

## استقرار نظام آراستگی «5S» در شرکت آب منطقه ای اردبیل

سید مهدی سید رضوی، مشاور مدیر عامل شرکت آب منطقه ای اردبیل\*  
\*تلفن: ۰۴۵۱-۷۱۴۶۴۲۰، نامبر: ۰۴۵۱-۷۷۱۰۵۰۰، پست الکترونیکی: mahdirazavi2001@yahoo.com

### چکیده

بررسی ها و مطالعات انجام شده در خصوص محیط کار سازمانها نشان می دهد که وجود ناسامانی و بهم ریختگی فیزیکی در محیط سازمان می تواند بر زیبایی و راندمان کاری مجموعه تاثیر منفی گذارد. گاهی اوقات وقتی به فرایندهای کاری با دقت می نگریم متوجه می شویم که کارکنان به شرایط نامناسب موجود خو گرفته و غالباً پیشنهادات سازنده ای برای بهبود و پیشرفت در انجام امور ندارند. حتی در برخی مواقع به نظر می رسد که اهمیتی برای کاری که انجام می دهند قائل نیستند. در بخش هایی که انجام کار نیاز به دقت و ظرافت خاص دارد اشتباه و خطا بوفور اتفاق می افتد. اشیاء، ابزار و وسایلی که باید سر جای خود و در جای مناسب باشند بدون نظم و ترتیب در اطراف پراکنده اند و بهم ریختگی در همه جا دیده می شود. لذا پیروی از یکسری اصول بنیادین و بکارگیری مستمر آنها باعث می شود تا نظم و انضباط در محیط کار و الگوی ذهنی کارکنان ایجاد شده و بتوان به اهداف و افق های مورد انتظار سازمانی دست یافت. نظام آراستگی (5S) موضوع سخت، مبهم یا ناشناخته ای نیست. بلکه همان مواردی است که رعایت آن در زندگی روزمره چه در منزل و چه در محیط کار می تواند منجر به ارتقای کیفیت زندگی شود. اگر به همه برنامه ها و اقداماتی که در خلال شبانه روز انجام می دهیم مانند برنامه ریزی، نظافت، دور ریختن زباله و از این دست فکر کنیم متوجه می شویم که همه آن ها بخشی از فعالیت های 5S هستند. بنابراین با نهادینه سازی عادات نیک حاکم بر این نظام در زندگی فردی و محل کار خود، می توانیم کارها را با بهترین بازدهی انجام دهیم.

**کلید واژه ها: خانه تکانی صنعتی، استاندارد سازی، بهبود مستمر، مسیر تعالی**

### ۱- مقدمه

یکی از اهداف نظام آراستگی که می توان آنرا مهمترین هدف این نظام نیز دانست تغییر فرهنگ سازمانی و عادات کاری است. فرهنگ، مجموعه آداب، رسوم، اعتقادات و باورهای مورد پذیرش یک مجموعه است که رفتار پایدار آنان را شکل می دهد. فرهنگ سازمانی نیز به عنوان بخشی از فرهنگ عمومی، ترکیبی از باورها، ارزشها و پیش فرضهایی است که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان کم و بیش به طور یکسان در معرض آن قرار می گیرند و تا حد زیادی نسبت به آن توافق وجود دارد این باورها، ارزش ها و پیش فرضها، هنجارهایی را تعیین می کنند که رفتارهای سازمانی را شکل می دهند.

فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان دارد، نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند. لذا هیچ رفتار یا عملکردی در سازمان ماندگار نخواهد شد مگر آنکه جدیت و استمرار در اجرا، آنرا به بخشی از فرهنگ سازمانی بدل نماید. از این دیدگاه نظام آراستگی می‌کوشد تا با تغییر فرهنگ‌های نادرست، عاداتهای صحیح نگهداری از امکانات، اشیاء و ملزومات را در سازمان نهادینه سازد.

