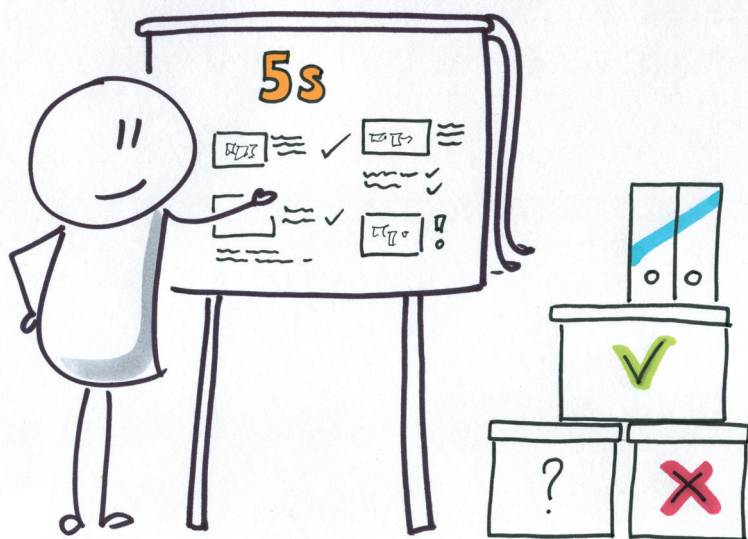


Marcin **Kamieński**
Ludwik **Sieczkowski**

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK

5s

czyli jak wdrażać, żeby wdrożyć



Ilustracje **Danka Gierczak**

SKUTECZNE
NARZĘDZIE

LEAN

mt biznes



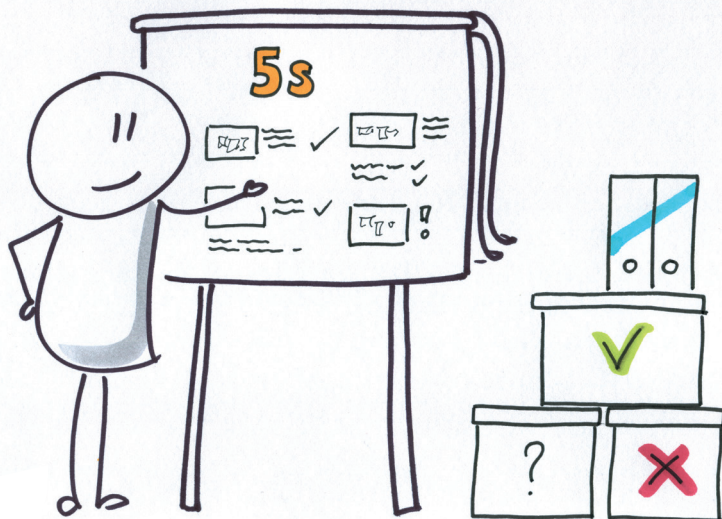
AKADEMIA BIAŁEGO KRUKA

**PRAKTYCZNY
PRZEWODNIK** **5s**

Marcin **Kamieński**
Ludwik **Sieczkowski**

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK **5s**

czyli jak wdrażać, żeby wdrożyć



Ilustracje **Danka Gierczak**

Redakcja: Anna Żółcińska
Korekta: Maria Żółcińska
Projekt okładki: Michał Duława | michaldulawa.pl
Rysunek na okładce: Danka Gierczak
Skład: Camelia Dizajn
Grafiki w książce: Danka Gierczak

Copyright © 2019 by MT Biznes
All rights reserved.

Warszawa 2019

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.

*Szanujmy cudzą własność i prawo!
Polska Izba Książki*

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl

MT Biznes Sp. z o.o.
www.mtbiznes.pl
handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-785-6

SPIS TREŚCI

	PRZEDMOWA	7
	WSTĘP	9
	5S – CO TO W OGÓLE JEST?	13
	Zanim zaczniesz wdrażać 5s	16
	Korzyści	18
	Koszty	21
	Ryzyka	23
	Tuż przed startem	23
	Start	25
	Budowa struktury 5s i wybór zespołu	26
	Analiza stanu obecnego	29
	Komunikacja 5s w firmie	30
1	CZAS NA PIERWSZY KROK, CZYLI SELEKCJĘ	35
	Strategia Czerwonej Etykiety	41
2	KROK DRUGI – SYSTEMATYKA	53
3	KROK TRZECI – SPRZĄTANIE	65
4	KROK CZWARTY – STANDARYZACJA	75
	Audyty 5s	79
	Tablica 5s	87
5	KROK PIĄTY – SAMODYSCIPLINA	93
	„UKRYTE” ŚRODOWISKO PRACY	99
	KONIEC, A MOŻE POCZĄTEK	103
	PODZIĘKOWANIA	107

PRZEDMOWA

Panuje powszechne przekonanie, że metoda 5s to taka „szkoła podstawowa” usprawniania procesów. Podstawy, fundament, elementarz. Czyli coś, co jest proste. I dla każdego. Ci natomiast, którzy zetknęli się z tą metodą w praktyce – będąc osobami odpowiedzialnymi za jej wdrożenie – powiedzą, że 5s „może i jest proste, ale z pewnością nie jest łatwe”.

