

Корпоративный информационный буклет о развитии производственной системы СПб ГУП «Горэлектротранс»



ГЭТ
Электротранспорт
Санкт-Петербурга

Бережливое производство – это непрерывное развитие, постоянный поиск путей повышения эффективности, необходимое и достаточное условие успешного функционирования в условиях постоянно меняющейся финансово-экономической ситуации в стране и Мире.

Необходимо переосмысление подходов к управлению предприятием, системой взаимоотношений с персоналом и партнерами. Различные компании выбирают разные варианты – можно сократить персонал или урезать зарплату, уменьшать объемы капитального строительства и ремонта, но, тем самым, основные фонды доводятся до состояния, при котором завтра не на чем будет работать. Здесь пригодились идеи зарубежных компаний, успешно внедряющих философию бережливого производства - искать ресурсы надо не в фонде оплаты труда и не в капитальном строительстве, а, в первую очередь, именно в бережливости процесса, в лишних затратах на конкретный производственный процесс.

В настоящее время сформирован план развития производственной системы СПб ГУП «Горэлектротранс» с помощью применения философии бережливого производства на период до 2020 года.



Успешной реализацией программы мы будем считать результат, при котором:

- ✓ Будет обеспечен абсолютный и постоянный порядок на рабочем месте - важнейший показатель дисциплины и выполнения менеджментом своей функции.
- ✓ Каждый сотрудник будет максимально заинтересован в результатах личного и коллективного труда.
- ✓ Каждый сотрудник будет вовлечен в процесс постоянных улучшений, реализацию проектов и рационализаторских предложений.
- ✓ Будет сохраняться постоянный диалог на тему улучшений между всеми уровнями работников.
- ✓ А самое главное – дальнейшие улучшения не потребуют от нас разработки новых программ и станут частью корпоративной культуры предприятия.

Впереди нас ждет многолетняя и непростая работа по повсеместному внедрению принципов бережливого производства. Потребуется максимальная концентрация команд руководителей и специалистов.

Корпоративный проектный офис СПб ГУП «Горэлектротранс»



**Директор
предприятия
Василий Остряков**

Говоря о производственной системе, мы говорим о синергии двух систем: технической и социальной. А в основе любой системы, прежде всего, лежит командная работа: каждый находится в команде, управляющей каким-либо процессом, и не важно о каком уровне идет речь будь-то уровень производства, где создается ценность, уровень среднего менеджмента, который руководит операционной деятельностью, или уровень управления, являющихся координаторами процессов. Формирование новой культуры, направленной на непрерывное совершенствование, в Мировой практике основано на реализации ряда принципов важнейшими из которых являются вовлечение и развитие персонала.

Что должен знать каждый:

Первым шагом в оптимизации производственной системы СПб ГУП «Горэлектротранс» обозначено внедрение **«Бережливого производства»** (от англ. *lean production, lean manufacturing*) - концепции управления предприятием, основанной на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь.

Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Возникла философия как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями её феномена.

Любая компания развивается только через развитие работников и, пока мы с вами осваиваем новые методы и системы, пока мы стремимся к совместному и личностному росту, развивается и крепнет производственная система ГЭТ.

Мы с вами шаг за шагом изменяем в чем-то уже устаревшую систему в лучшую сторону, меняем процессы, повышая их эффективность, минимизируя потери на производстве. С применением бережливых технологий, можно повысить производительность труда, конкурентоспособность и получать так называемые «деньги с пола».

А для получения реально ощутимого эффекта от первого шага развития производственной систем – внедрения «Бережливого производства» на уровне всего предприятия потребуется не один год работы на структурных подразделениях, а главное долгая, серьезная работа с персоналом, ведь Бережливое производство должно быть не просто термином, а философией работы.

Внимание!

Конкурс!

01 сентября 2017 года в СПб ГУП «Горэлектротранс» стартует **Конкурс «5С-предприятие»** к участию в конкурсе допускаются все подразделения и работники предприятия.

Общий призовой фонд составляет **350 тыс. рублей.**

Подробнее о конкурсе в настоящем выпуске.



Второй, проводился в формате «тим-билдинг» в загородном Норвежском парке «Орех». К участию в мероприятии были приглашены все работники предприятия, занимающие активную позицию в вопросах применения философии бережливого производства.

На Дне бережливого производства были представлены успешные проекты улучшений работников, рекомендованные к тиражированию на все подразделения предприятия.

