



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Брошюра

5С В ОФИСЕ

© ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ





Мы привыкли говорить об использовании методов бережливого производства в цехах и заводах. Тем не менее, эти инструменты универсальны и помогают повышать эффективность не только на производственных площадках. Куда обращается клиент, когда размещает заказ? Где производитель запрашивает чертежи или данные? Куда идет сотрудник цеха, если ему нужна справка, или требуется оформить отпуск? Отвечая на эти вопросы, вы поймете, что производство и офис тесно связаны. Повышая эффективность производственных площадок, обойти офисные процессы невозможно.

Одним из ключевых инструментов повышения производительности труда является система 5С. Внедрять бережливое производство начинают именно с организации рабочего пространства. Для офисных процессов это не менее актуально, чем для производственных. В любом подразделении предприятия, будь то цех или офисное помещение можно встретить семь видов известных потерь. Простые и не затратные шаги по созданию эффективной и комфортной рабочей среды оказывают нужное воздействие на потери и позволяют сэкономить до 15% рабочего времени. К сожалению, у многих накопился негативный опыт неправильного внедрения и применения 5С, а сам инструмент оброс вредными мифами. Либо сотрудников искусственно погружали в среду 5С без объяснения, зачем это нужно и в чем ценность этого инструмента, либо жесткий контроль соблюдения 5С вызывал у сотрудников неприятие и отторжение.

Именно поэтому мы делимся своим опытом использования этого простого, но эффективного инструмента в офисе. Мы уверены, это поможет сделать первые шаги по формированию культуры постоянного порядка и чистоты в вашем офисе.


Помните, потенциал для устранения потерь есть всегда и везде, и не стоит его недооценивать.

Николай Соломон
Генеральный директор АНО «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»


ОГЛАВЛЕНИЕ


1. ЧТО ТАКОЕ «СИСТЕМА 5С»?.....	3
2. КАКИЕ ПОТЕРИ ИМЕЮТСЯ В ОФИСНЫХ ПРОЦЕССАХ?.....	4
3. ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ 5С В ОФИСЕ.....	6
4. КОМУ ВЫГОДНО 5С В ОФИСЕ?.....	7
5. ОФИСНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ.....	8
5.1. Из чего состоит офис?.....	8
5.2. Обособленное рабочее место (отдельный кабинет).....	9
5.3. Рабочее место в общем пространстве (open space)	10
5.4. Рабочие зоны и оборудование общего пользования.....	13
5.5. Бытовые зоны общего пользования.....	14
6. ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ 5С.....	16
6.1. Формирование команды 5С.....	16
6.2. Проведение целевого обучения.....	17
6.3. Реализация пяти шагов системы 5С.....	17
6.3.1. Шаг 1: Сортировка.....	17
6.3.2. Шаг 2: Соблюдение порядка.....	21
6.3.3. Шаг 3: Содержание в чистоте.....	24
6.3.4. Шаг 4: Стандартизация.....	26
6.3.5. Шаг 5: Совершенствование.....	30
7. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ.....	32

Условные обозначения

 Определение

 Вывод

 Пример

 Важно!

1. ЧТО ТАКОЕ «СИСТЕМА 5С»?

5С - система организации безопасного и эффективного рабочего места.

5С - первые пять букв Шагов системы



5С:

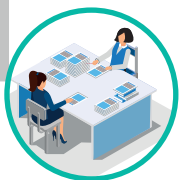
- Вводит в привычку ежедневное поддержание порядка и чистоты на рабочих местах
- Делает условия труда максимально безопасными и комфортными, предотвращая несчастные случаи и травмы
- Снижает риск случайных ошибок
- Обеспечивает эффективность офисных процессов
- Позволяет практически без затрат сокращать потери, такие как: ожидание, лишние движения и перемещения, переделка документов и пр.
- Обеспечивает постоянную исправность всех объектов, нужных для работы
- Повышает производительность труда
- Унифицирует организацию рабочих мест
- Улучшает корпоративную культуру

Система 5С - простые принципы для получения максимальной выгоды из имеющихся ресурсов, отправная точка повышения эффективности предприятия, включая офисные процессы.

2. КАКИЕ ПОТЕРИ ИМЕЮТСЯ В ОФИСНЫХ ПРОЦЕССАХ?

ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО

1



Пример

- Больше копий, чем нужно
- Ненужные или слишком большие отчеты
- Дублирование информации в разных документах
- Дублирование поручений

Решение

- Определение требований клиента
- Однократный сбор каждого показателя для отчетности
- Использование единых форматов

ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ

2



Пример

- Залежи канцтоваров, бумаги
- Накопление нерассмотренных вопросов, задач, документов
- Хранение неиспользуемых документов

Решение

- Планирование заказов канцелярских принадлежностей и прочего с помощью канбан (карточки заказов)
- Не откладывать решение задач
- Передача неиспользуемых документов в архив

НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА

3



Пример

- Передача документов вручную
- Потеря времени в пути на совещание вместо решения вопроса дистанционно

Решение

- Применение электронного согласования документов
- Использование видео-конференц-связи, телефонные переговоры, переписка по электронной почте

ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ

4



Пример

- Неудобное расположение оргтехники/мебели
- Поиск необходимого файла на компьютере/ документа на рабочем столе, в шкафу
- Перелистывание больших документов из-за отсутствия кратких памяток, инструкций

Решение

- Внедрение системы 5С

ОЖИДАНИЕ

5



Пример

- Ожидание согласований, принятия решений
- Медленная работа ИТ-системы
- Ожидание опоздавших

Решение

- Цепочка помощи
- Регламентированные процедуры и сроки
- Повышение производительности ИТ-системы

ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА

6



Пример

- Наполнение презентаций, отчетов ненужной клиенту информацией
- Ненужные согласования

Решение

- Определение требований клиента
- Определение необходимого числа согласующих

ПЕРЕДЕЛКА/БРАК

7



Пример

- Ошибки при подготовке материалов
- Разные замечания при повторных согласованиях
- Запрос информации, требующей уточнений и переформулировок

Решение

- Применение чек-листов, типовых форм и образцов



Потери ведут к лишним затратам и не добавляют ценности конечному продукту

3. ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ 5С В ОФИСЕ

- > **Сформировать привычку соблюдать стандарты**
- > **Сократить время на поиск нужных документов, предметов и материалов**
- > **Уменьшить количество ошибок**
- > **Повысить безопасность рабочих мест**
- > **Организовать рабочие места по единому стандарту**
- > **Удалять ненужное, упорядочивать нужное, поддерживать объекты в чистоте и исправном состоянии на ежедневной основе**

Дополнительным эффектом при достижении этих целей неизбежно становится повышение комфорта рабочих мест и улучшение корпоративной культуры.

Пример внедрения 5С в офисных помещениях

БЫЛО



СТАЛО



Во время сортировки обнаружилось, что срок хранения многих документов истек.
В ходе реализации проекта, были удалены ненужные документы.
Затем нужные документы разделили на категории, для каждой из которой определили места хранения.

