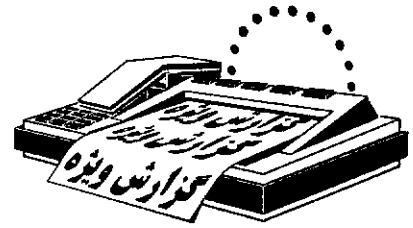


مطالعه ای در چندوچون محیط کار در مراکز تولیدی و صنعتی

محیط کار و انسان بهره ور



گزارش از: مریم خلیلی عراقی، مهرانگیز یقین لوی فرانک جواهردشتی

اشاره

موضوع محیط کار در سازمانها یا مراکز تولیدی و صنعتی از موضوعات مهمی است که پیوسته در نشست ها و مقالات مطرح و بر اهمیت و چگونگی ایجاد محیطی مناسب و کارا برای نیروهای انسانی تاکید می شود؛ می دانیم که یک محیط خوب، می تواند بر رشد ارزشهای پرستل، افزایش توان و بهره وری آنان اثرگذار باشد به همین دلیل علم مدیریت انسانی یا ارگونومی برای رهبران و مدیران سازمانهای بزرگ از اهمیت بالایی برخوردار شده است.

امروز با پیچیده تر شدن ساختار و عملکرد سازمانها، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهره ور در سازمانها یا کارخانه ها طوری که منجر به فعال شدن بیشتر نیروی انسانی، شادابی آنها، حذف خطرات احتمالی، افزایش کیفیت در کار و کالا، کاهش افسردگی ها، رشد تولید، رشد خدمات مثبت و در نهایت دستیابی به بهره وری مورد نظر شود، از دغدغه های مدیران اجرایی و سرپرستان سازمانها یا مراکز تولیدی است. نتایج حاصل از مطالعات مربوط به نیروهای انسانی، نشان می دهد که توسعه نیروهای انسانی بهره ور به طور مستقیم در دستیابی به بسیاری از اهداف سازمانی نقش بسزایی دارد.

کاهش هزینه ها، رسیدن به پیشرفتهای اقتصادی، رقابت بیشتر، فروش، خدمات موثر به مشتریان، همگی اهداف و نتایج مثبتی هستند که بر اثر ایجاد فضا و محیطهای بسیار مناسب و سالم به دست می آیند. اینکه این فضا و محیط در سازمانی دولتی باشد یا خصوصی و یا فضای باز باشد یا بسته، مهم نیست. آنچه اهمیت دارد ایجاد خشنودی و رضایتمندی در نیروی انسانی است تا بتواند با روحیه ای شاد و احساس امنیت در شغل خود به فکر یا تلاش در انجام هر چه بهتر و وظایف خود پردازد و نتایج ارزنده ای را نصیب سازمان خود کند.

آیا ساماندهی فضا و محیط کار برای نیروی انسانی می تواند در رشد خلاقیت ها و خلق فرایندها و محصولات با کیفیت موثر باشد؟ نقش مدیران و سرپرستان در ساماندهی محیط کار مناسب و مثبت برای نیروی انسانی چقدر است؟ مدیریت سازمانها با ساده انگاری مشکلات کارکنان خود و بسی توجهی به نیازهای آنها، چقدر در افزایش خطاهای شغلی آنها و برهم خوردن محیط کار در سازمانها یا کارخانه هایشان نقش دارند؟ این ها پرسشهای مهمی هستند که پیوسته در مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی مطرح می شود. آنچه که این گزارش ویژه در پی آن است معرفی ویژگیهای یک محیط کار مناسب چه از نظر فیزیکی و چه روانی برای کارکنان است و اینکه چگونه می توان فرهنگ ساماندهی محیط و فضاها را در مدیران، سرپرستان و کارکنان رشد و توسعه داد. به همین دلیل پرسشهای خود را با برخی از صاحب نظرانی که درباره روشهای کاربردی ساماندهی محیط کار مطالعات و تحقیقاتی انجام داده اند، مطرح کرده و در قالب مصاحبه نظریات آنها را جویا شدیم که باهم می خوانیم.

بزرگوارانی که مصاحبه ما را پذیرفتند عبارتند از:

- آقای بابک اسماعیلی، مدرس دانشگاه و فوق لیسانس مدیریت آموزشی.
- آقای دکتر ایرج سلطانی، مدیر تحقیقات نیروی انسانی فولاد مبارکه و مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد - نجف آباد
- آقای هژیر حومنی، عضو هیأت علمی موسسه آموزش عالی شیخ بهایی، مدیر بخش آمار و اطلاعات شرکت بین المللی فولاد تکنیک، دانشجوی دوره دکترا و بورس وزارتخانه و عضو هیأت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

ویژگی های محیط کار خوب

معمولاً برای آنکه کارکنان در محیط کار خود به راحتی و با بازدهی بالا به کار پردازند و نتایج خوبی را متوجه سازمانهایشان کنند لازم است تا در محیطی سالم و مناسب چه از نظر فیزیکی و چه از نظر روانی قرار گیرند. چنین محیطی دارای ویژگی هایی است که می بایست به آن پرداخته شود. به همین دلیل نخستین پرسش خود را به بررسی ویژگی های محیطهای کار خوب و ایده آل برای کارکنان اختصاص دادیم و نظر آقای اسماعیلی را در این باره جویا شدیم، ایشان این ویژگی ها را چنین برشمرد:

ویژگی های یک محیط کار خوب و مطلوب را می توان از سه جنبه مورد بررسی قرار داد:

۱- از لحاظ فیزیکی: محیط کار باید امکانات اولیه را دارا باشد مثلاً از لحاظ نور، تهویه، دوری از سروصدای محیطی و... مناسب باشد و ابزار و وسایل ابتدایی و مناسب کار در اختیار کارکنان قرار گیرد.

۲- از لحاظ حقوقی و انگیزشی: به طور مسلم همه انسانها در درجه اول برای به دست آوردن پول کار می کنند و اگر در یک محیط کار همه امکانات فراهم باشد اما حقوق مکفی و مناسبی وجود نداشته باشد آن محیط را نمی توان محیط کار مطلوب نامید و بایستی در حد متعارف و متوسط جامعه به کارکنان حقوق و دستمزد مکفی پرداخت شود تا از ایجاد حس نارضایتی جلوگیری به عمل آید. به علاوه یک محیط کار مطلوب باید دارای یک سیستم دقیق و عادلانه پرداخت پاداش و پرداختهای انگیزشی باشد.

۳- از لحاظ سبک مدیریتی. نحوه اداره سازمانها و ایجاد ارتباط سالم بین همکاران با هم و بارده های مدیریتی می توانند یک محیط کار سالم را بوجود آورد و مدیریت سازمان باید سعی نمایند که کارکنان از کار خود احساس رضایتمندی شغلی داشته باشند.