فرهنگ هدف نهایی توسعه است. فرهنگ مشترکات معنوی و شیوه با هم زیستن و الگوی پندار و گفتار و کردار مادر زندگی است. فرهنگ روح اجتماعی زندگی و چهره انسانی فعالیت‌های انسانی است. فرهنگ باید تحول پذیر باشد و برای این تحول پذیری باید وجین شود، آبیاری گردد و به آن اضافه و از آن کم شود تا پویا و با طراوت بماند. فرهنگ پویا باید بتواند خرافات، عادات و تمایلات دست و پاگیر ناصواب را از خود بپیراید و معیارهای کار آمدی را وام گیرد و خود را با آن بیاراید. فرهنگ پویا باید خود را خانه تکانی نماید تا با ساماندهی مدل‌های ذهنی، اصول نظام آراستگی را در تار و پود سازمان نهادینه ساخته و به عادت مبدل سازد. [۱]

نظم، ترتیب و ایمنی از مهم ترین پارامترهای دستیابی به موفقیت در سازمان‌ها است. نقش نظم و ترتیب به گونه ای است که در تمامی مدل‌ها و استانداردهای مدیریتی و تعالی سازمانی، مدنظر قرار گرفته است. بدین منظور و با توجه به منافع ایجاد انضباط و نظم، سازمان‌های سرآمد، اقدامات جدی و مؤثری در این رابطه به انجام رسانیده‌اند. این روش در ایجاد محیطی سازمان یافته، مرتب و پاکیزه، استاندارد و سامان یافته تاکید دارد. در عین حال با توجه به تاکید این تکنیک بر مفاهیم بسیار ساده و ابتدائی، درک آن بسیار آسان است ولی برای اجرای مؤثر آن همکاری و مشارکت آحاد کارکنان را می‌طلبد.

نظام آراستگی ضمن آموزش اصول ابتدائی کیفیت گرائی، سازمان‌ها را در دستیابی به بهره‌وری بالاتر یاری می‌رساند که این مهم از طریق اجرای نظام تحقق می‌یابد و برای اجرای این نظام نیز باید بستر فرهنگی لازم و مناسب را ایجاد نمود که اولین اقدام آن استقرار سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ می‌باشد. در معیارهای صنعت غرب رعایت چنین اصولی را که تنها در برخی رشته‌های تولیدی ضرورت پیدا می‌کند، خانه داری صنعتی می‌گویند (House Keeping). با توجه به همه جانبه نگری، این نظام مورد توجه اکثر شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ قرار گرفته است. این امر به گونه ای است که در برخی از شرکت‌ها، اجرا و ممیزی این نظام را به عنوان یک پارامتر برای ارزیابی تامین کنندگان خود در نظر گرفته‌اند. همچنین در مواردی اجرای این نظام به عنوان پیش زمینه ای برای استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در نظر گرفته شده است.

## ۲- ضرورت استقرار نظام آراستگی

مهمترین دلایلی که اجرای برنامه Five S را توجیه می‌کند عبارتند از:

- کیفیت خدمات هر شرکتی بستگی به کیفیت و آراستگی محیط کار آن دارد.
- ساماندهی محیط کار، تمرینی بسیار مناسب برای مشارکت کارکنان است.
- مشتریان با توجه به وضعیت محیط کار درباره شخصیت و کیفیت کار کارکنان قضاوت خواهند کرد.
- این برنامه نیاز به سرمایه گذاری زیادی ندارد.
- نتایج کار برای همه کارکنان قابل لمس است.
- در سازمان فضاهای بیشتری ایجاد می شود.
- زمانهای جستجوی ابزار و سوابق کاری کاهش می یابد.
- مسافتها برای دستیابی به وسایل، کوتاه می شود.
- عمر مفید دستگاهها و تجهیزات افزایش می یابد.
- محیط کار ایمن و بهداشتی می شود.
- خطاهای کمتری اتفاق می افتد.
- خلاقیت در محیط کار افزایش می یابد.
- کارکنان به محیط کار خود افتخار خواهند کرد.
- بهره وری و کارایی سازمان افزایش می یابد.
- هزینه های انبارداری کاهش می یابد.
- به حفظ محیط زیست کمک می شود.

