ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Производственная система «Росатом»

Внедрение системы 5С

Москва

2014

Содержание

1. Введение — слайд 3
2. Что такое 5С? — слайд 5-13
3. Этапы внедрения — слайд 15-20
4. Примеры внедрения — слайд 22-81
5. Заключение — слайд 82-83
6. Приложение — слайд 84-92

Введение

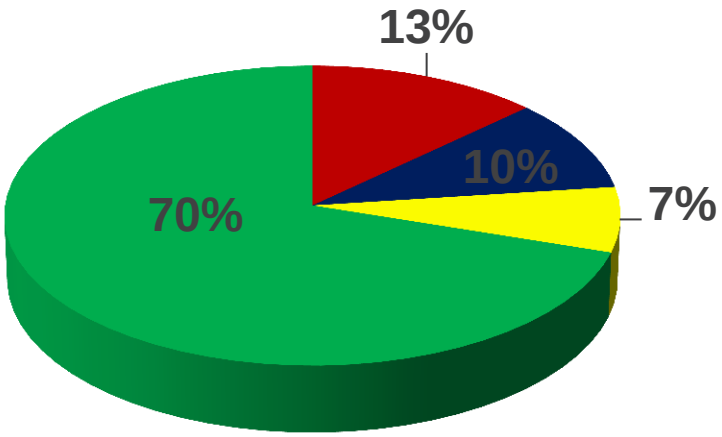
Проведение 5 минутной игры «Соедини цифры»

Необходимо: раздаточные листы, ручка, секундомер, призы

ЧТО ТАКОЕ 5С?

Сколько дней в году мы занимаемся бесполезными вещами на работе?

Рабочее время



= 70 дней

Система 5С – простой метод сделать рабочее место эффективным

Оставить, только то, что необходимо и только в необходимом количестве

1. Сортировка

Все находится на своих местах, в чистоте и готовности к применению

2. Соблюдение порядка

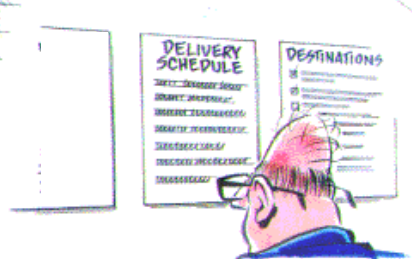
5С

3. Систематическая проверка

Регулярная проверка рабочего места для поддержания порядка

5. Совершенствование

Сохранение достижений и постоянный поиск улучшений



4. Стандартизация

Пошаговое описание действий и методов выполнения работ

Преимущества системы 5С

Это может быть сделано сегодня

Небольшие затраты

Каждый может принять в этом участие

Быстрые и наглядные результаты

Потери становятся видимыми

Не требует широкомасштабных действий по обучению

Имеет широкую область применения

1С - Сортировка: «Избавься от ненужного»

Цель сортировки – устранить потери, все ненужное, излишнее. Любой предмет, ненужный в данном месте, ведет к потере пространства, времени и денег.

Нужные предметы

Если у Вас нет времени на выполнение перечисленных выше мероприятий. Положите ВСЕ, что находится на Вашем рабочем столе и в тумбочке в коробку. В течении месяца доставайте необходимое. Через месяц оставшееся в коробке выбросите или сдайте на склад.

Ненужные предметы

Пример карантинной зоны

Сортировать можно и на полу

Карантинная зона предметов по которым не можете принять решения

Сложить вместе все, что необходимо удалить

2С - Соблюдение порядка: «Каждая вещь на своем месте»

Четыре правила расположения вещей:

1. На видном месте.
2. Легко взять.
3. Легко использовать.
4. Легко вернуть на место.

Пример: Нет необходимости что-то искать, максимально полезно используется вертикальная поверхность рабочего места (нужная информация приклеена)

Нанесите метки на папки, ячейки для бумаг и т.п.

Расположите предметы так, чтобы их было легко найти и использовать

Частота использования	Место хранения
Очень часто (раз в день или чаще)	Рабочий стол
Часто (раз в неделю или чаще)	Тумбочка под столом
Не редко (1 или 2 раза в месяц)	Шкаф, тумбочка в помещении (кабинете)
Очень редко (раз в год или реже)	Списание

3С - Систематическая уборка: «Содержи рабочее место в чистоте!»

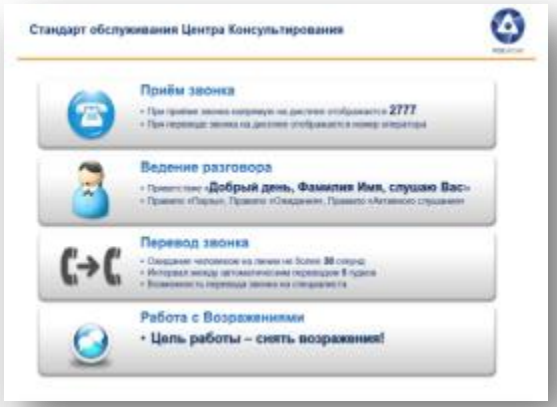
1. Проведение генеральной уборки помещений (при необходимости)
2. Тщательная уборка и чистка офисного оборудования и фиксация неисправностей
3. Выявление источников загрязнения, труднодоступных и проблемных мест

Уборка – значит проверка

4С – Стандартизация: «Создай стандарт рабочего места, операций!»

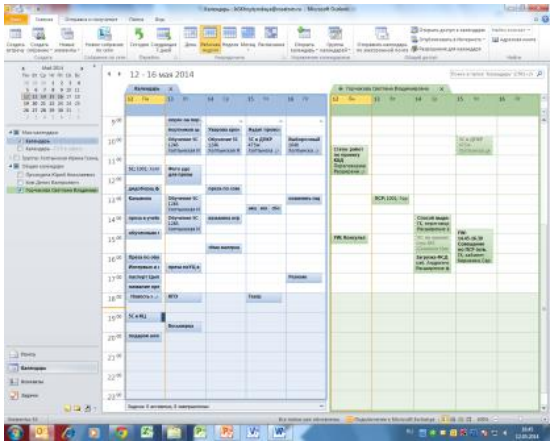
Стандарт рабочего места

Визуализация размещения

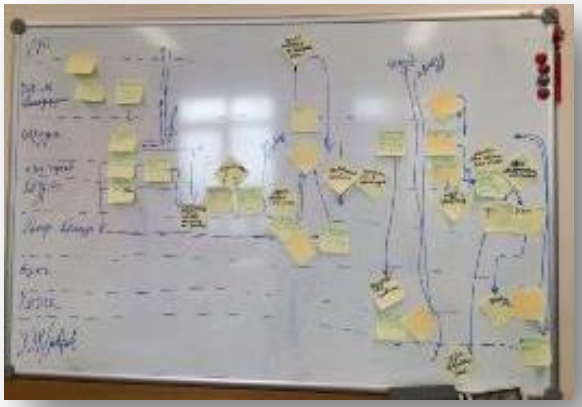


Стандарты форм, инструкций, правил, ответственности

Ответы по электронной почте в тот же день



Стандарт информирования и связи



Стандарты процесса (карта процесса до оптимизации)

5С – Совершенствование: «Постоянно совершенствуй свое рабочее место!»

