

ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТНАТА СРЕДА В ОФИСА

гл. ас. д-р Юлия Йоргова
Бургаски свободен университет

EFFECTIVE ORGANISATION OF THE WORK ENVIRONMENT IN OFFICE

Assist. Prof. Yulia Yorgova, PhD
Burgas Free University

Резюме: Организацията на физическата работна среда в офиса оказва пряко влияние върху ефективността на процесите, мотивацията на персонала и обслужването на клиентите. Деорганизацията и хаосът на работното място водят до загуба на време, стрес, грешки и намалена производителност. Целта на настоящата работа е да представи основните принципи и предимства на Lean инструмента „5S“. Така също да предложи алгоритъм за постигане на устойчивост на резултатите от прилагането му на примера на офис за административно обслужване.

Ключови думи: Lean концепция, организация на работното място, инструмент „5S“

Abstract: Organization of the physical work environment in office has a direct impact on the effectiveness of processes, staff motivation and customer service. Disorganization and chaos in the workplace leads to a waste of times, stress, errors and reduced productivity. This paper aims to present the basic principles and benefits of Lean 5S tool use. Also propose an algorithm to achieve sustainability of the results of its application to the example of an office for administrative services.

Key words: Lean concept, workplace organization, 5S tool, effectiveness;

Всяка организация, независимо в частния или публичния сектор, има в структурата си поне един офис, натоварен с важни за успеха и дейности. Всеки офис се нуждае от хора с добри административни умения. Непрекъснато увеличаващата се сложност на бизнес процесите изисква от мениджърите и персонала широка гама от знания и умения за ефективна работа в офиса. Продуктът на операциите на офиса е услуга по своята същност, независимо външен или вътрешен за организацията е потребителят и. Една от основните отговорности на офис мениджърите е свързана с непрекъснатото усъвършенстване на операциите и мотивиране на персонала за по-ефективното им и качествено изпълнение.

Постигането на промяна в поведението, мотивацията и начина на мислене на служителите в офисите на организацията е трудна задача и изисква много убедителни разговори и действия от страна на ръководството. Един по-лесен начин за влияние върху поведението и работата на персонала е промяната и адаптирането на физическата работна среда. Хората се проявяват по различен начин в условията на различно организирано работно пространство. Хаосът и недостатъчната чистота предизвикват по-скоро безотговорно и хаотично поведение у служителите и негативни преживявания на клиентите на офиса. Качеството на работната среда говори много за потенциала на качеството на изпълняваните в офиса услуги. Добре орга-

низираното работно място влияе позитивно и стимулиращо на дейността на персонала. То се отличава с безупречна чистота и ред, минимизиране и опростяване на документооборота, бързо и без загуба на време намиране и връщане на нужната информация или документ, ясни стандартизирани процедури. Нивото на организираност на работното пространство е на такава висота, че всяка нередност и отклонение от възприетия стандарт могат веднага да бъдат забелязани и отстранени.

Един от най-популярните и ефективни инструменти от широкия арсенал на концепцията Lean, който може да бъде прилаган в офисите на организациите е „Методът за организация на работното място”, известен като „5S”.

Целта на настоящата работа е да представи основните принципи и предимства на инструмента „5S” и предложи алгоритъм за постигане на устойчивост на резултатите от прилагането му на примера на офис за административно обслужване.

Предназначение, предимства и основни етапи на прилагане на инструмента „5S”

Главното предназначение на „5S” е превръщането на офиса в перфектното място за работа на персонала и обслужване на клиентите. В литературата „5S” се описва като инструмент, който се използва за да подпомогне, допълни и затвърди постигнатите вече резултати от въвеждането на основните принципи на Lean концепцията в офиса. [1,2] Някои автори [1] считат, че изолираното използване само на отделни Lean инструменти не е в състояние да промени съществено резултатите от работата на офиса. Други [2] твърдят, че е налице известно припокриване между някои от основните Lean принципи и инструменти. Въпреки тези съображения, използването на „5S” влияе позитивно на служителите и клиентите на офиса и води до значително повишаване на производителността, ефективността на работните процеси и удовлетвореността на персонала. Успешното му въвеждане може да допринесе за:

- намаляване на загубите на време за търсене на необходимите документи и информация или поради нефункционално разположение на използваното оборудване;
- редуциране на грешките и повторенията;
- избягване на трудови злополуки, травми и инциденти.

Ползите, които „5S” допринася за резултата от работата на офиса навежда на мисълта, че прилагането му преди стартиране на Lean трансформацията би могло да бъде по-удачно. Много по-трудно е да се идентифицират загубите в процеси, изпълнявани в условията на хаос и дезорганизация на работното място. Практическото му реализиране ще подготви персонала за по-безпроблемното въвеждане на Lean.