### ۳- فواید اجرای 5S

- کاهش قیمتها
- کاهش استرس و تنش زدایی
- کاهش آلودگیهای دیداری، شنیداری و بویایی
- کاهش ضایعات و دوباره کاریها
- منطقی کردن موجودیها در انبار
- کاهش تعداد زمان توقف عملیات ها
- کاهش تعداد دفعات و مدت زمان تعمیرات
- کاهش تعداد دفعات خرید و منطقی کردن آن
- مسئولیت پذیری
- بهداشت و ایمنی در محیط کار
- بهبود کیفیت محصولات و یا خدمات
- کارگروهی و تشریک مساعی، بهره گیری از خرد جمعی
- آرامش، شور و شوق
- بهره گیری از فضای در اختیار
- سرعت در عملیات اجرایی و تولید

- ایجاد صمیمیت در محیط کار و جلوگیری از شکل گیری سو تفاهم ها  
- خلاقیت

حمایت و تشریک مساعی مدیریت عامل سازمان ، در تمامی مراحل ، که از الزامات جدی در تغییر و تحول مدیریت می باشد و لزوماً کار بدون آن امکان پذیر نخواهد بود و یا اثر بخشی لازم بر خوردار نخواهد شد این سیستم میتواند نتایج بسیار چشمگیری به همراه داشته باشد که از آن جمله می توان به پیشگیری از حوادث، کاهش میزان وقفه کار، تقویت کنترل فرآیندها و ایجاد جوی سالم در محیط کار اشاره کرد. [۲]

#### ۴- 5S و هزینه اجرای آن

بهرتر است به هزینه آراستگی به عنوان یک سرمایه گذاری نگاه کنیم. زمان و هزینه در جایی که بخواهیم یک کار بنیادی و ریشه ای انجام دهیم و یک دیدگاه و فرهنگ نو را در یک سازمان ایجاد و ترویج و توسعه دهیم معنی ندارد، این یک سرمایه گذاری بلندمدت است که باید اثرات آن را در آینده ارزیابی کنیم. اول باید خانه تکانی بدون هزینه را به انجام برسانیم و به تدریج که پیش رفتیم برخی هزینه ها نیز نیاز خواهد بود ، قطعاً اجرای نظام آراستگی مستلزم صرف زمان و هزینه های مادی است و در ابتدای راه چه بسا هم مدیریت و هم کارکنان اعتقادی به صرف این هزینه ها نداشته باشند و آنرا قدری هم لوکس بدانند اما به زودی متوجه خواهند شد که ارزش نتیجه به دست آمده بسیار والاتر از هزینه ها برای رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان است.

بسیاری از افراد در سازمانها، آراستگی را با نو کردن اشتباه می گیرند و به همین دلیل ممکن است آراستگی برای آنان هزینه دار جلوه کند. ما می توانیم با کت و شلواری که ۱۰ سال است آن را می پوشیم اما همواره پاکیزه و اتو دارد و بی وصله است آراسته باشیم ، اما با کت و شلواری که یک ماه پیش آن را خریده ایم و شلوارش اتو ندارد و زانوی آن کاسه انداخته است و روی لباس پر از لکه و چین و چروک است ، ناآراسته جلوه کنیم. ما تا بتوانیم می خواهیم با همین امکانات موجود در شرکت آراسته شویم . آنچه می تواند استقرار نظام 5S را تضمین کند عبارتند از:

- اعمال حساسیت مدیران نسبت به اصول نظم و انضباط و پاکیزگی .
- داشتن اعتماد بنفس فرهنگی و تصور اینکه ایرانی در این زمینه آموزش و فرهنگ پذیر است.
- اعتقاد مدیریت
- تهیه امکانات اولیه موردنیاز
- بوروکراسی ستادی و پشتیبانی و واحدهای عملیاتی و تولیدی
- عدم شتاب زدگی سازمانی بویژه حتی در امور فرهنگی که طبیعتی میان مدت و یا بلندمدت دارند.
- شروع توأم با مطالعه و بدون شتاب
- عدم غفلت و کوتاهی از اجرای اصل چهارم و پنجم پس از اجرای سه اصل اولی آراستگی با انجام ممیزی های رسمی هفتگی، ماهانه و فصلی و حتی ممیزی چشمی و غیره توسط خود مدیران با حضور در صحنه محیط کار.
- پیش بینی جایگاه سازمانی مستقل برای این امر مهم فرهنگی صنعتی در ساختار سازمانی.
- غلبه بر عادات و رفتار سنتی خانوادگی و اجتماعی کارکنان با اعمال مقررات داخلی سازمان و تمایل به میزنشینی در سرپرستان، کارشناسان و مدیران و میدانی نبودن و کارگاهی نبودن آنان.

