МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕТОДА «5С»

В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА

ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

АДМИНИСТРАЦИИ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

* 1. Методические рекомендации разработаны в соответствии с национальными стандартами Российской Федерации ГОСТ Р 56906-2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5С). Lean production. Workspace organization method (5S)», ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь», ГОСТ Р 56407-2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты», ГОСТ Р 56907-2016 «Бережливое производство. Визуализация».
  2. Методика организации рабочего места государственных гражданских служащих Липецкой области на основе метода «5С» в организации рабочего пространства определяет общие принципы организации рабочих мест и порядок внедрения метода в структурах администрации области, отраслевых исполнительных органах государственной власти области, контрольных исполнительных органах государственной власти области.

# 

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Организация рабочего пространства** (5С) (workspace organization): Пять взаимосвязанных принципов организации рабочего пространства, направленных на мотивацию и вовлечение персонала в процесс улучшения процессов, системы менеджмента организации, продукции, снижение потерь, повышение безопасности и удобства в работе. [ГОСТ Р 56020-2014, [статья 4.20](consultantplus://offline/ref=DC89DF3BAD346D0B7D9EABF229B26D74BF74F8E988FD33B7D43083424C989C6E69621CB94A06FA829588065B658548AE69F0B618DFBAA5DDO)]

**Рабочее место** (workplace): Часть рабочего пространства, оснащенная необходимыми техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность.

**Рабочее пространство** (workspace): Часть территории[[1]](#footnote-1), где осуществляется трудовая деятельность.

**Команда внедрения** - лидер проекта совместно с ответственными сотрудниками структуры администрации области, отраслевых исполнительных органов государственной власти области, контрольных исполнительных органов государственной власти области, которые отвечают за весь проект от планирования до исполнения.

**Лидер команды** - руководитель структуры администрации области, отраслевых исполнительных органов государственной власти области, контрольных исполнительных органов государственной власти области /ответственный сотрудник подразделения, назначенный руководителем структурного подразделения.

**Целевая зона** – офисная зона, открытое пространство или отделы в составе структуры администрации области, отраслевых исполнительных органов государственной власти области, контрольных исполнительных органов государственной власти области, в которой существует организационная проблема и необходимо использование метода «5С».

# 3. МЕТОД «5С» И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

# РАБОЧЕГО МЕСТА

3.1. Рабочее место государственного гражданского служащего представляет собой закрепленную за отдельным сотрудником или группой сотрудников часть площади, оснащенной необходимым офисным оборудованием, технологической и организационной оснасткой, предназначенными для выполнения определенной части рабочего процесса.

3.2. Каждое рабочее место государственного гражданского служащего имеет свои специфические особенности, связанные с особенностями организации производственного процесса, многообразием форм выполняемых функций. Состояние рабочих мест, их организация напрямую определяют уровень организации деятельности. Кроме этого, организация рабочего места непосредственно формирует обстановку, в которой постоянно находится сотрудник, что влияет на его работоспособность и, в конечном итоге, на сокращение потерь и повышение производительности труда.

3.3. Организация рабочего места государственного гражданского служащего представляет собой основу, обеспечивающую эффективное использование рабочего процесса. Главной ее целью является обеспечение высококачественного и эффективного выполнения задач в установленные сроки на основе технических возможностей, рабочего времени, применения рациональных приемов и методов труда, создания комфортных условий, обеспечивающих длительное сохранение работоспособности сотрудников. Для достижения этой цели к рабочему месту предъявляются технические, организационные, экономические и эргономические принципы.

С *технической стороны* рабочее место должно быть оснащено оборудованием и предметами для выполняемых государственным гражданским служащим задач, необходимой технологической и организационной оснасткой;

С *организационной* стороны имеющиеся на рабочем месте оборудование и предметы должны быть рационально расположены в пределах рабочей зоны, найден вариант оптимального обслуживания рабочего места;

С *экономической стороны* организация рабочего места должна обеспечить оптимальную занятость, «бережливое производство», максимально высокий уровень производительности и качества выполняемой работы;

*Эргономические требования* имеют место при проектировании расположения предметов оборудования, технологической и организационной оснастки, планировке рабочего места.

Правильная планировка должна предусматривать такое размещение сотрудника в рабочей зоне и такое расположение в ней предметов, используемых в процессе работы, которые бы обеспечили наиболее короткие и удобные зоны движения; наименее утомительные положения корпуса, рук, ног и головы при длительном повторении определенных движений.

Сократить потери в офисе - значит устранить все, что увеличивает затраты времени, капитала и ресурсов, необходимых для выполнения деятельности организации. Этот процесс применим к бесчисленному множеству проблем.

3.4. Цели и задачи метода «5С»:

«5С» - эффективный метод, используемый для создания и поддержания высокопроизводительного офиса. Основной целью метода «5С» является создание условий для эффективного выполнения операций с учетом рекомендуемых принципов бережливого производства в соответствии с ГОСТ Р 56407-2015.

Основными задачами организации рабочих мест являются:

* улучшение условий труда (повышение уровня техники безопасности, чистота и эргономика рабочего пространства и т.п.);
* повышение уровня вовлеченности персонала в процесс улучшения рабочего пространства;
* повышение качества выполняемой работы;
* повышение производительности труда;
* поиск и сокращение всех видов потерь, связанных с организацией рабочего места и рабочего пространства в целом. Устранение лишних трудовых движений и непроизводительных затрат энергии, а также эффективного использования рабочего пространства.

Примечание - в качестве примеров потерь на рабочем месте могут выступать потери времени на поиск необходимых предметов (документации и информации в бумажном и электронном виде и т.п.), ошибки при выполнении операций, лишние движения и т.д.

