

*Рябкина Ирина Евгеньевна,
первый заместитель директора
ГБУК «Сахалинский областной центр
народного творчества», г. Южно-Сахалинск*

**Внедрение системы 5С в организациях культуры и роль аудита в
совершенствовании условий труда на примере
ГБУК «Сахалинский областной центр народного творчества»**

Представляю вашему вниманию опыт внедрения системы 5С и роль аудита в совершенствовании условий труда на примере государственного бюджетного учреждения культуры «Сахалинский областной центр народного творчества» (далее – ОЦНТ, Центр).

Инструмент «Система 5С»

В 2026 году внедрение бережливых технологий является одним из ключевых направлений модернизации учреждений культуры России. Этот процесс поддерживается на федеральном уровне в рамках национального проекта «Производительность труда» и направлен на повышение эффективности работы, высвобождение времени сотрудников для творческих и сервисных задач, а также на улучшение качества услуг для посетителей.

Одним из ключевых инструментов производительности труда является система 5С. Внедрять бережливое производство начинают

именно с организации рабочего пространства. Для офисных процессов это не менее актуально, чем для производственных.

В любом подразделении учреждения/предприятия, будь то цех или офисное помещение, можно встретить семь видов известных потерь.

7 видов потерь



Простые и не затратные шаги по созданию эффективной и комфортной среды оказывают нужное воздействие на потери и позволяют сэкономить до 15 % рабочего времени.

К сожалению, у многих накопился негативный опыт неправильного внедрения и применения системы 5С, а сам инструмент оброс вредными мифами. Либо сотрудников искусственно погружали в среду системы 5С без объяснения, зачем это нужно и в чём ценность этого инструмента, либо жёсткий контроль соблюдения системы 5С вызвал у сотрудников неприятие и отторжение.

Но именно использование этого простого, но эффективного инструмента в офисе помогает сделать первые шаги по формированию культуры постоянного порядка и чистоты на рабочих местах и в помещениях и найти узкие места для оптимизации процессов и их дальнейшего усовершенствования.

Иногда к этому списку добавляют восьмой вид потерь – нереализованный творческий потенциал сотрудников. Это упущенная выгода от неиспользованных идей, инициативы и опыта сотрудников, которые лучше всех знают проблемные места своих рабочих процессов.

Система 5С, принципы

Система 5С – это метод организации рабочего пространства, направленный на повышение эффективности труда и устранение потерь.

Аббревиатура 5С происходит от пяти японских терминов (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование), последовательно описывающих путь от хаоса к идеальному порядку. Российская деловая практика полностью адаптировала эту модель, сохранив её бескомпромиссную логику.

Основные принципы системы 5С

№ п/п	Принцип	Краткое описание
1.	Сортировка	Удаление ненужных предметов с рабочего места
2.	Соблюдение порядка	Организация хранения нужных вещей по принципу «у каждого предмета – своё место»
3.	Содержание в чистоте	Регулярная уборка и поддержание порядка
4.	Стандартизация	Создание стандартов и инструкций для поддержания порядка
5.	Совершенствование	Формирование привычки соблюдать установленные правила и постоянное улучшение процессов

Цели внедрения системы 5С

Цель системы заключается не просто в том, чтобы поддерживать чистоту и порядок, а в кардинальном повышении эффективности труда за счёт устранения потерь, сокращения времени на поиск инструментов и материалов, а также оптимизации всех операций на рабочем месте. В отличие от разовой уборки, это устойчивая философия, меняющая мышление сотрудников и подходы к организации работы на всех уровнях.

В сентябре 2024 года мы начали внедрение в ОЦНТ системы 5С с ознакомления сотрудников на ежемесячных общих собраниях трудового коллектива, заседаниях проектного офиса (1 раз в 2 недели), размещения методических и информационных материалов для общего пользования в сети «Общий обмен», приобрели и разместили в каждом

кабинете стенд для размещения информации по бережливому производству, издали локальные акты учреждения.

Этапы внедрения системы 5С

Успешное внедрение инструмента 5С в бережливом производстве требует системного подхода. Поэтому на подготовительном этапе сформирована рабочая группа с участием руководства, вовлечённые сотрудники прошли обучение основам бережливого производства (Приказ ОЦНТ от 26.08.2024 № 220), утверждён План мероприятий по внедрению рациональной организации рабочего пространства по системе 5С, в сети учреждения «Общий обмен» разместили обучающие плакаты, разработан чек-лист выполнения требований внедрения системы 5С.

