Agnieszka Piasecka-Głuszak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRAKTYKI 5S JAKO JEDNA Z METOD ZARZĄDZANIA *KAIZEN*

Wstęp

W dzisiejszej gospodarce każde przedsiębiorstwo szuka możliwości zaistnienia na rynku. Wybierając różne metody, koncepcje zarządzania, jednym udaje się odnieść sukces, a inni muszą poszukiwać nowych szans rozwoju. Organizacje wykorzystują różne metody na poprawę jakości produktów, usług, szukają metod na zwiększenie wydajności pracowników, maszyn i urządzeń, na redukcję kosztów. Jedną z nich jest koncepcja *kaizen*, jako nieustanne doskonalenie wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, każdej działalności, gdzie każdy pracownik według określonych standardów stara się wykonywać swoją pracę jak najlepiej, a w razie konieczności ją usprawniać. Takie podejście pozwala na wytworzenie dobrej jakości produktu, a w przyszłości zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie japońskiej metody nieustannego doskonalenia, *kaizen*, a w szczególności zaprezentowanie praktyk 5S, które pozwalają na implementację koncepcji *kaizen*, aby osiągnąć zamierzone cele organizacji.

1. *Kaizen* jako koncepcja zarządzania – rozwój, istota i znaczenie

Kaizen jest to filozofia myślenia i działania stosowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Związana jest z japońskim podejściem do doskonałości, które polega na systematycznym poszukiwaniu i wdrażaniu ulepszeń całej organizacji. W dosłownym tłumaczeniu oznacza stopniowe, niekończące się usprawnienia w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Słowo to oznacza dobrą zmianę – *kai* – zmiana i *zen* – dobre – a zatem zmianę na lepsze.

Kaizen ma swoje korzenie w kulturze japońskiej. Na jej rozwój miały wpływ różne wydarzenia, do których zaliczyć można m.in.:

- wprowadzone w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku koncepcji jidoka – tzw. automatyzacja z wykorzystaniem wiedzy człowieka czy też nazywana wbudowana jakość; polega ona na tym, że w razie problemu podczas procesu produkcyjnego, w momencie wykrycia nieprawidłowości, następuje kontrolne zatrzymanie maszyny przez operatora bądź maszynę, po czym identyfikuje się i rozwiązuje problem; głównymi narzędziami są Poka Yoke i Andon;
- wdrożenie koncepcji *just in time*[1] w przedsiębiorstwie Toyota w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX – wiceprezydent Toyoty, Taiichi Ohno wprowadził dostawy na czas, w fabrykach Toyoty wprowadzono reaktywne ujęcie kształtowania zapasów z wykorzystaniem techniki Kanban; najważniejsze zasady *just in time* to m.in.: utrzymanie zapasów na minimalnym, niezbędnym poziomie, małe i częste dostawy, ciągłe podnoszenie jakości w dążeniu do całkowitego wyeliminowania defektów, skracanie czasu realizacji poprzez redukcję czasów rozruchu, długości kolejek i rozmiarów partii, stopniowe doskonalenie samych operacji oraz minimalizacja kosztów przestrzegania wymienionych zasad[2];
- rozwinięcie przez W.E. Deminga czy J. Jurana koncepcji zarządzania jakością i kontroli procesów w przedsiębiorstwach, rozwinięcie systematycznej metody rozwiązywania problemów, zwanej cyklem PDCA „planuj–zrób–kontroluj––działaj" – (ang. *Plan–Do–Check–Act*, PDCA);
- rozszerzenie koncepcji zarządzania *Total Quality Management* (skrót TQM), czyli kompleksowego zarządzania jakością; podstawowe zasady to m.in.: ciągłe doskonalenie, systemowe podejście do procesów, współpraca pracowników na każdym szczeblu, koncentracja na klientach, upełnomocnianie pracowników, współpraca z dostawcami oparta na partnerstwie.

