



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ДФУ

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
«Менеджмент»

Е.Б. Гафорова

«14» июня 2016 г.

УТВЕРЖДАЮ

Ио заведующего кафедрой менеджмента

В.В. Жохова

«14» июня 2016 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Инструменты и методы эффективного управления

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: «Управление малым бизнесом», «Управление проектами»

Форма подготовки: очная

Курс 3, семестр 6

Лекции – 30 час.

Лабораторные работы – 0 час.

Практические занятия – 45 час.

В том числе с использованием МАО: лек. ___/пр. ___36_

Всего часов аудиторной нагрузки – 75 час.

В том числе с использованием МАО: 36 час.

Самостоятельная работа – 42 час.

Кол-во часов на подготовку к экзамену: 27

Контрольные работы – не предусмотрены

Зачет – не предусмотрен

Экзамен – 6 семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.01.2016 № 7 (с изменениями от 2017 года)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента, протокол № 6 от «14» июня 2016 г.

Заведующая (ий) кафедрой: канд. экон.наук, доцент Жохова В.В.

Составитель (ли): ст.преподаватель Васильковский А.В.

Оборотная сторона титульного листа РПУД

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «11» сентября 2017 г. №7/2

Заведующий кафедрой  Глотова Е.А.
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

III. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

VI. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

V. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация к рабочей программе дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления»

Дисциплина «Инструменты и методы эффективного управления» предназначена для реализации образовательной программы подготовки бакалавров направления 38.03.02 «Менеджмент» (по всем профилям) в соответствии с Федеральным образовательным стандартом высшего образования, утверждённым Министерством образования и науки Российской Федерации от 12 ноября 2015 года №1327.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа. Учебным планом предусмотрено 75 часов аудиторных занятий (30 часов лекций, 45 часов практических занятий). Самостоятельная работа предусмотрена в объеме 69 часов, включая 36 часов на подготовку к экзамену. Дисциплина реализуется на 3 курсе в шестом семестре, завершается сдачей экзамена. Дисциплина является обязательным элементом вариативной части учебного плана подготовки бакалавров всех профилей направления подготовки «Менеджмент».

Цель изучения дисциплины: сформировать у студентов базовые теоретические знания, научить выбирать и применять в практической деятельности современные инструменты эффективного управления предприятием в условиях динамично развивающейся внешней среды.

Основными задачами курса являются:

- изучение классификации и сущности инструментов и методов эффективного управления,
- приобретение навыков использования инструментов и методов, применяемые на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов, инструментов и методов, применяемые на этапе производства, комплексных инструментов улучшения деятельности предприятия;
- изучение подходов к выбору инструментов и методов для улучшения деятельности.

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, сформированные у обучающихся после средней общеобразовательной школы и подготовки первых двух курсов в Вузе, и в результате освоения ОП «Теория менеджмента», «Теория организации» «Основы управления персоналом», «Основы управления проектами» и проч. Обучающийся должен иметь знания и умения для освоения дисциплины, приобретенные в результате освоения предшествующих дисциплин. Дисциплина связана с учебными курсами «Разработка бизнес-плана», «Основы инновационного менеджмента», «Операционный менеджмент» и др.

По итогам изучения дисциплины у бакалавра должны быть сформированы следующие компетенции (в соответствии с ФГОС ВПО):

Код и формулировка компетенций	Этапы формирования компетенций
ОК-4 Способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	Знает: – основные способы коммуникации в устной и письменной формах
	Умеет: – применять соответствующие формы коммуникации в зависимости от ситуации, поставленных задач и т.д.
	Владеет: – умением находить необходимую информацию для аргументированного использования в коммуникациях; – способностью делать обоснованные выводы и применять их для решения управленческих и стратегических задач
ОПК-7 способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	Знает: – основные алгоритмы поиска научной и управленческой информации; – основные возможности использования современных ИКТ для решения стандартных задач профессиональной деятельности при работе с документацией и информацией
	Умеет: – применять полученные знания в области информационной и библиографической культуры, а также использования ИКТ в данной сфере на практике для создания отчетной документации и подготовки научных работ;
	Владеет: - навыками работы с современными базами данных; - навыками работы с информацией и документацией

	с учетом основных требований информационной безопасности.
<p>ПК-2</p> <p>Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные способы разрешения конфликтных ситуаций при реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления
	<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществлять оценку возможности предотвращения / разрешения конфликтных ситуаций, в том числе в межкультурной среде; – разрабатывать мероприятия по снижению сопротивления персонала в рамках реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления.
	<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – умением находить альтернативные (бесконфликтные) решения при реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления;
<p>ПК-8</p> <p>Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные требования и подходы к документальному оформлению проектов и решений, направленных на совершенствование деятельности путем использования инструментов и методов эффективного управления
	<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оформлять базовые документы, регламентирующие основные этапы проведения изменений; – использовать отчетность организации, внешнюю информацию для обоснования необходимости использования инструментов и методов эффективного управления для совершенствования деятельности организации
	<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – современными методиками оценки стратегии на основе современных методик
<p>ПК-14</p> <p>Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета</p>	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные принципы и стандарты финансового учета; – основные подходы к оценке планируемых затрат и оценке эффективности предлагаемых программ и мероприятий
	<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценивать последствия принятых решений при реализации инструментов и методов эффективного управления на макро- и микро-уровнях

	Владеет: - навыками оценки эффективности предлагаемых к использованию инструментов и методов эффективного управления; - приёмами, способами, инструментарием по минимизации рисков
--	--

Для получения комплексного, быстрого и качественного эффекта при освоении выше обозначенных компетенций образовательного стандарта, учебным планом изучения дисциплины предусмотрено проведение занятий в интерактивной форме:

- проблемная лекция, лекция-обсуждение;
- решение кейсов;
- составление ментальной карты;
- другие формы.

I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Тема 1. КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ИЭЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ЭТАПЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ И ПРОЦЕССОВ

(8 часов)

Классификация инструментов и методов эффективного управления (на основе стадии жизненного цикла продукции).

Инструменты и методы, используемые на этапе исследования рынка. QFD. Семь инструментов управления качеством. FMEA-анализ, FTA-анализ

Тема 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ЭТАПЕ ПРОИЗВОДСТВА

(10 часов)

Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: 7 инструментов контроля качества, SMED, 5S, TPM, точно-вовремя, Бережливое производство.

Тема 3. КОМПЛЕКСНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ (12 часов)

Комплексные инструменты производственного управления: производственная система Тойота, производственные системы ведущих промышленных корпораций (Форд, Росатом, Ниссан-Рено и т.д.). Концепция Э.Голдрата Теория ограничений. Программа «20 ключей» Ивао Кобаяси.

Современные технологии управления: крадусорсинг, франчайзинг, аутсорсинг, аудтстафинг, бенчмаркинг. Критерии, методы и подходы выбора методов для совершенствования деятельности

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Практическое занятие №1

Тема 1. КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ИЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ЭТАПЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОЦУКЦИИ И ПРОЦЕССОВ (12 часов)

Решение практических задач:

1. Построение диаграмм из цикла «7 инструментов управления качеством»
2. Расчет приоритетов требований потребителя
3. Построение дерева отказов по методу FTA
4. Проведение анализа процесса с использованием FMEA-анализа

Практическое занятие №2

Тема 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ИЭЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ЭТАПЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА

(19 часов)

Решение практических задач:

1. Семь инструментов контроля качества
2. Сравнительный анализ методов управления на производстве
3. Сравнительный анализ использования методики 8D в различных производственных системах
4. Сравнительный анализ основных положений производственной системы компании Тойота, концепции теории ограничений и программы «20 ключей»

Практическое занятие №3

Тема 3. КОМПЛЕКСНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

(14 часов)

Подготовка и обсуждение докладов по теме:

1. Краудсорсинг как технология современного менеджмента
2. Бенчмаркинг как технология современного менеджмента
3. Аудсорсинг как технология современного менеджмента
4. Аутстаффинг как технология современного менеджмента
5. Франчайзинг как технология современного менеджмента

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Для проведения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» подготовлены и представлены в Приложении 1:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

Изучение дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления» предусматривает:

- лекции, в соответствии с программой, с использованием различных форм обратной связи, раздаточного материала, наглядных пособий, фильмов, презентаций;
- выполнение домашних заданий;
- выполнение индивидуальных заданий;
- организация и проведение открытых дискуссий;
- использование учебного видеоматериала;
- обязательная проработка материала, который будет разбираться на лекции с подбором дополнительных материалов.

