

# ساختار اجرایی شش سیگما

آشنایی با مفاهیم کمر بند سیاه، کمر بند سیاه ارشد و کمر بند سبز و ...

( برگرفته از کتاب شش سیگما چیست؟ صفحات ۲۵ تا ۳۰ )

## وظایف جدید برای مدیران و کارکنان

هنگامی که مدیریت مسیری را برای اجرای شش سیگما انتخاب نمود، نتیجه اصلی بستگی به نحوه انتخاب رهبران سازمان، اعضای تیم، رهبران تیم و هماهنگ کننده‌ها دارد. برخی از وظایف افراد درگیر در شش سیگما از هنرهای رزمی برگرفته شده است، مانند: کمر بند

برگرفته از کتاب شش سیگما چیست؟

سیاه، کمر بند سبز و کمر بند سیاه ارشد. (آن طور که گفته می‌شود، این عناوین توسط یکی از کارشناسان شرکت موتورولا که علاقه فراوانی به کاراته داشته است، ابداع شده اند.) در ادامه به طور مختصر این وظایف شرح داده می‌شود.

### کمر بند سیاه

با در نظر گرفتن همه موارد، احتمالاً این مهمترین نقش در شش سیگما است. کمر بند سیاه، فردی است که به طور تمام وقت جهت رسیدگی به فرصت‌های بهبود و هدایت آنها برای دستیابی به نتایج، فعالیت می‌نماید. کمر بند سیاه همکارانش را هدایت، تشویق و مدیریت می‌کند، آموزش و تعلیم می‌دهد و از آنها مراقبت می‌نماید و تقریباً یک متخصص در بکارگیری ابزارها برای تشخیص مشکلات و حل آنها و یا طراحی فرآیندها و محصولات است. معمولاً کمر بند سیاه در کنار تیمی که به یک پروژه بخصوص شش سیگما، تخصیص داده شده است، کار می‌کند. وی در درجه اول مسئولیت راه انداختن فعالیت‌های تیم، ایجاد اطمینان در آنها، نظارت و مشارکت در آموزش، اعمال مدیریت پویا در تیم و سوق دادن پروژه به سوی نتایج موفقیت آمیز می‌باشد.

بدون یک کمر بند سیاه قوی و خستگی ناپذیر، اغلب تیم‌های شش سیگما اثربخش و کارا نیستند. کمر بند سیاه باید مهارت‌های بسیاری داشته باشد، این مهارت‌ها شامل توانایی در حل مسأله، توانایی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، درک سازمانی، تجارب رهبری و مربی‌گری و قدرت اجرایی مناسب می‌شود. وی باید در مدیریت پروژه ( هنر و علم انجام کارهای به موقع به کمک تلاش‌های دیگران ) نیز از مهارت لازم برخوردار باشد.

اغلب کمر بند سیاهان از میان مدیران میانی یا مدیران بالقوه آینده انتخاب می‌شوند و معمولاً یک دوره ۱۸ ماهه تا دو ساله را می‌گذرانند، چهار تا هشت پروژه را به اتمام می‌رسانند و یا مسئولیت خاصی را در پروژه‌ها مدیریت می‌کنند. در اغلب شرکت‌ها، دارا بودن کمر بند سیاه بعنوان پیشنیازی برای دستیابی به فرصت‌هایی نظیر ارتقاء سازمانی و پاداش‌ها محسوب می‌شود. تعدادی از کمر بند سیاهان متوجه می‌شوند که کارشان را بسیار دوست دارند و حرفه جدیدی را به عنوان یک فرد تمام وقت در شش سیگما آغاز می‌کنند.

## کمربند سیاه ارشد<sup>۱</sup>

در اغلب سازمان ها، کمربند سیاه ارشد (MBB) معلم، مربی و یا مشاور کمربند سیاهانی است که بر روی پروژه‌های گوناگون فعالیت می‌نمایند. در اغلب موارد، کمربند سیاه ارشد یک متخصص واقعی در ابزارهای تحلیلی شش سیگما است. کمربند سیاهان ارشد غالباً از مدارج بالای علمی در زمینه مهندسی، علوم و یا مدیریت برخوردار می‌باشند.

بیشتر کمربند سیاهان ارشد تجارب اولیه خود را در بخش کیفیت سازمانشان به دست آورده‌اند و اغلب پس از مدتی که به عنوان کمربند سیاه در سازمانشان به فعالیت پرداخته‌اند علاقه خود را در زمینه این فعالیت‌ها یافته و تصمیم به ادامه همکاری در راه بهبود سازمانشان گرفته‌اند، البته آنها باید برای ایفای نقش یک کمربند سیاه ارشد، مهارت‌های لازم را فرا گرفته باشند.

