

**Опыт развития производственной системы
ОАО «Суксунский оптико-механический завод»
в рамках программы повышения производительности труда
предприятий Пермского края.**

Докладчик: начальник производства Сунгатов Марсил Гаряйевич

22.06.2018



**РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
ИНЖИНИРИНГА**

1. Общая информация

РОСОМЗ®

ОАО «Суксунский оптико-механический завод»



Система менеджмента
качества
сертифицирована на
соответствие
требованиям ISO
9001:2008
Сертификат выдан TUV
SUD
№ 12 180 35601 TMS
Германия

Вид деятельности: производство головных защитных ubоров и прочих средств защиты

Продукция: более 500 единиц номенклатуры

Число занятых: 785 человек

Выручка: 1 397,1 млн. руб.

Ключевые клиенты:

ЕВРАЗ



ОПЕРИТЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
**МАГНИТОГОРСКИЙ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ
КОМБИНАТ**



ЛУКОЙЛ

Северсталь



УРАЛХИМ



РОСНЕФТЬ



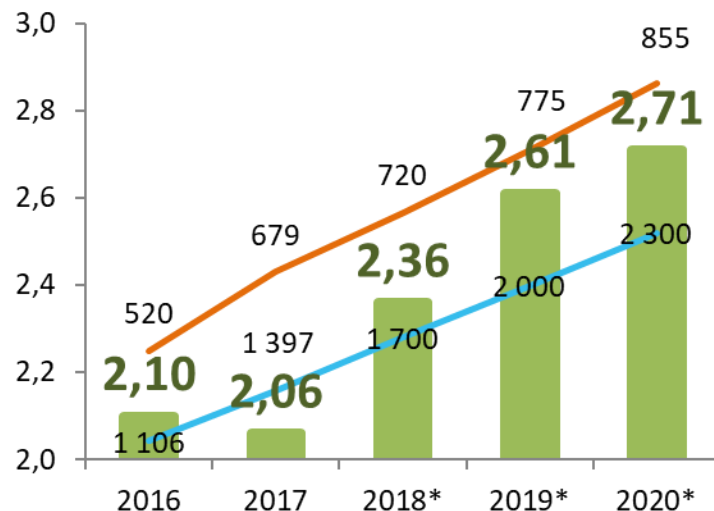
TATNEFT

KAMAZ



2. Амбициозные цели предприятия

Производительность труда,
млн. руб./чел.



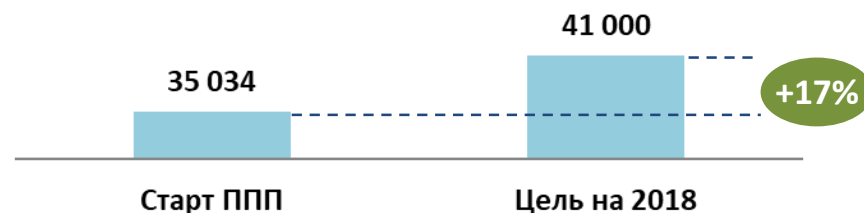
■ Пр-ть труда, млн руб./чел.

— Численность, чел.

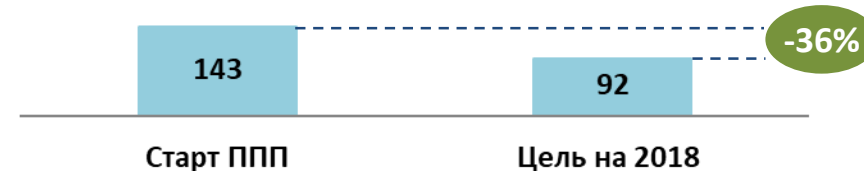
— Выручка, млн руб.