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Классификация инструментов и методов эффективного управления.	ОПК-7 способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на	Знает: – основные алгоритмы поиска научной и управленческой	Собеседование (УО-1); Лабораторная работа (ПР-1);	Тест (ПР-1)

	Инструменты и методы и эффективного управления на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов	основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	информации; – основные возможности использования современных ИКТ для решения стандартных задач профессиональной деятельности при работе с документацией и информацией		
			Умеет: – применять полученные знания в области информационной и библиографической культуры, а также использования ИКТ в данной сфере на практике для создания отчетной документации и подготовки научных работ;	Лабораторная работа (ПР-1);	Контроль ная работа (ПР-2)
			Владеет: - навыками работы с современными базами данных; - навыками работы с информацией и документацией с учетом основных требований информационной безопасности.	Лабораторная работа (ПР-1);	Контроль ная работа (ПР-2)
	Инструменты и методы и эффективного управления на этапе исследования производства	ПК-2 Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий	Знает: – основные способы разрешения конфликтных ситуаций при реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием	Конспект (ПР-7); Лабораторная работа (ПР-1);	Тест (ПР-1)

		управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	инструментов и методов эффективного управления		
			Умеет: – осуществлять оценку возможности предотвращения / разрешения конфликтных ситуаций, в том числе в межкультурной среде; – разрабатывать мероприятия по снижению сопротивления персонала в рамках реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления.	Лабораторная работа (ПР-1);	Контрольная работа (ПР-2)
			Владеет: – умением находить альтернативные (бесконфликтные) решения при реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления;	Кейс-задача (ПР-11)	Контрольная работа (ПР-2)
	Комплексные инструменты и методы управления	ПК – 8 Владение навыками документального оформления решений	Знает: – основные требования и подходы к	Дискуссия (УО-4); Собеседование (УО-1)	Реферат (ПР-14);

		в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	документальному оформлению проектов и решений, направленных на совершенствование деятельности путем использования инструментов и методов эффективного управления		
			Умеет: – оформлять базовые документы, регламентирующие основные этапы проведения изменений; – использовать отчетность организации, внешнюю информацию для обоснования необходимости использования инструментов и методов эффективного управления для совершенствования деятельности организации	Дискуссия (УО-4);	Реферат (ПР-14);
			Владеет: – современными методиками оценки стратегии на основе современной методик	Дискуссия (УО-4);	Реферат (ПР-14);

V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие (учебник для вузов) / М. Кане, Б. Иванов, В. Корешков и др. – СПб. : Питер, 2011. – 576 с. – Режим доступа: <http://www.1variant.ru/2011-10-27-22-57-07/180-2014-04-10-07-13-23/2505--12-0-2014-6.html>
2. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями [Электронный ресурс] : Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. — 160 с. - ISBN 978-5-394-02462-7 Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514520>
3. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000 / Р. А. Исаев. - М.: Инфра-М, 2012. - 225 с.: 60x90/16 - (Секреты успешных банков). - ISBN 978-5.16.011053-0 Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=358125>

Дополнительная литература

1. Управление качеством: учебное пособие / А.М.Елохов - 2 изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 334 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=486424>

Нормативные документы:

1. ГОСТ Р 51814.2 – 2001 Системы менеджмента качества в автомобилестроении. Анализ рисков и последствий потенциальных отказов.
2. ГОСТ Р 56020 – 2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.

Текущие публикации в следующих изданиях:

1. Журнал «Стандарты и качество» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/>
2. Журнал «Методы менеджмента качества» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/mmq/archive/>
3. Журнал «Управление качеством» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panor.ru/magazines/upravlenie-kachestvom.html>

4. Журнал «Сертификация» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vniis.ru/issues/65>

5. Журнал «Методы оценки соответствия» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.tqm.spb.ru/4_mos.shtml

VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Практические занятия по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» включают в себя в основном следующие методы активного обучения – семинар-дискуссию, выполнение практических заданий в малых группах и деловая игра.

Целью семинарских и практических занятий является формирование и закрепление у студентов теоретических знаний, умений и практических навыков по основам управленческой деятельности.

Проведение семинарских и практических занятий направлено на решение следующих *задач*:

- углубление, расширение и закрепление теоретических знаний об основах управления с позиций рыночной экономики;
- использование принципов и функций менеджмента в практической деятельности организаций;
- выработка практических навыков по использованию инструментов и методов эффективного управления;
- использование знаний, умений и навыков для решения проблем вхождения в должность и готовности занять должность руководителя.

Семинарские и практические занятия условно можно поделить на три части (этапа): вступительная, основная (содержательная), заключительная.

1. Семинар-дискуссия .

Во вступительной части занятия преподаватель:

- выясняет готовность группы к занятию, а также трудности во время подготовки к семинару;

- определяет значимость темы в управленческой проблематике;
- подчеркивается связь с другими темами дисциплины;
- определяется порядок ведения семинара: как выступать (по вызову или добровольно), как представлять сообщение (коротко, четко без общих слов, с выводами из сказанного).

Содержательная часть семинара: в зависимости от формы проведения семинара либо предоставляется слово студентам для выступления со специально подготовленным реферативным сообщением, либо, сформулировав первый вопрос (проблему), предлагает выступить по данному вопросу всех желающих, или тем, кто не проявляет активности, не уверен в себе.

К выступлению студентов предъявляются следующие требования:

- глубокое и полное раскрытие сущности раскрываемой проблемы;
- ознакомление аудитории с различными точками зрения на рассматриваемую проблему;
- связь собственного выступления с проблематикой других докладчиков;
- убедительность сделанных выводов и предложений;
- использование приемов риторики;
- вопросы, дополнения, уточнения, поправки, возражения по существу обсуждаемого вопроса со стороны студентов группы;
- предоставление слова желающим выступить.

После окончания обсуждения вопроса семинара преподаватель делает выводы, и группа переходит к обсуждению следующего вопроса.

После заслушивания на семинаре сообщений преподаватель организует их обсуждение:

1. Ответы на вопросы студентов. Отвечая на вопросы, докладчик должен соблюдать требования:

- обоснованность истинности сказанного не ссылкой на авторитет того или иного автора, а исходя из сущности самой проблемы;
- отвечать на поставленный вопрос, а не развивать свои мысли.

2. Выступления по обсуждению сообщения. В обсуждении принимают активное участие студенты, которые должны оценить выступающего и содержание сообщения по критериям:

- логичность изложения материала;
- полнота раскрытия сущности проблемы, различных ее аспектов;
- наличие примеров из практической деятельности, подтверждающих основные положения выступления;
- методологическая правильность выступления;
- наличие логической связи с предыдущим выступлением;
- освещение различных точек зрения на решение данной проблемы;
- убедительность выводов и предложений;
- язык изложения, культура речи, использование приемов риторики.

В процессе обсуждения какого-либо вопроса может возникнуть произвольная дискуссия. Такую дискуссию преподаватель должен направить в нужное русло, дать ей нужное направление. В заблаговременно планируемой дискуссии важную роль играют правильно сформулированные и вовремя поставленные специальные вопросы. Все вопросы должны отвечать следующим требованиям:

- ясность и четкость формулировок, определенность границ, весомость смысловой нагрузки;
- уместность постановки вопроса в данный момент, острота его звучания в данной ситуации, пробуждающая интерес аудитории;
- понятность поставленных вопросов для студентов.

По своему характеру вопросы бывают уточняющими, наводящими, встречными, казусными.

В ходе обсуждения вопросов (проблем) семинара студентам необходимо строго соблюдать этику дискуссии: принципиальность, ответственность, тактичность.

Заключительная часть семинара:

В конце семинара преподаватель подводит итог занятия в форме заключительного слова, в котором анализирует уровень обсуждения вопросов на семинаре:

- характеризует общее состояние обсуждаемой проблемы;
- анализирует и оценивает выступления студентов;
- дает общую оценку занятия в достижении поставленной цели;
- определяет вопросы, цель и задачи следующего занятия, необходимую литературу для подготовки.

2. Выполнение практических заданий в малых группах (анализ конкретных ситуаций (кейсы), упражнения, задачи).

Практические занятия в малых группах проводятся по отдельным темам согласно программе дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления».

Во вступительной части занятия преподаватель:

- выясняет готовность группы, а также трудности во время подготовки к занятию;
- определяет значимость темы в управленческой проблематике;
- подчеркивает связь со смежными темами дисциплины «Основы менеджмента».

Для выполнения практического задания (*анализ конкретных ситуаций (кейсы), упражнения, задачи*) студенты делятся по подгруппы (по 4 – 5 человек) или работают самостоятельно – данное условие определяется рассматриваемыми вопросами.

Студентам выдается задание (ситуация - кейс) по конкретной учебной теме, определяется цель и задачи работы, а также вспомогательный справочный материал (раздаточный материал), который может быть использован для выполнения задания.

Цель практических занятий - отработка конкретных материалов или действий для закрепления их в сознании студентов и трансформация в

умения и навыки, которые они смогут применять в конкретных управленческих ситуациях.

Содержательная часть практического занятия начинается с контроля усвоения группой необходимого теоретического материала. Контроль знаний занимает не более 5 – 10% времени практических занятий.

Самостоятельная работа студентов на занятии должна занимать 70 - 80% его продолжительности.

Преподаватель наблюдает за работой каждого из студентов, оказывая методическую помощь в необходимых случаях.

