

Małgorzata Gableta*
Anna Cierniak-Emerych**
Szymon Dziuba***

System 5S jako podstawa doskonalenia warunków i bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Wstęp

Osiąganie sukcesu przez organizacje gospodarcze wiąże się z poszukiwaniem wciąż nowych sposobów utrzymania i wzrostu przewagi konkurencyjnej. Współcześni menedżerowie do rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwach stosunkowo często wykorzystują wyszukane narzędzia i technologie, zamiast posługiwać się już istniejącymi. Chodzi zwłaszcza o te rozwiązania, które oparte są – jak np. filozofia *kaizen* – na założeniach zdrowego rozsądku. Ich stosowanie, wymagające uwzględnienia okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny się stawać, jak stwierdza M. Imai, jednym z wyzwania dla kierowników, ale i pracowników [Imai, 2006, s. 25–29].

Obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi, iż źródeł problemów w sferze produkcji warto poszukiwać w pierwszym rzędzie u podstaw procesów produkcyjnych, w obszarze organizacji pracy oraz jej warunków, a w szczególności bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp). Zaniedbania w ich rozwiązywaniu rzutują na niezadowolenie pracowników (pracobiorców) skutkujące słabym zaangażowaniem w pracę, zaś na szczyblu przedsiębiorstwa głównie na jakość i ogólną produktywność, jak i jego wizerunek.

W literaturze przedmiotu stosunkowo szeroko nawiązuje się do filozofii *kaizen*. Narzędziem wspomagającym rozwiązywanie problemów

* Prof. dr hab. inż., Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, malgorzata.gableta@ue.wroc.pl

** Dr hab. inż., Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, aemerych@wp.pl

*** Dr inż., Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, szymon.dziuba@ue.wroc.pl

związanych z organizacją pracy jest system (praktyka) 5S, którego określenie stanowi skrót od pięciu pierwszych liter japońskich słów: *serii* – *seiton* – *seiso* – *seiketsu* – *shitsuk* [Gapp i inni, 2008, s. 565–570], co tłumaczy się najczęściej jako: selekcja – systematyka – sprząatanie – standaryzacja – samodyscyplina. System 5S pozwala, jak się podkreśla, nie tylko na poprawę organizacji pracy, ale przy tym i na doskonalenie warunków oraz bezpieczeństwa pracy [Karaszewski, 2009, s. 226–227]. W związku z tym podejmuje się próby „poszerzania” tego systemu o kolejne S, tj. *safety*, czyli bezpieczeństwo, rozumiane jako bezpieczne i higieniczne warunki pracy. W rezultacie pojawia się pojęcie 5S+1 bądź wręcz 6S [Gajdzik, 2014, s. 37; Junewick, 2002, s. 50; Becker, 2001, s. 29–31].

Warunki pracy postrzega się najczęściej jako ogół czynników występujących w przedsiębiorstwie, związanych z charakterem pracy i otoczeniem, w którym jest ona wykonywana [Pocztowski, 1998, s. 261]. Chodzi zarówno o zapewnienie pracownikom zadowolenia z realizacji obowiązków zawodowych w okolicznościach komfortu psychicznego i fizycznego, jak i odpowiedniego dla ich zdrowia i życia poziomu bezpieczeństwa wykonywania pracy.

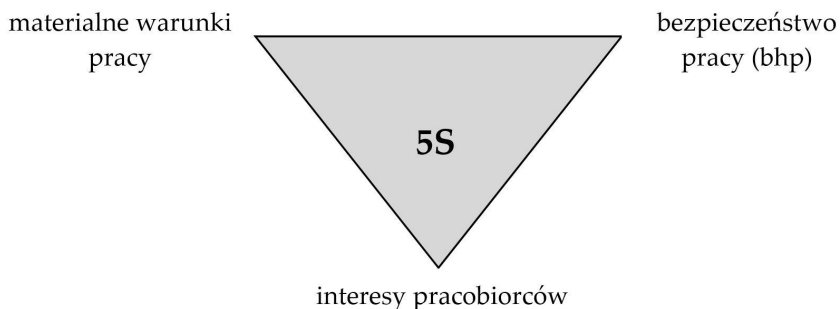
Problematyka kształtowania warunków pracy zaczęła w Polsce przybierać na znaczeniu wraz z włączeniem naszego kraju do struktur Unii Europejskiej. Owo włączenie „nałożyło” na nasz kraj obowiązek implementacji do prawa krajowego wytycznych unijnych, nawiązujących w sposób bezpośredni i/lub pośredni do warunków pracy [Cierniak-Emerych, 2005]. Jednocześnie zmieniające się sposoby świadczenia pracy ujawniły rosnącą rangę pewności zatrudnienia. Niewystarczające stało się postrzeganie bezpieczeństwa pracy jedynie przez pryzmat bhp. W kontekście tak zmieniających się potrzeb pracowników zasadne stało się poszerzenie płaszczyzny tradycyjnie rozumianego bezpieczeństwa pracy o warunki i bezpieczeństwo zatrudnienia [Cierniak-Emerych, Gableta, 2014, s. 48–50].

