



Dobre zwyczaje, czyli koncepcja 5S

Zdaniem japońskich specjalistów do spraw jakości, jest ona połączeniem dobrych zwyczajów wywodzących się z tradycyjnych sposobów utrzymywania higieny w domu. Stanowi podstawę do zmiany, a używając bardziej naukowego języka – transformacji zachowań pracowników.



Paweł Żuraw

Kiedy w latach 80. XX w. w cywilizacji zachodniej rodziły się nowe koncepcje zarządzania, mimo wszystko zaczęto zauważać w nich pewne nieścisłości i mankamenty. Było to spowodowane najczęściej brakiem odpowiedniego przygotowania menedżerów, a także ich nieufnym nastawieniem do zbyt dużych zmian. Ponadto zaczęto dostrzegać konieczność stworzenia odpowiednich warunków, które byłyby niezbędne dla wprowadzenia nowoczesnych systemów zarządzania.

■ Początki powstania koncepcji

W tytule artykułu mowa jest o enigmatycznie brzmiącej koncepcji 5S. Zdaniem japońskich specjalistów do spraw jakości, jest ona połączeniem dobrych zwyczajów wywodzących się z tradycyjnych sposobów utrzymywania higieny w domu. Nazwa koncepcji bierze się od japońskich słów: seiri, seiton, seiso, seiketsu i shitsuke. Stanowi podstawę do zmiany, a używając bardziej naukowego języka – transformacji zachowań pracowników. Jest postrzegana jako sposób przygotowania odpowiednich warunków do skutecznej adaptacji nowoczesnych metod zarządzania i stanowi podstawę japońskiej wersji zarządzania przez jakość.

■ Cele koncepcji i jej istota

Koncepcja 5S wynika z założenia, że poprawę efektywności wszelkich działań można uzyskać jedynie przy zapewnieniu takich warun-

Elementy składowe koncepcji 5S		
Seiri	– sortowanie – selekcja – organizacja	oddziel rzeczy potrzebne od niepotrzebnych i usuń je
Seiton	– porządek – uporządkowanie – systematyka	ułóż niezbędne przedmioty w takim porządku, aby łatwo było z nich korzystać
Seiso	– czystość – sprzątnięcie – oczyszczanie	sprzątaj dokładnie swoje stanowisko pracy i utrzymuj czystość
Seiketsu	– utrwalanie – standaryzacja	opracuj standardy i procedury pozwalające właściwie organizować stanowisko pracy
Shitsuke	– doskonalenie – dyscyplina – samodyscyplina	utrzymuj wysoki poziom dyscypliny pracy

ków wstępnych, jak czystość, bezpieczeństwo oraz porządek. Łatwiej z pewnością będzie to wszystko zrozumieć osobie, która ceni tego rodzaju przymioty w codziennym życiu. Koncepcja ta może być całkowicie abstrakcyjna dla tych, którym obce są przedstawione powyżej wartości. Pozwala ona przygotować organizację – zaczynając od uporządkowania systemu pracy w najmniejszym ogniwie, jakim jest pojedyncze stanowisko pracy, a na całym przedsiębiorstwie kończąc – do wdrożenia bardziej skomplikowanych, ale przez to efektywniejszych metod zarządzania. Założenie tej metody jest bardzo konkretne. Proces podnoszenia efektywności powinien być poprzedzony wyeliminowaniem źródeł marnotrawstwa i strat. 5S jest częścią systemu produkcji stosowanego m.in. przez Toyotę, o czym również było już wspomniane w poprzednich artykułach dotyczących współczesnych metod zarządzania. To właśnie m.in. japońska wersja zarządzania przez jakość – TQM – opiera się na zasadach 5S. Wszystkie elementy kon-

cepcji 5S stanowią jedną spójną całość. Treść poszczególnych elementów zawiera tabela. Selekcja (sortowanie) stanowi wstęp do porządkowania stanowiska pracy (w przypadku OSK tym stanowiskiem może być przykładowo pojazd szkoleniowy. Selekcja jak najbardziej przydaje się również w biurze naszej firmy czy na sali wykładowej). Proces ten powinien zakończyć się podzieleniem narzędzi pracy na te, które stosowane są codziennie, wykorzystywane są raz w tygodniu, używane raz w miesiącu oraz w danym momencie niepotrzebne, dlatego powinny być odłożone, schowane lub wyrzucone.

Systematyka polega na takim ułożeniu tych samych narzędzi, aby zredukować do minimum czas ich poszukiwania (w przypadku OSK sprawa może przykładowo dotyczyć odpowiedniego ułożenia różnych dokumentów dotyczących naszych kursantów w konkretnych miejscach). Dobrym rozwiązaniem jest grupowanie ich w ściśle określonych, stałych i łatwych do zapamiętania miejscach. Obo-

wiązuje tu zasada: „Jedno miejsce dla każdej rzeczy. Każda rzecz ma własne miejsce”.

