

مقدمه:

امروز بانک صادرات ایران در مرحله گذر از نظام دولتی به بخش خصوصی نیازمند تغییر و تحول اساسی در دیدگاه‌ها و ساختارها است. تغییر ساختاری بدون تغییر در نگرش و تفکر کارکنان امری غیر ممکن خواهد بود. کارکنان باید شاهد تغییرات ملموس و قابل درک باشند و تغییر را با پوست و استخوان احساس کنند تا با ایمان و اعتقاد کامل در جهت تحقق اهداف تغییر و تحول گام بردارند. یکی از تغییرات ملموس، اجرای نظام آراستگی شعب و در صورت امکان حتی معماری شعب است. (در این نوشتار منظور از شعب، واحدهای صف و ستاد است).
ما امروزه وارث سازمانی با قدمت بیش از نیم قرن هستیم که حوادث متعددی را پشت

سر گذاشته و از حوادث تلخ و شیرین ایام با سربلندی بیرون آمده است. امروز شعب این بانک مانند خانه‌های قدیمی پدرانمان از لوازم و اشیاء و ملزومات زیادی پر است که به مرور زمان به روی هم انباشته شده است. پاره‌ای از این لوازم یا اضافه هستند یا کمتر به کار برده می‌شوند و در بحث هزینه و فایده، کفه ترازوی نگهداری از آنها بیشتر به سمت هزینه می‌چرخد. این گونه وسایل با خارج شدن از محیط نه تنها خللی در انجام دادن کارها ایجاد نمی‌کنند، بلکه سهولت انجام کارها را هم میسر می‌کنند، آسایش فکری و روحی کارکنان را فراهم می‌آورند و در نهایت موجب کاهش هزینه‌ها می‌شوند.
برای نمونه، بایگانی و آرشیوهای زاید،

فایل‌های بایگانی بلااستفاده، کلاسورهای پاره و کریه‌المنظر در بالای کمدها و روی میزها که به طرز ناهنجاری بر روی هم و در معرض دید مشتری قرار دارند، از آن جمله هستند. برای حل این مشکل اجرای نظام 5S

مزایای اجرای نظام آراستگی (5S)
اجرای هر مرحله مزایای مخصوص به خود را دارد. در مجموع می‌توان به حداقل مزایای ممکن به شرح زیر اشاره کرد:
- کاهش هزینه‌های زاید و اضافه، سرویس و نگهداری اموال و اشیای زاید.
- زیباسازی و خلوت‌سازی محیط سازمان.

نظام آراستگی

سیدعلی مکرمی



- ایجاد نظم و انضباط کاری .
 - مدیریت زمان با دسترسی سریع و آسان به لوازم ، منابع ، اطلاعات و مآخذ .
 - ایجاد بهره وری بالا و در نهایت سودآوری.
 (انجام درست کار درست یا استفاده هوشمندانه از منابع یک امر جدی است .)
 شایان ذکر است، کشور ما در بین ۱۸ کشور آسیایی عضو سازمان بهره وری آسیایی در رده هفدهم قرار دارد:
 - جلب رضایت مشتریان مبنی بر این که با بانکی کار می کنند که محیطی مناسب دارد و از به هم ریختگی و بی نظمی به دور است.
 - ایجاد آرامش فکری و روحی و روانی برای کارکنان .

- استفاده بهینه از فضای موجود .
 - احساس غرور و شخصیت و احترام کارکنان از کار کردن در یک محیط دلپذیر و مطلوب ، یکی دیگر از آثار اجرای این نظام است (تا زیبایی نبینیم، زیبایی نمی آفرینیم).

