



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

©Fundatia pentru Dezvoltarea Societații Civile, 2017. Reproducerea și utilizarea în scopuri necomerciale este permisă prin specificarea sursei.

### Informații editoriale

Publicat în martie 2018 de către Fundația pentru Dezvoltarea Societații Civile.

Bd. Nerva Traian, Nr. 21, Sector 3, București, România.

Tel.: +40-21-310 01 77/81/82/83

Fax: +4-021-310-0180

E-mail: [odyo@fdsc.ro](mailto:odyo@fdsc.ro)

Website: [www.fdsc.ro](http://www.fdsc.ro), <http://www.odyotoolkit.eu/>

**Autor:** Vlad Dumitrescu

Acest material a fost dezvoltat în cadrul proiectului “Organisational Development for Youth Organisations”, co-finanțat prin programul ERASMUS+ al Uniunii Europene și implementat de un consorțiu format din Fundația pentru Dezvoltarea Societații Civile (FDSC), Centrul pentru Informare, Cooperare și Dezvoltare al ONG-urilor (CNVOS) și Rețeaua Europeană a Organizațiilor Naționale ale Societații Civile (ENNA). Sprijinul acordat de Comisia Europeană pentru realizarea acestei publicații nu reprezintă aprobarea conținutului acesteia, ci reflectă doar viziunea autorilor, iar Comisia Europeană nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informațiilor conținute.

### Despre document/publicație

Acest document reprezintă a doua parte a curriculei elaborate în cadrul proiectului menționat mai sus, care urmărește să ofere organizațiilor de tineret din Europa posibilitatea de a întreprinde un proces coerent pentru a evalua practicile actuale legate de dezvoltarea organizațională și de a implementa schimbări bazate pe evaluare. Acest document integrează un set de instrumente de dezvoltare organizațională. Toate instrumentele actuale precum și cele anterioare pot fi găsite pe site-ul nostru într-o versiune mai accesibilă și mai ușor de utilizat: [www.odyotoolkit.eu](http://www.odyotoolkit.eu)

### Checklist Inovare

Parcurgeți elementele din lista de mai jos și răspundeți cu DA sau NU în funcție de ce se aplică organizației dumneavoastră. În cazul în care unele răspunsuri sunt negative, puteți lua în considerare abordarea acestora pe viitor:

	DA	NU
Organizația definește în mod constant problemele și identifică soluții noi și adaptate pentru beneficiari/ părți interesate/ comunitate în general?		
Atunci când propuneți o soluție nouă și adaptată, faceți benchmark? (de exemplu, comparați idea cu alte idei existente).		
Organizația dumneavoastră evaluează învățarea și revizuieste practicile curente pentru a integra noi modalități în care se fac lucrurile?		
Organizația dumneavoastră are surse de finanțare diferite față de alte organizații? (de exemplu, o întreprindere socială).		
Organizația recunoaște comportamentul inovativ și încurajează inițiativele individuale bazate pe noi abordări?		
Leadership-ul organizează resursele interne mai degrabă pentru a obține impact decât pentru a implementa activitățile?		
Organizația utilizează metode noi și/ sau diferite pentru a realiza proiecte/ programe? (de exemplu, folosind noi tehnologii)?		
Organizația abordează parteneri noi sau neobișnuiți pentru a realiza proiecte/ programe cu impact mai mare?		
Folosiți branding-ul organizațional într-un mod inedit? (de exemplu, mai mult decât pentru obținerea de resurse financiare).		
Organizația folosește canale diferite și noi pentru a comunica și altor părți interesate decât cele vizate în mod obișnuit?		

## Viziune și misiune

Vă rugăm să completați în tabelul următor activități ale organizației dumneavoastră din ultimii ani și să evaluați dacă au fost în conformitate cu viziunea, misiunea și valorile organizației. De asemenea, puteți face același exercițiu pentru activitățile curente sau viitoare/ planificate.

