ТИПОВОЙ ДОКУМЕНТ

GEMBA-ОБХОД

Типовая методика внедрения и проведения обходов рабочих мест

Версия 1.0 · обновлён 26.10.2026 · CC BY-SA 4.0

Аннотация

Методика описывает порядок внедрения и проведения Gemba-обходов — регулярных посещений руководителями рабочих мест для выявления проблем, их фиксации и устранения. Документ предназначен для производственных предприятий и организаций, внедряющих культуру непрерывных улучшений. Методика включает: принципы Gemba, три уровня обходов, роли участников, порядок проведения, правила оценки, категории реагирования и эскалации, формы документов (календарь, чек-лист, план действий, график соответствия), а также упрощённые варианты для малых цехов и пилотных участков.

Для кого: руководители производств, начальники цехов и участков, Lean-службы, HR-службы, ответственные за внедрение производственных систем.

Что входит в комплект: основной документ (PDF и HTML), редактируемая версия чек-листа и плана действий (DOCX), шаблон для адаптации с плейсхолдерами.

Ключевые слова: Gemba, обход, бережливое производство, 5S, чек-лист, эскалация, непрерывные улучшения, культура безопасности.

Лицензия: CC BY-SA 4.0 · © AntiManager, 2026. Использование и адаптация разрешены с указанием авторства и сохранением лицензии для производных версий.

Содержание

1. Назначение и принципы
2. Область применения и границы
3. Участники и роли
4. Три уровня обходов
5. Что проверяет обход
6. Запуск системы
7. Документы системы

8. Проведение обхода
9. Реагирование и эскалация
0. Анализ результатов и показатели
1. Внеплановый обход
2. Ежегодный пересмотр
3. Памятка: 10 правил обхода
4. Точки вариативности: что адаптируется под вашу организацию
5. Приложения
6. Глоссарий

1. Назначение и принципы

Цель. Выявлять, фиксировать и устранять проблемы в зоне ответственности руководителей всех уровней, повышая безопасность, качество и эффективность и развивая культуру непрерывных улучшений.

Принципы Gemba. Руководитель идёт туда, где создаётся ценность, смотрит на фактическую ситуацию, задаёт вопросы и вместе с людьми ищет причины. Обход — инструмент улучшения системы, а не проверка людей. Результаты обхода используются для улучшения процессов и не служат основанием для наказания за выявленное отклонение; нарушения правил охраны труда рассматриваются отдельно, в установленном порядке.

ДЕЛАЕМ	НЕ ДЕЛАЕМ
Задаём наводящие вопросы: «Что мешает работать по стандарту?»	Даём готовые указания и ищем виноватого
Фиксируем факты: оценку, место, фото	Оцениваем «в целом» и «по впечатлению»
Благодарим за выявленную проблему	Наказываем за выявленное отклонение
Оцениваем одинаково на любом уровне и в любой зоне	Смягчаем оценку «своей» зоны
Доводим каждое отклонение до закрытия	Оставляем отклонение без владельца и срока

2. Область применения и границы

Где действует. Все подразделения производственных предприятий и организаций, внедряющих методику. Для зарубежных обществ действуют национальные стандарты.
Границы. Методика — операционное дополнение к внутреннему Положению о системе Gemba-обходов. При расхождении приоритет имеет Положение организации. Методика не заменяет требования охраны труда, промышленной безопасности и иных обязательных регламентов; нарушения этих требований рассматриваются в установленном порядке.

3. Участники и роли

3.1. Уровни руководителей и сотрудников

КОД	УРОВЕНЬ	КТО ОТНОСИТСЯ (ПРИМЕР)	РОЛЬ В ОБХОДЕ
ГД	Генеральный директор	Генеральный директор предприятия	Лидер команды 1 уровня
ГД-1	Высшее звено	Директора по направлениям, главный инженер	Участник команды 1 уровня
ГД-2	Среднее звено	Начальники цехов, отделов, лабораторий	Лидер команды 2 уровня
ГД-3	Начальное звено	Начальники участков и смен, инженеры ОТК	Лидер команды 3 уровня
ГД-4	Сотрудники-исполнители	Операторы, машинисты, сварщики, рабочие	Участник обхода, владелец своей зоны

Названия должностей приведены как пример. В вашей организации они могут отличаться — см. раздел 14 «Точки вариативности».

3.2. Ответственность

РОЛЬ	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
Лидер команды	Проводит обходы с установленной периодичностью; вовлекает сотрудников и развивает их вопросами; подводит итоги в чек-листе и фиксирует отклонения в плане действий; проводит системный анализ чек-листов и ведёт график соответствия; выносит результаты на командные собрания
Ответственный за Gemba-обходы (назначается руководством предприятия)	Организует разработку и ведёт документы системы; формирует составы команд; принимает решения о внеплановых обходах; ежемесячно проводит общий анализ; инициирует улучшения системы
Руководитель подразделения	Внедряет улучшения по результатам обходов; следит за динамикой; проверяет отметки о выполнении и фотоотчёты «ДО/ПОСЛЕ»
Участник обхода (ГД-4)	Отвечает за закреплённую зону; проводит самопроверку при приёмке смены; сообщает о проблемах и вносит предложения
HR / Lean-служба	Обучает команды (5S, 8 потерь, работа с чек-листом, эффективная команда); ведёт протоколы обучения

