



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



Programul Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027

Prioritate: P03. Protejarea dreptului la demnitate socială

Obiectiv specific: ESO4.1, Acțiunea 3.2 Economie socială în mediul rural (FSE+)

Titlu proiect: Antreprenoriat social rural sustenabil in Regiunea Centru

Cod mySMIS2021:302211

Beneficiar: Asociația Institutul Educațional pentru Politici Sociale Margareta

Dezvoltarea competențelor organizaționale

Dezvoltarea competențelor organizaționale este importantă pentru succesul oricărei organizații. Aceste competențe contribuie la eficiență, productivitate, colaborare și un mediu de lucru pozitiv. Competențele organizaționale asigură structură, eficiență și direcție, iar prin comunicare se facilitează fluxul de informații, înțelegerea și relațiile interpersonale.

I. Metode de dezvoltare a competențelor organizaționale

Competențele organizaționale se referă la capacitatea angajaților și a organizației în ansamblu de a planifica, organiza, prioritiza, executa și monitoriza activitățile pentru a atinge obiectivele stabilite. Dezvoltarea acestor competențe implică îmbunătățirea eficienței proceselor, gestionarea resurselor și optimizarea fluxului de lucru.

Metode de dezvoltare a competențelor organizaționale pot fi:

1. Programe de training și workshop-uri privind:

- Managementul timpului și prioritizare, utilizând tehnici de gestionare a timpului, stabilirea priorităților, evitarea procrastinării și delegarea eficientă.
- Organizarea spațiului fizic de lucru, gestionarea eficientă a documentelor fizice și digitale, sisteme de arhivare și recuperare a informațiilor.
- Cursuri și certificări privind managementul proiectelor, utilizarea instrumentelor de management și tehnici de planificare, execuție și monitorizare a proiectelor.
- Ateliere de lucru pentru identificarea fluxurilor de lucru ineficiente, analiza proceselor existente, propunerea de soluții de optimizare și implementarea fluxurilor de lucru îmbunătățite. Instruirea în metodologii de îmbunătățire continuă.
- Planificare strategică și stabilirea obiectivelor prin training despre stabilirea obiectivelor SMART (obiectivele specifice, măsurabile, atinse, relevante și cele



cu termen limitat), alinierea obiectivelor individuale cu obiectivele organizaționale și dezvoltarea planurilor de acțiune.

2. Programe de mentorat:

- Asocierea angajaților mai puțin experimentați cu mentori seniori care demonstrează competențe organizaționale. Mentorii pot oferi îndrumare, sfaturi practice și pot împărtăși experiențe relevante.
- Utilizarea serviciilor oferite de profesioniști în domeniu pentru a ajuta angajații să dobândească competențe organizaționale, să-și stabilească obiective de dezvoltare și să primească suport personalizat pentru a le atinge.

3. Rotația posturilor și expunerea la diferite roluri:

- Implementarea unor programe de rotație a posturilor care permit angajaților să lucreze în diferite departamente sau funcții pentru perioade limitate de timp. Aceasta ajută la înțelegerea diverselor procese organizaționale, la dezvoltarea unei perspective holistice și la îmbunătățirea adaptabilității.
- Încurajarea angajaților din diferite departamente să colaboreze la proiecte comune. Această interacțiune promovează înțelegerea interconexiunilor dintre departamente și îmbunătățește coordonarea.

4. Implementarea tehnologiei și a instrumentelor digitale:

- Utilizarea de software de management. Instruirea angajaților în utilizarea de programe informatice, pentru introducerea datelor clienților, procesare comenzi, a platformelor pentru gestionarea proiectelor și resurselor.
- Adoptarea sistemelor de gestionare și stocare a documentelor, pentru a centraliza, organiza și partaja în siguranță documentele, facilitând accesul și colaborarea.
- Utilizarea de programe software pentru automatizarea fluxurilor de lucru, cu scopul de a simplifica sarcinile repetitive, a reduce erorile și a îmbunătăți eficiența.

5. Inițiative de îmbunătățire continuă a proceselor:

- Formarea unor echipe multidisciplinare de angajați care să analizeze procesele organizaționale, să identifice ineficiențe și să propună soluții de îmbunătățire.
- Organizarea de sesiuni interactive cu angajații pentru a genera idei inovatoare pentru optimizarea proceselor și fluxurilor de lucru.
- Încurajarea angajaților să ofere sugestii pentru îmbunătățirea operațiunilor organizaționale și recompensarea contribuțiilor valoroase.

