5 S

कार्यस्थल प्रबन्धन

डी.के. श्रीवास्तव

क्वालिटी सर्किल फोरम ऑफ इण्डिया
सिकन्दराबाद

पांच एस

(कार्यस्थल प्रबन्धन)

प्रस्तुति

क्यू.सी.एफ.आई पांच एस पैनल

क्वालिटी सर्किल फोरम ऑफ इण्डिया

सिकन्दराबाद

प्रथम संस्करण 2000
प्रथम संशोधन 2006
रीप्रींट - जुलैं 2011

क्यु.सी.एफ.आई.
प्रकाशन

©कापी राइट सर्वाधिकार सुरक्षित

क्वालिटी सर्किल, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबन्धन की समेकित अवधारणा के प्रचार व प्रसार में संलग्न अलाभकारी राष्ट्रीय संस्था

आं.प्र.पब्लिक सोसाइटीज़ एक्ट 1350 फ के अधीन पंजीकृत.

इस पुस्तक के सर्वाधिकार सुरक्षित
2006.

पुस्तकें मंगाने का पता:

क्वालिटी सर्किल फोरम ऑफ इण्डिया
QUALITY CIRCLE FORUM OF INDIA
306, III Floor, Navketan Chambers,
SD Road, Secunderabad-500 003, AP
Phone/Fax: 040-66318068, 66311168, Telefax : 27805660
E-Mail: qcfihq@eth.net (or) pubqcfi@dishnetdsl.net

विषय सूची

		पृष्ठ संख्या
- प्रस्तावना		iv
- ये पुस्तके क्यों?		vi
- परिचय	1	1
- अध्याय-1	पांच एस क्या है?	3
- अध्याय-2	सियरी	11
- अध्याय-3	सेटॉन	19
- अध्याय-4	सेसो	33
- अध्याय-5	सिकेत्सु	51
- अध्याय-6	शित्सुके	63
- अध्याय-7	ऑफिस में पांच एस	71
- अध्याय-8	घर में पांच एस	77
- अध्याय-9	पांच एस को संस्था में कैसे लागू करें?	83
- अध्याय-10	पांच एस लागू करने में कठिनाइयां	91
- अध्याय-11	पांच एस की आडिट पद्धति	102
- पांच एस में उपयोगी कुछ फार्माट के नमूने		105

प्रस्तावना

क्वालिटी सर्किल फ़ोरम ऑफ इण्डिया (क्यू.सी.एफ.आई), जो कि **' सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबन्धन '** (Total Quality Management) के एक महत्वपूर्ण पहलू क्वालिटी सर्किल के प्रचार, प्रसार व उसे लागू करने में निरंतर प्रयासरत है, ने प्रशिक्षण से सम्बन्धित पाठ्यविषय व सामग्री बनाने का विचार किया है।

इस प्रयास में क्वालिटी सर्किल फोरम आफ इण्डिया, सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबन्धन व क्वालिटी सर्किल से सम्बन्धित विभिन्न विषयों पर पुस्तकों का प्रकाशन कर रही है। इसी श्रृंखला में यह पुस्तिका 5-एस का संशोधित संस्करण है। प्रथम संस्करण का प्रकाशन क्यू.सी.एफ आई. ने वर्ष 1997 में किया था।

5-एस कार्यस्थल प्रबन्धन के लिये है। पाँच एस, पाँच जापानी शब्द सेयरी (Seiri), सेटान (Seiton), सेसो (Seiso), सेकेत्सु (Seiketsu) व शित्सुके (Shitsuke) के प्रथम अक्षर हैं। ये पाँच भाग, रखरखाव या कार्यस्थल प्रबन्धन (Workplace Management) के लिये आवश्यक मद हैं।

स्वच्छता एक महत्वपूर्ण आवश्यकता है। इसी कारण प्रबन्धवर्ग ने इस 5-एस विचारधारा को प्रबन्ध-दर्शन (Management Philosophy) के रूप में अपनाना प्रारम्भ कर दिया है। आधुनिक विकास के लिये उच्च स्तर की प्रक्रिया की शुध्दता, धूल रहित वातावरण, मशीनो की उचित देखरेख व अनुरक्षण (Maintenance), स्वच्छ आदतें, उचित प्रशिक्षण व कार्यक्षेत्र की जानकारी इत्यादि अति आवश्यक हैं। इसी लिये 5-एस

सभी जगह अपना महत्वपूर्ण स्थान बनाती जा रही हैं।

इस संशोधित पुस्तिका का अभिप्राय 5-एस के महत्वपूर्ण पहलुओं को इस प्रकार प्रस्तुत करने का प्रयास है कि सभी स्तर के लोगों को पढ़ने व समझने में कोई कठिनाई न आये।

इस संस्करण के लिये क्यू.सी.एफ.आई. प्रधान कार्यालय द्वारा गठित समूह के सर्वश्री के. गणपती, प्रो.वी. नारायना, बी. सुब्रमणियम व डी.के. श्रीवास्तव का आभार व्यक्त करती है।

हैदराबाद **डॉ.आर.सी. अग्रवाल**

10, अगस्त 2006 *अध्यक्ष, क्यू.सी.एफ.आई.*

इन पुस्तकों की आवश्यकता क्यों?

जापान हमेशा संसार के लिये एक पहेली या गूढ़ प्रश्न रहा है। यद्यपि द्वितीय विश्वयुद्ध में एक निर्मोही शत्रु के रूप में जापानी जाने गये, बेशक उनके साहस के लिये उनकी प्रशंसा की जानी चाहिये।

लोगों ने जहां द्वितीय विश्वयुद्ध के पहले जापानियों को खराब व सस्ते माल के लिये जाना, वहीं युध्द के बाद सम्पूर्ण परिवर्तन सामने आया। आज जापानी उत्पाद क्वालिटी के लिये प्रमाण चिन्ह बन गये हैं।

वर्ष 1970 के दशक तक जापान के इतने बड़े परिवर्तन की अंशमात्र ही जानकारी पूरे विश्व को थी। यहाँ तक कि 1980 के शदशक में हम लोगों के पास चन्द पुस्तिकायें उन परिवर्तन से सम्पन्धित विषयों पर थी। यहाँ वहाँ से कुछ सूचनायें प्राप्त हो रही थी। हम लोगों ने धीरे धीरे क्वालिटी कंट्रोल सर्किल, टोटल क्वालिटी कंट्रोल, म्पनीवाइड क्वालिटी कंट्रोल इत्यादि सीखना प्रारम्भ किया। अचानक ही बाढ़ के दरवाजे खुल गये। आज क्वालिटी विचारधारओं पर बहुत सारी किताब उपलब्ध हैं। इसी के साल ही विभिन्न संस्थानों जेसे टोयोटा, होंडा, सोनी, जनरल मोटर्स, आई.बी.एम., जनरल इलेक्ट्रिकल्स, दाऊ, सेमसुंग इतयादि पर व उद्योगपतियों का जीवन चरित्र व आत्मकथा, क्वालिटी के क्षेत्र में अग्रणी विद्वानों (Quality Gurus) पर पुस्तकें उपलब्ध हैं। उनमें से बहुत सी अच्चकोटि की पुस्तकें हैं जो कि लोगों के लिये बहुत उपयोगी है। परन्तु, उसके साथ कुछ समस्यायें भी हैं। उनमें से कुछ इस प्रकार है।

क. उनमें से कइयों का यह कहना है कि यही सबसे अच्छा तरीका है व यह सभी अन्य से बेहतर है।

ख. कुछ लोगों को दूसरे "ढंग से देखते है। वह किसी को बुरा नही कहते परन्तु वे अपनी विचारधारा को एक विस्तृत छतरी बताते है जिसके अंतर्गत अन्य सभी विचारधारायें आती हैं।

ग. नई चीजे फैशन की तरह है। लोग बिना उसे जाने, प्रयोग करे व उसके उध्देश्य व दर्शन को समझे बिना ही अपनी प्रतिक्रिया व्यक्त कर देते हैं। जिसके कारण वह अन्ततोगत्वा असफल हो जाता है जिससे लोग उसे नापसंद करने लगते हैं।

घ. कुछ ऐसे लोग भी हैं, जो कुछ विवादास्पद लिख कर लोगों को गुमराह कर देते हैं। वे जन्द इधर-उधर से कुछ एकत्र कर यह कहना प्रारम्भ कर देते हैं कि यह विचारधारा अपने देश में क्यों नही चल सकती या अपने देश में क्यों उचित नहीं है। वे अपने को विभिन्न पहलुओं जैसे मनोवीज्ञान, सामान्य प्रकृति (Ethos), मानवीय आदर्श, सम्यता इत्यादि का एक मात्र ज्ञाता समझते हैं। वे अपनी बात को समझाने के लिये, अनुचित उदाहरणों के माध्यम से घटनाओं को प्रस्तुत कर उन्हे सिद्ध करने का प्रयास करते हैं। वे इस प्रकार अपने ही देश के प्रति अनुचित सेवा कर सन्न होते हैं।

च. आज किताबें तो बहुत सी उपलब्ध हैं, परन्तु पहले तो वे बहुत मंहगी है और सरे प्राय: लोगों को पढ़ने की आदत नहीं होती। इसी कारण उच्च अधिकारियों को नई नई विचारधाराओं का सही सही ज्ञान नही हो पाता व उन लोगों के लेखों से जो अपने को इस क्षेत्र में महान समझते हैं जैसा उपरोक्त 'घ' में बताया गया है लोग सही दिशा में नहीं जा पाते।

आज पूरा संसार गुणवत्ता के क्षेत्र में तेजी से होने वाले परिवर्तन को देख रहा है। इससे यह आवश्यक हो गया है कि प्रत्येक अपने ज्ञान को बढ़ाने व दूसरों से आगे आने का प्रयास करें। यह तभी सम्भव है, जब हम अपने आसपास होने वाले परिवर्तनों को पहचानें।

अब गुणवत्ता का अर्थ मात्र उत्पाद की गुणवत्ता या सेवा में गुणवत्ता से नहीं रहा बल्कि इसके साथ साथ उसकी कीमत, समय से माल उपलब्ध करना व बिक्री के बाद की सेवा भी शामिल है। गुणवत्ता के इस विस्तृत विचारधारा के कारण ही नये-नये विचारधाराओं का जन्म हो रहा है। आज कम्पनीवाइड क्वालिटी कंट्रोल, क्वालिटी सर्किल, 5-एस, आई.एस.ओ. 9000 व आई.एस.ओ. 14000 इत्यादि विकास की विभिन्न शाखोयें हैं। प्रतिएक की कुछ अच्छाइयाँ व कुछ कमियाँ है। यह प्रयोग करने वालों को सोचना है कि कौन सी विचारधारा उनके लिये उचित होगी। इसके लिये उनका सही ढंग से जानना व समझना आवश्यक है। यही आज की विशेष मांग है।

इन्ही विचारों को ध्यान में रखते हुये हम लोगों ने विभिन्न विषयों पर छोटी छोटी पुस्तिकायें तैयार की हैं। जिससे वे लोग जिनहें व मौलिक किताब को पढ़ने का समय नहीं मिल पाता, इसे पढ़ सकें। ऐसे लोग इन पुस्तिकाओं को पढ़े व जो विषय या विचार अच्छा लगे उसकी मौलिक (Original) व विश्वसनीय पुस्तक को लेकर विस्तार से उसे समझ सकें।

दूसरा उद्धेश्य, क्वालिटी सर्किल के सदस्यों को जो कि प्रथम स्तर पर कार्यरत हैं, इन गुणवत्ता से सम्बन्धित विषयों का ज्ञान प्राप्त हो। उसमें इस बात का ध्यान रखा गया है कि क्वालिटी सर्किल का मुख्य उद्धेश्य स्वयं व सामुहिक विकास है। यह विकास मौलिक रूप से जब आता

है तो यह निश्चय ही संस्थान की उन्नति में सहायक होता है। जहां संस्थान में ऐसे ज्ञानवर्धक कर्मचारी हैं वहां लोग उनके परिणामों को महसूस कर रहे हैं। इस प्रकार प्रथम स्तर के कर्मचारियों की शिक्षा व विकास, संस्थान के उन्नति व विकास के लिये महत्वपूर्ण है।

यद्यापि कुछ बातों पर हमारी सहमति नहीं है परन्तु इन पुस्तिकाओं में विचारधाराओं को बिना किसी परिवर्तन के प्रस्तुत किया है। हमारा उद्धेश्य है कि पाठक स्वयं इन्हें पढ़े व अपने ढ़ंग से उस पर विचार कर उन्हें उचित ढ़ंग से प्रयोग करें।

के. गणपती, प्रो.वी. नारायणा,
बी. सुब्रमणियम और डी.के. श्रीवास्तव

पांच एस
कार्यस्थल प्रबन्धन

पांच एस अर्थात सियरी, सेटॉन, सेसो, सिकेत्सु और शित्सुके किसी भी कार्यस्थल में पुनः संगठन, सुव्यवस्था, सफाई, मानकीकरण और अनुशासन को क्रमवार चरणों में उचित रूप से अमल में लाने की विचारधारा है जिससे कार्यस्थान की गृह व्यवस्था और प्रबन्धन के अभ्यासों को कायम रखने की पद्धति है।

परिचय

बहुत पहले की बात है। मै मुंबई में एक टायर फैक्टरी में कार्य कर रहा था। एक दिन जब मै लोकल ट्रेन में जा रहा था, मेरा एक सहयात्री मेरे पर मुस्कराया। मै उसे नहीं पहचानता था अत: धीरे से उसे घूरकर देखा। अगले दिन जब मै फैक्टरी में मिक्सिग हाल में था तभी एक आपरेटर, जिसे में जानता था कुछ नाखुश सा दिखा। जब मैं ने उस से पूछा तो वह कहा कि कल आपने हमारे नमस्कार का उचित प्रत्योत्तार नहीं दिया, जब दोनों लोकल ट्रेन में जा रहे थे। मैं आश्चर्य चकित रह गया व कहा भाई मैं तुम्हें कैसे पहचान सकता था क्यों कि तुम्हारे चेहरे पर कार्बन ब्लैक तो लगा नहीं था। यह सुनने में भले ही हास्यस्पद लगे परन्तु सत्य है।

उसके बाद मैं एक अन्य फ्लोर में इंटरव्यू के लिये गया। वहां मेरे को फ्लोर देखने को कहा गया। मैं वहाँ की साफ सफाई विशेष रूप से मिक्सिग हाल की सफाई देखकर दग रह गया। बाद में जब मैंने उस संस्थान में काम करना प्रारम्भ किया तब उस सफाई का कारण जान सका। यूनिट नई व आधुनिक थी परन्तु उससे ज्यादा वहाँ के हाल मैनेजर का सफाई के प्रति लगाव उसका मुख्य कारण था। लेकिन हम लोगों ने उसके सफाई के प्रति लगाव को महत्व न देकर उसके इस प्रकार के रखरखाव पर प्राय: मजाक उड़ाया करते थे। हम लोगों ने इसके महत्व को तब महसूस किया जब उसने वह कार्यक्षेत्र छोड़ दिया। धीरे धीरे वहाँ का रखरखाव बिगड़ता गया। साथ ही क्वालिटी व उत्पादकता भी गिरती गई।

पाँच वर्ष पहले जब जब मैंने ' तकाशी ओसाडा ' की 5-एस की किताब पढ़ी, मैंने अपने उस स्वर्गीय मित्र मि. सेहगल को याद किया जो कि स्वच्छता के प्रति समर्पित था। मैंने सोचा शायद वह इस 5-एस को जानता होता तो निश्चय ही कारखाने को मन्दिर बना देता।

इस पुस्तिका का अभिप्राय विचारधारा के बारे में जानकारी प्रदान करना है। यह ऐसा है जिसे लोगों को अभ्यास में लाना चाहिये, उसके लिये कम से कम 10 बार ' तकाशी ओसाडा ' की किताब पढ़नी पड़ेगी तथा और भी मार्गदर्शन हेतु "Putting Five S to work" हिरोयुके हिरानो, चेयारमेन जे. आई. टी. मैनेजमेंट लेबोरेटरी कम्पनी, टोक्यो, जापान को पढ़ें जिससे एक के बाद एक क्या क्या करना है, प्रयोगिक रूप से समझा जा सकता है।

जैसा तकाशी ओसाडा ने कहा है कि चीजों को अभ्यास करना ही सीखने का सर्वोत्तम तरीका है। क्वालिटी सर्किल सदस्यों के लिये 5-एस प्रथम कदम है। क्वालिटी सर्किल सदस्यों को चाहिये कि वे इस विचारधारा पर विशेष ध्यान दें। व उस्का अपने संस्थान में अभ्यास करें। प्रबन्धन को यह महसूस करना चाहिये कि इसकों साकार रूप देने से क्वालिटी सर्किल अहम् भूमिका अदा कर सकती है।

हम लोगों ने अपने क्यू.सी.एफ.आई. हेडक्वार्टर में 5-एस विचारधारा को अपनाना प्रारम्भ कर दिया है। इससे न केवल हम लोगों के आफिस को साफ सुथरा किया बल्कि हमारी कार्यकुशलता में भी काफी वृध्दि हुई।

के. गणपती

अध्याय-1 पांच एस क्या है?

'पांच एस' गृह-व्यवस्था के लिये एक समेकित जापानी विचारधारा है, जिसे वे **कार्यस्थल प्रबन्धन** कहते हैं। उनके अनुसार प्रभावी कार्यस्थल प्रबन्धन पांच कार्य चरणों में किया जाना चाहिये। वे हैं: वस्तुओं और मदों की सुव्यवस्था, सजाना (तरतीब), सफाई (साफ-सुथरा रखना) मानकीकरण और अनुशासन (आदत डालना)।

जापानी भाषा में इन चरणों की मानक शब्दावली इस प्रकार है: सीरी, सिटॉन, सिसो, सिंकेत्सु और शित्सुके।

सीरी- संगठन या पुन: संगठन

सिटॉन - सजाना या तरतीब से रखना

सिसो - सफाई या साफ़-सुथरा रखना

सिकेत्सु - मानकीकरण

शित्सुके - अनुशासन या आदत डालना

इन पांच कार्य चरणों की जापानी शब्दावली को अंग्रेजी में लिखने पर प्रत्येक शब्द 'एस' से शुरु होता है अत: इस पद्धति कों को 'पांच एस' कहा गया।

अच्छी गृह व्यस्था के लिये हमें पांच कार्य चरणों की क्यों आवश्यकता है?

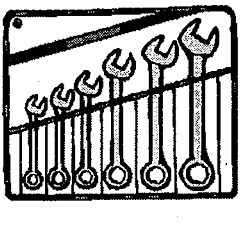
इसका उत्तर पाने के लिये हम बिखरे हुए एक भंडारण (स्टोर) का उदाहरण लें।

मान लीजिये उसे ठीक-ठाक व्यवस्थित करना हो तो क्या कदम उठायेंगे?

कमरे में, जिस तरह से वस्तुएं रखी गई हैं, उसे देखकर सबसे पहले आवश्यक और अनावश्यक वस्तुओं में छांटना चाहिये। यह **संगठन** या पुन: संगठन है।

क्या हम आवश्यक वस्तुओं को सीधे भंडारण-स्टोर में रख देंगें? कभी नहीं। पहले जगह की अच्छी तरह सफाई करेंगे। जरुरी हो तो वस्तुओं की मरम्मत करेंगे, तब आवश्यक वस्तुओं को सुरक्षा को ध्यान में रखते हुए उचित स्थान पर तरतीब से रखेंगें। वस्तुयें रखते समय यह सुनिशिचित कर लें कि जब चाहे इन्हें आसानी से निकाला या रखा जा सके। यह **साफ-सफाई** और **तरतीब से सजाना** है।

क्या यह हमेशा सुव्यवस्थित रहेगा? कुछ समय बाद, फिर से अव्यवस्था दिखाई दे और अनचाही वस्तुएं जमा हो जाएं। ऐसा न हो इसके लिए हमें समय-समय पर जांच करनी होगी और एक लिखित पद्धति और मानक कार्यवाही करना होगा ताकि गृह व्यवस्था अच्छी बना रहे। यह **मानकीकरण** है।



अगला कदम लोगों में इसकी आदत बनाने को सुनिश्चित करना है। इससे एक कार्य संस्कृति पनपति है जिसके कारण वस्तुओं को उचित रूप में रखा जा सकता है। इससे कार्य करने में सुविधा, सुरक्षा और स्वच्छता रहती है। यही **अनुशासन** है।

यही वह कदम है जिन्हे जापानियों ने अपनाया और उसे कार्यक्षेत्र प्रबन्धन से सम्बन्धित कर दिया।

5-एस का महत्व

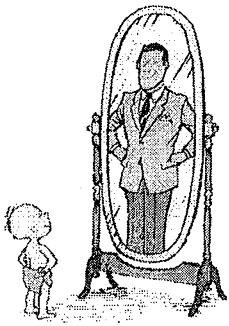
5-एस संस्थान का क्वालिटी के प्रति रूझान का प्रतिबिम्ब है। कम्पनी के दृष्टिकोण को जानने का एक सरल उपाय यह है कि आप उस कम्पनी के अन्दर सभी स्थानों पर जायें व वहाँ के रखरखाव का तरीका देखें। प्राय: वित्तिय विज्ञापन से ज्यादा वहाँ का रखरखाव कम्पनी के बारे में बहुत कुछ बताता है। कोई भी वहाँ पर सुधार का स्तर इस प्रकार से पता लगा सकता है कि लोगों ने अपने टूल्स् इत्यादि स्टोर में कैसे रखे हैं, मशीन द्वारा निकले चिप्स व बुरादों को किस प्रकार व्यवस्थित किया गया है, कार्य की टेबल किस प्रकार संगठित किया है। निरीक्षण बिन्दुओं को क्या उचित ढंग से दर्शाया गया है, फैक्ट्री की फर्श साफ है, मशीन भी साफ सुथरी है, पेशाबघर इत्यादि की सफाई कैसी है, इत्यादि-इत्यादि। वास्तव में कारखाने का रखरखाव वहाँ के प्रबन्धन के कार्य के प्रति सोच को दर्शाता है। हम लोगों को 5-एस स्तर का सम्बन्ध, खराब उत्पाद की संख्या, मशीन ब्रेकडाउन की संख्या, इनवेन्टरी का स्तर इत्यादि से तुलना करनी चाहिये। इसीलिये कम्पनी के गुणवत्ता स्तर को उपर उठाने के लिये, 5-एस प्रबन्धवर्ग का प्रथम कदम होना चाहिये।

5-एस टीम भावना के लिये

तकाशी ओसाडा के अनुसार आजकल हमलोग सभी नीचे से उपर (bottom to top) व उपर से नीचे (top to bottom) प्रबन्धन इत्यादि की

बातें करते हैं। यह और कुछ नहीं बल्कि टीमभावना को दर्शाता है। 5-एस टीम भावना का आवश्यक पहलू है। यदि हम 5-एस ठीक ढंग से नहीं कर सकते तो हम कोई भी काम प्रभावी ठंग से नहीं कर सकते। ये वो लक्षण हैं जे सभी जगह के लिये लागू होते हैं तथा उस संस्थान के कार्यकलाप का प्रतिबिम्ब हैं।

5-एस का प्रारम्भ प्रत्येक व्यक्ति के अभ्यास से प्रारम्भ होता है। दुर्भाग्यवश हम लोग बहुत कुछ बिना 5-एस का विचार किये हुवे करते हैं। उन्हें उसके व्यवहार व बर्ताव का प्रतिबिम्ब माना जा सकता है। जब हम अपने कार्यक्षेत्र में जाते हैं तो हमें बहुत सी चीजे अव्यवस्थित नज़र आती हैं। परन्तु हम लोग उसे नज़र अन्दाज कर देते हैं। वास्तव में हम यह महसूस ही नहीं करते कि हमारी बहुत सी समस्यायें 5-एस पर ध्यान देने से स्वत: ही दूर हो सकती हैं।



एक बात आवश्यक है कि हम लोग यह न सोचें कि यह लागू करने का काम किसी और का है। प्रथम आप स्वयं अपने कार्य को ध्यान से देखकर आप द्वारा जो सुधार हो सकता है उसे करें। 5-एस को आप द्वारा ही प्रारम्भ होने दो।

5-एस का उत्पाद की बिक्री पर प्रभाव

शब्दों से ज्यादा किया गया कार्य स्वयं बोलता है। 5-एस मात्र कारखाने के प्रोसेस के लिये नहीं है। वास्तव में यह उत्पाद के प्रभावी प्रचार व बिक्री में भी काम आ सकता है। एक साफ-सुथरा कारखाना, लोगों के अंदर उत्पदित माल की गुणता व बिक्री पर विश्वास पैदा करता है।

5-एस व्यक्ति के व्यवहार में परिवर्तन के लिये

आप एक ऐसे स्थान की कल्पना कीजिये जैसे मन्दिर, बगीचा, एयरपोर्ट इत्यादि जो कि बहुत ही साफ सुथरा है। क्या आप वहां कुछ फेंकना पसंद करेंगे। हो सकता है कि सामान्य स्थिति में आप बिना सफाई की चिन्ता करे वस्तु फेंक दें पर साफ सुथरी जगह पर आप का मन गवाही नहीं देगा। यहां आपका बर्ताव क्यों बदल गया?

