



PROCESS MONITORING

CZYM JEST HOSHIN KANRI I DLACZEGO JEST TAK SKUTECZNY?



Autor // MICHAŁ PAWLACZEK

Konsultant LMCG. Specjalista w obszarze zapewnienia i zarządzania jakością. Certyfikowany audytor zintegrowanego systemu zarządzania z doświadczeniem w firmach produkcyjnych z branży automotive, przemysłowej czy medycznej. Od 16 lat zajmuje się usprawnianiem procesów i poprawą jakości w oparciu o metodologię six sigma i lean management.

// W czasach, kiedy rynek został zdestabilizowany przez wydarzenia geopolityczne, organizacje są niejako zmuszone do tego, by poszukiwać przewagi konkurencyjnej, stawiać sobie cele oraz tworzyć rozwiązania, które pozwolą nie tylko na ugruntowanie pozycji rynkowej, ale również wzmocnienie zarówno na rynkach lokalnych, jak i globalnych.

Jak zatem przedsiębiorstwa mogą poradzić sobie z globalizacją rynków, dużą konkurencją i walką o klienta? Jednym z rozwiązań jest *planowanie strategiczne*, a więc sformalizowany sposób na określenie długofalowej taktyki ukierunkowanej na określenie i realizację celów.

Jedną z często wykorzystywanych metod jest wypracowana w Japonii koncepcja nazwana **Hoshin Kanri**.

CZYM JEST HOSHIN KANRI?

Zanim przejdziemy do wyjaśnienia, czym jest Hoshin Kanri, musimy najpierw zrozumieć istotę funkcjonowania organizacji.

Niezależnie od tego, czym Twoje przedsiębiorstwo zajmuje się na co dzień, czy jest to produkcja kluczowych elementów

w łańcuchu dostaw, czy też świadczysz usługi dla społeczności lokalnej, albo działasz w branży marketingowej... przyświeca jej cel, czy też innymi słowami mówiąc: kierunek, w którym organizacja chce podążać, aby maksymalizować korzyści, jednocześnie równoważąc koszty związane z wykorzystaniem posiadanych zasobów. Zarządzanie można uprościć do formy planowania weekendowego wypadu w góry lub rodzinnego wypoczynku nad morzem.

No właśnie, ale aby móc zrealizować ten cel, musimy wcześniej się do tego przygotować, zorganizować, zaplanować nie tylko miejsce, ale również sposób, w jaki tam dotrzemy, budżet, jaki potrzebujemy, czy też atrakcje, jakie chcemy zwiedzić – plan wycieczki. Czy to brzmi zbyt kolokwialnie? A co z samą firmą?

Metoda **Hoshin Kanri** to właśnie *taki plan podróży dla organizacji*. Samo słowo „hoshin” z języka japońskiego oznacza przyjęty kurs, plan czy też, przekładając to na język biznesu, wytyczenie polityki. „Kanri” natomiast to nic innego jak zarządzanie, kontrola.

Zatem **Hoshin Kanri** będzie służyło do opracowania strategii mającej na celu ujednoczenie kierunków i planu w formie rocznego programu zarządzania. Jest niczym innym jak *wyznaczeniem kierunku organizacji, w którym ma podążać oraz się rozwijać w dłuższej perspektywie wraz z planem działań średnio- i krótkoterminowym (zazwyczaj rocznym)*. Strategia ta nie ogranicza się jednak tylko do krótkoterminowego funkcjonowania organizacji w oparciu o jakość, koszty czy czas, ale zakłada również planowanie średnio i długoterminowe. Wszystko to odbywa się przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów posiadanych przez organizację.

W biznesie możemy spotkać też inne metodologie konkurencyjne czy wspierające dla **Hoshin Kanri**, jak Policy Deployment, Strategiczna Karta Celów, Kaskadowanie celów, ZPC – Zarządzanie przez Cele, OKR – Objectives and Key Results. Wszystkim im przyświeca ten sam cel: **realizacja jednego, wspólnego, ustalonego kierunku rozwoju organizacji**.

JAKIE SĄ ZASADY WDRAŻANIA HOSHIN KANRI?

Aby skutecznie wdrożyć strategię Hoshin Kanri w organizacji i mieć pewność, że będzie ona pomocnym narzędziem, a nie przeszkodą, należy wziąć pod uwagę cztery podstawowe zasady.

Zasada 1.

Zadaniem kadry kierowniczej jest przede wszystkim rozwijanie i ustalanie założeń firmy. Rolą menedżerów



jest wypracowanie wizji i misji. Innymi słowami, musimy określić, gdzie organizacja powinna być za kilka lat, biorąc pod uwagę misję firmy i odpowiadając na pytania typu: czym jest organizacja?, dlaczego ona istnieje?

