

SIX SIGMA JAKO TRWAŁY ELEMENT KULTURY ORGANIZACJI

GEORGE ECKES

ISBN: 978-83-7746-065-8
format 158/233, oprawa twarda
liczba stron: 248
cena: 64,90 zł



W książce zaprezentowane są narzędzia, których użycie przyczyni się do tego, że zmiany, jakie niesie ze sobą program Six Sigma, spotkają się z odpowiednią akceptacją w twojej organizacji. Eckes koncentruje się w niej na elemencie kulturowym, który – jeśli zostanie odpowiednio potraktowany – może znacznie zwiększyć efektywność „twardych” technik Six Sigma.

Oferując proste i praktyczne metody, Eckes wskazuje na konieczność pracy z ludźmi, by zmiany zostały zaakceptowane w organizacji na poziomie kulturowym. W sytuacji, gdy większość dostępnych na rynku pozycji koncentruje się na aspektach technicznych, on zwraca uwagę na konieczność zrównoważenia komponentów technicznego i kulturowego. Wyjaśnia, jak konsekwentnie zwiększyć szanse na przeprowadzenie zmiany organizacyjnej. Píše między innymi o tym, jak:

- kreować potrzebę wdrożenia programu Six Sigma,
- diagnozować różne typy oporu i przeciwdziałać im,
- kształtować wizję programu Six Sigma,
- zmieniać systemy i struktury, by wspierały nową kulturę Six Sigma,
- unikać pułapek związanych z kulturową transformacją Six Sigma,
- rozwijać efektywnych liderów w programie Six Sigma.

Z książki dowiesz się, jak definiować jasne i motywujące cele. Poznasz też historię porażek i sukcesów związanych z wdrażaniem Six Sigma, czytając zamieszczone tu studia przypadków.

O AUTORZE

George Eckes jest założycielem Eckes & Associates, Inc. (EAI), firmy konsultingowej specjalizującej się we wdrażaniu usprawnień, prowadzeniu szkoleń i wdrożeń Six Sigma, rozwijaniu organizacji oraz zarządzaniu zmianą. W 1996 roku EAI została wybrana główną firmą doradcą pomagającą General Electric we wdrażaniu Six Sigma.

Spis treści

Podziękowania	9
Wstęp do wydania polskiego	11
Przedmowa	19
Wstęp	23
Rozdział 1. Akceptacja dla programu Six Sigma – aspekt ignorowany podczas wdrożenia	27
Rozdział 2. Kreowanie potrzeby kultury Six Sigma	41
Rozdział 3. Przewyciężanie oporu przeciwko wdrażaniu programu Six Sigma	58
Rozdział 4. Kształtowanie wizji, rezultatów i zachowań związanych z programem Six Sigma	84
Rozdział 5. Kreowanie kultury Six Sigma	106

Rozdział 6.	
Pomiar kultury Six Sigma	161
Rozdział 7.	
Profile przywódców programu Six Sigma	197
Rozdział 8.	
Pułapki, których należy unikać, kreując kulturę Six Sigma	218
Zakończenie	236
Indeks	237

ROZDZIAŁ 1

Akceptacja dla programu Six Sigma – aspekt ignorowany podczas wdrożenia

Jeśli nie chcesz, nie musisz się zmieniać, lecz wówczas nie ma dla ciebie miejsca w tej organizacji.

Jack Welch

W ciągu ostatnich kilku lat Six Sigma stał się w Ameryce dominującym programem zwiększania efektywności biznesu. Dzięki niemu przedsiębiorstwa takie, jak General Electric, AlliedSignal i inne, oszczędziły miliardy dolarów. W efekcie osiągnęły większy zysk; wzrosła również cena ich akcji. Na przykład od czasu wdrożenia tego programu w 1995 roku w General Electric udało się oszczędzić ponad trzy miliardy dolarów. Jack Welch powiedział o tym tak: „Six Sigma to najważniejsza inicjatywa, jaką kiedykolwiek podjęliśmy”.

Six Sigma jest filozofią zarządzania, która ma na celu zwiększenie zadowolenia klienta do najwyższego możliwego poziomu. Jeśli firma ją stosuje, klient nie powinien mieć więcej niż trzy negatywne doświadczenia na milion możliwości. Taki poziom doskonałości jest odległy od tego, co większość organizacji ma dzisiaj do zaoferowania. Szacuje się, że większość firm znajduje się na poziomie 2 lub 3 sigma, co oznacza kolejno 308 tysięcy lub 66 800 defektów na milion możliwości.

Program Six Sigma sprawia, że organizacja zarządzana jest w oparciu o fakty i dane. Najważniejszym celem jest przy tym satysfakcja klienta. Jej poziom jest wysoki dzięki koncentrowaniu się na zarządzaniu procesami w organizacji.

By osiągnąć sukces, czyli zwiększyć stopień zadowolenia klienta, niezbędne są trzy elementy: strategiczny, taktyczny i kulturowy.

