



نظامنامه آراستگی محیط کار (۵S)

اداره کل توسعه منابع، تحول اداری و پشتیبانی

گروه نوسازی و تحول اداری

تهیه و تنظیم:	نسیم عزیزیان کهن	مریم نورائی
تدوین	مهر ۱۳۹۹	
ویرایش کنندگان	نسترن تقی خانی	مریم نورائی
ویرایش ۵	آذر ۱۴۰۲	
تعداد صفحه: ۱۷		

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست

مقدمه	۱
۱- مفهوم ۵S (نظام آراستگی)	۲
۲- اهداف اجرای ۵S	۳
۳- دامنه کاربرد	۳
۴- ساختار تشکیلات و شرح وظایف کمیته سیستم ۵S و کارگروه‌های ذیل آن	۴
۴-۱- ارکان تشکیلاتی نظام آراستگی:	۴
۴-۲- شرح وظایف ارکان تشکیلاتی نظام آراستگی	۵
۵- اقدامات لازم برای پیاده‌سازی ۵S	۷
۵-۱- گام نخست تصمیم‌گیری و ابلاغ:	۷
۵-۲- گام دوم تشکیل ارکان نظام آراستگی:	۷
۵-۳- گام سوم آموزش و تدوین دستورالعمل‌ها:	۷
۵-۴- گام چهارم اجرا:	۸
۵-۵- گام پنجم ارزیابی نظام آراستگی	۱۱
۶- نتیجه‌گیری	۱۱
پیوست ۱:	۱۲
۱- عوامل موفقیت، موانع و مشکلات اجرای نظام ۵S	۱۲
۱-۱- عوامل موفقیت اجرای نظام ۵S	۱۲
۱-۲- موانع و مشکلات اجرای نظام ۵S	۱۲
۲- راهکارهای خلاقانه و انگیزشی	۱۳
۲-۱- اقدامات خلاقانه و ویژه	۱۳
۲-۲- مهم‌ترین راهکارهای انگیزشی- تشویقی کارمندان	۱۳
۳- هزینه‌های ۵S در مقابل پس‌انداز بلند مدت	۱۴

۴- مدت زمان اجرای طرح ۱۴

۴-۱- برنامه‌های کوتاه مدت در سازمان ۱۴

۴-۲- برنامه‌های بلند مدت در سازمان ۱۵

پیوست ۲: ۱۶

۱- مسئولیتهای فردی در نظام آراستگی ۱۶

۲- چک لیست ممیزی نظام آراستگی ادارات کل/مدیریت‌ها ۱۷

مقدمه

امروزه اغلب کشورهای جهان سعی دارند به منظور استفاده بهینه از منابع موجود و زمان، ساز و کارهای مناسب را انتخاب و سپس در قالب برنامه‌ریزی مطلوب آن را سازماندهی و مدیریت نمایند. یکی از مباحث عمده در مدیریت، ۵S یا نظام آراستگی می‌باشد که ابتدا در ژاپن و سپس در سایر کشورها بکار گرفته شده است. نظام آراستگی ضمن آموزش اصول ابتدائی کیفیت‌گرایی، سازمان‌ها را در دستیابی به بهره‌وری بالاتر یاری می‌رساند که در مواردی اجرای این نظام به عنوان پیش زمینه‌ای برای استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در نظر گرفته شده است. ۵S یک نظام فکری و یک فرهنگ است و با ویژگی‌های رفتاری، گفتاری و پنداری از سانها ارتباط تنگاتنگ دارد و هر چند منشاء آن از کشور ژاپن می‌باشد لیکن از آنجا که با سرشت انسانها همخوانی و همسویی دارد امکان بومی سازی آن برای همه جوامع وجود داشته و دارد. در ایران از اواسط دهه ۱۳۷۰ شمسی، نظام ۵S معرفی شده و تعدادی از سازمان‌ها به استقرار آن مبادرت نموده‌اند. هدف نظام آراستگی، ساماندهی، ایجاد نظم و ترتیب، پاکیزه سازی، هماهنگی و ایجاد انضباط در محیط کار است. ۵S به عنوان مهمترین رهیافت و ستونی استوار در ساختمان عملیات اصلاحی و بهبود بهره‌وری شناخته شده است که اجرای این اصول در صنایع و سازمان‌های مختلف موجب افزایش بهره‌وری، استفاده بهینه از سرمایه انسانی، کاهش زمان انجام کار، افزایش کارایی و در نهایت سوددهی بیشتر می‌گردد. علاوه بر این، اجرای نظام آراستگی، چهره سازمان را با نشاط و در عین حال دگرگون ساخته و فرصت‌های کاری بیشتر و مناسبتری را ایجاد می‌کند. با توجه به اهمیت موضوع و نیز ابلاغ برنامه جامع بهره‌وری توسط هیئت محترم وزیران و وظایف تعریف شده می‌بایست نسبت به پیاده سازی و اجرای نظام آراستگی بعنوان پیش زمینه‌ای برای ارتقای سطح بهره‌وری در سازمان، تلاش و اقدام جدی شود ولیکن اجرای مؤثر آن علاوه بر پذیرش و ایجاد ساز و کارهای لازم توسط مدیران ارشد سازمان، همکاری و مشارکت آحاد کارکنان را طلب می‌نماید. دریافت و پذیرش دیدگاه‌های مؤثر کارکنان سازمان به عنوان یکی از ابزارهای توانمندسازی مشارکت سازمانی در اتخاذ تصمیمات مرتبط با اجرای ۵S و اجرای موفق و هر چه بهتر این نظام تأثیر بسزایی خواهد داشت.

۱- مفهوم ۵S (نظام آراستگی)

روشی سیستماتیک جهت ایجاد و حفظ نظم و ساماندهی مطلوب در محیط کار و زندگی بوده و هدف آن حرکت بسوی ارتقاء بهره‌وری در محیط کار می‌باشد به عبارتی دیگر مجموعه‌ای از استانداردها و فعالیت‌هایی که در قالب یک نظام فرهنگی، مدیریتی بر ایجاد محیطی سامان یافته، مرتب، پاکیزه، زیبا، دلپذیر، خلاق و حفظ آن، تأکید دارد.

