

Kamil Torczewski

6σ

Six Sigma dla menedżerów

Jak za pomocą liczb, danych i faktów
usprawnić procesy
i zmienić kulturę organizacyjną



AKADEMIA BIAŁEGO KRUKA

mt biznes

O książce

O Six Sigma napisano już prawie wszystko. Kamil wzbogacił jednak tę bibliotekę o nową, wartościową pozycję. I choć pisze o: Liczbach, Danych i Faktach, to w jego książce czytamy głównie o ludziach. Pisze nie tylko o tych pierwszoplanowych aktorach, którymi są Black Belci i Green Belci, ale także dostrzega operatorów, specjalistów, sponsorów, zarząd, całą organizację z jej kulturą, procesami i dojrzałością (lub jej brakiem). Radzi, co zrobić, by wykorzystała Six Sigmę w sposób efektywny, osiągać postawione cele, rozwijać ludzi i firmę, wygrywać w nieustającym wyścigu o pracownika, klienta, sukces i zysk.

Po latach pracy jako Black Belt i Master Black Belt mogę stwierdzić, że wszystko, o czym pisze autor, decyduje o naszym sukcesie lub porażce. Życzę owocnej lektury.

Paweł Hajnus

Head of Excellence, Lean Six Sigma Master Black Belt
Tokai COBEX

Six Sigma dla menedżerów to kompleksowa wiedza podana w przystępny sposób i dostosowana do poziomu różnych odbiorców.

Autor przewodnika nie tylko szeroko omawia metodykę, ale także przedstawia dziesiątki przykładów wdrożeń. Czytelnik znajdzie w tej książce odpowiedzi na pytania: na co zwracać uwagę, by usprawnić proces i zmienić kulturę organizacyjną? Czego unikać? Jak wygląda wdrażanie i rozwijanie programów Six Sigma w praktyce? Kim jest idealny kandydat do szkolenia Six Sigma?

Niezależnie od tego, czy jesteś doświadczonym menedżerem, czy nowicjuszem, ta książka będzie dla Ciebie drogowskazem w świecie Six Sigma. Polecam!

Wojciech Michalski

Global Manufacturing System Director
Demant

Kamil Torczewski

6σ

Six Sigma dla menedżerów

Jak za pomocą liczb, danych i faktów
usprawnić procesy
i zmienić kulturę organizacyjną



AKADEMIA BIAŁEGO KRUKA

mt biznes

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część I

CO TO JEST SIX SIGMA?

Rozdział 1. Wprowadzenie do Six Sigma	17
Rok 1988	17
„Six Sigma to najważniejsza inicjatywa, jaką podjęliśmy w historii General Electric”	19
Znamiona nieśmiertelności	21
Idealna definicja	26
Rozdział 2. Jak to działa? Czyli metoda i struktura, które czynią cuda	29
Metoda. Słowo o projektach Six Sigma i metodyce DMAIC	30
Metodyka DMAIC	36
DMAIC – mapa drogowa	57
Który etap metodyki DMAIC jest najważniejszy?	59
Podsumowanie. Czyli co to jest DMAIC?	60
Rozdział 3. Infrastruktura Six Sigma	63
Six Sigma Black Belt	64
Six Sigma Green Belt	70
Six Sigma Master Black Belt	73
Six Sigma Yellow Belt, White Belt i inne kolory	77
Infrastruktura Six Sigma – część biznesowa	78
Six Sigma Champion	79
Six Sigma Sponsor	82

Zarząd	85
Infrastruktura – podsumowanie	89
Rozdział 4. Six Sigma – fakty i mity	91
Mit 1. Six Sigma = statystyka?	91
Mit 2. Six Sigma = program ciągłego doskonalenia	94
Mit 3. Six Sigma to zagłada kreatywności	97
Mit 4. Six Sigma działa tylko w produkcji	100
Mit 5. To wszystko już było...	103