6. Stabilirea obiectivelor și managementul performanței, care presupune:



- Implementarea unui sistem de stabilire a obiectivelor (obiective și rezultate cheie, indicatori cheie de performanță) la nivel organizațional, de echipă și individual. Asigurarea că obiectivele sunt aliniate cu strategia organizațională și comunicate angajaților.
- Realizarea de evaluări ale performanței pentru a monitoriza progresul către obiective, pentru a identifica punctele forte și zonele de îmbunătățire ale angajaților și pentru a oferi feedback constructiv și acționabil.

7. Delegarea sarcinilor către angajați:

- Training pentru manageri în tehnici de delegare eficientă. Instruirea managerilor cu privire la principiile delegării, identificarea sarcinilor potrivite pentru delegare, selectarea angajaților pentru a primi sarcinile, furnizarea instrucțiunilor și oferirea ajutorului necesar.
- Împuternicirea angajaților prin autonomie și responsabilitate. Crearea unui mediu de lucru în care angajații sunt împuterniciți să-și asume responsabilitatea pentru sarcini și proiecte, să ia decizii și să aibă autonomie în modul în care își desfășoară activitatea.

II. Principiile delegării eficiente

Într-o întreprindere socială, resursele pot fi limitate, echipa poate fi diversă ca experiență și competențe, iar misiunea socială adaugă o dimensiune suplimentară complexității. Delegarea eficientă nu doar optimizează munca, ci și contribuie la dezvoltarea echipei, la atingerea misiunii sociale și la sustenabilitatea organizației.

Principii cheie pentru o delegare eficientă a sarcinilor:

1. Claritatea obiectivelor și a așteptărilor:

- Înainte de a delega, asigură-te că înțelegi perfect sarcina, scopul ei și rezultatele dorite. Ce trebuie realizat și care sunt criteriile de evaluare a rezultatelor.
- Comunică clar obiectivele. Explică persoanei căreia îi delegi sarcina ce trebuie făcut, de ce este important, și cum se aliniază cu obiectivele mai largi ale întreprinderii sociale. Contextul este important, mai ales într-un context social unde angajații pot fi motivați de misiune.
- Definește clar așteptările evitând ambiguitatea. Specifică termenele limită, bugetul alocat (dacă este cazul) și orice alte constrângeri relevante.
- Asigură-te că persoana delegată a înțeles sarcina. Încurajează întrebările și clarifică orice nelămurire înainte de a începe lucrul. Poți solicita persoanei să prezinte sarcina și rezultatele așteptate cu propriile cuvinte.



2. Alegerea persoanei potrivite pentru sarcină:

- Evaluează competențele și experiența. Alege persoana care are cunoștințele, abilitățile și experiența necesare pentru a duce sarcina la bun sfârșit. Analizează punctele forte și punctele slabe ale membrilor echipei.
- Consideră capacitatea de lucru. Asigură-te că persoana delegată are timp și capacitate să preia sarcina suplimentară fără a fi copleșită sau a neglija alte responsabilități importante. Verifică volumul de muncă curent al persoanei.
- Potrivirea cu stilul de lucru și motivația. Ia în considerare stilul de lucru al persoanei (independent, colaborativ, orientat spre detalii, etc.) și motivația acesteia. De exemplu, o sarcină care implică interacțiunea directă cu beneficiarii ar putea fi ideală pentru cineva cu o puternică motivație socială.
- Delegarea poate fi și o ocazie de dezvoltare. Dacă o persoană nu are toate abilitățile necesare, dar are potențial și dorința de a învăța, delegarea sarcinilor, însoțită de sprijin și mentorat, poate fi benefică. Întreprinderile sociale pot folosi delegarea pentru a dezvolta abilitățile angajaților reintegrați în scopul inserției profesionale.

3. Delegarea autorității și a responsabilității:

- Delegează autoritatea necesară. Pentru a duce sarcina la bun sfârșit, persoana delegată trebuie să aibă autoritatea necesară pentru a lua decizii, a accesa resurse, a colabora cu alții și a acționa independent. Nu delega doar responsabilitatea, ci și puterea de a acționa.
- Clarifică nivelul de autoritate. Specifică clar ce decizii poate lua persoana delegată în mod independent și pentru ce decizii are nevoie de aprobare. Evită delegarea incompletă, unde responsabilitatea este dată, dar autoritatea este reținută.
- Responsabilizează. Clarifică faptul că persoana delegată este responsabilă pentru rezultatele sarcinii. Responsabilitatea încurajează asumarea și angajamentul. În context social, responsabilitatea poate fi legată și de impactul social al sarcinii.

4. Comunicare eficientă și continuă:

- Comunicare clară încă de la început. Întâlnirea inițială de delegare trebuie să fie clară și completă, acoperind toate aspectele menționate anterior (obiective, așteptări, autoritate, resurse, termene limită).
- Menține canale de comunicare deschise. Încurajează comunicarea bidirecțională pe tot parcursul sarcinii. Fii disponibil pentru a răspunde la întrebări, a oferi clarificări și a oferi sprijin.



