

Mr.sc. Nataša Rupčić

Vrijeme je za pospremanje: tehnika 5 S

Prije Nove godine obećali smo si da ćemo biti učinkovitiji, točniji, uredniji... Vrijeme proljetnoga pospremanja ne može biti bolje da te želje pokušamo provesti u djelo. U tome može pomoći popularna japanska tehnika 5 S. 5 S je tehnika koja se koristi za uspostavu i održavanje kvalitetnoga radnog okruženja. Ime ove tehnike proizlazi iz pet japanskih riječi, od kojih svaka počinje sa slovom S: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* i *Shitsuke*. I na engleskom govornom području tehnika je poznata kao 5 S jer u prijevodu sve riječi također počinju sa slovom s. Mantra na engleskom tako može glasiti «*structure, systematize, sanitize, standardize and self-discipline*» ili «*sort, straighten, shine, standardize and sustain*». Iako se u nastojanju zadržavanja akronima izvorno značenje japanskih riječi donekle izgubilo, prijevod ipak u većoj mjeri odražava suštinu ove tehnike.

Zapadna poslovna praksa ne bilježi intenzivniju primjenu ove tehnike. Pa ipak, iako formalizacija tehnike nije česta, mnoga poduzeća su u svoje rutine ugradila mnoge njene aspekte i načela, bez da su uopće bila svjesna njena postojanja. Tako postoje brojni primjeri primjene načela ove tehnike u uslužnim poduzećima, supermarketima, hotelima, knjižnicama i zabavnim centrima. Formalizacijom ove tehnike Japanci su njena načela mogli proširiti po čitavoj organizaciji, postići potpunu participaciju zaposlenika, što je rezultiralo njenom sustavskom primjenom i sinergijskim učincima.

Bacajte suvišno

Prvo načelo strukturiranja ili organizacije (japanski *Seiri*) odnosi se na odvajanje stvari potrebnih za obavljanje posla, od onih koje to nisu. Prema tom načelu broj potrebnih stvari treba održavati na minimalno potrebnoj razini te ih držati na prikladnoj lokaciji. U vremenima oskudice ljudi nevoljko bacaju stvari, što ponekad smatraju grijehom zbog straha da im opet mogu zatrebati. Međutim, u suvremeno doba obilja, u kojem imamo i više nego što nam treba, način organizacije svih stvari ponekad slični umjetnosti. Jednako kao što je važno i vrijedno štedjeti, tako je i važno baciti ono što je suvišno ili postalo nepotrebno.

Pri donošenju odluke što baciti, a što zadržati možemo se rukovoditi načelom učestalosti korištenja. Međutim, jednako je tako važno znati kako stvari pohraniti tako da im se kasnije može brzo i jednostavno pristupiti. Stvari koje nisu korištene godinu dana, kao i one koje su u posljednjih šest do 12 mjeseci korištene samo jednom, treba baciti. Stvari koje su prosječno korištene jednom u posljednjih dva do šest mjeseci, kao i one koje su korištene više od jednom mjesečno treba staviti na središnje mjesto u radnom okruženju. Stvari koje se koriste jednom tjedno, svakodnevno ili češće treba postaviti tik do radnog mjesta zaposlenika koji ih koristi.

Ako se odlučimo nešto sačuvati postavlja se pitanje koliko toga nam treba. Ako neke stvari manje koristimo, onda nam treba i manja količina tih stvari. Ovaj proces nema kraja jer je mnogim ljudima teško razlikovati što im treba, a što ne. Osim toga, ljudi često brkaju da nešto *trebaju* sačuvati, od toga da nešto *žele* sačuvati, iako im vjerojatno neće trebati. U ovakvim situacijama na radnom mjestu treba uskočiti menadžment i poticati pridržavanje načela «što nam treba». Ne treba zaboraviti ni posuđene stvari koje nam više ne trebaju. Ne treba ni napominjati da posuđeno treba vratiti.

