

АППАРАТ ПРАВИТЕЛЬСТВА МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ

П Р И К А З

от 24 февраля 2015 года

№ 20-ОД

Мурманск

Об утверждении Методики организации эффективного рабочего места сотрудника Аппарата Правительства Мурманской области на основе системы «5S»

В целях повышения эффективности деятельности Аппарата Правительства Мурманской области, а также внедрения принципов организации и рационализации рабочего места на основе системы «5S» **п р и к а з ы в а ю :**

1. Утвердить прилагаемую Методику организации эффективного рабочего места сотрудника Аппарата Правительства Мурманской области на основе системы «5S» (далее – Методика).

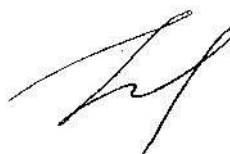
2. Государственным гражданских служащим Аппарата Правительства Мурманской области (далее – Аппарат Правительства) при осуществлении текущей деятельности руководствоваться положениями Методики.

3. Руководителям структурных подразделений Аппарата Правительства обеспечить соблюдение требований Методики сотрудниками возглавляемых ими структурных подразделений Аппарата Правительства.

4. Назначить главного специалиста отдела государственной службы и кадров управления государственной службы и кадров Аппарата Правительства В.В. Митрошенко, главного специалиста отдела государственной службы и кадров управления государственной службы и кадров Аппарата Правительства Н.В. Раструбу ответственными за организацию эффективного рабочего места сотрудника на основе системы «5S».

5. Контроль за исполнение настоящего приказа оставляю за собой.

**Первый заместитель
руководителя Аппарата**



И.А. Захарова

Приложение
к приказу Аппарата Правительства
Мурманской области
от «24» февраля 2015 г. № 20-ОД

Методика организации эффективного рабочего места сотрудника Аппарата Правительства Мурманской области на основе системы «5S»

1. Общие положения

1.1. Методика организации эффективного рабочего места сотрудника Аппарата Правительства Мурманской области на основе системы «5S» (далее – Методика) определяет общие принципы организации эффективных рабочих мест сотрудников и процесс внедрения системы «5S» в Аппарате Правительства Мурманской области (далее – Аппарат Правительства).

1.2. Требования и рекомендации настоящей Методики распространяются на все структурные подразделения Аппарата Правительства.

1.3. Участниками мероприятий по организации эффективного рабочего места сотрудника Аппарата Правительства на основе системы «5S» являются:

- Кураторы Проекта (осуществляют методическое и методологическое сопровождение обеспечения внедрения системы «5S» в Аппарате Правительства, оказывают консультационную поддержку подразделениям, внедряющим систему «5S», на всех этапах реализации проекта, контролируют применение принципов системы «5S» в структурных подразделениях Аппарата Правительства);

- Лидеры Проекта (осуществляют внедрение системы «5S» по организации эффективного рабочего места сотрудников структурного подразделения Аппарата Правительства, совместно с Кураторами Проекта организует контрольные мероприятия по аудиту реализации процесса внедрения).

1.4. Ответственность за реализацию системы «5S» в структурных подразделениях Аппарата Правительства возлагается на руководителя соответствующего структурного подразделения.

2. Цели и задачи системы «5S»

2.1. Система «5S» является необходимым инструментом для внедрения программы бережливого производства и формирования новой служебной культуры на каждом рабочем месте.

2.2. Система «5S» представляет собой систему наведения порядка, чистоты, укрепления дисциплины и создания безопасных условий труда с участием всех сотрудников Аппарата Правительства.

2.3. Целью Методики является методическая поддержка в деле организации систематизированной и рациональной рабочей зоны.

2.4. Основными задачами организации эффективных рабочих мест являются:

- сокращение потерь, вызванных увеличением затрат времени, капитала и ресурсов, необходимых для выполнения работы;
- устранение лишних трудовых движений и непроизводительных затрат энергии, а также эффективного использования рабочего пространства;
- повышение удовлетворенности сотрудников Аппарата Правительства условиями труда.

