



# Основы бережливого управления

в исполнительных органах государственной власти и  
подведомственных учреждениях.

Бережливая инициатива

Семинар №6



# Диагностика и целевое состояние. Внедрение улучшений.

Выбор решений.

Разработка плана мероприятий.

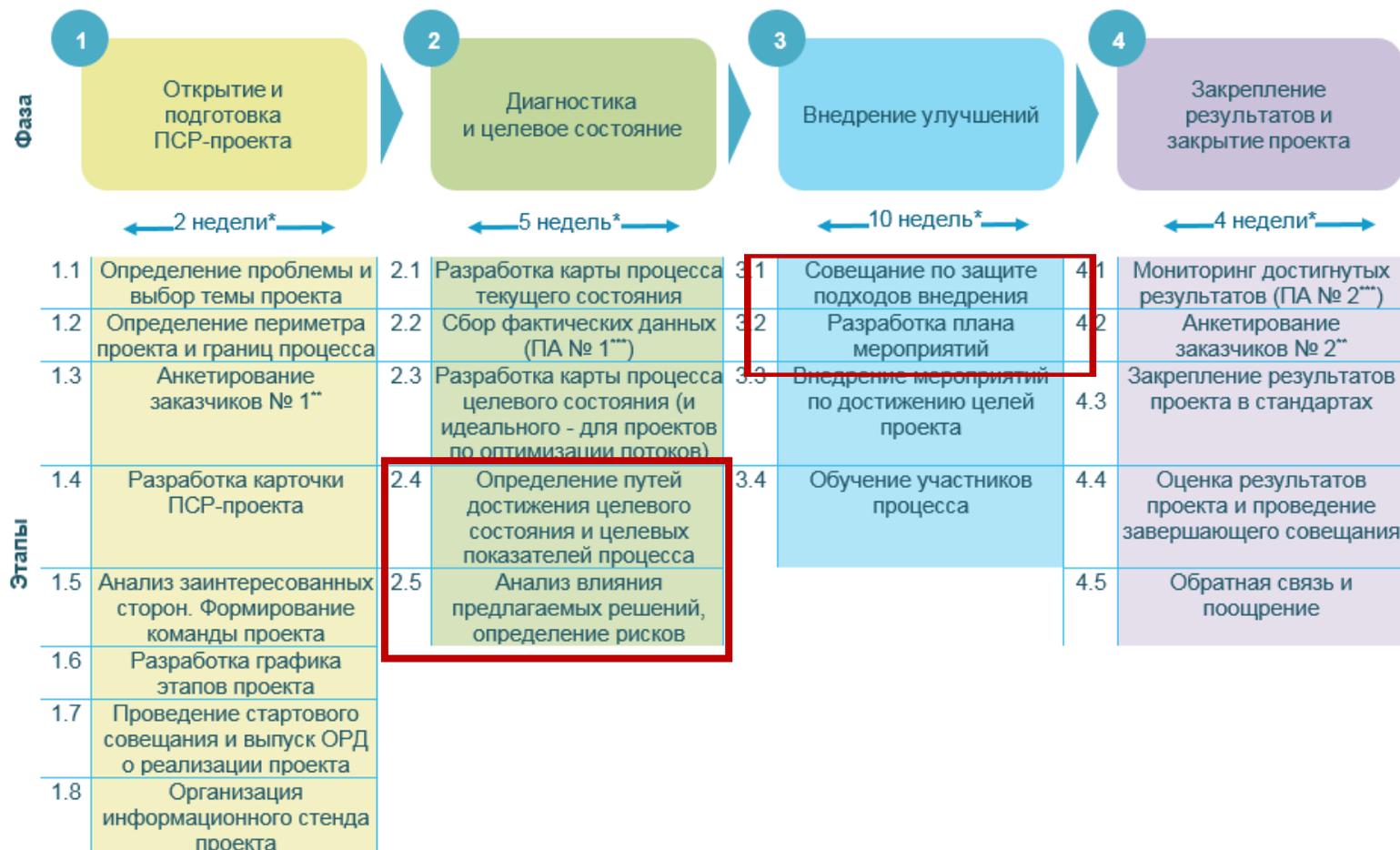
Оптимизация рабочего пространства.



# Этапы реализации ПСР-проектов



Учись, меняйся, улучшай!



Примечания: \* – рекомендованные сроки; \*\* – обязательно для офисных процессов; \*\*\* – ПА (производственный анализ)



## 2 этап. Диагностика и целевое состояние



Учись, меняйся, улучшай!

2

### Диагностика и целевое состояние

Этапы	2.1. Разработка карты процесса текущего состояния	5 недель*
	2.2. Сбор фактических данных (ПА № 1 <sup>***</sup> )	
	2.3. Разработка карты процесса целевого состояния (и идеального – для процессов по оптимизации потоков)	
	2.4. Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей процесса	
	2.5. Анализ влияния предлагаемых решений, определение рисков	

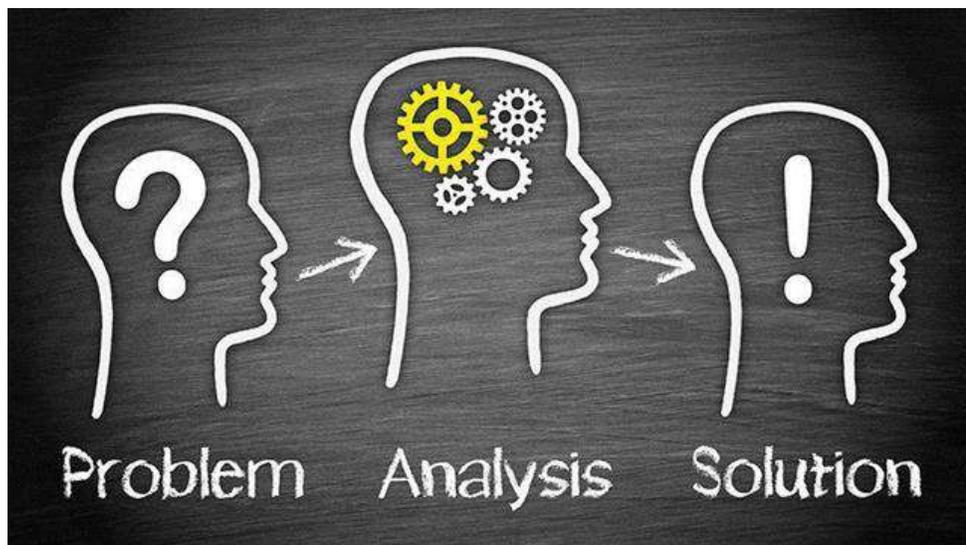
Примечания: \* – рекомендованные сроки; \*\*\* – ПА (производственный анализ).



# Диагностика и целевое состояние.



Учись, меняйся, улучшай!



## Разработали карту целевого состояния

1. Предложили решения по улучшению процесса;
2. Установили показатели в целом по процессу целевого состояния.



# Диагностика и целевое состояние.

## 2.4 «Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей»



Учись, меняйся, улучшай!



### Основные шаги:

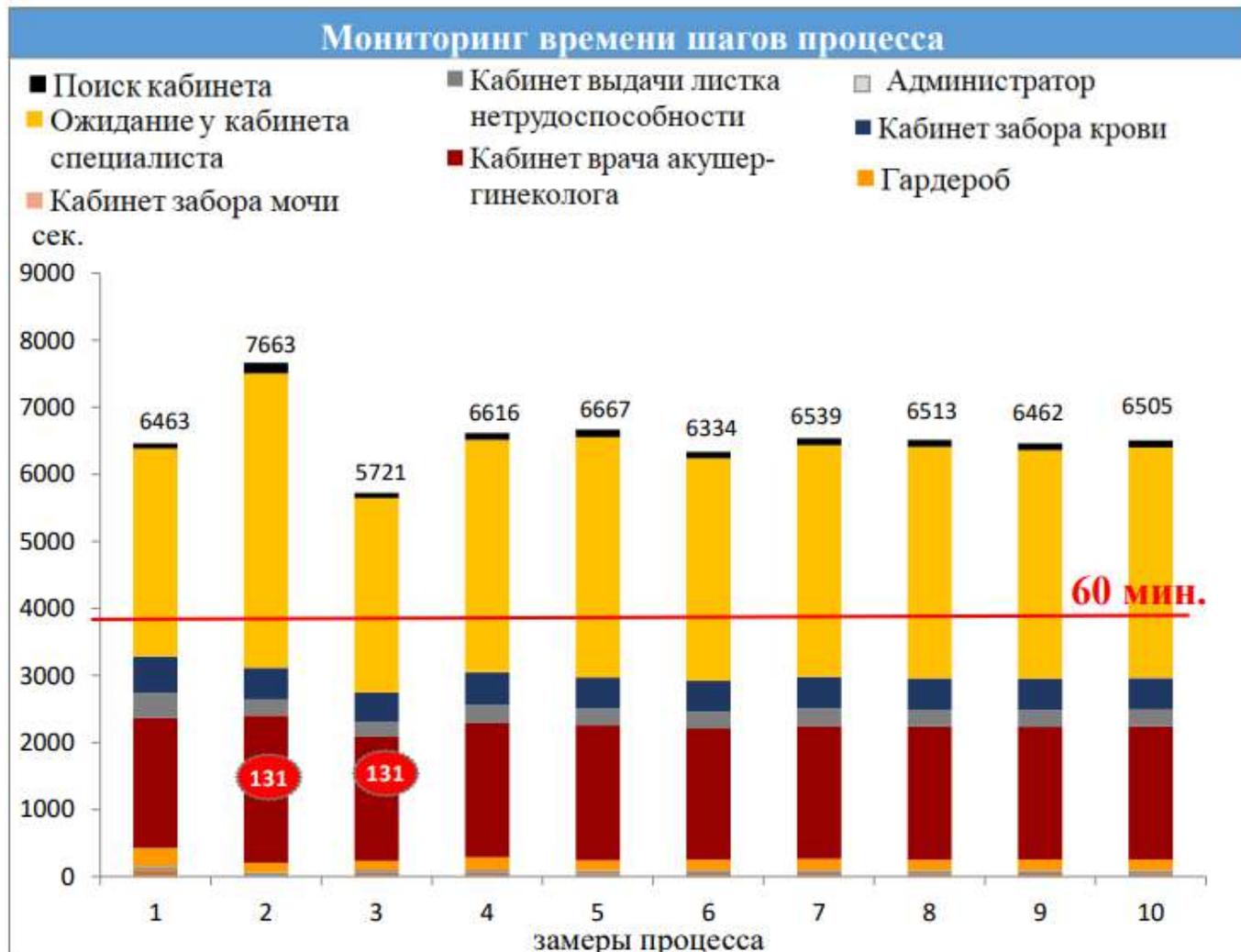
1. сравнить текущие и целевые показатели процесса;
2. оценить достижение целевых показателей по каждому этапу/шагу процесса за счет предлагаемых решений.



# ДИАГНОСТИКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА «ОПТИМИЗАЦИЯ ПЕРИНАТАЛЬНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ» ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ № 1



## 2. Сокращение времени пребывания беременных в женской консультации во время одного посещения с 128 до 60 мин.



### Выявленные проблемы

**130\*** Оформление в регистратуре талона на повторный прием

**131** Длительный прием врача акушер-гинеколога

Во время производственного анализа №1 по данной цели выявлено дополнительно **2** проблемы, увеличив общее число проблем со **129** до **131**.





# Выбор решений



Учись, меняйся, улучшай!

Проблема (первопричина)	Решени <b>Я</b>	Вклад в цель проекта
	1.... 2.... 3....	- 20 мин. В ВПП
	1.... 2.... 3....	- 12 мин. в ВПП

1. Если установлены первопричины, то на них и предлагаются решения! Каждая из первопричин рассматривается отдельно
2. Важно предложить минимум три решения и выбрать из них наиболее быстрое и менее затратное
3. Любое решение без вклада в цели проекта не целесообразно!