اصولاً کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی: جذب، نگهداری و ارتقاء می باشد. اگر مدیریت سازمان بتواند افراد سالم و متخصص را جذب و استخدام نموده و در مرحله بعدی به وسیله عوامل انگیزشی و حقوقی آنها را به نحو احسن در سازمان نگهدارد و سپس در جهت

ساماندهی محیط کار

یکی از عوامل ایجاد بهره وری در سازمانها، ساماندهی محیط کار است. به عبارتی ساماندهی محیط کار حرکتی در جهت ساختن محیطی کارا و لذت بخش برای کارکنان می باشد، تا در چنین محیطی به خدمات موثر و یا تولید محصولات کیفی با حداقل ضایعات پردازند. به کمک این نوع ساماندهی است که امکان پیاده سازی سیستم هایی چون JIT, TPM, TQC و تمامی سری استانداردهای ایزو فراهم می شود. ساماندهی محیط کار مجموعه ای از عملیات و فعالیتهاى به ظاهر ساده ای است که معمولاً همیشه خطر نادیده گرفتن آن وجود دارد. پس به توجه دائم نیاز دارد. نکته حائز اهمیت این است که این فرایند باید به عنوان یک فرهنگ در محیط کار نهادینه شود. بنابراین همه مدیران و کارکنان باید احساس کنند که ساماندهی محیط کار یک مسئولیت اضافی نیست بلکه بخشی از کار روزمره آنان به حساب می آید. بسیاری از کارگاهها و کارخانه های تولیدی به دلیل آلودگی های محیط کار خود ناشی از فعالیت ادوات و تجهیزاتی چون کوره ها، محیطی نایسازمان و آلوده دارند. این آلودگی به راحتی به سایر بخشهای کارخانه مانند انبارها نیز سرایت می کند و چنانچه اقدام موثری در جهت رفع چنین آلودگی هایی صورت نگیرد، باعث از بین رفتن منابع کارخانه، کاهش کیفیت محصولات، افسردگی کارکنان و در نهایت کاهش بهره وری خواهد شد.

امروز یکی از شیوه هایی که در بسیاری از کارخانه های تولیدی و صنعتی به منظور ساماندهی محیط کار و کاهش آلودگیها و بی نظمی ها به کار برده می شود روش 5S است که توسط ژاپن پس از جنگ دوم جهانی ابداع شد. این شیوه که در بسیاری از مراکز آموزشی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تدریس می شود، مخفف ۵ کلمه ژاپنی است که عبارتند از: SEISO, SEIKETSU, SEITON و SEIJI که معادل فارسی آنها به ترتیب از سمت چپ عبارتند از: SEIJI, SEITON, SEIKETSU, SEIJI و SEISO تصفیه کردن، SEITON، نظم، SEISO



ارتقای دانش و پست سازمانی آنها برآید، دقیقاً یک محیط کار مطلوب را ایجاد نموده است. همین پرسش را با آقای سلطانی در میان گذاشتیم. وی این محیط ایده آل را از دو منظر فیزیکی و روانی مورد بررسی قرار داد و چنین گفت:

باتوجه به نظریه های انگیزشی محیط کار، بایستی انگیزه های کاری فرد را تقویت و پایدار نگه داریم زیرا قسمت اعظم وقت کارکنان در محیط کار سپری می شود و بهتر است به جای محیط کار آن را محیط زندگی بنامیم و این به خاطر آن است که مسایل و مشکلات محیط کار دائماً به محیط زندگی منتقل می شود و کارکنان هر سازمان با محیط کار و زندگی پیوسته سروکار دارند پس تعیین مرز بین آنها کار مشکلی است. براین اساس محیط کار بایستی همانند محیط زندگی خانوادگی باشد. به طور کلی می توان شاخص های محیط کار خوب را در دو مقوله زیر بیان نمود:

الف - شاخص های محیط کار مناسب از نظر

می تواند معیار تدارک یک محیط کاری خوب و مطلوب باشد در این بسازه نیز می توان به شاخص های زیر اشاره نمود:

۱- یکی از شاخص های محیط کاری خوب این است که کارکنان از بودن با هم و کار با یکدیگر احساس لذت کنند و همواره یار و یاور هم باشند در این صورت خستگی هیچ گاه به سراغ آنها نمی آید.

۲- از شاخص های محیط کاری خوب وجود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران می باشد و این امر مهم با شعار حاصل نمی شود بلکه بایستی برپایه عمل استوار باشد.

۳- در یک محیط کاری خوب راستی و درستی ملاک اساسی است و ارزش آن به شکل عملیاتی مورد توجه همه سازمان می باشد.

۴- محیط برتر و مناسب کاری شرایطی را فراهم می کند که کلیه کارکنان به کاری که انجام می دهند احساس غرور و افتخار کنند.

۵- ویژگی یک محیط کاری خوب وجود تفاوت و نبودن تبعیض یا احساس تبعیض است زیرا وجود تبعیض و احساس تبعیض به عنوان یکی از عوامل منفی موجب افت انگیزه، خستگی روانی و دل زدگی از کار و سازمان شده و پس از مدتی سازمان از نظر روانی بیمار می شود.

باتوجه به مطالب گفته شده به طور کلی در یک محیط کاری خوب لازم است کیفیت زندگی کاری کارکنان همواره ارتقاء یابد و کارکنان احساس عدالت نمایند تا در تصمیم گیری ها مشارکت داده شوند و از اهمیت شغلی لازم و معقولی برخوردار باشند. تدبیر: آقای اسماعیلی، به نظر شما تفاوت مدیریت سنتی با مدیریت جدید برای مناسب سازی محیط کار به منظور افزایش خشنودی و انگیزه در کارکنان چیست؟

مدیریت سنتی همان مدیریت دستوری، آمرانه، از بالا به پایین است که در آن مدیر کارکنان را زیردستان خود می داند و نگاهی از بالا به پایین دارد او فقط توقع اطاعت محض از زیردستان خود را دارد. میان آنها باب مذاکره و گفتگو و مشارکت بسته است و کارکنان فقط می بایست دستورات را بدون چون و چرا اطاعت کنند در نتیجه کارکنان، سازمان را از آن خود نمی دانند و احساس بیگانگی دارند و

در محیط کار، مدیران متخصص به خوبی می دانند که چگونه باید محیط مناسبی را سامان دهند تا تأثیرات مثبتی را روی کارکنان بگذارند در حالی که رؤسا به این امر چندان واقف نیستند.

کاهش هزینه ها، خدمات موثر به مشتریان و پیشرفتهای اقتصادی، از نتایج مثبتی هستند که بر اثر ایجاد فضا و محیط های بسیار مناسب و سالم به دست می آیند.

