

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Срок обучения: заочная форма - 2 года 5 мес.

Объем дисциплины (модуля):

в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Концепция управления качеством» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика организаций» составлена Жилиной Н.Н., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления соответствия с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 г. № 321, и учебными планами по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (год начала подготовки - 2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)	4
2. Место дисциплины (модулю) в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля)	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	8
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий	9
6. Лабораторный практикум.....	9
7. Практические занятия (семинары)	9
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)	12
9. Самостоятельная работа студента	12
10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	13
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	14
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	14
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	14
14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	15
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	15
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля) для преподавателей, образовательные технологии	16
17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	17
17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания... ..	18
17.3 . Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	21
17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине	24
18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине.....	25
18.1. Материалы для текущего контроля.....	25
18.2. Материалы для проведения текущей аттестации	47

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения учебной дисциплины «Концепция управления качеством» является формирование у магистров современного взгляда на проблему качества, приобретение углубленных теоретических знаний, а также практических умений и навыков в области управления качеством различных объектов управления (продукции, процессов, персонала, организации в целом).

Задачи освоения дисциплины являются:

- выработка умений принимать организационно-управленческие решения в процессе управления качеством;
- формирование умений готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

2. Место дисциплины (модулю) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Б1.В.05 Экономика, анализ и планирование в организации (ПК-7; ПК-9; ПК-10);

Б1.В.03 Социально-экономическое прогнозирование (ОК-1; ПК-10);

Б1.В.06 Функциональный менеджмент (ОПК-3; ПК-6).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОПК-3 - способностью принимать организационно-управленческие решения;

ПК-8 - способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-3 ПК-8	Знать принципы принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	Доклады
	Уметь принимать организационно-управленческие решения в области менеджмента качества и приоритеты при выборе системы менеджмента качества в отечественной и западной экономике;	Ситуационные задачи
	Владеть методами принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	Кейс-задачи Контрольная работа
	Знать теоретические и методические основы при подготовке аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	Доклады
	Уметь готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	Ситуационные задачи
	Владеть навыками подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.	Кейс-задачи Контрольная работа

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам 2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	6,5	6,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	6	6
• занятия лекционного типа	2	2
• занятия семинарского типа:	4	4
практические занятия	4	4
лабораторные занятия	-	-
в том числе занятия в интерактивных формах	-	-
в том числе занятия в форме практической подготовки	2	2
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
в том числе курсовая работа (проект)	-	-
2. Самостоятельная работа студентов, всего	65,5	65,5
- курсовая работа (проект)	-	-
- выполнение домашних заданий	64	64
- контрольное тестирование	1,5	1,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:		
Общая трудоемкость	ак. часов	72
	зач. ед.	2

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Сущность понятия «качество»: качество как соответствие стандартам

Определение качества. Петля качества. «Цепная реакция» Деминга. Различие и сходство понятий «управление качеством» и «менеджмент качества». Современные подходы и методы управления качеством. Значение у правления качеством на современном этапе развития экономики. Качество и надежность. Стандартизация и качество. Качество продукции. Требования к качеству продукции. Показатели, характеризующие качество изделия. Конкурентоспособность и качество.

Тема 2. История управления качеством

Истоки качества. Эволюция методов обеспечения качества. «Звезда» качества. Развитие организационных схем управления качеством в 20 веке. Российский опыт управления качеством. Японский опыт управления качеством. Опыт управления качеством в США. Европейский опыт управления качеством. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества.

Тема 3. Создание, внедрение, контроль и совершенствование системы менеджмента качества согласно требованиям стандартов ISO серии 9000

Функции управления качеством. Порядок создания системы менеджмента качества. Рекомендации ISO и дополнения к ним с учетом практики организаций стран СНГ.

Организационно-управленческие решения, задачи и методы реализации процессного подхода при создании системы менеджмента качества. Суть, значение и история возникновения процессного подхода. Классификация, виды и схемы процессов организации, методы управления ими. Выбор процессов организации, подлежащих описанию и управлению, показателей их результативности и эффективности. Методы улучшения процессов.

Документирование системы менеджмента качества. Общие требования к документации системы менеджмента качества (СМК). Принципы создания документации СМК и управления ею. Разработка документов «Миссия, видение и стратегический план развития» (МВиСПР), «Политика в области качества» (ПвОК), «Цели в области качества» (ЦвОК). Разработка Руководства по качеству. Описание процессов СМК организации.

Методы решения основных задач при создании, внедрении и совершенствовании СМК. Выбор целей и стратегии создания СМК. Организация работ по созданию и внедрению СМК. Организация работ по совершенствованию СМК.

Контроль качества в производственных сферах деятельности. Задачи, объекты, методы и организация контроля качества. Испытания промышленной продукции. Контроль точности и стабильности технологических процессов.

Управление несоответствующей продукцией.

Оценка результативности системы менеджмента качества (СМК): общие положения, методика экспертной балльной оценки. Организация и порядок проведения работ по оценке результативности СМК.

Оценка удовлетворенности потребителей: роль, задачи и методы. Источники информации об удовлетворенности потребителей, методы ее сбора. Обработка и анализ информации об удовлетворенности потребителей

Тема 4. Методы и инструменты управления качеством

Структурирование функции качества (СФК): сущность, цели, области применения, эффективность и средства. Методика СФК.

Анализ видов и последствий потенциальных отказов (FMEA): сущность, цели и задачи, виды и области применения, методы выполнения. Последовательность проведения FMEA. Распространение и эффективность FMEA. Аналитические, информационные материалы для оценки мероприятий в области эффективной политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

Простые инструменты контроля качества: возникновение и их роль. Контрольный листок. Гистограмма. Диаграмма разброса. Расслоение, или стратификация, данных. Графики. Диаграмма Парето. Причинно-следственная диаграмма Исикавы. Диаграмма (блок-схема) потока. Контрольные карты.

«Семь новых инструментов контроля качества»: назначение, создание и применение. Диаграмма сродства (ДС). Диаграмма взаимосвязей (ДВ). Древоидная диаграмма (ДД). Матричная диаграмма (МД). Стрелочная диаграмма (СД). Диаграмма планирования осуществления процесса (РБРС). Анализ матричных данных (матрица приоритетов).

Тема 5. Современные системы менеджмента качества и методы повышения эффективности организаций

Развитие и выбор систем менеджмента качества.

Система производительного обслуживания оборудования с участием всего персонала (ТРМ). Создание, развитие, эффективность ТРМ. Направления и этапы развертывания ТРМ на предприятии, организация внедрения системы ТРМ, оценка ее эффективности. Обучение персонала при развертывании и функционировании системы ТРМ. Самостоятельное обслуживание оборудования операторами в системе ТРМ. Отдельные улучшения. Планово-предупредительный ремонт и техническое обслуживание (ППР и ТО) оборудования в системе ТРМ. Управление качеством в системе ТРМ.

Система «Бережливое производство» (Lean Production): возникновение, ее цели, развитие, эффективность. Инструменты и методики реализации «Бережливого производства» (БП). Последовательность развертывания БП.

Методология «Шесть сигм»: содержание, особенности реализации, достоинства и недостатки. Возникновение и развитие методологии «Шесть сигм». Инструменты реализации, пути и этапы развертывания методологии «Шесть сигм» в организации. Эффективность методологии «Шесть сигм».

Совместная реализация концепций «Шесть сигм» и «Бережливое производство» (Lean Production).

Система «Упорядочение», или «5S»: цели, создание и развитие. Методология внедрения системы. Рекомендации по реализации системы в производственных условиях. Эффективность системы, области ее применения.

Бенчмаркинг: содержание, развитие, разновидности. Этапы проведения бенчмаркинга: подготовка, сбор бенчмаркинговой информации, методы анализа и применения бенчмаркинговой информации. Области применения и эффективность бенчмаркинга.

Реинжиниринг бизнес-процессов и организаций. Предпосылки реинжиниринга как способа совершенствования организации бизнеса. Методы реализации, условия развертывания, результаты реинжиниринга. Причины успеха и неудачи реинжиниринга в организации.

Реструктуризация предприятий и компаний.

Управление персоналом. Важность задачи управления персоналом в современных условиях. Развитие концепции управления персоналом. Многоуровневая модель управления персоналом. Способы мотивации персонала. Организация управления персоналом.

Управление знаниями. Основные понятия. Стратегии управления знаниями. Обучение персонала.

Экономика качества: понятие и значение. Структура затрат на качество. Методы измерения и анализа затрат на качество. Управление затратами на качество. Оценка потерь от низкого качества продукции (услуг) и эффективности проектов его улучшения. Оптимизация уровня качества и затрат на него.