Инструментът „5S” включва следните пет етапа, всеки от които с наименования (на английски език), започващо с буквата S, а именно:

- Сортирай (Sort);
- Създай ред (Set in Order);
- Почисти (Shine);
- Стандартизирай (Standardize);
- Създай устойчивост на резултатите (Sustain).

Проследяване произхода на петте „S” логично води до пет японски термина – Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, описващи прилагането на практики за организация на работното място, подходящи за визуален контрол и Lean производство. Последващият им превод на английски език позволява по-задълбоченото им представяне и разбиране на предназначението им и особеностите на прилагането им на

практика. Обикновено първия преглед на 5-те S оставя впечатлението за несложна, лесна за изпълнение методология. Това е един от стартовите проблеми на инструмента – да бъде възприет повърхностно, просто като излишно чистене, подреждане и «излъскване» на работното пространство в офиса. Важно е преди да започне използването на „5S” всеки служител да разбере, че целта е да се постигне функционално организирана работна среда, а не само да се създава впечатлението за висока организираност на пространството в офиса.

В литературата се срещат различни интерпретации на петте “S”, но разликите между тях са незначителни.[1,2,3] За целите на настоящата работа ще бъде използван следният вариант, подходящ за прилагане към работната среда на офис:

Сортирай (Sort)

На този първи етап трябва да бъдат решени няколко задачи. Първата стъпка е екипът от служители, които работят съвместно за изпълнението на едни и същи процеси, да определи критериите, по които ще се сортират използваните в работата им елементи като документи, оборудване, информация, помощни материали, пособия и т.н. Те трябва да позволят лесното им разпределяне на необходимите и излишни на работното място в конкретния момент. Особено е важно да се намери причината, довела до разполагането на отделните елементи на неправилните от функционална гледна точка места. Критериите трябва да отчитат честотата на използване на елементите, важността им за бързото обслужване на клиентите, изискванията за безопасни и здравословни условия на труд и други специфични за процесите в конкретния офис условия. Следващата задача на екипа е съобразно с критериите да разпредели и обозначи с подходящ етикет отделните групи елементи – нужни, излишни и такива, за които няма категоричен отговор защо са на конкретното място. Етикетът трябва да съдържа датата на разпределянето и периода, в който се предполага, че ще влезе в употреба конкретната единица. Това позволява при следващо сортиране да се направи още по-точна преценка, особено за третата група. Екипът взема решение и за количеството от всеки елемент, което трябва да се поддържа на избраното място за осигуряване на ефективна работа и добро обслужване. Етапът на сортиране трябва да се извършва регулярно на определени разумни периоди без да се нарушава правото на лично пространство и предпочитания на отделните служители. Необходимостта от изпразване на всички чекмеджета и шкафове би могла да предизвика съпротива в някой от персонала. Ето защо е важно при подготовката ръководителите да направят необходимите разяснения и формират екипите за отделните места така, че да се съхрани в максимална степен спокойствието и сигурността на служителите.

Създай ред (Set in Order)

Основната задача на този етап е да се намери най-доброто място в офиса за разполагане на всеки елемент. Целта е да се подобри функционалността и намалят загубите от излишни движения и дискомфорт при работа. Мястото на всеки елемент (оборудване, документи, инструменти и т.н.) трябва да се оцени и тества за да се приеме най-добрият възможен вариант на разположение. За целта могат да се използват някои количествени методи за оптимизиране на пътя, който служителите трябва да изминават. Ползена тук би била и преценка на плана на разположение на работните места и оборудването им през призмата на основните изисквания за ергономичност на работната среда. Веднъж създаденият ред позволява да бъде бързо открито всяко отклонение от него.

Почисти (Shine)

Почистването на работното място е особено важно за „фронт офисите”, в които влизат клиенти, външни за организацията, защото те изграждат част от имиджа на компанията. Обкръжаващата среда влияе директно на преживяванията на клиента и оформя оценката му за качеството на услугата, която му се предоставя. Но този етап е от значение за всеки тип офис поради факта, че при почистването може най-лесно да се открият появилите се нередности. В случая по-скоро се има предвид разчистване и придаване на приветлив, безопасен и подреден вид на работното място. Например в офис за административни услуги този етап може да включва проверка за безопасно разположение на хранващи кабели, осигуряването на достатъчна светлина на работните места и т.н. Това не означава, че на този етап служителите ще поемат функциите на хигиенисти. Задачата е да се поддържа необходимия комфорт и условия за безопасна работа на всеки служител.