Widzę tego taki powód: otóż 5s jest czymś innym niż z początku się wydaje. 5s to nie tablice cieni ani też nie sprzątanie czy selekcja rzeczy niezbędnych/zbędnych na stanowisku pracy. 5s to nie kąciki czystości i cotygodniowe audyty. Co zatem? Otóż 5s to **stan umysłu**, w którym wszystko jest na miejscu i wszystko ma swoje miejsce. Innymi słowy – 5s manifestuje się na stanowisku pracy, lecz źródło ma w głowie operatora. A tam, jak wiadomo, trudno się dostać, a co dopiero coś próbować przemeblować. To moim zdaniem główny

powód tego, że metoda ta jest znacznie trudniejsza, niż się początkowo wydaje.

Tym bardziej warto skorzystać z przewodnika. Oprzeć się na doświadczeniach ludzi, którzy na tym polu popełnili już prawie wszystkie możliwe błędy (bo czyż nie tak zostaje się ekspertem?). Można te błędy oczywiście najpierw ćwiczyć samemu, przeżywając emocjonujące wzloty i upadki. Kto jednak chciałby oszczędzić sobie niepowodzeń, marnowania czasu i energii oraz narażania na szwank swojej reputacji – tego zachęcam do sięgnięcia po tę książkę.

Jak przystało na podręcznik do 5s, wszystko, co tu jest, jest potrzebne – i wszystko na swoim miejscu. Prosto, czytelnie i zrozumiale. A do tego – przesiąknięte głębokim przekonaniem, że metoda ta naprawdę działa. Oraz wiarą w to, że jest sposób na wszystko.

KamiL Torczewski
prezes zarządu
Akademia Białego Kruka

WSTĘP

Kiedy kilka lat temu, rozpoczynając przygodę z 5s, szukaliśmy wsparcia w literaturze, niestety oferta księgarska była uboga. Publikacje dawały jedynie bardzo ogólną wiedzę na temat 5s. Zawsze pozostawał niedosyt i pytanie: „No dobrze, ale jak mam to zrobić? Od czego zacząć?”. Mimo że od tego czasu pojawiło się kilka rodzimych pozycji i tłumaczeń, naszym zdaniem nadal brakuje praktycznego podejścia do tematu. Podręcznika od praktyków dla praktyków będącego przewodnikiem, który poprowadzi osobę odpowiedzialną w firmie za 5s przez cały proces wdrażania. Wskaże, w jaki sposób zaplanować, wdrożyć i utrzymać 5s. Zwróci uwagę na korzyści, ale również na ryzyka. Pokaże, czego można oczekiwać po 5s i jak uniknąć błędów.

Niniejsza publikacja to efekt kilkuletnich doświadczeń, jakie zdobyliśmy na stanowiskach osób odpowiedzialnych za wdrażanie i utrzymanie 5s oraz jako trenerzy i konsultanci. Budując przekaz, staraliśmy się unikać teoretyzowania. Chcieliśmy być

maksymalnie praktyczni, trzymać się realiów dnia codziennego firm w naszym kraju, tak aby doświadczenie, jakim się dzielimy, było jak najlepiej wykorzystane.

W jakim stopniu sprostaliśmy celom, które przed sobą postawiliśmy? Na ile ta publikacja pomoże we wdrażaniu 5s? Pozostawiamy to do oceny praktykom sięgającym po ten przewodnik.

Marcin Kamieński

Ludwik Sieczkowski

*Metoda 5s to:

- Książkowa metoda
- 5s uprzykrzy mi życie
- Filozofia – nie sprawdzi się w praktyce
- Ocena standardu
- Sprzątanie
- Porządkowanie
- Porządek na stanowisku pracy
- 5s – spróbujmy...

** Wyniki ćwiczenia realizowanego na początku pierwszego dnia warsztatów 5s. Zadaniem uczestników jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: Czym dla ciebie jest 5s?*



5S – CO TO W OGÓLE JEST?

Wprowadzenie do tematu zaczniemy od minimalnej dawki teorii.

Koncepcja Lean, rozumiana jako szczupłe zarządzanie przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb klientów oraz identyfikowania i eliminacji – dzięki zaangażowaniu pracowników organizacji – marnotrawstwa występującego w procesach, podbija praktycznie cały świat. Elementem tej koncepcji jest praktyka 5s. Twórcą tej metody, rozumianej jako narzędzie ciągłego doskonalenia polegające na opracowaniu i wdrożeniu uporządkowanego, ergonomicznego i bezpiecznego środowiska pracy, jest Takashi Osada. Metoda składa się z pięciu kroków, których celem jest wprowadzenie zmian, a następnie ich utrzymanie.