Filozofia *kaizen* na stałe weszła do działalności gospodarczej po drugiej wojnie światowej. Zniszczone wówczas przedsiębiorstwa musiały rozpoczynać wszystko od nowa. Dla wielu firm niemających wielkich nakładów finansowych *kaizen* stał się drogą do poprawy swojej sytuacji, stopniowego ulepszania, drogą doskonalenia wewnętrznych procesów. Obecnie od lat osiemdziesiątych XX wieku, od

[1] Koncepcja *just in time* po raz pierwszy została zastosowana w latach dwudziestych XX wieku przez Henry Forda. Wówczas do jego zakładu w Detroit dostarczano rudę żelaza, która jeszcze tego samego dnia była przetapiana na stal, a następnie w kolejnych dniach używana była do produkcji samochodów. Takie terminowe dostawy na czas pozwoliły firmie zredukować poziom zapasów. Ale w tym czasie koncepcja ta nie znalazła naśladowców. Po drugiej wojnie światowej podjęto kolejne próby dostaw na czas, a stosowano ją m.in. w amerykańskich supermarketach, gdzie uzupełniano towar na półkach po faktycznej sprzedaży, czy w japońskim przemyśle stoczniowym.

[2] C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, OnePress, Helion, Gliwice 2007, s. 627.

chwili opublikowania w 1986 roku przez Massaki Imai słynnej książki *Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success*, koncepcja ta (zarządzania) stosowana jest z sukcesem na całym świecie w różnych branżach, nie tylko przez firmy japońskie.

Ostatecznymi celami strategicznymi *kaizen* jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem jest jakość, koszt i dostawa. Oznaczają one podniesienie jakości wyrobów i usług, procesów, jak i efektów końcowych, dążenie do obniżenia kosztów na każdym etapie działalności organizacji (projektu, produkcji, sprzedaży, serwisowania, świadczenia usługi). Dostawa – to przede wszystkim dostarczenie wymaganej ilości produktów we właściwym czasie do różnych procesów w przedsiębiorstwie, jak zaopatrzenie, produkcja czy dystrybucja. Poprzez tak ustalone cele strategiczne, stopniowe ulepszenia wszelkich aspektów działalności przedsiębiorstwo może zwiększyć wydajność i efektywność pracy, jak i maszyn i urządzeń, zredukować czas realizacji zamówienia, zlikwidować straty i braki, zmniejszyć liczbę popełnianych błędów, zachować ciągłość produkcyjną czy też stworzyć kryteria oceny i nagradzania za właściwe wykonywanie i udoskonalanie swoich działań. *Kaizen* może być stosowany w działalności typowo produkcyjnej, ale także w działalności administracyjnej, biurowej.

Koncepcja *kaizen* mówi, że wszystko można robić lepiej niż dotychczas. Doskonalić należy wszystko, doskonalenie powinno się odbywać każdego dnia, przez wszystkich, od małych stopniowych udoskonaleń do wielkich strategicznych zmian[3]. *Kaizen* w swoim działaniu zachęca pracowników do poprawy stanowiska pracy, przyczynia się do większej ich samodzielności i samokontroli. Firmy, które zamierzają kierować się drogą *kaizen* muszą uwzględnić trzy równolegle pojawiające się elementy. Po pierwsze, muszą być nastawione na nieustanne rozwiązywanie pojawiających się codziennych trudności. Po drugie, zobowiązani są wprowadzać lepsze zmiany w poszczególnych procesach funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewnić odpowiednią jakość. I po trzecie, wszyscy pracownicy na każdym szczeblu organizacyjnym, od pracowników, poprzez menedżerów, a kończąc na naczelnym kierownictwie muszą być świadomi stosowania podejścia *kaizen*, który zachęca do zgłaszania odpowiednich propozycji i ich wykorzystania w praktyce[4]. Aby jednak tak się działo, musi być odpowiednia jego współpraca z przełożonym. Tabela 1 przedstawia główne cechy koncepcji *kaizen*.

Na proces stosowania *kaizen* składa się siedem etapów, które w celu uzyskania właściwych efektów muszą zostać kolejno zakończone. Należy do nich[5]:

---

[3] A. Piasecka-Głuszak, *Kaizen – rozwój japońskiej ewolucyjnej metody zarządzania zmianą*, w: B. Skulska (red.), *Integracja Azji Wschodniej. Mit czy rzeczywistość?* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 372.