- کاهش استرس
- تنش زدایی
- کاهش ضایعات
- کاهش دوباره کاری ها
- کاهش تعداد زمان توقف عملیات
- کاهش تعداد دفعات تعمیرات
- کاهش تعداد دفعات خرید و منطقی کردن آن
- مسئولیت پذیری
- بهداشت و ایمنی در محیط کار
- بهبود کیفیت خدمات
- کار گروهی و تشریک مساعی
- بهره گیری از خرد جمعی
- نشاط و شادایی
- آرامش
- شور و شوق
- سرعت در عملیات اجرایی
- ایجاد صمیمیت در محیط کار
- جلوگیری از شکل گیری سوء تفاهم
- خلاقیت
- ایجاد اعتماد به نفس و عزت نفس
- نظام ۵S به طور معمول و اغلب در محیط های صنعتی به کار گرفته شده و کمتر در ادارات و واحدهای خدماتی کاربرد داشته است.
- اما در این مقاله سعی شده که راهکارهای نظام

مذکور برای اجرا در بانک ارائه شود و موارد قابل اجرا در هر مرحله و مورد به مورد به مرحله اجرا گذاشته شود .

آنچه که اجرای این نظام را سخت و مشکل می کند، تعدد واحدهای صف و ستاد و نداشتن تمرکز و پراکندگی جغرافیایی موجود در بانک است. از این رو نمی توان برای همه شعب با توجه به سطح زیربنا و ساخت متفاوت آنها نسخه واحدی پیچید، اما با یک برنامه نظام مند می توان در جهت زیبایی و خلوت سازی شعب و واحدهای ستادی از اشیای زاید حرکت کرد .

فهم است و اجرای آن نیز خیلی ساده به نظر می رسد، عموماً سازمان ها و واحدها برای پیاده کردن آن در عمل با مشکلات فراوانی روبهرو هستند. دلیل این امر را باید در ظاهر ساده آن جستجو کرد. در واقع ۵S از آن رو دشوار است که مدیران و کارکنان اجرایی از اهداف و مأموریت های آن به طور صحیح اطلاع کاملی ندارند. بنابراین اجرای نظام ۵S و تدارک بستر مناسب برای اجرای آن تا زمانی که اصول آن به خوبی شناخته نشود، کار بسیار دشواری است. از این رو برای آشنایی مختصر مدیران با این روش هر یک از این اصول به اختصار معرفی می شوند:

ژاپنی	انگلیسی	
Seiri	Sorting out	S1 ساماندهی (تفکیک و تعمیر)
Seiso	Spic and Span	S2 گسترش پاکیزگی
Seiton	Systematic Arrangement	S3 نظم و ترتیب
Seiketso	Standardizing	S4 استاندارد سازی
Shitsuke	Self-discipline	S5 انضباط

S1 = (ساماندهی) تفکیک و تعمیر (seiri):

تعریف S1: تشخیص ضروری از غیر ضروری و دور ریختن اشیای زاید .

ساماندهی در عام ترین مفهوم آن عبارت است از: نظم دادن به تمامی اجزای یک سازمان برای نیل به اهداف .

تعریف کامل S1: جدا کردن اقلام ، اوراق و اطلاعات لازم و کاربردی از غیر آن و دور ریختن غیر کاربردی ها از محیط کار و همچنین تعمیر، تعویض یا تصحیح معایب و نواقص است.

هدف از اجرای S1:

- تعیین معیارهایی برای حذف ضروری ها .
- به کارگیری مدیریت اولویت ها و تعیین اولویت ها .

- حذف علل آلودگی .

- استفاده بهینه از فضای محیط کار .

- استفاده بهینه از تجهیزات .

- ریشه یابی علل معایب .

اقدامات لازم برای پیاده سازی S1:

(تفکیک - تعمیر)

تفکیک :

- تهیه برگه های مخصوص تعیین وضعیت

آشنایی با ۵S

۵S یکی از مباحث عمده در مدیریت ژاپنی است که ابتدا در ژاپن و سپس در سایر کشورها به کار گرفته شده است .

هدف از اجرای نظام ۵S ، سامان دادن ، نظم و ترتیب ، پاکیزه سازی ، هماهنگی و ایجاد انضباط در محیط کاری است .

۵S موثرترین رهیافت و ستونی استوار در ساختمان عملیات اصلاحی و بهبود بهره وری شناخته شده است که با اجرای این اصول در صنایع و سازمان های مختلف موجبات افزایش بهره وری، استفاده بهینه از سرمایه نیروی انسانی و زمان انجام کار، افزایش کارایی و در نهایت سود دهی بیشتر سازمان فراهم می شود .

