

Deneyimli bir Altı Sigma Danışmanı'nın uygulama süreçleri ile ilgili değerlendirmeleri:

Başarıyı gösteren en önemli metrik elde edilen kazançlar ve sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır

S.P.A.C. Altı Sigma Danışmanlık firmasından Altı Sigma Danışmanı Sayın Tümer ARITÜRK, Türkiye'deki firmaların Altı Sigma uygulama süreçleri ile ilgili sorularımızı yanıtladı. Röportaj: 25 Haziran 2006

I Sayın Arıtürk, bir Altı Sigma Danışmanı olarak size göre Altı Sigma nedir? Nasıl tanımlarsınız?

I Bana göre Altı Sigma'yı tanımlamak için dört farklı boyutu ele almalıyız. Altı Sigma öncelikle çok ciddi bir proje yapma disiplini sağlıyor. Şirketlerin bakış açısını değiştirebilen bir yönetim felsefesi boyutu var. Çalışanlara ve özellikle mühendislere yaptıkları işten zevk almaları için çok ciddi teknik araçlar sunulabiliyor. Süreç verimliliğinizi ölçebileceğiniz kriterleri belirliyor. Bunu farklı boyutlarda algılayan şirketler olabilir; bazı şirketler Altı Sigma'yı amaç olarak düşünürken bazı şirketler araç olarak değerlendiriyor. Ama ben Altı Sigma'nın her iki açıdan da kullanılması gerektiğini düşünüyorum. Süreçlerinizi Altı Sigma'nın kriterlerine ulaştırmak bir amaç olabilir, bunu yaparken de Altı Sigma'nın size sunduğu imkanları kullanmak bir araç olabilir.

I Size göre her şirket Altı Sigma'yı uygulayabilir mi, yoksa Altı Sigma'yı uygulayabilmek için belirli kriterlere sahip olmak mı gerekir?

I Aslında bütün şirketler Altı Sigma'yı uygulayabilirler ancak, bazı şirketler diğerlerine göre daha avantajlı şekilde uygulamaya başlayabilirler. Örneğin Toplam Kalite Yönetimi ve ISO standartları ile ilgili çalışmalarını yürütmekte olan şirketler, Altı Sigma uygulamalarına daha avantajlı olarak başlayabilirler. Çünkü, bu tür şirketlerde Toplam Kalite Yönetiminin ve ISO standartlarının getirdiği belli bir alt yapı ve entelektüel bilgi birikimi bulunuyor. Çalışanlar süreç, süreç verimliliği ve veri toplamaya ilgili belli standartlar konusunda bilgiye sahipler. İnsanların beraber çalışarak proje gerçekleştirme deneyimlerinin bulunması, şirketlere avantajlar sağlıyor.

Bu özelliklerin bulunmaması Altı Sigma uygulamasına başlayacak şirketler için dezavantaj yaratabilir. Bu dezavantajın yok edilmesi için, şirkette ciddi bir alt yapı çalışması uygulamak gerekebilir. Yeşilkuşak yada Karakuşak eğitimlerine başlamadan önce, şirketteki sorunlu bölgelerin belirlenmesi gerektiğini düşünüyorum.

I Altı Sigma ile ne zaman tanıştınız? İlk olarak Altı Sigma kelimesini nerede ve ne zaman duydunuz?

I Altı Sigma ile 1998 yılının sonunda Arçelik'te tanıştım. Orada çalıştığım dönemde Altı Sigma bizlere mucize gibi, her şeyi değiştirebilecek bir yapı olarak anlatıldı. Direktörümüz eğitimden döndükten sonra, şirkette bir çok şeyi yanlış yaptığımızı

söylemişti. Daha sonra eğitimlere katılıp, Altı Sigma'yı anladığımda hayatımda aldığım en değerli eğitimlerden biri olduğunu gördüm ve iş yapma stilimin çok fazla değiştiğini fark ettim. Şu anda Altı Sigma danışmanlığı yapıyorum ama bunun dışında Arçelik'te çalışırken de işlerimi en verimli şekilde yapabilmem için bana ciddi bir katkı sağladı. Altı Sigma eğitimi aldıktan sonra; bir bankacılık sürecini ya da üretimde herhangi bir kaynak sürecini, ortak bir süreç mantığı içinde değerlendirmeye başlıyorsunuz ve kendinize güveniniz ciddi biçimde artıyor. Arçelik'te çalışırken ilk olarak 1999 yılında aldığım eğitimler sonrasında "Karkuşak" oldum. Daha sonra "Uzman Karkuşak" olarak seçildim. Altı Sigma ile dört yıl Arçelik'te, beş yıl da S.P.A.C. Altı Sigma Danışmanlık Şirketi'nde olmak üzere yaklaşık dokuz yıldır ilgileniyorum.