3. Основные понятия и определения

3.1. Система «5S» - метод организации рабочего места, который повышает эффективность и управляемость рабочей зоны. Включает в себя пять шагов, каждый из которых начинается с буквы «S»:

1S – Сортировка (т.е. удаление ненужного) – удаление из рабочей зоны всех ненужных предметов;

2S – Создание порядка (т.е. рациональное размещение предметов) – такое размещение предметов, при котором ими можно легко воспользоваться, а также маркировка предметов таким образом, чтобы любой из них можно было легко найти или вернуть на место любому исполнителю работ;

3S – Содержание в чистоте (т.е. уборка, проверка, устранение неисправностей) – наведение и поддержание чистоты в рабочей зоне. Уборка совмещается с проверкой, выявлением источников загрязнений и любых других несоответствий рабочей среды;

4S – Стандартизация – метод закрепления полученных результатов. Правила сортировки, создания порядка и содержания в чистоте, как и достигнутое состояние рабочей среды, должны быть зафиксированы документально (графики уборки помещений, краткие и четкие правила по содержанию рабочего места, фото и т.д.);

5S – Совершенствование – постоянная проверка состояния новой рабочей среды, ее соответствия принятым стандартам и постоянные улучшения рабочей среды. С каждым шагом рабочая среда должна становиться все более эффективной и безопасной, а описывающие ее стандарты – должны изменяться, стимулируя и закрепляя улучшения.

3.2. *Красные ярлыки* – метод визуализации, предназначенный для обозначения ненужных предметов. Применяется при реализации первого шага из системы «5S» в рабочей зоне и в местах хранения.

3.3. *Визуальное управление (визуализация)* – это инструмент бережливого производства, предназначенный для наглядного отображения состояния производства, при котором каждый с первого взгляда может оценить, где стандарт соблюдается, а где идет с отклонением.

3.4. *Аудит по «5S»* – систематический, независимый и

документированный процесс получения свидетельств о степени наличия порядка, дисциплины, стандартизации, примеров постоянного улучшения на рабочих местах. Аудиты по «5S» проводятся по инициативе руководства с участием представителей проверяемого подразделения для оценки достижений целей системы «5S».

Сортировка, рациональное расположение и уборка - это мероприятия, связанные с улучшениями и являющиеся частью ежедневной работы. Для правильного применения первых трех шагов системы «5S» необходимо соблюдать соответствующие стандарты. Без стандартных операционных процедур возникнет большой риск отклонений, связанных с разнообразием индивидуальных подходов к одному и тому же вопросу.

4. Требования к рабочему месту сотрудника на основе системы «5S»

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

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

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

4.2.1. *С технической стороны* рабочее место должно быть оснащено оборудованием и предметами для выполняемых сотрудником Аппарата Правительства задач, необходимой технологической и организационной оснасткой.

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

4.2.3. *С экономической стороны* организация рабочего места должна обеспечить оптимальную занятость, «бережливое производство», максимально

высокий уровень производительности и качества выполняемой работы.

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

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

5. Проведение аудитов

5.1. С целью определения степени соответствия системы «5S» установленным нормам на уровне структурных подразделений должны разрабатываться годовые планы проведения аудитов «5S». Аудит должен проводиться группой из двух или трех аудиторов.

5.2. Аудит системы «5S» проводится по заранее разработанному и согласованному плану (не реже одного раза в квартал) с последующим заполнением оценочных листов по «5S» и отчета по результатам аудита «5S».

Заполненные оценочные листы по «5S» и отчеты по результатам аудита «5S» должны размещаться у руководителя соответствующего структурного подразделения с целью информирования сотрудников и вовлечения их в процесс внедрения системы «5S».

5.3. По итогам сравнения данных аудитов делается вывод о достигнутом уровне внедрения системы «5S» и намечаются дальнейшие шаги по улучшениям в каждом помещении.

5.4. Руководители структурных подразделений Аппарата Правительства должны обеспечить ознакомление подчиненных с итогами проведенных аудитов системы «5S».