В заключительной части занятия преподаватель проверяет качество выполнения задания. Если задание выполнялось в подгруппе - проводится защита выполненной практической работы. Если студенты выполняли задание индивидуально – проверяется правильность осуществления расчетов и принятых решений на учебной доске (компьютере). По некоторым темам студенты работают в подгруппах, некоторые задания выполняются индивидуально.

По отдельным темам практических занятий используются технические средства обучения (учебные видеофильмы, компьютеры). До начала просмотра учебных видеофильмов студентам также выдается задание. По окончании просмотра проводится обсуждение увиденного, проверяется правильность выполнения задания. На подобных занятиях в целом работает группа, при этом каждый студент имеет возможность дополнить выступающего студента.

Методические рекомендации к проведению самостоятельной работы студентов

Особое место среди основных видов занятий, предусмотренных учебным планом, занимает самостоятельная работа. Самостоятельная работа студентов состоит из подготовки к практическим занятиям, работы над рекомендованной литературой, написания докладов по теме семинарского занятия, подготовки презентаций, решения задач.

При организации самостоятельной работы преподаватель должен учитывать уровень подготовки каждого студента и предвидеть трудности, которые могут возникнуть при выполнении самостоятельной работы. Преподаватель дает каждому студенту индивидуальные и дифференцированные задания. Некоторые из них могут осуществляться в группе (например, подготовка доклада и презентации по одной теме могут делать несколько студентов с разделением своих обязанностей – один готовит научно-теоретическую часть, а второй проводит анализ практики).

При самостоятельном изучении дисциплины следует пользоваться графиком организации самостоятельной работы студентов. Самостоятельная работа – закрепление практического материала, изучение материала, не рассмотренного на аудиторных занятиях, доработка практических заданий, подготовка презентаций проектов, тестирование на самопроверку знаний, подготовка к аттестационным мероприятиям. Подготовка к семинарам и лабораторным работам, их оформление; составление аннотированного списка статей из соответствующих журналов по отраслям знаний; подготовка практических разработок; выполнение домашних заданий; компьютерный текущий самоконтроль и контроль успеваемости на базе электронных обучающих и аттестующих тестов; текущие консультации; коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин: (в часы консультаций, предусмотренных учебным планом); прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий) и др.

Приступая к самостоятельному изучению вопросов, студенту необходимо определить их место в программе курса, ознакомиться с содержанием каждой темы, а также списком информационных источников, рекомендованных для изучения указанных вопросов. Прежде всего, необходимо изучить литературу по соответствующей теме, обращая внимание на наиболее важные моменты, определяющие понимание соответствующего раздела. При изучении курса самостоятельно и при подготовке к практическим занятиям следует обратить внимание на

контрольные вопросы. Каждый из указанных вопросов необходимо самостоятельно повторить по учебнику и решить указанные преподавателем контрольные задания.

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на практических занятиях, к модульным контрольным работам, тестированию. Она включает проработку и изучение рекомендованных источников и литературы по тематике лекций. Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Работу с литературой следует начинать с анализа Рабочей программы, в которой перечислены основная и дополнительная литература, учебно- методические издания необходимые для изучения дисциплины и работы на практических занятиях. Каждая тема из разделов тематического плана дисциплины и каждый вид занятий снабжен ссылками на источники, что значительно упрощает поиск необходимой информации. Выбрав нужный источник, следует найти интересующий раздел по оглавлению или алфавитному указателю, а также одноименный раздел конспекта лекций или учебного пособия. В случае возникших затруднений в понимании учебного материала следует обратиться к другим источникам, где изложение может оказаться более доступным. Необходимо отметить, что работа с литературой является неотъемлемой частью профессиональной деятельности будущего выпускника.

Так же предусмотрена электронная поддержка дисциплины в интерактивной образовательной среде LMS Blackboard, где студенту доступно полное содержание курса (содержание лекций и практических

занятий), отсылка выполненных заданий преподавателю, общение с преподавателем в рамках форума, прохождение тестирования по темам курса.

VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практических занятий); учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации.

Автоматизированное рабочее место преподавателя, переносная магнитно-маркерная доска, Wi-Fi, ноутбук Acer Extensa E2511-30BO, экран с электроприводом 236*147 см TrimScreenLine; Проектор DLP, 3000 ANSI Lm, WXGA 1280x800, 2000:1 EW330U Mitsubishi; подсистема специализированных креплений оборудования CORSA-2007 Tuarex; подсистема видеокмутации; подсистема аудиокмутации и звукоусиления; акустическая система для потолочного монтажа SI 3CTLPEXtron; цифровой аудиопроцессор DMP 44 LC Extron.

В читальных залах Научной библиотеки ДВФУ предусмотрены рабочие места для людей с ограниченными возможностями здоровья, оснащены дисплеями и принтерами Брайля; оборудованные портативными устройствами для чтения плоскочечатных текстов, сканирующими и читающими машинами, видеоувелечителем с возможностью регуляции цветовых спектров; увеличивающими электронными лупами и ультразвуковыми маркировщиками.

В целях обеспечения специальных условий обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ДВФУ все здания оборудованы пандусами, лифтами, подъемниками, специализированными местами,

оснащенными туалетными комнатами, табличками информационно-навигационной системы.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

«Инструменты и методы эффективного управления»

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки: «Управление малым бизнесом», «Управление проектами»

Форма подготовки: очная

Владивосток
2016

В процессе обучения по курсу «Инструменты и методы эффективного управления»:

1. Индивидуально выполняются следующие задания:

1. Подготовка выступлений по изучаемым темам
2. Презентация подготовленного доклада
3. Решение ситуационных задач

2. В команде (коллективно) выполняются следующие задания:

1. Проведение сравнительного анализа исследуемых объектов
2. Коллективные дискуссии по изучаемым темам

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1	В течение семестра	Подготовка к практическим занятиям-работа с литературой (к семинарам-дискуссиям, кейсам, упражнениям)	12	Собеседование (УО-1)
2	В течение семестра	Написание реферата	8	Реферат (ПР-4)
3	16 неделя	Подготовка к практическим занятиям-подготовка презентации (семинары-пресс-конференция)	12	Доклад с презентацией (УО-3)
4	18 неделя	Подготовка к экзамену	36	Собеседование (УО-1)
	Всего		69	

Задание 1. Изучите представленный материал, сделайте следующие **ВЫВОДЫ:**

- с какими проблемами пришлось столкнуться при внедрении СМК;

- по каким критериям можно судить о результативности СМК;
- каковы перспективы развития СМК на описанном предприятии.

Опыт создания системы менеджмента качества в Окружном кардиологическом диспансере «Центре диагностики и сердечно-сосудистой хирургии» в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (А.М. Соболев, <http://www.price-med.ru/art.php?id=155&r=11>)

При формировании инновационной политики медицинской организации основное значение приобретает выбор и реализация инструментов, позволяющих существенным образом улучшить качество медицинской помощи. Решение данной задачи возможно посредством функционирующей в организации системы менеджмента качества (СМК), построенной в соответствии со стандартами серии ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (национальная версия международных стандартов менеджмента качества ИСО серии 9001:2000). 15 декабря 2009 года Окружной кардиологический диспансер «Центр диагностики и сердечно-сосудистой хирургии» прошел сертификационный аудит на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, что в дальнейшем позволило получить и международный сертификат соответствия требованиям ISO 9001-2000.

Выстраивание системы управления качеством на основе стандартов ИСО было начато в 2002 году, когда были разработаны:

- поуровневая модель управления организацией с определением ответственных, их функций и элементов взаимодействия;
- система планирования, учета и отчетности по подразделениям, службам и отделам, с основами мониторинга основных показателей результативности;
- система документооборота, включающая разработку, согласование и их утверждение;
- система подготовки кадров;

– разработаны и внедрены основные механизмы материального стимулирования сотрудников, по установленным критериям оценки деятельности, по бальной системе;

– создание внутренней системы информации, обеспечивающей непрерывное получение информации о функционировании центра сотрудников и пациентов;

– ориентация персонала на важность определения и выполнения требований пациентов с проведением мониторинга удовлетворенности потребителей медицинских услуг (пациентов и врачей ЛПУ округа, сотрудничающих с ОКД).

На основе выстроенной организационной модели управления учреждением разрабатывались и принимались решения по совершенствованию качества выполняемых работ, а также определение и повышение ответственности руководителей на соответствующих уровнях управления, входящих в сферу их компетенции.

Таким образом, как только была поставлена задача внедрения СМК в организации и получения сертификата ИСО, основные процессы в центре были в основном разработаны, что позволило, используя накопленный опыт, подготовить документированные процедуры СМК в соответствии с требованиями ИСО, успешно пройти сертификационный аудит с получением сертификатов качества в короткие сроки.

Согласно требованиям ИСО были установлены основные и вспомогательные процессы СМК ОКД «ЦД и ССХ» и определены ответственные по процессам и видам деятельности, их последовательность и взаимосвязь.