۵S نظامی است که در ژاپن به صورت نهادینه مورد استفاده قرار گرفته و نتایج بسیار خوبی را برای واحدهای صنعتی و خدماتی به ارمغان آورده است . نتایجی را که معمولاً با استفاده از این روش حاصل می شود، می توان به اختصار به پیشگیری از حوادث، کاهش وقفه کاری و افزایش بهره وری در محیط کار اشاره کرد. به طور کلی هدف نهایی از اجرای ۵S پیشگیری از اتلاف (مودا) است .
 باوجود اینکه سیستم ۵S به ظاهر ساده و قابل



با وجود اینکه سیستم S5 به ظاهر ساده و قابل فهم است و اجرای آن نیز خیلی ساده به نظر می‌رسد، عموماً سازمان‌ها و واحدها برای پیاده کردن آن در عمل با مشکلات فراوانی روبه‌رو هستند

و در واحد دیگر تابلو بزرگ چوبی با چهار پایه بسیار درشت که ضمن اشغال فضای محیط، منظره بدی هم به وجود می‌آورد. در پاره ای از واحدها و شعب از دیوار خالی برای نصب اعلانات استفاده می‌شود.

- سخت افزارهای بلا استفاده رایانه‌ای، دستگاه های فاکس غیر قابل استفاده (و یا دستگاه هایی که هزینه تعمیر و نگهداری آنها بیشتر از خریدن یک دستگاه جدید است - با توجه به دوره گارانتی متعلقه) اقلام مستعمل غیر قابل استفاده مانند بخاری، گاوصندوق، کمد، صندلی، تابلوی اعلانات، گوشی تلفن و ... به انبار بانک منتقل شود.

- بهتر است در هر واحد از یک گوشی تلفن استفاده شود. همکاران شعب حتی الامکان از تلفن همراه خود در پشت بانه استفاده نکنند. در واحدهای ستادی از تلفن های ساتنرال استفاده شود و در صورت امکان از استفاده چند خط مستقیم در یک واحد اجتناب شود.

- قفسه های زاید مستعمل، کارتن های خالی، کمدهای زاید از محیط دور شود.
- جمع آوری فرم ها و نمونه های ابطالی و زاید.

- کنترل و جمع آوری و اصلاح شیشه‌های شکسته روی میزها و باجه‌ها و پنجره‌ها و ...
- جمع آوری موقت‌های کثیف و غیر قابل استفاده از زیر باجه‌ها و میزها، صندلی‌های چند رنگ یا مدل‌های مختلف مستعمل پاره و غیر قابل استفاده.

از اقلام و وسایل تبلیغاتی هیچ موسسه و شرکت دیگری در محیط شعبه و ستاد استفاده نشود.

- نگهداری هرگونه لوازم اداری زاید و معیوب هیچ نفعی برای واحدها ندارد. این اقلام از محیط دور شوند. از آن جمله: چاقسی‌های زاید و غیر قابل استفاده، منگنه خراب، میخ کوب از کار افتاده و ...
- **میز کار شلوغ:** یک میز کار شلوغ مساوی است با:

- پایین بودن بهره‌وری،
- از دست دادن فرصت‌ها و مهلت‌های انجام کار،
- جستجوی دیوانه وار برای اطلاعات گم

اشیا و اسناد. (مرا دور کنید، مرا تعیین تکلیف کنید، مرا تعمیر کنید)

- شناسایی اقلام مورد نیاز، زاید و تعمیری.
- استفاده از برگه های مخ صوص برای تعیین وضعیت آنها.

- دور کردن اشیای زاید از محیط.
- تفکیک اشیای زاید.
- تعیین تکلیف اشیای زاید.
- کنترل اوراق و اشیای زاید.
- پیشگیری از پدید آمدن اشیای و اموال زاید.
- شناسایی اقلام مورد نیاز، زاید و تعمیری (الف) با دقت به اشیا و اسناد محیط کار خود نگاه کنید و با توجه به کاربرد، آنها را به صورت ذهنی یا مکتوب به ۳ دسته لازم و غیر لازم و زاید تفکیک کنید.