فیزیکی

در این زمینه بایستی مطلوبیت لازم در محیط کار ایجاد شود. از جمله می توان به شاخص ها یا مطلوبیتهای زیر اشاره نمود:

- پایین بودن میزان آلاینده های انسانی نظیر سروصدای، گردوغبار و...
- ایمن بودن محیط کار از نظر کاری؛
- نبودن زمینه های بالقوه بروز حوادث کاری؛
- آراستگی و منظم بودن ابزار کار؛
- حاکم شدن نظامهای زیست محیطی نظیر ISO 14000 و...

ب- شاخص های محیط روانی و اجتماعی کار شاید قسمت اعظم و مهم ترین بخش محیط کار، بستگی به شرایط روانی و فضای حاکم بر محیط کار داشته باشد، امروز برای ایجاد سازمانهای برتر (EXCELLENCE ORGANIZATION) نیاز است که چنین محیطهایی در سازمان خلق شود و محیط برتر در گرو پرداختن به مسایل روانی و اجتماعی کارکنان می باشد، برای محیط برتر کاری، شاخص هایی تعریف شده که این شاخص ها

نظافت، SEIKETSU استاندارد کردن و SHITSUKE به معنای آموزش و انضباط است. معادل فارسی این پنج کلمه که به ۵ سین معروف است به ترتیب کلمات، سواکردن، سامان دادن، سپیدی، سلامتی و سازمان یافتگی است. در ادامه به توضیح مختصری دربارۀ هر کدام از اصول ساماندهی محیط کار و راه کارهای اجرایی برای پیاده سازی و نهادینه کردن آنها می پردازیم. گفتنی است مادامی که مجموعه اصول پنجگانه برای هر شرکت یا کارخانه به طور سیستمی و یکپارچه درنیاید، ساماندهی محیط کار به طور کامل نهادینه نخواهد شد.

اصل اول SEIRI یا سواکردن، به معنای جداسازی اقلام غیر ضروری از ضروری و تعیین تکلیف آنها می باشد. این کلمه ژاپنی از دو بخش SEI به معنای قراردادن اشیای نامرتب به صورت مرتب و RI یعنی دلیل و منطق است که با ترکیب این دو جزء به مفهوم قراردادن آنچه نیاز داریم برابر اصولی معین و منطقی است. این اصل یکی از اصول ساماندهی می باشد. در این مرحله کلیه اقلام مازاد بر نیاز هر قسمت باید جداسازی و تعیین تکلیف شود که باید همراه با مشارکت کارکنان باشد. اما در ابتدا باید سوالات زیر مطرح و پاسخ داده شود:

- ۱- آیا هیچ وسیله غیر ضروری را می بینید که محیط کار را شلوغ کرده باشد؟
 - ۲- آیا کابل، لوله، کانال و... وجود دارد که غیر ضروری باشد و به حال خود رها شده باشد؟
 - ۳- آیا ابزار، قطعات و موادی وجود دارد که در روی زمین یا میز کار پراکنده باشد؟
 - ۴- آیا تمام اقلام غیر ضروری دسته بندی، طبقه بندی و علامت گذاری شده اند؟
 - ۵- آیا تمام وسائل اندازه گیری به طرز صحیحی طبقه بندی و انبار شده اند؟
 - ۶- آیا با کمبود جا برای اقلام ضروری خود به علت حجم زیاد اقلام غیر ضروری مواجه می باشید؟
- لوازم و ابزار را می توان با توجه به دفعات استفاده از آن طبقه بندی و جداسازی نمود.
- اگر به اطراف خود نگاه کنید، ممکن

است اقلامی وجود داشته باشد که مدت‌هاست مورد استفاده قرار نگرفته باشند و مشخص هم نیست که در آینده مورد استفاده قرار بگیرند یا خیر؛ لوازمی مانند خودکاری که جوهر آن تمام شده است، مداد و یا چرخ دنده ای که شکسته و مورد استفاده نیست و یا نقشه هایی که دیگر به کار ما نمی آیند؛ اما کماکان در محیط کار ما وجود دارند که از طرفی موجب کمبود جا شده اند و از طرفی دیگر باعث نازیبایی محیط کار می باشند.

با حذف این نابسامانی ها، ضمن جلوگیری از ریخت و پاش، بسازدهی افزایش پیدا کرده، ابزارها به سهولت پیدا می شوند، در وقت صرفه جویی شده و آرامش اعصاب به همراه خواهد آورد.

باید با آموزش صحیح به کارکنان از افکاری مانند اینکه «هرچه خوار آید روزی به کار آید» و... که باعث انباشته شدن اقلام غیر ضروری در کارگاهها و دفاتر، کشوی میزها، کمدها و زوایای مخفی ماشین آلات می شود، جلوگیری نمود. باتوجه به اینکه تصمیم گیری برای غیر ضروری بودن برخی اقلام ممکن است در حد صلاحیت مدیریت ارشد سازمان و یا مدیران رده بالاتر باشد، می توان فهرست هایی تهیه و پس از تکمیل، آن را جهت تصمیم گیری نهایی برای مدیریت ارسال و پس از مشخص شدن نحوه تعیین تکلیف، اقدامات لازم را دنبال نمود.

برخی از سازمانها روش خوبی برای مشخص کردن اقلام غیر ضروری دارند. این سازمانها در ابتدای هر ماه روی وسائلی که غیر ضروری به نظر می رسد، برچسب قرمز رنگی می زنند و در صورت استفاده در طی ماه، آن را برمی دارند؛ در پایان ماه اگر وسائلی باشد که برچسب آنها برداشته نشده باشد، آن وسایل را به عنوان اقلام غیر ضروری از لوازم ضروری جدا می کنند. باین سیستم فقط همواره وسایل مورد نیاز و ضروری در اختیار آنها باقی می ماند.

در شرکت تویوتا موتورز هم روش مشابهی برای اقلام غیر ضروری استفاده می شود؛ بدین نحو که ابتدا اقلام غیر ضروری هر قسمت را که به دلایل زیر به وجود آنها نیاز نیست، جدا می کنند؛



در نهایت اینکه خود را در قبال امور سازمان پاسخگو نمی دانند.

اما در سبک مدیریت جدید مدیر به کارکنان خود به عنوان همکار نگاه می کند نه زبردست و انتظار اطاعت بدون چون و چرا از پرسنل ندارد. این سبک دقیقاً در نقطه مقابل سبک مدیریت سنتی قرار دارد. در این فضا کارکنان در امور سازمان مشارکت دارند و تصمیم های سازمانی با حضور آنان اتخاذ می شود و آنان سازمان را از آن خود می دانند و نسبت به سرنوشت و سود و زیان آن احساس مسئولیت می کنند.

مسلماً در چنین مدلی و فضایی کارکنان احساس خشنودی و انگیزه بیشتری برای کارکردن دارند.