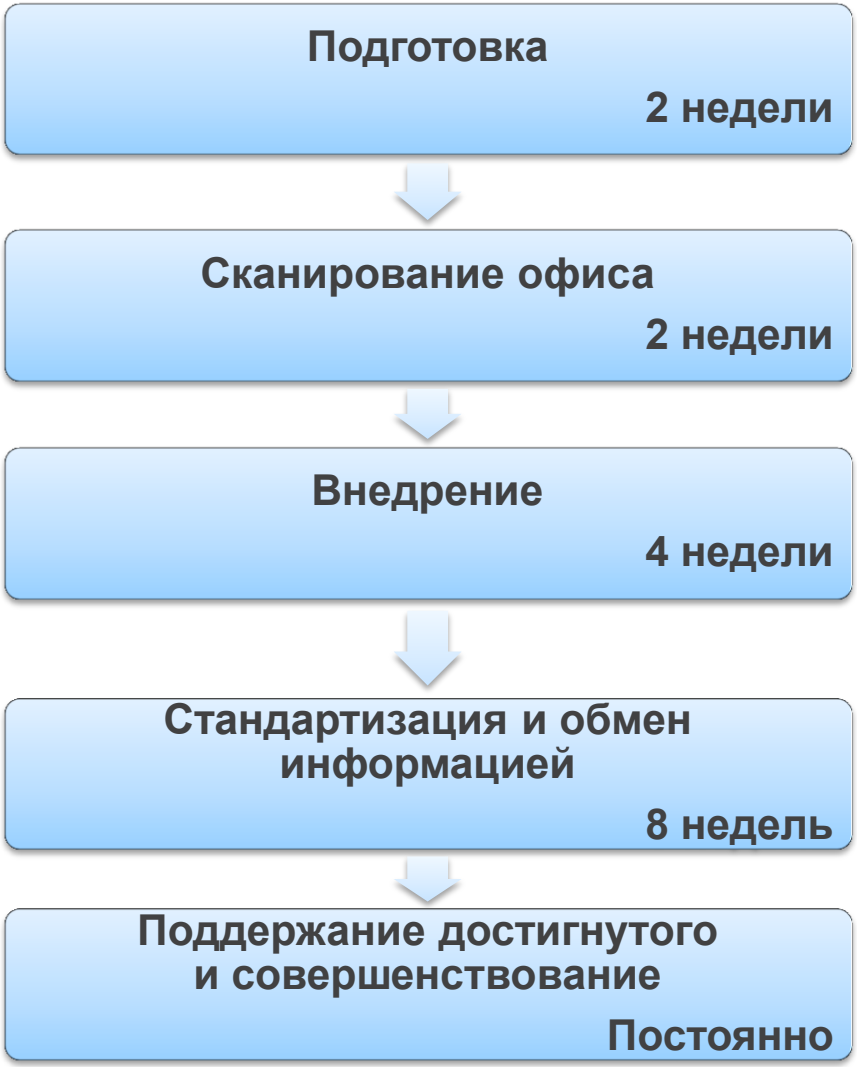
Цель шага – сделать так, чтобы персонал использовал систему 5С автоматически

Если этого не произойдет, то:

- вновь накопятся ненужные предметы;
- предметы будут находиться не на своих местах и опять придется тратить много времени на их поиск;
- в кабинете вновь появятся пыль и грязь;
- появятся излишки одних материалов и недостача других;
- работа на Вашем рабочем месте не будет приносить удовлетворение.

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ

Этапы внедрения в подразделении



Этап 1. Подготовка

Цель: определение лидера, создание команды для планирования и внедрения 5С, обучение.

Ответственный: Руководитель подразделения, консультант ОАО «ПСР»

Шаг 1. Обеспечить участие руководства.

Шаг 2. Определить лидера, сформировать команду внедрения.

Шаг 3. Всем работникам подразделения пройти обучение.

Срок выполнения: 1 – 2 недели

Этап 2. Сканирование офиса

Цель: задокументировать существующую ситуацию, осуществить диагностику, дать информацию о проекте.

Ответственный: команда внедрения

Шаг 4. Сфотографировать текущее состояние.

Шаг 6. Применить контрольный лист для сканирования офиса.

Шаг 7. Создать информационный стенд в подразделении, сетевую папку информационного обмена и проведения аудита.

Срок выполнения: 1 – 2 недели

Этап 3. Внедрение

Цель: проведение сортировки, обеспечение соблюдения порядка, уборка и проверка.

Ответственный: работник подразделения

Шаг 8. Определить критерии для сортировки

Шаг 9. Приготовить зону временного хранения

Шаг 10. Выполнить сортировку

Шаг 11. Определить место расположения каждого предмета

Шаг 12. Провести уборку (в случае необходимости заказать генеральную уборку помещения), проверку исправности техники, мебели и т.п.

Срок выполнения: 3 – 4 недели

Этап 4. Стандартизация и обмен информацией

Цель: определить идеальное состояние и привести целевую зону в идеальное состояние, создать визуальный язык.

Ответственный: команда внедрения и работник подразделения.

Шаг 13. Разработать и внедрить стандарты, обеспечивающие эффективность процессов, повышение взаимозаменяемости, хорошую командную работу

Шаг 14. Внедрить визуализацию

Шаг 15. Сфотографировать «как стало»

Шаг 16. Разработать и разместить стандарт рабочего места.

Шаг 17. Подготовка паспорта рабочего мести или помещения, размещение его в сетевой папке.

Срок выполнения: 1,5 – 2 месяца

Этап 5. Поддержание достигнутого и совершенствование

Цель: проведение еженедельных аудитов с целью поддержания достигнутого состояния и внедрить процесс постоянного улучшения.

Ответственный: команда и работник подразделения.

Шаг 18. Сделать 5С привычкой – проведение аудита внедрения системы до 14:00 каждой пятницы
Шаг 19. Продолжать постоянные улучшения

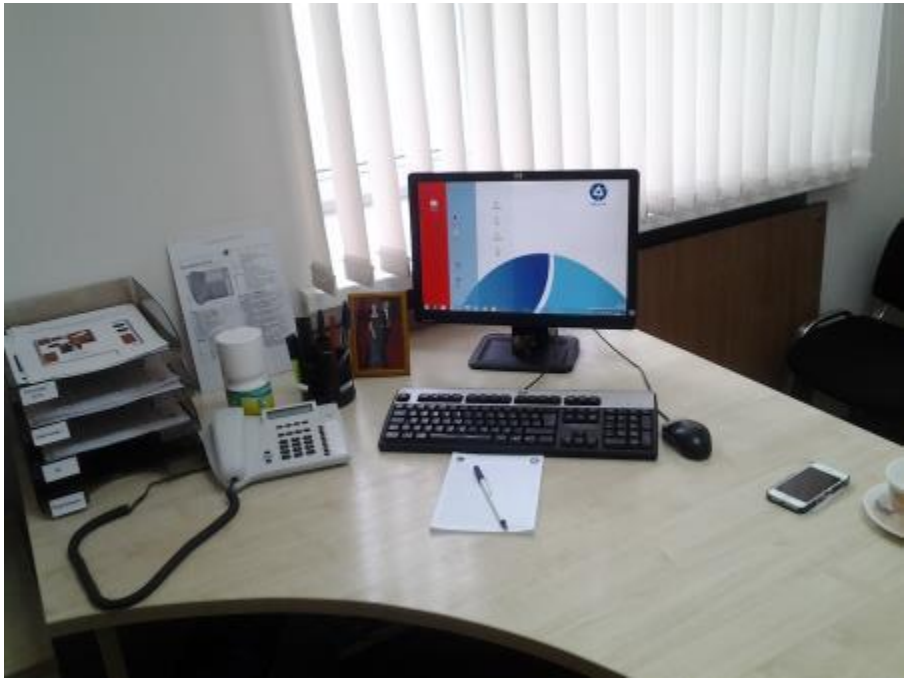
Срок выполнения: постоянно

ПРИМЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения



Проблема	Внедренное изменение	Результат
Телефон расположен справа, трубка снимается правой рукой, в случае необходимости что-то записать или открыть файл в компьютере она перекладывается в другую руку. Шнур от трубки закручивается.	Переставлен телефонный аппарат	Трубка снимается левой рукой, правая свободна и можно делать записи, управлять «мышкой».

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Найти необходимое сложно	Наведен порядок	Визуализация канцтоваров

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Обувь на ночь оставляется под столом, затруднена уборка	Обувь размещена в шкафу	Полы протираются каждый день

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
На шкафу размещены предметы	Предметы удалены со шкафа	Источники пыли и опасности удалены

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Коллега воспользовался папкой и забыл вернуть	На месте изъятого предмета оставляется «метка» – визитка, или другое введенное в подразделении обозначение	Точно знаем, у кого папка

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Документы не систематизированы	Введена визуализация размещения папок	Визуализирован порядок размещения папок, не задумываясь возвращаем папку на ее место

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
При горизонтальном расположении документов затруднен поиск и возникает опасность не соблюдения очереди обработки документов	Документы размещены вертикально	Можно быстро найти необходимое, соблюдается правило «первым вошел, первым вышел»

