

# SYSTEM 5S. BŁĘDY I PUŁAPKI PRZY WDRAŻANIU – JAK ICH UNIKAĆ?

// 5S czyli właściwa organizacja miejsca pracy czy własnościowe podejście do swoich obszarów, stanowi system lub też zestaw ściśle określonych i następujących kroków eliminacji marnotrawstw z procesów.



**Autor** // MICHAŁ PAWLACZEK

Konsultant LMCG. Specjalista w obszarze zapewnienia i zarządzania jakością. Certyfikowany audytor zintegrowanego systemu zarządzania z doświadczeniem w firmach produkcyjnych z branży automotive, przemysłowej czy medycznej. Od 16 lat zajmuje się usprawnianiem procesów i poprawą jakości w oparciu o metodologię six sigma i lean management.

## 5S – FUNDAMENTY

W wielu przypadkach wdrażany jest już na samym wstępie procesu ciągłego doskonalenia w myśl zasady.

*„Miejsce na wszystko, wszystko na miejscu”.*

Wielu managerów podchodzi do 5S jako do fundamentów, gdyż jak tu działać z bardziej zaawansowanymi narzędziami lean, jeśli pracownik nie potrafi zadbać o swój obszar.

Jak zatem rozumieć 5S? System ten, jak większość rozwiązań szczupłego zarządzania, wywodzi się z Japonii. Jego podstawowym założeniem jest uporządkowanie oraz zorganizowanie miejsca pracy w sposób, który przyczyni się do tego, że działania, operacje będą wykonywane w sposób efektywny i ergonomiczny, a co za tym idzie również bezpieczny. Zanim jednak poznamy zasady oraz omówimy najczęściej powielane błędy, sprawdźmy co kryje się za tym krótkim zwrotem,



- **Seiri** (ang. *sort*) polega na **sortowaniu** i oddzieleniu elementów, które na danym kroku procesu nie są używane lub używane są sporadycznie.

- **Seiton** (ang. *set in order*), czyli nic innego jak **systematyzowanie** obszaru, tj. wyznaczenie i przygotowanie miejsc dla wszystkich przedmiotów. „**Miejsce na wszystko**”.
- **Seiso** (ang. *shine*) to sprzątanie polegające na poukładaniu wszystkich elementów uczestniczących w procesie na odpowiednio przygotowanych wcześniej do tego miejscach, zgodnie z zasadą „**Wszystko na miejscu**”
- **Seiketsu** (ang. *standardise*) udokumentowanie poprzednich trzech kroków w postaci **standardów**, dając wskazówki, jak dane miejsce pracy powinno wyglądać.
- **Shitsuke** (ang. *sustain*) to najtrudniejszy ze wszystkich kroków pod kątem wprowadzenia, utrzymania i rozwoju. **Samodyscyplina** wymaga bowiem zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

Wdrożenie systemu 5S wymaga od organizacji odpowiedniego planowania. Bez odpowiedniego podejścia do etapu planowania żaden z prowadzonych przez nas projektów, nawet wdrożenia 5S, nie zakończy się sukcesem. W szczególności będziemy skazani na porażkę, jeśli będziemy podchodzić do tematu chaotycznie i bez merytorycznego podziału zdań oraz obowiązków. Ponadto, należy pamiętać, że kolejne etapy wdrażania 5S następują po sobie w ustalonej sekwencji, tak jak ma to miejsce na przedstawionej grafice. Kolejność etapów nie może być zmieniana, jeśli chcemy, aby projekt z wdrożenia zakończył się powodzeniem.

Co gorsza, dość często można zaobserwować, że przyczyny porażki przy wdrażaniu systemu 5S mają zazwyczaj te same źródła w każdej organizacji, w której do wdrożenia i utrzymania systemu 5S nie doszło.

Jakie są zatem najczęstsze przyczyny niepowodzeń? Te postaramy się przedstawić w dalszej części artykułu.

## 5S A SPRZĄTANIE

Bardzo często w organizacjach, w których zdecydowano się postawić na odchudzenie i doskonalenie procesów, system 5S stanowił jedno z pierwszych rozwiązań po jakie firmy sięgały. Jest to zrozumiałe, w szczególności gdy organizacja ma świadomość ograniczeń, w postaci marnotrawstw (MUDA), istniejących w procesach. 5S jako jeden z fundamentów jest odpowiedzią na pojawiające się uchybienia, a jego wdrożenie może znacząco wpłynąć na eliminację strat.