3.5. Метод «5С» для офиса включает в себя следующие мероприятия:

Метод «5С» должен состоять из пяти шагов по организации и поддержанию порядка на рабочих местах, начиная от поиска источников беспорядка до внедрения системы постоянного совершенствования рабочего пространства:

шаг 1: Сортировка;

шаг 2: Самоорганизация (соблюдение порядка);

шаг 3: Систематическая уборка (содержание в чистоте);

шаг 4: Стандартизация;

шаг 5: Совершенствование.

**Шаг 1 - Сортировка**

Сортировка - это первый шаг метода «5С», в котором осуществляется разделение предметов в рассматриваемой зоне на необходимые (нужные) и ненужные и удаление ненужных предметов. Сортировка, рациональное расположение и уборка - это мероприятия, связанные с улучшениями и являющиеся частью ежедневной работы.

Сортировка должна проводиться по этапам:

1) определение необходимых (нужных) предметов;

2) разделение предметов на нужные и ненужные;

3) удаление ненужных предметов;

4) обеспечение персонала нужными предметами.

При сортировке происходит разделение предметов на нужные и ненужные по временным критериям использования, которые организация определяет самостоятельно (например: ежечасно, ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и ежегодно - не используется). К нужным предметам относятся предметы, без которых невозможно осуществление трудовой деятельности на рабочем месте/пространстве.

С предметами возможны следующие варианты действия:

1) перемещение нужных предметов на новое место;

2) перемещение ненужных предметов на место временного хранения, для принятия дальнейших решений;

3) утилизация ненужных предметов, если решение можно принять сразу;

4) регистрация и визуализация ненужных предметов;

5) удаление ненужных предметов.

**Шаг 2 - Самоорганизация (соблюдение порядка)**

Самоорганизация - это второй шаг метода «5С», в котором осуществляется размещение нужных предметов на рабочем месте (рабочем пространстве) таким образом, чтобы максимально снизить потери при их использовании и поиске персоналом организации.

*Определение места для каждого предмета.*

В результате второго шага метода «5С» необходимо определить постоянное местонахождение для каждого предмета на рабочем месте (рабочем пространстве).

Примечание - личные вещи государственных гражданских служащих должны храниться в специально отведенных местах (место, отведенное для хранения личных вещей, должно располагаться таким образом, чтобы не мешать выполнению деятельности).

Располагать предметы необходимо в соответствии с частотой их использования: часто востребованные предметы должны располагаться в непосредственной близости к месту их использования, а редко используемые предметы в отдалении от него.

Размещение предметов, необходимых для выполнения производственных процессов, должно проводиться с условием обеспечения требований безопасности, удобства доступа к ним, а также с учетом типа и функционального назначения (места хранения средств защиты, документации, инструмента и т.д.).

Предметы для выполнения производственного процесса или работы должны быть размещены таким образом, чтобы минимизировать количество перемещений персонала во время работы.

Персонал должен возвращать предметы на определенные для них места после использования.

*Отображение мест хранения предметов*

При хранении предметов на рабочем месте/пространстве должны использоваться различные инструменты метода визуализации в соответствии с [ГОСТ Р 56907](consultantplus://offline/ref=DC89DF3BAD346D0B7D9EABF229B26D74B973FBE481A039BF8D3C814543C78B7B203611B84C1CFB81DFDB420CA6D8O)-2016:

- оконтуривание;

- маркировка;

- разметка;

- цветовое кодирование;

- и другие.

Примечание - Маркировка проходов и мест потенциальной опасности производится согласно ГОСТ 12.4.026-2015.

**Шаг 3 - Систематическая уборка (содержание в чистоте)**

Систематическая уборка - это третий шаг метода «5С», в котором осуществляется постоянное поддержание рабочих мест/пространства, предметов в чистоте и постоянной готовности к использованию.

Уборка - удаление загрязнений, поддержание чистоты и использование процедур уборки для определения соответствия рабочего места и оборудования утвержденным нормам. Во время проведения систематической уборки должны выявляться источники загрязнений рабочих мест/пространства, предметов, принимаются меры по устранению источников загрязнения.

Для обеспечения выполнения третьего шага метода «5С» определяются правила (регламент) обеспечения и поддержания чистоты рабочих мест/пространства, предметов включающие:

1) объекты (рабочие места/пространство, предметы);

2) периодичность уборки;

3) методы выполнения уборки;

4) инструменты для уборки;

5) методы контроля уборки.

**Шаг 4 - Стандартизация**

Стандартизация - это четвертый шаг метода «5С», в котором устанавливаются стандарты по выполнению первых трех шагов (стандарты рабочего места, содержания рабочих мест и иные регламентирующие документы). Стандартизация - создание основных правил или руководящих принципов, позволяющих содержать рабочее место в порядке и чистоте. Наличие наглядных и понятных каждому сотруднику стандартов.

Стандарт рабочего места разрабатывается самостоятельно в структурах администрации области, отраслевых исполнительных органах государственной власти области, контрольных исполнительных органах государственной власти области и включает в себя:

1) перечень и количество необходимых предметов;

2) схемы расположения необходимых предметов;

3) фотографию образцового состояния рабочего места/пространства;

4) лиц, ответственных за состояние рабочего места.

К стандартам содержания рабочих мест относятся документы, регламентирующие:

1) сортировку предметов;

2) расположение предметов на рабочем месте;

3) уборку на рабочем месте;

4) контроль выполнения стандартов содержания рабочих мест.