Activitatea:	Prin intermediul acestei activități, organizația își îndeplinește viziunea?	Prin intermediul acestei activități, organizația își îndeplinește misiunea?	Au fost integrate toate valorile organizației în activitate?	Dacă nu, detaliați motivele:
Proiect/ program 1				
Proiect/ program 2				
Guvernanță (de exemplu procesul de luare a deciziilor, etc.)				
Recrutarea de membri/ personal/ voluntari				

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

Pentru ca structura de guvernare să funcționeze pe deplin (de exemplu, să faciliteze luarea deciziilor, să se implice în sarcini și responsabilități etc.), trebuie să fie informat corespunzător cu privire la toate activitățile organizației. Luați în considerare următoarele întrebări pentru a scrie și trimite un raport semestrial/ anual structurii de guvernare:

**Scurtă introducere** – pe scurt, descrierea contextului actual al societății/ comunității, activitatea generală, monitorizarea viziunii și a misiunii, implementarea planului strategic.

**Rezumatul realizărilor recente** – prezentarea generală a impactului programelor/ proiectelor actuale, ce a funcționat și ce nu a funcționat, posibile riscuri sau situații problematice, feedback/ răspuns de la părțile interesate etc.

**Aspecte organizaționale** – prezentarea generală a aspectelor organizaționale (personal/ membri/ voluntari și management), aspecte legate de resursele umane, situații problematice și/ sau îngrijorări, speranțe și preocupări curente etc.

**Rezumatul planurilor viitoare** – trecerea în revistă a programelor/ proiectelor viitoare sau a posibilelor inițiative, aspecte care ar putea afecta organizația în mod pozitiv sau negativ, probleme/ tendințe emergente și analiza modului în care aceste lucruri pot avea impact asupra organizației, nevoi strategice/ tactice etc.

**Aspecte financiare** – realizarea unui rezumat care să cuprindă aspectele financiare și să evidențieze veniturile și cheltuielile globale

**Altele** – orice alte preocupări/ probleme care trebuie adresate structurii de guvernare, dacă există

**Recomandări/ întrebări adresate structurii de guvernare:**

## Auto-evaluarea membrilor structurii de guvernare

Următorul sondaj poate fi utilizat pentru autoevaluarea membrilor structurii de guvernare, care, odată finalizat, pot discuta despre rezultate:

<i>Elementul care urmează să fie evaluat în funcție de scala dată:</i>	În totalitate	Mai mult sau mai puțin	Parțial	Deloc
Înțeleg sarcinile și responsabilitățile mele în cadrul structurii de guvernare				
Lucrez constant în direcția îmbunătățirii abilităților mele pentru a satisface nevoile organizației				
Înțeleg viziunea, misiunea și valorile organizației				
Înțeleg structura organizatorică și funcționarea acesteia				
Înțeleg planificarea strategică a organizației				
Mă implic în mod activ în implementarea, monitorizarea și evaluarea planului strategic al organizației				
Cred că structura de conducere este variată și posedă abilitățile necesare				
Mă simt implicat și interesat de activitatea desfășurată de structura de guvernare				
Mă implic în evaluarea și dezvoltarea de competențe pentru structura de guvernare al organizației				
Particip activ la întâlniri și ofer feedback constant asupra rapoartelor/ informațiilor primite				
Reprezent cu mândrie organizația la diferite evenimente formale și / sau informale				
Mă implic în mod activ în strângerea de fonduri pentru organizație				

Concluzii:

---



---



---

Utilizați acest exemplu ca punct de plecare pentru organizația dumneavoastră în dezvoltarea propriei politici de conflict de interese, adaptând ceea ce este potrivit pentru contextul și nevoile dumneavoastră:

**Politica privind conflictele de interese** – va fi prezentată angajaților/ membrilor/ voluntarilor, management-ului și structurii de guvernare. Ulterior se va adopta versiunea finală a acesteia.