ارگونومی، روشی علمی

آقای سلطانی، در پاسخ به این پرسش که ارگونومی، چقدر و چگونه می تواند در افزایش توان و بهره وری نیروی انسانی سازمانها و مراکز تولیدی - صنعتی موثر باشد، چنین گفت: قبل از این که به اهمیت علم ارگونومی در کار و بهره وری پرداخته شود لازم است تعریف مختصری از علم ارگونومی ارائه تا بهتر بتوان از مولفه های آن در کار استفاده نمود. به طور کلی ارگونومی علم هماهنگ کردن توان فیزیکی، توان روانی و محیط کار و تکنولوژی است. براساس این تعریف زمانی کارکنان دارای عملکرد مطلوبی هستند که بتوان در سازمان بین ابعاد و توان فیزیکی، روانی و محیط کار سازگاری و تعادل ایجاد نمود. به همین علت در مدل عملیاتی توسعه منابع انسانی برای افزایش کارایی و بهره وری عمده‌تأ از ارگونومی استفاده می شود و این به خاطر آن است که ارگونومی به مقدار زیادی موجب صرفه جویی در وقت و انرژی شده و کارکنان با حداقل صرف انرژی فیزیکی و روانی، حداکثر کار بدنی و فکری را برای سازمان به ارمغان می آورند.

به نظر بنده برای استفاده از ارگونومی در افزایش بهره وری لازم است اقدامات زیر صورت گیرد:

۱- اندازه گیری ابعاد فیزیکی کارکنان از نظر قد، اندازه بدن، وزن و میزان چابکی و انعطاف پذیری بدن با ابزارها و وسایل موجود در علم

پزشکی.
۲- اندازه گیری ابعاد و ویژگی های روانی و شخصیتی کارکنان که در این زمینه باتوجه به مطالعات و پیشرفتهای روان شناسی می توان کارکنان را از ابعاد و زوایای مختلف مورد شناسایی و تحلیل قرار داد. مولفه های روانی مورد نیاز در علم ارگونومی عبارت از ویژگیهای شخصیتی، علائق، رضایت شغلی، درون گرایی و بیرون گرایی، هوش عاطفی، هوش منطقی و انگیزه ها، ادراکات، مفروضات ذهنی و اختلالات روانی فرد است.

۳- بررسی ویژگی های شغلی و ایمنی در مشاغل سازمانی که چه فعالیتهای ریز و درشتی و با چه ابعادی از حجم و کیفیت و در چه محدوده زمانی و نیز با چه تاثیرگذاری بایستی انجام شود.

۴- بررسی شرایط ماشین آلات، تجهیزات و به طور کلی محیط فیزیکی کار.

در ارگونومی مشخص کردن مولفه های فوق کار زیاد دشواری نیست و با برنامه ریزی و بکارگیری ابزارهای مربوطه می توان آن را

کیفیت محصول و یا رضایتمندی کارکنان چقدر ناشی از وجود محیطهای باز یا بسته است، پرسش دیگر تدبیر از آقای اسماعیلی بود. وی درباره نقش این گونه محیطها در افزایش بهره وری نیروی انسانی گفت:

هرچقدر سازمانها باز عمل کنند و با سایر سازمانها و نهادهای جامعه و مردم ارتباط برقرار کنند، بهتر می توانند کالا یا خدمت خود را تبلیغ و ارائه کنند اما سازمانهای بسته در این امر با شکست مواجه می شوند و رو به اضمحلال می روند. همانطور که می دانید مشتریان سازمانها دو دسته هستند:

۱- مشتریان داخلی که همان پرسنل سازمان هستند.

۲- مشتریان خارجی که ارباب رجوع یا مشتریان هستند.

حال اگر سازمانی بخواهد بهره وری و کیفیت محصول و یا خدمات خود را افزایش دهد ابتدا باید مشتریان داخلی (کارکنان سازمان) را راضی نگه دارد و به آنها فکر کند چرا که آنها در صورت رضایت از سازمان می توانند بازاریابان و مبلغان خوبی برای سازمان باشند. البته آنها تنها نیستند بلکه خانواده ها و دوستان و آشنایان آنها را نیز باید به حساب آورد که همگی آنان می توانند بازاریابان و مبلغان سازمان باشند. اما اگر کارکنان ناراضی باشند آنها بر ضد سازمان عمل می کنند و تبلیغات منفی بر علیه سازمان راه می افتد که مسلماً باعث کاهش بهره وری و کارایی سازمان خواهد شد.

تدبیر: آقای سلطانی، لطفاً بفرمائید چگونه می توان فرهنگ صنعتی و سازماندهی محیط کار را در سازمانهای صنعتی و تولیدی ارتقاء و توسعه داد؟

- فرهنگ صنعتی و سازماندهی محیط کار الفبای کار صنعتی است. در سازماندهی محیط کار و فرهنگ صنعتی لازم است کارکنان و مدیران قسواعد و اصول و رفتارهای مورد نیاز صنعت را تبیین کنند و الزامات مورد نیاز کار صنعتی را نیز فراهم آورند تا بین رفتارهای فردی و سازمانی تعادل منطقی ایجاد شود. فرهنگ صنعتی با سازماندهی محیط کار در ابعاد مختلف موجب جلوگیری از بی نظمی و بی روالی شده و از این بابت کارها و فعالیتها به

مدیر کسی است که هم هنر مدیریت و هم تخصص لازم را داشته باشد و از ۵ منبع قدرت خود یعنی قدرت پاداش، قدرت تخصصی، قدرت مرجعیت، قدرت تنبیه و قدرت قانونی استفاده کند.

ساماندهی محیط کار حرکتی در جهت ساختن محیطی کارا و لذت بخش برای نیروی انسانی شاغل در سازمانها می باشد تا در چنین محیطی به خدمات موثر و تولید محصولات با کیفیت با حداقل ضایعات بپردازند.

انجام داد. آنچه برای عملیاتی کردن ارگونومی در افزایش بهره وری مهم است نحوه ترکیب و تنظیم مولفه ها است. در صورت وجود ناهماهنگی بین مولفه ها، عملکرد و بهره وری کارکنان تک بعدی شده و افت می کند ولی در صورت ایجاد هماهنگی بین مولفه های ذکر شده در توان کارکنان سینرژی ایجاد شده و عملکرد کارکنان به شدت افزایش می یابد. بعضی از دستاوردهای واقعی عملیاتی شدن ارگونومی در کار را می توان چنین بیان نمود:

- افزایش رضایت شغلی؛
- خستگی کم و دل بستگی به کار؛
- سلامت جسمی و روانی کارکنان؛
- افزایش راندمان کاری و بهره وری؛
- صرفه جویی در انرژی روانی و جسمی؛
- هماهنگ شدن مشاغل با شرایط کارکنان؛
- تسلط بر محیط کار و مدیریت بر ابزارآلات.

محیط های باز یا بسته؟

اینکه افزایش یا کاهش بهره وری کار،

سپس عملیات برجسب گذاری انجام می شود.