- غلبه این دیدگاه و تفکر مدیریتی که تا وقتی جامعه اصلاح نشود ما نمی توانیم فرهنگ کارکنان خود را در محیط کار تغییر دهیم.

- تدارک لباس، کفش کار، لوازم ایمنی و مواد بهداشتی و عدم آغاز صرفه جوییها از این گونه امور واجب - حمایت از مسئولان قسمتهای بهداشت و ایمنی در سازمانها.

- انجام درست کار درست یا استفاده هوشمندانه از منابع یک امر بسیار جدی است.

کشور ما در میان ۱۸ کشور آسیایی عضو سازمان بهره وری آسیایی، در رده هفدهم قرار دارد!

براستی چطور میتوان بهره وری را در یک سازمان افزایش داد، آیا واقعاً کار دشواری است؟ آیا نیاز به هزینه های گزاف می باشد؟ آیا نیاز به گرفتن مجوز از مقام بالاتر می باشد؟ آیا نیاز به فعالیت های سخت و دشوار است؟ و ... باید گفت هرگز چنین نیست. زیرا برای افزایش بهره وری در سازمانها روشهایی وجود دارد بنام روشهای بهبود بهره وری، که بسیار ساده می باشد و با بکارگیری این فنون سازمانها میتوانند ضمن ایجاد سازمانی کیفی و بهره ور، در انجام صحیح و سریع فعالیتهای بکوشند. [۳]

لازم به یادآوری است، سازمانهایی که در مسیر استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد ISO 9001:2000 یا سایر استانداردها گام بر میدارند باید بدانند که ایجاد نظام ساماندهی محیط کار و یا نظام 5S، مقدمه و زیر بنای فعالیتهای بعدی میباشد و سازمانها باید این حداقل را در سازمان خود داشته باشند.

## ۵- مراحل اجرا

### ۵.۱- ساماندهی: جنبش شناسایی و جداسازی اقلام غیر ضروری از اقلام ضروری در سازمان

به عنوان اولین اصل در ساماندهی محیط کار شناخته می شود و به معنای جداکردن اقلام، اوراق و اطلاعات لازم و کاربردی از غیر آن و دور نمودن غیر لازم ها و غیر کاربردی ها از محیط کار و همچنین تعمیر، تعویض یا تصحیح نواقص و معایب می باشد.

هدف از اجرای این مرحله، شناسایی کلیه اشیاء، لوازم و اطلاعاتی است که مورد استفاده واقع نمی شوند و باعث برهم ریختگی محیط کار هستند. این موارد باید دسته بندی شده و به طریقه مناسب، جمع آوری و دور ریخته شوند. با اجرای صحیح این اصل، وسایلی را که به آنها نیاز داریم مشخص شده و چگونگی سامان دادن به آنها طی مراحل بعدی صورت می گیرد.

آسیب شناسی این اصل عدم موفقیت در خالی کردن به موقع قرنطینه های اقلام غیر ضروری به علت عدم حمایت مدیر ارشد و نیز عدم مشارکت کافی کارکنان و به تبع آن ایجاد ذهنیت منفی و بدبینی در کارکنان از آسیب های مهمی است که در این مرحله احتمال وقوع دارد.

### نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود:

- مشخص کردن تمامی ملزومات اداری توسط فرم " اقلام موجودی واحد " و طبقه بندی آن با توجه به اولویت استفاده از آن (لوازم اداری، لوازم التحریر، اموال و ...)