Состоялись спортивные игры и пикник при участии директора предприятия, который наградил благодарностями и памятными подарками наиболее активных рационализаторов СПб ГУП «Горэлектротранс».

На предприятии ежеквартально проводятся Дни бережливого производства, посвященные подведению итогов, обмену опытом, мотивации, сплочения работников всех уровней.

Первый день Бережливого производства состоялся в ОСП «Троллейбусный парк №1» в конце марта 2017 года и был посвящен изучению опыта применения Системы 5С на производстве.



Слушай, смотри, действуй!

Старт внедрения «Бережливого производства» в ГЭТ был успешным, потому что вначале был определен четкий порядок действий и лишь потом приступили к исполнению. Я работал со многими компаниями во многих странах и большинство из них очень хотели внедрить бережливые технологии ... зачастую уж слишком рьяно. Как следствие многие из них получили комбинацию «Готов! Огонь! А после – Целься!» в ГЭТ все сделали правильно «Готовься! Целься! Огонь!». Здесь мы начали с подготовки свыше 80 руководителей высшего уровня, они научились видеть «Скрытые потери» и построили планы по их устранению, либо уменьшению. Руководители узнали, что они должны сделать, чтобы поддержать организационную сокращению, а потом реализовали это. Они рассмотрели подведомственные процессы и выявили более 60 решений сложных проблем. Прошло обучение группы Экспертов в области бережливого производства, в котором приняли участие работники различных подразделений предприятия. Всего в 2017 году 32 работника пройдут подобный курс тщательной подготовки в сфере «Бережливого производства» с опытом внедрения lean-проектов. Эти высококвалифицированные специалисты будут обучать других и вести группы работников на пути постоянных улучшений, чтобы динамически изменять процессы внутри ГЭТ. Предложения и проекты улучшений уже разработаны по различным направлениям деятельности, на различных уровнях управления и направлены на решение разнообразных проблемных вопросов: от информационных технологий до обслуживания, от планирования до отчетности, от директоров до водителей. Они позволяют сократить эксплуатационные расходы и время цикла обслуживания, повысить готовность и наличие исправных транспортных средств, при вовлечении многих отдельных работников и групп в работу по оптимизации процессов. Эти совместные усилия всех подразделений закладывают основу для долгосрочного успеха процесса улучшений. ГЭТ удалось избежать фальшь-старта, слушая, смотря, и действуя таким образом, чтобы обеспечить скорый и долгосрочный успех.



Обучение «Бережливому производству»

Руководители и специалисты предприятия активно принимают участие в семинарах-практикумах по вопросам философии Бережливого производства и применения инструментария в подразделениях предприятия разной степени углубленности. С октября 2016 года обучено 103 руководителя и 148 работников разных профессий (в том числе 14 сотрудников прошли полугодовое обучение на статус Экспертов в области бережливого производства и готовы транслировать полученные знания и умения по всему предприятию). Все занятия проходят в активном формате и обязательно включают в себя как теоретические так и практические составляющие, участникам предоставляется возможность самостоятельно оценить уровень производственного развития, выявить скрытые потери, предложить мероприятия по улучшению процессов деятельности подразделений ГЭТ – так называемое «обучение действием». Каждый работник, желающий принять участие в обучении и семинарах-практикумах по вопросам бережливого производства, может направить заявку с указанием ФИО и должности в Службу технической политики предприятия по средствам электронной почты (на адреса: tp_to5@spbget.ru, ogm8@spbget.ru).