4. Три уровня обходов

УРОВЕНЬ	ЛИДЕР	ФОКУС	ПЕРИОДИЧНОСТЬ	ОРИЕНТИР ДЛИТЕЛЬНОСТИ
1	ГД / ГД-1	Стратегические проблемы; проверка результатов обходов нижних уровней и внедрённых контрмер	Не реже 1 раза в неделю	до 60 мин
2	ГД-2	Системные проблемы; выполнение обходов ГД-3; взаимодействие подразделений (качество, безопасность, 5S)	Не реже 1 раза в день	до 45 мин
3	ГД-3	Ситуативные проблемы; состояние участка и оборудования, соблюдение стандартов	В начале, середине и конце смены	до 30 мин

```text
┌──────────────────────────────────────────────────────────────┐
│ ОБХОД 1 УРОВНЯ (ГД/ГД-1)                                     │
│ Фокус: стратегические проблемы                               │
│ Периодичность: не реже 1 раза в неделю                       │
│ Проверяет: результаты обходов нижних уровней                 │
│ и
```

внедрённые контрмеры │
├──┤ │ ОБХОД 2 УРОВНЯ (ГД-2) │ │ Фокус: системные проблемы │ │ Периодичность: не реже 1 раза в день │ │ Проверяет: выполнение обходов ГД-3, работу │ │ других подразделений │
├──┤ │ ОБХОД 3 УРОВНЯ (ГД-3) │ │ Фокус: ситуативные проблемы │ │ Периодичность: начало, середина, конец смены │ │ Проверяет: состояние участка, оборудования, │ │ соблюдение стандартов │
└──┘ ```

Правила уровней

- **Один маршрут — один чек-лист — все уровни.** Критерии не меняются под уровень: это даёт сопоставимые оценки. Различаются глубина осмотра и вопросы уровня, которые не оцениваются, а задаются в диалоге:

УРОВЕНЬ	ВОПРОС УРОВНЯ
ГД-3	Что помешало смене работать по стандарту?
ГД-2	Какие отклонения повторяются и кто владеет причиной?
ГД / ГД-1	Что сделано по отклонениям прошлых обходов и что мешает их закрыть?

- Длительность любого обхода — **не более 60 минут**. Если маршрут не укладывается, его делят на микромаршруты.
- **Перекрёстные обходы.** ГД-2 и ГД / ГД-1 включают в календарь маршруты других подразделений (рекомендуется не реже 1 раза в месяц): свежий взгляд выявляет то, что своим глазом уже не видно.
- К обходу ГД-2 для передачи опыта могут привлекаться сотрудники ГД-3 и ГД-4.

5. Что проверяет обход

Обход охватывает всю территорию предприятия:

- производственные помещения: места установки оборудования, административные и бытовые помещения, склады, мастерские, службы технического обслуживания;
- непроизводственные объекты: столовая, кабинеты АБК, учебные классы, территория, стоянки, места работы подрядчиков.

Объекты, не входящие в маршрут цеха, закрепляются в календаре за маршрутами других подразделений, чтобы вся территория была охвачена.

№	НАПРАВЛЕНИЕ	ПРАКТИЧЕСКИЙ ВОПРОС В ЦЕХЕ	ГДЕ ПРОВЕРЯЕТСЯ (ОБРАЗЕЦ, ПРИЛОЖЕНИЕ 3)
1	Соответствие процессов и документации	Работают ли по актуальной СОП?	Критерий 10
2	Соответствие продукции требованиям	Есть ли брак или несоответствующая продукция (НД) на участке?	Критерии 14, 15
3	Проблемные места: потери и неэффективность	Где проявляются 8 видов потерь?	Критерии 6, 7, 9, 22 и вопросы уровня
4	Соблюдение требований документации	Выполняются ли инструкции?	Критерии 10, 12, 16
5	Информированность и взаимодействие персонала	Знает ли оператор свои показатели?	Критерий 11 и интервью
6	Производственная дисциплина и безопасность	Соблюдаются ли режим, СИЗ, порядок, требования безопасности?	Критерии 3, 5, 12, 18, 20, 21

6. Запуск системы

6.1. Быстрый старт для начальника цеха

ЧТО СДЕЛАТЬ	КТО	КОГДА	РЕЗУЛЬТАТ
Сформировать команды ГД-3, ГД-2, ГД / ГД-1 с лидерами	Ответственный за Gemba-обходы	До запуска	Список команд
Обучить команды: 5S, 8 потерь, работа с чек-листом, эффективная команда	HR / Lean-служба	До запуска	Протокол обучения

ЧТО СДЕЛАТЬ	КТО	КОГДА	РЕЗУЛЬТАТ
Разработать календарь, схему зон, маршруты, чек-листы	Лидеры команд, ответственный	До запуска	Четыре документа утверждены
Разместить схемы при входе в цех	Лидер команды ГД-2	До запуска	Схемы на видном месте
Провести пилот на одном участке	Лидер ГД-2, ответственный	4–6 недель	Отчёт пилота, скорректированные документы
Запустить обходы по расписанию на всех участках	Все уровни	С даты старта, утверждённой руководством	Заполненные чек-листы
Наладить анализ результатов	Лидеры, ответственный	Еженедельно и ежемесячно	График соответствия, отчёт

6.2. Критерии готовности к тиражированию после пилота

- обученность участников — 100%;
- выполнение календаря обходов — не ниже 90%;
- каждое отклонение оформлено в плане действий с владельцем и сроком;
- расхождение оценок между уровнями на одном маршруте — не более 10 процентных пунктов;
- маршрут проходится за установленное время.

