

Technická Univerzita v Košiciach
Fakulta elektrotechniky a informatiky

Semestrálny projekt III

Dagmar Gazíková

2. mája 2003

Obsah

1	Úvod do 5-S.	3
1.1	Čo je to 5-S.	3
1.2	Prečo 5-S.	3
2	5-S v detaile.	5
2.1	Štrukturalizácia.	5
2.1.1	Vrstvené riadenie	5
2.2	Systematizácia.	5
2.3	Sanitácia.	7
2.4	Štandardizácia.	8
2.5	Sebadisciplína	9
3	Implementácia 5-S.	10
3.1	Implementačné kroky	10
3.1.1	Prezentácia metódy 5-S - oboznámenie.	11
3.1.2	Prezentácia metódy 5-S - vrstvenie procesu zavádzania.	11
3.1.3	Implementácia metódy 5-S.	12
3.1.4	Tréning 5-S.	12
4	Záver	14
	Použitá literatúra	15

Zoznam tabuliek

1	Frekvencia použitia dokumentov [1]	5
---	--	---

1 Úvod do 5-S.

1.1 Čo je to 5-S.

5-S je program, ktorý sa sústreďuje na organizáciu, čistotnosť, štandardizáciu, na zvýšenie profitu, efektívnosti, prevádzky a bezpečnosti. Základné princípy tohto programu sa odvolávajú na jednoduchosť a samozrejmy bežný zdravý rozum. A takými aj sú, ale len dovtedy, kým podniky nebudú ignorovať jeho základné princípy a jeho existenciu.

Názov 5-S sa skladá z piatich japonských slov:

Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu a Shitsuke

Vo voľnom preklade to znamená:

Štrukturalizácia, Systematizácia, Sanitácia, Štandardizácia a Sebadisciplína

1.2 Prečo 5-S.

Každý novovznikajúci podnik by si mal položiť základnú otázku:

Ako môžem zvýšiť efektívnosť, pracovnú organizáciu, kvalitu, bezpečnosť, čistotu a ochranu mojich investícií.

A práve túto otázku rieši 5-S. Ak sa zvyšuje kvalita, zvyšuje sa aj produktivita. Táto metóda môže byť aplikovaná v každom priemyselnom odvetví, výrobe, zdravotníctve, školstve a vo verejných službách.

Technika 5-S bola široko praktizovaná v Japonsku. Ľudia, ktorí pracujú v japonských fabrikách a kanceláriách sú zručnými čistoty a poriadku. Je to dané ich mentalitou a vstúpením týchto základných princípov už od detstva. Mnohé každodenné problémy môžu byť riešené práve pomocou tejto metódy. 5-S prichádza ako cesta alebo možnosť, ako obchodovať na vysokej úrovni. Cieľom nie je len urobiť dobrý dojem na zákazníka, ale ide hlavne o založenie efektívnych procesov ako základ pre kvalitné výrobky. Zavedenie programu nie je určite lacná záležitosť, ale každá firma, ktorá sa rozhodne, že investuje peniaze, energiu a čas, bude v budúcnosti profitovať z tohto rozhodnutia. Nie je to nič zložité. Vyžaduje to len, už spomenuté investície, a nakoniec po zavedení programu venovať sa aj jeho udržiavaniu. Po úplnom zavedení 5-S, môže táto metóda zvýšiť morálku, vytvoriť pozitívny vplyv na zákazníkov a zvýšiť efektívnosť a organizáciu.

5-S takisto formuje základy pre implementovanie ďalších kvalitatívnych balíčkov, akým je napríklad ISO 9000. Táto metóda by mala slúžiť ako prvý krok pred zavedením medzinárodného štandardu, a to hlavne z toho dôvodu, že len v organizovanej, usporiadanej a štandardnej firme sme schopní správne a presne popísať procesy. Význam tohto kroku je veľmi jednoduchý, urýchlenie a zefektívnenie implementácie ISO 9000 nám môže znížiť nielen finančné náklady vynaložené na získanie certifikátu, ale aj ušetriť fyzickú a psychickú námahu vyvíjanú zamestnancami.