4. КОМУ ВЫГОДНО 5С В ОФИСЕ?

Работнику:

Работать комфортнее, когда на рабочем месте чисто, нет ничего лишнего и все, что нужно, хранится там, где должно. На поиск нужного предмета время либо не тратится совсем, либо занимает считанные секунды. Работа понятна и прозрачна, не вызывает серьезных затруднений. Правила рациональной организации рабочего пространства одинаково применимы как к физической обстановке, так и к виртуальной (пространство персонального компьютера).

Руководителю:

Каждый человек старается преобразовать окружающее пространство под себя. Однако, в социуме человек ориентируется на окружающих и исподволь желает быть таким же, как все. Основным поведенческим ориентиром является лидер. В подавляющем большинстве случаев это – руководитель. Рядовые сотрудники вольно или подсознательно копируют поведение и привычки своего начальника: в одежде, манерах, организации рабочего места. Порядок во вверенном подразделении будет лучше организованным, если руководитель подает положительный пример. Требовать от подчиненных соблюдения порядка вправе только тот, кто сам неукоснительно его соблюдает. Результаты не заставят себя долго ждать:

Высокие показатели
работы

Большая вовлеченность
персонала

Стабильный
коллектив

Организации:

Эффективность процессов во многом зависит от того, насколько рационально организовано рабочее пространство. Именно поэтому система 5С так популярна. Во многих организациях офисные процессы имеют большее значение, чем производственные. Более 80% потерь времени связаны с обработкой и передачей информации, то есть с офисными процессами. Для организаций, в которых офисная деятельность является основной, это еще более актуально. Реализация 5С дает необходимую основу для дальнейшего совершенствования, повышения прозрачности и управляемости процессов.

Если поддержание порядка не носит единичный характер, а является системной особенностью организации, это благотворно влияет на климат в коллективе. Самым ярким показателем здесь будет снижение уровня текучести кадров. Кроме того, обучение и процесс адаптации нового сотрудника займет значительно меньше времени.

Если рабочие места и процессы максимально унифицированы, то замещение отсутствующего сотрудника и кадровая ротация пройдут быстрее и эффективнее.

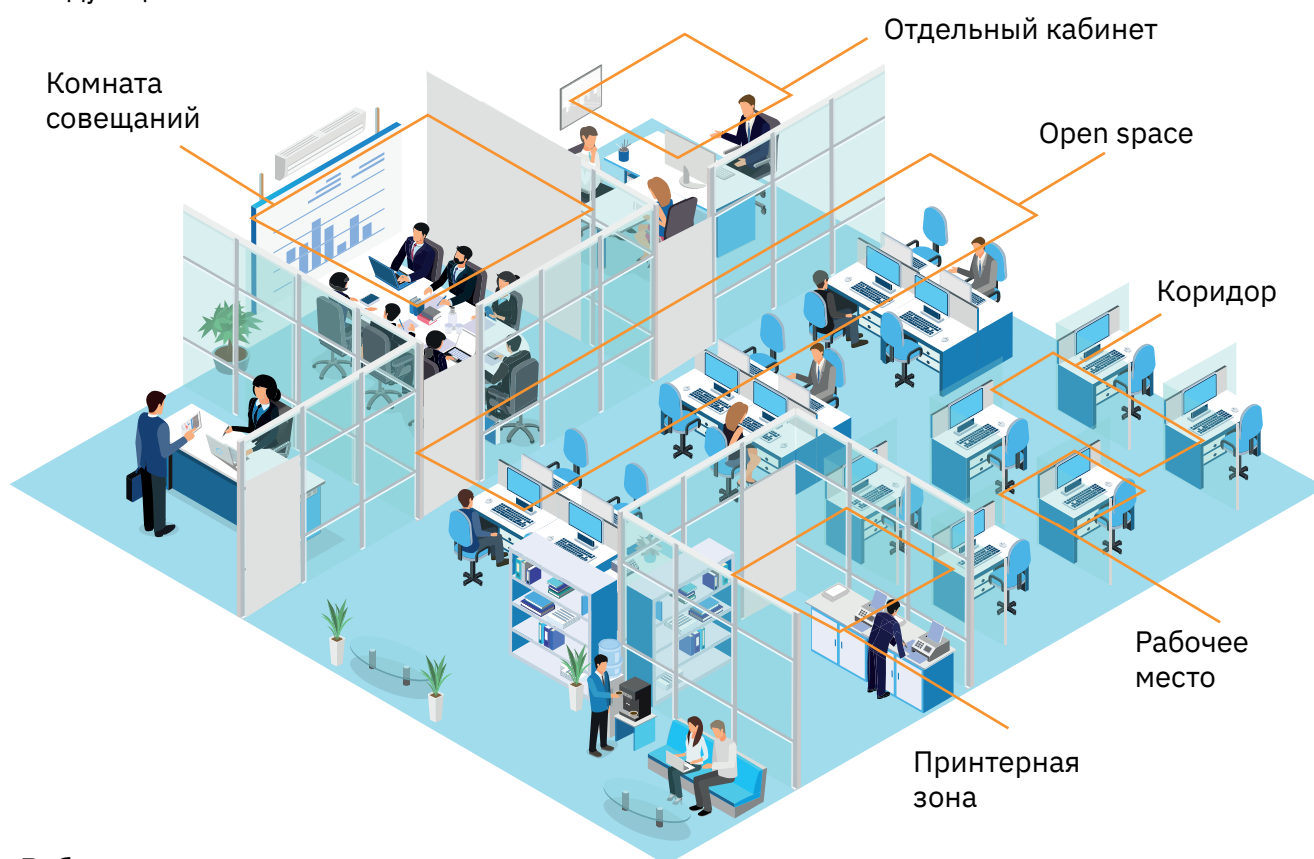
5. ОФИСНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Система 5С ценна не сама по себе, а тем, что с помощью ее элементов можно решать насущные проблемы, регулярно появляющиеся в тех или иных местах офиса.

5.1. Из чего состоит офис?

Офис вообще – понятие широкое, расплывчатое. Но каждый конкретный офис имеет вполне определенную структуру. Он состоит из отдельных локаций, которые можно дифференцировать по назначению. И решение комплекса офисных проблем складывается из применения подходов 5С для каждой офисной локации.

Из чего же состоит офис? Прежде всего локации офиса можно разделить на две крупные категории: рабочие места, как таковые и места общего пользования. Однако такое разделение слишком укрупненное. При более детальном рассмотрении выясняется следующее.



