**Metoda 5S – porządek sprzyja efektywności**

**Czy metoda 5S naprawdę się firmom opłaca? Zazwyczaj tak, choć wiele zależy od determinacji menedżerów wprowadzających zmiany, a także od ich umiejętności, by skutecznie przekonać do nich pracowników. Bez tego trudno będzie mówić o sukcesach.**

Metoda 5S jest jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanych podczas wdrażania koncepcji Lean Management w przedsiębiorstwie. Choć dziś bywa stosowana nawet w pracy biurowej, powstała z myślą o usprawnieniu pracy i zwiększeniu efektywności w zakładach produkcyjnych.

**Lepsza jakość przy niższych kosztach**

Metoda 5S powstała w Japonii i niewątpliwie przyczyniła się do uczynienia z tego kraju światowej potęgi gospodarczej. Dlatego dziś firmy na całym świecie pragną wykorzystywać te same narzędzia, które w Kraju Kwitnącej Wiśni przyniosły tak niesamowite rezultaty.

Dzięki metodzie 5S można lepiej zorganizować stanowisko pracy, zwiększyć efektywność produkcji, a dzięki dbałości o utrzymanie czystości na każdym stanowisku, nie tylko poprawić higienę, ale i zmniejszyć awaryjność urządzeń. Przy prawidłowym stosowaniu metody 5S poprawia się jakość produktów i zmniejszają koszty wytwarzania.

5S stanowi skrót od słów, które na język polski tłumaczone są jako Selekcja, Systematyka, Sprzątanie, Schludność i Samodyscyplina. Pierwsze S dotyczy porządkowania miejsca pracy i tymczasowego lub całkowitego pozbycia się rzeczy niepotrzebnych, które zamiast ułatwiać, utrudniają pracę. W drugim S chodzi o lepszą organizację stanowiska pracy, tak aby każde narzędzie było pod ręką dokładnie wtedy, gdy jest potrzebne. Kolejne punkty odnoszą się do ustalenia standardów, które umożliwiają ciągłe utrzymanie czystości – do takiego stopnia, aby dbałość o porządek stała się przyzwyczajeniem każdego z pracowników. Gdy tak się stanie, zasady 5S będą stosowane niejako automatycznie, bez zastanowienia.

W praktyce wdrażanie metody 5S napotyka problemy wynikające najczęściej z oporu pracowników, którym nie wyjaśniono, dlaczego stosowanie szczegółowych procedur jest ważne, albo których nie nauczono, jak ich przestrzegać. Problemy mogą pojawiać się również wtedy, gdy wszystkie zasady są narzucane odgórnie, bez konsultacji z pracownikami produkcji, przez osoby, które nie mają dostatecznej wiedzy na temat praktycznych aspektów procesu wytwarzania towaru. Zdarza się, że ich zalecenia są odbierane jako „nieżyciowe” i nieuwzględniające wielu praktycznych niuansów pracy w danym zakładzie. Gdy jednak cały proces zostanie przeprowadzony prawidłowo, po pewnym czasie pojawią się pozytywne efekty.

**Szybko i bez konfliktów**

- W systemach zmianowych często dochodzi do konfliktów pomiędzy pracownikami ze względu na pozastawianie przez wcześniejszą zmianę bałaganu oraz narzędzi i materiałów nie na swoim miejscu – mówi Tomasz Pachoł, który w firmie Effect Group prowadzi szkolenia dla pracowników i menedżerów firm produkcyjnych. I dodaje: - 5S definiuje standardy organizacji stanowiska pracy oraz ułatwia kontrolę nad nim zarówno pracownikowi jak i menedżerowi. Pomagają w tym także wizualizacje, m.in. w postaci graficznych oznaczeń narzędzi oraz miejsc ich przechowywania, czy też tablic podpowiadających poprawne wykonanie określonych czynności.

Podczas pracy z wykorzystaniem popularnych metod służących optymalizacji procesów produkcyjnych, takich jak SMED (Single Minute Exchange of Die) lub TPM (Total Productive Maintenance) pracownicy bardzo dużo czasu tracą na szukanie potrzebnych narzędzi oraz części. W takiej sytuacji wdrożenie przemyślanego modelu 5S może doprowadzić do bardzo dużych oszczędności.

- W jednej z firm właśnie dzięki metodzie 5S skróciliśmy czas przezbrojenia ze 128 minut na 29 minut. 5S bardzo dobrze sprawdza się również w działach utrzymania ruchu, które mają tendencje do pracy w bałaganie – podkreśla Tomasz Pachoł.

