



**Rysunek 2.15.** Six Sigma oznacza umowny cel dotyczący liczby niezgodności

Źródło: opracowanie własne.

Niektórzy traktują wartość  $DPMO = 3,4$  sztywno, wręcz dogmatycznie. Uważają, że jeśli przedsiębiorstwo wprowadza *Six Sigma*, to cel „poziom 6σ”, czyli „ $DPMO = 3,4$ ”, należy za wszelką cenę osiągnąć. Takie stawianie sprawy jest nieuzasadnione. W wielu przypadkach uzyskanie poziomu 6σ jest praktycznie nieosiągalne i niecelowe, zwłaszcza tam, gdzie udział człowieka w procesie jest duży. **Poziom 6σ należy traktować jako odniesienie, a nie jako bezwzględny cel.**

### Role Green – oraz Black Belta budują kulturę *Six Sigma*

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie strategii *Six Sigma* wymaga, jak w każdym przypadku wdrażania czegoś nowego, przekonania menedżerów i pracowników, że strategia ta daje przedsiębiorstwu szansę na stanie się bardziej konkurencyjnym. Wymaga zatem przygotowania i przeszkolenia ich z podstawowych zagadnień teoretycznych, wskazania mocnych stron i ewentualnych zagrożeń. Proces wdrażania *Six Sigma* ma jednak charakter w dużym stopniu unikatowy. Prowadzi do utworzenia specyficznej struktury, wyznaczonej przez funkcje i stopnie (w pewnym sensie role), które są przydzielane pracownikom przedsiębiorstwa. Te funkcje i stopnie to „**Green Belt, Black Belt, Master Belt, Sponsor i Champion**” (tab. 2.3). Ich otrzymanie jest poprzedzone pozytywnym zaliczeniem kolejnych szkoleń oraz uzyskiwaniem certyfikatów potwierdzających nabycie określonej wiedzy i umiejętności, a także udziałem w konkretnych projektach doskonalących (zob. rozdz. 5).

Nie ma żadnych formalnych definicji i wymagań co do poszczególnych funkcji i stanowisk. Ale w literaturze i w praktyce przyjęły się ogólne wytyczne, zwłaszcza dotyczące funkcji Green Belt oraz stanowiska Black Belt. Uznaje się, że **Black Belt** to stanowisko sprawowane w ramach danej jednostki organizacyjnej przez co najmniej dwa lata, często w pełnym wymiarze godzin. Black Belci prowadzą własne

**Tabela 2.3.** Role odgrywane w strukturze organizacyjnej *Six Sigma*

Pozycja	Stanowisko w przedsiębiorstwie	Rola
Champion	Członek kierownictwa	Widzi i określa znaczenie projektów dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, zwłaszcza finansowych
Sponsor	Przedstawiciel kierownictwa	Zapewnia zasoby konieczne do realizacji projektu Zatwierdza i dopuszcza wprowadzanie zmian Kontroluje w długim czasie trwałość/opłacalność wyników projektu
Master Black Belt	Ekspert – zatrudnienie na cały etat Trener, nauczyciel	Prowadzi duże projekty lub grupy projektów Inicjuje projekty Trener Black Beltów i Green Beltów
Black Belt	Wyższy lub średni nadzór Specjalista	Kierownik projektu Inicjator projektów Trener zespołów projektowych Doradca
Green Belt	Pracownik	Członek zespołu kierowanego przez Black Belta Czasem kierownik projektu
Członek zespołu	Pracownik	Praca pomocnicza w projekcie

Źródło: opracowanie własne.

projekty i dążą do osiągnięcia określonych celów finansowych. Do ich zadań należy: tworzenie zespołów do spraw doskonalenia jakości procesów i kierowanie nimi, współpraca z kadrą kierowniczą średniego stopnia i doradzanie jej podczas formułowania i późniejszego wdrażania planów doskonalenia, stosowanie i upowszechnianie narzędzi i metod *Six Sigma*, współpraca z innymi Black Beltami.

**Green Belt** natomiast to osoba wspomagająca Black Belta w realizowaniu projektów doskonalenia, prowadząca także projekty własne, ale raczej mniejsze. Zajmuje się nimi w niepełnym wymiarze godzin, przez pozostały czas wykonując swoje podstawowe obowiązki.

Ogólny zakres wiedzy i umiejętności, jakie powinni opanować Green i Black Belci jest przedstawiony w tabeli 2.4.