Основные процессы СМК ОКД «ЦД и ССХ»:

- услуги поликлиники,
- услуги стационара.

Вспомогательные процессы:

- управление персоналом,

– управление оборудованием.

Определен управляющий для всех процессов в соответствии с требованиями ИСО процесс:

– улучшение СМК.

Для поддержания оптимального функционирования организации определены виды деятельности:

– формирование, утверждение и исполнение бюджета;

– закупки;

– определение потребностей и ожидания потребителей;

– хозяйственная деятельность.

В ходе проектирования и разработки документированных процедур СМК в учреждении рабочая группа охватила все сферы деятельности.

Создание СМК было осознанным стратегическим решением высшего руководства ОКД «ЦД и ССХ» в лице главного врача. Предусматривалось, что внедрение СМК может повлечь серьезные изменения в организации работы и управлении центра. Это решение определяла внутренняя потребность ОКД. Кроме того, внедрение СМК предусматривало на начальном этапе и сертификацию, причем в короткие сроки. Основным побудительным мотивом стало совершенствование деятельности ОКД. Данный процесс рассматривался, в первую очередь, как инновационный целью которого было приведение всей системы управления в соответствие с международными требованиями и использование тех инструментов, которые доказали свою высочайшую эффективность в различных отраслях.

СМК – исключительно управляющая система, т.е. система, используемая главным врачом и руководством ОКД для решения внутренних задач управления, которая подкреплена соответствующей организационной структурой, методологией, процессами и ресурсами. СМК не могла быть заимствована у другой организации или привнесена извне. Она должна была создаваться внутри самой организации как составная и неотъемлемая часть действующей системы управления, учитывая большой накопленный опыт

ОКД. Построение СМК происходило не изолированно, а с учетом функционирующей системы управления; с использованием всех ранее разработанных документов, с момента образования центра начиная с 1995г.

В ОКД «ЦД и ССХ» изначально не ставилась задача разработки специальной системы менеджмента качества. Речь шла о системном управлении качеством, то есть управление организацией, в основу которого заложены принципы менеджмента качества.

Процесс разработки и освоения СМК был продуман, организован и поставлен на плановую основу. Начальным этапом было проведение полного аудита внешней организацией действующей и функционирующей организационной модели центра. Первоначально путем аудита было определено, насколько сложившаяся в ОКД система качества отвечает требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001. На основе результатов аудиторского анализа разработаны, осуществлены основные процессы и виды деятельности с учетом уже имеющегося позитива.

Разработка СМК в ОКД проводилась рабочей группой, при последующем согласовании с консультирующей организацией, согласно заключенному договору, а не путем пассивного применения установленных в стандарте требований, считая их жестко обязательными. Выполнению проекта предшествовало обучение руководства и персонала ОКД «ЦД и ССХ».

За время работы по внедрению СМК ОКД «ЦД и ССХ» прошел два предсертификационных аудита, совершенствуя рабочие процессы в соответствии с требованиями стандарта, при этом аудиту подверглись не только медицинские службы, но и немедицинские. Все это позволило выявить слабые места в организационной и управленческой модели работы центра с целью их улучшения.

Что касается сертификации СМК, то в нашем случае был проведен предсертификационный аудит третьей стороной органом по сертификации систем менеджмента качества ВНИИС–СЕРТ ОАО «ВНИИС».

Другим побудительным мотивом внедрения СМК для ОКД «ЦД и ССХ» было то, что наличие у организации подобного сертификата создает у потребителя большую уверенность, в том что выполняемые в ОКД медицинские услуги будут соответствовать установленным требованиям.

Потребители реагируют повышением спроса на услуги высокого качества при соответствующем уровне сервиса. Наличие сертификации независимой стороной позволяет убедиться в действенности имеющейся СМК.

Деятельность по улучшению СМК в ОКД включает:

- анализ и оценку сложившейся ситуации;
- определение сфер и целей ее улучшения;
- поиск возможных решений для достижения поставленных целей и выбор оптимальных из них;
- выполнение выбранного решения;
- анализ и оценку результатов выполнения принятого решения;
- оформление проведенных изменений, процессов и процедур.

Основными объектами реализации этого принципа в ОКД стали улучшения на уровне отдельных процессов, подразделений и служб. Успешность его реализации связана с использованием другого принципа менеджмента качества – идентификацией процессов, их проектированием (стандартизацией), измерением и совершенствованием.

Система управления качеством базируется в том числе и на комплексной стандартизации. Стандарты различного уровня устанавливают критерии и индикаторы, обеспечивающие качество медицинской помощи, отвечая на вопросы – что нужно делать, зачем делать и как делать. Однако стандарты не всегда отвечают на вопросы как нужно делать, когда, где и кому.

Этому соответствуют СОПы (стандартные операционные процедуры) – документально оформленные инструкции по выполнению рабочих процедур.

Наличие СОПов является обязательным требованием индустриальной системы управления качеством и является одним из элементов требования ИСО.

Качество характеризуется тремя аспектами: качество структуры (материальная база, кадры), качество процесса (технологии, диагностика, лечение), качество результата (достижение принятых клинических показателей); согласно этому представлению в СОПах прописывается цель разработки, необходимые ресурсы и технологии для его реализации, ожидаемые результаты (промежуточные и окончательные) от внедрения СОПа и критерии оценки соблюдения требований СОПа.

Разработку первоочередных стандартных операционных процедур начали с наиболее актуальных на сегодняшний момент областей функционирования центра.

Так, был пересмотрен алгоритм оказания первой помощи при анафилактическом шоке (после случая шока при проведении диагностической процедуры). Алгоритм внедрен в подразделениях с отработкой схемы действий, проведенный анализ показал его результативность.

Оказание медицинской помощи пациентам с ОКС в нашем центре начато в 2008г. на основе совместного приказа №11-п-25 от 31.01.2008г. «О мерах по совершенствованию оказания медицинской помощи больным с острым инфарктом миокарда в городе Сургуте и Сургутском районе». Это новое направление в деятельности центра – оказание экстренной медицинской помощи, требующее слаженного взаимодействия всех структур.

На основе стандартизированного процесса «Услуги стационара» для согласованной работы медицинского персонала был разработан СОП ОКС. Разработкой занималась рабочая группа, сформированная из ведущих специалистов центра.

На начальном этапе был проведен ситуационный анализ для адаптации рекомендаций ВНОК и АСС/АНА по лечению инфаркта миокарда с подъемом сегмента ST применительно к условиям нашего центра. Определены необходимые и дополнительные ресурсы для обеспечения стандарта – оборудование и расходный материал, кадровый потенциал.

После согласования всеми членами рабочей группы был утвержден план внедрения стандарта, определены мероприятия по обеспечению соблюдения требований стандарта, установлены ответственные за каждое мероприятие, сроки исполнения и критерии оценки.

При разработке была поставлена цель – оптимизировать оказание помощи пациентам с ОКС путем:

- уменьшения времени пребывания пациента в приемном отделении («дверь-игла») до требований мировых и национальных рекомендаций – не более 15 мин;

- уменьшить осложнения ЧКВ (кровотечения).

В результате время от поступления пациента до проведения ЧКВ не должно превышать 90 минут (требование рекомендаций по лечению ОКС). Для этого определено: кто, что, когда делает, время выполнения медицинских услуг, время и периодичность назначения лекарственной терапии, алгоритмы забора анализов, выполнения диагностических процедур (ЭХО-КГ, рентгенография и т.д.), установлены критерии перехода с одного этапа на другой (из рентгеноперационной в отделение реанимации, далее в КХО и перевод в СОКБ).

Сделана выкопировка схем и алгоритмов с рассылкой на места оказания медицинской помощи для облегчения работы.

Мониторинг внедрения осуществляется рабочей группой в контрольных точках с ежемесячным проведением заседаний и уточнением плана мероприятий. При этом оцениваются степень соблюдения установленных требований, причины отклонения, внесение необходимых дополнений и изменений в содержание протокола.

Оценку эффективности можно будет оценить через 6-12 месяцев, сравнив целевые показатели с предыдущим периодом. Так, на начальных этапах внедрения появилась необходимость организовать работу врачей ультразвуковой диагностики в стационаре в двух сменном режиме, что потребовало издания приказа по ОКД, срочно приобрести биохимический анализатор в экспресс-лабораторию для определения кардиальных биомаркеров, обучить врачей методике скрининг-ЭХО-КГ.

В настоящее время на этапе внедрения протокола выполняется отслеживание промежуточных индикаторов (контрольные точки):

- время, проведенное пациентом в приемном покое;
- время до проведения ЧКВ;
- соблюдение алгоритмов забора анализов и выполнения диагностических процедур;
- соблюдение алгоритма удаления интрадьюссера.

Разработанная политика в области качества ОКД содержит в своей основе ключевые принципы менеджмента качества стандарта ИСО 9000:2000, а именно ориентация на потребителя; роль руководства; вовлечение всех сотрудников; процессный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками.