6. Мероприятия по внедрению системы «5S»

Шаг	Проводимые мероприятия / рекомендации по проведению мероприятий	Рекомендуемые сроки реализации	Ответственные за выполнение мероприятий
6.1. Подготовительный этап			
6.1.1. Определение лидера проекта по внедрению системы «5S»	Лидером проекта по внедрению системы «5S» в Аппарате Правительства является ответственный сотрудник подразделения, назначенный руководителем структурного подразделения.	3 – 5 дней	Руководитель структурного подразделения
6.1.2. Определение целевых зон	Необходимо определить отдельные офисные зоны или отделы и спланировать действия таким образом, чтобы в итоге все офисы подверглись изменению. Одновременное внедрение системы «5S» во всех офисных пространствах может привести к сбоям/остановке в работе сотрудников подразделений/подразделения на определенное время. После выявления всех отдельных офисных зон и определения их основных функций, необходимо осуществить расстановку приоритетов.	В течение одной недели	Офисные зоны для внедрения системы «5S» лидером проекта
6.1.3. Обучение сотрудников, ответственных за внедрение системы «5S» в структурных подразделениях	Целью шага является обеспечение сотрудников подразделения знаниями, навыками и правильным подходом для успешного внедрения системы «5S». Обучение сотрудников необходимо проводить по мере внедрения системы «5S» в подразделениях Аппарата Правительства.	1 день	ОАО «Сбербанк», кураторы проекта, лидеры проекта
6.2. Сканирование офиса			
6.2.1. Сбор первоначальных данных. Фотоотчет текущих условий	Фиксация существующей ситуации в целевой зоне офиса, чтобы со временем увидеть происходящие изменения (в виде фотоотчета). В фотоотчете должны присутствовать снимки открытых ящиков, тумбочек, шкафов и т.д. Запечатленные виды должны быть сверху и снизу, это позволит увидеть что-то новое. Фотографирование необходимо проводить в несколько раундов, чтобы показать, как изменяется ситуация в офисных зонах с постепенным внедрением системы «5S», и размещать обновленные снимки на стенде.	1 день на структурное подразделение	Кураторы проекта, лидеры проекта
6.2.2. Заполнение контрольного листа для сканирования офиса	Осуществление диагностики условий в офисе с заполнением контрольного листа. Необходимо реализовать это в каждой целевой зоне и подсчитать результаты. Чтобы увидеть улучшения, необходимо провести повторную диагностику на этапе 6.5. Контрольные листы для аудита на каждом этапе в Приложении № 4.	1 день	Кураторы проекта, лидеры проекта

Шаг	Проводимые мероприятия / рекомендации по проведению мероприятий	Рекомендуемые сроки реализации	Ответственные за выполнение мероприятий
6.2.3. Создание информационного стенда проекта	Информационный стенд необходимо создать после фактической реализации предыдущих шагов. Стенд должен визуально отображать описание проекта, концепцию, процесс или план внедрения. Он в логической последовательности представляет все действия, которые уже сделаны, и которые еще необходимо реализовать для достижения цели. Стенд отображает результаты внедрения системы «5S».	1 день	Кураторы проекта
6.3. Сортировка и удаление ненужного			
6.3.1 Определение критериев для сортировки	Определение руководящих указаний и стандартов, по которым будет осуществляться сортировка. Основные задачи для реализации шага: <ul style="list-style-type: none"> • Необходимо разработать стандартную операционную процедуру для сортировки. • Разработать форму листа контроля сортировки. • Разработать красные ярлыки. Красный цвет привлекает внимание, и проблемы, отмеченные таким образом, не забываются.	1 день	Лидеры проекта
6.3.2. Подготовка зоны временного хранения	Обеспечение сотрудников подразделения стандартами сортировки. Зоны временного хранения - это места для временного хранения ненужных предметов целевой зоны, пока их не определят туда, куда нужно, или не избавятся от них. При возникновении потребности, такие предметы возвращаются на место. Зона временного хранения создается для каждой целевой зоны. Если подразделение большое, можно организовать центральную зону временного хранения для всего офиса и размещать там большие для локальных зон предметы. Наличие таких зон позволяет провести сортировку в «5S».	3 дня	Лидеры проекта вместе с сотрудниками структурного подразделения
6.3.3. Выполнение сортировки	Сортировка проводится в соответствии со стандартной операционной процедурой по сортировке.	В течение одной недели	Лидеры проекта вместе с сотрудниками структурного подразделения
6.4. Рациональное расположение и определение границ			
6.4.1. Создание карты текущего состояния для целевой зоны	Опрос сотрудников подразделения и зарисовка карты с целью получения полного представления о том, как используется пространство. Основные мероприятия на данном шаге: <ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо определить, какую часть офиса картографировать. 2. Нанести контуры целевой зоны. Необходимо отображать контуры всего офиса (двери, проходы, пунктирными линиями)	1-3 дня	Лидеры проекта

