

مقدمه

آشنایی بانظام آراستگی درواقع آشنایی با چگونگی مدیریت مطلوب محیط کاراست این نظام درسازمان های تولیدی وخدماتی بسیاری ازکشورهای جهان استقرار یافته ونتایج باارزشی درسامان دهی ومرتب کردن محیط های کاری و ایجاد عادت های مطلوب و فرهنگ مشتری گرایی داشته است. این سیستم دربرخی ازسازمان های تولیدی وخدماتی کشور ما به اجرا درآمده است اما متأسفانه درآموزش وپروورش مورد توجه قرارنگرفته است.

آثارروانی آراستگی محیط کار

عوامل اثرگذار بر محیط های کار که تعیین کننده میزان بهره وری در يك سازمان است به دو دسته عوامل نرم و عوامل سخت تقسیم می شوند. سبك رهبري و مدیریت دريك سازمان از ویژگی های نرم و تکنولوژی از ویژگی های سخت يك سازمان است (کورمن ۱۳۷۰) ویژگی های فیزیکی نیز، از جنبه های سخت محیط کار به شمار می روند و برروي کسانی که در محیط کار می کنند آثار زیادی دارد . کورمن (۱۳۷۰) بامرور تحقیقات گوناگونی که درباره ویژگی های محیط های کار صورت گرفته می نویسد: « محیط های فیزیکی می توانند به عنوان محدودیت هایی عمل کنند . پیدایش عقاید درباره خود و دیگران را ترغیب سازندو به عنوان منبعی از تحریک یا تامین عمل کنند یا فی نفسه منبعی از سرور و لذت باشندصدا ، موسیقی، روشنایی ، و درجه حرارت متغیرهای فیزیکی دیگری هستند که در بعضی از شرایط، رفتار کار را تحت تاثیر قرار می دهند . رفتار بهینه کار مستلزم این است که صدا مستمر و مورد انتظار و موسیقی متناوب باشد . روشنایی و درجه حرارت باید با تقاضا های ویژه متناسب باشد تا اثرات مثبت از آنها حاصل شود .»

در جمع بندی کورمن از تحقیقات مربوط به ویژگی های فیزیکی محیط های کار چهار نکته مهم قابل توجه است.اول این که ویژگی های فیزیکی ماهیت محدود کننده روی کارکرد افراد دارد و می تواند

برکاهش بهره وری تاثیر بگذارد. دیگر این که ویژگی های سخت محیط های کار عقاید درباره خود و دیگران رارقم می زند. شاید بتوان از نوشته کورمن این گونه برداشت کرد که محیط های کاری کم کم دیدگاه های مثبت یا منفی را درباره خود و انسان های دیگر ایجاد می کنند. محیط های آراسته در شکل دادن عقاید و دیدگاه های مثبت درباره کارکنان نقش دارند و به عکس محیط های کاری درهم ریخته و نا ایمن دیدگاه منفی را نسبت به خود و دیگران رقم می زنند. نکته سوم این که ویژگی های سخت محیط کار عاملی برای تحریک و انگیزش به شمار می روند. و نکته مهم و ارجمند دیگر این است که محیط های کاری می توانند منبعی از «سرور و لذت» باشند. می توانیم محیط های کاری را به گونه ای طراحی کنیم که احساس سرور و لذت و شادکامی را برانگیزند. نظام آراستگی با تاکید بر آراستگی جنبه های سخت و نرم محیط های کاری، روحیه، نشاط، ایمنی و کیفیت را به ارمغان می آورد و با حذف محدودیت های محیطی، کارایی و سلامت کارکنان را افزایش می دهد.

نگاهی به اهداف و مفاهیم و نظام آراستگی و مراحل اجرای آن و بررسی تاریخچه و نسبتش با فرهنگ ملی و دینی و آثار و نتایج آن، نشان می دهد که پرداختن به نظام آراستگی ضروری است. در ادامه مروری کوتاه برموارد ذکر شده خواهیم داشت.

