

5S jako metoda budowania przewagi konkurencyjnej

Klaudia Czajkowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

W obecnych czasach przedsiębiorcy chcąc konkurować na rynku szukają możliwości obniżenia kosztów, poprawy jakości oraz zwiększenia wydajności. Aby to osiągnąć konieczna jest implementacja metod zarządzania. Literatura przedmiotu dostarcza nam wielu przydatnych narzędzi, które można wykorzystać na tym etapie. Metoda 5S jest jedną z podstawowych technik wykorzystywanych podczas wdrażania koncepcji Lean Management w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty metody 5S. Przybliżono w nim pięć kolejnych jej etapów, stanowiących proste działania zapewniające organizacji realne korzyści. Ponadto, ukazane zostały jej wady i zalety widoczne z perspektywy wykorzystania w przedsiębiorstwie. Autor przedstawił odmienne od standardowego zastosowanie metody 5S. Artykuł zawiera także aspekty empiryczne, gdyż prezentuje wdrożenie modelu 5S na przykładzie przedsiębiorstwa HABA RL oraz korzyści, jakie organizacja odniosła dzięki implementacji tej metody.

Słowa kluczowe: 5S, logistyka, jakość, przestrzeń wirtualna, selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, lean management

Kody JEL: M10

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, które podlega ciągłym zmianom. Dlatego też ich rozwój uwarunkowany jest ciągłym doskonaleniem i dopasowaniem się do istniejących warunków. W znacznym stopniu sytuację te kształtuje środowisko klientów i konkurencji, które ma wpływ na wiele zmian występujących w przedsiębiorstwie.

Rozbudowana i dopracowana logistyka stanowi kluczowy element w zdobywaniu przewagi na tak wymagającym rynku. Dlatego konieczne jest stosowanie dostępnych narzędzi (metod, technik), które staną się pomocne w procesie rozwoju przedsiębiorstwa.

Do jednych z nadrzędnych narzędzi usprawniających działania logistyczne należy metoda 5S. Jest ona stosowana głównie do doskonalenia stanowisk pracy w procesach produkcyjnych oraz logistycznych. Warto podkreślić, że współcześnie wykorzystywana jest również w przestrzeni wirtualnej.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie istoty metody 5S, ukazanie podstawowych korzyści i problemów wynikających z jej wdrożenia w przedsiębiorstwie oraz ukazanie odmiennego zastosowa-

nie modelu 5S niż standardowy. Dodatkowo przedstawiono wdrożenie metody w analizowanym przedsiębiorstwie produkcyjnym HABA RL.

2. Istota metody 5S

Początki istnienia metody sięgają 1973 roku, kiedy to amerykańska sieć supermarketów po gwałtownym wzroście cen ropy zmuszona była w celu oszczędności wprowadzić szereg zasad funkcjonowania organizacji. Piętnaście lat później zostały one poddane analizie i zaaplikowane przez japońską firmę motoryzacyjną Toyota (Kraśński, 2014, s. 32).

Metodę 5S można zdefiniować jako zbiór prostych regulacji prowadzących do skutecznych zachowań. Co można rozumieć jako wypracowanie pewnych nawyków i przyzwyczajzeń, dzięki którym wzrasta efektywność i wydajność przedsiębiorstwa (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 74).

Według M. Kraśńskiego metoda ta stanowi system zarządzania organizacją, który umożliwia podniesienie poziomu produktywności, bezpieczeństwa oraz utrzymanie ruchu poprzez wprowadzenie zasad wszechstronnej organizacji, segregacji oraz dyscypliny w przedsiębiorstwie.

Stosowanie metody 5S opiera się na eliminacji nieprzydatnych przedmiotów i umieszczenia ich we właściwym miejscu oraz utrzymaniu miejsca pracy w nienagannym porządku, co doprowadzi do kompletnego zorganizowania (Zimon, Malindzak, Kolbusz, 2014, s. 179).