№ п/п	Этап	Содержание	Результаты
	Подготовка	Обучение команды, диагностика текущего состояния, определение пилотных зон	Понимание проблем, мотивация коллектива
1	Сортировка	Удаление ненужных предметов, «кампания красных ярлыков»	Освобождение пространства, снижение потерь времени
2	Соблюдение порядка	Организация хранения, визуализация мест для предметов	Быстрый доступ к нужным вещам, порядок на рабочих местах
3	Содержание в чистоте	Регулярная уборка, профилактика неисправностей	Безопасность, эстетика, продление срока службы оборудования

4	Стандартизация	Разработка инструкций, чек-листов, стандартов	Единые требования, простота обучения новых сотрудников
5	Совершенствование	Постоянный контроль, вовлечение сотрудников, поощрение инициатив	Формирование культуры бережливости и ответственности

2–3-й этапы внедрения системы 5С

Важно на каждом этапе вести фотофиксацию «до» и «после».

На втором и третьем этапах (сентябрь – ноябрь) мы еженедельно по пятницам устраивали субботники по внедрению этапов системы 5С: сортировали инвентарь, оборудование, документы на нужное/ненужное, зонировали помещения, оформляли каталоги, журналы учёта, передачи, хранения инвентаря и т. д., разрабатывали инструктажи и алгоритмы действий. Кроме того, правила системы 5С применены не только к рациональной организации рабочего пространства как к физической обстановке, но и к виртуальному пространству персонального компьютера.

Внедрение пятишаговой методики анализа и оптимизации позволило коллегам из ОЦНТ существенно повысить эффективность рабочих процессов. Этот подход помог не только выявить ключевые проблемы, но и найти действенные решения для сокращения временных затрат.

Конкурсы

С целью мотивации сотрудников начиная с августа 2024 года один раз в квартал проводится конкурс среди работников ОЦНТ

«Лучшее рабочее место по системе 5С»; в 2025 году подключили ещё один конкурс – «Лучший кабинет по системе 5С»; в 2026 году дополним ещё одним – «Лучшее структурное подразделение по системе 5С». Награждение у нас нематериальное и материальное. Так, по итогам 2025 года мы проанализировали участие коллег и отделов в мероприятиях по внедрению бережливых технологий и в январе 2026 года вручили денежные сертификаты победителю и призёрам на приобретение необходимого оборудования для создания эффективных и безопасных рабочих мест в рамках бережливого производства за счёт внебюджетной деятельности ОЦНТ.

Важно отметить, что от последнего этапа – «Совершенствование» – зависит успех всей затеи. Вся суть методики 5С в постоянном анализе и поиске улучшений, поэтому повторять цикл из пяти шагов нужно постоянно. Если один раз навести порядок с использованием предыдущих шагов, получится просто генеральная уборка. А вот их регулярное повторение, формирование правильного отношения к работе и привычек – это и есть этап, который меняет всё.

Аудит системы 5С

Для того чтобы принципы бережливого производства и система 5С стали неотъемлемой частью корпоративной культуры, необходимо обеспечить регулярный и системный контроль, которым и является Аудит системы 5С.

Аудит системы 5С – ключевой механизм, позволяющий не только оценивать текущее состояние, но и поддерживать дисциплину, вовлекать сотрудников и закреплять полезные привычки.

Роль аудита в жизненном цикле системы 5С

Чек-лист выполнения требований внедрения системы 5С используется на двух основных этапах.

На старте – позволяет объективно оценить исходную ситуацию, выявить узкие места, определить зоны для первоочередного вмешательства и зафиксировать уже существующие полезные практики.

На этапе совершенствования – служит инструментом контроля, помогает своевременно обнаруживать отклонения от стандартов, фиксировать ошибки и отслеживать динамику улучшений.

Почему важна регулярность

Опыт показывает, что частота аудитов напрямую влияет на эффективность внедрения.

Редкие проверки (раз в полгода-год) приводят к накоплению ошибок, формализации процесса и потере мотивации у команды. Сотрудники перестают воспринимать 5С как рабочий инструмент.

Оптимальная периодичность. В 2024 году аудит проводился раз в две недели, сейчас – два раза в квартал. Такой график позволяет держать ситуацию под контролем, не перегружая коллектив, и оперативно реагировать на изменения.

Ключевые факторы успеха

Для успешного внедрения методики 5С рекомендуется придерживаться следующего алгоритма.

Регулярность: проводите аудит не реже одного раза в квартал.