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Концепция управления качеством» формирует ОПК-3, ПК-8 компетенции, необходимые в дальнейшем для формирования компетенций преддипломной практики.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия/в том числе пр. подготовка	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность понятия «качество»: качество как соответствие стандартам	-	-	12,5	12,5
2	История управления качеством	-	1	13	14
3	Создание, внедрение, контроль и совершенствование системы менеджмента качества согласно требованиям стандартов ISO серии 9000	-	-	13	13
4	Методы и инструменты управления качеством	-	1/1	13	14
5	Современные системы менеджмента качества и методы повышения эффективности организаций.	2	2/1	14	18
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5
	Итого	2	4/2	65,5	72

6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)	
1	Создание, внедрение и совершенствование системы менеджмента качества согласно требованиям стандартов ISO серии 9000	Функции управления качеством. Порядок создания системы менеджмента качества. Рекомендации ISO и дополнения к ним с учетом практики организаций стран СНГ. Организационно-управленческие решения, задачи и методы реализации процессного подхода при создании системы менеджмента качества. Суть, значение и история возникновения процессного подхода. Классификация,	1	-

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)	
		<p>виды и схемы процессов организации, методы управления ими. Выбор процессов организации, подлежащих описанию и управлению, показателей их результативности и эффективности. Методы улучшения процессов. Документирование системы менеджмента качества. Общие требования к документации системы менеджмента качества (СМК). Принципы создания документации СМК и управления ею. Разработка документов «Миссия, видение и стратегический план развития» (МВиСПР), «Политика в области качества» (ПвОК), «Цели в области качества» (ЦвОК). Разработка Руководства по качеству. Описание процессов СМК организации. Методы решения основных задач при создании, внедрении и совершенствовании СМК. Выбор целей и стратегии создания СМК. Организация работ по созданию и внедрению СМК. Организация работ по совершенствованию СМК. Контроль качества в производственных сферах деятельности. Задачи, объекты, методы и организация контроля качества. Испытания промышленной продукции. Контроль точности и стабильности технологических процессов. Управление несоответствующей продукцией. Оценка результативности системы менеджмента качества (СМК): общие положения, методика экспертной балльной оценки. Организация и порядок проведения работ по оценке результативности СМК. Оценка удовлетворенности потребителей: роль, задачи и методы. Источники информации об удовлетворенности потребителей, методы ее сбора. Обработка и анализ информации об удовлетворенности потребителей</p>		
2	Методы и инструменты управления качеством	<p>Структурирование функции качества (СФК): сущность, цели, области применения, эффективность и средства. Методика СФК. Анализ видов и последствий потенциальных отказов (FMEA): сущность, цели и задачи, виды и области применения, методы выполнения. Последовательность проведения FMEA.</p>	1	1

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)	
		<p>Распространение и эффективность FMEA. Аналитические, информационные материалы для оценки мероприятий в области эффективной политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне</p> <p>Простые инструменты контроля качества: возникновение и их роль. Контрольный листок. Гистограмма. Диаграмма разброса. Расслоение, или стратификация, данных. Графики. Диаграмма Парето. Причинно-следственная диаграмма Исикавы. Диаграмма (блок-схема) потока. Контрольные карты.</p> <p>«Семь новых инструментов контроля качества»: назначение, создание и применение. Диаграмма сродства (ДС). Диаграмма взаимосвязей (ДВ). Древоподобная диаграмма (ДД). Матричная диаграмма (МД). Стрелочная диаграмма (СД). Диаграмма планирования осуществления процесса (РБРС). Анализ матричных данных (матрица приоритетов).</p>		
3	<p>Современные системы менеджмента качества и методы повышения эффективности организаций.</p>	<p>Развитие и выбор систем менеджмента качества.</p> <p>Система производительного обслуживания оборудования с участием всего персонала (ТРМ). Создание, развитие, эффективность ТРМ. Направления и этапы развертывания ТРМ на предприятии, организация внедрения системы ТРМ, оценка ее эффективности.</p> <p>Система «Бережливое производство» (Lean Production): возникновение, ее цели, развитие, эффективность.</p> <p>Методология «Шесть сигм»: содержание, особенности реализации, достоинства и недостатки.</p> <p>Совместная реализация концепций «Шесть сигм» и «Бережливое производство» (Lean Production).</p> <p>Система «Упорядочение», или «5S»: цели, создание и развитие.</p> <p>Бенчмаркинг: содержание, развитие, разновидности.</p> <p>Реинжиниринг бизнес-процессов и организаций.</p> <p>Реструктуризация предприятий и компаний.</p> <p>Управление персоналом. Важность задачи управления персоналом в современных условиях. Развитие концепции</p>	2	1

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)	
		управления персоналом. Многоуровневая модель управления персоналом. Управление знаниями. Основные понятия. Стратегии управления знаниями. Обучение персонала. Экономика качества: понятие и значение.		
Итого			4	2

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые работы не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Тема 1. Сущность понятия «качество»: качество как соответствие стандартам Рекомендации: прочитайте лекционный материал и подготовьте конспект в форме тезисов (сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося)	Домашнее задание/ Конспект темы	Контрольная работа
2	Тема 2. История управления качеством Рекомендации: прочитайте лекционный материал и подготовьте конспект в форме тезисов (сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося)	Домашнее задание/ Конспект темы	Доклад
3	Тема 3. Создание, внедрение, контроль и совершенствование системы менеджмента качества согласно требованиям стандартов ISO серии 9000 Рекомендации: найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача
4	Тема 4. Методы и инструменты управления качеством Рекомендации: подготовьте публичный доклад для этого: - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - составьте план доклада; - напишите текст доклада, прочитайте и отредактируйте его.	Домашнее задание/ доклад	Доклад
5	Тема 5. Современные системы менеджмента качества и методы повышения эффективности организаций. Рекомендации: подготовьте публичный доклад для этого: - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её	Домашнее задание/ доклад	Доклад

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
	содержанием; - составьте план доклада; - напишите текст доклада, прочитайте и отредактируйте его.		

10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

Управление качеством в процессе производства: Учебное пособие / Зайцев Г.Н. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 164 с.:- (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-369-01501-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/938040> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

1. Управление качеством в процессе производства: Учебное пособие / Зайцев Г.Н. - Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 164 с. (Высшее образование: Магистратура) ISBN 978-5-369-01501-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/515522>

2. Средства и методы управления качеством : учебное пособие / Ефимов В.В. — Москва : КноРус, 2020. — 225 с. — ISBN 978-5-406-07452-7. — URL: <https://book.ru/book/932680>

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная литература:

Управление качеством в процессе производства: Учебное пособие / Зайцев Г.Н. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 164 с.:-(Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-369-01501-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/938040> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

1. Управление качеством в процессе производства: Учебное пособие / Зайцев Г.Н. - Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 164 с. (Высшее образование: Магистратура) ISBN 978-5-369-01501-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/515522>

2. Средства и методы управления качеством : учебное пособие / Ефимов В.В. — Москва : КноРус, 2020. — 225 с. — ISBN 978-5-406-07452-7. — URL: <https://book.ru/book/932680>

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Мега Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/>- База данных East View

13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;
Система тестирования INDIGO;
Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО.

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа

Учебная мебель:

Стол компьютерный; стол преподавателя; столы ученические; стул ИЗО; стулья ученические; шкафы книжные; тумба.

Технические средства обучения:

Проектор Optoma X400; настенный проекционный экран Lumien Master Picture 153x203 см; колонки 2.0 SVEN SPS-702; монитор HP V214a; МФУ brother DCP-1602R; системный блок HP 290 G2 Intel core i5-8500; универсальный потолочный комплект Wize WPC-S.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа

Учебная мебель:

Стол письменный; столы; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование: ноутбук; проектор.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

Учебная мебель:

Стол компьютерный; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Процессоры celeron G1610 (Эксимер LIFE-I 9802); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

Помещение для самостоятельной работы

Учебная мебель:

Стол; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Концепция управления качеством» состоит из 5 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и

лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы решаются практические задачи, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к зачету по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля) для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: контрольная работа, доклад, кейс-задачи;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Концепция управления качеством» используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) ситуационная задача.

17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебной дисциплины. Изучение каждой темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации студентов показывает уровень освоения ими компетенций.

№	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1. 2.	ОПК-3 ПК-8	Тема 1. Сущность понятия «качество»: качество как соответствие стандартам Тема 2. История управления качеством Тема 3. Создание, внедрение, контроль и совершенствование системы менеджмента качества согласно требованиям стандартов ISO серии 9000 Тема 4. Методы и инструменты управления качеством Тема 5. Современные системы менеджмента качества и методы повышения эффективности организаций.	Доклады Ситуационные задачи Кейс-задачи Контрольная работа

Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины «Концепция управления качеством» включает в себя оценку уровня сформированности общепрофессиональных (ОПК-3), профессиональных (ПК-8) компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

При выполнении студентами заданий для текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины.

