

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.02.2025 12:33:03  
Уникальный программный ключ:  
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



**Автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московская международная высшая школа  
бизнеса «МИРБИС» (Институт)  
(Институт МИРБИС)**

**ОДОБРЕНО**  
Решением Ученого совета  
от 29.08.2024 протокол № 10

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
\_\_\_\_\_ Н.А. Цветков  
29 августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА – СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К**  
**ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТНОЙ**  
**ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ**

---

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

*«Мастер делового администрирования (МВА)», специализация  
«Производственный менеджмент и операционная эффективность»*

---

очно-заочная форма обучения

Москва 2024

**Оглавление**

1. Цель изучения учебной дисциплины .....	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины .....	3
3. Используемые методы обучения .....	3
4. Формы контроля по дисциплине .....	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины .....	4
6. Содержание учебной дисциплины .....	4
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся .....	4
6.2. Содержание тем учебной дисциплины .....	5
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины .....	6
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов .	6
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины.....	7
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	7
7.4. Методические рекомендации преподавателям.....	8
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	9
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине.....	20
8.1. Текущий контроль .....	20
8.2. Промежуточная аттестация .....	24
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся.....	35

## 1. Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – дать слушателям МВА знания методологии управления качеством, развить навыки самостоятельной творческой работы по совершенствованию процессов и методов управления, постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией идеологии менеджмента качества.

## 2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
<p>ПК-1 – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон</p> <p>Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»</p> <p>Е/01.7</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• базовые понятия управления качеством, их сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность;</li> <li>• эволюцию методов обеспечения качества в организации;</li> <li>• основы современных подходов к управлению качеством в организации, современную концепцию качества.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать систему знаний в области управления качеством на предприятии (компании);</li> <li>• использовать полученные знания, с целью формирования оценки качества системы менеджмента и продукции;</li> <li>• анализировать процессы управления качеством в системе международного бизнеса.</li> </ul> <p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• управления качеством в организации.</li> </ul>
<p>ПК-6 Способен анализировать, усовершенствовать и внедрять системы процессного управления организации; разрабатывать и внедрять методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации</p> <p>Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению»</p> <p>D/03.7</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• механизм управления качеством в организации;</li> <li>• особенности проведения сертификации;</li> <li>• основные методы контроля и управления качеством.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивать состояние организации с точки зрения управления качеством;</li> <li>• применять практические навыки по оценке затрат на качество;</li> <li>• выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения в области управления качеством на предприятии.</li> </ul> <p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• управления качеством в организации.</li> </ul>

## 3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейса, деловая игра.

#### 4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль –выполнение кейса, деловая игра.

Промежуточная аттестация – зачет.

#### 5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### 6. Содержание учебной дисциплины

##### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)			Самостоятельная работа	Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы			
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1.	Введение в менеджмент качества	6	2	-	4	-
2.	Построение СМК	8	2	2	4	Выполнение кейса
3.	Документирование системы менеджмента качества	6	2	-	4	-
4.	Построение организационной структуры системы управления качеством	10	4	2	4	Деловая игра

5.	Развитие системы управления качеством	14	8	-	6	-
	Промежуточная аттестация	2	2	-	-	Зачет
	Итого	46	20	4	22	-

## **6.2. Содержание тем учебной дисциплины**

### **Тема 1. Введение в менеджмент качества**

Цели создания СМК. Основные определения СМК. Понятие качества. История создания системы управления качеством. Международная организация по стандартизации ISO (International Organisation for Standartisation). История появления стандартов ISO 9000.

### **Тема 2. Построение СМК**

Основные составляющие качества. Петля качества. Модели «Контроль качества» и «Планирование качества».

Сущность СМК. Структура стандарта ИСО 9000. Развитие стандартов ИСО. Принципы СМК. Роль участия в бизнес-процессе.

### **Тема 3. Документирование системы менеджмента качества**

Политика и цели в области качества. Руководство в области качества. Обязательные процедуры СМК. Записи СМК. Значение документации.

### **Тема 4. Построение организационной структуры системы управления качеством**

Организационная структура системы качества. Функции ответственных должностных лиц системы менеджмента качества. Представитель руководства по качеству. Служба качества.

Главный аудитор и внутренние аудиторы СМК. Состав работ при внедрении СМК. Проблемы при внедрении СМК. Аудит системы менеджмента качества. Проведение сертификации СМК. Выбор органа по сертификации.