- مشخص کردن اقلام غیر ضروری توسط فرم " اقلام غیر ضروری واحد "

- تعیین محدوده ای از محل کار هر واحد به عنوان انبار موقت اقلام غیر ضروری همان واحد و انتقال اقلام غیر ضروری هر فرد به این قسمت
- انتقال اقلام غیر ضروری تمامی واحدها به اتاق بایگانی راکد (اتاق اقلام غیر ضروری)
- مشخص کردن اقلام تعمیرپذیر توسط فرم "اقلام تعمیرپذیر واحد" و انتقال اقلام تعمیرپذیر به واحد تعمیرات
- دور ریختن برگهای زاید و اشیایی که استفاده نمی شوند

## ۵.۲- نظم و ترتیب: جنبش تعیین بهترین مکان برای اقلام ضروری

دومین اصل ساماندهی محیط کار است و به معنای مرتب کردن اقلام، اوراق و اطلاعات و تعیین جای مناسب برای آنان، به نحوی که با سرعت و سهولت قابل دسترس باشند. این اصل سعی در تعیین یک محل مشخص و آدرس دار و گویا برای کلیه اقلام ضروری و پس از آن گذاشتن اقلام در مکان تعیین شده دارد و هدف از آن مرتب کردن کلیه اقلام، وسایل و لوازم ضروری و اطلاعات کامپیوتری یا کاغذی و قرار دادن آنها در مکانهای مناسب و با شناسه های مربوطه است به طوریکه بتوان به آسانی به آنها دسترسی داشت. با رعایت این اصل و اجرای مناسب آن، زمان مورد نیاز برای یافتن اقلام کاهش یافته و انجام کارها با سرعت و دقت زیاد امکان پذیر می گردد. به عبارت دیگر، این اصل به معنی قرار دادن هر چیزی در جای خود، مانند قرار دادن لوازم و ملزومات در کمد، مرتب کردن فایلها در کامپیوتر می باشد.

آسیب شناسی این اصل عدم مشارکت و همکاری کافی کارکنان در تعیین محل های مناسب اقلام و نیز عدم پابندی به قواعد تعریف شده در خصوص چیدمان اقلام ضروری و نیز کوچک بودن فضای کاری است.

نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود:

- معرفی افراد توسط لیبل رومیزی و یا استفاده از تگ های شناسایی جهت سهولت در شناسایی افراد.
- جمع آوری و مهار سیم ها توسط لوله های خرطومی، بست مخصوص و داکت زمینی جهت ساماندهی سیم ها و جلوگیری از خراب شدن آنها.
- سهولت دستیابی به مدارک داخل زونکن ها با نصب لیبل مخصوص بر روی آنها.
- نصب اطلاعیه ها، موارد آموزشی و استقرار تابلو اعلانات اختصاصی در محل هر تیم جهت ایجاد فرهنگ نوین سازمانی

- استفاده مجدد از کاغذهای یک رو سفید جهت کاهش مصرف کاغذ.

- نصب لیبل (ورودی - در دست اقدام - خروجی) بر روی کازیه جهت سهولت دستیابی به مدارک.
- نصب لیبل (اداری - شخصی) بر روی کشوهای میز جهت سهولت دسترسی به لوازم و ملزومات.
- برجسب گذاری و شناسایی کلیه، فایل ها، قفسه ها و کتابخانه ها به نحوی که نشان دهنده محتویات آن باشد.
- استقرار زونکن سه گوش برای کاغذ های یکرو سفید در کنار پرینتر.
- استفاده از سیستم بایگانی مناسب به طوری که سوابق سالهای گذشته در جاهای دورتری قرار گیرد، استفاده از کتابخانه یا قفسه های مخصوص جهت قرار گرفتن کتابها، جزوات و دستورالعمل ها.
- کلیه اتاق ها مجهز به ساعت دیواری (حتی الامکان متحدالشکل) باشد.