Część II

JAK ODNIEŚĆ SUKCES W KRÓTKIM TERMINIE

Rozdział 5. Wybór właściwych projektów, czyli w co celować i jak nie spudłować?	109
Projekt – definicja	109
Krok zero	111
Skąd czerpać informacje o problemach biznesowych?	113
Wybór projektu – czy dany problem nadaje się do wykorzystania DMAIC?	116
Jak odróżnić projekt Green Belt od projektu Black Belt?	123
Rozdział 6. Wybór Liderów	127
10 cech idealnego kandydata na stanowisko Black Belta	128
Rekrutacja – gdzie szukać kandydatów?	142
Rozdział 7. Kształcenie Liderów, czyli jak zadbać o najlepsze kompetencje?	153
Trening, trening i jeszcze raz trening	153
Jak znaleźć dobre szkolenie Six Sigma Black Belt / Green Belt?	156
Szkolenia otwarte czy zamknięte?	164
Ilu kandydatów na Liderów kształcić?	171

Rozdział 8. Właściwe wsparcie Liderów, czyli o Sponsorach raz jeszcze	177
Zadania Sponsora przed uruchomieniem projektu ...	178
Zadania Sponsora w trakcie realizacji projektu	182
Zadania Sponsora po zakończeniu projektu	189
Podsumowanie	193

Część III

JAK UZYSKAĆ SUKCES W DŁUGIM TERMINIE, CZYLI KILKA SŁÓW O WDRAŻANIU PROGRAMU

Rozdział 9. Kiedy jest dobry moment na uruchomienie programu?	199
--	-----

Rozdział 10. Od czego zacząć wdrażanie programu Six Sigma? ..	211
Six Sigma Champion – jak wybrać kandydata	212
Jak Championa nie wybierać	213

Rozdział 11. Jak uporządkować nasze myślenie o wdrażaniu programu Six Sigma? Model STAR	217
Strategia	220
Taktyka	221
Akceptacja	222
Jak skorzystać z modelu STAR?	223

Rozdział 12. Jak zbudować własny plan wdrożenia programu Six Sigma?	229
KROK 1. Stwórz atmosferę pilności	231
KROK 2. Stwórz koalicję	232
Krok 3. Stwórz przekonującą wizję	234
KROK 4. Zadbaj o komunikację wizji	236
Krok 5. Ustal cele krótkoterminowe	238
KROK 6. Usuвай pojawiające się trudności	240
KROK 7. Konsoliduj korzyści	242
KROK 8. Pielęgnuj swoją cierpliwość	244
Krótkie podsumowanie	246

Część IV

O POWSZECHNYCH PATOLOGIACH W PROGRAMIE SIX SIGMA ORAZ O TYM, JAK ICH UNIKNĄĆ

Rozdział 13. Six Sigma po ciemnej stronie mocy.....	249
Patologia numer 1 – brak skutecznego właściciela programu	252
Patologia numer 2 – plany są bezwartościowe... ..	258
Patologia numer 3 – brak konsekwencji	265
Patologia numer 4 – „Ochotniczy Hufiec S.W.A.T.”	272
Patologia numer 5 – sposób to nie cel, czyli kilka słów o fiksacji	277
 Zakończenie	 283
 Podziękowania	 285
 Bibliografia	 287

Wstęp

Kiedy 23 lata temu po raz pierwszy usłyszałem o Six Sigma, pomyślałem: „ależ to skomplikowane”. W tym czasie pojęcia takie jak metodyka DMAIC, Six Sigma Black Belt czy p-Value brzmiały dla mnie co najmniej zagadkowo. Jeśli i ty na myśl o Six Sigma masz podobne odczucia, to prawdopodobnie – tak jak ja kiedyś – dałeś się nabrać. Uwierzyłeś, że Six Sigma to coś trudnego i skomplikowanego.

Tymczasem po odrzuceniu różnych mitów, plotek i patologii okazuje się ona niezwykle spójną, logiczną, zdroworozsądkową koncepcją. Co więcej, jej sprawne zastosowanie wcale niczego nie komplikuje, wręcz przeciwnie – pozwala w sposób przejrzysty i logiczny interweniować w otaczającą nas rzeczywistość. Six Sigma okazała się dla mnie na tyle interesująca, że zdecydowałem się poświęcić jej niemal całe swoje zawodowe życie. Dzisiaj chciałem podzielić się z tobą tym, czego w tym ciekawym czasie doświadczyłem i czego się nauczyłem.

