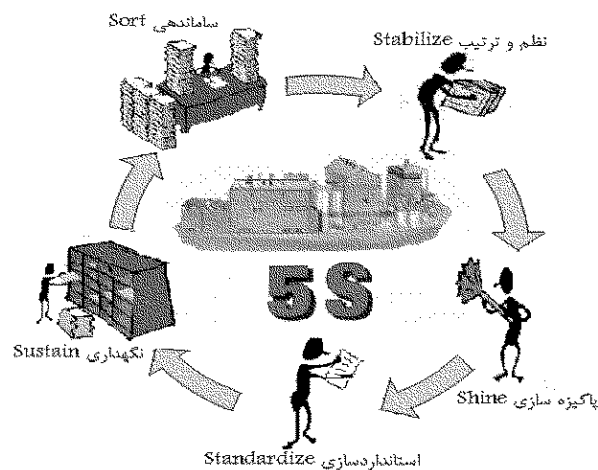


ارایه مدلی جهت بومی سازی نظام اراستگی محیط کار (5S) در ادارات وسازمانهای تولیدی و خدماتی کشور



داود حقیقی کارشناس مهندسی صنایع

haghighid@yahoo.com

Sanjesh3

چکیده:

بی شک امروزه اهمیت اجرای نظامهای مدیریت کیفیت و اخذ استانداردهای آن برکسی پوشیده نیست ولی براستی چرا پس از گذشت سالها هم چنان سازمانهای تولیدی و خدماتی در کشور ما (البته جز تعداد معدودی) بقیه سازمانها حتی با وجود پیاده سازی این سیستمها و اخذ گواهی های مربوطه هم چنان از عدم بهره وری و کیفیتهای مناسب بانیازهای روز جهانی رنج می برند. سالهاست سیستمهای کیفیت و بهره وری مانند

TPM, QCC, TQC, HACCP, ISO9000, ISO14000, TQM: و....

وارد سیستمهای آموزشی و صنعتی ما شده و تعداد بسیاری مقاله، پایان نامه، کتاب و... به چاپ رسیده ولی به عقیده بسیاری از کارشناسان (البته بجز برخی موارد) چیزی جز شعار نتیجه در خور توجه دیگری نداشته است. حال دو سوال اساسی مطرح است

۱. آیا این قبیل سیستمها کارایی لازم را دارند؟

۲. آیا نحوه پیاده سازی های ما دچار عیب و نقص است؟

به عقیده بسیاری از صاحب نظران یکی از مهمترین علل عدم توفیق این گونه سیستمها در بسیاری یا حتی همه موارد عدم بومی سازی صحیح یعنی تبدیل به یک مدل بومی متناسب با فرهنگ و باورهای دینی، و شرایط کشورمان ایران بوده است.

5S از جمله سیستمهایی است که طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، پایه اولیه و سنگ زیربنای سایر سیستمهای کیفیتی و بهره وری مانند: TPM, QCC, TQC, HACCP, ISO9000, ISO14000, TQM: و.....

می باشد که توصیه می گردد شرکت ها قبل از پیاده سازی این گونه سیستمها اقدام به انجام و اجرای اصول نظام ارستگی 5S بنمایند. در این مقاله مابه موانع و مشکلات اجرای 5S یا سایر سیستمها کیفیتی در سیستمهای تولیدی و خدماتی کشور پرداخته و سپس به بررسی چگونگی بومی سازی 5S در ادارات بنیاد شهید استان اصفهان (۲۷ اداره) به عنوان مدلی جهت بومی سازی 5S در سازمانهای اداری و خدماتی کشور پرداخته ایم و اثرات قابل توجه آن را در افزایش بهره وری مورد بررسی قرار داده ایم.

واژه های کلیدی:

5S، بومی سازی، بهره وری

مقدمه

نظم و ترتیب و ایمنی از مهمترین 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 نظم و انضباط، سازمانهای سرآمد اقدامات جدی و موثری در این رابطه به انجام رسانیده اند.

مدیریت کیفیت جامع در کتاب محمود حاجی شریف (تحت همین عنوان) اقدامی هوشمندانه، آرام و مستمر که تاثیر سینرژیک در تامین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و ارتقا سطح رقابت در بازار ختم می شود معرفی شده است. این سیستم یک پیکره متحرک معنی دار و هدفمند و زنده است که همه اجزایش از یک قلب تغذیه می شوند و با یک روح زنده اند و رسالت آن حفظ سازمان در دوره تکامل از چرخه عمر سازمان می باشد. هدف نهایی این مفهوم رسیدن به انسان ایده آل است. بر اساس استاندارد بین المللی ایزو ۸۴۰۲ مدیریت کیفیت جامع شامل همه فعالیت های مدیریتی است که خط مشی کیفیت، اهداف و مسئولیت ها را تعیین نموده و آنها را با وسایلی همچون برنامه کیفیت، کنترل کیفیت، اطمینان کیفیت و بهبود کیفیت در درون نظام کیفیت به اجرا در می آورد.

