

dr Ewa FRANKOWSKA
st. kpt. dr Aneta KUŁAKOWSKA
Zakład Podstaw Ekonomii i Nauk o Zarządzaniu
Wydział Inżynierii Bezpieczeństwa Cywilnego
Szkoła Główna Służby Pożarniczej

Hoshin kanri – Metoda strategicznego zarządzania jakością

Design and Implementation of Total Quality Management and Hoshin Kanri

Streszczenie

W artykule poruszono problematykę kompleksowego zarządzania przez jakość. System zarządzania oparty na koncepcji TQM (Total Quality Management) składa się z wielu współzależnych elementów. Wynika to z trzech odmiennych składowych charakteryzujących ten model, a mianowicie: wydajności (analizy procesu, zarządzania operacyjnego, statystycznej kontroli procesu), czynnika ludzkiego (zarządzania zasobami ludzkimi) i zarządzania strategicznego. Aby zrozumieć ten system, należy posiadać wiedzę nie tylko na temat funkcjonowania jego poszczególnych składowych, ale też relacji zachodzących pomiędzy nimi. B. King (1989, koło TQC) opracował model TQM, który charakteryzuje wymienione zależności. W modelu wskazał, jak istotną rolę odgrywa hoshin kanri. Według autora jest to jeden z trzech głównych elementów TQM odpowiedzialny za dobór odpowiednich wykonawców do realizacji strategicznych zamierzeń. Obecnie hoshin kanri występuje często w koncepcji TQM jako jedna z metod doskonalenia organizacji, dlatego zasadne jest zaimplementowanie tej metody w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego w służbach mundurowych, w instytucjach funkcjonujących na rzecz bezpieczeństwa obywateli. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie metody hoshin kanri w kontekście wdrażania jej do różnych organizacji, w tym do organizacji funkcjonujących na rzecz bezpieczeństwa społeczeństwa. Według poglądu B.R. Kuca wiele organizacji napotyka na problemy przy wdrażaniu TQM. Większość z nich poniosła porażkę. Wśród rozlicznych przyczyn niepowodzeń we wprowadzaniu zarządzania przez jakość do najczęściej wymienianych zalicza się: brak zaangażowania kierownictwa, brak wizji i planów, satysfakcję z szybkiego rozwiązywania problemów, dominację narzędzi nad procesami, zbyt ograniczoną jakość, satysfakcję z zadowolenia klientów, sprzeczność między generowaną zmianą kulturową a podejściem planowym, zinstytucjonalizowane zarządzanie jakością, niewielkie zaangażowanie

pracowników, niemierzalność wielu procesów zarządzania przez jakość. W niniejszym artykule autorki proponują uzupełnienie, a nawet przeorientowanie TQM bardziej na odpowiedni i odpowiedzialny dobór właściwych wykonawców do realizacji strategicznych zamierzeń. W tym przeorientowaniu istotna rolę odgrywa styl zarządzania nastawiony na rezultaty oraz pragnienie zmian.

Słowa kluczowe: zarządzanie, organizacja, jakość, kompleksowe zarządzanie jakością

Summary

The article focuses on the issue of comprehensive quality management. The management system based on the concept of TQM (Total Quality Management) is composed of many interdependent parts. This is due to three separate components which characterize this model, namely: performance (process analysis, operations management, statistical process control), human factors (human resource management) and strategic management. To understand this system, you must not only have knowledge about the functioning of its individual components, but also of relations between them. B. King (1989, TQC wheel) developed a model of TQM, which is characterized by those dependencies. The model indicated the important role of hoshin kanri. According to the author it is one of the three main elements of TQM and is responsible for the selection of suitable suppliers to achieve strategic goals. Currently hoshin kanri occurs frequently in the concept of TQM as a method of improving the organization.

The purpose of this article is to present the method of hoshin kanri disciplined in the context of the implementation of the Polish organizations.

Keywords: management, organization, quality, total quality management

Wstęp

Jednym z warunków zdobycia przez firmę trwałej pozycji na rynku jest poziom jakości oferowanych usług czy produktów, która musi sprostać wciąż rosnącym wymaganiom klientów. Wysoka jakość jest efektem dobrego zarządzania firmą. Działania muszą być jednak podjęte w całym przedsiębiorstwie i dotyczyć wszystkich aspektów jego działalności. Kompleksowe działania związane z zarządzaniem jakością, oparte na założeniu, że jakość stanowi źródło przewagi nad konkurencją, noszą nazwę Total Quality Management (TQM). Celem TQM jest doskonalenie wyrobów i usług, poprawa wizerunku firmy, jej rentowności, poprawa wydajności pracy i morale pracowników, rozwój technologii, procesów marketingowych, projektowych, wytwórczych prowadzących do zaspokojenia potrzeb klientów nie tylko zewnętrznych, ale również wewnętrznych, którymi są

pracownicy firmy. Kompleksowe zarządzanie jakością ma na celu zapobieganie błędom, zamiast usuwania ich skutków. Charakterystycznymi cechami TQM jest: stałe doskonalenie jakości produktów lub usług, dokładne spełnianie wymagań i oczekiwań klientów, dobre stosunki z klientami i dostawcami, ściśle określona polityka jakości, zaangażowanie najwyższego kierownictwa firmy, odpowiedzialność za jakość rozłożona na wszystkich zatrudnionych, współpraca pomiędzy kierownictwem a pracownikami, dobra komunikacja i współpraca pomiędzy różnymi wydziałami, ustawiczne doskonalenie umiejętności i podnoszenie kwalifikacji pracowników, dokumentowanie działań służących zapewnieniu jakości, stała ocena i weryfikacja działań objętych zarządzaniem jakością. Wdrażanie koncepcji powszechnej jakości na całym obszarze działalności firmy jest skutecznym i efektywnym sposobem prowadzącym do: zadowolenia klienta, pozytywnej postawy pracowników, efektywnej i skutecznej komunikacji w firmie, stałego udoskonalania jakości zgodnie z „kołem Deminga” oraz eliminacji strat spowodowanych złą jakością.

1. Tezy Deminga

Jednym z największych prekursorów wdrażania zarządzania przez jakość był William Edwards Deming (14.X.1900 – 20.XII.1993), który urodził się w Iowa. Studiował na uniwersytetach w Wyoming, Colorado, Yale. W 1928 r. obronił doktorat z zakresu matematyki i fizyki matematycznej. Kilka lat pracował w Bell Laboratories z W.A. Shewhartem. W czasie II wojny światowej pracował w gałęziach przemysłu zbrojeniowego, gdzie wdrożył statystyczne sterowanie procesami. Po zakończeniu wojny w 1947 r. wyjechał do Japonii, gdzie miał pomagać władzom okupacyjnym generała Mac Arthura przy organizacji spisu ludności. Był pierwszym amerykańskim specjalistą, który w sposób metodyczny przekazywał japońskim inżynierom i menedżerom tę wiedzę. Od początku lat 50. zaczął prowadzić wykłady dla japońskich inżynierów, poświęcone statystycznemu sterowaniu procesami oraz statystycznemu sterowaniu jakością. Po powrocie do USA prowadził firmę konsultingową, jednak jego dokonania nie były szerzej znane. Dopiero w 1980 r., po wywiadzie dla NBC poświęconemu sukcesowi gospodarczemu Japończyków, stał się wielkim odkryciem amerykańskich menedżerów¹.

Deming twierdził, że 94% błędów jakościowych jest spowodowanych przez kierownictwo organizacji. Aby zapobiec powstawaniu tych błędów, stworzył 14 tez. Są one adresowane przede wszystkim do kierownictwa a brzmia następująco:

1. „Stwarzaj warunki do ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług”. Organizacja powinna mieć wyznaczone plany długoterminowe i na nie przeznaczać środki, a nie tylko na uzyskiwanie doraźnych zysków. Każdy członek danej

¹ www.wikipedia.pl

organizacji powinien doskonale znać swoją pozycję, tak aby realizować przewidziane przez przedsiębiorstwo założenia i być w nie zaangażowanym. Celem organizacji powinna być poprawa jakości wyrobów czy też usług. Dzięki temu stanie się ona bardziej konkurencyjna, umocni się jej pozycja na rynku. Stały cel, jaki określi sobie przedsiębiorstwo, to ciągłe dążenie do poprawy jakości.