نظام آراستگی (S5) چیست؟

S5 سر واژه پنج کلمه ژاپنی است. این کلمات با ترجمه مرحوم کاشانی (۱۳۸۲) عبارتند از:

۱-Seiri یعنی سوا کردن غیر ضروری ها | ضروری ها

۲-Seiton یعنی سامان دادن و مرتب چیدن

۳-seiso یعنی سپیدی و پاکیزگی

۴-Seiketsu یعنی سعی در حفظ وضع مطلوب

۵-Shitsuke یعنی سازمان یافتگی و انضباط کاری

هدف های نظام آراستگی

اجرای S5 برای رسیدن به هدف های متعددی اجرامی شود. برخی از مهم ترین هدف ها عبارتند از ایمنی و بهداشت، بهره وری، صرفه جویی در هزینه ها، کیفیت و پیشگیری از خرابی ها. (ابوطالبی، ۱۳۸۱)

در محیط هایی که با اجرای نظام آراستگی مدیریت می شوند، اشیا زیاد و غیر ضروری وجود ندارد و اقلام موجود با نظمی خاص مرتب می شوند و این امر تا حد زیادی موجب صرفه جویی و ایمنی محیط خواهد شد. اجرای منظم مراحل نظام آراستگی محیطی پاکیزه و بهداشتی رافراهم می آورد و از همه مهم تر تلاش برای ایجاد عادت های صحیح در کارکنان مهم ترین عامل در تحقق محیط های آراسته است و این مهم در اجرای بند پنجم حاصل خواهد شد. وجود محیطی سامان یافته از لوازم تولید یا ارائه خدمات با کیفیت است.

تاریخچه

S 5 برای اولین بار بعد از جنگ جهانی دوم در ژاپن شکل گرفت ، اصولی که حاصل نبوغ و استعداد ژاپنی ها نیست ، بلکه ایده اولیه این سیستم از روش Keeping House آمریکایی گرفته شده است . ژاپنی ها ایده اولیه را از آمریکایی ها گرفته و بر اساس فرهنگ خود آن را در قالب پنج اصل ۱- Seiri (سامان دهی) ۲- Seiton (نظم و ترتیب) ۳- Seiso (پاکیزه سازی) ۴- Seiketsu (استاندارد سازی) ۵- Shitsuke یا به عبارتی S5 و به قول ژاپنی ها ((گواس)) ارائه کردند . (عربیان ، ۱۳۸۶)

ژاپنی ها دامنه کاربرد S5 را به همه صنایع و بنگاه های اقتصادی تسری دادند و آن را نه تنها در حفظ ایمنی و بهداشت محصول بلکه در آراستگی محیط کار و کارکنان در زیبا سازی محیط و صرفه جویی در فضا و مکان و نقل و انتقال و جا به جایی مواد و کاهش ضایعات و دو باره کاری ها و به کار گرفتند (همان)

S 5 به شیوه ژاپنی ها و به صورت یک رشته خاص با ادبیات نوشتاری از سال ۱۹۸۵ مطرح شد و در

آغاز در قالب S3 ارائه شد . نخستین متن در باب S5 در سال ۱۹۸۶ نوشته شد . در اواخر همین دهه سوزوکی کتاب ((دیباچه ای بر رویکرد جامع ارتقاء بهره وری بهیوایی عملی)) را تالیف کرد که فصل هشتم از ده فصل کتاب، به S5 کاربردی اختصاص یافته بود. اما یکی از مهم ترین متون مربوط به S5 تحت عنوان ((S5 پنج کلید برای دستیابی به کیفیت عالی در محیط کار)) توسط تاکاشی اوسادا تالیف و منتشر شد. (خان مختاری ۱۳۸۳)

این سیستم به لحاظ دستاوردهای بسیار ارزشمندی که دارد به سرعت به بنگاه های اقتصادی کشورهای جهان همچون سنگاپور ، مالزی ، چین ، تایلند ، انگلیس ، اسپانیا و پرتقال و راه یافت و مورد بهره برداری قرار گرفت. (عربیان، ۱۳۸۶)