برخی از مهمترین دلایل عدم نیاز به لوازم عبارتند از:

- اضافه بودن
- بلااستفاده بودن
- معیوب بودن
- فرسوده بودن

- در صورتی که اقلام به مدت یکسال استفاده نشده باشند و برای یکسال آینده آنها نیز برنامه ای وجود نداشته باشد، برجسب قرمز خواهند خورد.

- در صورتی که اقلام به مدت سه ماه استفاده نشده باشند و برای سه ماه آینده آنها نیز برنامه ای وجود نداشته باشد، برجسب زرد خواهند خورد.

پس از برجسب گذاری، اقلام به شرح زیر تعیین تکلیف خواهد شد:

- اقلامی که دارای برجسب قرمز باشند، حداکثر ظرف یک هفته بساید از محل مربوطه خارج شوند و بانظر مسئولان مربوطه تعیین تکلیف گردند.

اقلامی که دارای برجسب زرد باشند، حداکثر ظرف مدت یک ماه از محل مربوط خارج و تعیین تکلیف خواهد شد.

اصل دوم SEITON یا سامان دادن، به معنای چیدمان لوازم موردنیاز به طریقی که دسترسی به آنها در کوتاه ترین زمان میسر باشد.

در این مرحله باتوجه به اینکه کلیه اقلام غیر ضروری هربخش و قسمت از مکانهای قبلی خارج و تعیین تکلیف شده اند و اقلام باقیمانده لوازمی هستند که مورد استفاده قرار می گیرند، پس باید به گونه ای در محیط کار قرار گیرند که به راحتی و سهولت در دسترس قرار گرفته و دارای ظاهری آراسته باشند.

واژه SEITON از دو بخش SEI و TON تشکیل شده است. جزء دوم یعنی TON به معنی فوریت و سرعت است. مفهوم این کلمه ترکیبی این است که اشیا موردنیاز را به نحوی مرتب و در جای معین خود قرار دهیم که در وقت نیاز به فوریت بتوانیم آن را بیابیم و مورد استفاده قرار دهیم.

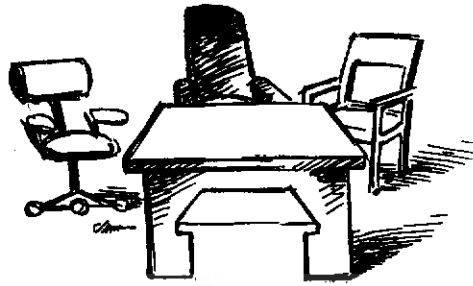
حال فوری و سریع بودن چه مفهومی دارد یا به عبارتی در چه زمانی باید وسائل

را پیدا کرده و مورد استفاده قرار دهیم (یک، پنج و یا ده دقیقه)، با توجه به نوع کار در هر بخش از هر سازمان با بخش دیگر و در هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت خواهد بود. هر سازمان می بایست استانداردهای خاص خود را در این زمینه تدوین و به قسمتهای مربوطه ابلاغ نماید. به عنوان مثال یک اپراتور ممکن است برای برداشتن و استفاده از یک ابزار، ۳۰ ثانیه بیشتر فرصت نداشته باشد. لذا باید لوازم مورد نیاز وی به طریقی چیدمان گردد که در زمان مقرر بتواند عملیات لازم را به انجام رساند. اگر نظم وجود نداشته باشد، خصوصاً در زمانهایی که برای پیدا کردن از یک وسیله عجله داشته باشید، هر لحظه پریشان تر می شویم و بعضاً ممکن است پیدا کردن وسایل غیر ممکن شود و این سردرگمی و پیدانشدن وسایل در زمان خود ممکن است باعث خسارات جانی و مالی جبران ناپذیری گردد.

بالاصلاح عواملی از قبیل مساله استاندارد کردن و یکسان نمودن اسامی مختلف یک وسیله، کاهش مسافت بین محل کار و انبار مربوطه، نظم در انبار، برچسب گذاری بر روی لوازم و همچنین برچسب گذاری محل نگهداری لوازم و... می توان نسبت به افزایش بهره وری اقدام نمود.

در همه کارخانه ها خصوصاً کارخانه هایی که محصولاتی را با تعداد کم اما تنوع زیاد تولید می کنند، مشکلات و مسائل مربوط به نظم بیشتر و دارای اهمیت بیشتری می باشد. چون در این کارخانه ها لوازم تولید، مواد اولیه و محصولات دارای تنوع زیاد می باشند و در صورت عدم ایجاد سیستم منظمی برای طبقه بندی و کد گذاری اقلام، بهره وری به میزان قابل ملاحظه ای کاهش خواهد یافت.

در مطالعه ای که به منظور افزایش بهره وری در یک کارخانه بزرگ مونتاژ با بررسی روزانه تعداد دفعات و مسافتهای طی شده برای استفاده از ابزار انجام گردید، مشخص شد که روزانه ۱۸۰ کیلومتر جهت استفاده از ابزار طی می شود که پس از بررسی ها و اصلاحات لازم در مورد قراردادن ابزارهای پرمصرف در ۶۰-۴۰ سانتیمتری دستگاهها و محل استفاده



حکم قانونی به این پست منصوب شده است. مسلماً چون رئیس فاقد قدرت مرجعیت و یا تخصصی و یا گاهاً هر دو آنهاست، بیشتر از قدرتهای تنبیه و قانونی استفاده می کنند و چون بنا به حکم رسمی می تواند دستور دهد، تنبیه یا اخراج کند، پس به زور و قدرت قانونی خود، اطاعت بی چون و چرا و تسلیم محض را از کارکنان می خواهد.

همه ما به صورت بالفعل تنها با دردست داشتن یک ابلاغ رسمی می توانیم رئیس شویم اما عده اندکی که هم از لحاظ شخصیتی و هم از لحاظ تخصصی شایسته این پست هستند می توانند مدیر شوند.

باتوجه به بحث بالا جواب پرسش شما راحت است. ما اگر در سازمان مدیر داشته باشیم نه رئیس، مشکل حل است چون مدیر تربیت شده می داند که چگونه باید محیط کار خوبی را سروسامان دهد و اصولاً چون متخصص کار است مشکلی ندارد اما رؤسا نمی توانند به این امر حتی فکر کنند. پس اگر مدیران شایسته را منصوب کنیم

موقع و نظام دار انجام می گیرد. به طور کلی برای ارتقای فرهنگ صنعتی و سازماندهی محیط کار دو فعالیت اساسی بایستی انجام شود:

۱- ساختارسازی: سازماندهی محیط کار و فرهنگ صنعتی با حرف و سخن حاصل نمیی شود بلکه اول بایستی برای این کار ساختارهای مناسبی طراحی و تدوین شود تا براساس آن مولفه ها و نرم افزارهای فرهنگ صنعتی در قالب ساختارها نقش خود را بازی کند. از جمله ساختارهای تقویت فرهنگ صنعتی و سازماندهی محیط کار می توان به مواردی چون:

نظام (T.P.M)، نظام (5S) و مدیریت زیست محیطی اشاره نمود.

