



Kapás Zsolt

Az 5S rendszer alkalmazásával összefüggő feladatok

NSZFI
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:

Általános melegüzemi munka-, baleset-, tűz-, környezetvédelmi és minőségbiztosítási feladatok

A követelménymodul száma: 0141-06 A tartomelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-008-50

HOGYAN LEHETÜNK JOBBAK HOLNAP, MINT MA?

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Előfordulhat, hogy amikor először belépünk a munkahelyünkre, minden kicsit ismeretlennek, idegennek tűnik. Az emberek, a környezet, minden. Aztán esetleg felismerünk egy két szerszámot, azonosítani tudunk néhány, már látott (vagy tanulmányainkban szereplő) berendezést, gépet. Miközben hallgatjuk az újfelvevő dolgozóknak "kijáró" oktatásokat, hallhatjuk, hogy mikor alapították a céget, mikoriak a berendezések, mióta alkalmazzák a használt technológiákat és így tovább. Hallhatunk jól bevált megoldásokról, esetleg üzleti sikerekről (vagy esetleg kudarcokról). Az oktatásokat követően megismerkedünk a kollégákkal, akik közül ki régebben, ki nem olyan régen dolgozik a munkahelyén. Lassan mi is beleszokunk a mindennapi rutinokba, felvesszük azt a magatartást, amelyet a kollégáinktól lesünk el. Biztosan sok mindent nem értünk meg elsőre, de belenyugszunk, itt ez a szokás. És lassan beleilleszkedünk a mindennapi egyformaságba, a megszokott rutinokba, az elvárt és teljesített munkavégzésbe. Előfordulhat.

De valóban így van? Ami jó volt tegnap, az jó mai is? Ami jó ma, az jó lesz holnap is? És mit szól ehhez a piac? Mit szólnak hozzá a vevők?

Ha egy sportoló nem képes napról napra egyre jobb és jobb eredményekre, akkor bizony lemarad. Talán nincs így a vállalatoknál, szervezeteknél is?

A versenyképesség, a piacon való maradás, a piaci részesedés változatlan teljesítménnyel is fennmaradhat?

Nem lenne szükséges folyamatosan fejlődni, javítani?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

1. A szervezeti kultúra

A munkahelyek különbözőek. Valamennyi vállalkozásnál, szervezetnél eltérően mennek az ügyek. Mintha minden munkahely önálló személyiség lenne. És valóban. Minden szervezet rendelkezik valami olyan sajátossággal, amely csak és kizárólag őt jellemzi. Ezt a jellemző sajátosságot hívjuk szervezeti kultúrának.

A szervezeti kultúra jelentéstartalma többféleképpen is megfogalmazható. Talán a legegyszerűbb megfogalmazások:

- Ahogy itt intézik a dolgaikat.
- Gondolatok, hiedelmek, vélekedések, amelyeket egy szervezetnél a munkatársak többsége vall a viselkedésről, és arról, hogy miként kell bánni a vevőkkel, a partnerekkel, a munkatársakkal.

A kultúra általában az életvitelt és az íratlan szabályok, normák követését jelenti, amely érvényre jut a szervezetek életében, működésében is.¹

A szervezet kultúráját meghatározza a munkavállalók nemzeti hovatartozása, a munkavállalók vallása, történelmi tapasztalatai, képzettsége, világnézete, a vezetés kinyilvánított szándéka, a vezetés által meghatározott irányvonal, a vezetés következetessége, és még számos egyéb tényező.

A folyamatos fejlődés iránti munkatársi elkötelezettséget támogató szervezeti kultúra megteremtése (azaz a mindennapi "rutinok" részeként, "ahogy itt szoktuk intézni a dolgokat" elemeként) a szervezet versenyképességét alapvetően meghatározó feladat.

Ebben a vezetés, a szervezeti egységek, valamennyi munkatárs elvégzendő feladattal bír.

A kérdés tehát az, hogyan lehetséges a mindennapi "szokások", "rutinok" közé, azaz a vállalati kultúrába beemelni a folyamatos fejlesztés iránti vágyat, az arra való folyamatos törekvést. Válgják az emberek szokásává, hogy keressék, kutassák azt, hogy miként lehetnek jobbak holnap, mint amilyenek ma!

A folyamatos fejlődést azonban milyen területeken, hogyan, milyen módon lehet elérni? Ez bizony nagy horderejű kérdés.

A kérdés megválaszolásában segítenek bennünket azok a módszerek, modellek, amelyeket a nagyvilágban már valahol kifejlesztettek, kipróbáltak, és ezekkel mérhető eredményeket értek el.

