

5S НА ПРОИЗВОДСТВЕ: КАК ВНЕДРИТЬ И УДЕР- ЖАТЬ ПОРЯДОК

Пять шагов, которые работают только как система: зона, стандарт, владелец и ежедневный аудит.

🕒 5 мин чтения • Практика

Что такое 5S на самом деле

5S — это не уборка и не «культура порядка». Это способ сделать рабочее место предсказуемым: у каждой вещи есть место, у каждой зоны — владелец, у каждого отклонения — реакция. Пять шагов образуют цикл, который держится только целиком.

ШАГ	ЧТО ДЕЛАЕМ	ЧЕМ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ
Сортировка	Убираем из зоны всё, что не нужно для текущих операций: лишний инструмент, тару, документы, заготовки.	Красные ярлыки, карантинная зона и решение по каждой вещи: вернуть, переместить, списать.
Самоорганизация	Закрепляем нужное за конкретными местами: адреса, контуры, подписи, тени инструмента.	Визуальная карта зоны, где положение вещи однозначно.
Систематическая уборка	Чистим и одновременно осматриваем оборудование: течи, люфты, износ, загрязнения.	Точки осмотра и график, а не разовая акция.
Стандартизация	Фиксируем, как должно быть: фото эталона, чек-лист, ответственный, периодичность.	Стандарт зоны, который можно проверить за минуту.

ШАГ	ЧТО ДЕЛАЕМ	ЧЕМ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ
Совершенствование	Регулярно пересматриваем стандарт по отклонениям и предложениям.	Аудит, разбор причин, обновлённый стандарт.

Ключевая разница между 5S и генеральной уборкой — в последних двух шагах. Уборка заканчивается, когда стало чисто. 5S заканчивается, когда появились стандарт, владелец и проверка. Без них порядок живёт ровно до первого аврала.

Почему 5S умирает через месяц

Причины почти всегда одни и те же, и они не про мотивацию рабочих.

Кампанейщина. Начали с приказом, плакатами и субботником. Через две недели внимание руководства переключилось на срочный заказ, и зона вернулась в исходное состояние.

Нет стандарта. «Должно быть чисто» — не критерий. Непонятно, что именно проверять, где граница зоны и кто отвечает за её состояние.

Нет владельца. Порядок поддерживают «все», то есть никто. У зоны должен быть конкретный человек, а у аудита — конкретный маршрут.

Аудит декоративный. Проверяют раз в месяц, результаты не разбирают, отклонения не устраняют. Люди быстро считывают, что игра необязательная.

Порядок ради порядка. 5S внедряют там, где он не влияет ни на безопасность, ни на переналадку, ни на качество. Эффекта не видно — мотивация падает.

Как внедрять: шесть шагов

1. Выберите зону по экономике, а не по удобству

Начинайте там, где порядок даёт измеримый эффект: участок с длинной переналадкой, частым поиском инструмента, высоким уровнем брака или риском травм.

Административный кабинет — плохой пилот: эффект не виден производству.

2. Снимите базу до изменений

Нужны факты, а не ощущения: фотографии зоны, время поиска инструмента и оснастки, число отклонений за смену, длительность переналадки, данные по браку и травмам. Без базы через месяц никто не докажет, что что-то изменилось.

3. Проведите сортировку с карантином

Всё сомнительное уходит в карантинную зону с датой. Через оговорённый срок неостребованное списывается или перемещается. Правило простое: если вещь не нужна для операции и не имеет владельца — она не возвращается на рабочее место.

4. Закрепите места и сделайте отклонения видимыми

Адреса, контуры, подписи, цветовая маркировка. Визуализация нужна не для красоты, а чтобы отклонение было видно без проверяющего: инструмент не на месте — это заметно сразу.

5. Свяжите уборку с осмотром оборудования

Чистка — лучший способ заметить течь, люфт, износ и посторонний шум. Точки осмотра включаются в стандарт и в маршрут обхода. Так 5S начинает работать на надёжность, а не только на внешний вид.

6. Введите стандарт и ежедневный цикл

Стандарт зоны — одна страница: фото эталона, чек-лист из 5–7 пунктов, владелец, периодичность проверки, порядок действий при отклонении. Проверка занимает минуты и встраивается в пятиминутку. Раз в неделю — разбор повторяющихся отклонений, раз в месяц — пересмотр стандарта.