Zapraszam cię do świata Six Sigma – filozofii biznesowej, która może trwale zmienić sposób myślenia o doskonałości

operacyjnej i doświadczanych problemach. Filozofii, która potrafi trwale odmienić nie tylko funkcjonowanie organizacji, lecz także życie pracujących w niej ludzi. Jeśli szukasz sposobu, jak wykorzystać Six Sigma w swojej organizacji, a może zastanawiasz się dopiero, czy to ma sens – zapraszam do lektury. Znajdziesz tu odpowiedzi między innymi na takie pytania:

- Co to w ogóle jest Six Sigma?
- Dlaczego ten program jest tak popularny?
- Jak on działa?
- Do czego można go wykorzystać?
- Czym ta koncepcja różni się od wszystkiego innego, co już mamy/znamy?
- Czy i jak moja firma może na tym skorzystać?
- Czy i jak ja sam mogę na tym skorzystać?
- Ile to będzie nas kosztowało?
- Czy to na pewno dla mnie?
- Jak się za to zabrać?
- Kiedy to wszystko ma sens?

Ta książka jest zwartym kompendium dla menedżerów, którzy pragną zrozumieć i wdrożyć ideę Six Sigma w swoich organizacjach. Znajdziesz tu więc zarówno nieco teorii, jak i praktyczne porady oraz narzędzia pomocne w skutecznym wdrażaniu Six Sigma w różnych branżach i obszarach działalności.

Korzystając z przykładów, krok po kroku wprowadzę cię w świat Six Sigma, wyjaśniając zarówno teoretyczne założenia, jak i praktyczne zastosowania. Dowiesz się, jak organizować program Six Sigma w sposób, który pozwoli uzyskać namacalne efekty, a także będzie źródłem autentycznej satysfakcji. Postaram się również, abyś ustrzegł się najpowszechniejszych

pułapek i błędów, których sam miałem okazję wielokrotnie doświadczyć.

O BUDOWIE PRZEWODNIKA PO SIX SIGMA

Książka podzielona jest na cztery części:

- I. Część pierwsza ma za zadanie odpowiedzieć na podstawowe pytanie, czyli co to jest Six Sigma oraz jak działa.
- II. Z części drugiej dowiesz się o elementach, które decydują o sukcesie programu w krótkim terminie. Czyli co zrobić, aby już pierwsze działania i projekty mogły przynieść namacalne efekty.
- III. W części trzeciej przedstawię czynniki, które składają się na rozwój Six Sigma w długim terminie oraz sprzyjają zakorzenianiu Six Sigma jako specyficznej kultury przedsiębiorstwa.
- IV. W części czwartej zapraszam do poznania „Ciemnej Strony Mocy” – uważam, że dobrze jest nazwać największe problemy i patologie związane z tym programem. Ich świadomość, pozwala skuteczniej się z nimi mierzyć lub ich zwyczajnie unikać.

Znajdziesz w tej książce mój subiektywny pogląd na program Six Sigma, który kształtował się od 2001 roku i wciąż ewoluje. Dzielę się tutaj własnym doświadczeniem i opiniami, mając na uwadze, że mogę się mylić. Nie ma jednej, jedynie słusznej prawdy w tym zakresie. To, co chcę tu zaprezentować, to w znacznej części moje hipotezy, które miałem okazję testować przez ostatnie ponad 20 lat. Dlatego zachęcam do robienia notatek, zapisywania pytań i swoich refleksji oraz do ekspery-

mentowania. Pozwól, aby ta książka stała się twoim przewodnikiem, a Six Sigma – twoim sprzymierzeńcem w budowaniu organizacji, która nie tylko będzie osiągała wyniki, lecz także stanie się źródłem satysfakcji. Gotów na transformację? Zapraszam w podróż do świata Six Sigma!