[4] Ibidem, s. 372.

[5] R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 217.

Tabela 1. Podstawowe cechy koncepcji *kaizen*

Cechy	*Kaizen*
Efekty	ciągłe, ale niewielkie
Cel strategii	jakość, koszt, dostawa – usatysfakcjonowanie klienta
Zasada	czynności należy wykonywać dobrze za pierwszym razem
Produkt i proces	przywiązanie wagi do szczegółów
Ramy czasowe	ciągłe
Zmiana	zmiany stopniowe
Zaangażowanie ludzi	wszyscy pracownicy, od najwyższego do najniższego szczebla
Podejście	najczęściej jest to wysiłek grupowy, podejście systemowe
Metoda	doskonalenie i utrzymanie osiągniętych wyników
Koncepcja	standardowy *know-how* oraz nowoczesna technika
Wymagania praktyczne	wymaga niewielkich inwestycji i dużego wysiłku w celu utrzymania wyników
Ukierunkowanie wysiłków	zorientowanie na ludzi
Kryteria oceny	proces i wysiłki w celu osiągnięcia lepszych rezultatów
Zalety	dobrze funkcjonuje w ewolucyjnie rozwijającej się organizacji

Źródło: J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 201.

- zdefiniowanie obszaru usprawnień,
- analiza i selekcja kluczowych problemów,
- identyfikacja powodów usprawnień,
- zaplanowanie środków zaradczych,
- implementacja,
- porównanie rezultatów,
- standaryzacja.

Kaizen jest koncepcją parasolem obejmującą większość japońskich metod, które są obecnie stosowane w różnych krajach. Należą do nich m.in. system produkcyjny *just in time*, system kanban, *Total Quality Management* (TQM), *Total Productive Maintenance* (TPM, kompleksowe utrzymanie ruchu), *Total Flow Management* (TFM) czy *Total Service Management* (TSM), koła jakości, zero

defektów[6]. Głównymi metodami wykorzystywanymi w celu osiągnięcia celów *kaizen*, są m.in. takie elementy, jak[7]: wizualizacja, rozpoznanie i eliminacja marnotrawstwa (z jap. *muda*), standaryzacja (oznacza dokumentowanie najlepszej metody wykonywania określonej pracy, poprzez wcześniej ustalone przez kierownictwo standardy, jak zasady, zalecenia, procedury, instrukcje dla wszystkich ważniejszych operacji) oraz praktyki 5S (metoda 5S)[8], czyli właściwe utrzymanie stanowiska pracy, optymalna organizacja miejsca pracy.

2. Istota i struktura praktyk 5S

Praktyki 5S są praktycznym sposobem kontroli wizualnej, które polegają na stworzeniu, utrzymaniu i ciągłym doskonaleniu stanowiska pracy, tak aby było one czyste, uporządkowane i odpowiednio zorganizowane. Zakładają one pracę według ustalonych reguł. Wprowadzenie zasad funkcjonowania organizacji opartych na 5S nie wymaga długiego czasu, a może dać olbrzymie korzyści. Wiele drobnych usprawnień przyczynić się może do osiągnięcia dobrego wyniku w przyszłości. Praktyki te są niezbędnym wstępem do uzyskania większej produktywności, pozwalają wprowadzić i wdrożyć z powodzeniem inne metody czy systemy, jak TPM, JiT, czy ISO. Przestrzeganie 5S w miejscu pracy gwarantuje między innymi: redukcję kosztów, zapobiega powstawaniu strat i ubytków, ułatwia pracę, zapewnia wysoką jakość, większą wydajność zarówno pracowników, jak i maszyn, wyższy poziom bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez eliminowanie wypadków przy pracy, poprawia samopoczucie pracowników, promuje dobre kontakty między pracownikami różnych działów, a co najważniejsze – daje niezbędne podstawy do dalszego doskonalenia jakości.

