



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بیرجند

معاونت توسعه مدیریت و منابع

مدیریت منابع انسانی

شش سیگما



تهیه و تنظیم :

زهرا زرگی محمدرضا خیرخواه

زمستان ۱۴۰۰

مقدمه :

در سال‌های اخیر روش شش سیگما در کشور ما بسیار مورد توجه قرار گرفته است و شاهد روی آوری روزافزون سازمان‌ها به آن هستیم. شش سیگما با به‌کارگیری

روش‌های آماری، شاخصی برای اندازه‌گیری کیفیت تعیین می‌نماید و از این طریق میزان خطا را به حداقل می‌رساند. چرخه ۶ سیگما نوعی استراتژی تحول سازمانی و یک روش جامع بهبود اثربخشی سازمان است. این استراتژی، سیستمی است که باعث توسعه و گسترش متدهای مدیریتی، آماری و حل مشکلات می‌شود و امکان جهش و تحول را برای سازمان شما فراهم می‌کند. می‌توان گفت شش سیگما یک تلاش نظم یافته است که فرآیندهای تکرار شونده سازمان را در بخش‌های طراحی محصولات، عملکرد تامین‌کنندگان، سرویس‌های خدماتی و ... از نزدیک مورد سنجش قرار می‌دهد.

مسیرهای روش شش سیگما :

سیر و روش مدیریت شش سیگما، دارای سه رویکرد است که هر کدام از دیگری متفاوت است. رویکردی که هر سازمان انتخاب می‌کند، میزان تاثیر شش سیگما بر آن را نشان می‌دهد.

۱. دگرگونی سازمان

در سازمانی که در حال اجرای رویکرد دگرگونی است، هر لحظه امکان ایجاد تغییرات مهم و قابل ملاحظه وجود دارد. در این سازمان‌ها مدیریت، به طور پیوسته سعی می‌کند از نتایج حاصل از تغییرات اعمال شده آگاه شود و یک فرآیند بحرانی یا یک محصول مهم را بهبود ببخشد. در سازمان متأثر از رویکرد دگرگونی، سیستم اطلاع رسانی بسیار قوی و گسترده عمل می‌کند. در این شرایط شنیدن عباراتی مانند «فرهنگ جدید سازمانی»، «کلید موفقیت در آینده» و ... کاملاً عادی است.

اگر سازمانی مسیر «دگرگون سازی» را انتخاب کرده باشد، کارکنان آن نیز از این تصمیم مطلع خواهند شد. زیرا این رویکرد با چگونگی ارزیابی فعالیت و نحوه تعامل با همکاران و مشتریان، بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد. همچنین مدیران از تیم‌های فعال در زمینه دگرگون سازی سازمان، می‌خواهند تا ضمن توجه به فرآیندهای مهم، پیشنهادهای نیز برای تغییرات ارائه دهند.

۲. بهبود استراتژیک

انتخاب رویکرد بهبود استراتژیک، گزینه‌های زیادی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. تیم‌ها در این رویکرد، مهم‌ترین و اصلی‌ترین نقاط قوت و ضعف سازمان را هدف گیری می‌کنند. ممکن است اجرای شش سیگما در این مسیر به تعدادی از واحدها یا بخشی از فعالیت‌های سازمان محدود شود. این رویکرد می‌تواند به سازمان کمک کند تا بر فرصت‌هایی با اولویت بالاتر تمرکز کرده و مدیریت تغییر را به بخش‌های مورد نظر محدود کند. البته ممکن است بین بخش‌هایی که شش سیگما را اجرا می‌کنند و بخش‌هایی که درگیر آن نیستند، ناهماهنگی ایجاد شود.

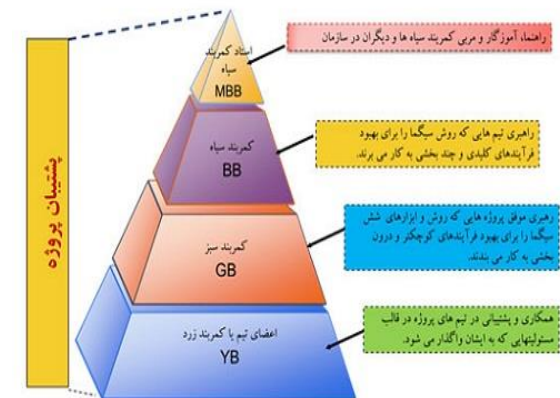
۳. حل مساله

رویکرد حل مساله، آهسته‌ترین راه بهبود از طریق شش سیگما است. این رویکرد مشکلات قدیمی، یعنی همان مسائلی که در فرایند بهبود، ناموفق بوده‌اند را هدف گیری می‌کند. این رویکرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که می‌خواهند بدون ایجاد تغییرات عمده، از منافع و فواید اجرای طرح شش سیگما برخوردار شوند. مزیت این روش، تمرکز بر موضوعات مهم و شناسایی علل اساسی و ریشه‌ای

آن‌ها با استفاده از داده‌های موجود به همراه امکان تحلیل و ارزیابی موثر است.