1. Scopul acestei politici este de a ajuta toți angajații/ membrii/ voluntarii, management și structura de guvernare a organizației să gestioneze orice conflict real sau potențial de interese pentru a proteja integritatea organizației.
2. În sensul prezentului document, un conflict de interese este considerat "o situație în care personalul/ membrii/ voluntarii, management-ul sau structura de guvernare a organizației au interese personale care ar putea influența exercitarea obiectivă a sarcinilor și responsabilităților în cadrul organizației".
3. Un conflict de interese apare ori de câte ori personalul/ membrii/ voluntarii, management-ul sau structura de guvernare sunt în măsură să influențeze orice activitate organizațională, inclusiv politici, finanțe sau alte decizii într-o manieră care ar putea duce la orice formă de câștig sau beneficiu, personal sau pentru soțul/ soția, rude și prieteni.
4. Angajații/ membrii/ voluntarii, management-ul sau structura de guvernare se vor abține de la a se angaja în orice activitate în afara organizației care ar putea genera un conflict de interese.
5. Orice situație legată de un posibil conflict de interese trebuie discutată imediat cu membrii management-ului sau structurii de guvernare.
6. Este de datoria personalului/ membrilor /voluntarilor, a management-ului sau structura de guvernare să declare orice conflict de interese existent sau potențial. În cazul în care nu se declară conflictul de interese existent, se pot pune în aplicare măsuri disciplinare, inclusiv încheierea contractului/ pierderea statutului de membru/ voluntar.
7. Această politică este menită să completeze o bună judecată, iar personalul/ membrii/ voluntarii, management-ul sau structura de guvernare trebuie să respecte spiritul său, precum și formularea acestuia.

## Aspecte financiare

### Buget

Utilizați acest exemplu ca punct de plecare pentru organizația dumneavoastră în proiectarea de bugete pentru proiecte specifice care pot fi utilizate în scopuri interne (de exemplu, scrierea de propuneri de finanțare). Pentru a fi pe deplin funcțional, se recomandă exportul într-un fișier Excel, cu includerea de formule:

Nr.	Linie bugetară	Unitate	Număr de unități	Cost unitar	Total
1.	Costuri de personal				
2.	Costuri de călătorie/ deplasări				
3.	Costuri de echipamente				
4.	Activități/ costuri directe				
5.	Administrative/ costuri indirecte				

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## Previziunile proiectului

Utilizați acest exemplu ca punct de plecare pentru a vă crea prognoza/ previziunea plăților pentru proiecte. Pentru a fi pe deplin funcțional, se recomandă exportul într-un fișier Excel, cu includerea de formule:

Nr.	Linie bugetară	Luna 1	Luna 2	Luna n	Total
1.	Costuri de personal				
2.	Costuri de călătorie/ deplasări				
3.	Costuri de echipamente				
4.	Activități/ costuri directe				
5.	Administrative/ costuri indirecte				
	Total pe lună				

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar



## Bază de date donatori

Utilizați următorul model pentru a colecta în mod constant informații despre diverse cereri de proiecte de la donatorii din țara dumneavoastră sau din întreaga lume:

Numele donatorului	Date de contact/ link Web	Ce finanțează donatorul?	Termenul limită al apelului	Activitatea donatorului este în concordanță cu viziunea/ misiunea organizației?	Persoana responsabilă din organizație pentru apel:	Observații

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## Fisă de pontaj

Completați următorul model pentru a avea o dovadă clară a orelor lucrate de personalul din organizația dumneavoastră și a activităților specifice pe care le-a efectuat:

Nume:

Poziția ocupată în organizație/proiect:

Luna:

Ziua	Numărul de ore	Activitatea desfășurată	Descrierea activității desfășurate
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
...			
29			
30			
31			

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## Managementul informației

### Calendar de evenimente

Completați următorul model pentru a avea o evidență clară despre evenimentele la care participă membrii/ personalul/ voluntarii care lucrează în organizația dumneavoastră:

Numele evenimentului	Locația/ adresa	Data când va avea loc evenimentul	Scurtă descriere/ despre	Link la eveniment (dacă este disponibil)	Cine participă

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## Bază de date parteneri

Completați următorul model pentru a avea o evidență clară a partenerilor cu care organizația a lucrat în trecut:

Numele partenerului	Scurtă descriere	Date de contact/ link Web	Care a fost implicarea partenerului (activități întreprinse)	Importanța partenerului	Persoana de contact din partea partenerului	Observații

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## Bază de date a beneficiarilor/voluntarilor/expertiilor

Completați modelul următor pentru a avea o evidență clară a beneficiarilor/ voluntarilor/ experților care au fost implicați în organizația dumneavoastră:

Nume și prenume	Date de contact	În ce proiect/ activitate a fost implicată persoana	Sarcini/ responsabilități	Evaluare	Observații

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## GANTT

Completați următorul model pentru a urmări timpul în care trebuie implementate activitățile proiectelor/ activităților din diferite proiecte ale organizației:

Proiect/ Activitate/ Săptămâna	Săptămâna 1	Săptămâna 2	Săptămâna 3	Săptămâna 4	Responsabil	Observații
A1						
A2						
A3						
An						

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## Monitorizare și evaluare

### Sondaj pentru angajați/membri/voluntari

Următorul chestionar/sondaj poate fi un punct de plecare pentru a obține feedback cu privire la nivelul de satisfacție din partea angajaților/ membrilor/ voluntarilor implicați în organizație:

1. De cât timp lucrați/ sunteți implicat/ă în organizație? \_\_\_\_\_
2. Care a fost principalul motivul pentru care v-ați alăturat organizației? \_\_\_\_\_
3. Evaluați următorii itemi așa cum îi percepeți:

	Dezacord	Dezacord parțial	Acord	Acord total
Activitatea desfășurată în cadrul organizației îmi satisface nevoile personale și profesionale				
Am sprijin din partea organizației pentru dezvoltarea mea personală și profesională				
Activitățile la care particip sunt de calitate				
Obțin suport din partea organizației în ceea ce privește dezvoltarea mea personală și profesională				
În organizație este un climat pozitiv de muncă între angajați/ membri/ voluntari				
Coordonatorii mei mă fac să mă simt un membru valoros al echipei/ organizației				
Misiunea/ implicarea mea în organizație îmi dă un sentiment de împlinire				
În general, sunt mulțumit/ ă de organizația mea				

Comentarii:

---

---

4. Ce sugestii aveți pentru a îmbunătăți activitatea în organizație?

---

---

## Evaluarea trimestrială a organizației

Puteți lua în considerare următoarele întrebări pentru a evalua activitatea organizației în fiecare trimestru al anului și a integra concluziile în evaluarea de sfârșit a fiecărui an:

Întrebări	Răspunsuri
Cum au fost urmărite misiunea, viziunea și valorile organizației în perioada de raportare?	
Care au fost principalele realizări ale perioadei de raportare?	
Care au fost principalele obstacole întâmpinate în cadrul perioadei de raportare?	
Care a fost modalitatea prin care au fost îndeplinite obiectivele din planul strategic în perioada de raportare?	
Care au fost lecțiile învățate în perioada de raportare?	
Care a fost nivelul de satisfacție din partea personalului/ membrilor/ voluntarilor și/ sau a părților interesate în perioada de raportare?	
Au existat activități de strângere de fonduri în perioada de raportare? Dacă da, au avut succes?	

*\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar*

Rezumatul raportului trimestrial:

---

---

---



## Listă de sarcini pentru învățare

Pentru a crea un mediu de învățare constantă, puteți avea în vedere următoarea listă de acțiuni care să fie luate în considerare în cadrul organizației:

---

Management-ul/ executivul comunică importanța învățării în cadrul organizației

---

Management-ul/ executivul transmite că învățarea este o valoare a organizației

---

Management-ul/ executivul este responsabil pentru procesul de învățare și aplică în mod constant învățarea în cadrul organizației, în activități, dar și în administrarea/ gestionarea organizației

---

Management-ul/ executivul are în vedere evaluarea progresului de învățare al organizației, precum și a personalului/ membrilor/ voluntarilor acesteia

---

Management-ul/ executivul oferă oportunități de a aplica învățarea în cadrul organizației pentru personal/ membri/ voluntari (de exemplu, crează așteptarea ca oricine participă la evenimente va face uletior prezentări pentru ceilalți din echipă cu privire la cele mai importante lecții preluate de la eveniment)

---

Management-ul/ executivul sunt responsabili pentru rezultatele învățării

---

Management-ul/ executivul facilitează personalul/ membrii/ voluntarii din organizație să integreze rezultatele oricărui proces de învățare în activitatea lor

---

Management-ul/ executivul utilizează experiența lor pentru a consilia/ îndruma angajații/ membrii/ voluntarii noi și mai puțin experimentați cu privire la modalitatea de lucru în cadrul organizației

---

Management-ul/ executivul facilitează orice activitate educațională a personalului/ membrilor/ voluntarilor, nu doar activități legate exclusiv de poziția ocupată