Nazwa 5S pochodzi od japońskich określeń rozpoczynających się od litery s. Wszystkie elementy tworzą spójną całość i mogą być stosowane w ujęciu całościowym,[9] ale proces wdrażania wymaga zachowania kolejności poszczególnych elementów, etapów postępowania, które tworzą określoną strukturę (rys. 1). Jeżeli przedsiębiorstwo będzie odbiegało od metodyki wprowadzania, od zasad postępowania, to niestety system ten może spotkać się z porażką. Kolejność wymusza w pewien sposób „odchudzanie", a następnie utrzymanie w czystości i sprawności miejsce pracy. Codzienne stosowanie tworzy

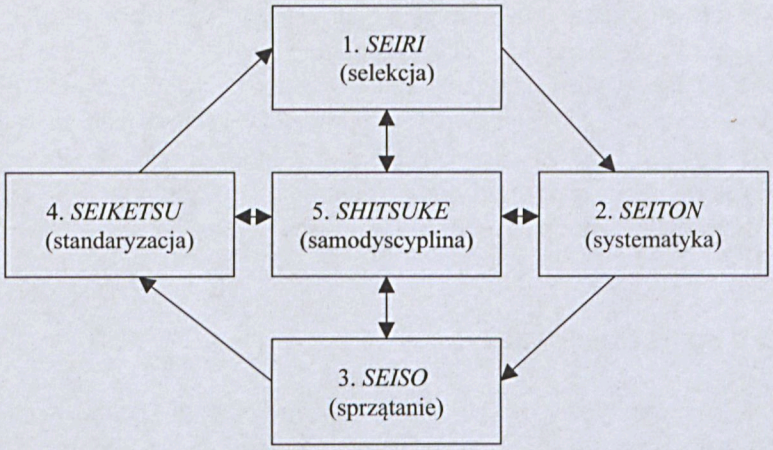
---

[6] Metody te ze względu na podjętą tematykę nie zostaną przedstawione.

[7] Elementy te opracowano m.in. na podstawie: M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 57–62, 103–126.

[8] W praktyce gospodarczej stosuje się zamiennie pojęcie metoda (najczęściej jako jedna z metod *kaizen*) bądź praktyki 5S.

[9] R. Karaszewski, op.cit., s. 213.



Rysunek 1. Struktura 5S

warunki, w których mogą powstać dobre usprawnienia techniczno-organizacyjne (*kaizen*)[10].

Trzy pierwsze S służą przede wszystkim wprowadzeniu, zaś kolejne służą utrzymywaniu, jak i poprawianiu obowiązujących standardów na lepsze według filozofii ciągłego doskonalenia – *kaizen*. Kolejne słowa oznaczają[11]:

- *seiri* – selekcja – oddzielenie potrzebnych narzędzi, przyrządów, części i instrukcji w codziennej pracy od tych, które są niepotrzebne i usunięcie ze stanowiska pracy oraz otoczenia rzeczy niepotrzebnych i nieużywanych;
- *seiton* – systematyka –porządkowanie rzeczy pozostałych po serii, polega m.in. na odpowiednim oznakowaniu oraz umieszczeniu zgodnie z zasadą „właściwe rzeczy we właściwym miejscu i we właściwym czasie"; należy rzeczy ułożyć tak, aby zminimalizować czas i wysiłek szukania;
- *seiso* – sprzątanie – porządkowanie i utrzymywanie stanowiska pracy i jego otoczenia w czystości;
- *seiketsu* – standaryzacja – częste stosowanie, nawet codziennie *seiri*, *seiton* i *seiso*, w celu utrzymania idealnych warunków w miejscu pracy, utrzymywanie czystego i zdrowego środowiska pracy, wprowadzenie zrozumiałych standardów i procedur; przedstawienie wyników działań w formie np. wizualizacji;
- *shitsuke* – samodyscyplina, samodoskonalenie – oznacza budowanie i utrzymywanie samodyscypliny przez stosowanie się do obowiązujących norm, zarządzeń, przestrzegania 5S i dążenie do ciągłego ich doskonalenia.