- تمامی دیوارها عاری از هر گونه تقویم، کاغذ، یادداشت و ... بوده و در صورت لزوم نصب اعلامیه یا هر اطلاعات دیگر می بایست بر روی تابلوی مخصوص قرار گیرد.
- زیر شیشه میز افراد می بایست عاری از هر گونه کاغذ یادداشت، دستورالعمل و موارد متفرقه باشد.
- قرار دادن صندلی پشت میز کار در هنگام ترک محل کار.
- آوردن و بازگرداندن هر چیز در حداقل زمان (قانون 30 ثانیه).
- طراحی جانمایی میز کاری افراد و نصب آن بر روی تابلو اعلانات واحد.
- رعایت نظم و ترتیب در تابلو اعلانات.
- طراحی اعلانات به طوری که خواندن آنها آسان باشد (استقرار مناسب مانند در معرض دید بودن، طراحی زیبا و خوانا بودن).
- استقرار هر چیز در جای مشخص و مخصوص به خود (استقرار و طبقه بندی فرم ها در قفسه های مخصوص).
- مرتب کردن اقلام و وسایلی که روزانه با آن سروکار داریم.
- مشخص شدن محل استقرار خودروهای شرکت. [۴]

### ۵.۳- پاکیزه سازی: جنبش پاکیزه سازی، پاکیزه داری، رنگ آمیزی و زیبا سازی محیط کار

- سومین اصل ساماندهی محیط کار است و به معنای پیشگیری از کثیفی و پاکیزه نگهداشتن محیط، اموال و افراد و حذف یا کنترل آلاینده ها می باشد. هدف از تمیزی، پاک کردن و نظافت کامل محیط کار و لوازم مورد استفاده است به نحوی که هیچ گونه گرد و غبار، آلودگی و زوائد وجود نداشته باشد. این پاکسازی، همراه با بازرسی و بازیابی انجام شده و باعث می شود که لوازم و وسایل مورد استفاده، همیشه در مناسب ترین شرایط باشند. تمیز و مرتب بودن وسائل، علاوه بر ایجاد محیطی دلپذیر، موجب نگهداری و حفاظت از وسایل مورد استفاده شده و اشکالات احتمالی با وضوح و آسانی بیشتری قابل مشاهده خواهند بود.
- آسیب شناسی این اصل عدم تخصیص بودجه کافی برای انجام فعالیت های پاکسازی و زیباسازی است. نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود:
- تعریف مسئولیت های تمامی افراد برای پاکیزگی محل کار (حفظ نظافت و پاکیزگی محیط کار هر یک از پرسنل، پاکیزگی و نظافت البسه، پاکیزگی کامپیوترها)
  - استفاده از کاور، اسپری و دستمال مخصوص جهت نظافت برای کامپیوترها
  - انجام بازیابی و پاکیزه سازی مستمر توسط مجری ارائه خدمات
  - شناسایی و رفع خرابی هایی که در اثر نشی ها و فرسایش ها، ترک ها و غیره به وجود آمده است.
  - شناسایی منابع آلودگی و سعی در حذف و یا کنترل آن (آلودگی صوتی، آلودگی گرد و غبار و ...)
  - حذف موارد آلودگی بر کلیه اقلام ضروری (لوازم اداری، کامپیوتر، تلفن و ...)
  - نظافت کلیه معابر عمومی، آبدارخانه، سرویس بهداشتی و ...
  - استفاده از ظروف جداگانه جمع آوری کاغذهای باطله جهت جداسازی کاغذهای باطله از دیگر زباله ها

#### ۵.۴- استانداردسازی: استاندارد سازی بهترین وضعیت حاصله از اجرای سه گام قبلی

به عنوان S چهارم شناخته می شود و به معنای تداوم، استاندارد سازی و حفظ وضع مطلوب ناشی از اجرای سه اصل اول و رعایت ایمنی در کار میباشد. هدف از آن، حفظ، نگهداری و استانداردسازی است به نحوی که از به هم خوردن دوباره نظم ایجاد شده جلوگیری به عمل آید. تمام افراد ممکن است در زمانهای مختلفی، نسبت به تمیزکاری و مرتب کردن محل کار خود اقدام کنند ولی به خاطر عدم تکرار مناسب اقدامات، پس از گذشت چند روز، نظم و ترتیب ایجاد شده دوباره به هم می ریزد.