Отчет о внедрении улучшения

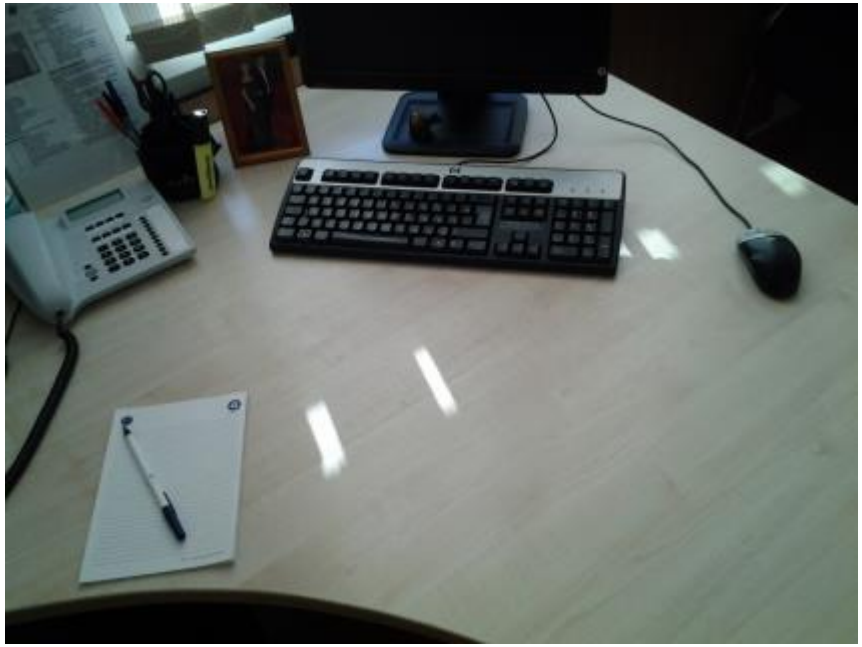
До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Какой ключ нужен?	Ключи и замочные скважины пронумерованы	На поиски и подбор ключа тратится минимум времени

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения



После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Как приучить себя возвращать вещи на свои места	Использован трафаретный метод и метод теней	Минимизировано время на поиск нужного предмета на столе, вырабатывается привычка возвращать предметы на свои места

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Когда заказывать конверты, бумагу?	Рассчитана и установлена карточка Канбан	Если верхний уровень стопки конвертов достиг красной зоны, нужно заказывать конверты

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Забыли имя отчество работника к которому обращаемся	Установлены таблички	Визуализация рабочего места позволяет обратиться к работнику по имени, не задавать вопросы его коллегам в случае отсутствия

Отчет о внедрении улучшения

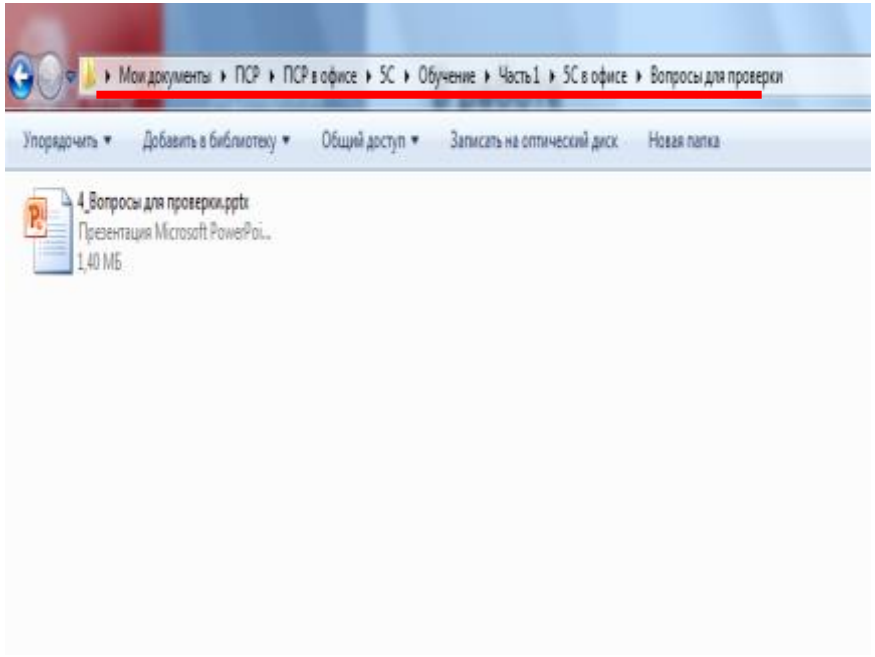
До улучшения

После улучшения

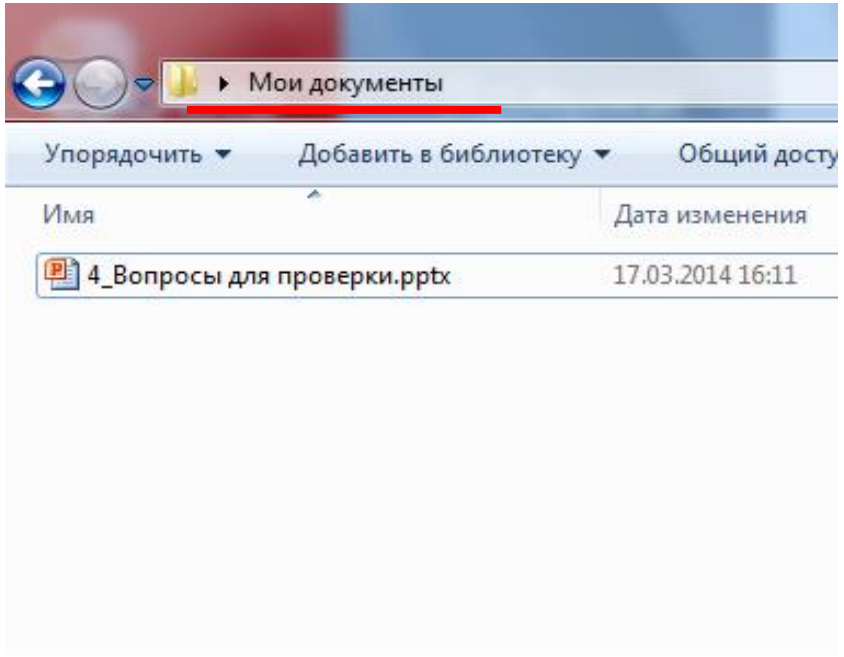
Проблема	Внедренное изменение	Результат
Кто в этом кабинете?	Установлены таблички	Визуализация рабочего места позволяет обратиться к работнику по имени, не задавать вопросы типа, а кто тут Иван Иванович?

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения



После улучшения

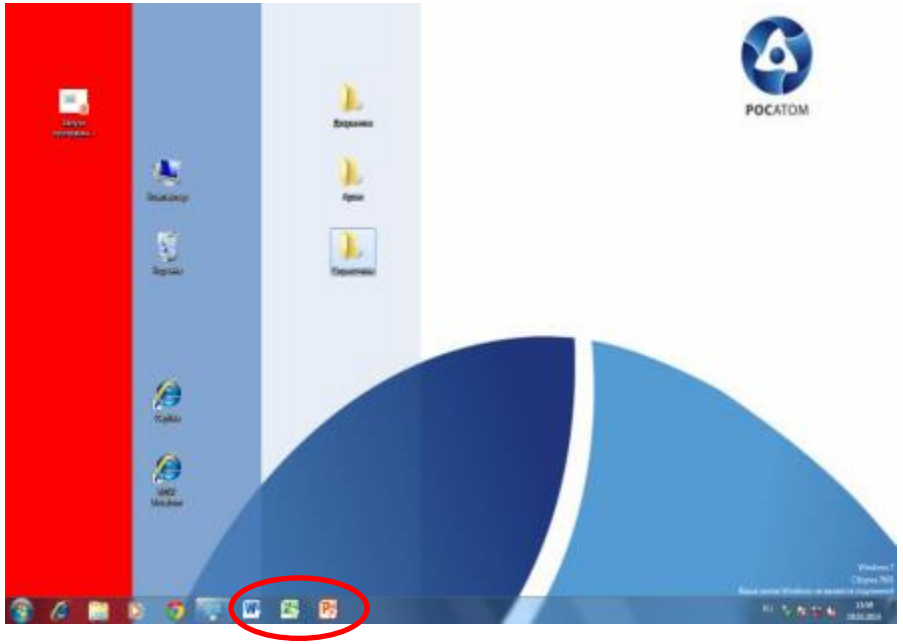


Проблема	Внедренное изменение	Результат
Нужный файл находится в папке 8 уровня (9 кликов)	Создана новая структура размещения файлов	Можно быстро найти необходимое
До:11 сек.		После: 4 сек.

