

Marek Ćwiklicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

REAKCJA NA ZMIANY W METODZIE *HOSHIN KANRI*

1. Wstęp

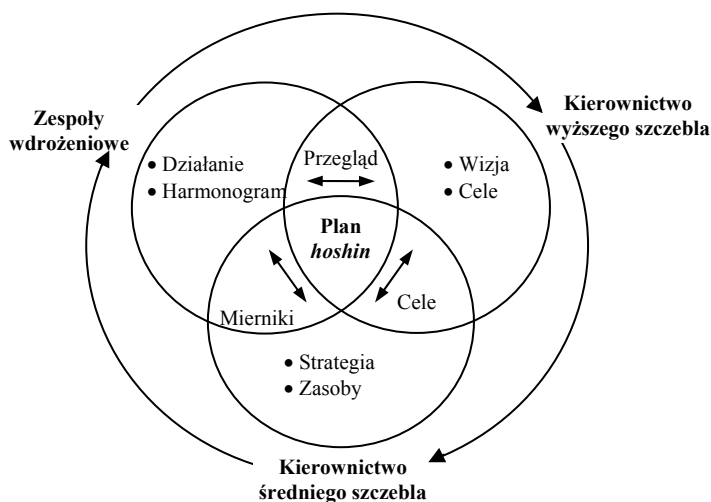
Odpowiedź na zmiany występujące w organizacji i w jej otoczeniu powinna być szybka i efektywna. Zazwyczaj oddzielnie traktuje się sposoby reakcji na zmiany w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Syntezę tych podejść otrzymujemy w metodzie *hoshin kanri*. Metoda ta dopasowuje organizację przede wszystkim do zmian pojawiających się w środowisku, w którym działa przedsiębiorstwo, ale także pozwala reagować na każdą modyfikację pojawiającą się wewnątrz. Wtedy następuje korekta strategicznych założeń i uwzględnienie ich w bieżącej działalności. Niniejszy artykuł ma na celu pokazanie sposobu reakcji na zmiany zgodnego z metodą *hoshin kanri*.

2. Charakterystyka metody *hoshin kanri*

Najkrócej można zdefiniować *hoshin kanri* jako „system zarządzania, w którym roczna polityka ustalona przez przedsiębiorstwo jest przekazywana w dół organizacji i wdrażana we wszystkich wydziałach i funkcjach” [Kondo 1997], cyt. za [Lee, Dale 1998]. Z tej charakterystyki wynika, że metoda wiąże zarządzanie strategiczne z codziennym funkcjonowaniem organizacji. Ze względu na rodzaje kwestii, jakimi się zajmuje, jest ona systemowym podejściem do zarządzania zmianą w krytycznych procesach biznesowych [Akao 1991, s. xxi-xxii].

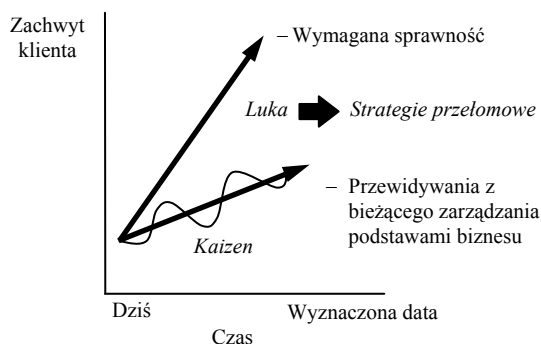
Metoda ta działa na dwóch poziomach. Pierwszy z nich dotyczy planowania strategicznego lub zarządzania przełomem (*breakthrough*), drugi to poziom zarządzania bieżącego, koncentrującego się na rutynowych zadaniach lub podstawowych zasadach działania organizacji. Każdy z tych poziomów jest ważny dla funkcjonowania organizacji. Oddzielne traktowanie problemów strategicznych i tych wynikających z bieżącego zarządzania doprowadza do braku połączenia owych obszarów i przyczynia się do niespójności działań na różnych szczeblach zarządzania.

Metodę *hoshin kanri* rozpoczyna kierownictwo wyższego szczebla, ustalając wizję i kluczowe cele (rys. 1). Kierownictwo średniego szczebla odpowiada wraz z kierownictwem wyższego szczebla za określenie sposobu osiągnięcia wyznaczonych celów (strategię) i ustalenie, jakie potrzebne są do tego zasoby. Średni szczebel zarządzania negocjuje z zespołami wdrożeniowymi sposób pomiaru stopnia zaawansowania realizacji strategii. Następnie zespoły wdrożeniowe wykonują ustalone zadania i określają dla nich harmonogram. Dodatkowo kierownictwo wyższego szczebla dokonuje przeglądu pracy zespołów wykonawczych i ocenia sam system planowania.