- Stabilește puncte de control regulate. Concordă asupra unor momente de verificare intermediară (rapoarte de progres, întâlniri scurte) pentru a monitoriza progresul, a identifica eventualele probleme din timp și a oferi feedback. Frecvența punctelor de control depinde de complexitatea sarcinii și de experiența persoanei delegate.
- Oferă feedback constructiv. Atât în timpul punctelor de control, cât și la finalizarea sarcinii, oferă feedback specific, constructiv și echilibrat. Recunoaște realizările, oferă sugestii de îmbunătățire și încurajează învățarea continuă. În context social, feedback-ul poate include și aspecte legate de impactul social pozitiv.

5. Oferirea suportului și resurselor necesare:

- Asigură resursele necesare. Persoana delegată trebuie să aibă acces la resursele necesare pentru a realiza sarcina, informații, materiale, echipamente, buget, acces la alte departamente sau persoane.
- Dacă persoana delegată nu are experiență suficientă în sarcina respectivă, oferă instruire inițială, îndrumare și mentorat. În special în întreprinderile sociale care includ programe de formare, delegarea trebuie să fie însoțită de sprijin adecvat.
- Fii disponibil să oferi suport pe parcursul sarcinii, dar evită micro-managementul. Scopul este de a oferi ajutor atunci când este necesar, nu de a controla fiecare pas. Încurajează autonomia și responsabilitatea.

6. Monitorizarea și controlul (fără micro-management):

- Urmărește progresul sarcinii prin intermediul punctelor de control convenite. Verifică dacă se respectă termenele limită și standardele.
- Dacă observi că lucrul nu este pe drumul cel bun, trebuie să intervi prompt pentru a oferi sprijin suplimentar, a corecta direcția sau a oferi resurse adiționale. Intervenția trebuie să fie constructivă și să ajute persoana să învețe și să se îmbunătățească.
- Evită tentația de a controla excesiv fiecare detaliu. Micro-managementul subminează încrederea, demotivează și anulează beneficiile delegării. Concentrează-te pe rezultate, nu pe fiecare pas al procesului. Acordă încredere persoanei delegate să își folosească propriile metode pentru a atinge obiectivele.

7. Recunoașterea și aprecierea:

- Recunoaște contribuția. La finalizarea cu succes a sarcinii, recunoaște public și apreciază efortul și rezultatele persoanei delegate. Recunoașterea publică motivează și consolidează comportamentele pozitive.
- Oferă feedback pozitiv. Evidențiază aspectele pozitive ale modului în care a fost realizată sarcina și impactul pozitiv al rezultatelor, inclusiv potențialul impact social în contextul unei întreprinderi sociale.



- În funcție de importanța sarcinii și de impactul rezultatelor, celebrează succesul echipei. Acest lucru construiește moralul și consolidează spiritul de echipă.

8. Învățare și îmbunătățire continuă:

- Revizuieste procesul de delegare. După finalizarea sarcinii, reflectă asupra procesului de delegare în sine. Ce a mers bine, ce ar putea fi îmbunătățit în viitor. Poți solicita feedback și de la persoana delegată.
- Documentează lecțiile învățate din procesul de delegare (atât succesele, cât și eșecurile) pentru a îmbunătăți practicile de delegare viitoare.
- Dezvoltă abilitățile de delegare. Îmbunătățește-ți continuu propriile abilități de delegare și încurajează și alți manageri sau lideri din întreprinderea socială să facă același lucru. Delegarea eficientă este o competență managerială cheie care se dezvoltă prin practică și reflecție.

Considerații specifice pentru întreprinderile sociale:

- Folosește misiunea socială a întreprinderii ca un motivator suplimentar în procesul de delegare. Subliniază cum sarcina delegată contribuie la misiunea socială și la impactul pozitiv dorit.
- Dezvoltarea capacităților beneficiarilor. În întreprinderile sociale care integrează beneficiari (de exemplu, persoane defavorizate), delegarea poate fi un instrument puternic de formare și reintegrare. Adaptează principiile de delegare la nevoile și nivelul de dezvoltare al beneficiarilor, cu un accent pe sprijin și mentorat.
- Întreprinderile sociale adesea funcționează cu resurse limitate. Delegarea eficientă devine și mai importantă pentru a optimiza utilizarea resurselor umane și a maximiza impactul. Alegerea sarcinilor și a persoanelor cărora le sunt delegate trebuie să fie făcută cu atenție.
- În anumite cazuri, delegarea poate implica colaborarea cu voluntari sau parteneri din comunitate. Asigură o comunicare clară și o coordonare eficientă cu toți cei implicați.
- În procesul de delegare, gândește-te la cum sarcina delegată va contribui la măsurarea impactului social al întreprinderii. Include în obiective și în criteriile de succes și aspecte legate de impactul social dorit.