### **Тема 5. Развитие системы управления качеством**

Сбалансированная система показателей. Six Sigma. Концепция 5 S. TQM. Бережливое производство (Lean Production).

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
	<b>Основная литература</b>
1.	Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента [Электронный ресурс]: 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Б. ван ден Гербен, П. Питерсма; пер. В. Н. Егоров. – 5-е изд., доп. – Москва: Лаборатория знаний, 2019. – 403 с. – ISBN 978-5-00101-517-8. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462339">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462339</a>
2.	Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент: учебник / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – Москва: Инфра-М, 2021. – 337 с. – (Серия учебников для программы MBA (Master of Business Administration)). – ISBN 978-5-16-009611-7
3.	Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета [Электронный ресурс]: управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич; науч. ред. О. Зупник ; пер. У. Саламатова. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 352 с. – ISBN 978-5-9614-5004-0. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471708">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471708</a>
4.	Марр, Б. Ключевые показатели эффективности [Электронный ресурс]: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. А. В. Шаврин. – 3-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2019. – 343 с. – ISBN 978-5-00101-518-5. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462345">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=462345</a>
5.	Михеева, Е. Н. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2022 – 531 с. – ISBN 978-5-394-01078-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454086">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=454086</a>
6.	Тепман, Л. Н. Управление качеством [Электронный ресурс] / Л. Н. Тепман ; под ред. В. А. Швандар. – Москва: Юнити-Дана, 2019. – 352 с. – ISBN 978-5-238-01274-2. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=446450">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=446450</a>
7.	Эванс, Д. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д. Эванс. – Москва: Юнити-Дана, 2020. – 671 с. – (Зарубежный учебник). – ISBN 5-238-01062-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436700">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436700</a>
	<b>Дополнительная литература</b>
1.	Производственный менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Романова, В. Я. Горфинкеля, М. М. Максимцова. – Москва: Проспект, 2022. – 620 с. – ISBN 978-5-392-12299-8

2.	Салдаева, Е. Ю. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. Ю. Салдаева, Е. М. Цветкова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. – 156 с. – ISBN 978-5-8158-1802-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=461637">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=461637</a>
3.	Салихов, В. А. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. А. Салихов. – 2-е изд., стер. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 196 с. – ISBN 978-5-4475-8787-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455512">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455512</a>
4.	Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник / под ред. С. Д. Ильенкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2019. – 288 с. – ISBN 978-5-238-02344-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118966">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118966</a>
5.	Управление качеством [Электронный ресурс]: гибкие системы менеджмента качества: учебное пособие / Б. И. Герасимов, Е. Б. Герасимова, А. И. Евсейчев, [и др.]. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2021. – 160 с. – ISBN 978-5-8265-1401-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=444661">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=444661</a>
6.	Фидельман, Г. Н. Альтернативный менеджмент [Электронный ресурс]: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер; под ред. С. Огаревой. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2020. – 186 с. – (Модели менеджмента ведущих российских компаний). – ISBN 5-9614-0200-2. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=339544">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=339544</a>
7.	Цяо, Д. Путь Lenovo [Электронный ресурс]: как добиться оптимальной производительности, управляя многопрофильной международной корпорацией / Д. Цяо, И. Конайерс. – Москва: Олимп-Бизнес, 2021. – 280 с. – ISBN 978-5-9693-0344-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=494726">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=494726</a>

## 7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## 7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная

(столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

#### **7.4. Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;



2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;

3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;

4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

1) предлагает обучающимся разделить на группы;

2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;

3) организует межгрупповую дискуссию;

4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

## **7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут

делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой =>. Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть»

(думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

### **ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

#### Методика решения кейсов

##### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

##### 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

#### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

#### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### **Порядок подготовки презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).



На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени

на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ**

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступить, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

## **8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1. Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейса, деловая игра.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение кейса по теме № 2	30
2. Деловая игра по теме № 4	30
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### Кейс по теме № 2

Стандарты ИСО серии 9000 отражают идеологию менеджмента качества. Эта идеология является базой для построения и развития системы качества в любой организации. В основе системы менеджмента качества лежат 8 принципов. Принципы менеджмента качества сформулированы достаточно кратко, но идея, заложенная в формулировках принципов, развертывается далее в конкретных требованиях стандарта ИСО 9001. Каждый принцип может быть раскрыт в нескольких блоках требований стандарта.

Впервые принципы менеджмента качества были включены в текст стандартов в версии 2000 года. Эти принципы были сформулированы в стандарте ИСО 9000:2000 «Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь».