عبارت ۵S براساس حروف ابتدای پنج واژه ژاپنی انتخاب شده است. ۵S یا نظام آراستگی محیط کار بر پنج اصل استوار است.

اصول نظام آراستگی محیط کار

فارسی	ترجمه ژاپنی	ترجمه انگلیسی
ساماندهی	Seiri	Sorting Out
نظم و ترتیب	Seiton	Systematic Arrangement
پاکیزه سازی	Seiso	Spic and Span
استانداردسازی	Sekitsu	Standardizing
انضباط	Shitsuke	Self - discipline

ساماندهی (Seiri): تفکیک و تشخیص اشیاء ضروری و غیر ضروری و دور ریختن اقلام زائد و غیر ضروری که بر مبنای قواعد و اصول معینی انجام می‌شود.

نظم و ترتیب (Seition): قرار دادن اشیاء در مکان مناسب یا به ترتیب مطلوب به نحوی که بتوان از آنها به بهترین وجه و یا بیشترین کارایی استفاده کرد.

پاکیزگی و نظافت (Seiso): حذف اشیاء زاید، زباله، آلودگی‌ها و مواد خارجی در جهت دستیابی به پاکیزگی در محل کار.

استانداردسازی و حفظ و نگهداری (Seiketsu): کنترل و اصلاح دائمی پاک سازی، نظم و ترتیب و نظافت و به معنی استمرار و انجام فعالیتها بصورت روزمره.

انضباط (Shitsuke): ایجاد و یا برخورداری از توانایی لازم برای انجام امور به شیوه مطلوب و مورد نظر (فرهنگ سازی)

۲- اهداف اجرای 5S

۱. ایجاد محیط کاری مطلوب، زیبا و مناسب و مسئول بودن هر شخص برای نظم و ترتیب در محدوده کاری و محل استقرارخودش
۲. ارتقاء بهره‌وری و بهبود کیفیت، بازدهی تولید و کاهش زمان انجام کار
۳. کاهش اشتباهات و دوباره کاری ها
۴. افزایش و بهبود روابط انسانی و اجتماعی و مسائل مربوط به آن در کلیه سطوح سازمان
۵. تعیین معیارها و استانداردهای لازم برای حذف موارد غیرضروری و حذف علل آلودگی و بی نظمی
۶. حاکمیت استقرار و جای‌نمایی مناسب از نظر دسترسی سریع، نظم و ترتیب و کاربرد زمانی آنها به منظور حذف زمان تلف شده برای جستجوی اقلام
۷. دستیابی به محیطی منظم و مرتب با سطح مطلوبی از پاکیزگی
۸. ایجاد روحیه شاداب در کارکنان به منظور جلب مشارکت همه جانبه تمامی کارکنان
۹. ایجاد بستر و زمینه مناسب برای اجرای سایر نظام‌های مدیریتی، از جهت عادت به نظم‌پذیری و استانداردسازی سیستم

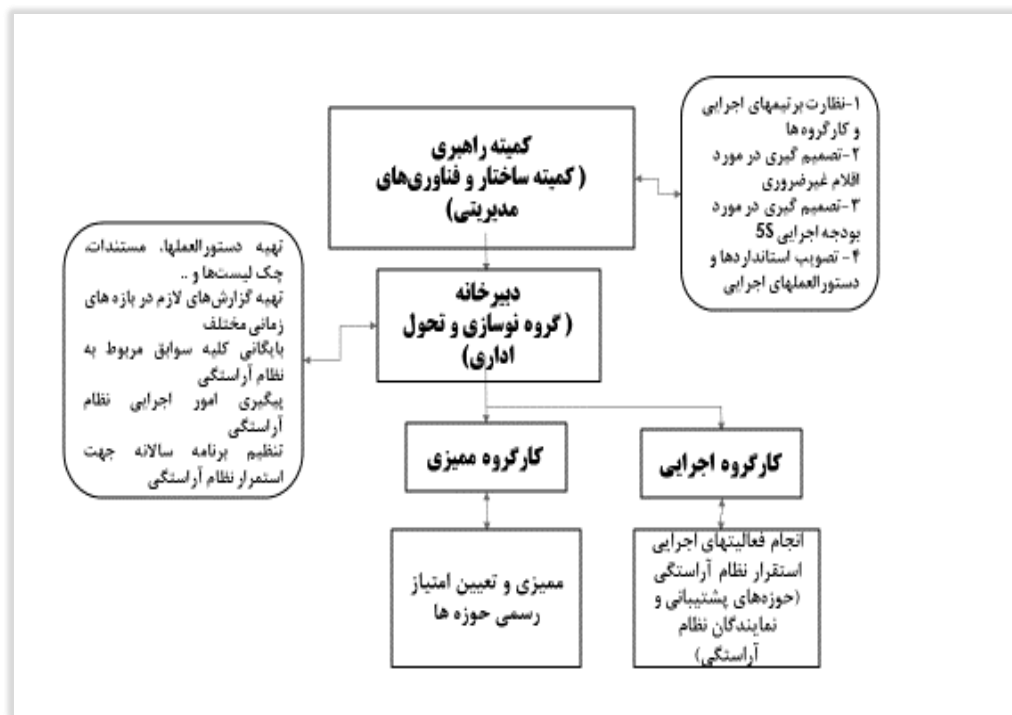
۳- دامنه کاربرد

سازمان نقشه‌برداری کشور در راستای اجرای بند سوم سیاستهای کلی اصلاح الگوی مصرف: نهادهای سازمان و جدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانتداری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت‌المال از شهریور سال ۱۳۹۹ اقدام به پیاده‌سازی نظام آراستگی محیط کار در کلیه سطوح و بخش‌های سازمان نمود.