در اغلب شرکت ها، یک MBB نقش نماینده تحول را در سازمان ایفا می‌کند، کسی که برای ترویج روش‌ها و راه‌حل‌های شش سیگما تلاش می‌نماید. همچنین MBB ممکن است نقش مربی شش سیگما را برای کمربند سیاهان یا سایر گروه‌ها داشته باشد. نهایت این که، یک MBB ممکن است در پروژه‌های شش سیگمای مرتبط، نظیر بررسی نیازهای مشتری یا تعیین معیارهای سنجش برای فرآیندهای کلیدی همکاری کند.

کمربند سیاه ارشد به عنوان یک مربی وظیفه دارد تا از درست بودن حرکت و هدف افراد کمربند سیاه و تیم آنها مطمئن شود و بتواند فعالیت هایشان را به طور مناسب کامل نموده و از صحت عبور آنها از فرآیند بهبود شش سیگما اطمینان حاصل نماید.

اغلب اوقات، کمربند سیاه ارشد مشاوره می‌دهد و یا حتی کمک‌های متنوع و سریعی را برای وظایفی همچون جمع‌آوری اطلاعات، انجام تحلیل‌های آماری، طراحی آزمایشات و برقراری ارتباطات با مدیران در اختیار سازمان قرار می‌دهد.

همانند اغلب مربیان، کمربند سیاه ارشد، چند کمربند سیاه را تحت نظر دارد. در بیشتر سازمان‌هایی که ما مشاور آنها بوده ایم، کمربند سیاهان ارشد یک تیم و یا حداقل شبکه‌ای را تشکیل می‌دهند، با یکدیگر مشورت نموده و فرصت‌های لازم را جهت افزایش تلاش در شش سیگما ایجاد می‌کنند.

---

۱- Master Black Belt

البته تعداد کمربند سیاهان نسبت به کمربند سیاهان ارشد بسیار بیشتر است و به عنوان پایه‌های اغلب تلاش‌های شش سیگما تلقی می‌گردند ولی کمربند سیاهان ارشد نیز نقش حیاتی در شتاب دادن به حرکت تغییرات، صرفه‌جویی‌های هزینه و بهبود نظر مشتریان را برعهده دارند.

### کمربند سبز<sup>۱</sup>

یک کمربند سبز فردی است که، مهارت‌های شش سیگما را غالباً در سطح کمربند سیاه آموزش دیده است. کمربند سبز یک شغل واقعی در سازمان دارد و به عنوان عضوی از تیم و یا رهبر پاره وقت تیم شش سیگما فعالیت می‌کند. بعضی از شرکت‌ها، به ویژه جنرال الکتریک اقدام به آموزش درصد کثیری از کارکنان به عنوان کمربند سبزها نموده‌اند. نقش و وظیفه کمربند سبز این است که مفاهیم و ابزارهای جدید شش سیگما را برای فعالیت‌های روزانه سازمان به کار گیرد.

### حامی<sup>۲</sup> و / یا قهرمان<sup>۳</sup>

این عناوین، عبارت‌هایی معمول در شش سیگما هستند. معمولاً حامی، یک مجری و یا یک مدیر مهم در سازمان است که از کمربند سیاهان و تیم پروژه حمایت می‌کند. داشتن یک حامی بسیار مهم است. این وظیفه پیام مهمی را در بردارد، قهرمان یک مسوول ارشد سازمان است و آخرین کسی است که پاسخگو است، به بیان دیگر پیامدها و مسئولیت‌های اصلی شش سیگما به سطوح پایین سازمان محول نمی‌شود و برعهده مدیران میانی ارشد باقی می‌ماند.

قهرمان یا حامی اغلب عضوی از شورای رهبری و یا کمیته رهبری شش سیگما در سازمان است. گاهی اوقات یک حامی، سرپرستی یک یا چند قهرمان را برعهده دارد. مسئولیت‌های قهرمان عبارتند از:

- اطمینان یافتن از این که پروژه‌ها در راستای آرمان‌های اصلی سازمان قرار گرفته‌اند، در غیر این صورت وی مسئول اصلاح و جهت دادن به پروژه‌ها است.

---

۱- Green Belt

2- Sponsor

۳- Chammpion

- اطلاع رسانی در خصوص پیشرفت پروژه‌ها برای سایر اعضای تیم رهبری
- فراهم کردن منابع مورد نیاز مانند؛ زمان، پول و کمک گرفتن برای تیم از دیگران
- هدایت در بازنگری پروژه‌ها
- بحث و تبادل نظر در خصوص ناسازگاری‌ها، تضادها، هم پوشانی‌ها و ایجاد ارتباط با دیگر پروژه‌های شش سیگما

متأسفانه، ماهیت نقش حامی یا قهرمان به گونه‌ای است که این افراد از آموزش و آماده‌سازی کمتری برخوردار می‌گردند و باعث می‌شود تا این نقش، ضعیف‌ترین حلقه را در تلاش‌های شش سیگما، مخصوصاً در مراحل اولیه، تشکیل دهد.