К кому обратиться за советом -

Эксперты в области бережливого производства ГЭТ



**Коршов
Александр
Сергеевич**
Зам. начальника цеха
ОСП «ТБ-1»



**Коновалова
Алла
Игоревна**
Начальник маршрута
ОСП «ТМ-1»



**Калиниченко
Дмитрий
Владимирович**
Начальник ремонтных
мастерских ОСП «Автобаза»



**Доценко
Иван
Владимирович**
Начальник участка
ОСП «ТБ-1»



**Матузок
Андрей
Сергеевич**
Старший мастер
ОСП «ТМ-5»



**Шарова
Галина
Леонидовна**
Заведующая учебной
частью ОСП «УКК»



**Николаев
Роман
Николаевич**
Инженер
ОСП «ТБ-3»



**Поляков
Павел
Сергеевич**
Инженер-технолог
ОСП «ТМ-7»



**Кагиров
Альберт
Зарифович**
Мастер
ОСП «Энергохозяйство»



**Байрамов
Ришад
Мехралы Оглы**
Инженер
ОСП «Служба пути»



**Кравченко
Михаил
Юрьевич**
Мастер
ОСП «ТМ-8»



**Шевелев
Николай
Александрович**
Старший мастер
ОСП «ТБ-6»



**Бекшаева
Юлия
Валерьевна**
Инженер
ОСП «СМТС»



**Егоров
Станислав
Константинович**
Начальник цеха
СП «СПС»



**Суховьева
Олеся
Валерьевна**
Инженер-технолог
ОСП «СТТП»

Система «5С»

5S — система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства (БП).

Именно система 5с является базой бережливого производства и первым шагом во внедрении философии на предприятии. Система 5С внедряется в подразделениях ГЭТ и должно быть распространена повсеместно до конца 2017 года.

Система «5С» проста и понятна, каждый сотрудник сразу понимает преимущества работы по стандарту из 5 шагов, реализация которых позволяет улучшить свое рабочее пространство, сделать его более эргономичным, чистым, удобным, организованным.

5S — это пять японских слов или 5 Шагов (5 Step):

- 1.«сортировка» (нужное-ненужное) — чёткое разделение вещей на нужные и ненужные, избавление от последних.
- 2.«соблюдение порядка» (всему своё место) — организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
- 3.«содержание в чистоте» (уборка) — содержание рабочего места в чистоте.
- 4.«стандартизация» (поддержание порядка) — создание **стандарта рабочего места**.
- 5.«совершенствование» (формирование привычки) — выработка привычки ухода за рабочим местом в соответствии с существующими процедурами, неуклонное совершенствование самой системы.



До изменений



После изменений

В офисе и на производстве



До изменений



После изменений

Стандарт рабочего места

Разрабатывается для каждого рабочего места в офисе и на производстве, является наглядным отображением рабочего места и основой для оценки соответствия рабочей зоны требованиям системы 5С, а так же необходимый элемент для дальнейших улучшений. Если нет стандарта, то не с чем сравнивать — невозможно оценить, насколько эффективно рабочее место и становится ли данное рабочее место лучше шаг за шагом.

Рабочее место
Ведущего специалиста по развитию производственной системы
Отдела производственного развития предприятия
Службы технической политики
Величко Александра Ивановича

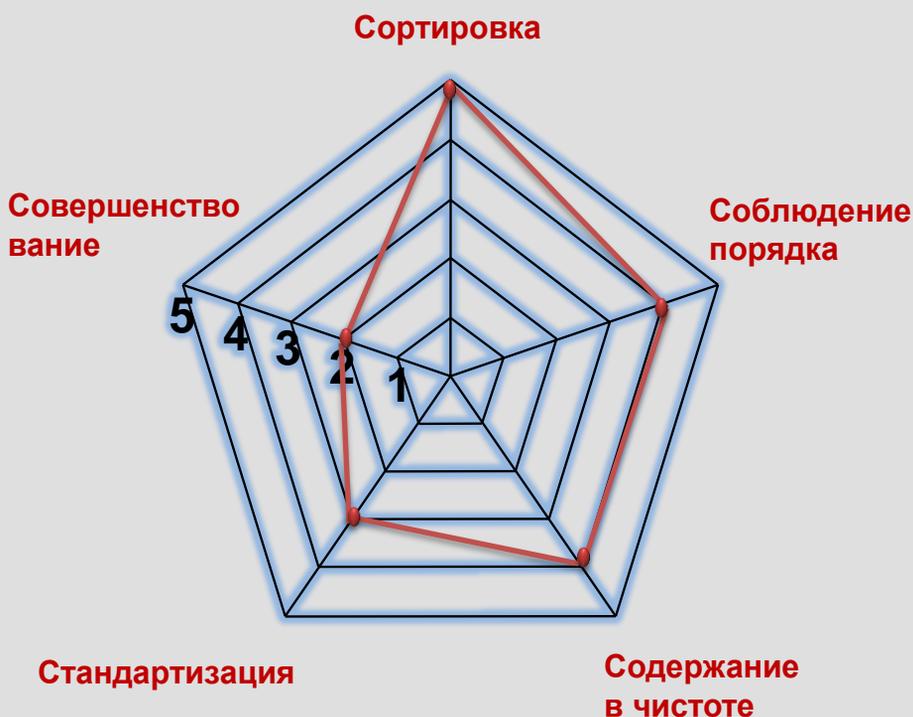
Ведущий специалист
Величко Александр Иванович