यह इसलिये कि ऐसी स्थिति आपके व्यवहार में स्वतः ही परिवर्तन लाती है और आप उन सफाई के नियमों का पालन करने लग जाते है।

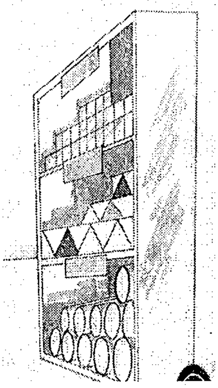
क्यों लोग साफ-सुथरे भोजनालय में जाना पसंद करते हैं? क्यों कि यह वहाँ की क्वालिटी व रोगाणुरहित शुध्द भोजन को प्रदर्शित करता है। यही स्थिति कार्यक्षेत्र के लिये लागू होती है।

यदि हमारा कार्यक्षेत्र साफ सुथरा है तो हमारे काम का तरीका ही बेहतर होगा। अच्छा कार्यस्थल अच्छा कार्यवातावरण देता है। यह हमारे व्यवहार में भी परिवर्तन लाता है। हमने देखा है जो आधुनिक क्वालिटी विचारधाराओं पर विश्वास नहीं रखते थे, 5-एस अपनाने के बाद उन लोगों को परिवर्तित होते व क्वालिटी विचारधाराओं पर रुचि दिखाते देखा है। लोगों ने इसे अपने घरों तक में अपनाना प्रारम्भ कर दिया है।

5-एस अच्छे रखरखाव के अभ्यास के लिये

यह माना जाता है कि अच्छा रखरखाव व कार्यस्थल प्रबन्धन का सीधा सम्बन्ध नियमित उत्पादन से होता है. यदि उत्पादन नियंत्रण, मेन्टेनेन्स,

गुणवत्ता आश्वासन (Quality Assurance), लेआउट (Layout) इत्यादि ठीक



ढंग से नहीं किया गया तो समस्या नज़र आयेगीं। लोगों के अन्दर सहयोग की भावना बनी होगी जिससे लोग स्वेच्छा से मिलकर न केवल अपने क्षेत्र के रखरखाव का ध्यान रखें बल्कि दूसरे क्षेत्रों में भी रखरखाव अच्छा करने में मदद कर सकें। 5-एस विचारधारा निरंतर उत्पादकता व गुणता बढ़ाने का एक आधार है। जब केवल इन अभ्यासों को संयोजित किया जाता है तभी विश्वस्तरीय उत्पादन प्रक्रिया को प्राप्त किया जा सकता है।

5-एस संरक्षा (Safety) का मार्ग प्रशस्त करता है।

व्यवस्थित, अच्छा दिखता हुआ बिना किसी बाधा वाला कार्यशाला का क्षेत्र चीजों के प्रवाह को एक दृष्टि में स्पष्ट दर्शाता है। संरक्षा को ध्यान में रखते हुये वस्तुओं को उसके वजन, ऊँचाई, साइज, वस्तु के गुण को ध्यान में रखकर, दृश्य प्रबन्ध (Visual Management) को अपनाते हुये वस्तुओं को रखने से, रास्तों इत्यादि को उचित रंग की पट्टियों द्वारा प्रदर्शित करने से नियमों का पालन करने में मदद मिलती है। इससे पूर्णत: ध्यान दुर्घटनाओं को रोकने में जाता है।

सारांश - मुख्य बिन्दु

सारांश रूप में, पांच एस विचारधारा की महत्वपूर्ण विशंषताओं को हम निम्न प्रकार से कह सकते हैं:

अ) संस्था में अच्छी उत्पादन और रखरखाव पद्धतियों का सतत अभ्यास

आ) कार्य प्रणाली के विकास में सभी कर्मचारियों का शामिल होना

इ) सहज रूप से समझना और अमल करना

ई) टीम भावना का निर्माण जिस से प्रक्रिया के सुधार और प्रभावी रूप से कार्य करने में प्रत्येक व्यक्ति की सहभागिता

उ) कम से कम रिकार्ड दस्तावेजों का होना

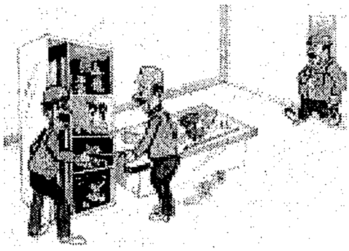
ऊ) सकारत्मक सोच के लिये मानसिक बदलाव

ए) यह सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबन्धन की पद्धतियों का प्रवेशद्वार है

आइए, विस्तार से पांच एस का अध्ययन करें।

अध्याय-2 सियरी

सियरी (Seiri): इस जापानी शब्द को हम हिन्दी में संगठन कह सकते है परन्तु उपयुक्त शब्द पूनर्संगठन होगा। सियरी का अभिप्राय किसी स्थान पर रखी सभी वस्तुओं को उस स्थान के लिये उपयोगी व अनुपयोगी वर्गों में बांटना तथा अनुपयोगी वस्तुओं को उस स्थान से हटाना। इस प्रकार का स्थान स्टोर, कार्यस्थल, कार्यालय, घर, हस्पताल कोई भी हो सकता है।



सियरी का शाब्दिक अर्थ **पुनर्संगठित करना**। इसका अभिप्राय अनावश्यक वस्तुओं को अलग कर वस्तुओं को इस प्रकार रखना कि उन्हे आसानी से खोजा जा सके।

यदि हम इस विचार को कारखाना, कार्यालय, घर, खेत या दुकान कहीं भी लगायें तो वस्तुओं को खोजने का समय बच जायेगा तथा अनावश्यक वस्तुओं द्वारा धरी गई जगह बचेगी। नियमित विकास कार्य से हम जो कार्य करते हैं उसमें स्थिरता आती है।

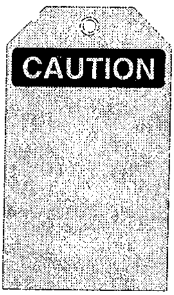
सियरी के प्रयोग से हम अनावश्यक वस्तुओं को हटा सकते हैं व भविष्य में इस प्रकार की बरबादी को रोक सकते हैं। प्राय: हम लोगों की आदत होती है अनावश्यक वस्तुओं को भी रखे रहना। हम जल्दी से कोई चीज फेंकना नहीं चाहते चाहे वह दूध कीं प्लास्टिक थैली हो, अखबार, खाली डिब्बा, टूटा भाग या खराब सामान। हम सभी को यह सोचकर स्टोर कर लेते है कि शायद यह भविष्य में कभी काम आये। परन्तु विचित्र बात यह है कि जब हमें उसकी जरुरत होती है तो वह समय पर नहीं मिलती।

शायद यह आदतें पुराने समय के लिये इस लिये उचित थी कि स्थान का पहले इतना अभाव नहीं था परन्तु सामान की उपलब्धता की समस्या थी। आज के इस सूचना प्रधान युग में जहाँ वस्तुओं की उपलब्धता की समस्या नहीं है, सभी कार्य क्षमता की बात कर रहे हैं, ऐसे समय इस प्रकार के अनावश्यक वस्तुओं का संग्रह, मूल्यवान स्थान की क्षमता व कार्य क्षमता को कम करता है।

बड़े बड़े शहरों जैसे मुम्बई, दिल्ली, हैदराबाद, इत्यादि में लोग अपने रिकार्ड को रखने के लिये काफी बड़े स्थान का प्रयोग करते हैं व उसका किराया देते हैं। उनमें से प्राय: कोई भी इस बात का इच्छुक नहीं है कि उन रिकार्ड को स्केनिंग करके सी.डी. में स्टोर कर लें। एक सी.डी. हज़ारों पेज रिकार्ड कर सकता है व आवश्यक सूचना को तुरन्त प्राप्त किया जा सकता है। डी.वी.डी. (Digital Versatile Disk) पध्दति में को लाखों पेज एक डिस्क में स्टोर किया जा सकता है। लेकिन आज भी लोग पुराने ढर्रे पर चलना चाहते हैं।

सियरी के अभ्यास के लिये निम्न विभिन्न पद हैं:

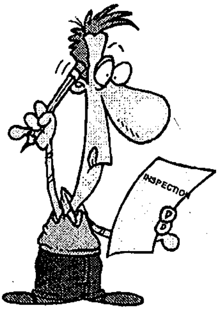
योजना व प्रशिक्षण: वस्तुओं को विधिवत संगठित करने या पुनर्गठित करते समय हमे यह ध्यान रखना होगा कि यह हम क्यों कर रहे हैं, किस क्षेत्र को लेने जा रहे हैं, कहाँ पर चीजों को संगठित करेंगें, इसे कैसे करेंगे इसे कब करेंगे? व उसकी जिम्मेदारी किसकी होगी। एक बार यह तय होने पर कार्य प्रारम्भ कर दें। यह मालुम करने के लिये कि क्या आवश्यक है, किसे बाहर करना है, इसके लिये हम के.जे. तरीका या एफिनिटी मेथड, पैरेटो विश्लेषण, फंक्शनल एनालेसिस, इन्वेन्टरी स्तर का प्रयोग कर सकते हैं।



जब हम यह कार्य पहली बार करते हैं तो यह अच्छा होगा कि हम एक समिति का गठन करें जो लोगों को अच्छी तरह सफाई अभियान के बारे में प्रशिक्षण दें तथा आवश्यक व अनावश्यक को छांटने में, उसे बाहर करने इत्यादि के बारे में अच्छी तरह से समझायें।

छांटने का तरीका: छंटाई का एक अच्छा तरीका है - **लाल टैग पध्दति।** लोग पूरे कार्यक्षेत्र में एक एक वस्तु को देखें व जिस पर ध्यान देने की जरुरत है या उसके विचार से अनावश्यक है लाल टैग लगा दें। इस प्रकार के वस्तुओं को देखकर उसकी उपयोगिता के आधार पर क्या व कब उसकी आवश्यकता पड़ती है, देखें। लाल टैग में उस वस्तु को वहाँ रहने का कारण लिखे या उस वस्तु को वहाँ से हटायें।

यद्यपि हमारा मुख्य उद्धेश्य अनावश्यक वस्तुओं को अलग करना हैं परन्तु हमें दूसरे पहलुओं को भी ध्यान रखना चाहिये। इस प्रकार देखने पर हमें कार्यस्थल में चीजे ऐसी भी मिलेंगी जो सही ढंग से या बिल्कुल काम नहीं कर रही हैं जैसे पैनेल में सूचना देने वाले कई बल्ब फ्यूज़ है, स्विच टूटे हैं, बिना उचित प्लग के कई स्थानों पर विद्युत उपकरणों का प्रयोग कर रहे हैं। यह आवश्यक है कि इलेक्ट्रिकल ड्रिल, सोल्डरिंग आयरन, इत्यादि, उचित 5 या 15 एम्पियर के प्लग टॉप के साथ हो, जिससे उचित सॉकेट में इसका प्रयोग कर सकें। हमें इस सभी पर ध्यान देना चाहिये। कभी कभी हमें तेलीय क्षेत्र को साफ करने व पार्टस से जमा कचरा इत्यादि निकालने की आवश्यकता पड़ती है जिससे हम उस पार्ट की सही दशा को देख सकें।



अनावश्यक सामान को हटाने के लिये हमें अपने उध्देश्य को निर्धारित करना होगा, उसी अनुसार

योजना बनानी होगी तथा लोगों को बताना होगा कि अनावश्यक चीजों को कैसे पहचाने या मालूम करें। यह अच्छा होगा कि उच्च प्रबन्धन इन अनावश्यक चीजों को एक बार देखें व अपना अनुमोदन दें। उदाहरण स्वरुप यदि यह स्टोर का मैनेजमन्ट हैं तो हमें यह देखना होगा कि भविष्य में उन वस्तुओं को भिजवाने में क्या ध्यान रखना होगा।

वर्गीकरण (आवृति - वर्गीकरण का प्रयोग करे)

एक बार अनावश्यक वस्तुओं को बाहर किया तो अगला कदम है, आवश्यक वस्तुओं का वर्गीकरण करना। वर्गीकरण का आधार अत्यधिक व बार बार उपयोग वाली वस्तु में, कभी कभी प्रयोग में आने वाली वस्तुएं व कभी कभार प्रयोग में (rerely used items) आने वाली वस्तु में। कभी कभार वाली वस्तुओं को थोड़ा दूर रख सकते हैं जिससे वे नियमित कार्य में बाधा न डालें। कभी कभी प्रयोग में आने वाले वस्तु को मुख्य क्षेत्र में व नियमित व बराबर प्रयोग में आने वाले सामान को अपने हाथ की पंहुच के करीब रखना चाहिये जिससे आसानी से उसे ले सकें व प्रयोग कर सकें।

निरीक्षण (सामग्री प्रमाणीकरण व उनकी जांच)

अनावश्यक वस्तुओं की पहचान के लिये हमें निरीक्षण करना चाहिये। अलमारी व लॉकर को देखें। हमें अनावश्यक वस्तुओं का एक संग्रह मिलेगा। फर्श को देखे, रास्ते को देखें, बहुत सी वस्तुयें जैसे ट्रांस्पोर्ट यंत्र-ट्राली इत्यादि सामान लापरवाही से पड़े रहते हैं जिसकी वहाँ

आवश्यकता नहीं है। नोटिस बोर्ड में कई पुरानी नोटिस मिलेगी जो हटाई नहीं गई है। सेल्फ में अनावश्यक सामान, खराब व टूटे छोटे टुक्ड़े, डाइ या टूल्स इत्यादि मिलेंगे। आफिस, ड्रार व खाली स्थानो पर भी अनावश्यक वस्तुयें मिलेंगी जैसे पुराने कागजात, केटलाग, पुरानी पत्रिका, किताबें इत्यादि। अपने भण्डारन क्षेत्र को देखें व जहाँ आप सफाई का सामान रखते हैं वहाँ टूटी झाड़ू, टूटी डस्टबिन, कपड़ो के टुकड़े इत्यादि पड़े मिलेंगे।

सफाई

विधिवत सफाई अभियान में लगें। तेल व अन्य तरल पदार्थों के लिये पम्प का प्रयोग करें। कालिख, राख, भराव के सामान, इत्यादि को हटाने के लिये झाड़ू, बेलचा या फावड़ा, वैक्युम क्लीनर इत्यादि का प्रयोग करें। मिट्टी युक्त फर्श, तेल लगे पैंनेल इत्यादि उचित ब्रश द्वारा साफ करें। आवश्यक हो तो उच्च दाब तकनीक वाले यंत्रों का प्रयोग करें। हमें संरक्षा (Safety) की तरफ ध्यान देने को नहीं भूलना चाहिये। जब हम विद्युत्त उपकरणों का प्रयोग करें तो स्विच आफ़ करना न भूलें। जब लोग सफाई कर रहे हो तो सुरक्षा नियमों का पालन करें जिससे दुर्घटना न हो। सावधानी के लिये उचित बोर्ड लगायें। साबुन पानी इत्यादि का प्रयोग सावधानी से करें।

प्राय: एक बार वृहद सफाई होने पर हो सकता है कि मशीन का एलायनमेन्ट (Alignment) इत्यादि बदल गया हो। उसे ध्यान दें। अपने कार्य की विधिवत योजना बनायें व टूटी फूटी चीजों को हटा दें। कोई भी अस्थाई फिटिंग या कार्य न करें।

हमारा क़ार्य इसी से समाप्त नहीं हो जाता। अगला कदम है इसे प्रमावी बनाना व इसे आदत में शामिल करना। एक बार कार्य पद्धति का मानकीकरण कर लिया तो उसकी जाँच के लिये चेकशीट बनायें। जो भी गलत है उसे स्पष्ट रूप से इंगित करें। एक टीम को प्रशिक्षित करें जो मानकीकरण के आधार पर बनाई गई चेकशीट के द्वारा नियमित उसको जाँच करें।

सियरी के कार्य का तरीका

1. समूह का गठन।

2. कार्य का अभिप्राय तय करना (कौनसा स्थान या ज़ोन), व लक्ष्य जो समूह को प्राप्त करना है।

3. तैयार हो जाइये।

4. उद्धेश्य निर्धारित करिये व लोगों को बताइये जिससे लोग पहचान सकें कि क्या अनावश्यक हैं, क्या बाहर करना है, किसे सुरक्षित रखना है जिससे आवश्यकता पड़ने पर वह मिल सके।

5. अब लाल टैग अनावश्यक वस्तुओं पर व पीला टैग उन सामान पर जिन्हें स्टोर वापस भेजना है, लगाइये।

6. स्तरीयकरण प्रबन्धन (Stratification Management) का प्रयोग करें जैसे,

   - बार बार काम में आनेवाली वस्तुओं ऐसे स्थान पर कि आसानी से उठा सकें व आसानी से पहचाने जा सकें।

   - कभी कभी प्रयोग वाले जैसे सप्ताह या माह में एक दो बार प्रयोग में आते हैं, को कार्यक्षेत्र में ही होना चाहिये।

कभी कभार प्रयोग में आने वाली वस्तुयें (साल में कुछ एक बार) दूर स्थान पर उचित ढंग से रखें।

- अऩावश्यक सामान या वह सामान जो साल में एक बार भी उपयोग में नहीं आया, उसे लाल टैग लगायें। उन्हे एक स्थान पर एकत्र करें। जिन्हे रिपेयर कराना है रिपयर करा लें। बेकार पड़े उपकरणों का कोई भी पार्ट या पूरा का पूरा किसी और विभाग में काम में आ सकता है तो वहाँ देदें किसी काम का न हो तो उसे बेंच दें। स्क्रेप को भी वर्गीकृत कर के बेचने से अधिक मूल्य मिलता हैं। फेंके जाने वाली चीजें इस प्रकार से फेंके कि वातावरण दूषित न हो व समाज में किसी प्रकार का कष्ट न हो।

- अनावश्यक सामान को खोज के लिये हमें हर कोने कोने को देखना होगा। ऐसे स्थान हैं अलमारी व लॉकर, फर्श, गड्ढे, दीवार व स्तम्भ के पीछे, सीढ़ी के नीचे, रास्ते व कोनों में, भण्डार गृह, शेड, छत, नोटिसबोर्ड, पेशाबघर, कैबि, अलमारी के उपर पीछे व नीचे, चारों तरफ सभी कोनों में देखें।

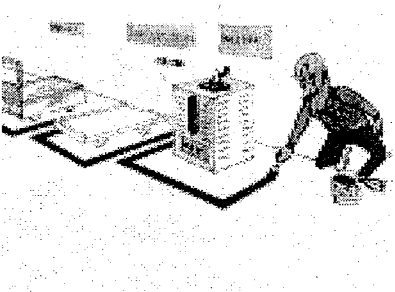
सियरी के लाभ

- स्थान के प्रयोग में बचत
- अनावश्यक वस्तुओं/यंत्रो को हटाने में मदद
- अतरिक्त स्थान की उपलब्धता - अलमारी केबेनेट इत्यादि में
- त्रटि से बचाव

- वस्तुओं के पहचान में सुविधा
- असुरक्षित परिस्थितियों को दूर करना
- सामान के जंग लगने व बरबाद होने से बचाना
- स्क्रेप के उचित बिक्रि व अतिरिक्त सामान के बिक्री से स्टोर इन्वेन्टरी में कमी

अध्याय-3 सेटॉन

सेटॉन (Seiton): प्राय: इसका प्रयोग सियरी के साथ ही सियरी सेटॉन की तरह होता है। सेटॉन का अर्थ है सुव्यवस्थित अर्थात



वस्तुओं को सुव्यवस्थित ढंग से रखना। इसे हम यह भी कह सकते हैं कि सही विधि का इस्तेमाल करते हुये वस्तुओं को पुर्नसंगठित करना। इसका अभिप्राय वस्तुओं को उचित ढंग से रखरखाव करना। इसे हम अंग्रेजी में Straighten भी कह सकते हैं।

जहाँ सियरी हमें आवश्यक वस्तुओं को तय करने में मदद करती है वहीं सेटॉन यह बताता है कि वस्तुओं को किस प्राकर रखें कि हमारा कार्य आसान हो।

सेटॉन संरक्षा व उत्पादकता को भी इसमें ध्यान रखती है।

सर्वप्रथम हमें यह तय करना होगा कि कौन सी वस्तु का क्या उचित स्थान है। प्रत्येक वस्तु के लिये एक स्थान होना चाहिये व प्रत्येक वस्तु अपने स्थान पर होनी चाहिये। इससे हमे बिना समय नष्ट किये वस्तुओं को उठाने में मदद मिलेगी। इस के लिये निम्न तीन नियमों का पालन करना चाहिये।

1. यह तय करना कि कन सी वस्तु कहाँ रखनी चाहिये

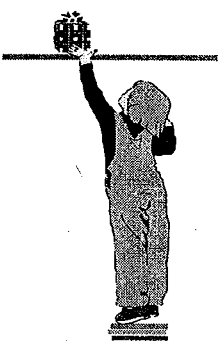
2. वस्तुओं को निर्धारित स्थान पर रखो

3. हमेशा इन नियमों का पालन

यह देखने में आसान लगता है परन्तु अपनाने में उतना ही कठिन है। सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि हम लोग इन आसान नियमों का पालन कैसे करें।

सेटॉन एक ऐसी प्रक्रिया है जो सियरी के साथ साथ की जाती है। जैसे हम पहले आवश्यक व अनावश्यक को अलग करते हैं फिर आवश्यक वस्तुों को उचित ढंग से रखना इसे सियरी-सेटॉन क्रिया का करा जाना कहते हैं। फिर भी, बिस्तार से समझने के लिये इसे अलग से समझते हैं।

सेटॉन का अर्थ है सुव्यवस्थित ढंग से वस्तुओं को रखना अर्थात केवल आवश्यक वस्तुओं को एकत्र करना मात्र नहीं बल्कि इस प्रकार से रखना कि वह हमारे रोजभर्रा के कार्य में सहयक हैं। वस्तुओं को इस प्रकार रखना कि जब आवश्यकता हो उसे आसानी से प्राप्त कर सकें व बिना समय बरबाद किये उसका प्रयोग कर सकें। यदि हमें सही सामान नहीं मिलता तो हम वैकल्पिक वस्तु का प्रयोग कर लेते हैं। जिससे गुणवत्ता में विपरीत प्रभाव पड़ सकता है। अर्थात सेटॉन हमें गुणवत्ता को बनाये रखने में भी मदद करती है।



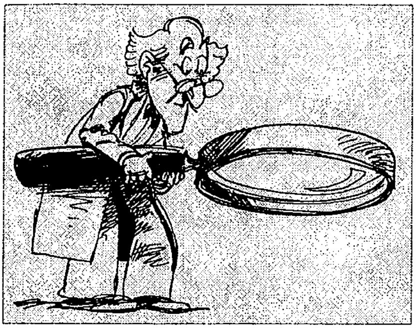
वस्तुओं को श्रेष्ठ तरीके से रखना

सर्वप्रथम हमें स्थिति का अध्ययन करना चाहिये। इसका अभिप्राय अपने कार्यक्षेत्र को सूक्ष्म रूप से देखें। क्या अच्छा तरीका हो सकता है जिससे कि

आप उसे आसानी से निकाल सकें व कार्य समाप्ति के पश्चात पुन: उसी स्थान पर बिना समय बरबाद किये हुये अर्थात शीघ्र ही बिना दिक्कत या अतिरिक्त प्रयास के यथा स्थान रख सकें। इसके लिये उस समय के कार्य तरीकों का अध्ययन करना होगा कि कैसे सामान को रखते हैं व प्रत्येक प्रक्रिया में चाहे वह सामान या औज़ार हो लेने में या निकालने में कितना समय लगता हैं।

अनावश्यक व अतिरिक्त भण्डारण को कम करता है (Inventory Control)

आवश्यकता से अधिक समय लगने का एक प्रमुख कारण णितरिक्त भण्डारण है। सावधानी व सुरक्षा की दृष्टिकोण से लोग अधिक सामान रख लेते हैं। कई बार से स्थान का सामान मंगाने का तरीका भी इसके लिये जिम्मेदार है। हमे इस प्रकार के मूल कारणों का पता लगाकर उनहें खत्म करना चाहिये न कि उनके कारण अतिरिक्त सामग्री मंगा कर रखना उचित है। यदि हम किसी कारण से उसे टाल नहीं सकते तो कम से कम अतिरिक्त सामान कार्य क्षेत्र पर न भेजें।



क्या रखना हैं, कहाँ रखना है कैसे रखना है व कितना रखना है?