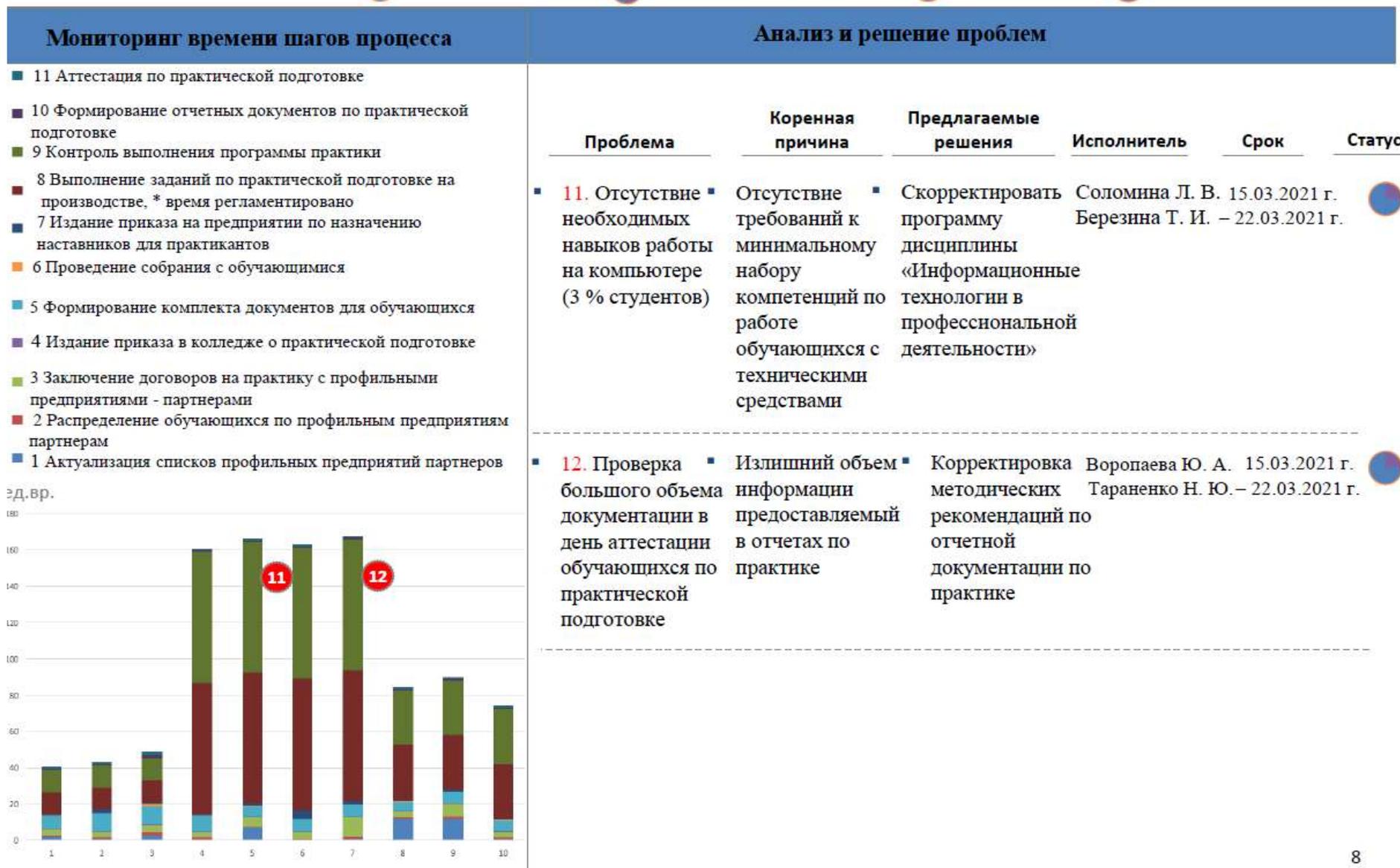


# Сбор фактических данных. Производственный анализ №1

## «Повышение эффективности процесса практической подготовки выпускников»



● Поставлена задача 
 ● В процессе реализации 
 ● Реализовано 
 ● Принято руководителем





# Определение путей достижения целевого состояния и целевых показателей



Учись, меняйся, улучшай!

## Результаты 2.4.



- ✓ проведена оценка достаточности предлагаемых решений, направленных на достижение результатов ПСР-проекта.



# Диагностика и целевое состояние.

## 2.5 «анализ влияния предлагаемых решений»



Учись, меняйся, улучшай!



1. проанализировать мероприятия, выработанные на этапах 2.2, 2.3, 2.4;
2. определить «на кого?» и «на что?» повлияют предлагаемые решения;
3. определить риски, которые могут за собой повлечь принятые решения (совместно со службами/экспертами);
4. разработать мероприятия для компенсации рисков и внести их в план мероприятий.



# Анализ влияния предлагаемых решений



Учись, меняйся, улучшай!

Оценка последствий - FMEA

## FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) –

анализ характера и последствий отказов. Это инструмент для выявления и оценки вероятных отказов в отношении продукта или процесса, а также связанных с ними рисков.

№	Шаг процесса	Возможная проблема/Потенциальный режим отказа	Возможные последствия отказа/влияние на результат	Влияние на результат	Частота	Вероятность отказа	Текущий контроль	Сложность обнаружения	Степень риска

FMEA используется для составления плана сокращения или устранения такого риска



# Анализ влияния предлагаемых решений



Учись, меняйся, улучшай!

Пилотный проект

Карточка ПСР-проекта « \_\_\_\_\_ »  
название ПСР-проекта

<b>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</b> Заказчики процесса Периметр проекта Границы процесса Владелец процесса Руководитель проекта Команда проекта		<b>2. Обоснование выбора</b>													
<b>3. Цели и плановый эффект</b> <table border="1"><thead><tr><th>Наименование цели</th><th>Текущий показатель</th><th>Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель										<b>4. Ключевые события проекта</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Старт проекта</li><li>Диагностика и целевое состояние<ul style="list-style-type: none"><li>Разработка текущей карты процесса</li><li>Производственный анализ № 1</li><li>Разработка целевой карты процесса</li></ul></li><li>Внедрение улучшений<ul style="list-style-type: none"><li>Совещание по защите подходов внедрения</li></ul></li><li>Закрепление результатов и закрытие проекта<ul style="list-style-type: none"><li>Производственный анализ № 2</li><li>Завершающее совещание</li></ul></li></ol>	
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель													

## Результат

- ✓ Улучшенное решение, соответствующее требованиям клиента
- ✓ Усовершенствованные планы реализации
- ✓ Более низкий риск отказа с помощью выявления и решения проблем
- ✓ Подтверждение ожидаемых результатов
- ✓ Больше возможностей обратной связи и личной заинтересованности
- ✓ Получение более ранней версии решения для отдельного сегмента



# Анализ влияния предлагаемых решений



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

№	Предлагаемое решение	На кого и на что влияет	Какие риски вызывает	Мероприятия для компенсации рисков
1				
2				
...				



# Анализ влияния предлагаемых решений



Учись, меняйся, улучшай!

№	Предлагаемое решение	На кого и на что влияет	Какие риски вызывает	Мероприятия для компенсации рисков
1	Параллельное согласование документов с предприятиями разработчиками и АЭС (объединение этапов)	Концерн «Росэнергоатом»	Увеличение трудоемкости рассмотрения документов в случае различных позиций предприятий разработчиков и АЭС	<ul style="list-style-type: none"><li>Использовать единое информационное пространство и оперативный обмен данными при параллельном согласовании предприятий разработчиков и АЭС</li></ul>
2	Введение нормативов по времени на этапы согласования документов в действующие регламенты	Сотрудники технических отделов и отделов качества предприятий и АЭС	Невыполнение сроков исполнения по причинам недостаточного улучшения процесса согласования конкретной функции и недостаточного информирования	<ul style="list-style-type: none"><li>Провести подробный анализ и улучшение процессов согласования всех участников перед введением нормативов, обеспечивающих достижение целей проекта;</li><li>Внести изменения в ЛНА предприятий разработчиков и АЭС;</li><li>Провести информирование и обучение сотрудников.</li></ul>
...				



# Анализ влияния предлагаемых решений

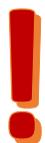


Учись, меняйся, улучшай!

Необходимо ответить на вопросы:

«на кого повлияют предлагаемые решения?» - поставщиков, заказчиков, исполнителей процесса и т.п.

«на что повлияют предлагаемые решения?» – безопасность, сопутствующие процессы и т.п.



Мероприятие не может быть внедрено, если увеличиваются риски наступления несчастного случая, инцидента или события.

Мероприятия для компенсации рисков должны дополнить план мероприятий



# Диагностика и целевое состояние. Анализ влияния предлагаемых решений



Учись, меняйся, улучшай!

## Результаты 2.5.



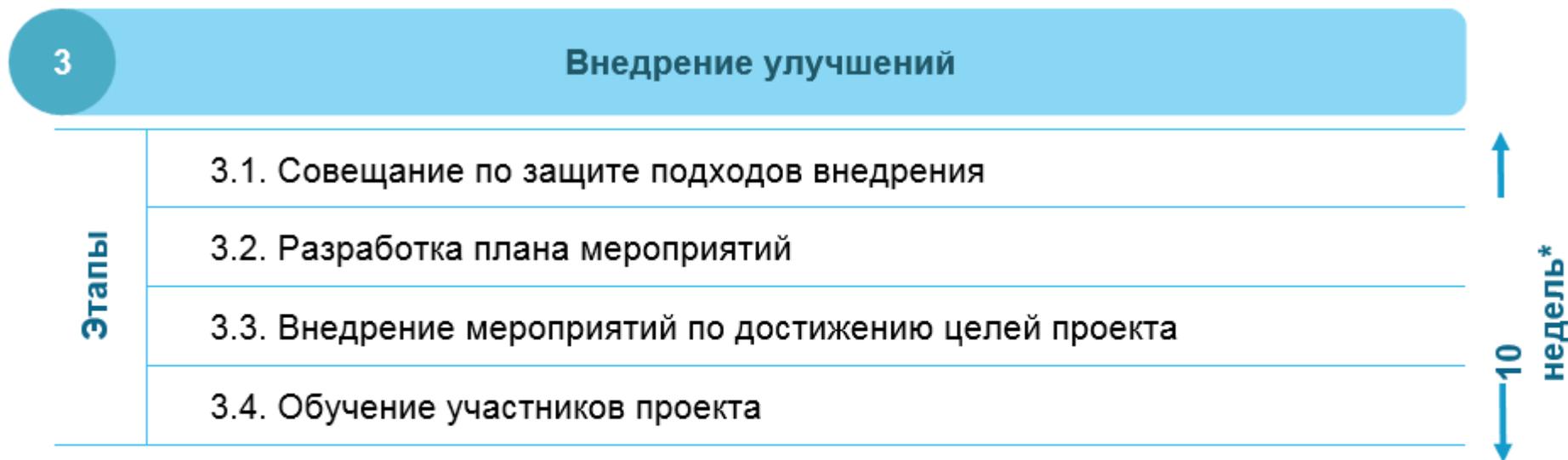
- ✓ определены все лица и сопутствующие процессы, на которые влияют изменения;
- ✓ разработаны мероприятия для компенсации рисков и необратимости изменений.



# 3 этап. Внедрение улучшений.



Учись, меняйся, улучшай!



Примечания: \* – рекомендованные сроки.

Рис. 5.1 – Этапы 3-й фазы процесса реализации ПСР-проекта



# Внедрение улучшений.

## 3.1 «Совещание по защите подходов внедрения»



Учись, меняйся, улучшай!



### Основные шаги на этапе 3.1:

1. подготовить план встречи;
2. подготовить информационные материалы для встречи;
3. пригласить заказчика процесса и заказчика проекта, участников команды проекта;
4. провести совещание;
5. получить обратную связь от заказчиков процесса и проекта;
6. при необходимости провести доработку целевого состояния процесса;
7. приступить к разработке плана мероприятий.



# Совещание по защите подходов внедрения



Учись, меняйся, улучшай!

На момент совещания необходимо иметь «на руках»:

- карточку ПСР-проекта;
- график этапов проекта;
- карты процесса текущего и целевого состояний;
- общий перечень выявленных проблем и предлагаемых решений.

Совещание рекомендуется проводить у информационного стенда проекта.



# Внедрение улучшений.

## Совещание по защите подходов внедрения



Учись, меняйся, улучшай!

### Результаты 3.1.



- ✓ получено одобрение заказчиком процесса и заказчиком проекта целевого состояния процесса и предлагаемых решений.



# Внедрение улучшений.

## 3.2. «Разработка плана мероприятий».



Учись, меняйся, улучшай!



### Основные шаги на этапе 3.2:

1. составить план мероприятий;
2. детализировать мероприятия до задач конкретным исполнителям;
3. определить эффект от реализации мероприятий;
4. разместить план мероприятий на информационном стенде проекта.



# Внедрение улучшений.

## 3.2. «Разработка плана мероприятий».



Учись, меняйся, улучшай!

Шаг 5. Разработка  
корректирующих  
мероприятий

Разработать документированную  
процедуру для определения требований:

- ✓ к анализу несоответствий;
- ✓ к установлению причин несоответствий;
- ✓ к оцениванию необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- ✓ к определению и осуществлению необходимых действий;
- ✓ к записям результатов предпринятых действий;
- ✓ к анализу результативности предпринятых действий.

Задача №1

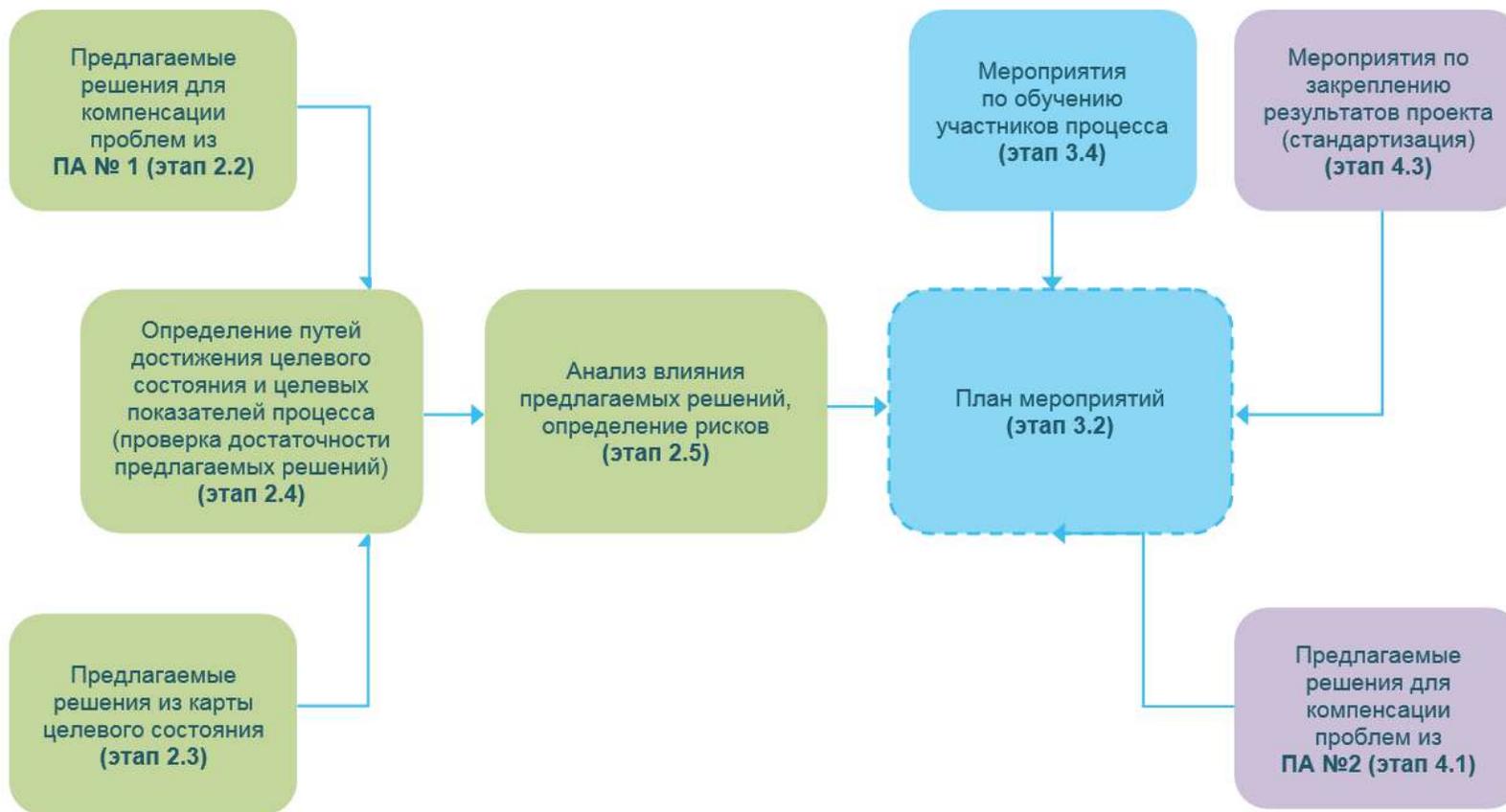


# Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!