Стандарты должны разрабатываться:

1) с применением метода визуализации для отображения оптимального состояния и отклонений;

2) с учетом передовой практики использования метода «5С».

**Шаг 5 - Совершенствование**

Совершенствование - это пятый шаг метода «5С», в котором осуществляется процесс непрерывного поддержания и развития результатов, достигнутых с помощью первых четырех шагов. Этот этап включает в себя обучение и передачу информации для выполнения всеми сотрудниками стандартов метода «5С».

*Вовлечение персонала и мотивация*

Персонал должен соблюдать стандарты, разработанные на четвертом шаге, и непрерывно совершенствовать их.

С целью вовлечения государственных гражданских служащих Липецкой области рекомендуется создать и реализовать механизм вовлечения персонала, основанный на материальной и нематериальной мотивации, включающий: проведение конкурсов и соревнований, конференций, объявление благодарности, присвоение звания лучшего работника, размещение фотографии на доске почета и др.

Для поддержания и развития метода «5С» в структурах администрации области, отраслевых исполнительных органах государственной власти области, контрольных исполнительных органах государственной власти области необходимо периодически (не реже одного раза в квартал) проводить аудиты рабочих мест на соответствие стандартам по утвержденной программе (планом, графиком и др.) на основе разработанных контрольных листов (чек-листов) (Приложение 1).

# Приложение 2

к Методическим рекомендациям

по использованию метода «5С»