ب) اشیای و اسناد لازم اشیایی هستند که برای انجام وظایف، ضروری هستند.

ج) اشیای و اسناد غیر لازم اشیایی هستند که یا ارتباطی با وظایف محوله ندارند یا در حال حاضر نیازی به آنها نیست.

د) اشیای زاید هم شامل اقلامی هستند که در کل سازمان غیر قابل استفاده هستند.

استفاده از برگه های مخصوص برای تعیین وضعیت اقلام

- ۱- پس از تفکیک از سربرگه راهنما (مرا تعمیر کنید، مرا دور کنید، مرا تعیین تکلیف کنید) برای تعیین وضعیت اشیا و اسناد استفاده کنید.
- ۲- برگه ها را جابه‌جا و دستکاری نکنید.
- ۳- حتی الامکان از برگه های «مرا تعیین تکلیف کنید» استفاده نکنید.

کنترل اوراق و اشیای زاید:

- از چسباندن عکس، پوستر، اطلاعیه و اعلامیه بر روی جایی غیر از تابلوی اعلانات (به خصوص روی در یا پنجره) خودداری کنید.

- کلیه اطلاعیه ها و پوسترهای سررسید گذشته جمع آوری شود.

- سطوح دیوارها و زیر میزها و روی باجه ها کاملاً از این حیث پاکسازی شود.

- بهتر است از تابلوی اعلانات تیپ و یک دست و با یک ساختار مشخص در تمامی واحدها استفاده شود. برای نمونه در یک واحد یک قطعه موکت به دیوار چسبانده شده و از آن به عنوان تابلوی اعلانات استفاده می‌شود

شده،

- ساعت های طولانی کار،
 - افزایش اضطراب و پریشانی،
 - از دست دادن روحیه،
 - حواس پرتی های ناخواسته،
 - مشکلات غیر منتظره.
- تعمیر:**
- ۱- تعمیر ساختمان،
 - ۲- تعمیر یا تعویض سیستم‌های روشنایی، تهویه و تاسیسات،
 - ۳- تعمیر یا تعویض ماشین آلات و تجهیزات،
 - ۴- تعویض یا بازسازی اقلام مستهلک و یا غیر قابل استفاده،



انسداد انرژی در محیط ناشی از سه عامل آلودگی فیزیکی، انرژی ساکنان قبلی وانباشستگی و در هم ریختگی است که این موانع طبق اصول خاص خود قابل رفع شدن است

- ۵- تعمیر اشیاء و ابزار خراب،
- ۶- نگهداری اموال، اشیاء و تاسیسات،
- ۷- برنامه ریزی و نظارت بر تعمیر و نگهداری،
- ۸- باید با آموزش صحیح به کارکنان، از انباشته شدن وسایل غیر ضروری در دفاتر، کشوی میزها، کمدها و زوایای مخفی دستگاهها و سیستمها جلوگیری کنیم.
- ۹- نکته: امروز در دنیا موضوعی به نام (Feng shui) مطرح شده است که قدمت بسیار زیادی دارد و ریشه در فرهنگ چین دارد. طبق اصول این روش، آثار و انرژی های حاصل از ایجاد انباشستگیها و بی نظمیها مورد بررسی قرار می گیرد. براساس اصول (فنگ شویی) انسداد انرژی در محیط ناشی از سه عامل آلودگی فیزیکی، انرژی ساکنان قبلی و انباشستگی و در

هم ریختگی است که این موانع طبق اصول خاص خود قابل رفع شدن است.

S۲ = نظم و ترتیب (seiso):

تعریف کوتاه S۲: استقرار منظم ماشین ها و اشیاء برای دسترسی و دستیابی سریع به آنها.

- نظم و ترتیب به معنی قراردادن اشیاء در مکان های مناسب و مرتب به نحوی که بتوان از آنها به بهترین وجه استفاده کرد.