## Источники данных для формирования плана мероприятий





# Внедрение улучшений.

## 3.2. «Разработка плана мероприятий».



Учись, меняйся, улучшай!

При составлении плана мероприятий:

- ✓ используют результаты этапов 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 (см. страницу 52);
- ✓ после прохождения этапов 3.4, 4.1, 4.3 план мероприятий должен быть дополнен информацией по обучению участников процесса, предлагаемым решениям для компенсации проблем из ПА № 2, мероприятиями по закреплению результатов проекта (стандартизации);
- ✓ крупные мероприятия по улучшению процесса и решению проблем в процессе должны быть детализированы. Время на реализацию каждого из мероприятий в плане мероприятий не должно превышать 2-х недель.



# Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!

## 3 типа решений

- **Временная мера** – действия, которые необходимо предпринять, для устранения несоответствия
- **Корректирующее мероприятие** – действия, направленные на устранение коренной причины возникновения проблемы.
- **Предупреждающее мероприятие** – действия, направленные на предотвращение возникновения подобной проблемы в однотипных или схожих ситуациях.

Описание ситуации	Коренная причина	Временная мера	Корректирующее мероприятие	Предупреждающее мероприятие
<u>Станок перегревается</u>	Нет стандарта по смазке на станке	<u>Смазать станок</u>	Определить стандарт по смазке станка	Определить стандарты по смазке для других станков в цехе
В комплекте с диваном покупатель получает одинаковые боковины	<u>Упаковщики путают боковины дивана</u>	<u>Поменять клиенту боковину дивана</u>	Разработать систему контроля за упаковкой боковин	Разработать систему контроля за упаковкой комплектующих для разной номенклатуры продукции



# Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!

**Форма плана корректирующих действий.**

**Приложение Е  
(рекомендуемое)  
Форма плана корректирующих действий**

Утверждаю  
Представитель руководства по СМК  
\_\_\_\_\_

**План корректирующих действий по несоответствиям,  
выявленным при аудите в \_\_\_\_\_, отчет № \_\_\_\_\_**

№ протокола	Ссылка на процедуру	Несоответствие	Причина возникновения несоответствия	Коррекция			Необходимость разработки корректирующих действий	Корректирующие действия			Отметка о выполнении (№ документа)
				Действие	Ответственный исполнитель	Срок		Действие	Ответственный исполнитель	Срок	

Руководитель проверяемого подразделения  
**СОГЛАСОВАНО:** \_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Расшифровка подписи

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Расшифровка подписи

Имя  
Фамилия  
Статье

С. 14

С. 196-10  
Приложение к инструкции по проверке системы менеджмента качества



# Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!

1. Не все действия должны быть последовательными, можно выполнять и **параллельно!**
2. Не что мы **можем** сделать для ликвидации проблемы, а что нам **нужно** сделать для ликвидации проблемы.
3. **Больше пунктов – меньше эффективность:**
  - после нескольких действий план устаревает;
  - трудно организовать выполнение и контроль;
  - требуется больше ресурсов;
  - трудно понять, что именно сработало.





# Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!

1. Выделить цель, которую преследует организация конкретного мероприятия.
2. Определить составляющие этой цели, без которой осуществить программу не получится.
3. Обозначить ожидаемый результат.
4. Прописать сроки.
5. Упомянуть ответственных лиц.
6. Указать финансовую составляющую и источник ресурсов.
7. Прописать контакты лиц, которые приглашены со стороны.
8. Зафиксировать, каким образом будут устранены последствия в случае ЧС.

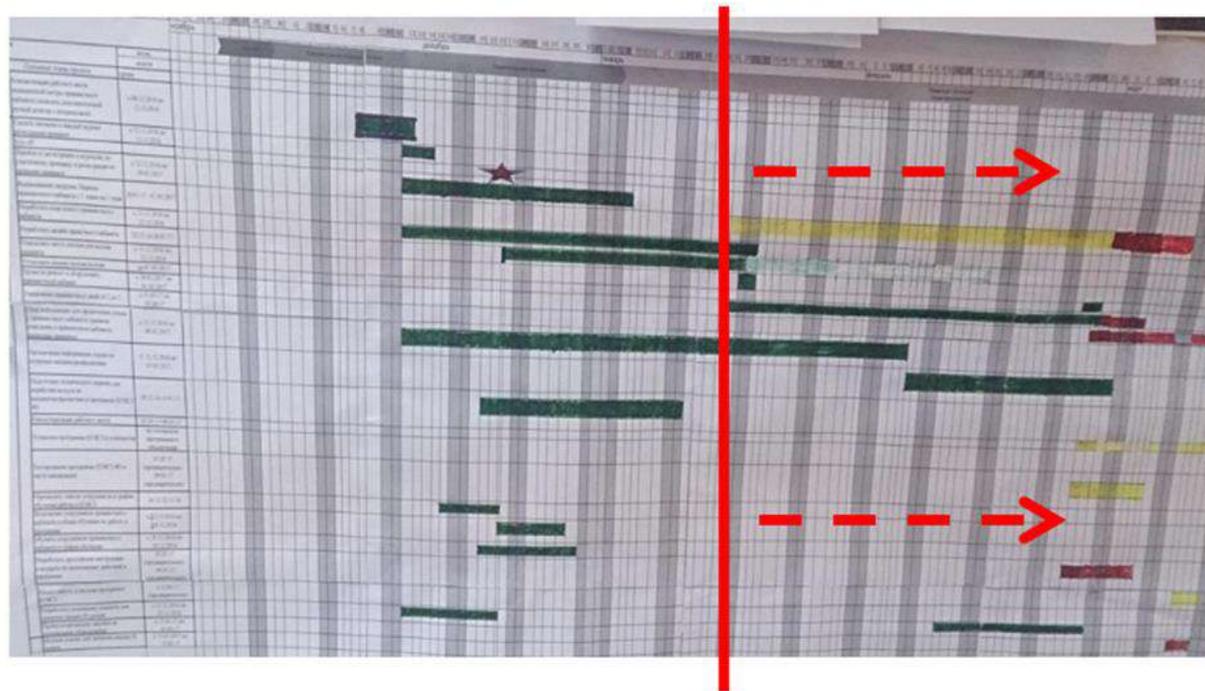




# Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!



Пример плана мероприятий



Мероприятия движутся по плану



Есть угроза отставания



Отставание!



# Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!

Пример плана мероприятий

Проблема	№	Мероприятие	Эффект	Отв.	Сроки	март			апрель			май			Статус	Примечание
						...	...	...	...	...	...	...	...	...		
Задержки из-за последовательного согласования документов с предприятиями-разработчиками, затем с АЭС	1	Параллельное согласование документов с предприятиями разработчиками и АЭС (объединение этапов)	Снижение ВПП на 175 раб. дней	Кацман А.М.	05.03 - 18.04											
	1.1	Анализ регламентирующих документов для обеспечения параллельного согласования		Чижова Ю.С.	05.03 - 10.03											
	1.2	Анализ рисков возникновения несоответствий при параллельном согласовании		Кацман А.М.	05.03 - 10.03											
	1.3	Разработка временного регламента		Кацман В.Н.	10.03 - 14.03											
	1.4	Запуск пилотного процесса параллельного согласования		Шутиков А.В.	17.03 - 31.03											
	1.5	Доработка действующих регламентирующих документов для параллельного согласования		Кацман А.М.	01.04 - 18.04											

● – Выполнено; ● – Выполнено с замечаниями (выполняется с отставаниями); ● – Не выполнено; ○ – Срок не наступил



# Внедрение улучшений. Разработка плана мероприятий.



Учись, меняйся, улучшай!

## Результаты 3.2.



- ✓ разработан план мероприятий, влияющих на достижение целей ПСР-проекта, и согласован с ответственными лицами;
- ✓ все заинтересованные лица проинформированы о запланированных изменениях в соответствии с планом мероприятий.



# Внедрение улучшений.



Учись, меняйся, улучшай!

Процесс изменения внутренних устоев организации  
всегда не легок,  
но внедряя обновления постепенно и последовательно  
— можно добиться первоклассных  
результатов!

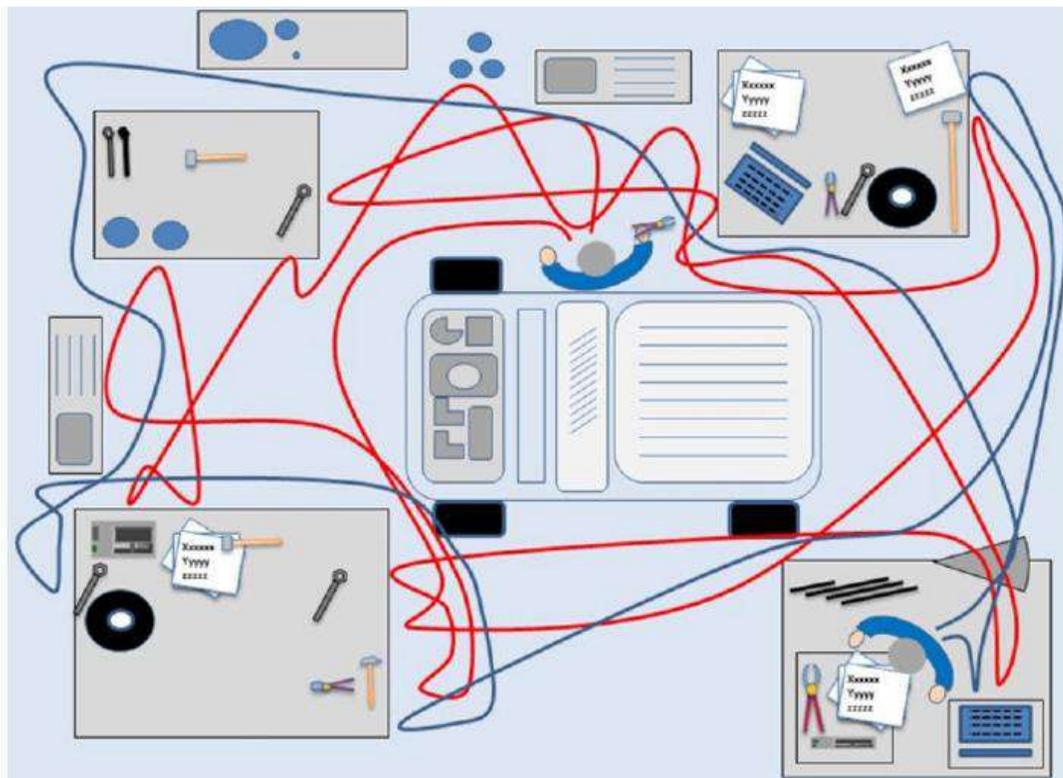


# Поиск решений



Учись, меняйся, улучшай!

## Организация рабочего пространства





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Что такое 5С?

- ✓ Это пять простых принципов рациональной организации рабочего пространства, соблюдая которые, можно извлечь максимальную выгоду из имеющихся ресурсов.
- ✓ Это отправная точка для любой организации, которая стремится стать ответственным производителем чья продукция отвечает уровню мирового класса
- ✓ Это система, направленная на правильную, безопасную и эффективную организацию рабочего места





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



## Практическая цель 5 С

✓ Выявить и устранить 7 видов потерь!





# Организация рабочего пространства



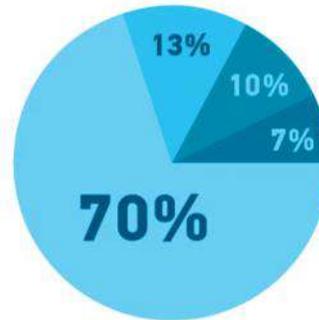
Учись, меняйся, улучшай!



## Как обстоят дела сейчас?

Оказывается, каждый день офисный работник около 13% рабочего времени что-либо ищет, 10% времени тратит на ожидания, 7% тратит по другим причинам. В год эти 30%, составляют около 30 рабочих дней!

Данные проведенных исследований McKinsey



- Прочее
- Ожидание
- Поиск
- Работа





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



## Зачем внедрять систему оптимизации рабочего пространства?

повышение производительности  
снижение брака индивидуальное, а не по шаблону  
стандартизация  
убрать лишнее **наглядность** в архиве  
зона карантина на складах  
чистота **Система 5S** быстрый поиск  
диаграмма спагетти  
каждой вещи найти оптимальное место  
в цехах **удобство** внедряем 5S с умом в офисе  
Заводских и партнёры порядок  
на производстве  
спb-progressor.ru методика внедрения  
минимальное вмешательство но вовремя хранение в точке использования  
всегда хранить там **высвобождение площади**  
визуальная маркировка  
сокращение передвижений  
культура производства



# Организация рабочего пространства



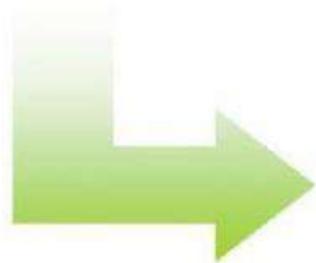
Учись, меняйся, улучшай!