7. Документы системы

7.1. Календарь обходов (приложение 2)

Календарь разрабатывают ответственные уровней ГД–ГД-3, согласует ответственный за Gemba-обходы.

- Периодичность и длительность обходов соответствуют разделу 4.
- В состав обхода входят представители разных уровней и функций.
- Календарь охватывает все подразделения и процессы; перекрёстные обходы включены.
- Участникам направляется напоминание за сутки до обхода.
- Перенос обхода фиксируется в календаре с причиной и новой датой.
- Бумажная версия размещается на командной доске, электронная — в общем календаре.

- Календарь пересматривается при изменении графика смен, структуры участка или по итогам анализа.

7.2. Схема зон

Схема зон строится каскадом: ГД — всё предприятие; ГД-1 — направление; ГД-2 — цех или отдел; ГД-3 — участок или смена; ГД-4 — рабочее место.

Требования к схеме:

- план помещений с границами зон и их номерами;
- у каждой зоны указан владелец (должность и ФИО);
- маршрут показан стрелками, точки контроля пронумерованы;
- схема размещена при входе в цех и актуализируется при изменении планировки.

7.3. Маршрут и коды точек

Маршрут — последовательный путь по точкам контроля, охватывающий всю зону ответственности. Точки нумеруются в порядке прохода, длительность маршрута — не более 60 минут.

Код точки строится по схеме **«№ точки . тип зоны . № зоны»**. Пример: код **2.16.3** означает вторую точку маршрута, тип зоны 16 (основное технологическое оборудование), третью зону этого типа. Классификатор типов зон и стандартные точки контроля — в приложении 1.

7.4. Чек-лист (приложение 3)

- Один чек-лист на один маршрут; он **одинаков для всех уровней**.
- В чек-листе 15–25 **атомарных** критериев: один критерий — одно проверяемое условие. Составные формулировки («чисто, нет посторонних предметов и инвентарь на месте») разбиваются.
- Критерии отражают стандарт «идеального участка» и самые проблемные места: безопасность, чистоту и порядок, состояние оборудования, качество, документацию, отходы.
- Если направление проверяется отдельным документом, критерии не дублируются; в графе «Подтверждение» делается ссылка.
- Оценка: **1** — соответствует, **0** — не соответствует, **Н/П** — не применимо (исключается из расчёта; причина указывается в комментарии).
- К каждому критерию заданы категория реагирования (раздел 9), срок по категории и подтверждение (что именно смотрим).
- Для подразделения с несколькими участками чек-лист составляется на каждый маршрут.

7.5. Хранение и доступ

- Бумажные результаты — на командной доске не менее 3 месяцев.

- Электронные результаты — отдельный файл или папка на каждый обход; срок хранения — не менее 1 года, если номенклатура дел не устанавливает иное.
- Доступ к архиву — у лидеров команд и ответственного за Gemba-обходы.
- Фото хранятся только в корпоративной папке.

8. Проведение обхода

8.1. Памятка лидеру: чек-лист действий

Шаг 1. Подготовка (до обхода)

- [ ] Проверить календарь: дата, время, место, участники.
- [ ] Уведомить участников (напоминание за сутки).
- [ ] Подготовить чек-лист на маршрут (распечатать / открыть в цифровом модуле).
- [ ] Проверить наличие фотоаппарата / планшета.
- [ ] Просмотреть отклонения прошлого обхода и статус их закрытия.
- [ ] Надеть СИЗ по требованиям зоны.

Шаг 2. Проведение (во время обхода)

- [ ] Кратко объяснить участникам и сотрудникам цель обхода.
- [ ] Пройти точки маршрута в порядке нумерации.
- [ ] Наблюдать, задавать открытые вопросы сотрудникам и слушать ответы.
- [ ] Оценить каждый критерий и сразу зафиксировать оценку.
- [ ] При отклонении — фото «ДО» и комментарий.
- [ ] Не вмешиваться в работу; остановить действие только при угрозе людям, продукции или оборудованию (категория К1).
- [ ] Записать время начала и окончания обхода.

Шаг 3. Расчёт оценки (сразу после обхода)

- [ ] Подсчитать число «1», «0» и «Н/П».
- [ ] Рассчитать процент соответствия по формуле (раздел 8.3).
- [ ] Зафиксировать итог в чек-листе.

Шаг 4. Действия после обхода

- [ ] Озвучить итог на месте: результат, главные отклонения, благодарность команде.
- [ ] Занести каждое отклонение в план действий (приложение 5): описание, категория, фото «ДО», мера, владелец, срок.
- [ ] Разместить результаты на доске и обновить график соответствия в тот же день.
- [ ] Провести собрание по результатам — определить срок, ответственного, улучшения.
- [ ] По наступлении срока проверить закрытие и приложить фото «ПОСЛЕ».

Шаг 5. Контроль выполнения

- [ ] Убедиться, что все уровни руководства участвовали.
- [ ] Отслеживать динамику изменений.
- [ ] Проверять внесение отметок о выполнении в план.
- [ ] Проверять размещение фотоотчёта «ДО/ПОСЛЕ» на доске.
- [ ] Рассматривать просроченные и повторные отклонения на командных собраниях.

8.2. Источники информации для оценки критерия

- интервью с работниками;
- наблюдение за деятельностью и средой;
- документы для проверки;
- записи (протоколы, отчёты, результаты контроля);
- сводные данные и показатели;
- информация по процессам измерений;
- обратная связь от потребителей и внешних сторон.