Kamil Torczewski

Trudno byłoby mi napisać tę książkę bez odniesień do działalności Akademii Białego Kruka. Akademia towarzyszyła mi od początku na mojej Six Sigmowej drodze i dlatego pojawi się ona tutaj w co najmniej kilku miejscach. Więcej o Akademii Białego Kruka przeczytasz na: www.abk.pl.



Rozdział 1

Wprowadzenie do Six Sigma

ROK 1988

Świat po raz pierwszy usłyszał o Six Sigma w roku 1988. Stało się to przy okazji wręczenia pierwszej nagrody jakości imienia Malcolma Baldridge'a (Malcolm Baldrige, National Quality Award – jedna z najbardziej prestiżowych nagród jakości). Pierwszym laureatem w kategorii Manufacturing, była znana wszystkim firma Motorola¹.

¹ Ustanowienie nagrody Baldridge'a miało na celu nie tylko wyłanianie i nagradzanie przedsiębiorstw osiągających sukcesy, ale również dzielenie się przez nie najlepszymi praktykami, które doprowadziły je do wysokiego poziomu jakości. W tamtym czasie, czyli w drugiej połowie lat 80., to jakość była głównym wyzwaniem dla wielu amerykańskich przedsiębiorstw. Był to czas, gdy produkty z etykietą *Made in Japan* zdobywały nawet najsilniej bronione rynkowe pozycje. Był to czas, w którym umieszczony na produkcie opis *Made in Japan*, stanowił o najwyższej możliwej jakości i kunszcie technicznym. Wiele czołowych amerykańskich firm zaczęło systematycznie tracić rynek na rzecz japońskiej konkurencji. Zjawisko to w pierwszej kolejności dotknęło firmy motoryzacyjne (szturm zapoczątkowany przez Toyotę),

Ówczesny głównodowodzący Motoroli – CEO Bob Galvin – wielokrotnie był pytany, jak to się stało, jak to możliwe, że Motoroli udało się wyjść z bardzo poważnego kryzysu, w którym firma tkwiła w latach 70. i 80., po czym uzyskać tak wspaniałe rezultaty. I to nie tylko te „jakościowe” – w nagrodzie Baldridge’a jednym z kluczowych kryteriów przy ocenie są osiągnięte wyniki (w tym finansowe), pokazuje ona zatem nie tylko sprawność „jakościową/procesową” organizacji, ale też jej skuteczność biznesową. Wracając do roku 1988 – na wszystkie te pytania Bob Galvin odpowiadał zawsze w jeden i ten sam sposób, powtarzając, że głównym czynnikiem, który pozwolił Motoroli na wyjście z kryzysu i osiągnięcie tak wysokiego poziomu doskonałości było stworzenie i wdrożenie nowej koncepcji usprawniania procesów. Koncepcji, którą nazwano Six Sigma. I to był początek zamieszania, które skutkuje między innymi tym, że dzisiaj czytasz tę książkę

Po ogłoszeniu wyników pierwszej edycji nagrody Baldridge’a i opowieściach CEO Motoroli o nowym programie, kilka dużych amerykańskich firm ogłosiło, że również wprowadzają u siebie inicjatywę Six Sigma.

Przez kolejne lata coraz to nowe przedsiębiorstwa podejmowały tę właśnie decyzję, a grono firm Six Sigma systematycznie się powiększało. Punktem przełomowym było jednak spektakularne uruchomienie programu Six Sigma przez Jacka Welcha w General Electric. Dlaczego spektakularne? Z dwóch powodów. Po pierwsze – ze względu na fakt, że Welch uczynił z Six Sigma nadrzędną filozofię prowadzenia biznesu General Electric i niejako rdzeń kultury firmy. Drugi powód ma charakter prozaiczny – uzyskiwane wyniki.

a w dalszej kolejności firmy działające w sektorze zaawansowanych technologii, takie jak np. Motorola czy laureat z roku 1989 – Xerox.

