

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Организация
рабочего
пространства
по 5С.
Парковки.
Склады

Это методическое пособие принадлежит

.....
.....

Контактный телефон

.....

ОГЛАВЛЕНИЕ

Методология 5С	5
Предисловие и цель пособия	6
Определение и цели	7
1. Сортировка - удаление ненужного	8
2. Соблюдение порядка - определение для каждой вещи своего места	11
3. Содержание в чистоте / уборка - систематическая уборка	14
4. Стандартизация - установление норм и правил (визуальных стандартов)	16
5. Совершенствование - поддержание и улучшение выполнения четырёх шагов	18
Алгоритм внедрения системы 5С в медицинской организации	20
Этап 1. Подготовка медицинской организации к внедрению 5С	22
Этап 2. Создание пилотных образцов	23
Этап 3. Тиражирование	24
Этап 4. Совершенствование	25
Примеры	26
Парковки	27
Система организации парковок для передвижного оборудования	28
Шаг 1. Составление реестра парковки	28
Шаг 2. Определение парковочных зон	28
Шаг 3. Распределение оборудования по парковочным зонам	29
Шаг 4. Определение парковочных мест	29
Шаг 5. Визуализация парковочного места	30
Склады	31
Организация складов	32
Шаг 1. Профилирование	32
Шаг 2. Группировка номенклатуры	32
Шаг 3. Разметка	33

МЕТОДОЛОГИЯ 5С

ПРЕДИСЛОВИЕ И ЦЕЛЬ ПОСОБИЯ

Немного о системе 5С

Термин 5С набрал свою популярность еще в 1980-х, тогда принципы 5С эффективно использовались в производственном секторе Японии. В настоящее время 5С широко применяется во всем мире и является признанным методом, способствующим повышению производительности и безопасности труда.

Согласно исследованиям McKinsey 2009 года сотрудник тратит на поиск необходимых вещей около 13 % рабочего времени, а на ожидание - 10% времени. То есть почти четверть рабочего времени сотрудника - это потери, которые еще более ощутимы, если считать всю работу в течение года. Для устранения и исключения таких потерь используется один из самых популярных инструментов бережливых технологий - система организации рабочего пространства 5С.

Цель этого методического пособия:

Сформировать навык применения системы 5С.

После изучения вы сможете:

1. Организовывать рабочие места так, чтобы они обеспечивали удобство и безопасность выполнения работы, а также способствовали повышению качества оказания медицинской помощи.
2. Эффективно внедрять систему 5С в медицинской организации любого масштаба.
3. Улучшать логистику внутренних процессов за счет организации парковочных мест для передвижного оборудования.
4. Создавать оптимальные условия для хранения и логистики товарно-материальных ценностей за счет рационального использования складских пространств.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ЦЕЛИ

Система 5С - система организации рабочего пространства. Она названа так согласно первым буквам в названии пяти шагов:

1. Сортировка.
2. Соблюдение порядка.
3. Содержание в чистоте.
4. Стандартизация» (установление норм и правил).
5. Совершенствование.



Целями 5S являются:

1. Создание эргономичных и комфортных условий работы.
2. Повышение производительности труда за счёт сокращения времени поиска предметов и инструментов в рамках рабочего пространства.
3. Повышение качества и безопасности работы сотрудника в медицинской организации.

Если организация, в том числе медицинская, стремится соответствовать мировым стандартам качества оказываемых услуг, то внедрение системы 5С является отправной точкой для этого.

1. СОРТИРОВКА - УДАЛЕНИЕ НЕНУЖНОГО



ЦЕЛЬ ШАГА:

ОСВОБОДИТЬ РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО ОТ НЕНУЖНЫХ ПРЕДМЕТОВ.



ПРИНЦИП:

«ИЗБАВЬСЯ ОТ НЕНУЖНОГО!»

СОРТИРОВКА

1. Рассортировать на нужное и ненужное

2. Принять решение о хранении всех предметов

Этапы шага 1:

1. Абсолютно все предметы, в том числе мебель и техника, инструменты, бланки и иная документация на рабочем месте сортируются на нужные и ненужные в зависимости от частоты их использования.
2. Принимается решение о необходимости хранения соответствующего предмета или его удаления из рабочей зоны.

Таблица принятия решения при сортировке предметов

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

1. СОРТИРОВКА - УДАЛЕНИЕ НЕНУЖНОГО

Ненужными также признаются:

1. Сломанные, поврежденные предметы, которые нельзя отремонтировать.
2. Предметы с истекшим сроком пользования.
3. Предметы, требующие ремонта.
4. Предметы, цели использования которых в ближайшее время не известны.
5. Неиспользуемое оборудование, материалы, бланки, документация и т.д.
6. Избыточное количество нужных предметов.
7. Лишние мебель, оргтехника, документы и т.п.



ЛАЙФХАКИ (ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ)

1. Для ненужных предметов, ожидающих решение о целесообразности их нахождения на территории данного рабочего места (кабинета, поста или т.п.) организуйте «зону карантина» (зону временного хранения).
2. Это может быть как физическая зона, так и коробка (любого размера), промаркируйте ее красной табличкой, лентой или нечто подобным, можно указать владельца, номер кабинета, если «зона карантина» создается для вещей конкретного сотрудника или рабочего места.
3. На каждом предмете указывайте дату размещения его в «зону карантина» (можно использовать для этого стикеры или бумагу и скотч). Если в течение 3-6 месяцев он не был востребован, то скорее всего в нем уже нет необходимости.