8.3. Оценка и расчёт

Соответствие, % = число оценок «1» ÷ (число критериев − число «Н/П») × 100

Пример: в чек-листе 22 критерия, 2 из них «Н/П», получено 18 единиц. Соответствие = 18 ÷ 20 × 100 = **90%**.

Оценку ставит лидер с согласия участников; спорный критерий оценивается как «0».

РЕЗУЛЬТАТ	ЗОНА	ДЕЙСТВИЕ
95% и выше	Зелёная	Поддерживать; отметить команду
80–94%	Жёлтая	Отклонения — в план действий в сроки категорий
Ниже 80%	Красная	Разбор на командном собрании в течение 3 рабочих дней

Шкала раздела 8.3 описывает текущее состояние отдельного обхода: 80–94% — жёлтая зона, отклонения уходят в план действий. Целевой ориентир маршрута — 95% и выше (раздел 10.2). Это не два разных норматива, а разные вопросы: «как прошёл обход» и «куда движется маршрут».

8.4. Фотофиксация

- Фото «ДО» обязательно для каждого отклонения; без него отклонение считается незафиксированным.
- Фото «ПОСЛЕ» обязательно; без него задача не закрывается.
- Съёмка — только корпоративными устройствами, с соблюдением режима предприятия. В кадре объект: лица работников и конфиденциальные документы не снимаются.
- Имя файла: дата_код точки_номер критерия_ДО (или ПОСЛЕ).
- Распечатки размещаются на доске, оригиналы — в электронной папке.

9. Реагирование и эскалация

КАТЕГОРИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	СРОК УСТРАНЕНИЯ	ДЕЙСТВИЯ
К1	Угроза людям, продукции или оборудованию	Немедленно	Остановить опасное действие или ограничить доступ; сразу сообщить ГД-2; запись в плане в тот же день
К2	Отклонение, устраняемое силами смены	До конца смены	Устранить на месте, приложить фото «ПОСЛЕ»
К3	Отклонение, требующее планирования	До 7 календарных дней	Занести в план с владельцем и сроком
К4	Нужны ресурсы или решение другого подразделения	План в течение 24 часов	ГД-2 назначает владельца и срок; при необходимости — эскалация на уровень 1

Правила эскалации

- Задача, не закрытая в срок, автоматически передаётся на один уровень выше (ГД-3 → ГД-2 → ГД-1 → ГД) и помечается как просроченная.
- Если ГД-3 не может решить вопрос своими силами, он передаёт его ГД-2 в течение смены; ГД-2 принимает решение в течение 24 часов.
- На обходе уровня 1 рассматриваются все задачи, просроченные более 14 дней.
- Отклонение, повторившееся по одному критерию три раза за квартал, разбирается по причинам (метод «5 почему») и закрывается системной мерой, а не повторным исправлением.
- Просроченные и повторяющиеся задачи рассматриваются на командных собраниях.

10. Анализ результатов и показатели

10.1. Периодичность анализа

ПЕРИОДИЧНОСТЬ	КТО	ЧТО АНАЛИЗИРУЕТ	ГДЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ
Каждый обход	Лидер команды	Итог обхода, отклонения	На месте

ПЕРИОДИЧНОСТЬ	КТО	ЧТО АНАЛИЗИРУЕТ	ГДЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ
Еженедельно	Лидеры команд	График соответствия, просроченные и повторные отклонения	Командное собрание
Ежемесячно	Ответственный за Gemba-обходы	Показатели процесса и влияния	Руководство предприятия
Ежегодно	Ответственный и лидеры	Система в целом	См. раздел 12

10.2. Показатели процесса

ПОКАЗАТЕЛЬ	ФОРМУЛА	ЦЕЛЕВОЙ ОРИЕНТИР*
Выполнение календаря	Проведено обходов ÷ запланировано × 100	не ниже 95%
Закрытие в срок	Закрыто в срок ÷ задач со сроком в периоде × 100	не ниже 90%
Просроченные более 14 дней	Количество задач	0
Повторяемость отклонений	Повторившиеся за 3 месяца ÷ все отклонения × 100	не выше 10%
Калибровка оценок	Разница между оценками ГД-2 и ГД-3 по одному маршруту за период, п.п.	не более 10
Вовлечённость	Предложений от ГД-4 на 10 сотрудников в месяц	рост к исходному уровню
Соответствие маршрута	Средний процент по обходам за период	не ниже 95%

* Ориентиры уточняются по итогам пилота.

Расхождение оценок более 10 п.п. — повод провести совместный обход и выровнять трактовку критериев.

10.3. Показатели влияния

Влияние обходов на безопасность, качество и эффективность оценивается по показателям из приложения 6 и сопоставляется с динамикой соответствия.

10.4. График соответствия (приложение 7)

Ось X — даты обходов (или маршруты), ось Y — процент соответствия; одна линия на маршрут, уровни обходов различаются маркерами; зона 95% и выше выделена. График хранится на доске и обновляется в день обхода.

10.5. Пересмотр чек-листа

- Критерии пересматриваются **не чаще одного раза в квартал**.
- Если соответствие не ниже 95% на трёх обходах подряд, критерии ужесточаются или добавляются новые по актуальным проблемам.
- Если соответствие ниже 80%, критерии не ослабляются: анализируются причины и пересматривается план действий.
- Изменения утверждает ответственный за Gemba-обходы и доводит их до участников до начала применения.