↑ + 14,5 % в 2018 году
+ 32 % к 2020 году

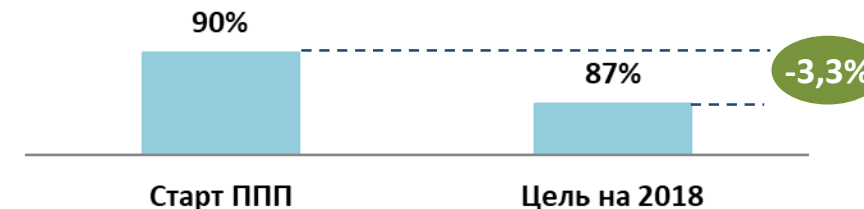
Средняя зарплата, рублей в месяц



Оборачиваемость запасов, дней



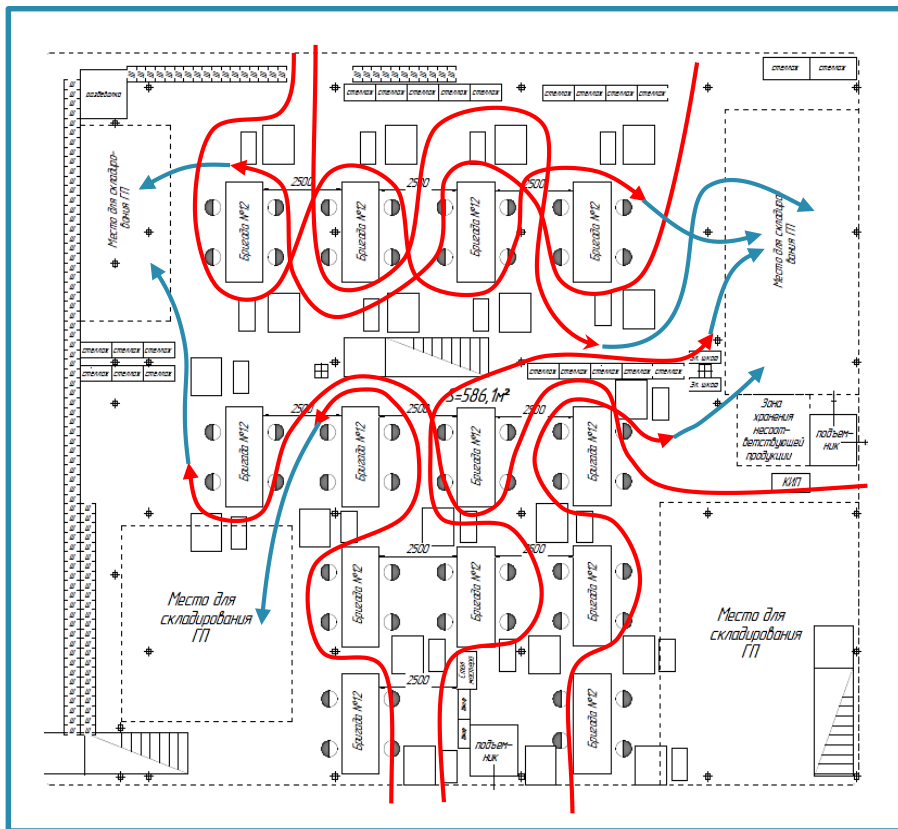
Доля полных затрат в выручке, %



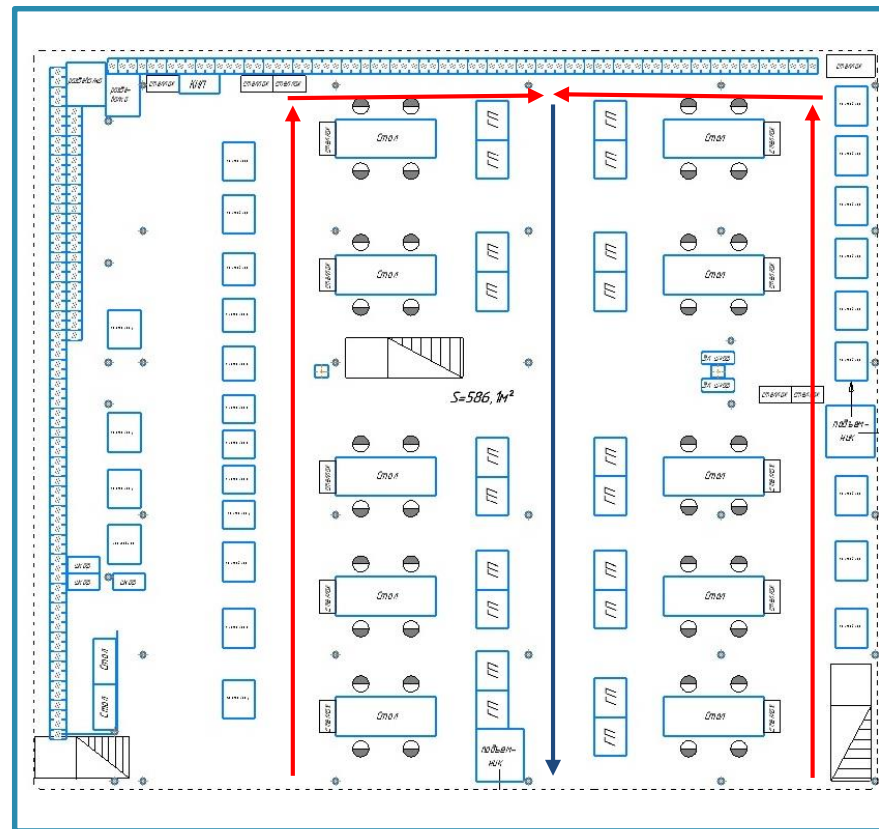
3. Пилотный проект «Оптимизация потока изготовления каски защитной». Реализованные мероприятия.