в организации рабочего места

государственных гражданских служащих

администрации Липецкой области и исполнительных органов

государственной власти Липецкой области

в рамках реализации бережливых технологий

# МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДА «5С»

| **Шаг** | **Проводимые мероприятия / рекомендации по проведению мероприятий** | **Рекомендуемые сроки реализации** | **Ответственные за выполнение мероприятий** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1.Подготовительный этап | | | |
| **Определение лидера проекта по внедрению метода «5С»** | Лидером проекта по внедрению метода «5С» в структурах администрации области, отраслевых исполнительных органах государственной власти области, контрольных исполнительных органах государственной власти области является руководитель соответствующего подразделения/ответственный сотрудник подразделения, назначенный руководителем. | 3 – 5 дней | Руководители структур администрации области, отраслевых исполнительных органов государственной власти области, контрольных исполнительных органов государственной власти области |
| **Формирование команды внедрения** | Основная команда внедрения – лидер проекта и ответственные сотрудники структур администрации области, отраслевых исполнительных органов государственной власти области, контрольных исполнительных органов государственной власти области, в которых используется метод «5С», и которые отвечают за весь проект от планирования до исполнения. Основная команда внедрения отвечает за реализацию внедрения метода «5С» до этапа «Поддержание достигнутого и совершенствование». | Не более одной недели | Руководители структур администрации области, отраслевых исполнительных органов государственной власти области, контрольных исполнительных органов государственной власти области. |
| **Обучение вновь принятых сотрудников, ответственных за внедрение метода «5С»** | Вновь принятые на работу государственные гражданские служащие Липецкой области должны пройти индивидуальное (дистанционное) обучение на портале <https://sdo.admlr.lipetsk.ru> | 1 день | Управление государственной службы и кадровой работы администрации Липецкой области |
| 2.ФИКСАЦИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИТУАЦИИ(визуальная проверка) | | | |
| **Сбор первоначальных данных. Фотоотчет текущих условий.** | Фиксация существующей ситуации в целевой зоне офисных пространств, чтобы со временем увидеть происходящие изменения (в виде фотоотчета).  В фотоотчете должны присутствовать снимки открытых ящиков, тумбочек, шкафов и т.д. Запечатленные виды должны быть сверху и снизу, это позволит увидеть что-то новое. Фотографирование необходимо проводить в несколько раундов, чтобы показать, как изменяется ситуация в офисных зонах с постепенным внедрением метода «5С», и размещать обновленные снимки на стенде. | 1 день | Основная команда внедрения. |
| **Создание информационного стенда проекта** | Информационный стенд необходимо создать после фактической реализации предыдущих шагов.  Стенд должен визуально отображать описание проекта, концепцию, процесс или план внедрения. Он в логической последовательности представляет все действия, которые уже сделаны, и которые еще необходимо реализовать для достижения цели. Стенд отображает результаты внедрения метода «5С». | В течение одного дня после реализации предыдущих шагов этапов | Основная команда внедрения. |
| 3.Сортировка и удаление ненужного | | | |
| **Определение критериев для сортировки** | Определение руководящих указаний и стандартов, по которым будет осуществляться сортировка.  Основные задачи для реализации шага (Приложение № 1):   * Необходимо разработать стандартную операционную процедуру для сортировки. * Разработать форму листа контроля сортировки. * Разработать красные ярлыки.   Красный цвет привлекает внимание, и проблемы, отмеченные таким образом, не забываются. | 1-7 дней, в зависимости от размера целевой зоны. | Основная команда внедрения. |
| **Подготовка зоны временного хранения** | Обеспечение сотрудников подразделения стандартами сортировки. Зоны временного хранения - это места для временного хранения ненужных предметов целевой зоны, пока их не определят туда, куда нужно, или не избавятся от них. При возникновении потребности, такие предметы возвращаются на место. Зона временного хранения создается для каждой целевой зоны. Если подразделение большое, можно организовать центральную зону временного хранения для всего офиса и размещать там большие для локальных зон предметы. Наличие таких зон позволяет провести сортировку в «5С». | В течение одной недели | Основная команда внедрения совместно со всеми сотрудниками целевой зоны. |
| **Выполнение сортировки** | Сортировка проводится в соответствии со Стандартной операционной процедурой для сортировки. | В течение двух недель | Основная команда внедрения совместно со всеми сотрудниками целевой зоны. |
| 4.Рациональное расположение и определение границ | | | |
| **Создание карты текущего состояния для целевой зоны** | Опрос сотрудников подразделения и зарисовка карты с целью получения полного представления о том, как используется пространство.  Основные мероприятия на данном шаге:   1. Необходимо определить, какую часть офиса картографировать. 2. Нанести контуры целевой зоны.   Необходимо отображать контуры всего офиса (двери, проходы, пунктирными линиями показать сектора открывания дверей).  3. Отметить большие элементы.  В примерном масштабе необходимо нанести на карту большие элементы мебели и оборудования. Сначала лучше изобразить внешние границы каждого элемента и идентифицировать его.  4. Отметить маленькие элементы.  5. Отметить рабочие зоны.  6. Изобразить потоки перемещения сотрудников, документов.  Стрелками необходимо показать направления передвижения сотрудников и предметов. При возможности, необходимо указать расстояние и средства транспортировки. Одновременно необходимо определить расстояние переходов и перемещений в целевой зоне.  7. Отметить все важные элементы (столы, оборудование, книжные полки, т.д.).  8. Желтыми карточками отметить важные проблемы и факты.  Пример карты приведен в Приложении № 2. Используя данные карты можно обнаружить узкие места для дальнейших улучшений. | В течение одного дня. | Основная команда внедрения. |
| **Разработка плана рационального расположения** | 1. Рассмотрение возможных инструментов рационального расположения.  Все инструменты рационального расположения направлены на обеспечение принципов - найти наилучшее место для каждой вещи в офисе, обеспечить легкий поиск, использование, простой способ возврата на место.  2. Выбрать проблемы или проблемные зоны для улучшения.  3. Определить критерии и принципы для дальнейшего руководства.  Стандартная операционная процедура при ее эффективном использовании позволяет выполнить мероприятия по рациональному расположению простым, безопасным и быстрым способом. Пример стандартной операционной процедуры для рационального расположения приведен в Приложении № 2.  Одновременно целесообразно использовать контрольный лист с критериями рационального расположения (Приложение № 2).  4. Подготовить карту будущего состояния (план).  Карта будущего состояния показывает целевую зону после внедрения улучшений, произведенных на этапе рационального расположения. | В течение одного дня параллельно с предыдущим шагом. | Основная команда внедрения. |
| **Выполнение рационального расположения** | На данном шаге выполняются:  1. Проверка плана рационального расположения.  Необходимо рассмотреть карту будущего состояния и план рационального расположения.  2. Переместить предметы туда, где они должны быть, в т.ч. документы.  3. Сделать положение предметов на выбранных местах очевидным. | Не более трех недель. | Основная команда внедрения совместно с сотрудниками целевой зоны. |
| 5.Уборка с одновременным осуществлением проверки | | | |
| **Определение критериев уборки** | Основные мероприятия на данном шаге:  1. Разработка стандартной операционной процедуры.  На данном шаге рассматривается первоначальная уборка и про­верка. В процессе уборки одновременно выполняется сортировка и рациональное расположение.  2. Разработка контрольного листа с критериями.  Приступая к уборке, команда должна определить основные направления работы. Образцы форм по «Стандартной операционной процедуре для уборки», «Контрольный лист с критериями для уборки» приведены в Приложении № 3. | Не более трех дней. | Основная команда внедрения совместно с сотрудниками подразделения. |
| **Разработка и внедрение плана уборки** | Разрабатывается план уборки (пример плана первоначальной уборки приведен в Приложении № 3).  Реализация плана уборки.  Задачей сотрудников подразделения совместно с командой внедрения является проведение очистки целевой зоны на основе разработанного плана. При первоначальной уборке все чистится и по возможности приближается к первоначальному состоянию целевой зоны. | Не более одной недели. | Основная команда внедрения совместно с сотрудниками подразделения. |
| 6.Стандартизация и обмен информацией | | | |
| **Разработка и внедрение стандартов по внедрению каждой «С», обеспечивающих идеальное состояние** | Выполняемые мероприятия:  1. Подготовка карты итогового состояния целевой зоны.  Карта создается для того, чтобы показать стандарт, правильное положение основных элементов в целевой зоне. Карту офиса, аналогичную карте, приведенной в Приложении № 2 нужно вывесить на видном месте в офисе для определения правильного местонахождения предметов.  2. Распределение обязанностей по первым трем шагам метода «5С».  Все сотрудники должны знать и выполнять свои обязанности по поддержанию первых трех шагов метода «5С» в офисе. Необходимо распределить эти обязанности между сотрудниками целевой зоны. Образец формы «Список обязанностей по методу «5С» приведен в Приложении № 4. Нужно разработать и использовать форму в качестве контрольного листа по проверке выполнения этих обязанностей.  3. Интегрирование первых трех шагов метода «5С» в ежедневную деятельность.  4. Внедрение автономного обслуживания.  5. Внедрение прочих стандартов. | В течение четырех недель. | Основная команда внедрения совместно с сотрудниками подразделения. |
| 7. Поддержание достигнутого и совершенствование | | | |
| **Сделать метод «5С» привычкой** | Основные мероприятия на данном шаге:  1. Сделать метод «5С» частью ежедневной деятельности.  Деятельность, связанная с методом «5С», является не дополнительной нагрузкой, а неотъемлемой частью работы каждого сотрудника. Необходимо включить метод «5С» в ежедневную деятельность сотрудников.  2. Организовать инспекции руководством.  На регулярной основе необходимо проводить инспекции руководством структурного подразделения/функционального блока.  3. Проводить аудиты метода «5С» по графику.  Аудиты метода «5С» проводятся на регулярной основе руководителями структурных подразделений/функциональных блоков.  4. Поддерживать обмен опытом по внедрению и совершенствованию метода «5С» между подразделениями. | На постоянной основе. | Все сотрудники подразделения. |
| **Продолжение улучшений** | Мероприятия для реализации шага:  1. Обеспечение поддержки руководства подразделения, функционального блока.  Всестороннее участие руководства структур администрации области, отраслевых исполнительных органов государственной власти области, контрольных исполнительных органов государственной власти области принципиальна на всех этапах внедрения метода «5С». Возможности проводить изменения не должны быть распылены по всей организации. Руководство подразделений должно поддерживать процесс постоянных улучшений и выделять время для регулярных встреч, а также предоста­влять определенные полномочия для внедрения изменений.  2. Применение системного подхода к улучшениям.  Необходим системный подход к каждой проблеме. При неоднократном возникновении похожих проблем необходимо изучить их более тщательно и выработать единый подход для их устранения.  Применение системного подхода подразумевает:   * Применение процесса систематических улучшений   В процессе систематических улучшений существует шесть основных задач (выполняются после внедрения метода «5С»):  а) Идентифицировать и выбрать проблему.  б) Проанализировать проблему.  в) Подготовить возможные решения.  г) Выбрать нужные решения и спланировать их выполнение.  д) Выполнить решения.  е) Оценить выполнение решений и стандартизировать достигнутое.   * + Вознаграждение и признание заслуг сотрудников   На постоянной основе необходимо одобрять и признавать усилия отдельных сотрудников путем выражения благодарности со стороны вышестоящего руководителя подразделения, функционального блока. Таким образом можно стимулировать сотрудников для генерации новых идей и улучшений. | На постоянной основе. | Все участники процесса внедрения метода «5С» |