۲- فرهنگ سازی: بعد از ساختارسازی برای تقویت فرهنگ صنعتی بایستی از طریق آموزشهای رسمی و غیررسمی فرهنگ سازی نمود و دائماً بر شاخص هایی که ساماندهی محیط کار را دچار خدشه می کند تاکید و یادآوری نمود تا کارکنان بتوانند از ساختارها به خوبی استفاده نمایند. در این زمینه بخش عمده ای از بی نظمی های محیط کار مربوط به مسایل انسانی و نیز شاخص هایی نظیر غیبت، تاخیر، دوباره کاری ها، عدم هماهنگی ها و اضافه کاری های بی مورد است.

آقای اسماعیلی نیز دیدگاه خود را درباره چگونگی سازماندهی محیط کار توسط مدیران و کارکنان اینگونه بیان کرد:

برای پاسخ به این سوال ابتدا باید بدانیم که مدیر کیست؟ و رئیس کیست؟ مدیر یعنی کسی که هم هنر مدیریت و هم تخصص لازم را داشته باشد و از پنج منبع قدرت خود استفاده کند که عبارتند از:

۱- قدرت پاداش، ۲- قدرت تخصصی، ۳- قدرت مرجعیت (شخصیتی)، ۴- قدرت تنبیه، ۵- قدرت قانونی

مدیران اکثر مواقع برای اینکه بتوانند در رفتار زیردستان نفوذ کنند و زیردستان را وادار به انجام کار کنند از قدرت پاداش، مرجعیت و تخصص خود استفاده می کنند و به ندرت به سراغ قدرت تنبیه و قانونی می روند.

اما رئیس به کسی اطلاق می شود که یا هنر مدیریت را ندارد و یا تخصص آن را و گاهی اوقات شاید هر دوی آنها را و تنها براساس یک

تکنولوژی اطلاعات دارای منافع و سودمندیهای زیادی برای سازمان بوده و در سرعت کار، سرعت جمع آوری اطلاعات، تصمیم گیری و مدیریت نقش غیرقابل انکار دارد ولی در کنار سودمندیها در صورت غافل شدن دارای معایب و آثار نامطلوب انسانی است و این به خاطر آن است که دوستی، انس و لطافت، محیط کار را تا حدودی رو به سردی می برد پس برای اینکه بتوان آثار نامطلوب تکنولوژی اطلاعات را در بُعد انسانی رفع کنیم بهتر است راه کارهای زیر به کار گرفته شود:

- تقویت ارتباطات رو در رو از طریق برگزاری جلسات روزانه؛
- انجام کار تیمی با استفاده از تکنولوژی اطلاعات؛
- انجام بخشی از کارها بدون استفاده از تکنولوژی اطلاعات؛
- برگزاری جلسات و گردهمایی دوستانه و خانوادگی برای کارکنان سازمان در روزهای تعطیل؛
- ظرفیت سازی برای خانواده ها تا نارسایی های تکنولوژی اطلاعات در خانواده جبران شود.
- تاسیس مرکز خدمات مشاوره ای برای بررسی روابط اجتماعی و رفع نارسایی های انسانی محیط کار؛
- حاکم کردن مدیریت دیداری در کار.

تدبیر: آقای اسماعیلی، بفرمایید تفویض اختیار و دادن مسئولیت بیشتر به افراد در محیط کار، چقدر در حفظ و نگهداری کارکنان متخصص و ماهر موثر است؟

- می دانیم که درباره سازمان، تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله اینکه، «سازمان زائیده فعالیت گروهی است» یا «از جمع شدن عده ای دور هم برای رسیدن به هدف یا اهدافی خاص سازمان شکل می گیرد» بنابراین می توان با توجه به این تعاریف نتیجه گرفت که در سازمان باید کار، گروهی باشد و اصولاً کار انفرادی در سازمان بی معناست.

پس در سازمانها باید کار تیمی باشد و مدیریت هم یعنی اداره کردن امور سازمان یا انجام کار توسط دیگران. پس اگر کار انفرادی بود، نه سازمانی معنا داشت و نه مدیریت.

با استفاده از مدل مدیریت مشارکتی

مدیران و کارکنان باید احساس و باور کنند که ساماندهی محیط کار یک مسئولیت اضافی نیست، بلکه بخشی از وظایف و کار روزمره آنها به حساب می آید.

در یک محیط کاری خوب لازم است کیفیت زندگی کاری کارکنان همواره ارتقا یابد و کارکنان احساس عدالت کنند.

خود به خود روی کارکنان هم تاثیر مثبت گذاشته ایم و هم انجام امور آسان تر می شود. ضمناً برای اینکه بتوانیم به کارکنان کمک کنیم که رشد و توسعه بیشتری داشته و در محیط کار ساماندهی شده بهتر کار کنند، می توان دوره های آموزشی مختلفی را برگزار نمود از جمله: - سمینارهای تفکر خلاق، کلاسهای روش حل مساله (PROBLEM SOLVING)، کارگاه آموزشی کارگروهی، کلاسهای مدیریت مشارکتی و کارگاههای بارقه های مغزی (طوفان مغزی).

حضور فناوری اطلاعات در محیط کار

به علت افزایش و رشد وسایل ارتباطی دیجیتال در محیطهای کار امکان دورشدن کارکنان از یکدیگر وجود دارد. به همین دلیل از آقای سلطانی، راهکارهایی که باعث حذف یا کم شدن آثار ارتباطی و انسانی تکنولوژیکی اطلاعات در محیطهای کاری می شود، جویا شدیم، وی پاسخ داد:

بهره وری به مقدار قابل ملاحظه ای افزایش پیدا کرد. به طور کلی باید گفت که تمام قواعدی که برای پیاده سازی نظم در سازمان وضع می گردد باید با انجام آموزش به همه کارکنان تفهیم گردد و همه باید به قواعد مربوط پایبند باشند.

اصل سوم SEISO یا سپیدی و پاکیزگی، به معنای نظافت محیط کار و لوازم است طوری که هیچ آلودگی مشاهده نشود. حال که اقلام غیر ضروری پاکسازی و اقلام ضروری نیز به نحو مناسبی شناسه گذاری شده اند، در این مرحله می بایست با پیاده سازی اصل سپیدی و پاکیزگی، محیط کار را نظیف و لذت بخش کرد. در بسیاری از شرکتها ۵ دقیقه اول شروع کار و در برخی از شرکتها زمانی در پایان کار برای این منظور اختصاص یافته است و هر فرد وظیفه دارد در مدت ۵ دقیقه میز و محیط کار خود را تمیز و پاکیزه نماید. در بعضی از شرکتها این کار توسط کارگران بخش خدمات انجام می شود که البته حالت مطلوب این است که کارگران خدماتی فقط مناطق عمومی را نظافت نمایند و محیط کار و دستگاههای مربوط به هر نفر، توسط خود اپراتورها نظافت شود.

