni menadžment – 5S i Poka-Yoke. Preuzeto 18.11.2021. godine sa: <https://pit.ba/vizualni-menadzment-5s-i-poka-yoke/>

- [29] Feldman, S. (2019). These Are the Industries That Work From Home. Preuzeto 13.10.2021. sa: <https://www.statista.com/chart/19492/working-from-home/>
- [30] Finbet [@finbet\_bg]. (23.02.2021). ĆASK no 5 - Novi, a naši. Preuzeto 22.11.2021. godine sa: [https://www.instagram.com/p/CLotqhGgTda/?utm\\_medium=copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CLotqhGgTda/?utm_medium=copy_link)
- [31] Francis, S. (08.03.2020). The Virtual Gemba. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.pfonline.com/articles/the-virtual-gemba>
- [32] Friedman, R. (17.10.2014). What You Eat Affects Your Productivity. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://hbr.org/2014/10/what-you-eat-affects-your-productivity>
- [33] Gajendran, R. S. and Harrison, D. A. (2007), "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1524–1541.
- [34] Gaskell, A. (12.03.2020). How To Design The Best Workplace (Even When It's At Home). Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/03/12/designing-the-best-workplace-even-when-its-at-home/?sh=2fe811a150b7>
- [35] Gonzales, R. (16.11.2021). Employee Nutrition - The Biting Impact on Your Bottom Line. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-biting-impact-of-employee-food-choices-on-your-bottom-line-2>
- [36] Greendot. (11.06.2020). 10 Basic Principles Of KAIZEN. Preuzeto 14.11.2021. godine sa: <https://greendot.co.in/10-basic-principles-kaizen/>
- [37] Gretler, C. (08.07.2021). Japan Tobacco to Allow Remote Work Part-Time in Post-Covid Revamp. Preuzeto 26.10.2021. sa: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-08/maker-of-camel-cigarettes-to-let-staff-work-remotely-part-time>
- [38] Grid Dynamics Belgrade [@griddynamics\_belgrade]. (21.12.2020). This year #secretsanta had to adapt to new circumstances. Preuzeto 23.11.2021. godine sa: <https://www.instagram.com/p/CJEbnsWJr0W/>
- [39] Gruman, G. (24.09.2020). How to set up a WFH 'office' for the long term. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.computerworld.com/article/3545478/how-to-set-up-a-work-from-home-office-for-the-long-term.html>
- [40] Gupta, A. (23.09.2020). The History Of Remote Work: How It Came To Be What It Is Today. Preuzeto 27.10.2021. sa: <https://www.sorryonmute.com/history-remote-work-industries/>
- [41] Guzder, K. (15.05.2020). Weekly Working From Home Structure: Free Schedule Template. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/working-from-home-schedule/>

- [42] Haefele, B. (24.11.2021). Kaizen — How One Little Word Can Change the World. Preuzeto 26.11.2021. godine sa: <https://www.adalo.com/posts/kaizen-how-one-little-word-can-change-the-world>
- [43] Hargrave, M. (03.06.2021). PDCA Cycle. Preuzeto 12.11.2021. godine sa: <https://www.investopedia.com/terms/p/pdca-cycle.asp>
- [44] Hart, M. (10.04.2020). The 10 Best Computer Monitors for Your Home Office or Desk. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://resources.owllabs.com/blog/best-computer-monitors>
- [45] Higa, K. & Wijayanayake, J. I. (1998). Telework in Japan: perceptions and implementation. System Sciences, 1998., Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on Volume: 4. doi: 10.1109/HICSS.1998.655272