2. Kaizen

A Japán gazdaság eredményeinek kulcsáról Masaaki Imai neves japán közgazdász úgy vélekedett, hogy annak alapja a Kaizen. "A Kaizen jobbítást jelent. Továbbá a Kaizen javulást jelent a személyes életünkben, az otthoni, társadalmi és munkahelyi életünkben. A munkahelyi alkalmazás során a Kaizen a javítások mindenki bevonásával történő folytatását jelenti – a menedzsereket és a dolgozókat is beleértve."²

¹ Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. 17.5 fejezet. Charles Handy

² Masaaki Imai: Kaizen, Japán versenybeli sikerességének kulcsa 1986.

A Kaizen japán összetett szó. Két eleme közül a "kai" változtatást, míg a "zen" a jót jelenti. A Kaizen jelentése "változtatás jó irányba"



1. ábra. Masaaki Imai³

A Kaizen alapját képező megközelítések, gondolatok:⁴

- Az embereket a tökéletesség, a teljesség hiánya és az ebből fakadó elégedetlenség készíti a jobbításra, a javításra.
- A javítási szándék a harmónia, a bőség, az értékek iránti belső vágyon alapul.
- Mindenki képes jobbra, eredményesebbé tenni a saját munkáját, képes a javítási lehetőségek felismerésére és kihasználására.
- A javítás mértéke és hatálya korlátlan és határtalan.

A Kaizen egyszerre életfilozófia és módszergyűjtemény is.

³ Forrás: www.presseanzeiger.de

⁴ <http://web.t-online.hu/siriusbt/kaizen.html> A Kaizen /Fehér Ottó vezetési tanácsadó munkája alapján

A Kaizen filozófia egyik legizgalmasabb mozzanata az, hogy miként viszonyul hibákhoz, problémákhoz, veszteségekhez. Hazánkban általában a hiba, a gond, a probléma, a veszteség olyan szavak, amelyekhez büntudat társul. (Például: Egy magyarországi vállalat vezetője egy értekezleten kijelentette: "Vegyék tudomásul, hogy minden hibának van vezetője és keresztnéve."). Nálunk egy hiba megjelenésekor azonnal elindul a felelősök keresése, azonosítása, és erős a késztetés azok megbüntetésére. A Kaizen azonban a problémára, veszteségre, hibára értékként tekint, ezekben lehetőséget lát – ha a problémákat megoldjuk, a hibákat kijavítjuk, jobbak leszünk voltunk előtte! –, és az emberekre, a munkatársakra nem a problémák, hibák, veszteségek okozójaként, hanem azok kiküszöbölőjeként, megoldójaként gondol, és így is veszi őket számításba.

A Kaizen a folyamatos, fokozatos fejlesztésről szól. Ennek a folyamatos javulásnak az alapja az, hogy pontosan tisztában legyünk a feladatainkkal (pl. eljárásleírások, szabványok, stb.), és rögzítsük azokat. Egyszerűen megfogalmazva: hogyan várhatunk el javulást valamiben, ha nem is tudjuk, hogy azt hogyan végezzük?⁵

A Kaizen alapvetően nem kizárólag és egyedül a vezetők módszere. A jó irányba történő változtatás csak a munkatársak minél teljesebb körű bevonásával történhet, azaz mindenkitől (beosztástól, munkakörtől függetlenül) elkötelezettséget, tudatosságot és aktív részvételt kíván.

A Kaizen végső célja, hogy a vevők igényeinek egyre magasabb szintű kielégítésének biztosítása a költségek folyamatosan csökkenése, a minőség folyamatos fejlesztése és a szállítás, vevőkiszolgálás, vevőszolgálat növekvő pontossága és rugalmassága mellett valósuljon meg.

Kaizen alkalmazásának eredménye a vállalat számára a versenyképesség növekedése, a piaci részesedés bővülése, a nyereségesség emelkedése. A munkatársak számára a Kaizen egy folyamatos kihívást jelent, ugyanakkor növeli a szükségesség érzését, a céggel kapcsolatos lojalitást, a dolgozói elégedettséget, és azt a tudatot, hogy a piaci eredményesség okán kiszámítható, tartós és biztos lesz a munkatársak munkahelye.

A Kaizen a folyamatos "jó irányba történő változtatásokat" jelenti. Ebben érintettek a vezetők, a szervezeti egységek, és a munkavállalók egyaránt. Ebből következik, hogy melyek a Kaizen javítások⁶ főbb színterei:

- Vezetői szint. Ebben a vezetők vesznek részt, és alapvetően a szervezeti rendszerekre, folyamatokra és eljárásokra irányul a javítás, a fejlesztés
- Csoportok szintje. A szervezetekből, szervezeti egységekből kialakított csoportok a javítási tevékenységeket egy adott célra, tevékenységre, feladatra vagy területre fókuszálják.
- Egyéni szintje. A munkatársak ezen a szinten a saját munkavégzésükre, tevékenységükre foglalkoznak meg jobbító, javító javaslatokat.