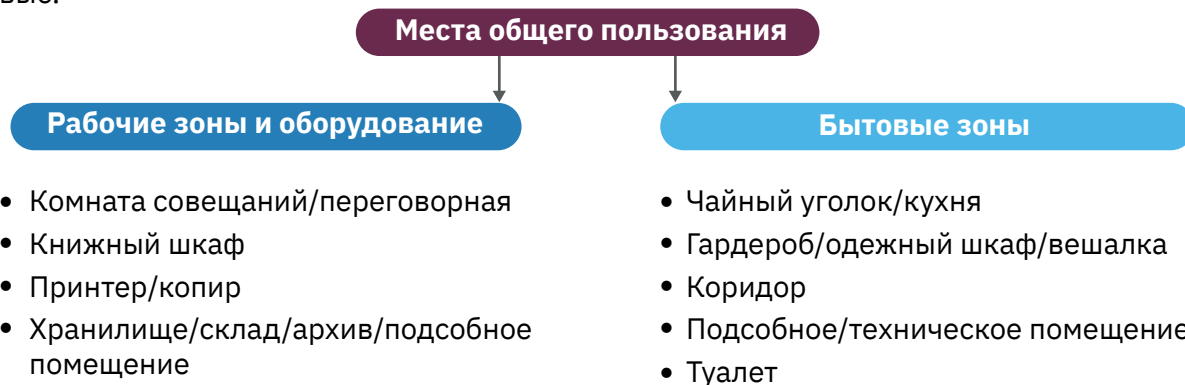
Рабочие места делятся на два типа:

Обособленное рабочее место
(отдельный кабинет)

Рабочее место в общем пространстве
(open space)

У каждой категории есть свои преимущества и сложности. Большинство проблем, возникающих на рабочих местах в каждой из этих категорий, идентичны, но есть и специфические.

Места и оборудование общего пользования также разделяются по назначению, на рабочие и бытовые.



Итак, мы выделили 11 типов офисных локаций, которые требуют нашего внимания. Навести порядок стоит в каждой из них. А вот для чего? Давайте разберем подробнее.

5.2. Обособленное рабочее место (отдельный кабинет)

При всех преимуществах работа в отдельном кабинете имеет ряд недостатков, негативно влияющих на рабочий процесс.



- Долгий поиск или ожидание нужного сотрудника, который трудится в том же офисе. Чтобы проверить, на месте ли коллега, часто приходится идти к нему в кабинет. Электронные средства коммуникации помогают не всегда.
- Потери времени на переходы в другое помещение. Например, для переговоров или совещаний.
- Длительный сбор сотрудников на обсуждение и принятие решения. В отдельном кабинете сложнее оторваться от компьютера со срочным заданием. Понимаешь, что тебя ждут другие люди, но при этом их не видишь.
- Наличие отдельного места хранения бумажных документов, так как носить документы в общий архив далеко. При этом, в кабинете могут скапливаться ненужные, утратившие актуальность, материалы. Это, опять же, затрудняет поиск нужного документа и увеличивает скопление мусора.

Возможности 5С:

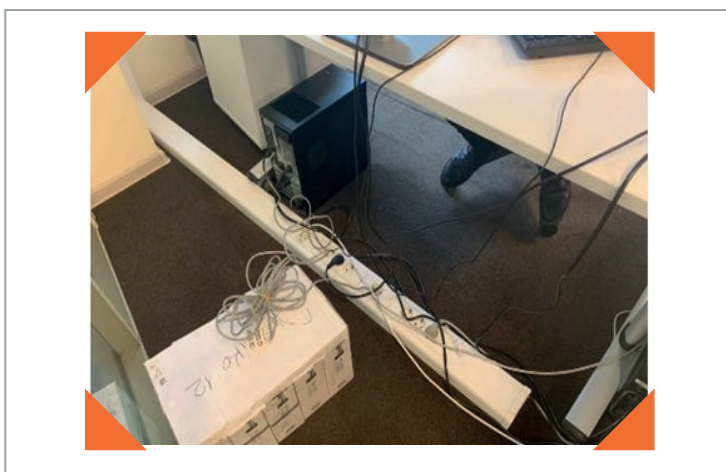
- Регламент взаимодействия.
- Стандарты планирования и проведения совещаний.
- Стандарт работы с документами, включающий периодичность и порядок сортировки.

5.3. Рабочее место в общем пространстве (open space)

Организация офиса по принципу open space обходится работодателю дешевле, людей проще контролировать, командная работа – эффективнее. Но здесь появляются свои проблемы и сложности.



- Труднее сконцентрироваться на индивидуальном задании. Мешают чужие разговоры, движение людей перед глазами.
- Коллега может отвлечь каким-либо вопросом (даже если вопрос важный, он все равно отвлекает). Поскольку границ никаких нет, каждый больше помогает коллегам, нежели выполняет собственные задачи.
- Еще сильнее отвлекает, когда сосед по офису на рабочем месте ведет личный разговор по телефону. Невольно вторгаешься в чужую приватность.
- Некоторые хобби, принесенные на работу, также могут мешать. Например, комнатные растения крупных размеров могут мешать проходу, либо загромождать как свой рабочий стол, так и соседний. К тому же, при поливе таких растений существует риск пролить воду на компьютер, что чревато выходом оргтехники из строя.
- Электрические и коммуникационные кабели, размещенные «как придется», не только могут послужить причиной выхода из строя офисного оборудования, но и содержат риск травмирования.



Возможности 5С:

- Правила работы и поведения в офисе.
- Режим рабочего дня, включающий перерывы.
- Стандарты рабочих мест, допускающие наличие минимального количества личных предметов, если таковые не мешают другим сотрудникам.
- Использование скрытой проводки и кабель-каналов (при невозможности – гофротруб и яркой предупреждающей разметки).

Общие проблемы для обоих типов рабочих мест

У рабочих мест, физическое пространство которых организовано по-разному, существуют и общие проблемы, независимые от формы организации пространства.

- Завал бумаг и материалов на столе затрудняет поиск нужного документа.
- Неубранный мусор, остатки еды, посуда, множество мелких предметов личного характера также снижают эффективность работы.
- Наличие небольшого персонального запаса отнимает пространство и время. Сюда можно отнести залежи бумаги и канцелярских принадлежностей.
- Слишком большой рабочий стол. Избыточная поверхность стола постепенно превращается в склад.
- Чаепитие или прием пищи на рабочем месте сопряжены с риском порчи оборудования. Пролитый чай может вывести из строя компьютер.

Возможности 5С:

- Стандарт рабочего места, в котором отсутствуют лишние предметы, в том числе посуда, пища и залежи бумаги.
- Стандарт работы с документами.
- Регулярная, не реже раза в неделю, сортировка предметов. Ненужные документы – утилизировать, документы, требующие хранения – в архив.
- Централизованное хранение бумаги, канцелярских принадлежностей, расходных материалов.
- Кухня, комната приема пищи или чайный уголок. Принимать пищу, пить чай и кофе, а также хранить посуду и продукты разрешается только там, но не на рабочих местах.
- Площадь рабочего стола – не более, чем необходимо для выполнения работы.

