



NEKONČIACA IMPLEMENTÁCIA METÓDY SIX SIGMA V SPOLOČNOSTI

Anna Paďourová*

Úvod

Metóda Six Sigma je logickým pokračovaním viac ako sedemdesiatročného vývoja prístupu k zabezpečovaniu kvality. Táto metóda zabudováva štatistiku do života firmy, čo so sebou prináša potrebu nového pohľadu, alebo skôr dvoch pohľadov. Prvý je vnútorný pohľad na celý firemný proces, ktorý predstavuje potrebu neustále myslieť na to, že dôležitý je až konečný výsledok firmy. Druhým dôležitým pohľadom je pohľad z pozície zákazníka. Aj keď ide o dva protichodné pohľady na správanie sa firmy celkovo, sú spolu medzi sebou veľmi pevne previazané. Bez umenia pozrieť sa na problém očami zákazníka je len veľmi ťažké dosiahnuť akékoľvek riešenie.

Presadzovanie metódy Six Sigma prístupu v rámci firmy nestačí na splnenie vytýčených cieľov. Prelomom v implementácii nástrojov Six Sigma je schválenie projektu, ktorý zabezpečuje určitý stupeň Six Sigma kvalifikácie každému pracovníkovi firmy bez ohľadu na zastávanú pozíciu.

Organizačné zmeny v štruktúre Six Sigma

Filozofia Six Sigma je postavená na princípe vyškolenia širokého okruhu pracovníkov na nevyhnutný štandard umožňujúci pochopiť dianie v rámci projektu a podporiť jeho výsledok z pozície člena tímu, a to buď ako *Green Belt* či *White Belt*. Projektovým manažérom sa stáva *Black Belt*, s komplexným Six Sigma vzdelaním, skúsenosťami a praxou z tréningov a predchádzajúcich projektov. *Black Belt* je vyčlenený z bežných organizačných štruktúr a zároveň na 100% pridelený na doriešenie zvoleného problému. Tento postup musí byť striktne dodržiavaný od počiatku implementácie Six Sigma vo firme.

Neskôr vzniká medzera medzi ostatnými štruktúrami závodu a Six Sigma organizáciou, čo vyvoláva kontraproduktívne správanie sa pracovníkov, hlavne vo výrobných prevádzkach, ktorých nezainteresovaná pozícia *Black Beltov* vedie k pocitu menšej spoluzodpovednosti za výsledok. A na strane opačnej aj *Black Belti* vyčlenení zo štruktúr časom strácajú kontakt s výrobou a začínajú inklinovať k teoretickým prístupom s dôrazom na prezentačné praktiky.

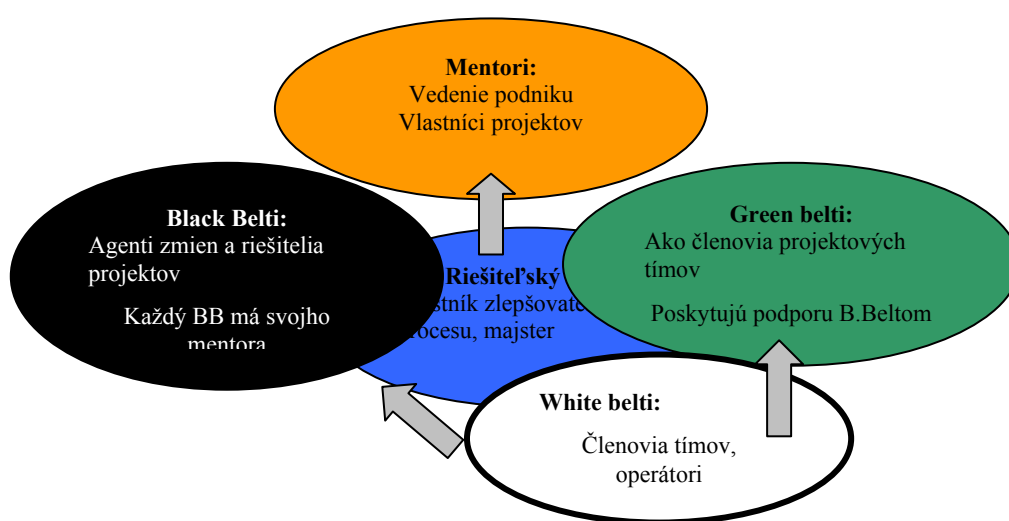
Na zlepšenie situácie sa začala postupne meniť organizácia Six Sigma tak, že *Black Belti* po vyškolení a vyriešení prvého projektu ostávajú v pôvodných organizačných štruktúrach závodu a pokračujú vo svojej funkcii. Pri vzniku potreby riešiť projekt z ich pôsobnosti sú na čiastkový úväzok povytiahnutí zo svojej pozície