Вовлечённость: собирайте обратную связь от сотрудников, поощряйте их активность (конкурсы на лучшую идею, лучшее рабочее место).

Прозрачность: активно делитесь результатами аудита и успехами проекта со всей командой.

Гибкость: отказывайтесь от неэффективных решений и стандартов, которые не приносят пользы.

Такой подход позволяет сделать труд более организованным, эффективным и безопасным, превращая систему 5С из разовой акции в повседневную практику.

Система 5С предполагает постоянное совершенствование, поэтому после её внедрения усилия руководства и рабочей группы должны быть направлены на контроль за исполнением, поддержание мотивации сотрудников, сбор предложений, отзывов, жалоб сотрудников и на их основании – на разработку новых стандартов и введение их в рабочий процесс.

Типичные сложности и пути их преодоления

Не могу не остановиться на основных ошибках при внедрении 5С.

Недооценка роли руководителя

Бережливое производство требует изменения образа мышления людей. Поэтому при его внедрении руководитель должен быть настоящим лидером проекта, идейным вдохновителем и главным мотиватором команды. Если он относится к проекту формально

и выполняет его «для галочки», то положительного эффекта от такой работы не будет.

Недостаточная мотивация сотрудников

Нельзя просто ввести новые правила и при этом не стимулировать работников к их выполнению. Используйте все способы мотивации – и материальные, и нематериальные. Делитесь успехами и вдохновляйте людей на достижения. Штрафовать при этом не следует – негативная оценка крайне демотивирует команду.

Ожидание быстрых изменений

Любые масштабные изменения требуют времени. Не стоит ждать выполнения всех намеченных KPI через месяц после запуска проекта. Главное – наблюдать по ним положительную динамику.

Кроме того, стоит учитывать, что бережливое производство и система 5С на старте всегда вызывает сопротивление людей. Причины могут быть разные, например, человек не видит смысла в изменениях, не понимает сути проекта, боится роста ответственности или возможных сокращений.

Самый популярный аргумент сотрудников: «Нет желания внедрять 5С, так как я уже привык к текущему порядку – мне так удобно». Узнайте, в чём именно заключаются трудности у вашей команды, и помогите их решить.

Несистемный подход

Разовое внедрение принципов бережливого производства и системы 5С без их постоянной поддержки тоже, скорее всего, не принесёт желаемого эффекта. Лучше начните с малого, например, внедрите программу в 1-2 отделах и постепенно расширяйте её.

Регулярно вводите новые изменения по 5С, и положительный результат не заставит себя ждать.

№ п/п	Сложность	Решение
1.	Сопротивление сотрудников	Объяснение ценности 5С, вовлечение в процесс, поощрение инициатив
2.	Формальный подход	Личный пример руководства, регулярный контроль и обратная связь
3.	Недостаток ресурсов	Поэтапное внедрение, использование простых инструментов визуализации
4.	Отсутствие стандартов	Разработка простых инструкций и чек-листов

10 проектов

Внедрение системы 5С в ОЦНТ стало основой для запуска 10 проектов по бережливому производству в рамках присвоения статуса «Образцовое учреждение регионального уровня». Эти инициативы направлены на оптимизацию рабочих и творческих процессов, повышение эффективности и создание комфортной среды.

Опыт внедрения представлен:

- на X всероссийском съезде руководителей методических служб в сфере народного творчества (ноябрь 2024 г., г. Кисловодск);
- на заседаниях областного совета культурно-досуговых учреждений клубного типа Сахалинской области (ноябрь 2024 г., декабрь 2025 г.);
- на видеоконференции по просьбе Республиканского дома народного творчества и социально-культурных технологий (август 2025 г., Республика Саха (Якутия));

– на Межрегиональной с международным участием научно-практической конференции «Народное творчество и культурное наследие: проблемы и перспективы» (сентябрь 2025 г., г. Чита).

1 октября 2025 года мы успешно прошли партнёрскую проверку качества образцов регионального уровня. Работа по внедрению бережливых технологий продолжается и в 2026 году. В марте утверждён план по поддержанию на базе ОЦНТ образцового учреждения регионального уровня по системе оценки качества применения бережливых технологий АО ПСР (производственная система «Росатом»), запланированы к реализации ещё 5 проектов оптимизации для присвоения статуса образцового учреждения федерального уровня.

Наши материалы размещены на сайте ГБУК «Сахалинский областной центр народного творчества».

Мы готовы оказывать консультативную поддержку учреждениям и приглашаем к обмену опытом и сотрудничеству в области бережливых технологий.