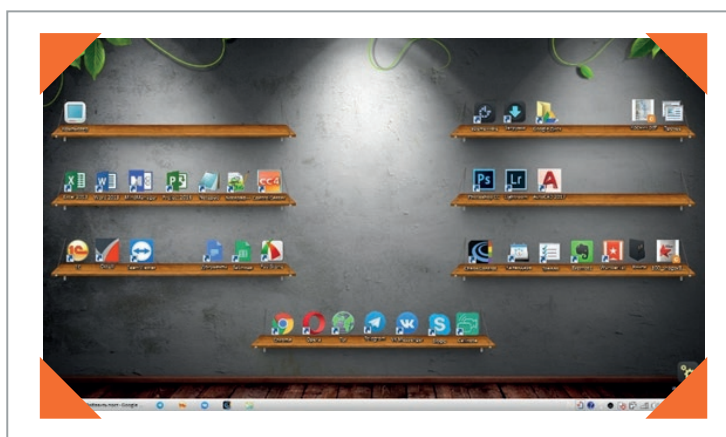
Отдельно стоит упомянуть виртуальное рабочее пространство. Здесь речь о рабочем столе компьютера и системе хранения персональной рабочей информации.



- Наличие большого количества ярлыков и файлов на рабочем столе компьютера затрудняет поиск нужного документа.
- То же – при неупорядоченном хранении файлов в папках жесткого диска.
- Перебои электропитания случаются редко. Однако при этом, как правило не успеваешь сохранить очень важный документ, который приходится переделывать заново.

Возможности 5С:

- Стандарт работы на компьютере.
- Регулярно сортировать файлы компьютера. Удалять неактуальные и устаревшие.
- Настроить систему хранения: файлы по папкам, папки по темам.
- На рабочем столе компьютера только ключевые ярлыки и ссылки на текущие документы.
- Хранение файлов и папок на рабочем столе компьютера недопустимо.
- Правило пяти: не более 5 ярлыков, не более 5 ссылок, не более 5 документов и программ, открытых одновременно.



Система 5С здесь вполне применима и дает ощутимые результаты, если подойти к вопросу организации рабочего пространства системно и с полной ответственностью. Ряд проблем исчезнут полностью, а в редких многофакторных ситуациях будет снята острота проблемы, а ее негативное влияние минимизировано.

Немаловажным фактором является трудовая дисциплина и соблюдение правил. Поддерживать порядок на своем рабочем месте – обязанность каждого сотрудника. Об этом как правило написано в должностной инструкции.

5.4. Рабочие зоны и оборудование общего пользования

С какими проблемами сотрудники офиса обычно сталкиваются здесь?

- Невозможно провести совещание, так как переговорная занята. Либо два и более совещаний назначены на одно время, либо предыдущее совещание слишком затянулось. Те, кто не успел воспользоваться переговорной, простаивают в ожидании.
- На столе переговорной остались черновики от предыдущего совещания. Карандаши и маркеры – в беспорядке. На магнитной доске – записи предыдущего совещания.
- Папки в книжном шкафу не подписаны, расположены хаотично. Не понятно, какие папки в наличии, а какие – на руках. Много времени уходит на поиск нужной папки.
- Невозможно напечатать документ, так как в принтере закончилась бумага, а свежую бумагу никто не заказал.
- В принтерной зоне скопилось большое количество не забранных вовремя распечаток. Много времени уходит на поиск нужной распечатки.

Хранилище/склад/архив/подсобное помещение могут содержать все виды проблем, характерные для любого другого офисного помещения. Для них действуют те же правила и шаги 5С



Возможности 5С:

- Стандарт переговорной, включающий правила проведения совещаний и поддержания порядка в помещении.
- Расписание совещаний и простая процедура планирования использования переговорной.
- Удаление из книжного шкафа лишних материалов и других предметов.
- Визуализация папок и полок книжного шкафа, определение своих мест для материалов.
- Стандарт пользования принтером и регламент пополнения расходных материалов.

5.5. Бытовые зоны общего пользования

Часто проблемы в бытовых зонах более критичны для эффективности работы офиса, чем проблемы рабочих зон. Они оказывают влияние на настроение сотрудников и микроклимат в коллективе.

- Некомфортно пользоваться кухней по причине наличия грязной посуды, остатков еды, крошек, засоренной мойки.
- Неприятный запах от испорченной еды, не убранной вовремя из холодильника.
- Нельзя попить чистой воды, так как в кулере вода закончилась, а свежую никто не заказал.
- Невозможно воспользоваться одежным шкафом, так как свободные вешалки сломаны.
- Сложно пройти по коридору, заставленному ящиками с бумагой и канцтоварами, лишней и сломанной мебелью, разросшимися комнатными растениями.
- Нельзя использовать техническое помещение по назначению, так как оно завалено лишними предметами и мусором.



Вряд ли стоит описывать проблемы, связанные с туалетом. Можно сказать одно: желание работать в таком офисе стремится к нулю.

Возможности 5С:

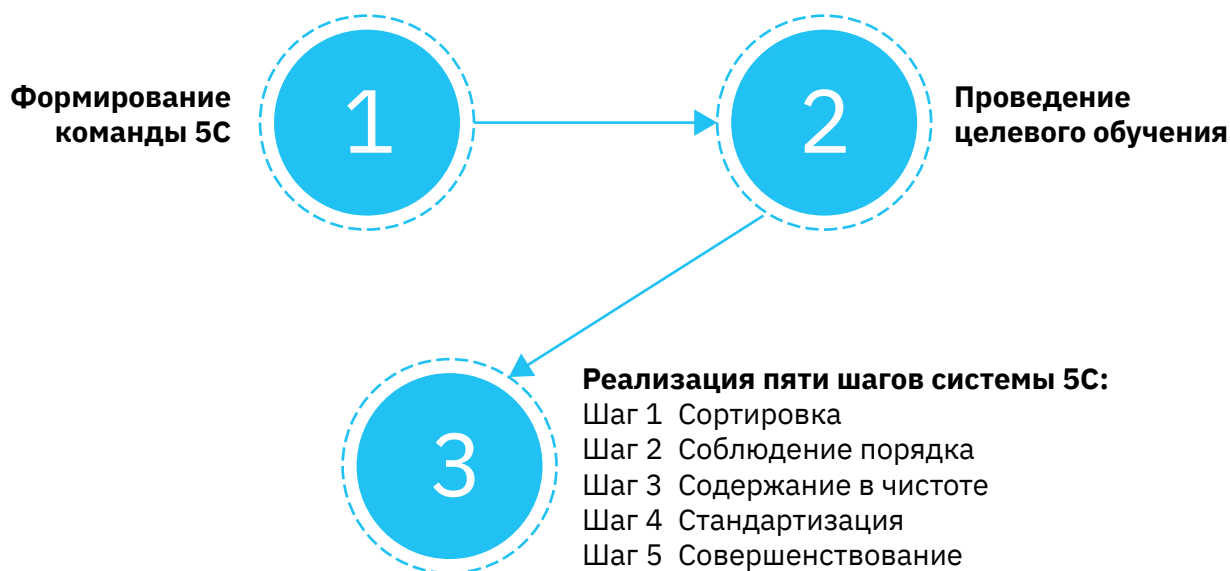
- Как и в рабочих зонах общего пользования, из бытовых необходимо регулярно удалять все лишнее, включая испорченные, сломанные предметы и мусор.
- Правила пользования кухней, а также стандарты использования кухонного оборудования.
- Регламент пополнения кулера и заказа свежей воды.
- Своевременная замена сломанных предметов, либо удаление, если они лишние.