- نظم و ترتیب راهی است برای یافتن و به کاربردن اشیاء مورد نیاز، بدون انجام جست و جوی بیهوده.

- هنگامی که هر چیزی با توجه به کارکرد و در نظر گرفتن کیفیت و ایمنی کار در جای مناسب و مشخص قرار داشته باشد، محل کار همواره منظم و مرتب خواهد بود. از این رو باید همه وسایل، اقلام و فرم های مورد نیاز را که قبلاً شناسایی و کارکرد هر یک از آنها را نیز مشخص کرده ایم، در جای مناسب قرار دهیم، به نحوی که با سرعت و سهولت قابل دسترسی باشند. به عبارت دیگر، قرار دادن اشیاء در بهترین مکان، به بهترین طریق ممکن و امکان دسترسی به آن با حداکثر سرعت (زیر ۳۰ ثانیه).

هدف از اجرای S۲:

- ۱- نظم و ترتیب در محل کار،
- ۲- استقرار و جای دهی مناسب (از لحاظ کیفیت، ایمنی و بازدهی)،
- ۳- ارتقای بهره وری از طریق حذف زمان تلف شده برای جست و جوی اشیاء،
- ۴- سرعت دسترسی به اشیاء و اسناد،
- ۵- کاهش ضایعات ناشی از نابسامانی و درهم ریختگی،

۶- کاهش اشتباه ها و دوباره کاری ها.

* پیشنهاد برای بهبود هر چه بیشتر کارها:

(الف) تا حد امکان نیاز به ابزار و لوازم اداری را کمتر کنیم. (گاهی از چند نوع لوازم اداری برای یک منظور استفاده کنیم که می توان آنها را کاهش داد یا حذف کرد. مثلاً استفاده از چند موبیتور بر روی میز رئیس شعبه و ...)

(ب) قراردادن اشیاء و اسناد در محل هایی که به سرعت قابل دسترسی هستند.

(ج) قرار دادن اشیاء و ابزار به طریقی که نیاز به عوض کردن دست نباشد.

* اقدامات لازم برای پیاده سازی S۲:

- ایجاد نظم عمومی،

- نظم در ثبت، استفاده و بایگانی نامه ها و مدارک،

- نظم در محیط اداری و برای وسایل اداری.

در ارتباط با اجرای S۲:

- هر چیز باید در سر جای خودش قرار داشته باشد.

- هر گونه بروشور، اطلاعیه یا پوستر برای اطلاع رسانی به مشتریان صرفاً از طریق روابط عمومی و دبیرخانه تهیه شود و دیوارها و ستون ها از کاغذهای گوناگون اطلاع رسانی خالی شود.

- نخ کشی ها در روی باجه ها و کمد ها قرارداده نشود.

- از قراردادن کلاسورهای پاره و کثیف در معرض دید عموم خودداری شود.

- کلاسورهای پاره و کثیف تعویض شود.

- برچسب گذاری: اتیکت کلاسورها (به صورت تیپ) و با خط خوش (حتی الامکان چاپی) نصب شود و نشان دهنده محتویات آن باشد.

- ملزومات اداری به صورت مرتب و کمتر چیده شود.

- هر فایل و کلاسور پس از استفاده بلافاصله در محل خود قرار داده شود.

- از استفاده از فرم های کاغذ چاپگر در کارتن های متعدد در محیط شعبه خودداری و از طبقات مشبک سیمی چهار یا پنج طبقه برای قراردادن کاغذ مورد نیاز استفاده شود و کارتن ها که شکل مغازه میوه فروشی به محیط اداری و شعبه ای می دهد، جمع آوری شود.

- اشیایی که اغلب استفاده می کنیم، در محل کار قرار دهیم. (تجهیز میزهای افراد به ملزومات اداری)

- اشیایی را که به ندرت استفاده می کنیم، در جایی دور از دسترسی قرار دهیم. (استفاده از سیستم بایگانی مناسب به طوری که سوابق کاری سالهای گذشته در جاهای دورتری قرار گیرد).