## رهبر اجرایی<sup>۱</sup>

ممکن است این نقش به نام‌های دیگری نظیر قائم مقام شش سیگما یا افسر ارشد سیگما نیز نامیده شود. این فرد وظیفه هماهنگی بین کل فعالیت‌های شش سیگما را برعهده دارد. وی اغلب در سطح قائم مقام سازمان است و مستقیماً به مدیر عامل، رئیس و یا یکی دیگر از مدیران ارشد گزارش می‌دهد.

رهبر اجرایی شش سیگما فردی است که سابقاً متخصص بهبود سازمان، بهبود کیفیت و یا یک مدیر اجرایی ذیصلاح در شرکت بوده است. وی از تجارب بالا، رهبری قوی و توانایی‌های اجرایی مناسبی برخوردار است. این وظیفه‌ای است که برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت و آرمان‌های بلند مدت نیاز به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی زیادی دارد.

اغلب همانند کمر بند سیاه، رهبر اجرایی نیز یک شغل موقتی است، به طوری که رهبر اجرایی بعد از چند سال به سوی موقعیت‌های اجرایی و مدیریتی دیگر حرکت می‌کند. وظیفه اصلی رهبر اجرایی، هدایت در پیاده‌سازی تکنیک‌ها، توسعه عادات و مفاهیم شش سیگما در همه بخش‌های سازمان و کمک به این تلاش در جهت به دست آوردن توأم منافع مالی و منافع مشتری است.

به هر حال، رهبر اجرایی به عنوان نماینده تیم مدیریت ارشد عمل می‌کند و اعضای تیم را در اجرای فعالیت‌های شش سیگما یاری داده و فعالیت‌های مرتبط را در اولویت دستور کار قرار می‌دهد. وی همچنین اصلی‌ترین مسئول اجرای طرح‌های شش سیگما است.

---

<sup>۱</sup>-Implementation leader

### پیامدهای وظایف جدید

به علت اینکه این وظایف، وظایفی تخصصی در شش سیگما می باشند، اغلب کمربند سیاه و کمربند سیاه ارشد باید گواهینامه دریافت کنند، این گواهینامه معمولاً براساس یک آزمون و اتمام تعداد مشخصی پروژه به دست می‌آید. راهنمایی مدون و رسمی برای دریافت این گواهینامه‌ها وجود ندارد، بنابر این ضوابط و معیارها، ثابت نیستند. در برخی شرکت‌ها، گواهینامه مسأله مهمی است و در برخی دیگر تأکید اصلی برکسب نتایج است.

برای بسیاری از افراد بعهدہ گرفتن یک وظیفه جدید تعریف شده در شش سیگما هم می‌تواند هیجان انگیز و هم نگران کننده باشد. در طی سال‌ها افراد کمی را می‌بینیم که از بعهدہ گرفتن این وظایف جدید و گاهی اوقات مسوولیت‌های نا آشنا، پشیمان شده باشند. البته اغلب این افراد قبول دارند که این وظیفه نیاز به انرژی و تلاش بسیاری دارد.

اگر شما برای یکی از مسؤلیت‌های شش سیگما انتخاب شده اید، ممکن است از خودتان و از دیگر مسؤولین سازمان سؤالات زیر را بپرسید:

- اگر کار تمام وقت است، این وظیفه چقدر طول خواهد کشید و پس از این که من وظیفه شش سیگما را به اتمام رساندم، چه اتفاقی می‌افتد؟
- درطول انجام وظیفه چه کسی رئیس من است؟
- کار من چگونه اندازه‌گیری خواهد شد و چگونه به من پاداش می‌دهند؟
- اگر این کار پاره وقت است، آیا زمان خالی برای انجام مسؤلیت‌های شش سیگما وجود خواهد داشت؟
- نیاز به گذراندن چه نوع آزمون و یا گواهینامه ای خواهیم داشت؟ و در چه زمانی؟
- سازمان واقعاً چگونه به کار من در تیم نگاه می‌کند؟ آیا این فعالیتها به اندازه کار عادی من، مهم به نظر خواهند رسید؟

پاسخ به این سؤالات و پرسش‌های دیگر با تصمیمات مشخصی که در سازمانتان اتخاذ می‌گردد، تغییر خواهد کرد. همان طور که اشاره کردیم، توانایی وفق دادن شش سیگما جهت تأمین انواع نیازهای مختلف سازمان‌ها یکی از دلایلی است که باعث موثر بودن آن در گسترش تغییرات، اعمال بهبودها و کسب منافع مالی در بسیاری از سازمان‌ها شده است.