نقشها و مسئولیتها در شش سیگما :

برای پیاده سازی شش سیگما می بایست کارکنان سازمان در رده های گوناگون آموزش ببینند تا نه تنها فلسفه ی شش سیگما را درک کنند بلکه پشتیبانی آگاه برای به کارگیری و اجرای آن در هنگام رویارویی یا پیشگیری از مشکلات عملیاتی یا فرآیندی باشند. از همین رو در شش سیگما برنامه ای منسجم برای تربیت کارکنان تدوین می شود تا راهبردهای بهبود عملکرد به گونه ای اثربخش و همیشگی در سازمان اجرا بشود.



ساختار شش سیگما در سازمان ها :

اگر چه بسیاری از افراد سازمان ها درگیر این موضوع هستند اما نکته حائز اهمیت آن است که افزایش افراد درگیر در برنامه های بهبود الزاماً نتایج مثبتی را به همراه نخواهد داشت. شش گروه از افراد برای این منظور در

سازمان ها مدنظر هستند که این شش گروه از افراد برای درک، آموزش، استقرار و نتیجه گیری پیشنهاد می شود. مستندات جدید علمی موجود در زمینه شش سیگما بر روی این ساختار به صورت کلی اتفاق نظر دارند این شش گروه عبارتند از:

Executive (مدیران ارشد): مدیر یا مدیران ارشد، مسئول تعریف شش سیگما در سازمان هستند. مسئولیت های اصلی آنها هدف گذاری در سطح شرکت در راستای استراتژی های کسب و کار، تعیین نحوه و چگونگی کسب مزیت در تحقق نتایج پروژه ها است.

Champion (قهرمانان): به مدیران ارشدی گفته می شوند که پروژه های شش سیگما را انتخاب و نظارت می کنند. مسئولیت ایشان این است که منابع مورد نیاز را حاصل کرده، کمک و همراهی سایرین را در صورت لزوم کسب نماید.

Master Black Belt (مدیران کمر بند مشکی): افرادی که پروژه های جامع شش سیگما را هدایت و راهبری می کنند.

Black Belt (کمر بند مشکی ها): این اصطلاح به رهبران گروه مسئول اجرای پروژه های شش سیگما اطلاق می شود. این گروه بدلیل مهارت های رهبری و ارتباطشان انتخاب می شوند.

Green Belt (کمر بند سبزها): به اعضای گروه های شش سیگما گفته می شود که بر روی دانش شش سیگما کار می کنند.

Team Members (تیم اجرایی): افرادی که برنامه های

مشخص تعریف شده بهبود را به صورت عملیاتی اجرا یا نظارت می کنند.

نمونه اجرای فرآیند شش سیگما :

عوامل انسانی با بهره گیری از مزایای پیشرفت های تکنولوژیکی، سرانجام نظامی بر اساس این واقعیت ایجاد خواهند کرد که برای حفظ بقا در دنیای رقابت آمیز امروز، وجود کیفیت بسیار بالا با صرف هزینه بسیار اندک، فوق العاده ضروری است. در واقع نقشه جاده بقا و موفقیت است. برای اجرای شش سیگما در سازمان ابتدا باید تیم هایی تشکیل شود. نقشی که هر یک از اعضای تیم ایفا خواهند نمود تعیین کننده نوع و سطح آموزشی است که دریافت می کنند. به عنوان مثال اعضای کلیدی این تیم ها توسط متخصصین خارج از سازمان به عنوان رهبر گروه آموزش می بینند. علاوه بر این تیم ها، گروه های حمایت کننده نیز تشکیل می شود که تعداد زیادی از اعضای آن تمام وقت خود را صرف اجرای هر یک از این پروژه ها می کنند. زمانیکه تصمیم می گیرید یک فرآیند را اصلاح کنید باید بهترین روش را برای اجرای آن اتخاذ کنید. به همین منظور باید بهترین نوع تیم انتخاب شود.