I Türkiye'de Şirketler neden Altı Sigma uygulamak istiyorlar?

I Amerika'da ya da Avrupa'da uygulanan bir sistemin, birkaç yıl sonra Türkiye'deki sektörlerde hızla yaygınlaşmaya başladığını görüyoruz. Şirketlerin neden Altı Sigma uygulamasına ihtiyaç duyduğunu ise üç madde ile özetleyebilirim. Bunlardan ilki ve en önemlisi; verimliliklerini arttırmaya yönelik bir sistem arayışı içerisinde olan şirketlerin, özellikle süreç verimliliğini artırarak, faaliyet gelirlerinin yükselmesine yönelik hedefleridir. Bir diğeri ise, Türkiye'de global ölçekte iş yapan şirketlerin, Dünya genelindeki Altı Sigma uygulayan ve başarılı olan şirketleri gördükten sonra bu sistemi uygulama arzularıdır. Altı Sigma uygulamalarındaki bir diğere sebep ise; Türkiye'de bulunan yabancı sermayeli uluslararası şirketlerin dünya genelindeki uygulamalarına paralel olarak Türkiye'deki uygulamaları başlatmalarını sayabiliriz.

Genelde Türk sermayeli şirketler, Altı Sigma'nın faydalı bir şey olduğunu duyduktan sonra Altı Sigma'yı tanımaya yönelik olarak bizimle bağlantıya geçiyorlar. Altı Sigma eğitiminin ardından, diğere danışmanlık modüllerinden farklı olarak, kazandıkları proje disiplininin proje verimini nasıl arttırdığını anlıyorlar ve bu sistemi uygulamaya karar veriyorlar. Genellikle eğitim almak için bize başvuranların %90-95'i bu uygulamayı başka şirketlerde görmüş ya da sistemle ilgili yazılar okumuş kişiler oluyor. İşin özü Altı Sigma'ya yapılan yatırımlar, ilk 7-8 ay içinde yatırım bedelinin kat kat fazlası ile şirketlere kar olarak döndüğü için, yöneticilerin ilgisini çekiyor.

I Üst düzey yöneticiler şirketlerinde Altı Sigma uygulanırken nasıl bir tutum sergilemelidir? Sizce üst yönetimin tutumunun uygulama sürecine yansması nasıl oluyor?

I Bu gerçekten önemli bir soru. Uygulama sorumluluğu üst düzey yöneticilerin yanında, orta düzey yöneticileri de ilgilendiriyor. Kalite yaklaşımlarının pek çoğunda olduğu gibi Altı Sigma'da da tepeden aşağıya bir yaygınlaşmayı görüyoruz. Tepedeki kişileri ikna ettikten sonra alt kademedeki çalışanlarla işi yürütmeye çalışıyoruz. Proje uygulamalarında yöneticilerin desteğine ve inancına oldukça ihtiyaç duyuyoruz. Ancak projelerin ilerleyen kademelerinde, çeşitli öncelikler de işin içine girdiği zaman, yöneticiler sorumluluğu biraz daha işin uygulayıcılarına bırakıyorlar. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, gözden geçirmelerin yani sorgulamaların aksatılmadan yapılmasıdır. Tepe yönetimin asla devredemeyeceği bazı rolleri (liderlik) vardır. Liderler Altı Sigma konusundaki bu sorumluluğu devrettikleri an işimiz çok zorlaşıyor. Örneğin ilk Altı Sigma eğitimlerinde eğitime katılmak için zamanı olmayan ve bu görevi bir alt kademeye devreden lider, organizasyona bir sinyal

yollar. Çok akıllı olan organizasyonlar, bu sinyali söyle algılayabilirler, 'Şirketimizde Altı Sigma uygulanacak, fakat lider bu gün burada yoksa, işe ayıracağımız zaman ve kaynağı kısıtlı tutabilirim. Bu proje, liderin değil sorumluluğu devralan herhangi bir orta kademe yöneticisinin projesidir.'

