



Smart Reading  
Умное чтение на русском языке



# 5S для офиса

## Как организовать эффективное рабочее место

Томас Фабрицио, Дон Тэппинг

5S for the Office. Organizing the Workplace to Eliminate Waste  
Tom Fabrizio, Don Tapping

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги: 5S  
для офиса. Как организовать  
эффективное рабочее место.  
Томас Фабрицио, Дон Тэппинг  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66992452](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66992452)*

*Ключевые идеи книги: 5S для офиса. Как организовать эффективное  
рабочее место. Томас Фабрицио, Дон Тэппинг:*

**Аннотация**

Это саммари – сокращенная версия книги «5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место» Томаса Фабрицио и Дона Тэппинга. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

Первая книга в России о том, как организовать эффективную рабочую среду в офисе согласно философии бережливого производства. Офис в рамках системы 5S – это любые помещения, не предназначенные напрямую для изготовления продукции, размещения инструментов или обработки материалов. Книга

описывает пошаговое построение системы 5S, позволяющей устранить потери, которые несет бизнес из-за неэффективной организации работы в офисе. Упрощенно 5S – это система, при которой каждая вещь в офисе располагается максимально рационально и всегда возвращается на место после использования. Если следовать этому правилу – потери времени и ресурсов сведутся к минимуму, а в офисе всегда будет чистота и порядок.

# Содержание

Пробоины, которых не видно	6
Почему нужен системный подход	8
Система 5S для офиса	10
Подготовка проекта 5S	14
Конец ознакомительного фрагмента.	19

**Ключевые идеи книги:  
5S для офиса. Как  
организовать эффективное  
рабочее место. Томас  
Фабрицио, Дон Тэппинг**

**Автор:**

Tom Fabrizio, Don Tapping

**Оригинальное название:**

5S for the Office. Organizing the Workplace to Eliminate  
Waste

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

# Пробоины, которых не видно

Перспективный клиент уже в офисе, а вице-президенту не могут выделить подходящую комнату для встречи. Менеджер по работе с клиентами 15 минут ищет нужный документ, а клиент ждет на телефоне. Принесли пять цветных картриджей для принтера, хотя в шкафу лежит еще четыре таких же, но нет черных.

Если приглядеться, то за такими, казалось бы, незначительными событиями скрываются огромные потери времени и денег: не важно, какой величины пробоины в трюме, – если они есть, будет течь. Эти потери непросто заметить. Сбои, которые можно наблюдать в работе почти каждого офиса, часто воспринимаются как привычный способ функционирования, а вовсе не как сбои.

Одна из причин – значение работы офиса в создании бережливой компании часто недооценивается, поэтому офисы выпадают из общего процесса улучшений. Ведь это помещения, где выполняются функции, которые не связаны непосредственно с изготовлением продукции, инструментов или обработкой материалов. Как следствие, отсутствует и системный подход к организации пространства и работы в них. Именно эту проблему решает система 5S для офиса.

Она родилась в Японии в послевоенные 1950-е годы, когда условия дефицита потребовали от предприятий разра-

ботки такого метода, который бы не допускал потерь. Позже система была адаптирована под другую культурную среду и внедрена в офисах США, Канады, Европы, Австралии, Южной Америки и Азии. Ее опробовали и гиганты, такие как Ford и Coca-Cola, и налоговое управление США, и компании среднего уровня вроде Melling Engine Parts, и многие маленькие предприятия, где работают менее 20 человек.

# Почему нужен системный подход

Все элементы системы 5S известны и логичны. Но по отдельности они не приводят к успеху и не позволяют поддерживать эффективную, комфортную и производительную рабочую среду.

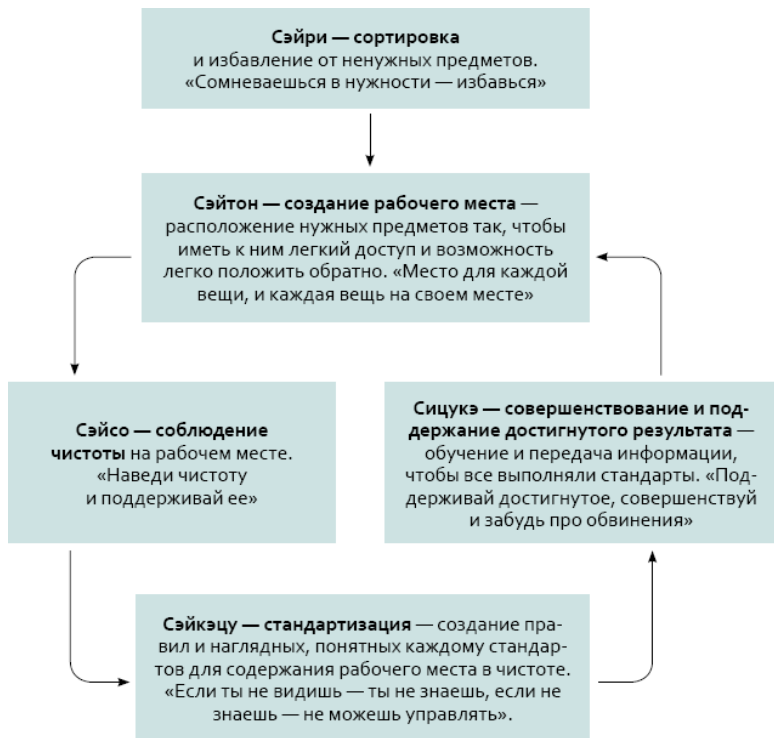
*Офисы – это живые организмы, подверженные изменениям: требования клиентов меняются, появляются новые технологии, работники приходят и уходят. Чтобы выжить, нужно реагировать на изменения окружающей среды.* Иначе офис превращается в хаос, потери накапливаются, а одна и та же работа требует все больше и больше времени не только у вас, но и у тех, кто работает с вами или для вас.