**1) Ориентация на потребителя** - организация зависит от своих заказчиков и поэтому должна понимать текущие и будущие нужды заказчика, выполнять требования заказчика и стараться превосходить ожидания заказчика.

Принцип говорит, что любые организации созданы для удовлетворения потребности Заказчиков – своих потребителей, а не наоборот. С точки зрения менеджмента качества все действия организации должны быть направлены на выявление, понимание и удовлетворение потребностей заказчиков.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Увеличение дохода и доли рынка за счет более гибкой и быстрой реакции на изменения на рынке;
- Увеличение эффективности использования ресурсов организации за счет роста удовлетворенности потребителей;
- Повышение лояльности потребителей и за счет этого увеличение повторных заказов.

**2) Лидерство руководства** - руководители устанавливают единство цели, направления и внутреннюю среду организации. Они создают окружение, в котором люди могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации.

Для эффективного достижения целей организации ее руководство должно не просто хотеть достигнуть поставленных целей, но и быть лидерами в достижении этих целей, быть примером для всех остальных сотрудников в стремлении к этим целям.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Работники организации начинают разделять цели организации, за счет этого они будут больше мотивированы на достижение поставленных целей;
- Появляется возможность выстраивать, выполнять и оценивать любые действия в организации на основе единых непротиворечивых принципов;
- Сокращается несогласованность и недопонимание между различными уровнями управления в организации.

**3) Вовлечение работников** дает возможность использовать способности персонала на благо организации.

Хорошо и эффективно люди в организации смогут работать только тогда, когда они увлечены своей работой, когда она им интересна. Чтобы достигнуть целей по качеству, в организации должны быть созданы условия для максимальной заинтересованности людей в той работе, которую они выполняют. Этого можно добиться за счет эффективного управления персоналом.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Появляется мотивация, активное участие и вовлечение сотрудников во все процессы организации, что повышает эффективность их труда;
- У сотрудников появляется заинтересованность в разработке предложений и внедрении инноваций в своей работе и работе организации в целом, что способствует более быстрому достижению целей организации;
- Появляется реальная ответственность сотрудников за свои собственные предложения и нововведения;
- Сотрудники стремятся сами принимать участие и помогать процессу непрерывного улучшения в работе организации.

**4) Процессный подход** - желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующие ресурсы и деятельности управляются как процесс.

Любая деятельность в организации должна рассматриваться как процесс, следовательно, она должна иметь четко определенные и однозначные входы, выходы, ресурсы, операции и взаимосвязь всех указанных составляющих процесса.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Снижаются стоимости и сокращается производственный цикл за счет более эффективного использования ресурсов;
- Результаты работы становятся предсказуемыми, повторяемыми и могут быть улучшены, если в этом появляется необходимость;
- Первостепенное внимание уделяется возможностям для улучшения работы.

**5) Системный подход к менеджменту** - идентификация, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов, способствующих результативности и эффективности организации.

Данный принцип говорит о том, что любые управляющие воздействия в организации необходимо осуществлять, учитывая взаимосвязь процессов и систем организации.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Улучшается взаимосвязь процессов и упорядочивается управление процессами, что приводит к более эффективному достижению желаемых результатов;
- Появляется возможность сфокусировать усилия на работе ключевых процессов. Внимание руководства не распыляется на решении текущих оперативных вопросов;
- Заинтересованные стороны получают уверенность что работа организации является устойчивой, производительной и эффективной.

**6) Постоянные улучшения** - является неизменной целью организации.

Данный принцип определяет необходимость постоянного развития организации.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Получение преимуществ за счет увеличения возможностей организации;
- Выстраивание действий по улучшению, выполняемых на всех уровнях организации, в единую стратегию организации;
- Появляется возможность быстро реагировать на возникающие изменения во внешнем окружении организации.

**7) Принятие решений, основанных на фактах** - эффективность решений основывается на логическом анализе данных и информации.

Любые решения, любые управляющие воздействия должны приниматься только на основе объективных данных, объективных свидетельств, но никак не на основе предположений, домыслов или субъективных мнений.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Принятие каждого решения обосновано набором достоверных данных;
- Появляется возможность подтвердить эффективность принимаемых решений за счет анализа фактических данных;
- Появляется возможность вносить обоснованные изменения в ранее принятые решения.

**8) Взаимовыгодные отношения с поставщиками** - взаимовыгодные отношения между организацией и ее поставщиками повышает способность обеих организаций по созданию ценности.