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения

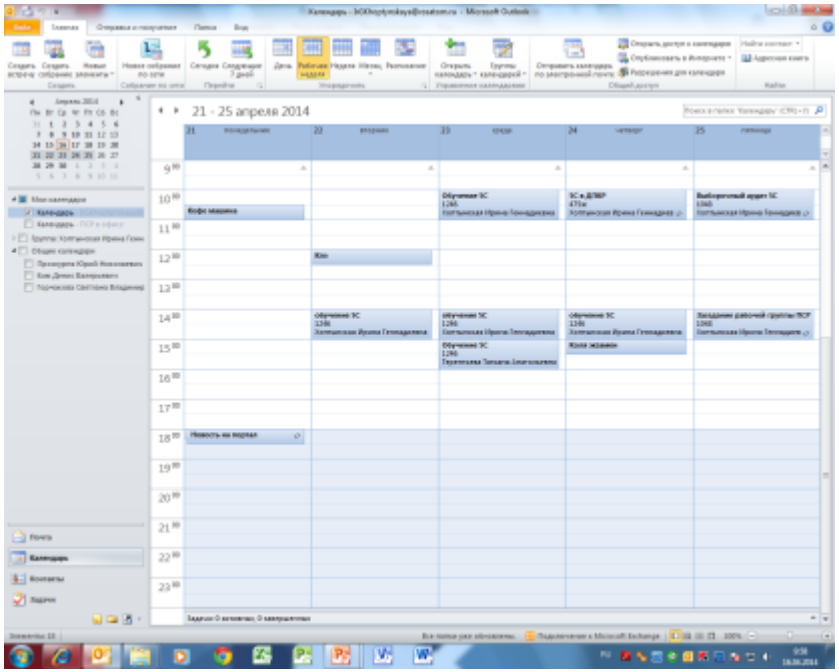
После улучшения



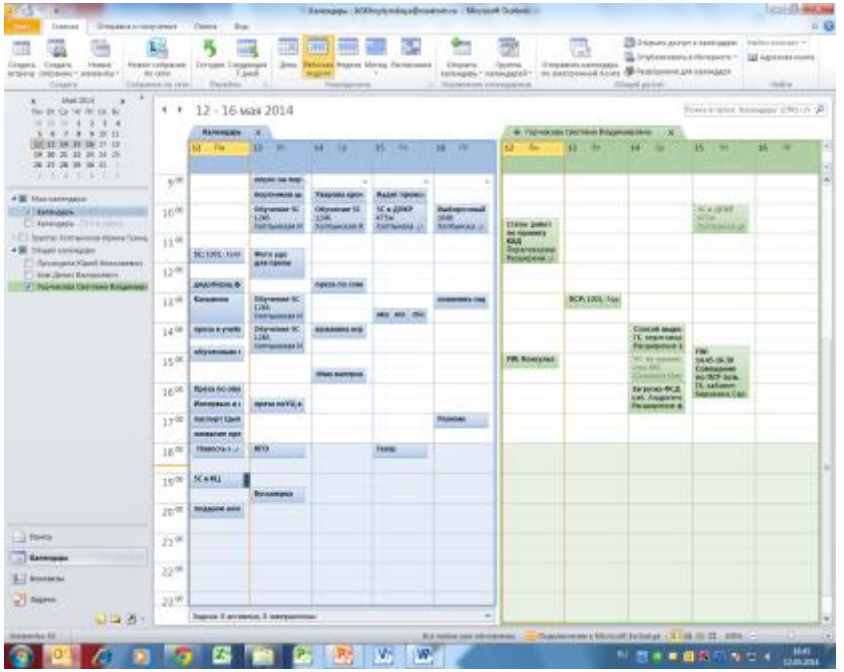
Проблема	Внедренное изменение	Результат
Обои рабочего стола затрудняют поиск файлов. Беспорядок на рабочем столе компьютера	Установлены обои в корпоративном стиле, обозначены области	Облегчен и визуализирован поиск

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения



После улучшения



Проблема	Внедренное изменение	Результат
Срочно нужен Василий. Где он?	Используется возможность Outlook «Общий календарь». Работники подразделения не отвлекают друг друга вопросами	Я точно знаю где мои коллеги

Отчет о внедрении улучшения

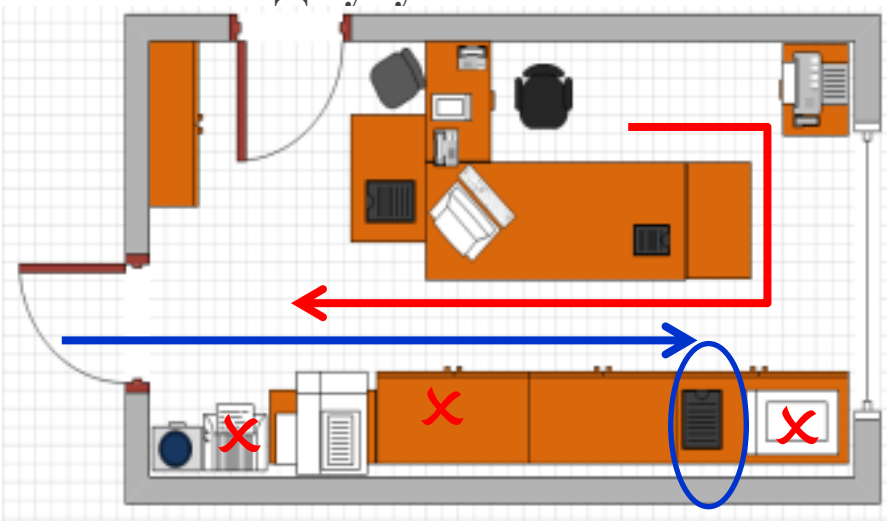
До улучшения

После улучшения

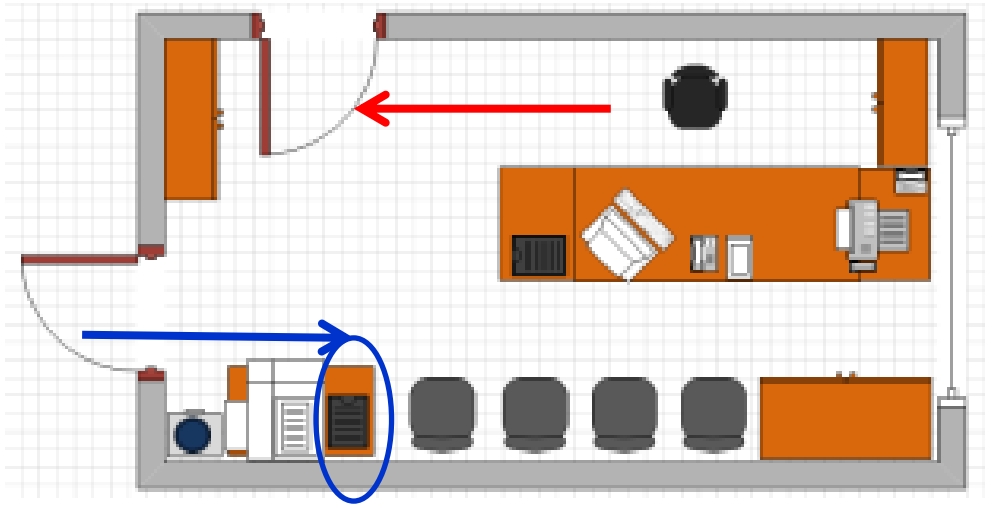
Проблема	Внедренное изменение	Результат
Отвечая на телефонные звонки, приходилось прижимать трубку плечом	Приобретены гарнитуры для телефонных аппаратов	Руки свободны для ввода информации или записи, осанка не портится, устаю меньше

Отчет о внедрении улучшения

До улучшения



После улучшения



8 дней в год приходилось секретарю главного бухгалтера тратить на обход вокруг своего стола

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Лишние передвижения: к руководителю – 30 сек.; к цветному принтеру – 15,26 сек.; к документам – 24,5 сек.	Перестановка мебели	Стало: к руководителю – 19 сек.; к цветному принтеру – 12 сек.; к документам – 10 сек.

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
СМОЛЕНСКАЯ АЭС
РОСАТОМ

Смоленская АЭС

Цех : ОДО Участок: Группа регистрации и контроля документов	Операция: Наведение порядка в ящиках с канцелярскими принадлежностями систематизация	Дата подачи: 20.08.2012	Дата принятия:21.08.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на поиск необходимого	Автор: Пенкина И.В.	Рег. №6

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Соблюдение порядка в ящиках с канцелярскими принадлежностями	Канцелярские принадлежности расположены согласно четырем правилам расположения вещей: На видном месте; Легко взять; Легко использовать; Легко вернуть на место.	канцелярские принадлежности рассортированы и нет необходимости что-то искать

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
СМОЛЕНСКАЯ АЭС

РОСАТОМ

Смоленская АЭС

Цех : ОДО Участок: Группа регистрации и контроля документов	Операция: Стандартизация, создание запрограммированных кнопок вызова	Дата подачи: 20.08.2012	Дата принятия:21.08.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на поиск и набор необходимого номера	Автор: Пенкина И.В.	Рег. №7

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Потери времени на поиск нужного номера телефона	Проведен анализ для выявления наиболее частых абонентов и запрограммированы кнопки вызова	Устранение потерь времени

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
СМОЛЕНСКАЯ АЭС

РОСАТОМ

Смоленская АЭС

Цех : ОДО Участок: Группа регистрации и контроля документов	Операция: Рациональное размещение предметов общего пользования	Дата подачи: 27.07.2012	Дата принятия:28.07.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на поиск необходимого	Автор: Пенкина И.В.	Рег. №9