SS، سیستم و فنی برای بهسازی و آراستگی در محیط کار می باشد که به منظور برقراری و حفظ فضای کیفیتی در یک سازمان به کار گرفته می شود و وجه تسمیه آن پنج کلمه ژاپنی است که عبارتند از تفکیک، ترتیب، تمیزی، تداوم و تعلیم.

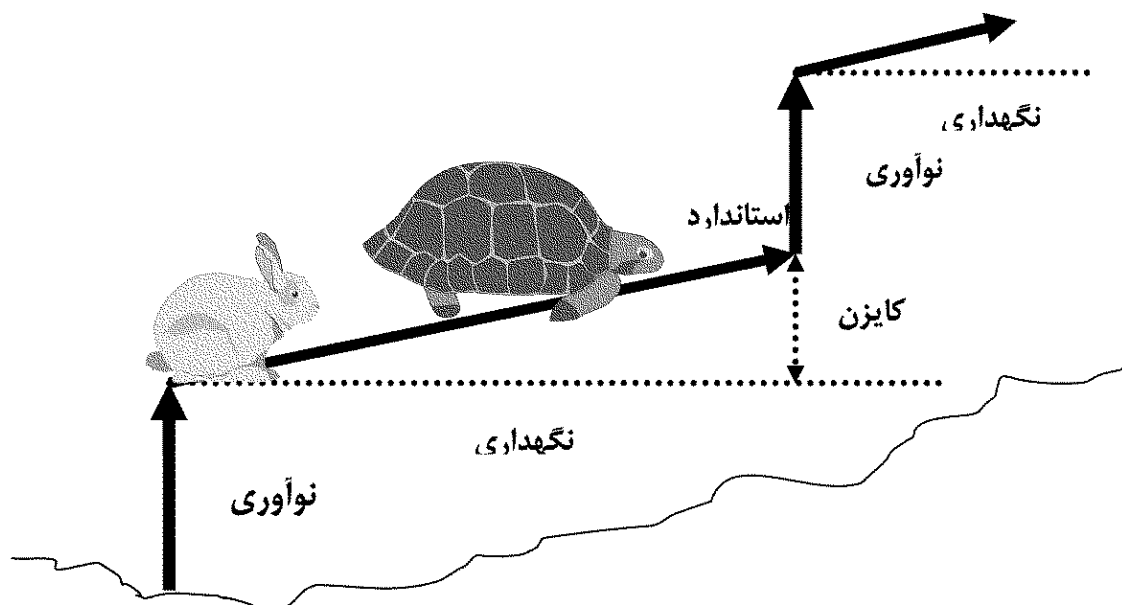
سیستم SS پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن شکل گرفت که در سه دسته از صنایع مورد استفاده قرار گرفت. دسته اول صناعی که رعایت بهداشت و نظم از زیرساخت های اساسی آن است. دسته دوم، سازمان های خدماتی مانند هتل ها، سوپرمارکت ها، کتابخانه ها و بیمارستانها و غیره را در بر می گیرد. در این سازمان ها، مشتری با محیط سازمان تماس مستقیم و نزدیک دارد. حساسیت بالای مشتریان اینگونه از سازمانها به تمیزی، نظم و سرعت پاسخگویی به خواسته هایشان موجب می شود که این سازمان ها برای بقا و رقابت ناچار باشند اصول خاصی را رعایت نمایند. دسته سوم شامل سازمان های پیشرویی است که به اهمیت مباحثی مانند انسان-ماشین، انسان-کار و انسان-محیط توجه خاصی نموده است.

هدف اصلی SS بهسازی فرآیند های سازمان، حذف اتلاف زمان، انرژی و سرمایه سازمان است. برخی از مزایای پیاده سازی SS عبارتند از: ایجاد نظم فراگیر، زمینه سازی برقراری انضباط سازمانی، کاهش ابهام در کار، زیباسازی محیط کار، بهبود روابط کارکنان، افزایش راندمان و کارایی، کاهش هزینه ها، افزایش طول عمر ابزار و ماشین آلات، جلب نظر مشتریان و غیره.

SS از جمله برنامه هایی است که به دلیل جاری بودن تفکر کایزن در آن (مشارکت تمام کارکنان و چرخه ی تکرار) از سویی و مفرح و کم هزینه بودن آن از سوی دیگر، به طور معمول در صدر برنامه های ارتقای کیفی سازمان ها قرار می گیرد.

