

## Информационная справка о системе 5S

### Японская практика:

**5S** - Разработанная в Японии система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины, характеризуемая пятью словами, которые начинаются с буквы S: Seiri — сэйри — ликвидация ненужных предметов, Seiton — сэйтон — расположение предметов так, чтобы они наилучшим образом отвечали требованиям безопасности, качества и эффективности работы, Seiso — сэйсо — поддержание рабочих зон в идеальной чистоте, Seiketsu — сэйкэцу — соблюдение работниками требований гигиены, Shitsuke — сицукэ — соблюдение всеми работниками предприятия установленных правил поведения и норм общения.

**5S является основой для любой административной работы (менеджмента)**

### Японии.

На основе принципов **5S** строится вся система непрерывного процесса совершенствования и улучшения производственного процесса «КАЙДЗЕН» (*Синтетическая концепция постоянных улучшений, пронизывающая другие управленческие подходы: ориентация на потребителя, TQM, TPM и др.*). Применяется в совокупности с принципами «покэ-ёка» (*Разработка какого-либо процесса, протекающего без сбоев*) и методом «Just-in-time» («точно вовремя» - *Производство необходимых деталей в нужное время и в нужном количестве*). Методологически использует подход «хосин канри» (*японский вариант цикла Деминга - Plan-Do-Check (Study)-Act - Планировать-Выполнять-Проверять (Изучать)-Действовать путем развертывания целей и делегирования полномочий . Цикл постоянных улучшений*) и элементы бенч-маркинга (*обмена опытом*).

Согласно Дж.Джурану, менеджмент состоит из 3-х ключевых процессов:

- планирование;
- контроль;
- совершенствование.

Система **5S** содержит все эти элементы, выраженные через 3 цели:

1. создание рабочего места с дисциплиной труда
2. Создание чистого рабочего места
3. Создание рабочего места с достижимым визуальным контролем.

Основой **5S** является соблюдение всеми сотрудниками 6 правил, которые позволяют:

1. Снизить себестоимость
2. Повысить эффективность
3. Снизить аварийность
4. Повысить качество
5. Гарантировать безопасность
6. Повысить амбиции сотрудников

Механизмом достижения целей **5S** являются:

1. Введение в организационную структуру компании функционального или функционально-административного элемента по продвижению КАЙДЗЕН
2. Создание годовой программы по внедрению **5S** (в среднем от 7 до 14 основных пунктов)
3. Метод «Красного ярлыка»
4. Метод «Доски указателей»
5. И т.д. (всего 8 базовых инструментов менеджмента для визуального контроля, 4 базовых инструментов менеджмента для освещения происходящего, 4 базовых инструмента продвижения и 4 базовых инструмента оценки и контроля)

Средняя продолжительность *постановки* системы менеджмента, основанной на принципах **5S** составляет от 3 до 6 месяцев, при условии наличия в компании развернутой системы процессного менеджмента.

Средняя продолжительность *внедрения* системы менеджмента, основанной на принципах **5S** составляет от 6 до 18 месяцев, в зависимости от размеров и вида деятельности компании.

При разработке используются такие инструменты менеджмента, как PDPC (*Карта процесса, блок-схема алгоритма действий, операций*) и стандартизированные процедуры.

Основные ошибки, приводящие к ухудшению показателей деятельности компании в следствии неправильного применения принципов **5S**:

1. Действия предпринимаются руководством компании без выполнения основных шагов, фокусирующих внимание на важных моментах;
2. Не предпринимается руководством компании никаких усилий, что бы преодолеть монотонность действий.

Ассоциация промышленного инжиниринга региона Сикоку (Япония) рекомендует бизнес-консультантам при оценке по результатам посещения заводов использовать проверочную ведомость с перечнем 18 объектов проверки. При этом особое внимание рекомендуется обратить на 31 фактор проверки, в т.ч.:

1. Эффективность процесса КАЙДЗЕН (14 факторов проверки);
2. Наличие результатов производства (2 фактора проверки);
3. Качество (1 фактор проверки);
4. Условия труда (12 факторов проверки);
5. Управление персоналом (2 фактора проверки).

Метод проверки – SNW-анализ экспертной группой.

Японский центр производительности для социально-экономического развития рекомендует предприятиям проверочную ведомость с перечнем 25 объектов проверки. Метод проверки – бальная оценка группой внутренних аудиторов.

*Данные предоставлены: г-н Дзэндзиро Савада (Японская ассоциация по торговле с Россией и Восточной Европой) и г-н Соитиро Ханабиси (Японский центр производительности для социально-экономического развития) при содействии г-на Ядзима Такаси (Японо-Российский экономический центр) и г-на Ямамото Хироси (Японский Центр в Санкт-Петербурге)*

### **Российская практика:**

Принцип 5S лежит в основе русифицированных систем «Упорядочения» производства. Рассматривается прежде всего как инструмент ТРМ (*Обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала*) и Lean production (*Производственная философия, основанная на планомерном уничтожении всяких непроизводительных расходов и постоянном совершенствовании производственного процесса. Данное английское словосочетание было введено, чтобы обобщить японские производственные методики (особенно производственную систему фирмы "Тоёта")*).