۴- ساختار تشکیلات و شرح وظایف کمیته سیستم‌س و کارگروه‌های ذیل آن

بالاترین و مقتدرترین کمیته موجود در سیستم S کمیته راهبری (کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی) می‌باشد که وظیفه خطیر سیاست گذاری را به عهده دارد و در واقع در راس هرم قدرت و توانایی قرار گرفته است. کارگروه اجرایی در راستای امور پشتیبانی و رفع عدم انطباق‌ها ایفای وظیفه می‌نماید و نقش بنیادین و سازنده به عهده دارد. فعالیت کارگروه ممیزی می‌تواند منجر به فرهنگ سازی و نهادینه شدن سیستم S در سازمان گردد. دبیرخانه نظام آراستگی کلیه امور مربوط به استمرار نظام آراستگی همچنین هماهنگی بین کارگروه‌ها را عهده دار است.

ساختار نظام آراستگی (S)



۴-۱- ارکان تشکیلاتی نظام آراستگی :

۴-۱-۱ کمیته راهبری

اعضای کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی به عنوان اعضای کمیته راهبری نظام آراستگی در نظر گرفته شده است.

۴-۱-۲- دبیرخانه نظام آراستگی

دبیرخانه نظام آراستگی در گروه نوسازی و تحول اداری که یکی از زیر مجموعه‌های اداره کل توسعه منابع، تحول اداری و پشتیبانی می‌باشد، مستقر می‌باشد.

۴-۱-۳- کارگروه اجرایی

اعضای کارگروه اجرایی به شرح زیر می‌باشد:

- مدیر کل توسعه منابع، تحول اداری و پشتیبانی
- معاون پشتیبانی و تدارکات
- مدیر کل دفتر فناوری اطلاعات و امنیت فضای مجاری
- نمایندگان نظام آراستگی (منتخب از هر اداره کل و مدیریت)
- روسای ادارات خرید و تدارکات، نظارت بر امور عمرانی و خدماتی و گروه نوسازی و تحول اداری
- کارشناسان گروه نوسازی و تحول اداری
- کارشناس جمع‌داری اموال

۴-۱-۴- کارگروه ممیزی

اعضای این کارگروه هر سال توسط کمیته راهبری تعیین می‌شود که حداقل ۳ و حداکثر ۵ نفر می‌باشند.

۴-۲- شرح وظایف ارکان تشکیلاتی نظام آراستگی

۴-۲-۱- وظایف کمیته راهبری

- کوشش برای بهبود مداوم و مستمر سیستم IS و تعیین سیاست کلی
- تایید و تصویب آیین نامه‌ها و خط مشی‌ها و استانداردهای سیستم
- نظارت بر عملکرد کارگروه‌ها
- تعیین اعضای کارگروه اجرایی و ممیزی

۴-۲-۲- وظایف دبیرخانه نظام آراستگی

- تهیه و تنظیم نظامنامه آراستگی محیط کار
- دریافت پیشنهادهای کارگروه‌ها
- ایجاد هماهنگی بین کارگروه‌های فعال در سیستم

- تشکیل جلسات منظم و برنامه‌ریزی شده جهت کنترل وظایف محوله و تعیین زمان‌های بازدید از سازمان

- تهیه دستورالعمل‌ها، مستندات، چک لیست‌ها و ..
- تهیه گزارش‌های لازم در بازه‌های زمانی مختلف
- بایگانی کلیه سوابق مربوط به نظام آراستگی
- پیگیری امور اجرایی نظام آراستگی
- تنظیم برنامه عملیاتی سالانه جهت استمرار نظام آراستگی

۴-۲-۳-وظایف کارگروه اجرایی

- اجرای کامل آیین نامه و تصویب نامه‌های کمیته راهبری
- ارتباط کامل مستمر با دبیرخانه نظام آراستگی که مسئولیت هماهنگی را به عهده دارد.
- راهبری و ساماندهی رایانه‌ها، شبکه، فایل‌های الکترونیکی، جانمایی استقرار تجهیزات رایانه جهت نگهداشت بهینه از تجهیزات و تدوین استاندارد مرتبط با آن (مدیرکل فناوری اطلاعات و امنیت فضای مجازی)
- رفع عدم انطباق‌های تا سیستم‌های براساس درخواست مدیریت‌ها و دبیرخانه نظام آراستگی و ارائه گزارش مکتوب از اقدامات (اداره نظارت بر امور عمرانی و خدماتی)
- نظارت بر حسن اجرای خدمات عمومی و نظافت براساس چک لیست‌ها و ارائه گزارش مکتوب از اقدامات (اداره نظارت بر امور عمرانی و خدماتی)
- نظارت و بروزرسانی لیست جمع‌داری اموال سازمان از طریق نمایندگان جمع‌داری اموال (جمع‌دار اموال)
- رفع عدم انطباق‌ها براساس درخواست مدیریت‌ها و دبیرخانه نظام آراستگی از طریق خرید کالا و خدمات (اداره خرید و تدارکات)
- انعکاس کمبودها، نقائص و نیازهای قسمت‌ها به دبیرخانه نظام آراستگی (نمایندگان نظام آراستگی)
- تهیه گزارش‌های موردی از اجرا و ممیزی داخلی نظام آراستگی (نمایندگان نظام آراستگی)
- تشخیص نیازهای جدید در خصوص استانداردهای سیستم ۵S از طریق بازدیدها یا پیشنهادها و انتقادات کارکنان (نمایندگان نظام آراستگی)

۴-۲-۴-وظایف کارگروه ممیزی

- ارزیابی دقیق و عادلانه براساس اصول سیستم ۵S
- بازدید دوره‌ای از کلیه قسمت‌ها و تکمیل چک لیست‌های نظام آراستگی

- رعایت دقیق مقررات استاندارد و خودداری از اغماض و جانبداری در ممیزی
- انعکاس کاستی‌ها و نقایص در اجرای اصول سیستم به کارگروه اجرایی و ارائه راهنمایی‌های لازم به قسمت‌ها برای بهبود امور
- انعکاس عملکرد مثبت قسمت‌ها به دبیرخانه نظام آراستگی جهت تشویق کارکنان مربوطه