- [46] Hilleary, A. (23.09.2021). Celebrating Together While Working Remotely. Preuzeto 18.11.2021. godine sa: <https://www.teamgather.co/blog/how-to-celebrate-with-remote-work>
- [47] Holloway, C. (20.03.2020). 10 Tips for Eating Healthy When You're Working From Home. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://health.clevelandclinic.org/10-tips-for-eating-healthy-when-youre-working-from-home/>
- [48] Imai M. (1997). Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management, McGraw-Hill. 1997
- [49] Imai, M. (1986). KAIZEN: Ključ japanskog poslovnog uspeha. Kaizen Institute Srbija: Beograd
- [50] Indeed. (26.02.2021). How To Make Time for Self-Care While Working From Home. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/self-care-while-working-from-home>
- [51] International Labour Organization. (16.10.2020). Working during COVID-19: How one company is using SCORE Training to keep workers safe. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: [https://www.ilo.org/empent/whatsnew/WCMS\\_740657/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/whatsnew/WCMS_740657/lang--en/index.htm)
- [52] Izzukane, J. (27.03.2020). Top tips for healthy eating when working from home. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.axahealth.co.uk/health-information/coronavirus/healthy-eating-working-from-home/>
- [53] Joberty. (15.06.2021). Kako će IT kompanije u Srbiji odgovoriti zahtevima za "work from anywhere" konceptom i nakon pandemije?. Preuzeto 22.11.2021. godine sa: <https://blog.joberty.rs/remote-rad-nakon-korone-levi9/>
- [54] Johnson, J. (05.05.2020). What are the best times to sleep and wake up?. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/best-time-to-sleep-and-wake-up>
- [55] Joksimović, V., Stevanović, M. & Marjanović, Z. (2018). Kaizen- Japanska poslovna filozofija. Preuzeto 13.11.2021. godine sa: <http://www.cqm.rs/2009/pdf/36/36.pdf>

- [56] JTI Srbija [@jtisrbija]. (12.11.2021). Prilika za druženje van kancelarije je i dalje jako malo, pa smo ovu iskoristili i okupili se na Serbia Business Run-u. Preuzeto 21.11.2021. godine sa: [https://www.instagram.com/p/CWLtQLvIZs4/?utm\\_medium=copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CWLtQLvIZs4/?utm_medium=copy_link)
- [57] Kaizen Institute. (2021). The Future is Hybrid. Preuzeto 22.11.2021. godine sa: <https://uk kaizen.com/products/article-the-future-is-hybrid-uk>
- [58] Kanbanize. (2020). Gemba Walk: Where the Real Work Happens. Preuzeto 15.11.2021. godine sa: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/gemba-walk>
- [59] Kanbanize. (26.08.2021). What Is the Poka-Yoke Technique?. Preuzeto 23.11.2021. godine sa: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-poka-yoke>
- [60] Kline, E. C. (01.11.2015). The bidirectional relationship between exercise and sleep: Implications for exercise adherence and sleep improvement. *Am J Lifestyle Med.* doi: 10.1177/1559827614544437
- [61] Kochhar, A. (30.07.2021). Toyota Adopts Remote Work Model. Preuzeto 26.10.2021. sa: <https://thinkremote.com/toyota-remote-work-model/>
- [62] Kollenburg, T. (maj, 2019). The future of continuous improvement. Conference: European Lean Educators Conference 2018.