По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОПК-3 ПК-8	Знает принципы принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством	Верно и в полном объеме знает принципы принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	С незначительными замечаниями знает принципы принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	На базовом уровне, с ошибками знает принципы принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	Не знает принципы принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	2-5
	Знает теоретические и методические основы при подготовке аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	Верно и в полном объеме знает теоретические и методические основы при подготовке аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	С незначительными замечаниями знает теоретические и методические основы при подготовке аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	На базовом уровне, с ошибками знает теоретические и методические основы при подготовке аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	Не знает теоретические и методические основы при подготовке аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	
<i>Практические показатели</i>						
ОПК-3 ПК-8	Умеет принимать организационно-управленческие решения в области менеджмента качества и приоритеты при	Верно и в полном объеме может принимать организационно-управленческие	С незначительными замечаниями может принимать организационно-управленческие	На базовом уровне, с ошибками может принимать организационно-управленческие	Не может принимать организационно-управленческие решения в области менеджмента	2-5

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	выборе системы менеджмента качества в отечественной и западной экономике;	решения в области менеджмента качества и приоритеты при выборе системы менеджмента качества в отечественной и западной экономике;	решения в области менеджмента качества и приоритеты при выборе системы менеджмента качества в отечественной и западной экономике;	решения в области менеджмента качества и приоритеты при выборе системы менеджмента качества в отечественной и западной экономике;	качества и приоритеты при выборе системы менеджмента качества в отечественной и западной экономике	
	Умеет готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	Верно и в полном объеме может готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	С незначительными замечаниями может готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	На базовом уровне, с ошибками может готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	Не может готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;	
<i>Владеет</i>						
ОПК-3 ПК-8	Владеет методами принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	Верно и в полном объеме владеет методами принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	С незначительными замечаниями владеет методами принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	На базовом уровне, с ошибками владеет методами принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	Не владеет методами принятия организационно-управленческих решений в области совершенствования средств и методов управления качеством;	2-5
	Владеет навыками подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий в области	Верно и в полном объеме владеет навыками подготовки аналитических	С незначительными замечаниями владеет навыками подготовки аналитических	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками подготовки аналитических	Не владеет навыками подготовки аналитических материалов для	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.	материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.	материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.	материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.	оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.	

Шкала оценивания

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	8- 15	Высокий, хороший, достаточный
не зачтено	Менее 7	недостаточный

17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Задания подготовлены для проверки сформированности компетенции:
ОПК-3, ПК-8.

Вопросы к зачету

1. Философия качества и ее содержание на различных этапах развития человечества.
2. Понятие качества, его модификации и связь с другими экономическими категориями (трудоемкостью, эффективностью, прибыльностью, ценой и затратами).
3. «Звезды» качества, как форма геометрического изображения; их право на существование.
4. Организационные структуры и модели в управлении качеством.
5. Секрет успеха компаний в управлении качеством.
6. Метод «шесть сигм» в системе методов управления качеством.
7. Квалиметрия как специальная наука по проблемам измерения качества продукции.
8. Организационно-управленческие решения, задачи и методы реализации процессного подхода при создании системы менеджмента качества
9. Измерительный экстремизм при изучении качества.
10. Факторы и мотивации в управлении качеством.
11. Влияние социальных факторов на качество производимых товаров и услуг.
12. Стандартизация, сертификация, регламентация, брэнды и товарные знаки как инструменты управления качеством.
13. Интегральные характеристики качества и способы их определения.
14. Повышение качества как фактор развития страны.
15. Мировые стандарты качества.
16. Система поддержки решений в управлении качеством.
17. Объективные и субъективные параметры в изучении качества.
18. Кружки качества (Япония) и их роль в управлении производством.
19. Мотивации и материальный интерес в управлении качеством.
20. Оценка качества управления.
21. Аналитические, информационные материалы для оценки мероприятий в области эффективной политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне
22. Оценка технического уровня и качества продукции
23. Методы предельных и средних величин в изучении качества
24. Индекс сортности и порядок его расчетов
25. Японский менеджмент качества
26. Цена и качество продукции; принципы и проблемы
27. Карта технического уровня и качества продукции

28. Мировые стандарты качества
29. Комплексная и опережающая стандартизация как средство отражения достижений науки и техники
30. Государственные, отраслевые и внутрифирменные стандарты
31. Функции управления качеством
32. Определение оптимального уровня номинального режима накладки производственного процесса
33. Управление качеством по номиналу и допускам
34. Основные понятия статистической теории при управлении качеством
35. Контрольные карты У.Шухарта и их значение для управления производством и качеством
36. Управление качеством жизни
37. Оценка качества обучения и оценки успеваемости студентов
38. График Ганта в управлении циклом процедур
39. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества
40. Сертификация и развитие ее принципов
41. Роль стандартов ИСО 9000 и сертификации систем качества
42. Развитие организационных схем управления качеством и основы функций менеджера по качеству
43. Числовые характеристики одно- и двухступенчатых планов контроля качества продукции

Типовые контрольные задания:

Задание 1. Разработайте рабочую инструкцию руководителя подразделения для виртуального предприятия, выбранного на практическом занятии. Определите, какими компетенциями должен обладать данный руководитель.

Задание 2. Разработайте и заполните форму регистрации несоответствий, ссылаясь на требования документа СМК организации. Напишите план корректирующих действий и план выполнения мероприятий по коррекции сложившейся ситуации.

Ситуация: по возвращении из магазина, переключая покупки в холодильник, потребитель обнаружил на упаковке с йогуртом просроченную дату реализации.

Образцы тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации:

1. Система статистического управления была предложена для проверки качества:
 - а) процесса
 - б) фирмы

- в) одного изделия
- г) отрасли

2. Этапы петли качества:

- а) Одиннадцать, от маркетинга до утилизации после испытания.
- б) Девять, от разработки технических требований к продукции до технической помощи в обслуживании у потребителя.
- в) Шесть, от качества входящих материалов до реализации продукции.
- г) Основных четыре, от подготовки к разработке производственного процесса до упаковки и хранения качественной готовой продукции

3. Наибольшее распространение получили методы контроля качества:

- а) Сплошной контроль.
- б) Статистические методы.
- в) Сплошные методы контроля
- г) Дискретный контроль

4. Статистический контроль качества в первую очередь применяется:

- а) На любом предприятии.
- б) В отдельно взятом цехе.
- в) У потребителя.
- г) На уровне отрасли

5. Схема Исикава - это:

- а) Выявление бракованных изделий.
- б) Статистический метод оценки качества менеджмента.
- в) Метод выявления немногочисленных, но существенно-важных, дефектов.
- г) Диаграмма причин и результатов показателей качества.

6. Понятие надежности связано в первую очередь с:

- а) Технологией.
- б) Техниккой.
- в) Контролем качества.
- г) Научно технической революцией.

7. В математическом смысле надежность можно сформулировать как:

- а) Безотказность.
- б) Способность выполнять определенную задачу в определенных условиях эксплуатации продукции.
- в) Вероятность удовлетворения определенной функции.
- г) Совокупность потребительских свойств.

8. "Собственно надежность" – это:

а) Надежность, зависящая от способа оперативного применения продукции.

б) Надежность, зависящая от квалификации обслуживающего персонала при эксплуатации продукции.

в) Вероятность безотказной работы в соответствии с заданными ТУ при установленных проверочных испытаниях.

г) Эксплуатационная надежность.

9. Отказ – это:

а) Событие, при котором остается возможность частичного использования изделия.

б) Событие, при котором дальнейшее использование изделия невозможно.

в) Неисправность, при которой в данный момент времени изделие не соответствует какому-то параметру качества.

г) Событие, заключающееся в полной или частичной утрате изделием работоспособности.

10. Восстанавливаемость – это свойство изделия:

а) Восстанавливать начальные значения параметров в результате устранения неисправности.

б) Сохранять исправность и надежность в определенных условиях эксплуатации и транспортировки.

в) Обусловленное безотказностью и долговечностью.

г) Удовлетворять ту или иную потребность.

17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен принимать организационно-управленческие решения; готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей принимать организационно-управленческие решения; готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

Критерии оценивания тестовых заданий:

55% -100% правильных ответов – «зачтено»;

Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине

18.1. Материалы для текущего контроля

Ситуационные задачи

по дисциплине «Концепция управления качеством»

Ситуационная задача 1. Toyota открыла новое понимание качества, выпустив лучшую в мире продукцию, но уже готова спросить себя, как делать еще лучше. «Неустанная погоня за совершенством» - этот лозунг можно отнести не только к продукции компании Toyota, но и к самой компании. Это и есть наглядный пример функционирования динамики качества в понимании японских специалистов. В.А. Лapidус как-то спросил участников конференции по качеству на АвтоВАЗе: «Что вы производите?» Ответы были очевидными - автомобили, транспортные средства, запасные части. Тогда автор предложил другой взгляд: «Вы участвуете в предоставлении услуг по транспортировке». Сравните и проанализируйте подходы управления качеством в японской и российской автомобильных компаниях. Какое организационно-управленческое решение необходимо предпринять руководству?

Ситуационная задача 2.

Выделите общие черты и различия положений системы КСУКП и системы ИСО. Сделайте соответствующие выводы и обоснуйте их. Отчет оформите в виде таблицы. Сравнение проведите по следующим критериям:

- цель системы;
- базовые принципы;
- перечень основных функций управления;
- вид структуры системы, субъекты и объекты, интерфейсы, входная и выходная информация.

Ситуационная задача 3.

Дайте сравнительную характеристику отечественных систем управления качеством, в чем их общность и в чем отличие от систем качества, разработанных по международным стандартам ИСО серии 9000. Материал представьте в табличной форме. Сформулируйте сущность и критерии системы качества по бездефектному изготовлению продукции (БИП) и системы бездефектного труда (СБТ). Чем отличие данных систем? Охарактеризуйте качества КАНАРСПИ и НОРМ.