ОШИБКИ, ДОПУСКАЕМЫЕ НА ШАГЕ «СОРТИРОВКА»

1. Перемещение ненужного не в места временного хранения, а с одних мест на другие.
2. Попытка решать на этапе «Удаление ненужного» задачи следующих этапов.
3. Удаление ненужного без устранения причины его появления.
4. Удаление ненужного предмета без внесения его в список (при ведении списка сортировки всех предметов, находящихся на рабочем месте).
5. Отсутствие фотофиксации состояния рабочего места «ДО» начала внедрения системы 5С.

1. СОРТИРОВКА - УДАЛЕНИЕ НЕНУЖНОГО



ФРАЗЫ-ЛОВУШКИ

«... ну, здесь понятно, что лежит» , «... здесь то, что на каждый день»

Во избежание этого включайте в группу 5С коллег, для которых это место не привычно, для которых не очевидно и не понятно, почему это лежит здесь.

«... как мы эту мебель уже не переставляли, все бесполезно...»

Переход к следующим шагам, минуя сортировку, приводит к переключиванию ненужных вещей с места на место. Важно **УДАЛЯТЬ НЕНУЖНОЕ**.



НА ЗАМЕТКУ!

1. То, что не нужно одному, может быть необходимо другому.
2. Когда запасы хранятся в разных местах, сложно понимать и управлять их остатками.
3. Большие запасы предметов начинают использоваться не по назначению.
4. Необходимое и достаточное количество предметов на рабочем месте дает внутреннюю уверенность и спокойствие сотруднику и пациенту.

2. СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЛЯ КАЖДОЙ ВЕЩИ СВОЕГО МЕСТА



ЦЕЛЬ ШАГА:

ОПРЕДЕЛИТЬ МЕСТО ДЛЯ КАЖДОЙ ВЕЩИ И ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ПРАВИЛА – КАЖДАЯ ВЕЩЬ НА СВОЁМ МЕСТЕ.



ПРИНЦИП:

«КАЖДАЯ ВЕЩЬ НА СВОЕМ МЕСТЕ!»

СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА

1. Принять решение о перепланировке

2. Сделать перестановку

3. Определить каждой вещи свое место

4. Промаркировать места хранения

5. Решить вопросы с проводами

6. Воспроизвести рабочий процесс

7. Найти оптимальное решение

2. СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЛЯ КАЖДОЙ ВЕЩИ СВОЕГО МЕСТА

Этапы шага 2:

1. Принимается решение о перепланировке, так как нередко приходится прибегать к перестановке крупногабаритных предметов и мебели.
2. Делается перестановка, при необходимости.
3. Для каждого предмета определяется свое место хранения в соответствии с правилами рационального размещения*.
4. Все места хранения маркируются.
5. Отдельное внимание уделяется проводам от АРМ и техники, так как провода, размещенные в рабочей зоне, располагающиеся на проходе, создают опасность обрыва и получения травмы сотрудником, незакрепленные, спутанные, валяющиеся на полу - являются источником загрязнения. Все провода выводятся с рабочих столов, закрепляются в соответствии с техникой безопасности с помощью хомутов или специального крепежа и подписываются.
6. Воспроизводится рабочий процесс в новых условиях.
7. Повторяется каждый этап, пока не найдется оптимальный вариант.

*Правила рационального размещения:

1. Осуществить размещение предметов в соответствии с требованиями безопасности, качества и производительности труда.
2. Расположить рабочие места так, чтобы было удобно и комфортно работать.
3. Сделать так, чтобы брать и класть предметы на место было легко и удобно.
4. Исключить поиск вещей: любой документ и предмет должен быть найден менее, чем за 30 секунд.
5. Учесть оптимальную высоту хранения: предметы легче доставать, если они находятся на высоте от колена до плеча.
6. Обеспечить безопасное складирование: тяжелые вещи - внизу.
7. Определить необходимый и оптимальный объем запасов на рабочем месте.
8. Обеспечить легкость визуального контроля состояния запасов на предмет достаточности. Указать точное количество или обозначить максимум и минимум.
9. Обеспечить соблюдение правила: получено первым – использовано первым (FIFO).

2. СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЛЯ КАЖДОЙ ВЕЩИ СВОЕГО МЕСТА



ОШИБКИ, ДОПУСКАЕМЫЕ НА ШАГЕ «СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА»

1. Отказ от воспроизведения рабочего процесса, а «придумывание» правильных мест для предметов.
2. Мнение, что идеальная расстановка и места хранения получаются с первого раза, и отказ от дальнейшего поиска оптимального варианта.
3. Не учитывается, что чувствуют себя некомфортно люди, сидящие спиной к дверям, на проходе, спиной к окнам, на сквозняках.
4. Отказ от временной маркировки, сразу делается «чистовая».
5. Отказ от маркировки вообще – в итоге предметы перестают возвращаться на свои места.