2. „Przyjmij nową filozofię postępowania i odrzuć dotychczasowe normy dotyczące problemów wadliwości, opóźnień, reklamacji itp...”. Należy „zerwać” z dotychczasowymi nawykami panującymi w organizacji. Tolerowanie błędów czy marnotrawstwa należy natychmiast odrzucić. Organizacja powinna sukcesywnie zwiększać efektywność. Przyczynić się do tego może między innymi modernizacja procesu wytwarzania. Ważną rolę odgrywa tutaj zarząd, jego zaangażowanie i budowa wzajemnych relacji z pracownikami. Otwartość na sugestie i pomysły załogi.
3. „Nie polegaj na masowej kontroli jakości, stosuj metody statystyczne, potwierdzające, że jakość wyrobów jest wbudowana w twój system produkcji”. Kontrola jakości wyrobów powinna być powadzona na każdym etapie jego produkcji. Bardzo pomocne i efektywne są przy tym metody statystyczne. Organizacja powinna zmierzać do tego, by statystyczne potwierdzenie jakości, było częścią procesu wytwórczego.
4. „Nie dokonuj zakupów, kierując się wyłącznie ceną. Wybieraj dostawców (kooperantów), uwzględniając całkowitą obniżkę kosztów, a nie tylko kosztów początkowych”. Zakup materiałów musi być dobrze przemyślanym przedsięwzięciem. Najważniejsza jest jakość kupowanych materiałów, nie ich cena. Jeżeli materiały będą niskiej jakości, efekt finalny, produkt z nich wyprodukowany również będzie niskiej jakości. Zdecydowanie lepiej jest ponieść wyższe koszty na początku procesu wytwórczego, unikając dzięki temu wyprodukowania produktów wadliwych, awaryjnych, niskiej jakości. Materiały należy kupować od stałych dostawców, do których mamy zaufanie.
5. „Wspieraj nieustannie wszelkie działania poprawiające jakość i produktywność. W ten sposób zmniejszysz swoje koszty”. Ulepszanie, unowocześnianie systemów planowania, produkcji i obsługi, a także poprawa jakości to elementy, nad którymi kierownictwo powinno bezustannie pracować. Dzięki takiemu postępowaniu, można uzyskać obniżenie kosztów.
6. „Wprowadź instytucjonalną zasadę ciągłych szkoleń i nauki pracowników. Do tej aktywności włącz bezwzględnie naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa lub instytucji”. Wraz ze zmianami, jakie następują w przedsiębiorstwie, zmieniają się specyfikacje, zakresy obowiązków, przyporządkowane danym stanowiskom pracy. W związku z tym, konieczne jest prowadzenie dodatkowych szkoleń, konsultacji dla pracowników. Wdrażanie i zapoznawanie ich z nowymi obowiązkami jest bardzo istotne, dla sprawnego funkcjonowania całego systemu. Znaczącą rolę odgrywa tu kierownictwo, które powinno aktywnie uczestniczyć w tym procesie.

7. „Stosuj właściwe formy nadzoru. Jego celem powinna być pomoc w osiągnięciu lepszych wyników w pracy”. Nieodłącznym elementem powinna być pomoc zarządu dla pracowników, przy realizacji celów. Mniej ważnym elementem, powinien stać się tutaj aspekt ilościowy. To jakość jest na pierwszym miejscu, i każdy członek organizacji powinien do tego dążyć, przy wsparciu zarządu.
8. „Odrzuć strach. Wprowadź swobodę pytań i sugestii tak, by pracownik nie czuł żadnej obawy związanej z prezentowaniem swoich wątpliwości lub propozycji i pomysłów”. Strach zdecydowanie nie sprzyja poprawie jakości. Pracownicy, którzy boją się, mogą pracować jedynie wydajnie aby wypracować swój limit, nie zwracając uwagi na jakość. Strach przed utratą pracy, przed dodaniem obowiązków, bądź też przed zmianą stanowiska powoduje utratę poczucia bezpieczeństwa. Aby temu zapobiec, należy rozmawiać z podwładnymi i dzielić się z nimi planami związanymi z przedsiębiorstwem. Właśnie szkolenia odgrywają tu znaczącą rolę. Nawet rozmowa o ewentualnym zwolnieniu z pracy, o powodach za tym przemawiającymi powoduje, że strach staje się mniejszy. Zarząd i kierownictwo powinno dążyć do tego aby pracownicy chcieli dzielić się z nimi swoimi przemyśleniami, pomysłami dotyczącymi organizacji.
9. „Usuń bariery między wydziałami firmy. Rozwijaj ich współdziałanie, a także współpracę z dostawcami, kooperantami i klientami”. Cała organizacja powinna być zespołem. Działając razem i wspierając się wzajemnie, o wiele więcej można osiągnąć. Współpraca poszczególnych działów ma znaczący wpływ na poprawę jakości.
10. „Nie stosuj pustych sloganów dla podwyższenia produktywności i jakości. Pokazuj pracownikom jak rozwiązywać problemy”. Należy likwidować różnego rodzaju hasła, polecenia których celem jest potęgowanie wśród pracowników przekonania o konieczności lepszej i skuteczniejszej pracy. Kierownictwo powinno formułować cele i dostarczać podwładnym metody, dzięki czemu ulepszony zostanie cały system pracy.
11. „Z rozwagą używaj norm pracy opartych o liczby; mogą one mieć szkodliwy wpływ na jakość i poziom produkcji. Stosuj metody opisowe i nadzór wspomagający wykonanie pracy”. Podstawowym celem organizacji powinna być jakość produkowanych wyrobów a nie ich ilość. Należy wprowadzić metody statystyczne, aby zwiększyć jakość oraz wydajność. Trzeba również ograniczyć wprowadzanie norm, wtedy pozwoli to na większe zainteresowanie jakością, bez skupiania uwagi na liczbach.
12. „Usuń przeszkody i pozwól pracownikom oceniać własną pracę. Daj im prawo odczuwania dumy z jej wykonywania”. Praca, która daje satysfakcję i poczucie spełnienia powoduje, iż podwładni bardziej angażują się w wykonywaną przez siebie pracę. Chętniej wytwarzają jakościowe produkty. Powinni odczuwać dumę z tego, co wykonują.

13. „Stosuj dokształcanie w zakresie najnowszych metodologii oraz idei. Ucz pracowników nowych umiejętności. Są one konieczne do wprowadzenia zmian w zakresie nowych technik, materiałów i procesów”. Dzięki takim szkoleniom przedsiębiorstwo staje się bardziej konkurencyjne. Pracownicy czują się docenieni i potrzebni organizacji. Mają oni poczucie przynależności, identyfikują się z przedsiębiorstwem. Inwestowanie w pracowników przynosi bardzo dobre efekty dla organizacji.
14. „Daj każdemu pracownikowi możliwość uczestniczenia w pracy zespołowej w celu organizowania i dokonywania zmian”. W procesie usprawniania jakości powinni brać udział wszyscy członkowie organizacji. Każdy powinien być zaangażowany w rozwój przedsiębiorstwa, znać cele oraz metody jakimi zostanie on osiągnięty.

Istnieją jednak przeszkody, które mają znaczący wpływ na wdrażanie tych tez. Do najważniejszych Deming zalicza: orientację na doraźny zysk, dominację kryteriów liczbowych, nadmierną rotację na stanowiskach kierowniczych, sformalizowany system oceny pracowników oraz brak stabilności celów i metod zarządzania².