Первичные мероприятия 5С в местах общего пользования проводятся либо общими усилиями, либо специально организованной командой.

Обязанности по дальнейшему поддержанию порядка возлагаются на ответственных лиц, назначаемых на постоянной основе или сменяемых по графику.

Лучший способ организации хранения в местах общего пользования – открытые стеллажи. Как вариант – шкафы с прозрачными дверцами. Здесь работает непреложное правило: место хранения, скрытое от глаз (шкафы с глухими дверками, ящики и тумбы) – неуправляемо и рискует превратиться в свалку.

6. ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ 5С



6.1. Формирование команды 5С

Определите лидера и выберите членов команды 5С

Подготовьте и подпишите приказ или распоряжение о внедрении системы 5С

Роли команды 5С

Лидер команды 5С в офисе – уполномоченный за внедрение или развитие системы 5С в конкретном офисном пространстве работник, который несет ответственность за деятельность команды 5С, распределяет работы в рамках команды 5С и контролирует выполнение этих работ. Эта роль может быть поручена как руководителю подразделения, так и рядовому сотруднику, обладающими необходимыми лидерскими качествами и полномочиями.

Члены команды 5С в офисе – назначенные для работы в команде 5С сотрудники конкретного офисного пространства, обеспечивающие собственный вклад в работу команды, выполняющие конкретные командные задания, предлагающие информацию и идеи, дающие содержательную обратную связь лидеру и другим участникам команды, проясняющие вопросы.

6.2. Проведение целевого обучения

Необходимо провести целевое обучение членов команды 5С, а также коллектива подразделения, в котором планируется реализация пяти шагов системы 5С. Это необходимо, чтобы сотрудники понимали смысл происходящих изменений и необходимость рациональной организации рабочего пространства, а также обладали знаниями и умениями, связанными с реализацией системы 5С. Обучение является важным условием, способствующим успеху мероприятия.

6.3. Реализация пяти шагов системы 5С

При освоении системы 5С нельзя ограничиваться наведением порядка лишь на рабочем месте. Для офисных процессов это не менее актуально, чем для производственных. Площади вокруг рабочего места или связанные с ним, нуждаются в рациональной организации. Например, места и оборудование общего пользования:

- Комната совещаний/переговорная
- Чайный уголок/кухня
- Книжный шкаф
- Гардероб/одежный шкаф/вешалка
- Принтер/копир

Приемы и способы наведения порядка в местах общего пользования аналогичны тем, что применяются для рабочих мест. Для оборудования требуются простые и понятные стандарты применения, а для ориентирования новичков и посетителей – элементы навигации и визуального управления. Важное условие поддержания системы 5С – соблюдение правил всеми сотрудниками офиса.

6.3.1. Шаг 1: Сортировка

Часто на рабочих местах скапливаются ненужные предметы. Например, устаревшие или ненужные для работы в настоящий момент документы, потерявшие актуальность бланки, сломанные или редко используемые канцелярские принадлежности. Все эти объекты захламляют рабочее пространство, мешают работе, увеличивают время поиска нужных объектов.



Рабочий стол заставлен, работать неудобно, есть риск залить технику, документы



Хранение документации, при которой она приходит в негодность или трудно найти нужную



Сортировка — это удаление из рабочей зоны всех предметов, которые не нужны для текущей производственной деятельности



Перед началом этапа зафиксируйте текущее состояние рабочих мест и мест общего пользования при помощи фотоаппарата

Что делать?

- Освободите все ящики стола.
- Снимите предметы, висющие на стенах и перегородках.
- Выложите всё это в коробки (или на листы бумаги на полу):
 - документы, файлы и папки в одну коробку;
 - канцелярскую бумагу, личные вещи, рамки для фотографий, и т.д. в другую коробку.
- Избавьтесь от сломанных или бракованных вещей, предметов которыми Вы не пользуетесь. Выньте из коробок только те вещи, которые Вы собираетесь использовать.
- Когда Вы будете вынимать вещь, спросите себя, как часто она нужна: каждый день, один или несколько раз в неделю, один или несколько раз в месяц. Разделите пространство своего стола на 2 зоны и разместите в них вынутые из коробок (или взятые с листов бумаги на полу) вещи по частоте их использования: нужное редко и нужное часто. Подробнее о том, как сортировать - в разделе «Правила сортировки».

Правила сортировки

На рабочем месте и в местах общего пользования (в шкафах, на полках, местах приема пищи) все предметы необходимо рассортировать: «нужно часто и постоянно», «не нужно срочно», «не нужно вообще» и принять решение о том, что делать с предметом:



Эти же правила распространяются на электронные документы, с учетом специфики работы с компьютером. Файлы и папки необходимо структурировать. Размещение документов в компьютере осуществляется аналогично размещению инструментов и нужных предметов на рабочем месте.



- » Для эффективной сортировки перед началом этапа определите критерии нужности предметов на рабочем месте. К разработке критериев важно привлекать сотрудников, которые непосредственно работают на этих местах
- » Проводить сортировку нужно с учётом тех документов, канцелярских принадлежностей, которые в текущий момент времени могут отсутствовать, но необходимы в постоянной работе
- » Личные предметы нужно сводить до рационального минимума
- » Помните: формальный подход к сортировке может привести к тому, что рабочее место станет неудобным, что в свою очередь может явиться причиной конфликта
- » Необходимо учитывать, что ненужное на одном рабочем месте, может понадобиться на другом

Каждый сотрудник проводит сортировку на своем рабочем месте самостоятельно, при необходимости пользуясь помощью коллег.
Сортировка в местах общего пользования проводится совместными усилиями коллектива.

Зона красных ярлыков

А^а

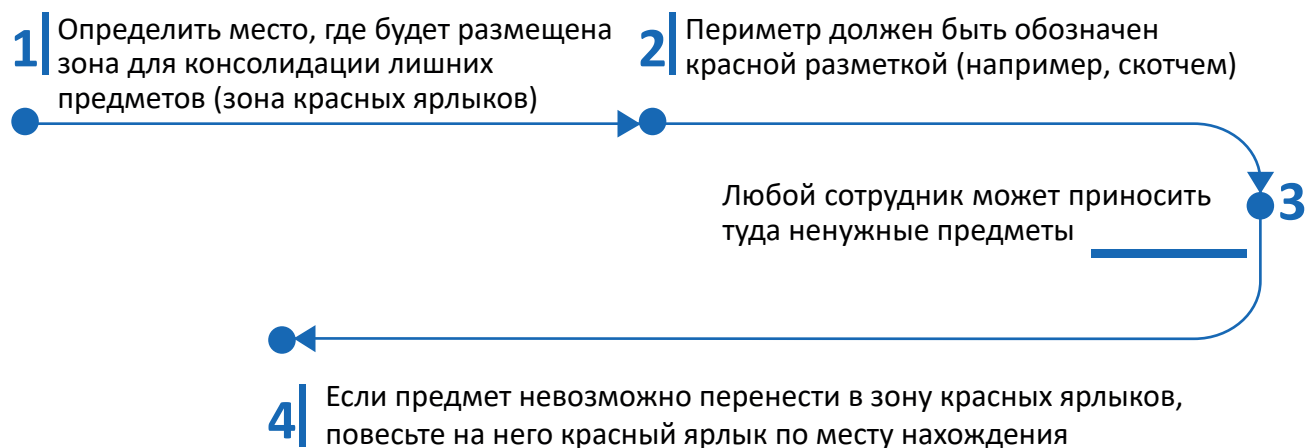
Зона красных ярлыков — место временного хранения ненужных предметов, ожидающих решения о дальнейшей целесообразности. Обозначается маркировкой красного цвета и табличкой «Зона красных ярлыков»