Należy w tym miejscu pamiętać o szczegółowej analizie przeszłości, zmian zachodzących w organizacji, jak również wokół niej.



Zasada 2.

Wyznaczenie celów strategicznych – kamieni milowych, które pozwolą na zdefiniowanie projektów pozwalających zrealizować wizję oraz misję. Zadanie to powinno być prowadzone na poziomie współpracy kierownictwa organizacji wraz z kadrami zarządzającą średniego szczebla organizacji oraz personelem odpowiedzialnym za wykonanie poszczególnych zadań.

Zaden pion w organizacji nie może zostać pominięty.

W wyznaczaniu celów strategicznych pomocne będzie zastosowanie Matrycy Planowania Hoshin, potocznie zwanej X-Matrix. Dzięki niej będziemy mieli możliwość opracowania nie tylko samych celów, ale też przypisania już na tym etapie odpowiedzialności za ich realizację do właściwych odbiorców wewnątrz organizacji.

Zasada 3.

Przeniesienie odpowiedzialności za realizację zadań zaplanowanych we wcześniejszym etapie na obszary lub zespoły odpowiedzialne za wdrożenie działań. Należy jednak przy tym pamiętać, że żadne z zaplanowanych działań, czy też sposób ich wykonania, nie mogą zostać narzucone odgórnie. Dlatego tak istotne jest, aby kierownictwo organizacji było otwarte na otwartą dyskusję na temat wyznaczonych działań, jak również sposobów ich realizacji.



Dzięki temu możliwe będzie właściwe zaangażowanie oraz wykorzystanie posiadanych zasobów.

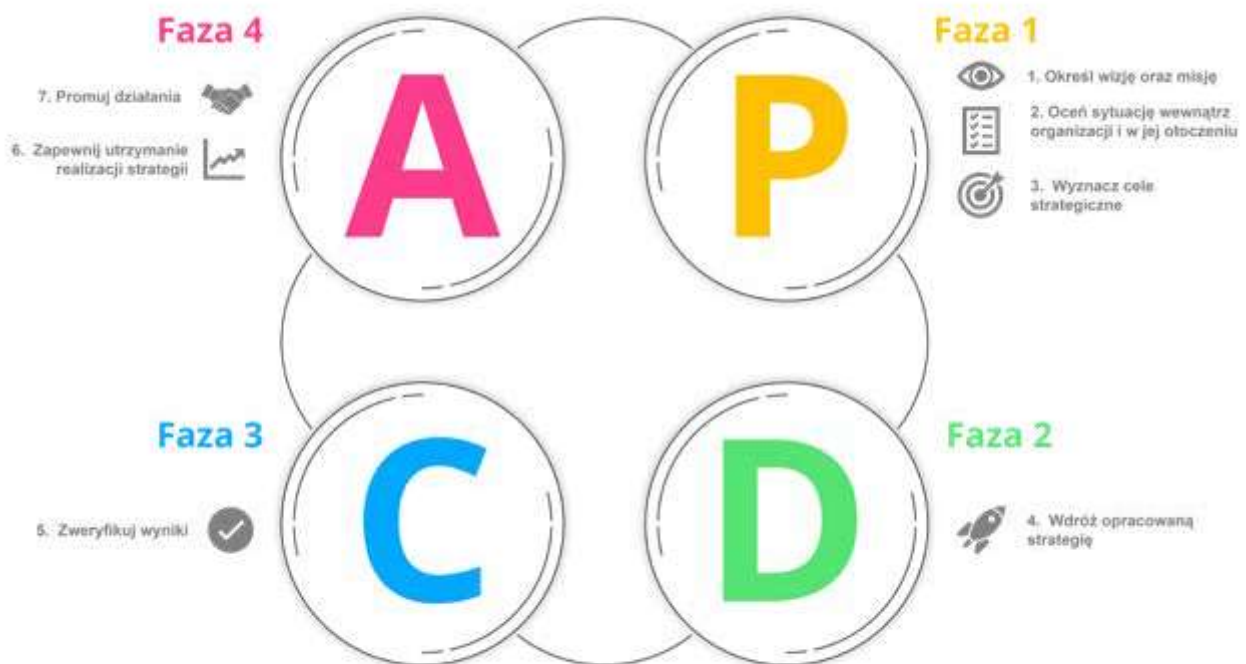
Zasada 4.

Zespoły odpowiedzialne za wykonanie zadań zobowiązane są do sporządzenia harmonogramu ich wykonania. Na tym etapie rola kierownictwa ogranicza się do zaplanowanych przeglądów prac oraz oceny wykonalności zaplanowanych działań.