۵- اقدامات لازم برای پیاده‌سازی ۵S

۵-۱- گام نخست تصمیم‌گیری و ابلاغ:

تصمیم برای اجرا و ابلاغ در کلیه سطوح سازمان

۵-۲- گام دوم تشکیل ارکان نظام آراستگی:

شکل‌گیری ارکان نظام آراستگی جهت تعیین مسوولیت‌ها

۵-۳- گام سوم آموزش و تدوین دستورالعمل‌ها:

برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی، تدوین دستورالعمل‌ها و مستندات لازم، مشخص کردن عمده‌ترین عدم انطباق‌ها با نظام ۵S، عکسبرداری از وضعیت اولیه و عدم انطباق‌ها پیش از اجرای ۵S به منظور رفع عدم انطباق‌ها، مقایسه وضعیت سازمان قبل و بعد از اجرای ۵S و مشاهده دستاوردهای نظام آراستگی

عمده ترین عدم انطباق‌ها با نظام ۵S

- فقدان تابلو ورودی جهت معرفی برخی اتاق‌ها و همچنین معرفی کارکنان و شرح وظایف آنان
- وجود وسایل اضافی بر روی میزهای اداری و شلوغی و نامرتب بودن آنها
- شلوغی و نامرتب بودن کسوها و وجود وسایل اضافی و بدون مصرف داخل آنها
- کمبود کمد‌ها، وسایل بایگانی و پراکندگی پرونده‌ها
- چینش نامناسب زونکن‌ها و سایر وسایل در برخی کمد‌ها
- نامرتب بودن کابل‌های مربوط به کامپیوتر و شبکه کارکنان و همچنین چینش نامناسب وسایل کامپیوتری بر روی میزهای اداری
- شلوغی صفحه دسکتاپ کامپیوتر بسیاری از کارکنان
- استفاده از وسایل نامتعارف و غیر استاندارد مثل کتاب و ... زیر مانیتورها

- وجود وسایل معیوب از قبیل صندلی، گوشی تلفن، مانیتور، سه راهی برق، کیبورد، موس و ... قرارگیری بسیاری از آنها در کمد ها و کشوها
- عدم اصلاح و تعمیر بسیاری از لوازم موجود همچون شیشه کمد ها، شیشه میزها، قفل کشوها و فایل ها و ...
- قرار گرفتن کاغذهای یادداشت و غیره زیر شیشه میزهای اداری
- وجود نقشه ها، کتاب ها و ... روی زمین یا بالای کمد ها
- عدم تفکیک وسایل شخصی و اداری کارکنان
- به هم ریختگی و شلوغی زیر میزهای اداری
- آبدارخانه های نامرتب در مواردی آلوده
- بهم ریختگی و بی نظمی زیاد در بخش های انفورماتیک
- عدم آگاهی بسیاری از کارکنان از مفاهیم اولیه نظام آراستگی به دلیل عدم توجه دستگاه به این سیستم
- عدم تفکیک زباله های خشک و تر در واحدها
- چیدمان نامناسب برخی از اتاق ها

۵-۴- گام چهارم اجرا:

این گام شامل پنج فاز یعنی همان اجرای پنج اصل ۵S می باشد. (جهت تبیین گام چهارم، به دستورالعمل اجرایی گام چهارم نظام آراستگی رجوع فرمایید.)

گام چهارم

فاز اول :	اجرای اصل ساماندهی
فاز دوم:	اجرای اصل نظم و ترتیب
فاز سوم:	اجرای اصل پاکیزگی
فاز چهارم:	اجرای اصل استانداردسازی
فاز پنجم:	اجرای اصل انضباط

۵-۴-۱- فاز اول (ساماندهی): به عنوان اولین اصل در ساماندهی محیط کار شناخته می‌شود. هدف از اجرای این مرحله، شناسایی کلیه اشیاء، لوازم و اطلاعاتی است که مورد استفاده واقع نمی‌شوند و باعث برهم ریختگی محیط کار هستند. این موارد باید دسته‌بندی شده و به طریق مناسب، جمع‌آوری و دور ریخته شوند. در این مرحله کار تفکیک اقلام صورت می‌گیرد. قسمتی از محل کار به عنوان اقلام غیر ضروری تعیین می‌شود و اقلام تا تعیین تکلیف اقلام غیر ضروری (دور ریختن، تعمیر، فروش و...) در آن محل باقی می‌مانند. تصمیم‌گیری نهایی و تعیین تکلیف اقلام غیر ضروری جهت دورریختن یا فروش و ... توسط کمیته راهبری انجام می‌گیرد.

۵-۴-۲- فاز دوم (نظم و ترتیب): دومین اصل ساماندهی محیط کار است و به معنای مرتب کردن اقلام، اوراق و اطلاعات و تعیین جای مناسب برای آنان، به نحوی که با سرعت و سهولت قابل دسترس باشند. این اصل سعی در تعیین یک محل مشخص و آدرس‌دار و گویا برای کلیه اقلام ضروری و پس از آن گذاشتن اقلام در مکان تعیین شده دارد و هدف از آن مرتب کردن کلیه اقلام، وسایل و لوازم ضروری و اطلاعات کامپیوتری یا کاغذی و قراردادن آنها در مکان‌های مناسب و با شناسه‌های مربوطه است به طوری که بتوان به آسانی به آنها دسترسی داشت. با رعایت این اصل و اجرای مناسب آن، زمان مورد نیاز برای یافتن اقلام کاهش یافته و انجام کارها با سرعت و دقت زیاد امکان‌پذیر می‌گردد. به عبارت دیگر، این اصل به معنی قرار دادن هر چیزی در جای خود، مانند قرار دادن لوازم و ملزومات در کمد، مرتب کردن فایلها در کامپیوتر می‌باشد.