Bizler üst düzey yöneticinin ayda bir ya da iki gününü-proje sayısına göre değiştiriyor-gözden geçirmeye ayırmasını istiyoruz. Belki bir üst düzey yönetici için önemli bir zaman ama ayırdığı bu süre şirketinin verimsizliğini azaltarak ciddi bir biçimde para kazanmasını sağlıyor. Altı Sigma projeleri yapan proje liderlerinin bize, yani danışmanlık hizmeti veren kuruluşa sorumluluk hissetmelerindenise, üst düzey yöneticilere karşı sorumluluk hissetmelerini istiyoruz. Aylık sunuşlara mutlaka Sponsor (diğer bir adı ile Şampiyon) dediğimiz en üst düzey yöneticilerin katılması gerekiyor. Burada orta düzey yöneticilerin projenin son safhasına kadar aktif olarak işin içinde yer alması oldukça önemlidir. Bizim orta düzey yöneticilerden beklentimiz haftada bir ya da iki kere proje liderleriyle görüşmeleridir.

I Çalışanların ve üst düzey yöneticilerin eğitimleri ayrı olarak mı veriliyor? Üst düzey yöneticilerin Altı Sigma uygulamasını gerçekleştirme yolları araçları nelerdir?

I Evet, çalışanların ve üst düzey yöneticilerin eğitimleri farklılıklar içeriyor. Üst düzey yöneticilerin aldığı eğitimler şirket yapılarına göre 2 gün ile 5 gün arasında değişiyor. Yönetici eğitimlerinde, Altı Sigma programındaki görevleri onlara aktarılmaya çalışılıyor. Projelerin nasıl ilerleyeceği, her aşamada neleri sorgulamaları gerektiği, proje seçerken nelere dikkat etmeleri gerektiği, projeyi gerçekleştiren çalışanların hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği, süreç devam ederken dikkat etmeleri gereken noktalar, ödüllendirmeyi hangi kriterlere bağlı olarak yapmaları gerektiği üst düzey yöneticilere eğitimleri süresince aktarılır. Üst düzey yöneticiler danışmanla ciddi bir işbirliği içerisinde olmalıdır ve gerçekleştirilen projeleri mutlaka takip etmelidir. Takip görevini yüzeysel olarak değil, sorgulayıcı bir şekilde yapmalıdırlar. "Yeşilkuşak" ya da "Karakuşak"ların yani proje liderlerinin de şampiyonları sorgulamaları gerekmektedir.

Üst düzey yöneticiler projelerin yapılmasının yanında, sürecin devamlılığında da oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar. Uygulama yaptığımız şirketlerde, birinci dalga projelerin daha motive geçtiğini, ikinci dalga projelerde motivasyonun biraz daha azaldığını, üçüncü dalga projelerde ise ciddi biçimde motivasyon kayıplarının olduğunu gözlemliyoruz. Motivasyonun korunması için "sürekli takip"ten vazgeçilmemesi gerekiyor. Bunu sağlamak için de üst düzey yöneticilerin danışmanla iş birliği içine girerek, Altı Sigma metodolojisini yeni sistemlerin içine katması gerekmektedir.

Bir diğer önemli konu ise yetişmiş elemanlar için yeni eğitimlerinin planlanmasıdır. TRIZ, QFD, İleri Seviye Karakuşak Programları, Yalın Altı Sigma, Liderlik Eğitimleri... bu tarz eğitimler bir plan dahilinde çalışanlara aktarılmalıdır. Mevcut bir Karakuşağın, hem motivasyonu, hem de gelişimi için her yıl 50 saatten az olmayan eğitimler planlanmalıdır. Biz uygulamalarımızda bu konuya çoğu şirketin dikkat etmediğini gördük.

I Altı Sigma uygulamalarında karşılaştığınız zorluklar hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu sorunlara ne gibi çözümler buldunuz?

