

Gudz Maryna
dr hab prof
Politechnika Zaporoska
Cichorzewska Marzena
dr
Politechnika Lubelska
Kluj Justyna
mg
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

JAPOŃSKA METODA I TECHNIKI W STRATEGII ZARZĄDZANIA HOSHIN KANRI: PRAKTYCZNE DOŚWIADCZENIE KORPORACJI

Lean Management posilkuje się wieloma różnorodnymi metodami oraz „mniejszymi” koncepcjami, które integruje w jeden namacalny konkretny system. Jedną z takich koncepcji jest Hoshin Kanri, część Lean Management. W ramach niniejszego pracy zostanie zaprezentowany system zarządzania, wywodzący się z Japonii, który wykorzystuje wiele przedsiębiorstw stosujących Lean Management. Jest to Hoshin Kanri, określana często w literaturze przedmiotu jako metoda zarządzania strategicznego ukierunkowana na integrację, synchronizowanie i porządkowanie najważniejszych elementów strategii przedsiębiorstwa, skuteczne kaskadowanie ich na niższe poziomy oraz prawidłowe łączenie planów długoterminowych z krótkoterminowymi oraz codziennym zarządzaniem.

Podstawowym celem pracy jest przybliżenie Japońskiej metody i technik w strategii zarządzania Hoshin Kanri, poznanie jej stosowania oraz wzbogacenie wiedzy na temat jej wykorzystania: to „systematyczny proces planowania i osiągania długoterminowych celów, poprzez rozwinięcie strategii organizacji na wszystkie jej departamenty i jednostki” [1, s.105]. Metoda Hoshin Kanri skupia organizację na ciągłym doskonaleniu działania firmy lub przedsiębiorstwa za pomocą rocznego programu zarządzania opartego na jej wizji na tzw. prawdziwej północy”. Wizja ta, cele oraz zadania są przekazywane na wszystkie szczeble organizacji, od zarządu po pracowników produkcyjnych. Każdy pracownik powinien znać, jakie są plany działania organizacji i jej polityka.

Bezpośrednie tłumaczenie słów Hoshin Kanri:

Ho – kierunek, metoda, zasada, alternatywa, regularny przedmiot, znaczenie, forma;

Shin – igła, szpilka, klamra, zszywka;

Kan – odpowiadać za podział, dowodzić, zarządzać;

Ri – logiczny, uzgodnienia, zasada, pierwotny punkt.

Inna definicja wskazuje Hoshin Kanri jako „system zarządzania, w którym roczna polityka ustalona przez przedsiębiorstwo jest przekazywana w dół organizacji i wdrażana we wszystkich wydziałach i funkcjach” [2, s.123].

Hoshin Kanri rozpoczyna się planem strategicznym. Najczęstszymi celami strategicznymi są: maksymalizacja zysku, obniżka kosztów, zwiększanie sprzedaży, wzrost udziału w rynku, doskonalenie jakości produktu, dostosowanie produktów do

wymagań rynku, poszerzanie oferty rynkowej, poprawa pozycji konkurencyjnej. Podstawowy proces planowania Hoshin:

1. Ustalenie wizji organizacji
2. Rozwinięcie 3-5-letniego planu
3. Ustalenie rocznych celów
4. Rozmieszczanie i kaskadowanie celów do wydziałów, ustalanie planów zawierających cele i środki
5. Implementacja
6. Miesięczne i kwartalne monitorowanie postępów
7. Coroczny przegląd.

Istotny jest trzeci obszar tablicy Hoshin: plan działania PDCA (Plan-Do-Check-Act) [3, s.160].

1. Planowanie (Plan) – opracowanie planu i sposobu jego wdrożenia.
2. Wykonanie (Do) – wprowadzenie planu w życie, czyli jego wdrożenie.
3. Sprawdzenie (Check) – weryfikacja wyników i ich zgodności z założeniami.
4. Zastosowanie (Act) – wprowadzenie zweryfikowanego planu lub jego korekta.

Tablice Hoshin Kanri posiadają bezcenne z punktu widzenia zarządzania zespołem zalety, stanowiąc jeden spójny system doskonalenia pracy całej organizacji.

W tym miejscu warto przedstawić kilka firm stosujących Hoshin Kanri. Do wzorcowych należy koncern Toyoty. Pan Yoshino - emerytowany lider Toyoty na targach ELEC2017, wyjaśnił co wyróżnia Toyotę: „Toyota nie ma żadnej tajemnicy. Jesteśmy po prostu bardziej cierpliwi, aby dalej próbować. Dajemy więcej czasu i wkładamy więcej wysiłku, aby wszystko było w porządku [4]. ”Według „Automotive News Europe” Toyota w roku 2020 odnotowała największą sprzedaż samochodów na świecie wyprzedzając grupę Volkswagen. Miejsce Toyoty, od lat na podium w sprzedaży samochodów, nie jest wynikiem przypadku. Jest efektem jasnej strategii funkcjonowania, klarownej misji i wizji, przy jednoczesnej konsekwencji w ich realizacji. Toyota rozpoczęła stosowanie Hoshin Kanri w 1979 r.