۵-۴-۳- فاز سوم پاکیزه‌سازی: جنبش پاکیزه‌سازی، پاکیزه‌داری، رنگ‌آمیزی و زیباسازی محیط کار است. قبل از مرتب‌سازی و جایگذاری اقلام ابتدا می‌بایست نظافت اساسی و پاکیزه‌سازی اساسی در کل سازمان صورت پذیرد. پس از انجام پاکیزه‌سازی کلی و قرارگرفتن اقلام بر سر جای خود پاکیزه‌سازی جزئی به صورت برنامه هفتگی صورت خواهد پذیرفت.

الف: پاکیزه‌سازی کلی

برای اجرای پاکیزه‌سازی کلی محیط کار موارد آلودگی، خرابی‌های مرتبط با پاکیزگی توسط مسئول اداره نظارت بر امور عمرانی و خدماتی شناسایی می‌شود و موارد مرتبط به اداره خرید و تدارکات نیز اعلام می‌شود و پیگیری لازم تا حصول نتیجه نهایی صورت می‌پذیرد.

ب: پاکیزه‌سازی جزئی و روزمره

گروه خدماتی، به صورت روزمره اقدام به انجام فعالیت‌های پاکیزه‌سازی (شامل: سرویس بهداشتی، معابر، لوازم اداری و کامپیوترها و ...) جهت حفظ پاکیزگی و نظافت محیط می‌نمایند.

۵-۴-۴- فاز چهارم (استاندارد سازی): استاندارد سازی بهترین وضعیت حاصله از اجرای سه گام قبلی به عنوان S چهارم شناخته می شود و به معنای تداوم، استاندارد سازی و حفظ وضع مطلوب ناشی از اجرای سه اصل اول و رعایت ایمنی در کار می باشد. هدف از آن، حفظ، نگهداری و استاندارد سازی است به نحوی که از به هم خوردن دوباره نظم ایجاد شده جلوگیری به عمل آید. تمام افراد ممکن است در زمان های مختلفی، نسبت به تمیزکاری و مرتب کردن محل کار خود اقدام کنند ولی به خاطر عدم تکرار مناسب اقدامات، پس از گذشت چند روز، نظم و ترتیب ایجاد شده دوباره به هم می ریزد. هدف از اصل استاندارد سازی این است که با رعایت مرتب و منظم عملیات ساماندهی، ترتیب، پاکیزگی و ایجاد و برقراری قوانین و قواعد خاص از بهم ریختگی دوباره محل کار و اطلاعات، جلوگیری به عمل آید. بدین ترتیب برای هر یک از اصول سه گانه، با تهیه و تدوین استانداردها و استفاده از دستورالعمل و روش های خاص، سعی می شود محیط کاری، همواره سامان یافته باشد و حتی روز به روز بر تمیزی و مرتب بودن آن افزوده شود. به طور کلی اصل استاندارد سازی، به معنی تعریف و تعیین مقررات، استانداردها و قواعد مربوط به تکرار منظم فعالیت های ساماندهی، ترتیب و پاکیزگی است تا محیط کاری، همواره سامان یافته باشد.

۵-۴-۵- فاز پنجم (اصل انضباط): سیستمی آموزشی، مشارکتی، انضباطی و بازرسی برای حفظ استانداردهای بهترین وضعیت حاصله. ایجاد انضباط و نهادینه کردن آن در مجموعه از طریق آموزش شیوه های درست انجام کار به افراد و تمرین دادن آنان در این زمینه صورت می پذیرد. همچنین این تمرین ها از طریق وضع مقررات و پیروی جدی از آنها تحقق می پذیرد.

انضباط آخرین اصل ساماندهی محیط کار است و به معنای آموزش کاربردی مفاهیم S۵ به تمامی کارکنان، جلب مشارکت عمومی و تدوین، ابلاغ و اجرای مقررات سازمان می باشد. منظور از آن حفظ نظم و تبدیل ساماندهی به عنوان یک رفتار عمومی و رقابت در بین افراد (عادت) است که از طریق آموزش و آماده سازی کارکنان برای رعایت اصول ساماندهی محیط کار (فرهنگ سازی) برآورده می شود. مطابق این اصل، تکالیف و وظایف هر یک از افراد در اجرای شیوه های ساماندهی و پیروی از دستورالعمل ها و قواعد، تعیین شده و بر نحوه انجام فعالیتها، نظارت می شود. علاوه بر موارد فوق از روش های ایجاد انگیزه مانند فراهم آوردن شرایط رقابت سالم بین افراد و بخش ها، انتخاب و تشویق افراد و بخش های موفق در اجرای S۵ و سایر شیوه های مناسب استفاده می شود. با رعایت این اصل، مشارکت و همکاری تمام افراد در پاک سازی و حفظ پاکیزگی و انضباط محیط کاری جلب می گردد. بنابراین در هر محیط کاری باید شیوه های مناسب برای برآوردن این هدف، شناسایی، طراحی و اجرا گردد.

۵-۵- گام پنجم ارزیابی نظام آراستگی

۵-۵-۱- خودارزیابی نظام آراستگی

نمایندگان نظام آراستگی در مدیریت‌ها به عنوان عضو کارگروه اجرایی حداقل یک دوره طی سال با استفاده از چک لیست ارزیابی نظام آراستگی مدیریت مربوط به خود را ممیزی و چک لیست تکمیل شده را به دبیرخانه نظام آراستگی ارسال می‌نمایند.

نماینده نظام آراستگی به منظور رفع عدم انطباق‌ها، درخواست‌های مورد نیاز را که به واحدهای پشتیبانی (اداره نظارت بر امور عمرانی و خدماتی و اداره خرید و تدارکات) مربوط می‌شود از طریق دفتر مدیریت ثبت و پیگیری می‌نماید. همچنین در خصوص عدم انطباق‌های مرتبط با کارکنان، تذکرات و راهنمایی‌های لازم را ارائه نموده و پیگیری لازم را در خصوص رفع موارد انجام می‌دهد.

۵-۵-۲- ممیزی نظام آراستگی

کارگروه ممیزی سالانه بر اساس چک لیست نظام آراستگی نسبت به ممیزی نظام آراستگی اقدام می‌نماید. پس از انجام ممیزی چک لیست تکمیل شده به انضمام مستندات مربوطه و نقاط ضعف و قوت حوزه‌ها به دبیرخانه نظام آراستگی اعلام می‌شود.