Do głównych celów wprowadzenia metody 5S do organizacji zalicza się (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 5):

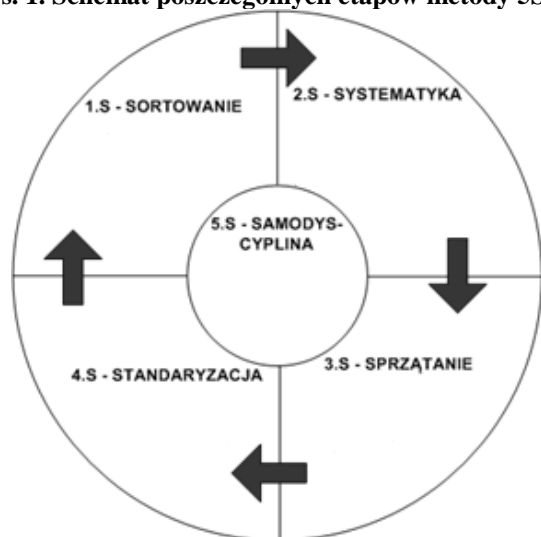
- poprawę wydajności pracy,
- motywację do dalszych zmian poprzez ukazanie rezultatów,
- natychmiastowa widoczność odchyłeń,
- poprawę wykorzystania przestrzeni pracy,
- poprawę precyzji działania maszyn produkcyjnych dla lepszego poziomu jakości.

Nazwa opisywanej metody pochodzi od pierwszych liter pięciu japońskich słów oznaczających etapy wprowadzania metody 5S (Kraśiński, 2014, s. 32):

- sortowanie (jap. *seiri*),
- systematyczność (jap. *seiton*),
- sprzątanie (jap. *seiso*),
- standaryzacja (jap. *seiketsu*),
- samodyscyplina (jap. *shitsuke*).

Rys. 1 obrazuje wyżej wymienione pięć etapów wprowadzania metody 5S.

Rys. 1. Schemat poszczególnych etapów metody 5S



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 75).

1) Sortowanie to etap często nazywany również selekcją stanowiący pierwszy krok w procesie wdrażania 5S. Można do niego zaliczyć wszystkie czynności związane z identyfikacją i eliminacją zbędnych przedmiotów w miejscu pracy. Etap ten ma na

celu całkowitą eliminację marnotrawstwa miejsca oraz czasu pracy, który poświęcany jest na szukanie niezbędnych narzędzi (Kraśiński, 2014, s. 33).

Bardzo często pierwszemu z etapów towarzyszy tzw. strategia czerwonych etykiet, która opiera się na rozpoznawaniu i identyfikacji wyłącznie potrzebnych przedmiotów, a następnie oznaczeniu czerwona kartką przyrządów zbędnych (Jędrzejak, Mazur, Piotrowska, 2014, s. 62). W tabeli 1 przedstawiono wzór czerwonej etykiety.

Tab. 1. Przykładowa czerwona etykieta

Data:		Stanowisko:	
Kategoria:	1. Surowiec	5. Maszyny i sprzęt	
	2. Zapasy w produkcji	6. Matryce i przyrządy	
	3. Półprodukty	7. Narzędzia	
	4. Produkty	8. Inne	
Nazwa przedmiotu		Ilość	
Przyczyna eliminacji:			
1. Niepotrzebne		4. Nadwyżka	
2. Uszkodzone / nienaprawialne		5. Przeznaczenie	
3. Przystarzałe		6. Inne:	
Podpis pracownika:			
Decyzja przełożonego:			
1. Akceptacja			
2. Pozostawić na stanowisku			
3. Przenieść do magazynu			
4. Inne			
Podpis przełożonego:			
Data:			

Źródło: (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 76).

Czerwone etykiety przyciągają wzrok i uwagę pracowników. Oznaczenie nią przedmiotu oznacza, że organizacja powinna odpowiedzieć na pytanie czy przedmioty są opisane w odpowiedni sposób oraz czy zbędne narzędzia należy wyrzucić czy też przechowywać w jednym konkretnym miejscu (Kraśiński, 2014, s. 35).

W praktyce nierzadko również pomocna staje się karta selekcji, której wzór ustalany jest indywidualnie przez przedsiębiorstwo. Przykładową kartę selekcji obrazuje tab. 2.

Etap selekcji pozwala osiągnąć zauważalne efekty w krótkim czasie przy minimalnym nakładzie finansowym. Ważnym elementem wdrażania tej metody jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi. Wprowadzenie jej nie może być w żadnym stopniu wymuszone, gdyż w przeciwnym wypadku efekt może być mniejszy lub wręcz niezauważalny.

Tab. 2. Przykładowa karta selekcji

Karta selekcji na stanowisku							
Nazwa stanowiska							
Operator							
Przedmioty potrzebne	Często używane	Używane sporadycznie	Praktycznie nieużywane	Przedmioty niepotrzebne	Likwidacja	Przeniesienie	Magazynowanie
Kartę przygotował			data		Podpis		
Kartę zatwierdził			data		Podpis		

Źródło: (Kraśński, 2014, s. 33).

2) Kolejnym z etapów wprowadzania metody 5S do przedsiębiorstwa jest **systematyczność**. W tej części wdrożenia zespół powinien poddać szczególnej analizie sposób ułożenia i rozmieszczenia przedmiotów, tak aby stwarzały one dogodne warunki pracy. Zastosowanie tego rozwiązania będzie miało bezpośredni i zauważalny wpływ na szybkość działania, tym samym skracając czas poszukiwań, napraw czy przebrojeń (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 65).

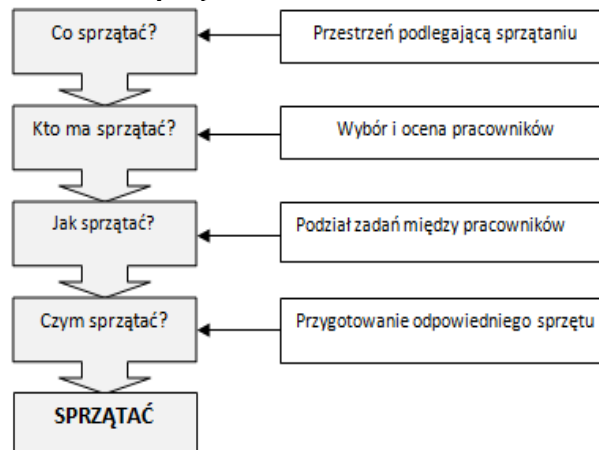
Aby zachować systematyczność należy się kierować kilkoma zasadami (Kraśński, 2014, s. 34):

- składowanie powinno odbywać się zgodnie z regułą *first in- first out*,
- najczęściej używane materiały powinny być najbliżej pracownika,
- nic nie powinno znajdować się na ziemi,
- segregacja odbywa się na podstawie częstotliwości używania przedmiotu.

Wprowadzając systematyczność bardzo pomocne staje się wykorzystanie metody malowania. Służy ona do wyznaczania lokalizacji określonych narzędzi, dzięki czemu łatwiejsze jest ustalenie, w których miejscach przetrzymywać konkretne przedmioty. Do wykonania tej metody najczęściej stosuje się podpisy, etykiety, kolorowe linie oraz różnego rodzaju wizualizacje (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 77). Warto podkreślić, że to właśnie etap systematyki jest jednym z najistotniejszych kroków we wdrażaniu metody 5S. W głównej mierze to ten moment określa jak bardzo uda się usprawnić procesy pracownicze oraz ile czasu będzie można zaoszczędzić.

3) Przeprowadzenie dwóch pierwszych etapów niewątpliwie ujawnia wiele nieprawidłowości, ale i również wiele miejsc, w których konieczne jest wyeliminowanie brudu oraz nieczystości w miejscu pra-

cy i jego otoczeniu. **Sprzątanie** powinno odbywać się regularnie, zgodnie z zestandaryzowanym schematem, który powinien zawierać informacje przedstawione na rys. 2.

Rys. 2. Schemat sprzątania w metodzie 5S

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kraśński, 2014, s. 34).

Odpowiednia dbałość o porządek na stanowisku pracy przyczynia się również do identyfikacji przyczyn uszkodzeń i awarii. Niewątpliwie wprowadzenie wymogu sprzątania podczas funkcjonowania systemu stanowi gwarancję utrzymania stanowiska w pełnej gotowości.

4) **Standaryzacja** jest niezbędna do utrzymania stanu osiągniętego po wprowadzeniu trzech pierwszych etapów. Określa ona warunki, dzięki którym możliwa będzie stabilizacja wdrożonych zachowań organizacyjnych. Kładzie ona nacisk nie tylko na utrzymaniu miejsca pracy w odpowiednim porządku, ale również na odpowiednie nastawienie pracowników oraz ich edukację. W praktyce oznacza to pozbywanie się zbędnych przedmiotów każdego dnia, natychmiastowe odkładanie narzędzi na swoje miejsce, dokładne sprzątanie oraz stałą kontrolę poprzednich etapów wdrażania metody 5S (Kraśński, 2014, s. 35). W przedsiębiorstwach wyrażana jest m.in. poprzez rozróżnienie kolorami, listy kontrolne czy poprzez odpowiednio zestandaryzowane naklejki. Ponadto, z formalnego punktu widzenia uważa się, że standaryzacja jest najbardziej skomplikowanym punktem wdrażania metody 5S.

5) **Samodyscyplina** jest ostatnim z etapów wprowadzania metody 5S do przedsiębiorstwa. Można go określić jako stosowanie i ciągłe utrzymywanie postępowania oraz przestrzeganie zasad czterech poprzednio wdrożonych etapów. W pierwszej kolejności etap ten powinien zacząć funkcjono-

wać wśród pracowników wyższego szczebla, gdyż to właśnie kierownictwo powinno dawać dobry przykład pozostałym pracownikom (Pawlak, 2000, s. 29).

W celu wdrożenia samodyscypliny konieczne jest powołanie zespołów, które będą miały za zadanie kontrolować poszczególne stanowiska, wypełniać opracowane arkusze ocen oraz prezentować dokonania i osiągnięcia (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 29).

W tabeli 3 przedstawiono najważniejsze zadania podczas realizacji poszczególnych etapów wdrożenia.

Tab. 3. Realizacja metody 5S na poszczególnych jej etapach

Etap	Zadania
1S-Sortowanie	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja rzeczy niepotrzebnych, – identyfikacja właściwego położenia, sklasyfikowania i opisanie przedmiotów, – oznakowanie rzeczy nie przypisanych do danego stanowiska pracy.
2S-Systematyczność	<ul style="list-style-type: none"> – analiza rozmieszczenia i posegregowania przedmiotów, – dostosowanie rozmieszczenia przedmiotów do potrzeb stanowiska pracy, – stworzenie planu rozmieszczenia przedmiotów na stanowisku pracy.
3S-Sprzątanie	<ul style="list-style-type: none"> – posprzątanie stanowiska pracy i jego otoczenia, – zadbanie o sprawność urządzeń i narzędzi na stanowisku pracy, – systematyczne działanie w zakresie porządkowania stanowiska.
4S-Standaryzacja	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie planu i rozkładu zajęć dla pracowników, – stałe podtrzymywanie i kontrola nad wprowadzonymi zasadami, – wprowadzenie zasad techniki 5S do codziennego harmonogramu.
5S-Samodyscyplina	<ul style="list-style-type: none"> – ciągłe dbanie o czystość i estetykę stanowiska pracy i jego otoczenia, – przeprowadzenie rutynowych kontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 11-27).

Na podstawie powyższej tabeli nasuwa się wniosek, że trzy pierwsze etapy metody 5S służą przede wszystkim do wdrożenia systemu, natomiast dwa kolejne do jego utrzymania.

Jak twierdzi M. Krasiński w celu poprawy jakości pracy w przedsiębiorstwie pracownicy powinni

nie tylko przestrzegać zasad 5S, ale także w odpowiedni sposób potrafić ocenić zaistniałą sytuację.

3. Korzyści i problemy płynące z zastosowania metody 5S

Implementacja zasad wynikających z 5S w organizacji nie wymaga dużych nakładów. Jest to system prosty i zrozumiały, a wprowadzony porządek w krótkim czasie może przynieść wymierne korzyści. Praca na stanowiskach staje się mniej męcząca dla pracownika i bardziej efektywna. Do najczęściej zauważanych korzyści wynikających z wprowadzenia tej metody do przedsiębiorstwa zalicza się (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 34):

1. Zmniejszenie ilości wad, defektów oraz problemów jakościowych dzięki m. in. ograniczeniu ryzyka wynikającego z niewłaściwego użytkowania narzędzi, a także wyeliminowaniu źródeł powstawania zanieczyszczeń. Dodatkowo poprzez stworzenie schludnego i zadbanego miejsca pracy wzmacniane zostają zachowania pro jakościowe i postawy pracowników.
2. Ograniczenie liczby zagrożeń, wypadków przy pracy oraz poprawa ergonomii. Dzięki wprowadzeniu metody 5S do przedsiębiorstwa miejsce i narzędzia pracy są uporządkowane dzięki czemu pracownik unika zbędnego wysiłku fizycznego, a co za tym idzie zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia wypadków.
3. Następuje wzrost wydajności pracy dzięki lepszej organizacji stanowisk m. in. poprzez wyeliminowanie strat czasu związanych z poszukiwaniem niezbędnych do wykonywania pracy elementów lub usuwaniem awarii.
4. Zmniejszenie lub uniknięcie wydatków związanych z uzupełnieniem zaginionych czy uszkodzonych narzędzi i materiałów. Rzetelnie wprowadzona i kontynuowana metoda 5S wspiera racjonalizację sposobu wykorzystywania nieruchomości, co z kolei pozwala na uniknięcie kosztów rozbudowy czy adaptacji nowej powierzchni w sytuacji rozwoju przedsiębiorstwa.
5. Natychmiastowa widoczność problemów związanych z powstawaniem zapasów, a w związku z tym możliwość szybkiej reakcji na wszelkie odchylenia.
6. Zwiększenie satysfakcji klienta dzięki podniesieniu jakości produktów. Jest to związane ze stosowaniem ciągłego doskonalenia procesów, kontroli oraz kompleksowego zarządzania jakością.