Объясните роль стандартов предприятия в Комплексной системе управления качеством продукции. Опишите последовательность этапов развития систем управления качеством, выделите направления развития системного подхода к управлению качеством.

Ситуационная задача 4.

В обобщенном виде объясните сущность философии управления Э. Деминга. Почему она противоречива? Объясните 14 принципов Э. Деминга в контексте четырех составляющих системы управления. Почему цепная реакция Э. Деминга не заканчивается повышением прибыли? Не противоречит ли это основам философии Э. Деминга? Выберите три или четыре ключевых направления из 14 принципов Э. Деминга.

Как можно было бы перегруппировать эти принципы в логическую последовательность их следования? Обсудите взаимозависимости между принципами Э. Деминга. Как они поддерживают друг друга? Почему их следует рассматривать как единое целое, а не по отдельности?

Ситуационная задача 5.

Что такое трилогия качества, предложенная Дж. Джураном? Имеются ли в ней какие-то отличия от управленческих подходов, применяемых в других областях бизнеса, скажем в финансах? К каким последствиям привело бы применение трилогии качества Дж. Джурана на предприятии? Согласились ли бы большинство руководителей и исполнителей с повышенным вниманием контролю качества, а не к планированию и совершенствованию производственных процессов?

Ситуационная задача 6.

Перечисленные ниже темы составляют основу для философии Э. Деминга. Классифицируйте 14 принципов по этим категориям и объясните общие свойства этих пунктов в рамках каждой категории:

- а) организационное предназначение и миссия;
- б) количественные цели;
- в) революция в управленческой философии;
- г) устранение решений, принимаемых после излишне долгих рассмотрений;
- д) достижение сотрудничества;
- е) улучшение взаимоотношений между менеджерами и работниками.

В обобщенном виде поясните сущность философии Дж. Джурана. В чем она схожа с философией Э. Деминга и чем от нее отличается? В обобщенном виде поясните сущность философии Кросби. Чем она отличается от философии Деминга и Джурана?

Ситуационная задача 7.

Опишите ключевые элементы «всеобщего качества». Почему сфокусированность на потребителе так важна для «всеобщего качества»?

Объясните ключевые различия между «традиционными» приемами управления и теми, которые применяются для обеспечения «всеобщего» качества.

Ситуационная задача 8.

Объясните механистическую, органическую и культурную модель организаций и покажите, чем всеобщее качество схоже с этими моделями или отличается от них. Чем всеобщее качество отличается от теории общего управления? Обсудите последствия внедрения принципов «всеобщего» качества. Как они отражают принципы TQ? Какие изменения в традиционных подходах к обучению потребуются на предприятии?

Ситуационная задача 9.

В обобщенном виде опишите сущность премии Болдриджа. Каковы ее философские предпосылки? Обсудите ключевые аспекты, на которые направлена каждая из семи категорий критерия «высочайшие показатели функционирования». Как критерии премии Болдриджа соответствуют 14 принципам Деминга? Объясните различия между премией Болдриджа и наградами за высокое качество, присуждаемыми в Европе, Канаде и Австралии?

Ситуационная задача 10.

Составьте матричную диаграмму, в которой каждая строка показывает категорию из критериев премии Болдриджа, а в четырех колонках представлен уровень зрелости организации в отношении качества следующих составляющих:

- традиционные управленческие приемы;
- возрастающее понимание важности качества;
- разработка надежной системы управления качеством;
- применение приемов управления мирового класса.

В каждой ячейке матрицы перечислите от двух до пяти характеристик, которые, как вы ожидаете, можно найти у компании по каждой из четырех составляющих, перечисленных выше, для категории, входящей в критерий. Как можно использовать эту матрицу в качестве инструмента самооценки и выбора направления совершенствования?

Ситуационная задача 11.

Дайте обобщение различных подходов к классификации затрат на качество. Составьте смету и калькуляцию затрат на обеспечение качества конкретного процесса производства. Определите структуру затрат и сравните со структурой. Охарактеризуйте процесс контролинга затрат. Чем данный инструмент отличается от мониторинга затрат? Опишите методы оптимизации затрат и направления снижения общих затрат на управление качеством процессов.

Ситуационная задача 12.

Постройте схему управления конкурентоспособностью продукции для условий конкретного производства. Определите в схеме место управления качеством продукции. Опишите взаимосвязь маркетинга качества и

маркетинга конкурентоспособности. Какая связь между показателями качества и показателями конкурентоспособности? С помощью каких показателей, можно оценить влияние качества на конечные результаты деятельности предприятия, в т.ч. на его конкурентное положение на рынке сбыта?

Ситуационная задача 13.

Завод производит три вида продукции: А, В, С. На стадии проектирования сложного технического изделия А решается вопрос об объеме и уровне детализации технического описания. Предположим, разработка подробных инструкций по обслуживанию будет стоить 25 тыс. руб. плюс издание для каждого комплекта оборудования - еще 10 руб. Причем наличие или отсутствие инструкций никак не отразится на цене продажи (10 тыс. руб.), так как гарантийные обязательства включают обслуживание с выездом к заказчику, т.е. потребитель не будет интересоваться сопроводительной документацией из-за уверенности в технической поддержке. Сервисный отдел предприятия работает по окладному принципу, и расходы на его содержание составляют 50 тыс. руб. в месяц. Средняя стоимость одного вызова составляет 400 руб. (средние транспортные расходы плюс почасовая ставка персонала, умноженная на среднее время вызова), среднее количество вызовов - 100 в месяц, и они распределены следующим образом: изделие А (выпуск без инструкции по обслуживанию) - 60; изделие В и С - по 20 каждое (снабжены инструкциями). Из опыта производства и обслуживания изделий В и С следует, что в результате выпуска инструкций по эксплуатации количество вызовов снизится с 60 до 20 в месяц. На основе аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне обоснуйте, следует ли выпускать инструкции по обслуживанию изделий.

Ситуационная задача 14. На одном из российских заводов во время его осмотра международной делегацией экспертов В.А. Лapidус задержался около одной работницы. За очень короткое время она сделала столько предложений по улучшению качества, сколько не каждый дорогостоящий консультант сможет сделать за целый год работы. Но не это главное. В конце разговора она сказала замечательные, может быть, самые важные слова: «Спасибо, что Вы меня выслушали». Что поучительного можно выяснить из этого примера?

Ситуационная задача 15. Английский специалист по вопросам качества Джон Окланд приводит следующий пример: «Часто, сняв со своего запястья часы и показывая их классу - студентам университета, аспирантам, опытным менеджерам, я задавал один и тот же вопрос: «Это качественные часы?» Ответы не отличались разнообразием: - Нет, они сделаны в Японии. - Нет, они плохие. - Нет, на них царапины. - А насколько они надежны? - Я не

надел бы такие! Моим часам наносили оскорбление везде в мире - Лондоне, Нью-Йорке, Париже, Сиднее, Брюсселе, Амстердаме, Бредфорде! Очень редко мне приходилось объяснять, что качество часов зависит от того, какие требования к ним предъявляет владелец: возможно, обилие драгоценных камней придает впечатление богатства, а цифровое табло, показывающее не только время, но еще день недели и дату, престижно для деловых людей, как и возможность погружения в море на глубину 50 метров - для аквалангистов. Очевидно, выполнение этих требований и определяет качество часов». Прокомментируйте данный рассказ с позиций TQM

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Кейс-задача

по дисциплине «Концепция управления качеством»

Кейс-задание 1

Вы – руководитель предприятия (коммерческая фирма), у Вас есть проблемы с качеством, выпускаемой продукции или предлагаемых услуг. Для решения этой проблемы Вы хотите внедрить систему менеджмента качества, используя комплекс знаний, полученных после прослушивания курса «Концепция управления качеством». Перед её решением Вам надо оценить общее положение системы качества, представить проект улучшения системы менеджмента качества.

Вопросы для решения:

1. Дать краткую характеристику деятельности фирмы (сфера деятельности, миссия цели, основные конкуренты, строение организации, виды выпускаемой продукции) и проблем ухудшения качества?

2. Описать методы выявления основных проблем, которые ухудшают качество продукции или услуги (Статистические методы, Маркетинговые методы, Экономические методы)?

3. Описать существующую систему качества (кто занимается качеством, какие процессы оцениваются, какие методы по оценке качества продукции, процессов и системы используются, проводятся ли работы по улучшению, сохранению)

4. Выбрать основную концепцию построения системы качества продукции (TQM, ISO или другие варианты). Описать политику по качеству, сформулировать миссию по улучшению качества

5. Определить показатели качества выпускаемой продукции, и параметры её оценки

6. Определить основные и вспомогательные виды процессов, описать их и дать параметры оценки качества процессов

7. Определить показатели деятельности системы качества, способы её оценивания.

8. Предложить вариант организационной структуры на основе системы качества

9. Оценить количество затрат на улучшение качества продукции или услуги и общий объем затрат на внедрение системы менеджмента качества

10. Предложить варианты снижения сопротивления негативного восприятия сотрудников нововведению.

11. Предложить программу постоянного улучшения качества для различных подразделений, процессов и системы качества.