5S – это мощный инструмент организации РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА.

Рабочее пространство – это не только рабочий стол и стул. Это место, где происходит выполнение определенных ФУНКЦИЙ и ОПЕРАЦИЙ. Это все, что участвует в процессе исполнения этих функций.

**Зачем нужен 5S :**

- ◆ Неорганизованная работа руководителя – пример для подчиненного;
- ◆ Отсутствие культуры стандартизации и порядка – причина бюрократии;
- ◆ Огромное количество бумажных документов отнимает слишком много места;
- ◆ Низкая личная аккуратность приводит к утрате важных документов;
- ◆ Внешние контрагенты формируют мнение об организации в целом по частным впечатлениям;
- ◆ Отсутствие порядка ведет к отсутствию бережливости к запасам в поведении сотрудников;
- ◆ Общие и системные преобразования невозможны без первого шага – наведения порядка.



- ☑ Это может быть сделано сегодня;
- ☑ Небольшие затраты;
- ☑ Каждый может принять в этом участие;
- ☑ Быстрые и наглядные результаты;
- ☑ Потери становятся видимыми;
- ☑ Не требует широкомасштабных действий по обучению;
- ☑ Имеет широкую область применения.



# Организация рабочего пространства



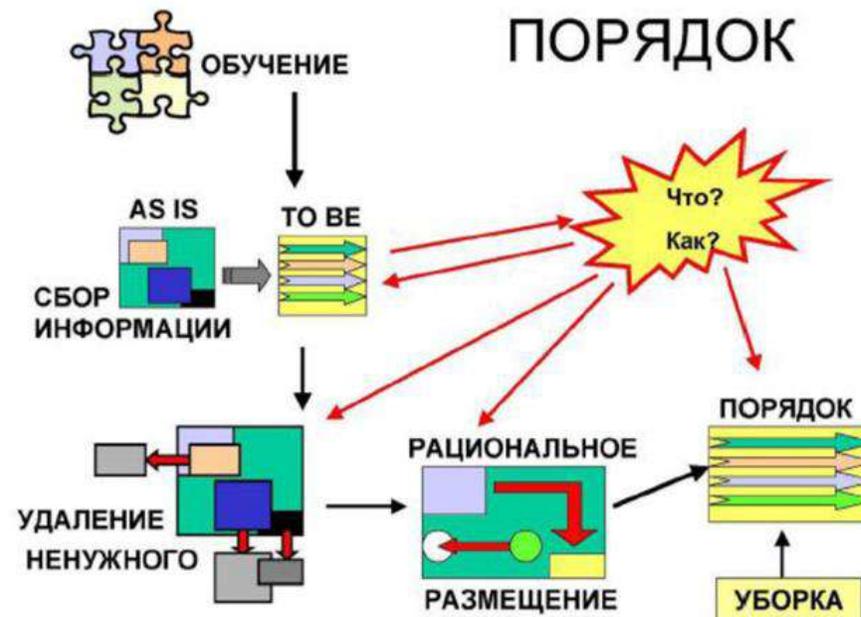
Учись, меняйся, улучшай!



Система 5С  
– это комплекс мероприятий

ПОРЯДОК НАВСЕГДА!

Как навести ПОРЯДОК?





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Основные потери неэффективного рабочего места

- Время на поиски нужных канцелярских принадлежностей на своем рабочем месте (степлера, карандаша, калькулятора и т.д.).
- Время на поиски бумаги, которая «внезапно» закончилась в принтере или ксероксе.
- Наличие избыточных запасов ненужного и неиспользуемого оборудования.
- Дублирование выполняемых функций сотрудниками.
- Не рациональная расстановка мебели в помещении и офисных предметов и техники на рабочем столе.



- переделка и исправление
- ожидание
- ненужные движения
- излишняя обработка
- простои оборудования
- излишние запасы
- проверки



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



## Главный результат 5С – порядок навсегда!

- Операции выполняются быстро и без ошибок и потерь!
- Порядок легко сохраняется!
- Беспорядок устраняется быстро!

### Стандарт организации рабочего места

Рабочее место после десятиминутки 5С



Мои правила.

1. Ежедневно за 10 минут до конца рабочего дня:
  - \* удалить из рабочей зоны лишние предметы, черновики, документы;
  - \* Отсортировать документы по местам постоянного хранения.
2. Каждую пятницу за 1 час до конца рабочего дня:
  - \* Подшить оригиналы документов в дела;
  - \* Протереть пыль с рабочих поверхностей;
  - \* Провести перекрестный аудит в отделе

На рабочих поверхностях отсутствует пыль, мусор, не нужные предметы



Документы хранятся в соответствии с обозначениями



Место хранения уборочного инвентаря визуализировано



Под рабочим столом отсутствует мусор, грязь. Провода уложены и не создают помех пользователю



Правила работы с документами соблюдаются



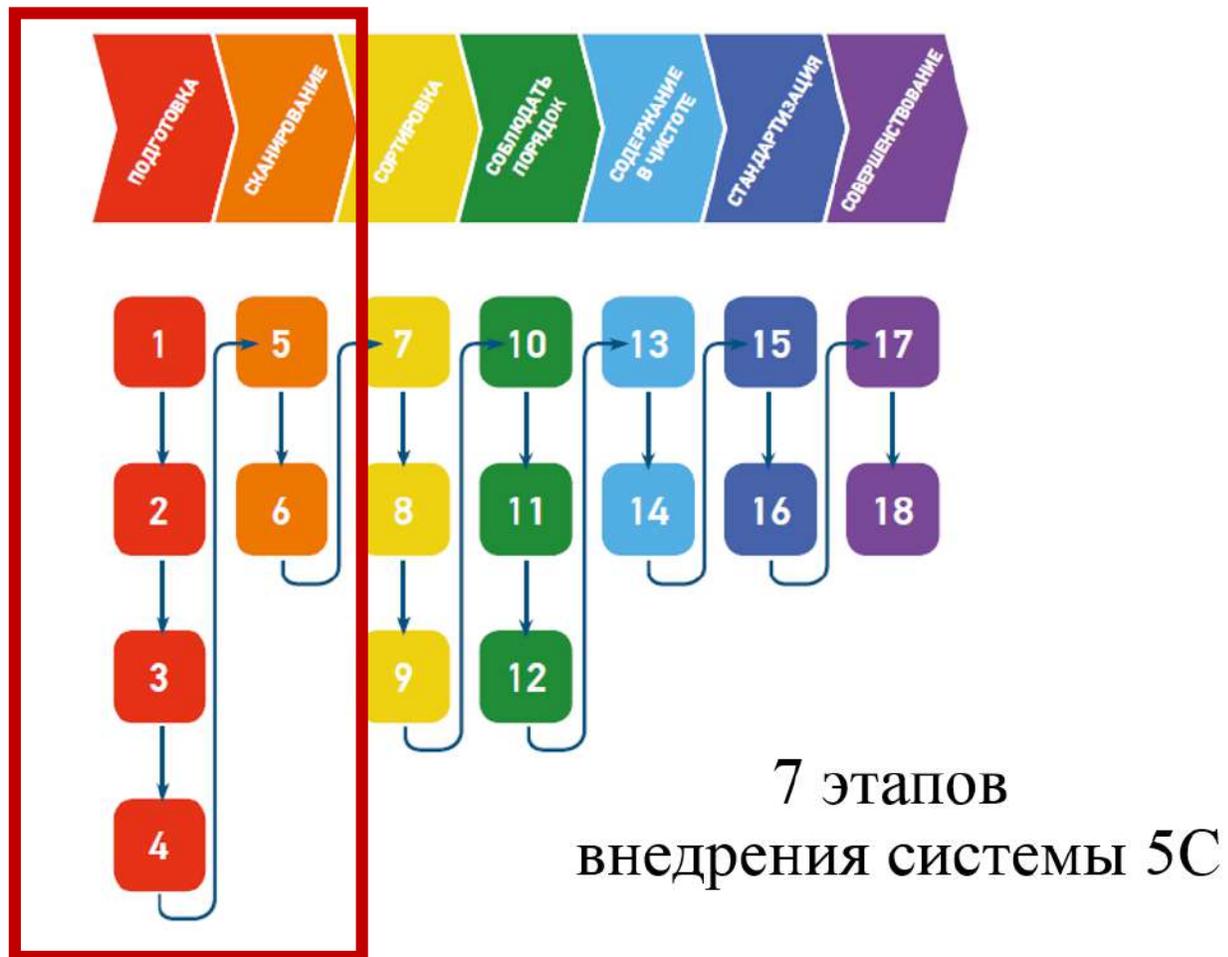
Предметы находятся на своих местах, ящики рабочей тумбочки не захлаплены



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



## Реализация шагов системы 5С





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Подготовка.

Важно чтобы были предоставлены ресурсы!



Итог этапа «Подготовка»:

- Выделены ресурсы
- Персонал обучен (5С)
- Определена зона работы



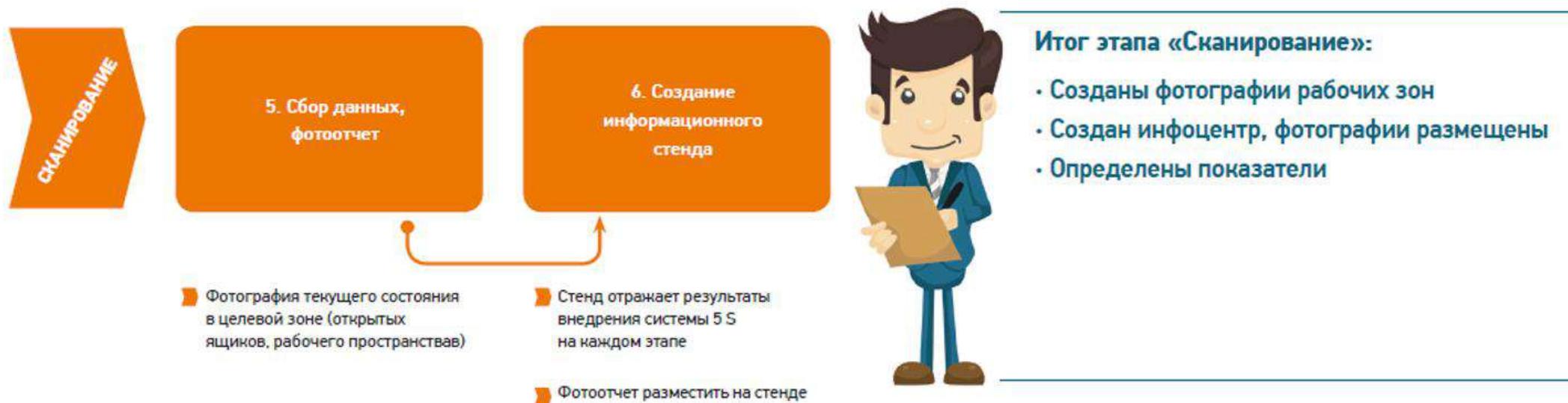
# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Диагностика.

Необходимо создать систему показателей





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Определите проблемы

### Перечень обнаруженных болевых точек

Зона	Обнаруженная болевая точка
1	
2	
3	
4	





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Сортировка и удаление ненужного /реализация шага 1 системы 5С/

Важно определить стандарты сортировки



Итог этапа «Сортировка»:

- Определены Критерии
- Определена Зона карантина
- Выполнена сортировка предметов (инвентарь, инструмент и т.д. ) в рабочей зоне



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



## Система 5 С Шаг 1. Сортировка.



### Цель

Освободить рабочее пространство от ненужных предметов, создать предпосылки для организации наглядного и эффективного производства.

### Задача

Классификация предметов, на степени их необходимости на рабочих местах

### Комментарий

На рабочем месте должны находиться в необходимом количестве только те предметы, которые требуются для выполнения текущей деятельности.

Все предметы в рабочей зоне разделяются на 3 категории, в зависимости от частоты их использования: ненужные, не нужные срочно и нужные. В зависимости от частоты использования предмета принимается решение о необходимости его хранения.

- *Избавься от ненужного!*



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Рабочее место сотрудника

**ИНОГДА РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО СОТРУДНИКА МОЖЕТ ВЫГЛЯДЕТЬ ИМЕННО ТАК**



### **Беспорядок в шкафу**

Документы не отсортированы (при необходимости взять нижнюю папку необходимо переключать верхние)  
Излишние товарно-материальные запасы  
Отсутствие стандартов маркировки для быстрого поиска необходимого документа (информации)



### **Беспорядок на рабочем месте**

Избыточное количество документов  
Избыточное количество канцелярских принадлежностей  
Наличие предметов не относящихся к работе





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Определите зоны изменений

- Рабочий стол
- Рабочий шкаф (по направлениям – функциям)
- Зона тех. средств для работы с документами (принтер и пр.)
- Архив
- Зона ожидания
- Зона отдыха

	Зона ответственности - Задачи	Ответственный
1		
2		
3		



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Определите критерии для сортировки

Критерии сортировки

1

2

3

4





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

*... для облегчения процесса сортировки  
предлагаем внедрить «Лист контроля сортировки».*

4 основных вопроса при сортировке:

1. Применяется ли предмет в данной зоне?
2. Кому нужен этот предмет?
3. Как часто он используется?
4. Если я уберу этот предмет, что-то изменится?