در تدوین سند ارتقای بهره وری بنیاد شهید استان اصفهان نیز این برنامه براساس امتیازدهی مدیران و اعضای تیم مروجین بهره وری، در صدر پروژه های بهبود قرار گرفت و مسوولیت اجرا و نظارت آن بر عهده جاب آقای مهندس قدم لی و کارشناسان اجرای پروژه قرار گرفت.

برای تدوین مفید و موثر این برنامه تلاش شد تا با بررسی تعداد فراوانی از برنامه های مشابه اجرا شده در ایران و جهان، و همچنین برگزاری جلسه مشاوره با جناب آقای مهندس قدم لی سر ممیز ایزو، اثربخشی برنامه ی تنظیمی به حداکثر رسیده، میزان خطای احتمالی در آن به حداقل برسد.



مشکلات و موانع اجرایی 5S

۱- مشکلات و موانع ساختاری

این گروه عبارت از مشکلاتی است که مربوط به ساختارهای سازمانی، انسانی و فکری جامعه ما است که در این بخش به آنها پرداخته می شود:

- ساختار دولتی
- ساختار سازمانی
- تعداد سیستم ها
- فشار تولید
- نقصان منابع و مشاور
- سطحی نگری و عدم تمایل به امور بنیادی
- عدم بومی سازی
- عدم توجه به فرهنگ ژاپنی
- شناخت و برنامه ریزی سریع

- عدم پی گیری مستمر
- عدم برنامه ریزی مناسب

۲- مشکلات و موانع انسانی

- فرهنگ سازمانی
- عدم اعتقاد سطوح مختلف مدیریت
- عدم پی گیری مدیریت
- انگیزه
- "جایی که انگیزه نیست موفقیت هم نیست"
- ایوانا کوجوزو

- مقاومت در مقابل تغییر
- درک نادرست فلسفه کارها
- آموزش ناکافی در سطوح مختلف
- تخصیص نیروی ناکافی

۳- مشکلات و موانع تجهیزاتی

- نوع تجهیزات
- ابعاد تجهیز و تعداد اپراتورها
- ایمنی
- موانع و مشکلات مالی

بدلیل جلوگیری از اطاله کلام فقط دو مورد از موانع ساختاری را بیان می کنیم و به ادامه مطالب می پردازیم.

عدم بومی سازی

مهمترین عامل در پیاده سازی موفق یک سیستم تطبیق شرایط آن با سازمانی است که می خواهد از آن استفاده کند که اصطلاحاً به این کار بومی سازی گفته می شود. اهمیت بومی سازی از این جهت است که اصولاً سیستم اولیه با توجه به شرایط محیطی خاص طراحی شده است و برای اثربخشی بهتر در محیط جدید با شرایط جدید تطبیق داده شود. این تغییرات عموماً حول محورهای فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی، ساختار مدیریتی و نوع صنعت می باشد. نکته حائز اهمیت این است که هر سازمانی هم، باید جهت اجرای یک سیستم تغییر کند ولی

تشخیص مرز اینکه سیستم چه تغییراتی باید بکند و سازمان چه تغییراتی بسیار حساس و مشکل است زیرا بسیاری از مواقع نیز در قالب بومی سازی قسمتهای اصلی سیستم حذف شده یا تغییرات ماهیتی پیدا می کند.

عدم توجه به فرهنگ ژاپنی

5S نظامی است که بنیانهای فرهنگی آن برگرفته از فرهنگ و تفکر ژاپنی است و حتی در بسیار از امور به ویژگی های خاص اجتماعی، مدیریتی و صنعتی آن کشور نیز وابسته است. لذا برای شناخت صحیح از فلسفه اجرای آن لازم است فرهنگ و شرایط کشور ژاپن به خوبی شناخته شود تا اولاً بتوانیم به درک درستی از تفکر 5S دست یابیم و ثانیاً هر جا لازم باشد بتوانیم تغییرات درستی را متناسب با فرهنگ و شرایط خودمان در آن ایجاد کنیم. یکی از بارزترین این تفاوت ها روش های ایجاد انگیزه است که در ملت ژاپن با ما بسیار می تواند متفاوت باشد. [۵]

خصوصیات محیط های کاری مختلف و احتیاج به اجرای برنامه 5S

محیط کاری درجه یک: به محیطی گفته می شود که در آن افراد آلودگی و آشفته گی ایجاد نمی کنند، اشیاء را به این سو و آن سو نمی اندازند و همه به نظافت محیط کمک می کنند. هر چیزی در جای خود و به طور مرتب قرار گرفته و کارها با روانی قابل لمس انجام می پذیرند. در چنین محیطی نیاز به نظافت و سازماندهی وجود نداشته و اجرای 5S کمتر احساس می شود.

محیط کاری درجه دو: به محیطی گفته می شود که در آن عده ای از افراد آلودگی و آشفته گی ایجاد می کنند و اشیاء را به این سو و آن سو می اندازند. در این محیط عده ای عهده دار نظافت هستند و همه جا را تمیز می کنند. در چنین محیطی کارها با سختی انجام می شود و چون زمان نظافت مشخص است، در قسمت عمده ای از روز محیط کار آشفته و کثیف به نظر می رسد.