Deming nazwany został liderem japońskiej rewolucji jakościowej. Twierdził, „że każdy pracuje najlepiej jak może, nie jest właściwym z punktu widzenia jakości stwierdzeniem. Ważne jest, by ludzie wiedzieli, jak wykonywać pracę dobrze. W związku z tym, konieczne są natychmiastowe i drastyczne zmiany w organizacji, za które kadra kierownicza najwyższego szczebla zarządzania ponosi odpowiedzialność”.

2. Istota i obszary TQM

TQM (Total Quality Management) to koncepcja, która wywodzi się z Japonii, gdzie stosujący ją w latach 50. XX w. przedsiębiorcy, zyskali miano dostawców najbardziej jakościowych wyrobów na świecie.

W obecnych czasach kompleksowe zarządzanie jakością jest stosowane na całym świecie i jest źródłem sukcesów wielu organizacji. Stosowanie tej koncepcji jest podstawowym elementem kultury zarządzania najmocniejszych ekonomicznie krajów świata. Wdrażanie TQM stało się podstawą dla przedsiębiorstw międzynarodowych.

Idea kompleksowego ujmowania wszelkich zagadnień związanych z dążeniem do uzyskania właściwej jakości wyrobu stała się powszechna w dziedzinie teorii produkcji i znalazła praktyczne zastosowanie we wszystkich rozwiniętych krajach. Określona została jako TQM, czyli Total Quality Management. Powszczególne wyrazy oznaczają odpowiednio³:

² A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością – teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2005, s. 95.

³ E. Skrzypek: Jakość i efektywność. Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 92.

Total – objęcie tym systemem całej organizacji i możliwość zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji i usług w każdej komórce organizacji, na każdym stanowisku, w sposób nieograniczony.

Quality – spełnienie wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych w sposób w pełni ich zadowalający.

Management – metodę rozwiązywania problemów i osiągnięcia znacznej poprawy poprzez dążenie do wyższej jakości pracy i jej efektów, czyli podejmowanie decyzji podporządkowanych ciągłej poprawie jakości produktów. Zarządzanie to proces podejmowania decyzji wykorzystujący procedury i właściwe metody realizacji.

Koncepcja TQM angażuje wszystkich członków organizacji. Jest pewnego rodzaju filozofią, która zrozumiana i wprowadzona przez przedsiębiorstwo pozwala na optymalne wykorzystanie umiejętności pracowników, a także zasobów materialnych i uzyskanie zamierzonych celów.

Dzięki zaangażowaniu wszystkich członków organizacji w jej działalność, na każdym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa, staje się ono bardziej konkurencyjne.

Kompleksowe zarządzanie jakością jest procesem, który nie ma końca ani pod względem czasu, ani pod względem ponoszonych nakładów. Wprowadzenie tej koncepcji wymaga dużego przygotowania. Poinformowanie i zapoznanie wszystkich członków przedsiębiorstwa jest koniecznym elementem wprowadzenia TQM. Niezbędne jest również określenie celów tego, w jaki sposób będą one realizowane. Stworzenie projektów, opracowanie ich, wreszcie wprowadzenie ich do organizacji stwarza duży chaos i wymaga ciągłej pracy.

TQM kieruje działania przedsiębiorstwa na ciągłe doskonalenie, na działania zmierzające do poprawy jakości, do osiągnięcia jej optymalnego poziomu. Zmierzają do zwiększenia efektywności działania. Koncepcja ta obejmuje wszystkie obszary przedsiębiorstwa, takie jak projektowanie, handel, finanse, marketing itd. Jednocześnie muszą być one ze sobą powiązane i współpracować ze sobą, tworząc całość. Tylko taka, wzajemna współpraca wszystkich działów, pozwala na uzyskanie zamierzonych celów w sposób sprawny i optymalny. TQM jest koncepcją ukierunkowaną na jakość, na proces, nie na wyniki czy ilość.

Koncepcja Total Quality Management obejmuje strategię, taktykę oraz poziom operacyjny organizacji. W ramach strategii ujmowane są problemy do rozwiązania oraz cele, określone kierunki działania, systemy oceniania, zmiany jakie muszą nastąpić w organizacji, plany długoterminowe dotyczące TQM, sposoby zarządzania oraz sposoby, jakimi TQM będzie wdrażane. Taktyka natomiast zawiera różnego rodzaju plany związane z jakością, działania dotyczące wprowadzania szkoleń z zakresu TQM, określenie intensywności oraz obszaru działań, a także kosztów związanych z TQM, oraz tego jak będzie wyglądała struktura zarządzania TQM. Poziom operacyjny natomiast, to nic innego jak

spełnianie zaplanowanych programów zgodnie z Kołem Deminga. Na tym poziomie tworzone są dokumentacje oraz określone metody niezbędne do uzyskania wyznaczonych celów, realizacja zamierzonych zadań, podsumowanie ich, wyciągnięcie wniosków z przebiegu tych zadań, kontrola oraz badanie osiągniętych wyników, konfrontacja ich z wyznaczonym planem, przeprowadzanie działań mających na celu korektę oraz zapobieganie występowaniu błędów.

Struktura TQM koncentruje się wokół dwunastu pojęć: zrozumienie, zaangażowanie, organizacja, koszty jakości, system zapewnienia jakości, planowanie, projektowanie jakości, zdolności, sterowanie, praca zespołowa, szkolenia, wdrażanie⁴.

Nieodłącznym elementem towarzyszącym TQM jest praca zespołowa. To dzięki zgodnej współpracy członków organizacji łatwiej wypracować jakość. Efekt synergii towarzyszący pracy zespołowej przyspiesza i usprawnia funkcjonowanie zespołów. Odpowiednie podejście do motywowania pracowników, wspieranie ich i zachęcanie, przekazywanie uprawnień, daje im swobodę działania i pobudza ich kreatywność, co daje lepsze rezultaty pracy. Istotnym narzędziem motywacji pracowników jest ich udział we wszelkiego rodzaju szkoleniach czy kursach. Szkolenia takie dostarczają niezbędnej wiedzy z zakresu jakości. Dzięki temu również pracownicy czują się potrzebni w organizacji, utożsamiają się z nią. TQM to zbiorowe zaangażowanie w rozwój organizacji, jakości, nie tylko na poziomie wyrobu czy też usługi, także w sferach jakości pracy, konstrukcji, technologii, marketingu, danych i innych dzięki którym organizacja funkcjonuje. Dlatego też niezbędna jest dobra komunikacja sprawność działania.

Ważną rolę w strategii TQM, jaką przyjmuje organizacja, odgrywa zarządzanie procesami. Działalność przedsiębiorstwa powinna być skierowana na procesy, które powinny być włączone w system zarządzania jakością. Istotny dla organizacji powinien być przebieg tych procesów, ciągłe doskonalenie ich, a nie końcowe rezultaty.

System zarządzania procesami spełnia wiele funkcji i umożliwia poprawę jakości i znalezienie skutecznych metod prowadzących do zadowolenia klienta, wzrost wydajności i efektywności poprzez obniżkę kosztów, skuteczne rozwiązywanie problemów i optymalizację czasu realizacji wyznaczonych zadań, realizację strategii i urzeczywistnianie wizji przedsiębiorstwa, definiowanie wymagań odnoszących się do systemu informatycznego, zbudowanie sprawnego i zintegrowanego systemu informacji, który gwarantuje uzyskanie właściwej informacji dla każdego poziomu decyzyjnego wspartego systemem informatycznym, zbudowanie bardziej efektywnej struktury organizacyjnej, poprawę współpracy i komunikacji pomiędzy funkcjami organizacji, sprawdzenie prawidłowości konstrukcji systemu pomiarów, pomoc organizacjom w przekazywaniu uprawnień

⁴ Tamże, s. 101.

samodzielnym zespołom pracowniczym, zarządzanie, zarządzanie procesami w kształtowaniu jakości⁵.