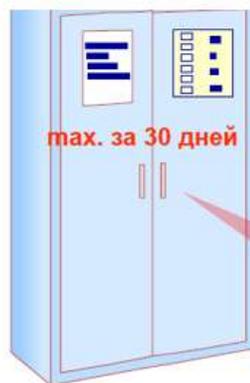
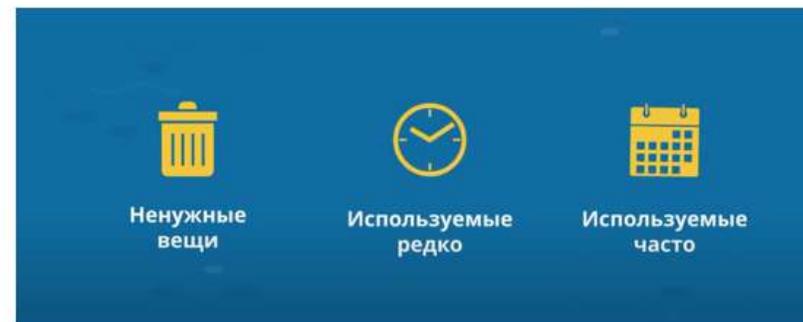
# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Избавьтесь от ненужного

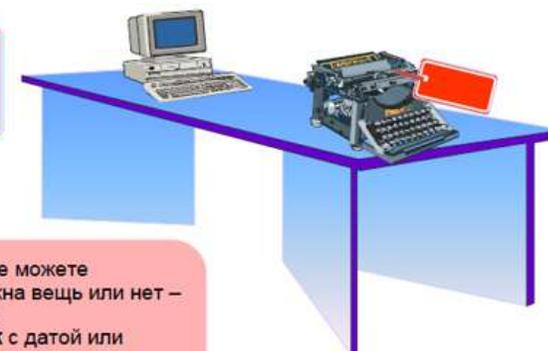
Частота использования предмета	Статус	Решение о хранении
<b>Низкая</b> не использовался в течение последнего года использовался только один раз в течение последних 3-12 месяцев не используется в технологическом процессе	<b>Ненужный</b>	Удалить Хранить вне рабочей зоны на известном расстоянии Удалить
<b>Средняя</b> использовался только один раз в течение последних 2-3 месяцев используется более одного раза в месяц	<b>Нужный редко</b>	Хранить в пределах рабочей зоны на среднем расстоянии
<b>Высокая</b> используется 1 раз в неделю используется ежедневно используется ежечасно	<b>Нужный</b>	Хранить близко к рабочей зоне, либо носить при себе



Создайте зону временного хранения



Если вы сразу не можете определить, нужна вещь или нет – повесьте на нее **красный ярлык** с датой или поместите в контейнер с красным ярлыком. Так вы сможете оценить частоту использования данного предмета в офисе.





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



## 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 \_\_\_\_\_

## ЖЕЛТЫЙ ЯРЛЫК

Подразделение \_\_\_\_\_  
Рабочее место \_\_\_\_\_  
Рабочая группа № \_\_\_\_\_  
Наименование предмета \_\_\_\_\_  
Куда должен быть перемещен предмет \_\_\_\_\_  
Срок, до которого предмет должен быть перемещен \_\_\_\_\_  
Ответственный за перемещение предмета \_\_\_\_\_  
Дата навески ярлыка \_\_\_\_\_







# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Начните с генеральной уборки!

### Обратите внимание!



**Начните внедрение системы 5С с проведения генеральной уборки.**

Это позволит быстро освободиться от существенной части грязи, мусора, ненужных документов, «черновиков» и пр.



**С особой тщательностью проверьте типичные места скопления ненужных предметов:**

- полки и шкафчики;
- коридоры, проходы и углы;
- пространство под и за оборудованием, стеллажами, транспортными тележками, бункерами и т.д.;
- углубления в полах;
- пространство за перегородками;
- пространство рядом с колоннами, под лестницами;
- пространство вдоль стен;
- стены и информационные доски.



**Организуйте «Зону карантина».**

«Зона карантина» представляет собой временное место хранения ненужных предметов, ожидающих решения о целесообразности их нахождения на территории данного участка (рабочего места), обозначенное цветовой маркировкой красного цвета и информационной табличкой «Зона карантина».





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## *Мероприятия 1 шага системы 5С. Сортировка.*

- Определение критериев для сортировки
- Подготовка зоны временного хранения и обучение сотрудников правилам её использования («Зона красной метки»)
- Проведение «субботника» в подразделении
- Проведение сортировки в каждой из целевых зон проекта
- Представление итогов сортировки





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Создайте план мероприятий

### План мероприятий по зонам

	Зоны	Мероприятие	Сроки
1			
2			
3			





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Оценка деятельности на первом шаге

Критерий	Балл (от 1 до 5)	Комментарий
<b>1.Рабочее пространство (кабинет) в целом</b>		
1.1.Нет ли ненужной (неиспользуемой, неисправной) мебели		
1.2.Вся ли офисная техника используется регулярно и часто		
1.3.Нет ли ненужных личных вещей		
1.4.Нет ли избыточного количества сувениров, цветов, картин, фото		
<b>2.Рабочий стол</b>		
2.1.Все ли канцелярские принадлежности исправны и используются		
2.2.Нет ли излишней (неисправной, неиспользуемой) оргоснастки		
<b>3.Документация</b>		
3.1.Имеется ли ненужная (устаревшая, неиспользуемая) документация на бумажных носителях		
3.2 То же на электронных носителях		
3.3.Имеется ли ненужная документация в «архиве»		
ВСЕГО:		
<i>Примечание. Желательно, чтобы суммарная оценка (ВСЕГО) была не ниже 35 баллов</i>		



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Рациональное расположение и определение границ/реализация шага 2 системы 5С/

Важно наблюдать за процессами и потоками, найти «узкие» места.



Итог этапа «Соблюдение порядка»:

- Создана карта текущего состояния
- Создана карта будущего состояния

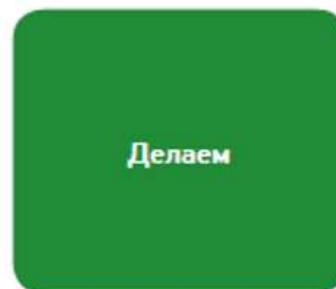
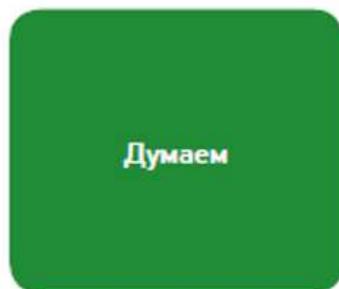


# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Рациональное расположение и определение границ /реализация шага 2 системы 5С/



О предметах которые используем совместно



Размещаем их вместе

О предметах используемых часто



Располагаем их ближе к месту использования

О предметах удаленных друг от друга



Сокращаем возможность лишних перемещений





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



## Система 5 С Шаг 2. Соблюдение порядка.



### Цель

Рационально разместить предметы.  
Обеспечить надежный и безопасный доступ к инструменту.  
Сделать визуализацию, так чтобы брать и класть предметы на место, было легко

### Задача

Стандартизировать работу (расположение предметов, транспортировку изделий, хранение запасов, обслуживание клиентов).

### Комментарий

Рациональное расположение предусматривает применение средств визуального управления, для информирования о местонахождении предметов

- *У каждого предмета свое место: где взял, туда и положи обратно. Определи место для каждой вещи. ПОРЯДОК.*



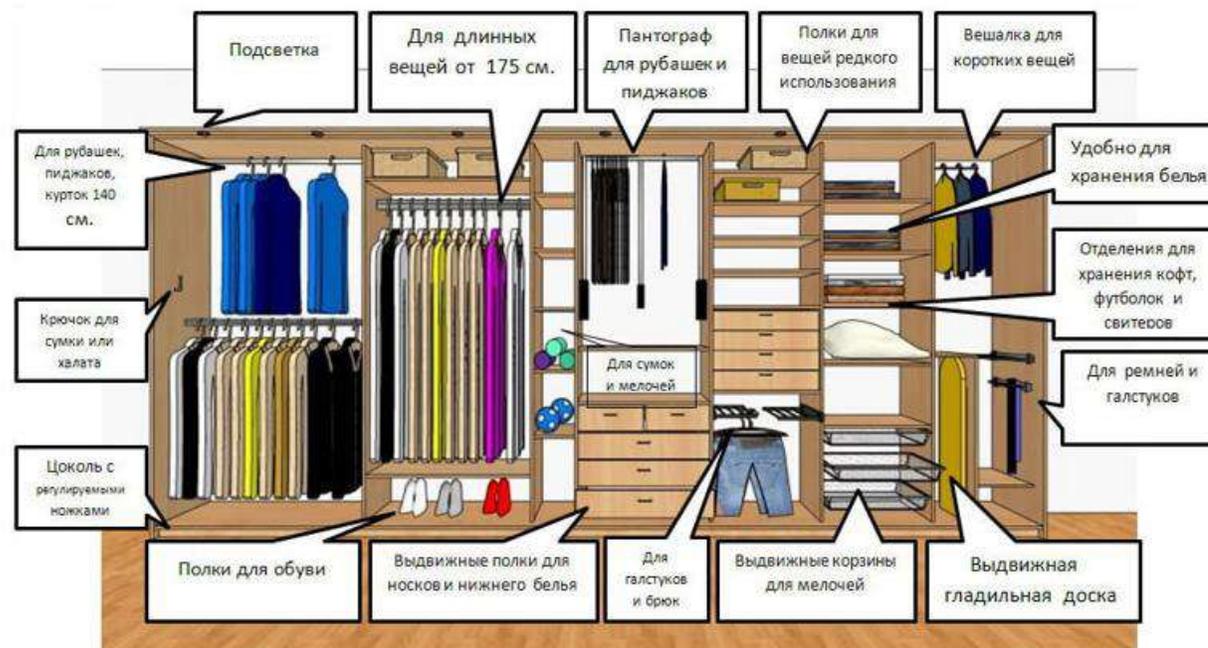
# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Правила размещения предметов. Общие правила.

- ✓ каждый предмет имеет свое место
- ✓ определен запас каждого вида необходимых предметов
- ✓ указаны количественные показатели по пределам хранимых запасов
- ✓ ящики для инструмента/канцелярских принадлежностей не должны быть глубокими;
- ✓ запрещается хранение инструмента/предметов навалом





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Правила размещения предметов. Удобство доставания и транспортировки:

- обеспечить свободный доступ к часто используемым предметам
- безопасность при складировании: тяжелые вещи располагать ниже легких, перемещать на транспортных тележках





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Правила размещения предметов. Быстрый поиск и доступ к предметам

- размещение предметов должно обеспечить быстроту и легкость доступа к ним и свободу перемещения предметов
- обеспечить свободный доступ к часто используемым предметам
- место хранения должно быть точно установлено (иметь бирки, надписи)
- использовать кодирование формой и цветом
- каждый работник должен иметь возможность найти или положить на место нужные инструменты или документы в течение 30 секунд
- размещение предметов должно быть безопасным
- учет высоты хранения: предметы легче доставать, если они находятся на высоте от колена до плеча
- при размещении учитывать легкость доставания, для тяжелых или сложной конфигурации предметов — удобство перемещения



*Правило 30 секунд: любая вещь должна быть найдена не более, чем за 30 секунд.*





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Правила размещения предметов. Исключение загрязнений

- хранение должно обеспечить защиту от пыли, ржавчины, грязи
- для исключения загрязнения применять дверцы, кожухи
- необходима периодическая проверка состояния запасов на предмет
- повреждений, ржавчины, загрязнений, срока годности





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Что делать?

1. Определите наименование;
2. Определите количество;
3. Определите место расположения;
4. Определите цветовую маркировку;
5. Определите маршрут.





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

Приложение 1. Визуализация, пиктограммы для кабинета.

	Архивные папки
	Документы учета
	Папки для работы
	Чистая бумага
	Черновики – «обратки»
	Канцелярские принадлежности
	Гардероб
	Личные вещи
	Зона Красной метки
	Библиотека, книги

## Визуализация порядка

### Рекомендации по нанесению знаков визуализации

- они должны быть хорошо видны на расстоянии;
- разместите их на тех предметах, к которым они относятся;
- сделайте их такими, чтобы каждый мог определить, что правильно, а что нет;
- сделайте их такими, чтобы каждый мог воспользоваться ими легко;
- сделайте их такими, чтобы их использование облегчало работу.





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Визуализация порядка

Примеры размещения предметов на производстве и в офисе



Зона карантина.



Использование красных ярлыков.



Вертикальное размещение предметов с применением метода теней.



Метод трафаретов (под каждый инструмент сделано свое углубление, подходящее по размеру).



Размещение мелких предметов в ячейках. Наименование хранимых деталей одновременно является указанием на максимальный уровень их хранения.



Сортировка предметам по назначению с применением ярлыков и цветов.



Сортировка файлов по цветам.



Контейнеры для сортировки входящей корреспонденции для разных отделов и сотрудников.



Удобный доступ к канцелярским товарам с помощью использования перегородок и ячеек.