Altı Sigma uygulamasında en büyük zorluklarla proje yapma ve programın devamlılığını sağlama sürecinde karşılaşılıyor. Bir şirkete girip yeni bir sistemi uygulamaya başladığınızda, beş farklı yaklaşımla karşılaşıyorsunuz. İnsanların %5'i bu işin gerçekleştirilmesinde gerçekten büyük bir istek duyuyor. %20'lik bir kesim ilk başlarda bu işin içinde yer almak istemeyip, daha sonra gönüllü olanları içeriyor. %50'si kararsız olan kişilerden oluşuyor, deneyip olumlu sonuçlar ortaya çıkarsa uygulamada yer almak istiyorlar. Diğer bir %20 kesim ise bu uygulamaya karşı gönülsüz olan ancak neden karşı çıktıklarını net bir şekilde belirtmeyenlerden oluşuyor. Biz bu gruptaki kişileri "D tipi" olarak adlandırıyoruz. %5'lik kesim ise bu işe tamamen karşı çıkan, "E tipi" olarak adlandırdığımız kişilerden oluşuyor. Öncelikli olarak bu %5'lik dilimin içerisinde yer alan kişilerin fikirlerini değiştirmeye çalışmalıyız, eğer değiştiremiyorsanız onları bir şekilde projenin hatta şirketin dışında tutmanız gerekir. Gönülsüz olan %20'lik kesimi gönüllü tarafa doğru çekmemiz gerekir. Bu durumu insanları inandırarak gönüllü tarafa çekmeye çalışarak çözmeye çalışıyoruz. Projeler seçilmeden önce Altı Sigma'nın yararlarından, dünyada gelişmekte olan bir trend olduğundan bahsederek organizasyonda heyecan yaratmaya çalışıyoruz ve iyi bir başlangıç yakalıyoruz. Bunun dışında, proje başlangıcında kişilerin gönüllü olmalarına rağmen, ilerleyen zamanlarda proje liderlerinin ve proje şampiyonlarının, projeye ayırdıkları zamanda sorunlar yaşanabiliyor. Bu sorunu çözebilmek için, mutlaka aylık hatta on beş günlük gözden geçirmeler yapıyoruz ve üst yönetime programı rapor olarak teslim ediyoruz. Projeler iyi de olsa kötü de olsa raporlandırıyoruz ve kötü giden projelerle ilgili gerekli düzeltmelerin yapılması için gerekli kaynağın proje liderlerine sağlanması için üst yönetimin desteğini istiyoruz. Dolayısıyla bir proje ile aylar sonra, projenin durumunu yöneticilere aktarmak yerine, proje ile ilgili her bir ara aşamada gözden geçirilmesi ("gate review" olarak adlandırılır) bize önemli avantajlar sağlıyor.

Altı Sigma'nın yaygınlaştırma metodolojisi de kendini iyileştiriyor. Eskiden "Karkuşak" ile başlanırken, günümüzde sağlıklı bir yayılım isteyen firmalar uygulamalara "Yeşilkuşak" projeleri ile başlıyorlar. Çünkü; "Karkuşak" ile başlamak istediğiniz zaman şirketin en iyi elemanlarını talep ediyorsunuz, bunların "Karkuşak" olacağını ve projeleri yapacağını söylüyorsunuz. Bu durum üst yönetimi olmasa bile orta yönetimi oldukça ürkütüyor. Orta yönetim en iyi adamlarını kaybetmemek için iş disiplini bilmediği, en deneyimsiz elemanını bize öneriyor. Bunun sonucunda da proje için yanlış kişiler seçilmiş oluyor. Yeşilkuşakla başlamak istediğinizde şirketten elemanlarının zamanının sadece %30'unu alacağınızı söylüyorsunuz ve bu kişilerin kendi süreçleri ile ilgili çalışacaklarını belirtiyorsunuz. Zaten orta yönetimin istediği de budur. Bu durumda korkutma olasılığınız da büyük ölçüde azalıyor. Yeşil kuşaklar arasında yaptığınız deneme sonrasında, iyi olanları "Karkuşak" olarak seçmeye çalışıyorsunuz. Bu şekilde bir çözüm üretmeye çalışıyoruz. Birde organizasyonlarda az sayıda Karkuşak'larınızın olması durumunda, diğer çalışanlar arasında Altı Sigma'nın iyi bir şey olmadığı konusunda dedikodular ve kötülemelerle karşılaşıyorsunuz. Çünkü proje şirketin çalışanlarının değil, yönetimin belirlediği az sayıda çalışanın projesi haline geliyor ve az sayıda Karkuşak organizasyon tarafından desteklenmiyor.