Целью реализации политики в области качества является обеспечение высокого качества предоставляемых медицинских услуг, повышение деловой репутации диагностического центра, максимальное удовлетворение требований потребителей медицинских услуг, улучшение благополучия всего коллектива и отдельно каждого сотрудника.

Основные элементы идеологии – качество медицинских услуг одинаково высокое для всех пациентов и не зависит от типа оплаты (бюджет, ОМС, ДМС, платные услуги).

Руководство ОКД взяло на себя ответственность за реализацию политики в области качества, создание необходимых условий

(организационных, структурных) в обеспечении приоритетности при решении проблем качества; выделение необходимых ресурсов (финансовых, кадровых, материальных, технических); организацию постоянного оперативного контроля за результативностью принимаемых решений, анализом эффективности и совершенствования действующей системы управления качеством.

При формулировании положений политики и миссии имелось в виду, что политика выступает как первооснова СМК и дает возможность потребителям, поставщикам, персоналу ОКД, а также другим заинтересованным сторонам (органам управления здравоохранением, страховым медицинским организациям и обществу) составить представление об официальном отношении к качеству в ОКД «ЦД и ССХ», понять убеждения и принципы, которых ОКД придерживается в повседневной деятельности, узнать, какие обязательства учреждение берет на себя для гарантии качества выполняемых медицинских услуг. Что касается целей в области качества, то они установлены исходя из возможностей учреждения, а также оценки той роли, которую ОКД выполняет, предоставляя высокотехнологичную специализированную медицинскую помощь по кардиохирургии и ту судьбу, которую эта помощь оказывает на здоровье жителей ХМАО-Югры.

Заявления о политике, целях в области качества доведены до сведения всего персонала ОКД «ЦД и ССХ» на обучающих занятиях по СМК. Текст политики размещен на сайте ОКД «ЦД и ССХ», имеется в составе документации СМК в каждом отделе.

Как и любая медицинская организация, наше учреждение во многом зависит от своих потребителей и обязано понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Роль системы менеджмента в этом случае сводится к организации в рамках СМК процессов, связанных:

- определением потребностей и ожиданий;

- преобразованием потребностей и ожиданий в требования;
- с доведением требований до сведения всего персонала.

Для этого в ОКД «ЦД и ССХ» выделены основные задачи:

- понять потребности и ожидания своих потребителей;
- установить основные характеристики услуг, необходимых потребителям.

Все перечисленные процессы находятся под непосредственным контролем главного врача. В ОКД разработаны документированные процедуры, регламентирующие взаимоотношения ОКД и потребителей, как по процессу в целом, так и на различных стадиях выполнения медицинской услуги. Разработана и внедрена методика оценки удовлетворенности потребителей, включающая:

- проведение постоянного социологического анкетирования удовлетворенности потребителей ОКД (доступное анонимное анкетирование, в том числе и по интернету на сайте ОКД);

- учет претензий, жалоб, заявлений и обращений потребителей медицинских услуг ОКД, с последующей их оценкой и принятием решений, направленных на устранение отклонений не соответствующих требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

- сбор, обработка, анализ любой информации об удовлетворенности потребителей медицинских услуг ОКД.

Применение принципов ориентации на потребителя и постоянного улучшения качества принципиально меняет цель деятельности ОКД «ЦД и ССХ». В основу всей его работы ставится удовлетворение требований потребителей, улучшение состояния здоровья пациентов путем оказания медицинских услуг неизменно высокого качества в требуемом объеме и кратчайшие сроки.

На всех уровнях управления ОКД и в его подразделениях главным врачом определены конкретные обязанности персонала и установлена ответственность за качество работы, выполняемой сотрудниками. Наглядная

демонстрация тому приказ ОКД «ЦД и ССХ» №12 от 25.01.2010г. «Об определении уровней организации ОКД «ЦД и ССХ». Для каждого уровня управления и каждого подразделения определено, какие решения ими могут быть приняты, реализованы. Определен порядок взаимодействия уровней управления и подразделений по выполнению ими основной задачи. Ранжирование генеральной цели в области качества на уровнях управления и по подразделениям.

Высшим руководством сформулированы цели в области качества, определяемые сроком на один год. Данные цели согласованы с руководителями подразделений, имеют количественную оценку, подтвержденную соответствующими расчетами. Определены основные задачи по их реализации. По мере необходимости устанавливается порядок периодического анализа и пересмотра установленных целей.

Удовлетворенность качеством предоставляемых медицинских услуг остается довольно высокой как среди пациентов, так и среди сотрудничающих с центром врачей ЛПУ – более 98%.

Задание 3. Изучите представленный материал, сделайте следующие выводы:

- насколько вы согласны с автором относительно оценки качества товаров и услуг;
- возможно ли исправление описанной ситуации путем внедрения на предприятиях и в государственных организациях систем менеджмента качества.

В.Г. Версан Модель развития бизнеса, ориентированная только на объемы и прибыль, - источник коррупции и опасности для граждан (<http://www.vniis.ru/blogversana/117397>)

Прежде всего хочу констатировать, что ситуация с безопасностью и качеством у нас продолжает ухудшаться. Об этом сегодня говорит пресса и телевидение, это реально ощущают на себе граждане. Приводятся конкретные факты и их число все растет. Чтобы не быть голословным

приведу высказывание на эту тему начальника отдела надзора за питанием населения управления Роспотребнадзора по Санкт-Петербургу Галины Дмитриевой: «Число жалоб от потребителей на недоброкачественную пищевую продукцию за последние несколько лет увеличилось почти в два раза» и еще, по словам руководителя Роспотребнадзора Геннадия Онищенко, главная причина ухудшения качества продукции в несовершенстве законодательства, «Всему виной 294-й федеральный закон о защите предпринимателей, предусматривающий уведомительный характер проверки не чаще, чем раз в 3 года. К тому же мы не имеем доступа даже к объектам общественного питания – самым уязвимым объектам. Необходимо хотя бы разрешать внеплановые проверки».

Все говорит о том, что нарушения в этой сфере - отравления, обман потребителей, регулярно повторяющиеся аварии и катастрофы - стали нормой нашей жизни. Главный применяемый сегодня способ борьбы с этим злом - это поиск в каждом отдельном случае виновных и их наказание. Выясняются причины этих происшествий. Как правило, это жадность предпринимателей, не желающих в погоне за прибылью тратить средства на безопасность, разгильдяйство администраторов и менеджеров. Разрабатываются и мероприятия по устранению этих причин, которые, по мнению их авторов, должны предотвратить повторение подобных случаев.

Однако, проходит короткое время, и все повторяется сначала и ровно по тем же причинам. Приведу только часть из последних случаев отравлений: 17 человек в кафе Екатеринбурга, 24 ребенка в возрасте до двух лет в Самарской области, массовые отравления детей в Хабаровском крае и Архангельске, 26 детей в Приморье. Из числа последних событий в сфере безопасности можно также назвать происшествия на водном транспорте в Санкт-Петербурге, детских площадках и на аттракционах, последствия от пожаров и затоплений. Все это повторяется в различных вариациях на протяжении многих лет с нарастающей регулярностью. Здравый смысл подсказывает, что во всем этом

есть какая-то системная, общая для всех событий причина, без устранения которой остановить этот вал происшествий не удастся.

В своих статьях по проблемам безопасности и низкого качества товаров и услуг, поступающих на потребительский рынок, говоря о главной причине, я называл чрезмерное ослабление контрольно-надзорной деятельности. И это действительно так. По своей природе бизнес эгоистичен и этого нельзя не учитывать при организации предпринимательства. Как только ослаб, а на практике буквально был снят внешний контроль, на большинстве предприятий были свернуты службы технического контроля и стандартизации, стали регулярно нарушаться технологическая дисциплина и требования нормативных документов, игнорироваться современные методы менеджмента качества. Растет всеобщая безответственность со всеми вытекающими из этого последствиями для безопасности и качества. И это сегодня не отдельные эпизоды, а устойчивая тенденция, нашедшая отражение даже в оборонной и космической отраслях.

Читателю может показаться, что я сгущаю краски и у нас есть честные предприниматели, думающие о потребителях, их безопасности. Конечно есть, но вся беда в том, что им сегодня все тяжелее работать, они не могут конкурировать с теми, кто выходит на рынок с некачественной и опасной продукцией.

О пагубности для нашего развития такого подхода говорят сегодня многие ученые и специалисты, представители потребительского сообщества, сами потребители. Естественно, возникает вопрос – почему их не слышат те, кто сегодня принимает решение в этой сфере?

Пытаясь это понять, я все больше прихожу к мнению, что ослабление со стороны государства контрольно-надзорной деятельности, – это лишь одно из следствий системного дефекта, который кроется в действующей модели развития нашего бизнеса. Её концепция – бизнес любой ценой, даже ценой здоровья и жизни граждан. Не качество его ведения и результата, а только объёмы и прибыль.