Приложение №1

к «Мероприятиям по внедрению метода «5С»

**Примеры форм и бланков, используемых на этапе**

**Сортировки и удаления ненужного**

**Стандартная операционная процедура для Сортировки**

|  |  |
| --- | --- |
| **Список задач - Сортировки** | |
| **№** | **Наименование** |
| 1 | Подготовка зоны временного хранения |
| 2 | Подготовить все необходимые бланки, красные ярлыки и контрольные листы |
| 3 | Определить дату и время проведения сортировки |
| 4 | Подтвердить разрешение руководства на проведение сортировки |
| 5 | Определить список лиц, осуществляющих сортировку |
| 6 | Предупредить лиц, работающих в целевой зоне |
| 7 | Подготовить команду |
| 8 | Исследовать все, что расположено в целевой зоне (по листу контроля Сортировки) |
| 9 | Пометить ненужные предметы красными ярлыками или использовать ящик для предметов с красными ярлыками |
| 10 | Выбросить обнаруженный мусор |
| 11 | Переместить ненужные предметы в зону временного хранения |
| 12 | Переписать ненужные и уничтоженные предметы |
| 13 | Одновременно с использованием красных ярлыков производить уборку |
| 14 | Вернуть на место временно сдвинутые документы, провода, стулья, книги и т.д. |

**Основные задачи для выполнения сортировки:**

* Подготовка красных ярлыков, бланков, а также зоны временного хранения.
* Проведение сортировки в соответствии с критериями.
* Прикрепление красных ярлыков к ненужным предметам.
* Перемещение ненужных предметов в зону временного хранения.

Удалив помеченные ярлыками предметы во временное хранилище, удастся ликвидировать беспорядок в целевой зоне и обеспечить размещение указанных предметов до окончательного принятия решения об их дальнейшем использовании.

Возможно, придется на какой-то период оставить на месте мебель и оборудование, пока не удастся их переправить в другое место. Решение о перемещении каких-либо излишних материалов может потребовать привлечения соответствующих профильных служб.

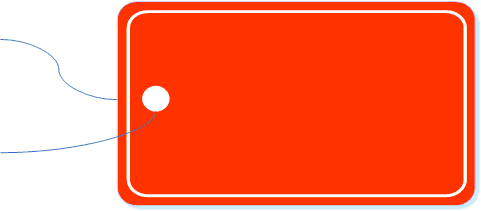
* Оценка собранных предметов и принятие решения, что с ними делать.

Зона временного хранения используется именно для временного хранения. При принятии решения, что выбросить, куда переместить одни предметы или что делать с другими, применяется контрольный лист для принятия решений по дальнейшему использованию предметов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Лист контроля Сортировки**  **Целевая зона**:  **Цель:**  Обеспечить исследование всех мест, где можно провести Сортировку  **Способы:**  1. Исследование всех предметов из каждой указанной категории по всему офисному пространству.  2. Обнаружив предмет, который не имеет отношения к данной зоне, необходимо удалить его или прикрепить к нему красный ярлык | |
| **Осмотреть следующие места**:  - Полы;  - Проходы;  - Поверхности рабочих столов;  - Поверхности других столов;  - Лестницы;  - Углы/за столами и оборудованием;  - Внутренние ящики, шкафы  **Искать ненужную мебель:**  - Стулья;  - Столы;  - Картотечные шкафы/другие шкафы;  - Скамейки;  - Прочее  **Искать ненужное оборудование:**  - Компьютеры, принтеры, телефоны, копиры;  - Калькуляторы;  -Прочее электрическое оборудование;  -Провода, приспособления, приборы;  - Прочее | **Проверить стены, стенды и т.п.**  - Все что висит на стенах – нужно ли?  - Устаревшая информация  - Бесполезные стенды и доски объявлений  - Неиспользуемая информация и статистика  - Прочее  **Искать ненужные (или избыточные)** материалы:  - Бумаги и папки;  - Скотч, ручки, маркеры, карандаши  - Степлеры, линейки, ножницы;  - Прочее  **Проверить места хранения:**  - Книжные полки (ненужные книги и журналы);  - Шкафы (ненужные документы);  - Кладовые и склады (ненужные документы);  - Другие места хранения  **Искать другие ненужные предметы.** |

Форма, поможет членам команды и другим сотрудникам отыскивать предметы, потенциально подлежащие сортировке. Каждое структурное подразделение должно создать свой лист контроля в зависимости от направления деятельности.