Особых отличий от японской системы здесь нет, одна ко есть одна фишка в области RP при организации производства:

В Японии персонал, работающий на оборудовании закрепляется за этим оборудованием для его обслуживания - это текущая работа линейного персонала и административная структура. Улучшения делается в кружках качества – это работа КАЙДЗЕН и функциональная структура. В качестве «катализатора» приглашается консультант. Внедрение улучшений (продвижение КАЙДЗЕН) – линейным персоналом. Распространение опыта за счет ротации персонала. Т.е. персонал однороден.

Нам предлагают Австралийскую схему:

Персонал, работающий на оборудовании закрепляется за этим оборудованием для его обслуживания - это текущая работа линейного персонала и административная структура. Улучшения делаются другим персоналом - мобильным, с переменными областями работы – это тоже административная структура, но с дополнительными

функциональными обязанностями. В качестве «катализатора» так же приглашается консультант, но при этом есть штатная должность, отвечающая именно за улучшения и развитие. Внедрение улучшений делается этим мобильным персоналом. Распространение опыта за счет передвижения мобильного персонала. То есть персонал сильно различается по уровню профподготовки.

Фактически у нас **5S** используется как база для внедрения ERP-технологий (*Информационная система предприятия, поддерживающая процессы приема и контроля исполнения заказов клиентов, включая планирование всех необходимых ресурсов, производство, транспортировку, хранение и отгрузку продукции*). Сейчас обсуждается вопрос внедрения технологий ERPII (*Управление ресурсами и внешними связями предприятия*) на основе методологии «6 сигма» в совокупности с **5S** и(или) 20 Ключей управления производством.

Однако прогрессивные российские компании больше тяготеют сразу к технологиям CRM (управление продажами), нежели к экономному производству.

В настоящий момент опыт внедрения элементов **5S** распространяется Московским клубом бенчмаркинга «Деловое совершенство» на примере:

- ОАО «Большевик» (Москва)
- ЗАО УК «Статус» (Тюмень)
- ЗАО «Лидер»
- ОАО «Заволжский моторный завод»
- ЗАО «Винзилинский завод керамических стеновых материалов»

#### Статистическая информация США 2003 год (по данным Ассоциации производителей штата Иллинойс)

Вопрос / % предприятий	В процессе освоения	Деятельность только начата	Нет	Мировой уровень освоения
Использование принципов 5S, TPM, концепции экономного производства	40	19	38	3
Использование программы непрерывного совершенствования деятельности	47	25	28	0
Использование программы 5S	39	23	36	2
Применение элемента 5S: Средство визуального контроля	54	19	25	2
Применение элемента 5S: Пока-ёка (защита от ошибок)	50	13	31	6
Применение элемента 5S: Сбалансированное ритмичное производство	47	13	38	2
Применение элемента 5S: Тянущая система производства (j-i-t) (По заказу)	43	17	38	2
Применение элемента 5S: Мгновенная переналадка (без лишних движений)	18	12	68	2
Применение элемента 5S: Всеобщее предупредительное	36	33	27	4

обслуживание (TPM)				
Применение элемента 5S: Сфокусированное производство (Элемент сбалансированной логистики ERP)	33	21	42	4
Применение элемента 5S: Всеобщее экономное производство (ERP на уровне всех подразделений)	37	10	51	2

### О применении 5S в процессах АУТСОРСИНГА:

Согласно любимому в России МС ИСО 9001-2000, передача процессов управления на аутсорсинг, руководствоваться надо уже не сколько п.7.4 стандарта (*закупки*), сколько п 4.1.(*общие требования*) и п.1.2.(*применение МС*), то есть вместе с заказом на клининг Вам передается обязанность не только по наведению лоска, но и:

1. по обеспечению управления интегрированным процессом;
2. по обеспечению реализации требований к нему.

То есть, по русски говоря, ко всей Байде с валидацией (*утверждение*) результата вашего сервиса, вам навешивают еще и Байду по верификации (*подтверждение*) самого процесса клининга, при чем по ими выбранной системе, которую Вы обязаны принять как родное дитя.

В принципе, ничего нового, по сравнению с Законом РФ «О техническом регулировании», здесь нет. Ничего страшного то же нет. Нормальный буржуинский принцип доказательности качества и безопасности услуг. Было бы гораздо хуже, если бы вам навязали прямую норму, как это делают наши монополисты. А так, вперед и с песней. В тупую слизываете их СМК, в плоть до цветовой гаммы лейблов. Я таким путем прошел все аудиты Пепси в 2001 году – статус постоянного поставщика нам дали раньше, чем официальное разрешение на выпуск продукции. На счет лейблов – я не шучу. Аутсорсинг подразумевает систему аудитов второй стороны и им будет приятно видеть знакомые символы. Вам надо только договориться о границах области аудита, но это делается простым согласованием Программы аудита (*не путать с Планом аудита*) и состава комиссии (*что бы там не было спецов от ваших конкурентов*). Т.е. скатать все по требованиям МС ИСО 19011-2002.

*P.S. При описании бизнес-процессов советую использовать черепаховую диаграмму – она легче и понятнее, чем блок схемы из МС ИСО серии 9000 и не противоречат МС ИСО/ТР 10013-2001. Это Ваш внутренний документ, он вписывается в 5S, аудит второй стороны его примет без претензий. Табличную форму могу прислать.*

Надеюсь, что открытые публикации по теме 5S и «Упорядочение» не составят труда.

Залогом устойчивости предприятия является наличие четко сформулированных целей, направленных на развитие в долгосрочной перспективе.