Красный ярлык — компактный бланк красного цвета, содержащий необходимую информацию для идентификации предмета, его принадлежности к конкретному подразделению, рекомендации к перемещению и т.п. Указывается дата его создания, чтобы выдержать срок принятия решения по предмету



КРАСНЫЙ ЯРЛЫК

Подразделение _____
 Рабочее место _____
 Рабочая группа № _____
 Наименование предмета _____
 Куда должен быть удален предмет _____
 Срок, до которого предмет должен быть удален _____
 Ответственный за удаление предмета _____
 Дата навески ярлыка _____

Правила организации зоны Красных ярлыков

Срок хранения вещей в зоне красных ярлыков ограничен 1 месяцем

Зона красных ярлыков обеспечивает визуальный контроль: предметы имеют четкие метки, расположены так, чтобы было видно каждый



Решение о содержимом зоны красных ярлыков принимается командой 5С на регулярной основе

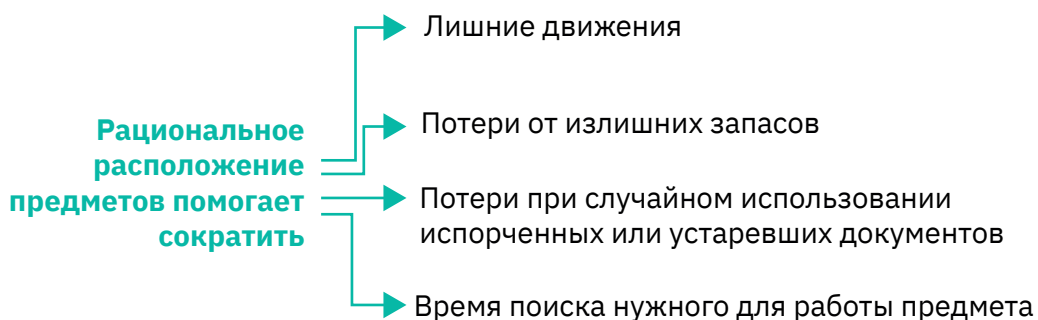
Как делать?

- Определите ненужный предмет на рабочем месте.
- Переместите его в зону красных ярлыков.
- Заполните и прикрепите красный ярлык к объекту.
- Занесите информацию о предмете в журнал учета красных ярлыков.
- Совместно с командой 5С примите решение о содержимом зоны красных ярлыков.
- В соответствии с принятым решением, распределите содержимое (передать на склад / «выбросить» / «продать» / «списать»).
- В отношении документов – передайте в архив, в соответствии с требованиями по срокам хранения документов.

В результате действий по сортировке, на рабочих местах и местах общего пользования должны остаться только нужные для работы предметы и документы.

6.3.2. Шаг 2: Соблюдение порядка

«Соблюдение порядка» означает найти для каждого нужного предмета свое собственное место и обозначить его.



Как соблюдать порядок?



1
Расположите все предметы так, чтобы их было легко найти, использовать и вернуть на место

2
Обозначьте все места хранения (ящики, шкафы, полки) так, чтобы было понятно, что именно должно находиться на этом месте

3
На непрозрачных дверцах шкафов разместите фотостандарт хранения предметов



Принципы рационального размещения объектов на рабочем месте

- На поиск нужного инструмента, предмета или документа должно требоваться не более 30 секунд
- У каждого объекта есть свой адрес
- Предусмотрена защита от ошибки: предмет невозможно положить не туда и не так
- Обеспечен доступ к предмету в 1 касание
- Предметы и документы удобно перемещать
- Предмет, документ легко достать и вернуть на место

Принципы рационального размещения предметов:

- Доступ - быстрый, легкий, безопасный
- Визуальная разметка - контроль наличия нужного предмета на своем месте
- Свобода перемещения используемого в работе объекта
- Многофункциональные предметы вместо большого количества разнообразных инструментов и приспособлений

- По местам хранения:
 - Часто используемые объекты - как можно ближе к месту использования
 - Редко используемые предметы и документы - в удалённости от места использования
 - Расположение объектов в той последовательности, в которой они используются. Если речь идет о документах, то в хронологическом порядке
 - Совместное хранение инструментов со схожими функциями



Документы и предметы разделены по категориям, места их хранения на полках маркированы, фотографии на внутренних поверхностях дверей шкафа позволяют поддерживать установленный порядок

Методы и способы организации хранения и расположения предметов

Метод дорожных знаков. Использует принцип прямого указания на предметы.

- Наличие указателей на предметах, указывающих на место хранения предмета
- Наличие указателей на местах хранения (какие именно предметы должны тут находиться)
- Наличие указателей количества – сколько предметов должно тут находиться

Маркировка краской

Используется для выделения мест хранения на полу или проходах, обозначения направления движения



Оконтуривание

Нанесение контура предмета на поверхность, где данный предмет должен храниться. Указывает на оптимальное место хранения предметов и документов.



Цветовая маркировка

Цветовая маркировка показывает, для чего конкретно используются предметы и документы. То есть, разным группам предметов и документов соответствуют разные цвета.



Метод трафаретов

Предмет идеально кладётся в подготовленное для него гнездо, его нельзя положить в другое гнездо. Удобно применять на горизонтальных поверхностях.



Метод теней

Выделение контура (тени) предмета цветной заливкой. Наиболее эффективен на вертикальных поверхностях, но применим и на горизонтальных.



Как организовать рациональное хранение предметов и соблюдать порядок

- Определите наилучший способ размещения объектов там, куда вы собираетесь их перемещать: выберите подходящие методы организации хранения.
- Выделите разными цветами разные виды и группы офисных объектов по их назначению.
- Обозначьте места хранения объектов:
 - наклейте ярлыки и этикетки, указывающие места хранения
 - подпишите на каждом стеллаже, шкафу или полке, что должно в(на) них храниться.

- Укажите количество предметов для хранения.
- Нанесите цветную разметку на проходы, места хранения оборудования. Если в офисе есть источники опасности (низкие потолки, выступающие предметы, о которые можно удариться), обозначьте их.
- Составьте подробный и четкий список предметов с их новым местонахождением. Поместите его на видное место.
- Проинформируйте всех работников о правилах организации хранения предметов.
- Сделайте фотографии после улучшений.