- [63] Kostić, M. (2014). Šta je kaizen? Kontinuirano unapređenje poslovanja. Preuzeto 10.11.2021. godine sa: <https://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/profit/22-sta-je-kaizen-kontinuirano-unapredjenje-poslovanja.htm>
- [64] Landau, P. (12.09.2019). 5 Kaizen Principles That Underpin the Methodology. Preuzeto 18.11.2021. godine sa: <https://www.projectmanager.com/blog/5-kaizen-principles-that-underpin-the-methodology>
- [65] Leaper, L. (15.06.2020). How to Conduct a Virtual Kaizen Event: Some Ideas from the #LeanCommunity. Preuzeto 21.11.2021. godine sa: <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/how-to-conduct-a-virtual-kaizen-event-some-ideas-from-the-leancommunity/>
- [66] Levi9 Serbia [@levi9serbia]. (22.09.2021). Jahanje konja i igranje pikada u isto vreme?. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: [https://www.instagram.com/p/CUIP5W9MyiS/?utm\\_medium=copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CUIP5W9MyiS/?utm_medium=copy_link)
- [67] Liu, S. (05.05.2021). Microsoft Teams: number of daily active users 2019-2021. Preuzeto 23.11.2021. godine sa: <https://www.statista.com/statistics/1033742/worldwide-microsoft-teams-daily-and-monthly-users/>
- [68] Mariam, G. & Fenske, S. (06.10.2021). How to conduct virtual Kaizen Events using Microsoft Teams. Preuzeto 21.11.2021. godine sa:

<https://cloudblogs.microsoft.com/industry-blog/manufacturing/2021/04/06/how-to-conduct-virtual-kaizen-events-using-microsoft-teams/>

- [69] Mariappan, M. (13.07.2020). Tips for facilitating a virtual kaizen. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.isixsigma.com/methodology/kaizen/tips-for-facilitating-a-virtual-kaizen/>
- [70] Martin, M. (05.05.2020). This Is How People Spend Their Time Working from Home. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://firsthand.co/blogs/coronavirus/how-people-spend-their-time-working-from-home>
- [71] Mason, M. (06.05.2015). Lean Production, How to Motivate the People in a Team?. Preuzeto 14.11.2021. godine sa: <https://www.kaizen-coach.com/en/blog/team-building/tools/lean-production-how-to-motivate-the-people-in-a-team>
- [72] Mc Donough, L., Livermore, S. & Morgan, B. (23.11.2020). 15 Easy-to-Care-for Plants to Liven Up Your Office Space15 Easy-to-Care-for Plants to Liven Up Your Office Space. Preuzeto 15.11.2021. godine sa: <https://www.housebeautiful.com/lifestyle/gardening/g3716/best-office-plants/>
- [73] McIntosh, P. (13.02.2017). What is Visual Management?. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://www.100pceffective.com/blog/what-is-visual-management/>
- [74] Mihailović, B. (2021). Psihologija rada i organizacije. Beograd: FON
- [75] Mihajlović, I., Milijić, N. & Jovanović, A. (2016). Upravljanje Proizvodnjom. Bor: Tehnički fakultet
- [76] Millard, E. (19.03.2020). Your Work-From-Home Survival Guide for Self-Care. Preuzeto 19.11. 2021. godine sa: <https://www.everydayhealth.com/healthy-living/your-work-from-home-survival-guide-for-self-care/>
- [77] Milosavljević, P. (oktobar, 2016). Lean principi - 5 S. Preuzeto 16.11.2021. godine sa: [http://www.masfak.ni.ac.rs/images/upload/Upis/MAS\\_prirpemna\\_n/uvod\\_u\\_m\\_-\\_priprema/6.\\_Lean\\_principi-5S.pdf](http://www.masfak.ni.ac.rs/images/upload/Upis/MAS_prirpemna_n/uvod_u_m_-_priprema/6._Lean_principi-5S.pdf)
- [78] Morin, A. (13.02.2021). How to Stay Motivated When You Are Working From Home. Preuzeto 19.11.2021. sa: <https://www.verywellmind.com/work-from-home-motivation-4802480>
- [79] Natsuko, I. & Hidenori, Y. (04.02.2021). 90% of 126 major Japan firms intend to continue telework after pandemic: Mainichi survey. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://mainichi.jp/english/articles/20210203/p2a/00m/0li/036000c>
- [80] Nilles, J. M. (1997), "Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers", Information Systems Management, Vol. 14 No. 4, pp. 7-14.