Gdy stanowisko pracy jest dobrze opracowane przy pomocy 5S, pracownik wie, jak należy o nie dbać i gdzie powinny się znajdować poszczególne narzędzia. Taka sytuacja zapewnia mu poczucie kontroli i pomaga w unikaniu sytuacji konfliktowych. Nie bez znaczenia jest również ustalenie jasnych zasad dotyczących tego, jak powinna wyglądać czystość stanowiska pracy – dzięki temu można uniknąć konfliktów z przełożonym.

Ideą, która przyświeca metodzie 5S jest jednak nie tylko organizacja stanowiska roboczego. Nie mniej ważne jest doprowadzenie do sytuacji, w której pracownik szanuje swoje miejsce pracy oraz obowiązujące w nim standardy. Potrzeba ta wynika z organizacji firmy. Jej sprawne funkcjonowanie zależy w dużym stopniu właśnie od rzetelnego przestrzegania określonych metod działania przez pracowników.

**Pracodawcy cenią zdyscyplinowanych pracowników**

Niestety, wdrożenie systemu 5S w przedsiębiorstwie wymaga czasu i fakt ten sprawia, że nieraz zarówno menedżerowie, jak i pracownicy, zbyt szybko się zniechęcają. Gdy początkowy zapał mija, łatwo zrezygnować z surowego przestrzegania wszystkich zasad.

- Podczas szkolenia z zarządzania zespołem właściciele firm remontowo-budowlanych podzielili się ze mną swoimi doświadczeniami w zakresie przestrzegania dokumentacji technicznej – mówi trener Effect Group. – Potwierdzili oni, że pierwsze pół roku pracy nowego pracownika wymaga ciągłego nadzoru i porównywania jego pracy z założonymi normami. Niektórych pracowników bardzo trudno jest przekonać, że lekceważenie przez nich przyjętych standardów stanowi dla firmy duże zagrożenie – podkreśla.

Ale ścisłego przestrzegania procedur wymaga się nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych lub budowlanych. Jako przykład firm, które kładą duży nacisk na standardy pracy, Tomasz Pachoł wymienia McDonald’s oraz KFC. Jak twierdzi trener, rynek pracy chętnie sięga po osoby, które pracowały dłużej w tych restauracjach. Pracodawcy wiedzą, że zatrudniając takie osoby, zyskują pracowników, którzy lepiej od innych rozumieją sens przestrzegania reguł obowiązujących w organizacji.

- Miałem okazję rozmawiać z dyrektorem zakładu, który wprowadził zasady dotyczące nawet tak drobnych aspektów organizacji, jak odpowiednie ustawienie samochodów na parkingu firmowym. Do zadań pracowników ochrony należało pilnowanie, by wszyscy nowi pracownicy stosowali się do tych zasad. Jeśli ktoś im się nie podporządkowywał, ryzykował tym, że nie zostanie z nim przedłużona umowa o pracę – opowiada Tomasz Pachoł. – Pytany o sens stosowania tego typu procedur, dyrektor stwierdził, że uczenie pracowników przestrzegania zasad dotyczących pozornie błahych spraw powoduje, że egzekwowanie bardziej wymagających procedur przestaje być problemem.

**Procedury powinny ewoluować**

Zdarza się jednak, że zasady stosowane w praktyce „rozjeżdżają” się względem tych, które zostały określone procedurami. Podczas audytu 5S zazwyczaj analizowane są odchylenia od przyjętych zasad. Pracownicy, oglądając zdjęcia lub filmy obrazujące ich odstępstwa od obowiązujących reguł, często stwierdzają, że owe odchylenia są drobne i nie mają znaczenia.

- W takiej sytuacji zadaję pytanie: skoro te zmiany w niczym nie przeszkadzają, to czemu nie zamienicie ich w obowiązujący standard? Wówczas zapada grobowa cisza. Problem leży w tym, że przełożeni często traktują procedury jako ostateczną i niezmienną formę, podczas gdy ustalone zasady powinny stale ewoluować. Proces dążenia do doskonałości nigdy bowiem nie jest zakończony. Co pewien czas warto dokonywać przeglądu stosowanych zasad i wprowadzać dalsze usprawnienia – mówi trener Effect Group.

Metoda 5S jest ważnym i rozwojowym narzędziem, które menedżer ma do dyspozycji w swojej skrzynce narzędziowej. Powinien jednak pamiętać, że na pozytywne efekty stosowanych usprawnień zazwyczaj trzeba poczekać. Istotne jest także, aby żadnych zmian nie traktować jako wprowadzanych raz na zawsze. Wraz z rozwojem organizacji, zmianom powinny ulegać także obowiązujące procedury, tak aby skutecznie odpowiadały na aktualne potrzeby przedsiębiorstwa.