در ایران آغازگر S5 سازمان نوسازی صنایع در صنایع خودرو سازی است . فعالیت های عملی در این زمینه از سال ۷۴ آغاز شد و شرکت سایپا و ایران خودرو پیشگامان این حرکت اند . مرحوم مجتبی کاشانی این نظام را در صنعت خودرو سازی رواج داد و کار بزرگ از ((گاراژ تا کلینیک)) را به انجام رساند و به همین لحاظ از او با عنوان پدر S5 در ایران یاد می کنند (همان). آن مرحوم در کتاب نقش دل در مدیریت (۱۳۸۲) به منظور بومی سازی مفاهیم S5 و ارتباط دادن آن با مفاهیم فرهنگی بحث هفت سین صنعتی را مطرح کرد .ایشان با توجه به کار ژاپنی ها که مفهوم House Keeping را از فرهنگ آمریکایی گرفته و در قالب فرهنگ ژاپنی ارائه دادند، مفهوم S7 را از شرکت های ژاپنی اخذ کرد و آن را با مفهوم هفت سین نوروز ایرانی درهم آمیخت و با نام ((هفت سین نظام صنعتی)) مطرح کرد .از نظر ایشان هفت سین صنعتی چنین است :

- ۱- سوا کردن ۲- سرو سامان دادن ۳- سپیدی و پاکیزگی ۴- سعی در حفظ وضع مطلوب ۵- سازمان یافتگی و انضباط ۶- سخت کوشی و با تمام نیرو کار کردن ۷- سماجت در انجام یک کار خوب تا مرز عادت .

نظام آراستگی (S5) در بخش صنعت و خدمات تا حدودی جای خود را باز کرده است اما در آموزش و پرورش و واحد های آموزشی اقدام قابل توجهی صورت نگرفته است.

نظام آراستگی در فرهنگ ایران

پذیرش اجتماعی و فرهنگی يك سیستم و هم خوانی آن با فرهنگ میزبان شرط اساسی ماندگاری آن سیستم است . برای اجرای موفق نظام آراستگی باید بتوان عناصر موجود در آن را با عناصری از فرهنگ ملی و دینی پیوند زد.

نظام آراستگی در غرب پایه گذاری شد و در ژاپن تکامل یافت و سپس به اقصی نقاط جهان راه یافت. گسترش و پذیرش نظام آراستگی در کشورهای مختلف ، با داشتن فرهنگ های متفاوت، نشان می دهد که مفاهیم نظام آراستگی با فرهنگ های گوناگون سازگار است. در فرهنگ دینی و ملی ما ایرانیان آموزه هایی وجود دارد که نظام آراستگی با آن عناصر سازگار است و پذیرش آن راسده می سازد. تعالیم دینی مامشون از دستورات ظریف و دقیقی است که برپاکیزگی تاکید دارد و آن رانشانه ایمان به مکتب می داند. سفارش حضرت علی (ع) به نظم پس از سفارش به تقوا اهمیت نظم در زندگی رانشان می دهد. نظم و ترتیب و وقت شناسی در اجرای برنامه های عبادی و دستورات دینی از جمله نماز به حدی روشن است که نیاز به توضیح ندارد . رساله های عملیه که بیانگر بخشی از دستورات اسلام است تحت عناوین مطهرات و نجاسات مفاهیمی برجسته تروعالی ترازپاکیزگی در 50 رمطرح می کنند . رهنمود های پیشوایان دین در مورد لباس ، مسکن ، ظاهر فردی، بهداشت و نظافت، روشنگرتوجه اسلام به آراستگی است.

اصلاح روابط بین فردی و اجتماعی و تقویت بنیان های برادری و وحدت در جامعه اسلامی از طریق زدودن موانع فرهنگی و اخلاقی بخش عظیمی از تعالیم اسلام است و بسیار فراتر از مفاهیم و روش های طرح شده در نظام آراستگی است .