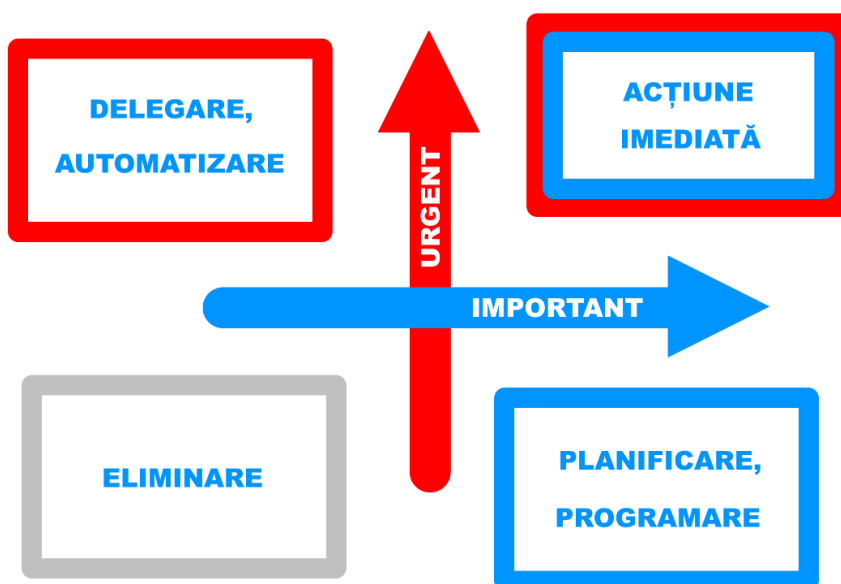
Prin aplicarea acestor principii, liderii întreprinderilor sociale pot construi echipe mai eficiente, mai motivate și mai angajate, care pot atinge obiectivele sociale și economice ale organizației într-un mod sustenabil. Delegarea eficientă nu este doar despre distribuirea muncii, ci despre dezvoltarea oamenilor, construirea încrederii și crearea unei culturi organizaționale puternice, centrată pe misiune.



III. Matricea Eisenhower

Cunoscută și sub numele de matrice decizională, este un instrument de gestionare a timpului și de prioritizare a sarcinilor. Ea se referă la o metodă simplă și eficientă de a clasifica sarcinile în funcție de două criterii principale:

- **Urgența.** Cât de repede trebuie realizată sarcina. Sarcinile urgente necesită atenție imediată.
- **Importanța.** Cât de mult contribuie sarcina la obiectivele tale pe termen lung sau la valorile tale. Sarcinile importante sunt semnificative pentru succesul tău.



1. Urgent și important:

- Acestea sunt sarcinile care trebuie adreseate imediat. Sunt situații de criză, probleme presante, proiecte cu termene limită iminente.
- Aceste sarcini necesită atenție imediată și nu pot fi amânate sau delegate.
- Exemple: O urgență medicală, o pană critică la sistem, o criză la locul de muncă, pregătirea unei prezentări importante pentru mâine.

2. Nu urgent, dar important:

- Acestea sunt sarcinile care sunt importante pentru obiective pe termen lung, dar nu necesită acțiune imediată. Sunt activități de planificare, prevenție, construirea relațiilor, dezvoltare personală, recreere (în sensul de reîncărcare).



- Planifică aceste sarcini și programează-le. Acestea sunt cheia succesului pe termen lung și ar trebui alocate timp pentru ele.
- Exemple: Planificare strategică, exerciții fizice regulate, învățarea unei noi abilități, construirea relațiilor cu clienții cheie, activități de relaxare și reîncărcare.

3. Urgent, dar nu important:

- Acestea sunt adesea distrageri. Sunt sarcini care par urgente din cauza altora sau a circumstanțelor, dar nu contribuie semnificativ la obiectivele tale importante. Sunt multe întreruperi, ședințe neesențiale, unele emailuri și apeluri.
- Delează aceste sarcini dacă este posibil. Dacă nu poți delega, minimizează-le și evită-le pe cât posibil. Încearcă să le reduci timpul alocat.
- Exemple: Unele ședințe, mesaje sau apeluri telefonice neesențiale, cereri de la alții care nu sunt cruciale pentru obiectivele tale, anumite întreruperi.

4. Nici urgent, nici important:

- Sunt activități care nu contribuie nici la obiectivele tale pe termen scurt, nici pe termen lung și nu sunt urgente. Sunt distrageri majore, activități neproductive.
- Aceste activități sunt surse de ineficiență care trebuie eliminate și evitate.
- Exemple: Procrastinare, navigare pe internet fără scop, rețele sociale excesive fără scop, unele forme de divertisment excesiv care nu contribuie la reîncărcare sau dezvoltare.