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Рациональное размещение предметов общего пользования	Определение постоянного места хранения предметов общего пользования	Рациональное размещение предметов позволяет быстро брать и возвращать предметы на место

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
СМОЛЕНСКАЯ АЭС

РОСАТОМ

Смоленская АЭС

Цех : ОДО Участок: Архив	Операция: Наведение порядка, систематизация бумажной документации	Дата подачи: 27.07.2012	Дата принятия:28.07.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на поиск необходимого	Автор: Прокопова Н.В.	Рег. №11

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Систематизация бумажной документации	Документы систематизированы и расположены в оформленные короба	Уменьшение времени поиска

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
СМОЛЕНСКАЯ АЭС
РОСАТОМ

Смоленская АЭС

Цех : ОДО Участок: Архив ОДО	Операция: Визуализация местоположения документации	Дата подачи: 27.07.2012	Дата принятия:28.07.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на поиск необходимого	Автор: Прокопова Н.В.	Рег. №12

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Визуализация местоположения документации	Выполнено картографирование, пронумерованы стеллажи, шкафы и полки. На стеллажах размещены таблички с информацией о местонахождении документов	Уменьшение времени поиска

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
СМОЛЕНСКАЯ АЭС
РОСАТОМ

Смоленская АЭС

Цех : ОДО Участок: Группа регистрации и контроля документов	Операция: Стандартизация действий при работе с капировальным аппаратом	Дата подачи: 27.07.2012	Дата принятия:28.07.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на ознакомление с инструкцией по работе устройства	Автор: Прокопова Н.В.	Рег. №13

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Создание оптимальных условий выполнения операций по копированию документов	Разработаны стандарты действий при выполнении операций, визуализирована последовательность действий	Визуальные средства, помогают персоналу избегать оперативных ошибок

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
КАЛИНИНСКАЯ АЭС

РОСАТОМ

Цех : Калининская АЭС **Участок: ОСР**	**Операция: Организации рабочих мест офисных работников по системе 5С**	**Дата подачи: 11.01.2013**	**Дата принятия: 06.02.2013**
Направление усовершенствования: систематизация хранения документации	**Вид(ы) потерь: сокращение потерь рабочего времени на поиск документа**	**Автор:** Лебедева Н.С.	**Рег. №**

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
- Отсутствие стеллажей и закрытых шкафов для хранения документов; **- Отсутствие условий для организации архива и хранения персональных данных.**	**- Проведение ремонта офисных помещений;** **- Организация рабочих мест работников;** **- Выделение отдельного помещения под архив и хранения персональных данных;** **- Организация «Зоны карантина» документов.**	**- Систематизация текущей документации;** **- Организация места хранения архивных материалов;** **- Возможность быстрого поиска документов;** **- Ликвидация источников «офисных загрязнений».**

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
БИЛИБИНСКАЯ АЭС

РОСАТОМ

_____Билибинская АЭС_____

Цех :_____ПТО_____ Участок: _____	Операция: документооборот ПТО	Дата подачи: 15.03.2013	Дата принятия:
Направление усовершенствования: внедрение системы 5С	Вид(ы) потерь: поиск нужных документов	Автор:	Рег. №

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Затруднен поиск нужного документа	Сортировка, соблюдение порядка и систематическая уборка	Легко и просто можно найти нужный документ

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН РОСАТОМА

РОСАТОМ

ОАО «Концерн Росэнергоатом»

Цех :Управление документационного обеспечения (УДО) Участок: ОСУЭОП	Операция: Наведение порядка в ящиках с канцелярией	Дата подачи: 13.08.2012	Дата принятия: 14.08.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на поиск нужного	Автор: ведущий специалист Асрибеков А.В.	Рег. №

До улучшения

После улучшения

1 полка

№	Наименование позиции	Кол-во	Потребление			
			03.08	03.09	03.10	03.11
1	Бумага для принтера	уп.		12		
2	Файлы	шт.	2	-		
3	Ручка	шт.	20	-		
4	Карандаш	шт.	35	-		
5	Маркеры для доски	уп.	4	-		
6	Маркеры	шт.	8	-		
7	Стикеры	уп	16	-		
8	Бумага для заметок	уп.	1	-		
9	Скрепки цветные	уп.	3	-		
10	Скобы для степлера №24/6	уп.	5	-		
11	Степлер	шт.	1	-		
12	Зажимы	25 мм, шт. 32 мм, шт.	25 8	- -		
13	Набор корректирующей	шт.	1	-		

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Канцелярские принадлежности не были локализованы в одном месте. Отсутствовало понимание что есть, а чего нет. Находились в удалении от рабочих мест.	Все канцелярские принадлежности расположены в одном месте, каждый на своем месте	Быстро можно найти, что нужно

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН РОСАТОМА

РОСАТОМ

ОАО «Концерн Росэнергоатом»

Цех :Управление документационного обеспечения (УДО) Участок: ОСУЭОП	Операция: Документы сиситематизированы	Дата подачи: 13.08.2012	Дата принятия: 14.08.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Время на поиск необходимого	Автор: ведущий специалист Асрибеков А.В.	Рег. №

До улучшения

После улучшения

Проблема	Внедренное изменение	Результат
Не систематизировано размещение документов в ящиках рабочего стола.	Папки подписаны, облегчен поиск за счет правильного расположения	На поиск необходимой папки уходит минимум времени.

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН РОСАТОМА

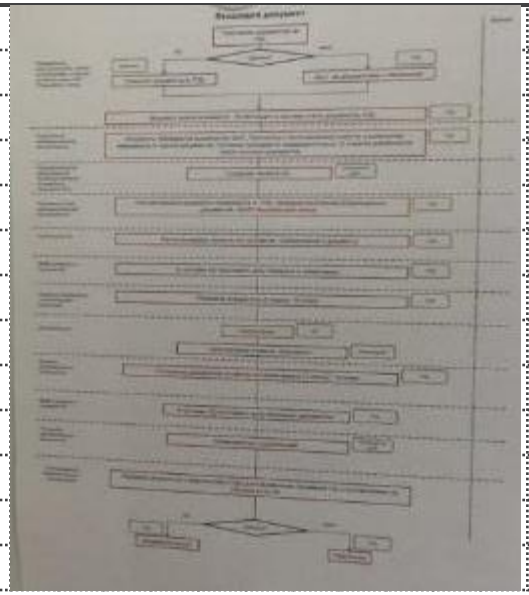
РОСАТОМ

ОАО «Концерн Росэнергоатом»

Цех :Управление документационного обеспечения (УДО) Участок: ОСУЭОП	Операция: Входящая корреспонденция	Дата подачи: 13.08.2012	Дата принятия: 14.08.2012
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: Отсутствие стандарта работы	Автор: ведущий специалист Асрибеков А.В.	Рег. №

До улучшения

После улучшения



Проблема	Внедренное изменение	Результат
Ошибки в работе в группе подготовки документов.	Разработан стандарт работы группы подготовки документов.	Расписан алгоритм работы, минимизирована вероятность ошибки.

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ СМОЛЕНСКАЯ АЭС

РОСАТОМ

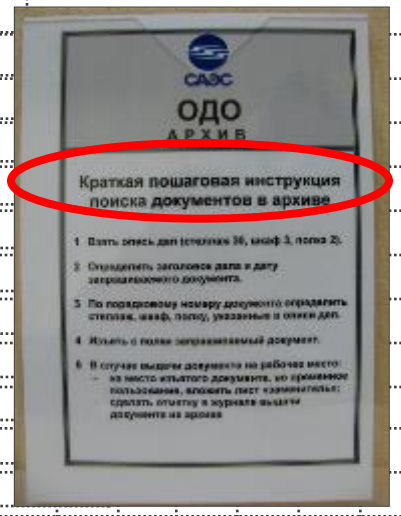
Цех : ОДО Участок: Бюро контроля подготовки документов, архив ОДО, сектор эл. документооборота и контроля (п.4044, 4053/2)	Операция: Стандартизация, систематизация, оформление и упорядочивание размещения вспомогательной информации для выполнения должностных обязанностей отсутствующего работника (отпуск, больничный лист)	Дата подачи: 30.05.2013	Дата принятия: 31.05.2013
Направление усовершенствования: Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: временные потери при замещении отсутствующего работника	Автор:Пенкина И.В.	Рег. №15

