

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/dorabotka-zakaza-klienta/170408>

**Тип работы:** Доработка заказа клиента

**Предмет:** Управление проектами

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 3

I. Анализ эффективности системы управления изменениями на предприятии ООО «ИКЕА Индастри» 5

1.1. Характеристика компании 5

1.2. Анализ деятельности компании в области внедрения методов обеспечения качества 6

1.3. Проблемы при внедрении концепции 10

II. Проект по совершенствованию системы управления изменениями предприятия ООО «ИКЕА Индастри» 12

2.1. Процесс планирования проекта 12

2.2. Распространение методологии среди предприятий ИКЕА 14

2.3. Оценка эффективности проекта 16

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 17

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 19

использованы в мебельном производстве. ХДФ - это волокнистая плита высокой плотности, изготавливается из свежих древесных волокон и производится в непрерывном экологически чистом процессе сушки. Доска однородная с плотной, гладкой и твердой поверхностью; она обладает высокой стабильностью размеров, плоскостностью и превосходными свойствами для дальнейшей обработки, как для печати/лакирования, так и для фольгирования/шпонирования.

1.2. Анализ деятельности компании в области внедрения методов обеспечения качества

Обеспечение качества на производственном предприятии является одним из основных поддерживающих процессов любой компании. Уровень качества выпускаемой продукции играет немало важную роль для потребителя при принятии решения о приобретении какого-либо товара.

Для производственных площадок ИКЕА высокое качество изделий по приемлемым ценам является одной из основных целей, что способствует внесению вклада в счастье каждого клиента: каждый клиент и каждое изделие имеют значение, и каждый на предприятии несет ответственность за это. Ежегодно ИКЕА ставит для своих поставщиков цели по снижению себестоимости изделий. Нередко при снижении себестоимости изделия может пострадать в первую очередь его качество. Для того чтобы избежать возможные проблемы с качеством необходимо улучшать существующие методы контроля на предприятии.

При обеспечении качества продукции ИКЕА руководствуется следующими принципами:

Встроенное качество в продукт

Главным для ИКЕА являются требования клиента. Работа с качеством будущего изделия начинается еще на этапе разработки дизайна, что позволяет избежать будущих ошибок. Используя имеющиеся производственные компетенции, ИКЕА активно работает над созданием правильных предпосылок для более качественного продукта при более низких затратах.

Встроенное качество в процесс

Стабильные процессы позволяют ИКЕА постоянно производить качественную продукцию и минимизировать риск ошибок. Совершенные ошибки используются для обучения и дальнейшего совершенствования процессов, что позволяет предотвратить их повторное появление в дальнейшем. При проектировании или изменении процессов и оборудования используются структурированные методы для оценки и предотвращения рисков.

Следующий процесс – заказчик

Каждый сотрудник Икеа понимает требования, как внутренние, так и внешние, к качеству изделия на всех этапах производства и может воздействовать на плохое качество.

Сотрудники руководствуются правилами: не принимать, не производить и не передавать брак на следующий процесс. Все сотрудники обладают необходимыми компетенциями, навыками и полномочиями и должны действовать проактивно.

Качество является естественной частью процесса оценки поставщиков, и только сырье и компоненты, соответствующие согласованным требованиям, используются. Для оптимизации управления качеством инициируется проект, который представляет собой процесс внедрения нового стандарта процесса обеспечения качества. Это организационное изменение.

Цель проекта – повышение качества производимой продукции и оказываемых услуг.

Участники проекта: специалисты компании, участвующие в процессе производства продукции и услуг.

Для внедрения унифицированного подхода к обеспечению качества на предприятиях, а предприятий насчитывается около 40, была выделена отдельная функция из 2х человек, задача которой является обучение и поддержка внедрения новых методов контроля качества на производстве.

Основным показателем для контроля качества в новом стандарте производимой продукции является COPQ (costofpoorquality–стоимость низкого качества), снижение уровня которого обязательно на ежегодной основе, а также внутренний уровень брака.