محیط کاری درجه سه: این محیط، بدترین نوع محیط کاری است. تمامی افراد آلودگی و آشفته گی ایجاد کرده و هر چیزی را به گوشه ای پرتاب می کنند. در چنین محیطی، آشفته گی و کثیفی زیادی به چشم می خورد و کارها به سختی و کندی قابل توجهی انجام گرفته و هیچکس عهده دار نظم و نظافت و ساماندهی نیست.

5S

به معنای Shitsuke, Seiketsu, Seiso, Seiton, Seiri در زبان ژاپنی می باشد و هدف این است که بهره وری را از طریق تغییرات درونی پرسنل افزایش داد. گام های زیرجهت رسیدن به رعایت 5S طی می شود:

گام ۱: تقسیم بندی کردن (Sort out/Seiri)

گام ۲: سازماندهی کردن (Organize /Seition)

گام ۳: تمیز کردن محل کار (Shine the workplace/Seiso)

گام ۴: استاندارد سازی (Standardization /Seiketsu)

گام ۵: نظم و انضباط فردی (Self dicipline /Shitsuke)

اولین بومی سازی

بعد از جنگ دوم جهانی ، ژاپنی ها برای جبران خسارت های ناشی از جنگ و آغاز زندگی نوین پذیرفته بودند که باید جهان و پدیده های مدیریتی و صنعتی آن روزگار را بهتر بشناسند . به همین خاطر در مطالعات و بازدیدهای خود در آمریکا با پدیده House Keeping (خانه داری صنعتی) آن هم تنها در برخی صنایع آشنا شدند این معیارهای خانه داری صنعتی که شامل نظافت ، بهداشت ، نظم و ترتیب، رعایت کامل ایمنی و جلوگیری از حوادث بویژه انفجار و آتش سوزی، جلوگیری از انباشت ضایعات و تل مواد در راهروها و خیابانهای کارخانه و معابر داخل کارگاهها و ریخت و پاش ابزار و نشست انواع مواد روغنی و شیمیایی و حتی آب در محیط کار بود ، معمولاً در کارخانه هایی رعایت می گردید که عدم رعایت این معیارها در آنها موجب خطرات و ضایعات غیر قابل جبران جانی و مالی و اجتماعی می شد. ژاپنی ها با مطالعه و مشاهده رعایت این معیارها در این کارخانه ها متوجه تأثیر و نقش قابل توجه آن نه تنها در حفظ ایمنی و بهداشت محصول بلکه در ایجاد ظاهری آراسته ، نقل و انتقال روان، صرفه جویی مکان و زمان و روی هم رفته محیط کاری آراسته و همکاری خوش ظاهر و با نظم و انضباط پی بردند و از این رو تصمیم گرفتند آنرا در همه صنایع و همه واحدهای کوچک و بزرگ تولیدی به کار گیرند . (بومی سازی) اما از آنجا که دریافته بودند این معیارها جهانی است و همه فرهنگها ، ادیان و ملل جهان اصولی برای رعایت اینگونه امور دارند با مطالعه در فرهنگ خود به 5 اصل و اصطلاح ژاپنی دست یافتند که با کمک آنها تحقق این امر امکان می یافت و از آنجا که این 5 اصل با تلفظ S در زبان ژاپنی شروع می شد آنرا به ژاپنی «گواس» یا به انگلیسی «5S» نامیدند . از سال 1985 موضوع نگهداشتن محیط کار که سالیان دراز به طور طبیعی انجام شده است در قالب حرکت 5S سازمان داده شد . اولین کتاب در مورد 5S در سال 1986 نوشته شد و به طور غیر منتظره ای جزء پرفروشترین کتاب ها قرار گرفت . در سنگاپور اولین پروژه 5S در سال 1987 در یک کمپانی بعنوان مدل و نمونه توسط کارشناسان ژاپنی به کار گرفته شد. [۲]

اجرای نظام آراستگی در ایران

سابقه معرفی و ترویج نظام 5S در ایران از خرداد سال 1372 توسط آقای مجتبی کاشانی بوده که به عنوان بنیانگذار نظام 5S در ایران معرفی گردیده است. وی در این زمینه می گوید: اینجانب با نظام 5S در سال 1365 در ژاپن آشنا شدم و در سال 1372 به صورت مقاله ای کاربردی آنرا معرفی نمودم. آغاز اجرای 5S در شرکت های کارتن مشهد و ایرانیت تهران بوده (سالهای ۱۳۷۴ و ۱۳۷۵) که توفیق آن منجر به شروع اجرای 5S در شرکت ایران خودرو گردید. [4]