हम प्राय: वस्तुओं को वहाँ नहीं रखते जहाँ रखना चाहिये। फिर उसे खोजने में समय बरबाद करते हैं। आवश्यक वस्तुयें उचित दूरी पर

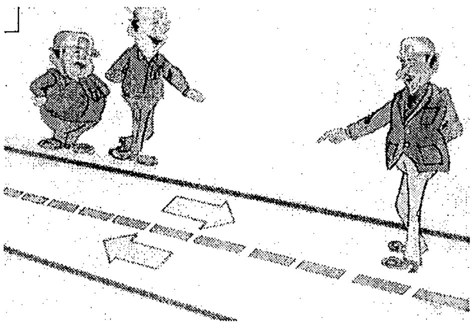
रखी होनी चाहियें परन्तु बहुत सी आवश्यक वस्तुये भी हमारे चारो ओर रखी होती हैं। यह हमारी कार्य क्षमता को प्रभावित करती हैं। इसी प्रकार सभी वस्तुओं को उचित ढंग से वर्गीकृत करो व नाम लिखों। दो वस्तुओं को एक नाम से मत पुकारो। इसी प्रकार एक वस्तु के दो नाम मत दो। काई भी वस्तु बिना नाम के नहीं होनी चाहिये। एक टायर फैक्ट्री में हमने यही समस्या देखी। टायर (Tyre) शब्द खुद ही दूसरे शब्द टायर (Tire) से मिलता जुलता है। वही एक उपकरण को कुछ बैनट कटर व कुछ बायस कटर बोलते हैं। इसी प्रकार पॉट (Pot) व मोल्ड (Mould) का एक ही अर्थ समझा जाता है। एक ही त्रुटि को कुछ रिंक्ड (Rinked) व कुछ बेन्ट (Bent) बोलते हैं। इस प्रकार के गड़बड़ी को टालने या दूर करने की कोशिश करना चाहिये।

नाम के साथ-साथ ही हम उन्हे जहाँ रखते हैं वह भी अति महत्वपूर्ण है। प्राय: औजारों को विधिवत तरीके से एक पैनल में लगा देते हैं। लेकिन इस प्रकार प्राय:छोटे गैराजों में देखने को मिलता है। चूंकि औजार व्यक्तिगत रूप से लोगों को दिये जाते हैं, वे अपने पास ही ताले मैं बन्द कर अपने अपने काबोड में रख देते हैं। आदर्श तरीका यह है कि उन टूल्स को मशीन के करीब ही एक पैनल कार्ड में उचित ढ़ंग से लगा कर रखा जाये जिससे आवश्यकता पड़ने पर उन्हे आसानी से उपयोग किया जा सके। इसके बावजूद भी कुछ बातें ध्यान रखनी होंगी। कई ऐसे टूल्स होते हैं जो देखने में एक जैसे लगते हैं परन्तु उनका कार्य भिन्न होता है। बोर्ड में उन टूल्स को सही जगह पर लगा सके। उसके लिये पेन्ट द्वारा उनके स्थान बोर्ड में निर्धारित कर देने चाहिये। इससे प्रयोग के बाद उन्हें पुन: यथोस्थान रखा जा सके। साथ ही हमें सामान रखते समय कुछ सावधानियो रखनी चाहिये जैसे भारी

चीज नीचे इत्यादि।

प्राय मशीन के आसपास फर्श में हम लोग कई चीजों को छोड़ देते हैं जैसे सामान लाने लेजाने वाले यंत्र, औजार, कच्चा माल इत्यादि। सियरी के अनुसार उने इस प्रकार के अनावश्यक वस्तुओं को वहाँ नहीं रखना चाहिये। यह वहाँ के लोगों की सतर्कता को दर्शाता है। हो सकता है ऐसे भी सामान हो जो हमें तुरन्त न मिल सके उन्हे मंगाना होगा। अत: हमें अपने स्टाक की स्थिति पर भी देखना होगा।

दूसरे शब्दों में हमें वस्तुओं को दुबारा कब मगांना है इस स्तर को पहले से ही सोचना होगा। इसके लिये हम बिन कार्ड में निम्नतम स्टॉक की सीमा तथा स्टॉक से जैसे जैसे माल निकालते जाते हैं उसका कोरा नोट किया जाना चाहिये। इसके लिये विभिन्न जानकारी के तरीके भी हैं। स्टॉक के स्तर को इस प्रकार टैग द्वारा दर्शायें कि निम्नतम सीमा आने पर स्वत: ही मालूम पड़ जाये कि अब माल मंगाने के लिये आर्डर कर देना चाहिये। इस प्रकार के सिस्टम को साउण्ड इन्वेन्टरी सिस्टम (Sound Inventory System) कहते हैं।



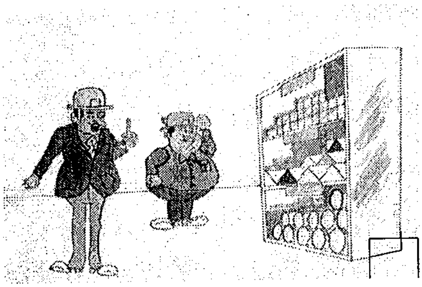
वस्तुओं को व्यवस्थित रखने के कुछ सामान्य नियम

वस्तुओं को सुव्यवस्थित रखने के सामान्य तरीके हैं हमें अनका पालन करना चाहिये। आइये उन्हे एक एक कर देखते हैं।

सर्वप्रथम उस स्थान को साफ करो जहाँ वस्तुओ को जमाना है। अब उचित योजना बनाओं। उसके लिये स्थान का नकशा या लेआउट लेकर उसमें वस्तुओं का स्थान निर्धारित करो। उन्हे देख कर उचित कार्यवाही पर विचार करो।

क्षेत्र को चिन्हित करना व सावधानियां

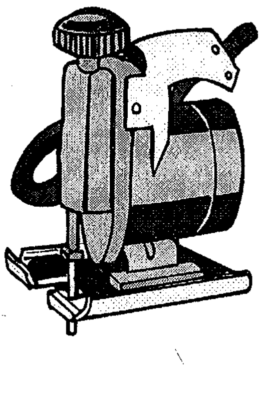
प्रत्येक वस्तु को रखने के स्थान को चिन्हित करें। इसके लिये हम स्तम्मों को संदर्भ बिन्दु मान सकते हैं व उनके आधार पर फर्श को विभिन्न ज़ोन में बांट दो। पड़ी रेखाओं (Horizantal lines) का प्रयोग क्षेत्र को मुख्य रूप से उप क्षेत्रों में बाँटने के लिये व खड़ी रेखायें (Vertical lies) उन्हें पुन: विभाजित करने के लिये जो कि विशेष उद्धेश्य के लिये होगा। यहाँ उच्छे दिखने वाले चमकते रंगों का प्रयोग करें। प्रत्येक रंग किसी विशेष अभिप्राय के लिये हो। इस बात का ध्यान रहे कि फर्श समतल हो। यदि गडढे इत्यादि हो तो उसकी मरम्मत करवा लो। हमेशा सीधी रेखा का प्रयोग करने का प्रयास करें। मोड़ो को टालने का प्रयास करें। जो एक बार फर्श का रंग तय हो गया तो लाइनो द्वारा विभिन्न उपभागों को दर्शायें। अब गति की दिशा दिखाने के लिये ऐरो या तीर के चिन्ह का प्रयोग करें। इसके लिये आप रंगीन टेप का भी प्रयोग कर सकते हो। पैटर्न को बदले नहीं। ब्रोकेन लाइन (Broken Lines) प्रवेश के लिये व जेबरा लाइन सावधानी के लिये प्रयोग करें। जैसे बताया सीधी रेखाओं का प्रयोग करें। कोनो व कोनो पर समकोणीय



मार्ग जहाँ तक हो न बनाये। सुरक्षा इसका मुख्य सिध्दान्त है अत: रंगो के प्रतीक की जानकारी के लिये लोगों को प्रशिक्षित करें। जहाँ आवश्यक हो सावधानी के संकेत लगायें। यह निश्चित करें कि प्रशस्त मार्ग में कुछ भी अवरोध न हो। यदि किसी कारण से ऐसा सम्भव न हो तो पहले से ही सावधानी के लिये सूचित करने वाले चिन्हों (Indicators) का प्रयोग करें।

सक्षिप्त रूप से हम इस नतीजे पर पहुंचे कि प्रवेश / निकास के खुलने की लाइन व दिशा, आवागमन की दिशा, सावधानी हेतु जेबरा पैटर्न, वस्तुओं को उचित ढंग से रखने के लिये, उचित स्थान के लिये लाइन, चिन्ह इत्यादि होना चाहिये।

इसी प्रकार से क्रासिंग पर सावधानी का चिन्ह, विद्युत्त बोर्ड व पैनल, ओवरहेड क्रेन होयेस्ट, कनवेयर बेल्ट इत्यादि से सुरक्षा हेतु सावधान करने के लिये उचित बोर्ड होना चाहिये। इसी प्रकार कुछ और क्षेत्र सीढ़ी, चलती हुई मशीन, यंत्र इत्यदि के लिये भी ध्यान रखना होगा। इन सभी के लिये हमें साइन बोर्ड या लेबल का प्रयोग करना चाहिये। इन बोर्ड में शब्दों का साइज उचित व साफ साफ लिखा होना चाहिये। सभी मशीनों पर उनका उचित नाम व संख्या लिखें। फर्श में कहां क्या सामान कैसे रखा जायेगा इसकी योजना बनायें। गाड़ी, मेज, स्टोरेज पैनल, दवा का डिब्बा, अग्निशामक यंत्र इत्यादि के लिये स्थान सुनिश्चित करो। इसके लिये तीन बातें प्रमुख हैं वह क्या रखना है, कहाँ व कितनी।



उचित स्थान पर रखने की विधि

यथा स्थान पर रखने का ढंग एक प्रकार से उनके रखने का मानकीकरण है। चीजों के मण्डारण (Storage) के कुछ मौलिक नियम हैं। जैसे सामान व उसका स्थान निर्धारित करना व कितना रखे उसका भी निर्धारण करना। आईये कुछ उदाहरण देखें। पहले सेल्फ व स्टैंड। यह उचित ढंग से बेन्ट किये होना चाहिये, साफ हों व एक ही ँचाई के हों। यदि वे अलग अलग उँचाई के हैं तो न्हे इस प्रकार से रखें कि देखने में अच्छे लगें। आवश्यक हो तो उनके नीचे उचित ऊँचाई के गुटके रखें जिससे वे एक स्तर पर आ जायें। उन्हे फर्श पर सीधे न रखें। उसमें गुटके का प्रयोग करें जिससे फर्श साफ करने में आसानी हो। आवश्यकता से अधिक वस्तुओं को न रखें। इसी प्रकार ट्राली भी उचित उँचाई की होनी चाहिये जिससे की सामान लाने ले जाने में असुविधा न हो। पैलेट की ऊँचाई एक जैसी होनी चाहिये जिससे ट्राली द्वारा उन्हे ले जाने में समस्या न हो। पैलेट से कार्यस्थल तक सामान पहुँचाने में आसानी हो व एक ही ऊँचाई को कायम रखने का प्रयास करें।

जिग्स, फिक्स्चर, टूल्स व केबल्स

इसी प्रकार जिग व टूल के लिये भी स्थान रेखंकित करो। ट्राली व अग्निशामक के स्थान को भी रेखाकित करों। यहाँ इस प्रकार के सामान को उचित स्थान पर उचित ढंग से रखने मैं मदद करेंगे। यह हमें यह भी सूचना देते है कि क्या प्रयोग में है व क्या गायब है। इलेक्ट्रिक केबल के लिये आंचत व्यवस्था करें। पैनल वायरिंग ऐसी हों कि देखने में भी सुन्दर लगें।

मशीन के औजार व जिग्स के मामले में उन्हे कम करने का प्रयास करना चाहिये। यदि विंगनट है तो हमें स्पेनर की आवश्यकता नहीं होगी। यादि नट के साइज का मानकीकरण किया है तो एक या दो ही साइज के स्पेनर की आवश्यकता पड़ेंगी।

खपत होने वाली वस्तुयें

आइये, नियमित खपत होने वाली वस्तुओं को देखें - जैसे रंग या डाई, हलेड इत्यादि। इन पर ध्यान देने की बात है कि इनका उपयोग उचित ढंग से हो रहा हैं या नहीं। उनका रखरखाव कैसा हैं। उन्हे ऐसे रखो जिससे न तो वह टूटे-फूटे न जंग लगे न बरबाद हों। उन्हे निकालते समय दूर्धटना की सम्भावना को भी ध्यान में रखना चाहिये। इसी प्रकार पैनल में उर्ध्व लटके हुये टील्स व सामान ढके हुये स्टोरेज पैनल में होने चाहिये। भारी सामान जमीन के पास ही होने चाहिये।

जहाँ तक उन सामानों को जिनका सम्बन्ध कार्य प्रगति पर है उनका स्थान निश्चित होना चाहिये व उनकी संख्या निश्चित होनी चाहिये। हमें FIFO (First In First Out), अर्थात जो सामान पहले रखा गया है उसे प्रयोग के लिये पहले निकाले, के नियम का पालन करना चाहिये।

खराब सामानों का भण्डारण

खराब सामान के भण्डारण के लिये हमें अलग स्थान बनाना चाहिये। चूँकि हम उचित संख्या में वस्तुओं को रखने की बात कर रहे हैं अत: हमें यह ध्यान रखना चाहिये कि जो भी वस्तुयें रखी हैं वे ठीक ठाक हैं व प्रयोग के लिये तैयार है।

आकस्मिक सामान

उन वस्तुओं की जिसका काम आकस्मिक अवसरों पर पड़ती है उन पर

विशेष ध्यान रखना चाहिये। चाहे वह फैन बैल्ट हो, प्रिन्टेड सर्किट बोर्ड हो, विद्युत फिटिंग्स हो, वाल्व इत्यादि हो। यह सभी उचित ढंग से रखे होने चाहिये व नियमित इस बात की जांच होनी चाहिये कि वह उचित संख्या में उपलब्ध है व सही हालत में हैं। उदाहरण के लिये बैटरी की नियमित जांच करें नहीं तो वह ड्राई हो जायेंगी।

तरलपदार्थ व ज्वलनशील वस्तुओं का भण्डारण

आइये, तेल का ही उदाहरण लेते हैं। तेल विभिन्न ग्रेड का व विभिन्न श्यानता (Viscosity) का प्रयोग किया जाता है। कुछ को सीधे उपयोग करते हैं, कुछ को गर्म कर के, कुछ को विशेष स्टोरेजटैंक-द्वारा। पहले तो हमें यह सुनिश्चित करना होगा कि कम से कम ग्रेड का तेल उपयोग हो। क्यों कि इसमें बहुत से ग्रेड हैं जो कि मानक की दृष्टिकोण से एक दूसरे के काफी करीब हैं। सामान्य इस्तेमाल में हम उन ग्रेडों का समूह बना कर ग्रेडों की संख्या कम कर सकते हैं। लेकिन उच्च तकनीक वाले मशीनरी के लिये उपयुक्त ग्रेड में परिवर्तन नहीं करना चाहिये।

जब एक बार यह निर्धरित हो गया कि किस ग्रेड का तेल कहाँ उपयुक्त है, उसमें रंग-प्रतीक (Colour Code) का इस्तेमाल आसानी से पहचान के लिये करना चाहिये। अच्छा होगा कि पाइपलाइन स्टैण्ड व ट्राली भी उसी रंग के प्रतीक का अनुसरण करें। विभिन्न प्रकार के तेल को उचित ढंग से रखना चाहिंये। उन स्थानों भी नियमित जांच भी होती रहन चाहिये जहाँ वे रखे हैं।

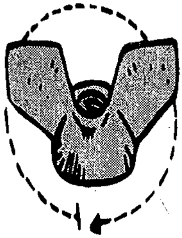
तेल प्राय: ज्वलनशील होते हैं। अत: भण्डारन के स्थान पर उचित अग्नि अवरोधक प्रबन्ध होना चाहिये। यह भी देखें कि तेल का रिसाव

बिल्कुल न हो। उचित तेल कुप्पी का प्रयोग करें जिसका नोज़ल उचित स्थान में तेल डालने में सक्षम हो।

यन्त्रों का भण्डारण

दूसरा आवश्यक सामान यन्त्र है। उन्हे उचित ढंग से रखना आवश्यक है। इन्हे नियमित रूप से उनकी यथार्थता (Accuracy) के लिये जांच करते रहना चाहिये। उनका प्रयोग कायदे से न करना, गंदे हाथो का इस्तेमाल इत्यादि उनहे त्रुटि पूर्ण बना सकते हैं। उन्हें हमेशा साफ सुथरा रखना चाहिये। वे यंत्र जो विशेष व्यक्ति द्वारा ही प्रयोग किये जाते हैं उन्हे इस प्रकार चिन्हित कर देना चाहिये जिससे गलती से दूसरा उसका प्रयोग न कर सके। उनके उचित ध्यान के लिये व्यक्ति विशेष को जिम्मेदारी देना भी उचित होगा।

प्राय: लोग छोटे सामान व प्रयोग में जाने वाले सामानो पर ज्यादा ध्यान नहीं देते। हमने लोगों को नेप्था से कपड़े धोते देखा है क्यों कि नेप्था उक कम्पनी में काफी प्रयोग होता है। आप इंजीनरिंग इकाइयों में फर्श में नट, बोल्ट, स्क्रू, इत्यादि अक्सर पड़े पायेंगे।



सामान रखने वाले पात्रो (Reusable Containers) का भराव

इसकी नियमित जंच करने व नियंत्रण की आवश्यकता है। ऐसे सामानो को पारदर्शी पात्रों जिसमें ढक्कन लगे हों, रखें। जब उन्हे लाइन में भेजें तो उपर तक न भरें बल्कि लगभग 25% खाली रखे जिससे रिसाव / बर्बादी को रोका जा सके।

कुछ ऐसे भी सामान हैं जिनका प्रयोग नहीं होता व वे तुरन्त कई समस्या

का कारण भी नहीं बनते। परन्तु बाद में वे कुछ बरबादी का कारण बन सकते हैं जैसे वाशार स्प्रिंग, इत्यादि। इन्हें हमेशा सेट में ही भेचें। इनको इस्तेमाल करने के लिये उचितटूल्स का प्रयोग करें (मैगनेटिक टील्स, छोटी पकड़ या पिनसर, नोजप्लायर इत्यादि)। इसी प्रकार सभी सामानों को उचित ढंग से लेबल लगायें।

सारांश

1. अनावश्यक वस्तुओं को बाहर करें।
2. भण्डार क्षेत्र तैयार करें। स्थान, रैक, कैबिनेट इत्यादि को पुनर्निर्धारित करें।

3. प्रत्येक वस्तु के लिये स्थान निर्धारित करें। बारबार काम में आने वाली वस्तुयें नजदीक में व उचित ऊँचाई पर रखें। यह भी निर्धारित करें कि वस्तुओं को वापस कैसे रखना होगा।
4. टैग/चिन्ह/लेबल सभी क्षेत्र में सानान/उपकरणों के लिये आवश्यक है। यदि किसी सामान को अस्थाई रूप से प्रयोग में ला रहे है तो उसके लिये भी उचित लेबल लगायें। अस्थाई भण्डारण को भी बोर्ड द्वारा दर्शायें।
5. रंग-प्रतीक, तीर के चिन्ह, लैम्प इत्यादि का प्रयोग वस्तुओं के जल्द पहचान के लिये करना चाहिये।
6. कार्यक्षेत्र, रास्ता, प्रवेश/निकास, द्वार खुलने व बंद की दिशा, आवागवन को दर्शाने वाली रेखायें का स्थान, इत्यादि सुनिश्चित करें।
7. कम से कम औजारों के प्रयोग से कार्य करने की पद्धति तैयार

करें। उदाहरण स्वरुप पंख वाले नट से स्बेनर की आवश्यकता नहीं होगी।

8. माप, विभिन्न प्रकार के जल, गैस, ड्रेनेज इत्यादि के लिये मानकीकृत रंग का प्रयोग प्रतीक के रूप में पाइपलाइनों में करें।

9. सावधान संदेश सूचना, आदेश इत्यादि को उचित ढंग से प्रदशित करें। वे उचित स्थान पर उचित ऊँचाई पर लगे हो व साफ साफ इस प्रकार लिखा हो लोग उसे दूर से देखकर पड़ सकें।

10. सभी निर्धारित क्षेत्र व रंग प्रतीकों का लेखा रखे।

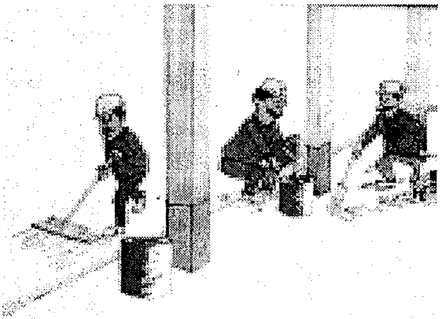
11. निश्चित समायान्तराल में इन सभी का निरीक्षण आवश्यक है।

सेटॉन से लाभ

* वस्तुओं को खोजने में लगने वाले समय में कभी आती है।
* निरीक्षण में आसानी व उस क्षेत्र से कब कौन सा सामान लिया गया है, जानने में मदद मिलती हैं।
* कार्यक्षमता में वृध्दि होती है।
* सुरक्षित कार्य वातावरण मिलता है।
* सामानों के उचित मात्रा के भण्डारन में (Inventory Control) मदद मिलती है।
* कार्यक्षेत्र के उचित ढंग से प्रयोग में सहायता मिलती है।
* रंग -प्रतीक (Colour Code) से वस्तुओं के पहचान में सुविधा होती है।

अध्याय-4 सेसो

सेसो (Seiso): इसका अर्थ है-सफाई अर्थात सफाई अभियान में भाग लेना। इस प्रकार की सफाई मशीन, टेबल, रसोई, कैबिनेट, इत्यादि तक सीमित नहीं है। हम लोगों ने जो भी क्षेत्र लिया हुआ है यह उसके हर जगह की व उसके चारो ओर सफाई की बात करता है। इस प्रक्रिया को हम अंग्रेजी में Scrubbling या Scrub भी कह सकते हैं।



प्रचीन समय से ही हम भारतवाषी सफाई पर विशेष महत्व देते रहे हैं। हमारे ऋषियों, गुरुजनो ने हमें यह सिखाया था। उनके अनुसार एक अच्छा पवित्र स्थान का वातावरण उत्पन्त करो, ऐसा पवित्र स्थान जिसमें देवी व देवता रह सकें। सेसो और कुछ नहीं सफाई है। 5-एस के अभ्यास में सफाई एक ऐसी क्रिया है जिसमें प्रत्येक की भूमिका है। यह एक दर्शन है तथा सभी प्रकार की जिम्मेदारी के प्रति आस्था को व्यक्य करता है कि आप उन सभी वस्तुओं को जिसका प्रयोग करते हैं किस प्रकार से अच्छी दशा में बनाये रखते हैं। धूल, मिट्टी,गन्दगी, अन्य बाहरी पदार्थ इत्यादि मशीन के अप्रत्यासित रुकावट के दूषित वातावरण व दुर्घटना के प्रधान कारण माने जाते हैं।

सेसो का शाब्दिक अर्थ " साफ सफाई " है। अर्थात साफाई के कार्य को लेना। इस प्रकार की सफाई मात्र मशीन, मुज़, रसोई, काबोड इत्यादि तक सीमित नहीं है, अर्थात जो क्षेत्र हमलोगों ने लिया है उसके सम्पूर्ण क्षेत्र की सफाई करनी होगी।

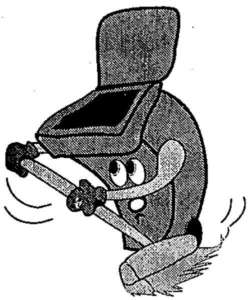
सफाई का अभिप्राय खराब चीजों को बाहर निकाल उसे शुद्ध करना। सफाई में निरीक्षण स्वयम् निहित है। वह वस्तुयें जिसका हम प्रयोग करते हैं. क्यों गंदी हो जाती है? यह सम्भवत: सही समय पर ध्यान न देना व उचित कार्यवाही न करना। यदि वह स्थान जहाँ हम रहते है पर कार्यकरते हैं, गंदा रहता है तो निश्चय ही हमारे देखभाल में या नियम में कुछ कमी हैं।

भारतवर्ष में हमलोग उन चीजों की पूजा करते हैं जो हमारे जीवन के लिये अति आवश्यक है। उन्हें हम पंच तत्व के नाम से जानते हैं। वे हैं आग, पानी, हवा, पृथ्वी व आकाश। एक किसान अपने हल की पूजा करता है व अपने खेत व जानवरों की भी। ये उन्हें खेत जोतने में सहायक हैं। एक कर्मचारी अपने औजारों व मशीन की पूचा करता है। प्रतयेक वर्ष लगभग सभी फेक्ट्रियों में लोग विश्वकर्मा पूजा या आयुध पूजा करते हैं।

लेकिन समय के साथ साथ यह केवल धार्मिक परम्परा ही रह गई हैं। मशीन, औजारों, यंत्रों के प्रति आस्था गिरती जा रही है। प्रचुर मात्रा में वस्तुओं की उपलब्धता ने लोगों में एक संतोष पैदा कर दिया है। हम प्राय: यह सोचते हैं कि रिपेयर करवाने से नया खरीदना बेहतर होगा। हम यह नहीं सोचते कि यह खराब या बरबाद क्यों हुई। क्या यह खराबी के कारण था या हमारी लापरवाही के कारण। हम प्राय: देखते हैं कि लोग कास्ट आयरन की वस्तु का प्रयोग (स्पेनर इत्यादि) हथोड़े के स्थआन पर करते हैं। इस प्रकार की हीनि या बरबादी गलत ढंग से प्रयोग के कारण हैं।

सेसो निरीक्षण है

सफाई का अर्थ मात्र वस्तु या स्थान की सफाई नहीं है। अच्छी तरह से सफाई से खराबियां स्वत: नज़र आजाती है। मशीन से अलग तरह की आवाज़ को महशूस किया जा सकता है। धूने से उसमें होने वाले कम्पन (Vibration) व ताप (Temprature) को महसूस किया जा सकता है। सफाई के समय LLF (Look, Listen and Feel) अर्थात देख कर, सुनकर व महसूस कर सफाई करने वाला व्यक्ति अलग सी ध्वनि, महक, रंग में परिवर्तन, ढीले नट-बोल्ड, पार्टस्, अतरिक्त ताप, लीकेज़, रिसाव, किसी पार्ट का मशीन में सही न लगा होना या ढीला होना या न होना, धूल, अनियमित चाल, इत्यादि का पता चल सकता है। यह तुरन्त मालूम किया व उसपर उचित सुधार किया जा सकता है। अत: हम कह सकते हैं कि सेसो भावी व्यवधान की पूर्व सूचना देने व भविष्य में होने वाले दोष से बचने में सहायक है।



सफाई किसे करना चाहिये? क्या यह एक अलग कार्य है?

