

Zespół autorów:
Jacek Selejdak, Dorota Klimecka-Tatar, Krzysztof Knop
pod redakcją Marty Budzynowskiej

Metoda 5S

Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające

Zarządzanie jakością



VERLAG
DASHÖFER

Wydawnictwo
VERLAG DASHOFER Sp. z o.o.
Świat profesjonalnej wiedzy





www.dashofer.pl

Wydawnictwo

VERLAG DASHOFER Sp. z o.o.

Świat profesjonalnej wiedzy

al. Krakowska 271, 02-133 Warszawa

tel.: 22 559 36 00, 559 36 66

faks: 22 829 27 00, 829 27 27



Zespół autorów

***Jacek Selejdak, Dorota Klimecka-Tatar, Krzysztof Knop
pod redakcją Marty Budzynowskiej***

METODA 5S

Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające

Warszawa 2012

Copyright © 2012

ISBN 978-83-7537-142-0

Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o.

al. Krakowska 271, 02-133 Warszawa

tel.: 22 559 36 00, faks: 22 829 27 00, 829 27 27

www.dashofer.pl

Opracowanie edytorskie: Anna Skowrońska

Skład: C-Creo Sławomir Grabowski

Wszelkie prawa zastrzeżone, prawo do tytułu i licencji jest własnością Dashöfer Holding Ltd. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji, również na nośnikach magnetycznych i elektronicznych, bez zgody Wydawcy jest zabronione. Ze względu na stałe zmiany w polskim prawie oraz niejednolite interpretacje przepisów Wydawnictwo nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczone informacje.

Spis treści

1. Wprowadzenie	4
2. Nazwa, interpretacja i istota metody 5S	7
3. Charakterystyka praktyk 5S	11
3.1. Selekcja – 1S	11
3.2. Systematyka – 2S	16
3.3. Sprząatanie – 3S	19
3.4. Standaryzacja – 4S	22
3.5. Samodyscyplina – 5S	26
4. Wdrożenie programu 5S	28
5. Korzyści z wdrożenia praktyk 5S	34
Bibliografia	36



Rys. 3.1./1. Etapy realizacji 1S

Pytania stawiane podczas pierwszego etapu praktyk 5S, czyli **SELEKCJI**:

1. Czy na stanowisku pracy znajdują się niepotrzebne narzędzia?
2. Czy wszystkie narzędzia przypisane są do naszego stanowiska pracy?
3. Czy na stanowisku pracy znajdują się resztki materiałów tworzące nieporządek?
4. Czy rzeczy niezbędne są odpowiednio sklasyfikowane, posortowane?
5. Czy rzeczy niezbędne zajmują ściśle określone miejsce przechowywania?
6. Czy wszystkie narzędzia na stanowisku pracy spełniają podstawowe wymagania techniczne?

Stanowisko pracy jest do pracy, a nie do przechowywania.

Zasady **Selekcji** – CO, ILE, KIEDY [3, 7]:

- tylko to, co potrzebne;
- tylko tyle, ile potrzeba;
- tylko wtedy, kiedy potrzeba.

Słowem kluczowym Selekcji jest **WYRZUĆ**, jeśli tylko masz wątpliwości.

Aby we właściwy i obiektywny sposób dokonać eliminacji przedmiotów w obrębie stanowiska pracy, warto zastosować formularz (tabela 3.1./1.), który jest podstawą do usunięcia rzeczy zbędnych.

Tabela 3.1./1. Przykładowy formularz selekcji na stanowisku

SELEKCJA STANOWISKA						
Wykonał:.....				Zatwierdził:.....		
Data.....				Data.....		
Stanowisko:				Operator:		
POTRZEBNE	Używane zawsze	Używane okazjonalnie	Używane bardzo rzadko	NIEPOTRZEBNE	Do likwidacji	Transfer
1.						
2.						
...						

Po zaakceptowaniu przez przełożonego lub osobę odpowiedzialną za wdrażanie praktyk 5S, wszystkie narzędzia, przedmioty czy też dokumenty, które znalazły się w rubryce „niepotrzebne”, nie stanowią już części integralnej z rozpatrywanym stanowiskiem pracy i należy je usunąć. Natomiast

przedmioty o niewiadomym przeznaczeniu, należy oznaczyć czerwoną kartką (rys. 3.1./2) i pozostawić do rozpatrzenia.