---

[10] M. Aluchna, P. Płoszajski (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana,* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 169.

[11] A. Piasecka-Głuszak, op.cit., s. 377–378.

3. Etapy postępowania według 5S – ogólne zasady

Praktyki 5S, jak wspomniano wcześniej, pozwalają dobrze zorganizować, jak i utrzymać w czystości stanowisko pracy w każdej ze sfer działalności organizacji. Wpływają, z jednej strony, na lepszą i stałą jakość, sprecyzowanie instrukcji pracy, eliminację działań zbędnych, ograniczają zbędne ruchy, zwiększają wydajność pracowników, bezpieczeństwo pracy, a z drugiej – wpływają na satysfakcję klienta (przykłady zastosowań praktyk 5S w przedsiębiorstwie i w biurze przedstawiono w tabeli 2). Na każdym z pięciu etapów praktyk stosuje się ogólne zasady, które przedsiębiorstwo, dział czy dane stanowisko pracy musi stosować.

Pierwszy etap to *seiri* (selekcja). Obejmuje on sprzątanie śmieci oraz pozbywanie się bałaganu i niepotrzebnych przedmiotów, a także czyszczenie, zamiatanie, wycieranie kurzu i plam oleju itp.[12] Polega na wyselekcjonowaniu i ocenie wszystkich przedmiotów pod kątem ich przydatności na danym stanowisku pracy czy w danym dziale przedsiębiorstwa, a następnie eliminacja zbędnych. Techniką stosowaną jest przeprowadzenie jakby inwentaryzacji posiadanych rzeczy i oznaczenie czerwonymi kartkami wszystkiego, co jest nieprzydatne, co przeszkadza bądź

Tabela 2. Przykłady zastosowań praktyk 5S w przedsiębiorstwie i w biurze

Przed wprowadzeniem 5S	Po wprowadzeniu 5S
W biurze znajduje się wiele nieoznaczonych właściwie segregatorów z fakturami handlowymi od wielu dostawców z różnych krajów; zawartość i technika układania znana tylko pracownikowi na tym stanowisku; w razie nieobecności powoduje zbędne czynności polegające na ciągłym poszukiwaniu	Segregatory są właściwie sklasyfikowane, oznaczone według kraju dostawcy i daty otrzymania faktury, każdy bez trudu może odnaleźć właściwy dokument, jest łatwa identyfikacja, każdy bez trudu orientuje się w organizacji pracy na danym stanowisku
Narzędzia przechowywane są w różnych miejscach, nie wiadomo, czy są one potrzebne, czy nie, czy powinny być w tym miejscu, a może inny pracownik je przyniósł i zapomniał odnieść	Stworzona tzw. tablica cieni, dobrze oznaczona pozwala odpowiednio poukładać wszelkie narzędzia, stwierdzić, czego brakuje w danym momencie; zapobiega zagubieniu, narzędzia są posegregowane na np. do regularnego użytkowania i na narzędzia specjalistyczne; 5S ogranicza wykonywanie zbędnych ruchów przy poszukiwaniu niezbędnych narzędzi, powoduje szybszą pracę poprzez łatwą i szybką identyfikację

[12] H. Kanri, *Strategiczne podejście do nieustannego doskonalenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 255.