⁵ LSS Academy "Guide To Lean Manufacturing" Taiichi Ohno gondolatai alapján

⁶ <http://web.t-online.hu/siriusbt/kaizen.html> A Kaizen /Fehér Ottó vezetési tanácsadó munkája alapján

3. Az 5S módszer

Az 5S módszer jelentősége abban rejlik, hogy alkalmazásával megteremthetők az alapok a Kaizen gondolkodásmódon alapuló tevékenységek bevezetéséhez.

Fontos jellemzője a módszernek, hogy a munkavállalói szinten, az egyének szintjén olyan szervezeti kultúrát és az erre épülő rendszert alakít ki, amely folyamatosan javítja a folyamatok áttekinthetőségét, segíti a mindenkori rend fenntartását és az eljárásokkal, folyamatokkal kapcsolatos problémák, hiányosságok, hibák feltárását, azonosítását és megoldását.

Az 5S módszer megalapozza és megteremti azt a szervezeti kultúrát és működési rendszert, amelyben az emberek odafigyelnek a munkakörnyezetükre, tudatosan rendben tartják és fejlesztik azt.

Az 5S aktivizálja a szervezetet, a szervezeti egységeket, valamennyi munkatársat, növeli a munkavállalók tulajdonosi szemléletét, fegyelmét és a vállalatról alkotott képet, fejleszti a lojalitást, a hűséget és az odaadást.

De hát mi is ez a "bűvös" 5S módszer?

Az 5S is a Kaizen módszerek egyike. Mint már láttuk, a Kaizen egy szilárd filozófián nyugvó összetett rendszer, aminek a bevezetése a vezetői és munkavállalói elkötelezettség mellett több éves munkával, jelentős mértékű fejlesztési és fejlődési erőforrásokat szabadít fel a szervezetekben.

Az 5S módszer a Kaizen filozófia alapjának a megteremtését, rendezett folyamatokat és körülményeket eredményez. Az 5S módszer bevezetése alapvető feltétele annak, hogy a Kaizen gondolkodásmód megjelenjen és áthassa az adott szervezetet.

Az 5S meghatározása szerint a gazdálkodási, működési folyamatok kritikus, szigorú kezelésével, megközelítésével pontos és fegyelmezett eszközt jelent a biztonságos, tiszta, hatékony és eredményes munkakörnyezet kialakításához és fenntartásához, a szükséges szabályozások kialakításához, fejlesztéséhez. Olyan munkafeltételeket, munkakörnyezetet teremt, amelyre minden munkatárs büszke lehet.

Az 5S japán módszer. Ennek megfelelően az "S" betűk a módszer elemeinek japán megnevezésére utal.

Az 5S elemei	Az elemek jelentése	Az elemek céljai
SEIRI	Megfelelő szelektálás	A munkahelyen a ténylegesen szükséges tárgyak azonosítása, a szükségtelenek eltávolítása, a használati rend meghatározása
SEITON	Megfelelő elrendezés	A tárgyak pontos és célszerű helyének kialakítása, feliratozása (jelölése), áttekinthető (a funkciókat figyelembe vevő) elrendezése
SEISO	Megfelelő takarítás, tisztítás	Tisztítás, takarítás a munkahelyen, a munkakörnyezetben
SEIKETSU	Rendszeresség, szabványosítás, gyakorlás	A megvalósított tevékenységek eredményeinek fenntartása, az eljárások szabványosítása, rögzítése
SHITSUKE	Fegyelmezett magatartás, példamutatás	A szabályozások fegyelmezett betartása alapvető étékké válik (szervezeti kultúrába beépül), önfegyelem, elkötelezettség

2. ábra. Az 5S módszer elemeinek értelmezése

Az 5S műveletek módszeres megvalósítása garanciát ad az alkalmazó szervezetek számára, hogy a munkahelyek és munkakörnyezet mindenkor tiszta, rendezett képet mutat, a munkavégzés egészséget nem veszélyeztető és biztonságos feltételeit megteremti, egyszerűbb és átláthatóbb munkafolyamatot eredményez, hogy mind eközben az előállított termék, nyújtott szolgáltatás minősége folyamatosan javul.

Az 5S módszer lépéseit végre lehet hajtani a szervezet egészében, szervezeti egységenként, illetve egyéb módon meghatározott területenként is. A bevezetési folyamatban a vezetőknek kell az induló lépéseket megtenniük, a javítással kapcsolatos elkötelezettségüket személyes példamutatással kell jelezniük, megmutatniuk a munkatársak mind szélesebb köre előtt.

Az 5S bevezethető és alkalmazható minden típusú szervezetnél (nagyvállalat, kis- és középvállalkozás, intézmény, hivatal, hatóság, stb.), függetlenül attól, hogy milyen konkrét tevékenységet végez (gyártó tevékenység, szolgáltató tevékenység).

Az 5S egyszerű, érthető, mindenki számára szinte nyilvánvaló módon foglalja össze a munkafeladatok ésszerű végzésének, a munkahely racionális működtetésnek napi feladatait.