تبصره: لازم به ذکر است، در صورت مشاهده عدم رعایت نظام آراستگی در واحدها و وجود مشکلات حاد، ممیزی نظام آراستگی به صورت موردی (پیش از موعد) از قسمت مربوطه صورت می‌پذیرد.

۶- نتیجه‌گیری

با توجه به این که پیاده سازی نظام آراستگی نقش به سزائی در کاهش عوامل غیر ضروری و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد داشت، به کارگیری آن می‌تواند نقش مؤثری را در پیاده سازی دیگر سیستم‌های مورد نیاز یک سازمان داشته باشد و باعث ایجاد منافع سرشاری برای سازمان شود. شناسایی اتلاف در سازمان، ارائه راهکارهای مؤثر جهت رفع آن و ممیزی جامع با همراهی کارکنان سازمان از پایه‌های اصلی این نظام بوده و بی تردید نتایج ثمر بخشی را در پی خواهد داشت. در به طور کلی می‌توان گفت این سیستم تلاشی سازمان یافته برای انجام اصلاحات تدریجی و مستمر است که با اجرای آن کارایی و اثربخشی و در نتیجه تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. به منظور تبیین و اجرای هرچه بهتر این نظام، مشکلات، عوامل موفقیت، راهکارهای خلاقانه و انگیزشی، برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت، مسئولیت‌های فردی و چک‌لیست ممیزی نظام آراستگی در پیوست نظامنامه گنجانده شده است.

پیوست ۱:

۱- عوامل موفقیت، موانع و مشکلات اجرای نظام ۵S

۱-۱- عوامل موفقیت اجرای نظام ۵S

- حمایت و پشتیبانی کامل و قاطع مدیریت ارشد و تاکید بر آگاهی کامل آنها از این نظام
- بسترسازی، زمینه‌سازی و فرهنگ‌سازی مناسب در این زمینه
- آموزش مستمر در کلیه سطوح (مدیران ارشد، میانی و کلیه کارکنان) جهت توجیه اهداف، منافع و استانداردها و مکانیزم عملکرد در نظام
- انتخاب افراد آگاه و دلسوز، علاقمند و پیگیر برای مسئولیت‌های اجرایی نظام ۵S
- مستمر بودن و تداوم اجرای نظام ۵S
- تهیه دستورالعمل‌های اجرایی، چک لیست‌های ارزیابی و ممیزی و انجام ارزیابی‌های دوره‌ای برای بهبود روش‌های پیاده‌سازی و افزایش اثربخشی این نظام
- تهیه و اجرای روش‌های تشویقی و تنبیهی مناسب در جهت اجرای موفق‌تر این نظام

۱-۲- موانع و مشکلات اجرای نظام ۵S

- عدم آگاهی کافی بسیاری از کارمندان دستگاه‌های اجرایی از تکنیک‌های بهره‌وری و نیز نظام آراستگی بواسطه فقدان آموزش‌های لازم در این خصوص
- مقاومت‌های بی‌مورد، توجیهات غیر منطقی و بهانه تراشی‌های عجیب برخی از کارمندان در دستگاه‌های اجرایی
- عدم اعتقاد کافی تعداد محدودی از مدیران دستگاه‌های اجرایی به اهمیت نظام آراستگی محیط کار و تأثیرات زیاد آن در بهبود بهره‌وری کارکنان و دستگاه اجرایی
- فقدان سیستم‌های انگیزشی
- عدم تشویق برای کارکنان آراسته و منظم در دستگاه‌های اجرایی
- عدم توجه به تداوم اجرای اصول ۵S و بلندمدت بودن اجرای آن
- تصویر و برداشت ناصحیح از هزینه‌بر بودن اجرای این نظام در اوایل اجرای آن
- عدم وجود برنامه‌های منسجم و ساختار یافته به منظور فرهنگ‌سازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی جهت خود انضباطی و خود آراستگی ایشان

- وجود دیدگاه‌های سنتی در میان کارکنان جهت نگهداری از وسایل در اختیار مانند وسایل معیوب و بلا استفاده
- فقدان فضای مناسب به منظور انبار نمودن وسایل و تجهیزات اضافی و غیرضروری اتاق‌ها به دلیل تراکم بالای کارکنان دستگاه اجرایی

۲- راهکارهای خلاقانه و انگیزشی

۲-۱- اقدامات خلاقانه و ویژه

- تهیه چک لیست نظافت فضاهای عمومی از جمله راهروها، آبدارخانه‌ها، سرویس‌های بهداشتی و ... توسط دستگاه اجرایی
- نصب تابلوهای راهنمای طبقات در ساختمان‌ها
- وجود گل و گیاه در راهروها و سالن‌ها و برخی اتاق‌ها و فضاسازی مناسب
- ارسال پیام‌های آموزشی برای نظام آراستگی از طریق سیستم اتوماسیون اداری و تابلو الکترونیکی
- استفاده برخی قسمت‌ها از یک چاپگر به صورت Share و حذف چاپگرهای اضافی از دورن برخی اتاق‌ها
- تهیه دستورالعمل و چک لیست بومی‌سازی شده توسط سازمان و توزیع آن از طریق شبکه و اتوماسیون اداری به کارکنان و انجام آموزش‌های توجیهی لازم به ایشان
- استفاده از سیم زیپ به منظور ساماندهی سیم‌های شبکه و سیم‌های برق سیستم‌های کامپیوتری
- قرارگیری دستگاه واکس کفش، دستگاه ATM، صندوق انتظار، کتابخانه حاوی کتاب و مجلات، خط تلفن و ... برای تکریم ارباب رجوع
- استفاده از لباس فرم اداری متحدالشکل برای کارکنان در تعداد محدودی از ادارات
- زیباسازی و آراستگی فضای سبز سازمان و شماره‌گذاری درختان سازمان