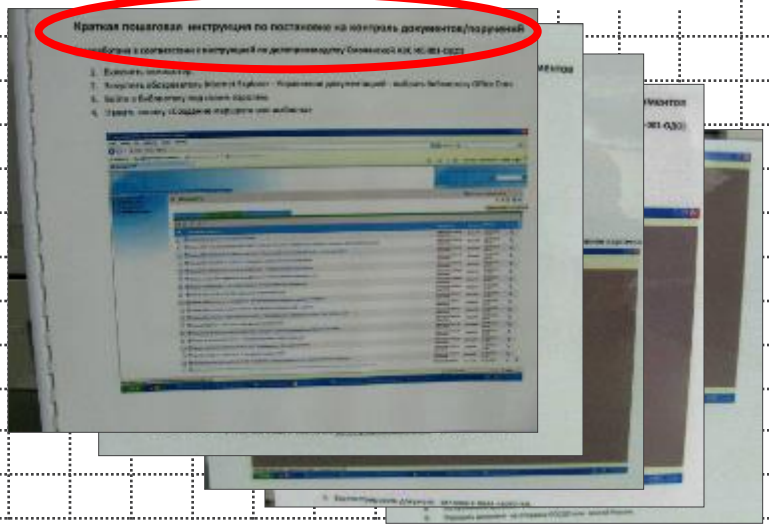
До улучшения

Изучение должностной инструкции отсутствующего работника, устная консультация

После улучшения

Выполнение действий согласно пошаговой инструкции





Проблема	Внедренное изменение	Результат
Потери времени на изучение должностной инструкции при замещении отсутствующего работника (отпуск, больничный лист, учеба и др.)	Разработаны краткие пошаговые инструкции в соответствии с Инструкцией по делопроизводству Ис-001-ОДО и должностной инструкцией работника	Устранены потери времени на ознакомление с должностными обязанностями при замещении отсутствующего работника

Отчет о внедрении улучшений

РОСЭНЕРГОАТОМ ЛЕНИНГРАДСКАЯ АЭС

РОСАТОМ

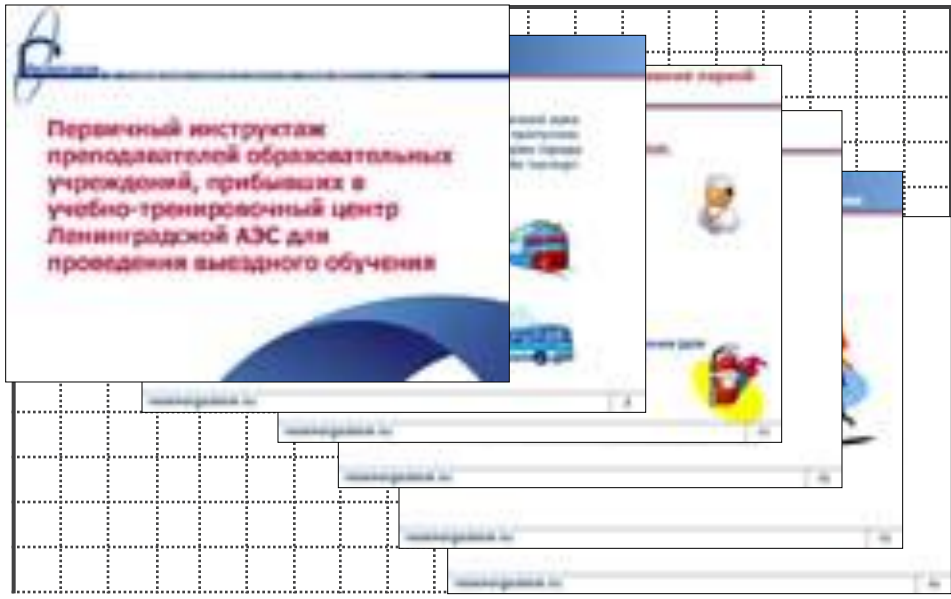
Филиал ОАО «Концерн Росэнергоатом» «Ленинградская атомная станция» (предприятие)

Цех :Учебно-тренировочный центр (УТЦ) Участок: ГОП ОУ ООП	Операция:Систематизация, оформление и упорядочивание размещения вспомогательной информации	Дата подачи:04.02.2013	Дата принятия:18.02.2013
Направление усовершенствования:Офисная деятельность	Вид(ы) потерь: временные потери на проведение инструктажей в устной форме.	Автор:Давыдов С.А.	Рег. №14

До улучшения

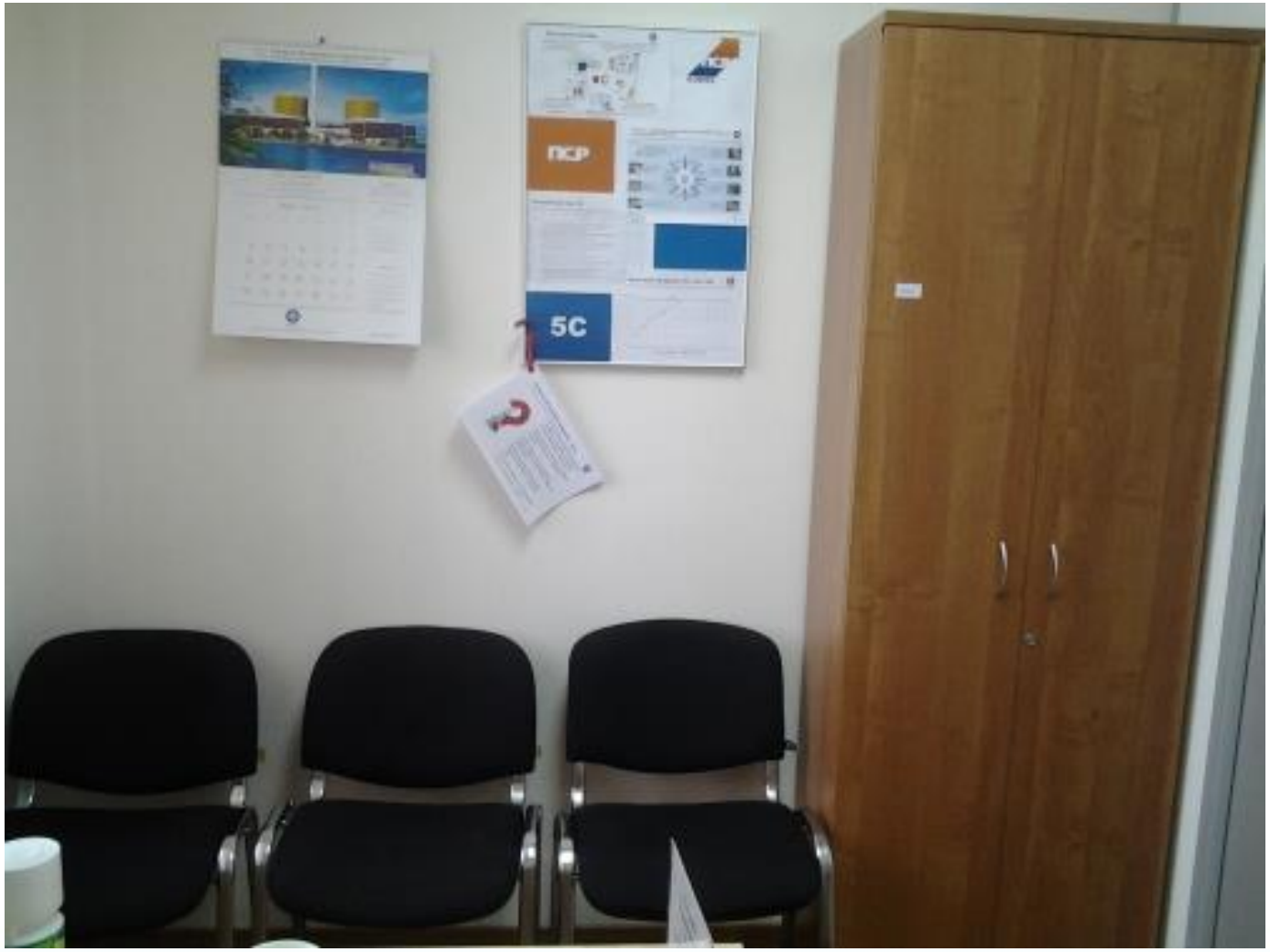
Проведение инструктажа с каждым преподавателем