Этот принцип ориентирует организацию на развитие своих поставщиков. Если поставщик в состоянии будет обеспечить стабильный уровень качества своей продукции, то для организации это даст возможность сократить контроль продукции от поставщика, сократить контроль за работой поставщика, тем самым снизив свои затраты на выпускаемую продукцию.

Ключевые преимущества, которые дает внедрение этого принципа, заключаются в следующем:

- Происходит оптимизация затрат и ресурсов;
- Появляется заинтересованность обеих сторон (организации и ее поставщика) в адекватных совместных действиях в случае изменения ситуации на рынке;
- Повышается ценность взаимного партнерства между организацией и ее поставщиком.

От того, насколько хорошо руководители и сотрудники организации понимают принципы менеджмента качества, будет зависеть работа всей системы качества.

Построение системы качества по стандартам ИСО серии 9000 позволяет организации внедрить принципы менеджмента качества в практику своей работы. Каждый из указанных выше принципов отражен в стандарте ИСО 9001 набором требований. Поэтому, когда организация разрабатывает и внедряет методы реализации этих требований в своей работе, она тем самым внедряет принципы менеджмента качества.

**Сделать:**

Оцените реализацию принципов СМК вашей организации.

Подведите итог по 8 принципам.

Дайте комментарий оценки факта каждого принципа СМК

Сформулируйте мероприятия по внедрению, развитию или совершенствованию реализации принципов СМК для вашей организации.

#### **Деловая игра по теме № 4**

Слушатели получают задание идентифицировать проблему закрепления ответственности структурных звеньев за направления деятельности, функции обеспечения деятельности, функций менеджмента с использованием ПМК «Биг-Мастер» Мини.

Алгоритм идентификации включает 3 этапа (первый этап предполагает выдачу задания на игру и распределение ролей преподавателем). На этапах 2 – 4 слушатели последовательно разрабатывают матрицы распределения ответственности. На 5-м и 6-м этапах формируются отчеты и проводится оценка их целостности

При этом формируются 2 – 4 команды группы слушателей, в каждой из которых один слушатель исполняет роль руководителя аналитического отдела, остальные слушатели (члены команды) – роли бизнес-инженера.

## **8.2. Промежуточная аттестация**

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.



Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме зачета.

**Список контрольных вопросов для подготовки к зачету**

<b>Тема 1.</b>	
<b>1. Проблема управления качеством в что:</b>	
+	Руководители и специалисты думают, что об управлении качеством знают все
	Руководители и специалисты мало знают об управлении качеством
	Руководители и специалисты ничего не знают об управлении качеством
<b>2. Успех в борьбе за качеством в большую степень зависит</b>	
	От рабочих
+	От управляющих
	От потребителя
<b>3. Цели создания СМК -</b>	
+	Повышение экономической эффективности деятельности за счет предупреждения несоответствий, а не их исправления
+	Повышение инвестиционной привлекательности
+	Повышение надежности и безопасности работы за счет совершенствования системы управления
	Повышение технического оснащения
+	Рост доверия со стороны организаций, с которыми приходится взаимодействовать
	Получение преимущества при привлечении нового персонала
+	Получение преимущества при участии в тендерах, конкурсах, при заключении контрактов
<b>4. Действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации:</b>	
	Корректирующие действия
+	Предупреждающие действия
	Упреждающие действия
	Компенсирующие действия

<b>5. Действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.</b>	
+	Корректирующие действия
	Предупреждающие действия
	Упреждающие действия
	Компенсирующие действия
<b>6. Обеспечение качества</b>	
	часть менеджмента качества, направленная на предупреждение способности выполнить требования к качеству
	часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству
+	часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены
<b>7. Улучшение качества</b>	
	часть менеджмента качества, направленная на предупреждение способности выполнить требования к качеству
+	часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству
	часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены
<b>8. СМК год появления</b>	
	1900
	1920
+	1987
	1994
<b>9. ISO (International Organisation for Standardisation) год появления</b>	
	1900
+	1948
	1987
	1994
<b>10. Обновления стандартов ISO серии 9000</b>	
	1979, 1987, 1994, 2000, 2008
	1987, 1994, 2000, 2008
+	1994, 2000, 2008
	2000, 2008