W kompleksowym zarządzaniu jakością, przywództwo polega na współdziałaniu prezesa oraz kierownictwa w jego wdrażaniu i rozbudowywaniu. Niezbędnym elementem tego procesu jest pomoc i wspieranie pracowników, pozwalanie im na większą odpowiedzialność i dawanie większej swobody działania. Przywódcy powinni stwarzać odpowiednie warunki do tego, aby wdrażanie TQM nie stwarzało problemów. Nastawienie kierownictwa powinno ulec zmianie na takie, które pobudza kreatywność pracowników, zachęca ich do współpracy, rozwija ich umiejętności. Przywódca powinien dawać dobry przykład całej swojej załodze.

Jako podstawowe obszary TQM E. Skrzypek wymienia:

- strategię jakości zorientowaną na klienta, wyrażoną w postaci biznesplanu, strategii konkurencyjności, polityki jakości,
- zasoby ludzkie,
- procesy mające na celu zapobieganie przyczynom powstawania wad z wykorzystaniem badania zdolności maszyn, analizy FMEA, transformacji wymagań klienta na parametry techniczne (QFD),
- system zapewnienia jakości jako gwarancję systematycznego, zaplanowanego spełniania wymagań klienta.

Według E. Kindlarskiego TQM, to „wszechstronne działanie mające zapewnić jakość na każdym etapie procesu realizacji wyrobu od badania potrzeb klientów do bezpiecznej dla środowiska likwidacji wyrobu”. Bardzo istotne dla organizacji jest umiejętne posługiwanie się TQM. Motywów jego użycia może być wiele, jednak jak wiele ich jest, tak wiele wiąże się z tym wyzwani i poświęceń. Skuteczność tych działań zależy tylko i wyłącznie od tego jak dobrze TQM zostanie zrozumiane i jakie będzie zaangażowanie całej organizacji.

3. Etapy wdrażania TQM

Wdrażanie do organizacji TQM jest niezbędnym elementem jaki powinien towarzyszyć każdemu z przedsiębiorstw, które na pierwszym miejscu stawia jakość. Konieczność jego stosowania powinna być trwale zakorzeniona w świadomości organizacji, i stać się jej nieodłącznym elementem.

Podczas wdrażania Kompleksowego Zarządzania Jakością do przedsiębiorstwa, powinny być brane pod uwagę następujące aspekty:

1. Zapoznanie się i zrozumienie tego jak znaczące dla przedsiębiorstwa jest wprowadzenie zarządzania jakością. Decyzja o wdrożeniu do organizacji TQM niesie za sobą wiele trudnych problemów, jak również wiele ważnych decyzji. Oznacza ciągłą pracę nad ulepszaniem, rozwijaniem jakości. TQM zmienia organizację, dlatego też konieczne jest zrozumienie przez kierownictwo wagi sytuacji.

⁵ Tamże, s. 149.

2. Udział kierownictwa w podejmowaniu decyzji o TQM w organizacji. To dzięki współpracy kierownictwa i zaangażowaniu w formułowanie strategii wprowadzania zarządzania jakością, proces może mieć łagodniejszy i sprawniejszy przebieg. Niezbędne jest sformułowanie przez kierownictwo założeń polityki jakości.
3. Modyfikacja struktur organizacji, w celu ustalenia odpowiedzialności i zakresu działań związanych z jakością.
4. Należy na bieżąco wyliczać koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo oraz poddać je analizie. Takie działanie pozwala na doskonalenie jakości.
5. System zapewnienia jakości. Normy ISO 9000 dotyczące systemu jakości są podstawą strategii TQM. Zawarte w niej metody, zasady oraz zalecenia doskonale nadają podstawy do tego, ażeby wprowadzić TQM do organizacji.
6. Wprowadzenie TQM do przedsiębiorstwa jest czasochłonnym działaniem. Niektóre z etapów zarządzania jakością kończą się, choćby ten, w którym zapada decyzja o wprowadzeniu TQM, inne natomiast nie mają terminu ukończenia, ponieważ są stale powtarzane. Do takich bezterminowych etapów zaliczyć można szkolenia, zaangażowanie kierownictwa, doskonalenie systemu jakości czy też pracy zespołowej.
7. Projektowanie jakości, podczas którego ważnym elementem stają się techniki, metody, za pomocą których można uwzględnić potrzeby klientów przy projektowaniu nowych wyrobów.
8. Pracownicy muszą być zaangażowani w to, co planuje i robi organizacja. Niezbędne jest informowanie pracowników o planach organizacji, jak również prowadzenie szeregu szkoleń i kursów, dzięki którym łatwiej zrozumieją to co ma się wydarzyć w przedsiębiorstwie. Ważne jest również, aby spośród członków organizacji wyodrębnić tych, którzy przyciągną innych, uświadomią w innych sens wdrożenia TQM. Mają oni zdolności organizatorskie, mentorskie. Potrafią przekonać innych do zmiany zdania na temat pewnych zagadnień, jak również pobudzić ich do działania. Przy takich osobach tworzyły się będą grupy pracownicze.
9. Umiejętne sterowanie jakością jest niezbędne do spełnienia wymagań jakościowych. Podczas sterowania jakością można śledzić cały proces oraz usuwać wszelkiego rodzaju błędy i ich przyczyny.
10. Idea TQM oparta jest na pracy zespołowej, dzięki której trudne decyzje są sprawniej podejmowane. Praca w grupach pozwala na szybsze działanie, na osiąganie takich wyników, które byłyby niemożliwe do wypracowania przez pojedynczego pracownika.
11. Szkolenia dla członków organizacji, powodują łatwiejsze zapoznanie się z powstałymi zmianami oraz wprowadzanie ich w życie. Szkolenia dla pracowników podnoszą ich kwalifikacje, umiejętności. Dzięki takim szkoleniom wprowadzanie TQM do organizacji ma sprawny przebieg.

12. Wdrażanie TQM do poszczególnych działów organizacji powinno odbywać się najpierw w działach, w których pracują menedżerowie nastawieni na poprawę jakości oraz którzy zainteresowani są innowacjami. W późniejszym czasie natomiast, w pozostałych działach. Dzięki temu działy, w których najpierw zostanie wprowadzone TQM staną się przykładem dla tych w których jeszcze to nie nastąpiło lub dopiero się rozpoczyna. Menedżerowie działów, w których TQM już funkcjonuje mogą pomóc podzielić się uwagami oraz radami z menedżerami pozostałych działów.

Wdrażanie Kompleksowego Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie składa się z następujących etapów: decyzji, diagnozy, szkoleń, systemu zapewnienia jakości, przywództwa, polityki i strategii, zarządzania ludźmi, zasobów, procesów, zadowolenia klientów, zadowolenia pracowników, wpływu na otoczenie. Decyzja o wdrożeniu TQM w organizacji jest podyktowana między innymi chęcią zdobycia uznania nabywcy wobec produkowanego wyrobu bądź oferowanej usługi. Jest także spowodowana ciągle rozwijającym się rynkiem, rosnącą konkurencją, chęcią wyprzedzania konkurentów oraz poprawą wyników finansowych. Podjęcie decyzji o tym, aby wdrożyć Kompleksowe Zarządzanie Jakością w organizacji, powinno być efektem dyskusji, przemyśleń jej zarządu i kierownictwa. Podczas przeprowadzonych rozmów powinien zostać określony zakres działań, jakie zostaną podjęte oraz uzyskanie odpowiedzi, dlaczego w ogóle wprowadzone zostanie TQM do przedsiębiorstwa. Chodzi o to, by każdy zrozumiał cel wprowadzenia TQM. Aby wdrożyć TQM, niezbędna jest diagnoza tego, jaki był do tej pory stan jakości w organizacji, a także tego, jakie stosunki panowały między jej członkami, jak również analiza struktury organizacyjnej. Dzięki uzyskanym wynikom, można stworzyć plany działań, za pomocą których w poszczególnych działach będzie wprowadzane TQM. Do tego, by odpowiednio zdiagnozować stan jakości w przedsiębiorstwie, niezbędne jest jego ocenienie. Do przeprowadzenia takiej oceny, stosować można między innymi benchmarking, metodę „góry lodowej” Deminga, skalę ocen, metodę punktacji sformalizowanej czy metodę uśrednionych znamion jakości. Wdrażaniu TQM do organizacji towarzyszyć mogą wprowadzone równolegle standardy ISO dotyczące jakości. Takie działanie może wzmocnić Kompleksowe Zarządzanie Jakością. Przywódcom w organizacjach wprowadzających TQM przypisana jest rola mentorów, którzy odpowiednio potrafią uświadomić pracowników, że jakość jest priorytetem przedsiębiorstwa. Powinni oni brać udział we wszelkiego rodzaju szkoleniach, prowadzić je, jak również uczestniczyć w nich w celu zdobycia dodatkowej wiedzy i umiejętności. Istotna jest również postawa przywódców. Ludzie ci, powinni być otwarci na pomysły innych, na innowacje. Dobremu przywództwu powinna towarzyszyć idea decentralizacji władzy. Polityka oraz strategie w przedsiębiorstwie to przede wszystkim cele jakie chce się osiągnąć, wartości, wizje, kierunki rozwoju a także to w jaki sposób chce się to wszystko uzyskać. W skład ogólnej strategii organizacji wchodzi strategia jakości. W jej skład natomiast wchodzi