आजकल सफाई को एक अलग कार्य समझा जाता है। कारीगर यह समझता है कि जिस मशीन में वह कार्य कर रहा हो उसको साफ करना उसका कार्य नहीं है। यहाँ उनके दोषारोपण का मतलब नहीं है। यह संस्कार उच्च वर्ग से नीचे तक आना चाहिये। हममें से कितने लोग अपनी ही मेज को प्रति दिन साफ करने के लिये तैयार हैं। हम सफाई वाले या चपरासी का इंतजार करते हैं कि वह आये व साफ करे। वास्तव में प्रथम स्तर पर यह सोचना कि सफाई की आवश्यकता ही क्यों पड़ी? कार्य की गुणता का प्रारम्भ यहाँ से

होता है। सभी चाहते हैं कि सफाई का कार्य दूसरे के द्वारा किया जाये। यह एक विशिष्ठ कार्य हो गया है। कई एजेंसियां इस प्रकार की जिम्मेदारियां लेती हैं।सफाई कार्य नहीं है। यह एक भावना है। यदि हमारी आदत वस्तुओं को विधिवत रखने की है तथा गन्दगी व कूड़ाकरकट को एकत्र होने नहीं देते तो वहाँ समस्या नहीं होती। इलाज से सावधानी बरतना ज्यादा अच्छा है।

लेकिन हमें इस आदत को अपनाना होगा जिसमें समय लगेगा। आइये देखें कि सेसों प्रक्रिया क्या है? इसके लिये पहले हमें यह शुनिश्चित करना होगा कि क्या साफ करना है, उसकी जिम्मेदारी किसकी होगी। सफाई का तरीका क्या साफ करना है, उसकी जिम्मेदारी किसकी होगी। सफाई का तरीका क्या होगा व कौन से टूल्स प्रयोग करना होगा जिसके द्वारा सफाई करनी है।

सफाई के लिये त्रिपदीय तरीका

1. बड़े स्तर पर (Macro Level) अर्थात सभी चीजें व जगह की सफाई करना व उन समस्त कारणों को दूर करने का प्रयास करना जिससे गंदगी फैलती है।

2. व्यक्तिगत रूप पर (Individual Level) अर्थात वीशेष स्थान, मशीन, यंत्र आदि की सफाई।

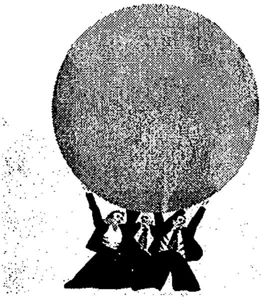
3. सूक्ष्म रूप से (Micro Level) अर्थात विशेष पार्ट या टूल को विाधिवत साफ करना व खराबियों की पहचान कर उसका समाधान करना।

यहाँ प्रथम चरण में कूड़ा करकट व गंदगी को दूर करना है। इसके द्वारा हम बड़ी गंदगी को दूर कर सकते हैं। तब द्वितीय चरण में एक

एक यंत्र को देखना। भण्डारग्रह को देखना, टूलरूम इत्यादि को देखना है। जहाँ पर कार्य चल रहा है, लाइन स्टोरेज क्षेत्र, सामान के प्रक्रिया का स्थल, जिग व टूल, अलमारी, कबोड इत्यादि कोअन्दर व बाहर से ध्यान पूर्वक देखें।

अब उपकरणों (Equipment) की स्थिति, मशीन की दशा, वेल्डिंग टूल्स किट, अन्य टूल, कटिंग टूल, मापन यंत्र, मोल्ड, चक्के, सामन लाने लेजाने वाले यंत्र, कार्य क्षेत्र की मेज, काबोड, डेस्क, कुर्सी, फिटिंग्स इत्यादि को भी ध्यान से देखें। अपने चारो ओर जैसे फर्श, कार्य क्षेत्र, रास्ता, दिवालें, स्तम्भ, छत, खिड़कियां, कमरे, विद्युत्त तार, ट्यूबलाइट फिटिंग आदि। इन सभी को विधिवत तरीके से करना होगा। यह सभी में काफी समय लगता है लेकिन यह कहानी यहीं खत्म नहीं होती।

एक बार आपने इन सभी को ठीक ठाक कर दिया तो अब सूक्ष्म रूप में अर्थात बारीक से सफाई की प्रक्रिया प्रारम्भ करनी होगी। अब कोनो आदि में छुपे व ढके स्थान, नट-बोल्ट के नीचे, वस्तुओं को उठा कर उनके नीचे, वह स्थान जहाँ सफाई करना कठिन है, इस लिये प्राय: उन्हे ध्यान ही नहीं देते। जब आप इन स्थानों को देखेंगे तो आपको आश्चर्य होगा। आपको इतना कुछ मिलेगा कि देख कर ताजुब होगा। जैसे आपने कोई जादू का पिटारा खोल दिया हो। जो भी हमने देखा वह सेसो के लिये एक वृहद रूप है। लेकिन नियमित प्रक्रिया के लिये तरीका बनाना होगा।



इसके लिये हमें सम्पूर्ण कार्यक्षेत्र को जोन या उप क्षेत्र में बांटना होगा। इसके लिये उचित होगा कि उस क्षेत्र की डिज़ायन या

नक्सा पहले बनायें। अब उसमें लाइन खींचकर विभिन्न जोन में बांट दे। इस प्रकार का वितरण उस क्षेत्र के सभी मशीनरी, उपकरण, फिक्सचर इत्यादि को शामिल करना है।

कार्य की जिम्मेदारी देना

जब कार्यों का वितरण करें तो बड़े बड़े स्थानो के परिभाषित शब्द जैसे सभा कक्ष"इत्यादि का प्रयोग न करें। ठीक से समझायें। सभा कक्ष लिख कर उसके नीचे फर्नीचर, फिक्सचर, व अन्य सामान, स्थान यहाँ तक कि ट्वायलेट इत्यादि को लिखें। अगला कदम है प्रत्येक क्षेत्र के लिये व्यक्तियों को जिम्मेदारियां बताना। यहां यह साफ साफ बतादें कि कुछ भी खराब हालत में न छोड़े।

इस क्रिया का मुख्य आशय प्रयेक को कार्य का महत्व समझाना है। प्रायः सफाई का कार्य लोग अपने से नीचे स्तर का मानते हैं व इसे जल्दी स्वीकार नहीं करते। हमे प्रत्येक को रखरखाव के महत्व को समझाना होगा। व ५-एस के कार्य को विधिवत करना होगा। इसके लिये यह उचित होगा कि स्वयम् अग्रणी होकर लोगों के लिये उदाहरण बनना होगा। उन्हे यह महसूस कराना होगा कि यह कोई बुराई नहीं है। अब आता है कि कैसे कार्य किया जाये। स्थान को मात्र साफ करलेना ही उचित नहीं है। हमे सभी को बताना होगा कि उस स्थिति का उद्धेश्य पूर्ण ढंग से अध्ययन करें, खराबी के मूल कारणों को जानने का प्रयास करें साथ ही यह भी देखें कि क्या व किस क्रम में सफाई करनी है।

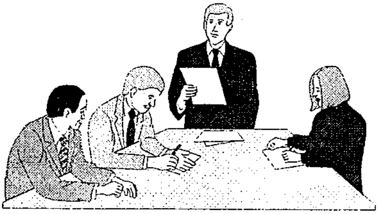
सफाई की वर्तमान स्थिति का अध्ययन करें। देखें कि क्या यह वहां की स्थिति के अनुकूल है। उन हालातों के धार पर कार्य विधि तैयार करें। जिससे कार्य प्रभावी व सरल ढंग से किया जा सके।

एक बार सफाई हो जाने के बाद वहाँ पर कार्यरत सभी लोगों को एकत्र करें। उन लोगों की मदद से जैसा आप चाहते है उस प्रकार की सफाई नियमित होती रहे उसके लिये नियम व कार्य विधि या पद्धति को निश्चित करें।

आइये इन सभी पहलुओं को थोड़ा और विस्तृत रूप में देखे। यह उत्तम होगा कि सफाई का कार्य समूह में प्रारम्भ करें। आप समूह में किसी एक को समूह का नेता चुन सकते हैं। लेकिन यह सभी समस्याओं का हल नहीं। ये यह सुनिश्चित नहीं करेगा कि सभी कार्य विधिवत ढंग से होगा। समूह में प्रायः कुछ सामान्य क्षेत्र या वह क्षेत्र जिसे आप साफ करना पसंद नहीं करते उसकी उपेक्षा कर देते हैं। जैसे काई ट्वायलेट के क्षेत्र को साफ नहीं करना चाहता। इस लिये यह आवश्यक है कि प्रत्येक को उनकी विशिष्ठ जिम्मेदारियों को बताया जायें। यह सही है कि एक ही व्यक्ति को ना पसंद किये जाने वाले कार्य बारबार नही दिया जाना चाहिये। कार्य परिवर्तन (Rotation of work) द्वारा इस समस्या से बचा जा सकता है।

प्रत्येक के कार्य का कार्यक्षेत्र का निर्धारण करना

वास्तविक जीवन में जैसा होना चाहिये होता नहीं है। लोग आने वाली दूसरे समूह के लिये ऐसा कार्य छोड़ देते हैं। इस लिये यह आवश्यक है कि किसे क्या करना है निर्धारित हो। इस प्रकार से जिम्मेदारी देने से लोग उस कार्य को जिम्मेदारी से लेते है। जैसे हम अपनी चीजो पर विशेष ध्यान देते हैं। दूसरा आवश्यक कदम है लोगों को स्पष्ट निर्देश देना। अपनी अपेक्षाओं को सही, सरल,समझने में आसान निर्देशों में बदलो जिससे उन्हे करने में काई समस्या न आये।



निरीक्षण व जानकारी प्राप्त करना

हमारी अपेक्षाओं व वास्तविक कार्य में कुछ उतार चढ़ाव हो सकता है। लोग हो सकता है सेसो के कुछ पहलुओं को न समझ पायें हो। इस लिये यह आवश्यक है कि वस्तु स्थिति को जानने के लिये स्थिति का निरीक्षण करें। हम नियमित रूप से निरीक्षण प्रारम्भ कर सकते है लेकिन प्राय: ऐसी स्थिति में कई चीजों पर ध्यान नहीं जाता।

अत: यह आवश्यक है कि वार्षिक या अर्धवार्षिक विशेष जांच का आयोजन किया जाये। यह निरीक्षण विधिवत तरीके से कर सकते हैं। पहले अपने चारो ओर देखे, फिर मशीन को देखें। प्रत्येक पहलुओं को ध्यान से देखें जैसे लुब्रीकेशन, फिल्टर की स्थिति, विद्युत्त उपकरणों की दशा, बक्से, अलमारी, मेज की ड्रार, ट्राली, अन्य सामान लाने/ले जाने के उपकरणों की हालत, सुरक्षा की दृष्टिकोण से लगाये गये कबर इत्यादि। जब हम इन चीजों को देखते हैं मात्र मफाई नहीं देखते बल्कि उनकी कार्य की दशा को भी देखते हैं। लोगों को समूह में शिक्षित करने व उनके अन्दर महसूस करने के लिये कार्यक्रम आयोजित करो।

उचित हथियार व टूल्स उपलब्ध कराना

दूसरी आवश्यकता उचित टूल व सही तरीके से सेसो को अपनाना। यह सभी क्षेत्रो व सभी उपकरणों के लिये हो सकता है उपलब्ध न हो। प्रत्येक इकाई का अपना विशेष गठन व निभिन्नता रहती है। हमें अपने मस्तिष्क का इस्तेमाल कर इस स्थितियों से निपटने के लिये स्वयम् ही उचित टूल व पद्धति का विकास करना होगा। बहुत से लोग बहुत

तेज़ होते हैं तो अपने खुद के ऐसे तरीके निकाल लेते हैं जिससे वे टूटे व खराब चीजों से भी उपकरण, यंत्र या टूल्स बना देते हैं। उदाहरण स्वरूप बहुत सी संस्थानो में टूटे हैक सा ब्लेट से लोग चाकू बना लेते हैं।

सेसो को दिन प्रति दिन की दिनचर्या में शामिल करना

जब विस्तृत निरीक्षण करते हैं तो प्रति छमाही सफाई अभियान के निरीक्षण को भी इसमें शामिल किया जा सकता है। प्रत्येक दिन सफाई करने का विचार एक अच्छा विचार है। भले ही यह 3 से 5 मिनट के लिये ही क्यों न हो। इसे और प्रभावी बनाने के लिये समय निर्धारित कर देना चाहिये व सभी को इस सफाई अभियान में लगाना चाहिये। कृपया इसे सरल व प्रय बनाने का सुनिश्चित करें। केवल तभी हम इस जोश को बनाये रख सकेंगे व इस प्रकार के प्रयास को सफलता मिलेगी।

सभी लोगों को इस सफाई अभियान में लगना चाहिये अर्थात संस्थान प्रमुख से कर्मचारी तक सभी। सभी एक विशिष्ठ कार्य विशेष समय में करेंगे तो यह हमें कई प्रकार से सहायक होगा।

अपने उपकरणो, यंत्रो को अच्छी हालत में रखना 5-एस का एक मुख्य कार्य है। यंत्रो, उपकरणों को बहुत ध्यान से रखने की वश्यकता है। यदि इसमें कोई समस्या है तो उनके आंकड़े एकत्र करो व उनका विश्लेषण करो। ऐसे कार्य पद्धति का निर्माण करो जिससे उस समस्या को दूर किया जा सके। किसी भी समस्या को छोटा समझकर छोड़ मत दो। कई बार एक छोटी सी समस्या वास्तविक समस्या के स्थान को मालुम करने व मूल कारण को जानने में मदद करता है।

पहले एक जांच सूची (Check-List) तैयार करें। चेकलिस्ट में सभी चीजों को शामिल कर विशेष रूप से बनायें। उदाहरण स्वरुप मशीन में तेल का लेबल चेक करना। तेल का लेबल बहुत अधिक या बहुत कम नहीं होना चाहिये क्यों कि दोनो ही उचित नहीं है। सही यंत्र से सभी नट-बोल्ट को देखें कि वह टाइट है या नहीं। वियरिंग को देखें कि वह सही ढंग से लगी है व सही कार्य कर रही है या नहीं।

उच्च तकनीकी मशीनो व उपकरणो का विशेष ध्यान रखना

आजकल मुख्य बियरिंग के लिये ऐसे रिकार्डरस् मौजूद है जो कि उनकी स्थिति को बताते हैं। उनका प्रयोग शुद्धता के लिये करें। सभी ऐसे मशीनों व आवश्यक उपकरणों को चेक करें कि वह धूल रहित हो व विधिवत कार्य कर रहे हों। इस प्रक्रिया जांच में हमारी सोच दूसरी हो सकती है। हम किसी क्षेत्र को ले व चेकलिस्ट के माध्यम से विधिवत जांच करें। यहाँ हमें सम्भवत: यह सोचना होगा कि उस क्षेत्र में सम्भावित समस्योयें क्या है। यह हमें उसके लक्षण को देखने में मदद करेगा। जब से हम समस्या देखें हमें उसकी उचित कार्यवाही करनी चाहिये व उसको लिख लेना चाहिये। प्रत्येक वृहद सफाई

अभियान के बाद हम लोगों को प्राप्त विशेष बातों को नोट करना चाहिये। इसमें हमने क्या किया, क्या समस्यायें आई, क्या करना है व वर्तमान सिथिति क्या हैं।

इस प्रकार की चीजों का विस्तार से वार्तलाप करना चाहिये कि समस्या के प्रति क्या करना है जिससे इस प्रकार की समस्यायें दुबारा न आयें। इससे लोगों में विश्वास जागृत होगा व भविष्य में ऐसी स्थिति से निपटने की छमता का विकास होगा। दूसरे सब्दों में ये सभी विस्तृत बातें लोगों को शिक्षित करने में सहायक होंगी।

सेसो पर शिक्षा

शिक्षा का क्षेत्र प्रत्येक के लिये आवश्यक है। लोगों को मात्र यह बता देना कि क्या करना है, उचित नहीं है। सम्पूर्ण प्रक्रिया के बारे में लोगों को बताना, उद्धेश्य, कौन कौन से उपकरण व मशीने सामिल है, वे कैसे कार्य करती है इत्यादि। हमे उन्हे पहले बताना होगा कि किन किन बातों पर उन्हे विशेष ध्यान देना होगा तथा उनका किस प्रकार से उचित ढंग से रख रखाव कर सकते हैं। वह यह भी देखें कि वे ठीक ठंग से कार्य कर रही हैं। हम सोचते हैं कि नियमित ठंग से कार्यरत मशीनों को सायद रोज चेक करने की या उनहे नियमित देखने कि आवश्यकता नहीं है, परन्तु यह सही नहीं है।

इसी प्रकार मशीन मेन्टीनेन्स या उसके चलाने में सफीई प्रक्रिया भी अतिआवश्यक है। व उसे रोजमर्रा के नियमों में शामिल करना चाहिये। बाहर से देखने पर अच्छा से अच्छा ज्ञानी व्याक्ति भी उस मशीन के अन्दर की दशा को नहीं जान सकता। जो

व्यक्ति मशीन चलाता है उसे ही उसके बारे में महसूस हो सकता है। उसे उसकी कमी का ज्ञान होता है। यदि हम उसे उचित शिक्षण व प्रशिक्षण दें तो वह किसी और दूसरे से कहीं बेहतर कर सकता है।

शिक्षित करने का तरीका आसान व रुचिपूर्ण होना चाहिये। हमें साधारण भाषा उचित चित्र या उदाहरण का प्रयोग करना चाहिये जिससे कि वे भलींभाति विषयवस्तु से परिचित हो। जैसे लोगों को यह बताना कि फिटर के मिलने का स्थान, उनका अभिप्राय, कैसे वे कार्य करते हैं, लुब्रीकेशन की आवश्यकता क्यों पड़ती है, क्यों विभिन्न स्थानो पर विभिन्न ग्रेड का लुब्रिकेशन इस्तेमाल करते हैं और यदि गलत ग्रेड का इस्तेमाल करें तो क्या होगा, इत्यादि। इसी प्रकार विभिन्न प्रकार के वाल्व क्या है, वे कैसे कार्य करते हैं, हमे उसमें क्या क्या देखना है इत्यादि, इत्यादि।

हमें उन्हे यह भी बताना चाहिये कि ससस्या की पहचान देख, छू कर या उसकी आवाज से किस प्रकार किया जा सकता है, तथा अपने दिन प्रति दिन की चेकिंग में किस प्रकार से समस्या वाले क्षेत्र। स्थान को पहचान सकते हैं, इत्यादि।

जैसा कि हम जानते है, मशीने बन्द कबर के अन्दर है, हो सकता है उसके अन्दर बहुत सी छोटी छोटी कमिंया जैसे नट का ठीला होना, तेल का रिसना इत्यादि गड़बड़िया पनपने लगी हैं। जब आप मशीन खेलेंगे तो इस प्रकार की समस्याओं को देखें व जांचे। उचित ढंग से उसे देखो व कमियों की जाँच सूची बना लो। जब सफाई अभियान पूरा हो जाये तो उन सभी कमियों को देखें कि क्या उन्हे ठीक किया जा चुका है। यदि कुछ छूट गया है तो वह क्यों, क्या कारण है व उसके लिये क्या करने जा रहे हैं? यह सब उसके आगे लिख लें।

हमारा उद्योग का अनुभव यह बताता है कि बहुत से बड़े समस्याओं का मूलकारण प्राय: वह छोटी समस्यायें होती है जिनकी हम अनदेखी करदेते हैं। जैसे नट ढीला होना, स्प्रिंग का न होना या सही न होना, वाशर, कवर का न होना आदि। सायद आपने यह कहानी सुनी हो कि एक मेज़र केवल इसलिये युद्ध में हार गया क्यों कि उसके घोड़े के नाल की एक कील निकल गई थी। लोग उन क्षेत्रों को भी छोड़ देते है जो उनकी पहुंच में नही होती। चीजों का निरीक्षण नियमित करते रहना ही सही तरीका है और सफाई करने से निरीक्षण स्वयम हो जाता है।

सेसो हेतु कुछ विचार/जांच बिन्दु

1. जब आप सफाई के लिये जायें, एकत्रित कूड़ा करकट, चिपचिपाहट, जंग, लीकेज व सीपेज़ इत्यादि पर ध्यान दें।

2. जब आप लुब्रकेशन को चेक करें, तो देखें क्या मशीन में उचित मात्रा में तेल है, उसमें कोई लीकेज़ या रिसाव तो नहीं है, क्या फिल्टर साफ है इत्यादि। कोई झुकाव (bent) या टूटफूट (damage) तो नहीं है, गंदगी के बहाव वाले पाइप सही है या नहीं, क्या पैकिंग सही ढंग से लगी है, क्या पैकिंग बदलने के लिये यह उचित समय तो नहीं है इत्यादि।

3. जब आप बोल्ट को देखें, देखिये क्या वह सही टाइट है? उसमें कोई ढीलाभाग तो नहीं है? बेल्डिग ठीक है? उसमें कोई कम्पन्न तो नहीं है? क्या मशीन की आवाज ठीक है, शाक एब्जार्बर्स ठीक काम कर रहे हैं या नही, उनमें कही धर्षण तो नहीं है? यह भी देखें कि मोटर कहीं गरम तो नहीं हो रही है, आयल टैंक का

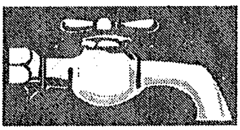
ताप कैसा है ठंडा करने वाले पानी की दशा, नियंत्रण पेनेल की दशा इत्यादि। कोई टूटफूट तो नहीं है? मापन यंत्रों में शून्यत्रुटि तो नहीं है? क्या ग्लास पैनल ठीक हैं? जहाँ हैण्डल की आवश्यकता है वहाँ हैं? स्वीच की स्थिति क्या हैं? बिजली के तारों की स्थिति क्या है? इत्यादि।

4. एयर होज़ की स्थिति, वालव में लीवेज़, कनेक्सन, मीटर ठीक से कार्य कर रहा है या नहीं, उसका पठन सही है, एयर फिल्टर की दशा आदि।

5. हाइड्रोलिक टैंक को देखें, यह वाल्व, फिल्टर, ठीक करने वाले यंत्र (adjustment device),पम्प की स्थिति, सीलिंग की स्थिति, होज (hoses) सही दशा में हैं, गेयर बाक्स की स्थिति, गेज़ (gauge) सही कार्य कर रहे है, सिलिण्डुर ठीक है इत्यादि।

6. मोटर को देखें, फैन की स्थिति, फैन बेल्ट, कपलिंग ज्वायन्ट, पुली, चेन, पम्प इत्यादि की स्थिति ठीक है या नहीं।

7. बिज़ली के सामानो में उनके पैनल की दशा, पैनल के अन्दर, सुरशा लैम्प, बल्ब की दशा, स्विच इत्यादि। रैक में रखे टूलबाक्स की हालत को देखें, क्या कोई चीज गायब है, ब्लेड की स्थिति क्या है, बिट्स ठीक है, मापन यंत्र की स्थिति कैसी है, उनके पठन की उचित जांच हुई है या नहीं, गेज की स्थिति इत्यादि।



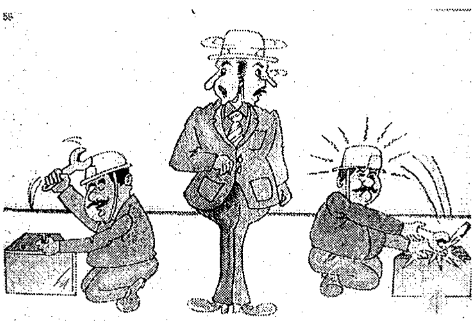
8. फिक्सचर जैसे अग्निशामक बाल्टी, ब्रेकेट की स्थिति, अग्निसामक यंत्र की दशा, द्वार के ताले, रोलर्स, यातायात के यंत्र इत्यादि।

9. उपरोक्त जिन जिन बातों को कहा गया है उपनका विशेष उद्धेश्य व कार्य है। हमें इस बात को स्पष्ट रूप से समझना चाहिये। हथौड़े के स्थान पर स्पेनर का प्रयोग न करें, पेचकश की जगह चाकू या ब्लेड का इस्तेमाल, बोल्ट को ढीला करने के लिये छोनी का प्रयोग इत्यादि न करें। हमेशा सही यंत्र का प्रयोग करें।

10. यदि आप को लगे कि कोई चीज सही ढंग से काम नहीं कर रही है या सही ढंग से नहीं है तो यह मालूम करने की कोशिश करें कि ऐसा क्यो हुआ, उसे कैसे प्रयोग करना चाहिये, उसे कैसे लायें, ले जाये व स्टोर करें इत्यादि। जब भी कभी समस्या आती है उसके कारणों की छानबीन करो व उनके आंकड़े एकत्रकर नोट करो। एक समय बाद वही हमारे विश्लेषण के लिये बहुत सहायक होंगे। इसे सुनिश्चित करें कि हर एक कोई अपने कार्य को जानता है, अपने कार्य क्षेत्र में हर एक की कार्यविधि पता है।

सेसो लागू करने के पद

1. सम्पूर्ण क्षेत्र को छोटे छोटे जोन में बांट दो।
2. सफाई के महत्व की शिक्षा सभी को दें।
3. प्रत्येक जोन की जिम्मेंदारी सम्बन्धित व्यक्ति को दें।



4. सफाई के विभिन्न स्थानो को तय करें। किस क्रम में सफाई की जायेगी, किस प्रकार की सफाई होगी, कौन से सामान की सफाई के लिये जरुरत पड़ेगी इत्यादि।

5. प्रतयेक जोन का इंचार्ज अपने आधीनस्थ कर्मचारियों को सफाई के नियमों का प्रशिक्षण दें व उन्हे लुक-लिसन-फ़ील (L.L.F) अर्थात देखो, सुनो व अनुभव करोह्न विधि द्वारा सफाई कैसे की जाति है, प्रशिक्षित करें क्यों कि सेसो में निरीक्षण स्वत: निहित है।

6. सही सफाई के लिये आवश्यक सामानो को एकत्र करो।

7. आवश्यकता हो तो सफाई में प्रयोग होने वाले यंत्रों को बदलो पर ध्यान रहे कठनाई से साफ होने वाले स्थान भी आशानी से साफ हो सकें उसके अनुरुप सफाई का सामान होना चाहिये।

8. किन नियमों का पालन करना है, संरक्षा का ध्यान रखना व वस्तुओं को जैसा आप चाहते हैं उसके अनुरूप रखा हो, इसके लिये नियम निर्धारित करो।

9. लोगों में सफाई के प्ररति रुचि जगृति करो।

10. नियमित निरीक्षण करो। कार्य के ढंग व खराब दशा के कारणो का विश्लेषण कर उन्हे हल करने की कोशिश करो।

11. सेसो में लगातार सुधार (Kaizen) करो जिससे कम परिश्रम में ही अच्छी सफाई प्राप्त हो सके।

सेसो के लाभ

1. अच्छा साफ सुथरा कार्यस्थल प्रभावी ढंग से कार्य करने को प्रभावित करता है।

2. मशीन व उपकरणों की क्षमता में वृद्ध करता है।

3. मशीन व उपकरणों के सम्पूर्ण जीवन काल को काफी बढ़ाता है।

4. सुरक्षित वातावरण व कार्यस्थल प्रदान करता है।

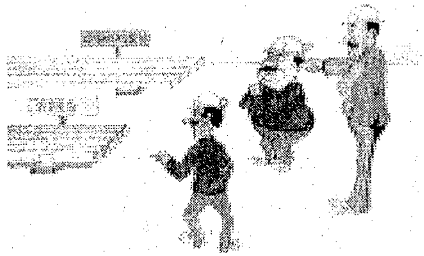
5. समस्या के भावी कारणों को पता लगाने में सहायता करता है।

6. कारीगर की कार्यकुशलता के विकास में सहायक होता है जिससे वह स्वप्रेरित अनुरक्षण (autonomous maintenance) करने में सक्षम होते हैं।

7. बरबादी में कमी आती हैं।

अध्याय-5 सिकेत्सु

सिकेत्सु (Seiketsu): प्राय: हम लोग सियरी, सेटॉन व सेसो कार्यों को कर के छोड़ देते हैं। लेकिन मुख्य आवश्यकता है इस प्रकार की साफ-सुथरी व्यवस्था को हमेशा बनाये रखना। इसके लिये हमें उन नियमों को स्थापित करना व उनका **मानकीकरण** करना जिससे वह हमारे रोजमर्रा के आदत में शामिल हो जायें।



यह नहीं होना चाहिये कि पहले धूल मिट्टी एकत्र हो फिर हम उसे साफ करना प्रारम्भ करें। प्राय: हम अपने कार्य स्थल को अच्छी तरह से तब साफ करते हैं जब किसी विशिष्ठ व्यक्ति या मेहमान का आगमन होता है या विश्वकर्माश्जा, त्योहार आदि। उस समय कार्यस्थल को साफ नज़र आने के लिये प्राय: अनावश्यथक के साथ-साथ आवश्यक वस्तुयें भी फेंक देते हैं। ऐसा नहीं होना चाहिये। यह हमारे रोजमर्रा के कार्य में शामिल होना चाहियें। यही इस मानकीकरण का अभिप्राय है। इसे हम अंग्रेजी में Systemetise भी कह सकते हैं।