Te kroki to:

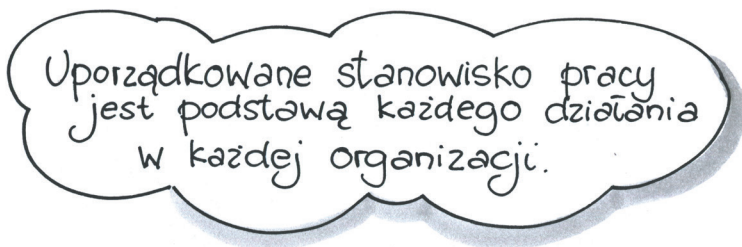
1. Selekcja
2. Systematyka
3. Sprzątanie
4. Standaryzacja
5. Samodyscyplina

Poszczególne kroki szczegółowo omówimy w kolejnych rozdziałach. Tutaj krótko opiszemy, jakie zadania należy realizować w każdym z nich.

1. **Selekcja.** Na początek dokonujesz selekcji wszystkich zasobów znajdujących się w środowisku pracy pod względem ich przydatności do zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach. Zbędne zasoby usuwasz zgodnie z obowiązującymi w firmie procedurami. Przedmioty, co do których masz wątpliwości, czy są potrzebne, umieszczasz w przeznaczonym do tego celu miejscu i oznaczasz czerwoną etykietą (wzór znajduje się w dalszej części książki). Przechowywane są tam przez określony czas, po którym podejmowana jest decyzja o ich usunięciu lub o ich powrocie do środowiska pracy, jeśli okażą się jednak przydatne. Przepływ zasobów dokumentujesz w specjalnym rejestrze.
2. **Systematyka.** Teraz masz do dyspozycji środowisko pracy pozbawione zbędnych zasobów, które zostały usunięte w pierwszym kroku. Zasoby, które pozostały, rozmieszczasz w obszarze, pamiętając o ergonomii, bezpieczeństwie i zachodzących procesach. Wyznaczając miejsca przechowywania zasobów, wykorzystujesz elementy sterowania wizualnego.
3. **Sprzątanie.** Teraz w dłonie szczotki, środki czystości i do dzieła. Czas na sprzątanie. To jednak tylko część zadań re-

alizowanych w tym kroku. Krok trzeci to również ustalenie zasad utrzymania czystości i porządku na stanowiskach pracy oraz cyklicznych przeglądów sprzętu i maszyn występujących w obszarach.

4. **Standaryzacja.** O ile trzy pierwsze kroki pozwalają na stworzenie nowego środowiska pracy, o tyle celem Standaryzacji jest utrzymanie wprowadzonych zmian. Ustalasz zasady i standardy postępowania z wykorzystaniem narzędzi wspomagających ich utrzymanie w postaci audytów wewnętrznych, sterowania wizualnego, list kontrolnych itp.
5. **Samodyscyplina.** To etap, na którym cała organizacja widzi wartość w uporządkowanym środowisku pracy. Wprowadzone podczas wdrażania praktyki 5s zmiany są na tym etapie udoskonalane i stanowią podstawę do wdrażania innych narzędzi Lean. To krok ostatni, lecz nie oznacza on końca prac.



Pamiętaj, że podczas wdrażania metody 5s zadania odnoszące się do poszczególnych kroków nachodzą na siebie. Na przykład już podczas prac związanych z Selekcją realizowane są działania związane ze Sprzątaniem lub Systematyką. Przy Systematyce zaczynasz realizować prace związane ze Standaryzacją. Taka praktyka nie wpłynie na jakość wdrożenia. Jest ona jak najbardziej naturalna i świadczy o intuicyjności

metody 5s. Pamiętaj jednak zawsze o celu poszczególnych kroków oraz o wartości dokonywanych zmian i stosowanych rozwiązań.

Wszystkie kroki stanowią integralną całość. Ewentualne błędy w jednym z nich będą wpływały na kolejne oraz jakość i trwałość zmian wdrożonych w środowisku pracy. Opisu-
jąc w dalszej części książki szczegółowo poszczególne kroki, zwrócimy uwagę na zagrożenia i popełniane błędy.

Jak widać, z założenia metoda 5s jest bardzo prosta. Wiele jej elementów jest bardzo intuicyjnych. Znaczna ich część stosowana jest na co dzień w różnych środowiskach pracy. Choćby sterowanie wizualne: opisy segregatorów czy pól odkładczych i dróg transportowych. Praktyka 5s porządkuje działania związane z tworzeniem środowiska pracy, a także zwraca uwagę na ich utrzymanie i rozwój. Niech ta prostota narzędzia cię nie zwiedzie. Zastosowanie go w praktyce okazuje się bardzo trudne.

ZANIM ZACZNIESZ WDRAŻAĆ 5S

Zanim podejmiesz decyzję o wdrażaniu praktyki 5s w swojej firmie, zastanów się, co chcesz osiągnąć. Jaki postawiłeś przed sobą cel? Ten krótko- i długoterminowy. Czego oczekujesz od 5s i w jakim czasie? Następnie dokonaj analizy swoich oczekiwań w odniesieniu do tego, co da ci 5s. O korzyściach możesz jeszcze nie wiedzieć. Dowiesz się po przeczytaniu tej publikacji.

To porównanie oczekiwań i korzyści, jakie przynosi 5s, wbrew pozorom niełatwe, uchroni cię przed porażką, stratą czasu i potencjału pracowników, a także przed rozczarowa-