

Paweł Sienica
Szkoła Główna Handlowa
Polimex-Mostostal SA

„Logistyka” utrzymania stanowiska pracy, czyli 5S

5S to wykaz pięciu kroków do utrzymywania ładu i porządku (selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodyscyplina) wykonywanych w celu osiągnięcia lepszej organizacji, efektywności i dyscypliny w miejscu pracy. Nazwa pochodzi od japońskich słów: seiri, seiton, seiso, seiketsu oraz shi-uke i odnosi się do angielskich odpowiedników: sort, straighten, scrub, systematize oraz standardize.

W niektórych firmach przetłumaczono to na angielski jako 5C: clean out, configure, clean & check, conform and custom & practice¹. W Japonii realizuje się „programy pięciu S”, które obejmują serię działań zmierzających do eliminacji marnotrawstwa, przyczyniającego się do błędów, defektów i wypadków przy pracy. Oto te działania:

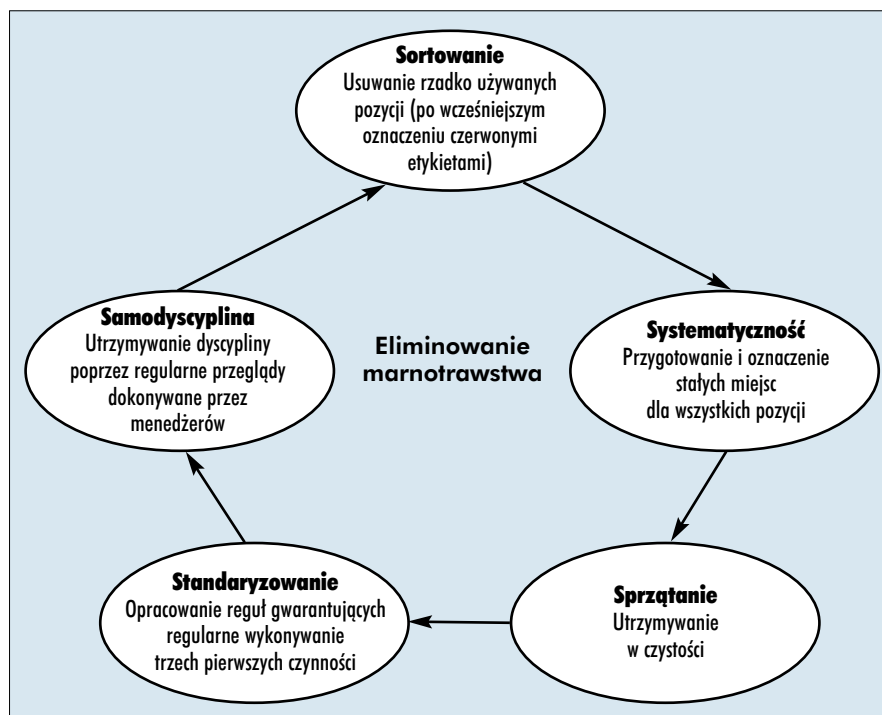
1. Sortowanie – przeglądać wszystko i zachowywać tylko to, co jest potrzebne, pozbywając się rzeczy niepotrzebnych;
2. Systematyczność – wszystko ma swoje miejsce i wszystko jest na swoim miejscu;
3. Sprzątanie – sprzątanie często jest praktyczną formą inspekcji; ujawnia nieprawidłowości i sytuacje mogące zaszkodzić jakości lub doprowadzić do awarii maszyny;
4. Standaryzowanie (formułowanie reguł) – opracowywanie systemów i procedur utrzymywania i monitorowania wyników trzech pierwszych czynności;
5. Samodyscyplina – zachowanie ładu na stanowisku pracy jest nieprzerwanym procesem ciągłej poprawy².

5S – pięć kroków właściwego utrzymywania stanowiska pracy, opracowane zostało dzięki wzmocnionym działaniom w otoczeniu produkcyjnym, lecz zastosować je można równie dobrze w innym otoczeniu. Na przykład przedsiębiorstwa usługowe mogą je zastosować

na swoich „liniach produkcyjnych” jako procesy dotyczące zapytań ofertowych, podania o ubezpieczenie, zamknięcia raportu finansowego itd.