Rys. 1. Model *hoshin kanri* Y. Akao

Źródło: [Akao 1991, s. xxv].



Rys. 2. Rodzaje działań podejmowanych w ramach *hoshin kanri*

Źródło: [Bechtell 1995, s. 53].

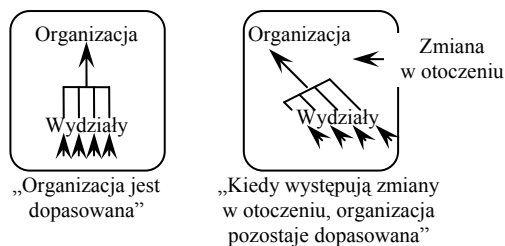
W metodzie *hoshin kanri* wyszczególnia się dwa rodzaje działań zmierzających do realizacji wizji. Jeden z nich to nieznaczne zmiany w obecnych procesach lub metodach (*kaizen*), drugi to działania zmierzające do osiągnięcia zdecydowanych zmian w strategicznie ważnych systemach biznesu lub procesów (*hoshin*) (rys. 2) [Bechtell 1995, s. 52]. O ile pierwsze z nich są stosowane do rozwiązywania bieżących problemów, o tyle drugie służą do zamknięcia luk, które są zbyt duże do wypełnienia przez działania typu *kaizen*. Ze względu na swój charakter zmiany te są określane jako przełomowe.

Reakcja na dwa wyżej opisane rodzaje zmian w organizacji powinna być metodyczna, aby zsynchronizować działania całego przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawione są rozwiązania wypracowane w ramach metody *hoshin kanri* odpowiednio do każdego rodzaju zmiany.

3. Odpowiedź na zmiany w otoczeniu organizacji

Zmiana pojawiająca się w otoczeniu może nie spowodować reakcji (postawa pasywna organizacji) lub też zostać dostrzeżona ze strony kierownictwa, które postanawia uwzględnić ją w działalności organizacji. Problemem jest dostrojenie do tej zmiany całej organizacji, dostrojenie, które nie zostanie zapisane na papierze w formie wytycznych, ale stanie się rzeczywistą podstawą bieżącego działania.

Dzięki zastosowaniu metody *hoshin kanri* organizacja pozostaje elastyczna; dostosowuje się do zmian zarówno pod względem strategii, jak i działań poszczególnych wydziałów. Ilustruje to rys. 3.



Rys. 3. Odpowiedź na zmiany w otoczeniu przez organizację zarządzaną zgodnie z *hoshin kanri*

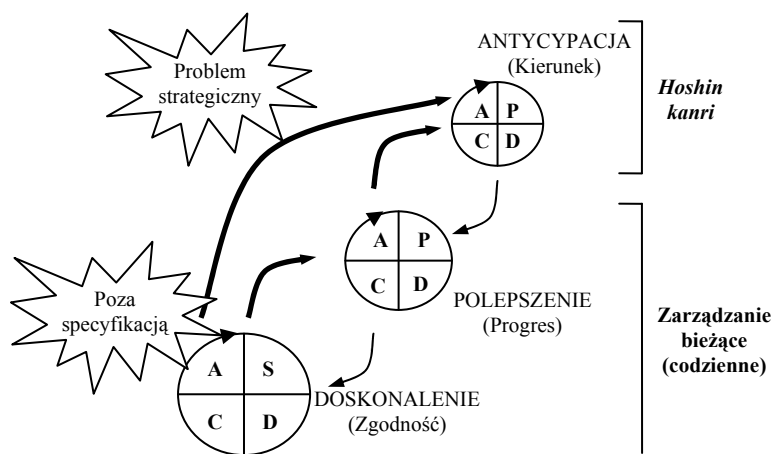
Źródło: [Shiba, Pursch, Stasey 1995, s. 24].

W tym właśnie przejawia się korzyść stosowania tej metody. Pozwala na szybką reakcję na zmiany i wprowadzenie wynikających z nich zadań do działań bieżących organizacji. Rozwinięcie (*deployment*) – podstawowy krok w tej metodzie, będący jej sztandarowym elementem – pozwala na synchronizację pracy poszczególnych pracowników zgodnie z wytycznymi strategicznymi. Rozwinięcie odbywa się z wykorzystaniem technik partycypacyjnego podejmowania decyzji i opiera się na

uszczegółowieniu celów i środków dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Przechodzenie z poziomu celu z wyższego szczebla zarządzania na środki jego realizacji dla niższego powoduje synchronizację działań w ramach całej organizacji.