3.1. Разработано планировочное решение для выравнивания потоков, уменьшения лишних перемещений, лишних запасов и захламлённости рабочих мест.

БЫЛО



СТАЛО



→ Вход
→ Выход

3. Пилотный проект «Оптимизация потока изготовления каски защитной». Реализованные мероприятия.

3.2. Разработан стандарт организации сборочной ячейки.

Решены проблемы ожидания, излишних запасов, излишних передвижений.

В результате производительность труда повысилась за счёт организации рабочих мест и оптимизации рабочего процесса сборщиков.

БЫЛО



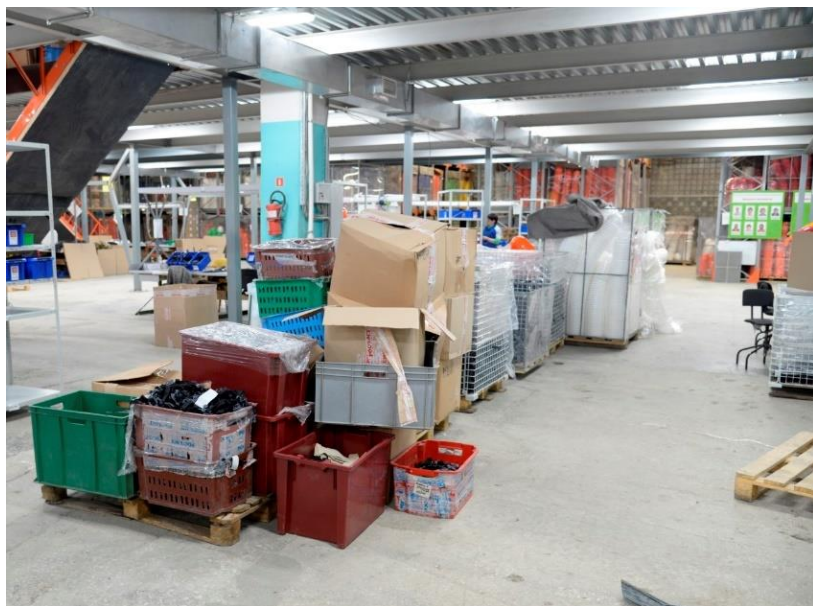
СТАЛО



3. Пилотный проект «Оптимизация потока изготовления каски защитной». Реализованные мероприятия.

3.3. Организованы и визуализированы места хранения комплектующих. Решены проблемы захламленности площадей, излишних запасов полуфабрикатов на рабочих местах.

БЫЛО



СТАЛО



3. Пилотный проект «Оптимизация потока изготовления каски защитной». Реализованные мероприятия.

3.4. Организована работа логиста.

Решена проблема загрузки сборщиков. Теперь сборщик занимается сборкой изделий, а не перемещением полуфабрикатов.