Именно это является сегодня позицией тех, кто формирует идеологию в этой сфере. И это проявляется во многом. Так, в частности, Минэкономразвития сформулированы четыре критерия оценки работы регионов по улучшению инновационного климата. Среди них нет ни одного, говорящего о том, как предприятия работают над повышением качества и обеспечением безопасности производимых товаров, как идет борьба с контрафактом и фальсификатом и как соблюдаются требования технических регламентов.

К сожалению, сегодня это стало уже и позицией бизнеса. Не так давно проходил форум «Гайдаровские чтения». Ни в одном из выступлений не обсуждались вопросы ориентации бизнеса на качественные результаты, на удовлетворение требований потребителей. Говорилось о необходимости принятия законов, которые приносят пользу бизнесу, государству. Но, опять же главным критерием оценки их полезности выдвигался рост объемов и прибыль. Много сегодня говорится и о необходимости поднять имидж предпринимателей. О каком подъеме имиджа можно говорить, когда растут объемы некачественных, опасных для потребителей товаров и услуг?!

Не хочу давать определение этой модели: либеральная, неолиберальная, или какая-то другая, не это сейчас главное. Главное это то, что за прошедшие годы она выбила из повседневной жизни нашего общества такие понятия как порядок, доверие и ответственность. Делать что-либо качественно, выполнять требования безопасности сегодня просто невыгодно. На этой основе процветает обман потребителей. Он активно используется как метод конкурентной борьбы – выигрывает на рынке всегда недобросовестный производитель. Более всего таким негативным явлениям подвержен малый и средний бизнес. Он не обладает во многих случаях необходимой культурой производства, не знает всех возможностей стандартизации и, в целом, не владеет навыками устойчивого цивилизованного ведения предпринимательства.

Растет черный бизнес, не желающий работать в условиях добросовестной конкуренции. Он вводит потребителей в заблуждение относительно потребительских свойств товаров, пренебрегает вопросами безопасности. Находясь «на крючке» недобросовестных чиновников, он часто является источником взяточничества. Именно он во многом создает условия в стране для роста коррупции и криминала.

Такой нецивилизованный путь развития предпринимательства не имеет перспектив со всех точек зрения, как с экономической, так и с моральной. Особенно тяжелые последствия он может принести начинающим бизнесменам, поскольку открывает им легкий путь зарабатывания денег. Это развращает их и вряд ли они в будущем смогут отказаться от него.

Всё вышеизложенное оказывает пагубное влияние и на инвестиционный климат. Все предпринимаемые сегодня попытки улучшить в этих условиях бизнес – среду результата не дадут. Удивляет, конечно, позиция властей в этом вопросе. Реальных успехов на фоне длительной бурной деятельности по его улучшению нет: снимаются даже обоснованные административные барьеры, растет число структур, защищающих предпринимателей, создаются, казалось бы, льготные условия для них, а инвестиционный климат только ухудшается. Об этом говорит и характер иностранных инвестиций в нашу экономику. Во многом он, исходя из криминальности нашего бизнеса, недобросовестной конкуренции и связанных с этим высоких рисков вложений средств, определяется краткосрочными интересами зарубежных инвесторов. Несмотря на остроту нашей потребности в прямых инвестициях, по этим же причинам преобладают инвестиции в виде кредитов.

Пора делать выводы и корректировать стратегию развития бизнеса, определяться с истинными причинами происходящего. Не хочу быть пророком, но пока будет работать действующая модель, ситуацию не переломить.

Мой основной вывод сводится к тому, что необходимо идеологию оценки и поддержки предпринимательства ориентировать на качественные

показатели. Раскрученный сегодня маховик развития бизнеса, ориентированный только на объемы и прибыль, необходимо остановить и направить в сторону его цивилизованного развития, на обеспечение наших граждан качественными и безопасными товарами и услугами. Именно такой бизнес должен пользоваться поддержкой государства, включая содействие в получении госзаказов, а для малого и среднего бизнеса и в выполнении заказов по закупкам госкомпаний и естественных монополий. Такая направленность развития бизнеса должна стать составной частью нашей экономической и промышленной политики. Это стратегия, и сделать это можно только в том случае, если такие решения будут приняты руководством страны. Первоочередные меры в этом направлении, на мой взгляд, могли бы включать три основные составляющие.

Первая сводится к тому, что надо на всех уровнях регулирования бизнеса отработать систему взаимоувязанных количественных и качественных критериев оценки его деятельности и на этой основе строить систему государственной и общественной поддержки. Определенный опыт у нас здесь есть. Я говорю о критериях оценки деятельности предприятий в рамках премии Правительства РФ в области качества. Они гармонизированы с критериями Европейской премии по качеству. Среди них: удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг, социальная ориентация, финансовая устойчивость, совершенствование менеджмента и улучшение взаимодействия с потребителями и поставщиками, доля продукции, поставляемой на экспорт и др.

Вторая. Уже упоминавшийся Федеральный закон № 294. Напомню читателям, что проверки по этому закону проводятся один раз в три года с предварительным уведомлением предпринимателя. Предусмотрена также внеплановая проверка с санкции прокурора. Однако, время показало, что при такой процедуре реально установить сам факт нарушения требований нормативных документов и применить санкции невозможно. Вот и процветает у нас черный бизнес.

Как показывает практика, ничего, кроме вреда, для развития цивилизованного бизнеса, этот закон не принёс. Каждый раз после резонансных аварий на транспорте, гидротехнических сооружениях и других объектах в него вносятся локальные изменения. Но они ничего не дают, так как не меняется сама суть контрольно-надзорной деятельности, не меняется и отношение к ней только как к административному барьеру. Все последние годы много претензий предъявляется к работе специалистов и чиновников, занятых в сфере контрольно-надзорной деятельности. Справедливости ради, надо сказать, что те из них, кто ответственно и добросовестно выполняет свои функции, а их достаточно много, в сложившейся обстановке постоянно находятся под угрозой обвинений в создании препон для бизнеса и в вымогательстве. Многие из них вынуждены были уйти из этой сферы. А это профессионалы и восстановить этот потенциал будет непросто.

Предоставление бизнесу свободы не должно идти во вред общественным интересам, потребителям. Не улучшив инвестиционный климат, этот закон принес вред делу формирования добросовестной конкуренции на нашем рынке. Его существенная корректировка или даже отмена будет важным шагом в борьбе государства с черным бизнесом и в обеспечении безопасности граждан, в снижении коррупции. Если для принятия такого решения властям не хватает наших отечественных аргументов, то надо взять на вооружение зарубежный опыт и, в частности опыт контрольно-надзорной деятельности и степени ответственности бизнеса в Германии и Франции. Такой вольности для бизнеса в ущерб общественным интересам нет нигде.

Возникает вопрос, а что взамен? Ничего другого как применение адекватных фактическому состоянию рынка форм подтверждения соответствия (дориночный контроль) и контроля (надзора) на рынке в мире сегодня не придумано. Думаю будет целесообразно остановиться здесь на том, что понимается в мировой практике под понятием – адекватные формы подтверждения соответствия и контроля/надзора на рынке. Главный принцип

принятия решений в этой сфере – это соблюдение баланса между уровнем безопасности товара и свободой его перемещением на рынке, то-есть свободой бизнеса от излишних административных барьеров.

Проблема состоит в том, что эти два требования находятся в определенном противоречии. Освобождая бизнес от административных барьеров, а это безусловно надо делать, необходимо отдавать себе отчет, что при этом мы неизбежно снижаем уровень безопасности для потребителей. Вот тут-то и необходим поиск баланса. Процесс принятия решения здесь крайне сложен, требует учета мнения не только бизнеса (как это происходит сегодня у нас), но и потребителей, а также привлечения экспертного сообщества. Такова мировая практика. К сожалению, у нас это, как уже говорилось выше, не получилось. В целом, складывается ощущение, что проблема поиска баланса, консенсуса при принятии решения в сложных социально-экономических ситуациях – это проблема для сегодняшней России. Не готовы мы к этому ментально. Но если мы хотим строить эффективную экономику, если мы хотим на деле повышать качество нашей жизни - такой стиль принятия решений надо осваивать.

И, третья составляющая – это разработка и введение в действие независимой, объективной системы оценки регулирующих воздействий. Сегодня она во многих случаях носит конъюнктурный характер – выполняет волю административных и не всегда обоснованных решений. Часто игнорируются мнения заинтересованных сторон, не анализируются возможные последствия принятия регуляторных решений. Приведу пример отмены обязательной сертификации пищевой продукции, когда решение принималось без какого-либо публичного обсуждения, без учета мнения потребительского сообщества и специалистов в этой сфере. Привело это к тому, что ее качество и безопасность, по мнению многих экспертов, ухудшились на порядок, резко возросло количество фальсифицированной и контрафактной продукции. Такие же последствия мы имеем и от

повсеместного, без учета потенциальных рисков, перехода на декларирование соответствия продукции.