Je zrejmé, že výhody zavedenia *5-S* spočívajú v mnohých aspektoch, akými sú:

- prehľadnosť a úhľadnosť vo všetkých sférach v podniku
- znižovanie nákladov na kvalitu
- efektívna práca
- kompatibilita
- možnosť prispôsobovania podľa vlastných požiadaviek

2 5-S v detaile.

V tejto kapitole sa pokúsim vysvetliť jednotlivé 5-S kroky čo najvhodnejším spôsobom, aby ich význam bol jasný a zrozumiteľný a aby ukázal, ako je možné mať čo najväčší úžitok z implementácie.

2.1 Štrukturalizácia.

Štrukturalizácia môže mať v 5-S cvičeniach aj význam organizácia, čo je rozdelenie vecí, ktoré sú pre prácu nevyhnutné od nepotrebných alebo len občas používaných. Týmto delením sa zaoberá vrstvené riadenie.

2.1.1 Vrstvené riadenie

Umením organizácie je správne vrstvené riadenie. Zahŕňa v sebe rozhodovanie o tom, čo je dôležité a následná redukcia nedôležitého. Už počas tohto rozhodovania je vhodné zabezpečiť aby všetko, čo je pre našu prácu nepostrádateľné bolo čo najbližšie, tzv. po ruke. Kľúčom k úspešnému vrstveniu je správne rozhodnutie, ako často jednotlivé veci používame a podľa toho ich zaradiť.

Použitie	Potreba	Metóda
Malá	nepoužívané za posledný rok	vyhodiť alebo archivovať
Stredná	požívané 1x mesačne	uložiť na jedno miesto
Vysoká	požívané každý deň	uložiť čo najbližšie

Tabuľka 1: Frekvencia použitia dokumentov [1]

Rozdiel medzi potrebou a nutnosťou.

Ak je ukončené vrstvenie a klasifikácia, nachádzame sa v pozícii rozhodnúť sa, čo urobíme s vecami, ktoré nepoužívame alebo ich používame len 1x ročne. Uložiť ich alebo vyhodiť? Odpoveď na túto otázku je obzvlášť obtiažna, a to nielen preto, že veci majú sklon hromadiť sa, ale hlavne preto že mnohí z nás majú sklon odkladať množstvo nepotrebných vecí a pletú si potrebu s nutnosťou. Tento druh upratovania je nikdy nekončiaci proces. Rozhodujúcim okamihom je správna odpoveď na otázku: Je to naozaj potrebné? Ak áno, ako veľmi. Ak nie, vhodným spôsobom veci vyhodiť, resp. ak je niečo zapožičané vrátiť majiteľovi.

2.2 Systematizácia.

Systematizácia je štúdia výkonnosti alebo zdatnosti. Je to odpoveď na otázku, ako rýchlo sa vieme dostať k veci, ktorú potrebujeme a ako rýchlo ju vieme vrátiť na správne miesto. Samotné poznanie miesta uloženia nás neurobí rýchlejšími. Miesto toho je potrebné analyzovať, prečo nám získanie a spätné uloženie trvá tak dlho.

4 kroky pre získanie systematizácie:

Krok 1: Analýza uloženia

Začiatok analýzy sa zakladá na zisťovaní spôsobu získavania a odkladania vecí a prečo to trvá tak dlho. Je to veľmi dôležité pre pracoviská, kde je množstvo nástrojov a materiálov.