„SIX SIGMA TO NAJWAŻNIEJSZA INICJATYWA, JAKĄ PODJĘLIŚMY W HISTORII GENERAL ELECTRIC”

Powyższe zdanie po raz pierwszy padło z ust CEO General Electric w roku 1995, a później było niezwykle często powtarzane. Myślę, że można pokusić się o stwierdzenie, iż historię Six Sigma dzieli się na okres przed General Electric i po General Electric. Uruchomienie w 1995 roku przez Jacka Welcha (dyrektora generalnego General Electric w latach 1981–2001, powszechnie uznawanego za jednego z najskuteczniejszych menedżerów końca XX wieku) programu Six Sigma przyniosło nie tylko spektakularne rezultaty w samym General Electric (bardzo dynamiczny wzrost zarówno przychodów spółki, jak i wartości akcji), ale też odmieniło na zawsze świat Six Sigma. Do roku 1995 większość firm korzystających z tego programu (w tym i Motorola) traktowało Six Sigma jako skuteczne podejście do poprawy jakości.

Program ten odnosił się głównie do trudności związanych z jakością, a ściślej – stabilnością procesów produkcyjnych. Dowodził swojej skuteczności w radzeniu sobie ze zmiennością, która była zasadniczą przyczyną problemów jakościowych i niskiej satysfakcji klienta. Kiedy Jack Welch zdecydował się na uruchomienie programu w General Electric, nadał mu zupełnie inny kształt oraz wyznaczył inną rolę. Rolę spoiwa, łączącego w sobie wszystkie wysiłki zmierzające do realizacji strategii organizacji. Welch oparł na Six Sigma całą filozofię zarządzania i ewolucji prowadzonego przez siebie biznesu. Wszelkie awanse, kluczowe wskaźniki, ścieżki rozwoju, cele osobiste, ale też grupowe, powiązane były z programem Six Sigma. Każde stanowisko kierownicze wymagało poziomu minimum Six Sigma Green Belt, a stanowiska menedżerskie

– Black Belt². Poszczególne jednostki biznesowe rozliczane były z efektów realizacji Six Sigma. Program stawał się kluczowym elementem kultury tej organizacji i niejako znakiem rozpoznawczym General Electric. I co najważniejsze – po raz pierwszy Six Sigma wyszła z roli **narzędzia poprawy procesu**, aby być narzędziem (dla CEO i Zarządu) do **wspierania realizacji strategii**. A to wielka różnica. W tamtym czasie, była to duża innowacja.

W rezultacie w General Electric Six Sigma została po raz pierwszy na dużą skalę wykorzystana do działania poza obszarami produkcji i objęła swoim zakresem całą firmę ze wszystkimi jej procesami. Wszystkich pracowników, wszystkie funkcje, wszystkie obszary działalności. Six Sigma stała się nie tylko narzędziem wspierającym realizację strategii, ale też rdzeniem, wokół którego budowano kulturę General Electric. Ścieżki rozwoju, ocena wyników, cele – wszystko powiązane było z programem Six Sigma. A na pytanie „Co to jest Six Sigma?” była tylko jedna prawidłowa odpowiedź – „Jest to najważniejsza inicjatywa, jaką kiedykolwiek podjęliśmy w historii General Electric”. Jeśli ktoś się z tym nie zgadzał, zazwyczaj szybko musiał zdecydować bądź to o zmianie zdania, bądź o kontynuowaniu kariery w strukturach innej organizacji. Dbał o to sam Jack Welch, który usuwał nawet wybitnych menedżerów, jeśli tylko nie zgadzali się z tak komunikowaną wizją. Efekty, jakie udało się tą drogą uzyskać, przyczyniły się nie tylko do sukcesu samego General Electric, ale też do wielkiego wzrostu popularności programu Six Sigma. Od końca lat 90. XX wieku, obserwując wysiłki Jacka Welcha oraz wyniki uzyskiwane przez General Electric, trudno było się oprzeć pokusie spraw-

² Six Sigma Green Belt / Six Sigma Black Belt – tak w programie Six Sigma nazywa się osoby przygotowane do prowadzenia projektów. Więcej o liderach projektów na kolejnych stronach.

dzenia, czy Six Sigma rzeczywiście aż tak wspaniale działa. I tak kolejne światowe firmy zaczęły dołączać do grona organizacji wdrażających Six Sigma. Z lepszym bądź gorszym wynikiem.