Стандартизирай (Standardize)

Целта на този и следващият етап на прилагане на „5S” е да се осигури запазването на резултатите, постигнати с първите три „S” и осъществяването на контрол на работните процеси в офиса чрез приемането и поддържането на стандартни процедури. Известно е, че различните служители се водят от различни правила и разбирания при изпълнение на отделните етапи. Например, при сортирането обект на внимание са документите, с които се оперира в офиса, независимо на хартиен или електронен носител са. Всеки член на екипа може да има различна представа за това кои документи, колко време и в какви количества трябва да се съхраняват. При стандартизирането трябва да се определят еднакви за всички правила, особено за важните ключови за работата на офиса документи. Това ще позволи лесно да се откриват и елиминират отклоненията и така да се поддържа постигнатото ниво на организация на работното място. Особено полезно за тази цел е използването на визуализиращи техники, с които процесът на сортиране може да се изпълни по-бързо и лесно.

Аналогично, решенията на екипа относно вратата и третото „S” се нуждаят от единни стандарти за създадените на нов ред и чистота в офиса. Много важно за етапа „Създай ред” е да се въведат стандарти за време, което ще позволи във всеки момент да се контролира доколко се спазва възприетия ред. Например, за по-малко от минута да се открива всяка единица в офиса – документ, информация и т.н. Спазването на този стандарт значително ще намали времето за търсене. Някои изследвания [2] посочват, че в определени случаи, при приемането на стандарт от 30 секунди за намиране на всеки работен елемент, може да се възстанови около 10%–15% от изгубеното работно време, което при 8 часов работен ден е средно около 1 час на всеки служител. Друг стандарт, подsigуряващ поддържане на резултата от „Създай ред” трябва да включва въвеждането на система за управление на наличностите от типа с ”изтегляне” за подпомагащите материали и консумативи. Необходимо е да се определи максималното количество запас от всяка единица, използвана в офиса и за него да се предвиди място. Така също стандартът трябва да регламентира минимума наличност, при който да се прави поръчка, гарантираща непрекъснатост на потреблението на отделните единици.

Стандартите, отнасящи се за третото „S” – „Почисти” трябва да регламентират съдържанието и периодичността на изпълнение на дейностите от този етап. Те трябва да са разписани и разположени на достъпно място, както за персонала, така и за клиентите, които посещават офиса. Полезни за целта са различни визуализиращи схеми, указания, напомнящи знаци и други, поставени на подходящите места в офиса.

Създай устойчивост на резултатите (Sustain)

Да се поддържат приетите стандарти във времето е въпрос на дисциплина. Устойчивостта на постигнатите резултати зависи до голяма степен от това какви усилия се изискват от всеки служител. Ако стандартите се сторят прекалено сложни и трудни за спазване, то неизбежно персоналът ще потърси по-лесни алтернативи, въпреки че може да са по-малко ефективни. За да се избегне това на този последен етап е необходимо да се създаде не сложен алгоритъм, който да бъде възприет от служителите. Следването на стъпките в него да гарантира запазване на постигнатото през първите четири етапа. Ако това не се реализира, положените до момента усилия ще останат напразни и скоро офисът ще се върне към първоначалното си дезорганизирано място.

Алгоритъм за постигане на устойчивост на резултатите от прилагане на “5S” на примера на офис за административно обслужване.

На първо място алгоритъмът трябва да дава възможност за набиране на обективни и точни данни за текущото състояние и прогреса в организацията на работната среда преди и след прилагането на инструмента. Информацията от тях да бъде в подходящ и достъпен за всички служители вид и да позволява бързо откриване на пропуските и местата в офиса, нуждаещи се от подобрения. Всеки служител трябва да знае своята роля, да познава и участва в дейностите, предвидени в алгоритъма. Чрез него трябва да се създадат възможности за периодично изпълнение на “5S” етапите за постигане на непрекъснати подобрения в организацията на работната среда.

В условията на офис за административно обслужване (счетоводен, данъчен, пласмент, снабдяване) алгоритъмът може да включва следните стъпки:

Стъпка 1: Разработване на карта за събиране на данни и оценка на състоянието по определени показатели, обхващащи 5-те „S”.

За целта може да се използва подхода за оценка чрез рейтингови таблици за отчитане на състоянието и изпълнението на всяко „S”, като се определят подходящи за условията на конкретния офис показатели и скала за оценяване. В табл. 1 е представен пример на карта за оценка за нуждите на офис за административно обслужване с предвиден модул за всеки етап. За да бъде ефективна работата по извършване на наблюдение и оценка на организацията на работната среда, в екипа трябва да бъдат включени не само външни оценители, но и представители на персонала, работещ на конкретното място. Скалата за оценяване трябва да е проста и удобна за използване и разбиране от всички.