چهار هدف اصلی برنامه 5S در بنیاد شهید

- گسترش و توسعه تفکر بهیوئی مداوم و پیگیر در محیط بنیاد شهید
- گسترش تیم سازی و روحیه کار جمعی از خلال مشارکت همگانی
- گسترش کارکردهای مدیران و سرپرستان برای رهبری عملی در محیط بنیاد شهید
- بهبود زیرساختهای لازم برای ارائه روشهای پیشرفته بهیوئی

حوزه های کلیدی برای پیاده سازی 5S در محیط های اداری

- ۱- جنبه های فیزیکی و روانی
 - ۱-۱- ارتباطات
 - ۱-۲- حمل و نقل ها (اسناد و مدارک , تجهیزات و لوازم التحریر)
 - ۱-۳- حرکت و جابجائی افراد
 - ۱-۴- تاثیر مثبت بر روی مراجعین و کارکنان
- ۲- جنبه های سازمانی
 - ۲-۱- کارآیی واحدهای سازمانی بر اساس ورودی / خروجی
 - ۲-۲- بازسازی سازمانی از طریق حذف یا ادغام بخشهای سازمانی
 - ۲-۳- احیای واحدهای سازمانی خصوصا برای فعالیتهای بین بخشی
- ۳- جنبه های پردازش اطلاعات
 - ۳-۱- ارتقاء کیفیت , زمان پاسخگوئی , کارائی هزینه ها
 - ۳-۲- نظام کارآی پرسش و پاسخ
 - ۳-۳- ارتقاء مهارتهای کاری و بهره وری

پیاده سازی

اصول پیاده سازی 5S در هشت گام زیر خلاصه شده است. بدیهی است رعایت توالی و اجرای کامل گام ها در موفقیت برنامه دارای اهمیت اساسی است.

گام اول:

آغاز از رأس مجموعه:

مانند فعالیت بهره‌وری دیگر، پیاده سازی 5S نیز باید از مدیریت مجموعه آغاز شود. تنها مدیریت کلان است که می تواند احساس اهمیت و نیاز به تغییر را در افراد زیر مجموعه خود بوجود آورد و برای مدت طولانی حفظ کند. اصولاً برای ایجاد هرگونه تغییری در مجموعه، ایده‌ها و تفکرات مدیریتی به صورت عمودی به زیر مجموعه منتقل و بازخوردها دریافت می‌شود.

فعالیت ۱: زمانبندی جلسات با نظر ریاست و اجرا در مدت ۱ هفته برای تمام پرسنل توسط شخص رییس
فعالیت ۲: سخنرانی ریاست بنیاد شهید برای تمام پرسنل و روسای سایر شهرها با هدف ایجاد انگیزه برای شروع و استمرار و اطلاع رسانی در مورد روند برنامه و درخواست همکاری مجدانه همه افراد با گروه اجرایی
فعالیت ۳: در نظر گرفتن و تدوین و تصویب راه کارهای تشویقی و انگیزشی توسط معاونت امور مالی و اداری بانظر ریاست و ابلاغ آن

گام دوم:

ایجاد زیر ساخت ها:

برنامه 5S باید براساس شرایط و ساختار یک مجموعه برنامه‌ریزی شود. موفقیت در پیاده سازی 5S از طریق تشکیل زیر کمیته‌هایی برای هر یک از مراحل و برنامه‌های آموزشی، حمایت و ... عملی می‌شود.

فعالیت ۱: تشکیل زیر کمیته های آموزش، حمایت و ارزشیابی

فعالیت ۲: صدور ابلاغ اعضای کمیته ها

گام سوم:

اطلاع رسانی:

این کار را از طریق جلسات کوتاه، هدفدار، متمرکز و مکرر با تمام کارکنان در مورد اینکه 5S چیست و چرا لازم است چگونه، چه وقت و توسط چه کسانی انجام می شود؛ پیش ببرید. اطلاعات باید از روشهای گوناگون مانند اجتماعات، استفاده از اینترنت، بولتن اطلاع رسانی و خبرنامه داخلی پخش شود.

- فعالیت ۱: ایجاد برد اطلاع رسانی در بخش مناسبی از فضای بنیاد که در بردارنده ی پوسترها و شعارهای آموزشی و اخبار روند پیشرفت کار می باشد
- فعالیت ۲: تهیه و انتشار بولتن خبری
- فعالیت ۳: انتشار اخبار از طریق سایت بنیاد شهید (از طریق شبکه FTP)

گام چهارم:

آموزش مفاهیم 5S

یک برنامه آموزشی در مورد مفاهیم اساسی 5S برای تمام کارکنان تهیه کنید و برنامه آموزشی تکمیلی را در زمان مناسب و در جای مناسب (بسته به مرحله ی کاری) انجام دهید.

