

Thomas A. Fabrizio, Don Tapping

# 5S W BIURZE

ORGANIZACJA MIEJSCA PRACY  
I ELIMINACJA MARNOTRAWSTWA

Opracowanie wersji polskiej  
Szymon Kubik

ProdPublishing  
productivity books

Tytuł oryginału: *5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste*

Redakcja: Szymon Kubik  
Przekład: Marcin Wąsiel  
Opracowanie graficzne: Magdalena Paryna  
Skład i korekta: ProdPublishing.com

Wydawnictwo: ProdPublishing.com  
www.prodpublishing.com  
kontakt@prodpublishing.com

Copyright © 2010 for Polish edition and Polish translation by Szymon Kubik & ProdPublishing.com  
Authorized translation from English language edition published by Productivity Press, part of Taylor & Francis Group LLC  
All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
Wszystkie prawa zastrzeżone, łącznie z prawem do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie.

ProdPublishing  
Wydanie pierwsze  
Wrocław 2010

ISBN 978-83-929155-6-0

## Spis treści

Przedmowa do polskiego wydania .....	VII
Wprowadzenie .....	1
System 5S.....	2
System 5S dla biura.....	3
Dlaczego system 5S jest niezbędny .....	4
Cel 5S: eliminacja 7 grzechów głównych marnotrawstwa, obecnych w każdym biurze .....	5
Sposoby wykorzystania naszej książki .....	9
Kilka słów o płycie CD .....	11
<b>Rozdział 1. Przygotowanie projektu.....</b>	<b>13</b>
Krok 1: Zapewnienie udziału kierownictwa – synteza działań.....	15
Cel udziału członków kierownictwa w projekcie .....	15
Osoby odpowiedzialne .....	16
Procedura krok po kroku.....	18
Krok 2: Wybór obszaru docelowego – synteza działań.....	23
Cel wyboru obszaru docelowego .....	23
Osoby odpowiedzialne .....	24
Procedura krok po kroku.....	25
Krok 3: Sformowanie zespołu wdrożeniowego – synteza działań.....	33
Cel sformowania zespołu.....	34
Osoby odpowiedzialne .....	34
Procedura krok po kroku.....	34
<b>Rozdział 2. Analiza sytuacji w biurze .....</b>	<b>45</b>
Krok 4: Wybór wskaźników mierzonych w projekcie i określenie ich wartości wyjściowych – synteza działań .....	47
Cel wyboru i pomiaru wskaźników.....	48
Osoby odpowiedzialne .....	48
Procedura krok po kroku.....	49
Krok 5: Sporządzenie dokumentacji fotograficznej obecnych warunków – synteza działań .....	57
Cel sporządzania dokumentacji fotograficznej obszaru docelowego .....	58
Osoby odpowiedzialne .....	58
Procedura krok po kroku.....	58
Krok 6: Wykorzystanie listy kontrolnej analizy sytuacji w biurze – synteza działań .....	63
Cel wykorzystania listy kontrolnej analizy biura.....	64
Osoby odpowiedzialne .....	64
Procedura krok po kroku.....	64