Matricea Eisenhower te ajută să:

- Te concentrezi pe sarcinile cu adevărat importante.
- Să identifici și să reduci timpul petrecut pe sarcinile care contează mai puțin.
- Să îți îmbunătățești gestionarea timpului și să reduci stresul.
- Să îți sporești eficiența personală și productivitatea.

Matricea Eisenhower este un instrument care te ajută să iei decizii privind modul în care îți petreci timpul, prioritizând sarcinile care contează cel mai mult pentru tine și obiectivele tale.

Exemplu al Matricei Eisenhower aplicată într-o întreprindere socială

Întreprinderea socială trebuie să gestioneze atât obiectivele sociale (formarea și reintegrarea beneficiarilor), cât și obiectivele economice (viabilitatea activității, vânzări, sustenabilitate financiară). Matricea Eisenhower poate ajuta echipa de conducere să prioritizeze sarcinile zilnice, săptămânale și lunare. Vom exemplifica sarcinile tipice pe



care o întreprindere socială le-ar putea întâmpina, clasificându-le în cele patru cadrane ale Matricei Eisenhower:

1. Sarcini urgente și importante. Acestea sunt sarcinile critice care necesită acțiune imediată pentru a menține operațiunile zilnice și pentru a răspunde în situații de criză. În contextul social, pot include și urgențe legate de beneficiari. Exemple:

- Repararea urgentă a unui utilaj necesar. Un utilaj defect blochează producția și, implicit, formarea beneficiarilor și livrarea comenzilor.
- Gestionarea unei probleme de siguranță. Un risc iminent de accident trebuie remediat imediat pentru a proteja beneficiarii și angajații.
- Un beneficiar se confruntă cu o criză personală (problemă de sănătate) care îi afectează participarea la program și necesită intervenție pentru a-l susține.
- Termen limită iminent pentru o cerere de finanțare importantă. Depunerea unei cereri de finanțare pentru sustenabilitatea programului social nu poate fi amânată.
- Gestionarea unei crize de reputație. O problemă de imagine publică (ex: reclamație pentru o eroare gravă, eroare de comunicare) trebuie abordată rapid pentru a minimiza impactul negativ asupra încrederii și parteneriatelor.
- Alte sarcini care trebuie rezolvate personal, fără amânare și care nu pot fi delegate sau ignorate.

2. Sarcini care nu sunt urgente, dar sunt importante. Acestea sunt sarcinile care contribuie la obiectivele pe termen lung ale întreprinderii sociale, atât sociale cât și economice, dar nu necesită acțiune imediată. Se concentrează pe creștere, prevenție și consolidare. Exemple:

- Alocă timp specific în calendar pentru aceste activități. Programează sesiuni de lucru, întâlniri și etape clare pentru implementare. Acestea sunt cruciale pentru succesul pe termen lung, deci nu trebuie neglijate.
- Dezvoltarea unui plan strategic de sustenabilitate financiară. Planificarea viitorului financiar pe termen lung al întreprinderii sociale.
- Planificarea programelor de formare și dezvoltare pentru angajați. Îmbunătățirea calității și impactului programului social pe termen lung.
- Construirea de parteneriate strategice cu alte organizații sociale sau companii. Extinderea rețelei de suport și a oportunităților pentru beneficiari și pentru întreprindere.
- Îmbunătățirea continuă a proceselor de producție și a calității lucrărilor. Creșterea eficienței și atractivității produselor sau serviciilor oferite.
- Investiția în marketing și promovare pentru a atrage noi clienți.
- Monitorizarea și evaluarea impactului social. Măsurarea eficienței și identificarea zonelor de îmbunătățire pentru a maximiza impactul social.



- Dezvoltarea profesională a echipei (formare, mentorat). Investiția în capitalul uman al organizației în scopul creșterii eficacității pe termen lung.

3. Sarcini care sunt urgente, dar nu sunt importante. Sunt sarcini care par urgente, adesea impuse de alții sau de circumstanțe externe, dar nu contribuie direct la obiectivele importante ale întreprinderii sociale. Pot fi distrageri sau activități administrative de rutină.

- Deleagă aceste sarcini unor membri ai echipei, dacă este posibil. Dacă nu pot fi delegate, minimizează timpul alocat și încearcă să le grupezi sau să le automatizezi pentru a le reduce impactul asupra timpului tău. Învață să spui "nu" la activități care nu adaugă valoare semnificativă.
- Răspunsul la emailuri care nu contribuie la misiunea principală și care nu sunt legate direct de operațiuni sau parteneriate critice.
- Participarea la ședințe care nu au o agendă clară sau la care prezența conducerii nu este crucială.
- Rezolvarea problemelor administrative minore care pot fi delegate, programarea unei întâlniri, confirmarea unei comenzi simple. Acestea care pot fi gestionate de un asistent sau membru junior al echipei.
- Întreruperi frecvente pentru probleme minore, întrebări repetitive sau solicitări care distrag atenția de la sarcini mai importante.
- Gestionarea unor reclamații minore de la clienți. Acestea pot fi rezolvate de echipa de vânzări sau de servicii clienți, fără a necesita intervenția conducerii.