- نظم و ترتیب در تابلوی اعلانات.

نظم برای اشیاء و وسایل:

- ۱- مرتب کردن لوازم و وسایل،
 - ۲- مرتب کردن اشیاء و اقلام،
 - ۳- مرتب کردن اشیاء ظریف،
 - ۴- مرتب کردن سیم و کابل و وسایل برقی:
- کنتور برق در قاب های مخصوص به خود قرار

گیرد و کلاف های متعدد و درهم پیچیده و آویزان سیم‌های برق از کنتورها منظره شعبه را خراب نکند.
- تمامی سیم ها در داخل داکت قرار گیرند (تعویض لامپ های سوخته، اصلاح سیستم‌های معیوب روشنایی).

S۳ = پاکیزه سازی (حذف آلودگی‌ها و آلاینده‌ها):

تعریف کامل S۳: پیشگیری از کثیفی و پاکیزه نگه داشتن محیط، اموال و افراد و حذف یا کنترل آلاینده‌ها است.

در دیدگاه ۵S پاکیزه سازی عبارت است از: دورریختن زواید و پاکیزه کردن اشیاء از آلودگی‌ها و مواد خارجی به عبارت دیگر پاکیزه سازی نوعی بازرسی است.

بازبینی و پاکیزگی محیط کار برای حذف آلودگی مورد تاکید در این بخش از نظام «۵S» قرار دارد. به عبارت دیگر پیشگیری از کثیفی و پاکیزه نگه داشتن مداوم محیط، اموال و افراد و حذف یا کنترل آلودگی و یادآوری این نکته که محل کار خود را مانند خانه خود بدانیم.

هدف از اجرای S۳:

۱- دستیابی به میزان مطلوبی از پاکیزگی و حذف کامل آلودگی‌ها،
۲- شناسایی مشکلات جزئی از طریق بازبینی،
۳- درک پاکیزه سازی به عنوان نوعی بازبینی،
۴- کاهش خستگی و آزدگی روانی ناشی از کار،

۵- کاهش خرابی ماشین آلات،

۶- تثبیت و بهبود کیفیت،

۷- جلوگیری از بیماری کارکنان.

توجه به نکات زیر باعث می شود که عملیات پاکسازی با موفقیت اجرا شود:

- چیزی را جایی را کثیف نکنیم.

- ریخت و پاش نکنیم.

- هر چیز را بلافاصله پس از کثیف شدن تمیز کنیم.

- محل کار خود را خانه خود بدانیم.

- تمیزی را یک ارزش بدانیم.

اقدامات لازم برای پیاده سازی S۳:

- پاکسازی محیط سازمان،

- پاکسازی تجهیزات،

- پاکیزگی کارکنان،

- نظافت عمومی محیط اعم از دیوارها،

کف، باجه ها و میزها،

- پاکسازی ظروف و لوازم پذیرایی، تهیه لیوان و ظروف یکدست و یکنواخت، سینی، بشقاب و کارد یکدست و تمیز و پاکیزه نگه داشتن آنها،

- هر روز در پایان وقت اداری کلیه لوازم و ظروف پذیرایی استفاده شده با مایع ضدعفونی پاکسازی شود،

- برای جلوگیری از شیوع بیماری‌ها، حتی الامکان هر کس از ظروف و لیوان مخصوص به خود استفاده کند،

- حتی الامکان از لباس فرم (کت و شلوار برای آقایان) استفاده شود. همه کارکنان از آرم سینه استفاده کنند،

- حضور با لباس تمیز و مرتب و کفش‌های تمیز در محل کار ضروری باشد،

- همکاران تولیدار یک بار نسبت به پاکسازی باجه های خود اقدام کنند و سپس این کار در پایان هر روز کاری به طور مرتب و مستمر ادامه یابد،

لوازم باجه را طوری در سر جای خود و با نظم و ترتیب قرار دهند که لوازم و ملزومات اداری و مطبوعات برای روز کاری بعد آماده استفاده باشند. همکاران قبل از این عمل از شعبه خارج نشوند.