---

Management-ul/ executivul împreună cu personalul/ membrii/ voluntarii își rezervă timp pentru a se documenta, a gândi, a dezbate idei noi și a le pune în practică

---

Personalul/ membrii / voluntarii înțeleg importanța dobândirii de noi competențe care vor ajuta organizația să se dezvolte

---

Personalul/ membrii/ voluntarii au integrat profund în sistemul lor de credințe dorința de învățare continuă și sunt dedicați acestui proces

---

Persoanele din organizație aplică învățarea în cadrul tuturor activităților întreprinse și își îmbunătățesc în mod continuu performanța atingând obiective strategice

---

Organizația oferă o gamă largă de abordări formale și mai puțin formale pentru a facilita învățarea

Pentru a lucra pe adevăratele nevoi ale oamenilor din comunitate, pot fi utilizați următorii pași în vederea identificării nevoilor acestora:

### 1. Care este contextul local?

Descrieți grupul/ comunitatea țintă - de ex. numărul de locuitori, structură etnică, grupuri vulnerabile identificate, probleme de dezvoltare socio-economică, alte particularități ale comunității. Încercați să obțineți informații din datele statistice/ oficiale disponibile.

### 2. Care este pulsul comunității?

Pentru a înțelege mai bine comunitatea, colectați informații despre aceasta prin utilizarea a diferite metode și instrumente de cercetare precum: chestionare, interviuri, focus grupuri. În acest stadiu, propuneți un anumit număr și un anumit profil al persoanelor implicate în proces, astfel încât identificarea nevoilor să fie reprezentativă.

### 3. Care este problema identificată?

Descrieți problemele identificate în comunitate prin conturarea contextului local și a percepției oamenilor din comunitate și explicați care este cea mai relevantă problemă care trebuie abordată. Considerați de ce această problemă este cea importantă, ce cauzează această problemă, în ce măsură oamenii sunt îngrijorați de această problemă, descrieți modul în care comunitatea este afectată de această problemă și de ce problema în cauză ar trebui rezolvată.

### 4. Care sunt părțile interesate implicate?

Analizați părțile interesate existente și potențiale care pot ajuta la rezolvarea problemei. Descrieți care dintre ele sunt afectate de problema identificată și care ar putea fi implicarea lor în rezolvarea acesteia.

### 5. Care este scopul?

După identificarea și descrierea problemei, precum și a actorilor implicați, descrieți situația la care doriți să ajungeți dacă rezolvați problema (pozitiv) și ce efect va avea în comunitate. Din această etapă puteți să vă adaptați mai bine intervențiile organizației la problema (problemele) identificate.

## Structură organizațională

### Structură organizațională eficientă

Parcurgeți elementele din lista de mai jos și răspundeți cu DA sau NU în funcție de ceea ce se aplică organizației dumneavoastră. În cazul în care unele răspunsuri sunt negative, puteți lua în considerare abordarea acestora în viitor:

	DA	NU
Structura organizațională minimizează costul resurselor necesare pentru a efectua operațiuni fundamentale		
Structura organizațională se adaptează schimbărilor din mediul extern și nu este incremenită în practicile tradiționale/ obișnuite		
Structura organizațională se adaptează schimbărilor din mediul extern și poate încorpora schimbarea		
Consiliul director/ managerii/ membrii/ angajații/ voluntarii organizației au abilitățile și motivația necesare pentru a lucra eficient		
Chiar dacă structura organizațională este construită pentru a îmbunătăți eficiența, aceasta nu împiedică inovarea		
Consiliul director/ managerii/ membrii/ angajații/ voluntarii colaborează eficient între ei		
Consiliul director/ managerii/ membrii/ angajații/ voluntarii consideră că munca lor este aliniată cu prioritățile organizației		
Organizația este pregătită în mod corespunzător pentru tranziția celor care se află la conducere și există o procedură de succesiune		
Structura organizațională permite tuturor oamenilor să ia decizii iar acest aspect nu este rezervat doar consiliului director/ managerilor		
Structura organizațională permite oamenilor să învețe, să schimbe, să adopte, să încerce și să eșueze la diferite niveluri (management organizațional și activități)		
Structura organizațională permite funcționarea sistemelor de auto-organizare și a sistemelor în rețea (nu ierarhic)		

## Îmbunătățirea structurii organizaționale

Pentru a crea o structură organizațională mai eficientă și mai adaptabilă, puteți lua în considerare următoarele aspecte care pot fi implementate în cadrul organizației:

Evaluati structura organizațională actuală și decideți dacă (încă) se potrivește nevoilor organizației dumneavoastră și ale persoanelor care lucrează în cadrul organizației.