Co takiego się jednak dzieje, że organizacje doznają porażki podczas wdrażania i stosowania 5S? Najczęściej jest to przekonanie, że nadrzędnym zadaniem poprzez zastosowanie

technik 5S jest **sprzątanie**. I nie byłoby w tym nic dziwnego, bo jak można się przekonać, sprzątanie (3S) faktycznie stanowi element systemu 5S. Jednakże nie jest jego głównym i jedynym elementem. Jest to dopiero trzeci krok w całej układance, który w pierwszej kolejności musi być poprzedzony sortowaniem i systematyką. Dopiero po zapewnieniu, że wszystkie trzy pierwsze elementy systemu zostały spełnione, należy zadbać o standaryzację oraz utrzymanie systemu za pomocą piątego elementu, czyli samodyscyplinę i samodoskonalenie.



W wielu firmach, w których proces wdrożenia 5S nie zakończył się sukcesem, można było napotkać na ten sam problem. Firmy skupiały się jedynie na elemencie sprzątania, uzupełniając go co najwyżej o postawienie tablicy cieni, na których znajdowały się zmiotka, szczotka, szufelka i wiadro. Koniec.

Nie. 5S to nie tylko sprzątanie, więc jeśli nie chcemy popełniać tego samego błędu, stosujemy się do zasad i wdrażamy wszystkie elementy we właściwej kolejności, przywiązując do nich taką samą uwagę jak do sprzątania.

## 5S W PIERWSZEJ KOLEJNOŚCI

Mimo że system 5S stanowi jedną z fundamentalnych technik eliminacji start z procesów, to sięganie po to rozwiązanie na samym początku, z nadzieją, że będzie to panaceum na całe zło, stanowi jeden z poważniejszych błędów. Stwierdzenie to może być dla wielu dość dyskusyjne, jednak nie jest ono pozbawione prawdy.

Owszem, sięgnięcie po 5S we wczesnych etapach wdrażania lean management jest dobrym rozwiązaniem pod jednym warunkiem: jeśli wiemy, jak przebiegają nasze procesy i dokonaliśmy odpowiedniej identyfikacji oraz analizy pojawiających się w procesach marnotrawstw. Dlatego pierwszymi krokami, jakie powinniśmy wykonać, zanim zabierzemy się za wdrażanie systemu 5S, będzie zejście do Gemba, w celu zmapowania istniejących procesów. Bycie w miejscu, gdzie zachodzą nasze procesy, oraz zebranie wszystkich kluczowych danych pozwolą nam na lepszą ocenę stanu obecnego, jak również określenie potrzeb dla stanu docelowego.

Warto się przy tym również zastanowić, czy istnieją plany wdrożenia narzędzi lub technik, które fizycznie będą dotyczyć funkcjonowania naszych procesów. Mowa tu np. o SMED, TPM, gdzie wysiłki i efekty, jeśli nawet wdrożenia dokonałoby zgodnie ze sztuką, legną w gruzach. Może okazać się, że wszystko, czego dokonałoby w międzyczasie, przestanie tak właściwie mieć jakiegokolwiek znaczenie.

**Czego unikać:** stosowania wszystkich pięciu elementów naraz, bez zastosowania zasad systemowego wdrażania rozwiązań oraz szczegółowego planowania, kiedy, jak i kto będzie odpowiedzialny za wykonanie ściśle określonych działań.

**O czym pamiętać:** należy określić cel i zaplanować systemowe działanie, które będzie spójne z działaniami poprawiającymi efektywność funkcjonowania procesów.

### **BRAK ZAANGAŻOWANIA ODPOWIEDNIH ZASOBÓW**

Jeden z tych błędów, z którymi można spotkać się dość często. W wielu organizacjach, za wdrożenie 5S, jak i pozostałych narzędzi szczupłego zarządzania zajmują się wyznaczeni do tego pracownicy, jak specjaliści czy kierownicy lean / ciągłego doskonalenia. Oczekuje się jedynie od tych osób efektów na poprawę funkcjonowania procesów, z czego są ostatecznie rozliczani.

Tym samym generowany jest problem z brakiem zaangażowania, który odnotowywany jest wśród kierownictwa niższego i wyższego szczebla. W efekcie postępowanie takie prowadzi do stanu, w którym techniki takie jak 5S wdrażane są jednoosobowo bez wsparcia zarówno osób kierujących odpowiednimi obszarami, jak i całą organizacją.

Dodatkowo brak zaangażowania i właścicielskiego podejścia do obszarów przez osoby za nie odpowiedzialne przekłada się na brak poczucia odpowiedzialności za te obszary wśród pracowników związanych z danym procesem. Innymi słowy, osoby liderujące nie dając odpowiedniego przykładu i nie wnosząc swojego wkładu w proces wdrażania 5S, nie są w stanie wzbudzić w pracownikach potrzeby dbania o stanowiska pracy.

Z drugiej jednak strony, pojawia się kolejny problem, bazujący na niewłaściwej komunikacji pomiędzy kierownictwem na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją a pracownikami. W wyniku takiego postępowania wdrożenie jakiegokolwiek rozwiązania prowadzone jest w trybie nakazowo-rozkazowym. Brak odpowiedniej komunikacji oraz spójności w działaniach na linii przełożony – pracownicy nie kończy się sukcesem podczas wdrażania systemu 5S.



