

مصاحبه نشریه انجمن مهندسی صنایع ایران با دکتر عباس سقایی، مدیر آکادمی شش سیگمای ایران

شش سیگما مانند ورزش‌های رزمی است

تاریخ خبر: ۲/۱۲/۱۳۸۴ منبع خبر: انجمن مهندسی صنایع ایران

اشاره: بعدازظهر یکی از آخرین روزهای تابستان فرصت مناسبی بود که نایب رییس انجمن مدیریت کیفیت ایران را برای مصاحبه این شماره خبرنامه به انجمن مهندسی صنایع ایران دعوت کنیم. برخورد دوستانه و گیرایی همیشگی که در صحبت‌هایش وجود داشت زمینه یک گفتگوی صمیمانه و علمی را با عضو انجمن آمار ایران و یکی از مؤسسان انجمن مدیریت کیفیت ایران فراهم کرد.

او دو کتاب را هم برای معرفی، همراه خودش آورده بود و همین موضوع باعث شد تا بخش معرفی کتاب این شماره خبرنامه را نیز به این عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات واگذار کنیم و البته او هم با کمال میل پذیرفت.

در مورد شش سیگما - از نکات علمی آن و آکادمی شش سیگما گرفته تا برگزاری کنفرانس شش سیگمای ناب - بهانه خوبی برای مصاحبه با دکتر عباس سقایی بود.

آقای دکتر! تا چه حد با انجمن مهندسی صنایع ایران آشنا هستید؟

من دانشجوی دوره فوق لیسانس بودم که انجمن مهندسی صنایع ایران در حال تأسیس بود و من در جریان آن قرار گرفتم. ولی اطلاع زیادی از فعالیت‌های آن نداشتم. در حال حاضر عضو انجمن صنایع نیستم، ولی خوشحالم که چنین انجمنی وجود دارد. حتماً خبرنامه و سایر خدمات انجمن جنبه‌هایی دارد که بتوان از آن استفاده کرد و فکر می‌کنم این انجمن یکی از بهترین انجمن‌های علمی در ایران است.

شما مشخصه‌های یک انجمن علمی فعال را در چه چیزهایی می‌دانید؟

به طور کلی برای داشتن یک انجمن ایده‌آل باید هدف روشنی وجود داشته باشد. در انجمن مهندسی صنایع نیز باید زمینه‌های مختلف و متعددی که در حوزه مهندسی صنایع وجود دارد شناسایی و از افراد برای حضور و فعالیت در زمینه مورد علاقه آنها دعوت شود. برای این منظور باید مخاطبان مختلف شناسایی شوند و برای هر سلیقه جذابیت ایجاد شود و بطور کلی انجمن به سمتی پیش رود که اعضای مطمئن

باشند برای فعالیت در زمینه مورد علاقه آنها، بهترین مکان، همین انجمن می باشد. این تشکل علمی هرچه بهتر و بیشتر بتواند مخاطبان را شناسایی و نیازهای آنها را برآورده کند، مخاطبان بیشتری خواهد داشت.

به گرایش تخصصی خودتان پردازیم. چطور شد که وارد بحث کیفیت شدید و در این زمینه به فعالیت پرداختید؟

از دوره لیسانس به دنبال کشف علایق خود بودم و بین موضوعات کاری که در صنایع وجود داشت، کیفیت را انتخاب کردم. از ابتدا قرارم این بود که به طور جدی روی این بحث کار کنم. همزمان با تحصیل در مقطع کارشناسی فعالیت بروی پروژه‌های اجرایی را نیز آغاز نمودم. پایان‌نامه‌های مقاطع تحصیلی مختلف من در ارتباط با یک موضوع خاص بود و سعی کردم مرکز شعاع حرکتی خود را بروی آن متمرکز کنم. اگر هم به سراغ موضوعات دیگری می‌رفتم به دلیل اجرای مناسب مفاهیم کیفیت بود. به عنوان مثال در مورد برنامه‌ریزی استراتژی هم فعالیتهایی انجام داده ام که غالباً بدلیل ارتباط آن با انتخاب پروژه مالی بهبود کیفیت بوده است. به آمار هم علاقه دارم و به طور جدی آن را پیگیری می‌کنم. کنترل کیفیت آماری، تجزیه و تحلیل سیستم‌های اندازه‌گیری و طراحی آزمایشگاه‌ها کاربردهای مهمی از آمار در کنترل کیفیت است. کم‌کم با طرح موضوع شش سیگما در خارج از ایران به این بحث علاقه‌مند شدم و بخش اصلی فعالیتهای خود را بر آن متمرکز نمودم. چهار، پنج سال پیش که این بحث وارد ایران شد، جزو اولین مشاوران و مدرسان آن در سازمان‌ها بودم و سهم کوچکی در ورود این رویکرد به ایران داشتم.