*Когда нет системы, работник на месте знает, что те или иные действия – потеря времени и денег, но не считает, что может изменить ситуацию.* Для него это часть ежедневного нормального функционирования. В итоге потери не рассматриваются как проблема, продолжают существовать, и ситуация ухудшается.

*Клерк, принимающий грузы, заметил, что независимо от числа уже использованных гофрированных коробок они регулярно поставляются одинаковыми партиями. Агент по снабжению объяснил – так обеспечиваются скидки. «Но*

*лишние коробки занимают место, повреждаются от передвижения туда-сюда, и мы платим за то, что нам не нужно», – указал клерк. Он понял проблему, но его никто не слушал, и он перестал говорить. Только после внедрения системы у него появилась возможность заявить о проблеме и предложить методы по улучшению.*

# Система 5S для офиса



Упрощенно 5S – это система, при которой каждая вещь в офисе располагается максимально рационально и всегда возвращается на место после использования. Если следовать этому правилу – потери будут минимальны.

# **Семь основных источников потерь в офисе, которые выявляет и устраняет система 5S:**

**1. Исправления и переделки.** Чтобы что-то исправить или переделать, надо потратить время, энергию, а то и материалы. Задействовать оборудование и людей.

*Сотрудники офиса заказали не тот измерительный прибор, его показания вызвали задержку отгрузки товара. Чтобы заменить прибор, потребовалось время и незапланированные расходы.*

**2. Ожидание.** Часто бывает, что «семеро ждут одного» из-за недостатка информации или каких-то недоделок, которые могут быть легко устранены.

*Конструкторы не могли решить, какой прототип пустить в производство. Из-за этого отдел маркетинга задержал выпуск рекламной брошюры, не понимая, какое изображение детали использовать. Хотя по факту оказалось, что все прототипы на фото выглядят одинаково, следовательно, простой был вызван недостатком информации.*

**3. Движения и перемещения,** которые не добавляют ценности продукту.

*Для работы с документами и получения информации от коллег менеджер, отвечающий за выполнение заказов, совершал за день 56 перемещений.*

*Но только восемь из них были действительно нужны, остальные 48 перемещений, при которых менеджер проходил более пяти километров по офисным коридорам, оказались потерей времени (около двух часов).*

**4. Излишняя обработка** – работы или усилия, которые не нужны потребителю.

*Для отчета изготавливают переплет и специальный титульный лист. Но для хранения в шкафу отчет из переплета извлекают.*

**5. Простой оборудования** – выход из строя и ухудшение состояния оборудования из-за плохого обслуживания и планирования.

*Сразу пять сотрудников отдела обслуживания клиентов пользовались одним принтером. Мало того что к принтеру постоянно стояла очередь, такое интенсивное использование вызывало частые поломки.*

**6. Излишние запасы** – неиспользуемые материалы, инструменты, оборудование, книги и другие предметы, которые занимают место.

*95 % документации, которую сохраняют в компании, бесполезны для нее. А значит, и 95 % площадей, папок, шкафов и времени, которое тратится на обслуживание этих бумаг, – потеря денег.*

**7. Проверки.** Если обязанности выполняются правиль-

но, проверки не нужны. Проверки вызваны страхом перед ошибками, но не предотвращают их, а лишь выявляют дефекты, которые уже возникли. Проверки требуют усилий и времени тех, кто составляет отчеты, и тех, кто их читает. При этом все дефекты возникают из-за ошибок, но не все ошибки приводят к дефектам.