Krok 7: Stworzenie tablicy informacyjnej projektu .....	69
Cel tablicy informacyjnej .....	70
Osoby odpowiedzialne .....	70
Procedura krok po kroku.....	71
<b>Rozdział 3. Selekcja – segregacja i wybór .....</b>	<b>75</b>
Krok 8: Określenie kryteriów Selekcji – synteza działań .....	77
Cel ustalenia kryteriów Selekcji.....	77
Osoby odpowiedzialne .....	78
Procedura krok po kroku.....	78
Krok 9: Przygotowanie obszaru przechowywania dla przedmiotów oznaczonych czerwonymi etykietami – synteza działań.....	83
Cel obszaru przechowywania.....	83
Osoby odpowiedzialne .....	84
Procedura krok po kroku.....	84
Krok 10: Wdrożenie Selekcji – synteza działań.....	89
Cel Selekcji.....	90
Osoby odpowiedzialne .....	90
Procedura krok po kroku.....	90
<b>Rozdział 4. Systematyka – porządek i ograniczenia.....</b>	<b>95</b>
Krok 11: Stworzenie mapy stanu obecnego obszaru docelowego –synteza działań .....	97
Cel tworzenia mapy stanu obecnego obszaru docelowego.....	97
Osoby odpowiedzialne .....	98
Procedura krok po kroku.....	98
Krok 12: Opracowanie planu wdrożenia Systematyki – synteza działań .....	107
Cel planu wdrożenia Systematyki .....	108
Osoby odpowiedzialne .....	108
Procedura krok po kroku.....	109
Krok 13 – Wdrożenie Systematyki – synteza działań .....	119
Cel wdrożenia Systematyki.....	119
Osoby odpowiedzialne .....	120
Procedura krok po kroku.....	120
<b>Rozdział 5. Sprzątanie – czyszczenie i kontrola .....</b>	<b>129</b>
Krok 14: Określenie kryteriów Sprzątania – synteza działań .....	131
Cel ustalania kryteriów Sprzątania.....	131
Osoby odpowiedzialne .....	132
Procedura krok po kroku.....	132
Krok 15: Opracowanie i wdrożenie planu Sprzątania.....	137
Cel opracowania i wdrożenia planu Sprzątania .....	137
Osoby odpowiedzialne .....	138
Procedura krok po kroku.....	138

<b>Rozdział 6. Standaryzacja – wprowadzanie standardów i komunikacja .....</b>	<b>143</b>
Krok 16: Wyznaczenie i wdrożenie standardów dla stanu idealnego – synteza działań .....	145
Cel wprowadzenia standardów.....	146
Osoby odpowiedzialne .....	146
Procedura krok po kroku.....	146
Krok 17: Wprowadzenie narzędzi kontroli wizualnej – synteza działań .....	159
Cel wprowadzenia narzędzi kontroli wizualnej .....	159
Osoby odpowiedzialne .....	160
Procedura krok po kroku.....	160
<b>Rozdział 7. Samodyscyplina – utrzymanie osiągniętych wyników .....</b>	<b>167</b>
Krok 18: Szkolenia dla wszystkich pracowników – synteza działań.....	169
Cel szkoleń .....	169
Osoby odpowiedzialne .....	170
Procedura krok po kroku.....	170
Krok 19: WYROBIENIE NAWYKU DZIAŁAŃ 5S – synteza działań.....	177
Cel wyrobienia nawyku działań 5S .....	177
Osoby odpowiedzialne .....	178
Procedura krok po kroku.....	178
Krok 20: Nieustanne doskonalenie – synteza działań.....	185
Cel ciągłego doskonalenia .....	185
Osoby odpowiedzialne .....	186
Procedura krok po kroku.....	186
O autorach .....	195

## Wprowadzenie

Każdy, kto kiedykolwiek pracował w biurze z pewnością był wiele razy świadkiem lub uczestnikiem jednej z poniższych (lub podobnej) sytuacji: szef działu sprzedaży nie może znaleźć wolnego pokoju na spotkanie z potencjalnym klientem i prowadzi go przez kolejne biura coraz bardziej zmieszany; pracownik działu obsługi klienta przez 20 minut poszukuje kartoteki jakiegoś klienta (który w tym czasie czeka przy telefonie); kurier dostarcza do biura pięć kolorowych tonerów do drukarki, które trzeba włożyć do szafki, a trzy inne kolorowe tonery już tam są, podczas gdy tak naprawdę nie ma już ani jednego czarnego; nie możecie nigdzie znaleźć ołówka, więc prosicie kolegę, ponieważ wiecie, że on ma zawsze kilka.

Zastanówcie się, co łączy te wszystkie sytuacje. Jeśli odpowiecie, że fakt, iż wszystkie one wydarzyły się w waszym biurze w zeszłym tygodniu, to z pewnością nie będziecie w tym odosobnieni. To częste wydarzenia, które powodują marnotrawstwo czasu i pieniędzy, na jakie żadna firma nie może sobie pozwolić. Prawdziwy dramat polega jednak na tym, że sytuacje te wyraźnie pokazują, jak często ludzie ignorują *biura*, kiedy myślą o doskonaleniu procesów. Poświęcają wiele uwagi i energii na poprawę wydajności sprzętu i operacji produkcyjnych, wdrażanie systemu just-in-time, zupełnie lekceważąc rolę udoskonaleń w biurach. Mamy nadzieję, że uda nam się wypełnić tę lukę. Jesteśmy w pełni przekonani, że procesy biurowe powinny być integralną częścią systemu doskonalenia.