czynniki wewnętrzne, takie jak ukierunkowanie na innowacje, zaangażowanie pracowników w pracę nad jakością produktu, jak również czynniki zewnętrzne, do których należy zaliczyć, to jak proponowane przez przedsiębiorstwo wyroby odbierane są przez klientów i czy są lepsze niż te oferowane przez konkurencję. Polityka jakości natomiast jest tym wszystkim, co przedsiębiorstwo robi w kierunku jakości. Jest wyznaczana wtedy, gdy jasne są już cele jakościowe organizacji. Aby polityka przynosiła pożądane efekty, powinna być dobrze i prosto sformułowana, by każdy z członków organizacji mógł ją zrozumieć. Powinna być określona na dłuższy okres czasu, zorientowana na rynkową działalność przedsiębiorstwa.

Zarządzanie ludźmi w organizacji, która kompleksowo zarządza jakością, powinno być ukierunkowane przede wszystkim na ich umiejętności, predyspozycje na rozwijanie ich wiedzy, na szkolenia. Delegowanie uprawnień jest nieodłącznym elementem sprawnego zarządzania ludźmi. Nie powinno ono natomiast opierać się na sztywnych regułach, nakazach. Nierozłącznym elementem efektywnego zarządzania ludźmi jest dawanie im poczucia bezpieczeństwa oraz tego, że są potrzebni organizacji. Proces ten powinien być okresowo kontrolowany. Dzięki temu można sprawić, że zarządzanie będzie dobrze dostosowane do organizacji, do zatrudnionych w niej ludzi.

Istotne okazuje się być stosowanie metody ZPC. Zarządzanie przez cele polega na udziale pracownika przy formułowaniu dla niego celów. Jest to wspólna analiza i praca podwładnego z kierownikiem, w wyniku której ustalane są cele dla tegoż właśnie pracownika. Takie podejście ma duży wpływ na zaangażowanie pracowników w wykonywanie zadań. Ich współudział w określaniu celów pobudza ich poczucie przynależności do organizacji. Technika ZPC zakłada, że oprócz wspólnego ustalania celów, bardzo ważne jest wspólne określanie kryteriów oceny postępu w osiągnięciu wcześniej założonego celu, postępu prac, jakie wykonuje pracownik. Kolejnym ważnym elementem jest stały kontakt przełożonego z pracownikiem, wspólne konsultowanie poczynionych kroków, analizowanie błędów, możliwych do wyboru opcji i innych elementów mających wpływ na realizację celów. Niezbędna jest także wspólna ocena osiągniętych wyników i ich analiza. Wprowadzenie ZPC do organizacji ma duży wpływ na relacje pomiędzy jej członkami, zarówno na linii pracownik – pracownik, jak również kierownik – pracownik. Wspólny dialog i możliwość uczestnictwa pracowników w formułowaniu dla nich zadań przyczyniają się do wzrostu poziomu zadowolenia z wykonywanej pracy, a co za tym idzie do jej efektywności. W metodzie ZPC, człowiek jest na pierwszym miejscu. Jest on zasobem przedsiębiorstwa niepowtarzalnym i niezastąpionym. Dlatego też wprowadzaniu tej metody towarzyszyć powinien szereg szkoleń i kursów związanych z podniesieniem kwalifikacji jej członków. Kursy, szkolenia są dobrym narzędziem motywacyjnym. Jest to ważne dla przedsiębiorstwa. Uczestnictwo pracowników oraz kierownictwa w takich

szkoleniach pozwala na zrozumienie zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, jak również przyczynia się do pobudzania ich kreatywności.

W skład zasobów należących do organizacji wchodzi technologia, materiały, informacje oraz kapitał finansowy, które są potrzebne do realizowania TQM. Technologia jaka jest wykorzystywana, winna służyć poprawie jakości, niezbędne jest jej ciągłe modernizowanie. Materiały wykorzystywane w procesie produkcji powinny być stale kontrolowane pod względem jakości, a kontakt z ich dostawcami trwały i budowany na wzajemnym zaufaniu. Należy dbać również o sprawne ich wykorzystanie oraz o odpowiednią utylizację powstałych odpadów. Informacje, które są gromadzone, trzeba odpowiednio przetwarzać, analizować i archiwizować, tak aby dobrze służyły na bieżąco oraz w przyszłości. Wydatki związane z wprowadzeniem TQM muszą być pokrywane z odpowiednio do tego stworzonych funduszy. Systematyczna analiza oraz kontrola wydatków pozwala na weryfikację kosztów, które zostały już poniesione oraz na stworzenie budżetu na przyszłość.

Procesy w Kompleksowym Zarządzaniu Jakością, dotyczą sposobów ocen, realizacji tej idei oraz tego, jaki przebieg będzie miało zarządzanie. Można wyodrębnić procesy podstawowe i pomocnicze. Te pierwsze dotyczą spraw finansowych, kontaktów z dostawcami i odbiorcami, prac nad nowym produktem itp.

Aby wyroby wytwarzane przez organizację spełniały potrzeby jej klientów, potrzebna jest odpowiednia praca nad produktem. Dlatego też, przedsiębiorstwo musi prowadzić badania nad potrzebami klientów oraz nad tym, w jakim stopniu wyrób spełnia ich oczekiwania. Potrzebna jest analiza zwrotów towarów, jak również tych oddanych w ramach napraw gwarancyjnych. Należy bezustannie kontrolować pozycję produktu na rynku, a w razie potrzeby wprowadzać zmiany. Ważne jest, by z modyfikacją wyrobu wyprzedzać konkurencję, a nie czekać na jej ruch. Do zadowolenia klienta przyczynia się oprócz dobrego, jakościowego wyrobu, jego obsługa. Jakość obsługi jest niezmiernie istotnym elementem. Powinna dotyczyć zarówno samej sprzedaży, jak również obsługi przed i posprzedażowej.

Wszyscy pracownicy organizacji powinni być zadowoleni z tego, ile zarabiają, jak również czuć się bezpiecznie oraz potrzebni organizacji. Ich komfort psychiczny wzbudzi poczucie tego, że zaczną utożsamiać się z przedsiębiorstwem. Niezbędne jest budowanie dobrych relacji między nimi a kierownictwem. Organizacja powinna podejmować kroki, które zaspokoją potrzeby pracowników. W przedsiębiorstwie stosującym TQM, wszyscy jego członkowie są na bieżąco informowani o tym, w jakim stanie jest ono, oraz jakie ma plany na przyszłość.