№ п/п	Действия	Периодичность	Отв. за соблюдение	Отв. за внедрение 5S на объекте
1	Приведение РМ в соответствие со стандартом	Еженедельно	Ведущий специалист А.И. Величко	Начальник отдела А.И. Ушаков
2	Выполня уборка	Еженедельно	Ведущий специалист А.И. Величко	Начальник отдела А.И. Ушаков
3	Заполня расходных материалов в отделе	Еженедельно	Ведущий специалист А.И. Величко	Начальник отдела А.И. Ушаков

Аудит Системы «5С»

Аудит «5С» проводится группой аудиторов на объектах внедрения системы «5С» (предприятие, цех, кабинет и т.д.) по утвержденной форме аудита с целью оценки текущего состояния системы, определения шагов и мест требующих доработки, оценки эффективности и достаточности проведенных мероприятий по улучшениям, сравнения ситуации до и после улучшений.

Аудит проводится регулярно, результаты каждого аудита сохраняются для рассмотрения последующих результатов в динамике.



Конкурс «5С-предприятие»

01 сентября 2017 года в СПб ГУП «Горэлектротранс» стартует **Конкурс «5С-предприятие»** к участию в конкурсе приглашаются все подразделения и работники предприятия.

Для участия в конкурсе соискателю необходимо заполнить заявку и подготовить небольшую презентацию о проделанной работе (форма заявки и презентации, а также порядок проведения конкурса определены Приказом №992 от 04.08.2017). Указанные материалы направляются Секретарю проектного офиса (для ОСП), Корпоративного проектного офиса для подразделений СПб ГУП ГЭТ (без ОСП).

Заявки на участие принимаются с 01 по 29 сентября 2017 года, подведение результатов конкурса состоится в декабре 2017 года.

Номинации конкурса:

- Лучшее Управление/служба (включая все СП кроме СП «Служба подвижного состава»);
- Лучший парк (трамвайные и троллейбусные парки, совмещенный трамвайно-троллейбусный парк);
- Лучшее подразделение (СП «Служба подвижного состава», все ОСП (кроме трамвайных, троллейбусных парков и совмещенного трамвайно-троллейбусного парка);
- Лучший отдел/сектор ГЭТ (без ОСП) (включая отделы в составах управлений и служб);
- Лучшее рабочее место (офис);
- Лучшее рабочее место (производство).

Общий **призовой фонд** составляет **350 тыс. рублей**.

Мотивация для бережливых

На предприятии разработан и успешно функционирует отдельный механизм материальной и нематериальной мотивации работникам, принимающим активное участие в развитии производственной системы предприятия и реализации проектов улучшений. Так за самые простые предложения по улучшениям, принятые к реализации, предусмотрены вознаграждения в размере от 100 до 500 руб., реализованный рационализаторские идеи принесут автору от 2000 руб. и более, а вознаграждением за успешно реализованный проект улучшений станет % от фактически полученного экономического эффекта (рассчитывается индивидуально под проект).

Обмен опытом

В рамках развития производственной системы предприятия Служба технической политики на регулярной основе организует встречи по обмену опытом с профильными специалистами предприятий Санкт-Петербурга и Ленинградской области активно занимающихся применением философии бережливого производства и оптимизацией производственных процессов. В начале года состоялось два выезда на предприятия железнодорожной отрасли. Профильные руководители и специалисты, а также Эксперты в области бережливого производства ГЭТ посетили «Моторвагонное депо Санкт-Петербург-Балтийский» (многократного победителя и лауреата всероссийских конкурсов в области систем менеджмента качества и бережливого производства), а также «Санкт-Петербург-Сортировочный-Московскую дистанцию электрификации и электроснабжения». Руководство и работники принимающих предприятий подробно рассказали и показали технологии в действии, представили презентационные материалы, рассказывающие о пути внедрения бережливого производства на предприятиях железнодорожного транспорта.

Альтернативный механизм применения и интерпретации инструментов Лин был изучен ходе июльской поездки на Фабрику JT1-Петро, где философию применяли российские специалисты под контролем японских родоначальников концепции бережливого производства и входящих в нее методов в инструментов. Высокий уровень производственной культуры и вновь внедряемые инновационные приемы были взяты на заметку группой внутренних Экспертов в области бережливого производства ГЭТ.