4. Ceea ce nu e urgent, și nici important. Sunt activitățile care nu contribuie nici la obiectivele pe termen scurt, nici pe cele pe termen lung ale întreprinderii sociale și nici nu sunt urgente.

- Elimină complet aceste activități din programul tău. Trebuie să fi conștient de obiceiurile ineficiente care te fac să perzi timp și să le înlocuiești cu activități mai productive.
- Navigarea pe rețelele sociale fără un scop clar de marketing sau comunicare. Consumul pasiv de conținut pe social media care nu contribuie la promovarea sau la construirea comunității.
- Bârfa la birou sau discuțiile neproductive. Activități care nu adaugă valoare și consumă timp și energie.
- Verificarea emailului în mod obsesiv fără a acționa. Verificarea frecventă a inboxului fără a sorta, răspunde sau a acționa asupra emailurilor.



- Participarea la evenimente sociale sau networking care nu sunt relevante pentru obiectivele întreprinderii sociale. Evenimente care nu oferă oportunități reale de parteneriat, finanțare sau promovare.
- Munca excesivă în afara orelor de program fără o necesitate reală. Dacă nu este legată de o urgență reală sau de un proiect important, poate duce la burnout și ineficiență pe termen lung.

Beneficiile utilizării Matricei Eisenhower într-o întreprindere socială

- Concentrarea resurselor limitate pe activitățile care contează cel mai mult: Asigurându-se că timpul și energia echipei sunt direcționate spre sarcinile care au un impact real asupra misiunii sociale și viabilității economice.
- Gestionarea eficientă a timpului: Reducerea stresului și a sentimentului de copleșire, creând mai mult spațiu pentru activități strategice și de impact.
- Îmbunătățirea luării deciziilor: Oferind un cadru clar pentru prioritizarea sarcinilor și pentru delegarea sau eliminarea celor mai puțin importante.
- Creșterea eficacității generale a întreprinderii sociale: Permițând echipei să fie mai proactivă și mai puțin reactivă, concentrându-se pe planificare și acțiune strategică.
- Menținerea echilibrului între obiectivele sociale și economice: Asigurându-se că ambele aspecte ale misiunii întreprinderii sociale sunt luate în considerare în prioritizarea sarcinilor.

IV. Metoda 5S de organizare a spațiului de lucru

Metoda 5S este o metodologie de organizare a spațiului fizic de lucru care provine din Japonia și este un element fundamental al fluidizării proceselor de producție și al îmbunătățirii continue. Numele "5S" provine de la cinci cuvinte care încep cu litera "S" și care descriu etapele procesului de organizare. Scopul principal al metodei 5S este de a crea și menține un spațiu de lucru curat, ordonat, eficient și sigur. Această metodă nu se limitează doar la curățenie, ci este un sistem cuprinzător care vizează eliminarea risipei, îmbunătățirea eficienței, reducerea erorilor, creșterea productivității și crearea unui mediu de lucru mai plăcut.

Cele 5 etape (cei 5S) ale metodei sunt:

1. Sortare (Sort). Elimină ceea ce nu este necesar.

Această primă etapă se concentrează pe diferențierea între elementele necesare și cele inutile în spațiul de lucru. Se identifică toate articolele prezente în zonă și se decide ce este esențial pentru munca zilnică. Articolele inutile sunt eliminate complet din zona de lucru.



Obiectivul este de a reduce dezordinea, a elibera spațiul, a elimina obstacolele și a reduce timpul pierdut căutând lucruri.

Acțiuni practice:

- Inventariază toate articolele din zonă: echipamente, scule, materiale, documente, consumabile, obiecte personale, etc.
- Etichetează fiecare articol: Decide dacă este "necesar", "uneori necesar" sau "inutil". Poți folosi etichete roșii (red tags) pentru articolele posibil inutile.
- Elimină articolele inutile: Aruncă, reciclează, mută într-o zonă de depozitare îndepărtată sau vinde articolele inutile. Pentru articolele "uneori necesare", stabilește o locație de depozitare separată, departe de zona de lucru principală.
- Întreabă-te: Este acest articol necesar pentru a-mi face munca curentă? Cât de des folosesc acest articol? Pot face munca fără el?