ЛАЙФХАКИ (ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ)

1. Для временной маркировки используйте малярный скотч и маркер.
2. Для исключения пересортицы разных категорий, например, бланков, канцтоваров, используйте разделители.
3. Для эффективной организации хранения используйте контейнеры, при этом на начальном этапе можно использовать коробки и другие подручные средства, чтобы определиться с необходимым количеством и нужным размером.
4. Избегайте расположения мест хранения друг за другом, чтобы не усложнять доступ к дальним предметам.
5. Используйте разные виды маркировки, подходящие именно для данного места хранения:
метод тени (обвод по контуру), наклейки с надписями (таблички), контурирование зон хранения, цветовое выделение.
6. Для маркировки в виде наклеек с надписями используйте единый шрифт и размер, наклеивайте их аккуратно, соблюдая единую концепцию размещения, например, посередине ящика/полки/папки.
7. Для улучшения визуального вида рабочего места/кабинета старайтесь использовать мебель из одной серии, зачастую из всей имеющейся мебели в МО можно собрать одинаковые комплекты.



ФРАЗА-ЛОВУШКА

«... мне так удобно...»

Здесь важно разобраться, речь идет о привычке или же действительно об удобстве. Для оценки удобства необходимо имитировать рабочий процесс.



НА ЗАМЕТКУ!

1. Состояние рабочего места транслирует отношение сотрудника к самому себе.
2. Порядок на столе – порядок в голове.
3. В рационально организованном пространстве ничто не отвлекает от рабочего процесса, пациенту уделяется максимальное внимание.

3. СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ / УБОРКА —СИСТЕМАТИЧЕСКАЯ УБОРКА



ЦЕЛЬ ШАГА:

ВЫЯВЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ЗАГРЯЗНЕНИЙ С ИХ УСТРАНЕНИЕМ И УБОРКА (СУХАЯ И/ИЛИ ВЛАЖНАЯ).



ПРИНЦИП:

«РАБОЧЕЕ МЕСТО ДОЛЖНО БЫТЬ ЧИСТЫМ, КОМФОРТНЫМ И БЕЗОПАСНЫМ!»

СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ

1. Выявить источники загрязнения
2. Устранить или локализовать их
3. Устранить труднодоступные места для уборки
4. Помыть и протереть
5. Составить чек-лист для ежедневной уборки
6. Определить периодичность и содержание генеральной уборки

Этапы шага 3:

1. Выявить все источники загрязнения.
2. Устранить или локализовать источники загрязнений.
3. Устранить труднодоступные места для уборки. Сделать все места для уборки легкодоступным, при необходимости использовать специальные приспособления для уборки.
4. Помыть или протереть чистящими и обеззараживающими средствами все оборудование в кабинете, мебель и иные предметы на рабочем месте. Привести в порядок мебель и инвентарь, находящиеся на рабочем месте.
5. Определить необходимый перечень действий для ежедневной уборки.
6. Определить периодичность проведения генеральной уборки и ее содержание.



ОШИБКИ, ДОПУСКАЕМЫЕ НА ШАГЕ «СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ»

1. Не исправляются обнаруженные в ходе уборки поломки и неисправности оборудования, мебели.
2. Считается достаточным поверхностная уборка только доступных мест.



ЛАЙФХАКИ (ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ)

1. Доставайте ящики из тумбочек, если это возможно технически, очень часто там скапливается мусор, бумаги и различные предметы.
2. Протирайте выдвижные ящики и полки прежде, чем что-то туда положить.
3. Разложите листы бумаги наверх высоких шкафов, чтобы при генеральных уборках их просто заменить, а не искать возможность дотянуться, чтоб протереть на шкафу.



ШАБЛОН ГРАФИКА
ПО УХОДУ ЗА РАБОЧИМ МЕСТОМ



ШАБЛОН РЕГЛАМЕНТА
ПО УХОДУ ЗА РАБОЧИМ МЕСТОМ



ФРАЗА-ЛОВУШКА

«... у меня нет времени на уборку...»

Подготовка своего рабочего места перед началом работы – это привычка, которую необходимо сформировать. В дальнейшем уборка должна стать неотъемлемой частью рабочего процесса.



НА ЗАМЕТКУ!

1. В чистом помещении легко дышится и работается.
2. Чистота – залог здоровья!

4. СТАНДАРТИЗАЦИЯ — УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМ И ПРАВИЛ (ВИЗУАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ).



ЦЕЛЬ ШАГА:

СОЗДАНИЕ ВИЗУАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ И ИНСТРУКЦИЙ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ СОБЛЮДАТЬ ПОРЯДОК.



ПРИНЦИП:

«СОЗДАНИЕ НАГЛЯДНЫХ И ИНТУИТИВНО ПОНЯТНЫХ СТАНДАРТОВ И ПАМЯТОК УПРОЩАЕТ ЖИЗНЬ!»

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

1. Обозначить места, требующие особого внимания
2. Создать визуальные стандарты
3. Апробировать стандарт на рабочем месте
4. Скорректировать и доработать стандарт
5. Утвердить приказом, если это необходимо
6. Внедрить на все рабочие места с отметкой об ознакомлении

Этапы шага 4:

1. Обозначить места, требующие особого внимания.
2. Создать понятные визуальные стандарты, регламентирующие документы.
3. Апробировать стандарт на рабочем месте.
4. Скорректировать и доработать стандарт.
5. Утвердить приказом, если это необходимо.
6. Внедрить на все рабочие места с отметкой об ознакомлении.