11. Внеплановый обход

Внеплановый обход проводится по решению ответственного за Gemba-обходы или руководителя подразделения в течение суток после события:

- авария, травма, инцидент или предпосылка к ним;
- существенный брак или рекламация;
- изменение технологии, оборудования или состава смен, запуск нового участка;
- красная зона (ниже 80%) на двух обходах подряд;
- подозрение на нарушение внутренней политики;
- обратная связь от сотрудников.

Формат и документы — те же, результаты сохраняются в общем архиве.

12. Ежегодный пересмотр системы

Ответственный за Gemba-обходы вместе с лидерами команд ежегодно рассматривает: выполнение календаря, показатели процесса и влияния, актуальность схем зон, маршрутов и чек-листов, нагрузку на руководителей, качество обучения и обратную связь участников. Решения оформляются приказом или распоряжением руководства.

13. Памятка: 10 правил обхода

1. **Один маршрут — один чек-лист — все уровни.** Не менять критерии под уровень.
2. **Идём туда, где создаётся ценность**, и смотрим фактическое состояние.

3. **Один критерий — одно условие**; оценка только 1, 0 или Н/П.
4. **Каждое отклонение — фото «ДО»**, владелец и срок.
5. **Нет фото «ПОСЛЕ» — задача не закрыта.**
6. **Не уложились в срок — проблема поднимается на уровень выше.**
7. **Оцениваем одинаково на любом уровне**; свою зону не смягчаем.
8. **Вопросы вместо указаний**, благодарность вместо наказания.
9. **Не более 60 минут**; длинный маршрут делим на микромаршруты.
0. **Результаты — на доску в день обхода**; анализ — еженедельно и ежемесячно.

14. Точки вариативности: что адаптируется под вашу организацию

Методика состоит из **ядра** (не меняется) и **настраиваемых элементов** (адаптируются под организацию). Ниже — карта адаптации.

ЭЛЕМЕНТ МЕТОДИКИ	ЧТО МОЖНО ИЗМЕНИТЬ	ЧТО МЕНЯТЬ НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
Названия должностей и уровней	Заменить ГД, ГД-1…ГД-4 на принятые в организации	Сохранить принцип трёхуровневой структуры и распределение ролей
Состав команды обхода	Количество участников, представительство функций	Принцип «представители разных уровней и функций»
Периодичность обходов	Уровень 1 — 1 раз в неделю или 1 раз в две недели; уровень 3 — 2 или 3 раза за смену	Наличие всех трёх уровней и регулярность
Классификатор типов зон	Добавить коды 23+ под свои типы помещений и оборудования	Логику кодирования «№ точки . тип зоны . № зоны»
Критерии чек-листа	Количество (от 7 до 25), формулировки под участок	Атомарность (один критерий — одно условие) и правило «один чек-лист на всех уровнях»
Матрица сроков реагирования	Привязать К2 к концу смены, к 4 часам или иному сроку	Наличие категорий К1–К4 и правил эскалации
Формат фиксации	Бумажный, Excel, Google Sheets, цифровой модуль	Обязательность фото «ДО» для отклонения и фото «ПОСЛЕ» для закрытия

ЭЛЕМЕНТ МЕТОДИКИ	ЧТО МОЖНО ИЗМЕНИТЬ	ЧТО МЕНЯТЬ НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
Форма графика соответствия	Ось X — даты или маршруты	Наличие графика и его обновление в день обхода
Целевые ориентиры показателей	Уточнить по итогам пилота	Формулы расчёта показателей процесса
Формы приложений	Адаптировать под внутренний документооборот	Обязательные графы (код точки, категория, фото, владелец, срок, статус)

Как пользоваться картой: перед внедрением пройдите по таблице и зафиксируйте решения по каждому пункту. Это и есть «настройка методики под организацию» — без переписывания ядра.

15. Приложения

Приложение 1. Классификатор типов зон и стандартные точки контроля

КОД	ТИП ЗОНЫ	СТАНДАРТНЫЕ ТОЧКИ КОНТРОЛЯ (ЧТО ПРОВЕРЯЕМ ПО 5S)	ТИПОВЫЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ
11	Зона хранения сырья и комплектующих	Сырьё размещено по маркировке; посторонних предметов нет; зона чистая; уборочный инвентарь на месте	Маркировка, схема хранения, чек-лист уборки
12	Зона хранения готовой продукции	Продукция размещена по маркировке; упаковка целая; зона чистая; проходы свободны	Маркировка, схема размещения
13	Зона хранения инструмента и оснастки	Инструмент размещён по стандарту; есть перечень; посторонних предметов нет; зона чистая	Перечень оснастки, маркировка
14	Рабочее место оператора	Визуализация (разметка, маркировка); инструмент на местах; лишнего нет; документация актуальна и доступна	СОП/СОК, чек-лист приёмки смены