Prawdopodobnie byli pomysłodawcą systemu. Inne źródła podają inne pochodzenie, na przykład, że Bridgestone Tire nazwał tą nazwą w 1965 r., techniki planowania firm zdobywających nagrody Deminga; inne źródło twierdzi, że Hewlett-Packard Japan opracował go w 1976 r. Japoński profesor Yoji Akao (1928-2016) również twierdzi, że wynalazł Hoshin Kanri. Nie wiadomo, które z tych twierdzeń są prawdziwe. Oprócz Toyoty, oto kilka innych przedsiębiorstw i globalnych firm, które odniosły sukces dzięki Hoshin: Bank Ameryki, Danaher, Scania, Boeing, Hewlett-Packard w Japonii. Mentalność Japończyków powoduje, że nawet na najniższych szczeblach pracownicy zaangażowani są w dążenie do perfekcji oraz działanie na rzecz dobra organizacji. Najczęściej zatrudnieni są w jednej firmie przez wiele lat, oddając się jej bezgranicznie. Polacy najczęściej zmieniają zakłady pracy, skacząc po szczeblach kariery.

Polskie firmy, które zdecydowały się wprowadzić japońskie metody zarządzania, musiały je zmodyfikować, dopasowując do kręgu kulturowego [5, s.9]. Działająca na terenie Polski firma Gaspol S.A. oficjalnie wdrożyła system Hoshin Kanri w styczniu 2015 r. Po pierwszym roku Gaspol S.A. pochwalił się spadkiem liczby awarii o 16% w stosunku do 2014 oraz poprawą terminowości dostaw o 13% w

stosunku do 2014 r.

Natomiast KRUK S.A. lider rynku zarządzania wierzytelnościami wdrożył system się w listopadzie 2015 r. Cele Hoshin Kanri rozpoczęły proces szukania rozwiązań, które mogłyby pomóc zarządzić pracą, dać kontrolę nad procesami i identyfikować problemy. We wcześniejszym okresie firma wykazywała przyrost kwoty odzyskanej, ale jednocześnie zatrudniano coraz więcej pracowników do obsługi. Na początku roku 2017, czyli w drugim roku działania systemu, generowane odzyski wykazały trend wzrostowy. Wskaźniki efektywności i kwota odzyskana na etat rosły odpowiednio o 9% i 21% w porównaniu z rokiem bazowym (2013) oraz o 7% i 11% w porównaniu rok do roku. Uczestniczący w projekcie, managerowie Kruka bardzo szybko przyjęli Hoshin Kanri jako swoją metodę zarządzania i pracy oraz zaangażowali się w nie na 100% i traktowali ten czas jako inwestycję [5]. Firmy stosujące Hoshin Kanri konsekwentnie realizują i włączanie zespół w definiowanie celów, projektów oraz zadań strategicznych. Od wielu lat stosowane jest w firmach produkcyjnych, usługowych a nawet w administracji publicznej.

Zasady i metodologię Hoshin Kanri można zastosować w każdej organizacji, w każdym sektorze, na każdym poziomie. Ważne jest jednak, aby zrozumieć, do czego jest teraz zdolna firma i na początek wprowadzić elementy Hoshin zgodnie z najpilniejszymi potrzebami. Jesteśmy naprawdę zaangażowani i oddani firmie. Czujemy się docenieni i zauważeni, mamy fantastycznych szefów, którzy traktują nas jak partnerów. Jest to mała jednoosobowa działalność gospodarcza, zatrudniająca kilka osób. Handlujemy sprzętem dla rolnictwa. Aby spróbować wprowadzić Hoshin Kanri przede wszystkim każdy pracownik i szefowie powinni utworzyć listy. Jedną ogólną dla firmy, na której będą główne procesy w konsekwencji dążenie do celu. Może to być np. zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, jakość towarów i usług oraz koszt. Cele te powinny być udostępnione i zatwierdzone przez wszystkich w firmie. Im mniej celów tym łatwiej je zrealizować. Każdy powinien sobie postawić cele osobiste, które będą zgodne z tymi większymi celami. Powinniśmy powracać do tych celów co miesiąc, co kwartał i co rok. Być może wystarczy je udoskonalić, a nie zmieniać nawet w kolejnych latach. Każdy dzień trzeba planować, podążać we właściwym kierunku.

References:

1. Frankowska E., Hoshin kanri – Metoda strategicznego zarządzania jakością, Zeszyty Naukowe SGSP, 2015 nr 54 (2).
2. Zychowicz P. Japońska strategia zarządzania Hoshin Kanri. Menedżer produkcji, 2020 nr 55.
3. Kowalewski, M., Głowicki, P. Metoda Koshin Kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję Lean Management, Wyd-wo UEW, Wrocław 2016.
4. Anderson Katie. Toyota Leadership Lessons: Part 10 – Practice Personal Hoshin Kanri or Goal Setting. URL : <https://kbjanderson.com/toyota-leadership-lessons-part-10-practice-personal-hoshin-kanri-or-goal-setting/>
5. Nosewicz Kinga. Methods and techniques of Japanese management and its use in a polish company. Journal of Modern Management Process. 2017. nr 2.
6. Kubiak S., Przewodnik Hoshin Kanri: Edycja 2021 r., Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o., 2021.