2. Punere în ordine (Set in Order). Organizează ceea ce rămâne după sortare.

După eliminarea elementelor inutile, etapa a doua se concentrează pe organizarea eficientă a articolelor necesare. Fiecare lucru necesar trebuie să aibă un loc desemnat, iar fiecare loc trebuie să fie etichetat clar. Scopul este de a face ca articolele să fie ușor de găsit, folosit și returnat la locul lor.

Obiectivul este de a îmbunătăți eficiența, a reduce timpul de căutare, a minimiza mișcările inutile, a preveni pierderea articolelor și a promova un flux de lucru lin.

Acțiuni practice:

- Desemnează un loc pentru fiecare articol necesar. Alege locații logice și apropiate de locul unde sunt folosite cel mai des. Ia în considerare frecvența utilizării, mărimea, greutatea și tipul articolului.
- Folosește metode vizuale de organizare, rafturi, dulapuri, cutii, panouri, coduri de culoare, marcaje pe podea, etc.
- Etichetează clar toate locurile desemnate. Folosește etichete cu nume, coduri, imagini pentru a identifica rapid fiecare locație și conținutul său. Asigură-te că etichetele sunt vizibile și ușor de înțeles.
- Aplică principiul "Primul intrat, primul ieșit" (FIFO) pentru stocuri. Organizează stocurile astfel încât articolele mai vechi să fie folosite primele.
- Întreabă-te: Unde ar trebui să fie depozitat acest lucru pentru a fi cel mai eficient? Este ușor de găsit, folosit și returnat la locul său? Locul este ergonomic și sigur?

3. Curățenie (Shine). Curăță locul de muncă.

Această etapă se referă la curățarea temeinică a spațiului de lucru și la menținerea acestuia în condiții impecabile. Nu este doar despre curățenia



superficială, ci despre identificarea și eliminarea surselor de murdărie, praf și dezordine. Curățenia devine o parte integrantă a rutinei zilnice.

Obiectivul este de a crea un mediu de lucru plăcut și sănătos, a îmbunătăți moralul angajaților, a reduce riscul de accidente și defecțiuni, a prelungi durata de viață a echipamentelor și a identifica problemele ascunse (ex: scurgeri, sau uzură).

Acțiuni practice:

- Curăță temeinic tot spațiul de lucru. Mătură, aspiră, șterge praful, spală, degresează, curăță echipamentele și uneltele.
- Identifică și elimină sursele de murdărie. Remediază scurgerile, repară echipamentele care produc murdărie, îmbunătățește ventilația, etc.
- Creează un program de curățenie regulat. Stabilește rutine zilnice, săptămânale și periodice pentru curățenie și alocă responsabilități.
- Asigură instrumente și materiale de curățenie accesibile. Asigură perii, măști, lavete, soluții de curățat, coșuri de gunoi, în locuri ușor accesibile.
- Întreabă-te: Este spațiul de lucru curat și sigur? Există surse de murdărie care pot fi eliminate? Ce putem face pentru a menține curățenia în mod regulat?

4. **Standardizare (Standardize).** Standardizează practicile optime.

Etapă a patra se concentrează pe stabilirea de standarde și proceduri pentru a menține realizările primelor 3 etape (Sortare, Ordonare, Curățenie) pe termen lung. Scopul este de a transforma 5S într-o rutină zilnică și de a asigura că toți angajații urmează aceleași practici.

Obiectivul e de a menține nivelul de organizare și curățenie atins, de a preveni revenirea la vechi obiceiuri, de a asigura consistența și uniformitatea, de a facilita instruirea noilor angajați și de a permite îmbunătățirea continuă.

Acțiuni practice:

- Creează standarde vizuale. Documentează procedurile optime pentru Sortare, Ordonare și Curățenie sub forma unor instrucțiuni, liste, fotografii sau diagrame.
- Afișează standardele la locul de muncă. Asigură-te că standardele sunt vizibile și ușor de înțeles pentru toți angajații.
- Stabilește responsabilități clare. Definește cine este responsabil pentru implementarea și menținerea fiecărui aspect al standardelor 5S.
- Implementează tururi de verificare 5S regulate (audituri). Verifică periodic dacă standardele sunt respectate și identifică zonele de îmbunătățire.
- Întreabă-te: Cum putem menține nivelul de organizare și curățenie în mod constant? Ce standarde și proceduri trebuie să stabilim? Cum vom monitoriza respectarea standardelor?



5. Susținere (Sustain). Menține și îmbunătățește constant.

Ultima etapă se referă la menținerea disciplinei și cultivarea unei culturi a îmbunătățirii continue. 5S este un proces continuu. Scopul este de a face ca 5S să devină o parte naturală a modului de lucru al organizației și de a încuraja angajații să se implice activ în îmbunătățirea continuă a spațiului de lucru.