Результаты внедрения системы 5С (фото «до» и «после»)

до



после



до



после



до



после



до



после





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Визуализация порядка

Схема помещения (текущее состояние)

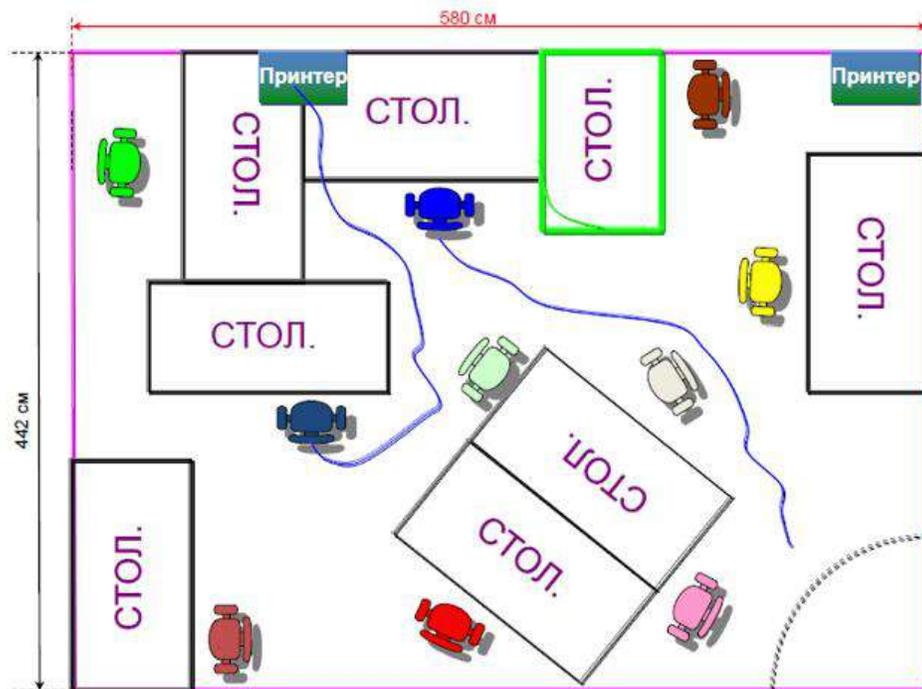
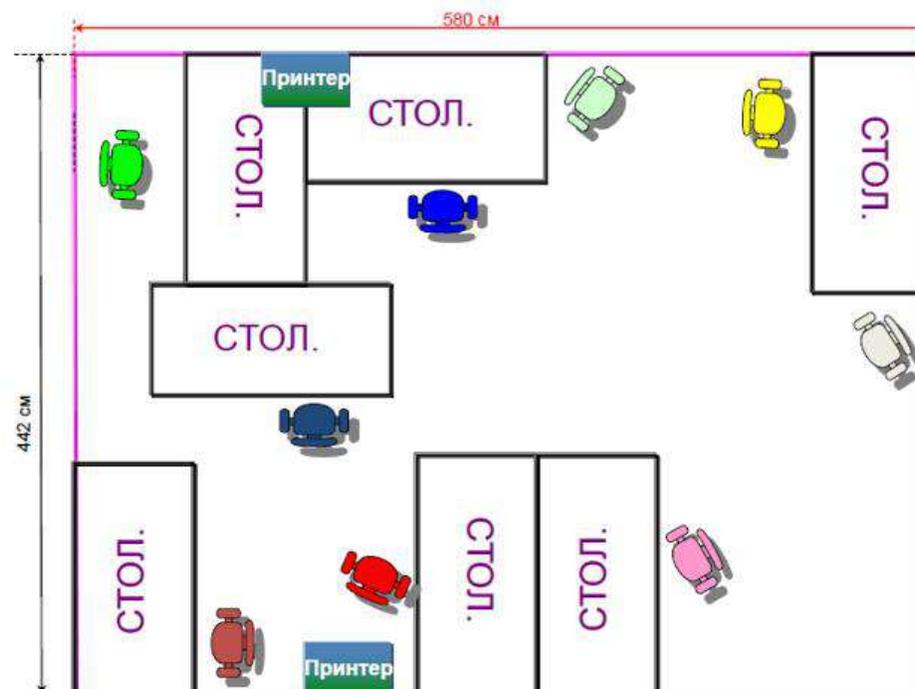


Схема помещения (целевое состояние)







# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Мероприятия 2 шага системы 5С. Порядок.

- ✓ Разработка и принятие правил размещения предметов
- ✓ Создание карт текущего состояния для каждой целевой зоны
- ✓ Привлечение идей и инициатив сотрудников подразделения
- ✓ Утверждение целевых схем зон изменений и перечня предложений у кураторов проекта
- ✓ Выработка набора предложений по оптимизации пространства для каждой из целевых зон проекта
- ✓ Рациональное расположение предметов мебели и оборудования (использование всех инструментов рационализации и визуализации)
- ✓ Применение методов рационализации к информационной среде подразделения
- ✓ Перекрестное проведение акции «найди за 30 секунд»





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Оценка деятельности на шаге 2.

Контролируемые параметры	Оценка, баллов	Замечания
1. Не остались ли ненужные предметы и предметы не нужные срочно		
2. Определены ли и обозначены ли (знаками, линиями) места для хранения сырья, полуфабрикатов, оснастки, инструментов, тележек, личных вещей и проч.		
3. Имеются ли указатели в местах хранения предметов. Соответствуют ли указатели в местах размещения предметам, которые там хранятся		
4. Обеспечивает ли способ хранения легкость доступа ко всем предметам (рациональность способа хранения)		
5. Безопасен ли способ хранения		
6. Исключает ли способ хранения смешивание годной и бракованной продукции, полуфабрикатов		
<b>ВСЕГО:</b>		

Значения оценки:

**5 баллов -  
безупречно**

**4 балла -**

**хорошо -**

**посредственно**

**2 балла - еще  
много надо  
сделать**

**1 балл - ничего  
не сделано**

Решение комиссии: \_\_\_\_\_

Дата инспекции \_\_\_\_\_ Члены комиссии: \_\_\_\_\_



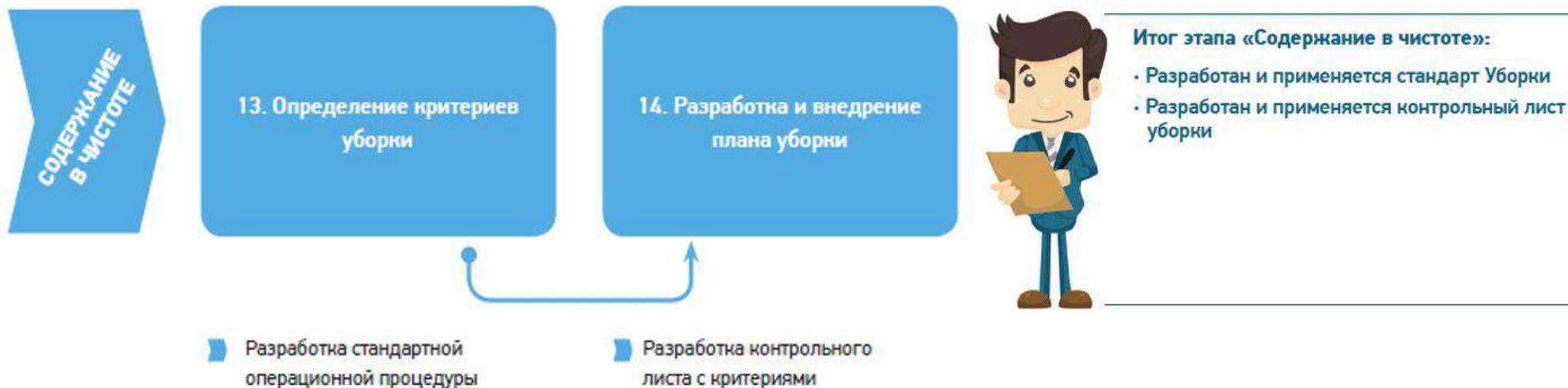
# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Уборка с одновременным осуществлением проверки. /реализация шага 3 системе 5С/

Уборка = Проверка = Выявление отклонений от нормы





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Система 5 С Шаг 3. Содержание в чистоте



### Цель

Содержание рабочих производственных и офисных помещений в полной чистоте. Устранение неисправностей для поддержания комфортных и безопасных рабочих мест.

### Задача

Регулярная проверка своего рабочего места для поддержания порядка; проверка исправности оборудования. Привлечение к устранению неполадок соответствующих служб.

### Комментарий

Уборка – это не только поддержание порядка и чистоты, но и проверка рабочих зон и оборудования.

- *Содержите рабочее место в чистоте, в исправном, подготовленном к работе состоянии. Вытри пыль и дыши свободно. ЧИСТОТА.*



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Что делать?

1. Помыть оборудование
2. Очистить рабочее место
3. Выявить источники загрязнения
4. Устранить источники загрязнений



Меры по труднодоступным и сложным местам:

- ✓ устранить труднодоступное место;
- ✓ сделать место легкодоступным;
- ✓ использовать специальные приспособления для уборки.



Меры по источникам загрязнения:

- ✓ ликвидация источника загрязнения;
- ✓ локализация источника загрязнения, уменьшение интенсивности загрязнения;





# Организация рабочего пространства



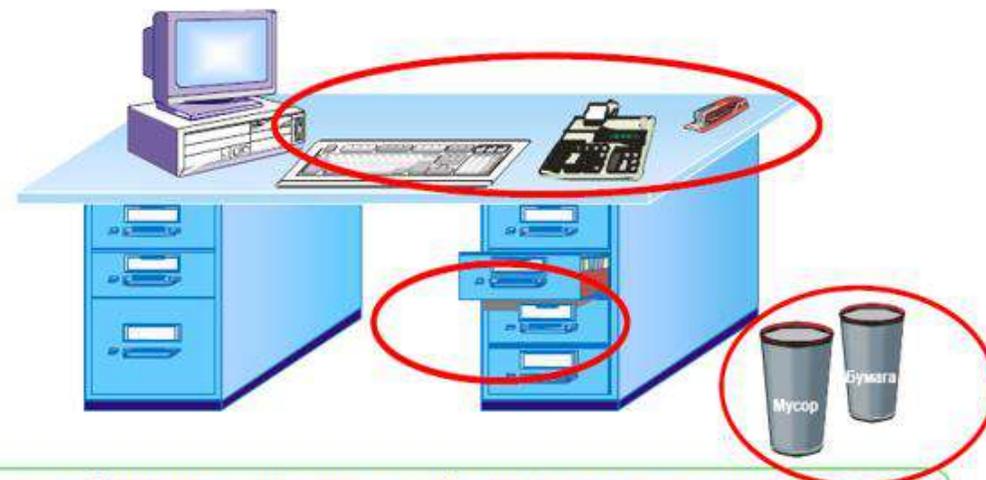
Учись, меняйся, улучшай!

## Закрепление ответственных

### План уборки

Целевая зона	Кто выполняет	Метод	Когда	Материалы и инструменты

- Проверка чистки
- Копир
  - Выдвижные ящики
  - Шкафы
  - Поверхность стола
  - Телефон
  - Т.д.



За каждым работником закрепляются **сферы его ответственности**.  
На папках с документами, ящиках, стеллажах, шкафах общего пользования  
поместите этикетки с фамилиями ответственных



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Выработка критериев уборки

### Перечень критериев уборки

Критерии уборки

1

2

3

4





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Пример инструкции по уборке рабочего места

№п /п	Выполняемая работа	Время выполнения	Периодичность выполнения
1	Наведение порядка на рабочем месте	15:50-16:00	Ежедневно
2	Сортировка документов по категориям	15:30-15:50	Ежедневно
3	Уничтожение ненужной документации	По мере необходимости	Ежедневно
4	Влажная уборка рабочего места	6:50-7:00	Ежедневно
5	Влажная уборка подоконников, шкафов и прочих предметов	Четверг 15:30-16:00	1 раз в неделю
6	Вынос мусора, влажная уборка пола	В течение рабочего дня	По графику, работниками службы быта



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

Принцип	Аспект	Оценка (0,1,2)
Сортируй	Не нужные папки, канцелярские принадлежности на рабочих местах и в офисе отсутствуют	
	Ненужные справочные материалы отсутствуют	
	В шкафах и общедоступных тумбах папки, предметы рассортированы	
	Рабочее пространство организовано удобно.	
	Обеспечена возможность бесперебойной работы	
	Нужный предмет находится не более чем за 30 секунд	
Соблюдай порядок	Оборудование и документы для работы находятся в шаговой доступности	
	Организовано виртуальное пространство компьютера. Любой нужный файл находится легко	
	Предметы не разбросаны по чужим рабочим местам и кабинетам	
	Устаревшие документы и техника в офисе не хранятся	
	Четко определены места для офисного оборудования	
Содержи в чистоте	Ведется чек лист расходных материалов, применяется канбан	
	На поверхности письменных столов, в ящиках нет пыли	
	На экранах мониторов нет пятен и загрязнений	
	Чистящие средства и материалы есть в наличии	
	Чистые зоны общего пользования (столовая, гардеробная)	
Стандартизируй	Бирки, знаки четкие и прикреплены на видных местах	
	Рабочая информация представлена в наглядной форме	
	Стандарты 5S размещены на видном месте	
	Проводится обучение всех сотрудников соблюдению стандартов	
Сохрани достигнутое	Для каждой из офисных зон есть контрольные листы	
	Предметы в рабочих зонах легко найти	
	Разработан контрольный лист для проверки внедрения принципов 5S в офисе	
	Контрольные процедуры проводятся регулярно	
	Предлагаются и реализуются идеи по улучшению системы 5S	

## Аудит 1



Чек – лист для аудита



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Аудит 2

Руководитель подразделения Аудитор	Фамилия руководителя Фамилия аудитора	Дата:	
			Оценка
<b>Шаг 1 – SEIRI</b>	1. Все ненужные вещи удалены или обозначены		
	2. Все ненужные вещи перемещены на новое место или утилизированы		
	3. Определены места для нахождения материалов, штабелеров и др.		
	4. Разработан список отсутствующих предметов.		
<b>Шаг 2 – SEITON</b>	1. Все пути и проходы доступны и свободны		
	2. Все средства производства чисты и функциональны		
	3. Рабочие места содержаться в чистоте		
	4. Рабочие места для производственных отходов и их переработки в наличие и функциональны		





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

<b>Шаг 3 - SEISO</b>	1. Графики уборки и обслуживания существуют и соблюдаются		
	2. Рабочие зоны для рабочих мест разграничены и обозначены		
	3. Порядок поддерживается через визуализацию		
<b>Шаг 4 – SEIKETSU</b>	1. Все ненужные вещи регулярно удаляются		
	2. Места складирования установлены для минимальной потребности и используются в нужных целях		
	3. Все маркировки и обозначения актуальны		
	4. Сотрудники следуют предписаниям и инструкциям по охране и безопасности труда		
<b>Шаг 5 – SHITSUKE</b>	1. Результаты предыдущего аудита вывешены для ознакомления		
	2. Планы мероприятий вывешены и реализуются		
	3. Корректирующие действия по последнему аудиту выполнены		
	4. Проводится внутренний аудит		
	Общая оценка в баллах		
Установленный целевой показатель			





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Мероприятия 3 шага системы 5С. Чистота.