توجه کنید که ممکن است تیم های اولیه را از طریق روشهای کاربردی حل مسئله و تحلیل ریشه ها، آموزش دهید. بعلاوه ممکن است نیاز به تامین آموزشهایی برای تیم رهبری در زمینه های مهارتهای ارتباطی، شناخت استراتژیها و مهارتهای هموارسازی ضرورت پیدا کند.

- فعالیت ۱: آماده سازی مجموعه آموزشی در مورد 5S توسط کمیته آموزش برای تمام کارکنان
- فعالیت ۲: تامین مربی و عقد قرارداد با وی
- فعالیت ۳: آموزش های تکمیلی گروه ارتقای بهره وری و مسئولین تمام واحدها همراه با نفر دوم از هر واحد (۳-۱ روزه)

گام پنجم:

پایلوت 5S:

بخشهایی را انتخاب کنید که ضرورت اجرای 5S در آن بیشتر احساس شود و پروژه 5S شما در آن بخش مفید واقع گردد، آنچه که از این بخش پایلوت فرا گرفته می شود راهکاری ارائه خواهد داد برای تعمیم 5S به کل مجموعه.

اولین مکان انتخاب شده برای 5S باید پرمشکل ترین جا باشد، مثلاً جایی را انتخاب کنید که به علت کثیفی و آشفته گی و شلوغی عملاً کسی مایل به کار کردن در آن نباشد.

- فعالیت ۱: تهیه و تدوین پرسشنامه نظرسنجی از کارکنان، توزیع و تحلیل آن

- فعالیت ۲: انتخاب بخش پایلوت براساس نتایج نظرسنجی و دیدگاه کارشناسان
- فعالیت ۳: اعلام بخش پایلوت از طریق مجاری اطلاع رسانی
- فعالیت ۴: هماهنگی و آموزش بخش پایلوت
- فعالیت ۵: تهیه و نصب بردهای عارضه یابی در بخش پایلوت (و دیگر واحدها)
- فعالیت ۶: تکمیل و جمع آوری فرم ها و چک لیست ها
- فعالیت ۷: جمع آوری داده ها و پردازش آنها و گزارش به مسوولین بنیاد شهید
- فعالیت ۸: اولویت بندی موارد براساس اهمیت و فوریت با در نظر داشتن منابع مالی، انسانی، اهمیت عارضه و

گام ۶

انتشار دست آوردها:

مستند کردن بهترین تجربه ها و فعالیتهای انجام شده در پایلوت می تواند به توسعه و موفقیت 5S از طریق انتشار و در میان گذاشتن این موفقیتها در سازمان، موثر باشد.

گام ۷

تهیه نقشه اجرایی برای کل سازمان:

بعد از تمام کردن پایلوت اولیه و قبل از شروع کردن 5S در کل سیستم، باید به عقب برگشت و چگونگی روند 5S در ابعاد پایلوت را ارزیابی کرد. از افراد درگیر طرح پایلوت نظرخواهی کرد که چگونه می توان این طرح را تقویت نمود و با استفاده از دیدگاههای آنها طراحی نهایی را انجام داد. یک طرح اجرایی جامع شامل تعریف گام به گام مراحل تعریف نقش افراد، وظایف و مسئولیتها و مقیاس عملکردها می باشد.

گام ۸

پایش و تطبیق:

تطابق و تقویت زیرساختها، انتخاب ابزارهای جدید و اضافه کردن آنها به داشته ها و ذخایر علمی که تمام اینها می تواند به شما در امر ارزیابی عملکرد و توسعه ارتباطات و در نهایت بهبود پی در پی کمک می کند.

- فعالیت ۱: تهیه و تدوین فرم های پایش
- فعالیت ۲: پایش فعالیت های انجام شده توسط مجری طرح و کمیته پایش

تهیه گزارش پیشرفت کار:

توسط مدیر اجرایی پروژه و تقدیم به هیات مدیره بنیاد شهید در جلسات ادواری (هر ۲ هفته)

پیش بینی بودجه :

برای فعالیت های اجرایی، آموزشی، تشویقی و انگیزشی، اطلاع رسانی ۱۵.۰۰۰.۰۰۰—۲۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال

شایان ذکر است اجرای کامل و موفق پروژه 5S منوط به تامین تمام نیازها و اجرای کامل بندهای فوق، مهیا کردن ساز و کار اداری لازم و اختصاص دادن بودجه های درخواستی می باشد. بدیهی است بسیاری از موارد مشمول پروژه 5S نیازمند تعمیرات اساسی و تغییرات ساختاری بوده و بودجه ای جداگانه می طلبد (تعمیرات کف، سرویس های بهداشتی، رنگ آمیزی و...) که تامین این زیر ساختها جهت اخذ گواهی ایزو الزامی است.