Opinia społeczna, a więc to, jak przedsiębiorstwo jest oceniane przez społeczeństwo, jest bardzo ważnym elementem, jaki bierze pod uwagę organizacja. Istotny jest odbiór społeczny, to jak organizacja jest widziana w oczach swoich potencjalnych i obecnych klientów.

Wiele organizacji napotyka na problemy przy wdrażaniu TQM. Większość z nich poniosła porażkę. Wśród rozlicznych przyczyn niepowodzeń we wprowadzaniu zarządzania przez jakość do najczęściej wymienianych zalicza się:⁶ brak zaangażowania kierownictwa, brak wizji i planów, satysfakcję z szybkiego załatwienia problemów, dominację narzędzi nad procesami, zbyt ograniczoną jakość, satysfakcję z zadowolenia klientów, sprzeczność między generowaną zmianą kulturową a podejściem planowym, zinstytucjonalizowane zarządzanie jakością, niewielkie zaangażowanie pracowników, niemierzalność wielu procesów zarządzania przez jakość.

4. TQM a hoshin kanri

Definiowanie hoshin kanri

Hoshin kanri to japońska metoda strategicznego zarządzania jakością, która została opracowana pod koniec lat 60. XX w. w Japonii. Obecnie (również w Polsce) stała się integralnym elementem wielu organizacji wdrażających nowe koncepcje zarządzania, takie jak TQM, Lean Management czy Six Sigma. Dokładne przedstawienie tej metody wymaga podania definicji. Według Y. Kondo, hoshin kanri to „system zarządzania, w którym roczna polityka ustalona przez przedsiębiorstwo jest przekazywana w dół organizacji i wdrażana we wszystkich działach i funkcjach”⁷. Jak widać metoda łączy zarządzanie strategiczne z bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Inne podejście prezentuje G. Watson, który określa ją jako metodykę ustanawiania kierunku strategicznego lub wprowadzenie cyklu PDCA (Plan, Do, Check, Act tj. planowanie, wykonanie, kontrolę, działanie) do procesu zarządzania. Najpełniejszą definicję zaproponował Y. Akao⁸, który postrzega ją jako „system wzmacniający ogólną zdolność organizacji i koncentrujący ją na poprawie funkcjonowania. Poprawa ta dokonywana jest przez rozwinięcie ujednoczonej polityki i planu (wdrożenie, sprawdzenie, działania usprawniające) ustanowionego jako roczny program zarządzania oparty na motcie organizacji rozumianym jako główna koncepcja zarządzania przez nią przyjęta. Zarządzanie strategiczne jest wypadkową długo- i średniookresowego planu zarządzania oraz rocznego planu zarządzania realizowaną dzięki połączeniu jakości, wielkości, kosztu i czasu (dostawy) oraz racjonalnemu wykorzystaniu głównych zasobów organizacji”. Autor uważa, że definicję należy uzupełnić o konieczność wykorzystania koncepcji zarządzania jakością i jej metod. Zadania realizowane w hoshin kanri to:

- ustalenie przez naczelne kierownictwo założeń biznesu (wizja, kluczowe cele),

⁶ R. Karaszewski: Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością. Wyd. TNOiK, Toruń 2006, s. 181.

⁷ M. Ćwikliński, H. Obora: Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 13.

⁸ Y. Akao: Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM. Productivity Press, Cambridge MA 1991, s. 17.

- projektowanie sposobów realizacji celów wraz z kierownictwem średniego szczebla,
- wykorzystanie środków i zasobów (wytyczne osiągnięcia celu, zadania i zasoby),
- realizacja zaplanowanych założeń (zespoły wdrożeniowe).

Realizacja wizji sprowadza się do dwóch równoległych rodzajów zadań o innym poziomie oddziaływania. Poziom pierwszy koncentruje się na realizacji zarządzania strategicznego (określany jako *hoshin* i obejmuje działania skierowane na gruntowną, przełomową zmianę, rezultatem której jest szybka i widoczna poprawa), drugi zaś to zarządzanie operacyjne (bieżące, realizacja ciągłego doskonalenia inaczej *Kaizen*). Oba typy działań powinny być realizowane metodycznie, aby zapewnić synchronizację osiągania celów w całej organizacji.

Próby tłumaczenia nazwy metody *hoshin kanri*, z uwagi na specyfikę języka japońskiego, sprawia naukowcom trudności. Dlatego też, pierwszy człon nazwy metody *hoshin* jest interpretowany na kilka sposobów. Tłumaczy się go jako przyjęty kurs, wytyczna lub sposób wyznaczania dobrego kierunku. W naukach o zarządzaniu byłyby to: polityka, plan, cel lub cele i środki. Drugi zaś człon *kanri*, tłumaczony jest jako sterowanie, kontrola lub zarządzanie. Zatem dosłowne tłumaczenie brzmi: zarządzanie polityką albo kontrola, sterowanie lub zarządzanie polityką, kierunkiem, do którego organizacja zmierza, wytyczną⁹. Z powodu trudności w poprawnym tłumaczeniu nazwy tej metody, naukowcy spoza Japonii pozostawiają nazwę w oryginalnym brzmieniu lub ją adaptują. *Hoshin kanri* jest jednym z trzech głównych elementów Total Quality Management i jest odpowiedzialne za dobranie odpowiednich wykonawców do realizacji strategicznych zamierzeń. Obecnie często występuje w koncepcji TQM jako jedna z metod doskonalenia organizacji. Opisując jej funkcję, autorzy nawiązują do cyklu działania zorganizowanego, ujętego w ramach czterech faz PDCA (planowanie, wykonanie, kontrola i działanie). Innym elementem *hoshin kanri* bliskim TQM jest stosowanie w jej obrębie zasady pracy zespołowej wykorzystywanej w procesach ustalania celów oraz rozwiązywania problemów (japoński sposób podejmowania decyzji – *ringi*). *Hoshin kanri* ma również swoje miejsce w rodzinie metod planowania strategicznego. Można tu wskazać na model zaproponowany przez M. Lisińskiego. Składowymi tego modelu są: analiza strategiczna oraz projektowanie strategii. Autor sklasyfikował *hoshin kanri* na podstawie opracowanego przez siebie modelu i określił cel jej stosowania jako realizację przedstawionych poniżej funkcji:

- analizy makrootoczenia organizacji,
- analizy jej otoczenia konkurencyjnego, potencjału strategicznego oraz pozycji strategicznej,
- formułowania prognoz rozwoju sytuacji,
- określenia wizji, misji i celów organizacji,

⁹ M. Ćwikliński, H. Obora: op. cit., s. 17.

- ustalania opcji strategicznych i wyboru wariantu opcji wraz z opracowaniem planu strategicznego organizacji¹⁰.

Obszarem badawczym hoshin kanri jest otoczenie i potencjał strategiczny, co wskazuje jej charakter diagnostyczno-funkcjonalny, zaś znaczny stopień ustrukturyzowania metody wskazuje na jej wysoki stopień schematyzacji i trudności kwantyfikacji informacji. Hoshin kanri jest metodą o mieszanej formie realizacji, gdyż uwzględnia się w niej udział organizacji z zewnątrz. Wg M. Lisińskiego jest ona jedna z metod zintegrowanych, realizujących wszystkie funkcje planowania strategicznego. Metodami pomocniczymi w procesie jej praktycznego zastosowania są:

- metoda PEST,
- analiza luki strategicznej,
- benchmarking,
- analiza pięciu sił Portera,
- bilans strategiczny przedsiębiorstwa,
- analiza SWOT,
- macierz: pozycja konkurencyjna – wzrost rynku.

Ujęcie M. Lisińskiego jest pierwszym w kraju ujęciem tej grupy metod, w którym uwzględniono hoshin kanri.