En büyük sıkıntılardan birisi de, bir ya da iki yıl sonunda monotonluğun ortaya çıkmasıdır. Monotonluğun avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Şirketin Altı Sigma'yı kanıksamış ve bir metodoloji olarak yürütüyor olduğu anlamına gelmesi avantaj olarak sayılabilir. Ancak proje başlangıcındaki heyecanın yok olması da dezavantaj olarak karşımıza çıkıyor. Bu dezavantajı ortadan kaldırmak için, mutlaka

takdir ve ödüllendirme sistemlerini altı ayda bir Altı Sigma sertifikasyon törenlerinde uygulamak gerekmektedir. Bunu yapmaları için de şirketleri zorluyoruz.

I Bir şirket yöneticisi kitaplardan okuyarak ve bir danışman desteği olmadan Altı Sigma'yı kendi şirketine uygulayabilir mi? Yoksa uzman bir "Karakuşak" mutlaka gerekli midir?

I Kitaplardan okuyarak uygulama yapmak çok zor. En az iki üç yıllık deneyimi olan bir dış danışmandan destek alınması gerektiğini düşünüyorum. Bu durum bazıları tarafından kaynak israfı olarak görülebilir. Ancak uygulamadaki muhtemel başarısızlıkları, geçen zamanı ve metodolojiyi çalışanların istememesi gibi maliyetleri göz önüne alırsanız, dış danışmana ödediğiniz paraların çok komik kaldığını görebilirsiniz. Biraz daha ileri giderek, bünyesinde Uzman Karakuşak bulunan şirketlerin dahi, metodolojiyi sağlıklı yürütebilmesi için, ekmeğini bu konudan kazanan danışmanlardan hizmet alması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bu süreç değişim ve evrimleşmeyi takip olanağı sağladığı gibi, üçüncü bir gözün denetimi ve iyileştirme önerilerini almanıza vesile oluyor.

I Altı Sigma sadece üretim firmalarına mı uygundur? Hizmet üreten firmalarda Altı Sigma uygulamasına çok sık rastlayamıyoruz.

I Dünya'daki kalite uygulamalarına bakacak olursanız, ilk uygulamalar hizmet sektöründen önce üretim sektörlerinde başlamış ve ardından hizmet üreten firmalarda yayılmaya başlamıştır. Çünkü bir süreci ölçebilirsiniz, düzeltmek için hedef verebilir ve kalite iyileştirme çalışmalarına ihtiyacınız olduğunu görebilirsiniz. İşte bu doğrultuda ölçmenin daha kolay olduğu, üretim alanlarında kalite çalışmaları uzun zamandan beri yürütülmektedir ve entelektüel bilgi birikimi hizmet süreçlerine oranla çok daha fazladır. Bu durum doğal olarak Altı Sigma'nın öncelikle üretim sektörlerinde kullanılmasına vesile olmuştur. Fakat şu anda Altı Sigma uygulamalarının dünyadaki yayılımına baktığınızda özellikle Yalın Altı Sigma dönüşümü ile birlikte bankacılık, sağlık sektörü, satış, pazarlama şirketlerinde Yalın Altı Sigma'nın yoğun olarak kullanıldığını görebilirsiniz. Süreç iyileştirme çalışmalarında üretim alanlarına göre yeterli iyileştirme çalışmalarını yapmamış olan hizmet sektörlerinde, fırsatlar üretime göre çok daha büyüktür. Fakat hizmet üreten firmaların uygulanacak program konusunda çok hassas olmaları gerekiyor. Klasik Altı Sigma programlarındaki araçlardan bazıları hizmet sektörlerinde pek uygun olamayabileceği için, bu araçların yerine, değer akış haritalandırma, katma değer analizi, proses çevrim verimliliği, sızlı set-up, analitik parti büyüklükleri gibi Yalın araçları kullanılmalıdır. Bu ihtiyaç nedeni ile özellikle hizmet firmaları Yalın Altı Sigma konusunda ısrarcı olmalıdır.