КОД	ТИП ЗОНЫ	СТАНДАРТНЫЕ ТОЧКИ КОНТРОЛЯ (ЧТО ПРОВЕРЯЕМ ПО 5S)	ТИПОВЫЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ
15	Зона уборки и санитарная зона	Инвентарь промаркирован и хранится в отведённом месте; зона не захламлена; график уборки соблюдается	Чек-лист уборки, график
16	Зона основного технологическог о оборудования	Оборудование чистое; подтёков масла и СОЖ нет; крепления целы; посторонних предметов на оборудовании нет; электрошкафы закрыты	Журнал обслуживания, инструкция
17	Зона электрошкафов и КИП	Шкафы закрыты; КИП без повреждений; кабели не спутаны и целы; «скотч-инжиниринга» нет	Схема подключений, журнал осмотра
18	Пожарная и аварийная безопасность	Огнетушители на местах, пломбы целы, срок проверки не истёк; эвакуационные пути и выходы свободны, знаки видны	Бирки проверки, план эвакуации
19	Отходы	Отходы разделены по видам; ёмкости промаркированы; переполнения нет	Схема сбора отходов, график вывоза
20	Зона хранения полуфабрикатов	Полуфабрикаты размещены по маркировке; партия идентифицирована; посторонних предметов нет; зона чистая	Маркировка, схема размещения
21	Ёмкости и резервуары	Ёмкости закрыты и промаркированы; подтёков и протечек нет; направление потока и уровни обозначены; посторонних предметов нет	Маркировка, журнал осмотра
22	Доски визуального управления	Информация актуальна (показатели, график соответствия, календарь, план действий); доска чистая и доступна	Доска, дата последнего обновления

Как пользоваться. Чек-лист маршрута собирается из стандартных точек: для каждой точки берутся стандартные проверки, разбиваются на атомарные критерии (раздел 7.4) и дополняются проблемами конкретного участка. К одной точке может относиться несколько критериев. Типовые точки на плане участка: оборудование и машины, ёмкости, места хранения, доски, шкафы, рабочее место оператора.
Классификатор дополняется кодами от 23 по мере появления новых типов зон; изменения вносит ответственный за Gemba-обходы.

Приложение 2. Форма календаря обходов

ДАТА	ВРЕМЯ	УРОВЕНЬ	МАРШРУТ	ЛИДЕР	УЧАСТНИКИ	СТАТУС (ПЛАН / ФАКТ / ПЕРЕНОС)	ПРИМЕЧАНИЕ
Пример: 02.03	08:00	3	Маршрут 1, литьевой участок	Начальник смены	Оператор, наладчик	План	—

Приложение 3. Образец чек-листа маршрута (полная версия)

Маршрут: _____ **Дата:** _____ **Начало:** ___ **Окончание:** ___

Уровень обхода: ГД / ГД-1 / ГД-2 / ГД-3 **Лидер:** _____ **Участники:** _____

Оценка: **1** — соответствует, **0** — не соответствует, **Н/П** — не применимо (причина в комментарии). Категории реагирования К1–К4 — в разделе 9.

№	КОД ТОЧКИ	ЧТО ПРОВЕРЯЕМ	КАТ.	СРОК ПО КАТ.	ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ОЦЕНКА	КОММЕНТАРИЙ
1	1.11.1	Сырьё и комплектующие находятся в отведённых местах и промаркированы	К3	до 7 дней	Схема хранения, маркировка		
2	1.11.1	Посторонние предметы в зоне хранения отсутствуют	К2	до конца смены	Визуально		
3	1.11.1	Проходы и подъезды свободны, высота штабелей в пределах нормы	К1	немедленно	Разметка проходов, норматив высоты		
4	2.16.1	Оборудование чистое, подтёков масла и СОЖ нет	К2	до конца смены	Визуально		
5	2.16.1	Защитные ограждения и блокировки на месте и исправны	К1	немедленно	Осмотр ограждений		

№	КОД ТОЧКИ	ЧТО ПРОВЕРЯЕМ	КАТ.	СРОК ПО КАТ.	ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ОЦЕНКА	КОММЕНТАРИЙ
6	2.16.1	Крепления и соединения целы, временных решений (скотч, проволока, ветошь) нет	К3	до 7 дней	Визуально		
7	2.16.1	Утечек воды, масла и сжатого воздуха нет	К2	до конца смены	Визуально, на слух		
8	3.14.1	Разметка и маркировка рабочего места видимы и соблюдаются	К3	до 7 дней	Стандарт рабочего места		
9	3.14.1	Инструмент и материалы лежат на своих местах, лишнего нет	К2	до конца смены	Схема размещения		
10	3.14.1	На рабочем месте доступна актуальная версия СОП	К3	до 7 дней	Номер версии СОП		
11	3.14.1	Оператор знает показатели своей смены и текущий результат	К3	до 7 дней	Вопрос оператору, доска показателей		
12	3.14.1	СИЗ применяются в соответствии с требованиями участка	К1	немедленно	Визуально, перечень СИЗ		
13	4.13.1	Инструмент и оснастка хранятся по перечню на своих местах	К3	до 7 дней	Перечень, теневая доска		
14	5.12.1	Готовая продукция промаркирована, упаковка цела	К3	до 7 дней	Маркировка		
15	5.12.1	Несоответствующая продукция (НД) идентифицирована и изолирована в обозначенной зоне	К1	немедленно	Зона НД, этикетки		

№	КОД ТОЧКИ	ЧТО ПРОВЕРЯЕМ	КАТ.	СРОК ПО КАТ.	ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ОЦЕНКА	КОММЕНТАРИЙ
16	6.15.1	График уборки выполнен, отметки проставлены	К3	до 7 дней	Чек-лист уборки		
17	6.15.1	Уборочный инвентарь промаркирован и хранится в отведённом месте	К3	до 7 дней	Визуально		
18	7.17.1	Электрошкафы закрыты, доступ к ним свободен	К1	немедленно	Визуально		
19	7.17.1	Приборы КИП без видимых повреждений, кабели целы и уложены	К2	до конца смены	Визуально		
20	8.18.1	Огнетушители на местах, пломбы целы, срок проверки не истёк	К1	немедленно	Бирка проверки		
21	8.18.1	Эвакуационные выходы и пути свободны, знаки видны	К1	немедленно	Визуально		
22	9.19.1	Отходы разделены по видам, ёмкости промаркированы, переполнения нет	К3	до 7 дней	Визуально		

Итог: критериев всего ___; «Н/П» ___; получено «1» ___; **соответствие ___%** (зона: зелёная / жёлтая / красная).