Typickými problémami sú:

- nepoznanie názvu
- neistota, kde sa vec nachádza
- sklad je príliš ďaleko
- ťažkosti s nájdením, kvôli množstvu nezotriedených nástrojov alebo iných súčastí
- neoznačené veci
- veľkosť alebo mohutnosť bráni jednoduchému preneseniu
- hľadanú vec používa niekto iný
- zničenie iným pracovníkom bez vášho vedomia
- a podobne

Krok 2: Usporiadanie

Druhým krokom je rozhodnutie o tom, kam a ako veci uložíme. Je vhodné zvoliť si určité kritéria pre rozhodovanie, pretože chýbajúce kritériá môžu znemožniť zapamätať si miesto uloženia, a to znamená že získanie a odloženie vecí nám opäť bude trvať príliš dlho. Máme mnoho možností, ale výber tej správnej a najlepšej vyžaduje určité poznatky. Často sa stáva, že nejakú vec pomenúvame dvomi názvami alebo rozdielne objekty majú ten istý názov alebo nemajú žiadne meno. Tieto problémy je nutné vyriešiť čo najskôr.

Krok 3: Skladovanie

Tretím krokom je skladovanie vecí. Práve táto časť je dosť kritická. Ak sme všetko pomenovali, ešte stále to nie je postačujúce. Veci musia mať svoje miesto. Ak sme už veci zaradili, vytvoríme si zoznam, v ktorom bude:

- poradové číslo
- názov
- miesto uloženia
- dátum zaraďenia
- podpis zodpovedného zamestnanca

Resp. niečo podobné, čo bude presne vystihovať naše potreby a vďaka čomu sme schopní presne sledovať, kde sa daná vec nachádza a v akom je stave.

Pomocné body pri realizácii:

1. Miesto pre všetko a všetko je na svojom mieste:
 - žiadne nezaradené veci
 - ak niekto používa danú vec, miesto musí ostať prázdne
2. Rýchla identifikácia:
 - prehľadné označenie a nálepky
 - často používané veci musia byť rýchlo dostupné
3. Bezpečné uloženie:
 - ťažké veci na spodku
 - k dispozícii sú lavičky a rebríky

Krok 4: Dodržiavanie pravidiel

Posledným krokom je doržňavanimi pravidiel. Znie to jednoducho, ale samotné prevedenie a dodržiavanie je v niektorých prípadoch dosť problematické.

Pravidlá:

- vyhnúť sa zásobam, hromadeniu
- potrebné sledovanie vypožičania a vrátenie
- evidovať prípadné straty
- a podobne

Systematizácia pre nástenky a oznamy

Nástenky a vývesné oznamy vo firme znamenajú komunikáciu a informovanosť zamestnancov, preto si zaslúžia špeciálnu pozornosť. Takisto ako pre veci potrebné pre prácu, je potrebné pre nich vytvoriť vhodné miesto, a to tak, aby mal k nim prístup každý zamestnanec a aby bola každému zrozumiteľná, či už po farebnej stránke, ale aj svojou čitateľnosťou. Pre oznamy vyvesené na nástenke je vhodné používať štandardné paličkové písmo alebo počítač. Čo sa týka farby, záleží len na nás akú hierarchiu dôležitosti pridáme. Takisto je dôležité aby všetky oznamy boli aktuálne, ináč sa nám môže stať že sa zamestnanci alebo kolegovia prestanú o ňu zaujímať, a vtedy stráca zmysel.

2.3 Sanitácia.

Japonci veria, že ak upratujú svoje okolie upratujú aj svoje myšlienky. [1]

Každý zamestnanec v organizácii by mal byť zodpovedný za poriadok a čistotu, a to nielen vo vlastnej kancelárii, ale aj v spoločných priestoroch. Týka sa to nielen rádoých zamestnancov, ale aj všetkých riadiacich pracovníkov na tých najvyšších miestach. Práve riadiaci pracovníci by mali ísť vzorom pre svojich zamestnancov,

a preto v tomto prípade treba začať od vrchu a nie odspodu.