* Ing. Anna Paďourová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel.: +421041/5133129, fax: +421041/5655 615
e-mail: anna.padourova@fpedas.uniza.sk

a s využitím už nadobudnutých Six Sigma znalostí a vedomostí sa venujú riadeniu tímu pracovníkov počas riešenia projektu. Tým, že prešli komplexným tréningom, je predpoklad, že ich aktivity budú štandardizované a harmonizované s inými projektovými lídrami využívajúce tie isté vedomosti pre riešenie iných projektov. Táto forma *Black Beltov* sa nazýva *Funkčný Black Belt*. Teda je to kombinácia *Black Belta* na plný úväzok a pracovníkom na svojej trvalej pozícii pred absolvovaním *Black Belt* tréningu.

Členenie organizácie Six Sigma

Six Sigma sa realizuje prostredníctvom vlastných zamestnancov podniku. Zamestnanci predstavujú najdôležitejšie riešiteľské kapacity zlepšovania. Orientácia na zákazníkov, procesy a zamestnancov, robí zo Six Sigma spôsob budovania a rozvíjania novej podnikovej kultúry. Vnútropodnikovú organizáciu Six Sigma môžeme vidieť na obr. 1.



Obr. 1 Vnútropodniková organizácia programu Six Sigma

Prehľad úloh a kvalifikácií Six Sigma

Tab. 1. Rozdelenie kvalifikácií Six Sigma

Typ	Profil	Činnosti	Počet
Green Belt	Uznávaný a rešpektovaný, schopný previesť údaje na informácie, znalec nástrojov	vedie tímy zlepšovania procesov, radí a trénuje používanie nástrojov a vykonávanie analýz,	1 na 20 zamestnancov firmy
Black Belt	Rešpektovaný kolegami a manažmentom, znalec pokročilých nástrojov, schopný previesť údaje na informácie	vedie strategické projekty s významným dopadom na výkonnosť procesov, agent zmien, vykonáva tréning a vedie multifunkčné tímy riešiteľov, pracuje ako BB Six Sigma na plný úväzok	1 na 50 - 100 zamestnancov firmy
Master Black Belt	Technicky dokonalé znalosti aplikovať nástroje Six Sigma, skúsený komunikátor, uznávaný vzor a líder Six Sigma na všetkých úrovniach	mentor technik a nástrojov BB a GB, interný konzultant a tréner Six Sigma, inovátor prístup Six Sigma, člen vedenia Six Sigma	10% počtu Black Beltov.

	podniku		
Mentor	Top manažér, rešpektovaný líder a mentor v riešení podnikových záležitostí, kvalifikovaný a silný líder Six Sigma kladúci správne otázky, vedie BB v zásadných otázkach	poskytuje zdroje a podporu vedenia projektom, presadzuje víziu, tvorí plán a štruktúru programu, definuje ukazovatele, vyčísľuje výnosy, je členom vedenia Six Sigma,	1 na organizačnú jednotku.

Základné kritériá pre výber projektov

- a) Očakávané prínosy a výsledky dopadu na zákazníka a požiadavky
 - ⇒ dopad na obchodnú stratégiu a konkurencieschopnosť;
 - ⇒ dopad na budovanie kľúčovej kompetencie podniku;
 - ⇒ následnosť či závislosť;
 - ⇒ finančný dopad;
 - ⇒ naliehavosť;
 - ⇒ trend.
- b) Realizovateľnosť
 - ⇒ potrebné zdroje;
 - ⇒ aké odborné znalosti máme k dispozícii;
 - ⇒ komplexnosť;
 - ⇒ pravdepodobnosť úspechu;
 - ⇒ podpora.
- c) Dopad na organizáciu
 - ⇒ čo sa môžeme naučiť;
 - ⇒ medziprevádzkové výhody.