- *Реализация целевых схем и решений по пространству*
- *Определение критериев уборки*
- *Разработка контрольных листов уборки*
- *Разработка и внедрение плана уборки*
- *Определение и закрепление ответственности за соблюдением порядка*
- *Проведение «дня открытых дверей»*
- *Представление итогов реализации целевых схем и решений по пространству руководителю*





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Стандартизация и обмен информацией. /реализация шага 4 системе 5С/

Ежедневно поддержание достигнутых результатов



15. Разработка и внедрение стандартов

16. Внедрение визуального управления

Подготовка карты итогового состояния целевой зоны

Задача: наглядность

Распределение обязанностей по поддержанию 5S



Итог этапа «Стандартизация»:

- Важно ежедневно поддерживать достигнутый уровень

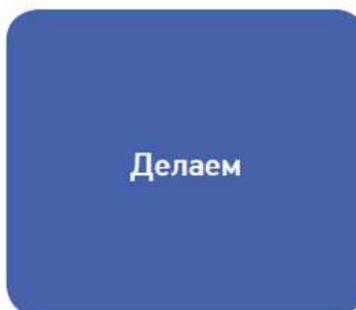
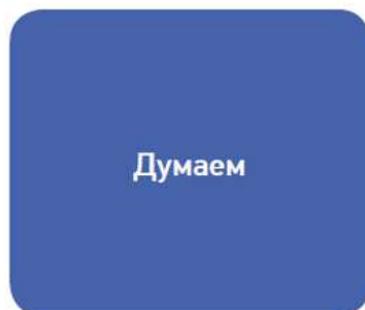


# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

Стандартизация и обмен информацией.  
/реализация шага 4 системе 5С/



Где? (местоположение, размещение)



Наглядно

Что? (предметы)



Просто (понятно)

Сколько? (количество)



По потребности

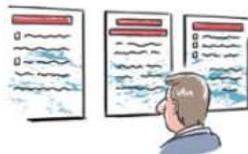


# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Система 5 С Шаг 4. Стандартизация.



### Цель

Зафиксировать достижения и предотвратить откат к предыдущей ситуации, когда рабочие места постепенно будут приходить в состояние хаоса.

### Задача

- Самые эффективные решения, найденные в ходе предыдущих шагов необходимо закрепить стандартом рабочего места.
- Разработать оптимальные приемы работы, обслуживания оборудования и техники с использованием визуального контроля.

### Комментарий

Стандартизация – это превращение процедур сортировки, рационального расположения и уборки в привычку

Главная трудность при внедрении системы 5С — неизбежное столкновение со старыми привычками сотрудников. Эти стереотипы придется разрушиться, чтобы организовать рабочий процесс по-новому. Эффективным приемом при внедрении 5С могут стать фотографии рабочих зон до и после введения новых правил. Такие снимки стимулируют сотрудников поддерживать порядок в своих рабочих зонах.

- *Разработай стандарты контроля и поддержания в порядке рабочее пространство. После многих попыток выбери самое удобное расположение вещей, и пусть так будет всегда и на каждом аналогичном участке. СТАНДАРТ.*



# Организация рабочего пространства



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

## Зачем стандартизировать?

### Преимущества наличия стандарта рабочего места:

- новые сотрудники быстрее и успешнее адаптируются;
- возможность быстро и объективно провести аудит;
- легче выявить существующие проблемы и проанализировать их;
- поддержание качества продукции;
- обеспечение безопасности проводимых работ.

### Примеры основных средств стандартизации и визуального контроля:

- информационный стенд;
- указания, где должны находиться те или иные предметы;
- знаки обозначения оборудования;
- предостережения и оперативные напоминания;
- краткие инструкции, памятки, схемы.





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Стандартизация правил, выработанных в ходе реализации шагов 1, 2 и 3

1. Фиксация в письменном виде правил:
  - ✓ удаления ненужного;
  - ✓ рационального размещения предметов;
  - ✓ уборки (чистки), смазки, проверки.
2. Максимальная визуализация представления правил (рисунки, схемы, пиктограммы, указатели, цветовое кодирование).
3. Визуализация контроля нормального состояния и отклонений от нормы (в размещении предметов, уровне запасов и т. п.).
4. Стандартизация и унификация всех обозначений (размер, цвет, изображение символов и т.п.).
5. Рационализация носителей информации (материал, способ нанесения надписей, защитные покрытия), мест их размещения и способов крепления



# Организация рабочего пространства

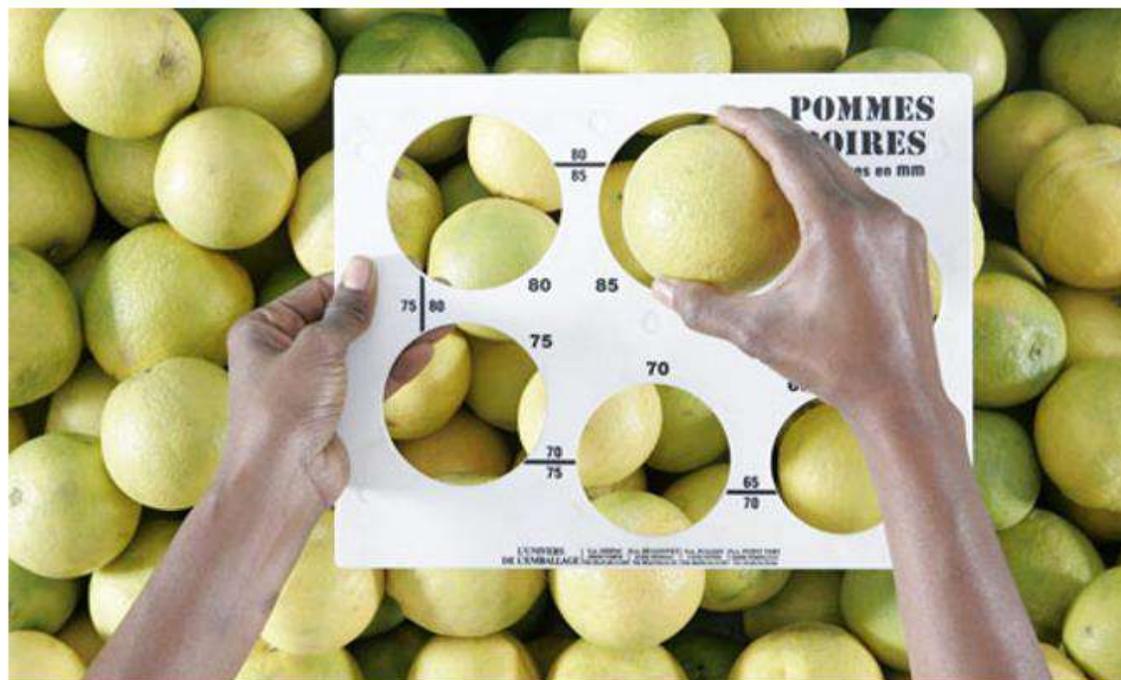


Учись, меняйся, улучшай!

## Стандарты содержания рабочих мест

документы, регламентирующие:

- сортировку предметов;
- перечень нужных предметов и их расположение на рабочем месте;
- уборку на рабочем месте;
- контроль выполнения стандартов содержания рабочих мест;
- другое, на усмотрение организации по теме.





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Примеры стандартизации



Информационный стенд с фотографиями проведенных учебных занятий



Схема производственного процесса



Схема процесса, изображенная на полу



Инструкции на стене



Стандартизация процесса



Максимальный уровень запаса бумаги отмечен карточкой заказа. Сигнал о необходимости заказа на картридж обозначен красным фоном.



На картридж размещены правила печати деловой переписки



Стандарт деловой переписки



Стандарт обслуживания центра консультирования

## Визуализация стандартов

**ПРАВИЛА пользования принтером**

- Помещайте листовые бумаги в лоток
- Выберите на компьютере файл, который нужно распечатать
- Нажмите «Файл» → «Печать»
- Выберите из списка устройств нужный принтер и нажмите «Печать»
- Печень. Распечатанный лист заберите в директора

Рис. 1

**ПРАВИЛА пользования кухней в офисе**

- Вскрывайте бутылку крышки, когда разливаете
- Победила — помоги за собой посуду!
- Разлила напиток (или чай?)
- Пригласи соседа
- Возвучи команду «3-2-1» делайте чашку кофе/чай/сок!

Рис. 2

**ВИЗУАЛИЗАЦИЯ запасов канцелярских товаров**

Рис. 3



Размещение материальных объектов и информации в рабочей зоне таким способом, при котором заинтересованные стороны могут быстро оценить ход выполняемых работ и динамику их результатов, чтобы оперативно принять необходимые меры в том случае, если что-то идет не так



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Внутренний аудит на соответствие стандартам

### Чек-лист итогового состояния (5S аудит)

5S Аудит			
Рабочая группа: _____		Дата: _____	
Целевая зона: _____			
Команда аудита: _____			
<p>1. <b>Сортировка</b> – удалить с рабочего места все предметы, которые не нужны при текущей деятельности.</p> <p>2. <b>Рациональное расположение</b> – расположить необходимые предметы так, чтобы их было легко использовать, находить и возвращать на место.</p> <p>3. <b>Уборка</b> – помыть полы, почистить оборудование, поддерживать чистоту на рабочем месте. В процессе чистки оборудование, инструменты и оснастка проверяются на наличие неисправностей и дефектов.</p> <p>4. <b>Стандартизация</b> – разработать и применить план, обеспечивающий выполнение первых трех S – сортировки, рационального расположения и уборки.</p> <p>5. <b>Совершенствование</b> – поддерживать надлежащие процедуры, выработать положительные привычки и привлечь к участию всех работающих, а также воспитать чувство ответственности за свое рабочее место.</p>			
Категория	Что проверяется	Количество обнаруженных недостатков	Комментарии
Сортировка	Использовали ли члены команды метод красных ярлыков, чтобы отделить нужное от ненужного в рабочей зоне?		
	Создала ли команда зону временного хранения для ненужных предметов?		

Пример





# Организация рабочего пространства



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

## Пример стандартизированных правил в офисе

Принцип	Правила
<b>1. Удаление ненужного</b>	1.1.Сломанные предметы удалять в тот же день
	1.2.Сразу же удалять ненужные копии документов
	1.3.Не хранить на рабочем месте более 1-2 сувениров
	1.4.Хранить в ящике стола только необходимые личные вещи
	1.5.Удалять из папок нормативные документы и другую литературу сроком более 10-15 лет в зависимости от содержания
<b>2. Рациональное размещение:</b>	2.1.1.Папки ежедневного пользования должны находиться под рукой (на расстоянии вытянутой руки)
<b>2.1. предметов</b>	2.1.2.Калькулятор всегда располагать на рабочем столе слева
	2.1.3.На компьютерном столе находятся только те папки, с которыми в данный момент работают
	2.1.4.Размещать цветы в безопасном для документов и оргтехники месте
<b>2.2. документов</b>	2.2.1.Маркировка и хранение документов должны обеспечивать доступ к ним для всех сотрудников отдела за 30 сек.
	2.2.2.Ежедневно разбирать новые и рабочие документы по папкам: -«Сегодня» -«Документы на контроле» -Соответствующая тематическая папка (по каталогу)



# Организация рабочего пространства



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

## Пример стандартизированных правил в офисе. Часть 2

Принцип	Правила
2.2. документов (продолжение)	2.2.3.Проверка и дополнение перечней документов в папках по мере поступления
	2.2.4.Объем большей части документов – 1 страница
	2.2.5.Формы повторяющихся документов заносить в компьютер
	2.2.6.Всю информацию в компьютере систематизировать по папкам
	2.2.7.«Корзина» компьютера не резиновая – чистить ежемесячно 25 числа
	2.2.8.Производить запись выдачи документов
	2.2.9.Контролировать оформление документов (название, подпись, дата)
3.Уборка	3.1.Ежемесячно 25 числа протирать спиртовым раствором:
	-компьютерную технику (монитор, процессор, клавиатуру, принтер, мышь)
	-калькулятор
	-телефонные аппараты, настольную лампу
	3.2.Проверять чистоту в труднодоступных местах
	3.3.Контролировать соблюдение уборщицами утвержденных карт уборки



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Мероприятия 4 шага системы 5С. Стандарты.

- *Стандартизация и обмен информацией*
- *Разработка и закрепление стандартов итогового состояния*
- *Внедрение методов визуального управления и контроля*
- *Разработка Единого стандарта рабочего места для вновь принятого сотрудника подразделения*
- *Внедрение чек-листа итогового состояния*
- *Представление итогов этапа стандартизации руководителю*





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Стандартизация и обмен информацией. /реализация шага 5 системе 5С/

Сделать чтобы 5 С стала частью корпоративной культуры



17. Сделать систему 5С привычкой

18. Продолжить улучшения

- ▶ Сделать шаги 5С частью ежедневной деятельности
- ▶ Самооценка и проверка руководителя
- ▶ Платкаты 5С с описанием
- ▶ Информационные доски (реализация этапов внедрения шагов 5С)
- ▶ Конкурсы

- ▶ Чек-лист с критериями реализации шагов 5С



Итог шага «Совершенствование»:

- Выполнение шагов по системе 5С – есть внутренняя потребность персонала



## Система 5 С Шаг 5. Совершенствование.

### Цель

Поддержание выполнения установленных процедур первых четырех этапов – 4С, чтобы предотвратить откат назад



### Задача

- Обеспечить условия для возникновения желания совершенствовать результаты
- Обеспечить условия, при которых поддержание порядка и дисциплины сулят больше выгоды нежели их отсутствие.