Powstanie i rozwój hoshin kanri

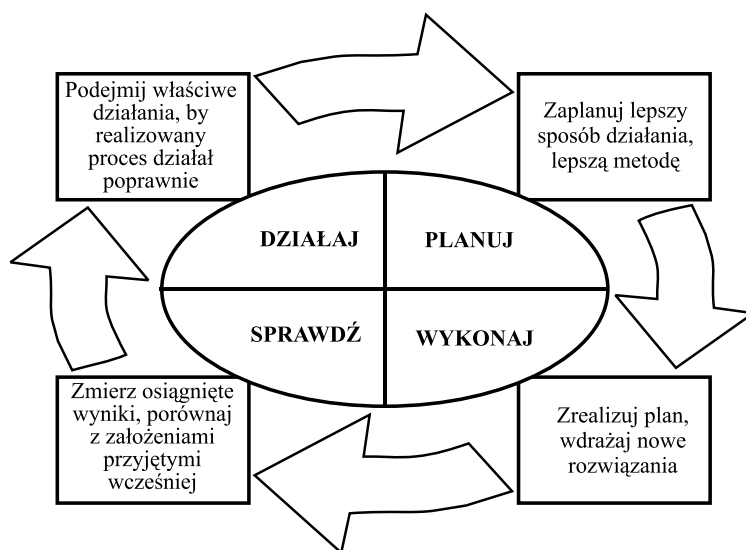
Metoda hoshin kanri pojawiła się w Japonii w wyniku rozwoju koncepcji TQM. Ogromną rolę odegrał J.M. Juran, który wyjaśnił, że potrzebna jest polityka jakości dla całej organizacji, a zarządzający są odpowiedzialni za jej promocję. Istotny wpływ wywarła również opublikowana książka P. Druckera pt. Praktyka zarządzania, w której zostało opisane m.in. zarządzanie przez cele. Rozpowszechnieniu hoshin kanri sprzyjało otwarcie się Japonii na konkurencję światową. Zarządzający organizacjami zaczęli wdrażać rozwiązania pozwalające szybko reagować na zmiany zewnętrzne, wśród nich można wymienić: kontrolę jakości, koła jakości, zarządzanie przez cele (ZPC) oraz hoshin kanri, które od tej pory stało się powszechną praktyką zarządzania stosowaną w japońskich przedsiębiorstwach. Inne kraje zaczęły się interesować hoshin kanri dopiero w latach 80. XX w. i wdrażać ją głównie do organizacji produkcyjnych, a następnie w latach 90. XX w. do firm pozaprodukcyjnych. Od tego czasu metoda hoshin kanri zaczęła zyskiwać coraz większą popularność zarówno w japońskich, amerykańskich, jak i europejskich przedsiębiorstwach. Obecnie hoshin kanri stosuje się nie tylko jako samodzielną metodę zarządzania strategicznego, ale też często z różnorodnymi, współczesnymi koncepcjami zarządzania, takimi jak TQM, Lean Management czy Six Sigma. Metoda hoshin kanri stała się ponadto podstawą do opracowania innych narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym, m.in. powszechnie znanej i stosowanej zrównoważonej karcie wyników

¹⁰ M. Lisiński: Metody planowania strategicznego. PWE, Warszawa 2004, s. 299-305.

(BSC). Podsumowując, można stwierdzić, że metoda hoshin kanri bardzo szybko stała się uznanym i szeroko stosowanym narzędziem zarządzania strategicznego, stosowanym przez przedsiębiorstwa na całym świecie.

Wspólny schemat postępowania w hoshin kanri i TQM

Jednym z głównych założeń hoshin kanri jest oparcie jej toku postępowania na cyklu PDCA, którego systematyczne stosowanie pozwala na integrację planowania i realizacji przyjętych przez organizację celów na wszystkich szczeblach zarządzania. PDCA, jak już wcześniej wyjaśniono, jest skrótem pochodzącym od angielskich słów: Plan, Do, Check, Act, co znaczy: Planowanie, Wykonanie, Kontrolę i Działanie. W literaturze przedmiotu, skrót PDCA stosuje się pod nazwą cyklu Deminga, zaprezentowanego na rys. 1.



Rys. 1. Koło Deminga – rozwiązywanie problemów jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Tkaczyk: Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2000, s. 38.

Dzięki stosowaniu hoshin kanri strategia rozwijana jest przez najwyższe kierownictwo i przy współdziałaniu kierownictwa średniego szczebla wykonawczego oraz pracowników odpowiedzialnych za planowanie i realizację strategii. Rezultatem jest nowy typ samokontroli (rozumienie i współdziałanie wszystkich pracowników) oraz elastyczna ucząca się organizacja. W metodzie hoshin kanri cykl PDCA stanowi o toku jej postępowania i jest wykorzystywany w procesie ustanawiania polityki działania oraz kontroli jej realizacji. Zgodnie z założeniami najpierw opracowuje się plan, następnie podejmuje się określone działania, a następnie sprawdza wyniki. W sytuacji niezrealizowanego planu, analizuje się przyczyny i podejmuje działania uwzględniane w przyszłym planie. Dlatego tak

dużą wagę przywiązuje się do przebiegu procesu, który zapewnia realizację planowanego wyniku. Jednym z ważniejszych problemów związanych z realizacją hoshin kanri jest ustanowienie celów rocznych, których analiza pozwala na monitorowanie zmian w otoczeniu i dostosowanie do nich celów długookresowych. Za dopasowanie i synchronizację działań pracowników odpowiada etap zwany rozwinięciem (deployment). Cechą charakterystyczną w hoshin kanri jest przełożenie celów strategicznych sformułowanych na rok na cele poszczególnych wydziałów, a następnie dla poszczególnych pracowników, głównym zaś zadaniem metody jest dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian zewnętrznych oraz reakcja w przypadku zmian dokonujących się wewnątrz przedsiębiorstwa¹¹. W literaturze przedmiotu znajdujemy pięć najbardziej znanych modeli hoshin kanri (model z Florida Power & Light, model P. Babicha, model D. Hutchinsa, model brytyjski oraz model S. Shiby)¹². M. Ćwikliński i H. Obora zaprezentowali polski model hoshin kanri w świetle badań własnych. W pierwszej kolejności naukowcy zidentyfikowali stosowanie hoshin kanri w japońskich przedsiębiorstwach działających w Polsce. Za pomocą ankiety telefonicznej ustalono metody zarządzania (głównie powiązane z zarządzaniem jakością), jakie są wykorzystywane w tych organizacjach. W ankiecie dodano pytanie, czy w badanym przedsiębiorstwie występują cechy charakterystyczne dla metody hoshin kanri. W ten sposób wytypowali pięć przedsiębiorstw do badań szczegółowych. Niestety, jedynie w trzech firmach uczeni otrzymali zgodę na przeprowadzenie pogłębionych wywiadów, które umożliwiły określenie występującego w nich modelu hoshin kanri. Charakterystykę przedsiębiorstw stosujących hoshin kanri przedstawiono w tabeli 1¹³.

Tabela 1. Charakterystykę przedsiębiorstw stosujących hoshin kanri

Wyszczególnienie	Firma A	Firma B	Firma C
Rok rozpoczęcia działalności w Polsce	koniec pierwszej dekady XXI w.	koniec lat 90. XX w.	początek XXI w.
Liczba zatrudnionych pracowników	150	ponad 200	85
Procent japońskiej kadry zarządzającej	50	0	50
Systemy zarządzania	ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000	ISO 9000 i branżowe	ISO 9000, ISO 14000
Profil działalności	produkcja, montaż	produkcja	usługi
Branża	elektroniczna	motoryzacyjna	handlowa, logistyczna

Źródło: M. Ćwikliński, H. Obora: Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 80.

¹¹ Szerzej w: M. Ćwikliński, H. Obora: op. cit., s. 41-60.

¹² Porównanie modeli hoshin kanri odnaleźć można w: op. cit., s. 78.

¹³ Tamże, s. 80.