در فرهنگ ملی ما ایرانیان جشن نوروز از جایگاه اهمیت ویژه ای برخوردار است. خانه تکانی قبل از عید و توجه به زیبا سازی محیط زندگی و ظاهر فردی و پوشیدن لباس نوورفتن به دیدار خویشان و دوستان و رعایت ادب و احترام و خلاصه نوشدن انسان و محیط زندگی همگام بانوشدن طبیعت و دورشدن از پلیدی

ها وپلشتی های درونی و بیرونی ازهدف های برگزاری آیین نوروزاست. بانگاهی گذرابه دستورات انسان سازاسلام وفرهنگ ملی خویش درمی یابیم که عناصرمتعددی درآنها وجودداردکه پذیرش نظام آراستگی راآسان می سازد.افزوده براین به مفاهیمی برمی خوریم که می توانیم درتکمیل و ارتقا نظام آراستگی وبومی سازی ازآنهاستفاده کنیم. نظام آراستگی سیستمی است که انعطاف لازم برای پذیرش عناصر دیگر فرهنگ ها را دارد.

شرح کوتاهی پیرامون S5 (نظام آراستگی)

Seiri-1 (سوا کردن غیرضروری ها از ضروری ها)

هدف سواکردن ، مدیریت اولویت ها و مبارزه باعلل مسائل ومشکلات است. در این مرحله ، تشخیص اقسام ضروری از غیرضروری و دور کردن غیرضروری ها از محیط کار و تعمیرات جزیی و برطرف ساختن نواقص صورت می گیرد. اشیاء غیر ضروری لزوما اشیاء بی فایده وبی مصرفی نیستند اما دلیل ضرورتی برای نگه داشتن آنها در محیط وجود ندارد . بنابراین برای هرکدام برحسب فایده ای که دارند،تصمیم گیری می شود . تصمیم ممکن است بخشیدن به دیگران ،فروختن ، بازیافت ، دور انداختن یا ذخیره کردن در مکانی دور تر باشد . برای تشخیص اقسام ضروری از غیرضروری باید ملاک هایی درنظرگرفته شودو براساس آنها تفکیک صورت گیرد.

به طور کلی مبارزه باعلل آلودگی،جلوگیری ازنشست ها و تعمیرخرابی ها، ساماندهی انبار ها و حذف گرد وغبار ازفعالیت های اساسی این مرحله اند.اجرای این مرحله به دلیل تأثیر زیادی که بر روی مراحل بعدی دارد مهم ترین مرحله محسوب می شود.

اصل فقط یکی که در نظام آراستگی از آن نام برده می شود با این مرحله تناسب دارد و به معنی کم کردن ابزار ها و لوازم در حد ضرورت است.

Seiton-۲ (سامان دادن ومرتب چیدن)

پس از سوا کردن ضروری ها از غیر ضروری ها و دور کردن غیر ضروری ها از محل کار، آنچه باقی می ماند باید در وضعیتی سامان یافته و مرتب استقرار یابد. هدف از اجرای این مرحله «استقرار منظم و مرتب ماشین ها و اشیاء به گونه ای است که اشیاء مورد نیاز در زمان مورد نظر و به مقدار مورد نظر در دسترس باشد.» (اوسادا، ۱۳۸۳)

نتیجه اجرای این اصل یعنی ساماندهی محیط کار و ابزارها و لوازم و پوشه ها و... دستیابی سریع به آنها است بنابر این حذف زمان تلف شده برای جستجوی اشیاء هدف مرحله دوم است. برای سامان دهی اشیاء لازم است جای مناسبی برای اشیاء در نظر گرفته شود. یکی از راه های مرتب کردن و جای دهی مناسب اشیاء نام گذاری آنهاست. نامی برای هر شیء و نامی برای جای نگهداری آنها.

نظم و ترتیب دادن به تابلو های اعلانات، پوشه ها، پلاکارد ها، تهیه نام اتاق ها و تهیه تابلو های نشان دهنده مسئولیت افراد نظم و ترتیب درون کمد ها و میزها و فایل ها، مرتب کردن و چیدمان مرتب اتاق ها و انبارها و کارگاه ها و دفاتر و کتاب های کتابخانه، ذخیره سازی مناسب اطلاعات درون رایانه ها و... از جمله فعالیت هایی است که در اجرای این مرحله صورت می گیرد.