پرسشنامه

پرسشنامه مربوط به پیاده سازی پروژه 5S با هدف تبیین و تشخیص وضعیت موجود از دیدگاه کارکنان و مقایسه آن با نظر همان افراد پس از خاتمه روند پیاده سازی، طراحی شده است. این پرسشنامه به روش نمره دهی و با در نظر گرفتن مولفه هایی که در جریان پیاده سازی 5S به آن پرداخته می شود، تدوین شده است و مجریان پروژه با استفاده از آن به دنبال ارزیابی میزان تاثیرگذاری برنامه 5S در مطلوب و ایده آل ساختن شرایط محیط کار می باشند.

به نام خدا

پرسشنامه نظرسنجی کارکنان

همکار محترم

با سلام، این پرسشنامه برای ارزیابی میزان رضایتمندی شما در مورد وضعیت واحدی که در آن مشغول به کار هستید، تهیه شده است. لطفا براساس نظرات حقیقی خود امتیازی را که برای هر یک از موارد مناسب میدانید، وارد نمایید. نیازی به درج نام نیست. تنها نام واحد خود را مرقوم فرمایید.

نام واحد:

سابقه کار در واحد:

تاریخ :

به وضعیت موجود هریک از موارد زیر در محیط کاری کنونی خود چه نمره ای می دهید؟
(۰ کمترین نمره و ۱۰ بیشترین نمره)

لطفا میزان رضایت مندی خود را در این موارد علامت بزنید.

۱- نور محیط

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

۲- سکوت و آرامش

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

۳- پاکیزگی و بهداشت

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

۴- وضعیت کف و دیوارها

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

۵- وضعیت دستشویی

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

۶- شرایط اتاق استراحت

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

۷- چیدمان میز و صندلی ' کمد ها و قفسه ها

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

۸- وجود وسایل مزاحم و بی مصرف در محیط کار

۰-----۱-----۲-----۳-----۴-----۵-----۶-----۷-----۸-----۹-----۱۰

مزایای استقرار نظام آراستگی محیط کار (5s)

با توجه به اینکه نظام آراستگی محیط کار ، یک نظام انسانی است ؛ مزیت عمده آن نیز پرورش انسان در زمینه های مختلف می باشد:

۱. ترغیب کارکنان به استفاده از دانش و آگاهی خود در زمینه بهره وری در محیط کار و تبدیل دانسته ها از قوه به فعل

۲. جلب مشارکت مثبت کارکنان در آراستگی محیط
۳. رشد و شکوفایی قدرت خلاقیت کارکنان و توانایی آنها در پرداختن به مسائل مختلف
۴. واداشتن افراد به تفکر در خصوص بهبود وضعیت بخش سازمانی خود و همچنین فعالیت های دیگر واحدها
۵. بالابردن روحیه کارکنان و در نتیجه دست یابی به تولید بیشتر و با کیفیت بهتر
۶. ایجاد یک جریان عظیم و همه جانبه از ارتباطات دوطرفه در سازمان
۷. آگاهی مدیریت از قابلیت های افراد و شناسایی کارکنان توانمند
۸. فراهم شدن فرصت های بسیار برای ارایه قابلیت های کارکنان
۹. ایجاد حس همدلی بین کارکنان و رده های مختلف سرپرستی و مدیریتی
۱۰. ارتقاء و بهبود روابط میان کارکنان و واحدهای سازمانی

نمونه ای از تأثیرات فعالیتهای 5S در واحد اداری

- کاهش تعداد فرمها و رونوشتها
- نگهداری مناسب اسناد و مدارک
- استفاده از یک فرم مشخص برای یک اقدام معین
- 5S کامپیوترها شامل -Disk defragment- نصب آنتی ویروس-Back up
- حذف بایگانی های شخصی متعدد از اسناد و مدارک
- ترویج کار گروهی به جای اقدام شخصی
- استاندارد سازی و تدوین کتابچه های راهنمای تفصیلی برای روشها و رویه های اداری
- تامین سازوکار مناسبی برای اطلاع از وقایع جاری
- ایجاد و حفظ نظم و پاکیزگی

ارتباط 5S با افزایش بهره وری

جلوگیری از انباشت اقلام غیرضروری ، ایجاد نظم و ترتیب در کارها و محل های کار ، پاکداشت محیط و ابزار کار ، رعایت استانداردها و حفظ و استمرار انضباط در امور، از جمله شرایط اساسی ارتقای بهره وری است. 5S در همه محیط های کاری از مرحله طراحی محصول گرفته تا استقرار ماشین آلات کارخانه و محل و نحوه استقرار مکان

های کار، مدیریت مواد، سیستم های انبارداری، حمل و نقل، تولید به هنگام، بی نیازی از ذخیره، جمع و فروش ضایعات، کاربرد مجدد مواد، بازگرداندن مواد به چرخه تولید، زمانبندی تولید سیستم های توزیع و حمل و نقل و امثالهم مصداق دارد. به گفته آقای سوزوکی «5S پایه ای ترین و اصولی ترین ابزار ارتقای بهره وری است» [1]