Метрики: что измерять и чего не делать

МЕТРИКА	ЧТО ПОКАЗЫВАЕТ	КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ
Балл аудита зоны	Соответствие стандарту	Динамика и разбор, а не рейтинг подразделений
Время поиска инструмента	Реальную потерю в смене	Замер до и после, минут на операцию
Число отклонений за смену	Устойчивость стандарта	Причины и повторяемость
Время переналадки	Влияние порядка на поток	Связка с SMED и планом

МЕТРИКА	ЧТО ПОКАЗЫВАЕТ	КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ
Микротравмы и инциденты	Безопасность	Обязательный контур, не «бонус»

Главная ловушка — превратить балл аудита в KPI и начать гонку за цифрой. Тогда зоны готовят к проверке, а не поддерживают в рабочем состоянии. Балл нужен для поиска отклонений, а не для премии.

План на 90 дней

ПЕРИОД	ЧТО СДЕЛАТЬ	РЕЗУЛЬТАТ
Дни 1–14	Выбрать зону, снять базу, назначить владельца, договориться о критериях	Понятная цель и стартовые цифры
Дни 15–30	Сортировка, карантин, закрепление мест, первичная уборка с осмотром	Зона приведена в порядок
Дни 31–45	Стандарт зоны, чек-лист, ежедневная проверка	Порядок становится воспроизводимым
Дни 46–60	Первый цикл аудита, разбор отклонений, корректировка стандарта	Работает обратная связь
Дни 61–90	Тиражирование на соседнюю зону, обучение владельцев, пересмотр метрик	Появляется система, а не отдельная чистая зона

Типичные ошибки

- Начинать с обучения всех сотрудников вместо пилота на одном участке.
- Делать 5S силами проектного офиса, не передавая владение линейному руководителю.
- Проверять «чистоту» без стандарта и без разбора причин отклонений.
- Наказывать за баллы, вместо того чтобы устранять причины.
- Останавливаться на четвёртом шаге и не запускать цикл улучшения.
- Тиражировать зону, которая ещё не прошла полный цикл: ошибки размножатся вместе с порядком.
- 5S даёт эффект не сам по себе, а как часть ежедневного управления: стандарт, обход, разбор, корректировка. Если в компании нет этого цикла, 5S превратится в ещё одну

кампанию — аккуратную, но недолгую.

Читайте также

Внедрение бережливого производства (</articles/practice/vnedrenie-berezhlivogo-proizvodstva/>). — с чего начать, чтобы инструменты работали как система.

Процессы, которые работают (</weapons/processy/>). — как устроен процесс и где в нём теряется результат.

Экспресс-аудит производственной системы (</genome/audit/>). — 40 критериев, чтобы оценить, где находится узкое место.

Карта систем производственной системы (</genome/systems/>). — 14 систем, их владельцы и минимальные артефакты.

ЧАСТЫЕ ВОПРОСЫ

Что такое 5S?

Это пять шагов организации рабочего места: сортировка, самоорганизация, систематическая уборка, стандартизация и совершенствование. Работает не каждый шаг по отдельности, а связка: убрали лишнее, закрепили место и норму, назначили владельца и проверяем выполнение в ежедневном цикле.

Сколько времени занимает внедрение 5S?

Пилотная зона приводится в порядок за 4–6 недель, включая стандарт и первый аудит. Устойчивый цикл на участке формируется за 3–6 месяцев, на площадке — за 6–12 месяцев. Срок зависит не от размера цеха, а от того, встроен ли аудит в ежедневное управление.

Чем 5S отличается от генеральной уборки?

Уборка заканчивается, когда стало чисто. 5S заканчивается, когда появились стандарт рабочего места, владелец зоны, критерии проверки и регулярный аудит. Если после наведения порядка нет ни стандарта, ни проверки, это разовая кампания, и через месяц всё вернётся.

Как удерживать результат 5S?

Тремя механизмами: визуальным стандартом зоны, ежедневной проверкой по короткому чек-листу и разбором отклонений на пятиминутке. Аудит раз в месяц без ежедневного цикла не удерживает ничего: люди быстро понимают, что проверка декоративная.

Нужен ли 5S на непрерывном производстве?

Да, но зонами. На непрерывном процессе нельзя останавливать линию ради уборки, поэтому сначала определяют зоны обслуживания и точки, где порядок влияет на безопасность, переналадку и поиск инструмента. Начинать с административных помещений бессмысленно: эффект должен быть виден в работе.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.

Печатные материалы к статье готовятся. Пока — сохраните страницу в PDF или придите за разбором в Штаб.

Разобрать вашу ситуацию

Опишите свой контур и ограничения — обсудим, где узкое место и что делать с экономикой, развитием и цифровым контуром.

[НАПИСАТЬ В TELEGRAM](#)