۳-Seiton (سپیدی و پاکیزگی)

پس از آن که اشیاء غیر ضروری از محل کار خارج شدند و اشیاء ضروری در جای خود قرار گرفتند، نوبت به پاکیزه کردن و پاکیزه نگهداشتن آنها می رسد. مرحوم کاشانی (۱۳۸۲) می نویسد: «این» سین» شاید به دلایل گوناگون یکی از مهم ترین معیارهای نظام باشد. این معیار به همه چیز و همه کس و همه جامربوط می شود... پاکیزگی یعنی پاکیزگی انسان، ماشین و ابزار و مواد و محیط کار.» پاکیزه سازی وظیفه ای عمومی است و هر کس در هر سطحی از سازمان که قرار داشته باشد پاکیزه سازی جزئی از وظایف او محسوب می شود. برای پاکیزه سازی مسئولیت ها و وظایف افراد باید روشن شود.

نکته ای که نباید از نظر دور بماند اقدام به پاکیزه سازی همه جا است نه فقط جاهایی که بیشتر

در در معرض دید قرار دارند. حذف آلودگی ها و گرد و غبار از محیط کار باید به صورت کامل صورت گیرد.

پاکیزه سازی نوعی بازبینی نیز محسوب می شود . در هنگام پاکیزه سازی اشکال های جزئی آشکار می شود ، گم شده ها پیدا می شوند و نیاز های تعمیراتی جزئی مشخص می شوند.

Seiketsu-۴ (سعی در حفظ وضع مطلوب)

آیایک بارسواکردن و مرتب کردن و پاکیزه ساختن کافی است؟ روشن است که برای داشتن محیطی ایده آل و آراسته بایستی پیوسته و بابرنامه ای مشخص اقدام کرد. هدف از اجرای این مرحله، نگهداری همه چیز در وضعیتی سامان یافته ، مرتب و پاکیزه حتی در زمینه های شخصی است. تدوین و نوشتاری کردن روش ها و تهیه بروشورها و دفترچه های راهنما از جمله کارهای ضروری است.

برای داشتن وضعیتی مطلوب استاندارد کردن روش ها ضرورت دارد. هر سازمانی می تواند استانداردهایی برای خود تعریف کند. برای این کار لازم است چند اقدام صورت گیرد. اولین گام یافتن روش هایی است که باید استاندارد شوند.

گام دوم توافق با افراد برای اجرا است .

گام سوم انتشار استانداردها است .

گام چهارم اجرای استانداردها و

گام پنجم بهبود آنها است.

تهیه تقویم و سر رسید های فعالیت ها و تکرار سه مرحله پیشین سبب می شود که وضعیت ایجاد شده محفوظ بماند و بازگشت به وضعیت قبل اتفاق نیفتد.

از روش های مؤثر در اجرای این مرحله "به کار گیری مدیریت دیداری است . مدیریت دیداری یعنی کاری کنیم که ایراد ها و مشکلات به راحتی خود را نشان بدهند و توسط افراد سازمان و

مراجعه کنندگان به راحتی قابل تشخیص باشند و افراد برای بیان و نشان دادن اشکال ها نه تنها

مورد بی مهري قرار نگیرند بلکه از آنها به خاطر لطفی که کرده اند فرصت های بهبود را نشان داده اند قدر دانی شود.

Shitsuke-۵ (سازمان یافتگی و انضباط کاری)

سازمان یافتگی و انضباط یعنی ، تمرین تا جایی که افراد به طور طبیعی کارشان را درست انجام دهند. در این مفهوم انضباط مساوی با تغییر عادت های نادرست و ایجاد عادت های مطلوب است. «سازمان یافتگی و انضباط چیزی است که شما در ارتش و پادگان های نظامی می توانید نشانه های ظاهری آن را به خوبی ببینید. گاهی در اهمیت این «سین» آن قدر تاکید می شود که می گویند نظام آراستگی با ادب و نزاکت آغاز می شود و با آن پایان می یابد. (کاشانی، ۱۳۸۲)

پرداختن به ظواهر و زیبا سازی فضا و تمرین های مختلف مربوط به رعایت نظم ، زمان و آمادگی برای رویا رویی با حوادثی چون آتش سوزی و زلزله ، تدوین دفترچه های راهنما از فعالیت های مهم این مرحله است.