Obiectivul este de a asigura sustenabilitatea programului 5S pe termen lung, a promova implicarea și responsabilitatea angajaților, a crea o cultură a îmbunătățirii continue, a stimula inovația și a rezolva problemele la sursă.

Acțiuni practice:

- Se oferă instruire și formare continuă despre 5S angajaților, despre principiile 5S și rolul lor în menținerea sistemului, despre beneficii.
- Recunoaște și recompensează eforturile. Celebrează succesul, recunoaște contribuțiile individuale și de echipă la îmbunătățiri.
- Încurajează implicarea angajaților. Solicită sugestii de îmbunătățire, implică angajații în audituri și în dezvoltarea de noi standarde.
- Promovează o cultură a responsabilității și a autodisciplinii. Inspiră angajații să preia inițiativa în menținerea și îmbunătățirea spațiului de lucru.
- Observă atent și caută îmbunătățirea sistemului. Nu te mulțumi cu nivelul actual, caută constant modalități de a rafina și optimiza sistemul.
- Întreabă-te: Cum putem face 5S o parte din cultura noastră organizațională? Cum putem încuraja angajații să se implice activ în îmbunătățirea continuă? Cum putem menține disciplina și sustenabilitatea pe termen lung?

Beneficiile metodei 5S

Implementarea eficientă a metodei 5S aduce beneficii organizației, și anume:

- Siguranță sporită. Un spațiu de lucru ordonat și curat reduce riscul de accidente (căderi, împiedicări, loviri).
- Eficiență și productivitate crescute. Reducerea timpului pierdut căutând lucruri, fluxuri de lucru mai fluide, eliminarea mișcărilor inutile.
- Calitate îmbunătățită. Reducerea erorilor și a defectelor, un mediu de lucru mai propice concentrării și preciziei.
- Costuri reduse. Reducerea risipei de materiale, consumabile și timp, prelungirea duratei de viață a echipamentelor.
- Moralul angajaților îmbunătățit. Un mediu de lucru plăcut, ordonat și sigur crește satisfacția și motivația angajaților.
- Imagine profesională îmbunătățită. Un spațiu de lucru organizat și curat transmite o imagine de profesionalism și eficiență clienților, partenerilor și vizitatorilor.



- Spațiu de lucru utilizat mai eficient. Eliminarea dezordinii și organizarea eficientă a articolelor eliberează spațiu util.
- Întreținere mai ușoară a echipamentelor. Curățenia regulată și organizarea facilitează întreținerea preventivă și identificarea problemelor la timp.
- Flux de lucru îmbunătățit. Un mediu de lucru organizat și eficient promovează un flux de lucru mai lin și reduce blocajele.



Unde se aplică metoda 5S

Deși inițial dezvoltată pentru medii de producție, metoda 5S este aplicabilă în orice tip de spațiu de lucru. Se poate aplica cu succes în:

- Organizarea birourilor individuale, a spațiilor comune, a sălilor de ședințe, a arhivei, a zonelor de depozitare a consumabilelor.
- Organizarea zonelor de stocare din depozite, a zonelor de expediere/recepție, a rafturilor, a căilor de acces.



- Organizarea atelierelor, a bancurilor de lucru, a zonelor de scule, a zonelor de depozitare a materialelor, a zonelor de deșeuri.
- Organizarea laboratoarelor, a echipamentelor, a materialelor de laborator, a zonelor de lucru, a zonelor de depozitare a substanțelor chimice.
- Organizarea zonelor de îngrijire a pacienților în clinici și spitale, a sălilor de operație, a depozitelor de medicamente și consumabile medicale.
- În magazine și spații comerciale, organizarea rafturilor, a zonelor de depozitare, a zonelor de vânzare, a spațiilor de servicii pentru clienți.
- În bucătării, organizarea ustensilelor, a ingredientelor, a zonelor de gătit și de depozitare a alimentelor.

În concluzie, metoda 5S este un instrument eficient pentru organizarea spațiului de lucru. Prin implementarea sistematică a celor 5 etape, organizațiile pot crea un mediu de lucru mai sigur, mai eficient, mai productiv și mai plăcut pentru angajați, contribuind la succesul general al organizației.

Pentru orice nelămuriri legate de provocările specifice economiei sociale sau dacă, în urma înscrierii în grupul țintă al proiectului „Antreprenoriat social rural sustenabil în Regiunea Centru,” doriți să stabilim o întâlnire individuală pentru a discuta despre oricare dintre tematicile menționate, vă rog să nu ezitați să mă contactați la adresa de e-mail fecid.office@gmail.com. De asemenea, vă invit să participați la unul dintre workshopurile pe care le vom organiza în perioada următoare. Aștept cu interes mesajele dumneavoastră!