بدین ترتیب برای هر یک از اصول سه گانه، با تهیه و تدوین استانداردها و استفاده از دستورالعمل و روش های خاص، سعی می شود محیط کاری، همواره سامان یافته باشد و حتی روز به روز بر تمیزی و مرتب بودن آن افزوده شود. به عنوان مثال، برای شناسایی و دور ریختن اقلام غیرضروری، نیازمند قواعدی هستیم که بر اساس آنها بتوانیم اصل ساماندهی را همواره رعایت کنیم. در مرتب ساختن اقلام، باید محل نگهداری اشیاء به تفکیک و با برچسب ها و شناسه های مناسب، تعیین شده و نیز شیوه های نگهداری و استفاده از آنها معلوم و معین باشد. بنابراین اصل استانداردسازی، به معنی تعریف و تعیین مقررات، استانداردها و قواعد مربوط به تکرار منظم فعالیت های ساماندهی، ترتیب و پاکیزگی است تا محیط کاریمان، همواره سامان یافته باشد.

آسیب شناسی این اصل عدم همکاری و علاقه مندی کارکنان صاحب نظر و ذیربط در تدوین استانداردهای آراستگی است. نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود:

- بازبینی دوره ای (تشکیل کمیته بازرسی، بازرسی و بازدید از مجموعه تحت پوشش و برگزاری ممیزی داخلی)
- استقرار تابلوی نام واحد در بیرون اتاق جهت شناسایی واحدها
- تدوین استانداردها (استاندارد پوشیدن لباس فرم و ... ) و دستورالعمل بایگانی راکد اسناد
- استفاده از علائم و نشانه ها (علائم نشان دهنده جهت و راهنما)
- تمهیدات پیشگیری از خطا و اشتباه (آموزش پرسنل در خصوص بروز خطر، تدوین دستورالعمل های کاری برای استفاده از تجهیزات ویژه)
- تدوین نظامنامه 5S و در نظر گرفتن شاخص های ارزیابی واحدها، تعیین واحد نمونه در شرکت و اختصاص یکی از پارامترهای ارزیابی ماهانه پرسنل به امر پاکیزگی محل کار

#### ۵.۵- انضباط: ایجاد سیستمی آموزشی، مشارکتی، انضباطی و بازرسی برای حفظ استانداردهای بهترین وضعیت حاصله

انضباط آخرین اصل ساماندهی محیط کار است و به معنای آموزش کاربردی مفاهیم، جلب مشارکت عمومی و تدوین، ابلاغ و اجرای مقررات سازمان به تمامی کارکنان می باشد. منظور از آن حفظ نظم و تبدیل ساماندهی به عنوان یک رفتار عمومی و رقابت در بین افراد (عادت) است که از طریق آموزش و آماده سازی کارکنان برای رعایت اصول ساماندهی محیط کار (فرهنگ سازی) برآورده می شود. مطابق این اصل، تکالیف و وظایف هر یک از افراد در اجرای شیوه های ساماندهی و پیروی از دستورالعملها و قواعد، تعیین شده و بر نحوه انجام فعالیتها، نظارت می شود. آسیب شناسی این اصل عدم جدیت در انجام ممیزی ها و نیز نبود حساسیت در مدیران خصوصا "مدیر ارشد درباره نتایج ممیزی های انجام شده.



نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود:

- نصب پوسترهای آموزشی، پیام های آموزشی بر روی تابلوهای اعلانات داخلی یا تابلوهای عمومی
- استفاده از ابزارهای مناسب جهت نگهداری سیستم ( استفاده از فرم " اعلام وضعیت مطلوب " و فرم " اعلام عدم انطباق " ، استفاده از ارزیابی های فردی و ... )
- تمرین نظم و ترتیب (آموزش، نظارت مستمر، ارزیابی و پاداش به پرسنل جهت نظم و انضباط)
- تمرین وقت شناسی (آموزش استفاده بهینه از زمان)
- نگرش مدیریت به فضای های عمومی (ایجاد فضاهای سبز و یا امکانات رفاهی در محل کار)