Záver

Prínosy implementácie metodológie Six Sigma je možné stručne zhrnúť do týchto základných charakteristík:

- „**Six Sigma**“ **zabezpečuje trvalý úspech** – jediný spôsob ako udržať rast podniku a ovplyvňovať situáciu na trhu je nepretržité inovovanie a reorganizovanie.
- „**Six Sigma**“ **stanovuje výkonnostný cieľ** – v podniku je ťažké prinútiť všetkých pracovať rovnakým spôsobom a zamerať úsilie zamestnancov na spoločný cieľ. Každá funkcia, podnikový útvar a jednotliví zamestnanci majú rozdielne plány, ciele a úlohy. Každý podnik, ktorý porozumie požiadavkám svojich zákazníkov môže svoju výkonnosť porovnať s cieľom stanoveným podľa koncepcie Six Sigma.
- „**Six Sigma**“ **vyzdvihuje význam zákazníka podniku** – pri tvrdej konkurencii v liberalizujúcom sa prostredí nie je možné zabezpečiť obchodný úspech dodávaním iba dobrého a bezchybného tovaru. Podstatou Six Sigmy je venovať zvláštnu pozornosť potrebám zákazníkov a poznať, čo je pre zákazníka dôležité.
- „**Six Sigma**“ **akceleruje tempo zlepšovania** – podnik, ktorý sa zlepšuje najrýchlejšie pravdepodobne vyhrá konkurenčný boj na cieľovom trhu, preto je do Six Sigmy zapracovaných mnoho techník a nástrojov z rôznych oblastí riadenia a inovácií.
- „**Six Sigma**“ **propaguje vzdelávanie** – je dokázané, že Six Sigma môže zvýšiť a urýchliť vznik a aplikovanie nových myšlienok v podniku. Nápady je možné lepšie aplikovať a ich účinok porovnávať prostredníctvom jasne definovanej výkonnosti meranej v jednotkách Six Sigma.

- „*Six Sigma*“ **pomáha uskutočňovať v podniku strategické zmeny** v podobe nových, inovatívnych produktov, nových projektov, vstupu na nové cieľové trhy a podobne. Zrozumiteľnosť postupov pri implementácii Six Sigmy v podniku poskytuje príležitosť k uskutočňovaniu jednak menších úprav, ale aj významných podnikových zmien, ktoré sú predpokladom rastu konkurencieschopnosti a stability podniku na novovytvárajúcom sa globálnom trhu.

Grantová podpora:

Spracovanie tohto príspevku nadväzuje na riešenie projektu MVTs NEM/SR/ŽU3/07 „Aplikácia cyklu PDCA v službách ako faktor zvyšovania efektívnosti riadenia“ a projektu VEGA 1/0468/08 „Inovačné stratégie v sektore služieb“, ktoré sú riešené na Katedre spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline.

Použitá literatúra

- [1] PANDE, P., NEUMANN, R. P., CAVANAGH, R. R.: Zavádzime metodu Six Sigma, Brno 2002
- [2] TOŠENOVSKÝ, J.: Strategie Six Sigma s využitím Balanced Scorecard. Elektronická učebnica na CD. Ostrava. Dom techniky, 2003
- [3] JANEČEK, Z.: Six Sigma trochu jinak, Svět jakosti 1, 2002
- [4] HERGENRÖDER, E., BACHMANN, F., VACULÍK, J.: Marketing and quality attributes in different structure and services providing by consultant office. ŽU v Žiline. Ekonomicko-manžérske spektrum. ISSN 1337 – 0839. v tlači
- [5] ROSTÁŠOVÁ, M., KREMEŇOVÁ, I.: Marketing v službách – Algoritmy marketingových činností. / 2005. Žilina, Vydavateľstvo EDIS, 2005. ISBN 80-8070-355-8.
- [6] <http://www.msys.sk/six-sigma.htm>