W JAKI SPOSÓB ZREALIZOWAĆ ZAŁOŻENIA HOSHIN KANRI?

Ponieważ metoda Hoshin Kanri ukierunkowana jest na wprowadzanie znaczących zmian, w efekcie których organizacja odczuje szybką i znaczącą poprawę, stosuje się ją dla równowagi z metodologią kaizen, gdzie zmiany, w oparciu o ciągłe doskonalenie, wprowadzane są stopniowo małymi krokami.

Istotnym czynnikiem wpływającym na powodzenie realizacji metody jest wspomniane zaangażowanie pracowników na wszystkich poziomach istnienia organizacji, począwszy od zarządu i najwyższego kierownictwa, po najniższe szczeble pracowników mających bezpośredni wpływ na realizację postawionych przed nimi zadań. Z pomocą przy wdrażaniu Hoshin Kanri przyjdzie nam również cykl Deminga (PDCA), który pozwoli na usystematyzowanie czynności dla lepszego zrealizowania powyższych zasad. Poniższa grafika przedstawia schematyczne wykorzystanie cyklu PDCA przy budowaniu strategii organizacji w oparciu o Hoshin Kanri.



FAZA PLANOWANIA (P)

- określenie misji,
- wyznaczenie wizji,
- diagnoza sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja (np. analiza SWOT):
 - sytuacja wewnątrz organizacji, jej mocne i słabe strony,
 - otoczenie wokół organizacji szanse i zagrożenia dla organizacji płynące z otoczenia,
- nakreślenie celów strategicznych przy wykorzystaniu X-Matrix:
 - cele krótkoterminowe wyznaczone na pierwszy rok działania,
 - cele średnioterminowe (~3 lat),
 - cele długoterminowe (~5 lat).

FAZA WDROŻENIA (D)

Określone w fazie planowania (P) cele strategiczne na tym etapie muszą zostać przekazane do właścicieli obszarów lub działów. Ich kierownicy będą zatem odpowiedzialni za opracowanie planu zadań dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

Na końcu tego etapu każda z osób odpowiedzialna za realizację celów strategicznych powinna:

- znać przypisane cele oraz ich założenia,
- mieć opracowany plan działań wraz z wyznaczonymi terminami ich realizacji oraz sposobem ich osiągnięcia,
- zdefiniować inne akcje niezbędne do realizacji celów,
- ustalić punkty monitorowania,
- zaplanować cykliczne spotkania mające na celu ocenę postępu oraz wykonalności zaplanowanych działań.

FAZA KONTROLI (C)

W chwili, gdy plan działań prowadzących do osiągnięcia celów strategicznych jest w trakcie realizacji, nie można zapomnieć o regularnych przeglądach osiąganych przez poszczególne działy wyników. Dzięki takiemu zabiegowi organizacja jest w stanie stwierdzić, na jakim etapie osiągnięcia celów się znajduje.

Kluczowymi krokami dla tej fazy opracowania i wdrożenia strategii będą:

- zaplanowanie punktów kontrolnych,
- ustalenie planu monitorowania, pomiaru oraz oceny systemu.

// REKLAMA

HOSHIN KANRI

BUDOWANIE STRATEGII CELÓW DLA ORGANIZACJI

Czyli jak efektywnie upraszczać
i standaryzować procesy

DATA SZKOLENIA:

13-14 kwietnia 2023
9:00-16:00, online

ZAPISY: tel. 531 606 222, aomachel@lmcg.com.pl



**AKADEMIA
LEAN MANAGEMENT**



Lean Management
Consulting Group

*Doskonaląc ludzi,
doskonalimy procesy biznesowe*

www.lmcg.pl

Podczas tych spotkań (punktów kontrolnych) kierownicy obszarów bądź działów lub osoby odpowiedzialne za realizację zadań zobowiązani zostają do przedstawienia postępu, sposobu pomiaru wyników, a także zgłaszają ewentualne uwagi mające za zadanie przeformułowanie celów.

FAZA DZIAŁANIA (A)

W końcowej fazie, cyklu oprócz działań finalizujących wdrożenie i realizację działań dla osiągnięcia celów, rozpoczyna się przygotowanie do ponownego cyklu PDCA zgodnie z zasadą ciągłego doskonalenia. Dzięki temu możliwe jest:

- dokonanie stabilizacji planu oraz zebranie doświadczeń z dotychczasowych działań,
- podzielenie się doświadczeniami,
- przeprowadzenie samooceny z procesu wykonalności zaplanowanych działań, dostarczenie informacji zwrotnej oraz wskazania potencjałów do poprawy,
- faza planowania.