В перечне нематериальных вознаграждений предусмотрены :

- улучшение условий труда;
- путевки на курорты и в санатории/детские лагеря;
- сертификаты на посещение культурно-досуговых и спортивных мероприятий для семей;
- повышение квалификации и целевое обучение;
- участие в конференциях, встречах по обмену опытом, выставках в том числе за рубежом;
- почетные знаки, грамоты, публикации о достижениях в прессе и т.д.

Список возможных поощрений постоянно пересматривается и дополняется в соответствии с пожеланиями и предпочтениями работников предприятия.



Идеи к тиражированию*

Проект начальника отдела организации труда и заработной платы ГУП «Горэлектротранс»

**Хромойкиной
Любови
Львовны**



«Методические рекомендации по расчету нормативной численности водителей трамвая и троллейбуса по установленным на предприятии графикам работы в соответствии с расписанием движения»

Реализация проекта позволит значительно сократить количество сверхурочных часов через оптимизацию графиков работы водителей трамваев и троллейбусов.

Проект главного инженера 5-ой дистанции ОСП «Служба пути»

**Карпова
Сергея
Сергеевича**



«Оцифровка паспортов пути по 5-ой дистанции»

Реализация проекта позволит сократить время подготовки и обработки информации путем перевода паспортов трамвайных путей с бумажного носителя в электронный вид (базу данных) с составлением схемы путей и дорожного покрытия.

Проект начальника отдела экономики ОСП «Энергохозяйство»

**Сеткиной
Светланы
Андреевны**



«Уменьшение длительности задержек движения трамваев и троллейбусов по причине повреждения контактной сети, уменьшение потерь доходов от перевозки пассажиров»

Реализация проекта позволит уменьшить продолжительность задержек движения подвижного состава по причине ликвидации аварий за счет введения норматива времени на сбор аварийной бригады электромонтёров контактной сети к выезду на линию после получения распоряжения диспетчера.

Проект директора ОСП «Трамвайный парк №7»

**Сотникова
Василия
Михайловича**



«Организация участка по смене бандажей колесных пар трамвайных вагонов производства УКВЗ (71-631, 71-631-02, 71-623-02)»

Реализация проекта позволит существенно сократить время простоя вагона при смене бандажей по средствам переоборудования участка по смене бандажей колёсных пар, а также применения приспособлений собственной разработки.

* Все указанные к тиражированию проекты представлены во внутренней сети **id3**/Развитие производственной системы/Единая база типовых решений

Самые бережливые

Директор предприятия и Корпоративный проектный офис отмечают самых активных участников Программы «Развитие производственной системы СПб ГУП «Горэлектротранс» и выражают глубокую благодарность за новаторскую и рационализаторскую работу, сделанную на благо предприятия!

Косолапов Геннадий Николаевич

слесарь – электрик по ремонту электрооборудования 5 разряда Участка бортового оборудования Цеха по ремонту и обслуживанию подвижного состава ОСП «Троллейбусный парк №1»

Стародубцев Юрий Александрович

слесарь – электрик по ремонту электрооборудования 3 разряда Цеха по ремонту и обслуживанию подвижного состава ОСП «Троллейбусный парк №1»

Паль Нина Александровна

мастер Цеха по ремонту и обслуживанию подвижного состава №1 ОСП «Троллейбусный парк №3»

Шестакова Юлия Борисовна

мастер Цеха по ремонту и обслуживанию подвижного состава №2 ОСП «Троллейбусный парк №3»

Богданов Артем Сергеевич

Специалист по охране труда ОСП «Троллейбусный парк №3»

Котло Александр Александрович

слесарь ремонтник Участка главного механика ОСП «Трамвайный парк №5»

Абраменков Александр Евгеньевич

старший мастер цеха по ремонту и обслуживанию подвижного состава ОСП «Трамвайный парк №7»

Семёнова Татьяна Евгеньевна

старший мастер цеха по ремонту и обслуживанию подвижного состава ОСП «Трамвайный парк №8»

Аносова Нина Викентьевна

слесарь электрик по ремонту электрооборудования 3 разряда цеха по ремонту и обслуживанию подвижного состава ОСП «Трамвайный парк №8»

Похоменко Сергей Николаевич

формовщик стеклопластиковых изделий цеха композитных деталей Производственного депо СП «Служба подвижного состава»