مهمترین عوامل تاثیرگذار در فرایند بومی سازی 5S

۱. استفاده از آیات و احادیث مرتبط با اجرای نظم و انضباط در امور و ایجاد تقویت حس تعهد در پرسنل
۲. ایجاد تفکر دینی و شرعی در برابر بی نظمی و کم کاری
۳. ایجاد جلسات همفکری و کارهای تیمی و هماهنگ سازی اهداف با نظرات و احترام به نظرات و سلاقی گوناگون
۴. استفاده از آنها در چارچوب استانداردها که منجر به رضایت حداکثری و ایجاد حس تعلق در کارکنان می شود
۵. استفاده از سیستمهای تشویقی در سازمان در دوره یکساله اول ایجاد برای نهادینه کردن موارد قبلی و ایجاد انگیزه و حس رقابت در بین کارکنان
۶. ایجاد جلسات منظم آموزشی برای مدیران واحدها بصورت ماهیانه در جهت آشنایی با سیستمهای مدیریت کیفیت و 5S و نحوه تاثیرگذاری آن در افزایش بهره وری و تعالی سازمانی
۶. و.....

الزامات نهادینه سازی

در فرهنگ سازی و نهادینه سازی 5S در میان آحاد جامعه، نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

۱. تغییرات را از خودمان آغاز کنیم. زیرا سخن عالم بی عمل هر قدر هم که شیوا باشد، بر کسی تاثیر مثبت نمیگذارد
۲. صبر و حوصله داشته باشیم. زیرا تغییرات رفتاری انسان ها، فرآیندی طولانی و پیچیده است.

استمرار مهمترین عامل بقای سیستم :

استمرار 5S در محیطهایی که پیاده می شوند یکی از تاثیرگذارترین پارامترهای بومی سازی است که با انجام ممیزی های متمادی بصورت ماهیانه (یکسال اول) و سپس هر سه ماه یکبار در جهت رفع نواقص و کاستی ها و شناسایی نقاط ضعف و قوت و صورتجلسه کردن همه آنچه که انجام شده است بسیار مهم و کلیدی است.

نتیجه گیری

همانطور که می دانیم 5S توسط بسیاری از شرکت ها در کشورهای مختلف به کار گرفته شده و اثرات قابل توجهی در مورد ارتقای بهره وری داشته است. افراد معمولاً از همان ابتدا، موضوع اجرای 5S به صورت فراشرکتی را مطرح می کنند و انتظار دارند سریعاً به نتیجه برسند؛ یا اینکه اشکالات و کمبودهای زیادی را مطرح می کنند تا

بهانه ای برای عملکرد نامناسب داشته باشند. اگر اجرای 5S را در ناحیه مدل متمرکز کنیم، سریعاً به نتایج قابل مشاهده می‌رسیم؛ وقتی بقیه افراد نتایج به دست آمده در ناحیه مدل را ببینند بسیار مشتاق انجام آن می‌شوند و نتیجه یک عمل خوب به سرعت به همه جا پخش می‌شود

به تجربه، ثابت شده است که مانع اصلی پیاده سازی و اجرای 5S در سطح جامعه، نه کمبود ابزار و قطعات و تجهیزات است و نه کمبود نیروی انسانی، بلکه معضل اصلی نهادینه شدن 5S، نوع نگرش ما به موضوع است. عیب بزرگ بزرگان و پیش قراولان این پدیده، عادت ناپسند "نگاه به بیرون" آن‌هاست. اصلاح عملکرد یک جامعه در گرو اصلاح تفکر و رفتار آحاد آن جامعه است و متأسفانه این اصلاح باید از بزرگان آن جامعه شروع شود. نسخه های فرهنگی را فقط برای دیگران نمی‌چسیم، خود نیز مصرف کنیم.

منابع و مآخذ

۱. تاکاشی اوسادا، پنج اصل برای دستیابی به کیفیت عالی در محیط کار (5S) علیرضا علینقی و احمد رضا زینت بخش، سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۳۷۳
۲. سید محمد رضا تولیت زواره و پرهام مطبوع صالح، پنج گام به سوی موفقیت در ساماندهی محیط کار (5S) جهاد دانشگاهی دانشگاه امیرکبیر ۱۳۸۳،
۳. کازوئو تسوجیا، مهندسی فعالیت های سوپر 5S در سازمان، فاطمه کاردان، چاپ سوم، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۴
۴. برزگر، علی اکبر ۱۳۸۵
۵. فرهاد ساده، چهارمین کنفرانس بین المللی نگهداری و تعمیرات ۱۳۸۶