ОШИБКИ, ДОПУСКАЕМЫЕ НА ШАГЕ «СТАНДАРТИЗАЦИЯ»

1. Созданные стандарты сложны для восприятия, понятны только тем, кто их разработал.
2. Стандарт ограничивает исполнителя в выполнении своих задач, а не подсказывает и напоминает.
3. Отсутствие обратной связи от сотрудников, внедрение стандарта без апробации.
4. «Стандарты ради стандартов».



ПРИМЕР ЗАКРЕПЛЕНИЯ
ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ЗОНЫ



ЛАЙФХАКИ (ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ)

1. Создавайте стандарт на рабочем месте, которым пользуется несколько человек.
2. Выработанный порядок фиксируйте визуально. Например, с первого взгляда должно быть понятно, что где лежит, что есть в наличии, а что отсутствует на своем месте.
3. Легко понятные алгоритмы действий, особенно для новых сотрудников, сократят время на инструктажи и позволят быстрее им адаптироваться.



БАНК С ПРИМЕРАМИ ТАБЛИЧЕК
ДЛЯ ЖУРНАЛОВ, СТЕЛЛАЖЕЙ
И ПАПКОК



ФРАЗА-ЛОВУШКА

«... я и так знаю...»

Каждый сотрудник имеет свое представление о том, как и что должно быть, при этом единое понимание дает большие результаты, сокращает количество ошибок, повышает качество оказания медицинской помощи.



НА ЗАМЕТКУ!

1. Прежде всего ищите несовершенства в организации пространства и процессах, а не проблемы в людях.
2. Сила сформированных ранее привычек стремительно возвращает пространство и процессы к исходной ситуации, состоянию «ДО».



ПАМЯТКА
ПОДДЕРЖАНИЯ ПОРЯДКА



БАНК С ПРИМЕРАМИ
ЧЕК-ЛИСТОВ ПО 5С

5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ — ПОДДЕРЖАНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ЧЕТЫРЕХ ШАГОВ.



ЦЕЛЬ ШАГА:

- ПОДДЕРЖАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ВСЕХ ЧЕТЫРЕХ ШАГОВ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ОТКАТА НАЗАД.
- ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЖЕЛАНИЯ У ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА ВНЕДРЯТЬ 5С В ПОВСЕДНЕВНУЮ РАБОТУ, А ТАКЖЕ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ЭТУ СИСТЕМУ.



ПРИНЦИП:

«ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВУЙ СВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО! СДЕЛАЙ ТАК, ЧТОБЫ СИСТЕМА 5С СТАЛА НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ТВОЕЙ ЖИЗНИ!»

Этапы шага 5:

1. Соблюдайте дисциплину.
2. Ежедневно применяйте принципы 5С.
3. Систематически проверяйте соблюдения стандартов.
4. Проводите периодическое обучение персонала.
5. Актуализируйте разработанные стандарты.
6. Поощряйте подачу предложений и обмен лучшими практиками.



ОШИБКИ, ДОПУСКАЕМЫЕ НА ШАГЕ «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ»

Игнорирование данного шага: считается достаточным единовременное героическое усилие по внедрению первых 4 шагов и возникает иллюзия, что система 5С внедрена.



ЛАЙФХАКИ (ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ)

1. Создавайте условия для подачи предложений и их своевременного анализа.
2. Ведите группы в соцсетях и/или мессенджерах с тематикой внедрения системы 5С.
3. Делайте рассылки о ходе внедрения системы и результатах.
4. Практикуйте взаимный обмен лучшими практиками между отделениями или медицинскими организациями. Организуйте конкурсы по 5С в различных направлениях.
5. Размещайте информационные материалы о результатах внедрения системы с фотографиями и рассказами участников.



ФРАЗА-ЛОВУШКА

«... нельзя ничего улучшить...»

Всегда есть «поле» для совершенствования, важно преобразовывать успешные решения 5С в культуру.



НА ЗАМЕТКУ!

1. Будьте готовы признавать ошибки и меняться.
2. Любое изменение вызывает сопротивление.
3. Каждый человек проходит конкретные этапы эмоционального реагирования на изменения.



НЕКОТОРЫЕ ПРИМЕРЫ
РЕАЛИЗОВАННЫХ ИДЕЙ

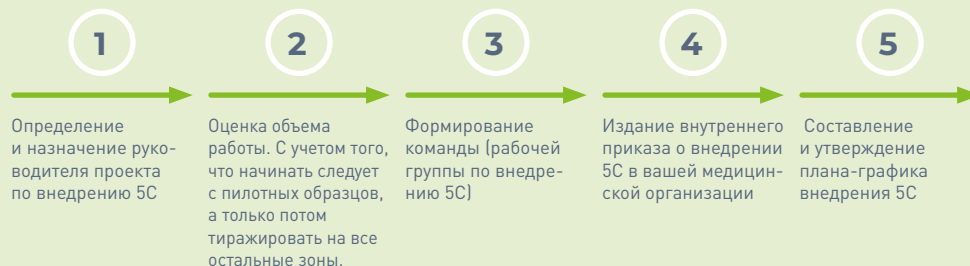
АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ 5С В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ 5С В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