Pomyślcie tylko. Kiedy klient składa zamówienie, z jakim departamentem się kontaktuje? Z *biurem* obsługi klienta. Kiedy klient odwiedza zakład, którędy wchodzi do budynku? Przez recepcję, czyli *biuro*. Jeśli operatorzy mają mierzyć i kontrolować jakość towarów, skąd dostają potrzebne materiały i sprzęt? Z *biura* kontroli jakości. Kto zajmuje się planowaniem i koordynacją produkcji w całym zakładzie? Pracownicy *biura* planowania produkcji.

Widać zatem wyraźnie, że biuro jest czynnikiem niezwykle istotnym dla wydajnej działalności i zysków przedsiębiorstwa. Patrząc z drugiej strony, niewłaściwie funkcjonujące biuro może być przyczyną kłopotów, a nawet upadku firmy. Wiele przedsiębiorstw, które wdrożyły szczupłe procesy w produkcji, lekceważąc jednocześnie ich znaczenie dla biura, nie osiągnęło spodziewanych rezultatów. Podejmując decyzję o wprowadzeniu szczupłego systemu, członkowie kierownictwa w takich firmach zwykle uważają, że udoskonalenia w biurach nie mają znaczenia, nie dostrzegając całości obrazu. Nasze zdanie jest zupełnie inne.

Szczupłe procesy powinny obejmować całe przedsiębiorstwo, włączając w to także działania biurowe. Szczupłe zasady muszą obowiązywać we wszystkich zakamarkach firmy. Trzeba tylko wiedzieć, jak to zrobić. Najlepiej zacząć od wykorzystania *5S w biurze*. System ten, który wprowadzono już w ponad 100 przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Europie, Australii, Afryce Południowej i Azji, pomoże wam wyeliminować marnotrawstwo, zwiększyć wydajność oraz zaoszczędzić mnóstwo czasu i pieniędzy.

Kiedy zaczęliśmy pisać tę książkę, niektórzy z pierwszych czytelników zarzucali nam zbyt szczegółowe podejście do tematu. Twierdzili, że dla wprowadzania szczupłego systemu w firmie, biuro nie jest tak istotne, jak hala produkcyjna, przez co pracownicy nie potrzebują aż tak wiele informacji na temat doskonalenia procesów biurowych. Jednak ze względu na nasze doświadczenia ze szczupłymi (i nie za bardzo szczupłymi) biurami, trudno nam zaakceptować ten punkt widzenia. Biura są tak samo ważne dla przedsiębiorstwa, jak linie produkcyjne i dlatego zasługują na pełnowartościowy podręcznik organizacji i standaryzacji pracy. *5S w biurze* to kompletny system. Przedstawia działania krok po kroku, wykorzystując wzory formularzy, list kontrolnych i przykłady zebrane w czasie ponad 20 lat wdrażania systemu we wszelkiego rodzaju firmach, od tych największych, umieszczonych na liście 500 magazynu Fortune, takich jak Ford czy Coca-Cola, przez średniej wielkości przedsiębiorstwa, jak na przykład Melling Engine Parts, po małych producentów, zatrudniających mniej niż 20 pracowników. Autorzy tego podręcznika pomagali wprowadzać 5S w różnych branżach, począwszy od przemysłu lotniczego, przez maszynowy, tworzyw sztucznych, spożywczy, a skończywszy na ochronie zdrowia. Bez względu na rodzaj działalności, czy wielkość firmy, najważniejsza rzecz się nie zmienia. System 5S jest narzędziem, które może pomóc każdemu. A przy tym jest to rozwiązanie, które przynosi natychmiastowe efekty. Poza tym, zarówno system ten można z łatwością przystosować do specyficznych warunków waszego przedsiębiorstwa.

## System 5S

Działania stanowiące podstawę książki *5S w biurze* (selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja i utrzymanie osiągniętych wyników) są oczywiste dla wszystkich. Są one niezbędne dla skutecznego zarządzania efektywnym miejscem pracy. Tym, co decyduje o unikalności koncepcji 5S jest systemowe podejście do realizacji tych działań.