### دستاوردهای اجرای نظام

۱. بهبود بهره وری شرکت بوسیله شناسایی و رفع اتلافهای سازمانی و اداری
۲. ارتقاء روحیه کاری، رضایتمندی شغلی و شادابی کارکنان به دلیل زیباسازی و آراستگی محیط کار
۳. کار تیمی، ایجاد و تقویت روحیه کار گروهی و تیمی به دلیل آموزش آن در خلال پروژه و استقرار نظام
۴. بهبود در وضعیت ایمنی محیط کار
۵. بهبود کیفیت خدمات ارائه شده و روابط انسانی
۶. دسترسی سریع به اسناد ، مدارک و سوابق
۷. ایجاد بستر مناسب برای اجرای سایر نظام های مدیریتی، از جهت عادت به نظم پذیری و استانداردسازی سیستم
۸. کاهش هزینه های در گردش [۵]

### ۶- عوامل موفقیت اجرای نظام

برخی از عوامل موثر در اجرا و پیاده سازی موفق این نظام عبارتند از:

۱. حمایت و پشتیبانی کامل و قاطع مدیریت ارشد و تاکید بر آگاهی کامل آنها از این نظام
۲. بسترسازی، زمینه سازی و فرهنگ سازی مناسب در این زمینه و آموزش مستمر در کلیه سطوح (مدیران ارشد، میانی و کلیه کارکنان) جهت توجیه اهداف، منافع و استانداردها و مکانیزم عملکرد در نظام
۳. انتخاب افراد آگاه و دلسوز، علاقمند و پیگیر برای مسئولیت های اجرایی نظام
۴. مستمر بودن و تداوم اجرای نظام و تهیه دستورالعمل های اجرایی، چک لیست های ارزیابی و ممیزی و انجام ارزیابیهای دوره ای برای بهبود روشهای پیاده سازی و افزایش اثربخشی این نظام
۵. تهیه و اجرای روش های تشویقی و تنبیهی مناسب در جهت اجرای موفق تر این نظام
۶. تعهد مشارکت مداوم مدیر ارشد و حمایت کامل وی

### ۷- موانع و مشکلات اجرای نظام

عمده ترین موانع و مشکلات عبارتند از:

۱. عدم آموزش و شناخت کافی کارکنان از این نظام و توانایی های آن و عدم حمایت لازم مدیران
۲. عدم توجه به تداوم اجرای اصول و بلندمدت بودن اجرای آن
۳. ساده انگاشتن نظام و عدم بررسی عمیق آن

۴. تصویر و برداشت ناصحیح از هزینه بر بودن اجرای این نظام در اوایل اجرای آن

۵. انتظار حل کلیه مسائل از طریق این نظام

### ۸- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

استفاده از نظام آراستگی بر مبنای 5S که در ابتدا عموماً توسط شرکت های ژاپنی مورد استفاده قرار گرفته بود، باعث ایجاد منافع سرشاری برای سازمانها مدل شده است. شناسایی ائتلاف در سازمان، ارائه راه کارهای مؤثر جهت رفع آن و ممیزی روش های به کار گرفته شده با همراهی کارکنان سازمان، پایه های اصلی این نظام می باشند. شایان ذکر است با توجه به این که پیاده سازی نظام آراستگی نقش مؤثری را در کاهش عوامل غیرضروری و در نتیجه افزایش بهره وری در سازمان خواهد داشت، به کارگیری آن می تواند نقش مؤثری را در پیاده سازی دیگر سیستم های مورد نیاز یک سازمان داشته باشد.

### ۹- مراجع

- [۱] علینقی، ع. و زینت بخش، ا. (۱۳۷۳) تاکاشی اوسادا، پنج اصل برای دستیابی به کیفیت عالی در محیط کار، سازمان ملی بهره وری ایران
- [۲] تولیت زواره، م. و مطبوع صالح، پ. (۱۳۸۳)، پنج گام به سوی موفقیت در ساماندهی محیط کار، جهاد دانشگاهی دانشگاه امیرکبیر
- [۳] کاردان، ف. (۱۳۸۴)، کازوئو تسوجیا، مهندسی فعالیت های سوپر 5S در سازمان، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ سوم
- [۴] حسین زاده، ح. (۱۳۷۹)، TQM، نگرشی منسجم، ساپکو
- [۵] بخشی نیک، ن. (۱۳۸۷)، "استقرار نظام آراستگی محیط کار 5S در حوزه های ستادی شرکتها"، شرکت رجاء