### Комментарий

Совершенствование – это личная инициатива людей и оно может проявляться только в их поведении

- *Смотри критично на свое рабочее место «Что можно улучшить?»*



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Повседневная деятельность в рамках системы 5С

### Цель:

Дисциплина

Соблюдение правил чистоты и порядка на рабочем месте

Совершенствование

Непрерывное повышение эффективности методов по поддержанию рабочего пространства

### Действия:

- Соблюдение дисциплины на рабочем месте и следование стандартам
- Постоянный анализ на соответствие стандартам и постоянные улучшения



## Совершенствование при внедрении системы 5С в офисе

1. Сокращение числа журналов, форм документации, бланков, средств оргтехники, образцов документов.
2. Централизованное выполнение всех канцелярских операций и хранения папок, оргтехники и т.п. Определение лучших способов хранения предметов. Норматив – 30 секунд на нахождение любого документа (предмета).
3. . Переход от работы на индивидуальной основе к групповой работе (каждый знает, что и где находится, и может ответить на простые вопросы в рамках компетенций другого сотрудника).
4. Внедрение метода "кайдзен" (системы непрерывного совершенствования).
5. Изучение и улучшение канцелярских орудий труда, оргтехники.
6. Приложение усилий к тому, чтобы офис был чистым и аккуратным



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

Дисциплина

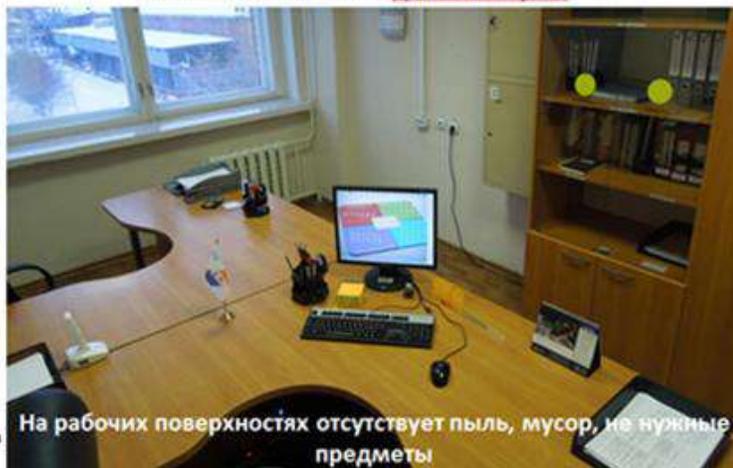


Мои правила.

1. Ежедневно за 10 минут до конца рабочего дня:
  - \* удалить из рабочей зоны лишние предметы, черновики, документы;
  - \* Отсортировать документы по местам постоянного хранения.
2. Каждую пятницу за 1 час до конца рабочего дня:
  - \* Подшить оригиналы документов в дела;
  - \* Протереть пыль с рабочих поверхностей;
  - \* Провести перекрестный аудит в отделе

## Стандарт организации рабочего места

Рабочее место после десятиминутки 5С



На рабочих поверхностях отсутствует пыль, мусор, не нужные предметы



Документы хранятся в соответствии с обозначениями



Место хранения уборочного инвентаря визуализировано



Под рабочим столом отсутствует мусор, грязь. Провода уложены и не создают помех пользователю



Предметы находятся на своих местах, ящики рабочей тумбочки не захлаплены



Правила работы с документами соблюдаются

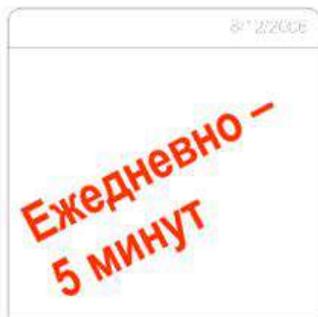


# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Поддержание порядка



На персональном уровне: во время перерыва.



На уровне рабочего места: в конце недели под руководством начальника.

Week of 12.08.2007				
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday

Еженедельно - 10 минут



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Поддержание порядка



На уровне компании:  
под руководством  
Совета 5S.

На уровне компании:  
под руководством  
Совета 5S проверка  
всего предприятия.





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Стандартизация процесса подачи идей для улучшений

Перечень предложений по стандартизации  
процесса подачи новых идей

- 1
- 2
- 3
- 4





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Совершенствование при внедрении системы 5С

- ✓ Закрепление сфер ответственности каждого работника (объекты внимания и основные обязанности по их поддержанию в нормальном состоянии).
- ✓ Выработка у персонала правильных привычек, закрепление навыков соблюдения правил.
- ✓ Применение эффективных методов контроля





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Внешний аудит

Принцип	Параметры	Дата	Дата
Сортировка	1. В офисе есть ненужные книги, канцелярские принадлежности и т.д.		
	2. Ненужные справочные материалы		
	3. Предметы в коридорах, вестибюлях и т.д.		
Самоорганизация	1. Все предметы на своих местах		
	2. Предметы не разбросаны по офису		
	3. Рабочие зоны четко разделены		
	4. Определены места для офисного оборудования		
Содержание в чистоте	1. На поверхности письменных столов, в ящиках нет пыли		
	2. На экранах мониторов нет пятен и загрязнений		
	3. Чистящие средства и материалы всегда есть в наличии		
	4. Зоны общего пользования чистые		
	5. Бирки, знаки и т.д. четкие и прикреплены на видных местах		
Стандартизация	1. Рабочая информация представлена в наглядной форме		
	2. Стандарты 5 S размещены на видном месте		
	3. Проводится обучение всех сотрудников соблюдению стандартов		
	4. Предметы в рабочих зонах легко найти		
Совершенствование	1. Разработан контрольный лист для проверки внедрения принципов 5 S в офисе		
	2. Контрольные проверки проводятся регулярно		
	3. Предлагаются и реализуются идеи по улучшению системы 5 S		

Необходимо осуществлять регулярный контроль за внедрением данной системы

Можно использовать подобный чек-лист



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Инструменты и методы совершенствования системы 5С

### ● Самооценка, проверка руководителем

### ● Плакаты 5С с описанием инструментов 5С

Плакаты будут напоминать о важности пяти этапов системы 5С и / или сообщать результаты выполнения тех или иных процедур.

### ● Лозунги 5С

Напоминают о внедрении системы 5С.

Можно поместить на значки, наклейки, флажки, плакаты. Например,

*«Клади вещи на то место, где ты их взял»;*

*«Не захламляй рабочее место»;*

*«Чисто не там, где убирают, а там, где не мусорят»;*

*«Работай только надежным и проверенным инструментом»;*

*«Ликвидируй источники загрязнения».*

### ● Информационные доски с фотографиями и рассказами о внедрении 5С

Наглядные результаты внедрения системы 5С вдохновляют работников на постоянные улучшения.

### ● Рассылки 5С

Информирование о ходе и результатах внедрения системы 5С.

### ● Взаимный обмен лучшими практиками

Позволяют обменяться опытом, познакомиться с лучшими наработками, стимулировать дальнейшее внедрение системы 5С.

### ● Конкурсы

Каждый год внутри предприятия и по Госкорпорация «Росатом» проходит конкурс по 5С в номинациях «Лучшее предприятие», «Лучший склад», «Лучший участок», «Лучшее рабочее место», «Лучший офис».

Шаг	Критерий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Сортируй	Неиспользуемые и не в требующем количестве инструменты, оборудование, тары, пр. Неиспользуемая информация на рабочих местах (старые объявления, инструкции, журналы и т.д.) Мусор, отходы в проходах, узлах, под оборудованием Неиспользуемые запчасти, продукция											
2. Соблюдай порядок	Правильные места для всех предметов Предметы не находятся на специально отведенных для них местах Предметы в зоне рабочего дня (рабочий сменный) не располагаются на свое место Рабочие зоны четко разграничены											
3. Содержи в чистоте	На рабочих местах пыль, грязь, мусор Оборудование, арматура и пр. маркировано (пыль, грязь, масляные пятна и т.д.) Рабочая одежда (грязная) Ворота, знаки и т.д. чистые и прикреплены на видном месте											
4. Стандартизируй	Рабочие инструкции представлены в наглядной форме Стандарты 5С размещены на видном месте Предметы в рабочей зоне легко найти											
5. Сохрани достигнутое	Контрольные проверки проводятся регулярно											

5 и более проблем - отметка "0"  
4 проблемы - отметка "1"  
3 проблемы - отметка "2"  
2 проблемы - отметка "3"  
1 проблема - отметка "4"  
нет проблем - отметка "5"



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Мероприятия 5шага системы 5С. Совершенствование.

- ✓ Создание информационного бюллетеня и иных средств наглядной агитации
- ✓ Стандартизация процесса подачи новых идей
- ✓ Представление итогов этапа начала непрерывного совершенствования кураторам пилотного проекта
- ✓ Проведение конкурса среди пилотных подразделений
- ✓ Проведение итоговой презентации руководству





# Организация рабочего пространства



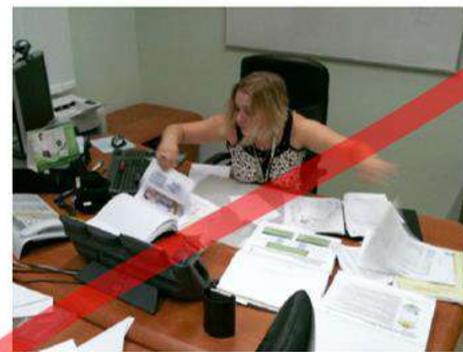
Учись, меняйся, улучшай!

## Результат использования системы 5С в организации рабочего пространства



**Использование системы 5S позволяет достичь** рациональной организации рабочего окружения и как следствие:

- устранить соответствующие потери
- повысить качество работ
- повысить безопасность и производительность труда
- улучшить морально-психологическую обстановку в коллективе





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Оценка результатов внедрения 5 С

Принцип	Выполнение (соблюдение) принципа (до 10 баллов)		Наличие и соблюдение правил (в том числе зафиксированных письменно) (до 10 баллов)		Визуализация (размещения, контроля) и эстетика на рабочем месте (до 10 баллов)	
	Оценка	Комментарий	Оценка	Комментарий	Оценка	Комментарий
1.Удаление ненужного						
2.Рациональ-ное размещение предметов						
3.Уборка						
ИТОГО (по пп.1-5):		<i>Условия положительной оценки:</i> 1.Общая сумма баллов (итога) – не менее <b>35</b> 2.Каждый из пп. 1-3 оценен не ниже <b>7</b> баллов				



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

Проанализируйте и запишите в таблицу те участки на вашем рабочем месте, которые требуют особого внимания при внедрении системы 5С.

Шаг 5С	На что обратить особое внимание
Сортировка	
Соблюдение порядка	
Содержание в чистоте	
Стандартизация	
Совершенствование	





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

Типичные ошибки внедрения 5С

Типичная проблема	На что влияет	Как устранить
Нет заинтересованности первых лиц предприятий	Провал на первом же шаге	Возложить ответственность за внедрение 5С на Генерального директора (прописывается в приказе). Привлекать руководство к презентации системы 5С.
Отсутствие методики списания лишних предметов (инструмент, оснастка, оборудование, материал и др.)	Время нахождения предметов в «Зоне карантина» растягивается на неопределенное время	Разработать методику списания лишних предметов (оговаривается в приказе)
Отсутствие единых правил, стандартов, методик	Приводит к путанице и «двойным» стандартам	При внедрении системы 5С пользоваться едиными методическими указаниями (МУ ПСР 001-2011)
Отсутствие финансирования	Время на внедрение растягивается на неопределенное время	Предусмотреть строчку бюджета на внедрение системы 5С: канцелярские товары, хозяйственный инструмент, краска, знаки визуализации и безопасности (наклейки), информационные доски, обучение, премия рабочей группе и т.д. (оговаривается в приказе)
Отсутствие инструментов визуализации	Сложность: <ul style="list-style-type: none"><li>● сопоставления «было-стало»;</li><li>● создания базы данных по «лучшим практикам» и передачи опыта;</li><li>● вовлечения персонала</li></ul>	



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

Типичные ошибки внедрения 5С

Типичная проблема	На что влияет	Как устранить
<b>Отсутствие «Зоны карантина»</b>	Захламленность, порча и смешивание годного с браком, нерациональное использование рабочего времени (поиск) и пространства	Обязать руководителей подразделений определить зоны складирования лишних предметов и нанести их на планировку. Назначить ответственное лицо за принятие решения о дальнейшей судьбе хранения предметов в «Зоне карантина» (оговаривается в приказе)
<b>Отсутствие обеспечения рабочих групп тарой для отходов производства и мусора</b>	Образуются по всему производственному участку «кучки», которые в дальнейшем разбираются по цеху, аннулируя результаты третьего шага	Обязать руководителей подразделений обеспечить рабочие группы необходимой тарой (оговаривается в приказе)
<b>Отсутствие организации своевременного вывоза лишних предметов, отходов производства и мусора</b>	Нагромождение лишней тары на участке	Обязать руководителей подразделений организовать работу транспорта для своевременного вывоза лишних предметов, отходов, мусора (оговаривается в приказе)



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!

## Как сделать так, чтобы система 5С работала?

Для того, чтобы изменить свое отношение к своему рабочему месту и пространству ВАЖНО...



**5S** – эффективный метод организации рабочих мест, повышающий управляемость рабочей зоны, повышающий корпоративную культуру и сохраняющий время.

**5 S** – часть корпоративной культуры.



# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



Применение системы 5С повышает управляемость рабочей зоны, повышает культуру производства, сохраняет ваше время и здоровье!





# Организация рабочего пространства



Учись, меняйся, улучшай!



Создайте свой лист развития





# Бережливая инициатива



Учись, меняйся, улучшай!

Спасибо за внимание!