Конечно, этим не исчерпываются меры, которые надо будет реализовать в целях настройки действующей модели развития бизнеса на качественные параметры. Предстоит работа по развитию законодательства в этой сфере, созданию эффективно действующих систем технического регулирования и стандартизации, формированию соответствующих институтов и многое другое. Необходима также широкая разъяснительная работа по повышению имиджа социально-ориентированного цивилизованного бизнеса. Главное – эту работу надо начинать сейчас!



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

«Инструменты и методы эффективного управления»

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки: «Управление малым бизнесом», «Управление проектами»

Форма подготовки: очная

Владивосток
2016

Шкала оценивания уровня сформированности компетенций по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления»

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		критерии	показатели	баллы
ОК-4 Способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	Знает (пороговый уровень)	– основные способы коммуникации в устной и письменной формах	- знание определений, основных понятий и принципов делового общения и ведения переговоров	-способность дать определение терминам и основным понятиям процесса делового общения и ведения переговоров	45-64
	Умеет (продвинутый)	– применять соответствующие формы коммуникации в зависимости от ситуации, поставленных задач и т.д.	-умение представлять результаты переговоров, -умеет самостоятельно поставить цель и задачи в процессе ведения переговоров, -умение применять приемы публичных выступлений и деловой переписки для решения нестандартных задач	-способность применять методы делового общения для решения поставленных задач	65-84

	Владеет (высокий)	– умением находить необходимую информацию для аргументированного использования в коммуникациях;	-Владение культурой и терминологией делового общения, -владение способностью сформулировать способы ведения переговоров, -чёткое понимание требований, предъявляемых к современным методам делового общения -владение инструментами представления результатов переговоров	- способность точно применять терминологический аппарат современных методов делового общения, публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, осуществления деловой переписки и поддержания электронных коммуникаций при в устных ответах на вопросы и в письменных работах, -способность проводить самостоятельные переговоры	85-100
ОПК-7 способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с	Знает (пороговый уровень)	– основные алгоритмы поиска научной и управленческой информации; – основные возможности использования современных ИКТ для решения стандартных задач профессиональной деятельности при работе с документацией и информацией	-Умение работать с электронными базами данных	- способность работать с информационными базами данных	45-64

учетом основных требований информационной безопасности	Умеет (продвинутый)	– применять полученные знания в области информационной и библиографической культуры, а также использования ИКТ в данной сфере на практике для создания отчетной документации и подготовки научных работ;	-умение поиска и выбора подходящей информации;	- структурирование полученной информации;	
	Владеет (высокий)	- навыками работы с современными базами данных; - навыками работы с информацией и документацией с учетом основных требований информационной безопасности.	-способностью делать обоснованные выводы и применять их для решения управленческих и стратегических задач	-владение способностью сформулировать полученную информацию,	65-84
ПК-2 Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании и межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в	Знает (пороговый уровень)	– основные способы разрешения конфликтных ситуаций при реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления	-знание определений, основных понятий коммуникационного процесса в управлении конфликтными ситуациями	-способность дать определения основным понятиям коммуникационного процесса	85-100

межкультурной среде.	Умеет (продвинутый)	<p>- осуществлять оценку возможности предотвращения / разрешения конфликтных ситуаций, в том числе в межкультурной среде;</p> <p>– разрабатывать мероприятия по снижению сопротивления персонала в рамках реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления.</p>	<p>Умеет проводить диагностику конфликтных ситуаций в организациях малого бизнеса</p> <p>-умеет применять современные технологии управления персоналом</p>	<p>способен проанализировать различные типы конфликтов</p> <p>- способен применять алгоритм разрешения конфликтных ситуаций</p>	65-84
	Владеет (высокий)	<p>– умением находить альтернативные (бесконфликтные) решения при реализации проектов, направленных на совершенствование деятельности предприятия с использованием инструментов и методов эффективного управления;</p>	<p>-чёткое понимание требований, предъявляемых к современным методам разрешения конфликтных ситуаций</p> <p>-владение инструментами управления персоналом</p>	<p>-способность точно сформулировать инструментарий управления конфликтами</p>	85-100
ПК-14	Знает	-.– основные	- знание	- способность дать	45-64

Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	(пороговый уровень)	принципы и стандарты финансового учета; – основные подходы к оценке планируемых затрат и оценке эффективности предлагаемых программ и мероприятий	определений, основных понятий процесса коммуникаций с деловыми партнерами	определение терминам и основным понятиям коммуникационного процесса	
	Умеет (продвинутый)	– оценивать последствия принятых решений при реализации инструментов и методов эффективного управления на макро- и микро-уровнях	-умеет ставить цели, -умеет организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами	- способность собрать необходимую информацию для расширения внешних связей - способность точно сформулировать возможные пути обмена опытом при реализации проектов развития организации	65-84
	Владеет (высокий)	- навыками оценки эффективности предлагаемых к использованию инструментов и методов эффективного управления; - приёмами, способами, инструментарием по минимизации рисков	- владеет способностью организации и поддержания связей с деловыми партнерами	- Способностью самостоятельно организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами	85-100
ПК-8 Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производстве	Знает (пороговый уровень)	– основные требования и подходы к документальному оформлению проектов и решений, направленных на	- знание определений, основных понятий процесса оценки условий деятельности организации	-способность дать определения основным понятиям процесса оценки условий деятельности	45-64

нной) деятельности организаций при внедрении технологическ их, продуктовых инноваций или организацион ных изменений		совершенствов ание деятельности путем использования инструментов и методов эффективного управления			
	Умеет (продвину тый)	Умеет: – оформлять базовые документы, регламентирую щие основные этапы проведения изменений; – использовать отчетность организации, внешнюю информацию для обоснования необходимости	-умеет выявлять и анализировать рыночные возможности организации	-способен сформировать бизнес-модель	65-84
	Владеет (высокий)	– владение методиками оценки стратегии на основе современной методик	- владеет способностью к анализу информации, технологиями оценки условий деятельности организации	-Способность оценить (количественно и качественно) экономические и социальные условия деятельности организации малого бизнеса	85-100

Оценочные средства

для проверки сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Задание
ОК-4: способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	Компания, в которой вы работаете менеджером, собирается пригласить своих японских партнеров принять участие в международной выставке Vladivostok Boat Show, проходящей в г. Владивосток. Вас попросили помочь подготовить черновик письма-приглашения. Подготовьте письмо-приглашение на русском и английском языках.
ОПК-7: способность решать стандартные задачи профессиональной	Вы собираетесь открыть свой бизнес в г. Владивосток. На какие меры государственной поддержки вы можете претендовать? Подкрепите

<p>деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности</p>	<p>свой ответ ссылками на соответствующие нормативно-правовые акты.</p>
<p>ПК-2: владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>Менеджер по продажам в процессе работы нагрубил клиенту. Клиент был сильно рассержен сложившейся ситуацией. Менеджер по продажам не видит свою ошибку и на все возражения клиента уверенно предлагает жаловаться, куда та пожелает. Клиент пишет письмо-жалобу на имя директора компании, в которой работает менеджер по продажам. Директор терять клиента не хочет, как и репутацию всей компании. Он организует трёхстороннюю встречу с целью найти консенсус. Задание: разработайте сценарии поведения директора в данной ситуации с описанием методов разрешения конфликта.</p>
<p>ПК-8: владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>	<p>Представьте, что Вас назначили на должность финансового директора компании. Через некоторое время вы поняли, что ваша должностная инструкция (как и другие) не отвечает функциональному содержанию деятельности вашей фактической деятельности, так как является типовой инструкцией, взятой из одного из многочисленных сборников должностных инструкций Разработайте должностную инструкцию. Объясните методику ее разработки.</p>
<p>ПК-14: умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета</p>	<p>Компания «Метиз» выпускает металлические каркасы. Мощности предприятия позволяют производить до 12000 изделий в год. В настоящее время объем производства (план на основе подтвержденных заказов) составляет 10 000 каркасов. При этом, по данным учета, переменные производственные издержки составляют 120 руб./шт., цена – 200 руб./шт., переменные издержки на сбыт – 14 руб./шт., а средние постоянные издержки – 8 руб./шт. В компанию поступает заказ на производство сверх плана еще 1000 каркасов. Цена предполагаемой сделки, на которой настаивает заказчик – 140 руб./шт. Рекомендуете ли Вы компании принять данный заказ или же стоит отвергнуть его? Обоснуйте ответ.</p>

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов. Текущая аттестация студентов по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Текущая аттестация по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» проводится в форме контрольных мероприятий (подготовки презентаций и рефератов, защиты практических работ, участие в деловых и ролевых играх, решение кейс-задач) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация студентов. Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. По данной дисциплине в 6 семестре экзамен в виде устного опроса в форме собеседования.

Критерии выставления зачета/экзамена студенту

по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления»

Баллы (рейтинго вой оценки)	Оценка зачета/ экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
	<i>«зачтено»/ «отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
	<i>«зачтено»/ «хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
	<i>«зачтено»/ «удовлетвори тельно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
	<i>«не зачтено»/ «неудовлетво рительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ РУБЕЖНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1-я аттестация

1. Какой из методов управления может рассматриваться как деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основываясь на лучшем опыте партнеров и конкурентов в отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях?