ZNAMIONA NIEŚMIERTELNOŚCI

Six Sigma ma już sporo ponad 30 lat. I przez cały ten czas nie straciła na popularności, a można się wręcz pokusić o sformułowanie, że Six Sigma stała się pewnym koniecznym standardem w firmach chcących skutecznie konkurować na globalnym rynku. Trudno dziś wskazać dużą organizację o zasięgu międzynarodowym, która choćby w części swojej działalności nie używa elementów programu Six Sigma. W trakcie mojej Six Sigmowej kariery dziesiątki razy słyszałem: „Six Sigma jest już nieaktualna”. Tym, co przez te 20 lat się zmieniało, są media i kanały, w których wieszczono Six Sigmie nieubłagany koniec. Kiedyś magazyny drukowane i konferencje, potem internet, a teraz „internet w internecie”, czyli wszelkie nowe media typu LinkedIn. Zamieszczane nekrologi mają podobne tytuły (jak np. „Six Sigma – R.I.P.”), zmieniają się natomiast uzasadnienia. Raz, że „teraz wchodzi Industry 4.0”, innym razem, że „teraz liczy się innowacja, a nie doskonalenie!”, a obecnie argumenty w stylu – „roboty oraz AI zastępują ludzi, więc Six Sigma nadaje się już do kosza” (to teza z jednego z „proroczych” artykułów na portalu LinkedIn, z którą całkowicie się nie zgadzam). Media się zmieniają, argumenty również, tylko program Six Sigma ze swoją nieubłaganą logiką jakoś trwa i ku zmartwieńniu wielu sceptyków zginąć nie chce. Żyje i ma się dobrze. Jak to możliwe? Dlaczego? Dobre pytanie – polecam się nad nim przez chwilę zastanowić. Jak to się dzieje, że jakaś koncepcja

powstała w biznesie w końcu lat 80. jest nieustająco popularna? Dlaczego jakiś program sprzed 30 lat jeszcze nie zginął śmiercią naturalną? Dlaczego po tylu latach nadal znajomość Six Sigma jest dużym atutem w procesach rekrutacyjnych?³

Kiedy zadają to pytanie menedżerom, najczęściej padające odpowiedzi to:

- Six Sigma jest skuteczna,
- to działa,
- skoro wszyscy tego używają, to może ja też powinienem,
- prowadzi do poprawy procesów,
- podnosi satysfakcję klienta,
- zmniejsza liczbę błędów,
- podnosi jakość,
- itp...

I zapewne, gdyby zapytać właścicieli, prezesów czy zarządy firm, które zdecydowały się wdrożyć program Six Sigma, odpowiedzi byłyby podobne. Jednak mam takie przekonanie, że gdybyśmy odpowiednio długo pociągnęli ich za język, zawsze doszlibyśmy do tej jednej, kluczowej odpowiedzi – do **pieniędzy**. Postawię tutaj taką tezę:

Żaden biznes nie będzie w długim okresie interesował się niczym, co nie przekłada się na pieniądze.

Zgoda? Oczywiście różnie można o tym myśleć, jednak co do zasady większość osób zgadza się z tą tezą. A zwłaszcza szybko kiwają głowami ci, którzy w tym biznesie przepraco-

³ Nie wiem, w którym roku to czytasz, ale o ile ta książka nie znalazła się w twoich rękach przez pomyłkę, jest duże prawdopodobieństwo, że Six Sigma nadal pozostaje w obszarze zainteresowania współczesnego ci biznesu.