Pri odlučivanju što baciti, a što sačuvati korisno je držati se principa «jedno je najbolje». Tako treba imati jedan set pisaljki, jednu vrstu memoranduma, jedan način obrade podataka, jedan sustav arhiviranja itd. Iako naizgled jednostavan, ovaj zadatak zahtijeva znatne organizacijske vještine i samodisciplinu.

Budite uredni i čisti

Japanska riječ *seiton* znači urednost. Urednost je temelj efikasnosti. Odnosi se na pitanje kako brzo možemo pristupiti stvarima koje nam trebaju te kako brzo ih možemo ukloniti. *Seiton* izreka tako glasi: «mjesto za sve i sve na svome mjestu». Donošenje odluke *kuda* stvari pospremiti ipak nema utjecaja na brzinu njihova spremanja i dohvaćanja. Stoga treba analizirati koje su lokacije pogodne za odlaganje stvari i kako optimizirati vrijeme njihova dohvata. Za to je potrebno razraditi sustav kojeg svi mogu razumjeti, slijediti ga i održavati. Pritom je dobro pridržavati se načela transparentnosti, odnosno stvari smještati u prostore koji su lako dostupni i otvoreni. Zatvoreni prostori često su izvor nereda i nepotrebnih stvari.

Stvari treba smještati na logičan način kako bi zaposlenici lako zapamtili gdje se što nalazi. Pritom se treba rukovoditi kriterijima visine, brzine i lakoće pristupa itd. Korisno je na stvari ili prostore gdje su smještene staviti oznake radi lakšega snalaženja. Na taj način neće doći do poremećaja i zastoja u slučaju da dođe do iznenadne fluktuacije zaposlenika. Neke stvari imaju dva ili više naziva: jedno koje je uobičajeni naziv i drugo kojim se zaposlenici služe u svakodnevnom govoru. U tom slučaju treba donijeti odluku koji naziv koristiti i držati se toga naziva. S druge strane, mnoge stvari često nemaju naziv ili dvije različite stvari imaju isti ili slični naziv. Takve moguće izvore nesporazuma treba uklanjati.

U Japanu u stambenim zonama nema uličnih čistača. Svaka obitelj zadužena je za čišćenje ispred «svoga praga». Japanci vjeruju da čišćenjem okoliša usput djeluju i na pročišćenje svoga uma. Ideju o važnosti čišćenja Japanci su prenijeli i u poduzeća gdje se čišćenjem bave svi, uključujući i direktore. Provođenjem čišćenja svakog dijela opreme i svih lokacija mogu se identificirati uzroci raznih problema u proizvodnom procesu. Tako primjerice prljavi filtri klima uređaja mogu uzrokovati kvarove pri tiskanju. Prašina smanjuje kvalitetu procesa bojanja. Prašina i druge čestice kontaminiraju ulja, boje, tekućine itd. Dijelovi rasklimanih uređaja mogu upasti u proizvod ili ga oštetiti. Prljavi električni kontakti uzrokuju pogrešna spajanja i požare zbog izazvanog kratkog spoja. Računala se kvare zbog unutarnje prljavštine.

Minorna oštećenja s vremenom će se pogoršati i uzrokovati štetne posljedice. *Seiso* je također dio koncepta TPM ili *Total Productive Maintenance*, odnosno cjelokupnoga proizvodnog održavanja. Stoga je svaku radnu lokaciju i uređaj s vremena na vrijeme potrebno pregledati i očistiti kako bi se smanjile mogućnosti stvaranja štete. Područja odgovornosti treba jasno utvrditi te ne smije biti nejasnih poslova ili sivih zona. Još je važnije da je svaki zaposlenik upoznat sa štetama koje mogu nastati kao posljedica nemara u radnom prostoru. Tek tada će zaposlenici ovaj posao provoditi dragovoljno i bez potrebe za nadzorom.