Кейс задание 2

IT-компания «М...» получила заказ от крупного клиента. От его выполнения качественно и в срок зависела не только репутация организации,

но и дальнейшее сотрудничество с клиентом. Это предвещало крупные заказы почти на целый год, а значит, компания будет обеспечена прибылью.

Новый заказ поручили проектному отделу, которым руководил Олег В. На общем собрании он рассказал о предстоящих задачах, важности проекта, как ждет полной отдачи от коллег и надеется, что они не подведут. Со своей стороны он пообещал солидную премию каждому, когда заказ будет сдан.

Началась работа над проектом. Заказчик оказался сложный, несколько раз менял данные проекта, долго согласовывал предложенные варианты. Так как в отделе были еще небольшие заказы от постоянных клиентов, то сотрудникам приходилось работать в авральном режиме. Многие задерживались допоздна. Но поддерживала надежда на обещанную премию. В итоге проект был выполнен в срок и качественно. Клиент остался доволен, и компания заключила договор еще на несколько заказов. Олег похвалил всех сотрудников, поблагодарил, что не позволили отделу упасть в грязь лицом.

Но на вопрос, когда будет премия, ответил, что многочисленные переделки проекта привели к лишним расходам и премии не будет. «Это вам будет уроком. Учитесь выполнять все с одного раза, а не представлять заказчику несколько вариантов», – сказал Олег строго. История о невыплаченной премии быстро распространилась по всей компании. Персонал только и обсуждал, как начальник отдела непорядочно поступил с подчиненными. Разговоры дошли до директора по персоналу Виктории П.

Вопросы для решения

1 Как Виктории разобраться в ситуации и восстановить справедливость.

2 Как объяснить руководителю, что он не прав и своими действиями подорвал свой авторитет.

3 Как можно наладить атмосферу и укрепить авторитет руководителя отдела, и стоит ли выплатить премию.

4. Как вопрос с выплатой премии и мотивации в целом сказывается на формировании уровня качества на предприятии.

Кейс задание 3

Краткая информация о компании.

«Oticon» - датская компания, расположенная в Копенгагене и специализирующаяся на производстве и продаже слуховых аппаратов. Основана в 1904 г.; по форме собственности - частная. В ее состав входят 14 дочерних компаний по всему миру с общим числом служащих более 1100 чел. В 1960-70х гг. это был мировой лидер производства слуховых аппаратов, чья доля на общемировом рынке составляла 15%. По размерам, качеству продукции, дистрибьюторской сети и репутации компания была одной из первых в отрасли.

Предыстория

В конце 1970-х гг. это был бесспорный лидер, и никакой потребности в изменениях не ощущалось. Скорее наоборот: любые радикальные идеи и

предложения сотрудников изменить спешно подавлялись. Однако уже в 1980-х гг. на рынке начинало ощущаться влияние новых технологий и прежде всего внутриушных слуховых аппаратов. Oticon выпускал только аппараты заушного типа, и все они были стандартными, в то время как новая продукция создавалась по принципу «массового производства на заказ», т.е. электронная начинка оставалась одной и той же, а корпус аппарата, вставляющийся в ухо, производился по индивидуальному заказу. Поскольку рынок слуховых аппаратов в эти годы продолжал активно расти, доходы компании не пострадали, однако доля рынка сократилась с 15 до 7%. В 1980-90х гг. затраты компании неуклонно росли, а уровень рентабельности уменьшался. Ситуация еще больше осложнилась, когда курс датской кроны по отношению к американскому доллару пошел вверх, а собственный капитал компании на балансе за 1987 г. уменьшился на 30%.

Первые шаги: новое руководство.

На выручку компании Совет ее директоров призвал Ларса Колинда. До этого назначения Ларс Колинд руководил семейным бизнесом - компанией Radiometerc и накопил богатый опыт в управлении изменениями. Он также занимал высокий пост в Государственном национальном исследовательском центре Дании и несколько лет преподавал теорию планирования в Копенгагенском университете. В Oticon Ларс Колинд пришел в 1988 г. Первые два года все силы были брошены на сокращение расходов. Следует отметить, что расходы компании были снижены на 20%, а компания снова вышла на свой обычный уровень рентабельности.

Формирование и распространение нового видения

К концу 1989 г. появились первые плоды двухлетних трудов по сокращению затрат. Однако новый исполнительный директор Ларс Колинд понимал, что стабильных конкурентных преимуществ у компании нет и что в условиях интенсивно растущей конкуренции компанию ожидает банкротство. Многие гиганты рынка электроники (такие как Philips, Siemens, Sony и пр.) уже имели 7 собственные подразделения по производству слуховых аппаратов, и их новые разработки все усложнялись и совершенствовались. Для того чтобы эффективно конкурировать с ними, Oticon должен был стать максимально восприимчивой, творческой, новаторской, оперативной и гибкой компанией.

При этом система сбыта и производство сохраняло конкурентоспособный уровень. Базовая стратегия (продукт, цена, место и продвижение) была досконально проработана на ближайшие два года. Сотрудники компании обладали высоким уровнем компетентности. Проблему представлял главный офис организации.

Хотя на долю 150 сотрудников главного офиса приходилось только 30% накладных расходов компании, их повседневные решения и действия превращались в существенные расходы для всей организации. Кроме того, именно главный офис определял культуру, образ мысли и поведение организации. А культура была консервативной, инертной и

невосприимчивой. Офис насчитывал большое число разных отделов и размещался в двух отдельных зданиях, расположенных в нескольких милях друг от друга. Было очевидно, что радикальные изменения в первую очередь должны произойти в главном офисе. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов главного офиса стал для исполнительного директора приоритетной задачей.

В конце 1989 г. Ларс Колинд провел ряд неформальных встреч, после которых он принял окончательное решение о необходимости перемен. С рождественских каникул он вернулся с четырехстраничным документом, озаглавленным *Think the Unthinkable* («Осмыслите немислимое»). Сам документ больше известен под своим вторым, «народным», названием «Тысяча берез». В своем видении директор представлял новый офис без внутренних границ, стен и перегородок.

В новом офисе не было титулов, рангов или отделов, не было должностных инструкций и прочих атрибутов, предписываемых традиционными управленческими подходами для обеспечения контроля и эффективности. Описывая, каким представляется ему будущий офис, директор сравнивал его с огромной комнатой, в которой стоит 1000 берез в кадках на роликах: когда возникает необходимость, они перемещаются и образуют группы, чтобы через некоторое время, когда обстоятельства изменятся, разъехаться и вновь перегруппироваться.

В начале 1990 г. исполнительный директор предложил документ к рассмотрению команде высшего руководства. В нее входило пять старших менеджеров, проработавших в компании в течение длительного периода, новое видение было встречено ими с большой долей скептицизма. Команда всеми силами отстаивала свои подразделения, ранги и кабинеты. В течение следующих нескольких месяцев с помощью ряда встреч и терпеливых разъяснений исполнительному директору удалось пошатнуть недоверие одного-двух руководителей: они признали, что его видение в своей принципиальной части осуществимо. 18 апреля 1990 г. исполнительный директор собрал всех сотрудников главного офиса и представил им свое видение организации бизнес-процессов в главном офисе. Он добавил, что вполне поймет тех, кто не захочет в этом участвовать, и пообещал всем, кто предпочтет уйти, всяческую поддержку и 8 содействие. Аудитория отреагировала в соответствии с классической схемой реакций на изменение: шок, недоверие и гнев. К концу своего выступления исполнительный директор понял, что 95% сотрудников главного офиса настроены против его идеи. Детальное планирование действий

В течение следующих нескольких месяцев исполнительный директор методично готовил главный офис к предстоящим действиям, заряжая людей силой и энергией. Он посвящал этому до 30% своего времени. Ларс Колинд без всяких формальностей подходил к людям и предлагал им проработать план потому или иному вопросу, а в дальнейшем и по реализации видения в целом. В результате такого маневра постепенно сложилось несколько неофициальных групп, занимавшихся различными аспектами видения, в том

числе информационными системами, выбором нового помещения, его дизайном и подбором мебели, переездом туда, разработкой обучающих программ и т.д. Для обеспечения координации и последовательности работ он пригласил одного из своих бывших студентов, Стэна Дэвидсона, который стал менеджером всего проекта.

Уже спустя три месяца около 50 человек (30% персонала плавного офиса) занимались проектированием и планированием изменений. В основном это были ведущие сотрудники. Центральная координационная команда, например, состояла из шести человек: в ней под общим руководством нового менеджера проекта работали секретарь, инженер по разработке новых продуктов и ассистенты по персоналу, маркетингу и экспорту. С этой командой, которая координировала деятельность специальных групп, много времени проводил и исполнительный директор.

Единственным человеком, занятым только на программе реинжиниринга, был менеджер проекта. Исполнительный директор с самого начала дал понять, что программа предполагает исключительно частичную занятость и не освобождает участвующих в ней сотрудников от их повседневных ролей и обязанностей.

Управление динамикой изменения: основные методы

Помимо самостоятельно сформировавшихся специальных междисциплинарных команд, которые работали над проектом и планированием, исполнительный директор использовал и другие методы для реализации нового видения.