4. Odpowiedź na zmiany wewnątrz organizacji

Zmiany wewnątrz organizacji mogą się pojawiać w wyniku dostrzeżenia potrzeby dokonania modyfikacji w ramach procesu jej doskonalenia. Proces usprawnienia opiera się na cyklu PDCA podczas codziennego, bieżącego zarządzania. Powstałe udoskonalenia są przedmiotem standaryzacji w cyklu SDCA. Jeśli na skutek standaryzacji okaże się, że pojawiają się problemy o charakterze wykraczającym poza rutynową unifikację, stają się przedmiotem analiz strategicznych. W ten sposób łączy się bieżące zarządzanie z zarządzaniem strategicznym, ponieważ w metodzie *hoshin kanri* następuje wchłonięcie powstałego problemu w obszar działań mających na celu skorygowanie strategii i przekazanie nowych wytycznych do realizacji w organizacji. Graficznie przedstawia to rys. 4.



Rys. 4. Uzupełnianie się bieżącego zarządzania z *hoshin kanri*

Źródło: [Shiba 1995, s. 32].

Tak zwane chroniczne problemy stają się zatem danymi wejściowymi razem z bieżącymi możliwościami, potrzebami klienta i zewnętrznym klimatem biznesowym do rocznego przeglądu organizacji. Po uzgodnieniu wewnątrz organizacji trafiają one jako zadania do wykonania przez poszczególne wydziały, które w cyklu pracy zespołu zadaniowego są realizowane i podlegają standaryzacji przełomowych udoskonaleń w bieżącej pracy. Tak sformułowane zadania stają się przedmiotem prac w cyklu kontroli jakości, a następnie podlegają wyżej opisanej standaryzacji. Natomiast chroniczne problemy, jak już powiedziano, zostają przekazane do analizy strategicznej. W wyniku bieżącego zarządzania powstają problemy, które nie są odpo-

wiednie do standaryzacji, a powinny stać się przedmiotem prac strategicznych i zostać włączone do analiz o tym charakterze. Wtedy pojawia się powiązanie między zarządzaniem codziennym a zarządzaniem strategicznym.

5. Zakończenie

Przedstawiona metoda spełnia metodologiczne oczekiwania odnośnie do zarządzania zmianą w organizacji. Jej skuteczność została przetestowana także w praktyce, najpierw przez przedsiębiorstwa japońskie, a później przez amerykańskie. Doświadczenia opisane w literaturze przedmiotu ukazują różne wersje modyfikacji *hoshin kanri* w zależności od kultury narodowej i organizacyjnej przedsiębiorstw. Jednak w każdym z nich odnotowano wysoką efektywność zastosowania w zarządzaniu strategicznym.

Wbudowane mechanizmy reakcji na zmiany w organizacji pozwalają na szybkie dostosowywanie się do nich. Modyfikacje sposobów zarządzania przedstawione w niniejszym artykule polegają na ujęciu zmian wywołanych w otoczeniu organizacji oraz zmian powstałych na skutek bieżącego wykonywania zadań. W ten sposób metoda *hoshin kanri* umożliwi skoncentrowanie działań organizacji na krytycznych, przełomowych obszarach [Wood, Munshi 1991, s. 214].

Literatura

- Akao Y., *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Productivity Press, Cambridge MA 1991.
- Bechtell M.L., *The Management Compass: Steering the Corporation Using Hoshin Planning*, American Management Association, New York 1995.
- Kondo Y., *The hoshin kanri – Japanese way of strategic quality management*, Proceedings 41st Congress of The European Organization of Quality vol. 1, Trondheim, Norway, June 1997.
- Lee R.G., Dale B.G., *Policy deployment: an examination of the theory*, „The International Journal of Quality & Reliability Management” 1998, vol. 15.
- Shiba S., *Le Management par Percée: Méthode Hoshin*, Insep Editions, Paris 1995.
- Shiba S., Pursch T., Stasey R., *Introduction to hoshin management: achieving alignment at Analog Devices and Teradyne*, „Center for Quality of Management Journal” 1995, vol. 4, no. 3.
- Wood G.R., Munshi K.F., *Hoshin kanri: A systematic approach to breakthrough improvement*, „Total Quality Management” 1991, 2(3).

REACTION TO CHANGES IN THE HOSHIN KANRI METHOD

Summary

In the article, the ways of reaction to changes used in the Hoshin Kanri method were presented. Firstly, Hoshin Kanri was described as a method that interacts at the operational, daily and strategic levels. Next, the response to the environmental changes in an organization managed according to Hoshin Kanri is shown. Finally, the reactions to internal changes appearing within an organization are discussed, showing the integration of daily management with strategy.