Az 5S elemei	A célérés lehetséges eszközei
Megfelelő szelektálás	- Munkahely, munkakörnyezet lefényképezése, a kép elemzése - A munkafeladatok tényleges eszköz és anyag igényének átgondolása - Munkanapfelvétel (hol, mikor, mit és mivel csinál a munkavállaló) - A felesleges tárgyak eltávolítása - Stb.
Megfelelő elrendezés	- Az eszközök szabályozott rendben való elhelyezése, hogy a következő használatkor könnyű legyen a hozzáférhetőségük, elhelyezésüket célszerű tipizálni. - A leggyakrabban használt tárgyak kéz alá helyezése - A nagyobb tárgyakat alulra kell rakni. - Világos megkülönböztető jelölések (szín, címke, stb.) - Stb.
Megfelelő takarítás, tisztítás	- Szennyező források megszüntetése - Eszközök tisztítása, ápolása, karbantartása - Munkahely, munkakörnyezet, munkaállások, közlekedési utak takarítása - Tiszta öltözet, karbantartott munkaruházat, ápoltság megjelenés - Stb.
Rendszeresség, szabványosítás, gyakorlás	- A tevékenységeket rendszeresen kell elvégezni - A megtervezett tevékenységek elvégzési módjának, feltételeinek, ismétlődési ciklusának rögzítése, szabványosítása - Stb.
Fegyelmezett magatartás, példamutatás	- Aktív, kétirányú kommunikáció - Teljes körű részvétel, elkötelezett hozzáállás - Személyes példamutatás - A szabályok mindenkor maradéktalan betartása - Oktatás, képzés, motiváció - Stb.

3. ábra. AZ 5S módszer eszközei, feladatai

Megfelelő szelektálás

A szükséges tárgyakat (a munkavégzéshez szükséges eszközöket, szerszámokat, anyagokat, segédanyagokat, stb.) határozottan el kell különíteni azoktól, amelyek feleslegesek. A munkavégzéshez nem feltétlenül szükséges tárgyakat, eszközöket, anyagokat, szerszámokat azonnal el kell távolítani a munkahelyről.



4. ábra. Egy munkahely⁷

Megfelelő elrendezés

Az eszközöket, alkatrészeket, szerszámokat, anyagokat olyan szabályozott rendben kell elhelyezni, tárolni, hogy a következő használatkor könnyen és egyszerűen hozzáférhetők legyenek. A tárolásukat, elhelyezésüket lehetőségek szerint célszerű tipizálni, rendszerben kezelni.



5. ábra. A módszer alkalmazása előtt⁸

⁷ Forrás: <http://www.olderadio.tesla.hu>

⁸ http://www.leanmanufacturingconsulting.com/5S_Presentation_Sample.pdf



6. ábra. A módszer alkalmazása után⁹

Figyelemmel kell lenni, illetve célszerű követni az alábbiakat:

- A leggyakrabban használatos tárgyakat a kéz közelében, könnyen elérhető helyen, a kézre esően kell helyezni, illetve tartani.
- A nagyobb tárgyakat célszerű mindig alulra helyezni
- Világos, egyértelmű megkülönböztető jelöléseket (szín, címke, stb.) kell alkalmazni.

Megfelelő takarítás, tisztítás

Valamennyi berendezés, eszköz tisztán tartásáról, rendszeres ápolásáról, karbantartásáról gondoskodni kell. A munkakörnyezet megfelelő állapota a minőség, az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés szempontjából is kiemelten fontos kérdéskör. A rendben tartásnak akkor van értelme, ha az előző pontokban rögzítettekhez szigorúan tartják magukat a dolgozók, és aszerint is cselekszenek.

⁹ http://www.leanmanufacturingconsulting.com/5S_Presentation_Sample.pdf



7. ábra. Az 5S alkalmazásának hiánya¹⁰

Rendszeresség, szabványosítás, gyakorlás

A munkahelyen a munkavégzés feltételei csak akkor biztosíthatók, ha az előzőekben bemutatott tevékenységeket folyamatosan, tervszerűen, rendszeresen végzik. A megtervezett tevékenységek elvégzési módjának, feltételeinek, ismétlődési ciklusának rögzítését, szabványosítását biztosítani kell, és ezeket a tevékenységeket folyamatosan el kell végezni, a kitűzött feladatokat meg kell oldani. A nagy erőfeszítésekkel rendezetté, gondozottá, tisztává varázsolt munkahely, munkakörnyezet is gondozatlanná válik, ha a megkezdett rendezési, rendszerezési tevékenységeket nem folytatják rendszeresen.

Ezért fontos, hogy a jobbítás során megfogalmazott javaslatokat ne csak a bevezessék, ne csak beszéljenek róla, hanem eljárásrendben, folyamatleírásban, szabványosítási folyamatban rögzítsék, építsék be a szervezet működési rendjébe, kultúrájába.