V prvom rade je potrebné poveriť pracovníkov zodpovedných za určitú oblasť. Nesmú sa vyskytovať žiadne neidentifikované, neurčené a prázdne miesta. Ak nám pomôže pre udržanie čistoty, môžeme použiť mottá ako inšpiráciu pre svojich zamestnancov a vyvesiť ich na dostatočne viditeľné miesto.

Napr.:

- Udržuj čistotu na svojom stole.
- Pri odchode z práce nenechávajte na stole rozhádzané veci.
- Poriadok v tvojej kancelárii svedčí o tom, aký si človek.
- Pedantnosť a poriadkumilovnosť nie sú chybou, ale prednosťou.
- Zapožičané veci vráť majiteľovi, tak skoro ako je to len možné.
- a podobne

2.4 Štandardizácia.

Štandardizácia je neustále a opakované udržiavanie organizácie, systematizácie a sanitácie.

Inovácia a vizuálne riadenie sú používané na dosiahnutie štandardných podmienok, a to tak že každý človek je schopný okamžite a bez problémov reagovať na zmeny.

Vizuálne riadenie sa v súčasnosti dostáva na výslnie, ako metóda neustáleho zlepšovania. Dodnes sa používa vo výrobe, kvalite, bezpečnosti a zákazníckom servise. Takisto manažment farieb sa tiež dostáva do povedomia. Využíva sa nielen pre farebnú orientáciu, ale aj pre vytvorenie príjemného prostredia. Práve znalosť účinkov farieb na človeka nie je u nás príliš známy.

Napr.:

Zelená: je plná lásky, harmónie, pokoja a upokojuje naše emócie

Čierna: spôsobuje smútok, depresie

Sivá: farba neutrality, opatrnosti a ochoty ku kompromisom

Oranžová: farba mladosti a zdravia, veselosti, optimizmu a radosti zo života

Žltá: farba múdrosti, inteligencie a myslenia

Modrá: je farba kludu, pokoja, uvoľnenia, vyváženosti a harmónie

Aj takýmto spôsobom si môžeme spríjemniť svoje pracovné prostredie. [2]

Transparentnosť

Ďalšou dôležitou súčasťou tejto časti je transparentnosť.

V mnohých kanceláriách môžeme viesť zamknuté poličky alebo zásuvky. Tieto miesta bývajú často zdrojom neporiadku, pretože neprichádzajú do kontaktu s očami. Preto je nutné všetky súčasti zviditeľniť. Ak potrebujeme nejaké skrinky alebo priehradky mali by sme na dvierka umiestniť presklenné tabule, a to tak aby boli viditeľné aspoň časti obsahu.

V takomto riešení je cítiť psychologický podtón, pretože ak neznámy človek alebo spolupracovník môže vidieť neporiadok v našej kancelárii, hanbíme sa, a z toho vyplýva, že sa snažíme dané veci udržiavať v čo najlepšom poriadku.

2.5 Sebadisciplína

Sebadisciplína je schopnosť robiť veci tak, ako najľahšie vieme a ako predpokladáme, že by to malo byť. Dôraz je kladený na vytváranie pracovného prostredia s čo najlepšimi zvykmi. Mali by sme sa naučiť rozlišovať dobré návyky od zlých, snažiť sa ich eliminovať, a dobré naďalej formovať do ich konečného štádia.

Sebadisciplína je veľmi dôležitá a na druhej strane je aj najjednoduchšie dosiahnuteľná. Logicky môžeme predpokladať, že ak raz urobíme niečo podľa daných pravidiel, tak aj druhý raz to urobíme tak isto.

Táto posledná časť 5-S nám garantuje hladký priebeh každodennej rutiny.