کمی در مورد شش سیگما و دلایل نیاز به این رویکرد برای ما توضیح دهید.

ما در بحث بهبود کیفیت، به روشهایی برای اعمال بهبود نیاز داریم و تلاش می‌کنیم تا وضعیت جاری را ارتقاء دهیم. تمام بهبودها نیازمند مکانیزمی جهت اعمال حرکت بهبود می باشند. قبل از شش سیگما رویکردهای مختلفی برای بهبود وجود داشت که سبب بهبودهای مستمر ولی کوچک می شد. مثل رویکرد ژاپنی کایزن. در غرب متوجه شدند که اگر بخواهند این رویکردها را استفاده کنند زمان زیادی طول می‌کشد زیرا گام‌ها کوچک است. به همین دلیل رویکرد دیگری ساخته شد که بتواند گام‌های بزرگتر ولی مداومی بردارند. بر همین اساس متدولوژی شش سیگما شکل گرفت. شش سیگما به یک سازمان کمک می‌کند تا تحقق بهبودهای مورد انتظارش را از طریق حل متوالی مسائل مهم پیگیری کند. شش سیگما یک روش حل مسأله است؛ یک روش بهبود از طریق حل پروژه‌های متوالی تکان می‌خورد. زمانی که شش سیگما وارد ایران شد یکی از شرکتهای خودروسازی و یک شرکت الکترونیک پیاده سازی این رویکرد را آغاز کردند و من نیز مشاور هر دو سازمان بودم. به نظر من طی چند سال گذشته یکی از مهم‌ترین جاهایی که روش شش سیگما را به کار برده صنایع وزارت دفاع است اکنون چهارمین دوره‌ای است که شش سیگما در آنجا اجرا می‌شود. این رویکرد سعی می‌کند از طریق کم کردن پراکندگی تعداد نقص‌ها را کاهش دهد.

آیا تکنیک شش سیگما از طریق مهندسين صنایع اجرا می‌شود؟

نکته کلیدی شش سیگما این است که صرفاً با دانستن تکنیک‌های آن نمی‌توان مسائل کلیدی یک سازمان را حل نمود؛ چرا که برای آموختن حرفه و تجارب یک سازمان زمان زیادی لازم است ولی به یک فرد که حرفه خاصی را می‌داند می‌توان به راحتی تکنیک‌های شش سیگما را آموخت. شش سیگما توسط

کارشناسانی که از کار آگاهی دارند اجرا می‌شود. آنها تکنیک و ابزارها را یاد می‌گیرند و مسأله‌های اطرافشان را حل می‌کنند. در سازمان‌ها، افراد انتخاب شده و تکنیک‌های شش سیگما به آنها آموزش داده می‌شود. مانند هنرهای رزمی، تکنیک مبارزه با دشمنان را یاد می‌دهیم و اگر آنها بتوانند یک دشمن را از بین ببرند یا به عبارت دیگر یک مسأله را حل کنند، کمر بند سبز می‌گیرند و با حل چند مسأله کمر بند مشکی می‌گیرند! فلسفه شش سیگما به ورزش‌های رزمی خیلی نزدیک است. جالب است بدانید مایکل هری به عنوان کسی که این سبک را ابداع کرد خود یک رزمی کار و دارای کمر بند مشکی بود.

آیا واقعاً فن‌های رزمی در پیاده‌سازی شش سیگما کمک می‌کند؟

بله. من حتی وقتی شش سیگما را توضیح می‌دهم برای تشریح بیشتر این رویکرد، از منطق موجود در ورزش‌های رزمی مثال می‌آورم. شش سیگما به سازمانها می‌آموزد که برای بقاء خود می‌بایست مسائل مهم را شناسایی نموده و آنها را از بین ببرند.

کمی هم در مورد آکادمی شش سیگما صحبت کنید. چطور شد که به فکر تشکیل این آکادمی افتادید؟

فعالاً افرادی که در ارتباط با شش سیگما مطالب کاملی می‌دانند بسیار محدودند. تقریباً همه در خصوص شش سیگما اطلاعات کم و یا ناقصی دارند و فکر می‌کنند که همه چیز را در این رابطه می‌دانند. در نتیجه برداشت‌های اشتباهی از این موضوع دارند. مشکل کلیدی ما در ایران این است که افراد اطلاعات ناقصی در مورد شش سیگما دارند به همین دلیل برای رفع این مشکل و افزایش آگاهی و دانش متخصصین مجموعه‌ای را به نام آکادمی شش سیگما ایجاد کردیم که بتواند به خوبی اطلاع‌رسانی نموده و نیازهای علاقمندان را مرتفع سازد.