*Заказчику было отгружено 40 не тех деталей. Причиной стало то, что сотрудница отдела снабжения покупателя, заказывая детали, перепутала номера в каталоге. Эту ошибку она совершала постоянно, просто обычно ее исправлял представитель службы по работе с клиентами. Но в тот раз он был болен, а сотрудник, который его заменял, не заметил ошибки.*

# Подготовка проекта 5S

## Шаг 1. Вовлечь руководство

**Сроки:** минимум день, максимум неделя.

**Цель:** чтобы руководство выделило время и ресурсы и поддерживало жизнеспособность проекта в дальнейшем.

### Задачи:

- ▶ Выбрать лидера проекта.
- ▶ Подготовить предложение по проекту 5S для офиса.
- ▶ Получить одобрение руководства на предложение.
- ▶ Заполнить контрольный лист согласия членов руководства.
- ▶ При необходимости внести изменения.

**Роль руководства.** Помимо того что без руководства не будет ресурсов, проекту по внедрению системы 5S нужна всеобщая поддержка. А эта поддержка начинается с высшего руководства. Недостаточно, если оно участвует только в запуске проекта, а затем вовсе не уделяет ему внимания. ***Никто не будет тратить свои время и энергию на дело, в котором не заинтересовано руководство.***

*Операционный директор завода по производству качелей, трамплинов и игрушек для детских площадок отлично выступил на первой встрече по запуску 5S. Ясно обрисовал цели и задачи проекта, выделил бюджет для обучения. Однако, как реализуется проект и используется обучение, он не проверял. В итоге в проекте разочаровались, и улучшения постоянно проигрывали ежедневной работе. Достичь значительных изменений не удалось.*

Чтобы обеспечить участие руководства, продемонстрируйте, насколько проект важен для стратегического развития компании, как улучшит качество, производительность и повысит прибыль.

**Кто такой лидер проекта.** Лидер необходим проекту, чтобы постоянно следить за его исполнением. Это человек, который вправе привлекать ресурсы организации для проекта и несет ответственность за его реализацию. Он начинает работу команды, знает, на каком этапе она находится в каждый момент, проверяет результаты и устраняет препятствия на ее пути. Часто лидером становится тот, кто инициирует проект и привлекает руководство.

*На заводе Northrop Gumman процедура приобретения инструментов была выгодно изменена благодаря инженеру проекта. Он увидел преимущества внедрения системы канбан для закупки и убедил руководство позволить ему собрать команду для этого*

*и привлечь консультанта.*

Лидер может быть и просто назначен руководством. Но в любом случае важны два принципа:

- ▶ Руководство принимает его как лидера проекта, а не считает формальным звеном.
- ▶ Руководство и лидер взаимодействуют по принципу игры в мяч.

«Игра в мяч» выполняет три задачи:

- ▶ Обмениваться идеями, которые возникают у разных людей, команд и подразделений, совершенствовать их и прийти к согласию.
- ▶ Получить отдачу от всех, от кого нужно.
- ▶ Создать атмосферу полной вовлеченности персонала.

*Менеджеры создают видение проекта, заявляют предполагаемые цели и «бросают» их команде, которая будет заниматься внедрением. Та уточняет и генерирует новые данные и «перебрасывает» их обратно менеджерам в виде устава команды. И такие «броски» продолжаются, пока не будет утвержден устав. При этом первый «бросок» вполне может быть и со стороны команды.*

Требования, которым должен отвечать лидер проекта:

- ▶ Владеть системой 5S.
- ▶ Ответственно относиться к предложениям об улучшениях.
- ▶ Быть способным реализовывать перемены.
- ▶ Обладать полномочиями распоряжаться ресурсами.
- ▶ Иметь возможность докладывать напрямую высшему руководству.
- ▶ Поддерживать процесс постоянных улучшений.

**Будьте готовы переделать предложение по проекту.** В некоторых компаниях предложение по проекту может быть принято сразу. В других это будет долго и местами мучительно. *Но не важно, как стартует проект, кто его начнет и сколько раз предложение вернется. Главное – выполнить все задачи и вовлечь тех, кто необходим.*

## **Шаг 2. Определить целевые зоны**

Шаг 2 стоит выполнять вместе с шагом 1 и использовать при составлении предложения по проекту.

**Сроки:** максимум неделя.

**Цель:** выбрать зоны в офисе, в которых будет применяться 5S.

**Задачи:**

- ▶ Определить офисные зоны на всем предприятии.

- ▶ Сформулировать основные функции для каждой зоны.
- ▶ Присвоить уровень приоритетности каждой зоне для внедрения 5S.
- ▶ Объяснить мотивы выбора приоритетности.
- ▶ Выбрать целевую зону для запуска 5S.

**Зачем нужны целевые зоны.** Если внедрять 5S одновременно во всех офисах, работа просто встанет, поскольку работников придется оторвать от их рабочих мест на длительное время. Даже на самых маленьких предприятиях слишком много офисных пространств, так что не стоит есть слона целиком. Важно спланировать действия так, чтобы постепенно изменились все офисы, и понять, откуда лучше начать.

Первая целевая зона станет примером, поэтому стоит выбрать ту, которая имеет наибольшие шансы на успех: люди, работающие там, не только согласны, но и мотивированы на улучшения, а помещение не слишком большое.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.