Urządzenia transportowe nie mają swojego stałego miejsca, co powoduje że kolejny operator przychodząc do pracy szuka odpowiedni środek transportu	Każde urządzenie transportowe ma swoje stałe wydzielone miejsce, odpowiednie oznakowanie, zmniejsza się zakres koniecznych ruchów i oszczędza czas na poszukiwania
Nieodpowiednie ustawienie urządzeń, wyposażenia biur, palet, pojemników, koszy i surowców w firmie powoduje zbędne czynności, powoduje utrudnienia dla poruszających się pracowników, blokuje drogi przejazdowe dla np. wózków widłowych czy pociągu logistycznego	Wydzielone miejsca składowania, odpowiednio oznakowane poszczególnych elementów przyczyniają się do szybkiego znalezienia i wpływają na większe usprawnienie pracy, skrócenie czasu na poszukiwanie rzeczy potrzebnych, a także wpływają na bezpieczeństwo
W biurze czy na hali produkcyjnej jest wiele nieużywanych rzeczy, albo których używa się sporadycznie raz na kilka miesięcy	Niepotrzebne rzeczy powinny zostać usunięte, co zapewni lepszą ergonomię, optymalne warunki pracy; zmniejszy zapasy, przyczyni się do lepszego wykorzystania powierzchni
Pracownik nie zna dokładnie zasad 5S, poszczególnych procedur	Na każdym stanowisku pracy znajdują się procedury dotyczące zasad stosowania 5S, instrukcje, które są zrozumiałe i czytelne dla każdego pracownika
Wiele pomyłek w czasie wykonywania czynności podczas montażu	Przy każdym stanowisku pracy stworzona odpowiednia instrukcja w formie wizualnej i widocznej, wpływa ona na lepszą i stałą jakość, a także bezpieczeństwo pracy
Pracownicy nie sprzątają swojego stanowiska pracy, ponieważ uważają, że od tego są inni pracownicy, nie wiedzą bądź nie chcą wiedzieć, gdzie znajduje się np. szczotka, zmiotka, szufelka czy kosz	Utrzymanie stanowiska pracy w czystości utrzymuje i poprawia sprawność maszyn, wpływa na większą optymalizację pracy; stworzenie kącika czystości pozwala szybko znaleźć potrzebne rzeczy do sprzątania
Częste awarie i usterki maszyn spowodowane brakiem czyszczenia i kontroli	Utrzymanie w czystości stanowiska pracy, jak i maszyny, łatwiejsza konserwacja, lepsza jakość, a tym samym większe zadowolenie klienta
Każdy pracownik, przychodząc do pracy, wykonywał swoje czynności, nie identyfikował się z firmą, ani ze swoim działem, był zdania, że pracownik liniowy i tak nic nie może zmienić ani poprawić, nikt go nie będzie słuchał	Większe zaufanie do pracowników, dążenie do otwartości w stosunkach przełożony – podwładny, pracownik może składać wszelkie propozycje usprawnień, które są realizowane, a to powoduje większą motywację i wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę; w ramach działu (sekcji, brygady) następuje współpraca, a pomiędzy nimi korzystna rywalizacja – każdy chce być lepszym

jest zbędne w danym momencie. Tak oznaczone przedmioty (surowce, materiały, produkty uboczne) muszą zostać usunięte ze stanowiska pracy (działu). Działania te stosowane mogą być również np. w biurze. Wówczas pozwalają na usuwanie wszystkich widocznych rzeczy na biurku, nieużywanych dokumentów, ale także pozwalają zrobić porządek w zaśmieconym komputerze, gdzie należy usunąć przestarzałe oprogramowanie, stare pliki, których nie używa się i nie będzie się używać w przyszłości. Efektami takiego podejścia jest m.in. redukcja kosztów poprzez zmniejszenie zapasów, a także znaczne usprawnienie stanowiska pracy poprzez lepsze wykorzystanie powierzchni do pracy, zapobieganie zagubieniu przedmiotów czy ważnych dokumentów, uzyskanie większej powierzchni do pracy – wprowadzenie zasad ergonomii. Przedmioty dobrze wyselekcjonowane łatwo można będzie odnaleźć, nie tracąc czasu na codzienne poszukiwania.