---

Luați în considerare o structură diferită care să ofere în continuare o bună funcționare a organizației.

---

De-structurați ierarhia organizațională astfel încât aceasta să devină plată. De asemenea, reduceți timpii de control.

---

Combinați sau împărțiți funcțiile diferitelor departamente/ structuri ale organizației. Permiteți personalului să lucreze interdepartamental în vederea folosirii la maxim a abilităților de care dispun.

---

Îmbrățișați abordarea sistemică în detrimentul abordării tradiționale.

---

Permiteți membrilor/ personalului/ voluntarilor de la toate nivelurile organizației să aibă control și autonomie asupra activității lor.

---

Dezcentralizați procesul de luare a deciziilor.

---

Îmbunătățiți procesul de comunicare între toate persoanele/ departamentele prin cultivarea unui sentiment de comunitate/ apartenență la organizație. Creați echipe care să lucreze în rețea

---

Reduceți birocrăția. Chiar dacă procesul de respectare a legislației este dificil prin prisma documentelor necesare, cu siguranță se pot produce mai puține documente.

---

Susțineți creativitatea. A încerca și a eșua pot fi acceptate ca un proces de învățare.

---

Luați în considerare faptul că noile generații au valori noi sau diferite care trebuie integrate.

---

Fiți mereu disponibili și reacționați repede la schimbare. Împreună.

## Descrierea postului

Completați următorul model pentru a avea o dovadă clară a sarcinilor și responsabilităților personalului/ voluntarilor care lucrează în organizația dumneavoastră:

Denumirea funcției:	
Numele și prenumele persoanei:	
Departament/ Proiect:	
Coordonator/ supervisor:	
Personal (plătit) sau voluntar:	
Rezumatul descrierii postului:	

Calificările necesare:

Sarcinile și responsabilitățile:

## Procesul de luare a deciziilor

Având în vedere procesul de luare a deciziilor din organizația dumneavoastră, citiți următoarele patru afirmații și decideți unde vă potriviți mai bine. Apoi, încercați să vedeți dacă există modificări în procesul de luare a deciziilor pe care puteți să le operați. Puteți să vă gândiți la acest lucru răspunzând la ultimele două întrebări:

### Proces de luare a deciziilor autocratic:

Consiliul director și/ sau echipa executivă a organizației au control total asupra procesului de luare a deciziilor. În general, nu se solicită sugestii din partea personalului/ membrilor/ voluntarilor

### Proces de luare a deciziilor democratic/ participativ:

Consiliul director și/ sau echipa executivă a organizației implică personalul/ membrii/ voluntarii în decizie și decide, de regulă, prin vot (majoritate sau majoritate simplă).

### Proces de luare a deciziilor prin consens:

Consiliul director și/ sau echipa executivă a organizației renunță la controlul total asupra deciziei. Întreaga organizație este implicată în decizie, trebuie să fie de acord și responsabilă pentru rezultat.

### Proces de luare a deciziilor prin delegarea unui grup de experți:

Consiliul director și/ sau echipa executivă a organizației delegă unui grup de experți responsabilitatea integrală sau parțială a deciziei pentru un anumit domeniu de interes.

Cum se desfășoară în general procesul decizional în organizația mea? Cum poate fi îmbunătățit procesul decizional pentru a fi mai incluziv și/ sau eficient?

---

---

---

## Leadership

### Gestionarea timpului

Referindu-ne la managementul timpului, introducem un instrument ușor de folosit pe care îl puteți adapta în munca de zi cu zi, pentru a avea o viziune mai clară asupra sarcinilor dumneavoastră și pentru a vă prioritiza munca:

De realizat/ sarcină	Singur sau în echipă	Importanță	Urgență	În ce parte a zilei trebuie realizată? Când sunt cel mai productiv	Termen limită	Recompensă pentru încheierea sarcinii

*\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar*

Urmați pașii din exercițiul de mai jos pentru a vă crea o biografie de utilizat în diferite circumstanțe și pentru diferite scopuri:

1. Care sunt “super puterile” mele? Ce fac foarte bine? Pentru ce mă recunosc oamenii?

---

Pe baza acestor răspunsuri, listați (primele) trei puncte forte - super competențe:

- 1.
- 2.
- 3.