**Wdrożenie systemu 5S wymaga od organizacji odpowiedniego planowania. Bez odpowiedniego podejścia do etapu planowania żaden z prowadzonych przez nas projektów, nawet wdrożenia 5S, nie zakończy się sukcesem. W szczególności będziemy skazani na porażkę, jeśli będziemy podchodzić do tematu chaotycznie i bez merytorycznego podziału zadań oraz obowiązków.**

W związku z tym istotne jest, by inicjatywa wyphywała z samej góry, od najwyższego kierownictwa, zgodnie z zasadą Hoshin Kanri. Istotne staje się określenie celów strategicznych, a następnie propagowanie celów na niższych poziomach organizacji. Tym samym kwestie związane z wdrożeniem 5S czy innych technik i narzędzi szczupłego zarządzania były wspierane przez dostarczenie odpowiednich zasobów na każdym poziomie.

**Czego unikać:** wdrażania rozwiązań jednoosobowo. Nie szukaj i nie przygotuj planu bez konsultacji z właścicielami procesu, a przede wszystkim bez udziału pracowników.

**O czym warto pamiętać:** jak każde z rozwiązań szczupłego zarządzania, tak i 5S jest techniką, która wymaga zaangażowania i czynnego udziału wszystkich pracowników organizacji na każdym poziomie. Szczególnie ważne jest zaangażowanie i gromadzenie informacji od pracowników na stanowiskach pracy, gdzie technika jest wdrażana. Dobrą praktyką jest również wdrożenie eventów mających na celu propagowanie 5S wśród pracowników.

### **WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ I KOŃCZY NA AUDYCIE**

Oczywiście samodyscyplina i samodoskonalenie stanowią element 5S. Wdrożenie wymaga weryfikacji i monitorowania oraz utrzymania wszystkich elementów, jednakże nie jest to krok, od którego wdrażanie 5S powinno się rozpoczynać. Identyfikacja jak ma to miejsce w przypadku sprzątnięcia.

Dodatkowo, nawet jeśli 5S zostanie wdrożone zgodnie z zasadami, utrzymanie go przy życiu będzie wymagało trzech podstawowych narzędzi;

- promowanie kultury 5S,
- komunikacja celów i wyników,
- szkolenie pracowników,

Audyt będzie stanowił integralny element tego procesu, ale nie należy stawiać go ponad wszystkim. Ułatwić to może również zmiana nastawienia, a mianowicie przekształcenie świadomości pracowników, że audyt nie jest złem koniecznym, na który pracownicy powinni reagować strachem lub co gorsza irytacją. Audyt / przegląd 5S ma przede wszystkim służyć do oceny stanu obecnego i poszukiwania wspólnie potencjału do rozwoju. Nie jest przecież powiedziane, że pracownik nie przestrzega opracowanych standardów, o ile te w ogóle istnieją, bo jest oportunistą.

**Czego unikać:** prowadzenia audytów w przekonaniu, że jest to główny element samodyscypliny. Dodatkowo audyty nie są narzędziem do wskazywania niezgodności, a do przedstawienia obszarów do doskonalenia, dlatego powinny służyć jako wsparcie, a nie narzędzie do egzekwowania.

**O czym pamiętać:** o zaangażowaniu pracowników i stworzeniu systemu, w którym pracownicy będą sami kontrolowali status wdrożenia i utrzymania 5S. Warto również wprowadzić Gemba Walks oraz monitorować wskaźniki, dzięki którym będziemy w stanie stale monitorować status wdrożenia i utrzymania.

### DZIŚ JEST 6S, A NIE 5S

W wielu przypadkach organizacje, decydując się na wdrożenie 5S, swoją decyzję motywują zapewnieniem bezpieczeństwa. Jest to jak najbardziej słuszne podejście. Porządkując procesy, przyczyniamy się nie tylko do poprawy efektywności, ale również zwiększenia ergonomii. W efekcie prowadzi to do podniesienia bezpieczeństwa na stanowiskach pracy, w szczególności jeśli mówimy o procesach wytwórczych, gdzie istnieje ryzyko spowodowania uszczerbku na zdrowiu pracowników. Największym problemem jest jednak przeświadczenie, że bezpieczeństwo (ang. *safety*) stało się integralną częścią 5S, a właściwie ewoluowało już do 6S. Pęd ku zwiększeniu bezpieczeństwa pracy prowadzi często do tego, że pozostałe pięć kroków wprowadzane jest na raz. Część etapów jest pomijana lub nie jest przeprowadzona w sposób zgodny z założeniami techniki 5S.