۲-۲- مهم‌ترین راهکارهای انگیزشی- تشویقی کارمندان

- ارزیابی کلیه کارکنان و انتخاب نفراتی که در زمینه اجرای نظام آراستگی بیشترین اهتمام را داشته‌اند و اعطای جوایز (کارت هدیه) یا لوح تقدیر به کارمندان آراسته و یا در اولویت قرار دادن آنان در برخورداری از امکانات تفریحی - رفاهی
- انتخاب مدیریت‌های نمونه در خصوص اجرای نظام آراستگی و تقدیر از آنان
- معرفی و تشویق افراد با اهتمام و رشد بیشتر در زمینه اجرای نظام آراستگی

- اعلام فراخوان جهت دریافت پیشنهادها در خصوص نظام آراستگی در نظام پیشنهادها سازمان و اعطای جایزه به بهترین پیشنهادها جهت اجرا
- تاثیر مثبت در فرم ارزشیابی سالانه پرسنل به همکاران فعال در نظام آراستگی

۳- هزینه‌های ۵S در مقابل پس انداز بلند مدت

مسئولان سازمان ممکن است تصور کنند پیاده‌سازی ۵S هزینه بر است. به طور کلی، اینطور نیست ممکن است یک سرمایه‌گذاری در مقیاس پیشین در مواردی وجود داشته باشد و برخی از زمان ها باید برای آموزش و فعالیت های ۵S صرف شود که زمان کارکنان را می‌گیرد. با این وجود، در بلندمدت، ۵S باعث می‌شود که فرایندها همگام‌تر شوند و منجر به صرفه‌جویی در زمینه‌های مختلف، کاهش هزینه‌ها و منافع بسیار دیگر در سازمان شود.

۴- مدت زمان اجرای طرح

مدت زمان برای اجرای طرح برای استقرار نظام در قالب برنامه‌های کوتاه مدت ۵ ماه و اجرای برنامه‌های بلند مدت، پس از استقرار، سالانه و در فواصل زمانی مشخص صورت می‌گیرد. عناوین برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت در راستای اجرای طرح، به شرح زیر می‌باشد:

۴-۱- برنامه‌های کوتاه مدت در سازمان

- جدا نمودن اقلام قابل تعمیر و غیرقابل تعمیر جهت تعیین تکلیف
- تهیه تجهیزات مورد نیاز از جمله کمد، صندلی و ... و تعمیر وسایل معیوب
- برگزاری دوره آموزشی ۵S برای کارکنان
- تشویق کارکنان و بخشهای برگزیده در موضوع اجرای ۵S
- تدوین و ابلاغ دستورالعمل خاص دستگاه اجرایی برای اجرای نظام آراستگی
- انتخاب نماینده نظام آراستگی محیط اداری در هر قسمت در جهت رفع سریع موارد عدم انطباقی در هر قسمت
- افزایش سرانه فضای اداری کارکنان از طریق بازبینی کلیه فضاهای موجود و رعایت استانداردهای تدوین شده در قوانین و مقررات فضاهای اداری
- اصلاح چیدمان فضای اداری با توجه به استانداردهای موجود

۴-۲- برنامه‌های بلند مدت در سازمان

- اعلام یک روز در هر ماه بعنوان روز پاکیزگی
- حذف آلودگی از کلیه اقلام ضروری (لوازم اداری، کامپیوتر، تلفن و تجهیزات و...)
- بازدید دوره‌ای از بخش‌های مختلف
- زنگ اجرای نظام آراستگی محیط اداری
- بهبود مستمر و آموزش مستمر برنامه‌های فرهنگی بمنظور ایجاد روحیه آراستگی در کلیه کارکنان
- اجرای ممیزی داخلی توسط نمایندگان نظام آراستگی
- برچیدن اعلامیه‌های منقضی شده، به‌روزرسانی و مرتب‌سازی کلیه تابلوها و نیز نصب اعلامیه‌ها فقط در تابلوهای اعلانات تعبیه شده در سالن‌ها
- بازدید سالانه اعضای کارگروه ممیزی از وضعیت نظام آراستگی دستگاه و ارائه گزارش آن در جلسات کمیته راهبری

پیوست ۲:

۱- مسئولیت‌های فردی در نظام آراستگی

در راستای اجرای نظام آراستگی رعایت موارد ذیل را به کارمندان یادآوری نماییم:

- جهت حفظ و احترام به محیط زیست در تفکیک زباله کوشا باشیم.
- اqlام غیرضرور را شناسایی و به نماینده جمعدار مدیریت تحویل دهیم.
- پلات‌ها و نقشه‌ها را پس از استفاده، در محل مخصوص (پلات باکس) قرار دهیم.
- جهت حفظ آراستگی زیر شیشه‌های میزکاری را عاری از هرگونه نوشته یا تصویر نماییم.
- جهت افزایش بهره‌وری، فایل‌های الکترونیکی موجود در دسک تاپ رایانه را ساماندهی نماییم.
- تا حد امکان طبقات مختلف کازیه‌ها با عناوین (ورودی- خروجی- دردست اقدام) طبقه‌بندی نماییم.
- کتاب‌ها، زونکن‌ها، دستورالعمل‌ها، مجلات و ... به صورت عمودی و با توجه به اندازه و رنگ چیدمان نماییم.
- جهت ایجاد فضای آراسته از قراردادن اqlام متفرقه داخل و روی کتابخانه، کشو و قفسه و لبه پنجره اجتناب کنیم.
- چیدمان و جانمایی مناسب تجهیزات اداری (میز، کمد، قفسه و کیس کامپیوتر در محل مخصوص) را رعایت نماییم.
- در صورت مشاهده‌ی اqlام معیوب، به دفتر مدیریت مربوطه اعلام کنیم تا اقدام مقتضی جهت رفع عیوب صورت پذیرد.
- جهت جلوگیری از اتلاف انرژی، هنگام خروج از محل کار از خاموش بودن وسایل تهویه و روشنایی اطمینان حاصل نماییم.
- در چینش اqlام روی میزکار بازنگری کنیم. (اqlام مجاز روی میز شامل گوشی تلفن، مانیتور، موس، صفحه کلید، کازیه، تقویم، جاقلمی و تابلو رومیزی)
- جهت بهره‌گیری مناسب از طبیعت، گلدان‌های محیط کار را ساماندهی نماییم (در هر ۱۲ متر مربع حداکثر ۶ عدد یا سطح اشغال شده کمتر از یک متر مربع) و از زیرگلدانی مناسب و پاکیزه استفاده نماییم.
- در صورت استفاده از زونکن، عنوان روی جلد به صورت تایپ شده و فهرست محتویات در ابتدا با طبقه‌بندی مناسب و حتی امکان براساس شماره صفحه ثبت نماییم.
- همه روزه نظام آراستگی پنج دقیقه‌ای در پایان ساعات اداری شامل: مرتب نمودن میز کار، جمع‌آوری ظروف و اqlام متفرقه از روی میز و قرارگیری صندلی‌ها در محل مناسب را اجرا نماییم.
- در پایان روز کاری کلیه مدارک در دست اقدام اعم از پرونده‌ها، اسناد فیزیکی و الکترونیکی را جمع‌آوری و در محل مناسب و مطمئن قرار دهیم.
- پاکیزگی تجهیزات در اختیار و عدم وجود گردوغبار در محیط کار اهمیت دارد؛ لذا در صورت عدم انطباق به مسوول خدمات اعلام نماییم.

