

Kursy szkoleniowe z zakresu TQM

Andrzej Blikle

16 czerwca 2015

1 Zasady ogólne

Podstawową jednostką czasową dla warsztatów i wykładów w ramach kursów jest blok obejmujący 45 min zajęć plus 15 min przerwy oznaczany w kolumnach **czas** niżej przedstawionych tabelkach jako **h**. Liczby bloków przypisywanych poszczególnym tematom zostały tak pomyślane, aby był czas na dyskusję z uczestnikami. Wykład z dyskusją może być poprowadzony w dwóch wariantach:

- I. wariant podstawowy — dyskusja spontaniczna, wykładowca jedynie do niej zaprasza,
- II. wykład moderowany — w zajęciach bierze udział moderator (psycholog, trener biznesu), który stymuluje i prowadzi dyskusję.

Jeżeli nie zaznaczono inaczej, wszystkie podane dalej czasy bloków zajęciowych odnoszą się do wariantu podstawowego z umiarkowaną dyskusją. Żywsza dyskusja może oczywiście te czasy powiększyć. Oceniam, że dla zajęć moderowanych należałoby czasy wykładów podwoić.

Materiałem podstawowym dla słuchaczy jest moja książka „Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu” dostępna do bezpłatnego pobrania w formacie pdf na mojej witrynie <http://moznainaczej.com.pl/moja-ksiazka>. Na tej samej witrynie są również do pobrania prezentacje wszystkich wykładów: <http://moznainaczej.com.pl/wyklady-i-warsztaty/przewodnik-po-szkoleniach>.

Przedstawione niżej programy należy traktować jako przykłady, które można dostosowywać do oczekiwań klienta.

2 Kursy otwarte

Uczestnictwo w kursach otwartych jest dostępne dla wszystkich zainteresowanych, najczęściej więc grupa słuchaczy składa się z osób pochodzących z różnych organizacji. W konsekwencji ćwiczenia z zakresu identyfikacji i usuwania barier (diagramy pokrewieństwa, rybia oś, jak jest a jak być powinno, itp.) muszą być przeprowadzane na przykładach nie pochodzących z organizacji zatrudniających uczestników.

2.1 Wprowadzenie do TQM; wersja pogłębiona (40 h)

Kurs wprowadza słuchacza w większość najważniejszych zagadnień TQM, co pozwala mu później na kontynuowanie studiów nad TQM w trybie własnej pracy z literaturą oraz realizację prostych zadań wdrożeniowych pod okiem doświadczonego trenera. Jeżeli znajdzie się w firmie kilku pracowników, którzy przeszli taki kurs, to mogą oni stanowić trzon kadry rozpoczynającej wdrożenie TQM przy udziale zewnętrznych trenerów.

Wspólnym kolorem oznaczam bloki w przybliżeniu ośmiogodzinne, a więc obejmujące jeden dzień. Oznaczenia w kolumnie **formuła**: **wyk** — wykład, **war** — warsztat.

nr	czas	formuła	temat
1	4 h	wyk	Podstawowe idee zarządzania jakością Jak to się zaczęło. Czym jakość jest, a czym nie jest. Jakość a wartość. Mity, z których należy zrezygnować. Techniki szczególne — droga Toyoty do jakości, odchudzone zarządzanie (lean management), sześć sigma.
2	4 h	wyk	Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo Dlaczego jedne firmy odnoszą sukcesy, a inne nie? Korzyści i wartości. Rezygnacja z kija i marchewki i co w zamian. Zarządzanie bez budżetu. Motywowanie godnościowe.
3	3 h	war + wyk	Zrozumieć głos procesu losowego. Gra symulacyjna „czerwone koraliki” i wykład o podejmowaniu decyzji w obliczu procesów losowych. Karty kontrolne Shewharta.
4	4 h	wyk	Budowanie relacji przez komunikację interpersonalną Nasz sukces w życiu i w pracy zależy od tego jak potrafimy się komunikować z innymi ludźmi. Komunikacja asertywna, komunikat „ja”, rozmowa w sytuacji konfliktowej, inteligencja emocjonalna, nasze talenty.
5	4 h	wyk	Zarządzanie procesowe — zarządzanie wiedzą. Idea zarządzania procesowego, najważniejsze typy produktów i ich normy jakości, typy czynności procesowych, rodzaje czynności procesowych, czynności pozap procesowe, obowiązki kierownika zespołu i właściciela procesu.
6	2 h	wyk	Usuń strach z miejsca pracy Jaki strach jest destruktywny, jakie są jego źródła i jak je usuwać.
7	2 h	wyk	Firma 2.0 Mądrość tłumu i prognostyczne rynki wirtualne. Platformy informacyjne zastępują kanały informacyjne.
8	4 h	wyk	Trudne rozmowy. Prowadzenie rozmów w obliczu konfliktu. Ilustrację do wykładu stanowią odgrywane przez wybranych słuchaczy scenki. Przeprowadzenie tego wykładu wymaga wcześniejszego przygotowania kilku osób do odgrywania scenek.
9	4 h	war	Bariery w pracy i jak sobie z nimi radzić Identyfikacja i usuwanie barier oraz budowanie zaangażowania. Pierwsze przykłady zastosowania narzędzi kół jakości. Przykładowe pola identyfikacji barier: aktualne szkolenie, kontakty z urzędami, podatki,...
10	4 h	war	Trzy kroki do usunięcia bariery: konkretyzacja, jak jest, jak być powinno, co należy zrobić.
11	4 h	war	Warsztat komunikacyjny Warsztat prowadzony z udziałem trenera biznesu o wykształceniu psychologicznym.

