



**ПРАВИТЕЛЬСТВО  
САХАЛИНСКОЙ  
ОБЛАСТИ**

# **Отчётная презентация проекта повышения эффективности**

## **«Повышение уровня безопасности и качества пассажирских перевозок в городском округе «Город Южно-Сахалинск»»**

Александр Сергеевич Попов,  
Заместитель Директора Департамента  
городского хозяйства

г. Южно-Сахалинск

2020 год

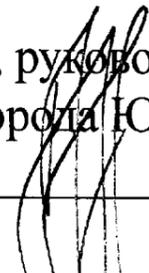


# Карточка проекта «Повышение уровня безопасности и качества пассажирских перевозок



## МУП «Транспортная компания»

### Согласовано:

Первый вице-мэр, руководитель аппарата администрации города Южно-Сахалинска  
  
 А.В.Фризюк

### Утверждаю:

Директор Департамента городского хозяйства  
  
 Д.И. Трофимов

### 1. Вовлеченные лица в рамки проекта

**Заказчик процесса:** Пассажиры

**Периметр проекта:** Департамент городского хозяйства администрации города Южно-Сахалинска (ДГХ), МУП «Транспортная компания»

**Владелец процесса:** Администрация города Южно-Сахалинска в лице ДГХ

**Руководитель проекта:** Трофимов Д.И. – Директор ДГХ

**Команда проекта:** Першина С.С. - заместитель директора ДГХ, Попов А.С. - заместитель директора ДГХ, Лазарев Д.Н. - начальник планового отдела ДГХ, Щемелева Н.Н. - начальник отдела юридического и кадрового обеспечения ДГХ, Горбунова А.А. - ведущий советник финансового отдела ДГХ, У А.С. - старший инспектор МКУ «УМГХ», Рыбаков Е.Ф. - ведущий советник планового отдела ДГХ, Воронцов Н.Г. - начальник отдела контроля пассажирских перевозок и кадрового обеспечения МКУ «ПТГЮС», Головки Ф.В. - начальник МКУ «ПТГЮС», Павлов С.В. - директор МУП «Транспортная компания», Гущин И.А. - начальник отдела перевозок МУП «ТК».

### 2. Обоснование выбора

**Ключевой риск:** Причинение вреда здоровью пассажиров.

#### **Проблемы:**

1. Формальный медосмотр.
2. Формальный техосмотр.
3. Недопустимые ускорения движения, в результате недобросовестной конкуренции.
4. Плохое физически-эмоциональное состояние водителей «уставший водитель».
5. Грязные автобусы после ТО и из-за недостаточной «проходимости мойки».

### 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели*	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение подготовительно-заключительного времени работы водителя	до 3,5 часов	60 минут
2. Сокращение количества не выполненных рейсов	6435 в месяц	5643 в месяц
3. Сокращение количества ДТП	7 в месяц	5 в месяц

### 4. Ключевые события проекта

	Начало	Окончание
<b>1. Старт проекта</b>	14.02.2020	
<b>2. Диагностика и Целевое состояние:</b>	14.02.2020	25.02.2020
▪ Разработка текущей карты процесса		
▪ Разработка целевой карты процесса		
<b>3. Внедрение улучшений</b>	27.02.2020	01.07.2020
• Совещание по защите подходов внедрения	27.02.2020	
<b>4. Закрепление результатов и закрытие проекта</b>	01.07.2020	01.09.2020