सीरी, सेटॉन व सेसो को एक बार करना तो आसान है पर इसे बनाये रखना बहुत कठिन है। इसे मेन्टेन करने के लिये हमे कार्यपति का मानकीकरण करना होगा। सिकेत्सु और कुछ नहीं बल्कि मानकी करण है। 5-एस में इसका अभिप्राय जो सफाई व नियम बद्धता हमने बनाये हैं जब हमने सियरी, सेटान, सेसो किया था वह विधिवत चलता रहे। हमें उन स्थितियों पर कठोरता से नियन्त्रण करना होगा।

एक बार के प्रयास मात्र से हमलोग सफाई अभियान की क्रियाओं को सही ढंग से नहीं प्राप्त कर सकते। हमें यह ध्यान रखना होगा कि जोभी हमलोगों ने प्राप्त किया है उसमें कम न आये। यदि हम आप कोई इसमें दिक्कत महसूस करें तो अपनी योगयता के आधार पर व उचित कार्य पद्धति के द्वारा उसपर विजय प्राप्त करने का प्रयास करें। सिकेत्सु तभी सम्पूर्ण होगा जब कि इसके कार्यक्षेत्र में सम्पूर्ण कार्यवातावरण को सामिल किया जाये। यह अच्छे सियरी, सेटॉन व सेसो को सत्यापित करता है। स्वस्थ व साफ वातावरण के लिये, कार्यक्षेत्र में पहनने वाले कपड़े साफ सुथरे, हेलमेट, सुरक्षा जूता, एप्रान, भी आवश्यक है। बाल, दाढ़ी, नाखून इत्यादि भी सेट करें व साफ होने चाहिये जिससे कार्य को असान बनाया जा सके।

मानकीकरण (व्यवस्था कायम रखने के लिए करना)

अच्छे ढंग से व्यवस्थित संस्थान में समस्यायें रोजमर्रा में नहीं आती। जब सभी कुछ ठीक ठाक चल रहा हो यह भी काफी संतोष प्रद होता है व आगे सोचना रुक जाता है। कई बार समस्या एक छोटे रूप में प्रारम्भ होती है व उसे खोज़ना मुश्किल होता है। यह इस बात की ओर हमें सचेत करती है कि हमें हर समय सतर्क रहना चाहिये। हमें निश्चित वधि में विधिवत तरीके से जांच करनी चाहिये। कभी यह मान नहीं लेना चाहिये कि सब ठीक ही होगा। हमें उन स्थितियों के अनुरूप बदलना होगा। आप एक संगीतकार को देखे, जब वह कई वाह्य यंत्रों पर अपना ध्यान केन्द्रत करता है व जैसे ही कोई धुन अलग जाने लगती है वह तुरन्त पहचान

लेता है। एक अच्छा खिलाड़ी वही है जो सभी समय सतर्क रहे। एक अच्छा प्लांट का व्यक्ति वही है जो कुछ थोड़ा भी गलत होने पर उसे तुरन्त पहचान ले।

समस्या वाले स्थान को पहचानने की क्षमता

एक महत्वपूर्ण चीज यह है कि स्थिति के अनुसार उसको कैसें सम्हाला जाये। इसका ज्ञान होना अर्थात आकस्मिक स्थिति में य़ा कोई चीज गलत जा रही है तो किस प्रकार उसमें नियन्त्रण लायें या उसे सामान्य स्तिथि में कैसे लाया जाय। यदि इस प्रकार की छरना प्राय: होती है तो ऐसी योजना बनाना जिससे म्बे समय तक के लिये इस प्रकार की समस्याओं से बचाजो सके।

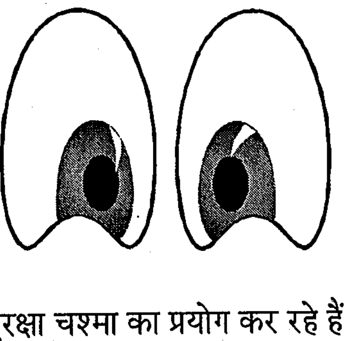
वास्तवमें यह आवश्यक है कि अनियमितताओं को पहचानने में प्रत्येक को सतर्क व कुशल होना चाहिये। परन्तु प्राय: यह इतना आशान नहीं है। उदाहरण स्वरुप सोचिये कि मशीन के अन्दर एक नट ढीला है। पूरी प्रक्रिया इस बात पर निर्भर कर सकती है व इसके निकल जाने पर न केवल प्रोसेस रुक जायेगा मशीन की टूट फूट का यही एक कारण भी हो सकता है। यदि हमें मशीन व उसके कार्य प्रक्रिया का ज्ञान है तो हमें यह भी जानना आवश्यक है कि उसके महत्वपूर्ण भागों को भी जाने। जब हम उस क्षेत्र में जाते है तो छू कर, सुनकर, अनुभव कर व देख कर इस प्रकार की विषमताओं को पहचान सकें। किसी प्रकार के सक में किसी प्रकार का खतरा लेने से यह बेहतर होगा कि उसे रोकें व उसके स्थिति की जांच करें। यदि यह सुरक्षा की बात है तो इसे दूसरों की तुलना में प्राथमिकता देना चाहिये। सावधानी को इंगित करने के लिये अच्छे चमकते रंग का प्रयोग करना चाहिये। मालफंक्सन में किसी प्रकार का गड़बड़ होने पर यह बहुत अच्छा होगा

कि कोई ऐसी विधि निकाले जिससे गड़बड़ी तुरन्त पता चल जाये।

क्रमानुसार विधिवत ज्ञान प्रदान करना

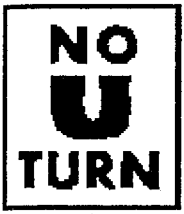
जबकि सभी प्रक्रियायें समस्या रहित व दुर्घटना रहित होनी चाहिये व किसी प्रकार की बन्दी न हो। इसके लिये हमलोगों को स्वयम् अनुभव के धार पर सीकने के लिये नही छोड़ सकते। हमें इसके लिये कुछ सोचना होगा। इसकी सबसे अच्छी विधि है दृश्य नियंत्रण।

दृष्य नियन्त्रण (Visual Control) के लिये कुछ आसान व आकर्षित करने वाली विधियां है वह है आसानी से समझ में आने वाले प्रदर्शन बोर्ड (यदि हो सके तो तस्वीरों का प्रयोग करो)। इससे लोगों को कार्य करने में होने वाली गल्तियों में सुधार होगा। वे लाल प्रकाश बल्ब, सिगनल या खतरे से सचेत करने वाले सिगनल चिन्ह व दिशा को दिखाना जिससे यह मालूम हो सके कि कौन सी वस्तु कहाँ रखी है, दर्शाना चाहिये। किसा प्रकार के म्रम से बचने के लिये हमें मानक नामों को ही अपनाना चाहिये। कारखानो में प्राय: एक ही मशीन को दर्शानि के लिये अलग अलग नामों का प्रयोग करते है। उपकरणों के मानक नामों को ही लिखें। लोगों को सावधान करने वाले निर्देश जैसे क्या आप ग्राइण्डिग के समय सुरक्षा चश्मा का प्रयोग कर रहे हैं। अच्छा ही कि सुरक्षा चश्मा ग्राइंडिंग मशीन के पास में ही उचित स्थान पर रखे जिससे किसी प्रकार का बहाना बनाने का लोगों को अवसर न मिले। दिये/लिखे गये निर्देश सरल व समझने में आसान हो। यदि लोग सुरक्षा नियमों का पालन न करें तो उनके कारणों की जॉच करें कि ऐसा क्यों हो रहा है?



दृष्य प्रबन्धन (Visual Management)

वस्तुओं के प्रबन्धन व नियंत्रण में दृष्य प्रबन्धन का बहुत महत्वपूर्ण स्थान है। दृष्य कार्यस्थल (Visual Workplace) पुराने तरीके के कार्य स्थल से ज्यादा उद्धेश्यपूर्ण व वास्तविकता के काफी नजदीक व लोगों को समझ में आने वाले होते है। दृष्य नियन्त्रण प्रबन्धन व शाप में कार्यरत लोगों के मध्य संप्रेषण (Communication) बढ़ाने का एक अच्छा माध्यम है।



क्योंकि इससे लोगों को यह मालुम होगा कि उस दिन के कार्य का क्या लक्ष्य है व वह किस प्रकार पूरा होगा। प्रक्रिया व दिन प्रति दिन होने वाले परिवर्तन को दर्शाया जा सकता है जिससे प्लांट चलाने में सहायक होगा। इस प्रकार का संप्रेषण संस्थान को और पारदर्शी या खुला होने में मदद करता है।

उदाहरण के लिये एक बिस्कुट फेक्टरी में यदि लोगों को इस बात के लिये प्रशिक्षित करें कि बिस्कुट का रंग क्या होना चाहिये, उसमें क्या खराबियां होती है जिससे उन बिस्कुटों को आसानी से वो छांट सके। लेकिन यदि इन्ही बिस्कुट के सही रंग व खराब बिस्कुट को दर्शाया जाय तो उससे तुलना कर लोग शीघ्रता से खराब बिस्कुट को छांट सकते हैं व उचित ढंग का रंग प्राप्ति हेतु ओवेन के ताप को नियंत्रित कर सकते हैं जिससे सही ढंग का बिस्कुट प्राप्त हो।

हाइवे में लगाये गये बोर्ड इस आधार पर बनाये जाते है कि तेज जाते हुये भी लोग उसे आसानी से पढ़सकें। इसको बनाते समय यह भी ध्यान रखना पड़ता है कि लोग उसे पढ़ते समय दुर्घटना न कर बैठें। इसी कारण खतरे का निशान, रूकने का, बांये दायें मुड़ने का, यू मोड़ या यू मोड़ नहीं है इत्यादि के चिन्हों का प्रयोग इसमें सहायता करता है।

प्रतीक पढ़ने में कम समय लगता है। क्यों कि हमारा दाहिना मस्तिक जो कि चित्र को पहचानने में विशेष सहायक है, तेजी से सोचकर उचित ढंग से एक से दूसरे के सम्बन्ध पर बांये तरफ के मस्तिष्क से भी तेजी से कार्य कर सकता है। दाहिना मस्तिष्क अर्थपूर्ण सूचनाओं को प्रभावी ढंग से अपने में स्टोर कर लेता है।

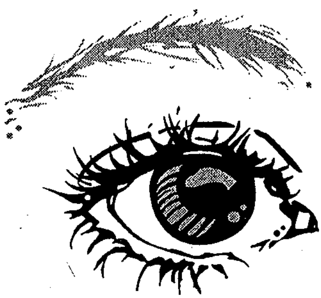
दृष्य प्रबन्धन के लिये आवश्यक कदम

1. चार्ट इस प्रकार से अच्छे ढंग से लगायें जिससे लोग गल्तियां करने से बचें। यह केवल कार्यरत कारीगर ही को दिखने वाला न हो बल्कि किसी को भी जो उधर से निकले यह देख सके।

2. संदेश इतना साफ होना चाहिये कि लोग उसे दूर से ही देख कर समझ सकें। रंगो का प्रयोग प्रभावी ढंग से करे।

3. बेहतर होगा कि चार्ट बनाने से पहले वहाँ के लोगों को इस चार्ट को प्रभावी बनाने के लिये वहाँ के लोगों को सामिल करना चाहिये।

4. खतरे से बचने के लिये उसे दर्शायें। निर्देश, सावधानियां, काम करने के निर्देश, उपकरण का नाम, प्रिवेन्टिव मेन्टीनेन्स की तारीख, वस्तुओं को यथास्थान रखने का स्थान इत्यादि दर्शाये।



5. प्रदर्शित बोर्ड को उचित स्थान पर रखें।

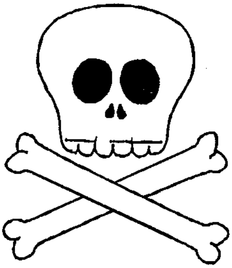
6. प्रदर्शिति बोर्ड इस प्रकार का होना चाहिये कि कोई भी दूर से देख कर यह समझ सके कि क्या सही है क्या गलत।

7. डिस्पले बोर्ड ऐसा होना चाहिये कि कोई भी उसे आसानी से, सुविधा पूर्वक प्रयोग कर सके, उसका अनुसरण करे व उचित कार्यवाही करे।
8. अन्ततोगत्वा डिस्पले अधिक उपयोगी कार्य को अधिक बेहतर बनाने वाला व महत्वपूर्ण होना चाहिये।
9. उचित ढंग से उस प्रदर्शिति बोर्ड के अनुसरण के लिये उनका मानकीकरण करें।

ज्ञानेन्द्रिय सतर्कता व नियंत्रण

प्रत्येक को अपनी ज्ञानेन्द्रियों को जैसे आंख, कान व नाक को हमेशा सर्तक रखना चाहिये।

यह सब आदत आसानी से नहीं बनती। इसके लिये अपने को उस लायक बनाने का प्रयास करना पड़ता है। आपने देखा होगा कि छोटे

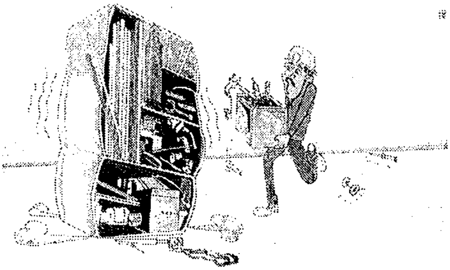


बच्चे को किस प्रकार से उनमें मां-बाप द्वारा एक एक चीज सिखानी पड़ती है, उसी प्रकार लोगों को भी प्यार से व उनका ध्यान रखते हुये पढ़ना होगा। दृश्य नियंत्रण को लागू करने के लिये हमारी सोच विधिवत होनी चाहिये। पहले तो हमें यह साफ होना चाहिये कि हम उस स्थान पर क्या करना चाहते हैं काम करने का ढंग क्या होगा व किस लिये। कौन से नियंत्रण व निरीक्षीण बिन्दु होंगे। यह मालुम करने के लिये कि गड़बड़ी कहां है, यह मालुम होना याहिये कि उन चीजों के मानक क्या हैं। कुछ जगह पर मानक के लिये चिन्ह लगाये जा सकते हैं जैसे मीटर, रिकार्डर, उपलब्ध चार्ट इत्यादि। कुछ स्थानों पर हमें निश्चित समयान्तराल में नमूने एकत्र करने होंगे जिससे उसकी सही दिशा को पहचाना जा सके। इस

प्रकार की चीजों को सरल ढंग का होना चाहिये जिससे कि कोई भी उसे आसानी से समझ सके। यह सभी चीजें इस बात को इंगित करने में सहायता करती हैं कि कहाँ पर कोई चीज गलत जा रही है।

दृष्य प्रबन्धन के लिये लेबल लगाना

दृष्य प्रबन्धन के लिये लेबल लगाना एक महत्वपूर्ण पहलू है। लुब्रिकेटिंग आयल को उचित ढंग से लेबल करो। जहाँ शुद्धता या यथार्थता की



बात है उसे प्रदर्शित करें तथा यह भी दर्शायें कि उसकी शुद्धता को कब जांचना चाहिये यानी जांच की आवाति। इसी प्रकार ताप के लिये मानक व खतरे का निशान इत्यादि दर्शायें। इसके लिये उचित रंग का प्रयोग करें। इसी प्रकार इस बात को भी दर्शाना चाहिये कि कौन, कब, क्या-क्या करेगा। मोटर में सामान्य व खतरे के निशान को दर्शाना चाहिये। जब जांच की जाय तो आंकड़े सहित सही का निशान लगायें जिससे यह मालूम हो सके कि जांच हुई व इसे सही पाया गया।

स्थानों को दर्शाना

वस्तु के स्थान निर्धारण के लिये निशान लगाना या दर्शाना एक अच्छा तरीका है। इससे यह मालूम होता है कि कौन सी वस्तु कहाँ रखनी है। चाहे तो उसकी बाग्य रेखायें खींच दें जिससे वस्तु उसी स्थिति में सही ढंग से रखी जा सके। इसी प्रकार कारीगर के कार्य स्थल को भी दर्शाना चाहिये। सभी चीजें ठीक रखी हैं देखने के लिये उन

स्थानो का चयन व निार्धारण करना चाहिये जहाँ से सभी को ठीक से देखा जा सके अर्थात उन सभी चीजों को देख सकें जिन्हे देखना चाहता है। खतरे के निशानों को इंगित करें।

हम लोगों की आदत है कि कैबिनेट, ड्रा या काबोड में वस्तुओं को अनियमित तरीके से रख देतेहैं। क्यों कि उनके दरवाज़े या ड्रार बन्द करने के बाद बाहर से कुछ नहीं दिखता कि वस्तुयें कैसे रखी है। पहले तो उनहें उचित ढंग से रखें। साथ ही यदि हम कांच का प्रयोग करें तो वस्तुयें अन्दर कैसे रखी है देखी जा सकती हैं। अन्यथा उनकी नियमित जांच करें जिससे इस प्रकार की प्रवृत्ति को रोका जा सके। कुछ चीजों की स्थिति को दर्शानि के लिये जैसे हवा का बहाव, किसी के प्रवाह की दिशा को दिखाने के लिये पेपर रिबन या उचित इन्डिकेटर का प्रयोग करें। खतरे के स्थान को डँगित करने के लिये उन्हें वहाँ के नक्से में भी दर्शाया जा सकता है। सामान्यत: होटल के रुम में एक नक्सा देना चाहिये जैसे फ्लाोर का नक्सा, प्रवेश द्वार, आकसमिक स्थिति में निकास, कहाँ पर अग्निसामक यंत्र रखा है, आकस्मिक स्थिति में क्या क्या करना चाहिये, इसके लिये निर्देश इत्यादि दर्शाना चाहिये। यह उदाहरण कहीं के लिये भी लागू हो सकता है। इसी प्रकार लोगों के बैठने का स्थान भी निर्धारित होना चाहिये। यह इस प्रकार होना चाहिये कि आवश्यकता पड़ने पर लोगों को ढूंढा जा सके। पेजर ने इस प्रक्रिया में विशेष भूमिका अदा की है जिससे लोगों को ढूंढने, बात करने या निर्देश देने में मदद मिलती है।

सिकेत्सु के उन्नति के रास्ते

आइये देखे इसे किस प्रकार आगे बढ़ा सकते है!

1. कारखाने में या जहाँ भी 5-एस लागू करना है वहाँ के सभी लोगों को दिल से इस अभियान के प्रोन्नति के लिये लगना होगा। लोगों के अन्दर रुचि पैदा करने के लिये बहुत से रास्ते हैं जैसे 5-एस न्यूज प्रकाशित करना; 5-एस के पोस्टर लगाना, 5-एस स्लोगन, बेजेज या 5-एस दिन इत्यादि।

2. 5-एस सुधार के लिये अवसर प्रदान करना - यह आवश्यक है कि 5-एस सुधार के लिये कुछ आवश्यक कदम उठाने चाहिये जैसे 5-एस अध्ययन, भ्रमण कार्यक्रम, सुधारशीट, उच्च प्रबन्धन द्वारा स्थानो को देखना, 5-एस विचार प्रतियोगिता इत्यादि।

3. 5-एस लागू करने के लिये प्रेरणा प्रदान करना

कार्यशाला स्तर पर प्रोत्साहन

- कार्यशाला में यह मूलयांकन करने की कोशिस करें कि इससे कितने लोग उत्साहित हुये हैं व कितना साथ ही अन्य लोग इसके परिणाम को किस प्रकार मूल्यांकित कर रहे हैं।
- यह भी आवश्यक है कि जिन क्षेत्रों ने अच्छा काम किया है उसको किसी स्थान पर दर्शाया जाय अथवा उस कार्यस्थल के लिये लोगों को इनाम दिया जायें जिन्हों ने कुछ विशेष व अच्छा कार्य किया है।

कारखाने के स्तर पर प्रोत्साहन

- यह देखें कि कारखाने में किस स्तर पर 5-एस को लागू किया गाया है।

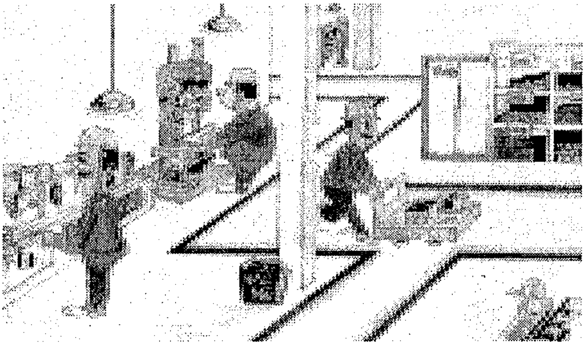
- लक्ष्य क्या है।
- प्रभावी भागीदारी के लिये आवश्यक है कि पूरे कम्पनी में अपने लक्ष्य को स्पष्ट करें।

सिकेत्सु के लाभ

- उचित व अच्छा कार्यक्षेत्र
- सियरी, सेटॉन व सेसो प्रक्रिया के सामंजस्प में सहायक
- नये आनेवाले व्यक्ति को, मानक को समझाने में आसानी
- ब्रेकडाउन को कम करने व दो बंदी के मध्य के समय को बढ़ाने में सहायक (MTBF - Mean Time Between Failure)
- खराबियों व ब्रेकउन में कमी लाना
- दृष्य प्रबन्धन से कार्यक्षमता बढ़ती है

अध्याय-6 शित्सुके

शित्सुके (Shitsuke): अन्ततोगत्वा साफ सफाई के लिये बनाये गये नियमों को इस प्रकार पालन करना कि वह हमारे जीवन का एक अंग बन जाये। इसे हम अनुशासन कहते हैं। 5-एस का अभ्यास हमारा स्वभाव हो जाना चाहिये।

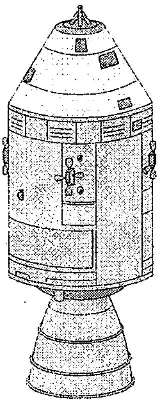


हो सकता है यह सभी कुछ आप को नया न दिख रहा हो। हो सकता हे हम लोंग यह सब जाने ही काफी कुछ कर रहें हें। लेकिन यह विधिवत तरीका है, यह मौलिक रूप है। हम लोगों को प्रत्येक एस को भलीभांति समझना होगा व उनके बीच के अंतर को जानना होगा।

यह आवश्यक है कि किसी भी संस्थान में या घर में सभी लोग इसे भली-भंति समझें व सभी लोग नियमित रूप से मिल कर करें। इस प्रकार हम अपने कार्यस्थल को स्वच्छ व सुन्दर रख सकते हैं भले ही आप का संस्थान पुराना ही क्यों न हो।

शित्सुके का अर्थ है अनुशासन। अनुशासन का अर्थ बनाये गये नियमों का पालन करना, जिसका अभिप्रय आज के, बिना नियम के अनुसार कार्य को करने की प्रणाली को बदल कर नियम बध्द तरीके से काम

करना। तरीके से काम करने से कार्य विधिवत ढंग से हो जाता है व उसी प्रकार काम करने की आदत बन जाती है। आपने वह हास्य धरना सायद पढ़ा या सुना हो कि एक व्यक्ति जब अपने मित्र के घर गया तो देख कर आश्चर्य हुआ कि उसका मित्र एक कुार्सी में बैठे कुछ लिख रहा है व उनकी पत्नी उनकी कुर्सी हिला रही हैं। पूँछने पर दोस्त की पत्नी ने बताया कि इन्हें इसी प्रकार हिलते में लिखने की आदत है क्यों कि यह बस कण्डक्टर हैं। यह एक चुटकुला हो सकता है पर सोचिये क्या हम चलती बस में कुछ लिख सकते हैं? किस प्रकार बस कण्डक्टर अपनी पूरी रिपोर्ट चलती बस में भी साफ साफ बना लेता है। यह सब अभ्यास पर निर्भर करता है। अत: सियरी, सेटॉन, सेसो व सिकेत्सु को निरन्तर अभ्यास करो जब तक कि वह आपकी आदत में सामिल न हो जाये।



यदि इस परिवर्तन को पाने के लिये इसे समूह में करें तो आपको यह और भी अधिक आसान लगेगा। इसके दो कारण हैं। एक तो समूह में करने से कार्य में बोरियत का अनुभव नही होती या बोझ सा न लग कर खेल के रूप में आसानी से हो जाता है। दूसरा, यदि कार्य कठिन है तो समूह द्वारा उसे आसान बनाया जा सकता है। समूह का अर्थ यह नहीं है कि सभी एक ही कार्य को करें। प्रत्येक पूरे कार्य को थोड़ा थोड़ा बोट कर करें। एक दौड़ प्रतियोगिता से अंतरिक्ष यात्रा तक होने वाली सफलता समूह भावना पर निर्भर करती है। याद कीजिये अपोलो १३ का यह समूह का प्रयास था जिससे वे अन्तरिक्ष यात्रियों की गिन्दगी बचा सकें।

एक सा कार्य (Routine) व निश्चिन्तता

रोज मर्रा की कोई चीज, कितनी वह महत्वपूर्ण क्यों न हो, एक समयोपरान्त हम उसे आराम से करने लगते हैं व उसमें निरिचन्तता आ जाती है। हम उस पर सोचना बन्द कर देते हैं। आप जरा सोचिये कि आप अपनी कार, स्कूटर या सायकिल आफिस या घर जाते समय कैसे चलाते है। रास्ते में आप बहुत गम्भीरता से रास्ते की भीड़ को नहीं देखते परन्तु आप ट्रेफिक की स्थिति के अनुसार अपने को नियंत्रित स्वत: ही करते रहते हैं। आप का ध्यान सड़क पर केन्द्रित नहीं है। कभी कभी यही सड़क दुर्घटना का कारण बनता है।

संस्थानों में कुछ समय बाद सबकुछ इस प्रकार होने लगता है कि लोग बिना कुछ विचार किये हुये मेकेनिकल ढंग से कार्य करने लगते है। यह मत भूलें कि गल्तियां इंसान से होती है। छोटी गल्तियां या त्रुटियां हमारे कार्य में समस्यायें उत्पन्न करना प्रारम्भ करती है। लेकिन थोड़े समय बाद हम उसे अनदेखी कर जाते हैं। इसी कारण गल्तियां एकत्र होती जाती हैं। आज के बढ़ते तकनीकी ज्ञान द्वारा निर्मित मशीनो व उपकरणों में छोटी सी भी त्रुटि बहुत मंहगी पड़ती है। वास्तव में सतर्कता व ध्यान केन्द्रित करना आज की मुख्य मांग है। इस प्रकार की गलती से गुणवत्ता आश्वासन में दिक्कतें आयेंगी व विश्वासनियता में समस्या आजायेगी।