Disciplína je proces opakovania a cvičenia. Disciplinované myslenie nám ponúka celistvý pohľad na priemyselnú bezpečnosť. Tak napríklad: Ako často sa stáva, že si naši pracovníci zabúdnu nasadiť ochrannú helmu alebo vypnúť stroj, ak prácu na ňom ukončili. Veľmi veľa krát. A preto je nutné, aby si každý osvojil základne princípy a pravidlá, aby neohrozoval ani seba ani svojich spolupracovníkov. Je samozrejmé, že sa to netýka len bezpečnosti pri práci, ale aj iných oblastí na pracovisku. Je len na nás, aby sme si určili tie správne pravidlá na správnom mieste, a zrozumiteľne ich interpretovali aj svojim zamestnancom, tak aby to neboli pre nich záťažou, ale aby videli zmysel v ich aplikovaní.

3 Implementácia 5-S.

Po teoretickom oboznámení z hlavnými krokmi 5-S sa v tejto kapitole budem venovať zavádzaniu tejto metódy. Táto časť bude zameraná hlavne na to ako úspešne implementovať 5-S v podniku alebo inej inštitúcii a ako sa stať lídrom 5-S.

Implementácia 5-S si vyžaduje spoluúčasť všetkých ľudí v organizácii od vrcholového manažmentu až po rádových zamestnancov. Takisto je veľmi dôležité mať takzvaného lídra 5-S, ktorý bude viesť celú organizáciu krok za krokom počas zavádzania, a to tak, aby bol výsledok zaručený, a aby úžitok z implementácie bol čo najvyšší. Ak sa rozhodnete stať sa lídrom 5-S nasledujúce kroky by Vám mali pomôcť stať sa čo najlepším a najužitočnejším pre organizáciu.

Ako sa stať lídrom 5-S.

V prvom rade je potrebné vedieť komunikovať s ľuďmi a pracovať s nimi. Je to veľmi dôležité, pretože pri zavádzaní tejto metódy pracujete hlavne so zamestnancami a s vrcholovým manažmentom. Ďalším dôležitým faktorom je vedieť ako si získať dôveru, pretože Vaša práca bude spočívať v skúmaní jednotlivých oddelení a z toho jednoznačne vyplýva, že sa budete zaujímať aj o jednotlivých pracovníkov a o ich pracovné prostredie, čo nemusí byť vždy každému príjemné. V neposlednom rade, a tým najdôležitejším faktorom je prezentácia metódy a samozrejme aj Vy sám musíte byť presvedčení, že 5-S je užitočná a nevyhnutná pre zvyšovanie kvality výroby a práce. Práve preto by ste mali absolvovať školenie týkajúce sa tejto problematiky kvality a hlavne problematiky 5-S, aby ste mohli svoje vedomosti a skúsenosti prezentovať ďalej. Skúsenosti ale nezískate na školení alebo štúdiom, predovšetkým by ste sa mali snažiť o účasť na implementáciách 5-S v organizáciách a tým získavať aj praktické znalosti.

Zhrnutie hlavných vlastností lídra 5-S:

- školenie a praktické znalosti
- komunikatívnosť
- dôveryhodnosť
- prezentácia svojich znalostí
- presvedčivosť
- profesionalita

3.1 Implementačné kroky

Ešte pred samotnými implementačnými krokmi je potrebné si uvedomiť jednu veľmi dôležitú vec a mať ju na pamäti nielen počas zavádzania, ale aj po ňom:

5-S metóda je tímová práca. Jedinec je užitočný len v kompaktnom tíme.

3.1.1 Prezentácia metódy 5-S - oboznámenie.

V prvom rade sa musíte naučiť predávať 5-S. Prvým krokom je oslovenie vrcholového manažmentu. Výsledkom tohto oslovenia by malo byť presvedčenie o nevyhnutnosti tejto metódy a čo je veľmi dôležité, nemali by sme zabúdať na presné a zrozumiteľné objasnenie problematiky a to tak, aby každý jeden člen rozumel všetkému. Takisto by sme nemali zabúdať na priestor pre otázky vyplývajúce z oslovenej strany a snažiť sa ich čo najpresnejšie zodpovedať. Okrem oboznámenia s problematikou by sme nemali zabudnúť aj na demonštráciu na aktuálnych príkladoch. Mali by to byť známe organizácie, prípadne organizácie, ktoré s osloveným subjektom nejakým spôsobom spolupracujú. Tým by Vaše príklady nadobudli úplne iný rozmer, a to v tom, že organizácia alebo firma by mala možnosť presvedčiť sa priamo v praxi.