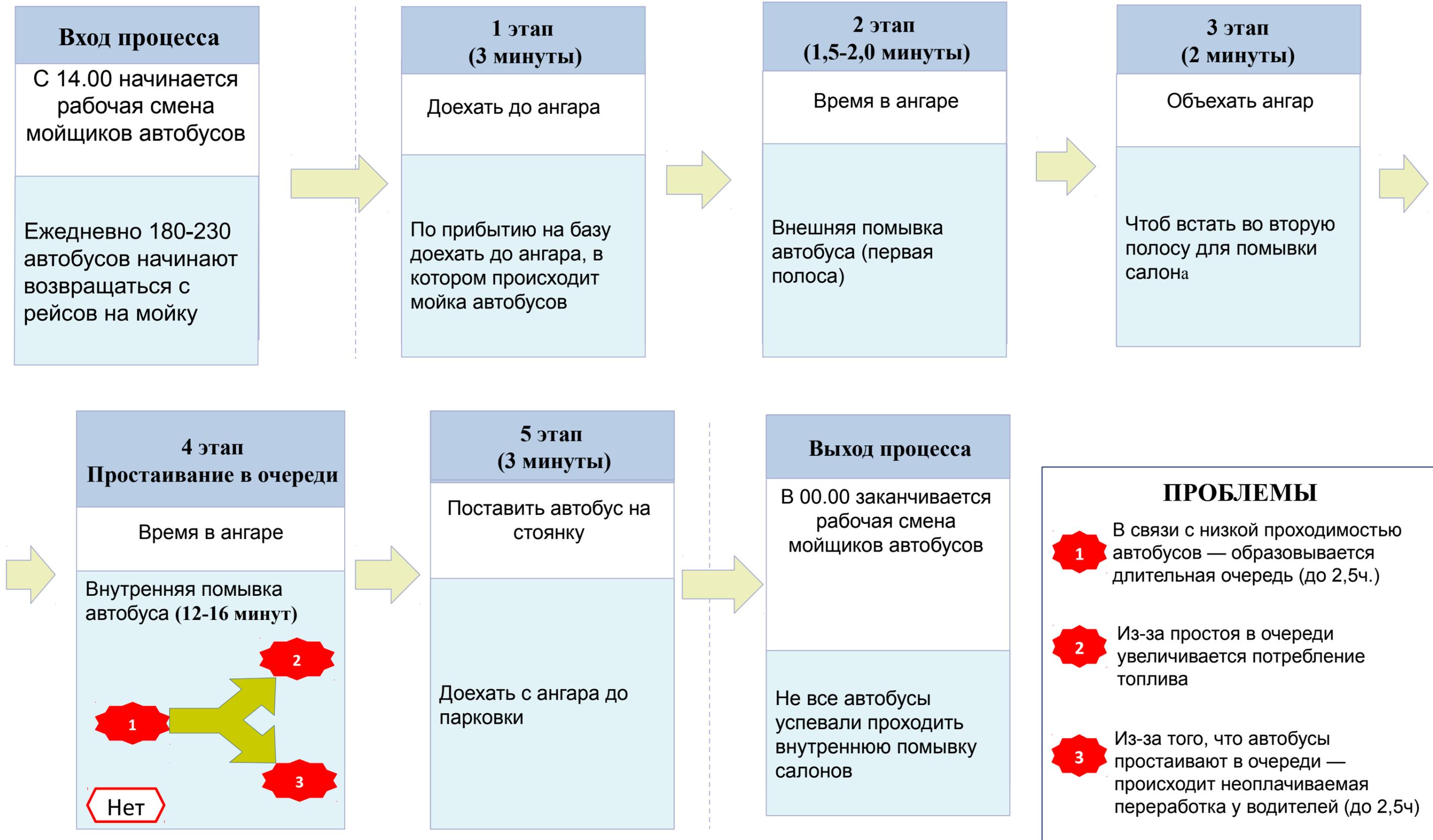
Руководитель проекта:  Д.И. Трофимов

# Карточка текущего состояния подготовительно-заключительного времени





# Карточка текущего состояния процесса мойки автобусов



Этап и его продолжительность  
Процесс  
Описание

Нет Срок не регламентирован

# Сбор фактических данных

## Подготовительно-заключительное время работы водителя

19.02.2020	20.02.2020	24.02.2020
212 минут	223 минут	195 минут

## Анализ и решение проблем

№	Проблема	Причины	Решения
1	<b>Формальное проведение медосмотра (использование медицинских приборов только при визуальном подозрении на нездоровый вид)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большое количество водителей при выпуске на линию.</li> <li>2. Долгое прохождение медосмотра в две очереди: одна- мед.осмотр, вторая-заполнение журнала.</li> <li>3. Отсутствие четкой инструкции и контроля.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработан чек-лист проведения медосмотров.</li> <li>2. Рабочее место медицинского работника организовано в соответствии с инструментом 5S.</li> <li>3. В кабинете медработника установлены камеры видеонаблюдения.</li> <li>4. Протестировано использование телемедицины.</li> </ol>
2	<b>Формальный предрейсовый контроль технического состояния автобусов</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большое количество автобусов, выходящих в рейс (с 5-7 часов утра – порядка 130 автобусов).</li> <li>2. 1 смотровая яма.</li> <li>3. Неэффективная организация работы (контроль тех.состояния автобусов только в утренние часы)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяется риск-ориентированный подход к контролю тех.состояния автобусов.</li> <li>2. Проведение контроля тех. состояния автобусов распределено равномерно в течение суток: часть автобусов осматривается перед выходом в рейс, часть – после возвращения из рейса, в том числе ночью.</li> </ol>
3	<b>Грязные автобусы после ТО и из-за недостаточной «проходимости мойки»</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неэффективная организация работы мойки</li> <li>2. Большое количество автобусов, одновременно возвращающихся из рейса</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработан чек-лист процесса мойки.</li> <li>2. Введено третье моечное место.</li> <li>2. Увеличена численность мойщиков.</li> <li>3. Организован контроль качества.</li> <li>4. Разработан комплекс поощрительных мер.</li> <li>5. Увеличено рабочее время мойки.</li> </ol>

## Анализ и решение проблем

№	Проблема	Причины	Решения
4	«Текучка» водителей.	Недовольство водителей относительно соблюдения режима труда и отдыха, удержаний из заработной платы.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение анкетирования, собрания с водителями.</li> <li>2. Проведение анализа полученных анкет, результатов собрания.</li> <li>3. Проведение аудиторской проверки.</li> <li>4. Проведение ярмарки вакансий.</li> </ol>
	<b>-Плохое физически-эмоциональное состояние водителей «уставший водитель»</b>	Переработка водителей Совмещение работы кондуктора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличено время на отдых водителей (сокращение ПЗВ)</li> <li>2. Введение бескондукторной системы оплаты.</li> <li>3. Автоматизированный учет рабочего времени в 1С</li> </ol>
	<b>-Недопустимые ускорения движения, в результате недобросовестной конкуренции.</b>	Выполнение плана по сбору выручки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внесены изменения в условия премирования водительского состава.</li> <li>2. Проведен инструктаж водителей по стилю вождения.</li> </ol>



# План мероприятий

№ п/п	Краткое описание проблемы	Мероприятие по решению проблемы	Ответственные за выполнение мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемый результат	Статус
1.	Высокая загруженность водителей, наделение дополнительными функциями	1. Перераспределить функции по мойке автобусов после возвращения из рейсов (передача функций по мойке и перемещению на стоянку рабочим по обслуживанию автобусов).				
2.	Формальное проведение медосмотров водителей, контроля технического состояния транспортных средств	1. Провести мероприятия по оптимизации процессов проведения медосмотров водителей, контроля технического состояния автобусов (проведение медосмотров «в одно окно», установка камер видеонаблюдения, контроль технического состояния автобусов ночной группой механиков).	Першина С.С. Попов А.С. Моцная Е.А.	До 01.07.2020	1. Создание комфортного режима труда водительского состава. 2. Повышение безопасности.	
3.	Низкая привлекательность в трудоустройстве водителей, «текучка» кадров	1. Проведение анкетирования, собрания с водителями.	Першина С.С. Попов А.С. Моцная Е.А.	До 01.03.2020	1. Сокращение вакансий водителей.	
		2. Проведение анализа полученных анкет, результатов собрания.		До 01.05.2020		
		3. Оценка условий труда водителей.		До 01.07.2020		
		4. Проведение мероприятий по созданию комфортных и безопасных условий для работы водителей.				

- Выполнено;

- Выполнено с замечаниями ;

- Не выполнено;



**Среднее подготовительно-заключительное время  
работы водителя составило 60 минут**

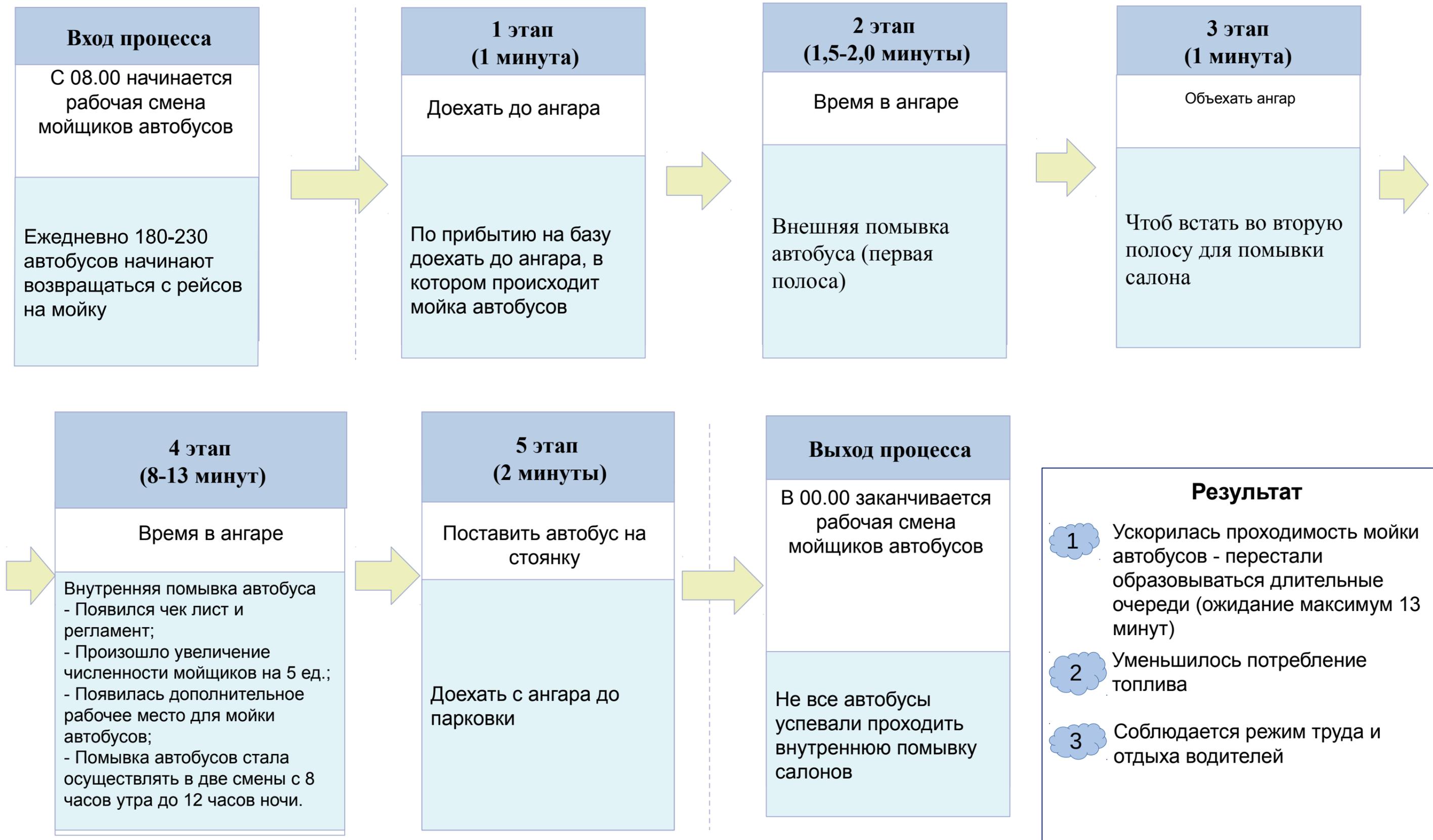
<b>19.08.2020</b>	<b>21.08.2020</b>	<b>24.08.2020</b>
55 минут	66 минут	59 минут