В их число вошли:

- ежемесячные семинары;
- «диалоговая мастерская»;
- участие в компании на правах акционеров;
- «компьютерное Рождество»;
- консультирование сопротивляющихся;
- всеобщая конференция, посвященная ценностям;
- «сожжение мостов» и «формирование посольств»;
- новая атмосфера;
- Аукцион «Прощание с прошлым».

Ежемесячные семинары

Семинары вели исполнительный директор и менеджер проекта, и проходили они ежемесячно, начиная с середины 1990 г. и вплоть до переезда в новое помещение в августе 1991 г. Также приглашались профессора и сторонние консультанты, знакомившие людей с принципами организации, основанной на знании. На каждом семинаре присутствовало по 50-70 человек и к началу реализации программы каждый сотрудник прошел через несколько семинаров. Это помогло психологически подготовить людей.

«Диалоговая мастерская»

Из опыта армейской службы Ларс Колинд позаимствовал одну из тактик, с помощью которой можно эффективно наращивать приверженность сотрудников к новым идеям. Он организовал проведение двухдневной

«мастерской» вне офиса, на которой менеджеры, собранные в полном составе (чуть больше 30 человек), должны были детально проработать будущий проект организации нового офиса. Первый день работы был посвящен так называемой «диалоговой мастерской». Это мероприятие начиналось с общего заседания, на котором команда высшего административного звена выступала с краткой презентацией перед всеми участниками, после чего те разбивались на пять небольших групп.

Каждой группе была предоставлена возможность подробно расспросить одного из пяти старших менеджеров. После первых 45 минут вопросов и ответов был устроен 15-минутный перерыв, за время которого старшие менеджеры сравнили свои наблюдения, а затем менялись группами и продолжили отвечать на вопросы.

Так повторялось 5 раз, пока каждая группа не пообщалась со всеми менеджерами.

Задача групп состояла в том, чтобы выявить более или менее существенные несоответствия в ответах старших менеджеров и обсудить их на общем заседании. Второй день был отдан обсуждению затруднений и опасений, связанных с внедрением видения.

Участие в компании на правах акционеров

В октябре 1990 г. Ларс Колинд приобрел у частного фонда, являющегося единоличным держателем капитала компании, 17% ее акций. Возможность купить акции была предложена и всем сотрудникам. Выкуп происходил поэтапно в течение трех лет, и всего за это время в руки сотрудников перешло 8% акции. Все акции были именными.

Компьютерное Рождество

В новой организации бизнес-процессов главного офиса немаловажная роль отводилась наличию у сотрудников опыта работы на компьютере. Для решения этой задачи накануне Рождества 1990 г. Oticon закупил 130 компьютеров новейшей на то время модели IBM 386 с полным пакетом программного обеспечения для офиса. В комплекте с каждым компьютером шел принтер. Исполнительный директор объявил, что каждый сотрудник может за символическую арендную плату (15 долл. США в месяц) получить компьютер и принтер в личное пользование и установить их у себя дома. Единственным условием было обязательство овладеть компьютером на уровне профессионального пользователя.

Более 90% компьютеров тут же было разобрано. К моменту переезда главного офиса в новое помещение все владели компьютером вполне профессионально (после обучения работе со специальными приложениями новых информационных систем уровень мастерства стал еще выше). Такой подход имел и еще одно совершенно незапланированное достоинство: многие стали брать работу домой.

Консультирование сопротивляющихся

Одним из самых больших источников сопротивления изменению стал управляющий персонал среднего звена. Это было вполне объяснимо: в новой организации бизнес-процессов главного офиса не было места средним

менеджерам: только небольшая управленческая команда и 150 штатных сотрудников. Всех беспокоил один вопрос: "Чем буду заниматься Я?" Исполнительный директор провел множество индивидуальных консультаций и при этом неизменно задавал один и тот же встречный вопрос: "А чем вы хотите заниматься?", подталкивая менеджеров к анализу собственных способностей и их оптимального применения в новой организации. Одни заняли свои должности благодаря прекрасным техническим знаниям в узких областях и могли внести значительный вклад в дальнейшую работу компании как технические специалисты. Другие оказались в числе средних менеджеров за счет умения работать с людьми и представляли ценность как потенциальные менеджеры проектов. Исполнительный директор был готов к тому, что отсеив составит никак не меньше 15%, но благодаря умелому управлению процессом изменения за все время перехода к новому состоянию ни один человек не ушел и не был уволен.

Всеобщая конференция, посвященная ценностям

В начале 1991 г. состоялась двухдневная конференция для всего персонала главного офиса. Новый проект организации и план его внедрения были почти готовы, и собравшимся были представлены их предварительные варианты.

Центральной темой обсуждения стали ценности будущей организации. В ходе конференции было подготовлено заявление о ценностях, в основу которого легла философия, гласящая, что в будущем ко всем сотрудникам будут относиться ко взрослым сознательным людям. Новые ценности вращались вокруг взаимоотношений сотрудников: доверие и уверенность в их способности принимать взвешенные решения, отмена официальных рабочих часов, оценка сотрудников их же коллегами по результатам проектов. Одним из главных пунктов была структура будущей организации, центральным элементом которой становились команды. При этом предполагалось, что при необходимости сотрудники будут работать в нескольких командах одновременно, занимаясь целым рядом проектов.

«Сожжение мостов» и «формирование посольств»

Весной 1991 г. информация о новой организации просочилась в прессу. В первой статье подробно освещался и подход в целом, и образ нового состояния компании. Это произвело настоящую сенсацию, и вскоре во многих газетах проекту стали посвящать целые полосы (в 1992 г. появилось свыше 100 статей).

После столь открытого заявления о намерениях у Oticon не осталось путей к отступлению. Изменения в компании вызвали живейший интерес в обществе, и очень скоро сотрудников начали осаждают разнообразные союзы и профессиональные ассоциации, в которых они когда-либо состояли, их бывшие школы и вообще все, с кем они были так или иначе связаны: все желали узнать мельчайшие подробности о проекте необычного главного офиса - без стен, отделов, должностных инструкций.

Новая атмосфера

В новом офисе не было персональных рабочих столов – просто рабочие места, каждое из которых оборудовано компьютером и телефоном. Нет и ящиков в столах, а все сотрудники, в том числе и исполнительный директор, держат бумаги и палки в небольших настольных контейнерах, тем более что бумаг не так много: вся почта с помощью сканера вводится в информационные системы, а оригинал сразу уничтожается. Благодаря такому принципу объем бумажной рутины заметно сократился. Единственными отгороженными помещениями остались «комнаты для диалогов». В каждой из них стоит диван в форме окружности и небольшой кофейный столик, причем размеры столика специально подобраны так, чтобы за ним нельзя было сидеть или держать на нем бумаги, – таким образом, компания стремится стимулировать открытые дискуссии.

В комнатах также установлены белые доски, с которыми сотрудники работают в ходе переговоров, планирования, дискуссий. Информационные системы работают на базе клиент-серверных систем. На сегодняшний день в них в общей сложности вложено порядка 6 млн. долл. США. Большая часть программного обеспечения – это адаптированные версии стандартных продуктов. Вся факсимильная связь идет через компьютер. Кроме конфиденциальных папок с данными по персоналу, вся информация открыта для всеобщего доступа.

Аукцион «Прощание с прошлым»

После переезда в новое помещение вся мебель из старых офисов была распродана с аукциона сотрудникам. В прошлом Oticon был компанией более чем процветающей, и мебель в полной мере отражала роскошь, в которой она когда-то жила. Чем выше было положение, занимаемое сотрудником в компании, тем лучше была у него в кабинете обстановка; теперь это стало предметом всеобщих шуток, а сама мебель была выставлена на аукцион и раскуплена сотрудниками для дома.

8 августа 1991 г. в 08.00, когда все подготовительные мероприятия, о которых рассказано выше, были завершены, главный офис переехал в новое здание.

Мониторинг и достигнутые результаты

О том, как проводился контроль, уже упоминалось: это была интенсивное неформальное общение, которое изредка дополнялось большими собраниями.

Первые результаты были не удовлетворительными. Главный офис превратился в полный хаос. К этому добавились низкие финансовые результаты за 1991 и начало 1992 гг., в результате чего штат главного офиса пришлось сократить со 150 до 112 человек. Всем сокращенным было оказано всяческое содействие в поиске новой работы.

Организации понадобилось несколько месяцев, чтобы привыкнуть к новым порядкам. Бывшие менеджеры стали специалистами или менеджерами проектов (в зависимости от того, в какой области они работают). Администраторы более активно занимаются основной деятельностью компании, поскольку объем непосредственно

административной работы сократился. Люди самостоятельно выявляют и обсуждают возможности и объединяются в команды, которые затем получают ресурсы для реализации своих проектов. Получив финансирование, команда организует для своего проекта специальный курс обучения, чтобы получить необходимые навыки и умения. В программу обучения также входят методы управления проектами и межличностного общения.