A munkahely, munkakörnyezet állapotához, képéhez nagymértékben járul hozzá a munkatársak, a vezetők megjelenése. Ezért fontos, hogy a munkatársaknak gondot fordítsanak saját öltözködésükre is, testi higiéniájukra, megjelenésükre. Mindig rendezetten, tisztán, ápoltan jelenjenek meg a munkahelyükön.

Fegyelmezett magatartás, példamutatás

¹⁰ 2009. A prevenció éve fotókiállítás anyagából. /2009. május. ISD DUNAFERR Zrt.

Minden munkavállalót (beosztástól, életkortól, tapasztalattól, nemtől függetlenül) arra kell motiválni, oktatni, nevelni, hogy az előírásokat, szabályokat maradéktalanul tartsa be a munkahelyen, a munkavégzés során. Fegyelmezett (a közösen elfogadott értékek szerint) végzett munkával kell biztosítaniuk a megfelelő minőségi színvonal eléréséhez szükséges munkahelyi, munkakörnyezeti feltételek fenntartását.

A szabályok, követelmények alól egyetlen vezető sem vonhatja ki magát, sőt személyes példamutatással kell kitüntetni magát.



8. ábra. Példa a rossz vezetői magatartásra

Az 5S módszer sikerének, szervezeten belüli elterjedésének peremfeltételei:

Az első számú vezető legyen a bevezetést megvalósító program felelőse. Ezt a feladatot nem szabad a beosztott munkatársakra hárítani. Ebben a szakaszban a vezetés elkötelezettségének a munkatársak számára láthatóvá kell válnia.

Az 5S módszer az alkalmazási területként kijelölt szervezet egészére, annak minden szervezeti részegységére és valamennyi munkatársára vonatkozzon. Intézményesen mindenkire kiterjedően kell a bevezetést megtervezni, előkészíteni és megvalósítani.

A megvalósításba minden munkavállalót be kell vonni. Ez többféle módszerrel történhet.

- Javaslattevési rendszer kiépítése. Pl. gyűjtőládák kihelyezésével biztosítani az írásos javaslatok összegyűjtését.
- 5S napok szervezésével biztosítani fórumot arra, hogy a munkavállalók szóban tehessenek javaslatot
- Egyéb eszközök alkalmazásával (brainstorming – ötletroham –, kérdőívek, kérdéslisták, stb.)
- Csoportmunka ösztönzésével, ahhoz a feltételek biztosításával.
- Több szervezet, több csoport részvételével közös akciók szervezése bizonyos konkrét területre fókuszálva.
- Kampányok, rendezvények.
- Egyének, szervezeti egységek számára versenyek, vetélkedések meghirdetése.
- Oktatás, képzés, tréningek.
- Továbbiak.

Alapvető feltétele a sikerhez, hogy minden munkavállaló aktívan vegyen részt a megvalósításban, mindenki érezze sajátjának a feladatot. A siker elmarad, ha csak egy kis aktív csoport "belügye" marad az 5S.

A kialakított, megtervezett gyakorlatot, annak megvalósítását, működtetését szisztematikusan ismételni kell. Mindvégig törekedni kell arra, hogy ez ne legyen terhes a munkatársaknak, ne többlet feladatként, hanem a munkavégzésük részeként tekintsenek rá. Azonban ez nem jelenheti azt, hogy a rendszeres feladat, tevékenység reprodukciót ne kellő alapossággal és ne a kellő időben végezzék el.

Egyes feladatok eredményes elvégzéséhez alapvető feltétel, hogy egy folyamatban, egy menetben megszakítás nélkül vezessék be a szükséges változtatásokat. Például az új jelölési, címkézési rendszert a működési területen egy menetben kell bevezetni, mert különben az azonosítási, nyomon követési tevékenységben komoly zavarokat okozhat a megszakítás, illetve a bevezetés félbemaradása.

A felelős vezetőnek személyesen kell ellenőriznie az 5S elemeinek megvalósulását, az elért eredményeket ki kell kiértékelnie és minősítenie, az ellenőrzések, eredmények tapasztalatait kommunikálnia, a megfelelő következtetéseket levonnia, és a szükséges beavatkozásokat, intézkedéseket megtennie.

Fontos, hogy a kezdeti sikereknek is legyen értéke. A szervezetben beszéljenek róla, a vezetőség kommunikáljon ezekről.

4. Az 5S jelentősége a melegüzemekben

A melegüzemi körülmények számos olyan jellemzővel rendelkeznek, amelyek megkülönböztetik ezeket más munkahelyektől, és a munkavállalók egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzése szempontjából is fontosak.