Табл. 1: Карта за оценка на състоянието и прогреса

	Показатели	Дата	Бал	Дата	Бал
Етап I: Сортирай	Формулярите за попълване са чисти и на мястото за използване.				
	Всички документи са заведени и разпределени на мястото си.				
	На бюрата са само документите и материалите за текущия ден и седмица.				
	Материалите за текущия месец са в съответните шкафове.				
	Общо:				

Етап II: Създай ред	Показатели	Дата	Бал	Дата	Бал
	Всички наличности са с етикет с местоположение и съдържание.				
	За всички документи и наличности е определен отговарящ служител.				
	Всеки служител може да намери необходимите му материали и оборудване за 1 минута.				
	Всеки служител може да намери необходимите му документи за 1 минута.				
Общо:					

Етап III: Почисти	Показатели	Дата	Бал	Дата	Бал
	Всеки служител знае как да разчисти излишните неща от работното си пространство.				
	Служителите следват правилата и пазят работните си места подредени.				
	Често употребяваните материали и оборудване са винаги под ръка.				
	В края на работното време всички плотове на бюрата са разчистени.				
Общо:					

Етап IV: Стандартизирай	Показатели	Дата	Бал	Дата	Бал
	Всички стандарти са ясно разписани и се използват често.				
	Стандартите се преразглеждат и оценяват често.				
	Има определени отговорници за изясняване на операциите.				
	Прогресът спрямо началото е видим.				
Общо:					

Етап V: Създай устойчивост на резултатите	Показатели	Дата	Бал	Дата	Бал
	Липсват документи, материали, инструменти на пода или върху шкафовете.				
	Отклоненията от стандартите са видими и се откриват до 1 минута.				
	Редовно се предлагат мерки за подобряване, които се разглеждат до 1 седмица.				
	Всички служители спазват възприетата организация на работната среда.				
Общо:					

Скала:	Обща оценка:		
--------------	--------------	--	--

Стъпка 2: Анализ на данните и оповестяване на резултатите от проверката на състоянието.

Анализът се провежда с цел ясно да се установи в кои участъци на офиса има проблеми и къде има напредък и развитие. И в двата случая е необходима бърза реакция от ръководството – за решаване на проблем или за възнаграждаване и поощрение на усилията на персонала.

Стъпка 3: Обучение на всеки новопостъпил служител във философията и практиката на прилагане на инструмента “5S”.

За да се поддържа устойчивост на резултатите, всеки новоназначен служител в офиса трябва да бъде запознат с прилагания инструмент, установената система, мястото, ролята и отговорностите си в нея.

Стъпка 4: Планиране на периодичността на проверките и на мероприятия за обсъждане на резултатите с персонала.

Целта е да се създаде атмосфера в офиса, нагласа и стремеж в служителите за непрекъснато подобрене на организацията на работната среда.

Заключение

Успешното прилагане на инструмента “5S” в офиса на една организация предоставя редица предимства. Инструментът дава реалната възможност за намаляване на загубите на време за търсене на необходимите елементи или за излишни движения поради неправилното разположение на оборудването, материалите и инструментите. Въвеждането му може да окаже позитивно влияние върху физическото и психическо състояние на служителите и да повиши мотивацията им и чувството на удовлетвореност от работата. В резултат се увеличава производителността и се намаляват грешките и отклоненията от приетите стандарти. Постига се по-висока ефективност на процесите и по-високо качество на обслужване на клиентите.

На базата на направените в работата разсъждения и анализ могат да бъдат формулирани следните основни изводи:

1. Прилагането на “5S” в офиса изисква координираните усилия и добрата воля на целия колектив, независимо от мястото на всеки участник в йерархията.
2. Процесът на трансформация трябва да бъде предхождан от сериозна подготовка от страна на ръководството на офиса за намиране на най-точният подход за убеждаване, разпределяне в малки екипи и включване на служителите като основни участници.
3. Независимо от преобладаващото мнение, че това е само подпомагач концепцията Lean инструмент, той би могъл да бъде по-полезен, ако предхожда Lean трансформацията, особено когато стартовото състояние на организацията на работната среда е лошо.
4. Особено важно е на “5S” да бъде възприет от ръководителите и персонала не като на „програма за почистване от подреждане на офиса”, а като средство за елиминиране на загубите на време, повишаване ефективността на процесите в офиса и подобряване на условията за труд на всеки служител.

Литература

1. Bicheno J., The Lean Toolbox for Service Systems, PICSIE Books, 2008.
2. Locher D., Lean Office and Service Simplified, CRC Press, 2011.
3. Sarkar, D., Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements, ASQ Quality Press, 2008.

За контакти:

гл. ас. д-р Юлия Йоргова, Бургаски свободен университет, ЦИУН
тел.: 056-900 548, e-mail: yulia@bfu.bg