Standaryzacja, 5S (właściwe utrzymanie stanowiska pracy) i eliminacja *muda* (*muda* – marnotrawstwo) są trzema filarami *gemba kaizen*, czyli podejścia do zmian opartego na zdrowym rozsądku i niskich kosztach. *Kaizen* w jakiegokolwiek firmie – czy to produkcyjnej, czy to usługowej – powinien zaczynać się

Bez 5S w produkcji, na skalę masową z upływem czasu powiększa się marnotrawstwo (*muda*), ukrywając tym samym problemy i stając się akceptowalne. Rysunek 1 ilustruje ciągły proces poprawy środowiska pracy. Począwszy od sortowania, gdzie przeglądamy wszystkie rzeczy znajdujące się w warsztacie czy biurze, oddzielając rzeczy codziennego użytku od tych rzadko używanych, bądź wcale nie używanych. Rzeczy rzadko używane usuwamy poza roboczy obszar, gdzie powinny znajdować się jedy-



Rys. 1. Pięć S.

Źródło: J. K. Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005, s.238.

od trzech działań: standaryzacji, 5S i eliminacji *muda*³. Powyższe działania nie wymagają skomplikowanych strategii zarządzania oraz nowych technologii. Nie pojawiają się w publikacjach dotyczących zarządzania przez co nie pobudzają wyobraźni menedżerów i często są po prostu pomijane przy podejmowaniu decyzji.

nie rzeczy codziennego użytku. Następnie przechodzimy do systematyzacji, gdzie wyznaczamy stałe miejsca dla poszczególnych rzeczy, w zależności od ich znaczenia i częstotliwości używania przez właściciela. Po czym przechodzimy do sprzątania, gdzie dbamy, by wszystko było zawsze czyste. Standaryzujemy, by regularnie przeprowadzać

¹ Imai M., *Gemba Kaizen*, MT Biznes, Warszawa 2006, s.25.

² Liker J. K., *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005, s.237.

³ Imai M., *Gemba...*, s.103.

wcześniejsze czynności. Samodyscyplina natomiast pozwala na osiągnięcie stałych profitów z programu „pięć S”, wytwarzając nawyk ciągłego stosowania odpowiednich procedur.

Kaizen wywołuje u ludzi opór przed zmianami, a pierwszym krokiem jest przygotowanie pracowników do zaakceptowania 5S. Jednak przed wdrożeniem tego pierwszego kroku trzeba omówić zasady tych działań oraz wskazać korzyści wynikające z nich:

- stworzenie czystego, higienicznego, przyjemnego i bezpiecznego środowiska pracy
- ożywienie *gemba* (miejsca pracy) oraz znaczna poprawa morale i motywacji pracowników
- eliminacja różnego rodzaju *muda*

(marnotrawstwo) poprzez minimalizację potrzeby szukania narzędzi, ułatwienie pracy operatorów, redukcję wyteźonej pracy fizycznej i zwalnianie przestrzeni.

Kierownictwo musi zrozumieć, jak znaczące korzyści wynikają ze stosowania 5S w miejscu pracy:

- pomaga pracownikom nauczyć się samodyscypliny
- zwraca uwagę na ogrom rodzajów *muda* w *gemba*; rozpoznanie problemu to pierwszy krok ku eliminacji strat
- eliminacja *muda* w *gemba* wzmacnia proces 5S
- redukuje niepotrzebny ruch, na przykład chodzenie i niepotrzebną, wyteźoną pracę
- pozwala rozpoznać i rozwiązać pro-

blemy związane z sortowaniem materiału, brakiem równowagi w produkcji, awariami maszyn i opóźnieniami dostaw

- w prosty sposób reguluje nieprawidłowości w logistyce *gemba*
- sprawia, że niedociągnięcia w zakresie jakości są widoczne
- poprawia wydajność pracy i redukuje koszty operacji
- zmniejsza ilość wypadków przy pracy, eliminując śliskie, zatłuszczone podłogi, brudne środowisko pracy, zaniedbane ubranie robocze czy niebezpieczne operacje⁴.

Po dostarczeniu powyższych korzyści oraz upewnieniu się, że pracownicy je rozumieją, kierownictwo może przystąpić do wprowadzania projektów *kaizen*.

⁴ Na podstawie: Imai M., *Gemba...*, s.113.