**Красный ярлык**



***Имя сотрудника:***

***Дата:***

***Местонахождение предмета:***

***Причина прикрепления красного  
 ярлыка:***

На ярлыке нужно записывать следующее: кто повесил ярлык на предмет, где и когда был повешен ярлык, почему данный предмет не должен находиться в данной зоне. На ярлыках может быть и дополнительная информация, например, инвентарный номер или предложения по дальнейшему использованию предмета.

Нельзя допускать образование избытка красных ярлыков. При обнаружении предметов, принадлежащих другой зоне, необходимо вернуть их на свои места.

Красные ярлыки и другие правила направлены на упрощение проведения сортировки. После удаления предметов из целевой зоны, необходим стандартный критерий для принятия решения, что с ними делать дальше.

Приложение №2

к «Мероприятиям по внедрению метода «5С»

**Примеры форм и бланков, используемых на этапе**

**Рационального расположения и определения границ**

**Карты офисного пространства**

****



|  |  |
| --- | --- |
| **Контрольный лист для принятия решений по дальнейшему использованию предметов при проведении «5С»**  **Целевая зона:**  **Цель:** Решить, что делать с предметами, отмеченными красными ярлыками  **Применение:** 1. Определить, к какой из категорий относится предмет, отмеченный красным ярлыком.  2. Решить, какое действие нужно предпринять.  3. Использовать данный контрольный лист в координации со списком ненужных предметов (при необходимости) | |
| **Категория** | **Возможное действие** |
| Устаревшие | - хранить до списания  - передать  - уничтожить |
| Неисправные | - возвратить поставщику  - уничтожить |
| Мусор/отходы | - переработать  - уничтожить |
| Ненужный в этой зоне | - переместить в надлежащее место |
| Используемые, по крайней мере раз в день | - носить с собой  - хранить на месте использования |
| Используемые примерно раз в неделю | - хранить поблизости от места использования |
| Используемые реже, чем раз в месяц | - хранить там, где к предмету есть доступ и его можно легко найти |
| Редко используемые, которые надо оставить | - хранить поодаль, обеспечить визуальный контроль и возможность использования при необходимости |
| Редко используемые | - хранить поодаль, обеспечить визуальный контроль и возможность воспользоваться при необходимости  - отказаться от использования предмета, если это дешевле |
| Применение не известно | - при возможности определить область применения - переместить на центральный склад. Постараться отнести к одной из вышеперечисленных категорий. |

**Стандартная операционная процедура для**

**Рационального расположения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Задачи для выполнения – Рациональное расположение** | |
|  | **Задача** |
| 1 | Подготовьте все необходимые формы и контрольные листы |
| 2 | Назначьте дату и время рационального расположения |
| 3 | Согласуйте с руководством план будущего состояния |
| 4 | Определите, кто будет выполнять мероприятия по рациональному расположению |
| 5 | Уведомите сотрудников в целевой зоне |
| 6 | Подготовьте команду |
| 7 | Проверьте все предметы в зоне и изучите карту будущего состояния |
| 8 | Определите проблемы для улучшения |
| 9 | Переместите предметы в нужные места (используйте контрольный лист с критериями) |
| 10 | Решите, какие стратегии вы будете применять |
| 11 | Где возможно, примените указатели местоположения |
| 12 | Одновременно с рациональным расположением выполняйте уборку |
| 13 | Напишите список будущих мероприятий |

|  |  |
| --- | --- |
| **Контрольный лист с критериями – Рациональное расположение** | |
|  | **Описание** |
| 1 | Каждой вещи необходимо место |
| 2 | Лучше, когда рабочий поток идет без затруднений |
| 3 | Незавершенная работа, отложенная в сторону - обозначает проблемы с потоком |
| 4 | Устраните потери времени, которые возникают при поиске необходимого предмета или документа. Это самые большие потери в офисе. |
| 5 | Лучше ходить по прямой линии, чем обходить что-то |
| 6 | Для рабочих столов и точек использования применяйте технику принятия быстрых решений |
| 7 | Чем меньше мебели и оборудования, тем лучше |
| 8 | Чем чаще используется предмет, тем ближе он должен быть к месту использования |
| 9 | Сделайте поиск и доступ к предметам простым |
| 10 | Ящики и полки не должны хранить пустоту |
| 11 | На полках оставьте только один ряд предметов |
| 12 | Избегайте хранения в штабелях |
| 13 | Примените правило «Первым пришел, первым ушел» |
| 14 | Не размещайте тяжелые предметы на полу |
| 15 | Где возможно устраните двери и ящики |
| 16 | Избегайте образования «частных коллекций» материалов и оборудования |
| 17 | Храните документы, разделяя их по частоте использования |
| 18 | Выражение «с глаз долой» - ваш враг |
| 19 | Постарайтесь организовать офис на колесах |
| 20 | Сделайте так, чтобы все было понятно с первого взгляда |

План рационального расположения создается для понимания инструментов рационального расположения и их применения. Рациональное расположение можно определить как расположение всех необходимых предметов таким образом, чтобы их было легко использовать, а также понятная всем организация зон хранения предметов.

