

شش سیگمای غنی سازی شده بوسیله ارزش آفرینی

مجید مختاریان پور

مقاله
تکیه

همه اذعان داشته باشند که باید برویم روی Xها یعنی مؤلفه‌هایی که مسئله را تشکیل می‌دهند. ما در شش سیگما به Xها توجه می‌کنیم و در نهایت به راه حل مسئله اصلی می‌رسیم. فرایند شش سیگما یک فرایند پنج گامی است و شامل تعریف، اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و خلاقیت می‌گردد که در ادامه چگونگی استفاده از هر کدام از این گام‌ها توضیح داده خواهد شد. برای حل یک مسئله، روش ساختار یافته چرخه‌ای است که ابتدا و انتهای آن دارد. در فاز اول تعریف، ما آن Y بزرگ و بعد خرده مسائل را شناسایی می‌کنیم. ما در فاز تعریف؛ مسئله را می‌شناسیم. در فاز دوم که



تحقیق بنده راهی برای ایجاد هم افزایی بین دو تکنیک مدیریت و مهندسی است. این مدل غنی‌سازی شده در اینجا برای مهندسی فرهنگی ارائه شده است.

مقام معظم رهبری می‌فرمایند در مقوله فرهنگ رفتار حکومت باید دلسوزانه و مثل رفتار باغبان باشد که به هنگام نهال می‌کارد، به هنگام آبیاری می‌کند. منظور ایشان این بوده که آنها باید شناسایی و بر طرف شود.

سرفصل‌های این تحقیق عبارتند از: ۱- شناسایی تاریخی بحث و حل مسئله ۲- ضرورت حل مسئله بر اساس الگوهای سامان یافته ۳- مثلث بهبود در بحث مدیریت و

مهندسی ۴- مفهوم شش سیگما، تاریخچه، فرآیند و نتیجه‌گیری. در طول ۵۰ سال گذشته روش‌های نوینی در زمینه مدیریت مهندسی به نام شش سیگما و سایر مباحث ظهور کرد. این مباحث بیشتر در محیط‌های سازمانی صنعتی و خدماتی و کمتر در بحث فرهنگی مورد استفاده قرار گرفته، که من چگونگی استفاده از آن را برای مهندسی فرهنگی، بیان خواهم کرد. بشر ابتدا در زمینه حل مسئله؛ خستگی داشته و مغلوب محیط خودش بود، پس از آن یک دوران بیداری اولیه شکل گرفت. دوران سوم دوران رشد بود که ابتکار عمل را بدست گرفت و به صورت فعالانه مسائل را پیش‌بینی کرد. الان دوران تعالی است.

بشر در زمینه حل مسئله یک دوران سعی و خطا را پیموده است. یعنی با سعی و خطا خواسته که کار را پیش ببرد و اکنون این فرایند در حال تکرار است. در فرایند سعی و خطا در صدسال گذشته یکسری تجربه‌ها انباشته شد و دانشمندان این تجربه‌های منسجم نشده را در کنار هم گذاشته‌اند و یکسری الگوهای ساختار یافته ارائه داده‌اند. سوال این است که چرا ما باید بحث‌های فرهنگی را بر اساس الگوهای ساختار یافته حل کنیم. چرا نیایم به صورت عمومی با مسائل فرهنگی برخورد نکنیم. مسائل فرهنگی امروز مسائل پیچیده‌ای هستند، خصوصاً بخش‌های IT، اینترنت و ارتباطات دیگر مثل گذشته نیست. فرهنگ با مسائل فرهنگی زیادی روبرو هست که باید از الگوهای ساختار یافته در حل آنها استفاده کنیم. ما باید مسائل را با حداکثر سرعت و حداقل هزینه‌های اجتماعی حل کنیم. در بحث‌های مدیریت مهندسی؛ مثلث بهبود را مطرح می‌کنند که شامل مبحث شش سیگما و مهندسی ارزش است. بنده بین مهندسی ارزش و شش سیگما یک شکاف ایجاد کرده‌ام و بیان کرده‌ام چگونه می‌توانیم از این مدل برای بحث فرهنگی استفاده کنیم. شش سیگما به معنی

مجید مختاریان پور
دارای کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و صاحب مقالاتی در زمینه مدیریت می‌باشند.