Методы реализации проекта. Для постоянного их снижения требуется внедрение новых методов обеспечения качества, направленных, прежде всего, не на контроль, а предупреждение. Для распространения этих методов была разработана пяти шаговая концепция (Рисунок 1 – Концепция по улучшению методов обеспечения качества), внедрение данной концепции основывается на проектном подходе.

#### Рисунок 1. Концепция по улучшению методов обеспечения качества

На шаге 1 выбирается фокусный участок для проекта и подготавливаются все необходимые документы по проекту: директива проекта, состав участников, анализ рисков по проекту, план по коммуникации, анализ заинтересованных сторон.

На шаге 2 определяются основные критические параметры – показатели процесса и параметры продукции, выявленные с учетом требований потребителей: требования стандартов, жалобы клиентов, внутренний брак. А также осуществляется оценка рисков выделенных критических параметров качества с учетом существующего уровня контроля.

На шаге 3 на основании проведенной оценки рисков разрабатывается план по улучшению методов контроля для выделенных критических параметров и происходит их непосредственное улучшение или разработка новых. В качестве примера таких методов могут служить: стандартизация, визуализация, защита от ошибок, методы статистики.

Шаг 4 посвящен стабилизации параметров после внедрения или улучшения методов контроля. И на пятом шаге происходит дальнейшее улучшение процесса за счет снижения вариабельности параметров и приведения их к целевому значению. Кроме того важным действием на этом этапе является передача ответственности от эксперта по качеству непосредственно производству.

Продолжительность данного проекта как правило от 6 до 12 месяцев в зависимости от сложности выбранного участка. В течение всего времени завод или фабрика получает поддержку от эксперта по качеству удаленно или с его непосредственным участием в зависимости от шага проекта.

Со стороны предприятия формируется рабочая группа из представителей качества, производства и технологов, а также службы ремонта и IT, в качестве владельца проекта выступает руководитель предприятия, а в качестве лидера – директор по качеству/производству (рис.2)

#### Рисунок 2. Структура команды

Эксперт по качеству может вести от 2-3 таких проектов одновременно на разных заводах/фабриках.

Для популяризации данной концепции в ИКЕА Индастри каждому предприятию было проведено вводное 1,5 дневное обучение, цель которого была сформировать понимание концепции и ввести в основы статистического управления процессами на производстве. Кроме того, показать возможности для дальнейшего улучшения качества продукции. Данное обучение было направлено на руководителей предприятия и ключевых специалистов.

Предполагается, что реализации данного проекта и успешное внедрение Стандарта обеспечения качества позволит снизить объем брака на 15%. В денежном выражении сокращение потерь составит около 1 млн. руб.

Рассчитаем эффективность данного проекта при учете плановых затрат на его реализацию в размере 200 тыс. руб (обучение персонала).

$E=Z/P$ ,

Где Э - эффективность

З - затраты на реализацию проекта, руб.

П- прибыль от реализации проекта или экономия, руб.

$E=200\ 000/1\ 000\ 000=0,2$

Данный коэффициент эффективности свидетельствует об

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джефф Сазерленд Scrum. Революционный метод управления проектами: книга, деловая литература.–М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 272 с.
2. Гаршина Д. С. Особенности управления изменениями // Молодой ученый. — 2017. — №26. — С. 102-103.
3. Гришин И.Ю., Тимиргалеева Р.Р. Формирование политики управления организационными изменениями организации с учетом влияния поведения ее внутренних ресурсов // Социологические науки. – 2016. - №53. – С.23-25
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации: книга, деловая литература. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 284 с.
5. Овсянников К.С., Акимочкина Т.А. Управление изменениями. Внутреннее сопротивление изменениям в организации // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-2. Режим доступа: URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=13527> (дата обращения: 14.03.2021)
6. Сафонов Е.Н., Блинов А.О. Диагностика и особенности организационных изменений на промышленных предприятиях // Стратегии бизнеса. 2016. №4 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-i-osobennosti-organizatsionnyh-izmeneniy-na-promyshlennyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 14.01.2021).
7. Project Management Institute, Inc.A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). – USA: Project Management Institute, 2017. – 976 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/dorabotka-zakaza-klienta/170408>