2.2 Wprowadzenie do TQM; wersja podstawowa (16 h)

Kurs wprowadza słuchacza w wybrane zagadnienia TQM pozwalając na kontynuowanie nauki w trybie własnej pracy z literaturą i wykonywanie prostych eksperymentów wdrożeniowych przy superwizji doświadczonego trenera.

nr	czas	formuła	temat
1	2 h	wyk	Podstawowe idee zarządzania jakością Jak to się zaczęło. Czym jakość jest, a czym nie jest. Jakość a wartość. Mity, z których należy zrezygnować.
2	3 h	wyk	Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo Dlaczego jedne firmy odnoszą sukcesy, a inne nie? Korzyści i wartości. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe. Rezygnacja z kija i marchewki i co w zamian. Zarządzanie bez budżetu. Motywowanie godnościowe.
3	3 h	wyk	Budowanie relacji przez komunikację interpersonalną Nasz sukces w życiu i w pracy zależy od tego jak potrafimy się komunikować z innymi ludźmi. Komunikacja asertywna, komunikat „ja”, rozmowa w sytuacji konfliktowej, inteligencja emocjonalna, nasze talenty.
4	3 h	war + wyk	Zrozumieć głos procesu losowego. Gra symulacyjna „czerwone koraliki” i wykład o podejmowaniu decyzji w obliczu procesów losowych. Karty kontrolne Shewharta.
5	2 h	wyk	Zarządzanie procesowe — zarządzanie wiedzą. Idea zarządzania procesowego, najważniejsze typy produktów i ich normy jakości, typy czynności procesowych, rodzaje czynności procesowych, czynności pozaprocesowe, obowiązki kierownika zespołu i właściciela procesu.
6	2 h	wyk	Firma 2.0 Mądrość tłumu. Wirtualne rynki prognostyczne Platformy informacyjne zastępują kanały informacyjne.

2.3 Wprowadzenie do TQM; wersja kompaktowa (8 h)

Kurs zaznajamia słuchaczy z podstawowymi ideami i narzędziami metody zarządzania kompleksową jakością. Po ukończeniu kursu uczestnik może być cennym członkiem koła jakości pracującego pod okiem doświadczonego instruktora.

nr	czas	formuła	temat
1	2 h	wyk	Podstawowe idee zarządzania jakością Jak to się zaczęło. Czym jakość jest, a czym nie jest. Jakość a wartość. Mity, z których należy zrezygnować.
2	3 h	wyk	Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo Dlaczego jedne firmy odnoszą sukcesy, a inne nie? Korzyści i wartości. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe. Rezygnacja z kija i marchewki i co w zamian. Zarządzanie bez budżetu. Motywowanie godnościowe.
3	3 h	wyk	Budowanie relacji przez komunikację interpersonalną Nasz sukces w życiu i w pracy zależy od tego jak potrafimy się komunikować z innymi ludźmi. Komunikacja asertywna, komunikat „ja”, rozmowa w sytuacji konfliktowej.

2.4 Zarządzanie godnościowe; wykład moderowany (8 h)

Pogłębiony wykład zarządzania godnościowego, a więc umiejętności sprawiania, aby ludziom chciało się chcieć. Obok wykładowcy występuje w nim moderator (psycholog, trener biznesu), który animuje i moderuje dyskusję nad tezami przedstawianymi przez wykładowcę. Słuchacze mogą stanowić załóżek przyszłego zespołu firmy pracującego nad reformą systemu wynagradzania.