Warto zwrócić uwagę, iż potrzeba pewności zatrudnienia należy do ujawnionych stosunkowo niedawno. Zasadne jest jej rozpatrywanie, m.in. obok potrzeb bezpieczeństwa emocjonalnego, potrzeby przynależności i uznania, samorealizacji, jak i potrzeb fizjologicznych [Bieńkowska, 2013, s. 56], które realizuje się z uwzględnieniem materialnych warunków pracy, jak i wąsko rozumianego bezpieczeństwa pracy. W polskich przedsiębiorstwach obszary te, a zwłaszcza materialne warunki pracy, uznaje się za zaniedbane [Sprawozdanie z działalności PIP, 2013, 2014]. Moż-

liwości zmian w omawianym obszarze warto rozpatrywać, mając na uwadze poszerzający się w naszej rzeczywistości gospodarczej zakres wykorzystywania współczesnych metod zarządzania, z jednoczesnym sięganiem po preferowane w ich obrębie praktyki działania. Spośród tych ostatnich skoncentrowano się tutaj na praktyce 5S.

Wskazanim wyżej przesłankom zainteresowania materialnymi warunkami i bezpieczeństwem pracy towarzyszy kwestia interesów pracowników. Prowadzone w tym zakresie badania empiryczne ukazują, iż bezpieczeństwo i higiena pracy oraz organizacyjne aspekty jej przebiegu zajmują czołowe miejsca w weryfikowanym zestawie interesów zatrudnionych [Gableta, 2012, s. 53–90; Cierniak-Emerych, Gableta, 2014, s. 47–60]. Pojawia się kwestia podzielenia (akceptacji) działań podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Ważne jest przy tym budowanie wśród pracowników osądu o istnieniu szans na urzeczywistnienie określonych, ważnych dla nich oczekiwań, tj. tzw. poczucia interesu [Krzyżanowski, 1999, s. 250]. Jeśli tak, to praktykę 5S należy potraktować jako znaczące narzędzie doskonalenia nie tylko materialnych warunków i bezpieczeństwa pracy, ale i realizacji innych interesów pracobiorców, w tym i tych, które wiążą się z psychicznymi i społecznymi aspektami funkcjonowania człowieka w procesie pracy oraz jego dobrostanem. Znalazło to odzwierciedlenie na rysunku 1 w postaci swoistej triady. Respektowanie wskazanych relacji w procesie stosowania systemu 5S poszerza spojrzenie na rezultaty jego wykorzystania w omawianym obszarze.

Rysunek 1. 5S jako narzędzie doskonalenia warunków i bezpieczeństwa pracy oraz realizacji interesów pracobiorców



Źródło: Opracowanie własne.

Celem opracowania jest zaprezentowanie materialnych warunków pracy z perspektywy stosowania systemu 5S. Pozwoliło to ukazać bezpieczeństwo pracy jako ważny rezultat zastosowania wskazanego narzędzia. Jednocześnie zarówno owe warunki, jak i bhp, wespół z 5S, rozpatrzono w kontekście realizacji interesów pracowniczych. Z uwagi na jakościowy charakter zaprezentowanego problemu w procesie badawczym posłużono się metodą opartą o studium przypadku¹. Ponadto sięgnięto do rozważań prowadzonych w literaturze przedmiotu, a w tym i wyników prezentowanych w niej badań z interesującego nas zakresu.