Važnost standardizacije

Nakon obavljenoga čišćenja i uređenja takvo stanje treba održavati. Pri primjeni tehnike 5 S standardizacija znači kontinuirano održavati organizaciju, urednost i čistoću. Odnosi se kako na osobnu čistoću i urednost, tako i na čistoću u okruženju. Standardizacija tako omogućuje permanentno brzo djelovanje, čime se u konačnici omogućuje proces unaprjeđenja i inoviranja.

Standardizacija se u okviru tehnike 5 S često provodi procesom vizualizacije, odnosno korištenjem vizualnih pomagala, kao što su šarene ploče, atraktivni slogani, svjetlosni signali itd., kako bi komunikacija bila jednostavna i učinkovita. Vizualne tehnike posebno su važne za organizaciju sigurnosnih mjera, ali također u proizvodnji, uslugama, odnosima s kupcima itd. Posebno je korisno razraditi vizualnu tehniku označavanja, odnosno stavljanja sigurnosnih oznaka, oznaka temperature, odgovornosti i sl. Vizualni elementi se također koriste kako bi se stvorilo ugodno radno okruženje. Boje se ipak ne primjenjuju na radnu odjeću. U tom segmentu preferira se odjeća svijetlih boja. Takva odjeća brzo se onečisti, što predstavlja dobar indikator o čistoći samoga radnog mjesta. Tako stanje odjeće ukazuje u kojoj je mjeri potrebno provesti čišćenje radnoga mjesta te služi kao izvjesna «kontrolna veličina».

Važnost discipline

Kako bi se održala prethodna 4 S potrebno je zaposlenike obučiti kako održavati standard. Disciplina (japanski *Shitsuke*) znači izgrađivanje sposobnosti da se sve učini upravo onako kako treba. Radi se dakle o stvaranju radnoga mjesta s dobrim navikama. Japanci smatraju da sve zaposlenike treba obučiti o primjerenim načinima rada i poticati ih da ih primjenjuju. Osim toga, zaposlenici se uče navikama stvaranja i poštivanja pravila. Na taj način mogu se iskorijeniti površnost i loše navike. Međutim, od discipline važnije je izgrađivati samodisciplinu. Disciplinirana osoba će možda jednom slijediti pravila, ali će ih u drugoj prilici nastojati zaobići. U tom smislu samodisciplina garantira kontinuitet obavljanja dnevnih rutina.

Disciplina je proces koji se izgrađuje ponavljanjem i vježbanjem. Ona je sastavni dio japanske kulture. Japan je tako zemlja s najnižom stopom kriminala, a njihovi turisti poznati su kao «jako poslušni». Vježbanjem discipline ne postiže se samo bolja kvaliteta radnoga procesa i radnog okruženja, već se pozitivno djeluje na sigurnost.

Mnoge nezgode se događaju jer zaposlenici «zaboravljaju» nositi zaštitnu odjeću ili pročitati upute o sigurnom rukovanju strojevima. Stoga se vježbanjem discipline postiže niz pozitivnih učinaka: urednost, bolja kvaliteta, manji broj grešaka, kontinuitet u proizvodnji i veći stupanj sigurnosti. Drugim riječima, postiže se *kaizen*, kontinuirano unaprjeđenje.

Tehnika 5 S već se jako dugo prakticira u Japanu. Ona je postala način poslovanja, oblik poslovne filozofije, odnosno način postizanja višega stupnja kvalitete, kao pretpostavke za uspješnost stvaranja nove vrijednosti. Japanci je smatraju korisnom ne samo zato jer unaprjeđuje fizičko okruženje, već i zbog djelovanja na unaprjeđenje samoga misaonog procesa. Osim toga, ova tehnika služi kao dobra podloga uvođenja složenijih sustava, kao što su ISO standardi i programi unaprjeđenja kvalitete. Tehnika se može primijeniti u bilo kojoj organizaciji i u okviru bilo koje kulture. Jedino što je važno je visok stupanj predanosti ostvarenju zajedničkih ciljeva. Vrijeme je stoga da i od Japanaca nešto naučimo.