## Карточка достигнутого состояния подготовительно-заключительного времени



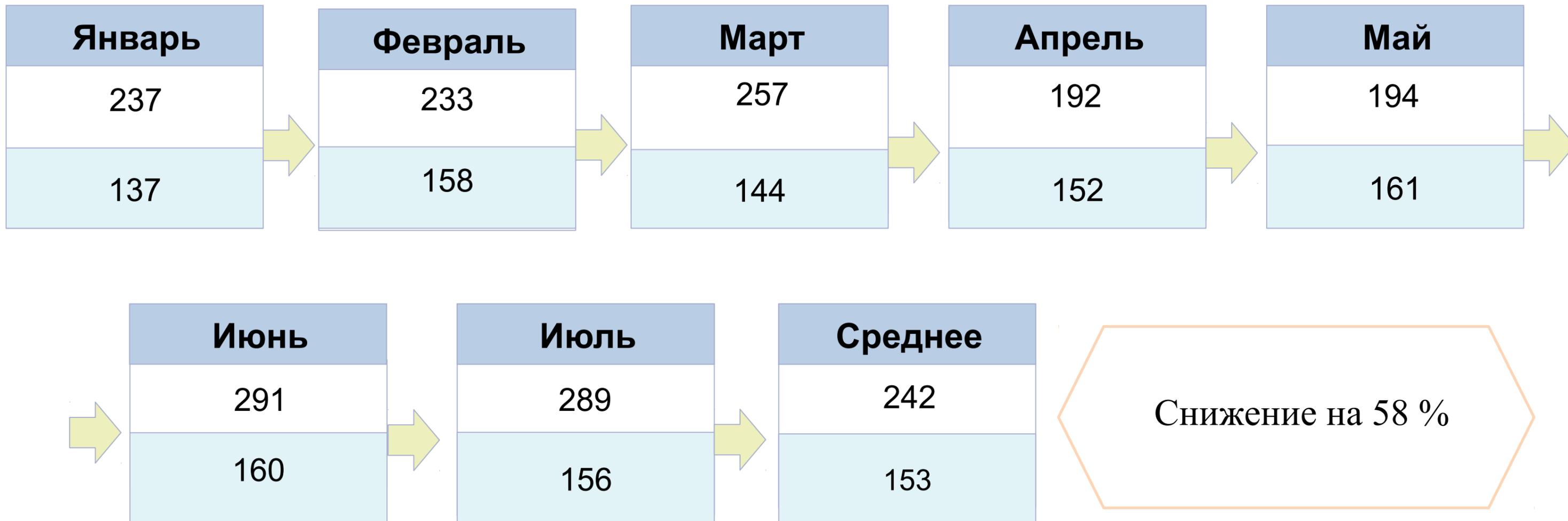


# Карточка достигнутого состояния процесса мойки автобусов



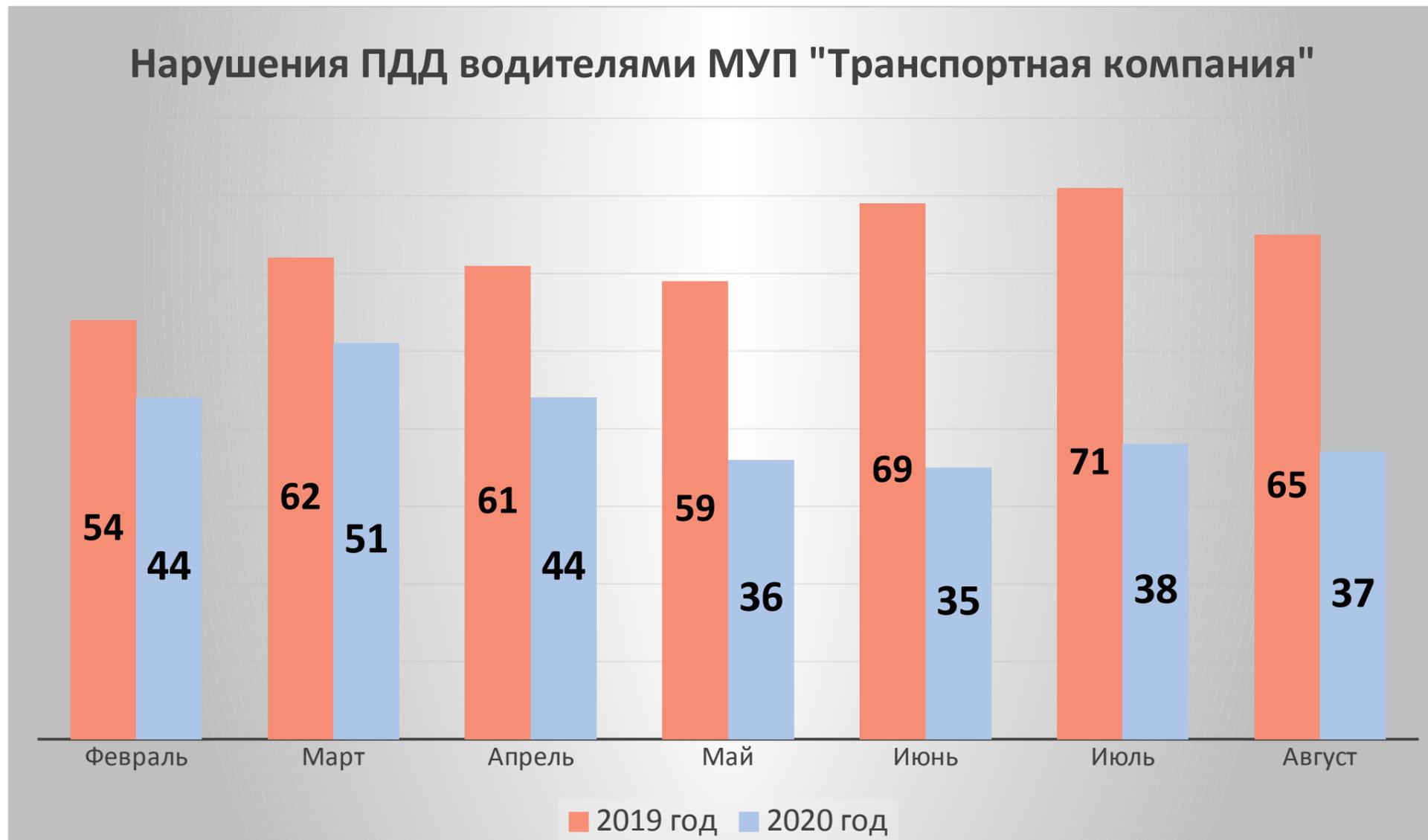
- Этап и его продолжительность
- Процесс
- Описание

# Количество рейсов, сорванных по технической неисправности





## ПРОБЛЕМА: Нарушение ПДД водителями автобусов





# РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

## Цели, плановый и фактический эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	Факт
1. Сокращение подготовительно-заключительного времени работы водителя	до 3,5 часов	60 минут	60 минут
2. Сокращение количества не выполненных рейсов	6435 в месяц	5643 в месяц	5531 в месяц
3. Сокращение количества ДТП	7 в месяц	5 в месяц	5 в месяц



**ПРАВИТЕЛЬСТВО  
САХАЛИНСКОЙ  
ОБЛАСТИ**

---

# Приложения

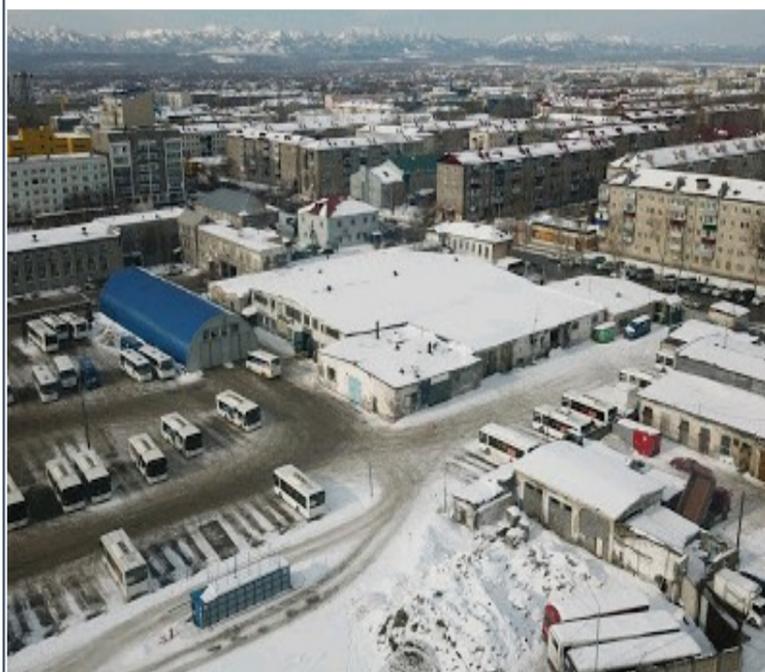


# Карточка проекта «Повышение уровня безопасности и качества пассажирских перевозок МУП «Транспортная компания»



## Муниципальное унитарное предприятие «Транспортная компания»

### Общая информация



Адрес: г. Южно-Сахалинск, ул. Пограничная 49  
E-mail: office@mupTk.ru  
Кол-во работающих – 733 человека  
Из них:  
Водителей – 378 человек  
Кондукторов – 150 человек  
Рабочие — 113 человек  
АУП – 44 человек  
ИТР – 48 человек  
Кол-во автобусов – 235 шт.  
В ремонте и на ТО - 33 шт.  
Общая площадь парка - 35000 кв.м



Муниципальное предприятие «Транспортная компания» - крупнейший в городе перевозчик, имеющий огромный опыт в данной сфере деятельности, начиная с 1945 года. Ежедневно транспортные средства предприятия перевозят более 70 тысяч пассажиров. В месяц предприятие перевозит более 2 миллионов пассажиров.

### Проблемы

1. Формальный медосмотр.
2. Формальный техосмотр.
3. Недопустимые ускорения движения в результате «недобросовестной» конкуренции.
4. Плохое физически-эмоциональное состояние водителей «уставший водитель»
- 5 Грязные автобусы после ТО и из-за недостаточной «проходимости» мойки.

### Проекты

Оптимизация условий, обеспечивающих безопасные и качественные перевозки пассажиров на автобусах.



# Команда проекта «Повышение уровня безопасности и качества пассажирских перевозок МУП «Транспортная компания»

## Руководство проекта (непосредственно отвечающие за результат проекта, принимающие основные решения)



**А.В. Фризюк**  
Первый вице-мэр, руководитель аппарата администрации города Южно-Сахалинска

- Владелец процесса



**Д.И. Трофимов**  
Директор Департамента городского хозяйства администрации города Южно-Сахалинска

- Руководитель процесса

## Команда проекта



**С.С. Першина**  
Заместитель Директора Департамента городского хозяйства

- Роль: координатор проекта



**А.А. Горбунова**  
Ведущий советник финансового отдела Департамента городского хозяйства

- Роль: исполнитель



**А.С. Попов**  
Заместитель директора Департамента городского хозяйства

- Роль: исполнитель



**Д.Н. Лазарев**  
Начальник планового отдела Департамента городского хозяйства

- Роль: исполнитель



**Н.Н. Щемелева**  
Начальник отдела юридического и кадрового обеспечения Департамента городского хозяйства

- Роль: исполнитель



**А.С. У**  
Старший инспектор МКУ «Управление мониторинга городского хозяйства»

- Роль: исполнитель



# Команда проекта «Повышение уровня безопасности и качества пассажирских перевозок МУП «Транспортная компания»

## Команда проекта



**Е.Ф. Рыбаков**  
Ведущий советник планового  
отдела Департамента городского  
хозяйства

- Роль: исполнитель



**Н.Г. Воронцов**  
Начальник отдела контроля  
пассажирских перевозок и  
кадрового обеспечения МКУ  
«Пассажирский транспорт  
города Южно-Сахалинска»

- Роль: исполнитель



**С.В. Павлов**  
Директор МУП «Транспортная компания»

- Роль: исполнитель



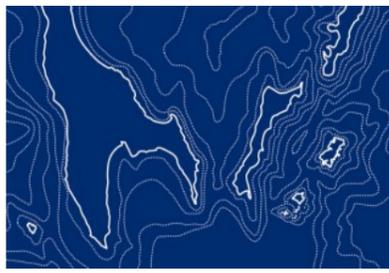
**И.А. Гушин**  
Начальник отдела перевозок МУП «Транспортная  
компания»

- Роль: исполнитель

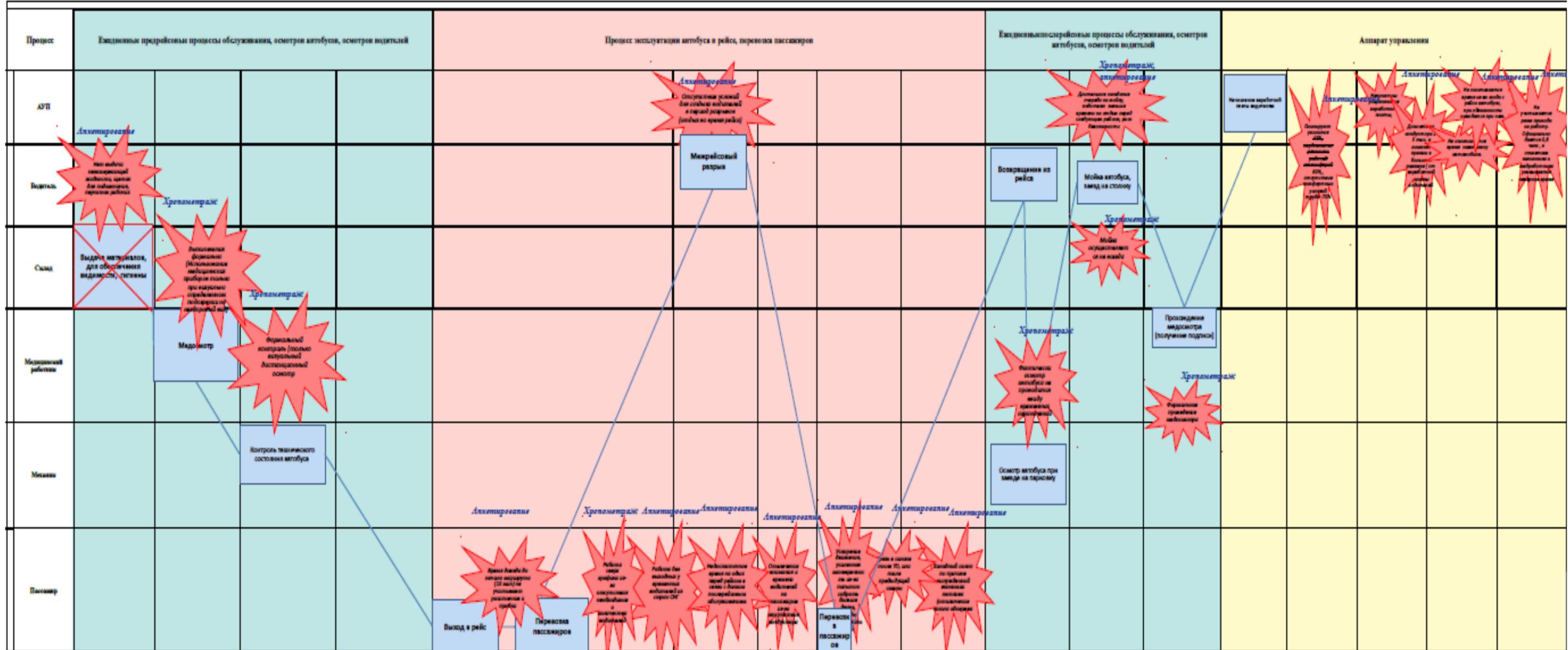


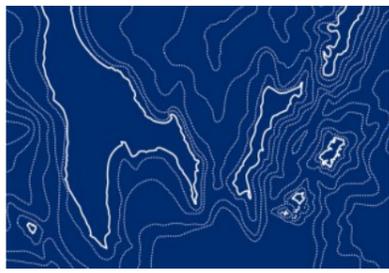
**Ф.В. Головко**  
Начальник МКУ «Пассажирский транспорт города Южно-  
Сахалинска»

- Роль: исполнитель

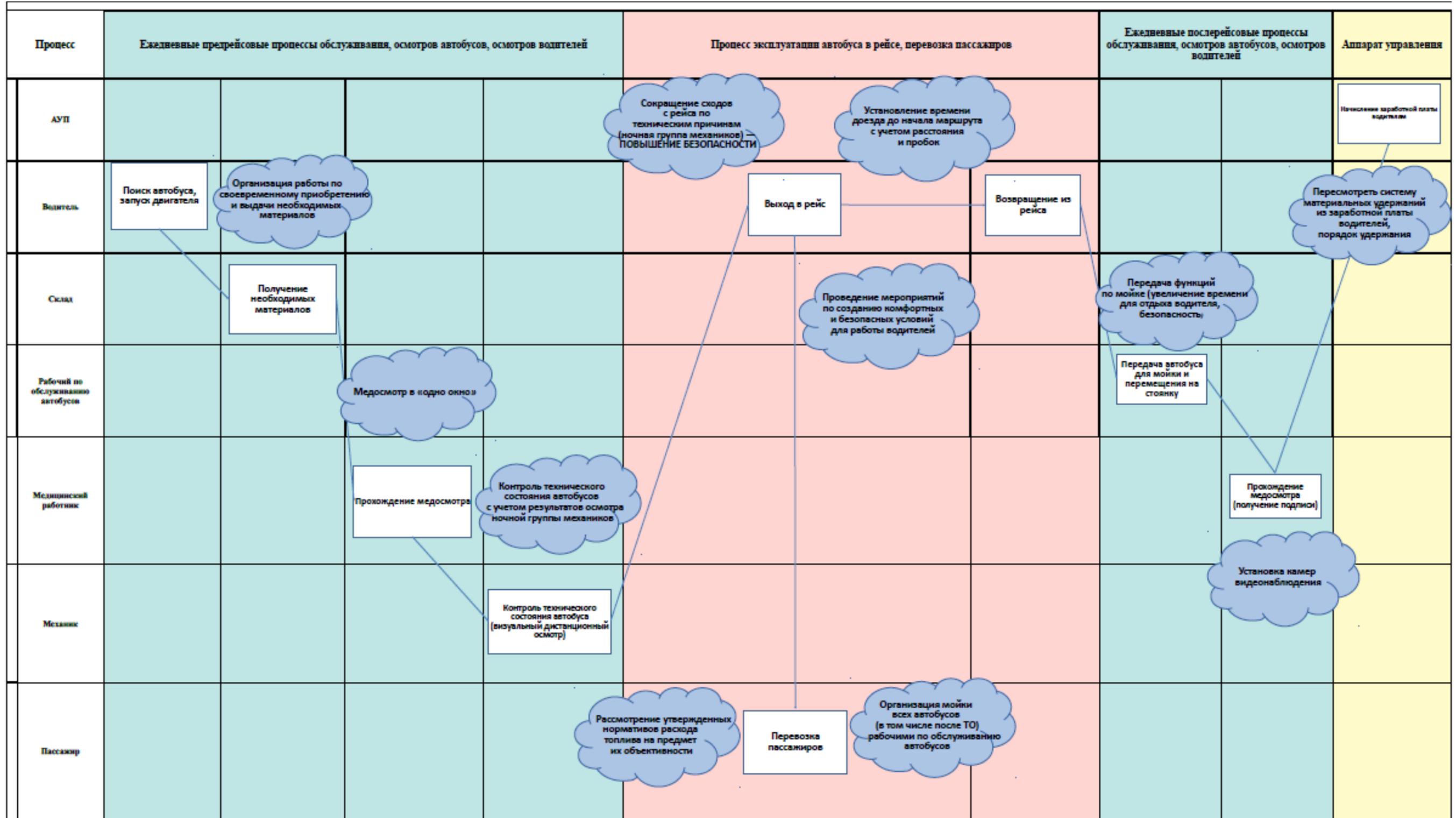


# Детальная карта текущего состояния

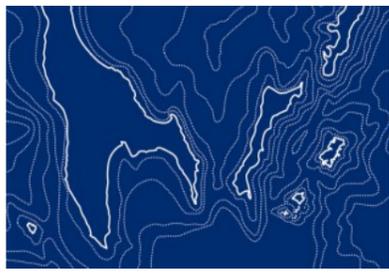




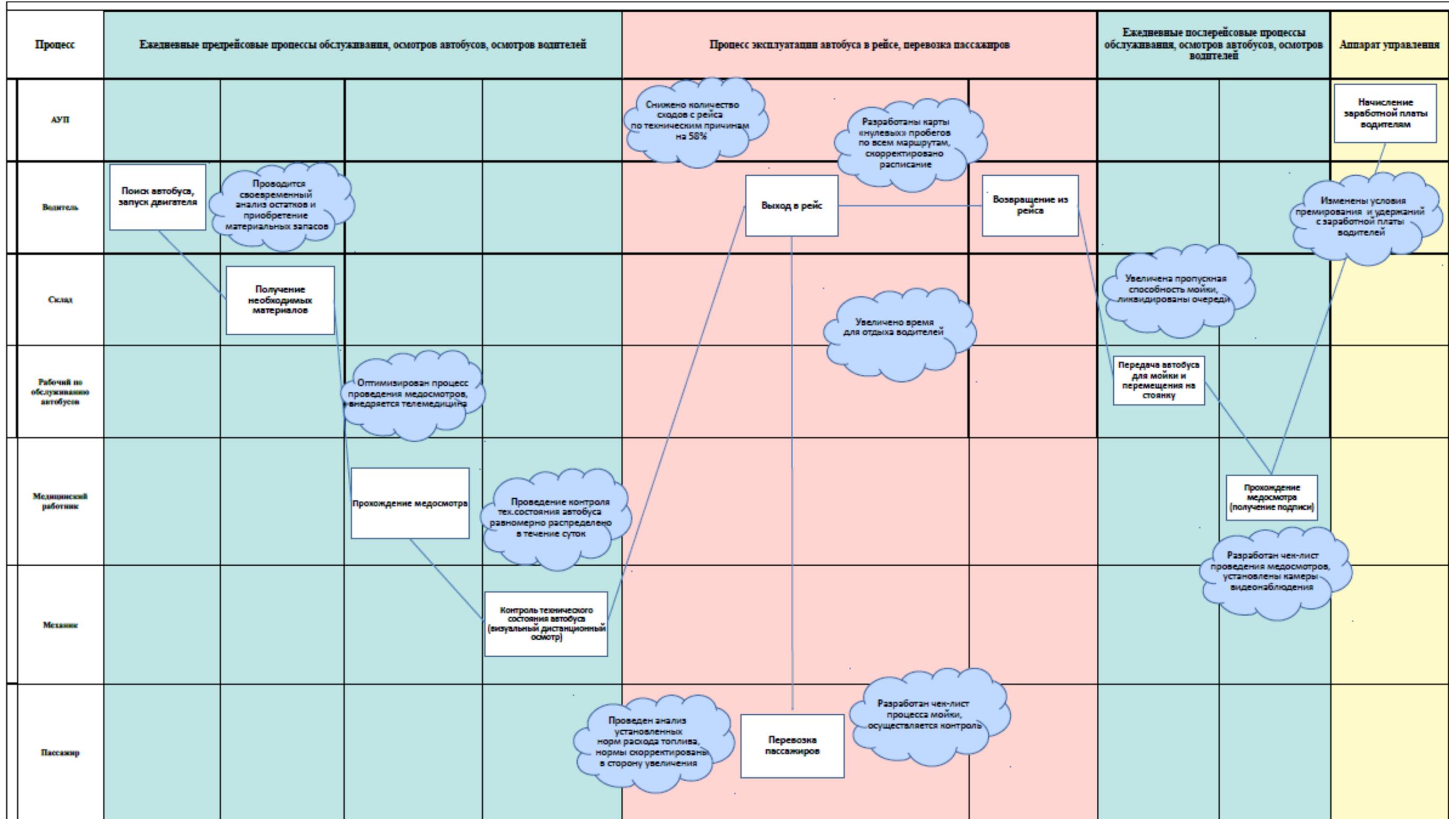
# Детальная карта целевого состояния



Легенда обозначения:  
 - Ежедневные предрейсовые и послерейсовые процессы обслуживания, осмотров автобусов, осмотров водителей  
 - Процесс эксплуатации автобуса в рейсе, перевозка пассажиров  
 - Итоговая диаграмма о времени ожидания, времени прохождения текущего процесса  
 - АУП



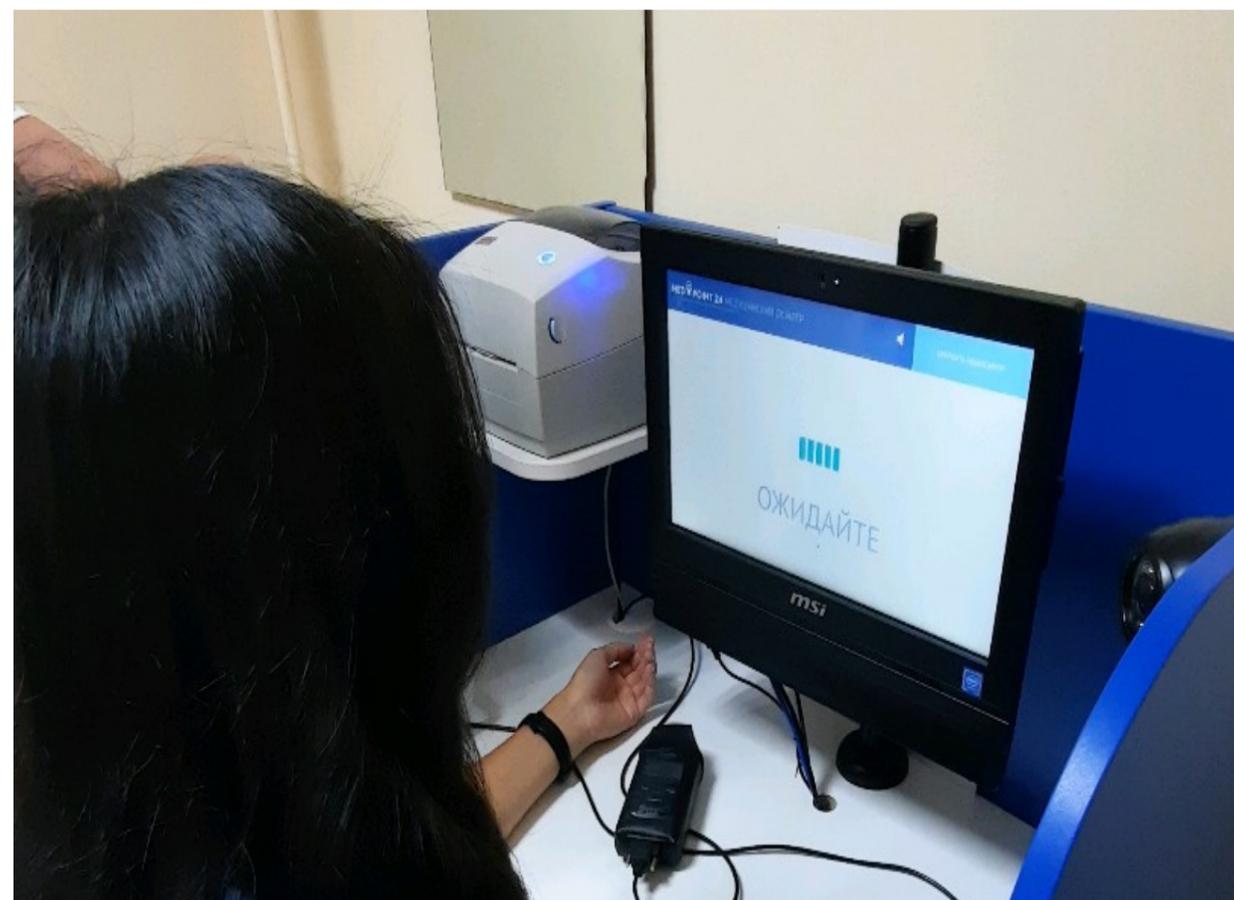
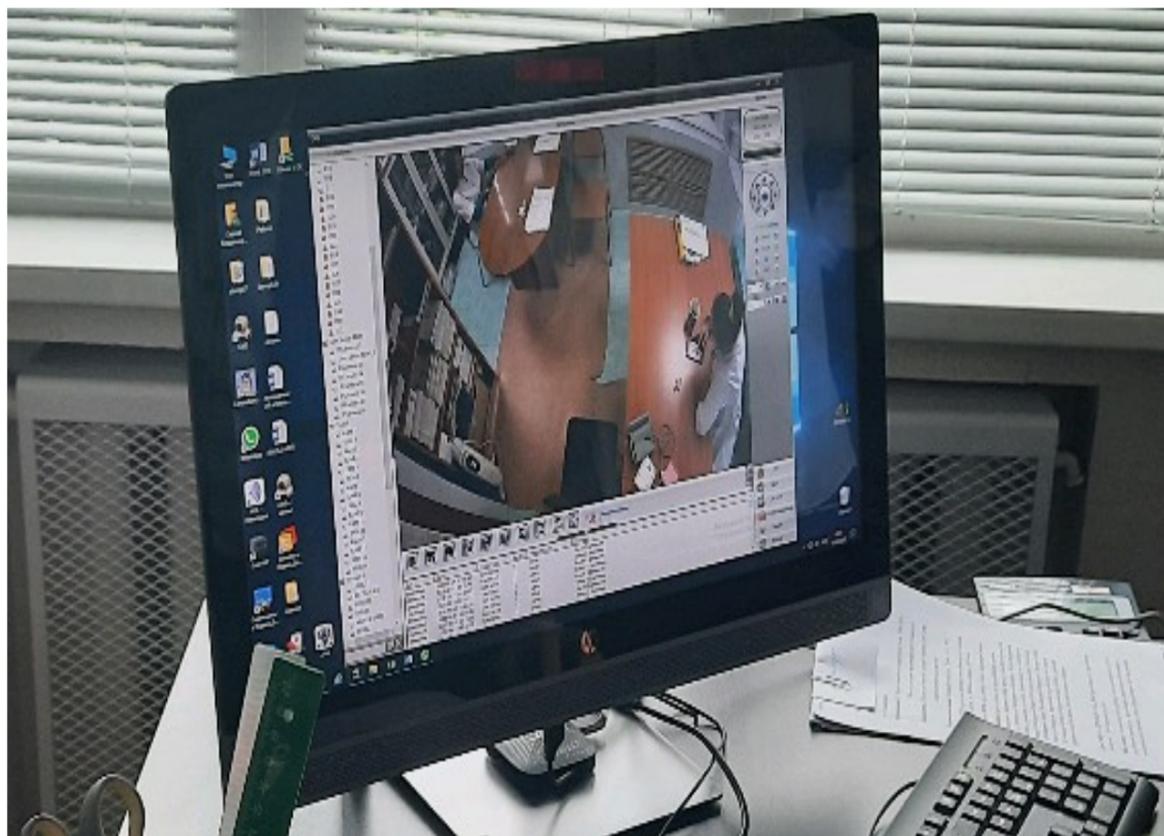
# Детальная карта достигнутого состояния



Цвета обозначают:  
 Ежедневные предрейсовые и послерейсовые процессы обслуживания, осмотров автобусов, осмотров водителей  
 Процесс эксплуатации автобуса в рейсе, перевозка пассажиров  
 Итоговые данные о времени ожидания, времени прохождения текущего процесса  
 АУП



# Установлены камеры видеонаблюдения в кабинете мед.работников



## Проведение эксперимента по применению телемедицины (оборудование в аренде)

### ОЖИДАНИЕ

1. Отсутствие человеческого фактора.
2. Сокращение времени прохождения медосмотров.
3. Проведение медосмотра круглосуточно.
4. Сокращение расходов на содержание персонала.



### РЕАЛЬНОСТЬ

- В период с 5-7 часов утра медосмотр проходят порядка 130 водителей при работе 2-3 медсестер  
время такта на 1 водителя = 2-3 мин.  
Последствия введения телемедицины в утренние часы:
1. Увеличение времени проведения медосмотра с 2-3 минут (медиком) до 15 минут (долгое ожидание результатов).
  2. Создание очереди, срыв рейсов.

## БЫЛО



## СТАЛО





## ПРОБЛЕМА: недовольство водителей относительно соблюдения режима труда и отдыха, удержаний из заработной платы. Следствие - «текучка» водителей.

По результатам анкетирования, проведенного с водителем составом, большинством водителей обозначены следующие проблемы

*Время доезда до начала маршрута (10 мин) не учитывает расстояние и пробки*

*Работа сверх графика из-за отсутствия необходимого количества водителей*

*Непонятны удержания из заработной платы*

*Отсутствие условий для отдыха водителей в период разрывов (отдых во время рейса)*

*Грязь в салоне после ТО, или после предыдущей смены*

*Недостаточное время на отдых перед рейсом в связи с долгим послерейсовым обслуживанием*

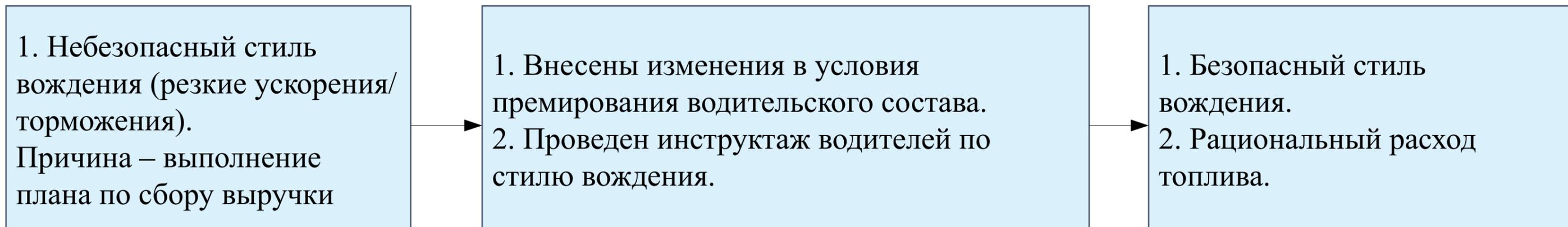
*Отвлечение внимания и времени водителей на пассажиров из-за отсутствия кондуктора*

*Ускорение движения, усиленная маневренность из-за попыток собрать больше денег, чтобы выполнить план*

*Холодный салон по причине вынужденной экономии топлива (отключение котла обогрева)*



## ПРОБЛЕМА: недовольство водителей относительно соблюдения режима труда и отдыха, удержаний из заработной платы. Следствие - «текучка» водителей.



Было	Стало
2 критерия премирования: 1) за выполнение производственных показателей – 30%; 2) за выполнение планового задания по сбору выручки – 40%.	3 критерия премирования: 1) за выполнение производственных показателей – 30%; 2) за выполнение планового задания по сбору выручки – 20 %; 3) за выполнение плана по рейсам – 20%.



## ПРОБЛЕМА: недовольство водителей относительно соблюдения режима труда и отдыха, удержаний из заработной платы. Следствие - «текучка» водителей.

2. Неверный учет рабочего времени водителей.

Автоматизированный учет рабочего времени в 1С (в процессе).

1. Обоснованное начисление заработной платы.  
2. Отсутствие человеческого фактора (нет ошибок).  
3. Снижение времени на формирование таблиц учета рабочего времени.

3. Непонятны удержания из заработной платы (отсутствие разъяснений со стороны персонала кадрового и бухгалтерского подразделений)

Проведено совещание с сотрудниками предприятия на тему клиентоориентированности и этики делового общения.

Водители получают информацию о начислении и удержаний из заработной платы

4. Совмещение водителем работы кондуктора  
↓  
Отвлечение внимания, угроза безопасности.

1. Поэтапное введение бескондукторной системы оплаты.  
2. Оплата проезда с использованием гаджетов.

1. Безопасность перевозки пассажиров.  
2. Практичная оплата проезда.

5. Вынужденная экономия топлива – холодный салон.

1. Проведен анализ установленных на предприятии норм расхода топлива.  
2. Скорректированы нормы расхода топлива в сторону увеличения.

1. Соблюдение температурного режима в салоне.  
2. Отсутствие необоснованных удержаний за перерасход топлива с з/п водителей.



## **ПРОБЛЕМА: «ТЕКУЧКА» водителей, отсутствие желающих на работу водителей в МУП «Транспортная компания», наличие вакансий**

$$K_{тек} = K_{ув} : S \times 100 (\%),$$

где: **K<sub>тек</sub>** — коэффициент текучести водителей;

**K<sub>ув</sub>** — количество уволенных водителей за рассматриваемый период;

**S** — среднесписочная численность водителей за рассматриваемый период.

### **Фактический показатель текучести водительского состава в МУП «Транспортная компания»**

**K<sub>тек</sub> за период с 01.01.2019 по 01.08.2019:  
49/370\*100% = 13,2%**

**K<sub>тек</sub> за период с 01.01.2020 по 01.08.2020:  
28/378\*100% = 7,4%**

**Проблема**

**Количество вакансий:**

- по состоянию на 01.01.2020 - 46
- по состоянию на 01.08.2020 - 37

**Решение**

**ПРОВЕДЕНИЕ ЯРМАРОК ВАКАНСИЙ**



## ПРОБЛЕМА: Длительное ожидание водителем очереди на мойку (до 2,5 часов), меньше времени на отдых, угроза безопасности

### ПРИЧИНЫ

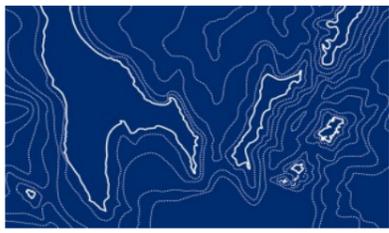
1. Большое количество автобусов, прибывших из рейса одновременно.
2. Нерациональное использование мойки (одновременная мойка двух автобусов при возможности мойки трех автобусов, использование мойки только в определенные часы).
3. Отсутствие четкой инструкции по процессу мойки.

### РЕШЕНИЕ

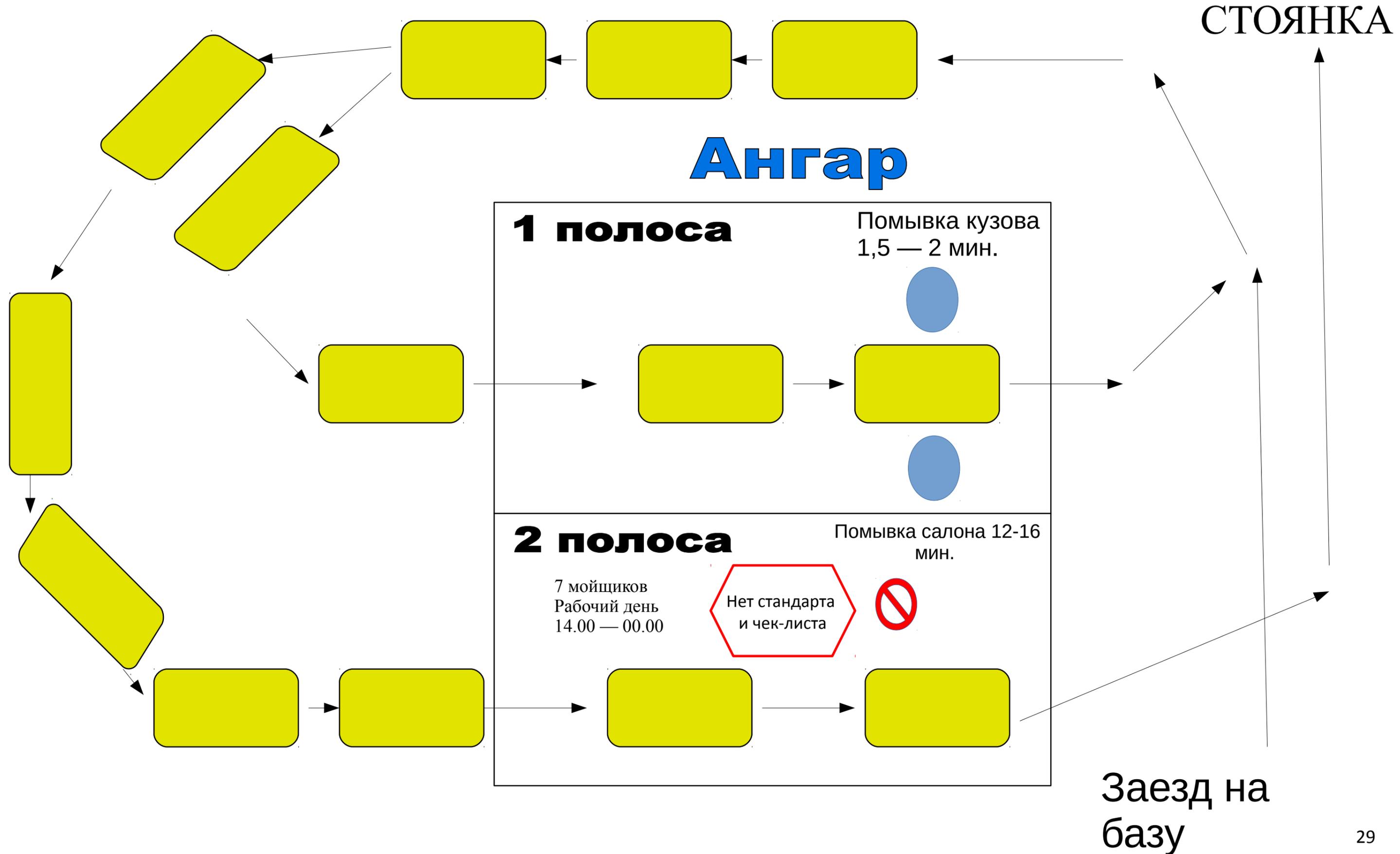
Рассчитано время такта на мойку салона одного автобуса (8-13 минут, в зависимости от класса автобуса)

Введение 1 моечного места позволило увеличить пропускную способность мойки на 30 %

1. Разработан чек-лист процесса мойки.
2. Увеличена численность мойщиков.
3. Организован контроль качества.
4. Разработан комплекс поощрительных мер.
5. Увеличено рабочее время мойки.



# СХЕМА ПОМЫВКИ АВТОБУСОВ (БЫЛО)





# СХЕМА ПОМЫВКИ АВТОБУСОВ (СТАЛО)