Drugim etapem jest systematyka (*seiton*), która jest niejako konsekwencją selekcji. Jest to inaczej dobra organizacja przestrzeni pracownika, polegająca na ułożeniu rzeczy w sposób systematyczny i właściwie uporządkowany. Wszystkie potrzebne przedmioty powinny zostać ułożone według przydatności w oznaczonym miejscu, tak aby pracownik miał do nich szybki i łatwy dostęp. Jeżeli są często używane to muszą znajdować się w zasięgu ręki, jeżeli nie, to powinny mieć stałe, znane każdemu zainteresowanemu pracownikowi, dobrze oznaczone miejsce. Taka organizacja pracy dzięki zastosowaniu w tym przypadku przede wszystkim technik wizualnych pozwala na większą wydajność pracowników poprzez m.in. skrócenie czasu poszukiwania potrzebnych przedmiotów, przyczynia się do szybszego np. przezbrojenia maszyn czy w razie awarii – szybszej naprawy. Każdy pracownik, np. dzięki tablicy cieni, wie, gdzie należy odłożyć dany przyrząd, gdzie należy go szukać, w jakim miejscu znajduje się dany dokument. Ponadto np. jasno określone drogi wózków widłowych w hali produkcyjnej przedsiębiorstwa poprawiają bezpieczeństwo.

Trzeci etap to *seiso*, czyli sprzątanie. Celem jego jest przede wszystkim utrzymanie porządku i czystości na stanowisku pracy, a tym samym ochrona produktu, urządzeń, maszyn przed wszelkimi zanieczyszczeniami, brudem, czy pyłem. Sprzątanie powinno się odbywać codziennie, przez kilka minut, nie należy czekać aż się zrobi większy bałagan. W każdym dniu, przeglądając, czyszcząc, malując, konserwując czy odnawiając urządzenia, maszyny, narzędzia, można szybko wykryć wszelkie błędy czy nieprawidłowości, które można usunąć na czas. Takie rozwiązanie pozwala zapobiec późniejszym, często kosztowniejszym problemom. Efektem tego etapu może być większe bezpieczeństwo, wyższa i stała jakość poprzez wyeliminowanie złych produktów, narzędzi, urządzeń z defektami, utrzymanie bezpiecznego, czystego stanowiska pracy. Innym pożądanym efektem jest także wyższa wydajność, która objawia się m.in. poprzez szybkie stwierdzenie i usuwanie wszelkich nieprawidłowości, przyczyn awarii, mniejszą liczbę przestojów.

Seiketsu, czyli standaryzacja, albo, jak piszą niektórzy autorzy, schludność to przede wszystkim etap, który ma na celu określić warunki ciągłego, codziennego utrzymania wcześniejszych kroków. Zadaniem jest ustalenie prostych, przejrzystych procedur, standardów, instrukcji dotyczących selekcji, systematyki czy sprzątania na każdy dzień, a także niekiedy ustalenie czasu wykonywania. Utworzone standardy muszą być przestrzegane przez każdego pracownika i na stałe powinny być włączone do jego obowiązków. Proces tworzenia standardów może się odbywać z udziałem wszystkich pracowników i zalecane jest, aby pracownicy byli zaangażowani w ich tworzenie i udoskonalanie. Stworzone procedury, czytelne dla każdego, w dalszej kolejności pozwalają dokonywać samokontroli i w razie odchyleń – znaleźć przyczynę nieprawidłowości. Głównym efektem tego kroku jest, podobnie jak w poprzednich krokach, uzyskanie wyższej jakości poprzez ujednolicenie procesów, lepszej przejrzystości, zrozumienia, a zatem i większej świadomości pracowników odnośnie do działań i celów podejmowanych przez organizację. Innym efektem jest standaryzacja pracy, która prowadzi do większego bezpieczeństwa, eliminacji wypadków, większej wydajności pracowników, m.in. poprzez usunięcie głównych źródeł marnotrawstwa, jak.: zbędne ruchy, zbędny transport, oczekiwanie, nadprodukcja, nadmierne zapasy, braki, naprawy, zła optymalizacja urządzeń itd.

Wszystkie procedury, procesy, struktury, wyniki działań pracowników, komunikaty, instrukcje, wytyczne dotyczące wykonywanej pracy, wszelkie odchylenia od normy, kluczowe dane, wszelkie informacje o wynikach, dostawach, jakości, kosztach czy liczbie zgłaszanych propozycji itd. powinny zostać przedstawione w sposób zrozumiały w formie wizualizacji, za pomocą np. tablic, znaków informacyjnych i kontrolnych czy sygnałów audiowizualnych. Dzięki wizualizacji przedsiębiorstwo może wskazać na słabe i mocne strony, jak również szanse i zagrożenia.