<b>Тема 2.</b>	
<b>1. СМК это</b>	
+	Организационная структура - обязательства, полномочия, взаимоотношения, представленные в виде схемы, по которой организация выполняет свою деятельность
+	Методики - установленные способы осуществления деятельности
+	Процессы - совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, преобразующих входящие элементы в выходящие
+	Ресурсы - персонал, средства обслуживания, оборудование, технологии, методологии
<b>2. Объекты качества</b>	
+	Процесс или система
	Органы власти
+	Продукция
	Экология
+	Организация или отдельное лицо
<b>3. Петля качества включает</b>	
+	Маркетинговые исследования
	Проведение переговоров
+	Закупки
+	Диагностику и испытания
+	Продажа и распределение
	Проведение презентаций
<b>4. Расходы на качество в сотни раз меньше на этапах</b>	
	Отгрузки продукции
	Изготовлении продукции
+	Проектировании продукции
+	Разработки продукции
<b>5. Сколько принципов СМК</b>	
	6
+	8
	9
	14
<b>6. Отметьте принципы СМК</b>	

+	Ориентация на потребителя
	Ориентация на качество
+	Взаимовыгодные отношения с поставщиками
+	Системный подход к менеджменту
	Всеобщий контроль
	Постоянное обучение
+	Процессный подход
<b>7. Отметьте принципы СМК -</b>	
	Проектный подход
	Вовлечение потребителя
+	Постоянное улучшение
+	Лидерство руководителя
	Оценка результата
+	Принятие решений, основанное на фактах
+	Вовлечение работников
	Сокращение затрат
<b>8. Ролевое участие в бизнес-процессе</b>	
+	Хозяин процесса
	Куратор проекта
	Спонсор процесса
<b>9. Аудитор процесса</b>	
	Выделяет ресурсы и полномочия
+	Информирует о результатах оценки
	Планирует работы, выделяет ресурсы, контролирует результат
<b>10. Должностные лица управления качеством</b>	
+	Представитель руководства по качеству
+	Руководители структурных подразделений / владельцы процессов
+	Начальник отдела СМК
+	Ответственные за делопроизводство в подразделениях
+	Специалисты СМК
+	Внутренние аудиторы
	Контролеры

<b>Тема 3.</b>	
<b>1. Стандарты ИСО серии 9000</b>	
+	МС ISO 9000:2008
+	МС ISO 9001:2008
	МС ISO 9002:2008
	МС ISO 9003:2008
+	МС ISO 9004:2008
<b>2. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента</b>	
	МС ISO 19010:2011
+	МС ISO 19011:2011
	МС ISO 19012:2011
	МС ISO 19013:2011
	МС ISO 19014:2011
	МС ISO 19015:2011
<b>3. Документы СМК</b>	
+	Политика в области качества
+	Руководство по качеству
+	Положение об отделе
<b>4. Обязательные процедуры СМК</b>	
	Управление файлами
+	Управление записями
+	Управление документацией
<b>5. Обязательные процедуры СМК</b>	
+	Внутренний аудит
+	Предупреждающие действия
+	Корректирующие действия
+	Управление несоответствующей продукцией
	Внешний аудит
	Упреждающие действия
	Вызывающие действия
<b>6. Как часто руководство организации актуализирует Политику в области качества?</b>	

	Раз в квартал
	Раз в полугодие
+	Раз в год
	Раз в три года
<b>7. Руководство по качеству может содержать исключения?</b>	
	Нет
+	Да
	Только по согласованию с органом сертификации
<b>8. Руководство по качеству утверждается приказом</b>	
	Представителя руководства по качеству
+	Генеральным директором
	Руководителем службы качества
<b>9. Внутренний аудит может быть</b>	
+	Плановый
	Внезапный
+	Внеплановый
<b>10. В процессе внутреннего аудита оформляются</b>	
	Отчет о деятельности подразделения за период
+	Отчет о несоответствии
+	Отчет по внутреннему аудиту подразделения
<b>Тема 4.</b>	
<b>1. Формы работы службы управления качеством</b>	
+	Разработка документации СМК
	Выпуск качественной продукции
+	Проведение консультаций по вопросам СМК
+	Текущий контроль за соблюдением требований СМК
+	Периодические внутренние аудиты СМК
+	Мониторинг удовлетворенности потребителей
<b>2. В структуру службы обеспечения качества могут входить</b>	
+	Директор
+	Представитель руководства по качеству