W każdej z firm – jak piszą cytowani autorzy – występuje powiązanie strategii z wizją i misją korporacji. Zestawy zasad realizacji zadań różnią się w poszczególnych organizacjach, ale umożliwiają dokonanie ich syntezy, wskazując na pewne wspólne elementy. To właśnie z tych zasad wynika strategia działania, która przekształcona w strategię lokalne staje się początkiem procesu hoshin kanri. Realizacja wizji jest związana z marzeniem, najczęściej odnoszonym do klienta lub szerzej do środowiska, w którym działa. W osiągnięciu takiego marzenia, wizji ma pomagać duch oznaczający wiarę i wytrwałość w osiągnięciu celów. Zakłada się, że pracownicy samodzielnie powinni ustalać zadania i je wykonywać, przy jednoczesnych próbach rozwoju swoich umiejętności, a w przypadku zespołu, powinno się tworzyć zaufanie i podejmować wspólne działania, dostarczając pozytywnych bodźców. Ten duch to niepoddawanie się nigdy i działanie z pasją oraz z postępowaniem pojawiającym się w ciągłym doskonaleniu w oferowaniu usług dla klientów poprzez tworzenie nowych funkcji i dziedzin działalności. Te dwa elementy są uzupełniane odwoływaniem się do rzeczywistości. Dlatego podkreśla się konieczność działania (action) zmierzającego do jego urzeczywistnienia.

Podsumowanie

Czynniki adaptacji hoshin kanri w polskich oddziałach japońskich przedsiębiorstw stanowią próbę wyjaśnienia warunków, jakie muszą być spełnione, aby wdrożenie zakończyło się sukcesem. Można stwierdzić, że na tę adaptację wpływają: innowacyjność pracowników, zadaniowy styl zarządzania, motywacja do pracy oraz chęć zmian. Są one wspierane przez m.in. technologię, specjalizację zadań i fluktuację, mimo to za kluczowe należy uznać styl zarządzania nastawiony na rezultaty oraz pragnienie zmian. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z zarządami firm, można określić kierunek podejmowania innowacji.

W Państwowej Straży Pożarnej tylko kilka komend (m.in. Komenda Główna PSP, Komenda Wojewódzka PSP w Lublinie) wdrożyło system zarządzania jakością oparty na normach serii 9000, natomiast w Komendzie Wojewódzkiej PSP w Warszawie system zarządzania jakością nie został wdrożony.

Zarządzanie jakością odbywa się poprzez działania strategiczne komend oraz przez przełożonych i podwładnych wykonujących obowiązki służbowe. Elementy zarządzania jakością, narzędzia i metody, wykorzystywane są przez strażaków w codziennej pracy.

Założenia zarządzania przez jakość, czyli Kompleksowe Zarządzanie Jakością (Total Quality Management – TQM) mogą zostać wdrożone do komend w całej Polsce za pomocą powszechnie znanych 14 zasad E. Deminga, w szczególności poprzez:

- Udoskonalenie metod kształcenia i szkolenia zawodowego strażaków Państwowej Straży Pożarnej, a co za tym idzie, wprowadzenie niezbędności badania ich opinii co do jakości procesu kształcenia.

- Przystwojenie przez pracowników nowej filozofii jakości, muszą zatem przyjąć nowe nastawienie. Nie wystarczą jednak ogólnikowe stwierdzenia o zmianach podejścia, lecz należy myśleć o wdrożeniu działań służących podnoszeniu jakości, jak również mierzeniu jej poziomu.
- Trzeba również przyjąć założenie, że od razu powinno się działać poprawnie, a nie czekać na kontrolę i wskazówki. Jednym z podstawowych postulatów Deminga jest wyeliminowanie zależności od masowej kontroli. Oznacza to potrzebę wsłuchiwania się w sugestie pracowników, podczas projektowania poszczególnych rodzajów działalności. Wtedy szanse na poprawną działalność są większe. Nie można stawiać pracowników przed faktem dokonanym i tylko kontrolować wyniki ich pracy.
- Decydując o współpracy z innymi instytucjami należy zaprzestać praktyki kierowania się tylko ceną ich usług, np.: przy wyborze producentów trzeba również brać pod uwagę również i warunki serwisu. Należy przy tym zauważyć, że dostawcy także wykorzystują TQM jako drogę doskonalenia i promocji swoich usług.
- Doskonalenie procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego jest procesem ciągłym. Zatem niezbędne jest badanie zmian w zakresie potrzeb użytkowników i całego otoczenia organizacji, dostosowanie do nich działalności placówki oraz poziomu umiejętności zawodowych pracowników.
- Należy wprowadzić na stałe procedury szkolenia pracowników. Ich doskonalenia zawodowego.
- Trzeba także rozwijać umiejętności kierowania i rozwiązywania problemów. Jedną z najważniejszych technik w tym zakresie, której należy nauczyć się w celu sprawnego wprowadzania TQM, jest tzw. cykl Deminga (Plan, Do, Check, Act).
- Wszystkim pracownikom należy zaszczepić przekonanie, że każdy może pracować efektywnie, w warunkach w których będą czuli się bezpiecznie, będą mogli zadawać pytania, informować o problemach.
- Trzeba przełamać bariery między statutowymi działaniami komend oraz wewnętrzne w samych komendach. Bariery te mają różny charakter: fizyczny, komunikacyjny, wynikający z braku zrozumienia roli poszczególnych komórek w całej organizacji oraz z powodów osobistych.
- Należy również z miejsca pracy wyeliminować wszelkie hasła i slogany, gdyż nie mają one żadnego znaczenia w ciągłym podnoszeniu jakości.
- Trzeba wyeliminować standardy, które zakładają plany ilościowe, zarówno dla pracowników jak i dla kierownictwa. Odgórne podnoszenie planów ilościowych doprowadza do pogorszenia efektywności pracy w dłuższej perspektywie. Dodatkowo doprowadza to do wewnętrznej konkurencji pomiędzy wydziałami, pracownikami i w konsekwencji do poważnych problemów. Lepiej jest wprowadzić środki pomocy wspierające nowoczesne metody zarządzania i wprowadzić metody statystyczne do oceny procesów.

- Niezbędna jest także zmiana nieprawidłowych warunków pracy, przestarzałego sprzętu i niewłaściwych procedur.
- Należy na stałe wprowadzić intensywny program edukacji i samodoskonalenia każdego pracownika w zakresie wiedzy i umiejętności zawodowych. Jest to niezbędne, gdyż wymagania i warunki pracy, głównie pod wpływem nowych technologii, sprzętu ulegają bardzo szybkim zmianom.
- Zarządzający muszą informować o nowej wizji pracowników. W ten sposób ujednoczone zostaną cele główne a tym samym podniesiona zostanie efektywność działalności komend.

Wnioski, jakie można sformułować na podstawie badań, pozwalają na przyjęcie tezy, iż wdrożenie hoshin kanri umożliwia sprawniejsze zarządzanie organizacją, ale stosowanie tej metody musi poprzedzać wprowadzenie do organizacji mechanizmów wspierających, przez które rozumie się zaufanie oraz kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwiązywaniu problemów.

Literatura

- [1] Akao Y.: Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM. Productivity Press, Cambridge MA 1991.
- [2] Ćwikliński M., Obora H.: Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
- [3] Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością – teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2005.
- [4] Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami. PWN, Warszawa 2008.
- [5] Karaszewski R.: Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością. Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2006.
- [6] Lisiecki M.: Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli. Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
- [7] Lisiński M.: Metody planowania strategicznego. PWE, Warszawa 2004.
- [8] Łuczak J., Matuszak-Flejszman A.: Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy. Quality Progress 2007.
- [9] Myszewski J.M.: Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Grupa Kapitałowa WSiP S.A., Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
- [10] Pod red. Łańcuckiego J.: Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM. Wyd. AE, Poznań 2006.
- [11] Skrzypek E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- [12] Tkaczyk S.: Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2000.
- [13] www.wikipedia.pl