A melegüzemekben alkalmazott technológiák

- nagy energia igényűek;

- végrehajtásuk során az előírt időpontok, időtartamok betartása alapvető követelmény;
- nagy értékű, nagy mennyiségű termékek előállítását szolgálják;
- velejárójuk lehet a hő, a zaj, a por, pára, stb. időszakos jelenléte;
- többnyire folyamatos üzemmenetet igényelnek;
- alkalmazásukkor az üzemzavaroknak súlyos következményei (anyagi kár, halálos, súlyos munkabalesetek, stb.) lehetnek;
- a munkatársaktól pontos, előírásoknak megfelelő munkavégzést követelnek,
- követelményeiktől való gyakorlati eltérések kezelése szűk időkeretek között kell, hogy megtörténjen;
- végrehajtásuk megköveteli a munkatársak magas színvonalú felkészültségét, képzettségét, fegyelmezettségét;
- végrehajtásukban minden munkatársnak meg van a pontos feladata, egyikük munkája sem hiányozhat a folyamatból.



9. ábra. A melegüzemi technológiák sajátos követelményei

A melegüzemekben a technológiák nem engedik meg, hogy

- a körülöttünk levő szükségtelen eszközök, anyagok közül kapkodva válogassuk ki azt, ami éppen szükséges;

- a szükséges anyagok, eszközök, szerszámok nehezen hozzáférhető helyen legyenek elhelyezve, tárolva;
- feladatinkat ne gyakorlattan, magabiztosan hajtsuk végre, minden alkalommal az előírásoknak pontosan megfelelően;
- a közlekedés közben kerüljünk a rendetlenségből adódó akadályokat;
- ne tartsunk be mindig minden előírást;
- nem karbantartott, bizonytalan műszaki állapotú eszközöket, szerszámokat, berendezéseket használjunk;
- az egyéni védelmünket szolgáló védőeszközöket ne használjuk teljeskörűen és rendeltetésszerűen;
- munkatársainkkal ne működünk együtt a legteljesebb mértékben.

A melegüzemben a termék előállítás minősége, a munkatársak egészsége és biztonsága folyamatosan megköveteli, hogy mindig, minden elsőre feleljen meg a követelményeknek. Ehhez szükséges – többek között – a rend, az átláthatóság, a rendszeresség és tudatosság, a szabályozottság, a fegyelmezettség.

Az 5S módszer segítségével ezeknek a feltételeknek a mindenkori biztosítását érhetjük el.

Összefoglalás. A szervezetek működésének alapvető kihívása a piacnak, a partnereknek való egyre magasabb mértékű megfelelés feladata. A folyamatos fejlődés feszítése arra kényszeríti, arra ösztönzi a szervezeteket, hogy minden lehetőséget ragadjanak meg, használjanak ki a fejlődés érdekében. A tökéletlenségek, hibák megszüntetésével jobb teljesítményre lesz képes az adott szervezet. Ebbe a folyamatos fejlesztési tevékenységbe vonják be a kialakított japán módszerek a szervezet valamennyi munkatársát. Nem fejlesztési osztályok dolga csak a jobbítás, a javítás, hanem mindenki részt vesz benne. A Kaizen filozófia a jó irányba történő folyamatos változtatást képviseli. A munkatársak, a szervezet szolgálatában álló emberek belső vágyává, törekvésévé teszi a jobb keresését, a jobbítást, a javítást. Ennek a filozófiának egyik képviselője az 5S módszer. Ennek alkalmazásával a szervezeti kultúrába olyan értékek épülnek be, mind a rend, a tisztaság, az átláthatóság, a szervezettség és szabályozottság, a fegyelem és a példamutatás. A módszer tehát sokkal több, mint egy öncélú "rendmánia", hiszen az 5S (és ezen keresztül a rend, a rendszerezettség, a tisztaság) nem közvetlenül a cél, hanem az eszköz ahhoz, hogy (üzleti) céljait az adott szervezett átláthatóbban, könnyebben, szervezettebben, hatékonyabban tudja elérni. Ezért fontos, hogy az 5S célját, az elemeinek a jelentőségét megértsük, az elvégzendő feladatokat azonosítsuk, megtervezzük, és rendszeresen elvégezzük. Az 5S nem a munkatársak munkája melletti plusz feladat, hanem a munkatársak munkájának a része. Persze, csak azoknál a szervezeteknél, ahol a folyamatos fejlődés igénye jelen van, és a "hogyan lehetek holnap jobb, mint amilyen ma vagyok?" kérdést a vezetés és az alkalmazottak egyaránt nap, mint nap felteszik magukban.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Látogasson el a Wikipédia honlapra (<http://hu.wikipedia.org>) és keresse meg az 5S módszerről szóló részt. Tekintse át, hogy mennyi japán fejlesztési módszer létezik a Kaizen filozófiára épülve. Olvassa át az egyes módszerek lényegét, főbb elemeit. Próbálja megkeresni ezeknek a módszereknek a közös pontjait. Következtetéseit, megállapításait beszélje meg tanuló társaival, tanárával.