Wyższa jakość wynika również z większej wiedzy pracowników na temat procesów realizowanych w firmie. Udoskonalenie jakości wpływa również na ograniczenie reklamacji czy zażaleń oraz pozytywny odbiór przedsiębiorstwa w oczach otoczenia.

7. Poprzez zaangażowanie pracowników we wdrażaniu metody do przedsiębiorstwa rośnie w założeniu poczucie przynależności i wzmacnia ich identyfikację z organizacją. Ponadto, wprowadzenie jej ogranicza fizyczne bariery i poprawia komunikację między załogą.

W praktyce jednak wdrożenie metody 5S napotyka na różnorodne problemy, które stanowią barierę dla jej rozwoju w przedsiębiorstwie. Jednymi z najczęstszych i najistotniejszych są (Podobiński, 2014, s.86):

- opór pracowników, którym nie wyjaśniono, dlaczego stosowanie szczegółowych procedur jest ważne, albo których nie nauczono jak ich przestrzegać. Problemy mogą pojawić się również wtedy, gdy wszystkie zasady narzucone są odgórnie bez konsultacji z pracownikami, przez osoby nie mające wiedzy na temat praktycznych aspektów wytwarzania towaru. Zatem istotne jest, aby na każdym etapie wdrożenia zachowywać ciągły kontakt z całą załogą i informować ich na bieżąco o każdej zmianie. Opór pracowników może wynikać ze zwiększonej kontroli nad powierzonym zadaniem czy stanowiskiem pracy. Nie należy jednak, aby pracownicy kontrolę odbierali negatywnie, dzięki niej zarząd może natychmiastowo zlokalizować odchylenia i je wyeliminować,
- wdrożenie systemu 5S do przedsiębiorstwa jest procesem długofalowym i wymaga czasu. Fakt ten sprawia, że zarówno menadżerowie, jak i sami pracownicy zbyt szybko mogą się zniechęcić. Początkowy zapał związany z implementacją z łatwością może opaść, co oznacza powrót do starych nawyków,
- wato zwrócić uwagę na fakt, iż wprowadzenie metody 5S do przedsiębiorstwa musi wiązać się z poniesieniem odpowiedzialności przez każdego z pracowników. Oznacza to że, każdy z nich jest istotną częścią tego procesu, a więc nie dopilnowanie obowiązków jednego z nich będzie miało wpływ na całą produkcję.

4. Przykład zastosowania metody 5S

Metoda 5S kojarzy się przede wszystkim z fizycznym uporządkowaniem i usystematyzowaniem miejsc pracy i wynikającym z tego namacalnym porządkiem. Jednak w dzisiejszych czasach te same zasady są wykorzystywane w przestrzeni wirtualnej. Obecnie, komputery stały się niezbędne w codziennej pracy. W przeciwieństwie do biura czy hali produkcyjnej w świecie cyfrowym trudniej jest dostrzec nieporządek. Nie posiadając dobrego sposobu organizacji efekt pracy będzie niższy, aniżeli wykorzystując metodę jej usprawnienia.

Nie ulega wątpliwości, że większa część społeczeństwa zapisuje na komputerze pliki, nawet jeżeli nie są one potrzebne. Niejednokrotnie trudno po pewnym czasie odnaleźć pobrany element, jeżeli nie został on odpowiednio nazwany i zachowany. W wyniku tego marnowany jest cenny czas na poszukiwanie danych, który można by przeznaczyć na pracę. Nieuporządkowaną zawartość komputera skutkować może jego spowolnieniem, przepełnieniem, co można porównać do stanowiska pracy przed wdrożeniem metody 5S.

Z łatwością metodę 5S można zastosować w narzędziu naszej pracy, jakim jest komputer. Nie wymaga to dużego zaangażowania czasu, a dzięki jej implementacji można usprawnić system, w taki sposób, aby zwiększyć wydajność naszej pracy.

Rys. 3 ukazuje uproszczony proces wdrażania metody 5S w urządzeniach elektronicznych.