- [81] Nippon, (12.05.2021). Implementation of Telework in Japan Continues to Lag. Preuzeto 25.10.2021. godine sa: <https://www.nippon.com/en/japan-data/h01004/>

- [82] NIS. (15.07.2020). Proizvodnja i prodaja ni u jednom trenutku nisu stale. Preuzeto 26.10.2021. sa: <https://www.nis.rs/news/proizvodnja-i-prodaja-ni-u-jednom-trenutku-nisu-stale/>
- [83] O, Itani. (07.05.2020). The Ten Minute Rule to Beat Procrastination. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.omaritani.com/blog/10-minute-rule-to-beat-procrastination>
- [84] OECD, (21.09.2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects. Preuzeto 28.10.2021. godine sa: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>
- [85] Orme, S. (18.03.2020). 17 ways to practise self care when working from home. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.calmmoment.com/wellbeing/ways-to-practise-self-care-when-working-at-home/>
- [86] Paulise, L. (16.03.2020). How to Use 5S to Reduce Risk Exposure to Covid-19. Preuzeto 24.11.2021. godine sa: <https://thriveglobal.com/stories/how-to-use-5s-to-reduce-risk-exposure-to-covid-19/>
- [87] Payne, K. (10.02.2020). How to Use the 1-3-5 Rule to Boost Your Productivity at Work. Preuzeto 14.11.2021. godine sa: <https://www.timedoctor.com/blog/1-3-5-rule/>
- [88] Perez, M., Martinez - Sanchez, A. and Pilar de Luis Carnicer, M. (2003), "The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking", Personnel Review, Vol. 32 No. 6, pp. 733-755.
- [89] Petty, L. (23.02.2015). Time Management Matrix – Free Template. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/time-management-matrix/>
- [90] Pierce, R. (05.06.2020). Best Coffee Makers For The Home Office Life. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.citrussleep.com/lifestyle/best-coffee-makers-for-the-home-office-life>
- [91] Poslovi.Infostud (30.06.2020). U više od 60% kompanija u Srbiji rad od kuće privremena ili stalna mera. Preuzeto 26.10.2021. sa: <https://poslovi.infostud.com/vesti/U-vise-od-60-kompanija-u-Srbiji-rad-od-kuce-privremena-ili-stalna-mera/54785>
- [92] Prospero, M. (05.11.2021). The best office chairs in 2021. Preuzeto 15.11.2021. sa: <https://www.tomsguide.com/best-picks/best-office-chairs>
- [93] Psychreg. (21.04.2020). 70% of Those Working from Home Have Seen Their Sleeping Pattern Disrupted. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.psychreg.org/working-from-home-sleep-pattern/>
- [94] Reddy, K. (06.10.2014). How to Challenge Yourself at Work – 32 Best Suggestions. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://content.wisestep.com/challenge-yourself-work/>

- [95] Rivkind, S. (08.01.2014). Simple Ways to Reward Yourself When You Work from Home. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.virtualvocations.com/blog/articles/simple-ways-to-reward-yourself-when-you-work-from-home/>
- [96] Rodrigues, E. (20.03.2020). 20 Poka Yoke Examples in Real Life. Preuzeto 15.11.2021. godine sa: <https://prodsmart.com/poka-yoke-mistake-proof-applied-to-our-daily-life/>
- [97] Rodriguez, T., McGovern, K. & Beauregard, M. (18.11.2020). Making Your Virtual Kaizen Initiative a Success. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://www.industryweek.com/operations/continuous-improvement/article/21147988/making-your-virtual-kaizen-initiative-a-success>
- [98] Roussel, J. (08.10.2020). How (and Why) to Walk the Gemba When Everyone's Working from Home. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/lean/gemba-walks/how-to-walk-the-gemba-when-working-from-home>
- [99] Sakamoto, N., Nanri, A., Kochi, A., Tsuruoka, H., Pham, N. M., Kabe, I., Matsuda, S. & Mizoue, T. (26.10.2013). Bedtime and sleep duration in relation to depressive symptoms among Japanese workers. *J Occup Health.* doi: 10.1539/joh.13-0074-oa
- [100] Šćepanović, B. (03.02.2019). 5 Kaizen™ Principia. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://www.linkedin.com/pulse/5-principia-kaizen-a-bojan-%C5%A1%C4%87epanovi%C4%87>