- А) QFD
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) Реинжиниринг
- Д) «6 сигма»

2. Исходной информацией для QFD-проекта служит:

- А) задание на проектирование новой продукции
- Б) задание на модернизацию продукции
- В) мнения потребителей
- Г) правильного ответа нет

3. Какой из методов управления в качестве одного из вспомогательных средств использует «таблицу голоса потребителей»?

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) QFD
- Д) «6 сигма»

4. Какой из методов управления на одном из первоначальных этапов предусматривает приоритизацию требований потребителя?

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) QFD
- Д) «6 сигма»

5. Требования потребителей к продукции можно разделить на:

- А) осознаваемые и неосознаваемые
- Б) высказанные и невысказанные
- В) высказанные, невысказанные подразумеваемые, невысказанные неосознанные
- Г) существенно важные и несущественные

6. Какой методу управления можно охарактеризовать как «набор принципов поддержания в порядке рабочих мест»?

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

7. «Одним из создателей системы является известный японский теоретик и практик организации производства Каору Исикава.» Вместо многоточия правильно будет указать:

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S

Д) «6 сигма»

8. Японские менеджеры считают, что если Вы не можете реализовать эту систему, то вы не можете эффективно управлять. О каком методе управления качеством идет речь?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

9. Какой метод управления качеством можно охарактеризовать следующим образом: «Это решимость правильно организовать рабочее место и содержать его в чистоте, соблюдать стандартизированные правила и поддерживать дисциплину, которая необходима для того, чтобы работать хорошо» ?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

39. Какой метод можно охарактеризовать как «практика хорошего домосодержания»?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

10. По отношению к какому методу справедливо следующее высказывание: «Простые приемы наведения порядка, чистоты и укрепления

дисциплины, в реализацию которых вовлекаются все члены коллектива, создают мощный импульс для организационного развития и основу для внедрения более сложных методов повышения производительности, таких как ТРМ, ТQM, JIT»?

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

11. По отношению к какому методу справедливо следующее высказывание: «В системе 5S можно выделить материальную (усовершенствование атмосферы рабочего места) и духовную части (человеческое развитие)»?

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

12. С каким из японских методов управления качеством связаны отечественные разработки по научной организации труда?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

13. Основоположником какой концепции управления качеством стала компания «Моторола»?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

14. Какой метод управления качеством можно охарактеризовать как «подход к совершенствованию бизнеса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на критически важных для потребителя выходных параметрах»?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

15. Использование какого метода управления качеством предполагает достижение такого уровня эффективности ключевого процесса, при котором на каждый миллион возможностей или операций приходится всего 3,4 дефекта?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

16. Для какого из методов управления качеством наиболее характерна ориентация на конечный финансовый результат?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ

- В) «6 сигма»
- Г) 5S
- Д) Бенчмаркинг

17. Какой метод управления характеризует следующее высказывание: "Черный пояс" уделяет проектам совершенствования процессов 100% своего рабочего времени, а обладатели "желтых" и "зеленых" поясов совмещают работу по "шесть сигма" (от 30% времени) с основной работой»?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) «6 сигма»
- Г) 5S
- Д) Бенчмаркинг

18. Какой из методов управления качеством в какой-то мере можно считать близким маркетинговой разведке?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

19. Какой метод управления качеством характеризует следующее высказывание: «Это процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий-лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики»?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

20. К какому из методов управления качеством относится понятие «промышленный туризм»?

А) Бенчмаркинг

Б) ТРМ

В) Реинжиниринг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

21. Какой метод управления качеством основан на принципах: взаимность, аналогия, измерение, достоверность?

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

22. Название этого метода управления качеством происходит от английских слов (уровень, высота) и (отметка). Это словосочетание трактуется по разному: «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение».

Назовите этот метод.

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

23. Какой метод управления качеством можно охарактеризовать следующим образом: «Это процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса»?

А) Реинжиниринг

Б) Бенчмаркинг

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

24. Этот метод управления возник в связи с тем, что обычные методы повышения производительности - рационализация и автоматизация процессов - не привели к серьезным улучшениям, которые требуются компаниям. Назовите этот метод.

А) Реинжиниринг

Б) Бенчмаркинг

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

25. Какой метод управления характеризует данное высказывание: «Пора перестать ходить коровьими тропами. Вместо обрамления существующих процессов кремнием и программным обеспечением необходимо уничтожить их и начать заново»?

А) Реинжиниринг

Б) Бенчмаркинг

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

26. Какой метод управления характеризует следующее высказывание: «Это предложение вида "все или ничего" с неопределенным результатом».

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

27. Этот метод основан на концепции прерывистого мышления - отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строится работа, и решительном разрыве с ними. О каком методе управления идет речь?

- А) Бенчмаркинг
- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

58. Этот метод предполагает отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Назовите этот метод.

- А) Бенчмаркинг
- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

29. Какой метод управления назван авторами как «манифест революции в бизнесе»?

- А) Бенчмаркинг

- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

29. Какой метод можно охарактеризовать как фундаментальное переосмысление и радикальная реконструкция бизнес-процессов с целью достижения драматически сильных улучшений критически важных в современных условиях уровней критериев производительности, таких как стоимость, качество, услуги, скорость».

- А) Бенчмаркинг
- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

30. Этот метод предполагает полное разрушение традиционных организационных границ и замену имеющихся процессов, чтобы добиться резкого улучшения деятельности предприятия. Он всегда инициируется централизованно, сверху вниз. Назовите этот метод.

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

31. Какой метод управления характеризует следующее высказывание: «В качестве центрального звена выступают современные информационные технологии, играющие в данном случае роль конструктивного фактора».

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

32. Процент неудач проектов *по использованию этого метода* в западных компаниях достигает 70%. Назовите этот метод.

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

33. Основу этого метода управления качеством составляет обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала . О каком методе идет речь?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

34. Какой из методов управления качеством кардинально изменил взгляд на проблему технического обслуживания оборудования?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

35. Основная цель этого метода - свести непредвиденное и экстренное обслуживание оборудования к минимуму. Назовите этот метод.

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

36. Характерной чертой этого метода является производство изделий ровно столько, сколько необходимо в данный момент на всех операциях.

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

37. Характерной чертой этого метода является Минимальная величина запасов (сырье, материалы, незавершенное производство, готовая продукция).

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

38. Изначально это метод управления качеством был разработана фирмой Toyota Motor Company. В качестве синонимов этого метода используются

названия Lean Production System (Экономная производственная система) и Toyota Production System (TPS) (Производственная система компании Toyota). О каком методе управления качеством идет речь?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

39. Этот метод управления позволяет решить следующие управленческие проблемы: движение материалов (остановки, отвлечения, возвраты), накопление материалов на отдельных операциях или в подразделениях компании. О каком методе управления качеством идет речь?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

40. Какой метод управления качеством можно считать ответом на требования рынка производить разнообразную продукцию небольшими партиями.

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

41. Примерами инструментов управления, используемых в данном методе управления качеством, являются: система JIDONKA- система автоматической остановки всей линии при обнаружении недостатков; система ANDON-система управления, в которой путем световой сигнализации можно

отслеживать ход выполнения производственного процесса и при необходимости вмешиваться в него. Назовите этот метод.

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Классификация инструментов и методов эффективного управления
2. Роль категории «качество» в экономике. Качество и конкурентоспособность
3. Эволюция концепций в области управления качеством
4. Классификация инструментов и методов эффективного управления (на основе стадии жизненного цикла продукции).
5. Инструменты и методы, используемые на этапе исследования рынка. QFD.
6. Семь инструментов управления качеством. FMEA-анализ, FTA-анализ
7. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: 7 инструментов контроля качества.
8. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: SMED, 5S, TPM.
9. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: точно-во-время, Бережливое производства.
10. Комплексные инструменты производственного управления: производственная система Тойота.
11. Комплексные инструменты производственного управления: производственные системы ведущих промышленных корпораций (Форд, Росатом, Ниссан-Рено и т.д.).
12. Концепция Э.Голдрата Теория ограничений.
13. Программа «20 ключей» Ивао Кобаяси.
14. Современные технологии управления: крадусорсинг, аудтстафинг.
15. Современные технологии управления: франчаизинг, аутсорсинг, , бенчмаркинг.
16. Критерии, методы и подходы выбора методы для совершенствования деятельности.

17. Построение диаграмм из цикла «7 инструментов управления качеством»

18. Расчет приоритетов требований потребителя

19. Построение дерева отказов по методу FTA

20. Проведение анализа процесса с использованием FMEA-анализа

21. Семь инструментов контроля качества

22. Сравнительный анализ методов управления на производстве

23. Сравнительный анализ использования методики 8D в различных производственных системах

24. Сравнительный анализ основных положений производственной системы компании Тойота, концепции теории ограничений и программы «20 ключей»