Шаг	Проводимые мероприятия / рекомендации по проведению мероприятий	Рекомендуемые сроки реализации	Ответственные за выполнение мероприятий
	<p>показать сектора открывания дверей).</p> <p>3. Отметить большие элементы.</p> <p>В примерном масштабе необходимо нанести на карту большие элементы мебели и оборудования. Сначала лучше изобразить внешние границы каждого элемента и идентифицировать его.</p> <p>4. Отметить маленькие элементы.</p> <p>5. Отметить рабочие зоны.</p> <p>6. Изобразить потоки перемещения сотрудников, документов.</p> <p>Стрелками необходимо показать направления передвижения сотрудников и предметов. При возможности, необходимо указать расстояние и средства транспортировки. Одновременно необходимо определить расстояние переходов и перемещений в целевой зоне.</p> <p>7. Отметить все важные элементы (столы, оборудование, книжные полки, т.д.).</p> <p>8. Желтыми карточками отметить важные проблемы и факты.</p> <p>Используя данные карты можно обнаружить узкие места для дальнейших улучшений.</p>		
6.4.2. Разработка плана рационального расположения	<p>Основные задачи для реализации шага:</p> <p>1. Рассмотрение возможных инструментов рационального расположения.</p> <p>Все инструменты рационального расположения направлены на обеспечение принципов - найти наилучшее место для каждой вещи в офисе, обеспечить легкий поиск, использование, простой способ возврата на место.</p> <p>2. Выбрать проблемы или проблемные зоны для улучшения.</p> <p>3. Определить критерии и принципы для дальнейшего руководства.</p> <p>4. Подготовить карту будущего состояния (план).</p> <p>Карта будущего состояния показывает целевую зону после внедрения улучшений, произведенных на этапе рационального расположения.</p> <p>Принципы рационального расположения приведены в Приложении № 1 к Методике.</p>	<p>В течение одного дня параллельно с предыдущим шагом</p>	<p>Лидеры проекта вместе с сотрудниками структурного подразделения</p>
6.4.3. Выполнение рационального расположения	<p>На данном шаге выполняются:</p> <p>1. Проверка плана рационального расположения.</p> <p>Необходимо рассмотреть карту будущего состояния и план рационального расположения.</p> <p>2. Переместить предметы туда, где они должны быть, в т.ч. документы.</p> <p>3. Сделать положение предметов на выбранных местах очевидным.</p>	<p>В течении недели</p>	<p>Лидеры проекта вместе с сотрудниками структурного подразделения</p>
6.5. Уборка с одновременным осуществлением проверки			
6.5.1. Определение критериев уборки	<p>Основные мероприятия на данном шаге:</p> <p>1. Разработка стандартной операционной процедуры.</p>	<p>Не более трех дней</p>	<p>Лидеры проекта вместе с</p>