В результате действий по соблюдению порядка, все нужные предметы должны быть размещены рационально, а зоны размещения – иметь визуальную или цветовую маркировку. Основным критерий успешности шага 2С: нужный предмет легко найти, доступ к нему удобен, предмет просто вернуть на его место.

6.3.3. Шаг 3: Содержание в чистоте

А^а

Содержание в чистоте — это регулярная уборка рабочих мест, проверка исправности оборудования, а также создание условий, при которых образование грязи и пыли сводится к минимуму

**Содержание
в чистоте
обеспечивает**

- Чистые и аккуратные рабочие места и общие зоны
- Безопасное пространство (снижение травматизма)
- Удобство уборки (чистота рабочих мест/зон поддерживается легко, определяются причины постоянного загрязнения, вырабатываются мероприятия по устранению этих причин)
- Исправность оборудования и объектов



Чтобы поддерживать порядок в местах общего пользования стало проще, необходимо провести зонирование помещения и закрепить ответственных за зонами. При этом за одной зоной может быть закреплено несколько ответственных

Перед выполнением 3 шага необходимо соблюдение ряда условий:

- Отсутствие мебели в проходах, коробок, лежащих проводов на полу, об которые можно споткнуться
- Отсутствие пыли, грязи, разводов от посуды на рабочих столах и в общих зонах, загрязнений оргтехники, и т. д.
- Исправность всех объектов, нужных для работы

Что вам понадобится?

- Бумажные полотенца или тряпка
- Моющее средство, если оно нужно
- Другие инструменты для очистки, если они требуются

Что делать?

1. Помойте стол и перегородки (если они имеются) бумажными полотенцами или тряпкой. При необходимости используйте моющее средство.
2. Удалите пыль и грязь на телефоне, компьютере, мониторе, клавиатуре, мыши, с других объектов на столе и в ящиках.
3. Освободите стены и пол, включая пространство под столом. Проверьте исправность всех объектов.
4. Сфотографируйте новое состояние рабочего места, зоны, пространства.
5. Сравните новое состояние рабочего места со старым.

Результаты выполнения третьего шага

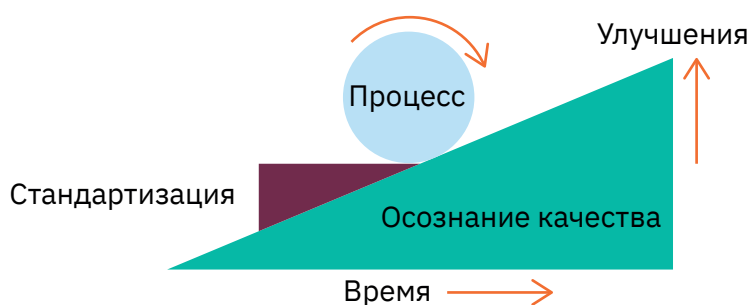


6.3.4. Шаг 4: Стандартизация

А^а

Стандартизация — это создание унифицированного подхода к выполнению заданий и процедур. Необходимо создать рабочие инструкции, которые включают в себя описание пошаговых действий по поддержанию порядка, и контролировать их выполнение

Что мы подразумеваем под стандартизацией?



Стандартизация рабочих мест и мест общего пользования позволяет:

- Улучшить эффективность организации рабочего места
- Повысить скорость нахождения необходимых объектов
- Повысить производительность труда
- Повысить безопасность труда
- Эффективно использовать рабочее пространство
- Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
- Быстрее адаптироваться новым работникам

Что делать?

- Создайте и зафиксируйте в письменном виде правила для выполнения первых трех шагов системы:
 - сортировки и удаления ненужного
 - рационального размещения нужного
 - уборки (чистки), устранения неисправностей, смазки, проверки
- Визуализируйте созданные правила. Используйте для этого фотостандарты, рисунки, схемы, пиктограммы, указатели, цветовое кодирование. В том числе важно визуализировать нормальное состояние и отклонения от нормы (в работе оборудования, уровне запасов и т. п.)
- Отобразите обязанности сотрудников и список задач на информационной доске
- Добейтесь от каждого работника знания и понимания своих обязанностей. Обеспечьте техническую возможность выполнения того, что требуют стандарты.
- Дополняйте и улучшайте стандарты.
- Поощряйте сотрудников при удачном опыте внедрения 5С.

Пример стандарта рабочего места

<p>Варнава Александр Петрович Начальник отдела</p>	<h3>Стандарт организации рабочего места</h3>	
<p>ФОТО</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. График работы с 9:00 до 18:00 Перерывы в 11:00 и 16:00 2. Отвечаю на письма в тот же день 3. В конце рабочего дня почтовый ящик пуст 4. В конце рабочего дня в системе документооборота нет нерассмотренных задач, нет «красных» поручений 5. Ежедневно, за 10 мин. до конца рабочего дня провести уборку по ключевым точкам (см.фотостандарты) 6. Принять спринты на скрам-панели 7. Каждую пятницу за 30 мин. до конца рабочего дня провести влажную уборку по «точкам внимания» 		<p>Ненужные предметы отсутствуют</p> 
<p>Точки внимания</p> 	<p>Точки внимания</p> 	<p>Рабочий стол не содержит ненужных ярлыков и файлов</p> 

Пример стандарта комнаты для переговоров

<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркеры в лотке 2. Доска чистая 3. Нет использованных листов на флипчарте 4. Порядок на столе 5. Лампы выключены 6. Жалюзи открыты 7. Проектор выключен (при наличии) 	
<p>По окончании совещания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уберите стол (не должно оставаться личных вещей, раздаточных материалов, чашек, мусора, пр.) • Выключите проектор и свет • Задвиньте стулья • Вытрите доску и заберите использованные листы с флипчарта 	

Пример чек-листа аудита 5С

Подразделение: _____ Здание № _____ Помещение _____

Баллы: 0 – не соответствует, 1 – отчасти соответствует, 2 – полное соответствие.

Шаг 1С Сортировка	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Все ненужные (в т. ч. поврежденные, неиспользуемые, лишние по количеству) предметы удалены из рабочей зоны (канцелярские принадлежности, бумага, коробки, оргтехника, и т. п.).												
2. Личные вещи находятся в специально отведенных местах хранения.												
3. Проходы свободны, нагромождения отсутствуют.												
4. На рабочих местах соблюдается порядок.												
5. В помещении размещена схема расстановки рабочих мест, мест общего пользования, мебели, оборудования.												
Сумма баллов												
Шаг 2С Соблюдение порядка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Определены места для размещения предметов/материалов/принадлежностей и находятся ли они в установленных местах.												
2. В помещении присутствуют указатели мест размещения предметов/материалов/документов (этикетки, ярлыки, цветовое обозначение и т. п.).												
3. Указатели соответствуют предметам, хранящимся в данном месте.												
4. Все предметы возможно взять/вернуть на место, не отодвигая другие.												
5. В помещении отсутствуют незакрепленные провода.												
Сумма баллов												
Шаг 3С Содержание в чистоте	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. На поверхностях в помещении поддерживается чистота.												