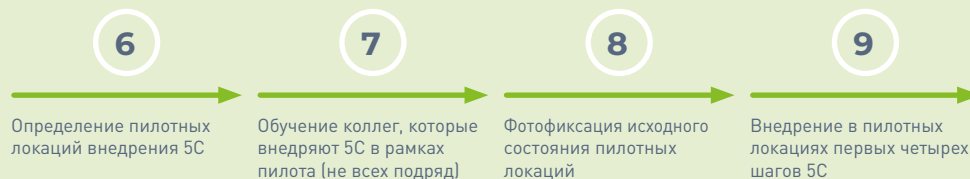
Алгоритм включает в себя 4 последовательных этапа:

1. Подготовка медицинской организации к внедрению 5С.
2. Создание пилотных образцов.
3. Тиражирование.
4. Совершенствование.

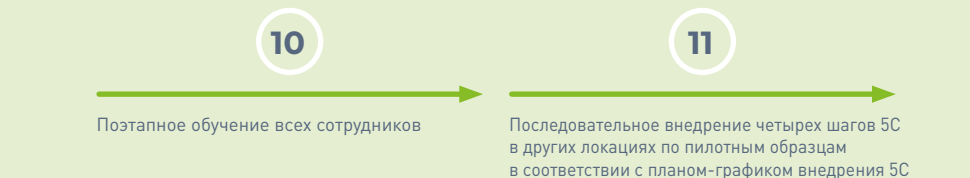
ПОДГОТОВКА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ВНЕДРЕНИЮ 5С



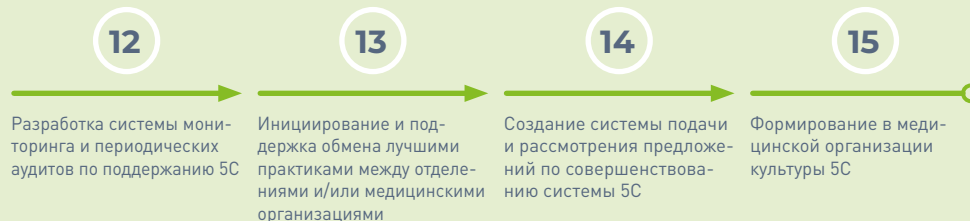
СОЗДАНИЕ ПИЛОТНЫХ ОБРАЗЦОВ



ТИРАЖИРОВАНИЕ



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ





ШАГ 1.

ОПРЕДЕЛИТЕ И НАЗНАЧЬТЕ ОТВЕТСТВЕННОГО (РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ 5С).

Совет: ответственного за внедрение 5С следует определять по следующим параметрам: наличие административного ресурса (заместитель главного врача, главная медсестра или старшая медсестра), желание и опыт внедрения изменений (лояльность к 5С – важный элемент успеха, так как при внедрении системы организации рабочего пространства нередко руководитель встречается с сопротивлением со стороны линейного персонала).



ШАГ 2.

ОЦЕНИТЕ ОБЪЕМ РАБОТЫ.

Совет: при оценке объема работ нужно заложить больше времени на реализацию этапа пилотирования, так как это будет первый опыт внедрения 5С. В последующем пилотные локации станут местом, куда коллеги новых отделений смогут прийти и ознакомиться на этапе тиражирования 5С.



ШАГ 3.

СОФОРМИРУЙТЕ РАБОЧУЮ ГРУППУ (КОМАНДУ).

Совет: рабочая группа подразумевает под собой команду людей, которая на протяжении всех этапов будет внедрять 5С в пилотных локациях, сможет координировать коллег, которые продолжают внедрять систему организации рабочего пространства во всех своих отделениях и корпусах в рамках тиражирования, а также проводить обучение методологии и реализовывать мониторинг всех этапов 5С.



ШАГ 4.

ИЗДАЙТЕ ВНУТРЕННИЙ ПРИКАЗ О ВНЕДРЕНИИ 5С В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Совет: издание приказа не является обязательным требованием, тем не менее он помогает в дальнейшей работе по внедрению. Приказом утверждаются ответственный, команда (рабочая группа), сроки реализации и основные шаги. Таким образом этот документ помогает руководителю придерживаться плана и формализовать все действия, снижая сопротивление со стороны сотрудников.



ШАГ 5.

СОСТАВЬТЕ ПЛАН-ГРАФИК ВНЕДРЕНИЯ 5С.

Совет: определите конкретные зоны, где будет внедряться 5С, и сроки внедрения, а также формализуйте это на «бумаге» в виде дорожной карты или плана-графика.

Итоги этапа:

1. Издан приказ по внедрению 5С.
2. Составлен и утвержден план внедрения 5С.
3. Дан старт внедрению 5С.



ШАГ 6.

ОПРЕДЕЛИТЕ ЛОКАЦИИ, ГДЕ БУДЕТ ПИЛОТНОЕ ВНЕДРЕНИЕ 5С.

Совет: начните внедрение 5С с одного или двух отделений. В каждом отделении возьмите в пилот по одной локации каждого типа. Например, в отделении 2 ординаторских, 3 медпоста, 2 процедурных, 1 кабинет заведующего. Возьмите в 5С по одной локации каждого типа и не забудьте про кабинет заведующего, так как для сотрудников прежде всего важен пример со стороны руководства.