3.1.2 Prezentácia metódy 5-S - vrstvenie procesu zavádzania.

Po úspešnej prvej prezentácii by ste mali počkať na rozhodnutie vrcholového manažmentu, či sa rozhodnú pre implementáciu alebo nie. Ak ich rozhodnutie je kladné, môžete pristúpiť k ďalšiemu kroku, ktorým je oboznámenie manažment o priebehu a o časovej dĺžke trvania zavádzania.

Návrh priebehu 5-S:

- analýza zvykov jednotlivcov
- sledovanie denných aktivít jednotlivcov
- zavedenie 1. kroku - Organizácia
- zavedenie 2. kroku - Systematizácia
- zavedenie 3. kroku - Sanitácia
- zavedenie 4. kroku - Štandardizácia
- zavedenie 5. kroku - Sebadisciplína
- záverečná prezentácia pre celú organizáciu o výsledkoch implementácie
- naplánovanie ďalšej kontroly dodržiavania 5-S

Samozrejme po každom jednom kroku je vhodné ziskávané informácie a výsledky zaznamenávať do tabuliek, ktoré neskôr použijete či už pri prezentácii výsledkov alebo audite, prípadne pri ďalšej plánovanej kontrole.

Čo sa týka časového priebehu, táto oblasť je dosť špecifická. Vplýva na ňu veľké množstvo faktorom a záleží už len na Vašom zvážení aký časový priebeh zvolíte. Aby ste mohli túto oblasť korektne zanalyzovať, musíte veľmi dobre poznať zázemie a situáciu vo firme. Nie je to jednoduché, a preto v tomto prípade sa musíte spoľahnúť na svoju profesionalitu a praktické skúsenosti. V tomto prípade platí známe slovenské porekadlo „Dvakrát merať a raz strihať.“

3.1.3 Implementácia metódy 5-S.

Čo sa týka samotnej implementácie, tak jednotlivé kroky sme si uviedli „viď. **Kapitola 2** na strane 5“, a preto by som sa venovala v tejto časti trochu odlišným, nemenej podstatným záležitostiam.

1. Nahrávky a záznamy

Nahrávky a záznamy sú dôležitou súčasťou implementácie, pretože ich použitie v priebehu ale aj po skončení zavádzania je veľmi veľké. Môžete ich použiť ako doplnkový materiál pri záverečnej prezentácii, ale takisto počas zavádzania 5-S, pretože poskytnú reálny pohľad na to, ako a či správne postupujete v implementácii. Súčasne môžu byť aj zdrojom pre Vaše praktické skúsenosti, a mnohé z nich je možné použiť pri nasledujúcich vstupných prezentáciách ako prípadová štúdia. Poznáme dva najspoľahlivejšie záznamy, a tými sú fotografie alebo video záznamy, je len na Vás akú formu si zvolíte.

2. Značkovanie

Princíp spočíva v označení problémových miest. Vďaka tomu viete, ktorá časť je problémová, a môžete sa pustiť do riešenia. Ak je daná vec zvládnutá, značku jednoducho odstránite. Je dôležité, aby ste si takéto oblasti označovali viditeľne a precízne, aby sa Vám nestalo, že na niečo zabudnete alebo mylne zanalyzujete, pretože „Mýliť sa je ľudské.“

3. Múzeum

Táto časť nie je povinná, ale každopádne je zaujímavá. Ak organizácia, v ktorej 5-S zavádzate má nejaké voľné priestory a nevyužíva ich, môžete v nich zriadiť toto tzv. múzeum. V ňom môžete umiestniť všetky staré a pre 5-S nespôsobilé veci. Bude to ukážková miestnosť kontrastov toho, čo v organizácii bolo, a toho čo je teraz.