Яцковский Виталий Николаевич

начальник смены Ремонтных мастерских ОСП «Автобаза»

Герасимов Антон Александрович

слесарь по ремонту автомобилей 4 разряда Ремонтных мастерских ОСП «Автобаза»;

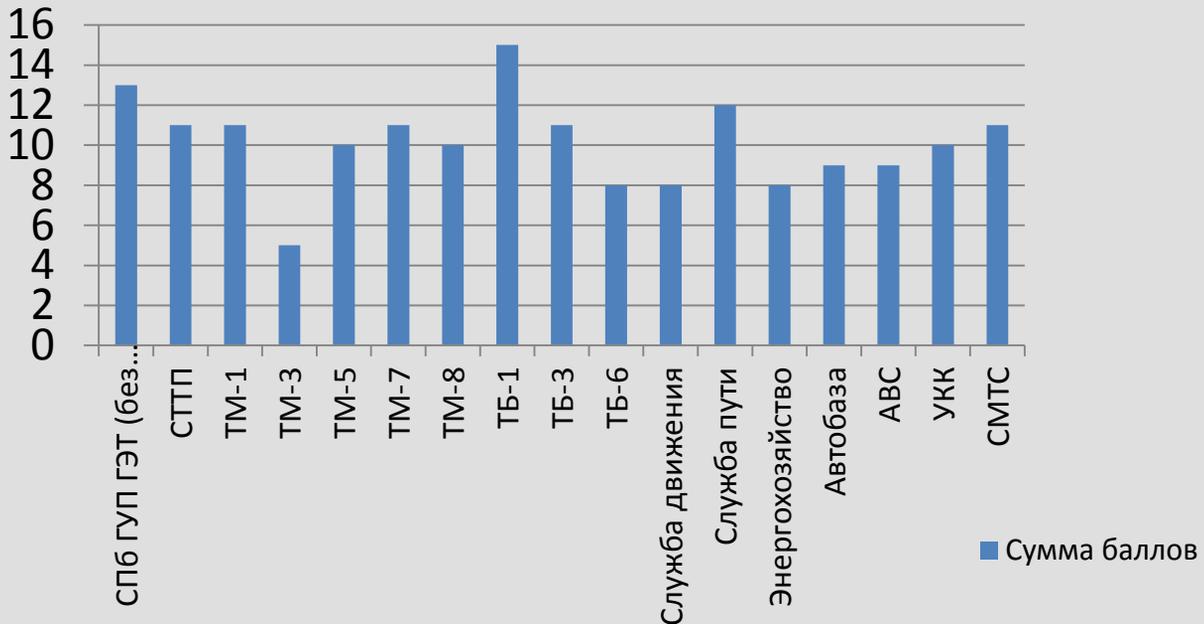
Карчевский Эмиль Юрьевич

мастер по эксплуатации и ремонту машин и механизмов 2-ой дистанции пути ОСП «Служба пути»

Бозинян Ашот Шаликович

мастер по эксплуатации и ремонту машин и механизмов 4-ой дистанции пути ОСП «Служба пути»

Рейтинг подразделений на основе показателей реализации программы «Развитие производственной системы СПб ГУП ГЭТ» по итогам 9 месяцев 2017 года



Рейтинг составлен на основе оценки средних значений по предоставленным подразделениями данным (количеству поданных и принятых к реализации проектов улучшений и предложений по улучшениям) с учетом количества обученного персонала по состоянию на 26.09.2017г. Максимально возможное количество баллов 20.

Информация о развитии производственной системы СПб ГУП «Горэлектротранс», применении описанных технологий, инструментов и методов, освещенных в настоящем выпуске подробно представлена на внутреннем сервере предприятия **id3** в папке «**Развитие производственной системы**».

С электронной версией издания можно ознакомиться на внутреннем сервере предприятия **id3** в папке «**Развитие производственной системы**»

В информационном буклете использованы фотоснимки Пресс-службы и Службы технической политики СПб ГУП «Горэлектротранс».

Выражаем благодарность Ведущему тренеру-консультанту ООО «Оргпром» Г-ну М.Т. Вейдеру за участие в подготовке настоящего информационного буклета.

Выпуск подготовлен Службой технической политики СПб ГУП «Горэлектротранс».
Сентябрь месяц 2017 года.

Тираж 100 экз.