ШАГ 7.

ОБУЧИТЕ КОЛЛЕГ, КОТОРЫЕ ВНЕДРЯЮТ 5С В РАМКАХ ПИЛОТА.

Совет: нет необходимости сразу обучать всех сотрудников. В начале обучение должно касаться только пилотных локаций. И уже после внедрения 5С на пилотных площадках можно проводить обучение основного пула сотрудников.



ШАГ 8.

СФОТОГРАФИРУЙТЕ ИСХОДНОЕ СОСТОЯНИЕ ВСЕХ ЛОКАЦИЙ, ГДЕ ВЫ БУДЕТЕ ВНЕДРЯТЬ СИСТЕМУ 5С.

Совет: фотофиксация исходного состояния локации поможет вам в будущем показать сотрудникам разницу «до - после» и снизить сопротивление при последующем внедрении.



ШАГ 9.

ВНЕДРИТЕ ПЕРВЫЕ 4 ШАГА СИСТЕМЫ 5С НА ПИЛОТНЫХ ПЛОЩАДКАХ

Совет: внедрение шагов осуществляйте строго в соответствии с описанной методологией на **стр. #**, не перескакивайте с шага на шаг и не опережайте события, будьте внимательны к восприятию сотрудниками происходящих изменений, работайте с сопротивлением, учитывая этапы эмоционального реагирования.

Итоги этапа:

Созданы пилотные образцы по внедрению 5С.

ЭТАП 3. ТИРАЖИРОВАНИЕ



ШАГ 10.

ОБУЧИТЕ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ СИСТЕМЕ 5С.

Совет: обучение всех сотрудников лучше проводить поэтапно с демонстрацией пилотных образцов, показом фотографий “до - после”, привлечением сотрудников, рабочие места которых организованы по 5С.



ШАГ 11.

ВНЕДРИТЕ ПЕРВЫЕ 4 ШАГА СИСТЕМЫ 5С В ДРУГИХ ЛОКАЦИЯХ.

Совет: используйте пилотные образцы в качестве эталона, при этом учитывайте особенности новых локаций (при их наличии), например, отличия в конфигурации помещения, сотрудник правша или левша и т.д.

Итоги этапа:

Внедрена система 5С во всех локациях в соответствии планом-графиком внедрения 5С.



ПРИМЕР СПИСКА
СОТРУДНИКОВ НА ОБУЧЕНИЕ



НЕКОТОРЫЕ ПРИМЕРЫ
РЕАЛИЗОВАННЫХ ИДЕЙ



ШАГ 12.

РАЗРАБОТАЙТЕ СИСТЕМУ МОНИТОРИНГА СОБЛЮДЕНИЯ 5С.

Совет: при составлении плана-графика аудитов соответствия локаций разработанному стандарту 5С учитывайте, что аудит желательно проводить не реже 1 раза в квартал с фиксацией его результатов в чек-листе.

Можно практиковать перекрестные аудиты, например, между отделениями и/или медорганизациями.



ШАГ 13.

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ОБМЕН ЛУЧШИМИ ПРАКТИКАМИ ПО ВНЕДРЕНИЮ 5С.

Совет: проведение конкурсов, визиты в дружественные отделения и/или медорганизации, обмен фотографиями в группах по 5С, издание дайджестов, изучение опыта других организаций, в том числе немедицинских, и т.д. расширяет кругозор и позволяет обогатить представление о системе 5С.



ШАГ 14.

СОЗДАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ПОДАЧИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ КАЖДЫМ СОТРУДНИКОМ.

Совет: все поданные предложения должны быть рассмотрены в срок с обязательным представлением обратной связи автору, о внедренных предложениях и их авторах необходимо рассказывать другим сотрудникам на общих собраниях и через другие каналы связи.



ШАГ 15.

ФОРМИРУЙТЕ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРУ 5С.

Совет: будьте примером для своих сотрудников по внедрению и поддержанию системы 5С, популяризируйте 5С, формируйте среду, где 5С является неотъемлемой частью рабочего процесса.

Итоги этапа:

1. Выстроена система регулярного мониторинга соответствия системы 5С разработанным стандартам.
2. На постоянной основе осуществляется обмен лучшими практиками по 5С.
3. Эффективно работает система подачи, рассмотрения и внедрения предложений по улучшениям.
4. Своевременно обновляются стандарты в соответствии с внедренными изменениями.
5. Система 5С - это привычка.

ПРИМЕР 1.

1. Руководство больницы приняло решение внедрять систему организации рабочего пространства 5С на всех рабочих местах. Так как эта больница состоит из 7 корпусов и множества отделений, было принято решение, что внедрение пройдет «волнами», начиная с корпусов 5 и 7 (первая волна), вторая волна - в корпусах 1, 2 и 3, третья - в корпусах 4 и 6. Последовательность внедрения в соответствующих корпусах определялась исходя из степени лояльности их руководителей.
2. В ходе планирования было принято решение, что в типовых отделениях 5С реализуется в пилотных кабинетах по принципу: 1 кабинет заведующего отделением, 1 ординаторская, 1 медицинский пост, 1 кабинет кастелянши и 1 процедурный кабинет. После внедрения эти локации становятся эталоном и местом ознакомления для других отделений, которые ещё не внедряли 5С.
3. После внедрения 5С в вышеперечисленных локациях все остальные зоны этих же отделений 5 и 7 корпуса переходят на 5С и демонстрируют свои результаты на общепольничном совещании. После этого запускается следующая волна реализации (тиражирования) на 1, 2 и 3 корпуса (во всех отделениях). По такому же принципу далее идет внедрение системы 5С в корпусах 4 и 6.