1. Warunki pracy i ich kształtowanie w procesie wdrażania systemu 5S

Warunki pracy tworzą kategorię bardzo zróżnicowaną. W literaturze omawiane warunki rozpatruje się najczęściej, uwzględniając podział ich elementów na dwie zasadnicze grupy. Są to elementy materialne i niematerialne, w obrębie których wyróżnia się określone składowe [Cierniak-Emerych, 2006, s. 134–139]. Wśród tych pierwszych wymienia się elementy fizyczne, rzeczowe, chemiczne, biologiczne, w tym np. wyposażenie stanowisk i pomieszczeń pracy, oświetlenie, mikroklimat, hałas itp. Do elementów niematerialnych zalicza się najczęściej czas pracy, relacje międzyludzkie, działalność socjalno-bytową. Można przyjąć, iż zabezpieczenie zdrowia i życia pracowników łączy się przede wszystkim ze szczególną dbałością o właściwe kształtowanie materialnych elementów warunków pracy². Wymaga to stosowania odpowiednich narzędzi prawnych oraz technicznych i organizacyjnych, sprzyjających osiągnięciu pożądanej produktywności pracy bez narażania pracowników na nieuzasadnione ryzyko wypadków lub choroby zawodowej w wyniku nadmiernego obciążenia fizycznego i psychicznego [Koradecka, 2000, s. 21].

Decyzje dotyczące podejmowania konkretnych działań związanych z tworzeniem i doskonaleniem omawianych warunków pozostają głównie w gestii pracodawcy. Na decyzje te ma wpływ wiele zmiennych, a wśród nich np. preferowane w przedsiębiorstwie podejście do człowieka i jego pracy, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, jak i obowiązujące prawo pracy. W Polsce prawa i obowiązki pracodawcy oraz pracownika

¹ Bliższej prezentacji zastosowanej metody dokonano w dalszej części tego opracowania.

² Nacisk na materialne elementy warunków pracy wiąże się z podjętą tutaj problematyką dotyczącą systemu 5S. Nie zmniejsza się w ten sposób znaczenia elementów niematerialnych.

związane z obszarem warunków pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy regulują przepisy Kodeksu pracy, jak i szczegółowe rozporządzenia z tego zakresu. Ogólnie rzecz ujmując, obowiązkiem pracodawcy jest zapewnienie pracownikom bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy, odpowiednich warunków środowiskowych, profilaktyki zdrowotnej oraz szkoleń z zakresu bhp. Pracownik powinien natomiast przede wszystkim przestrzegać określonych zasad i wytycznych związanych z bhp. Można stwierdzić, iż główną przesłanką podejmowania przez pracodawców działań na rzecz ograniczania zagrożeń na stanowiskach pracy są wytyczne prawa dotyczące bhp.

Oprócz respektowania prawa w omawianym zakresie warto zwrócić uwagę na działania, których podjęcie pozostaje w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa. Chodzi o wykorzystanie odpowiednich narzędzi zarządzania w procesie usprawniania przebiegu pracy, w tym i stanowisk pracy. Warto w tym miejscu przywołać – przybierającą w praktyce na znaczeniu – koncepcję Lean Management, której aplikacja tworzy okoliczności sprzyjające wdrażaniu systemu 5S. Chodzi o ograniczanie lub eliminowanie zbędnych czynności, przy jednoczesnym zwiększaniu płynności i elastyczności pracy, a przy tym i poprawę bezpieczeństwa pracy. Praktyki te oddziałują pozytywnie na stan materialnych warunków pracy, tworząc możliwości minimalizacji kosztów reorganizacji [Zimon, 2012, s. 130.] dokonywanej na stanowiskach pracy. Odwołanie się przy tym do 5S wymaga rozpatrzenia [Gapp i inni, 2008, s. 565–570; Szatkowski, 2014, s. 463]:

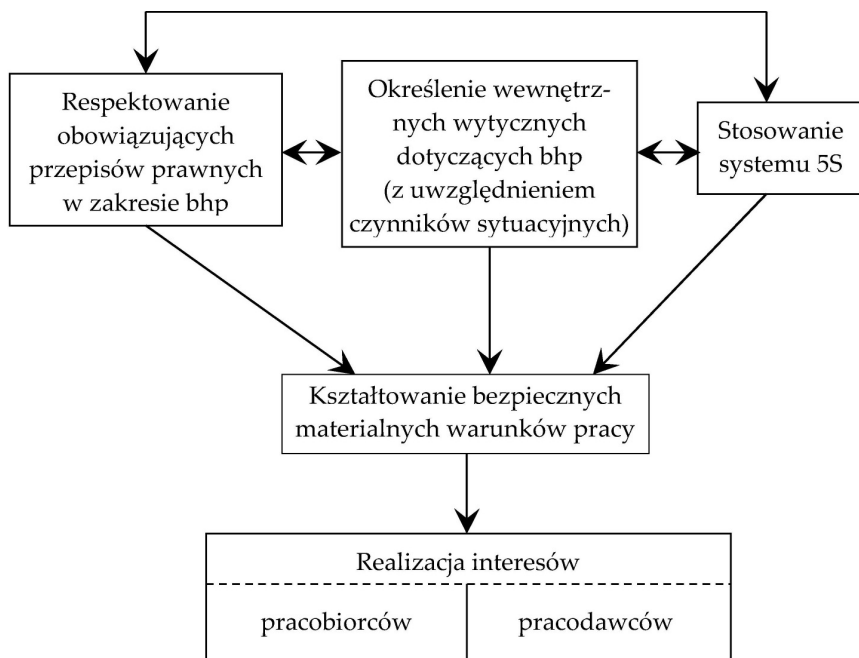
- *seiri* jako selekcji i eliminacji tego co zbędne,
- *sejton* będącego wyrazem systematyki, segregacji i sortowania,
- *seiso* odpowiadającego kategorii sprzątnięcia,
- *seiketsu* preferującego standaryzację, a przez to porządek,
- *shitsuke* odnoszącego się do samodyscypliny.

Na rysunku 2 przedstawiono narzędziowe aspekty zastosowania systemu 5S z perspektywy poprawy materialnych warunków pracy, bezpieczeństwa pracy i związanych z tym skutków w postaci realizacji interesów pracowników, ale i przedsiębiorstwa jako całości. Wiążą się one z wprowadzaniem porządku, eliminacją zbędnych sprzętów i przedmiotów pracy, dyscypliną, a w tym i samodyscypliną, także w zakresie stosowania środków ochrony indywidualnej i zbiorowej itp. Skutkuje to nie tylko czystym i przyjemnym środowiskiem pracy, ale i – w nawiązaniu do interesów pracowników – wzrostem poziomu bezpieczeństwa

pracy [Imai, 2006, s. 113; Karaszewski, 2009, s. 226–227; Krasieński, 2014, s. 32–38], co sprzyja zaangażowaniu zatrudnionych w pracę i organizację [Juchnowicz, 2010, s. 104–113], a w rezultacie poprawie obrazu przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Bezpieczne warunki pracy jako następstwo stosowania praktyk 5S wynikają bezpośrednio z istoty omawianego systemu. System ten bowiem niejako wymusza respektowanie przepisów prawnych z zakresu bhp, ale i określanie wewnętrznych wytycznych odnośnie do pożądanych zachowań i działań na stanowiskach pracy, ważnych z punktu widzenia interesującego nas tutaj bezpieczeństwa pracy. Tak więc preferowane „wzbogacanie” omawianego systemu o kolejne S wydaje się w tym kontekście zbędne. „Dobre gospodarowanie na własnym miejscu pracy i w jego pobliżu” [Aluchna, Płoszajski, 2008, s. 169] – jak określany jest system 5S – oznacza także gospodarowanie bezpieczne dla człowieka, uwzględniające realizację jego interesów w tym zakresie.

Rysunek 2. Bezpieczne materialne warunki pracy jako rezultat stosowania systemu 5S w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

2. Zastosowanie systemu 5S w procesie kształtowania materialnych warunków pracy na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego X

Z uwagi na jakościowy charakter omawianego zagadnienia do jego przedstawienia wybrano metodę studium przypadku, skupiając się w większym stopniu na dogłębnym jego zrozumieniu. Chodzi o odkrycie tego, co wyniki badania ilościowego mogą jedynie sugerować [Wójcik, 2013, s. 17–22]. Źródła danych objęły analizę dokumentów dotyczących wdrażania systemu 5S w przedsiębiorstwie X³. Posłużono się także obserwacją uczestniczącą oraz wywiadami swobodnymi, przeprowadzonymi z przedstawicielami kierownictwa oraz pracownikami zaangażowanym we wdrażanie tego systemu. Innymi słowy, zastosowano pogłębiony wywiad indywidualny (IDI – *in-depth interview*), a więc bezpośrednią metodę pierwotnego pomiaru sondażowego, w której respondent jest aktywnym obiektem pomiaru oraz występuje bezpośrednio komunikowanie się osób poddanych pomiarowi i przeprowadzających pomiar (rozmowa) [Kaczmarczyk, 1999, s. 252].