После улучшения



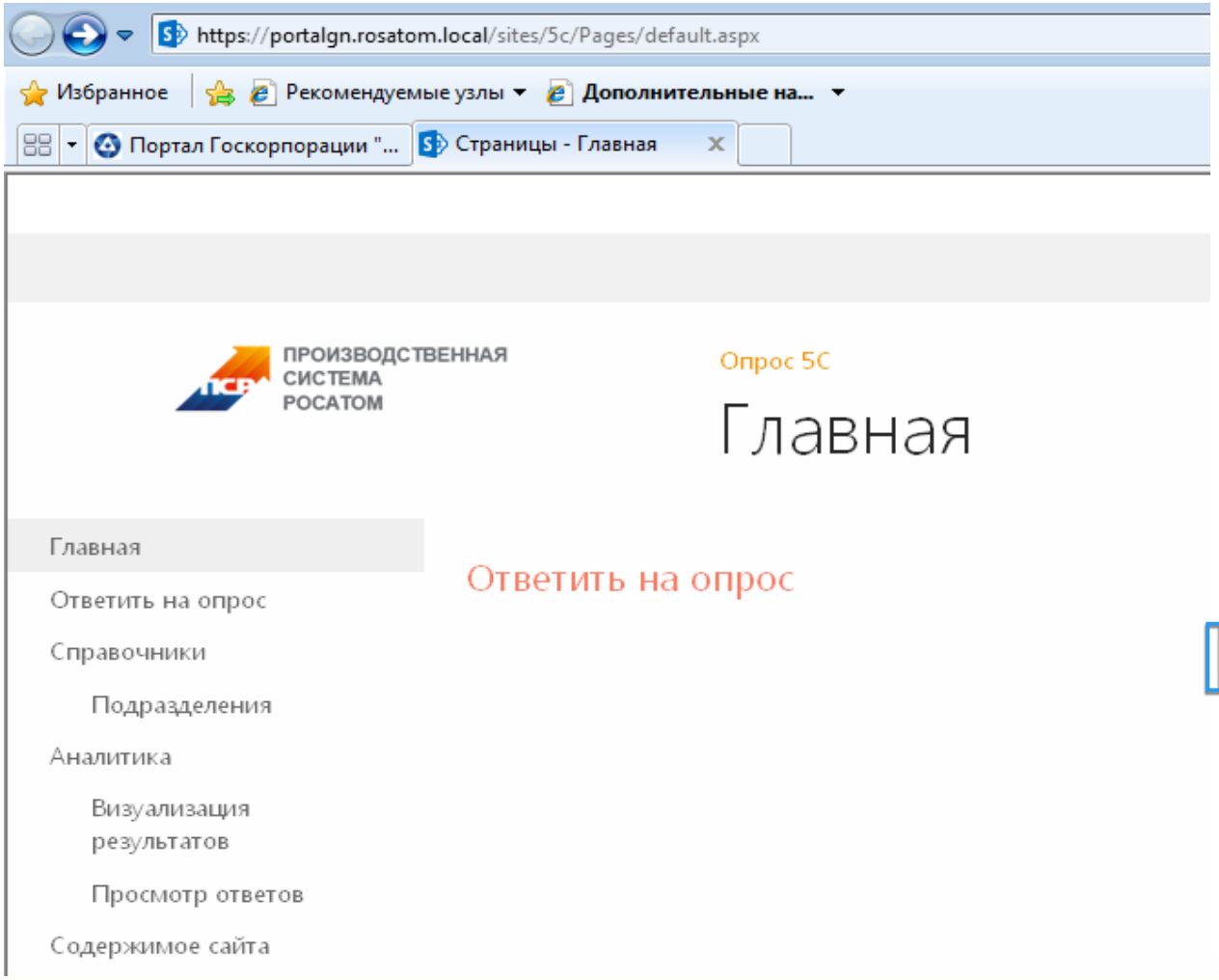
Проблема	Внедренное изменение	Результат
С преподавателями образовательных учреждений, прибывающими в УТЦ для проведения занятий, проводится первичный инструктаж по охране труда и пожарной безопасности. На проведение инструктажа уходило 15-25 мин. .В отдельные дни проводится инструктаж нескольких преподавателей.	Разработана и создана в электронном виде и на бумажном носителе (альбомы) презентация Первичный инструктаж преподавателей образовательных учреждений, прибывших в учебно-тренировочный центр Ленинградской АЭС для проведения выездного обучения	Повысилось качество проведения инструктажей, уменьшились временные затраты..

Информационная доска



Оценка внедрения еженедельно по ссылке:

https://portalgn.rosatom.local/sites/5c/



II Поддержка внедрения

III Оценка внедрения руководителем СП, экспертом от ОАО «ПСР»

IV Перекрестная оценка внедрения между структурными подразделениями

Подробное описание инструмента 5С можно найти в книге

«5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место» — это первая книга в России о том, как при помощи 5С организовать эффективное рабочее место в офисе, построить бережливый офис

Успехов вам в применении инструмента 5С!

Пишите или звоните:
Ирина Хоптынская
IrGKhoptynskaya@rosatom.ru
Тел. 8(499) 949 43 65
8(915) 058 87 25

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ПРИЛОЖЕНИЕ

Искусство наводить порядок

Швейцарский художник и актер Урсус Верли очень любит во всем порядок, возводя педантичность в ранг искусства.

Урсус Верли возвел порядок в степень абсолюта, и занимается тем, что производит уборку во всем, что он видит, расставляет все «по-полочкам»: салат раскладывает на ингредиенты, автомобили на парковке систематизирует по цвету и размеру, и даже еловую веточку раскладывает на иголочки.

Всю эту красоту художник фиксирует и собирает в коллекцию под названием "The Art Of Clean Up"/"Искусство уборки".

Лучшие результаты своей уборки Урсус Верли опубликовал в книге с одноименным названием.