3.1.4 Tréning 5-S.

Význam tréningu spočíva v neustálom precvičovaní toho, čo sme sa teoreticky a prakticky naučili. Pre 5-S je táto časť jednou z najdôležitejších, a to z toho dôvodu, že nám pomáha odhaľovať chyby a zlepšovať jednotlivé kroky metódy.

Je zrejmé, že tréning prináša svoje ovocie nielen po samotnej implementácii, ale aj po nej. Ak tréning aplikujeme už počas zavádzania 5-S môžeme takýmto spôsobom jednotlivé kroky doviesť do takého štádia, že daná časť 5-S nadobúda stav maximálnej úrovne. Pri zavedení na všetky časti jednotlivo a pri dosiahnutí najvyššej úrovne zistíme, že 5-S bolo tým najlepším a najsprávnejším rozhodnutím. Aby sme dosiahnutú úroveň permanentne udržiavali, je bezpochyby dôležité dodržiavať tréningové pravidlá a bazírovať na ich dodržiavaní.

Prvým predpokladom na udržiavanie 5-S je, aby sa každý zamestnanec v organizácii zúčastnil na implementácii a bezchybne pochopil jej význam. Tento faktor v budúcnosti veľmi ovplyvní vývoj 5-S. Sami veľmi dobre vieme, že ak nevidíme význam niečoho alebo nesprávne pochopíme podstatu veci, nebudeme jej venovať

dostatok času, pretože sa nám zdá zbytočná. Tomuto musíme predísť, a to napríklad anonymnými dotazníkmi, v ktorom budú otázky jednoznačne položené a odpovede na tieto otázky budú *Áno* a *Nie*. Po vyhodnotení dotazníkov sa musíme sami rozhodnúť ako ovplyvniť názor pracovníkov, ak bol výsledok neuspokojivý. Na druhej strane kladný výsledok nám hovorí o úspešnej implementácii.

Ďalším pravidlom by mala byť voľba zodpovedného pracovníka, ktorý napr. raz za týždeň vykoná náhodnú kontrolu na jednotlivých oddeleniach, vyhotoví o tom správu a odovzdá nadriadenému. Postupom času, ak budeme vidieť výrazné zlepšenie a *5-S* sa nestane len procesom na zvyšovanie kvality a efektívnosti, ale sa stane zvykom, môžeme kontroly obmedziť na mesačné intervaly.

Nie je možné zostaviť univerzálne tréningové pravidlá, pretože každá firma alebo organizácia je špecifická. Zostavenie týchto pravidiel preto radšej nechajme na lídra *5-S*, ktorý po oboznámení s organizáciou ich zostaví na mieru.

4 Záver

Tento semestrálny projekt pojednáva o základnej teoretickej problematike metódy *5-S*, ktorá má v reálnom živote široké použitie v organizáciach s rôznym zameraním. V jednotlivých kapitolách som sa snažila čo najzrozumiteľnejšie vysvetliť jednotlivé kroky, a to tak, aby každý kto si ich prečíta im porozumel a pri prípadnom použití vedel nájsť odpoveď na svoje otázky.

V rámci štúdie tejto problematiky som získala cenné skúsenosti týkajúce sa *5-S* metódy. Naučila som sa ako rýchlo a efektívne získavať informácie z internetu a použiť ich v mojej práci.

Semestrálny projekt je spracovaný pomocou systému pre prípravu dokumentov \LaTeX .

Literatúra

- [1] 5-S Practics-The key to improve your quality and productivity
- [2] <http://www.fytomedia.sk>
- [3] <http://www.labelingproducts.com>
- [4] <http://www.superfactory.com>
- [5] <http://www.tpmonline.com>
- [6] <http://www.emerald.com>