शित्सुके इस प्रकार की समस्याओं से छुटकारा दिलाता है। लोगों का स्वभाव पहचान कर हम ऐसे तरीके का विकास कर सकते हैं जिससे लोग सही कार्य को कर सकें। इसका अर्थ कि काम के तरीके के आभ्यास में ध्यान देना आवश्यक है। यह सुनिश्चित करें कि हर व्यक्ति

कार्य को सही ढंग से करे। उसे नियमित करते रहें जब तक कि वह आदत न बन जाये। इसका अर्थ कि पहले दिन से ही बिना ढीलापन डाले उन्हे सही ढंग से करें।

छोटा या बड़ा कोई भी कार्य हो उसे आदत में शामिल करें

इस प्रकार के क्रियान्वयन पर अनदेखा नहीं करना चाहिये भले ही वह छोटा कार्य क्यों न हो। हर चीज महत्वपूर्ण है। छोटे से छोटे कार्य को भी महत्व दो। कृपया यह पक्का करें कि सारी प्रक्रिया या कार्य का ढंग एक आदत में सामिल हो जाये। यह बिना किसी कमी या बढ़ोत्तरी के सही सही होना चाहिये। निश्चय ही हम रोबोट नहीं है। केवल यह इसपर निर्भर करेगा कि आप इसे किस प्रकार अपनी आदत में शामिल करते हैं। याद रहे ५-एस बिना अनुसासन अर्थात शित्सुके के सफल नहीं होगा। निश्चय ही इसके लिये काफी कार्य व साहस की जरुरत है।

सही आदतों को डालने के लिये किसी को भी अपने व्यवहार का मानकीकरण करना पड़ेगा। उसे सही ढंग से या सरलता से चीजों को बताना, सिखाना व अभ्यास कराना होगा। इस प्राकर का प्रशिक्षण कार्यक्रम का आयोजन करें जिसमें सभी लोग भाग लेना चाहें। कार्य का निर्धारण सभी को स्पष्ट होना चाहिये। यह सुनिश्चित करना कि सभी लोग उसे लागू करने में दिल से भाग लें। इस बात पर ध्यान दें कि कैसे चीजों को संगठित किया है व उसमें सभी की भागेदारी हो। अन्तातोगत्वा सभी को यह

यहसास होना चाहिये कि प्रत्येक व्यक्ति उसके लिये जिम्मेदार है जो कुछ भी उस कार्यक्षेत्र में हो रहा है।

निर्देश/सम्प्रेषण स्पष्ट होना चाहिये।

जोभी निर्देश दिया जाये, चाहे वह लिखित हो या मौखिक वह स्पष्ट व सरल होने चाहिये जिससे यह सुनिष्चित कर सकें कि उसे सही ढंग से समझा जा सकता। उन निर्देसों के संदर्भ में लगातार प्रतिक्रियायें लेते रहना चाहिये जिससे यह विश्वास हो कि निर्देशित लोगों को वह समझ में आ गया है।

प्राय: संप्रेषण (Communication) इस लिये गड़बड़ हो जाता है कि लोग अपने ढंग से चीजों को रखते है। जिससे उनके व्यक्त करने का ढंग ही नहीं बदलता बल्कि वह किस चीज पर जोर देना चाहते हैं वह भी बदल जाता है। लोग विभिन्न पहलुओं पर अपने महत्व को दर्शाते है जिससे उचित परिणाम प्राप्त नहीं हो पाता। इसी लिये मानक विधि व शब्दों को प्रयोग करना चाहिये।

हमे पहले से ही महत्वपूर्ण क्षेत्रों को तय कर लेना चाहिये तथा यह भी तय करें कि किन किन बातों पर ध्यान देना होगा इत्यादि। यह समझदारी की बात होगी कि लोग किसी बात को न समझे तो उन्हें स्पष्ट रूप से समझने के लिये उसे दुबारा बताने को कहें।

यह सुनिश्चित करने के लिये कि हमसे कोई चीज छूटी नहीं है चेक लिस्ट अति आवश्यक है। लेकिन चेकलिस्ट में भी एक कमी है। वे

निश्चिन्तता ला देते है। लोग उसे पूर्णत: मानते है। एक अवधि के बाद लोग उसे मेकेनिकल ढंग से प्रयोग करने लगाते हैं। वे बिना विशेष ध्यान दिये हुये 'टिक' का चिन्ह लगा देते हैं। छोटे छोटे अन्तर को बिना ध्यान दिये ही चले जाते हैं व कभी कभी बड़े बड़े अन्तर भी।

यह महत्वपूर्ण मामला है जिसे देखना चाहिये। हमें नियम बनाते समय इन बातों का ध्यान रखना चाहिये। चेकलिस्ट में नियन्त्रण बिन्दु या क्रियान्वयन के बिन्दु को दर्शाना चाहिये जिससे लोग सावधान रहें।

शित्सुके के साथ साथ 5-एस पूरा हो जाता है। यदि कोई अच्छी तरह से 5-एस को ध्यान देता है तो उसे उचित परिणाम मिलते हैं। लेकिन वास्तविकता यह है कि कई स्थानों में ऐसा नहीं होता। कुछ ऐसे स्थान होते हैं जहाँ कूड़ा करकट एकत्रित होता रहता है तथा गड़बड़ी हो जाती है। इसके लिये केवल यह जरुरी नहीं है कि हम उसपर ध्यान दें व उसे दूर करें बल्कि आवश्यकता है कि उसके मूल कारणों की छानबीन करें व उसे दूर करें।

शित्सुके के लाभ

- कार्यक्षेत्र के नियम व कार्यविधि को ठीक ढंग से करने की आदत पड़ती है।
- एक अच्छा व स्वस्थ वातावरण वाला कार्यक्षेत्र उत्पन्न हाता है।
- सुरक्षा व पर्यावरण में सुधार होता हैं।
- कर्मचारियों के चरित्र में सुधार आता है।

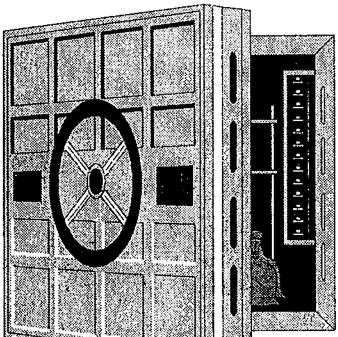
- समूह भावना का विकास होता है।
- नियन्त्रण नियमों के कारणों का पता लगाने व उसके सुधारने की योग्यता का विकास होता है।
- संस्थान की संस्कृति, नियमों, सुरक्षा विधियों इत्यादि में सुधार होता है।

अध्याय-7 आफिस में पांच एस

आफिस भी कारखाने की भांति है जहां प्रयोग की जाने वाली सामग्री पेपर है, कार्यवाही भी पेपर में होती है व उत्पाद भी पेपर में ही है।

आफिस का उचित प्रबन्ध करना, मेंनेजमेंट् का कार्य है। 5-एस का प्रयोग आफिस में अक्षमता को खत्म करने,गल्तियों को रोकने व कार्य को सुचारु रुप से करने में सहायक है।

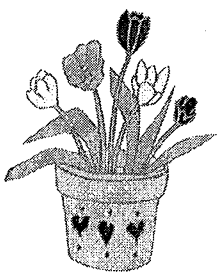
5-एस का प्रयोग घर सहित कहीं भी किया जा सकता है। केवल उद्धेश्य में कुछ बदलाव या विषमतायें हो सकती हैं। आफिस के मामले में हमारी आवश्यकता कार्य क्षमता को बढ़ाना त्रुटि रहित कार्य, वस्तुओं का अच्छा रखरखाव, जो कि सुचारु रुप से कार्य करने में सहायक हो। आजकल रखरखाव के तरीके व साजसच्चा पर लोग विशेष ध्यान



दे रहे हैं जिससे आफिस देखने में अन्यत्न अच्छा प्रतीत हो। पुराने समय में आफिस में केबिन हुआ करती थी, तथा एक बड़ा समूह बाहर पड़ी लम्बी सी बेंच में कतार में बैठने थे। सोर मचता रहता था। जगह जगह पेपर बिखरे रहते थे। लेकिन इस प्रकार का वातावरण आजकल केवल कुछ सरकारी

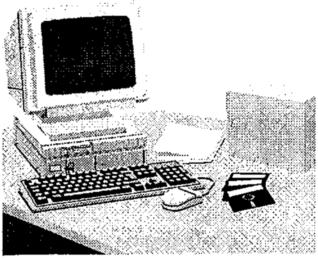
संस्थानो में ही देखने को मिलता है।

अब उच्च अधिकारी भी विशिष्ट प्रकार के लिये आधुनिक ढंग के बने कैबिन में बैठते हैं, प्रत्येक का अलग अलग स्थान होता है, अच्छा सा प्रवेश द्वार पर स्वच्छ स्थान, उनके प्रवेश द्वार पर अच्छे कांच के पैनल, घूमने वाली कुर्सी, लगातार प्रयोग में आने वाले आवश्यक कागजों को रखने व लगाने की उचित व्यवस्था, ग्राफ/चार्ट को दर्शाने के लिये उचित बोर्ड, इत्यादि होते हैं। यह सभी कुछ साजसज्जा के विशेषज्ञों (Interior Decorator) की मदद से किया जाता है। पेड़ पौधों को उचित स्थान पर रखना, समय समय पर उन्हे बदलते रहना, एक ही जगह पर चाय व काफी की व्यवस्था, इत्यादि अफिस को और सुन्दर वातावरण पैदा करता हैं।



यह सभी स्वस्थ्य वातावरण को उत्पन्न करते हैं जिससे अच्छे तरीके से कार्य किया जा सके। बहुत से संस्थान अपने सभी स्तर के कर्मचारियों को अच्छी यूनीफार्म भी प्रदान करते हैं। अनावश्यक कागजों को छूट कर उसे छोटी कतरन में काट दिया जाता है। आज सरलता से उपयोग वाले कम्प्यूटर आ गये है। कई चीजों को कम्प्यूटर में उपयोग कर सकते हैं। लोग कम्प्यूटर की मदद से खबरों का आदात प्रदान करते हैं जिससे, अनावश्यक पेपर कार्य कम हो जाता है। आजकल सी.डी. के उपयोग से बहुत कुछ स्टोर कर सकते हैं व तमाम मोटी मोटी फाइलों को रखने के लिये उपयोग में आने वाले स्थान को बचाया जा सकता है। इससे वृहद रूप में 5-एस लागू करने में मदद मिलेगी।

फिर भी आफिस में समस्यायें रहती हैं। उसका कारण हैं व्यक्तिगत रूप से लोगों के कार्य करने का ढंग व अपनी अलग व्यक्तिगत सोच। इसमें



कार्य प्रक्रिया के मानकीकरण में समस्या आती है। इसके अतिरिक्त प्राप्त सही तरीका जानने का प्रयास करो तो उनमें व्यक्ति व्यक्ति में काफी अन्तर आयेगा जिसे परखना अति कठिन है।

आफिस 5-एस के लिये कुछ आवश्यक बातें

1. लाकर्स, फाइल कैबनेट, अलमारी, साइडरैक, इत्यादि में कोई भी आवश्यक सामान नहीं होना चाहिये। आवश्यक वस्तुओं को विधिवत तरीके से रखा जाना चाहिये। किसी भी फाइल में सभी पेपर नहीं होना चाहिये। फाइल इन्डेक्स साफ सुथरी बनी हो, जिसकी मदद से फाइल को उठाने व रखने में समय बरबाद न हो।

2. लोगों की आदत है कि प्राय: पेपर ग्रीटिंग कार्ड, स्लोगन, फोटोग्राफ इत्यादि टेबल के उपर रखे कांच के नीचे लगा देते हैं। टेबल का क्षेत्र आप के कार्य के लिये है। यह साफ सुथरा दोना चाहिये। अत: ग्लास टाप के नीचे इस प्रकार का कुछ भी नहीं होना चाहिये। टेलीफोन, डेस्क केलेण्डर, इन-आउट ट्रे इत्यादि के रखनेका स्थान निर्धारित करें।

3. इन-आउट ट्रे पेपर स्टोरेज का स्थान नहीं होना चाहिये। आप पायेंगे कि में कई पेपर महीनो महीनो से ट्रे में पड़े हैं। उनमें कुछ आवश्यक व कुछ अनावश्यक भी होंगे।

4. डेस्क केलेण्डर का उचित प्रयोग होना चाहिये। उनके पन्ने स्लिप पैड की तरह प्रयोग न किये जायें।

5. उचित पेपर वेट प्रयोग करें। नट, बोल्ट, स्केल, स्टेपलर, चश्मा कवर पेन्सल इत्यादि का प्रयोग पेपरवेट की जगह न करें।

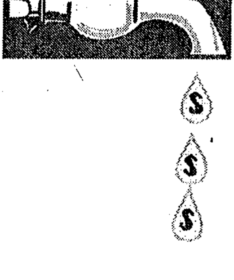
6. कमरे में कैलेण्डर व अन्य प्रदर्शित चीजों को उचित समय पर बदलते रहें।

7. ड्रा के अन्दर भी वस्तुओं को निर्धारित स्थान पर ही उचित ढंग से रखें।

8. सभी चीजों को निर्धारित स्थान पर ही रखें। पुराने रिकार्डों को उचित पहचान के साथ रखें।

9. सभी मार्ग को विभाजित करनेवाली लाइनों व नोटिस बोर्ड को साफ साफ दर्शायें।

10. फर्श की सफाई, खिड़कियों, खिड़की पर लगनेवाले पर्दे, अलमारी के खानो, दीवार के कोनों, छत ग्रिल, चाय बनाने के कक्ष, पेशाबघर इत्यादि की सफाई पर ध्यान दें।



11. स्वच्छ व दुर्गन्ध रहित वातावरण के लिये हवा का उचित आवागमन होना चाहिये।

12. फर्श की दशा, बिजली के तारों की फिटिंग, उचित ढंग से प्लग का प्रयोग, उचित प्रकाश व्यवस्था, कुर्सी व मैज की दशा को भी ध्यान रखना चहिये।

13. पेशाबघर में पानी का रिसाव व दुर्गन्ध नहीं होना चाहिये।

14. कूड़ादान का निश्चित स्थान होना चाहिये व उसकी सफाई का नियम होना चाहिये।

आफिस में 5-एस प्रक्रिया के लिये मुख्य बिन्दु निम्न प्रकार हो सकते है।

क. बहुत सारे लेजर, फार्म इत्यादि की संख्या को कम करना। इसके लिये हमे अपने सोच में परिवर्तन लाना होगा। प्रत्येक क्षेत्र में कार्य को सरल व कम करने के लिये आधुनिक तकनीकों का प्रयोग करें।

ख. सभी पेपर फाइलों, लेज़र आदि को बाहर निकालो व उसे अच्छे व नये ढंग से रखने पर विचार करो। यहाँ कम्पयुटर की सहायता से लोकल एरिया नेटवर्क (LAN) व सभी रखे गये सामान के स्थान की सूचना के लिये सी.डी. काफी सहायक होगी। इससे कागजी कार्यवाही कम होगी तथा अनावश्यक सूचनाओं को आसानी से हटाया जा सकता है।

ग. मेमो छोटे व स्पष्ट हों। वास्तव में जहां तक सम्मन हो मेमों भेजने की पद्धति को हमें टालना चाहिये। लोगों को चाहिये कि स्वयं हाथ से लिख कर सम्बन्धित व्यक्ति को देदें। इससे अनावश्यक कागजी कार्यवाही बचेगी।

घ. व्यक्तिगत पर आधारित पद्धति से सामूहिक पद्धति पर जाये।

च. जहां तब सम्भत हो अनावश्यक कार्य को खत्म करने के लिये कार्यों का मानकीकरण करें। लोगों को विभिन्न प्रकार का कार्य करने लायक (Multi-functinal) बनायें। इस क्षेत्र को प्रभावी बनाने के लिये कायजन व अन्य विचारों का प्रयोग किया जा सकता है।

तकाशी ओसाडा के अनुसार एक की पद्धति सबसे उत्तम है। जैसे फाइल रखने के लिये एक स्थान, एक दिन का प्रोसेस, एक फाइल, एक स्थान, एक घंटे की बैठक, एक पेज का मेमो, एक मिनट का फोन काल, एक कापी को फाइल करना, एक मिनट में मांगी गई वस्तु को निकाल कर दे देना इत्यादि। यह सुनिश्चित करना कि जो भी कार्य हाथ में ले एक दिन में पूरा करें। चीजों को इस प्रकार से सुव्यवस्थित करें कि आप को एक मिनट के अन्दर ही मिल जायें। ड्रार में कम से कम सामान रखें।

अध्याय-8 घर में पांच एस

पांच एस विचारधारा को घरों में कार्यान्वित करने में हमारे अनुभव:

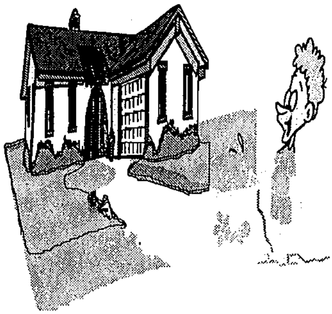
हम पांच एस विचारधारा को पारले के कान्ट्राक्ट उत्पादक इकाइयों में लागू करवा रहे थे।

इस विचारधारा को लागू करने में वहां के कामगारों का उत्साह देखकर हमने इस विचारधारा को उनके घरों में लागू करने की सोचा।

इस कार्य में उनका उत्साह और लगन अविश्वसनीय लगाता था, इससे हमने घरों में पांच एस लागू करने के महत्व को जाना हल्के-फुल्के ढंग से शुरु किया गया यह कार्य हमारे लिये एक रुचिकर अनुभव और महत्वपूर्ण कार्यक्रम बन गया।

इसके बाद हम इसे एक बड़ी कंपनी में शुरु करना चाहते थे। अत: हमने इसे एन टी पी सी की इकाइयों को ले गये, जहां हमें पांच एस विचारधारा को लागू करने की जिम्मेदारी सौंपी गई। यहाँ भी हम कुछ कामगारों में ऐसा करने की इच्छा जागृत करने में सफल रहे और वे लोग अपने-अपने घरों में इसे लागू करने को तैयार हो गए। ये लोग कंपनी द्वारा दिए गए आवास में रहते हैं। उन्हें निमग्न हो कर यह कार्य करते देख कर पड़ोसी भी इसमें रुचि लेने लगे। जब उन्हें पांच एस कार्यक्रम की जानकारी हुई, तो वे भी अपने घरों में पांच

एस लागू करने को बाध्य हुए। इसी दौरान हमने इस विचारधारा को लेडीज़ क्लब तक ले गए। साधारणत: इकाई के मुखिया की पत्नी महिला ससाज की अध्यक्ष होती हैं। जब मुखिया की मुखिया रुचि लेने लगे तो मुखिया कैसे इसे नकार सकते हैं? तब यह कार्यक्रम जंगल की आग की तरह फैल गया। लोगों की भागीदारी इतनी बढ़ गई कि कॉलनी में एक प्रतियोगिता का आयोजन करना पड़ा और निर्णायक मंडल ने पांच एस के लिये घरों को परखा, चुना और पुरस्कार दिया। हाँलाकि उच्च स्तरीय प्रबन्धक और अधिकारियों ने इस प्रतियोगिता में भाग नहीं लिया, फिर भी उनके घरों को भी परखा गया, कि किस उत्साह से इस विस्मयकारी विचारधारा को लागू करने में वे रुचि ले रहे हैं। अब यह विचारधारा सभी घरों में लागू हो रही है। और आगे बढ़कर स्कूल, अस्पताल। टाउनशिप, आफीस। शापिंग काम्पलेक्स में भी लागू की जा रही है। यहाँ तक की, सी आइ एस एफ, जिनकी जिफ्दारी सुरक्षा है, वे भी इसमें रुचि ले रहे हैं। कुछ कामगारों ने तो इसे गांवों तक पहुँचा दिया है।



हममें से कई लोग जब विकसित देशों को जाते हैं और वहाँ की साफ-सफाई की व्यवस्था देखते हैं, तो हमारे देश की दयनीय दशा पर सोचने लगते हैं। हमारा उन लोगों से अनुरोध है कि कहलगांव बिजली घर, बिहार (हाँ,बिहार में), उनकी कॉलोनी, स्कूल, अतिथि गृह, अस्पताल और शापिंग काम्पलेक्स को देखें। हम निश्चित रूप से कह सकते

हैं उन्हें आशा ही नहीं विश्वास हो जाएगा कि हमारे देश में भी ऐसे सुधार होने की संभावनाएं हैं।

एक और महत्वपूर्ण पहलू हमने जाना कि पांच एस विचारधारा से कामगारों में गुणवत्ता की दूसरी और विचारधाराओं के प्रति रुचि जागी है। पहलें हमें लोगों से अनमना व्यवहार मिलता था पर पांच एस लागू करने के बाद अन्य गुणवत्ता विचारधाराओं को लागू करने में उनकी सक्रिय सहभागिता मिली। क्यू.सी.एफ़.आई. ने यह निश्चित किया है कि सभी जगहों पर पहले पांच एस शुरु किया जाय।

उपयुक्त अत्साहवर्धक अनुभव से सैन (श्री) तकाशी ओसाडा के गहन ज्ञान का आभास हुआ। उन्होंने कहा था कि पांच एस गुणवत्ता से संबोधित सभी कार्यक्रमों के लिये प्रवेश द्वार है। आजकल क्यू.सी.एफ़.आई. जहाँ भी क्वालिटी सर्किल, क्वालिटी इम्प्रुवमेंट टीम, टी.पी.एम. सिक्स सिग्मा, ट्रिज आदि विचारधाराओं को लागू करने की जिम्मेदारी ले रही है, वहाँ शुरुआत पांच एस से किया जा रहा है।

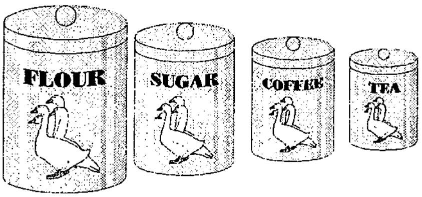
घरों में पांच एस कैसे शुरु किया जाय?

1. घर के सभी सदस्यों को बुलाओ। उनमें आप के तीन वर्ष के बच्चे भी हों और अस्सी वर्ष के बूढे मां-बाप या सास-ससूर। उन्हें समझाओ की साफ-सुथरा घर हो तो वहाँ लक्ष्मी का वास होता है। उन्हें बताओं पांच एस के

वातावरण से कैसे आपके आफीस का वातावरण बदला है।

2. उनसे पता करने को कहो कि उनके अपने खज़ाने में कौनसी वस्तुएं बेकार पड़ी हैं, कौनसी किसी को दी जा सकती हैं, कौनसी ऐसी हैं जिनका उपयोग कभी-कभी (साल में एकाध बार) होता हो। पुरानी पत्रिकाए पुरानें जमाने की किताबें, टूटे हुए खिलौने, बर्तन, छोटे हुए कपड़े, टूटा-फूटा फर्नीचर आदि जिन्हें आसानी से छुटकारा पाया जा सकता है।

3. हर वस्तु के लिये एक जगह बनाओ। छोटे घरों मे, जहाँ अधिक लोग रहते हों, हर वस्तु के लिये अलग-अलग जगह बनाना कठिन हो जाता है ऐसे में जगह का बंटवारा जरुरी हो जाता है। इससे आपस में प्रतिरोध आने की संभावना होती है, पर इससे बैठकर सुलझाया जा सकता है।



4. काम की वस्तुओं की पुनर्व्यव्सवस्था से पहले उनकी सफाई की जानी चाहिये। उस जगह को चाहिये साफ-सुथरा करना, जहाँ वे वस्तुएं रखी जाएंगी। जैसे कि-कपबई, अलमारी आदि।

5. साफ-सुथरी वस्तुओं को फिर से अपनी जगह पर रखने से पहले कुछ मानक-नियमों का पालन किया जाय, जैसे कि - वजनदार और कभी-कभार उपयोग में आनेवाली वस्तुओं को नीचे की ओर रखें। बार-बार उपयोग में आनेवाली वस्तुओं को करीब में रखें ताकि आसानी

से पा सकें। इसी तरह, बहुत ही कम उपयोग में आने वाली वस्तुओं को दूर-मचान पर रखा जा सकता है। इस तरह पुन: संयोजन करते समय, चाहें तो वास्तु शास्त्र के नियमों पर भी ध्यान दिया जा सकता है। यदि आप इस पर विचार न भी करते हों तो कठिन समय में आपके मित्र, रिश्तेदार जरूर आपका ध्यान इस ओर आकर्षित करेंगे। जैसे कि हंसते बुद्ध की मूर्ति खरीरी न जाय पर उपहार में आए या फिर पूर्व की मुख कर मूर्तियों को रखा जाय, आदि।

6. एक बार वस्तुओं की पुन: व्यवस्था हो जाय तो घर में सभी को इस बारे में बताया जाय। सभी को कहा जाय कि कचरा कूड़ेदान में डालें और समय-समय पर उसे साफ करें। वस्तुएं जैसे कि चाबियां आदि निर्धारित स्थान पर रखें ताकि सभी को जरूरत पड़ने पर आसानी से मिल जाएं।

7. इस स्थिति में, यह अधिक उपयोगी होगा यदि हम वस्तुओं की एक सूची बनाएं, ताकि भूलचूक पर उसे देखा जा सके। यह उन वस्तुओं के लिये जरूरी जिनका उपयोग यदा-कदा ही होता है, जैसे कि-वोटर पहचान पत्र (कई लोग इसीलिये वोट नहीं दे सके कि उनका पहचान पत्र नहीं मिल रहा था। यह बात और है कि उस पर लगी तस्वीर भले ही आप जैसी न लगती हो) प्रमाण-पत्र,महत्वपूर्ण दस्तावेज, बैंक के स्टेटमेंट, बिजली-पानी और टेलिफोन के बिल उचित रूप से फाइल करें। फाइल पर विषय का लेबिल लगा कर उचित स्थान पर सुरक्षित रखा जाय। आडियों वी.डी. वीसीडी एमपी-3, आदि उचित

ढंग से होलडर में रखें और होलडर पर उनकी जानकारी लिखें।

8. कम उम्र से ही इस बात की आदत डालें कि वस्तुओं को वापस उसी जगाह पर रखें जहाँ से निकाला गया, ताकि दोबारा आसानी से पा सकें। आप भी इसका पालन करें। (यह बात और है कि उम्र का लिहाज़ हो या आपके माता-पिता पर दोष मढ दें कि उन्होंने आपको सिखाया नहीं।) बच्चों को उनकी पुस्तकों खिलौने आदि सही जगह पर, ढंग से रखना सिखाना चाहिये। यह आदत हमेशा के लिये रह जाएगी।

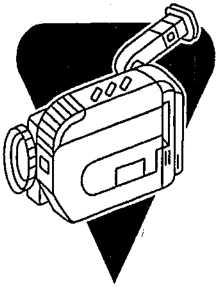
थोडी-सी कोशिश और सभी के सहयोग से घर को आरामदायक, खुशहाल और संतोष जनक बनाया जा सकता है। आपने देखा कि यह सब सामान्य बाते हैं और इनके अनुपालन में कोई कठिनाई भी नहीं होती है। इसी तरह इन कार्यों को दुकानों, अस्पताल, स्कूल आदि में भी लागू किया जा सकता है।

अध्याय-9 पांच एस को संस्था में कैसे लागू करें?