	Потребитель продукции
+	Руководитель службы качества
	Представители контрагента
+	Эксперты по внутренним аудитам СМК
+	Уполномоченные по качеству в подразделениях
	Внешние специалисты по СМК
<b>3. Внедрение требования стандартов ИСО серии 9000 эффективнее выполнять как</b>	
	Процесс
+	Проект
	Поручение
	Концепцию
	Задачу
<b>4. Поддержание и совершенствование системы управления качеством эффективнее выполнять как</b>	
+	Процесс
	Проект
	Поручение
	Концепцию
	Задачу
<b>5. Подтверждение действия сертификата проводится</b>	
	Два раза в год
	Раз в год
+	Раз в три года
	Раз в пять лет
<b>6. Регулярные внешние инспекции качества проводятся</b>	
	Два раза в год
+	Раз в год
	Раз в три года
	Раз в пять лет
<b>7. Регулярные внешние инспекции качества</b>	

+	Проводятся после получения сертификата с установленной периодичностью
+	Подтверждается действие сертификата
	Проводятся только по согласованию с органом сертификации
	Проводятся только по согласованию с вышестоящей организацией
<b>8. Аудит первой стороны</b>	
	осуществляется независимой организацией (стороной не заинтересованной в результатах аудита)
	осуществляется организацией в своих собственных целях в другой организации (в организациях поставщиков)
+	осуществляет сама организация, его результаты необходимы, прежде всего, руководству организации
<b>9. Аудит третьей стороны</b>	
+	осуществляется независимой организацией (стороной не заинтересованной в результатах аудита)
	осуществляется организацией в своих собственных целях в другой организации (в организациях поставщиков)
	осуществляет сама организация, его результаты необходимы, прежде всего, руководству организации
<b>10. Выбор органа по сертификации производит</b>	
	ИСО
+	Организация, которая хочет получить сертификат
	Потребитель
	Контрагент
	Дилер
<b>Тема 5.</b>	
<b>1. Основные проекции сбалансированной системы показателей</b>	
+	Финансы
	Доходы
+	Клиенты
+	Обучение и развитие
+	Внутренние бизнес-процессы
	Управление
<b>2. Цель это</b>	
	желаемый «образ» будущего



+	конкретный результат, который должен быть получен к определенному сроку
	объявление о предназначении компании
<b>3. Стратегическая корпоративная карта это</b>	
	Стратегическое направление развития организации
+	Дерево целей организации
	Сценарные варианты развития
<b>4. Развитие стандартов ISO происходит</b>	
+	По отраслям
+	По аспектам деятельности
	По государствам
	По континентам
<b>5. Интегрированная система менеджмента может включать</b>	
+	ISO 9001
+	ISO 14001
	ISO 22000
	ISO 29000
	ISO 16949
+	SA 8000
+	OHSAS 18001
<b>6. Основные принципы Интегрированной системы менеджмента</b>	
+	Баланс интересов заинтересованных сторон
+	Соответствие законодательным и другим требованиям
+	Лидерство руководства
	Количественное и статистическое мышление
+	Вовлеченность персонала и постоянное обучение
+	Подход, основанный на управлении рисками
+	Процессный подход
	Интеграция инициатив
+	Системный подход к менеджменту
+	Принятие решений, основанных на фактах
+	Постоянное улучшение и инновации

<b>7. Концепция Six Sigma</b>	
	Выявлять и уменьшать потери
+	Уменьшать отклонения от нормы
	Находить узкие места
<b>8. Основные принципы Six Sigma</b>	
+	Сильное и приверженное лидерство
	Системный подход к менеджменту
+	Интеграция инициатив
+	Количественное и статистическое мышление
+	Ориентация на заказчика
+	Иерархия обученных индивидуумов
+	Измерение результатов работы и отчеты
	Процессный подход
+	Вознаграждения и признания
	Подход, основанный на управлении рисками
<b>9. Концепция Lean Production</b>	
+	Выявлять и уменьшать потери
	Уменьшать отклонения от нормы
	Находить узкие места
<b>10. Виды потерь Lean Production</b>	
+	травмы – причинение вреда здоровью людей
+	транспортировки – перемещения вещей
	проверки – отвлечение людей от работы
+	склады – вещи, ожидающие своего часа
+	перемещения – излишние перемещения людей
+	время ожидания – ожидание чего-либо
	излишнее документирование -
+	перепроизводство – слишком много продукции/ресурсов
+	излишняя обработка – делание того, что не добавляет ценности
+	брак – «неправильные» вещи, требующие доработки

## 9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

Уровень оценки по 100-балльной системе	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответствие европейской шкале оценок	Соответствие системе зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A (86-100)	Зачтено (56-100)
71-85	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
56-70	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
0-55	Неудовлетворительно	2	F (0-55)	Не зачтено (0-55)