نکته قابل ذکر اینکه تمیزی ماشین آلات باید به حدی باشد که دستگاههای مذکور برق بیفتند و تنها در این حالت است که هرگونه ایراد و اشکال احتمالی مخفی نمانده و خیلی زود مشخص می گردد.

با انجام صحیح و کامل نظافت، ایمنی در کار و کیفیت محصول تولیدی نیز قطعاً در درجه بالاتری قرار خواهد گرفت.

در بعضی از شرکتها زاینی برای بازدیدکنندگانی که در طول مسیر بازدید بتوانند کمترین آشغال و زباله ای را در محیط کارخانه پیدا کنند، جایزه نقدی پرداخت می نمایند.

یکی از این نکات عمده در مورد نظافت، کنترل و بازرسی می باشد. کارکنان هنگامی که احساس کنند مورد بازرسی قرار می گیرند، محیط کار خود را تمیزتر نگه می دارند.

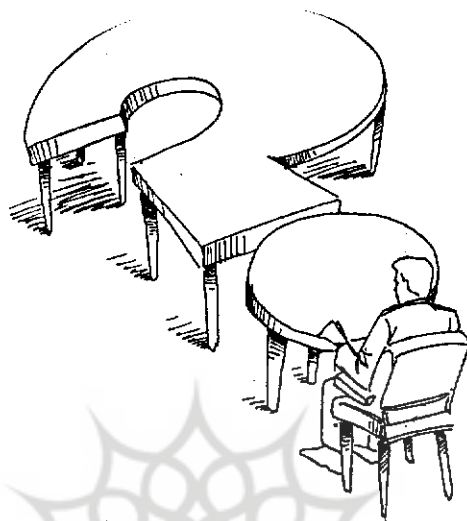
در زندگی شخصی نیز چنین است؛ یک خانم خانه دار هنگامی که احساس کند بستگان به دیدار او خواهند آمد، به نظافت خانه بیشتر اهمیت خواهد داد.

اصل چهارم SEIKETSU یا سلامتی و بهداشت یا استانداردسازی، به معنای تهیه و تدوین رویه ها و استانداردهای مشخص شده جهت انجام امور است. این اصل در برخی موارد به نام حفظ و نگهداری و در برخی سازمانها با عنوان سلامتی و بهداشت معنا یافته است. در هر حال هدف این اصل اجرای برنامه هایی به منظور حفظ و نگهداری نتایجی است که از پیاده سازی اصول اول یا سوم به دست آمده است.

برای پیاده سازی این اصل علائمی مانند علائم راهنمایی و رانندگی وضع و اجرا می شود که این علائم باید برای همه کارکنان به سادگی قابل درک و فهم باشد نه گیج کننده. مانند انتخاب یک رنگ برای یک موضوع خاص یا انتخاب رنگ برای هر واحد سازمانی. معمولاً رنگ قرمز برای واحد مواد و رنگ سبز برای قسمت کنترل کیفیت برگزیده می شود و می دانید که رنگ زرد برای خط کشی ها روی زمین برای عبور وسیله ای خاص انتخاب می گردد.

اصل پنجم SHITSUKE یا سازمان یافتگی یا آموزش و انضباط. به معنای ایجاد فرهنگ و نهادینه کردن ساماندهی در سازمان است. معنی این اصل در زبان ژاپنی، رعایت احترام و رفتار خوب و ایجاد فرهنگ کار است. «شیتسوکه»، یا همان انضباط، در اصل، محور عمده، سنگ زبرینا و چرخ دنده اصلی حرکت برنامه ۵ سین می باشد. در این بخش بهترین راه برای انتقال عقاید و افکار به دیگران انتخاب می شود تا به روش مناسبی جهت آموزش قابل دسترس باشد. در این بخش از برنامه ساماندهی می بایست از سرگه ها و چک لیست های مناسبی در قالب یک سیستم منسجم و پویا جهت کنترل و انجام بازدیدهایی برای حصول اطمینان از انجام صحیح امور استفاده شود.

به طور کلی از آنجا که هدف نهایی همه سازمانها و کارخانه های تولیدی و صنعتی، بهره وری، رقابت در بازار و ارایه محصولاتی با کیفیت است، طبیعتاً رسیدن به این اهداف بدون رعایت اصول بهره وری و از جمله ساماندهی محیط کار عملی نخواهد بود و محال است که از مجموعه ای نامنظم و نابسامان،



کل کارکنان در جهت ایجاد محیط کار خوب و مناسب خواسته هایی خواهند داشت که در راستای افزایش بهره وری و راندمان آنها باید با بررسی دقیق مدیریت، فراهم گردد.

از آقای حومنی پرسیدیم نقش مدیریت و مدیران در کاهش یا افزایش خطاها و اشتباهات انسانی در محل کار چیست؟ وی در پاسخ چنین گفت:

نقش نادرست یک مدیر باعث افزایش خطا می شود و شاید بهتر است بگوییم باعث نابودی سیستم می گردد. زیرا حتی کارکنان خوب نمی توانند با برنامه ریزیهای نادرست این گونه مدیرها، کار کنند، چون می دانند باید خطا کنند. به طور تجربی دیده ام که معاونت خرد یک کارخانه (مورد قبول مدیر ارشد) با وجود مهیا بودن شرایط مالی، محیطی و جایگاه شغلی در حد عالی تن به ترک کارخانه می دهد که در یک دید کلی می توان گفت مدیریت را ترک نموده است، نه کارخانه را. وقتی از وی پرسیدم باین جایگاه چرا تن به ترک کارخانه داده اید.

می توان در سازمان تیم های کاری بوجود آورد و مسلماً باید بین وظایف و اختیارات کارکنان تناسب وجود داشته باشد. مدیران باید متناسب با وظایف و فعالیتهای کارکنان به آنها تفویض اختیار نمایند، تا بتوانند تا حدودی در حیطه فعالیتهایی که انجام می دهند استقلال کاری داشته باشند و برای هر کار کوچکی منتظر اجازه مافوق نباشند. در این صورت افراد کار را از آن خود دانسته و بیشتر فعالیت می کنند و از کاری که خود انجام می دهند احساس رضایت می کنند. این امر باعث نگهداری کارکنان در سازمان می شود. چون حس می کنند که به آنها اعتماد شده است و اختیار دارند کار را با تخصص خود انجام دهند. البته فراموش نشود پیش زمینه تشکیل تیم های کاری و تفویض اختیار، شفاف سازی اطلاعات است. یعنی باید در سازمانها همه از اطلاعات باخبر باشند تا بتوانند به خوبی و به موقع در مورد کارهای خود تصمیم بگیرند.