БЫЛО

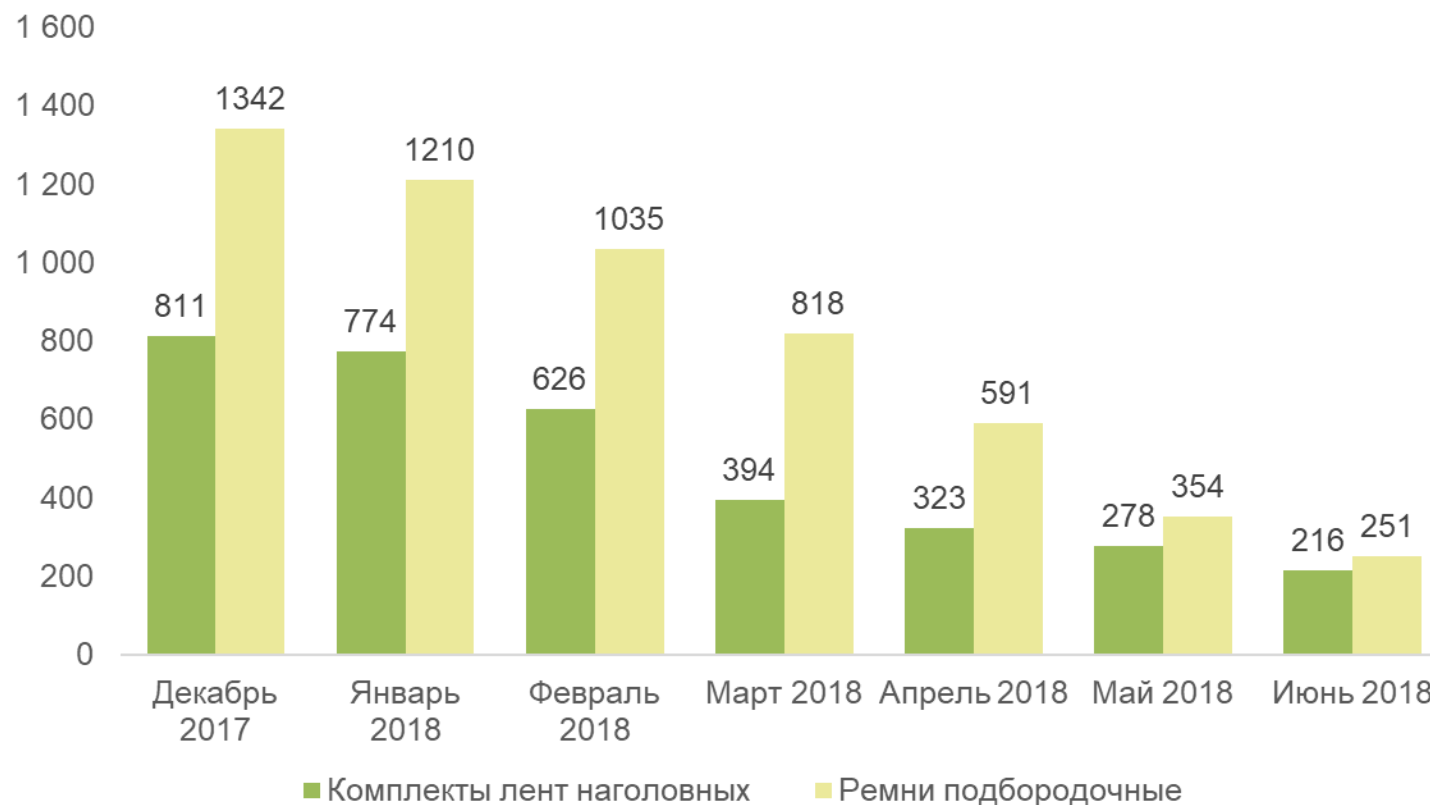


СТАЛО



3. Пилотный проект «Оптимизация потока изготовления каски защитной». Реализованные мероприятия.

3.5. Снижены запасы внутренней оснастки каски (ремней подбородочных и комплектов лент наголовных) на 78,3% до запаса на 1 месяц.