ПРИМЕР 2.

1. Руководство поликлиники приняло решение начать внедрение 5С на рабочих местах, где осуществляется непосредственное взаимодействие с пациентом.
2. Ответственным за внедрение был назначен заместитель главного врача. Ранее у него не было опыта внедрения 5С, поэтому он изучил всю методологию по внедрению данного инструмента, а также ознакомился с практикой внедрения 5С в других поликлиниках, что значительно облегчило понимание того, каких ошибок можно избежать и как внедрить 5С максимально эффективно.
3. Заместитель главного врача собрал команду (рабочую группу) из четырех человек, в состав которой вошли заведующий отделением, главная медсестра, старшая медсестра и старший администратор (регистратор). Был издан соответствующий распорядительный документ, которым были закреплены полномочия ответственного за внедрение, команды внедрения и утверждены сроки создания пилотных образцов и их тиражирования.
4. Командой было определено, что пилотными образцами станут кабинет врача, процедурный кабинет, стойка администратора. Для единого понимания концепции внедрения 5С был проведён обучающий тренинг.
5. Внедрение 5С в пилотных локациях происходило поэтапно, шагами. После завершения 4-го шага состоялась защита результатов перед руководством и коллегами поликлиники. Была дана обратная связь по качеству внедрения и определены сроки для исправления.
6. После выполнения всех рекомендаций по улучшению пилотных образцов проведено тиражирование выстроенной системы 5С на другие соответствующие локации.

ПАРКОВКИ

СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ПАРКОВОК ДЛЯ ПЕРЕДВИЖНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Система организации парковок для передвижного оборудования внедряется с целью повышения эффективности организации рабочего пространства и улучшения логистики внутренних процессов.

Важно! Перед началом внедрения провести инвентаризацию передвижного оборудования и при необходимости составить заявки на ремонт / списание / закупку.



ШАГ 1. СОСТАВЛЕНИЕ РЕЕСТРА ПАРКОВКИ

Используя шаблон «Реестр парковки», составьте список всего передвижного оборудования отделения / этажа.

Важно! Для каждого наименования оборудования добавьте комментарии по условиям его хранения.

*Пример заполнения реестра парковки
(список оборудования + комментарии по хранению).*

№:	Оборудование:	Зона парковки:	Парк. место:	Комментарий по хранению:
1	Каталка сидячая			Хранить в сложенном виде
2	Каталка сидячая			Хранить на тормозных упорах
3	Дизар			Хранить отключённым от сети
4	Каталка сидячая			Хранить в сложенном виде
5	Тележка аптечная			-



ТАБЛИЦА РЕЕСТРА
ОБОРУДОВАНИЯ



ШАГ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРКОВОЧНЫХ ЗОН

Определите «зоны парковки».

Присвойте каждой парковочной зоне свой цвет.

Важно! Зона парковки – это целостное, обособленное (дверьми, преградами, стенами и др.) пространство.

Каждая зона выделяется исходя из особенностей здания, этажа.

Используйте план БТИ для зонирования.

Для зоны хранения средств противопожарной защиты, а также зон недопустимых для использования под парковку (доступ к коммуникациям, пути эвакуации и т.д.) используйте красный цвет.

Пример определения парковочных зон с использованием плана БТИ





ШАГ 3.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ ПО ПАРКОВОЧНЫМ ЗОНАМ

Определите принадлежность каждого наименования оборудования к конкретной зоне в зависимости от близости к протеканию процесса и наличия свободного пространства в зоне.

Зафиксируйте принадлежность каждого наименования оборудования к конкретной парковочной зоне в реестре парковки, используя соответствующий цвет парковочной зоны.

Расположите оборудование в реестре парковки в том порядке, в котором вы планируете его разместить в зоне.

Важно! Нумерация оборудования в каждой зоне начинается сначала.

№:	Оборудование:	Зона парковки:	Парк. место:	Комментарий по хранению:
1	Каталка сидячая			Хранить в сложенном виде
2	Каталка сидячая			Хранить на тормозных упорах
3	Дизар			Хранить отключённым от сети
1	Каталка сидячая			Хранить в сложенном виде
2	Тележка аптечная			-

Пример заполнения реестра парковки (список оборудования + комментарии по хранению + зоны)



ШАГ 4.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРКОВОЧНЫХ МЕСТ

Определите конкретные места хранения (парковочные места) передвижного оборудования в каждой зоне.

Зафиксируйте принадлежность каждого наименования оборудования к конкретной парковочной зоне в реестре парковки, используя соответствующую аббревиатуру (например, К1 - где К - первая буква названия оборудования (Каталка), 1 - порядковый номер оборудования в соответствующей зоне).