W zaprezentowanych poniżej rozważaniach przytoczony zostanie przykład przedsiębiorstwa produkcyjnego X, w którym rozpoznano stosowanie systemu 5S, przy jednoczesnym nadawaniu szczególnego znaczenia doskonaleniu warunków pracy. Przedsiębiorstwo X zlokalizowane jest na terenie Dolnego Śląska. Jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ze 100% udziałem kapitału polskiego, zatrudniająca ponad 250 pracowników. Produkuje się w niej opakowania kartonowe oraz etykiety wykorzystywane w przemyśle spożywczym. Przesłanką zastosowania 5S we wskazanym przedsiębiorstwie stało się dążenie do podniesienia jakości pracy. Inicjatywa w tym zakresie należała do prezesa spółki, który po wcześniejszym odbyciu kilkuletniego stażu zawodowego za granicą (w jednej z korporacji należących do branży producentów części samochodowych), uznał za zasadne wprowadzenie zaobserwowanych tam rozwiązań.

Stwierdzono, iż odnotowany spadek zaangażowania pracowników w realizację zadań ma podłoże organizacyjne. Przejawiało się to głównie poprzez brak dbałości o porządek na stanowisku pracy oraz wokół niego. W realizację założeń 5S zaangażowano zarówno przedstawiciele kierownictwa, jak i pracowników. Pierwszym krokiem stało się przeprowadze-

³ Nie wyrażono zgody na posługiwanie się nazwą przedsiębiorstwa.

nie szkoleń wyjaśniających istotę i procedurę postępowania przy wdrażaniu kolejnych S. Nie wszyscy pracownicy z entuzjazmem przyjęli zaproponowane działania. Opór stawiali głównie ci zatrudnieni, którzy argumentowali, iż przesadna – w ich opinii – dbałość o porządek nie należy do ich obowiązków. Stwierdzali, iż wykonywanie wskazanych im czynności będzie spowalniało pracę, a nawet ją utrudniało, gdyż ów porządek spowoduje inne niż dotychczas rozmieszczenie przedmiotów bądź środków pracy. Wystąpią zatem trudności z przyzwyczajaniem się do nowej sytuacji.

Pomimo wskazanych uwag podjęto działania związane w pierwszej kolejności z selekcją, tj. wydzieleniem niezbędnych przedmiotów. W tym celu skorzystano z tzw. metody czerwonych kratek⁴. Dało to podstawę do wdrażania kolejnych „S”, czyli usystematyzowania i uporządkowania stanowisk pracy, a dalej standaryzacji i samodyscypliny. Realizację wskazanych etapów wdrażania 5S powiązano z odpowiednimi narzędziami motywowania pracowników. Zastosowano zarówno finansowe nagradzanie pracowników włączających się w proces doskonalenia stanowisk pracy z wykorzystaniem 5S, jak i tzw. systemy sugestii⁵. Znacząca okazała się także dokonana wizualizacja stanowisk pracy, a w szczególności związanych z nimi zagrożeń.

Systematyczne przeprowadzanie tzw. analizy niezgodności w obszarze warunków pracy na poszczególnych stanowiskach stało się podstawą do ich eliminowania. W proces ten chętnie włączyli się pracownicy poprzez systemy sugestii, dostrzegając w tym indywidualny interes. Poskutkowało to wzrostem samodyscypliny i samokontroli oraz minimalizacją zdarzeń potencjalnie wypadkowych. W ocenę rozwiązań proponowanych przez pracowników w ramach systemów sugestii zostały włączone służby bhp. Po roku funkcjonowania 5S dokonano modyfikacji systemu wynagradzania pracowników sfery produkcji, wzbogacając kryteria przyznawania premii o kwestie dotyczące utrzymania przez pracowników ładu i porządku na stanowisku pracy, jak i przestrzegania zasad bhp. Zainicjowano utworzenie takich stanowisk, jak: pracowniczy pełnomocnik ds. bhp, mąż zaufania ds. bhp, czy też lider standardów bhp. Stwierdzono, iż sami pracownicy, mając poczucie interesu, są zainteresowani wprowadzaniem wskazanych inicjatyw. Dostrzegają w nich możliwość

⁴ Szerzej na temat metody czerwonych kartek zob. [Imai, 2006, s. 106].