यदि कंपनी के अस्तित्व को कायम रखने के लिये गुणवत्ता आदि अनिवार्य आवश्यकता है तो यह तभी संभव है जब कि संस्था के प्रत्येक व्यक्ति को इस अभियान में शामिल किया जाय। यदि क्वालिटी सर्किल, क्वालिटी इम्प्रुवमेंट टीम्स, सिक्स सिग्मा आदि इसके मार्ग हैं, तो उनकी सफलता पांच एस को प्रभावी रूप से लागू पर ही प्राप्त होती है। एक दशक से पांच एस विचारधारा को कई संस्थाओं में लागू करने के अनुभव से हमें यह स्पष्ट हो गया है कि पहले पांच एस को लागू करने से आवश्यक कार्यवातावरण बनता है और सभी की भागीदारी सुनिश्चित होती है। वास्तव में गुणवत्ता की यात्रा में पांच एस आधारभूत आवश्यकता है, और यह यात्रा का प्रवेश द्वार है।

यह एक सरल विचारधारा है, जिसमें सभी को शामिल करना जरूरी है। यह क्वालिटी सर्किल की तरह स्वैच्छिक नहीं है बल्कि संस्था में सभी के लिये आदेशात्मक रूप से अनिवार्य है। कंपनी में ऊपर से नीचे तक सभी को इसको लागू करना होगा। यह कोई कठिन काम नहीं है। एक समय तक इसके अभ्यास के बाद हमने जो पद्धति अपनाई है, उससे कंपनी में पांच एस लागू करने में कोई कठिनाई नहीं होती है। लेकिन अन्य गुणवत्ता विचारधाराओं की तरह इसे भी लागू करने में उच्च प्रबन्धन की सक्रिय भागीदारी जरूरी है।

पांच एस लागू करने के लिये हम निम्न पद्धति अपनाने का सुझाव देते हैं:



1. कंपनी के प्रमूख साहित सभी उच्च व वरिष्ठ अधिकारियों / प्रबन्धकों के लिये जानकारी कार्यक्रम का आयोजन

2. संचालन समिति (कोर कमिटी) का गठन और कार्ययोजना बनाना।

3. मध्य वर्ग प्रबन्धकों/अधिकारियों के लिये जानकारी कार्यक्रम।

4. सभी कार्य क्षेत्रों की विडियो/स्टिल फोटोग्राफ़ी (पांच एस लागू करने से पहले की स्थिति)।

5. प्रशिक्षकों के लिये प्रशिक्षण।

6. ज़ोन/सब-जोन के लीडरों, को-अर्डिनेटरों को प्रशिक्षण।

7. कंपनी के सभी कर्मचारियों (कांट्रैक्ट वर्कर समेत) के लिये सुबोध कार्यक्रम और पांच एस लागू करने के लिये प्रोत्साहन कार्यक्रम

8. सभी ज़ोन/सब ज़ोन में पांच एस को क्रमवार चरणबद्ध रूप में क्रियान्वित करना

9. सभी ज़ोन/सब ज़ोन में पांच एस स्थिति का स्व-मूल्यांकन और कोर कमेटी द्वारा पूर्व प्रमाण-पत्र मूल्यांकन।

10. अंतिम आडिट और प्रमाणीकरण।

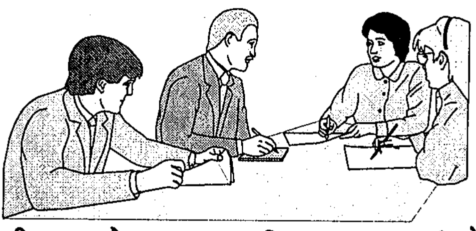
11. सावधिक समीक्षा और सरविलंस आडिट।

12. रीफ्रेशर ट्रेनिंग कार्यक्रम।

1. कंपनी के प्रमुख साहित सभी उच्च व वरिष्ठ अधिकारियों प्रबन्धकों के लिये जानकारी कार्यक्रम का आयोजन

अन्य सभी गुणवत्ता विचारधाराओं की तरह पांच एस विचारधारा किसी भी कंपनी में स्थायी रूप से कायम रहेगी, यदि उच्च प्रबन्धन इसमें सही ढंग से रुचि लेगा। इस विचारधारा को लागू करने में कंपनी के हर व्यक्ति का शामिल होना जरूरी है। अत: उच्च प्रबन्धन की सक्रिय भागीदारी अनिवार्य है। इसीलिये सब से पहले कंपनी के प्रमूख सहित सभी उच्च एवं वरिष्ट प्रबन्धकों/अधिकारियों के लिये पांच एस जानकारी कार्यक्रम आयोजित किया जाय। यदि उनमें से कोई भी पहल करता हो तो यह काम और आसान हो जाएगा। यदि पहल करने वाला वरिष्ट अधिकारी न हो तो किसी वरिष्ट प्रबन्धक या कंपनी के प्रमूख को ही पांच एस प्रारंभ के लिये तैयार किया जाय। उन्हें ऐसी किसी कंपनी को देखने के लिये कहा जाय, जहाँ पांच एस सुचारु रूप से लागू किया जा रहा है क्यों कि प्रत्यक्ष रूप से देखने पर विश्वास बढ़ जाता है और अपने यहाँ शुरु करने में मदद मिलती है।

पांच एस कार्यक्रम को संचालन करने वाले व्यक्ति पहले पूरी कंपनी का, हर क्षेत्र का, चक्कर लगाएं और वर्तमान स्थिति को आंका जाय ताकि पांच एस को लागू करने के लिये समय की अवधि तय की जा सके। समयावधि बताना जरूरी है ताकि कंपनी इसके लिये तैयारी क सके।



देखने में यह जानकारी कार्यक्रम एक कदम लगता है परन्तु बहुत सी कंपनियों में यह पहला कदम ही बहुत कठिन होता है। कुछ भी कारण क्यों न हों, बहुत से अधिकारी इसमें भाग नहीं लेते और इसका बाद में कुप्रभाव पड़ता है। यदि अधिकारी मानते हैं कि उन्हें पांच एस की जानकारी है, फिर भी कंपनी के अनुशासन को ध्यान में रखकर उन्हें चाहिये की भाग लें।

2. संचालन समिति (कोर कमिटी) का गठन और कार्ययोजन बनाना

जानकारी कार्यक्रम के बाद, कंपनी के प्रमुख को चाहिए कि अपने लोगों से चर्चा के उपरान्त अंतिम निर्णय ले और पांच एस लागू करने की कार्य योजना बनांए। सबसे पहले प्रमुख की अध्यक्षता में कोर कमिटी अर्थात संचालन समिति का गठन करें और इस समिति के समन्वय के लिये को-अर्डिनेटर नियुक्त करें जिसकी जिम्मेदारी में पांच एस लागू करने का कार्य संपन्न हो।

कोर कमिटी द्वारा कार्य योजना का प्रारुप बनाने के बाद सभी विभागों के अध्यक्षों से उनके विचार जानने के लिये चर्चा करें। प्रारुप को अंतिम रूप देने के बाद सभी लोग कार्यान्वयन के लिये प्रतिबद्ध हों और योजना के अनुसार कार्य पूरा करने की पहल करें। समय-समय पर कोर कमेटी की बैठक हो जिसमें पांच एस कार्यान्वयन की समीक्षा की जाय तथा कार्य को आगे बढ़ाने के लिये आवश्यक कार्यवाही करें।

3. मध्य वर्ग प्रबन्धकों/अधीकारियों के लिये जानकारी कार्यक्रम

प्रबन्धन का यह स्तर पांच एस को प्रभावी रूप से लागू कराने में

बहुत महत्व रखता है। उच्च प्रबन्धन के निर्णयों को अमली जामा यही लोग पहनाते हैं। इस कार्य को करने के लिये सभी को शामिल करना होता है। अपने अधीन कार्यरत लोगों की मदद करने के साथ-साथ उनका अपना कार्यस्थान, टेबल, फर्निचर आदि साफ-सुथरा और व्यवस्थित रखना चाहिये। इनको उचित प्रशिक्षण दिया जाना चाहिये, जिसमें व्यावहारिक अभ्यास भी कराया जाय।

4. सभी कार्य क्षेत्रों की विडियो/स्टिल फोटोग्राफ़ी (पांच एस लागू करने से पहले की स्थिति)

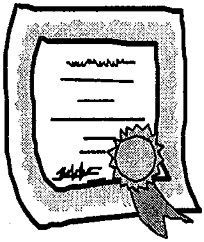
यह बहुत महत्वपूर्ण कार्य है। इसका आशय किसी का मज़ाक उडाना या उन्हें सज़ा देना नहीं है। पांच एस जैसे कार्य करने से कुछ समय बाद लोगों की अपेक्षाएं बढ़ जाती हैं। अत: विडियो या फोटोग्राफी, पहले और बाद में करने से न केवल अन्तर स्पष्ट देता है तथा और आगे कार्य करने का मार्ग प्रशस्त होता है। हर कार्य क्षेत्र की फोटो लेने में मत झिझकिए।

5. प्रशिक्षकों के लिये प्रशिक्षण

पांच एस निरन्तर किया जानेवाला कार्य है। हह कार्य क्षेत्र मे जानकार लोगों की जरुरत होती है जो न केवल कार्यान्वियन में मदद करते हैं बल्कि समय-समय पर दूसरों को प्रशिक्षण देते हैं। इसके लिये ऐसे लोगों की पहचान जरूरी है जो कार्य करने के लिये उत्सुक हों, उनमें लगन हो और वे प्रतिबद्ध हों। इन्हें प्रशिक्षक बनाने का प्रशिक्षण दिया जा सकता है।

6. ज़ोन/सब-जोन के लीडरों, को-अर्डिनेटरों को प्रशिक्षण

जोन/सबजोन के लीडरों और कोअर्डिनेटरों को प्रशिक्षण आवश्यक है। कार्यक्षेत्र के अनुसार उन्हें प्रशिक्षण कम या अधिक दिया जा सकता है। उदाहरण के लिये अति जव्लनशील वस्तुओं के स्टोर के लोगों को चेतावनी और सतर्कता का प्रशिक्षण भी देना होगा, जो कि इस कार्यस्थान की मांग है।



7. कंपनी के सभी कर्मचारियों (कांट्रैक्ट वर्कर समेत) के लिये सुबोध कार्यक्रम और पांच एस लागू करने के लिये प्रोत्साहन कार्यक्रम

सभी क्षेत्रों के फोटो देख कर ही लोगों में जागरुकता आती है और के इस कार्य में रुचि लेने लगते हैं। सुबोध कार्यक्रम ऐसा हो कि लोगों की मानसिकता बदले और वें विरोध न करें। पांच एस के कार्य को बढ़ावा देने के लिये पोस्टर, स्लोगन प्रदर्शित करें। सभी क्रमचारियों में अपील लिखे करपत्र बांटना चाहिये।

8. सभी ज़ोन/सब ज़ोन में पांच एस को क्रमवार चरणबद्ध रूप में क्रियान्वित करना

पांच एस एकबार किया जाने वाला कार्य नहीं है। यह एक प्रयास है जहाँ हम लोगों की मानसिकता के।

बदलना है और पांच एस के चरणों को हमारे रोजमर्रा का हिस्सा बनाना है, जो हमारा स्वभाव बन जाए। ऐसा रातोंरात नहीं होगा। इसी लिए

पांच एस को क्रमवार रूप से कदम-ब-कदम चरणबद्ध रूप में किया जाना चाहिये। हांलाकि सियरी, सिटॉन और सिसो एक दूसरे से जुड़े-बुने हैं, फिर भी एक-एक चरण को ध्यान देकर करना ठीक रहता है।

9. सभी ज़ोन/सब ज़ोन में पांच एस स्थिति का स्व-मूल्यांकन और कोर कमेटी द्वारा पूर्व प्रमाण-पत्र मूल्यांकन

हमने पाया कि प्रमाणीकरण एक महत्वपूर्ण जरुरत है। कंपनी कितनी ही अच्छी क्यों न हो, वहां भी किसी निपुण व्यक्ति से आडिट-मूल्यांकन कराना जरुरी है इससे किए गए कार्य को मान्यता मिलती है। इसके अतिरिक्त आडिट करने से भूल-चूक सामने आती है, छूट गए कार्य दिखाई देते हैं। एक्सपर्ट आडिट से पहले कार्य क्षेत्र का स्व-मूल्यांकन और कोर कमेटी द्वारा मूल्यांकन महत्वपूर्ण होता है। यह मूल्यांकन आई.एस.ओ. की आडिट पद्धति के अनुसार किया जा सकता है। फर्स्ट पार्टी आडिट कार्य क्षेत्र के लोगों से, सेकंड पार्टी आडिट आंतरीक आडिटरों/अन्य विभागों या अन्य लोगों से तथा अंतिम थर्ड पार्टी आडिट प्रमाण-पत्र देने वाली एजेंसी से करवाया जाना चाहिये।

10. अंतिम आडिट और प्रमाणीकरण

जैसा पहले कहा गया है कि पांच एस एक बार किया जाने वाला कार्य नहीं है। यह निरन्तर किया जाने वाला कार्य है। अंतिम आडिट और प्रमाणीकरण से न केवल पांच एस कार्यान्वयन के प्रति मान्यता मिलती है बल्कि इसे निरन्तर कायम रखने का मार्ग प्रशस्त होता है।

11. सावधिक समीक्षा और सरविलंस आडिट।

यह केवल प्राप्त स्थिति को कायम रखने के लिये ही नहीं अपितु निरन्तर सुधार, विकास और प्रगति के लिये आवश्यक है। सुधार निरन्तर प्रक्रिया होती है। हमेशा ऊंचे और ऊंचे लक्ष्य रखे जांय। रिकार्ड लक्ष्य केवल इस लिये रखे जाते हैं कि इस बात का आभास हो कि लक्ष्य प्राप्ति संभव होती है और उससे भी आगे बढ़ा जा सकता है। संस्थाएं जो लक्ष्य प्राप्त कर लेते हैं, उन्हें चाहिये कि आराम न लें और आगे बढ़ने की सोचें। सावधिक मूल्यांकन और सरविलंस आडिट इस निरन्तर प्रक्रिया को जारी रखने में सहायक होते हैं।

12. रीफ्रेशर ट्रेनिंग कार्यक्रम

उपर कही बातों के आधार पर पुनश्चर्या (रिफ्रेशर) प्रशिक्षण अनुभवों के आधार पर सुधार करने, अन्य नवीन पहलुओं को सीख कर अपने आप को अपडेट रखने में मदद करता है। इसमें हम अन्य संस्थाओं से विचार-विमिर्श, अनुभव तथा ज्ञान का आदान-प्रदान कर अपनी कार्यक्षमता को बेहतर कर सकते हैं।

अध्याय-10 पांच एस लागू करने में कठिनाइयाँ

हम लोगो को यह जानने की कोशिश करना चाहिये कि कुछ विशेष क्षेत्रों में बारबार गड़बड़ी क्यों हो जाती है। इसका साधारण सा कारण है कि हमने सही ढंग से अभ्यास नहीं किया। अभ्यास से कुशलता आ जाती है व वह इस प्रकार होना चाहिये कि जीवन की रोजमर्रा का एक अंग बन जाये। निम्न में से कोई इस समस्या का कारण हो सकता है।

क. देखें, क्या वह साफ करना आसान है, कोई ऐसी चीज पड़ी है जो नहीं होना चाहिये इत्यादि। यदि लोग उस प्रकार से कार्य नहीं कर पा रहे हैं जैसा हम चाहते हैं या कोई विशेष विधि उस प्रकार की अव्यवस्था की जिम्मेदार है तो उनके कारणों की जानकारी प्राप्त करें व यह भी सोंचे कि क्या कोई और सरल तरीका उसे करने के लिये है।

ख. कार्यविधि ऐसी होनी चाहिये कि सभी लोग जो उस कार्य में लगे हुये हैं वह जो भी हो रहा है समझ सकें व यह भी समझ सकें कि इसे इस प्रकार से क्यों किया जा रहा है। दूसरी आवश्यक बात है अपनापन, अधिकार व उसे करने में प्रसन्नता होनी चाहिये। देखें कि लोग साफ सफाई से गर्वान्वित महसूस कर रहे हैं या नहीं। साथ ही यह भी अनुभव कर रहे हैं कि यह उनकी एक बड़ी उपलब्धि है।

किसी ने एक कलाकार से उसकी मधुर आवाज का राज पूछा। उसका साधारण सा उत्तर था। अभ्यास से कुशलता आती है। इसका कोई विकाल्प नहीं है। किसी भी इकाई में प्रत्येक को निरन्तर अभ्यास करते रहना चाहिये जबतक कि वह अच्छी तरह से अभ्यास

में न आ जाये।

ग. यदि चीजें समान्य नहीं हैं तो परेशान होने की कोई बात नहीं है। यह मालूम करने का प्रयास करें कि इसका कारण क्या है? देखें कि क्या वे नियमों का पालन कर रहे हैं? क्या चीजों को उसी प्रकार से उठाया व रखा जा रहा जैसा उसको करना चाहिये था।

घ. इसको विधिवत तरीके से आप कैसे करेंगे? साधारण सा उत्तर है - जांच करना। जांच से स्थिति साफ साफ ज्ञात हो जाती है। समस्या इसलिये भी हो सकती है कि नियमों का पालन सही ढंग से न किया गया हो। इसे नियमत करने की कोशिश करो व देखों कि उन नियमों का पालन हो। दूसरा यह भी हो सकता है कि नियम तो है पर वह प्रभावी नहीं हैं। ऐसी स्थिति में उसका अध्ययन कर उसमें उचित परिवर्तन करो जिससे ऐक्षिक परिणाम प्राप्त हो सके। उसे लागू करो।

च. शित्सुके को प्रभावी ढंग से लागू करने के लिये प्रत्येक को नियमों को अपनाना होगा। इसके लिये सभी को अपने कार्य में प्रतिज्ञा लेनी चाहिये। उन्हे अच्छी तरह से यह जानना चाहिये कि वह क्या कर रहे हैं। क्या वह वहाँ की मांग की पूर्ति कर रहे हैं। लोगों को उन्हे याद रखने को कहें। लेकिन यहां भी लोगों को एक समस्या अयेगी। यदि विधि में को परिवर्तन किया गया तो शायद लोग उसे न देखें व पुरानी विधि से ही कार्य करते रहें। इससे बचने के लिये इसका विस्तृत प्रचार हो व यह पक्का करें कि सम्बन्धित सभी लोग उस परिवर्तन को जान चुके हैं। यह सूचना प्रत्येक की जिम्मेदारी को स्पष्ट कर सके व जहां की बात हो उसके लिये उचित समय प्रदान करें। सामान्य गणित की जानकारी आवश्यक है।

जैसे हमने कहा कि स्वच्छता को सुनिश्चित करने का सर्वोत्तम तरीका अभ्यास है। लेकिन एक ही तरह से बारबार कार्य करने से उदासीनता आ जाती है। अत: उसमें कुछ रंग दे व रोचक व मनोरंजक बनाने का प्रयास करें। नियमित रूप से किये जाने वाले क्रम, वादविवाद प्रतियोगितायें इत्यादि का आयोजन करना चाहिये। समय सीमा के अंतर्गत सफाई पर प्रतियोगिता का आयोजन करें। लम्बर जैक्स द्वारा वार्षिक प्रतियोगितायें जैसे कौन पेड़ पर जल्दी चढ़ सकता है, कौन लकड़ी तेज काट सकता है इत्यादि का पहले आयोजन करते थे। इसी प्रकार से सफाई, सामान उठाने, इत्यादि पर वार्षिक या अर्धवार्षिक प्रतियोगिताओं का आयोजन किया जा सकता है।

5-एस को किस प्रकार प्रभावी बनाया जाय

किसी भी महत्वपूर्ण कार्य संस्थान में प्रारम्भ करने के लिये वहाँ के उच्च प्रबन्ध का सहयोग अति आवश्यक है। 5-एस कोई अलग नहीं है। इस के लिये भी उच्च प्रबन्ध वर्ग का सहयोग अति आवश्यक है। इसका अर्थ यह नही कि जिन चीजों को उच्च प्रबन्धन प्रारम्भ करता है वह सभी को मान्य होगी। यह तो हो सकता हे कि उच्च प्रबन्धन के कारण वह हाँ कह दे पर हो सकता है वह दिल से उसे न स्वीकारें। इस स्थिति में हमे यह जानने की कोशिश करनी पड़ेगी कि लोग उसके बारे में क्या सोचते हैं। लोग वैसा ही कार्य करें जैसा आप चाहते है, यह एक कठिन कार्य है। हमे चाहिये कि लोग उसे स्वेच्छा से अपनायें। लोगों को उस विचारधारा के प्रति दिल से लगाव हों या उनके अन्दर लगाव उत्पन्न किया जाय, इसके लिये प्रयास करना चाहिये।

योजना स्तर

सर्व प्रथम 5-एस लागू करने का निर्णय लो। इसके लिये उचित योजना

की आवश्यकता है। प्रथम चरण में प्रक्रिया के लिये दिन व समय निर्धारित करो। इसका उच्छे ढंग से प्रचार करो। इस प्रकार की प्रक्रिया कई बार करनी चाहिये। इसके लिये न केवल प्रचार सामग्री की आवश्यकता है बल्कि यह भी कि इसे करने में क्या-क्या सामान लगेगा। जैसे अलमारी, लेबल, रेड टैग, पेन्ट इत्यादि। इसमें पैसा खर्च होगा अर्थात इसके निये बजर बनाना चाहिये। अब कार्य हाथ में लें, इसके लिये लोगों की आवश्यकता होगी। कई बार लोग जलन के कारण हो सकता है इस अच्छे कार्य की प्रशंसा न करें। आप यह सुनिश्चित करें कि आपने ऐसे लोगों को भी शामिल किया है जिससे उन्हें अच्छे परिणाम पर घर्व हो। लोगों को न केवल कार्य के समय ही सामिल करें बल्कि योजना बनाते वक्त भी उन्हें अवश्य साथ लें।

संक्षेप में, पहले, एक दिन निश्चित करें। लक्ष्य के साथ समय सारणी बनायें। इसका उद्धेश्य केवल कार्य सम्पन्न कराना नहीं है बल्कि शामिल लोगों को उसकी उपयोगिता व लाभ के बारे में जानकारी होनी चाहिये। इसका अर्थ है दी गई शिक्षा का विस्तृत प्रचार। विभिन्न प्रक्रियाओं के बावजूद भी लोगों में कुछ समयोपरान्त रुचि खत्म ही जाती है। यहाँ पर उच्च प्रबन्ध वर्ग का अपना धैर्य नहीं खोना चाहिये व लगातार रुचि व उत्साह बनाये रखना चहिये। इस कार्य का एक महत्वपूर्ण भाग लोगों को शिक्षित करना व इससे होने वाले लगातार सुधार व लाभ के बारे में अवगत करते रहना।

जब आप 5 एस प्रारम्भ करें तो यह आवश्यक नहीं है कि एक साथ सभी स्थानों पर इसे प्रारम्भ करें। आप एक प्रगतिशील क्षेत्र व एक वह क्षेत्र जहाँ पर रखरकाव की अति आवश्यकता है उस क्षेत्रों का चुनाव करें। यदि आप पहले वह क्षेत्र लेंगे जो पहले से ही बहुत उच्छा है

तो 5 एस के बाद होने वाला परिवर्तन स्पष्ट नज़र नहीं आयेगा। जिस क्षेत्र में 5 एस लागू करें वहां जो भी आप ने किया है दूसरों को बतायें। जब आप इस प्रकार का कार्य करें तो अच्छे कार्य के लिये लोगों को प्रोत्साहन हेतु पुरस्कार का भी निर्धारण करें। इससे लोगों में कार्य के प्रति रुचि व स्वस्थ्य प्रतिस्पर्धा का विकास होगा।

वास्तविक कार्य निम्न प्राकर योजना बद्ध ढ़ंग से करें।

क. प्रथम पद में सियरी अर्थात अनावश्यक वस्तु को छांट कर बाहर करो।

ख. दूसरा पद है अव्यवस्था के कारणों की ज़ांच करो। उन्हे साफ करें व कार्य स्थल को स्वच्छ बनायें। अगला कदम है उसी प्रकार से उस कार्य स्थल को बनाये रखना। यह हो सकता है कि उस समय के रखरखाव के तरीकों में परिवर्तन करना पड़े। ऐसे परिवर्तन को सुनिश्चित करना जिससे वह देख कर पहचाने जा सके उचित दृष्य नियन्त्रण (Visual Control) में सहयोग मिले। अन्त में वहाँ के छोटे छोटे सुधारो की तरफ जाना होगा।

क्रियान्वयन स्तर

सर्व प्रथम 5 एस कौंसिल बनायें। प्रत्येक कौंसिल की भांति इसमें भी एक संयोजक होना चहिये। एक समूह बनायें जो मूल्यांकन व विभिन्न स्तर पर पुरस्कार का निर्णय ले सके। इस प्रकार के मूल्यांकन का विस्तृत विवरण व उचित तरीका होना चाहिये। इसकी प्रत्येक को जानकारी होनी चाहिये।

सुधार वासी परियोजनायें एस अनावश्यक अंग है। अर्थात इस प्रकार की सुधार योजानाओं के लिये कुछ समूह बनाने चाहिये।