I Herhangi bir Altı Sigma projesinde başarılı olduğunuzu nasıl anlıyorsunuz? Belirli bir ölçütü var mı?

I Her projenin ayrı ayrı metrikleri vardır. Tüm projenin de metriği vardır. Genellikle projelerden kazanılan toplam kazançta bakılır. Ama bazı projelerde özellikle müşteri memnuniyetinin artırıldığı projelerde bu net kazancı projelerle ifadelendirmek bazı varsayımlara dayanıldığı için çok kolay değildir. Ancak genel başarı ölçütü genel müdürden başlayarak üst düzey yönetimin bu metodoloji ile ilgili yüzünün gülmesidir.

Ama mutlaka Altı Sigma'yı bir metrikle ölçmeniz gerekiyor. Bence en önemli metrik, projelerde hedefe ulaşma oranı olmalıdır. On projenin %90'unda hedefe ulaştım (sadece sayısal olarak değil zaman açısından da hedefe ulaşılmış ise) şeklindeki bir metrik bizim için güzel bir metriktir. Bunun dışında projelerden elde edilen toplam kazanç da çok ciddi bir metrik olarak ortaya çıkabiliyor. Bir de yıl sonunda hedeflenen "Yeşilkuşak" sayısı "Karakuşak" sayısı gibi hedeflerde olabiliyor. Ancak böyle bir hedef belirlerseniz, elde ettiğiniz "Yeşilkuşak" ya da "Karakuşak" sayısı çok katma değersiz projeler ortaya çıkarabilir. Bu nedenle en önemli metrik elde edilen kazanç olmalıdır.

İlerleyen tecrübemizle birlikte, müşteride kurduğumuz sistemin devam ettirildiğini, yani ikinci dalga, 3. dalga programların devreye alındığını (sürdürülebilirliği) görebilsek kendimizi mutlu hissediyoruz.

I Altı Sigma denildiğinde, Altı Sigma proje uygulamasına başlayan bir firmanın, proje sonunda "Altı Sigma seviyesinde" üretim yapmaya başlayacağı gibi anlaşılıyor. Bir şirketin başarılı olması için Sigma Seviyesi ne olmalıdır?

I Altı Sigma bize Sigma seviyesi dediğimiz bir metrik veriyor. Eğer bir şirket Altı Sigma seviyesinde çalışıyor ise, milyon tane üründe toplam 3.4 tane hata yapıyor demektir. Ancak bu 3,4 tane hata üretim bittikten sonraki hataları kapsamamaktadır. Ürün oluşana kadar geri planda yaptığınız her türlü hizmet ve hata bu işin içine giriyor. Uçak üretiminden örnek verecek olursak, bitmiş bir uçağın hata sayısının bir milyonda 3.4'ten daha az olması beklenebilir. Ancak uçak şirketlerinin hiçbiri Altı Sigma seviyesinde değiller çünkü buradaki hata; uçağın yapımında geri planda yapılan hatalardır. Dünyada 3.4 Altı Sigma seviyesinde bir şirket olmadığını söyleyebiliriz. Motorola şirketi 1986 yılında 3.4 Sigma ile bu işe başladığını, 2003 yılında 5 Sigmalara ulaştıklarını söylüyor. Bunun hesabını da çok büyük varsayımlara dayandırıyorlar. Her sektörün kendi proseslerine göre farklı Sigma seviyeleri bulunmaktadır. Örneğin, vitrifiye ve seramik sektöründe 2.5- 2.7 Sigma gibi seviyeler çok büyük bir başarı ve sektörün en iyisi olmak anlamına gelirken, beyaz eşya ve otomotiv şirketlerinde endüstri ortalaması 3-3,5 Sigma aralığında olabilir. Bir şirkette bir üretim hattının veya bir sürece ait Sigma seviyesini belirlemek nispeten kolay iken, bir firmanın Sigma seviyesini belirlemenin de çok büyük zaman, emek gerektirdiğini ve önemli varsayımlara dayandığını söylemem lazım.

Bu doğrultuda bizim için önemli olan, projeye başladığımızda belirlenen kriterlerine göre sürecin Sigma seviyesi ile proje bitimindeki Sigma seviyesi arasındaki farktır. Yani referansın proje başlangıcı ve bitişi arasında aynı olması gereklidir. Kısa bir örnek verecek olursam, başlangıçta 3.9 seviyesinde olan bir süreç için 4.2 Sigma gibi bir hedef belirlerseniz, hataların yarı yarıya azaltılması gibi zor bir hedef belirlemiş olursunuz.