Vegye vizsgálat alá azt az asztalt, amelynél tanulni szokott. Milyen felesleges tárgyakat tud azonosítani az asztalon, amelyeket sohasem használ a tanulási tevékenysége során. Gondolja végig, hogy mire (eszköz, anyag, felszerelési tárgy, stb.) is lenne ténylegesen szüksége ahhoz, hogy tanulást a legkönnyebben, legkényelmesebben, leghatékonyabban tudja megoldani a követelményeknek megfelelően a feladatait. Alkalmazza az 5S módszert az íróasztalára. Milyen tapasztalatokhoz jutott? Tapasztalatait beszélje meg társaival, tanárával.

A tanulmányok folytatása során fontosak számunkra a tankönyvek, a jegyzetek, segédletek. Azonban roppant lényeges azoknak az adatoknak, tényeknek, információknak az elsajátítása is, amelyet a tanórákon az előadó tanároktól hallunk. Ön milyen módszert használ az elhangzottak rögzítésére? Az Ön megítélése szerint az elhangzottak hány százalékát képes visszaidézni, feleleveníteni a későbbiekben? Nem gondolt még arra, hogy ezen az arányon javítson? Milyen módon tudná javítani ezt a teljesítményét (pl. jegyzetelési módszerek fejlesztése, stb.)? Az Ön által elhatározott fejlesztést próbálja ki! Gondolatait rendezve, a kapott eredményeket, következtetéseket beszélje meg tanárával.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Sorolja fel az 5S módszer elemeit!

2. feladat

Soroljon fel néhányat a Kaizen alapját képező gondolatok közül!

3. feladat

Ismertessen néhány módszert azok közül, amelyekkel a munkavállalók teljes körű bevonását megvalósíthatjuk az 5S módszer megvalósítása során

4. feladat

Ön szerint a következő állítások közül melyek az igazak és melyek a hamisak? Kérem, írja az állítás után Ön véleményét megjelenítő "Igaz", vagy "Hamis" jelzést!

Az első számú vezetőnek nincs semmilyen feladata az 5S módszer bevezetése és alkalmazása során, elegendő, ha engedélyezi a módszer használatát.

Az 5S módszer elemei: megfelelő szelektálás, megfelelő elrendezés, megfelelő takarítás, tisztítás, rendszeresség - szabványosítás - gyakorlás, fegyelmezett magatartás-példamutatás.

A Kaizen filozófia alapját az a felfogás képezi, hogy nem kell nekem feltétlenül megoldanom a problémákat, mert a társaim majd úgyis megoldják helyettem.

Az 5S módszer egyetlen célja, hogy a munkahelyen rend legyen.

A Kaizen filozófia szerint mindenki képes jobbra, eredményesebbé tenni a saját munkáját, képes a javítási lehetőségek felismerésére és kihasználására.

Az első számú vezető példamutatása az 5S módszer szempontjából nem fontos, mert a legfelső vezetőt úgysem látja sohasem a munkavállaló.

A szennyező források megszüntetése a fegyelmezett magatartás és példamutatás 5S elemhez tartozik (shitsuke)

Az 5S módszer nem alkalmazható nem termelő szervezeteknél (pl. intézmények, hatóságok, iskolák)

Az 5S módszert az Egyesült Államokban fejlesztették ki.

5. feladat

Használja az 5S első elemét (Seiri: Megfelelő szelektálás)! Az alábbi képen milyen tárgyakat tud azonosítani, amelyek nem szükségesek egy képernyő előtti munkavégzéshez?



10. ábra. 5. számú feladat

MEGOLDÁSOK

1. feladat

Seiri: Megfelelő szelektálás

Seiton: Megfelelő elrendezés

Seiso: Megfelelő takarítás, tisztítás

Seiketsu: Rendszeresség, szabványosítás, gyakorlás

Shitsuke: Fegyelmezett magatartás, példamutatás

2. feladat

Az embereket a tökéletesség, a teljesség hiánya és az ebből fakadó elégedetlenség készíti a jobbításra, a javításra.

A javítási szándék a harmónia, a bőség, az értékek iránti belső vágyon alapul.

Mindenki képes jobbra, eredményesebbé tenni a saját munkáját, képes a javítási lehetőségek felismerésére és kihasználására.

A javítás mértéke és hatálya korlátlan és határtalan

3. feladat

Javaslatlételi rendszer kiépítése. Pl. gyűjtőládák kihelyezésével biztosítani az írásos javaslatok összegyűjtését.

5S napok szervezésével biztosítani fórumot arra, hogy a munkavállalók szóban tehessenek javaslatot

Egyéb eszközök alkalmazásával (brainstorming – ötletroham –, kérdőívek, kérdéslisták, stb.)

Csoport munka ösztönzésével, annak feltételeinek biztosításával.

Több szervezet, több csoport részvételével közös akciók szervezése bizonyos konkrét területre fókuszálva.

Kampányok, rendezvények.

Egyének, szervezeti egységek számára versenyek, vetélkedések meghirdetése.

Oktatás, képzés, tréningek.