CO STANIE SIĘ, GDY HOSHIN KANRI NIE BĘDZIE CZĘŚCIĄ ORGANIZACJI?

W przypadku gdy organizacja nie zdecyduje się na wdrożenie Hoshin Kanri, istnieje ryzyko, że każdy członek zespołu będzie podążał własną drogą, nie mając wystarczającej wiedzy na temat postawionych przed organizacją celów, zarówno długo, jak i krótkoterminowych. Taka sytuacja może doprowadzić również do niepotrzebnych zakłóceń wewnątrz organizacji, które ostatecznie spowodują fiasko przy realizacji wizji niekreślonej przez kierownictwo.

KORZYŚCI ZE STOSOWANIA HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri pomaga zrozumieć obecny status organizacji oraz wyznaczyć punkt, do którego organizacji chce dążyć. Jak wspomniano na początku, Hoshin Kanri będzie rozumiane jako mapa prowadząca nas do osiągnięcia idealnego stanu przez organizację. Ale aby móc rozpocząć podróż, musimy wiedzieć, z jakiego miejsca ona się rozpoczyna. Dzięki Hoshin Kanri zrozumiemy nie tylko stan obecny czy stan przyszły, ale będziemy mogli umiejscowić organizację na wspomnianej mapie, dokonać oceny jej funkcjonowania oraz opracować wskaźniki mierzące efekty zaplanowanych celów. Ponadto należy pamiętać, że żadna organizacja nie funkcjonuje lepiej niż ta, której pracownicy zaangażowani są w osiąganie celów. W odróżnieniu od innych modeli zarządzania strategicznego Hoshin Kanri obejmuje całą organizację, a nie tylko najwyższe kierownictwo. A to wszystko dzięki temu, że wszystkie cele, zadania oraz wpływ na rozwój są efektem pracy i zaangażowania każdego pracownika. Dzięki temu pracownicy w większym stopniu utożsamiają się z organizacją oraz odczuwają swój realny wpływ na jej wyniki.



W biznesie możemy spotkać też inne metodologie konkurencyjne czy wspierające dla Hoshin Kanri, jak Policy Deployment, Strategiczna Karta Celów, Kaskadowanie celów, ZPC – Zarządzanie przez Cele, OKR – Objectives and Key Results. Wszystkim im przyświeca ten sam cel: realizacja jednego, wspólnego, ustalonego kierunku rozwoju organizacji.

Do innych zalet stosowania Hoshin Kanri w procesie budowania strategii organizacji możemy zaliczyć:

- Osiągnięcie poczucia, że każdy pracownik jest tak samo ważny.
- Wzmocnienie własności oraz odpowiedzialności za procesy oraz obszary.
- Poprawę zaangażowania oraz wzmocnienie nastawienia na osiągnięcie rezultatów.
- Skupienie się na działaniach, które prowadzą do osiągnięcia wyników, a nie tylko liczb.
- Ułatwienie podejmowanie decyzji.
- Osiągnięcie zrozumienia znaczenia planów strategicznych.
- Wyształcenie nastawienia na rozwiązywanie problemów.

JAK HOSHIN KANRI WPŁYNIE NA ZDOLNOŚĆ FUNKCJONOWANIA FIRMY?

Podsumowując, Hoshin Kanri będzie niczym innym jak ustrukturyzowanym systemem do planowania i realizacji celów strategicznych wewnątrz organizacji, w wyniku którego uzyskamy rezultat w postaci usprawnionego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, a docelowo poprawimy jego pozycję na rynku. Należy jednak pamiętać, że podczas wdrażania strategii zgodnie z Hoshin Kanri powinniśmy zaplanować cały proces zgodnie z cyklem ciągłego doskonalenia (PDCA) lub też stosowanie technik ciągłego doskonalenia kaizen. Wynika to z faktu, że zarządzanie strategiczne, a dotyczy to również Hoshin Kanri, nastawione jest na wdrożenie szybkiej zmiany mającej na celu nadanie właściwego kierunku organizacji, gdzie stosowanie technik ciągłego doskonalenia będzie równoważyło postępowanie zgodnie z zasadą „małych kroków”, tak symptomatyczną dla lean management. Ostatecznie tak jak plan podróży, tak Hoshin Kanri dla przedsiębiorstwa będzie mapą, na której znajdziemy określoną misję, wizję oraz cele strategiczne pozwalające w sposób bezpieczny dotrzeć do zamierzonego celu.

Zapraszamy również na szkolenia otwarte w temacie Hoshin Kanri, oferta na stronie www.lmcg.com.pl w kalendarzu szkoleń otwartych. //