Shitsuke to inaczej samodyscyplina, samodoskonalenie, które ma na celu przestrzeganie wszystkich poprzednich etapów S, wszystkich zasad pracy. Etap ten ma na celu przyzwyczaić pracowników i wbudować na trwałe w życie przedsiębiorstwa obowiązujących standardów. Powinny one być konsekwentnie stosowane w każdej ze sfer działalności firmy, przez każdego pracownika. Jeżeli pewne procedury nie funkcjonują jak należy, to trzeba wprowadzać usprawnienia w ramach ciągłego doskonalenia. Mogą je proponować wszyscy pracownicy, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy w organizacji. Etap ten jasno określa postępowania zgodne z wcześniejszymi decyzjami, pozwala aktywnie uczestniczyć pracownikom w doskonaleniu procesów, jak również przyczynia się do poprawy stosunków międzyludzkich, komunikacji i relacji pracowników wobec przełożonych.

Zakończenie

Praktyki 5S jako jedna z metod *kaizen* doskonalenia działań w przedsiębiorstwie przyczynia się do poprawy funkcjonowania w każdej ze sfer działalności. Zasady w jej ramach mogą być wykorzystane na hali produkcyjnej, a także w biurze. Głównymi, często pojawiającymi się efektami wprowadzenia 5S do życia organizacji była wyższa, lepsza jakość produktów, wykonywanych procesów, wyższa wydajność zarówno pracowników, jak i maszyn i urządzeń. Wszystkie wprowadzone działania bez konieczności wysokich nakładów finansowych zwiększały produktywność organizacji. Innym ważnym efektem jest standaryzacja i systematyka w działaniu wszystkich pracowników, co z kolei ma wpływ na zwiększenie bezpieczeństwa, standardów BHP. W dalszej kolejności, jak to było i jest widoczne w japońskich przedsiębiorstwach, a także niektórych europejskich – przyczynia się do podniesienia wizerunku, a w konsekwencji – zdobycia przewagi konkurencyjnej. Ale jednak nie we wszystkich organizacjach 5S przyjmuje się z ogólną akceptacją. Do najczęstszych trudności można zaliczyć obawę przed zmianą przyzwyczajeń, opór ze strony pracowników czy brak zaangażowania wszystkich szczebli zarządzania. Niejasne, mało czytelne procedury i standardy, jak również brak konsekwencji, brak cierpliwości powodują niezrozumienie praktyk 5S, zasad *kaizen* i nagłe przerwanie działań. Aby 5S jako metoda usprawnienia działań nieustannego doskonalenia mogła funkcjonować, każdy pracownik powinien być świadomy wdrażania, znać podstawowe fundamenty i zasady, a także przejść odpowiednie szkolenia. Niewłaściwe rozumienie filozofii *kaizen* nie przyniesie przedsiębiorstwu pożądanych efektów.

Bibliografia

Aluchna M., Płoszajski P., (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

Bozarth, C., Handfield, R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, OnePress, Helion, Gliwice 2007.

Imai, M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.

Kanri, H., *Strategiczne podejście do nieustannego doskonalenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Karaszewski, R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.

Piasecka-Głuszak, A., *Kaizen – rozwój japońskiej ewolucyjnej metody zarządzania zmianą*, w: B. Skulska (red.), *Integracja Azji Wschodniej. Mit czy rzeczywistość?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

5S PRACTICES AS ONE OF THE *KAIZEN* MANAGEMENT METHODS

Summary

This article's aim is to present the Japanese method of continuous improvement, *kaizen*, in particular to present the method of 5S which allows implementation of the concept of *kaizen* in order to achieve the goals of an organization. The author defines the concept of *kaizen*, presents briefly the events that had an impact on its development and characteristics. In addition, she explains the concept and essence of 5S, describes the main stages, pointing to the effects of activities at particular stages and provides examples of 5S implementation in the company.

BIBLIOTEKA UEP GŁÓWNA

2003 0308 2003 0308 2003