5 एस के लागू करने में प्रबन्धन का विशिषठ कार्य

5 एस विचारधारा को लागू करने के लिये उच्च प्रबन्धन की भूमिका बहुत महत्व रखनी है। हो सकता है कि वह प्रारम्भ में अपनी रुचि न दिखायें या कल रुचि दिखायें फलस्वरुप धीरे धीरे विचारधारा को सब भूल जायेंगे। वे इसे क्रियान्वित करने में रुचि दिखायें तो निश्चित इसे कर सकते हैं। उसके लिये नियमित कौंसिल की बैठक का बुलाना, विचारधारा में लगातार रुचि दिखाने हुये उसे आगे बढ़ाना व यह ध्यान रखना कि लोगों में इस विचारधारा के प्रति निरन्तर रुचि बनी रहे।

इसका एक भाग है जो भी कार्य किया गया है उसका लेखाय रखना। 5 एस के क्षेत्र में यह मात्र लिखित लेखा ही नहीं है। यह इससे कहीं अधीक है। यहां तक कि 5 एस क्रिया खुद ही विशिष्ठ तरीकों को दर्शाती है। आइये उसमें से कुछ को देखें।

फोटोग्राफ़ी

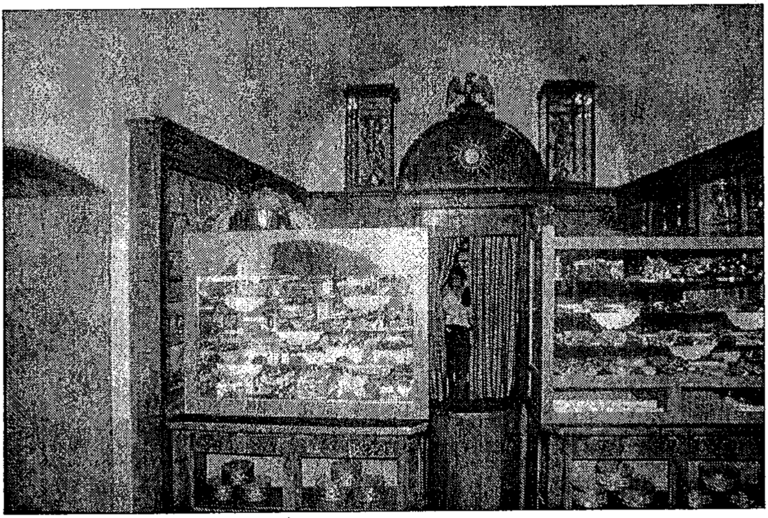
5 एस के पहले उन क्षेत्र का चित्र लेले जहाँ इसे प्रारम्भ करने जा रहे हैं। इसके बाद 5 एस प्रारम्भ करें। इस प्रकार के फ़ोटोग्राफ़ को इस प्रकार से लें कि वह क्षेत्र का चित्र, मशीन, अलमारी, फर्श में पानी/तेल के जमाव वाला क्षेत्र आदि। अब इन तस्वीरों को उस जगह दर्शाइये जिससे लोगों में उसके देखने का प्रभाव पड़े।

विशेष ध्यान देने वाले क्षेत्र

कुछ ऐसे समस्यावाले स्थान है जिन्हे प्राय: ध्यान नहीं दिया जाता। परन्तु ऐसे स्थानों को विशेष ध्यान रखने की आवश्यकता है साथ ही अधिक समय देने की। उन स्थानों को विशेषरुप से इस प्रकार से इंगित किया

जाये जिससे वह आप से पूर्ण रूप से या आंशिक रूप से भी अनदेखा न रह जाये।

इसके लिये नियमित जाँच व उसके स्थिति का मूल्यांकन होना चाहिये। उन्हे अंको के आधार में मूल्यांकन कर सम्बन्धित विभाग को सूचित करें। उपलब्धियों को मात्र बनाये रखने का प्रयास न करें बल्कि लक्ष्य इस प्रकार निर्धारित करते रहें कि वह पुराने लक्ष्य से बेहतर हो, जिससे निरंतर सुधार होता रहे। जैसे कि कापजन में हमेशा नया मानक पुराने मानक से बेहतर होना है। इसके लिये प्रतिस्वर्धा का आयोजन करना चाहिये।



यह एक विभाग से दूसरे विभाग, एक सेक्शन से दूसरें सेक्शन, एक यूनिट से दूसरे यूनिट इत्यादि के बीच हो सकता है। यह व्यक्तिगत या समूह के लिये हो सकता है। लोगों को अपनी कल्पना शक्ति के जरिये आगे आने दें व उन्हे प्रोत्साहित करें. इसे करने के लिये एक स्पष्ट मूल्यांकन का तरीका होना चाहिये जिसे सभी कोई समझ सके व अपने

प्रयासों से उसे प्राप्त कर सके। ऐसे लक्ष्य का निर्धारण न करें जिसका प्राप्त करना असम्भव हो। इससे लोगों में रुचि खत्म हो जायेगी।

मूल्यांकन करने वाले की एक प्रमुख भूमिका है। सका शनवान होना, पक्षपात न करना, व्यवहार कुशल हो लोगों की भावनाओं को समझ सके। उसका किसी के प्रति तारीफ करना ऐसा न लगे कि दूसरा उसे अपनी बुराई समझे। यहाँ किसी का भी जीत या हार की कोई बात नहीं है।

सांख्यकीय आंकड़े

प्रत्येक क्षेत्र के लिये एक आंकड़ा बैंक बनायें। इसमे वहाँ की समस्यायें, गन्दगी का स्तर व उसका कार्य पद्धति पर पड़ने वाला बुरा प्रभाव, इत्यादि दर्शायें। 5 एस लागू करने के उपरान्त उसमें किये गये परिवर्तन व उपलब्धियों का दर्शायें। आंकड़ो का एकत्रीकरण इस प्रकार होना चाहिये जिससे लोग इसके महत्व को सहसूस कर सकें। जैसे पहले होने वाले दुर्घटनाओं की संख्या व उसमे अब होने वाली कमी, इत्यादि अंकड़ो लोगों में इसके क्रियान्वयन के प्रति विश्वास व रुचि पैदा करने में सहायक होंगे।

संग्रहालय कक्ष

यदि आप पुरानी चीजों या वस्तुस्थिति को दर्शा सकते हैं तो एक संग्रहालय कक्ष बनाइये। कुछ समय बाद यह किये गये परिवर्तन को दर्शायेगा। नया आनेवाला हो सकता है इस समय के रखरखाव का देखकर यह न महसूस कर सके कि इसका लाभ क्या हुआ जब तक उसे यह अहसास दिलाने में मदद करेगा कि वह कितना भाग्यशाली है जो इतनी सुधरी व्यवस्था में आया है।

पांच एस

5 एस के लिये निरंतर सुधार एक आवश्यक पहलू है। इसके लिये आवश्यक व महत्वपूर्ण कदम है सभी स्तर पर नियमित प्रसिक्षण का आयोजन जिससे लोगों में सजगता आये व 5 एस विचारधारा का उच्च स्तर तक ले जा सकें।

अध्याय-11 - पांच एस की आडिट पद्धति

प्रस्तावना:

संस्थाओं (उत्पादन कंपनियों और सेवा संस्थानों) को कार्यस्थल प्रबन्धन (पांच एस) के क्षेत्र में प्रमाणीकरण की सेवाएं प्रदान करने हेतु क्यू.सी.एफ.आई. ने अपने आपको संगठित किया है।

उन सभी कार्य स्थानों में जिसे आडिट के लिये उपयुक्त माना गया है, सक्षम आडिटरों द्वारा कार्य स्थल प्रबन्धन पद्धति (पांच एस) के सफलतापूर्वक कार्यान्वियन के लिये मूल्यांकन किया जाता है।

आडिट टीम/सदस्य द्वारा पायी गई उपलब्धियों तथा कमियों और खामियों पर प्रबन्धन के साथ चर्चा के उपरान्त उसमें सुधार के बाद "पांच एस अनुपालन प्रमाण पत्र" प्रदत्त किया जाता है।

प्रशासन:

प्रमाणीकरण की प्रक्रिया का संचालन और प्रबन्धन क्यू.सी.एफ.आई. के क्वालिटी प्रोफेशनलों द्वारा किया जाता है।

प्रमाणीकरण का कार्यक्षेत्र, जिसका मूल्यांकन किया जाना हो, पर संस्था से क्यू.सी.एफ.आई. चर्चा करती है। इसमें निम्न मद शामिल है: संस्था के उस कार्य क्षेत्र का विवरण जहाँ पांच एस लागू किया गया है। विशेष रूप से पहचाने गए कार्य क्षेत्र, जो मूल्यांकन कार्यक्षेत्र से अलग या बाहर हों।

किस अवधि से संस्था ने पांच एस लागू किया गया है। इस पद्धति के अंतर्गत किए गए स्व-मूल्यांकन और आंतरीक मूल्यांकन का ब्योरा अपुष्टि/असमरुप के परिणामों और उन पर किए गए सुधारों तथा सुधार के प्रभाव का सत्यापन किया जाएगा।

चर्चा के आधार पर, क्यू.सी.एफ.आई. यह निर्णय लेती है कि आडिट का क्षेत्र क्या हो, कितने आडिटर हों और कौनसी तिथियों पर कितने दिन तक आडिट होगा ?

यदि आडिट एक से अधिक आडिटरों द्वारा किया जाय तो, आडिट टीम लीडर को नामांकित किया जाता है, जो आडिट की समयावधि तथा तिथियों को तय करता है।

आडिट टीम का लीडर टीम के अन्य सदस्यों का चयन करता है। उन्हें आडिट के कार्यक्षेत्र, आडिट के मानक और आडिट की समय-सारिणी आदि के बारे में बताता है।

कार्यक्षेत्र पर (आन साइट) आडिट दस्तावेजों, रिकार्डों, गतिविधियों के सत्यापन और विचार-विमर्श द्वारा आडिट किया जाता है। आडिटर परिवर्तित पद्धतियों की असमानता या कमियों को उजागर करता है।

आडिट टीम इन कमियों और खामियों का मूल्यांकन करती है। सुधार कार्यवाही के बाद पुष्टि की जाती है और कार्यस्थल प्रबन्धन (पांच एस) की अनुरूपता का प्रमाण-पत्र प्रदान किया जाता है।

यह प्रमाण-पत्र तीन वर्ष की अवधि तक मान्य होता है और फिर प्रति 3 वर्ष को उसका नवीनीकरण किया जाता है।

क्यू.सी.एफ.आई. प्रति छः माह के अन्तराल से पांच एस के कार्यान्वयन के प्रभाव की निरन्तरता और उसे कायम रखने की पुष्टि के लिये निगरानी या सरविलंस आडिट करेगी। प्रमाण-पत्र का नवीनीकरण तीन वर्ष के अंत में नवीनीकरण आडिट के बाद किया जाएगा।

आडिट के क्षेत्र में कंपनी फेर-बदल कर सकती है। इसकी सूचना क्यू.सी.एफ.आई. को दी जानी चाहिये।

क्यू.सी.एफ.आई. बढ़ाए गए या नये और बदले गए क्षेत्र की आडिट सरविलंस आडिट के समय करेगी।

आडिट पर्सोनल:

क्यू.सी.एफ.आई. के पास सक्षम क्वालिटी प्रोफेशनल (पेशेवर) हैं, कार्य स्थल प्रबन्धन (पांच एस) पद्धति की आवश्यकताओं के अनुरूप कार्यान्वयन के प्रभाव का मूल्यांकन करने के योग्यता रखते हैं।

मूल्यांकन करने वाले व्यक्ति कंपनी में पांच एस के कार्यान्वयन से जुड़े हुए नहीं होंगे। आडिटर स्वतंत्र और निष्पक्ष रहेंगे।

पांच एस कार्यान्वयन क्षेत्र पर मूल्यांकन के लिये आडिटरों की संख्या कंपनी के कार्यों, कर्मचारी संख्या और प्रमाणीकरण क्षेत्र के आधार पर तय की जाएगी।

आडिटिंग (मूल्यांकन):

आडिट कार्यक्षेत्र (आन साइट) पर किया जायेगा।

आडिट सिस्टम

क्यू.सी.एफ.आई. पहले प्रारंभिक आडिट के लिये और फिर प्रमाणीकरण आडिट के लिये आडिटरों को भेजेगी।

क्यू.सी.एफ.आई. प्रमाणीकरण के बाद प्रति छः माही निगरानी आडिट और तीन वर्ष के अंत में नवीनीकरण आडिट करेगी। क्यू.सी.एफ.आई. के पास आडिट सिस्टम की लिखित पद्धतियाँ हैं। आडिट उन व्यक्तियों द्वारा करवाया जाता है जिनके पास आई.एस.ओ. 9000 और आई.एस.ओ. 14000 सिस्टम आडिट का अनुभव है। कोई भी कंपनी जो पांच एस आडिट करवाने की इच्छुक हो, वह क्यू.सी.एफ.आई. मुख्यालय से संपर्क कर सकती है।

आडिट पद्धतियों का विवरण इस पुस्तक में नहीं दिया जा रहा है। क्यों कि वह इस पुस्तक की विषय सूची में नहीं है।

रिकार्ड

मूल्यांकन के परिणाम क्यू.सी.एफ.आई. द्वारा बनाए गए फार्माट में रिकार्ड किये जाते हैं।

संदर्भ के लिये कुछ फार्माट के नमूने दिये गए हैं। पांच एस कार्यान्वयन करने वाली कंपनी को इनका नियमित रूप से उपयोग करना चाहिये।

फार्माट के नमूने

पांच एस स्कोर बोर्ड

उद्धेश्य:

पांच एस बोर्ड पर प्रत्येक जोन से संबंधित सूचनाओं को विशेष रूप से उजागर किया जाता है। इस पर पांच एस टीम के सदस्यों का विवरण, पांच एस में प्राप्त अंक, कार्यक्षेत्र से पहचानी गई समस्याएं और स्कोर का ग्राफ दर्शाया जाता है।

लाभ:

जोन में पांच एस की स्थिति की सभी को सादृश्य (विजुअल डिस्पले) जानकारी मिलती है।

बोर्ड के स्पेसिफिकेशन

सामग्री: सनमाइका/अलटॉप/फर्मिका द्वारा बनाया गया सफेद बोर्ड (जिसे अल्मुमिनियम की बिडिंग लगाई जाती है)/ऐसी सामग्री पर लिखा हुआ आवश्यकता पड़ने पर मिटाया जा सकता है और पुन: लिखा भी जा सकता है।

Five S Score Board				
Zone:				
Month	Sub-Zone-1	Sub-Zone-2	.... Sub-Zone N	Avg.

Five S Score Board at a Glance				
Month	Sub-Zone-1	Sub-Zone-2	.... Sub-Zone N	Avg.

Note: RED for below 70% marks
GREEN for between from 70% to 80%

FIVE 'S' AUDIT SHEET (OFFICE)

Group	Check Item	Sl. No.	Evaluation Criteria	Date of weekly audit				
A	Lockers File Cabinets Almirah Side Racks	1	No irrelevant material kept					
		2	Proper Arrangement					
		3	No loose paper kept in the file					
		4	Filing index					
B	Desks	5	No paper to be placed below the glass top					
		6	Prefixed location for telephone, desk calender, tray, etc.					
		7	Proper arrangement of items in table drawers					
		8	No irrelevant paper to be kept in tray					
		9	Standard paper weight to be used					
C	Standard for Disposal	10	Standards to be fixed for disposal of documents					
D	Visual Control	11	Irrelevant items or documents can be identified at a glance					
		12	Calender and all visual displays of the room should be updated					
		13	Prefixed location for tools, instruments					
		14	Prefixed location for first aid box					
E	Storage Labels	15	Labeling of lockers, file cabinets, almirah for immediate identification					
F	Labels for Documents	16	Everything is clearly identified					
G	Orderly Storage	17	Everything is stored in a fixed place					
		18	Old records are kept with proper identification					
H	Aisles and Display Areas	19	All dividing lines and notice boards are clearly indicated					
I	Floor	20	Condition of floor					
		21	Cleaning of floor					

Group	Check Item	Sl. No.	Evaluation Criteria	Date of weekly audit					
J	Dust and Dirt	22	Windows, window sills and shelves, corners of the wall, ceiling, grill etc. are clean						
K	Waste Basket	23	Prefixed location for waste box						
		24	System for getting rid of waste paper						
L	Cleaning	25	of name plate and door closer						
		26	of painted walls, doors and windows						
		27	of fans and tubelights						
M	Ventilation	28	Ventilation system is proper, air is clean and odourless						
N	Lighting (Electrical)	29	Electrical fitting are properly maintained						
		30	Angle and intensity of illumination are proper						
O	Furniture	31	Condition of table and chair						
P	Toilets	32	No water leakages						
		33	No foul odour						
		34	Ventilation system is proper						
		35	Clean						
Q	Tea Rooms	36	No foul dour						
		37	General cleaning and neatness						
R	Participation	38	Participation of all employees at Five S activities						
S	Retrevability	39	Retrievability of all items/files in one minute						
T	Rules	40	All rules and regulations are strictly observed						
			Total						

Marking Criteria

1 = Poor
2 = Average
3 = Good
4 = Very Good
5 = Excellent

Sub.Zone Leader Signature

Area Convenor Signature

Note: It is a sample audit sheet. Please make it in accordance with your area.

FIVE 'S' AUDIT SHEET (PLANT)

Gr-oup	Check Item	Sl. No.	Evaluation Criteria	Date of weekly audit				
A	Parts & Material	1	Stocked spares/parts besides work in progress					
		2	Proper Identification					
		3	Proper place to be assigned for To be repaired, To be replaced, Disposable and defective items					
B	Machine & Equipment	4	Labelling of equipment					
		5	Affixing of danger mark on all unsafe places					
		6	Whether proper guards are placed					
		7	Equipments are kept clean					
C	Visual Control	8	All unnecessary item can be distinguished at a glance					
D	Standard for disposal	9	There are clear standards for disposal					
E	Storage Labels	10	Stocking and storage at prefixed location					
		11	Stocking of items in almirahs and tool boxes					
		12	Labelling of lockers and almirahs for immediate retrieval					
		13	Size of storage space is limited with clear indication for min. & max. quantity					
F	Ease of use	14	Storage is designed for easy and faster access					
G	Orderly Storage	15	Every thing is stored in a fixed location					
H	Aisles & display Areas	16	All dividing lines, path ways and notice boards are clearly demarcated					
I	Floors	17	There are no grooves, cracks or bumps on the floor which hinder work or safety					
		18	The floor is always clean (bolts, nuts, components papers and other materials are not found on the floor)					
J	Working Area	19	Cleanliness and neatness					
		20	Lighting and ventilation					
		21	Safety measures are proper & Noise level with in control					

Gr-oup	Check Item	Sl. No.	Evaluation Criteria	Date of weekly audit				
K	Lubrication	22	Lubrication points lubrication schedules marked nearby					
		23	Lubricant identification marking & oil spillage tray are provided					
L	Waste Storage	24	System of waste storage and removal					
M	Lunch Room	25	No spillage of water inside the lunch room					
		26	No foul odour					
		27	Lighting and ventilation system is proper					
		28	To ensure general cleaning & neatness					
N	Water Taps	29	Neat & Clean					
		30	No water leakage					
		31	Sign board for drinking water & display of water conservation related slogans					
O	Toilets	32	No water leakage					
		33	No foul odour					
		34	Lighting and ventilation system					
		35	General cleaning and neatness					
P	General Alertness	36	Use of safety appliances by all employees					
Q	Uniform	37	Wearing uniform has become a habit					
R	Participation	38	Participation of all employees in Five 'S' activities					
S	Retrievability	39	Retrievability of all items in one minute					
T	Rules and Regulation	40	All rules and regulation are strictly observed					
			Total					

Marking Criteria

Sub.Zone Leader
Signature

Area Convenor
Signature

1 = Poor

2 = Average

3 = Good

4 = Very Good

5 = Excellent

ZONE NAME: AUDIT DATE:

NAME OF THE AREA CONVENOR/HOD

S.No	Audit Point	Weightage A	Score B	Total Score A X B	Remarks
1.	Quality of Audit Sheet	3			
2.	Regularity of Audit	4			
3.	People Involvement	4			
4.	Reporting of Shortcomings (oc)	1			
5.	Actions taken on Shortcomings (wc)	4			
6.	Regularity of Area Council Meeting	3			
7.	Improvement in lowest scored check-points	3			
8.	Awareness about 5S	4			
9.	Status of 1S	4			
10.	Status of 2S	4			
11.	Status of Cleanliness	4			
12.	Status of Standard practices	4			
13.	Follow-up of Standard practices	4			
14.	Visual Management	4			
15.	General Feeling about benefit from 5S	3			
16.	Before & After status Photograph	2			
17.	Responsibility of Individuals	4			
18.	Area Convenor's Room	4			
19.	HOD's Room	5			
20.	Special Activity	2			
	TOTAL MARKS				

1- VERY POOR
2- AVERAGE
3- GOOD
4- VERY GOOD
5- EXCELLENT

AUDIT CONDUCTED BY :
:
:
:

Ab: oc - out of control, wc – within control

पांच एस रजिस्टर

प्रत्येक सब जोन में एक पांच एस रजिस्टर (लगभग 100 पेज का) रखना होगा। रजिस्टर लगभग 30 लकीरों वाला उपयोगी होता है। रजिस्टर में निम्न मदों का विवरण लिखना होगा। सबज़ोन का विवरण पेज-1 पर, विषय सूची पेज-3 पर लिखना अच्छा होता है।

विषय सूची	पेज संख्या
1. व्यक्तिगत जिम्मेदारी	04 - 09
2. आडिट शीट	10 - 33
3. की जाने वाली कार्यवाही/किया जाने वाला कार्य	34 - 73
4. मानक अभ्यास (स्टैंडर्ड प्रैक्टिसेज़)	74 - 83
5. मीटिंग के मुख्य बिन्दू	84 - >

उपर दर्शाई गई पेज संख्या जोन सबजोन के क्षेत्र व कार्य करने वालों कार्मचारियों के आधार पर परिवर्तित किया जा सकता है।

1. सार्वजनिक क्षेत्र हेतु व्यक्तिगत जिम्मेदारी

प्रत्येक सब जोन में, वहाँ कार्य करने वाले लोग पांच एस के लिये जिम्मेदार होते हैं। सामान्यत: लोग अपने कार्य स्थान की देखरेख कर लेते हैं, परन्तु आम जगह जैसे कि प्रवेशद्वार, दरवाजे, छत, खिड़कियाँ,

फर्श, शौचालय, पानी की टंकी, वाश बेसिन, सीढियाँ और उसके नीचे की जगह की जिम्मेदारी कोई बैयक्तिक रूप से नहीं लेता।

पांच एस में ऐसे सभी स्थानों को पहचान कर, उस सबज़ोन में कार्य करने वाले सभी लोगों की जिम्मेदारी में बांट देते हैं। ऐसे आम जगहों की जिम्मेदारी रोटेशन पर हर दो महिने में दूसरों को दी जा सकती है।

2. आडिट शीट

प्रत्येक सब-जोन के हर क्षेत्र में जांच के लिए एक आडिट शीट तैयार की जानी चाहिये। आडिट का अन्तराल स्टीरिंग कमेटी निश्चित करती है, पर सामान्यत: यह प्रति सप्ताह होता है। आडिट शीट में जांच बिन्दूओं के सामने 13-18 कॉलम हो ताकि साप्ताहिक आडिट किये जाने पर 3-4 महिने तक एक ही पेज पर दायीं और बायीं ओर आडिट अंक लिखे जा सकते हैं। आडिट रोटेशन पर की जा सकती है, जैसे कि:

पहली बार - एरिया को-अर्डिनेटर + सबजोन लीडर

दूसरी बार - सबजोन लीडर + 5 एस टीम का सदस्य-1

तीसरी बार - टीम का सदस्य-1 + टीम का सदस्या-2

चौथी बार - टीम का सदस्य-2 + टीम का सदस्य-3, उन्हें जांच शीट अलग से अपने साथ ले जाना चाहिये। चेक शीट रजिस्टर उन्हें न दिया जाय अन्यथा पहले के अंकों से वे प्रभावित हो सकते हैं।

3. की जाने वाली कार्यवाही/किया जाना वाला कार्य

आडिट शीट के मुताबिक पांच एस की जांच की राउन्ड पूरा होने के बाद आडिट शीट रजिस्टर में लिखा जाना चाहिये। आडिट की टिप्पणियों को सब-जोन लीडर पूछता है। देखता है कि कौनसे सकारात्मक बिन्दू है और कौनसे नकारात्मक, ताकि उन पर कार्यवाही की जाय या कार्य करवाया जाय/इसे रिजिस्टर में लिखा जाय।

<---------------- LHS Page -----------------> <---------------- RHS Page ----------------->

Sl. No.	Date	Action to be taken/ job to be done	W/c / OC	Respon-sibility	Tgt. Date	Actual date of completion	Remarks

WC=Within control OC=Out of control (to be done by other dept.)

4. मानक अभ्यास (स्टैण्डर्ड प्रैक्टीसेज)

पांच एस के उच्च स्तर को कायम रखने के लिये पद्धतियों का मानकीकरण करना जरूरी है, ताकि मानकों पर अभ्यास किया जा सके। पांच एस में केवल मात्र अनावश्यक हटा देना, आवश्यक वस्तुओं को व्यवस्थित रूप से संजोना, साफ-सफाई करना ही नहीं है अपितु यह जानना भी जरूरी है कि स्थिति क्यों बिगडती है।

हमारे कार्य करने की पद्धतियों में छिपी समस्याओं को पहचानना चाहिये। इन समस्यों के समाधान क्वालिटी सर्किल या/और क्यू.आई.टी. द्वारा

किया जा सकता है। इससे समस्या दूर हो जाएगी। काम आसान हो जाएगा, जिससे थकावट भी नहीं होगी। मानकीकरण से स्थिति, व्यवस्था और सफाई को हर समय ठीक-ठाक रखा जा सकता है। किये गये मानकीकरण की जानकारी सभी लोगों को दी जाय और उस पर अभ्यास के लिए सबको शामिल किया जाना चाहिये।

इन सभी मानक-अभ्यास के बिन्दूओं को रजिस्टर में लागू करने की तिथि के साथ लिखा जाय/हर सब-ज़ोन में कम से कम हर माह पांच मानक अभ्यास अपनाने का लक्ष्य रखा जाय।

5. मिटिंग के मुख्य बिन्दू

की जाने वाली कार्यवाही/किया जाने वाले कार्य जो आडिटर ने पाया उसे आडिट के अंत मे सब-जोन लीडर/सदस्यों से विचार-विमर्श करें। इस बैठक के मुख्य बिन्दू रजिस्टर में नोट करें।