### Krótką historia systemu 5S

Systematyczne podejście do selekcji, systematyki i sprzątania ma swoje początki w powojennej Japonii, prawdopodobnie w połowie lat pięćdziesiątych ubiegłego stulecia. W tamtym czasie japońskie firmy przemysłowe musiały sobie radzić z produkcją przy bardzo ograniczonych zasobach, więc opracowały metodę działania, w której liczył się każdy drobiazg i nic nie mogło się zmarnować.

Początkowo japoński system obejmował tylko cztery działania. Wszystkie zaczynały się na literę S. Były to:

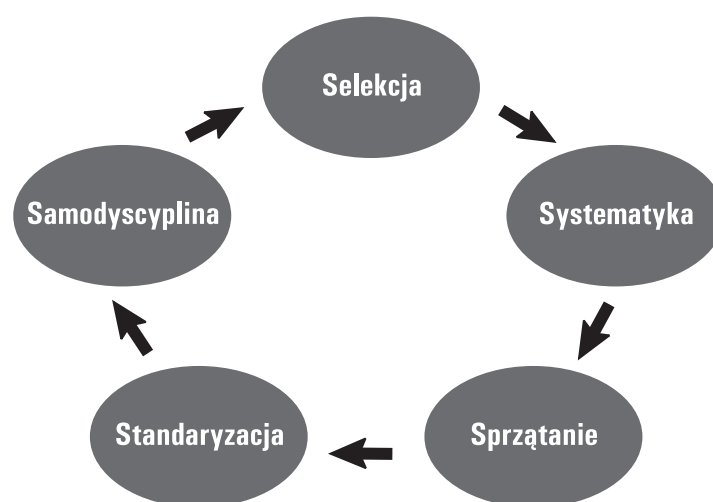
1. *Seiri* (selekcja),
2. *Seiton* (systematyka),
3. *Seiso* (sprzątanie),
4. *Seiketsu* (wprowadzenie standardów czystości).

Nieco później dodano piąte działanie, nazwane *Shitsuke* (samodyscyplina). Uzupełniono w ten sposób cztery pierwsze elementy w ten sposób system otrzymał nazwę 5S.

Kiedy koncepcje 5S, produkcji just-in-time i szczupłych procesów zaczęły się rozprzestrzeniać w Stanach Zjednoczonych, stało się jasne, że będzie trzeba je

zmodyfikować, by były skuteczne w kulturze odmiennej od japońskiej. Nawet znaczenie niektórych z działań musiało się zmienić. Wprowadzane modyfikacje ewoluowały w trakcie wdrażania systemu w setkach firm i tysiącach miejsc pracy. Zauważyliśmy na przykład, że tam, gdzie związki zawodowe mają silną pozycję, zwiększanie wymagań wobec robotników prowadziło do zmniejszenia wydajności. Odkryliśmy, że zarówno dla pracowników, jak i kierownictwa firmy najtrudniejsze były etapy 1 i 2, a potem działania nabierały tempa. Zaobserwowaliśmy także, że w Ameryce pracownicy musieli mieć możliwość łączenia spraw zawodowych z osobistymi. W trakcie tego długotrwałego procesu dostrzegliśmy nawet, że kiedy prosiliśmy ludzi, by pozbyli się niepotrzebnych rzeczy, wielu z nich przychodziło to z ogromnym trudem. Dochodziło nawet do sytuacji, w których organizowaliśmy specjalne aukcje, podczas których pracownicy mogli za symboliczną cenę wykupywać te przedmioty, do których byli szczególnie przywiązani.

Dziś system 5S zachowuje swoją moc zmieniania miejsca pracy i angażowania wszystkich pracowników w działania doskonalące. Obejmuje nadal pięć typów działań, zaczynających się od litery „S”, jak to pokazuje rys. W-1.