پاکسازی محیط سازمان:

۱- انجام هماهنگی ها و اطلاع رسانی لازم،

۲- تفکیک محیط کار و تقسیم کار،

۳- تعیین دامنه، مصادیق و راه‌های رفع آلودگی محیطی، صوتی، تصویری، هوا، آب و رعایت بهداشت عمومی،

۴- تهیه وسایل و لوازم پاکیزگی،

۵- بسیج همگانی برای پاکیزه سازی.

پاکسازی تجهیزات و وسایل:

۱- تعیین تجهیزات و وسایل موجود،

۲- تعیین شرایط محیطی و نگهداری تجهیزات و وسایل،

۳- تعیین مصادیق آلودگی برای تجهیزات و وسایل،

۴- تعیین آلاینده ها،

۵- تعیین شیوه های پیشگیری از آلودگی،

۶- تعیین شیوه های رفع آلودگی،

۷- تعیین ابزارهای رفع آلودگی،

۸- اجرای پاکسازی.

پاکیزگی کارکنان:

۱- تبیین اهمیت پاکیزگی کارکنان،

۲- زمان بندی اجرای پاکیزگی،

۳- اجرای پاکیزگی.

S۴ = تداوم و ایمنی (استاندارد سازی) (Seiketso):

تعریف کوتاه: S۴ یعنی کنترل و تداوم تفکیک، نظم و پاکیزگی و به عبارت دیگر، تداوم، استاندارد سازی و حفظ وضع مطلوب ناشی از اجرای تفکیک، ترتیب و تمیزی و رعایت ایمنی در کار.

تاکید اصلی در استانداردسازی متوجه مدیریت است که با استفاده از چک لیست های مناسب و استاندارد کردن مقررات با استفاده از نوآوری و خلاقیت، محیط کار را به نحوی استاندارد و کنترل کند که همواره همه عوامل با سرعت و دقت لازم مورد استفاده قرار گیرند.

نمونه هایی از اجرای S۴ را می توان به صورت زیر فهرست کرد:

- بازبینی دوره ای (تشکیل کمیته بازرسی، بازرسی و بازدید از مجموعه تحت پوشش، برگزاری ممیزی داخلی)،

- استفاده از علائم و نشانه ها،

- اتخاذ تمهیدات لازم برای پیشگیری از خطا و اشتباه (آموزش کارکنان در خصوص بروز خطر،



تدوین دست‌نویس‌های عمل‌های کاری برای استفاده از تجهیزات ویژه)،

- تشکیل جلسات کمیته راهبردی، بررسی نتایج بازرسی‌های دوره‌ای و اخذ تصمیمات لازم برای پیشبرد اهداف « ۵S »،

- فعالیتهای لازم توأم با مسابقاتی برای ساماندهی، مرتب کردن و تمیز کردن هرچه بهتر (در نظر گرفتن یک معیار در ارزیابی و تعیین واحد نمونه و اختصاص یکی از پارامترهای ارزیابی ماهیانه کارکنان بر امر پاکیزگی محل کار).

هدف از اجرای ۵S:

- ۱- جلوگیری از اعمال سلیقه و چندباره کاری،
- ۲- ایمن شدن محیط کار و کاهش بیماری‌ها،
- ۳- تکرار کارهای درست برای درست انجام دادن کاری،

۴- کاهش زمان انجام کارها،

۵- افزایش جذابیت محیط کار،

اقدامات لازم برای پیاده سازی ۵S:

- ۱- استاندارد سازی،
- ۲- تدوین ۵S،
- ۳- برقراری سلامت و ایمنی در کار.

تداوم ۵S:

- ۱- کسب حمایت‌های لازم از مدیریت ارشد،
- ۲- تبیین اهداف و مزایای پیاده سازی ۵S،

۳- جلب همکاری و مشارکت همگانی،

۴- تشویق و ایجاد انگیزه برای تداوم اجرای ۵S،

۵- تداوم پیاده سازی ۵S های گانه،

۶- تدوین برنامه و استاندارد مدون و لازم‌الاجرای

۵S.