آکادمی چه خدماتی را به اعضای خود ارائه می‌دهد؟

آکادمی یک بخش معرفی کتاب دارد، بعلاوه در پریودهای زمانی متوالی، کتابهای منتخبی را pdf می‌کند. یک سری مقالات دسته‌بندی شده ویژه مبتدیان یا به عبارتی همان کمر بند سبزها دارد. یک بخش جالب هم در سایت با عنوان «سؤال از متخصص» وجود دارد که سؤال توسط پرسش‌گر تایپ می‌شود و متخصص به آن جواب می‌دهد. با وجود اینکه این بخش مدت کوتاهی است راه‌اندازی شده اما از استقبال خوبی برخوردار بوده است. واحد اطلاع‌رسانی کنفرانس‌ها و کنگره‌ها نیز در سایت وجود دارد و یک بخش جدید نیز با نام «خرید کتاب» به سایت آکادمی اضافه شده است. در این بخش امکان خرید کتاب‌های داخلی و خارجی در ارتباط با شش سیگما بدون هزینه اضافی و با این نیت که اطلاعات در این خصوص افزایش پیدا کند روی سایت وجود خواهد داشت.

کسانی که مایلند در وب سایت آکادمی شش سیگما عضو شوند میتوانند به آدرس www.issa.ir و یا www.sixsigmaacademy.ir مراجعه کنند. ضمن اینکه عضویت تا یکسال به صورت رایگان است.

استقبال از آکادمی چطور بوده؟ در حال حاضر شما به سراغ مخاطبان می‌روید و یا آنها به سراغ شما می‌آیند؟ این می‌تواند معیار خوبی برای سنجش میزان استقبال باشد. اینطور نیست؟

چند ماه بیشتر از ایده تشکیل آکادمی نمی‌گذرد و فکر می‌کنم هنوز این ما هستیم که باید سراغ مخاطب برویم. نسبتاً مخاطبان خوبی داریم دوستان من هر روز تعداد مخاطبان را کنترل می‌کنند. در همین زمان کوتاه موفق شدیم تعداد قابل توجهی از مخاطبان را جذب کنیم.

آینده شش سیگما را در ایران چطور می‌بینید؟

خیلی‌ها فکر می‌کردند شش سیگما هم یک مد است ولی به نظر من این طور نیست چرا که تکنیک‌هایی که فقط مد هستند حدود ۵ سال عمر می‌کنند. در حالی که بیش از بیست سال از عمر شش سیگما می‌گذرد. ممکن است واژه «شش سیگما» تغییر کند ولی فکر می‌کنم توجه به این فلسفه که بهبود مداوم را از طریق حل مسأله‌های مهم و جدی پیگیری کنیم، ادامه‌دار است.

برای اینکه شش سیگما را بیاموزیم از کجا و چگونه شروع کنیم؟

برای آموختن شش سیگما می‌توانند به سراغ منابع اطلاعات بروید ولی اگر بخواهید بدرستی تکنیک‌های شش سیگما را بیاموزید لازم است، یک مسأله واقعی داشته باشید. نکته جالب اینجاست که معمولاً وقتی می‌خواهند شش سیگما را اجرا کنند از کسانی استفاده می‌کنند که با این تکنیک آشنایی ندارد ولی همراه با فراگیری آموزش‌های لازم مسأله مورد نظر را نیز حل می‌کنند اما بدیهی است که مطالعه در خصوص شش سیگما و آشنایی با آن برای آغاز کار مفید است.

در ارتباط با کنگره شش سیگمای ناب که آبان ماه برگزار می‌شود توضیح دهید.

شش سیگما یک تفاوت اساسی با روش‌های دیگر دارد و آن نتیجه‌گرا بودنش است. به این ترتیب که بهبود برای بهبود معنا ندارد، بلکه اقدام بهبود برای کسب یک نتیجه جدی مورد نیاز است. زمانی توجه به روش‌های بهبود به عنوان یک ارزش مطرح بود ولی در حال حاضر یک روش عملی برای نتیجه گرفتن است. اگر مسأله‌های موجود در شش سیگما حل شود منافع زیادی را در پی خواهد داشت. برای مثال یکی از مسأله‌هایی که ما در ایران حل کردیم هفت میلیون دلار در سال ذخیره در بر داشته است. این در حالی است که در یک سازمان ممکن است دوپست، سیصد پروژه در یک زمان حل شود. ما در ایران مسأله‌های اینچنینی زیاد داریم.