Rysunek W-1. System 5S

## System 5S dla biura

System 5S dla biura obejmuje następujące działania:

1. **Selekcja** oznacza przejrzanie wszystkich elementów znajdujących się w danym obszarze i usunięcie wszystkich niepotrzebnych przedmiotów. Prawdziwe znaczenie terminu Selekcja najlepiej oddaje powiedzenie „Jeśli masz wątpliwości, usuń to”.
2. **Systematyka** to ułożenie wszystkich pozostałych potrzebnych przedmiotów w taki sposób, by zapewnić łatwy dostęp i stałe utrzymanie takiego układu. Istotę Systematyki oddaje powiedzenie „Jest miejsce na wszystko, i wszystko jest na swoim miejscu”.



3. *Sprzątanie* oznacza czyszczenie wszystkich elementów i zachowanie ich w czystości, by zapewnić tym sposobem, że zarówno obszar pracy, jak i wykorzystywany sprzęt są właściwie utrzymywane i zawsze gotowe do pracy. Istotą etapu Sprzątania oddaje powiedzenie „Wyczyść to i utrzymuj czystość”.
4. *Standaryzacja* to opracowanie wskazówek ułatwiających utrzymanie obszaru we właściwym porządku, a także wizualizacja tych standardów. Prawdziwe znaczenie terminu Standaryzacja wyjaśnia najlepiej powiedzenie „Jeśli nie widzisz, nie wiesz, a jeśli nie wiesz, nie możesz kontrolować”.
5. *Samodyscyplina* obejmuje szkolenia i komunikację, których celem jest zapewnienie przestrzegania standardów 5S przez wszystkich pracowników. Istotą Samodyscypliny oddaje najlepiej powiedzenie „Utrzymaj to, co osiągnąłeś i nie szukaj winnych”.

Od czasów skromnych początków w japońskich firmach, system 5S rozwinął się do potężnej, stosowanej na całym świecie metody pozwalającej stworzyć i utrzymać wydajne oraz produktywnie biuro. Pokażemy wam teraz przykład, który znakomicie to ilustruje.

Przyjrzyjcie się kłopotom amerykańskiej firmy Lee Blake Precision, Inc. Kiedyś obsługa przychodzących zamówień trwała tam *ponad dwa dni!* Było to szczególnie frustrujące dla pracowników działu obsługi klienta. Odszukiwanie zamówień przypominało zabawę w ciepło-zimno, ponieważ spływały one przez cały czas w różnych formach (pocztą, faksem, telefonicznie, e-mailem, ustnie przekazywane przez ludzi z działu sprzedaży, a nawet na kolorowych samoprzylepnych fiszkach). Następnie po wprowadzeniu zamówień do systemu komputerowego, pracownicy musieli zanosić wszystkie dokumenty kolejno do działu produkcyjnego, zakupów i kontroli jakości. Jeśli popełnili jakiś błąd lub klient zmienił zamówienie (co zdarzało się dość często), całą pracę trzeba było powtórzyć.

Dzisiaj obsługa zamówień w Lee Blake zajmuje *mniej niż 10 minut*. Mówiąc inaczej, czas obsługi został zredukowany o 99%. Chodzenie pracowników po biurze ograniczono o ponad 95%, a wykorzystanie papieru o prawie 80%. Nie trzeba dodawać, że zarówno pracownicy, jak i klienci są znacznie bardziej zadowoleni.

## Dlaczego system 5S jest niezbędny

Biura przypominają żywe organizmy. Zmieniają się i rosną. Reagują na bodźce z zewnątrz. Specyfikacje od klientów nieustannie się zmieniają, rozwijane są nowe technologie, a pracownicy przychodzą i odchodzą. Konkurencja na rynku staje się coraz bardziej agresywna, a koszty działalności rosną.

By sprostać tym wyzwaniom, firmy muszą poszukiwać nowych sposobów na przetrwanie. Podobnie, jak żywe organizmy, jeśli nie będą wprowadzać zmian w reakcji na zmiany w środowisku, zginą. Co więcej potrzebne zmiany trzeba wprowadzać na każdym poziomie organizacji. Im szybciej firma potrafi ich dokonać, tym więcej pieniędzy będzie mogła zaoszczędzić i tym łatwiej będzie odpowiadać na wymagania swoich klientów.

Jeśli nie będziecie traktować biura, jak żywego organizmu, doprowadzicie do tego, że będzie ono przypominać stajnię, w której nikt nie sprząta. Marnotrawstwo będzie się zwiększać, a wykonanie pracy będzie wymagało coraz więcej czasu.