Вопрос уровня (не оценивается): _____

Подписи: лидер _____ участники _____

Приложение 3а. Упрощённый чек-лист для малого цеха / пилотного участка

Формат: один маршрут, ≤ 60 минут, оценка 0/1, 7 критериев. Критерии и подтверждения адаптируются под участок.

№	КОД ТОЧКИ	КАТЕГОРИЯ ЗОНЫ	ЧТО ПРОВЕРЯЕМ ПО 5S	СРОК ПОКАТ.	ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	0/1	КОММЕНТАРИЙ
1	1.11.1	Зона хранения сырья и комплектующих	Сырьё по маркировке; посторонних нет; зона чистая; уборочный инвентарь на месте	до конца смены	Маркировка, схема хранения, чек-лист уборки		
2	1.16.1	Зона основного технологического оборудования	Оборудование чистое; нет подтёков масла/СОЖ; крепления целы; посторонних на оборудовании нет; электрошкафы закрыты	до конца смены	Журнал обслуживания, инструкция		
3	1.14.1	Рабочее место оператора	Визуализация; инструмент на местах; лишнего нет; документация актуальна и доступна	до конца смены	СОП/СОК, чек-лист приёмки смены		
4	1.13.1	Зона хранения инструмента и оснастки	Инструмент по стандарту; есть перечень; посторонних нет; зона чистая	до конца смены	Перечень оснастки, маркировка		
5	1.12.1	Зона хранения готовой продукции	Продукция по маркировке; упаковка целая; зона чистая; проходы свободны	до конца смены	Маркировка, схема размещения		
6	1.15.1	Зона уборки и санитарная зона	Инвентарь промаркирован и хранится в отведённом месте; зона не захламлена; график уборки соблюдается	до конца смены	Чек-лист уборки, график		
7	1.17.1	Зона электрошкафов и КИП	Шкафы закрыты; КИП без повреждений; кабели не спутаны и целы; «скотч-инжиниринга» нет	до конца смены	Схема подключений, журнал осмотра		

Итого: __ / 7 → __ %

Приложение 4. Чек-лист приёмки смены (самопроверка ГД-4)

ФИО: _____ Рабочее место: _____ Смена: ___ Дата: _____

Заполняется в начале смены в течение 10 минут. Оценка «0» сообщается лидеру ГД-3 и вносится в план действий. Состояние, полученное от предыдущей смены, не является виной принимающего: цель — вовремя увидеть и передать проблему владельцу.

№	ТОЧКА КОНТРОЛЯ	1 / 0 / Н/П	ПРИМЕЧАНИЕ
1	Время прибытия на рабочее место соблюдено		
2	Сменщик присутствует		
3	Зона визуализирована (разметка, маркировка) и соблюдается		
4	Зона чистая		
5	Оборудование чистое, посторонних предметов нет		
6	Электрошкафы и шкафы управления закрыты		
7	Приборы КИП без визуальных повреждений		
8	Питающие и сигнальные кабели не спутаны, без повреждений		
9	Утечки воды и сжатого воздуха отсутствуют		
10	Крепления и соединения унифицированы под электро- и пневмоинструмент		
11	Используется регламентированный вспомогательный инструмент		
12	Элементы «скотч-инжиниринга» (тряпки, подвязки, скотч, резинки) отсутствуют		
13	На узлах оборудования нет подтёков (масло, СОЖ)		
14	Отклонения предыдущей смены закрыты или переданы с указанием владельца		

№	ТОЧКА КОНТРОЛЯ	1 / 0 / Н/П	ПРИМЕЧАНИЕ
15	Актуальная версия СОП доступна на рабочем месте		
16	Задание смены и показатели известны		
17	СИЗ в наличии и применяются		
18	Огнетушитель и эвакуационный путь доступны и свободны		

Итого: __ / __ → __ %

После заполнения бланк сдаётся начальнику смены (ГД-3), оператор получает новый.

Оценка руководителя: _____ **Принятые меры:** _____ **Результат:** _____

Приложение 4а. Сокращённая форма приёмки смены (для малых участков)

№	ТОЧКА КОНТРОЛЯ	0/1	ПРИМЕЧАНИЕ
1	Время прибытия на рабочее место соблюдено		
2	Сменщик присутствует		
3	Зона визуализирована (разметка, маркировка) и соблюдается		
4	Зона чистая		
5	Оборудование чистое, посторонних предметов нет		
6	Электрошкафы и шкафы управления закрыты		
7	Приборы КИП без визуальных повреждений		
8	Питающие и сигнальные кабели не спутаны, без повреждений		
9	Утечки воды и сжатого воздуха отсутствуют		
10	Крепления и соединения унифицированы под электро- и пневмоинструмент		
11	Используется регламентированный вспомогательный инструмент		