Rys. 3. Realizacja metody 5S w komputerze



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym z etapów wdrożenia metody 5S istotne jest, aby zweryfikować wszystkie pliki i usunąć te niepotrzebne. Należy wziąć pod uwagę również stare e-maile czy nieużywane aplikacje, dzięki którym zwolni się miejsce na dysku. W przypadku plików, które tymczasowo nie są użytkowane, ale potrzebne warto zaopatrzyć się w pamięć zewnętrzną. Należy kontrolować wszystkie aplikacje i pliki oraz nie przechowywać ich dłużej niż to konieczne. Na pulpicie użytkownik powinien zostawić jedynie najpotrzebniejsze i najważniejsze pliki, a resztę skrótów usunąć. Dzięki temu pulpit zyska przejrzystość i łatwiej będzie się po nim poruszać.

Etap sortowania zacząć należy od uporządkowania plików według rozmiaru. To pomoże w zweryfikowaniu i pozbyciu się niepotrzebnych dokumentów, zwalniając tym samym część pamięci na dysku. Dodatkowo, pomocne staje się wyszukanie plików o rozszerzeniu „.Doc” i ułożeniu ich według daty powstania. Dzięki temu bez problemu możliwa będzie kontrola dokumentów od najstarszych i prawdopodobnie najmniej potrzebnych.

Drugi etap wdrożenia kładzie nacisk na organizację dokumentów, plików oraz folderów znajdujących się na komputerze. Powyższą sytuację można porównać do segregacji książek w bibliotece. Istotne jest, aby każdy z plików był właściwie opisany i przyporządkowany do konkretnego folderu lub pod folderu. W zależności od preferencji użytkownika foldery mogą być odpowiednio segregowane, np.: folder o nazwie „Sprawozdanie roczne” będzie zawierał pod foldery o nazwie „Bilans” oraz „RZiS”. Innym przykładem są pliki datowane, np.: „Sprawozdanie Przedsiębiorstwa X 24.05.2017”. Bez wątplenia, tak posegregowane pliki staną się dużym ułatwieniem dla użytkownika.

Po uporządkowaniu plików i folderów następuje moment, w którym należy zorganizować same dane. Istnieje wiele programów już zainstalowanych w systemie, które pomogą oczyścić i zwolnić dysk z niepotrzebnych plików, przyspieszając tym samym jego pracę. W komputerze znaleźć można program o nazwie „Defragmentator Dysku”, który sam zeskanuje komputer konsolidując pliki rozrzucone po całym dysku. Podkreślić należy, że sam komputer należy regularnie czyścić, aby utrzymać go w dobrym stanie i przedłużyć żywotność.

Standaryzacja polega na wprowadzeniu pewnych norm i zasad do pracy elektronicznej. Należy opracować metodę działania dostosowaną do użytkowni-

ka, która sprawi, że praca będzie przebiegać w sposób sprawny, minimalizując przy tym stratę czasu.

Ostatnim etapem wdrożenia metody 5S jest samodyscyplina, która stanowi automatyczną realizację czterech poprzednich zasad. Należy uczynić je nawykiem, tak aby stanowiły one rutynowe zadania. W wolnym czasie minimum raz w miesiącu należy przejrzeć i usunąć zbędne pliki, zaplanować skanowanie systemu oraz posprzątać zewnętrzną część komputera.

Wprowadzenie metody 5S do komputera może okazać się kluczem do sukcesu wydajności pracy, eliminując przy tym marnotrawstwo.

Warto również podkreślić, że metoda ta coraz częściej zostaje wdrażana nie tylko w narzędziu pracy, jakim jest komputer, ale i w całej branży IT. Coraz częściej firmy posiadające sklepy internetowe wykorzystują metodę 5S do organizacji pracy. Oznacza to, że w najbliższej przyszłości metoda ta zostanie wykorzystana również w innej dziedzinie życia i pracy.

5. Implementacja metody 5S w przedsiębiorstwie produkcyjnym HEBA RL¹

Bez wątplenia budowanie przewagi konkurencyjnej jest procesem długotrwałym i wymagającym od zarządu przedsiębiorstwa i jego załogi ogromnego zaangażowania.

Rodzinne przedsiębiorstwo produkcyjne HABA RL zajmujące się produkcją przydomowych oczyszczalni ścieków chcąc usprawnić procesy produkcyjne i objąć pozycję lidera na rynku postanowiło wdrożyć metodę 5S do przedsiębiorstwa.

Proces implementacji metody trwa nieprzerwanie od ponad dwóch lat i opiera się na kilku istotnych punktach, z których można wyciągnąć bezcenne wnioski.

Początkowo ważnym etapem wdrożenia stało się zrozumienie wprowadzanego systemu. Załoga musiała znaleźć odpowiedź na kilka ważnych pytań, m.in.: co jest celem implementacji czy też, jakie są oczekiwane efekty. Dodatkowo, istotne z punktu widzenia pracowników, jak i zarządu było zasięgnięcie rady przedsiębiorstw, w których system ten już działa od wielu lat. Pozwoliło to na zapoznanie się z potencjalnymi problemami i uniknięcie podob-

¹ Poniższe studium przypadku opracowano na podstawie: <http://haba.com.pl/aktualnosci/wdrozenie-systemu-5s-w-naszej-firmie.html> (dostęp: 05.10.2017 r.)

nych błędów w przyszłości. Kolejnym ważnym krokiem przed wdrożeniem metody 5S było przygotowanie pracowników na nadchodzące zmiany. Początkowy opór wynikał z ich niewiedzy dotyczącej tej metody, ale po cyklu spotkań i szkoleń ich reakcja była pozytywna. Wdrażając metodę 5S do przedsiębiorstwa należy wyrobić nowy sposób myślenia wśród pracowników, który jest niezbędny, aby wejść na ścieżkę nieustannego rozwoju i doskonalenia.

Następnym stopniem wdrożenia metody w przedsiębiorstwie HABA RL stało się wprowadzenie właściwych dla niej etapów. Etap selekcji i sprzątnięcia stał się dla firmy momentem uporządkowania hali produkcyjnej i opracowania nowych standardów pracy, który trwał ponad 6 miesięcy. Pracownicy docenili i wyszczególnili korzyści wynikające z ich wprowadzenia. Do najważniejszych należą: porządek na stanowisku pracy, który pozwala na sprawną i bezpieczną pracę oraz widocznie większa zażyłość załogi.

Kolejnym istotnym etapem stał się proces standaryzacji. Opierał się on na poprawie procedur i usprawnieniu przepływu informacji. Podczas jego trwania wprowadzono nowe standardy pracy, które przyczyniły się do osiągniętego efektu.

Samodyscyplina stała się etapem, od którego przedsiębiorstwo zaczęło proces implementacji i który trwa do tej pory. Istotne jest, aby na każdym etapie pielęgnować i utrzymywać założenia, tak aby metoda funkcjonowała do końca działalności, a nie była chwilowym epizodem. Dodatkowo, przedsiębiorstwo wprowadziło tzw. system audytowania, który pozwala na określenie czy standardy są zachowane i czy występują odchylenia, co pozwala na szybką reakcję. Istotnym motywatorem w omawianej firmie stało się uzależnienie części wynagrodzenia od wyników audytu.

Korzyści wynikające z implementacji metody 5S w przedsiębiorstwie HABA RL podzielić można na trzy główne obszary, które związane są z:

- bezpieczeństwem – dzięki zastosowaniu metody w przedsiębiorstwie poprawione zostały warunki pracy. Stała się ona bardziej ergonomiczna, co wynikało z uporządkowania wykorzystywanych narzędzi. Radykalnie wzrosło bezpieczeństwo pracy i zmniejszyło się ryzyko urazów czy wypadków,
- jakością – wiąże się z nią powtarzalność produkcji i osiągniętych rezultatów. Poprzez jej zapew-

nienie przedsiębiorstwo będzie gwarantowało klientom wyroby najwyższej jakości. Dodatkowo, metoda 5S pozwoliła na uporządkowanie procesów produkcyjnych, dzięki czemu możliwe było rozłożenie ich na czynniki pierwsze i maksymalne ich zoptymalizowanie,

- kosztami produkcji – znacznemu skróceniu uległ cykl produkcyjny, zwłaszcza jeżeli chodzi o produkcję głównych i najważniejszych produktów przedsiębiorstwa, które stanowiły istotny procent w przychodach przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo HABA RL wdrażając metodę 5S starało się uniknąć błędów, które były najczęstszą przyczyną niepowodzenia. Za najważniejsze uważa się:

- brak konsekwencji lidera przy wdrażaniu metody
- właściciel często wyraża chęć implementacji metody do przedsiębiorstwa, jednak sam nie kieruje się jej ideami, co może skutkować dezorganizacją wśród pracowników,
- brak zaangażowania całego zarządu – sytuacja ta najczęściej występuje w przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie tylko część członków jest w pełni zaangażowana w przedsięwzięcie, a reszta pozostaje bierna, bądź utrudnia implementację.

