

Od strategii do pracy zespołu:

Jak kaskadować cele bez utraty sensu po drodze

W wielu firmach strategia jest dobrze opisana, ale słabo działa w codziennej pracy, bo: zarząd zna priorytety, dyrektorzy mają swoje cele, kierownicy raportują wskaźniki, a zespoły wykonują zadania, ale często te poziomy nie tworzą jednego systemu.

Działy przekładają cele na własny język, czasem wybierają wygodne wskaźniki, a czasem realizują działania, które poprawiają tylko wynik lokalny. Nie wpływa to na sukces całej firmy albo – co gorsza – usprawnienia w jednym miejscu pogarszają pracę w innym.

Kaskadowanie nie oznacza „zrzuć celów w dół”. Dlaczego? Bo ludzie nie rozumieją, czemu dany cel jest ważny. Nie widzą związku między swoją pracą a kierunkiem firmy. Nie mają wpływu na sposób realizacji celu. A jeśli pojawiają się konflikty między działami, każdy broni swojego wskaźnika.

Skuteczne Hoshin Kanri działa inaczej. Buduje spójność między kierunkiem firmy, celami działów, pracą zespołów i rozwiązywaniem problemów. Łączy zatem trzy kierunki pracy: odgórny, oddolny i poziomy.

Trzy kierunki pracy w Hoshin Kanri



1. Kierunek odgórny: jasne priorytety

Zarząd musi wskazać, co naprawdę jest najważniejsze. Nie dziesięć celów, nie lista życzeń i nie zbiór projektów, które warto zrobić. Hoshin Kanri wymaga wyboru kilku priorytetów, które mają największe znaczenie dla przyszłości firmy.

To może być np. poprawa terminowości dostaw, skrócenie czasu przejścia, podniesienie jakości, zwiększenie produktywności, rozwój nowej grupy klientów albo przygotowanie organizacji do wzrostu. Ważne, aby cel był powiązany z kierunkiem strategicznym, a nie tylko z bieżącą presją na wynik.

Odgórny kierunek daje organizacji punkt odniesienia.
Pokazuje, na czym firma ma się skoncentrować i które problemy są strategicznie ważne.

2. Kierunek oddolny: realna wiedza z procesów

Strategii nie da się skutecznie wdrożyć wyłącznie z poziomu sali konferencyjnej. Zespoły operacyjne wiedzą, gdzie proces się blokuje, które standardy nie działają, gdzie powstają straty, co utrudnia realizację planu i jakie problemy wracają mimo kolejnych działań korygujących.

Dlatego Hoshin Kanri potrzebuje wkładu oddolnego. Nie po to, aby każdy dowolnie negocjował cele, ale po to, aby plan był oparty na rzeczywistości procesu.

Jeśli celem firmy jest poprawa terminowości dostaw, trzeba zrozumieć, co naprawdę ją ogranicza: dostępność materiałów, planowanie, przebrojenia, awarie, jakość, braki kompetencyjne, przeciążenie konkretnego obszaru czy decyzje podejmowane zbyt późno. Bez tej wiedzy strategia może być ambitna, ale nieskuteczna.

Oddolny wkład zwiększa też zaangażowanie. Ludzie chętniej realizują cele, jeśli rozumieją ich sens i widzą, że ich doświadczenie zostało uwzględnione.

3. Kierunek poziomy: uzgodnienie między działami

Wiele problemów strategicznych nie mieści się w jednym dziale. Terminowość dostaw zależy od sprzedaży, planowania, zakupów, produkcji, jakości i logistyki. Koszt jednostkowy zależy od technologii, utrzymania ruchu, organizacji pracy, jakości i decyzji zakupowych. Satysfakcja klienta zależy od całego strumienia wartości, a nie od jednego wskaźnika w jednym obszarze.

Dlatego Hoshin Kanri wymaga uzgadniania celów w poziomie. Działy muszą zobaczyć, jak ich decyzje wpływają na innych i gdzie lokalna poprawa może pogorszyć wynik całości.

Bez tego łatwo o konflikt priorytetów. Produkcja chce długich serii, sprzedaż oczekuje elastyczności, finanse naciskają na koszty, jakość zatrzymuje wysyłkę, a logistyka próbuje ratować termin. Każdy może mieć rację z perspektywy własnego działu, ale firma jako całość traci.

Poziome uzgadnianie pomaga przejść od optymalizacji działów do realizacji wspólnego celu.

Od strategii do codziennych decyzji



Strategia na poziomie codziennych decyzji

Hoshin Kanri porządkuje kierunek i cele, a Daily Management pomaga sprawdzać, czy codzienna praca rzeczywiście ten kierunek wspiera. Razem tworzą system, w którym problemy z realizacją strategii są szybciej widoczne, lepiej rozumiane i skuteczniej rozwiązywane.

Dla kogo jest to szczególnie ważne?

- Dla organizacji, w których działy realizują własne cele, ale brakuje spójności.
- Dla menedżerów, którzy chcą, aby pracownicy nie tylko znali strategię, ale potrafili przełożyć ją na decyzje, wskaźniki i działania.