هدف ما در کنفرانس این است که به دستاوردهای شش سیگما پردازیم. از خیلی وقت پیش دنبال اجرای این کار بودیم ولی متأسفانه با کسانی برخورد کردیم که شاید به نحوی از ایده‌ها سوءاستفاده کرده و کنفرانس‌های زیادی را در این خصوص برگزار کردند. بنابراین ما به ناچار اسم و زمان کنفرانس را تغییر دادیم. در حال حاضر کنگره شش سیگمای ناب ترکیب دو رویداد است شش سیگما و روش تولید ناب که این دو مدل بهترین‌ها برای ایجاد بهبود در دنیا هستند و شاید چندسالی است که سازمانهای بزرگ ادر تلاش هستند تا هر دو رویکرد را به یک رویکرد تبدیل کنند و از هم‌افزایی این دو استفاده نمایند. در این کنگره نیز پایه و اساس کار را بر همین مبنا گذاشتیم. این کنفرانس ۹ و ۱۰ آبان ماه با تمرکز بر مطالب اجرا شده و برای اولین بار در ایران برگزار می‌شود. نصف زمان کنگره به ارائه مقالات علمی و سخنرانی اختصاص دارد و در نصف دیگر زمان آن به بررسی مسائل حل شده خواهیم پرداخت. علاوه بر آن، بحث جایزه نیز مطرح است که این جایزه نه برای سازمان است و نه برای فرد، بلکه برای تیمی است که مسأله بهتری حل کند نه صرفاً یک تحلیل ریاضی و یا آرایه یک مقاله علمی. برای این موضوع پنج نوع جایزه

تعریف کردیم: پروژه برتر با خلاقانه‌ترین بهبود، پروژه برتر با بالاترین منفعت مالی، پروژه برتر در بخش خدمات و پشتیبانی، پروژه برتر با کامل‌ترین روش تحلیل و بالاخره پاسخ به این سؤال که بهترین مدیر برای رهبری پروژه شش سیگما چه کسی بوده است؟

نظر شما در خصوص حضور دانشجویان در کنفرانس چیست؟

معتقدم شنیدن بحث‌هایی که در کنفرانس مطرح می‌شود برای دانشجویان لازم و مفید است. در شورای سیاست‌گذاری نیز این بحث مطرح شد و قرار گذاشتیم که تلاشمان را برای ایجاد فضایی برای حضور دانشجویان در نظر بگیریم اما اگر در این کنگره فرصت کافی برای تبادل نظر دانشجویان به وجود نیامد من می‌توانم و البته علاقه دارم که زمانی را برای دانشجویان بگذارم و به بحث شش سیگما بپردازم. به هر حال سعی داریم بخشی از سهمیه کنفرانس را به بچه‌های مهندسی صنایع اختصاص دهیم.

آقای دکتر! به عنوان آخرین سؤال می‌خواهیم نظر شما را در مورد کنفرانس‌های متعددی که در ایران برگزار می‌شود بدانیم. آیا این کنفرانس‌ها هدفمند هستند و یا اینکه فقط حالتی نمادین و کلیشه‌ای دارند؟

عقیده شخصی من این است که نمی‌توان یک سیاست کلی را برای برگزاری این کنفرانس‌ها تعریف کرد. به نظر من هر برنامه‌ای به شرط داشتن مخاطب باید انجام شود. با وجود گزینه‌های بیشتر به مرور زمان مخاطبان، برنامه مورد نظرشان را تشخیص می‌دهند و تصمیم می‌گیرند که در کدامیک شرکت کنند. در این رابطه سیاست‌های بازدارنده و نظارتی مؤثر نیست و بهتر است یک رقابت منطقی و معقول وجود داشته باشد و به مخاطب فرصت داده شود که خودش تشخیص دهد و بهترین گزینه را انتخاب کند.

از اینکه وقتتان را در اختیار ما گذاشتید ممنونیم.
من هم از شما متشکرم.

سوتیتر: نکته کلیدی شش سیگما این است که صرفاً با دانستن تکنیک‌های آن نمی‌توان مسائل کلیدی یک سازمان را حل نمود؛ چرا که برای آموختن حرفه و تجارب یک سازمان زمان زیادی لازم است ولی به یک فرد که حرفه خاصی را می‌داند می‌توان به راحتی تکنیک‌های شش سیگما را آموخت