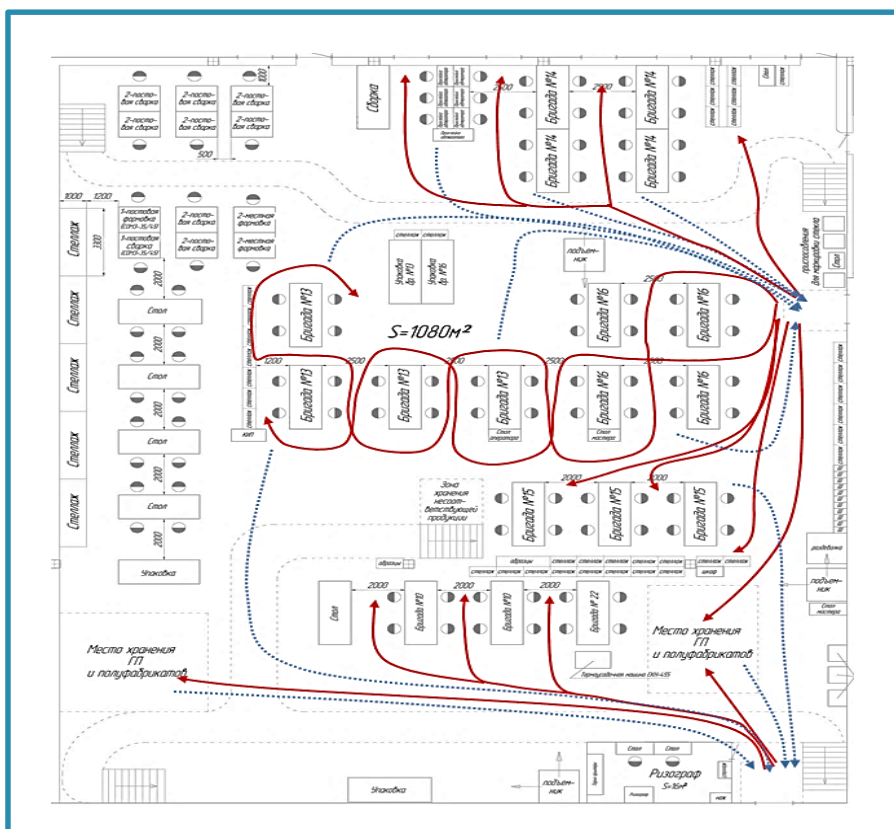


4. Проект «Оптимизация потока изготовления очков защитных». Реализованные мероприятия.

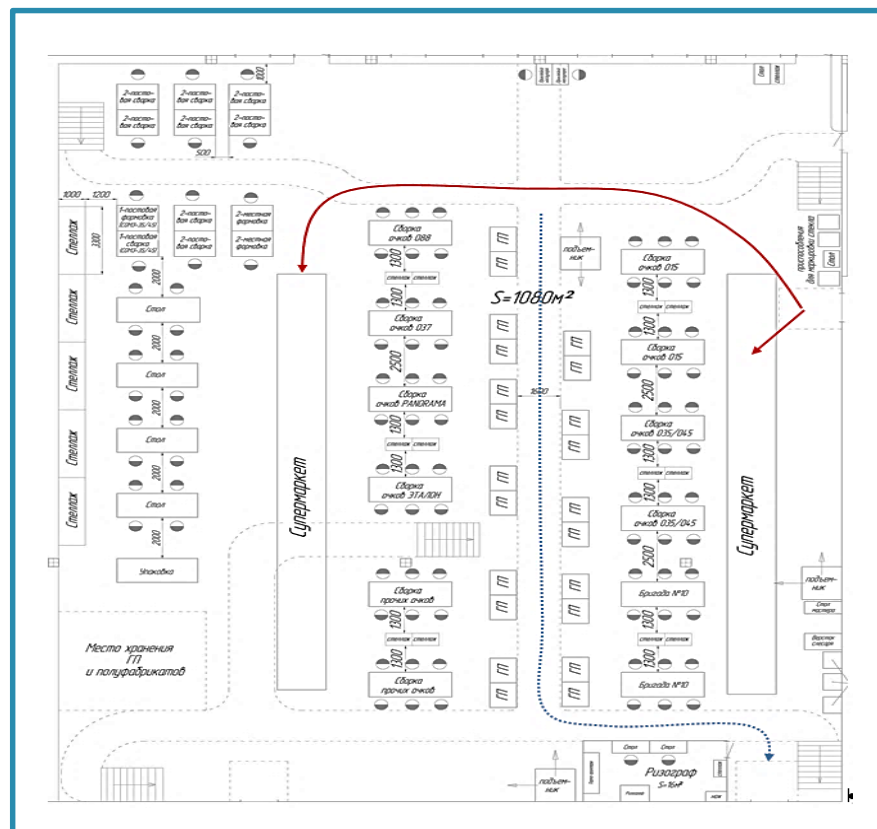
4.1. Разработано планировочное решение согласно картам создания ценностей для выравнивания потоков и ячеек в них, уменьшения лишних перемещений, лишних запасов и захламленности рабочих мест.

В результате освободились 12 сборочных столов и площади под супермаркеты.

БЫЛО



СТАЛО



→ Вход

→ Выход

4. Проект «Оптимизация потока изготовления очков защитных». Реализованные мероприятия.

4.2. Проведена стандартизированная работа, балансировка производственных мощностей. В результате производительность труда повысилась в среднем на 33% (по итогам работы за май относительно декабря 2017).

БЫЛО



СТАЛО



4. Проект «Оптимизация потока изготовления очков защитных». Реализованные мероприятия.

РОСОМЗ®

4.3. Перенесен процесс вставки ленты в корпус очков с участка сборки на участок литья пластмасс: во время машинной работы выполняется вставка ленты в корпус.