آقای حومنی نیز در پاسخ به این پرسش نظر خود را این گونه بیان کرد، تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت آنها در امور کارها، موفقیت یک مدیر در سیستم قلمداد می گردد.

پیشرفت یک شرکت با این سیستم حتمی است، فقط مدیریت باید مسائل را به گونه ای هوشمند و با تحمل دنبال کند تا باعث از بین رفتن انگیزه مشارکت، نگردد و گاهی اوقات تحمل یک مدیر به پایان می رسد و باعث از بین رفتن تفویض اختیار می گردد و یا تشنهایی میان کارکنان و مدیر صورت خواهد پذیرفت که نتیجه بسیار منفی در سیستم به همراه خواهد داشت.

به اعتقاد آقای حومنی، محیط کار خوب و مناسب امری نسبی بوده و از نقطه نظر مدیریت و کارکنان، دیدگاههای متفاوتی وجود دارد مثلاً مدیریت، محیط کار را از جنبه راندمان و بهره وری نگاه می کند در حالی که کارکنان بیشتر جنبه آسایش خود را در محیط در نظر می گیرند. برای مثال من به صورت تجربی مشاهده نموده ام که کارکنان، اتاقهای بسته را برای کار انتخاب می نمودند و طرح فضای باز را در شرکت کاملاً رد می کردند، در صورتی که ایجاد طرح فضای باز در شرکت باعث کاهش تخلفات و کم کاریها می شود. در

محصولی حاصل شود که با کیفیت دلخواه باشد. این محصول به هیچ وجه توان رقابت با محصولات مشابه را نخواهد داشت و قادر به رفع نیازهای مشتریان نخواهد بود. بنابراین اجرای برنامه ۵ سین یا (SS) باتوجه به سادگی و نتایج مفیدی که در بردارد، برای هر شرکت چه بزرگ و چه کوچک، هر سازمان با انگیزه های مدیریتی و هر کارخانه که به دنبال کسب سود و تسخیر بازارهای مورد نظر می باشد، بسیار کارساز و شاید لازم الاجراست.

ویژگی های ۵ سین و توجیه آن

نکات زیر به طور خلاصه اهم دلایلی است که اجرای برنامه ۵ سین را توجیه می نماید:

- نیاز به سرمایه گذاری زیادی ندارد.
- اجرای آن نسبتاً آسان است.
- همه کارکنان به محیط منظم و نظیف علاقه مندند.
- نتایج کار برای همه کارکنان قابل لمس است.
- فضای بیشتری ایجاد می شود.
- زمانهای جستجو کاهش می یابد.
- مسافتها برای دستیابی به اقلام 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.
- محیط مناسب برای انجام فعالیتهای بهبود مستمر ایجاد می شود.

ارائه راهکار

اگر تاکنون هیچ گونه اقدامی در این خصوص انجام نداده اید، اقدامات زیر را می توانید به انجام رسانید:

- ۱- اعتقاد راسخ و عزم و اراده مصمم مدیریت عالی شرکت.
- ۲- تعیین فردی علاقه مند و پویا به عنوان

محیط برتر و مناسب کاری، شرایطی را فراهم می آورد که کلیه کارکنان نسبت به کاری که انجام می دهند احساس غرور و افتخار کنند

بی توجهی یک مدیر به وضع نا عادلانه کارکنان در راستای مسایل آموزشی و روانی آنها باعث ایجاد تنش های شدید گفت و گوهای پنهانی، ترک کار و از بین رفتن انگیزه کارکنان خواهد شد.

گفت من باید با دو دستهای خودم خطا کنم، چون مدیر می خواهد و جالب است که کارکنان سودجو متذکر می گردند چرا این کار را نکنیم هر چند که می دانیم ناموفق است. یعنی کارکنان ناتوان و یا سودجو بیش از پیش مدیریت را در این راستا برای رسیدن به اهداف خود تشویق می نمایند.

تدبیر: به نظر شما ساده انگاری مشکلات کارکنان یا بی توجهی مدیران به نیازهای آموزشی و روانی و حتی مادی کارکنان چه نتایجی را در بر خواهد داشت.

آقای حومنی، بی توجهی یک مدیر به وضع نا عادلانه کارکنان در راستای مادی، آموزشی و روانی باعث:

- الف - تنشهای شدید که باعث درهم شکستن حریم مدیریت می گردد.
- ب - باعث گفتگوهای پنهانی از مدیریت می شود.
- ج - باعث ترک کار به معنای اعتصاب می شود (به طور تجربی مشاهده شده است).
- د - انگیزه کارکنان برای کار از بین می رود.

مسئول ساماندهی سازمان.

۳- انتخاب اعضا از بین افراد علاقه مند و صاحب نفوذ سازمان و تشکیل گروه ساماندهی.

۴- آموزش اصول ۵ سین (SS) به اعضای گروه (در مراحل بعد این آموزش بساید توسط اعضا به سایرین منتقل شود).

۵- تهیه طرح عملیات (ACTION PLAN) کلی سازمان.

۶- بررسی کلی و مشخص کردن نابسامانی های سازمان.

۷- تقسیم کار بین اعضا (بهتر است کل سازمان به مناطقی تقسیم و مسئولیت هر منطقه به یکی از اعضا واگذار شود).

۸- تهیه برنامه و طرح عملیات (ACTION PLAN) توسط اعضا برای هر یک از مناطق.

۹- تکمیل طرح عملیات کلی و تهیه برنامه زمانبندی.

۱۰- تهیه فهرست اقلام غیر ضروری در برگه های هماهنگ با همکاری مسئولان هر قسمت.

۱۱- عملیات برچسب گذاری اقلام.

۱۲- ارائه فهرست اقلام جهت تعیین تکلیف به مدیریت عالی شرکت.

۱۳- خارج کردن اقلام از قسمتها و تعیین تکلیف اقلام غیر ضروری.

۱۴- تشکیل گروههای فرعی و تخصصی جهت ایجاد نظم در سازمان.

۱۵- انجام عملیات نظافت شامل عملیات ساختمانی، رنگ آمیزی، شستشو و...

۱۶- تهیه و تدوین استانداردهای لازم با همکاری افراد فنی و متخصص سازمان جهت اجرای بهتر و نظام مند و سهولت بیشتر در انجام کارها.

۱۷- تعیین میزان، اعلام برنامه ممیزی و انجام ممیزی همه قسمتها و مشخص نمودن نقایص احتمالی.

۱۸- تشویق کارکنان و قسمتهای برتر و معرفی آن در سطح سازمان.

۱۹- بهبود مستمر و آموزش مستمر برنامه ها و ایجاد فرهنگ ساماندهی در کل سازمان.

منبع: سیدعلی میرشفیعی - روشهای کاربردی ساماندهی محیط کار - شرکت

ایرفو - ۱۳۸۰