1	8 h	wyk mod	Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo Dlaczego jedne firmy odnoszą sukcesy, a inne nie? Korzyści i wartości. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe. Rezygnacja z kija i marchewki i co w zamian. Zarządzanie bez budżetu. Motywowanie godnościowe.
---	-----	---------	--

3 Szkolenia zamknięte

3.1 Szkolenia instruktarzowe

Pod względem zakresu tematycznego zamknięte szkolenia instruktarzowe różnią się od szkoleń otwartych głównie tym, że wszystkie warsztaty odwołują się do sytuacji związanych z organizacją zatrudniającą uczestników. To bardzo ważna różnica, gdyż pozwala na budowanie autentycznego zaangażowania pracowników. Z tego też powodu najlepiej jest rozpocząć szkolenie od warsztatu **Bariery w pracy i jak sobie z nimi radzić**, gdyż to umożliwi odwoływanie się podczas wykładów do konkretnych sytuacji i zjawisk występujących w danej firmie. Trzeba jednak podkreślić, że przeprowadzenie tego warsztatu, buduje nie tylko zaangażowanie pracowników, ale również i oczekiwanie, że zidentyfikowane przez nich bariery będą sukcesywnie usuwane. Jeżeli więc firma poprzestaje na identyfikacji barier, pojawia się bardzo silne rozczarowanie, które może zniszczyć zbudowane wcześniej zaangażowanie.

3.2 Wdrożenie TQM

O ile szkolenia instruktarzowe — czy to otwarte, czy zamknięte — to serie wykładów uzupełnionych dwoma lub trzema warsztatami, to podstawowym elementem wdrożenia są warsztaty uzupełniane wiedzą przekazywaną w formie wykładów lub wykładów moderowanych. Proces wdrożenia jest prowadzony zgodnie z zasadami opisanymi w rozdziale 24 „Doktryny jakości” i najkrócej mówiąc składa się z trzech działań:

- I. Budowanie zaangażowania.
- II. Tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności.
- III. Ustawiczne doskonalenie.

Te działania rozpoczynają się w przedstawionej powyżej kolejności, jednak z rozpoczęciem drugiego nie czekamy na zakończenie pierwszego, a z rozpoczęciem trzeciego — na zakończenie drugiego. W praktyce też żadne z tych działań nigdy się nie kończy, po jakimś więc okresie inicjacji są one realizowane współbieżnie. Wynika to z ogólnej zasady, że wdrożenie

TQM ma jedynie początek, ale nie ma końca, bo jedynie początek ma zasada stałego doskonalenia. Oczywiście zawsze możemy przestać doskonalić nasze produkty i usługi, to jednak będzie oznaczało nie zakończenie wdrożenia TQM, ale rezygnację z niego.

Pod względem organizacyjnym wdrożenie TQM powinno obejmować cały materiał składający się na kurs w wersji pogłębionej (rozdz. 2.1), ale niekoniecznie w przedstawionej tam kolejności. Najczęściej rozpoczyna się od wykładu wprowadzającego w ideę TQM **Podstawowe idee zarządzania jakością**, po którym następuje warsztat **Bariery w pracy i jak sobie z nimi radzić**. Po tym wstępie, który zajmuje z reguły cały dzień, następuje seria warsztatów i wykładów dobieranych pod kątem aktualnych potrzeb firmy. W początkowym okresie warsztaty są poświęcone głównie analizie i usuwaniu barier zgodnie z metodologią opisaną w rozdziale 21.4.9 „Doktryny jakości”. W czasie pracy warsztatowej uczestnicy zapoznają się z narzędziami kół jakości (opisanymi w rozdziale 22 „Doktryny jakości”) przez ich wykorzystania do usuwania barier.

W trakcie wdrażania TQM prowadzący go wykładowcy i moderatorzy mają w zasadzie dwie grupy zadań dydaktycznych do wykonania:

1. przeszkolenie stosunkowo licznej grupy osób w podstawowych sprawnościach TQM-owskich, aby mogli oni stać się pełnowartościowymi uczestnikami kół jakości,
2. przygotowanie mniej licznej grupy instruktorów wewnętrznych do samodzielnego prowadzenia wszystkich działań objętych programem TQM.

W miarę doskonalenia się grupy instruktorów przejmują oni coraz więcej zadań od prowadzących wdrożenie, początkowo pracując pod ich superwizją, by z czasem stać się całkowicie samodzielnymi instruktorami TQM na obszar swojej firmy.