4. feladat

Az első számú vezetőnek nincs semmilyen feladata az 5S módszer bevezetése és alkalmazása során, elegendő, ha engedélyezi a módszer használatát. (HAMIS)

Az 5S módszer elemei: megfelelő szelektálás, megfelelő elrendezés, megfelelő takarítás, tisztítás, rendszeresség – szabványosítás – gyakorlás, fegyelmezett magatartás–példamutatás. (IGAZ)

A Kaizen filozófia alapját az a felfogás képezi, hogy nem kell nekem feltétlenül megoldanom a problémákat, mert a társaim majd úgyis megoldják helyettem. (HAMIS)

Az 5S módszer egyetlen célja, hogy a munkahelyen rend legyen. (HAMIS)

A Kaizen filozófia szerint mindenki képes jobbra, eredményesebbé tenni a saját munkáját, képes a javítási lehetőségek felismerésére és kihasználására. (IGAZ)

Az első számú vezető példamutatása az 5S módszer szempontjából nem fontos, mert a legfelső vezetőt úgysem látja sohasem a munkavállaló. (HAMIS)

A szennyező források megszüntetése a fegyelmezett magatartás és példamutatás 5S eleméhez tartozik (shitsuke) (HAMIS)

Az 5S módszer nem alkalmazható nem termelő szervezeteknél (pl. intézmények, hatóságok, iskolák) (HAMIS)

Az 5S módszert az Egyesült Államokban fejlesztették ki. (HAMIS)

5. feladat

Üdítős (Többnyire Coca-Cola üdítőitalt tartalmazó) üvegek

Tányér

Evőeszköz

Élelem

Fésű

Távkapcsoló

Dobozok, tartóeszközök

Szívószálas dobozos italos dobozok

stb.

IRODALOMJEGYZÉK

Felhasznált irodalom

Klein Sándor: vezetés és szervezetszichológia SHL Hungary Kft. 2001.

Husi Géza: A Lean alapú termelés kialakításának lépései. Debreceni Műszaki Közlemények 2007/2

Dr. Németh Balázs: Versenyképesség növelés a Lean menedzsment alkalmazásával. Előadás. 2010. február 15. Dunaújváros

<http://www.hpcconsulting.hu/kaizen.html> A Kaizen menedzsment alapjai

<http://www.isotanusitas.hu/hu/cikkolvas/5shtml> Fekete Piroska: Minőségi munkakörnyezet kialakítása és fenntartása Az 5S-módszer

<http://www.standard-team.com/cikkek/5s.php> "5S vagyis rend a lelke a hatékony és jól működő vállalkozásnak".

<http://www.slideshare.net/leandesign/lssa-gemba-guide-to-lean-manufacturing-ver2-2> "Guide To Lean Manufacturing" magyar nyelven

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Lean>

http://hu.wikipedia.org/wiki/5S#A_m.C3.B3dszer_le.C3.ADr.C3.A1sa

Ajánlott irodalom

<http://www.slideshare.net/leandesign/lssa-gemba-guide-to-lean-manufacturing-ver2-2> "Guide To Lean Manufacturing" magyar nyelven

John P. Kotter: A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest 1999.

Philp Kotler. Marketing menedzsment Akadémiai Kiadó Marketing Szakkönyvtár 2006.

Hoványi Gábor: menedzsment a jövő versenyében. (A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán a "Doktor Honoris Causa" cím adományozásakor tartott székfoglaló előadása. www.hovanyig.hu/szekfoglalo.doc

A(z) 0141–06 modul 008–as szakmai tankönyvi tartalomeleme
felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
31 521 16 0000 00 00	Kohászati anyagelőkészítő
31 521 16 0100 21 01	Fémhulladék-előkészítő
31 521 17 0000 00 00	Kohászati gépkezelő
31 521 17 0100 31 01	Színesfémkohászati gépkezelő
31 521 17 0100 31 02	Vaskohászati gépkezelő
54 521 03 0010 54 01	Öntőtechnikus
54 521 03 0010 54 02	Színesfémkohászati technikus
54 521 03 0010 54 03	Vaskohászati technikus
31 521 21 0000 00 00	Olvasztár
31 521 21 0100 31 01	Folyamatos öntő
31 521 23 0000 00 00	Öntő
31 521 23 0100 31 01	Kokilla- és nyomásos öntő
31 521 23 0100 31 02	Öntőforma-készítő
31 521 23 0100 21 01	Öntvény- és bugatisztító
31 521 23 0100 31 03	Precíziós öntő
31 521 25 1000 00 00	Színesfém-feldolgozó
31 521 26 0000 00 00	Színesfémkohász
31 521 26 0100 31 01	Alumíniumkohász
31 521 26 0100 31 02	Tímföldgyártó
31 521 27 0000 00 00	Vas- és acélfeldolgozó
31 521 27 0100 31 01	Gépi kovács
31 521 27 0100 31 02	Hengerész

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:
10 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1–2008–0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210–1065, Fax: (1) 210–1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató