A japán 5-S koncepció integrálása az ISO 9001:2000 szabvány követelményeivel

Az 5-S koncepciót az átfogó minőséggondozás öt alapelveként Takashi Osada fejlesztette ki a 80-as évek elején. A japánok szerint az 5-S koncepciójának alkalmazása nemcsak a munkahelyeken hasznos, hanem személyes segítséget is jelent számunkra, mivel javítja a gondolkodás folyamatát. Az 5-S munkahelyi alkalmazását az indokolja, hogy az ebben a koncepcióban megfogalmazott öt elv alapvető követelményei jobb minőségű termékek és szolgáltatások nagy hatékonysággal végzett létrehozását eredményezik. Az 5-S hatékonyságát jól mutatja a rendszer Japánban – noha főleg csak a feldolgozóiparban és a szolgáltatásokban – elért népszerűsége. Az 5-S koncepció egyik első alkalmazója volt a Toyota, a nagy autógyártó cég.

HONNAN AZ ELNEVEZÉS? • Az 5-S koncepció a „seiri", „seiton", „seiso", „seiketsu" és „shitsuke" japán szavakat takarja. Az 5-S ajánlói az alapelveket az átfogó minőségszabályozáshoz fokozatosan, lépésről-lépésre közeledő módszerként kezelik. Az 5-S értelmének fordítása és magyarázata a következő:

Seiri – ez megszervezést, elrendezést jelent, ami arról szól, hogy a szükséges dolgokat el kell különíteni a szükségtelenektől, és a felesleges dolgok számát a lehető legalacsonyabb szinten és egy megfelelő helyen kell tartani.

Seiton – ez ügyességet, gyorsaságot jelent, ami a hatékonyság tanulmányozását feltételezi. Azt a kérdést veti fel, hogy valaki milyen gyorsan tudja előkeríteni a szükséges dolgokat és milyen gyorsan tudja ezeket a helyükre tenni.

Seiso – ez tisztaságot, rendszeretetet jelent, amivel mindenkinek törődnie kellene egy szervezetben.

Seiketsu – ez a szabványosítást jelenti, ami arra utal, hogy egy szervezetet, annak ügyességét és tisztaságát folyamatosan és ismétlődően kell fenntartani.

Shitsuke – ez fegyelmezettséget jelent, ami arról szól, hogy be kell táplálni a rendszerbe a feladatok megfelelő elvégzésére való készséget. A hangsúly ez esetben azon van, hogy jó beidegződésekkel rendelkező munkahelyet kell létrehozni.

Az 5-S nem könnyen értelmezhető betűszó, ezért ez egyes szerzőket arra késztetett, hogy az 5-S angol megfelelőjét (ONCSD – organization, neatness, cleanliness, standardization, discipline) strukturálja, rendszerezze, szabványosítsa.

Az 5-S koncepció gyakorlatban való alkalmazásának messze a legismertebb példája a Toyota termelési rendszere. Az 5-S elveit azonban már európai és amerikai vállalatok – pl. a Siemens, a Hewlett-Packard, a Harley-Davidson – is alkalmazták. Az egyik tanulmány pl. arról tudósít, hogy sok európai vállalat alkalmazza az 5-S-hez hasonló elveket, noha még nem foglalták azokat a szóban forgó vállalatok által is elfogadott programba. A szabványosításnak a jelentősége abban áll, hogy általa az alapelvek mint végrehajtásra váró vállalati terv vezethetők be és gyakorolhatók megfelelően az egész szervezetben.

Sok vállalat számára nem kis kihívást jelent a magas szintű termelékenység és a minőségi szabványok léte. Ami a minőséget illeti, idáig már sok szervezet hozott létre minőségkezelési rendszereket, hogy megfeleljen az ISO 9001:2000-es szabvány vagy e szabvány elődje által felállított követelményeknek. Mint arról szó volt, a szervezetek e célból alkalmazhatják az 5-S elveit is. Sok hasonlóság van az ISO 9001:2000 követelmények és az 5-S elvek között: ezeket integrálni kellene, hogy az utóbbiak sikeresen legyenek megvalósíthatók. Ezt az integrálást a meglevő ISO 9001:2000-es minőségkezelési rendszerek kiterjesztésével lehet megvalósítani úgy, hogy ez magába olvassza az 5-S elveit.

Az alábbiak az ISO 9001:2000 követelményei és 5-S elvei közötti hasonlóságokat tárgyaló egyik tanulmányt ismertetik. A tanulmány célja, hogy azonosítsa azokat a területeket, amelyeken az ISO 9001:2000-es szabványok kölcsönös előnyökkel felhasználhatók az 5-S elveinek alkalmazására.

AZ 5-S ELVEK: AZ ELSŐ S – SEIRI (SZERVEZÉS) • A szervezés kulcsfontosságú fogalma a szintekre és elemekre bontás. Egyszerűsítve ez azt jelenti, hogy minden tételt és adatot úgy kell csoportosítani, hogy megfelelően lehessen kezelni. Ha egy tétel besorolható valahová, akkor el lehet dönteni a tétel jelentőségét, továbbá azt is, hogy mit kell selejtezni, ill. mit kell megőrizni ahhoz, hogy minden egyes szükséges tétel mennyiségét a lehető legalacsonyabb szinten lehessen tartani és a felesleges készletek csökkenjenek. A szükséges adatokat be kell vinni az adatbázisba, a szükséges tételeket pedig a megfelelő helyen kell tárolni, ami aztán lehetővé teszi, hogy a későbbiekben ezek könnyen hozzáférhetők legyenek. A csoportosítás tehát elkülöníti a munka szempontjából fontos dolgokat a lényegtelenektől, és biztosítja, hogy a fontos dolgok könnyen előkereshetők legyenek: ami maximális hatékonyságot jelent. Ez a csoportosítás az *1. táblázaton* látható.

A csoportosítás előmozdításához arra van szükség, hogy minden egyes tétel azonosítható legyen, mégpedig olyan néven, amely mindenki számára könnyen felismerhető. Mindennek megfelelő nevet kell tehát adni, hogy elejét

lehessen venni a kavarodásnak. Lehet bizonyos tételeknek valódi nevük, mégis az emberek gyakran valamilyen általános megnevezést használnak.

1. táblázat

A csoportosítás rendje

Használat	**A szükséglet mértéke (A használat gyakorisága)**	**Tárolási módszer (Csoportosítás)**
Csekély	Az elmúlt évben nem használt dolgok Az elmúlt 6–12 hónapban csak egyszer használt dolgok	Kidobandó Távol tárolandó
Átlagos	Az elmúlt 2–6 hónapban csak egyszer használt dolgok Egy hónapban egynél többször használt dolgok	Központi helyen tárolandó
Nagymérvű	Hetente használt dolgok Naponta használt dolgok Óránként használt dolgok	Munkahely közelében tárolandó vagy az egyén magánál tartja

A szervezés egy másik fogalma az „egy a legjobb” elve. Ez az egy napos feldolgozás, egy órás ülések, egy oldalas jelentések, egy helyen végzett tárolás, egy módszerrel végrehajtott folyamatok gyakorlatát jelenti. Ez az egyszerűsítés csökkenti a zavarok lehetőségét és növeli a munkafolyamatok hatékonyságát.

A MÁSODIK S – SEITON (ÜGYESSÉG) • Az ügyesség elve az irodák és a termelő munkahelyek elrendezésére és struktúrájára összpontosítja a figyelmet. Magába foglalja annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy a fontos tételek hol és hogyan kerülnek elhelyezésre. A munkafolyamatban keletkezett zavarok könnyen felismerhetők és megszüntethetők, ha van világosan meghatározott elrendezés. El kell dönteni, hogy a tároló helyeket központosítsák vagy decentralizálják. Az ilyen típusú döntéseket az alkalmazás gyakoriságára és a tételek funkciójára kell alapozni. A tárolt tételeket és eszközöket általában ott kell elhelyezni, ahol azokra szükség van, vagyis könnyen felismerhetően, elérhetően, a felhasználáshoz szükséges sorrendben és úgy kell elhelyezni, hogy ne akadályozzák a munkafolyamatot.

A biztonságos tárolást ugyanúgy át kell vinni a gyakorlatba, mint a nehéz dolgok alul való tárolását. Az egyszerűség és biztonság érdekében megfelelő létrákat és székeket kell biztosítani a magasabb szinteken tárolt tételek elérhetőségéhez. A tároláson kívül a munkahelyi elrendezés más szempontjainak is figyelmet kell szentelni. Az eszközök és berendezések elhelyezésének és magasságának lehetővé kell tennie, hogy a dolgozó megfelelő pozíciót vegyen fel a kényelmes mozgáshoz.

A megfelelő tároláshoz a szervezés során azonosított minden egyes szükséges tétel helyéről döntést kell hozni, de arról is dönteni kell, hogy a tételeket hogyan kell elrakni és visszakeresni. Ha lehetséges, a tételek nevét is fel kell tüntetni a tárolás helyén.

Megfelelő és rendszeres azonosítási, felcímkézési és feldolgozási folyamatra van szükség, amit mindenkinek értenie kell, és tudnia kell követni és kezelni. Különös figyelmet kell fordítani a feljegyzések és jelölések áramlásaira, mivel ezek a kommunikáció általános eszközei és arról is képet adnak, hogy milyen a vállalat. Ezeket ügyesen, a megfelelő magasságban kell elhelyezni, hogy láthatóak legyenek és mégse jelentsenek akadályt. Jelezni kell azt is, hogy ezeknek meddig kell fenn lenniük, és le kell őket venni, ha már nincs rájuk szükség. Ez naprakészen tartja őket, és az emberek mindig tudatában lesznek annak, hogy milyen új feljegyzések érkeztek. A feljegyzéseknek megfelelő méretűeknek kell lenniük és világos fejléccel kell rendelkezniük.

A HARMADIK S – SEISO (TISZTASÁG) • Az adott terület tisztaságát mindenki látja. Ahhoz, hogy a tisztaság jó imázsát fenn lehessen tartani, mindenkinek személyesen kell ápolnia a tisztaságot. A területet fel kell osztani; a tisztántartás feladatát a személyzetre úgy kell kiosztani, hogy ne maradjon olyan terület, amelyért senki sem felel. A már nem fontos dolgok selejtezése hozzátartozik a terület tisztántartásához. Az elavult adatokat el kell távolítani, hogy ne okozzanak zavarokat. Az átláthatóság növeli a problémakezelés hatékonyságát, mert feltárhatja a problémák okát, és lehetővé teszi, hogy a problémát a gyökerében kezeljük. A napi ellenőrzés, a berendezések olajozása és tisztítása része az adott gépezet megelőző karbantartásának. A tisztítást tehát naponta kell elvégezni és a felügyeletet is ki kell terjeszteni még az olyan, nem nyilvánvaló területekre is, mint pl. a mosdók.

A NEGYEDIK S – SEIKETSU (SZABVÁNYOSÍTÁS) • „Hiszem ha látom” – szokás mondani. A hangsúlyt tehát a vizuális menedzselésre kell helyezni. A szabványosítás feltételeit a helyszínen kell megteremteni úgy, hogy a munka gyorsan elvégezhető legyen. A szabványosítást a műszaki dokumentumok és más papírok számozásával is teljessé kell tenni. Pl. a referenciaszámok megkönnyítik egy irat eredetijének kinyomozását, a könnyű kitöltést és visszakeresést.

A szabványosítás átláthatóságot is teremt, ami azt jelenti, hogy mindenki tisztában van az eljárásokkal, és pontosan tudja, hogy a dolgok hol vannak és hogyan készültek; rejtett területek tehát nincsenek. Ha az ember jobban érti, hogy a munkatársa mit csinál, maga is jobban dolgozik. Ez azt is lehetővé teszi, hogy a munka folyamatos legyen, mégpedig akkor is, ha valaki hiányzik. Ha az alkalmazottak jobban értik a vállalat egészének műveleteit, akkor arra is alkalmasabbak lesznek, hogy a műveletek javításának a lehetőségeire rámutassanak. Ezen túlmenően a szabványosított eljárások megkönnyítik annak átlátását is, hogy mely készletek fogytak ki és mi hiányzik.

Különböző színeket is lehet alkalmazni a vizuálisan kellemes munkahelyi környezet megteremtésére. A szabványosított színes vizuális támaszok (jelzé

sek, címkék) könnyen felismerhetők, a kommunikációt megkönnyítik és érthetővé teszik, így mindenki gyorsan és hatékonyan teheti a dolgát.

AZ ÖTÖDIK S – SHITSUKE (FEGYELMEZETTSÉG) • A fegyelmezettség elve azt jelenti, hogy a feladatok megfelelő elvégzésére való alkalmasságot be kell táplálni az emberekbe. Ez képzést és a jó dolgokra való ránevelést foglalja magába, ill. azt, hogy mindenkivel gyakoroltatni kell a fegyelmezett tevékenységet. Mint az utolsó 5-S-nek, a shitsuke-nek a feladata az 5-S elveinek a terjesztése is. Ez az 5. S biztosítja az előző négy elv lelkiismeretes végrehajtását.

Az 5-S napi rutinná válása elősegíti a munkahelyi rendszerességet. Az 5-S bevezetése nem jár haszonnal, ha nem következetesek a véghezvitelben mert a dolgok újra elromlanak, ha a dolgozók nem jól gyakorolják a munkavégzést. A fegyelmezettség a jelenlegi gyakorlat áttekintését, valamint megfelelő javítását is magába foglalja.

ELLENŐRZŐ JEGYZÉK AZ INTEGRÁLÁSHOZ • Az ISO 9001:2000 előírásainak vizsgálata kimutatta. hogy minden egyes előírás megfelel az 5-S elvek valamelyik – egy vagy több – besorolásának. Az előírások/elvek integrálásának az értelme az, hogy ily módon más megvilágításba kerül az ISO 9001:2000 követelményeinek való megfelelés. Az 5-S-nek a gyakorlatba való átültetésével az ISO 9001:2000 szabvány követelményei gyorsabban teljesíthetők. Ezért az 5-S-gyakorlatnak a szervezetbe való beépítése nem tekinthető zavarkeltésnek, sokkal inkább felfogható az ISO 9001:2000 szabvány követelményeihez való igazodás egyszerű, könnyű és természetes módjának. Az integrálás itt javasolt ellenőrző jegyzéke a *2. táblázaton* látható. A táblázaton az „x” megjelölés azt jelenti, hogy lehetséges integrálni a megfelelő 5-S elvet az alkalmas ISO 9001:2000 előírással. Ezt az integrációt az alábbiak tárgyalják.

AZ ELSŐ S – SEIRI (SZERVEZÉS) • Az első olyan ISO 9001:2000 előírás, amely megfelel a *seiri*nek, a tételek azonosítására és meghatározására szolgál, hogy döntést lehessen hozni a tételek kezelésének módjáról. A *seiri*nek megfelelő többi ISO 9001:2000 előírás a minőségkezeléshez szükséges terveket, eljárásokat és követelményeket fekteti le. Ezek az előírások irányelvekként szolgálnak arra, hogy egy szervezetnek hogyan kell működnie.

A MÁSODIK S – SEITON (ÜGYESSÉG) • Azok az ISO 9001:2000 előírások, amelyek megfelelnek a *seiton* elvének, arra vonatkozóan mutatnak irányt a szervezetnek, hogy mely folyamatokat, eljárásokat és egyéb ügyeket kell rendszerezni és dokumentálni. Az előírások hangsúlyozzák a dokumentumok ellenőrzésének fontosságát a nyomon követhetőség biztosítása érdekében. Ezen felül eligazítják a szervezetet abban a tekintetben is, hogy mit kell jelenteni és kommunikálni ahhoz, hogy az egymást láncolatszerűen követő tevékenységek megtörténjenek ott, ahol szükség van rájuk.

2. táblázat

Ellenőrző jegyzék az 5-S alapelveinek és az ISO 9001:2000 követelményeinek az integrálásához

ISO 9001:2000 előírások	Követelmények	Seiri	Seiton	Seiso	Seiketsu	Shitsuke
Hatókör						
1.1	Általános				X	X
Minőségszabályozási kezelési rendszerek						
4.1	Általános követelmények	X	X	X		X
4.2	Általános dokumentálási követelmények	X	X	X		X
A menedzsment felelőssége						
5.1	A menedzsment elkötelezettsége	X	X			X
5.2	Összpontosítás a fogyasztóra					X
5.3	Minőségpolitika	X	X	X	X	X
5.4.1	Tervezés – minőségi célok	X			X	X
5.4.2	Tervezés – minőségtervezés	X	X	X	X	X
5.5.1	Ügyvitel – felelősség és jogkörök	X	X	X		
5.5.2	Ügyvitel – a menedzsment feladata	X	X	X		X
5.5.3	Ügyvitel – belső kommunikáció		X			X
5.5.4	Ügyvitel – a minőség kézikönyve	X	X	X	X	
5.5.5	Ügyvitel – iratellenőrzés	X	X	X	X	X
5.5.6	Ügyvitel – a minőségi eredmények ellenőrzése	X	X	X	X	X
5.6.1	Vezetői felülvizsgálat – általános					X
5.6.2	Vezetői felülvizsgálat – a felülvizsgálat inputja	X	X	X	X	X
5.6.3	Vezetői felülvizsgálat – a felülvizsgálat outputja		X			X
Erőforrás-menedzsment						
6.1	Erőforrás-biztosítás	X				X
6.2.1	Emberi erőforrások – a személyzet kijelölése	X		X		X
6.2.2	Emberi erőforrások – képzés, tudatosság és kompetencia		X	X		X
6.3	Eszközök	X	X	X	X	X
6.4	Munkakörnyezet	X		X	X	X

A termék előállítása						
7.1	Az előállítási folyamatok tervezése	X	X		X	X
7.2.1	Fogyasztóhoz kapcsolódó folyamatok – a fogyasztói igények azonosítása	X				
7.2.2	Fogyasztóhoz kapcsolódó folyamatok – a fogyasztói igények felülvizsgálata	X	X	X		X
7.2.3	Fogyasztóhoz kapcsolódó folyamatok – fogyasztói kommunikáció	X		X		X
7.3.1	Formatervezés és/vagy fejlesztés – a formatervezés és/vagy a fejlesztés tervezése	X	X	X		X
7.3.2	Formatervezés és/vagy fejlesztés – a formatervezés és/vagy a fejlesztés inputja	X		X		X
7.3.3	Formatervezés és/vagy fejlesztés – a formatervezés és/vagy a fejlesztés outputja	X	X			X
7.3.4	Formatervezés és/vagy fejlesztés – a formatervezés és/vagy a fejlesztés felülvizsgálata	X	X	X		X
7.3.5	Formatervezés és/vagy fejlesztés – a formatervezés és/vagy a fejlesztés igazolása		X			X
7.3.6	Formatervezés és/vagy fejlesztés – a formatervezés és/vagy a fejlesztés jóváhagyása		X			X
7.3.7	Formatervezés és/vagy fejlesztés – a formatervezésben és/vagy a fejlesztésben történt változások ellenőrzése	X	X	X		X
7.4.1	Beszerzés – a beszerzés ellenőrzése	X		X	X	X
7.4.2	Beszerzés – beszerzési információ	X	X	X		X
7.4.3	Beszerzés – a beszerzett termék ellenőrzése	X				X
7.5.1	Termék- és szolgáltatásműveletek – a műveletek ellenőrzése	X		X		X
7.5.2	Termék- és szolgáltatásműveletek – azonosítás és nyomon követhetőség	X	X	X		
7.5.3	Termék- és szolgáltatásműveletek – fogyasztói tulajdon	X	X	X		X
7.5.4	Termék- és szolgáltatásműveletek – a tulajdon megőrzése	X		X	X	
7.5.5	Termék- és szolgáltatásműveletek – a folyamatok igazolása	X				X
7.6	A mérések és a figyelés ellenőrzése	X	X	X	X	X
Mérés, elemzés és javítás						
8.1	Tervezés	X		X		X
8.2.1	Mérés és figyelés – a fogyasztói elégedettség	X				X
8.2.2	Mérés és figyelés – belső ellenőrzés	X	X	X	X	X
8.2.3	Mérés és figyelés – a folyamatok mérése és figyelése	X				X
8.2.4	Mérés és figyelés – a termékek mérése és figyelése	X	X	X		X
8.3	Az összhang esetleges hiányának feltárása	X	X	X	X	
8.4	Az adatok elemzése		X			X
8.5.1	Javítás – a folyamatos javítás tervezése	X	X	X		X
8.5.2	Javítás – helyesbítő lépés	X	X	X	X	X
8.5.3	Javítás – megelőző lépés	X	X	X	X	X

A HARMADIK S – SEISO (TISZTASÁG) • Azok az ISO 9001:2000 előírások, amelyek megfelelnek a *seiso* elvének, arra figyelmeztetik a szervezetet, hogy ki kell küszöbölni a nem konform elemeket annak érdekében, hogy ezek a tényezők ne vezethessenek hibás végtermékhez. A termék előállítási folyamatának minden szakaszában ki kell gyomlálni a nem konform elemeket és hibákat, nehogy újratermelődjenek. A *seiso* más előírásai azt igénylik, hogy a szervezet nevezze meg a kompetens gárdát és felelősséget ruházzon e csapat munkatársaira az elszámoltathatóság biztosítására.

A NEGYEDIK S – SEIKETSU (SZABVÁNYOSÍTÁS) • Az 5-S koncepció többi elvéhez képest sokkal kevesebb olyan ISO 9001:2000 előírás van, amely megfelel a *seiketsu*-nak. Ez egyáltalán nem azt jelenti, hogy a szabványosítás nem fontos az ISO 9001:2000 tanúsítvány megszerzéséhez. Valójában ez azt mutatja, hogy az ISO 9001:2000 tanúsítvány nem vezet olyan egyöntetűséghez, ami elválasztaná a szervezetet más, hasonló szervezetektől. Arra kell tehát bátorítani a szervezeteket, hogy próbálják megszerezni az ISO 9001:2000 tanúsítványt. A szabványosítás elősegíti egy szervezet működési irányelveinek és maguknak a műveleteknek az ellentmondásoktól való mentességét, következésképpen előmozdítják a szabványosságot és az átláthatóságot.

AZ ÖTÖDIK S – SHITSUKE (FEGYELMEZETTSÉG) • Az ISO 9001:2000 előírások többsége megfelel az ötödik 5-S elvének, a – *shitsuke*-nek. Ennek az alapelvnek nyilvánvaló a jelentősége abban a tekintetben, hogy ez biztosítja, hogy az ISO 9001:2000 tanúsítvány megszerezhető és megtartható legyen. A *seiri* szerint az irányelvek meghatározhatók, a személyzet a *seiso* szerint kijelölhető, de fegyelmezettség nélkül a minőség menedzselése végrehajthatatlan. A *seiso* szerinti előírások biztosítják, hogy a szervezet végrehajtsa azokat a tevékenységeket, amelyek révén a minőség megfelelő színvonala elérhető és állandósul. Ezek a tevékenységek magukba foglalják a releváns adatok összegyűjtését, a folyamatok figyelését és mérését, a konformitás bizonyítását, valamint az értékelést. A *shitsuke* előírása szerint azonban a minőségkezelő rendszer javításának egy másik fontos tényezője is van, ti. a meghatározott előírások áttekintése és értékelése. Ugyanennyire fontos a legfelső vezetés bevonása a minőségkezelő programokba és a vezetés ezek iránti elkötelezettsége, valamint az összes alkalmazott részvétele azokban a képzési programokban, amelyek feladataik elvégzéséhez biztosítják a kompetencia megszerzését.

KÖVETKEZTETÉSEK • Kérdezhetnénk, hogy miért van szükség arra, hogy a szervezetek felkarolják az 5-S koncepciót, hiszen az nem nyújt elismert bizonyítványt és így publicitást sem jelent nekik. A fentiek kifejtették az 5-S elvei alkalmazásának általános előnyeit. Ezeken az előnyökön kívül az 5-S alapelvei egy kerettel is szolgálnak, amelybe az ISO 9001:2000 követelményei beépíthetők. A javasolt integrált ISO 9001:2000 és 5-S ellenőrzési jegyzékén kimu

tatható, hogy az ISO 9001:2000 szabvány követelményeinek eleget lehet tenni, ha az 5-S elveit alkalmazzuk.

Van másik módja is annak, hogy az 5-S elvek gyakorlati alkalmazása elősegítse az ISO 9001:2000-es tanúsítás megszerzését. A tanúsítási folyamat elején – még azelőtt, hogy a tényleges auditálást elvégeznék – külső auditálók jöhetnek a szervezethez egy olyan látogatásra, amelynek során az auditor előzetes terepszemlét tartana. Mivel az első benyomás gyakran a legtartósabb, fontos, hogy az auditor az első látogatáskor tiszta és rendezett területet találjon, olyat, ami egy jól szervezett munkaterület kellemes benyomását nyújtja. A későbbi tényleges auditálás során észlelt gyanús területek gyakran valóban kockázatot jelentenek. A jó üzemvezetés azonban az 5-S elveinek gondos gyakorlásával elérhető. Ha egy szervezet már bevezette az 5-S elveit, akkor nem kell tartania az auditálástól.

Az 5-S alapelvei javasolják a megvalósított minőségmenedzselési rendszerek rendszeres karbantartását, csakúgy, mint azok folyamatos áttekintését és értékelését. Ez lényeges követelmény az ISO 9001:2000 tanúsításához is. Nem ajánlatos, hogy egy szervezet „éppen azelőtt engedjen le”, hogy külső vagy féléves ISO 9001:2000 szerinti auditálására sor kerül. Az 5-S alapelveiben javasolt fegyelmezettség biztosítja, hogy a szervezet olyan rendszeres belső auditálást végezzen, amely garantálja az ISO 9001:2000 követelményeivel való összhangot. Hosszú távon az ISO 9001:2000 követelményeinek az 5-S alapelveivel való integrálása megteremti a totális minőséggazdálkodást.

(Subáné Varga Judit)

Pheng, L. S.: Towards TQM – integrating Japanese 5-S principles with ISO 9001:2000 requirements. = The TQM Magazine, 13. k. 5. az. 2001. p. 334–340.

Hamel, G.: Strategischer Kurswechsel: Wie Geschäftsmodelle revolutioniert werden. = Absatzwirtschaft, 44. k. 4. sz. 2001. p. 40–55.