شش سیگمای غنی شده است که به صورت مختصر همان شش سیگما را استفاده می‌کنیم. متدولوژی شش سیگما اطلاعات پراکنده را به دانش تبدیل می‌کند و تغییرات را فرایند مدار می‌کند. اگر کسی طبق فرآیند حرکت کند به نتیجه می‌رسد. این کار دو مؤلفه دارد ۱_ راهبرد ۲_ سنجها که رسپن به هدف را می‌توان از طریق این سنجها اندازه‌گیری کرد که آیا به هدف رسیده ایم یا خیر. بحث سیگما به چه مفهومی است. سیگما به معنای انحراف است. ما یکسری استانداردها را در بحث فرهنگی و یکسری معیارها را طبق مذهب و دین مان تعریف می‌کنیم. سیگما به معنای انحراف از آن محوره‌است. در این متدولوژی ما می‌خواهیم انحراف از این معیارها را به حداقل برسانیم. اگر ما بتوانیم به آن هدفی که در شش سیگما تعریف شده برسیم این نشان می‌دهد ما بسیار دقیق به مسئله نگاه کرده‌ایم و حداقل خطا را هدف گذاری کرده‌ایم. این متدولوژی از ۳۰ سال قبل در دنیا در همه صنایع و خدمات مورد استفاده قرار گرفت. ولی در کشور ما شش سیگما بحث جدیدی است شاید پنج تا شش سال باشد که در کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد لیکن در بحث‌های فرهنگی اصلاً مورد استفاده قرار نگرفته است. به عنوان یک سوال، اگر ما یک مسئله را Y تلقی کنیم این Y تشکیل شده از یکسری مؤلفه‌ها. سوال من این است که اگر ما بخواهیم مسئله را حل کنیم باید روی چه چیزی تکیه کنیم. آیا باید روی Xها تکیه کنیم یا مستقیم روی خود مسئله، فکر می‌کنم

اندازه‌گیری است، می‌ایم مسئله را با ابزارهای مختلف می‌سنجیم و ابعاد مختلف مسئله را شناسایی و تبیین می‌کنیم. در فاز سوم ما یکسری ریشه‌ها را شناسایی می‌کنیم؛ یعنی خود مسئله را به یکسری زیر مسئله می‌شناسیم. این ریشه‌ها دوباره ریشه‌هایی دارند؛ یعنی تا سطحی که می‌توانیم باید ریشه‌ها را شناسایی می‌کنیم. در این روش باید روی ریشه‌ها کار کنیم تا بتوانیم مسئله اصلی را حل کنیم. در فاز بهبود که بهبود خلاقانه است ما یکسری ایده‌ها را برای بهبود ارائه می‌دهیم تا بتوانیم مسائل ریشه ای را حل و در نهایت آنها را اجرا کنیم. در فاز کنترل ما این بهبودها را کنترل می‌کنیم. در فاز تعریف ما یک گروه چند تخصصی تشکیل می‌دهیم. این گروه حول مسئله بحث می‌کند تا به یک تعریف مشترک برسند و سپس محدوده را مشخص کنند و در ادامه اهداف و موارد بحرانی موفقیت را شناسایی و فرایند فرهنگ سازی و وضعیت موجود و مطلوب را ترسیم می‌کنیم باید محدودیت‌هایی که در رسیدن به این اهداف داریم را شناسایی و منشور پروژه را تعریف نماییم. منشور پروژه مثل یک میثاق نامه می‌ماند. فاز دوم مربوط به ابزارها و تکنیک‌هایی که با آن مسئله را سنجیده‌ایم می‌باشد. در گام بعد، برنامه باید به صورت منسجم باشد تا بتوانیم همه داده‌ها را جمع‌آوری کنیم و برنامه را تدوین و تحلیل علت و معلولی انجام دهیم. در فاز تحلیل ریشه‌های مسئله؛ ابزارها و علل بالقوه را شناسایی می‌کنیم. در فاز بعد برای بهبود، علل را ارائه و وضعیت پس از بهبود را سنجش می‌کنیم. در نهایت در فاز کنترل وضعیت جدید را ثبت می‌کنیم تا به نتیجه برسیم و مستندسازی کنیم.

۹۱