2. Разработан, утвержден руководителем подразделения и размещен в помещении графический Стандарт уборки помещения с указанием ответственных и периодичности уборки.													
3. Персонал ознакомлен под роспись со Стандартом уборки помещения.													
4. Присутствует график контроля уборки.													
Сумма баллов													
Шаг 4С Стандартизация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Разработан, утвержден руководителем и размещен в помещении визуальный Стандарт эталонного состояния помещения (на основе фотографии/й).													
2. Персонал ознакомлен под роспись со Стандартом состояния помещения.													
3. Персонал в течение рабочего дня соблюдает требования Стандарта включая визуальные правила (требования цветовой разметки, указателей, ярлыков и т. п.)													
Сумма баллов													
Шаг 5С Совершенствование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. В помещении размещен стенд с информацией о системе 5С (чек-лист мониторинга 5С в динамике, график аудита 5С актуальны на дату проверки).													
2. По результатам предыдущего аудита разработан план мероприятий, мероприятия внедрены.													
3. На информационном стенде размещены примеры улучшений "было-стало"													
Сумма баллов													
Подпись проверяющего													

В результате действий по стандартизации, правила регулярного выполнения первых 3-х шагов 5С должны быть зафиксированы в виде стандарта и визуализированы. Также, должны быть созданы условия для выполнения этих правил.

Рекомендации по периодичности проведения аудитов 5С

- На начальном этапе (8 недель) внедрения системы 5С аудит следует проводить еженедельно
- По истечению 8 недель – раз в две недели
- Далее – 1 раз в месяц или с ещё более редкой периодичностью
- При очень высоком уровне зрелости производственной системы аудит достаточно проводить 2 раза в год в рамках внутреннего и внешнего аудита всей производственной системы. Информацию о проведении аудитов следует отражать на графике проведения аудитов на доске 5С

6.3.5. Шаг 5: Совершенствование

Совершенствование означает превращение установленных процедур сортировки, соблюдения порядка и содержания в чистоте в привычку.



Сделать 5С корпоративной культурой – поддерживать ежедневное выполнение установленных процедур первых четырех этапов, обеспечить непрерывное развитие системы 5С

Инструменты и методы совершенствования

Основная трудность внедрения системы 5С в том, что значительная часть процессов оптимизации может спровоцировать сопротивление сотрудников. В борьбе со старыми привычками можно использовать информационные стенды с фотографиями «до и после», заметками о внедрении 5С, графиками улучшений и мониторингом изменений, плакаты. Отличный способ стимулировать дальнейшее внедрение – обмениваться опытом с подразделением, где успешно внедрена система 5С, познакомиться с лучшими наработками, получить поддержку и одобрение коллег.

Что помогает совершенствованию системы 5С?**Лозунги**

Лозунги окажутся эффективнее, если текст будет разработан совместными усилиями сотрудников

Визиты в соседние подразделения, где внедрено 5С

«Лучше один раз увидеть» - очень эффективно для стимуляции дальнейшего внедрения системы 5С во всей компании

Плакаты 5С

Плакаты 5С должны напоминать о шагах внедрения системы и основное содержание шагов

Конкурсы 5С

Номинации: лучшее подразделение, лучший отдел, лучшее рабочее место

Информационные стенды

На информационных стендах размещают фотографии «до и после», заметки о внедрении 5С, графики улучшений

Рассылки 5С

Новости о ходе внедрения системы 5С, отчеты о выполнении процедур и т. д. Рассылки наиболее эффективны, если их периодичность не реже одного-двух раз в месяц

Как совершенствовать систему 5С?



Закрепите сферы ответственности каждого работника за рабочим местом/рабочей зоной и установите обязанности по их поддержанию в чистоте

Вырабатывайте у сотрудников привычки соблюдения правил 5С. Для этого проводите регулярные аудиты системы 5С

По итогам аудитов визуализируйте текущее состояние рабочих мест/зон и результаты аудита на доске 5С



На начальных этапах (в течение первых 8 недель) рекомендуется еженедельное проведение аудита, далее один раз в две недели. При достижении стабильных результатов, аудиты проводятся один раз в месяц. При высоком уровне зрелости достаточно проводить аудит два раза в год

Визуализация результатов аудита 5С

7 июня 2019 г.																			
№ кабинета																			
Этаж 4	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419
Этаж 3	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319
Этаж 2	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219
Этаж 1	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119
14 июня 2019 г.																			
№ кабинета																			
Этаж 4	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419
Этаж 3	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319
Этаж 2	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219
Этаж 1	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119
21 июня 2019 г.																			
№ кабинета																			
Этаж 4	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419
Этаж 3	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319
Этаж 2	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219
Этаж 1	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119
28 июня 2019 г.																			
№ кабинета																			
Этаж 4	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419
Этаж 3	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319
Этаж 2	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219
Этаж 1	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119

Плохо
Удовлетворительно
Хорошо
Не проверялось

Для совершенствования системы 5С важно обеспечить сбор и анализ предложений по улучшениям системы 5С от всех сотрудников на регулярной основе.

Сбор предложений может быть организован в любом виде (в бумажном или электронном виде). Предложения направляются руководителю команды 5С и рассматриваются на регулярной встрече команды 5С подразделения. В случае одобрения, по ним определяются ответственные и сроки внедрения, рабочая группа обеспечивает мониторинг внедрения одобренных предложений.



Главное условие выполнения шага «Совершенствование» - непрерывность. В результате, у сотрудников вырабатывается привычка регулярного выполнения шагов 5С и непрерывной работы над их улучшением

7. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ



Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства
Майкл Томас Вэйдер



Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места
Татьяна Куприянова, Владимир Растимешин



5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место
Том Фабрицио, Дон Тэппинг



5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место
Хирано Хироюки



Корпоративная культура Toyota
Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус



Эффективное производство в России? Да!
С. Колесников, И. Альтшулер, Т. Бертова



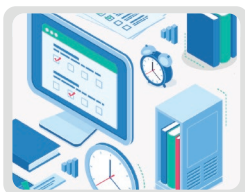
Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества
Масааки Имаи



Бережливое производство: От слов к делу
Том Луйстер, Дон Теппинг

РЕКОМЕНДУЕМ ВАМ ПРОЙТИ ЭЛЕКТРОННЫЕ КУРСЫ

5С В ОФИСЕ



ВСЕГО ЗА
10
МИНУТ

Видеокурс рассказывает о том, как перестать тратить время на поиски предметов и организовать свое рабочее пространство рационально при помощи базового инструмента бережливого производства – системы 5С.

СЕМЬ ВИДОВ ПОТЕРЬ



ВСЕГО ЗА
25
МИНУТ

Выявление и сокращение потерь в производственных процессах – главная цель бережливого производства. В электронном курсе Вы изучите и научитесь распознавать 7 видов потерь, которые снижают эффективность деятельности.



**Зарегистрируйтесь и получите
доступ к материалам портала**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