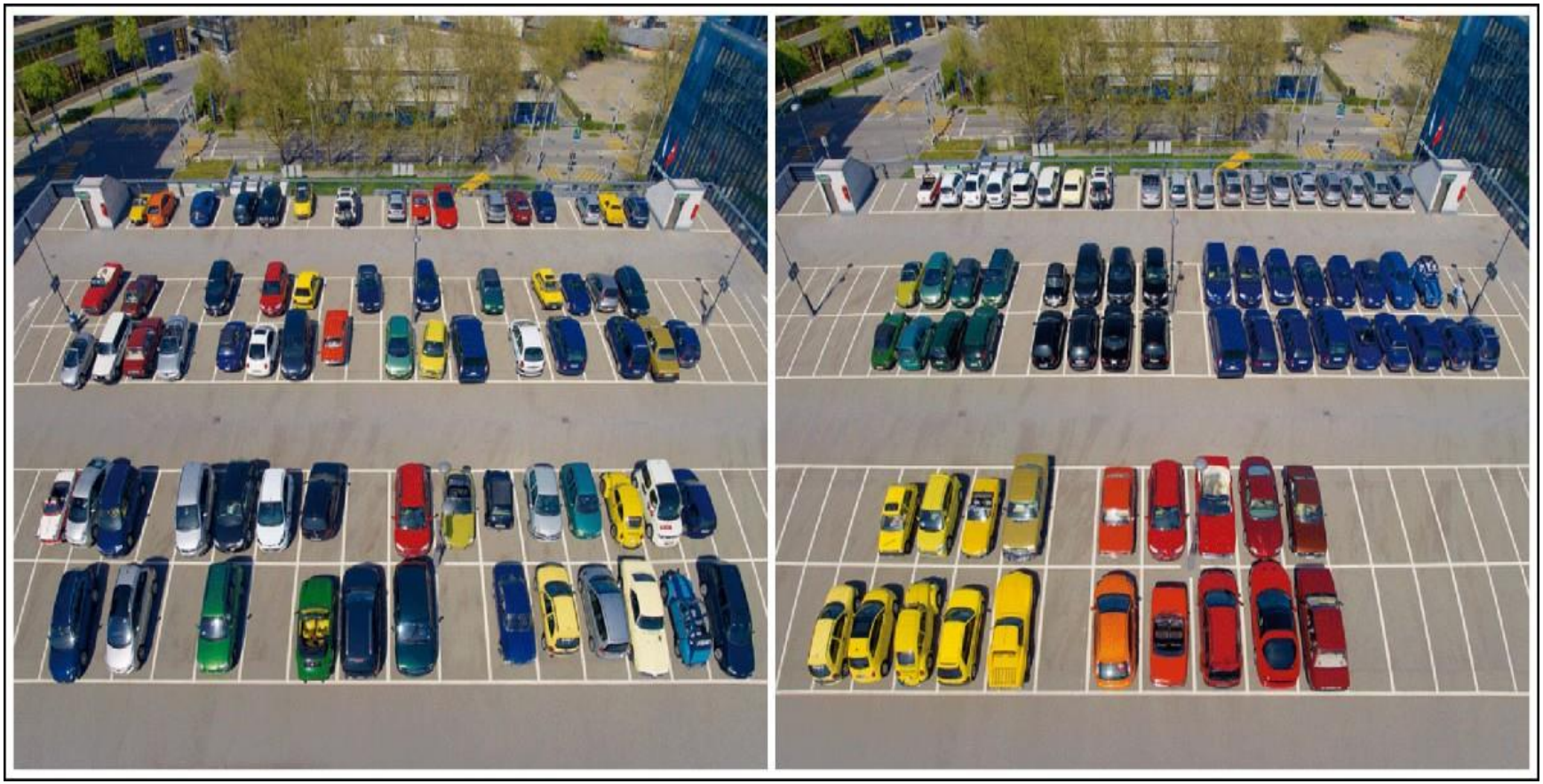
Искусство наводить порядок

БЫЛО

СТАЛО

БЫЛО

СТАЛО

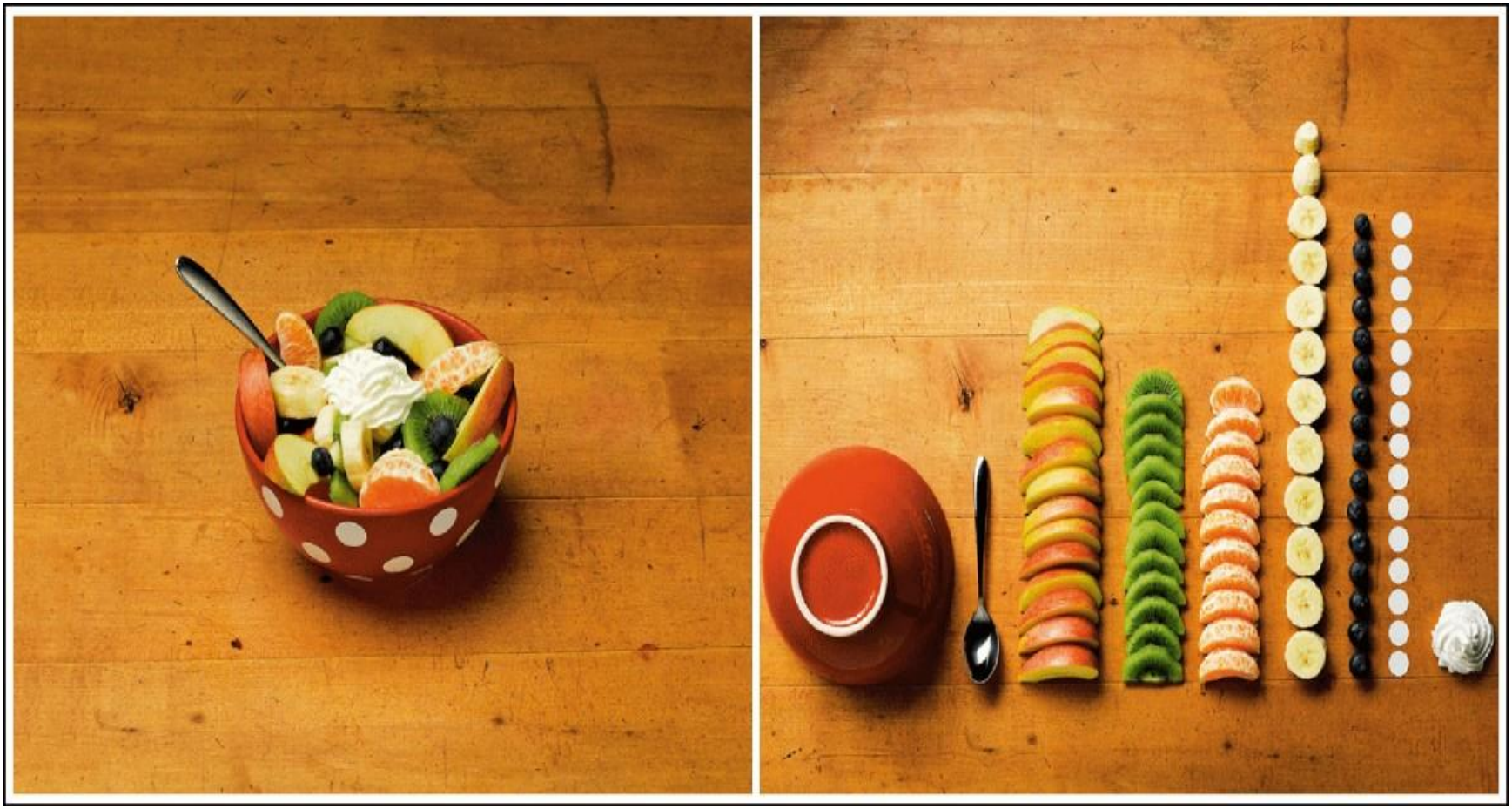


БЫЛО

СТАЛО

Искусство наводить порядок

БЫЛО **СТАЛО**



БЫЛО

СТАЛО

Искусство наводить порядок

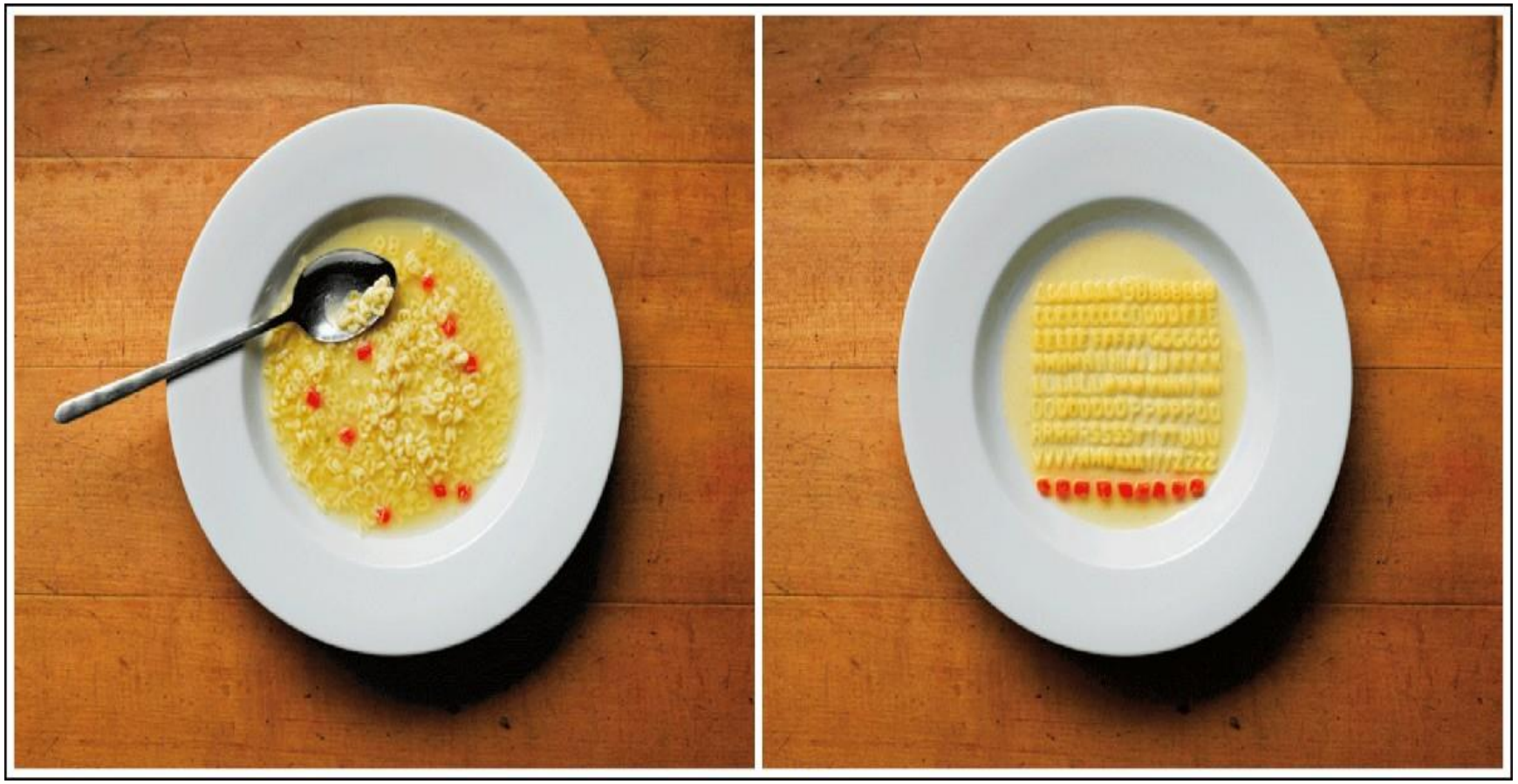
ROSATOM

БЫЛО

СТАЛО

Искусство наводить порядок

БЫЛО **СТАЛО**



БЫЛО

СТАЛО