Rys. 3.1./2. Przykłady czerwonych kartek

Jak postępować przy 1S:

- powołać zespoły do audytowania stanowisk pracy;
- stworzyć fotodokumentację, przed przystąpieniem do pracy;
- pozwolić zespołom na samodzielne przeprowadzenie selekcji;
- oznaczyć czerwoną kartką przedmioty o niewiadomym przeznaczeniu;
- usunąć niepotrzebne przedmioty;
- stworzyć fotodokumentację, po przeprowadzonej selekcji;
- powtarzać akcje (np. dwa razy w roku);

Przykład zastosowania czerwonych kartek zostały przedstawione na rysunku 3.1./3.

Praktyki 5S nie są chwilową modą, programem miesiąca, ale trwałą częścią codziennej pracy. Dlatego też wymaga sprawdzenia [13]. Organizowanie działań oraz kontroli w ramach 5S można wpisać w cykl „PDCA”, od ang. PLAN – zaplanuj, DO – wykonaj, CHECK – sprawdź, ACTION – działaj, co zaprezentowano w tabeli 4./2.

Tabela 4./2. Wykorzystanie PDCA do wdrażania 5S [14]

PDCA w 5S	
1 – PLAN (zaplanuj):	<ul style="list-style-type: none">• zapewnij sobie środki niezbędne do uzyskania szczegółowej wiedzy na temat sposobu wykorzystania podejścia 5S;• określ obszar pilotażowy i osoby zaangażowane;• stwórz grupę wdrożeniową i zdefiniuj role poszczególnych osób w tej grupie;• zaplanuj postępy w ramach projektu wdrożenia;• zdefiniuj wskaźniki sukcesu;
2 – DO (wykonaj, zastosuj):	<ul style="list-style-type: none">• wdróż każdy etap na określonym poziomie planowania;• kierownik projektu powinien uważnie śledzić ustalony poziom realizacji działań w ramach harmonogramu;• zarządzający są regularnie obecni w obszarze wdrożeniowym, śledząc realizację planu – to kluczowy element dla zapewnienia powodzenia takiego podejścia;
3 – CHECK (sprawdź):	<ul style="list-style-type: none">• zmierz osiągnięte postępy – korzystanie z wybranych wskaźników umożliwia porównanie uzyskanych wyników w odniesieniu do ustalonych celów;• dwa rodzaje wskaźników są monitorowane:<ul style="list-style-type: none">– wskaźniki procesu: obejmujące czas realizacji niekompletnych środków, liczba możliwych sugestii,– wskaźniki wyniku: otrzymany poziom 5S, wpływ 5S na jakość, czas przejścia (ang. <i>lead time</i>), koszty, czasy, poziom bezpieczeństwa;
4 – ACT (działaj):	<ul style="list-style-type: none">• kiedy jakiegokolwiek nieprawidłowości zostaną zauważone należy przeprowadzić analizę ich przyczyn źródłowych przy czynnym udziale grupy roboczej;• dodatkowe działania korekcyjne muszą być następnie dodane do planów działania;• ważna uwaga: dobre komunikowanie przykładowych osiągnięć w ramach 5S daje uznanie dla grupy roboczej i sprzyja uogólnieniu podejścia 5S w innych obszarach firmy.

Wdrażanie praktyk 5S nie jest zadaniem łatwym i wymaga od zespołu wdrożeniowego oraz liderów obszarów ogromnej pracy i zaangażowania. Najtrudniejszym zadaniem jest przełamywanie stereotypów i nawyków pracowników, zmiana oraz budowa mentalności [15].

Praktyki 5S przyniosą efekty, jeżeli w **proces ich wdrażania będą zaangażowani wszyscy pracownicy zarówno zarządzający, jak i szeregowi.** Muszą oni znać, rozumieć istotę i chcieć stosować zasady 5S. Dlatego **wdrażanie programu 5S należy rozpocząć od decyzji naczelnego kierownictwa o takim postępowaniu.** Musi być o tym wspólne przekonanie i konsekwencja w realizacji. Ważne jest wstępne przeszkolenie pracowników dla uświadomienia im ważności zagadnienia w sensie działania skierowanego na efekty. Decyzja kierownictwa powinna być wcześniej znana wszystkim. Za nią powinno nastąpić szybkie przystąpienie przygotowawcze (szkolenia) i konkretna realizacja wykonawcza z nastawieniem na wyniki [3].

Doświadczenia wskazują, że **programy 5S są najtrwalsze, gdy menedżerowie poddają je regularnym, okresowym przeglądom,** posługując się standardowymi formularzami, w celu zwiększenia efektu przeglądy takie mogą przewidywać symboliczne nagrody dla najlepszych zespołów. W pewnej fabryce nagrodą taką jest przechodnia „złota miotła”. W zaawansowanej formie przeglądy powinny być dokonywane przez same zespoły robocze, których menedżerowie dokonują tylko doraźnych, losowych inspekcji [16].