- [101] Schlundt, M. (26.08.2021). How working remotely impacts sleep, and how to improve it. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.sleepcycle.com/sleep-habits-and-health/remote-work-impact-sleep/>
- [102] Scott, E. (24.11.2020). Why Self Care Can Help You Manage Stress. Preuzeto 19.11.2021. sa: <https://www.verywellmind.com/importance-of-self-care-for-health-stress-management-3144704>
- [103] Scroggs, L. (13.01.2021). The Eisenhower Matrix. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://todoist.com/productivity-methods/eisenhower-matrix>
- [104] Siegel, B. (13.10.2021). Ways to Stay Fit When You Work From Home. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.halffhaltravel.com/remote-work/stay-fit-work-remotely.html>
- [105] Sirk, C. (05.08.2020). The History of Kaizen. Preuzeto 14.11.2021. godine: <https://crm.org/articles/the-history-of-kaizen>
- [106] Škorić, S., Ilić, J. & Maričić, G. (2021). Rad od kuće – nova dimenzija u doba pandemije. Conference: XVIII Međunarodni naučni skup „Prof. dr Slavko Carić“ - PRAVO I DRUŠTVO U USLOVIMA PANDEMIJE
- [107] Statista Research Department, (08.07.2021). Share of employers offering telecommuting in Japan from 2012 to 2020. Preuzeto 26.10.2021. godine sa: <https://www.statista.com/statistics/760029/japan-share-employers-offering-telework/>

- [108] Statista. (02.12.2016). The Enormous Cost Of Sleep Deprivation. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.statista.com/chart/7052/the-enormous-cost-of-sleep-deprivation/>
- [109] Statista. (29.10.2021). Distribution of workers who worked from home in the last 4 weeks due to the COVID-19 pandemic in the United States in September 2021, by gender. Preuzeto 10.11.2021. godine sa: <https://www.statista.com/statistics/1245650/us-distribution-workers-teleworking-covid-19-gender/>
- [110] Stotz, A. (21.07.2021). If Japan Can... Why Can't We?. Preuzeto 14.11.2021. godine sa: <https://seekingalpha.com/article/4359607-japan-can-why-cant>
- [111] Suni, E. (03.11.2020). Light and sleep. Preuzeto 19.11.2021. godine sa: <https://www.sleepfoundation.org/bedroom-environment/light-and-sleep>
- [112] Tagliaferri, C. (09.07.2021). Japan Tobacco International Announces New Remote Work Plans. Preuzeto 26.10.2021. sa: <https://thinkremote.com/japan-tobacco-international-new-remote-work-plans/>
- [113] The Yomiuri Shinbun. (04.10.2021). ABW work style catching on in Japanese companies. Preuzeto 20.11.2021. godine sa: <https://the-japan-news.com/news/article/0007792443>
- [114] Todorović, J. (1992). Savremeni menadžment proizvodnje: upravljanje i JUST-IN-TIME. Beograd: Nauka.
- [115] Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. and Thomas, J. (2006), "Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization", Journal of Organizational Change Management, Vol.19 No. 5, pp. 593-618.
- [116] Wales, M. (16.11.2021). Udemy Alternatives: 10 Best Online Learning Sites Like Udemy. Preuzeto 22.11.2021. godine sa: <https://filmora.wondershare.com/screen-recording-tips/udemy-alternatives-online-learning-sites.html>
- [117] Weiler Reynolds, B. (2017). The Complete History of Working from Home. Preuzeto 13.10.2021. sa: <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/>
- [118] Williams, C. (2011). Principi menadžmenta. Data Status: Beograd
- [119] Zakon o radu, „Službeni glasnik RS“ br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018 - autentično tumačenje, član 42.
- [120] Žigić, D. (29.05.2016). Šta je „brainstorming“?. Preuzeto 18.11. 2021. godine sa: <https://samoobrazovanje.rs/brainstorming/>
- [121] Zuhlke Group [@zuehlkegroup]. (28.10.2021). So much fun, what a run. Preuzeto 22.11.2021. godine sa: [https://www.instagram.com/p/CWLtQLvIZs4/?utm\\_medium=copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CWLtQLvIZs4/?utm_medium=copy_link)