Важно! Принципы определения парковочных мест:

- Парковочные места не должны препятствовать доступу к средствам противопожарной защиты и иным коммуникациям (электросети, газопровод и т.д.), перекрывать эвакуационные пути, выходы.
- Парковочные места не должны затруднять основные потоки движения сотрудников и пациентов.
- Парковочные места располагаются вблизи протекания процесса, где используется данное оборудование.
- В коридорах исключается шахматное расположение парковочных мест, благодаря этому проходы остаются более свободными, лишние передвижения минимизированы.

№:	Оборудование:	Зона парковки:	Парк. место:	Комментарий по хранению:
1	Каталка сидячая		К1	Хранить в сложенном виде
2	Каталка сидячая		К2	Хранить на тормозных упорах
3	Дизар		Д3	Хранить отключённым от сети
1	Каталка сидячая		К1	Хранить в сложенном виде
2	Тележка аптечная		Т2	-

Пример заполнения реестра парковки (список оборудования + комментарии по хранению + зоны + парковочные места)



ШАГ 5

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ПАРКОВОЧНОГО МЕСТА

Используя шаблоны, сделайте парковочные листы. Используйте твёрдую подложку и ламинируйте парковочные листы – это продлит срок их службы.

Закрепите парковочные листы на оборудовании на видном месте при помощи пластиковых стяжек.

Сделайте временную разметку парковочных мест (с помощью изоленты и цветного скотча).

После успешного тестирования парковочных зон нанесите перманентную разметку.

Важно! Цвет разметки должен соответствовать цвету зоны и цвету на парковочном листе.



ПРИМЕРЫ НАВЕСНЫХ ТАБЛИЧЕК
ДЛЯ ПЕРЕДВИЖНОГО
ОБОРУДОВАНИЯ



ПРИМЕРЫ
РЕАЛИЗОВАННЫХ
ИДЕЙ

СКЛАДЫ

ОРГАНИЗАЦИЯ СКЛАДОВ

Система организации складов – это метод организации складского пространства, целью которого является создание оптимальных условий для хранения и логистики товарно-материальных ценностей (ТМЦ), поддержания порядка, чистоты, аккуратности, экономии времени и энергии.

Внедрение системы несёт следующие позитивные эффекты:

- упрощает учёт ТМЦ и пользование складом.
- оптимизирует расходы на закупку, логистику товаров.
- рациональное использование складских пространств.

Перед началом массового внедрения системы организации складов, необходимо на базе организации создать лучший образец, который учитывает все нюансы данной организации. Далее создаются стандартизирующие документы, которые закрепляют норму ведения складов по всей организации.

Важно! Перед началом внедрения в складском помещении проводится инвентаризация и генеральная уборка.

ШАГ 1

ПРОФИЛИРОВАНИЕ

На данном этапе нужно определить, какие товары должны/могут находиться на данном складе и в каком количестве. Это напрямую зависит от целей склада, производственных цепочек, которые он обеспечивает.

Важно! Для каждой товарной позиции необходимо определить минимальное/максимальное количество товара на складе, исходя из потребности 7 – 10 дней для вашего отделения. По завершению этого шага у вас должна быть таблица с перечнем наименований и количественным запасом расходных материалов и лекарственных препаратов. Эта таблица заверяется у главной медицинской сестры.

Наименование (+ед.изм.)	Мин 7	Макс 10
Позиция 1 (шт.)	21	30
Позиция 2 (рул.)	3	5
Позиция 3 (фл.)	700	1 000

*Пример
таблицы*

ШАГ 2

ГРУППИРОВКА НОМЕНКЛАТУРЫ

На данном этапе необходимо весь перечень утвержденной номенклатуры объединить в группы.

Возможные основания для группировки:

- Частота использования (раз в неделю, ежедневно и т.д.);
- Номенклатурные группы (СИЗы, Шприцы, Пробирки и т.д.);
- Логика потока (детали А, детали Б и т.д.).

По завершению группировки присвойте каждой группе идентификационный код.

Он может быть:

- Цветовой (красная группа товаров);
- Буквенно-циферный (товары группы Б1);
- Смешанный.

ШАГ 3

РАЗМЕТКА

Используя имеющиеся группы товаров и их идентификацию, сделайте разметку на данном складе и наполните его соответствующими товарами, используйте списки перечня хранения.

Важно! Склад должен быть организован в логике его использования: самые востребованные товары должны находиться ближе к точкам ввоза/вывоза.

Места хранения должны быть промаркированы в соответствии с группами товаров, содержать в себе списки с возможными товарами, их допустимом количестве.

Для правильной разметки складов используйте шаблон.

Допускается создание «буферных» зон, которые могут включать в себя:

- Товарные излишки.
- Товары на приёмке, распаковке.
- Канцелярские принадлежности, журналы складского учёта, накладные.
- Инструкции, сертификаты к товарам.



ПРИМЕРЫ ТАБЛИЧЕК
ДЛЯ СТЕЛЛАЖЕЙ



ПРИМЕРЫ
РЕАЛИЗОВАННЫХ ИДЕЙ

Авторы:

Морарь Иван Николаевич,
Коннова Екатерина Александровна,
Гущин Максим Владимирович.

Дизайн / вёрстка:

Васов Дмитрий Алексеевич.

Контакты:

medlean@ya.ru ✦ +7 920 653-12-02