I Son olarak Altı Sigma hakkındaki yorumlarınız nelerdir? Altı Sigma uygulamak isteyen kuruluşlara neler önerirsiniz?

I Altı Sigma'nın gerçekten yararlı bir yaklaşım olduğunu düşünüyorum. Uygulamayı düşünen kuruluşların hedefi kesinlikle Karakuşak ve Yeşilkuşak çalışanlara sahip olmaktan çok, şirketin ihtiyacı olan çok önemli projeleri ve süreç iyileştirmelerini başarmak olmalıdır. Bu program asla bir eğitim olarak değerlendirilmemeli, aksine çok kısa bir süre içerisinde geri ödenmesini beklediğiniz önemli bir yatırım olarak

yönetilmelidir. Çalışanlarınızın gelişimi, süreçlerinizin iyileştirilmesi ve müşteri beklentilerine hizmet eden projeleri yaparken, finansal olarak şirketiniz para da kazanmalıdır.

Altı Sigma uygulamak isteyen kuruluşlarda ilk olarak en tepe yönetimin bu işi sahiplenmesi ve liderlik sorumluluğunu devretmemesini gerektiğini düşünüyorum. Bu aşamayı başarı ile geçerseniz, orta düzey yöneticileri de (operasyon ve projelerin yürütülmesinde) kazanabilirsiniz.

İlk eğitimler ve uygulamalar çok önemli olduğu için, danışmanınızın mutlaka Uzman Karakuşak sertifikasına sahip olduğundan emin olmalısınız.

Bu işe başlarken, tamamen standart bir eğitim modülünü kullanmak yerine, kendi süreçlerinize uygun bir eğitim modülünü danışman firmayla beraber çalışarak hazırlamalısınız.

Altı Sigma'nın da sürekli kendini iyileştirdiği unutulmamalıdır. Eğer yeni başlayacak bir şirket varsa, Yalın Altı Sigma uygulamasını şiddetle tavsiye ediyoruz, çünkü Dünya'daki danışmanlık firmaları 2005 yılından beri tüm eğitim planlarını Yalın Altı Sigma'ya dönüştürüyorlar.

Altı Sigma uygulamalarındaki başarısızlık nedenlerini araştırarak olursanız, yayılım tasarımının ve proje belirlemenin çok önemli faktörler olduğunu görebilirsiniz. Asla Karakuşak ve Yeşilkuşakları önce belirleyip, sonradan onlar için proje seçmeyin. Önemli olan şirket stratejilerine hizmet edecek doğru projeyi belirlemek ve bu projeyi yürütebilecek kişileri de Karakuşak ve Yeşilkuşak olarak belirlemektir.

İlk eğitimlere tepe yönetim katılmıyorsa, bu konuya kaynak harcama konusunu bir kere daha gözden geçirmenizi öneririm.

Yayımlı planlarını yaparken, organizasyonda çalışanların olası tepkilerini göz önüne alarak, ihtiyacınıza ve kültürünüze uygun bir planlama yapmanız, özellikle sürdürülebilirlik için çok önemlidir.

Mutlak suretle uygulamalarının etkinliğini izleyeceğiniz yönetim gösterge kriterlerini belirleyin ve bunları düzenli olarak gözden geçirmeyi unutmayın

Altı Sigma eğitimleri önemli olmakla birlikte, proje danışmanlık hizmetinin eğitimlerden daha önemli olduğunu bilin ve ısrarla proje hedeflerini sorgulayın. Danışmanlık süresinin kısa tutulduğu programlara şüphe ile yaklaşın.

Son olarak ise, genel katılıma açık eğitimler yerine mümkün olduğunca kurumunuza özel program oluşturmanızı öneririm.

Elbette yukarıda anlattığım kriterlerin bazıları size uygun olmayabilir, fakat hiç değilse tartışma ortamı yaratacak soru işaretlerinin hafızanızda kalarak fayda sağlayabileceğini umuyorum.

I Sorularımızı yanıtladığınız için teşekkür ederiz.