Za najważniejszy z elementów podczas wdrażania metody 5S w przedsiębiorstwie HABA RL uznano odpowiednie przygotowanie załogi. Co w praktyce oznacza zarażenie ich pasją i ideą. To zarząd powinien dawać przykład wiarygodności, na którym będzie wzorować się cała załoga. Ważne jest, aby od samego początku wdrażać pracowników w implementację metody, co pozwoli na ich pełne zaangażowanie. Istotne jest, aby zakomunikować załodze, że korzyści nie tylko odniesie przedsiębiorstwo, ale i oni sami, poprzez uporządkowane i bezpieczne stanowisko pracy.

Za sukcesem wdrożenia metody 5S w przedsiębiorstwie HABA RL stać może podejście, jakim się kierowali podczas implementacji. Mianowicie, traktowali tą metodę jako inwestycję, nie jako konieczność. Oczywiście jest, że ponieśli oni nakłady finansowe na zakup nowych narzędzi, regałów czy stworzeniem miejsca pracy, jednak zarząd podkreśla, że jest to nieodzowny wydatek podczas implementacji metody i należy go wkalkulować w koszty na poczet przyszłych efektów i korzyści.

6. Podsumowanie

Reasumując rozważania dotyczące metody 5S należy stwierdzić, że wdrażanie praktyk 5S nie jest zadaniem łatwym i wymaga powołania zespołu wdrożeniowego oraz liderów obszarów, ogromnej pracy i zaangażowania. Kluczem do sukcesu jest implementacja metody w ten sposób, aby stanowiska robocze z dnia na dzień stawały się coraz bardziej przyjazne pod względem estetyki oraz organizacji pracy. Podkreślić należy, że wprowadzenie zasad 5S musi być przez pierwsze lata dokładnie kontrolowane i monitorowane. Dzięki temu możliwa będzie szybka reakcja na jakiegokolwiek odchylenia i zapobieganie ich w przyszłości.

Zaprezentowane rozważania na temat metody 5S jednoznacznie wskazują na korzyści wynikające ze stosowania tego podejścia. Natomiast zdecydowanie najtrudniejszym zadaniem jest przełamywanie ste-

reotypów i nawyków pracowników, zmiana oraz budowa ich nowej mentalności. Wdrożenie wymaga też jasno określonych zasad związanych z jej wprowadzeniem oraz dużej konsekwencji w jej implementacji. Efektywne wprowadzenie metody 5S przyniesie przedsiębiorstwu wiele korzyści w krótkim czasie.

Zaznaczyć należy, że w obecnych czasach metoda 5S ma zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale i również w biurach czy w świecie wirtualnym. Przytoczone przykłady zastosowania metody 5S w komputerze oraz w firmie HABA PL udowodniły, że efektywne jej wdrożenie jest w stanie istotnie usprawnić pracę, zoptymalizować produkcję i przestrzeń oraz pozwolić na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Kraśniński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pacana, A., Gazda, A., Wołoszyn, P. (2014). Wykorzystanie metody 5S do doskonalenia procesów logistycznych. *Modern Management Review*, 21(2), 73-80.
- Zimon, D., Malindzak, D., Kolbusz, K. (2014). Wpływ implementacji zasad 5S na doskonalenie procesów magazynowych w wybranej organizacji. *Modern Management Review*, 21(2), 179-190.
- Jędrzejak, A., Mazur, A., Piotrowska, M. (2014). Praktyczne aspekty wdrożenia metody 5-S. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 62, 61-69.
- Podobiński, M. (2014). Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Nauki o zarządzaniu*, 1(18), 78-89.
- Pawlak, W. (2000). *Praktyki 5S w przedsiębiorstwach i instytucjach, czyli dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie*, Warszawa: WEKA.
- Selejdak, J., Klimecka-Tatar, D., Knop, K. (2012). *Metoda 5S. Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające*. Warszawa: Wydawnictwo Verlag Dashofer.
- <http://haba.com.pl/aktualnosci/wdrozenie-systemu-5s-w-naszej-firmie.html> (dostęp: 05.10.2017).

5S as a method of building competitive advantage

Klaudia Czajkowska
Cracow University of Economics

Abstract:

Nowadays entrepreneurs want to compete in the market looking for opportunities to reduce costs, improve quality and increase efficiency. To achieve this, it is necessary to implement management methods. Subject literature provides us with many useful tools that we can use at this stage. The 5S method is one of the basic methods used to implement the Lean Management concept into an enterprise.

The main aim of this article is to present the essence of the 5S method. Five successive stages of the process have been identified, which are simple steps that provide organizations with real benefits. In addition, its advantages and disadvantages are evident from the perspective of use in the enterprise. In the following, the author will present different 5S methods.

Keywords: 5S, logistic, quality, virtual space, selection, systematics, cleaning, standardization, lean management

JEL codes: M10