۲- چک لیست ممیزی نظام آراستگی ادارات کل /مدیریت‌ها

حوزه	ردیف	نام اداره کل / مدیریت / حوزه ممیزی شونده:		مغایرت‌های مشاهده شده	امتیاز	سقف امتیاز
		شرح ممیزی فردی				
مدیریت	۱	رعایت تفکیک زباله				۴
	۲	جانمایی مناسب کیس کامپیوتر در محل مخصوص و قرار دادن پلاتها و نقشه ها پس از استفاده، در محل مخصوص(پلات باکس)				۴
	۳	قرارندادن اقلام متفرقه داخل کتابخانه، روی میز، کشو، قفسه و لبه پنجره				۴
	۴	ساماندهی طبقات مختلف کازیه‌ها				۴
	۵	چیدمان کتاب ها، زونکن ها، دستورالعمل ها، مجلات و ... به صورت عمودی و با توجه به اندازه و رنگ (برای زونکن:عنوان روی جلد به صورت تایپ شده و فهرست محتویات در ابتدا با طبقه بندی مناسب و حتی امکان براساس شماره صفحه)				۴
	۶	چینش اقلام روی میزکار (اقلام مجاز روی میز شامل گوشی تلفن، مانیتور، موس، صفحه کلید، کازیه، تقویم و جاقلمی و تابلو رومیزی)				۸
	۷	ساماندهی گلدان های محیط کار و استفاده از زیرگلدانی مناسب و پاکیزه (در هر ۱۲ متر مربع حداکثر ۶ عدد یا سطح اشغال شده کمتر از یک متر مربع)				۴
	۸	همکاری و برخورد مناسب با ممیز نظام آراستگی				۴
	۹	حذف تابلوهای اضافی و اطلاعیه و اخبار تاریخ گذشته از روی در و پنجره و زیر شیشه میز				۴
	۱۰	چینش مناسب واحدهای سازمانی و رعایت فضای اصلی اداری مورد نیاز هر کارمند				۴
	۱۱	تناسب تعداد میز و صندلی‌ها در اتاق‌ها و عدم وجود اقلام غیرضرور				۸
جمعاری اموال	۱۲	به روز بودن لیست اموال و تحویل تمام اقلام منقول اداره کل/ مدیریت به یک شخص (جمعدار اموال)				۴
تاسیسات	۱۳	عدم وجود اقلام معیوب در واحد (تعمیر قفل تجهیزات اداری، تعویض و نصب شیشه، انجام درخواستهای نجاری)				۴
	۱۴	استفاده از توری، درزگیر و پرده مناسب برای پنجره‌ها				۴
	۱۵	وضعیت مناسب سیم‌های برق، پریزها، دریچه های برق کف، چراغ‌های روشنایی در اتاقها، سالن‌ها و تجمیع کابل‌های رایانه ها				۸
	۱۶	رنگ‌آمیزی مناسب دیوارها و سقف- دریچه های تهویه و ...				۴
	۱۷	عدم وجود خرابی ها، نشتی ها، نم زدگی ها و در دیوار ها و تمیز و سالم بودن دریچه های تهویه هوا (گرمایش-سرمایش)				۴
	۱۸	نصب و بازبینی مرتب کپسول آتش نشانی در محیط سازمان همچنین نصب راهنمای استفاده از کپسول				۴
	خدمات	۱۹	پاکیزه بودن اداره طبق چک لیست خدمات شامل: ۱-غبارزدایی میزها و تجهیزات ۲-نظافت آبدارخانه ۳- نظافت سرویس بهداشتی ۴-کف سابی، جرم زدایی، جارو و تی کشی(هر مورد ۴ امتیاز)			
تاریخ:						
نام ممیزین و محل امضا:						
توضیحات:						
۱- امتیاز مدیریت، جمع‌داری اموال و تاسیسات در ازای هر مغایرت نیم امتیاز کسر می‌شود.						
۲- امتیاز خدمات با توجه به شاخص‌های مندرج در ردیف ۱۹ لحاظ می‌شود.						
۳- در خصوص عدم رفع مغایرت، در ممیزی آتی امتیاز با ضریب ۲ کسر و با زیرخط مشخص می‌شود.						
		درصد امتیاز مدیریت		جمع امتیاز: ۱۰۰		
		درصد امتیاز جمع‌داری اموال				
		درصد جمع امتیاز تاسیسات				
		درصد امتیاز خدمات				
		درصد تحقق نظام آراستگی(حاصل تقسیم مجموع امتیاز مدیریت، جمع‌داری اموال، تاسیسات و خدمات بر ۱۰۰)				