№	ТОЧКА КОНТРОЛЯ	0/1	ПРИМЕЧАНИЕ
12	Элементы «скотч-инжиниринга» отсутствуют		
13	На узлах оборудования нет подтёков (масло, СОЖ)		

Итого: __ / 13 → __ %

Приложение 5. План действий по отклонениям

№	ДАТА	КОД ТОЧКИ И КРИТЕРИЙ	ОПИСАНИЕ ОТКЛОНЕНИЯ	КАТ.	ФОТО «ДО» (ФАЙЛ)	МЕРА	ВЛАДЕЛЕЦ	СРОК	СТАТУС	ФОТО «ПОСЛЕ» И ДАТА ЗАКРЫТИЯ	ЭСКАЛАЦИЯ (УРОВЕНЬ, ДАТА)
Пример: 1	02.03	2.16.1, критерий 7	Утечка сжатого воздуха на соединении	К2	0203_2.16.1_7_ДО	Заменить уплотнение	Наладчик	До конца смены	Закрыто	0203_2.16.1_7_ПОСЛЕ, 02.03	—

Статусы: **Открыто**, **В работе**, **Закрыто**, **Просрочено** (с отметкой об эскалации).

Приложение 6. Показатели влияния обходов

НАПРАВЛЕНИЕ	ПОКАЗАТЕЛЬ	СВЯЗЬ С ОБХОДАМИ
Безопасность	Количество происшествий и предпосылок; доля закрытых К1-отклонений	Критерии 3, 5, 12, 18, 20, 21
Качество	Доля брака и НД; число рекламаций	Критерии 14, 15 и вопросы уровня
Потери	Время простоев; потери по 8 видам	Критерии 4, 6, 7, 9

НАПРАВЛЕНИЕ	ПОКАЗАТЕЛЬ	СВЯЗЬ С ОБХОДАМИ
Эффективность	OEE	Динамика соответствия и простоев
Экология	Доля неразделённых отходов; случаи утечек и разливов	Критерии 7, 22
Персонал	Число предложений ГД-4; результаты самопроверки при приёмке смены	Приложение 4, показатель «Вовлечённость»

Базовые значения и цели задаются руководством по итогам пилота; показатели анализируются ежемесячно (раздел 10). Номера критериев в таблице соответствуют чек-листу маршрута: полный чек-лист содержит 22 критерия, допустимый диапазон — 15–25 (раздел 7.4).

Приложение 7. Данные для графика соответствия

По данным таблицы строится график: ось X — даты обходов (или маршруты), ось Y — процент соответствия, одна линия на маршрут, уровни обходов — разными маркерами, зона 95% и выше выделена.

ДАТА	МАРШРУТ	УРОВЕНЬ	СООТВЕТСТВИЕ, %
Пример: 02.03	Маршрут 1	3	90

16. Глоссарий

ТЕРМИН	ЗНАЧЕНИЕ
Gemba	Реальное место, где создаётся ценность (рабочее место, участок, цех)
ГД, ГД-1… ГД-4	Уровни руководителей и сотрудников, участвующих в обходах (раздел 3)
Лидер команды	Руководитель, проводящий обход и отвечающий за его результаты

ТЕРМИН	ЗНАЧЕНИЕ
Маршрут	Последовательность точек контроля в зоне ответственности
Микромаршрут	Часть маршрута, проходимая отдельно, если весь маршрут не укладывается в 60 минут
Точка контроля	Место на маршруте, где оцениваются критерии
Атомарный критерий	Критерий, проверяющий одно условие
Н/П	Критерий не применим; исключается из расчёта
К1–К4	Категории реагирования на отклонение (раздел 9)
5S	Система организации рабочего места: сортировка, систематизация, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование
8 потерь	Перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, запасы, лишнее движение, дефекты, нереализованный потенциал сотрудников
СОП	Стандартная операционная процедура
НД	Несоответствующая продукция
СИЗ	Средства индивидуальной защиты
КИП	Контрольно-измерительные приборы
СОЖ	Смазочно-охлаждающая жидкость
ОТК	Отдел технического контроля
АБК	Административно-бытовой корпус
OEE	Общая эффективность оборудования

Источники и дальнейшее чтение

- Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. — М.: Альпина Бизнес Букс.

- Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — М.: Альпина Паблишер.
- Внутренние стандарты предприятия, на которые опирается адаптированная версия методики.

Дата проверки источников: 26.10.2026.

Условия использования

Настоящая методика распространяется на условиях лицензии **Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)**.

Вы можете:

- **делиться** — копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате;
- **адаптировать** — ремикшировать, изменять и создавать производные произведения в любых целях, включая коммерческие.

При обязательном соблюдении условий:

- **указание авторства** — вы должны указать автора и дать ссылку на лицензию, а также указать, были ли внесены изменения;
- **распространение на тех же условиях** — если вы изменяете материал, вы обязаны распространять свои производные произведения под той же лицензией.

Полный текст лицензии: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

История изменений

ВЕРСИЯ	ДАТА	ИЗМЕНЕНИЯ
1.0	26.10.2026	Первая редакция для публикации. Объединены методическая полнота и практические инструменты; добавлены раздел «Точки вариативности», упрощённые формы для малых цехов, условия лицензирования.

Документ подготовлен как типовая методика для широкого круга пользователей. При внедрении в организации рекомендуется адаптировать настраиваемые элементы (раздел 14) под внутренние регламенты и структуру