Element taktyczny Six Sigma tworzony jest wyłącznie przez zarząd organizacji. By program ten był czymś więcej niż tylko inicjatywą służącą oszczędzaniu, zarząd musi stworzyć infrastrukturę wspomagającą wprowadzanie usprawnień. W mojej pierwszej książce, zatytułowanej *Revolucja Six Sigma. Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zmieniły proces w zyski* (MT Biznes, Warszawa 2010), szczegółowo opisałem, jak zarząd musi stworzyć kluczowe procesy, a następnie nimi zarządzać, by program Six Sigma przyczynił się do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa. Dokładnie przedstawiłem w niej również sposób, w jaki zespoły projektowe wdrażają drugi, taktyczny element, by procesy stały się bardziej efektywne.

Książka *Six Sigma jako trwały element kultury organizacji* koncentruje się na trzecim, najważniejszym elemencie – kulturze organizacji, która w decydujący sposób wpływa na odniesienie sukcesu. Z wymienionych tu trzech filarów Six Sigma to on jest najczęściej pomijany. Jednocześnie jednak to właśnie on, jeśli jest przez przedsiębiorstwo doskonały, może sprawić, że cały program przyniesie wyniki szybciej i będzie efektywniejszy. Kwestie kulturowe są często zaniedbywane, gdy organizacje koncentrują się na taktycznych aspektach procesu wdrożeniowego, a wielu konsultantów nawet nie wie, że w ogóle mają one jakieś znaczenie.

Q × A = E

To proste, lecz niezwykle istotne równanie wyjaśnia, dlaczego w przedsiębiorstwie powinno się przywiązywać co najmniej taką

samą wagę do trzeciego elementu, jak do pierwszych dwóch. **Q**, czyli jakość, odnosi się do elementów strategicznego i taktycznego programu Six Sigma. **A** oznacza kulturową akceptację tych elementów. **E** to efekt, czyli stopień, w jakim program przekłada się na wyniki osiągnięte przez organizację.

W powyższym równaniu występuje mnożenie. Pomyśl o przypisaniu liczby z przedziału 1–10, by ocenić jakość (**Q**) osiąganą dzięki stosowaniu programu Six Sigma. Weź do ręki jakąkolwiek książkę poświęconą temu programowi, a zobaczysz, że koncentruje się ona na jakości. Nawet dojrzałe organizacje oceniłyby się na 8 lub 9. Potem zastosuj identyczną skalę, by ocenić, w jakim stopniu organizacja kulturowo akceptuje **Q**. W większości przypadków zadanie takiego pytania wywołuje zdziwienie. Bardzo często okazuje się, że zarząd zrobił niewiele lub nic, by zadbać o akceptację programu w przedsiębiorstwie. Jeśli dasz w takim przypadku ocenę na poziomie 1 lub 2, to mnożąc 9 przez większą liczbę, otrzymujesz 18.

$$9 \times 2 = 18$$

Czy 18 to dobry wynik? Jeśli maksymalna liczba punktów to 100, co uznałbyś za minimum? Odpowiedź otrzymuję, gdy zadaję takie samo pytanie moim dwóm synom, Joemu i Temo. By w szkole dostać ocenę celującą, należy mieć minimum 90 punktów, ocena bardzo dobra to minimum 80 punktów; w przypadku oceny dobrej dwie przemnożone liczby powinny dać co najmniej 70 punktów. By w ogóle zaliczyć sprawdzian, trzeba mieć co najmniej 60 punktów.

Wynik 18 oznacza, że organizacja nie osiąga rezultatów kojarzonych zwykle z wdrożonym z sukcesem programem Six Sigma. Biorąc pod uwagę fakt, że zarząd w ostatnich latach zainwestował wiele pieniędzy i osobistą reputację, w przypadku niezadowolających efektów następuje zazwyczaj wezwanie do „zdwojenia wysiłków” związanych ze stosowaniem programu. Na czym powinno to polegać? Oczywiście na położeniu nacisku na kulturową akceptację. W rzeczywistości jednak, jeśli nie wiesz, co wpływa na tę akceptację (jest

to problem większości organizacji), zdwojone wysiłki koncentrują się na aspekcie jakościowym. Jednak w tym obszarze zazwyczaj niewiele pozostało do zrobienia. Wobec tego po dodatkowej inwestycji w postaci wysiłku i pieniędzy organizacja zamiast 9 uzyskuje 9,5. Gdy podstawimy te liczby do równania $Q \times A = E$, będzie ono wyglądać następująco:

$$9,5 \times 2 = 19$$

Organizacja powinna zadać sobie w takiej sytuacji pytanie, czy program Six Sigma w ogóle do niej pasuje. Może zaprzestać wysiłków i powrócić do starych, nieefektywnych metod zarządzania.

Książka *Six Sigma jako trwały element kultury organizacji* koncentruje się na koncepcjach, narzędziach i technikach, które powodują, że rośnie wartość składnika A w równaniu. Nie są one skomplikowane. W porównaniu ze statystyczną złożonością niektórych narzędzi dotyczących czynnika jakościowego mogą sprawiać wrażenie niezwykle prostych. Jednak moja dobra znajoma, doradca Pam Dennis z Destra Consulting, celnie zauważyła: „Wdrażanie skomplikowanych narzędzi Six Sigma jest łatwe, zaś wdrażanie tych najprostszych jest trudne”.