Шаг	Проводимые мероприятия / рекомендации по проведению мероприятий	Рекомендуемые сроки реализации	Ответственные за выполнение мероприятий
	<p>На данном шаге рассматривается первоначальная уборка и проверка. В процессе уборки одновременно выполняется сортировка и рациональное расположение.</p> <p>2. Разработка контрольного листа с критериями.</p> <p>Приступая к уборке, команда должна определить основные направления работы.</p>		сотрудниками структурного подразделения
6.5.2. Разработка и внедрение плана уборки	<p>Разрабатывается план уборки.</p> <p>Реализация плана уборки.</p> <p>Задачей сотрудников подразделения является проведение очистки целевой зоны на основе разработанного плана. При первоначальной уборке все чистится и по возможности приближается к первоначальному состоянию целевой зоны.</p>	Не более одной недели	Лидеры проекта вместе с сотрудниками структурного подразделения
6.6. Стандартизация и обмен информацией			
6.6.1. Разработка и внедрение стандартов по внедрению каждой «S», обеспечивающих идеальное состояние	<p>Выполняемые мероприятия:</p> <p>1. Подготовка карты итогового состояния целевой зоны.</p> <p>Карта создается для того, чтобы показать стандарт, правильное положение основных элементов в целевой зоне. Карту офиса нужно вывесить на видном месте в офисе для определения правильного местонахождения предметов.</p> <p>2. Распределение обязанностей по первым трем шагам системы «5S».</p> <p>Все сотрудники должны знать и выполнять свои обязанности по поддержанию первых трех шагов системы «5S» в офисе. Необходимо распределить эти обязанности между сотрудниками целевой зоны. Нужно разработать и использовать форму в качестве контрольного листа по проверке выполнения этих обязанностей.</p> <p>3. Интегрирование первых трех шагов системы «5S» в ежедневную деятельность.</p> <p>4. Внедрение автономного обслуживания.</p> <p>5. Внедрение прочих стандартов.</p> <p>«Стандарт рабочего места сотрудника», «Указатели функциональных зон», образец оформления дел документов представлены в Приложениях №№ 2-3 к Методике.</p>	В течение четырех недель	Лидеры проекта вместе с сотрудниками структурного подразделения
6.6.2. Внедрить визуальное управление	<p>Основные мероприятия на данном шаге:</p> <p>1. Определить точки контроля.</p> <p>Визуальное управление – это возможность управлять «с первого взгляда» или через «наглядность». Необходимо определить точки контроля. Все точки, где применяется контроль, связаны со стандартами, что упрощает их идентификацию. При наличии стандартов можно создать стандартные категории, применимые к целевой зоне.</p> <p>2. Внедрить визуальные средства отображения.</p>	В течение одного месяца	Лидеры проекта вместе с сотрудниками структурного подразделения

Шаг	Проводимые мероприятия / рекомендации по проведению мероприятий	Рекомендуемые сроки реализации	Ответственные за выполнение мероприятий
6.7. Поддержание достигнутого и совершенствование			
6.7.1. Сделать систему «5S» привычкой	<p>Основные мероприятия на данном шаге:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сделать систему «5S» частью ежедневной деятельности. Деятельность, связанная с системой «5S», является не дополнительной нагрузкой, а неотъемлемой частью работы каждого сотрудника. Необходимо включить систему «5S» в ежедневную деятельность сотрудников. 2. Организовать инспекции руководством. На регулярной основе необходимо проводить инспекции руководством структурного подразделения. 3. Проводить аудиты системы «5S» по графику. Аудиты системы «5S» проводятся на регулярной основе руководителями структурных подразделений. 4. Поддерживать обмен опытом по внедрению и совершенствованию системы «5S» между подразделениями. 	На постоянной основе	Все сотрудники подразделения
6.7.2. Продолжение улучшений	<p>Мероприятия для реализации шага:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение поддержки руководства подразделения, функционального блока. Всестороннее участие руководства принципиально на всех этапах внедрения системы «5S». Возможности проводить изменения не должны быть распылены по всей организации. Руководство подразделений должно поддерживать процесс постоянных улучшений и выделять время для регулярных встреч, а также предоставлять определенные полномочия для внедрения изменений. 2. Применение системного подхода к улучшениям. Необходим системный подход к каждой проблеме. При неоднократном возникновении похожих проблем необходимо изучить их более тщательно и выработать единый подход для их устранения. Применение системного подхода подразумевает: <ul style="list-style-type: none"> • Применение процесса систематических улучшений В процессе систематических улучшений существует шесть основных задач (выполняются после внедрения системы «5S»): <ol style="list-style-type: none"> а). Идентифицировать и выбрать проблему. б). Проанализировать проблему. в). Подготовить возможные решения. г). Выбрать нужные решения и спланировать их выполнение. 	На постоянной основе	Все сотрудники подразделения

Шаг	Проводимые мероприятия / рекомендации по проведению мероприятий	Рекомендуемые сроки реализации	Ответственные за выполнение мероприятий
	<p>д) Выполнить решения.</p> <p>е). Оценить выполнение решений и стандартизировать достигнутое.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вознаграждение и признание заслуг сотрудников <p>На постоянной основе необходимо одобрять и признавать усилия отдельных сотрудников путем выражения благодарности со стороны вышестоящего руководителя подразделения, функционального блока. Таким образом, можно стимулировать сотрудников для генерации новых идей и улучшений.</p>		