Sprzątnięcie obejmuje doprowadzenie do czystości oraz jej utrzymywanie w otoczeniu. Jest postrzegane w dwóch jakże ważnych aspektach: psychologicznym i profilaktycznym. Pracownicy realizujący zadania w warunkach czystości pracują wydajniej i mają większą satysfakcję z pracy. Bałagan dla odpowiedzialnych i zdroworozsądkowo myślących ludzi nigdy nie jest motywujący. Może rodzić nawet frustracje. Aspekt profilaktyczny dotyczy ciągłego nadzoru (kontroli) własnego miejsca pracy. Stałej dbałości o czystość urządzeń, narzędzi i miejsca pracy towarzyszy weryfikacja ich stanu technicznego i dzięki temu możliwość identyfikacji potencjalnych źródeł awarii czy niebezpieczeństwa.

Standaryzowanie dotyczy zapewnienia kontynuacji poprzednich trzech etapów. Ważne jest stałe i nieustanne weryfikowanie przydatności narzędzi na stanowisku pracy, właściwe ich ułożenie oraz utrzymywanie czystości w otoczeniu. Efektem tego etapu powinno być opracowanie procedur, które wymuszałyby ciągłość wszystkich opisanych wyżej działań.

Samodyscyplina obejmuje dbałość o przestrzeganie przyjętych procedur oraz pozwala korygować odchylenia wyników. Celem samodyscypliny jest uświadomienie pracownikom znaczenia tzw. małych zwycięstw oraz wdrożenie systemu ciągłej poprawy. Utrwalenie zachowań przyjętych w wyniku trzech pierwszych kroków jest możliwe poprzez samooc-

nę, pracę zespołową oraz dążenie do poprawy systemu komunikacji czy też wprowadzenie zasad premiowania dobrych wyników.

■ Schemat postępowania w koncepcji 5S

Istota wdrażania 5S polega na comiesięcznym poszerzaniu doskonalenia stanowiska pracy o kolejny element, coraz bardziej złożony i istotny z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności metodyka 5S obejmuje czynności najprostsze, związane bezpośrednio z organizacją miejsca pracy. Przygotowanie kadry pracowniczej dotyczy właścicieli, kierowników i podporządkowanych im pracowników (w przypadku OSK będą to: wykładowcy, instruktorzy, pracownicy biurowi). Wskazanie negatywnych zjawisk występujących w przedsiębiorstwie ułatwia diagnozę stanu aktualnego oraz określenie prostych narzędzi poprawy. Dobre rezultaty przynosi wcześniejszy eksperyment polegający na wdrożeniu metody w wybranej części przedsiębiorstwa. W OSK wdrożenie nowych zasad może nastąpić przykładowo najpierw tylko w biurze czy na etapie prowadzenia zajęć teoretycznych lub tylko zajęć praktycznych. Istotne dla powodzenia tego etapu jest uświadomienie konieczności objęcia zmianami wszystkich pracowników. Przygotowanie wykonawców – a więc wykładowców, instruktorów, pracowników biurowych – a przede wszystkim uświadomienie im potrzeby wprowadzenia zmian, powinno należeć do bezpo-

średniego przełożonego – właściciela, kierownika OSK. Cały Proces wydaje się dosyć prosty, bowiem obejmuje: diagnozę stanu aktualnego, następnie dokładne przedstawienie celów, reguł, sposobów działania oraz ocenę wdrażanej metody na poziomie konkretnego stanowiska pracy. Istotne jest tutaj jasne przedstawienie reguł wdrażania programu z prezentacją pozytywnych wyników osiągniętych w innych komórkach tego przedsiębiorstwa po wprowadzeniu 5S.

Mimo wszystko przy wdrażaniu nowych nawyków może jednak pojawić się wśród pracowników bariera psychologiczna w postaci oporu, strachu, niechęci, braku motywacji czy wizji uzyskania pozytywnych rezultatów. Prawidłowe stosowanie nowych zasad powinno spowodować przełom w sposobie myślenia pracowników, kształtować dobre przyzwyczajenia, pozytywne podejście do pracy, samodoskonalenie, otwartość na wprowadzenie zmian oraz w głównej mierze wywołać potrzebę ulepszenia. Powodzenie opisywanej metody zależy od przykładu kierownictwa (przykład zawsze idzie z góry), współpracy i przede wszystkim zaangażowania pracowników oraz ich skłonności do poszukiwania własnych rozwiązań. Warto podkreślić, że metoda ta nadaje się do wykorzystania w każdej organizacji, w procesach produkcji, w obsłudze i biurze.

Wprowadzenie zasad 5S w firmie nie wymaga długiego czasu, a prawidłowe ich stosowanie daje wiele pozytywnych rezultatów. Warto się do nich przekonać. ■