В целях дальнейшего развития сотрудников всячески поощряют к участию в проектах за рамками их традиционных специализаций. Каждый одновременно работает в нескольких проектах и одновременно выполняет задания из разных традиционных функциональных областей. Планы всех текущих проектов хранятся в информационных системах, и каждый может заглянуть в тот или иной проект и узнать, что сейчас там происходит. Оценивают сотрудников их же коллеги, и такие оценки лежат в основе всей системы оплаты: по ним определяется, какое кому и за что полагается вознаграждение. Единственное, что осталось от иерархической структуры, это команда высшего руководства, которая решает, какие проекты поддержать. В настоящее время в этой команде десять человек (их число непостоянно, так как в команду входят и сотрудники, привлеченные в нее временно в целях личного развития).

Oticon полностью отказался от общепринятого подхода к маркетингу слуховых аппаратов как чего-то не привлекательного, как протез руки или ноги. В то время на рынке наблюдалась устойчивая тенденция к внутриушным слуховым аппаратам, а заушные аппараты все как один были телесного цвета.

Вопреки всем маркетинговым исследованиям Oticon выпустил на рынок серебристо-серый аппарат, представляя его как современнейшее устройство, облегчающее общение. Новый продукт имел ошеломляющий успех. Также был разработан «мультифокусный» слуховой аппарат с автоматической регулировкой громкости первый среди аппаратов такого рода, и это ознаменовало зарождение новой мультифокусной технологии. Для удовлетворения предпочтений некоторых из своих покупателей компания производит и скрытые слуховые аппараты.

Результаты, достигнутые за это время, следующие (все данные приведены за период с 1990 по 1993 гг.):

- доходы увеличились на 45%: с 455,9 млн. до 661,2 млн. датских крон;
- операционная прибыль увеличилась на более чем 400%: с 16,9 млн. до 85,5 млн. датских крон;
- чистая прибыль увеличилась на 500%: с 10,4 млн. до 62,5 млн. датских крон;
- годовые темпы роста доходов выросли с 1,4% до 22,7%;
- рентабельность собственного капитала выросла с 6,7% до 36,9%;
- расходы на научно-исследовательские работы и разработку продуктов в процентном отношении к обороту увеличились с 3,5% до 6,7%.

В 1993 г. Oticon стал единственной европейской компанией, выдвинутой на американскую премию Computerworld Smithsonian Award. В конце 1993 г, уже в Дании, компания была удостоена награды за информационные технологии.

Вопросы:

1. С какими проблемами столкнулась компания Oticon в 1980-90х гг.?
2. Почему было принято решение об изменении бизнес-процессов в главном офисе, правильное ли это организационно-управленческое решение?
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки организационной структуры, выбранной компанией Oticon для ее главного офиса.
4. Какие, на ваш взгляд, основные факторы способствовали успеху изменению организационной структуры главного офиса компании Oticon?

Кейс задание 4.

Компания «Наблюдатель» занимается установкой и обслуживанием систем видеонаблюдения. Вторым направлением деятельности является установка и обслуживание электронных систем противопожарной безопасности. Сами системы и приборы они закупают у сторонних организаций, более 50% закупаются в российских компаниях-изготовителях.

Основной проблемой эффективной эксплуатации устройств является физическое старение устройств, особенно тех, которые находятся снаружи объектов и эксплуатируются более года.

Высокая степень морального и физического износа оборудования по видеонаблюдению приводит к увеличению потока отказов работы систем, увеличивает нормы времени на его обслуживание. В 2013 году среднее время устранения повреждений оборудования по сравнению с 2012 годом увеличилось на 24 минуты. При этом среднее время восстановления работы оборудования составляет свыше 4 часов.

Неудовлетворительным остается состояние кабелей. Понижение изоляции, сообщения между жилами, обрывы жил приводят к отказам устройств.

Из общего количества отказов по вине эксплуатационного штата произошло 70% отказов. Из них 10 случаев — замена неисправных комплектующих, 7 случаев — некачественное выполнение тех. процесса, 3 случая — перегорание предохранителей.

В 2013 году было допущено 24 отказа цифровых систем передачи. Причины возникновения отказов в работе цифровых устройств:

Наибольшее число отказов в общем количестве отказов пожарной и охранно-пожарной сигнализации – по причине завода-изготовителя.

Отказы, вызванные сбоями внешнего электроснабжения, составили 18% от общего количества отказов средств пожарной и охранно-пожарной сигнализации.

Старение устройств связи, недостатки процессов технического обслуживания, неудовлетворительный профессионализм работников,

отсутствие должной системы мотивации – все эти причины приводят к отказам устройств связи и неудовлетворению внутренних и внешних потребителей. Ситуация осложняется использованием в системах аналоговых и цифровых устройств, а работники лучше обслуживают именно аналоговые устройства. Специалистов по цифровым устройствам в компании – единицы.

К 2013 году общий объем потерь от брака (как в относительном, так и в натуральном выражении) возрастает, причем брак возникает как по вине первоначального брака от завода-изготовителя, так и вследствие некачественного монтажа.

Как следствие проблемы обеспечения качества — ухудшение финансовой составляющей деятельности компании в целом, рост себестоимости услуг инфраструктуры и сокращение доходов. Поэтому на предприятии происходит сокращение статьи затрат на обеспечение достигнутого уровня качества услуг.

Вопросы для решения:

1 На основе аналитических материалов для оценки мероприятий в области политики управления качеством и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне проанализируйте проблемы, ухудшающие качество работы технических средств, и составьте список.

2 На каждую проблему из списка напишите возможное решение.

3 Сформулируйте общие рекомендации с обоснованием для руководства «Наблюдателя».

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Темы докладов (презентаций)

по дисциплине «Концепция управления качеством»

1. Качество продукции как фактор конкурентоспособности.
2. Эволюция парадигмы управления качеством.
3. Роль управления качеством в общей системе менеджмента.
4. Современная концепция управления качеством.
5. Зарубежный и отечественный опыт управления качеством.
6. Проблемы внедрения концепции TQM в деятельность организации.
7. Показатели качества и методы их определения.
8. Особенности японской системы управления качеством.
9. Основные направления в области управления качеством.
10. Формирование стратегии и тактики фирмы в создании качества.
11. Кружки качества, их роль и особенности деятельности.
12. Коллективные формы участия в совершенствовании качества.
Формы мотивации персонала к постоянному повышению качества работы.
13. Петля и спираль качества как организационно-методические принципы обеспечения и управления качеством.
14. Функционирование системы обеспечения качества.
15. Функционально-стоимостный анализ в управлении качеством.
16. Роль и назначение стандартизации в обеспечении качества.
17. Организационно-правовые основы стандартизации в России.
18. Международная стандартизация как инструмент обеспечения качества.
19. Сертификация в системе обеспечения качества.
20. Организационно-правовые основы сертификации в России.
21. Статистические методы управления качеством.
22. Основы управления качеством персонала.
23. Мониторинг в области менеджмента качества.
24. Аудит процессов.
25. Менеджмент качества в малых организациях.

Краткие рекомендации к выполнению:

Прежде чем писать доклад на выбранную тему, студент согласовывает ее с преподавателем, составляет план доклада. Затем изучает закрепленную за ним тему по учебным пособиям, другим литературным источникам, конспектам лекций.

Требования к оформлению

Доклад (реферат) выполняется студентом самостоятельно в отдельной папке с титульным листом на стандартных листах формата А4, шрифт Times New Roman, кегель 14, интервал – 1,5, поля: верхнее, нижнее – 2,0; слева – 3,0; справа – 1,0. Форматирование по ширине. Отступ первой строки - 1,25.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Комплект заданий для контрольной работы

по дисциплине «Концепция управления качеством»

1. Что понимается как «экспериментальное определение количественных и качественных показателей свойств объекта как результата воздействия на него различных средств и условий?»

- а) контроль качества;
- б) испытание;
- в) экспертиза.

2. К какому виду контроля относят «периодический отбор проб для анализа или периодически выполняемое некоторое количество измерений показателей качества продукции?»

- а) сплошной;
- б) инспекционный;
- в) выборочный.

3. Какой метод определения качества продукции использует теоретические или эмпирические зависимости для определения численных значений показателей качества?»

- а) измерительный;
- б) регистрационный;
- в) расчетный.

4. Какой метод определения качества продукции использует информацию, получаемую в результате анализа ощущений и восприятия органов чувств человека: зрения, слуха, обоняния, болевых ощущений, осязания и вкуса?»

- а) органолептический;
- б) измерительный;
- в) регистрационный.

5. К какой модели управления качеством относят «совокупность методов обнаружения неслучайных факторов, позволяющих диагностировать состояние процесса, провести его корректировку в целях улучшения качества продукции?»

- а) обеспечение качества;
- б) оперативное управление качеством;
- в) статистическое управление качеством.

6. Какой метод управления качеством рассматривается как «инструмент, позволяющий произвести селекцию, расслоение данных в соответствии с различными факторами?»

- а) метод (диаграмма) рассеивания;

- б) метод расслоения (стратификация);
- в) диаграмма Парето.

7. Какой метод управления качеством рассматривается как «инструмент представления сгруппированных по частоте попадания в заданный интервал данных, предназначенный для выявления характера разброса значений контролируемого параметра»?

- а) метод (диаграмма) рассеивания;
- б) диаграмма распределения данных;
- в) диаграмма Парето.