⁵ Szerzej na temat systemów sugestii zob. np. [Imai, 2006, s. 131–132; Cierniak-Emerych, 2012, s. 136; Gableta i inni, 2007, s. 73–80].

artykułowania, ale i ustalania zakresu i sposobów respektowania – np. w procesie negocjacji – swoich interesów, związanych w tym przypadku z bardziej dogodnymi i bezpiecznymi warunkami realizacji wyznaczonych im zadań.

Zakończenie

Wyniki opublikowanych raportów dotyczących stanu warunków pracy w Polsce w dalszym ciągu wskazują na określone niedomagania w ich kształtowaniu. Jednocześnie z raportu GUS opublikowanego w 2015 roku wynika, że liczba osób pracujących w warunkach zagrożenia na stanowiskach pracy maleje. W tym samym raporcie jednakże stwierdza się, że nadal co szósta kobieta pracowała w warunkach zagrożenia. Za pozytywne można natomiast uznać dane wskazujące na podejmowanie przez pracodawców działań profilaktycznych oraz działań sprzyjających ograniczaniu i eliminowaniu ryzyka zawodowego [*Warunki pracy w 2014 r.*, 2015]. Realizując te działania, warto posługiwać się nie tylko przepisami prawa. Pożądane jest także stosowanie sprawdzonych rozwiązań z zakresu zarządzania, takich jak przedstawiony tutaj przykład wykorzystania systemu 5S w przedsiębiorstwie X.

Prezentowanych w niniejszym opracowaniu wyników badań nie można uznać za istotne pod względem statystycznym. Należy je traktować w kategoriach rozpoznania omawianej problematyki badawczej, stanowiącego zacyzyn do podjęcia bardziej rozbudowanych analiz w ramach przygotowywanego projektu badawczego. Jednocześnie – z aplikacyjnego punktu widzenia – przedstawione rozważania warto wykorzystać w celu propagowania wśród przedstawicieli przedsiębiorstw przykładów dobrej praktyki w obszarze doskonalenia warunków pracy. Chodzi tutaj o pobudzenie świadomości pracodawców i pracowników na rzecz poszukiwania – innych niż standardowe – podejść do zagadnienia bezpieczeństwa i higieny pracy. Za ważne uznano także ukazanie możliwości i zasadności postrzegania tego bezpieczeństwa zarówno przez pryzmat interesu pracowników, jak i zmiennej sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorstwa, w tym kreowaniu innowacyjnych postaw pracowników. Na podkreślenie zasługuje, iż system 5S rozpatruje się także jako podstawę budowania filarów *Word Class Manufacturing* (WCM), czyli produkcji światowej, gdzie bezpieczeństwo pracy stanowi jeden ze znaczących filarów [Gajdzik, 2013, s. 131–134].

Literatura

1. Aluchna M., Płoszajski P. (red.) (2008), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, SGH w Warszawie, Warszawa.
2. Bieńkowska J. (2013), *Psychologiczne bariery zaspakajania potrzeb pracowników. Diagnozowanie sytuacji pracy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
3. Becker J. E. (2001), *Implementing 5S to promote safety and housekeeping*, „Professional Safety”, Vol. 46, No. 8
4. Cierniak-Emerych A. (2005), *Europejskie standardy praw człowieka i warunków pracy*, Wyd. Ibis, Wrocław.
5. Cierniak-Emerych A. (2006), *Rozpoznanie elementów materialnych warunków pracy oraz ich znaczenie dla pracownika*, w: Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
6. Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. UW we Wrocławiu, Wrocław.
7. Cierniak-Emerych A., Gableta M. (2014), *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu, nr 8(46), Wrocław.
8. Gableta M. (red.) (2012), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
9. Gableta M., Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczek A. (2007), *Role mistrzów jako kierowników produkcji w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
10. Gajdzik B. (2014), *6S w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Problemy Jakości”, nr 7–8.
11. Gajdzik B. (2006), *Tool for productivity, quality, throughput, safety*, „Management Services”, Vol. 50, No. 3.
12. Gajdzik B. (2013), *Word Class Manufacturing in metallurgical enterprise*, „Metalurgija”, Vol. 52, No 1.
13. Gapp R., Fisher R., Kobayashi K. (2008), *Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system*, „Management Decision”, Vol. 46, No. 4.
14. Imai M. (2006), *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa.
15. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie, Koncepcja, Kontrowersje, Aplikacje*, PWE, Warszawa.
16. Junewick M. A. (2002), *Lean Speak. The Productivity Business Improvement Dictionary*, Productivity Press, New York.