На этапе сортировки удаляются из офиса ненужные предметы. На эта­пе рационального расположения необходимо разобраться с тем, что осталось. Каждый предмет должен быть размещен так, чтобы любой сотрудник, даже и не работающий в данном подразделении смог определить его правильное местонахождение.

**Инструменты рационального расположения.**

1. Разработка общих инструментов для рационального расположения.

Основные принципы для разработки инструментов рационального расположения в зависимости от специфики деятельности подразделения/подразделений, которым необходимо следовать:

* Ориентация на улучшение потока. Метод «5С» основан на совершенствовании рабочего потока, а эффективность потока зависит от определенного ритма или процесса работы. Необходимо сформировать непрерывный поток и разработать планировку офиса в соответствии с этим потоком. Планировка офиса должна способствовать прохождению потока.
* Чем меньше предметов в офисном пространстве, тем проще поддерживать в нем порядок.
* Поиск и использование любого предмета не должны вызывать затруднений. Чтобы предметом можно было легко воспользоваться, он должен быть «на расстоянии вытянутой руки».
* Полки и ящики не должны хранить пустоту. Необходимо разместить высокие предметы на более высоких полках, а более низкие - на полках, высота которых меньше.

2. Планировка, основанная на концепции последовательности технологических операций (поток процессов или процессный поток).

Деятельность подразделения/подразделений достаточно просто описать как совокупность взаимосвязанных процессов и операций.

3. Наладить принятие быстрых решений на отдельных рабочих местах.

Если целевая зона не превышает размеров рабочего стола, внедрение метода «5С» в полном объеме может оказаться пустой тратой времени. Для отдельных рабочих мест или специфических объектов, таких, как места для копировальной техники или пункты накопления корреспонденции, альтернативой может являться стратегия принятия быстрых решений - мини «5С» внутри офиса.

4. Использовать «систему супермаркета» для заказа материалов.

«Система супермаркета» обладает огромным потенциалом, позволяющим экономить денежные средства в виде материалов и времени, затрачиваемого на перемещения и ожидания, если запасы локализованы и ограничены. В этой связи необходимо:

* каждое подразделение/функциональный блок сами управляют своим запасом материалов и хранят его;
* у каждого отдельного сотрудника на рабочем месте должен быть только минимальный запас, необходимый ему для текущей деятельности;
* обеспечен легкий доступ к материалам в каждом подразделении, так же, как в «супермаркете»;
* в подразделении хранится запас материалов только на один месяц;
* повторный заказ выполняется раз в месяц.

5. Создать визуальное управление и отображение (простые указатели местоположения, как разметка на полу, стенах, столах, полках, бирки и т.д.).

При рациональном расположении необходимо применить три визуаль­ных метода, называемых индикаторами местоположения. Благодаря этим методам можно будет всегда точно знать, где должны находиться те или иные предметы и когда их надо туда возвращать.

Эти индикаторы - линии, ярлыки и знаки.

**Рациональное расположение документов.**

В целях наведения порядка необходимо разделить документы на три типа. Данная классификация не зависит от того, является ли документ напечатанным на бумаге или хранится на диске компьютера:

* Хранение с возможностью непосредственного доступа. Документы, которые используются часто, то есть несколько раз в неделю. Эти документы должны быть всегда под рукой, к ним должен быть обеспечен легкий доступ.
* Промежуточное хранение. Документы, используемые регулярно, но не так часто, как документы первой группы. Такие документы должны быть легко найдены, но храниться они должны не на рабочих местах.
* Удаленное хранение. Документы, не относящиеся к сфере постоянной деятельности.

Оборот документов - это такой же процесс, как и все остальные. Им необходимо управлять, иначе возникнут потери. Можно устранить потери, перестроив работу офиса так, чтобы хранение документов осуществлялось продуманно и организованно.

**Индикаторы рационального расположения.**

Существует три индикатора, при помощи которых можно показать, к чему относится предмет и когда его нужно вернуть на место. Эти индикаторы - линии, ярлыки и указатели. Каждый из них может быть усовершенствован структурным подразделением.

1) Линии. Разметку линиями можно использовать везде - на полах, на полках, на столах, на стенах. Линии могут показывать, к чему относятся предметы, могут обозначать направление движения или перемещения, направление потока, где можно стоять, а где нельзя.

2) Ярлыки. После использования предмета нужно обеспечить его возврат на место. Необходимо применить надписи или ярлыки, подписывая и место, и предмет. Для этой цели нужно использовать цветовую кодировку.

3) Указатели. Задача указателей – донести информацию общепонятным способом. На указателях можно разместить следующую информацию:

- наименование подразделения, процесса, функции.

- местоположение внутренних подразделений, управлений.

- информация о размещении сотрудников подразделения;

- указания по способу или месту выполнения операций;

- информация о мерах безопасности.