wali już kilka lat⁴. I z Six Sigma tak to właśnie jest – główną przyczyną popularności tego programu są liczne, dobrze udokumentowane dowody jego skuteczności. I co ważne – mierzone nie liczbą zrealizowanych projektów czy satysfakcją klienta, ale najczęściej dolarami, euro czy też inną walutą. Proponuję spojrzeć w wolnej chwili na notowania General Electric przed rokiem 1995 i po roku 1995⁵. Dlaczego Six Sigma jest w biznesie tak popularna? Ponieważ w czytelny sposób przekłada się na to, co w biznesie jest szczególnie istotne – na pieniądze. I teraz uwaga – nie piszę tego, aby zacząć układać w twojej głowie pierwsze cegiełki pod kapliczkę Six Sigma. Chcę jedynie zwrócić uwagę, że powody popularności tego programu są niezwykle pragmatyczne i mocno powiązane z wynikami finansowymi. Ten program, właściwie wdrożony, prowadzi do wyraźnie odczuwalnych efektów biznesowych. Równocześnie warto w tym miejscu wspomnieć, że Six Sigma to nie wiedza tajemna, której pozyskanie gwarantuje pomnożenie zysków. To bardzo pragmatyczna koncepcja, która właściwie zastosowana daje duże albo bardzo duże rezultaty biznesowe. A jeśli twoje przedsiębiorstwo wdraża program Six Sigma, a tych odczuwalnych efektów nie widać, to coś z całą pewnością jest nie tak. Dlaczego? O tym też napiszę, ale nieco później.

Podsumowując, istotne efekty biznesowe uzyskane przez wiele firm wdrażających Six Sigma to moim zdaniem wciąż przyczyna numer jeden ciągłego zainteresowania tym programem. Trudno wskazać inny model doskonalenia, który w tak istotny i transparentny sposób przekłada się na wyniki

⁴ Nawet dzisiaj, kiedy także duży biznes próbuje być coraz bardziej „społecznie odpowiedzialny”, sceptycy wciąż pytają, czy ta społeczna odpowiedzialność również nie sprowadza się do pieniędzy.

⁵ Będzie można tam również zobaczyć załamanie kursu akcji po zmianie prezesa w roku 2001. Ale to już temat na inną książkę i pewnie innego autora.

ekonomiczne firmy. Dowodów jest do dziś tyle, że naprawdę trudno z nimi dyskutować. Punkt pierwszy to **wyniki**. Gdybym miał dodać do tego punktu trzy kolejne, byłyby to:

- 1. Elastyczność.** Jeśli zdarzyło ci się wcześniej poszukiwać informacji na temat programu Six Sigma, pewnie zwróciłeś uwagę, że wśród firm, które używają dziś tego podejścia, można napotkać przedstawicieli w zasadzie każdej branży. Wynika to właśnie z ogromnej elastyczności pozwalającej wykorzystać logikę Six Sigma w każdym biznesie, niezależnie od branży, kultury czy innej specyfiki (do tego jeszcze wrócimy).
- 2. Nieubłagany pragmatyzm.** Six Sigma to kultura zamiłowania do Liczb, Danych i Faktów (celowo napisane wielkimi literami). Sformułowanie „Liczy, Dane, Fakty” staje się często mantrą absolwentów Akademii Białego Kruka. Sam oczywiście też doświadczyłem tego, jak program Six Sigma zmienia patrzenie na otaczającą rzeczywistość. Jak uczy pokory, uświadamia, że „nie wiemy, czego nie wiemy” i boleśnie nieraz pozwala nam dostrzec, jak bardzo mocno jesteśmy osadzeni w świecie „naszych wyobrażeń i hipotez”, a nie faktów czy tym bardziej prawdy. Jest to podejście tak pragmatyczne, że trudno mi sobie wyobrazić, aby kiedykolwiek miało ono „wyjść z mody”. Aby to zrozumieć, trzeba jednak popatrzeć na Six Sigma jako na pewną filozofię czy kulturę organizacji, a nie – jak to niestety, najczęściej czyni większość użytkowników – na zestaw narzędzi do poprawy procesu.
- 3. Kompetencje Liderów.** Pokusiłbym się o tezę, że jedną z przyczyn popularności programu jest zestaw kompetencji, w który Six Sigma wyposaża swoich Liderów. Mowa