17. Karaszewski R. (2009), *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wyd. TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.
18. Kaczmarczyk S. (1999), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
19. Koradecka D. (red.) (2000), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, „Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy”, t. 8, CIOP, Warszawa.
20. Krasiński M. (2014), *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
21. Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Poczrowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
23. Sprawozdanie z działalności PIP w 2013 r. (2013), <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/100996/sprawozdanie2013.pdf>, dostęp dnia 23.06.2016.
24. Sprawozdanie z działalności PIP w 2014 r. (2014), <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/133794/sprawozdanie%202014.pdf#page=215>, dostęp dnia 23.06.2016.
25. Szatkowski K. (2014), *Nowoczesne zarządzanie produkcją. Ujęcie procesowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. *Warunki pracy w 2014 r.* (2015), Informacje i opracowania statystyczne, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/warunki-pracy-w-2014-r-1,9.html>, dostęp dnia 28.02.2016.
27. Wójcik, P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor”, nr 1(48).
28. Zimon D. (2012), *Rola jakości w logistyce produkcji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 8, nr 12.

Streszczenie

Wychodząc z założenia, iż źródeł sukcesu współczesnych przedsiębiorstw należy poszukiwać w obszarze „człowiek i praca”, w opracowaniu skoncentrowano się przede wszystkim na warunkach pracy. Ich doskonalenie rozpatrzono, mając głównie na uwadze wzrost bezpieczeństwa pracy, utożsamianego tutaj z bezpieczeństwem i higieną pracy, jak i realizacją oczekiwań pracobiorców (nie zapominając przy tym o pracodawcach). Praktyka 5S została przedstawiona jako narzędzie umożliwiająca, a jednocześnie ułatwiająca, jak i stymulująca pozytywne zmiany w obrębie wskazanych płaszczyzn. Na podkreślenie zasługuje

uwzględnienie interesów pracowników (m.in. ich bezpieczeństwa pracy), a przez to i znaczenia tzw. poczucia interesu w procesie skutecznej realizacji określonych zadań. Kwestię tę rozpoznano bliżej w obrębie badanego – w ramach studium przypadku – odcinka produkcyjnego przedsiębiorstwa X. Stwierdzono, iż „włączenie” myślenia naznaczonego kategorią interesów w proces wdrażania określonych metod zarządzania, w tym przypadku stosowania systemu 5S, sprzyja osiągnięciu oczekiwanych rezultatów.

Słowa kluczowe

warunki pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, interesy pracownicze, system (praktyki) 5S

5S system as basis for improving working conditions and work safety in a production company (Summary)

Working on an assumption that sources of success for modern companies should be sought in the ‘man and labour’ area, the study places the main focus on working conditions. Improvements of working conditions in the broadest sense of the term, including work safety, work hygiene, and the realisation of employee expectations, are analysed, together with the interests of the employer. The 5S methodology and practice is discussed, as an instrument with potential to both facilitate and stimulate positive changes in this particular area. The study emphasises the realisation of employee interests (also with respect to working conditions), and the associated ‘sense of interest’ for the effective realisation of particular tasks and objectives. This aspect is analysed through a case study, based on a production segment of X company. The study demonstrates that the inclusion of ‘interest-centred’ approach in the implementation of particular management methods – in this case, the 5S system – has the effect of improving the realisation of expected targets.

Keywords

working conditions, work safety and hygiene, employee interests, the 5S system (practices)