// REKLAMA



# MBA

## LEAN MANAGEMENT WAB WROCŁAW



ZAPISZ SIĘ NA STUDIA  
Z PRZYSZŁOŚCIĄ

## Małymi krokami po prestiżowy tytuł MBA

LMCG Sp. z o.o. Sp. k.  
ul. Ostrowskiego 7/117, 53-238 Wrocław

aomachel@lmcg.com.pl  
telefon : 531 606 222



**Czego unikać:** kierowania się przekonaniem, że głównym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa jako kolejnego kroku w technice w postaci 6S. Ponadto należy też mieć świadomość, że proces wdrażania systemu 5S nie powinien być zainicjowany w miejscach, gdzie nie jest to bezpieczne.

**O czym pamiętać:** bezpieczeństwo nie jest częścią nowego systemu. Jest to skutek pożądany obok takich elementów jak efektywność, skuteczność, jakość i wydajność procesów. Pracodawca powinien również zadbać o to, by przed przystąpieniem do prac na wdrożeniu 5S wszystkie osoby biorące udział w projekcie były odpowiednio zaopiekowane. Należy więc zapewnić, że nie grozi im żadne niebezpieczeństwo z tytułu wykonywanych czynności i prac na danym obszarze, na którym realizowane jest wdrożenie systemu.

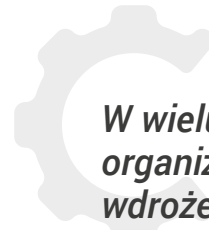
### A GDZIE STANDARDY?

Wdrażając rozwiązania lean, a w szczególności 5S, standaryzacja bywa pomijana. Dzieje się tak głównie ze względu na fakt, że po wdrożeniu pierwszych trzech kroków efekty są widoczne na tyle, że krok czwarty jest pomijany. Jest to efektem przekonania, że jeśli pracownicy uczestniczyli przy wdrażaniu systemu 5S, to wiedzą, jak powinni postępować, aby ten system mógł funkcjonować. Mamy bowiem odseparowane narzędzia, wyznaczone miejsca na ich składowanie w postaci tablicy cieni czy też szafek, wszystko jest na swoich miejscach, więc pojawia się przeświadczenie, że wszystko już działa.

Problem pojawia się jednak, kiedy zaczynamy egzekwować od pracowników to, co wypracowaliśmy, a finalnie okazuje się, że nie ma standardów lub są one niedopasowane do rzeczywistości.

**Czego unikać:** przede wszystkim sytuacji, w których kluczowe jest pilnowanie porządku na pulpicie komputera lub projektowanie nieprzemyślanych rozwiązań. Takie podejście prowadzi do oporu pracowników przed wdrożeniem i utrzymaniem systemu. Warto również pamiętać o tym, by standardy były odpowiednio opracowane, zakomunikowane i zrozumiałe dla pracowników. Dzięki temu pracownicy nie będą poszukiwali ścieżki obejścia wypracowanych standardów.

**O czym pamiętać:** opracowanie i wdrożenie 5S, jak również przygotowanie standardów powinno odbywać się przy zachowaniu zdrowego rozsądku oraz być dopasowane do obszaru, w którym technika jest wdrażana. Ważne jest również, by pracownik uczestniczył w procesie kształtowania systemu 5S na swoim miejscu pracy, został odpowiednio



***W wielu przypadkach organizacje, decydując się na wdrożenie 5S, swoją decyzję motywują zapewnieniem bezpieczeństwa. Jest to jak najbardziej słuszne podejście. Porządkując procesy, przyczyniamy się nie tylko do poprawy efektywności, ale również zwiększenia ergonomii.***

przeszkolony i miał świadomość problemów, jakie niesie za sobą postępowania inne niż zgodne z wypracowanym schematem działań.

### PLAN WDROŻENIA 5S

Wskazane błędy są przykładem najczęściej pojawiających się przyczyn prowadzących do porażki przy wdrażaniu systemu 5S. Jak można zauważyć, brak skutecznego planowania oraz zaangażowania do pracy zespołowej może zniweczyć skutecznie wysiłki. Dlatego też wdrażając choćby 5S, warto sięgnąć po narzędzie jak chociażby cykl PDCA.

Warto zadbać nie tylko o same procesy, ale również o pracowników biorących udział nad pracami wdrożeniowymi. Dlatego zaplanowanie nie tylko poszczególnych elementów systemu 5S, ale też szkoleń i rozwoju pracowników będzie odgrywało kluczową rolę podczas budowania świadomości eliminacji strat i właścicielskiego podejścia do procesów. Ważne staje się więc wykształcenie przekonania, że pracownik nie jest nic nieznaczącym trybikiem w maszynie, ale stanowi kluczowy element prowadzący do odniesienia przez organizację sukcesu. W pierwszej kolejności sukcesu przy wdrażaniu systemu 5S, a ostatecznie sukcesu w procesie doskonalenia całej organizacji. //