przede wszystkim o Black Beltach. Ich role i zadania opiszę szczegółowo nieco później; na tym etapie chciałbym podkreślić jedynie wielkość transformacji, którą przechodzą niektóre osoby w trakcie swojej kariery na ścieżce Black Belta (trwa ona najczęściej 2–3 lata). Transformacja ta, to wynik doświadczeń płynących z wielokrotnego przerabiania ustrukturyzowanego podejścia do rozwiązywania kluczowych problemów firmy. Pisząc „doświadczeń”, mam na myśli przede wszystkim trudności, z którymi ci Liderzy muszą się zmierzyć. Trudności w zrozumieniu i stabilizacji danego procesu, w analizie danych i badaniu przyczyn, w radzeniu sobie z oporem, budowaniu relacji i utrzymywaniu dynamiki grupy. To wszystko jest naprawdę trudne. Ci jednak, którzy przez ten trud przechodzą, zazwyczaj szybko i wysoko awansują. Kiedy trafiają na kluczowe stanowiska menedżerskie (dyrektorzy, członkowie Zarządu), nawet kiedy zmieniają firmy, zawsze niosą ze sobą filozofię Six Sigma. Jest nią bardzo charakterystyczny sposób patrzenia na problemy, nieco odmienny sposób myślenia i umiejętność uporządkowanego działania. A wszystko oparte na Liczbach, Danych i Faktach. Biznesowa skuteczność tych Liderów, niesie ze sobą wiadomość o skuteczności Six Sigma. Nie sposób więc odmówić zasług w popularyzacji programu konkretnym Liderom, którzy przebyli trudny proces certyfikacji Black Belt i wnoszą dzisiaj przekaz programu Six Sigma do różnych organizacji.

Powodów popularności tego programu można by wymienić pewnie jeszcze kilka, ale powyższe uważam za najistotniejsze. Swoją drogą, bardzo jestem ciekaw, dlaczego ty sięgnąłeś akurat po tę książkę?

Kompendium wiedzy o programie Six Sigma

Rola menedżerów w programie Six Sigma jest zdecydowanie niedoceniana. Tymczasem to właśnie oni są największym jego beneficjentem i powinni nadawać mu kierunek. Ale jaki? Wszystkiego dowiesz się z lektury tego poradnika. Jest on adresowany zarówno do menedżerów, których organizacja używa Six Sigma, jak i do tych, którzy pragną zrozumieć ten program i rozważają jego wdrożenie. Znajdziesz tu czytelny opis Six Sigma, wyjaśnienie, jak działa oraz gdzie i kiedy można tę metodę skutecznie wykorzystać. Autor szczerze i bez koloryzowania dzieli się także swoim ponad 20-letnim doświadczeniem w tym zakresie.

Książkę podzielono na cztery części:

- **część pierwsza** – otwiera drzwi do świata Six Sigma, wyjaśniając jej pochodzenie, mechanizmy działania oraz przyczyny popularności i skuteczności,
- **część druga** – zawiera informacje o tym, co zrobić, aby już pierwsze działania i projekty mogły przynieść konkretne efekty,
- **część trzecia** – przedstawia czynniki, które składają się na rozwój Six Sigma w długim terminie oraz sprzyjają przekształceniu jej w specyficzną kulturę przedsiębiorstwa,
- **część czwarta** – skupia się na kluczowych wyzwaniach i trudnościach związanych z programem.

Drogi Czytelniku, oferujemy ci kompendium wiedzy potrzebnej do skutecznego uruchomienia programu, a także wskazówki, jak go pielęgnować i rozwijać. Mamy nadzieję, że po lekturze tej książki Six Sigma stanie się dla Ciebie źródłem nie tylko realnych korzyści biznesowych, lecz także osobistej satysfakcji.

Książka dostępna
także jako e-book.

ISBN 978-83-8231-518-9



9 788382 315189

MT24040

Cena 69,90 zł