Приложение №3

к «Мероприятиям по внедрению метода «5С»

**Примеры форм и бланков, используемых на этапе Уборки с одновременным осуществлением проверки**

**Стандартная операционная процедура для Уборки и проверки**

**Задачи для выполнения – Уборка и проверка**

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Задача** |
| 1 | Подготовить зону временного хранения (будьте готовы к необходимости Сортировки) |
| 2 | Подготовить все необходимые бланки, красные ярлыки, контрольный лист |
| 3 | Назначить дату и время проведения этапа |
| 4 | Подтвердить разрешение руководства на проведение этапа |
| 5 | Определить список сотрудников, осуществляющих уборку и проверку |
| 6 | Уведомить сотрудников целевой зоны |
| 7 | Научить команду пользоваться контрольным листом с критериями |
| 8 | Определить цели, задачи и способы уборки (использовать список планирования) |
| 9 | Почистить все снаружи и внутри, одновременно проверяя все |
| 10 | Пометить красными ярлыками ненужные предметы или использовать коробку с красным ярлыком |
| 11 | Выбросить мусор |
| 12 | Переместить ненужные предметы в зону временного хранения |
| 13 | Заменить в процессе уборки поврежденные провода, кабели, неисправные электролампочки и т.д. |
| 14 | Одновременно с уборкой проводить рациональное расположение. |

**Контрольный лист с критериями - Уборка**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Проявление** | **Место** | **Действие** |
| 1 | Пыль и грязь | В клавиатуре обнаружена пыль, грязь и т.п. | Вычистить |
| 2 | Неисправность | Штепсельная вилка неисправна | Дать заявку в ServiceDesk |
| 3 | Ослабление крепления | Ослаблены или отсутствуют винты крепления крышки корпуса компьютера | Затянуть винты или сделать заявку в ServiceDesk |
| 4 | Повышенная температура | Провод слишком горячий | Сделать заявку в ServiceDesk |

Уборка – это способ обнаружить проблемы на ранней стадии и сохранить офис и оборудование в отличном состоянии.

**План первоначальной уборки**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Целевая зона** | **Кто выполняет** | **Метод** | **Когда** | **Материалы и инструменты** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Необходимо распределить все, что находится в офисе, по четырем основным категориям:

* 1. Поверхности: полы, проходы, стены, потолки, окна, полки, двери и любые другие поверхности.
  2. Оборудование: приборы и оснастка, мебель, столы и стулья, телефоны, копировальные машины, компьютеры, шкафы и т.д.
  3. Предметы на хранении: любые предметы, не используемые регулярно, расположенные на полках (книги, папки), в шкафах (документация и офисные материалы), в тумбочках, в ящиках и т.д.
  4. Предметы в использовании: предметы, используемые регулярно, в основном то, что находится на рабочих столах или там, где выполняются отдельные операции.

После определения задач, необходимо привлечь обеспечивающее подразделение для осуществления уборки целевой зоны.

Приложение №4

к «Мероприятиям по внедрению метода «5С»

**Примеры форм и бланков, используемых на этапе**

**Стандартизации и обмена информацией**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Список обязанностей по методу «5С»** | | | | | | | | | | | | |
| **Целевая зона:**  **Ответственный:**  **Дата:** | | **Этапы 5С** | | | | | **Периодичность** | | | | | |
| **№** | **Мероприятие 5С** | **Сортировка** | **Рациональное расположение** | **Уборка** | **Стандартизация** | **Совершенствование** | **Постоянно** | **В начале дня** | **В конце дня** | **Еженедельно** | **Ежемесячно** | **При необходимости** |
| 1 | Красные ярлыки, сортировка | X |  |  |  |  | X |  | X |  |  |  |
| 2 | Размещение указателей местоположения |  | X |  | X |  |  |  |  | X |  |  |
| 3 | Пустота под рабочим столом |  |  |  | X |  |  |  |  | X |  |  |
| 4 | Сбор канбан-карт/ заказ материалов |  |  |  |  | X |  | X |  |  |  |  |
| 5 | Изменение карты стандарта |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  | X |

Внедрить стандарты - значит определить лучший способ выполнения каждого из первых трех шагов метода «5С» (сортировка, рациональное расположение, уборка) на будущее и научить всех сотрудников следовать этим стандартам.

**Стандарты позволяют:**

* обеспечить набор точных инструкций для обучения сотрудников методу «5С»;
* обеспечить сотрудников процедурами по методу «5С» для применения в ежедневной деятельности;
* проверять правильность выполнения сотрудниками мероприятий по методу «5С»;
* разработать методы, обеспечивающие безопасную и эффективную работу в офисе.

**Стандартизация** базируется на поддержании достигнутого на предыдущих этапах внедрения метода «5С»: сортировке, рациональном расположении, уборке. Выполнение первых трех шагов метода «5С» должно стать автоматическим, не рассматриваться как дополнительная нагрузка и интегрироваться в ежедневную деятельность. Интегрировать первые три шага метода «5С» в ежедневную деятельность поможет метод визуального управления.

Если визуальное управление организовано правильно, сотрудники чаще будут возвращать вещи на место, поскольку не придется тратить время на то, чтобы выяснить, где должна находиться та или иная вещь. Очевидность стандартов обеспечивает большую вероятность их исполнения.

**Внедрение автономного обслуживания.**

Решающий фактор, позволяющий сократить затраты и уменьшить потери времени - это более эффективное использование оборудования.

Обслуживание, осуществляемое самими пользователями оборудования или автономное обслуживание, может значительно повысить эффективность его эксплуатации. Основа автономного обслуживания - предотвращать ухудшение состояния оборудования.

**Операции для выполнения пользователями оборудования самостоятельно:**

1. Предотвращение преждевременного износа оборудования:

* правильная эксплуатация оборудования;
* выполнение периодических плановых проверок состояния оборудования.

2. Ремонт и восстановление оборудования:

* немедленно сообщать о любых проблемах.

1. К части территории могут относиться: корпуса, здания, сооружения, помещения, участки, площадки и т.д. [↑](#footnote-ref-1)