مشارکت همگانی اعم از کارکنان و دانش آموزان و اولیا در فعالیت های مرتبط به نظام آراستگی و فرهنگ سازی و ایجاد عادت های صحیح در کارکنان و دانش آموزان مهم ترین هدف و ملاک برای موفقیت استقرار نظام آراستگی در مدرسه است. به عبارت دیگر هنگامی می توانیم ادعا کنیم که نظام آراستگی در مدرسه استقرار یافته است که دانش آموزان و کارکنان آگاهانه و به طور مستمر نظام آراستگی را اجرا نمایند .

S5 مفاهیم و روش های لازم برای داشتن یک محیط مطلوب را در چارچوب نظامی روشن و به هم پیوسته ارائه می دهد. این اصول ساده و منطقی در اجرا چندان ساده نیستند و برای اجرای آنها همت و تلاشی گسترده لازم است و قبل از همه تعهد مدیر ارشد سازمان برای اجرای آن و تلاش و مشارکت همه اعضا. روش اجرای S5 در سازمان های مختلف متفاوت است و هر سازمانی با توجه به شرایط و موقعیت و نوع کار خود می تواند با حفظ اصول روش های خاص خود را طراحی کند.

مراحل اجرا

سازمان ملی بهره‌وری ژاپن برای اجرای S5 مراحل زیر را پیشنهاد کرده است.

۱-آمادگی

۲-اعلام رسمی مدیرعامل

۳-تمیزکاری گسترده توسط همه کارکنان

۴-اجرای S1(سواکردن)

۵-اجرای روزانه S1,S2,S3(ابوطالبی، ۱۳۸۳)

موضوع مهمی که توجه به آن ضروری است نگهداری سیستم S5 پس از استقرار آن است . اگر مراقبت های لازم صورت نگیرد ممکن است سازمان به سرعت به عادات کهنه خود برگردد. یکی از مراحل و فعالیت های اصلی برای برپانگه داشتن و بهبود نظام آراستگی ،ممیزی است. لازم است طبق برنامه ای مشخص از محیط هایی که در آنها S5 اجرا شده است ممیزی صورت گیرد . منظور از ممیزی «فرایندی سیستماتیک، مستقل ومدون برای کسب شواهد ممیزی و ارزیابی مبتنی بر واقعیت آن به منظور تعیین میزان برآورده شدن معیارهای ممیزی است.» (ISO۹۰۰۰:۲۰۰۵) برخی از هدف های ممیزی عبارتند از ،تعیین تطابق یا نامتطبق بودن اجزای سیستم با ویژگی های مشخص شده،تعیین میزان اثربخشی اجزای اجرا شده یک سیستم در برآوردن هدف ها،فراهم آوردن فرصت های بهبود،برآورده ساختن خواسته های قانونی،دریافت گواهینامه.(ابوطالبی ۱۳۸۳،

اجرای ممیزی باعث حفظ سیستم می شود و قوت ها و ضعف ها را آشکار می سازد و زمینه را برای بهبود آن فراهم می آورد.

منابع

- ۱- ابوطالبی، رضا. (۱۳۸۱). S5 مبنای پیاده سازی TQM. تهران: مؤلف.
- ۲- ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰ (ترجمه کامران رضایی، بختیار استادی ۱۳۸۶) تهران: اروتوف.
- ۳- اوسادا، تاکاشی. (۱۳۷۹). پنج اصل برای دستیابی به کیفیت عالی در محیط کار. (ترجمه علی رضا علی نقی، احمد رضا زینت بخش) تهران: انتشارات کوهسار.
- ۴- خان مختاری، بهرام. (۱۳۸۳). مقدمه ای بر آشنایی، نحوه پیاده سازی و نگهداری اصول پنجگانه آراستگی در محیط کار. تهران، صوفیان.
- ۵- عربیان، رحیم. (۱۳۸۶). S5 این ماشین تغییر و تحول را دریابیم. تهران: نشر قطره.
- ۶- کاشانی، مجتبی. (۱۳۸۲). نقش دل در مدیریت. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۷- کورمن، ابراهام ک. (۱۳۷۰). روانشناسی صنعتی و سازمانی (ترجمه حسین شکر کن). تهران: رشد.