8. Какие мероприятия, направленные на «обеспечение соответствия параметров процессов и качества продукции требованиям или «плата за сбой в системе» являются источниками затрат на качество?

- а) корректирующие;
- б) проверочные;
- в) по устранению дефектов.

9. Составные части менеджмента качества:

- а) Вовлечение поставщиков и всего управляющего состава фирмы в контроль качества.
- б) Разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии улучшения работы.
- в) Планирование, анализ, контроль.
- г) Создание системы признания заслуг предприятия, выпускающего качественную продукцию, обеспечение индивидуального участия всех сотрудников фирмы в управлении качеством.

10. "Сигнал рассогласования" предполагает собой:

- а) Несоответствие уровня качества заданным стандартам.
- б) Это функциональная совокупность свойств товара.
- в) Цепь обратной связи о качественных показателях.
- г) Долгосрочное прогнозирование повышения уровня качества.

11. Неценовая конкуренция – это:

- а) Повышение жизненного цикла продукта.
- б) Проведение научно-исследовательских работ по повышению качества продукции.
- в) Система " нулевых дефектов" (бездефектного труда).
- г) Конкуренция качества.

12. Система бездефектного труда – это:

- а) Участие в работе кружков качества.
- б) Сдача продукции с первого предъявления, а так же работы с " личным клеймом".

в) Обеспечение выпуска продукции высокой надежности, долговечности и отличного качества за счет повышения ответственности и стимулирования каждого исполнителя за результаты его труда.

г) Статистические методы изучения качества.

13. Кросс-функциональная командная работа – это:

а) выполнение конкретного, одноразового задания, обозначающего результат, проблему или возможность

б) встречное управление качеством (например, работы "кружков качества").

в) взаимосвязь общего менеджмента с управлением качеством.

г) система принудительного обучения сотрудников системы управления качеством.

14. Успех японцев в высоком качестве продукции заключается в:

а) Создании кружков качества.

б) Широком использовании статистических методов при изучении качества.

в) Системе обучения и поощрений персонала.

г) Должной связи с потребителями и поставщиками.

15. Основное в системе Тейлора по управлению качеством:

а) Изучение процесса труда с целью проектирования наиболее рациональных приемов и действий.

б) Отбор и обучение людей рациональным приемам труда с целью выбора эталонного работника.

в) Определение трудового задания с целью разработки предложений по экономическому стимулированию работников

г) Удовлетворение требований потребителей и своих служащих.

16. Особенности статистического управления качеством заключаются в:

а) Работе по повышению качества с одновременным снижением издержек производства.

б) Качестве фирмы ("самооценка")

в) Стабильности производственного процесса и снижения издержек.

г) Реализации принципа работы с технической документацией.

17. Качество фирмы - это:

а) Статистика + приемочный контроль.

б) Аудит потребителя + сертификация продукции.

в) Тотальное обучение системе качества.

г) Мотивация к всеобщему менеджменту качества, удовлетворение потребностей наемных работников, поставщиков и потребителей.

18. Система Тейлора служила для проверки качества:

- а) Процесса.
- б) Одного изделия.
- в) Фирмы.
- г) У потребителя.

19. Система статистического управления была предложена для проверки качества:

- а) Процесса.
- б) Фирмы.
- в) Одного изделия.
- г) У потребителя.

20. Система TQM- тотального всеобщего управления качеством служила для:

- а) Проверки качества одного изделия.
- б) Контроля производственного процесса.
- в) Всего руководства предприятия.
- г) Выяснения мнений потребителей о качестве товара.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

18.2. Материалы для проведения текущей аттестации

Комплект заданий для проведения текущей аттестации

по дисциплине «Концепция управления качеством»

1. В чём заключается принцип непрерывного улучшения?
 - а) усовершенствование качества продукции как постоянная цель производителя;
 - б) постоянное совершенствование производственных средств;
 - в) непрерывное улучшение сведений и знаний, используя информационные носители.

2. Один из составных элементов механизма управления качеством производства:
 - а) система контроля качества;
 - б) политика инновационных разработок;
 - в) менеджмент контроля качества.

3. Кто отвечает за политику организации в сфере качества?
 - а) Совет директоров;
 - б) руководители организации;
 - в) наёмный квалифицированный менеджмент.

4. Самооценку СМК организации возможно произвести при участии:
 - а) сторонней компании;
 - б) Федеральной налоговой службы;
 - в) счётной палаты.

5. Основной стандарт, на основе которого создаётся СМК:
 - а) ИСО 9006:2000;
 - б) ИСО 9005:2000;
 - в) ИСО 9000:2000.

6. Какой системообразующий процесс должен быть включён в СМК?
 - а) управление рабочими кадрами;
 - б) распределение несоответствующей продукции;
 - в) ресурсораспределение.

7. Что должно быть включено в разработку плана по исправлению несоответствий?
 - а) разработка сети бизнес-процессов;
 - б) распределение полномочий;
 - в) разработка структурных элементов, занимающихся повышением качества продукции.

8. Предназначение стандарта ИСО 9004:2000:

- а) контроль качества;
- б) усовершенствование качественных показателей;
- в) управление стандартами качества.

9. Какая основная задача стоит перед независимой аудиторской проверкой СМК?

- а) оценка возможности реализации построения стратегических задач по качеству;
- б) реализация предварительного этапа перед сертификацией;
- в) оценка прогресса реализации производственной политики компании.

10. Кто составляет субъект управления качеством?

- а) руководство компании;
- б) поставщик;
- в) смежное предприятие.

11. Кого можно считать составной частью объекта управления качеством?

- а) Совет директоров;
- б) компанию;
- в) руководителей структурных подразделений компании.

12. Что является процессным подходом?

- а) принцип организации;
- б) руководство к деятельности организации;
- в) политика качества производства.

13. Что подразумевается под понятием «процесс»?

- а) совокупность различной деятельности, преобразующей входы и выходы;
- б) управляющая деятельность с входами и выходом;
- в) получение конечного продукта, произведённого организацией.

14. Какой термин определяется как: «Совокупность свойств продукции, обуславливающая ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением»?

- а) свойство;
- б) категория;
- в) качество.

15. При каком подходе к формированию качества продукции осуществляется принцип «Наибольшая польза от израсходованных денег»?

- а) ориентация на потребителя;

- б) ориентация на производство;
- в) ценностная ориентация.

16. При каком подходе к формированию качества индивидуализация продукции является обязательной?

- а) ориентация на потребителя;
- б) ориентация на продукцию;
- в) ориентация на производство.

17. При каком подходе к формированию качества продукции организация должна быть способной «прогнозировать и по возможности формировать новые потребности»?

- а) ориентация на потребителя;
- б) ориентация на продукцию;
- в) ориентация на производство.

18. Какая группа показателей качества продукции характеризует свойство, проявляемое в возможности оптимизации затрат ресурсов?

- а) технологичности;
- б) экономного использования ресурсов;
- в) транспортабельности.

19. На какую функцию возлагается осуществление измерений, экспертизы, испытаний или оценок нескольких характеристик продукции?

- а) контроль;
- б) инспекция;
- в) аудит.

20. На какую функцию возлагается осуществление видов деятельности, необходимых для создания уверенности, что объект способен выполнить требования к качеству продукции?

- а) контроль;
- б) обеспечение;
- в) оперативное управление.

21. Какой принцип менеджмента качества направлен на улучшение взаимодействия с микросредой организации?

- а) постоянное улучшение качества;
- б) ориентация на потребителя;
- в) системный подход к управлению.

22. Какой принцип менеджмента качества направлен на повышение качества управления организацией?

- а) постоянное улучшение качества;
- б) вовлечение персонала;

в) системный подход к управлению.

23. Что понимается как «скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией в области качества»?

- а) обеспечение качества;
- б) контроль качества;
- в) менеджмент качества.

24. Что понимается как «планомерный и целенаправленный процесс воздействия на факторы и условия, обеспечивающие соответствие характеристик создаваемой продукции требованиям» ?

- а) обеспечение качества;
- б) управление качеством;
- в) контроль качества.

25. Что понимается как «функция менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены»?

- а) обеспечение качества;
- б) управление качеством;
- в) планирование качества.

26. Что понимается как «функция менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы ЖЦП»?

- а) управление качеством;
- б) улучшение качества;
- в) планирование качества.

27. Что понимается как «потребность (или ожидание), которая установлена, обычно предполагается, или является обязательной»?

- а) характеристика качества;
- б) требование к качеству;
- в) свойство.

28. Что понимается как «связь между достигнутым результатом и использованием ресурсов»?

- а) эффективность;
- б) прибыльность;
- в) результативность.

29. Что понимается как «реакция потребителя на качество поставляемых ресурсов»?

- а) обратная связь;
- б) прямая связь;
- в) сильная связь.

30. В каком документе сформулирована концепция: «продукция имеет жизненный цикл в виде некоторой последовательности взаимосвязанных процессов, ...»?

- а) ISO 9000-94;
- б) ISO 9000-2000;
- в) ГОСТ 15467-79.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Обновление рабочей программы дисциплины (модуля)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20___/___ учебный год на заседании
кафедры _____ от _____ 20___ г.,
протокол № _____