В результате сокращено ВПП в среднем на 5 дней, снижена себестоимость изделий.

БЫЛО



СТАЛО



5. Проект «Оптимизация потока изготовления наушников противошумных». Реализованные мероприятия.

Проведена стандартизированная работа, перераспределение элементов в потоке, количество работников в потоке сократилось с 5 до 3.

В результате выработка выросла на 30%.

Решены проблемы захламленности площадей, излишних запасов полуфабрикатов на рабочих местах.

БЫЛО



СТАЛО



18.06.2018 года утверждена корпоративная программа повышения производительности труда ОАО «Суксунский оптико-механический завод».

В рамках программы был разработан календарный план реализации мероприятий, направленных на повышение производительности труда, который включает:

- I. мероприятия, направленные на повышение эффективности оборудования;
- II. мероприятия, направленные на улучшение производственных процессов, менеджмент;
- III. мероприятия, направленные на работу с персоналом;
- IV. мероприятия, направленные на совершенствование системы маркетинга;
- V. другие мероприятия необходимые для обеспечения роста производительности труда.

Организован инфоцентр генерального директора.

До конца июня будет организован инфоцентр участка по изготовлению оснастки (вспомогательное производство).

7. Проблемы, возникающие в ходе реализации мероприятий.



Сопротивление персонала к изменениям.

Перестройка процесса работы: внедрение инструментов бережливого производства усложняются сезонным увеличением объемов производства.

На производстве каски в рамках СР провели перебалансировку, но не учли, что снабжение рабочих мест будет недостаточным (то есть нужно менять всю цепочку).

Дополнительные операции (удаление литника, зачистка деталей от облоя, протирка корпуса каски), вызывают отклонения от стандартной технологии, увеличивают трудоемкость и себестоимость.

Оптимизация потоков производства

Рабочие проекты	Сроки начала	Цели и задачи проектов	Инструменты
<p>«Очки защитные»</p> 	Май 2018	<ul style="list-style-type: none"> Увеличить производительность труда в потоке; Снизить уровень НЗП; Снизить время протекания процессов. 	<ul style="list-style-type: none"> Картирование; Расчёт времени такта и выравнивание потоков; Разработка планировочных решений; Внедрение 5S; Автономизация обслуживания оборудования; Быстрая переналадка.
<p>«Наушники противошумные»</p> 	Май 2018		
<p>«Щиток сварщика»</p> 	Июль 2018		

Рабочая группа проекта

ЗАКАЗЧИК ПРОЕКТА



Колчанов И.А.
генеральный директор

КУРАТОР ПРОЕКТА



Сурвачев А.А.
главный инженер

РУКОВОДИТЕЛЬ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ



Сунгатов М.Г.
начальник производства,
проходит программу подготовки
в ГК «РОСАТОМ»

ЭКСПЕРТЫ ПСР В РЕГИОНЕ



Клятышев А.Н.



Евдокимов А.В.

КОМАНДА ПРОЕКТА ПРЕДПРИЯТИЯ



Кузнецов С.В.
зам. гл. инженера-
начальник тех.отдела



Щёклова И. С.
диспетчер производства,
проходит программу
подготовки локальных тренеров



Сенатырев Д.А.
мастер участка
литья пластмасс



Трутнева С.В.
начальник цеха
«Спец. швейная
фабрика»



Савин Д.С.
начальник отделения по
изготовлению оснастки



Ярушина Т.В.
мастер
отделения № 5



Попова А.В.
главный
экономист

Участники проекта приобрели навыки использования инструментов бережливого производства

10. Факторы успеха.

Участие в федеральной программе «Повышение производительности труда и поддержка занятости» под руководством Министерства экономического развития РФ и поддержке региональных органов власти



Заинтересованность и поддержка высшего руководства предприятия



Вовлечённость работников, приверженность предприятию





Руководители предприятия

- Стартовое обучение, КМЗ
- Фабрика Процессов
- Декомпозиция целей
- Эффективный инфоцентр

Команда проекта

- Базовый курс про производственной системе
- Реализация ПСР-проектов
- Площадочное обучение

Тренеры

- Тренинг тренеров

Стажировка сотрудников на предприятии ГК «Росатом»



Начальник производства:

Основы СР, картирование, методика решения проблем, визуальное управление производством, принцип «Точно вовремя», подход к созданию планировки.

Февраль-июль 2018