Pam miała na myśli to, że na pierwszy rzut oka takie narzędzia Six Sigma, jak planowanie eksperymentów czy analiza zdolności procesu, mogą wydawać się trudne w zastosowaniu, lecz po krótkim instruktażu okazują się łatwe we wdrożeniu, bowiem odnoszą się do procesu. Spowodowanie, by organizacja zaakceptowała zmiany na poziomie kulturowym, wydaje się łatwe, lecz tak naprawdę mamy tu do czynienia przede wszystkim z ludzką naturą, która jest skomplikowana. Dlatego też metody, których uczę w tej książce, odnoszą się nie do procesu, lecz do ludzi. W takim zaś przypadku stopień skomplikowania wzrasta w sposób wykładniczy.

Dobra wiadomość to ta, że wielu organizacjom się udało. Ten element wdrażania programu Six Sigma z sukcesem przekazywany jest od ponad dwudziestu lat na całym świecie podczas warsztatów

koncentrujących się na aspektach statystycznych. Zanim zostałem konsultantem Six Sigma, zdobyłem wykształcenie psychologiczne i praktykowałem w tym zawodzie. Ciągle jestem licencjonowanym psychologiem. Do równania $Q \times A = E$ wnoszę więc zarówno wiedzę, jak i doświadczenie.

Nauka narzędzi zaprezentowanych w książce *Six Sigma jako trwałe element kultury organizacji* będzie relatywnie prosta, jednak zdobycie biegłości w ich zastosowaniu wymaga praktyki. Istnieje sześć głównych obszarów doskonalenia **A**, czyli akceptacji w równaniu $Q \times A = E$. Dzięki tej książce dowiesz się, jak:

- wykreować potrzebę zastosowania Six Sigma;
- stworzyć wizję tego programu, by pracownicy zrozumieli, jakie są nowe potrzeby i wymagane postawy;
- zmobilizować ludzi do zaangażowania się w program Six Sigma i pokonać opór;
- zmienić systemy i struktury, by wspierały nową kulturę Six Sigma,
- dokonywać pomiaru poziomu akceptacji programu,
- wychować liderów Six Sigma.

Ucząc zasad kulturowego przywództwa związanego z programem Six Sigma, dzielę uczestników mojego warsztatu na dwie grupy. Członków pierwszej grupy proszę, by przypomnieli sobie o jakiejś zmianie, w której brali udział i która zakończyła się sukcesem. Mogła ona dotyczyć życia osobistego lub zawodowego. Proszę ich, by nie mówili o szczegółach, lecz skoncentrowali się na odpowiedzi na następujące pytanie:

Co sprawiło, że zmiana, o której myślisz, zakończyła się sukcesem?

Członków drugiej grupy proszę, by przypomnieli sobie sytuację, w której zmiana, również dotycząca życia osobistego lub zawodowego, zakończyła się całkowitą porażką. Jest to zazwyczaj łatwiejsze

zadanie. Proszę ich następnie, by zastanowili się nad odpowiedzią na następujące pytanie:

Co sprawiło, że zmiana, o której myślisz, zakończyła się porażką?

W ciągu następnych dwudziestu minut uczestnicy zastanawiają się nad powodami porażek lub sukcesów, nie zdradzając szczegółów zmian. Dwie grupy opracowują listę czynników, na której znajduje się zazwyczaj od dziesięciu do dwunastu pozycji. Proszę wówczas, by uczestnicy skrócili ją do rzeczy najważniejszych. Przeprowadzając to ćwiczenie od wielu lat, zbierałem dane dotyczące rezultatów pracy obu grup. Najpierw o zaprezentowanie wyników prosiłem grupę, która miała trudniejsze zadanie, czyli zastanawiała się nad przyczynami sukcesu. Poniżej przedstawiam najczęściej podawane powody odniesienia sukcesu (w procentach):

Silne przywództwo	78%
Komunikowana potrzeba zmian	59%
Jasne i motywujące cele	56%
Kierownictwo potrafiące poradzić sobie z oporem	44%
Kultura organizacji zmodyfikowana tak, by zachęcała do zmiany	38%

Kolejnym krokiem było poproszenie o przedstawienie wyników drugiej grupy, której zadaniem było wypisanie przyczyn porażek. Dane dotyczące nieudanego wprowadzania zmian wyglądają następująco:

Brak jasno sprecyzowanych celów	87%
Brak zrozumienia potrzeby zmian	79%
Brak liderów lub ich słaby poziom	46%
Osobom sprzeciwiającym się zmianie pozwolono uzyskać przewagę	40%
Brak zachęt do zmiany	32%

Gdy porówna się obie listy, widoczne stają się pewne tendencje. Niezwykle jest to, że za każdym razem, gdy przeprowadzałem to ćwiczenie, pojawiały się te same powody sukcesu i porażki.

Zachęcamy do lektury!