۵S = تعلیم و انضباط (Shitsuke):

تعریف ۵S: عادت به انجام دادن کارهای

صحیح، به کمک آموزش و فرهنگ سازی.

انضباط عبارت است از آموزش عادات و توانایی‌ها برای انجام دادن یک وظیفه خاص. نکته اصلی در این عادات درست به جای عادات نادرست است. این کار را باید از طریق آموزش شیوه‌های درست انجام دادن کار به افراد و تمرین دادن آنان در این زمینه آغاز کرد. همچنین این تمرین‌ها از طریق وضع مقررات و پیروی جدی از آنها تحقق می‌پذیرد. به عبارت دیگر، انضباط فرآیند تمرین و تکرار انجام دادن یک کار است.

نمونه‌هایی از اجرای ۵S:

- تمرین نظم و ترتیب (آموزش، نظارت مستمر، ارزیابی و پاداش به کارکنان جهت نظم و انضباط)،

- تمرین وقت شناسی (آموزش استفاده از

زمان بخصوص در برگزاری جلسات)،

- توجه به زیبایی‌ها و رعایت ظواهر (استفاده

از لباس‌های کار مناسب در اداره یا سازمان).

نگرش مدیریت به فضاهای عمومی:

استفاده از تابلوهای اعلانات و یا تابلوهای

عمومی برای درج پیام‌های آموزشی ۵S

هدف از اجرای ۵S:

۱- مشارکت کامل در ایجاد عادات صحیح و

پیروی از مقررات،

۲- عادت به برقراری ارتباط به نحو صحیح

و کنترل نتایج آن،

۳- زمینه سازی فرهنگ خود انضباطی،

۴- نهادینه شدن فرهنگ بهره‌وری،

۵- جلب نظر مشتریان،

۶- افزایش تعلق سازمانی،

اقدامات لازم برای پیاده سازی ۵S:

۱- اجرای آموزش،

۲- برقراری نظم،

۳- آراسته سازی کارکنان،

۴- توسعه فرهنگ مشارکت،

اجرای آموزش:

۱- تدوین نظام آموزشی،

۲- تعیین شیوه‌های آموزشی،

۳- انجام برنامه ریزی آموزشی،

۴- تعیین و تامین امکانات آموزشی،

۵- ارائه آموزش به کارکنان.

برقراری نظم:

۱- تدوین ضوابط اساسی سازمان،

۲- تدوین یا شفاف سازی ضوابط جذب و

استخدام کارکنان،

۳- تدوین یا شفاف سازی نحوه آشناسازی و

تطبیق کارکنان،

۴- تدوین یا شفاف سازی نحوه کار

کارکنان،

۵- تدوین ضوابط تردد،

۶- تدوین یا شفاف سازی ضوابط اداری،

وضعیت خدمتی کارکنان،

۷- انضباط در فعالیت‌های جنب کار،

۸- تمرین انضباط.

آراسته سازی کارکنان:

۱- تعیین مصادیق آراستگی کارکنان،

۲- تدوین ضوابط نحوه تردد کارکنان از در

سازمان،

۳- تدوین ضوابط ظاهر کارکنان،

۴- تدوین ضوابط رفتار فردی کارکنان،

۵- تدوین ضوابط رفتار جمعی کارکنان،

۶- تدوین ضوابط زمانی،

۷- تدوین ضوابط لباس فرم،

۸- تدوین ضوابط کارت رومیزی.

توسعه فرهنگ مشارکت:

۱- تعیین جایگاه و تاثیر مشارکت کارکنان،

۲- تبیین و ترغیب عوامل موثر بر نحوه

مشارکت،

۳- خصوصیات لازم برای فعالیت گروهی،

۴- جلب مشارکت همگانی،

۵- تبیین ارزش‌های حاکم بر مشارکت،

۶- دلپذیر ساختن کار و مشارکت.

منابع:

- کتاب: نقش دل در مدیریت - مجتبی کاشانی - نشر سازمان مدیریت صنعتی.

www.5ss.blogfa.com

www.mokarramy.blogfa.com