2. Care sunt valorile după care mă ghidez? Identificați și listați primele trei, cele mai importante:

- 1.
- 2.
- 3.

Verificați și validați dacă aceste valori sunt coerente solicitând ajutorul familiei și/ sau prietenilor precum și altor persoane:

---

3. Care este viziunea mea pentru viitor?

Vizualizați și descrieți viziunea dumneavoastră asupra viitorului, ce vă vedeți făcând peste câțiva ani. Luați în considerare ceea ce doriți să realizați și impactul pe care îl va avea asupra celor din jurul vostru:

---

Pe baza tuturor răspunsurilor de mai sus, realizați o scurtă descriere a dumneavoastră:

---

---

---



## Carta "spune NU micromanagement-ului"

După cum arată multe studii, micromanagement-ul poate ucide motivația, creativitatea personalului/ membrilor/ voluntarilor și satisfacția lor profesională. În calitate de manager/ lider, aveți în vedere aceste invitații atunci când tendințele de aplicare a micromanagement-ului în organizația dumneavoastră sunt ridicate:

<b>Reflectați asupra comportamentului dvs.</b>	<b>Construiți încrederea și arătați-o celor din jur</b>	<b>Vorbiți cu Echipa dvs.</b>
<b>Lăsați-i pe oameni să răspundă și să își expună părerea</b>	<b>Concentrați-vă pe rezultate</b>	<b>Lăsați oamenii să greșească</b>
<b>Faceți o analiză a progresului în mod constant</b>	<b>Oferiți feedback</b>	<b>Calibrați echilibrat rolurile de Manager și Leader</b>
<b>Prioritizați ce contează și ce nu contează</b>	<b>Practicați un dialog onest</b>	<b>Creați spațiu de dezvoltare și manifestare pentru alții</b>

## Întrebări pentru coaching

ICF definește coaching-ul ca "partenerierea cu clienții într-un proces creative de provocare a gândirii care îi invite să-și maximizeze potențialul personal și profesional." Credem că liderii organizațiilor de tineret au nevoie să își ia timp pentru a lucra la dezvoltarea tinerilor și pentru a implementa un proces de coaching în organizație. Chiar dacă procesul poate diferi în funcție de nevoile organizației și a liderului, oricine poate folosi următoarele întrebări în ghidarea conversației:

Dacă ai intra într-o mașină a timpului și ai ajunge în varianta ideală a viitorul tău, ce simți, vezi, auzi acolo? Cum arăți, ce anume faci?

---

Care ar fi problema sau provocarea ta actuală care te-ar putea împiedica să ajungi în această situație din viitor?

---

Poși să gândești un obiectiv pentru viitorul apropiat, care te poate ajuta să ajungi în acest viitor?

---

Care ar fi următorul obiectiv după ce l-ai obținut pe primul?

---

Simți că lipsește ceva din viața ta chiar acum?

---

Care ar fi impactul asupra vieții tale dacă lucrurile rămân la fel?

---

Ce nu vrei să te întreb în acest moment?

---

Ce ai face pentru a-ți atinge obiectivul dacă ai avea acces la resurse nelimitate?

---

Care ar fi cel mai simplu pas pe care l-ai putea face chiar acum pentru îndeplinirea obiectivului?

---

Care sunt resursele de care ai avea nevoie pentru a face acest pas?

---

Ce obstacole crezi că poți să întâmpini? Cum ai putea să le rezolvi?

---

Cum vei ști că ți-ai atins scopul și cum vei sărbători?

## Managementul resurselor umane

### Evaluare

Vă rugăm să utilizați și/ sau să modificați în funcție de sarcinile specifice din cadrul organizației dumneavoastră următorul format de evaluare pentru management/ personal/ membri/ voluntari:

Nume:

Funcția ocupată în cadrul organizației:

Perioada de evaluare:

Aspecte privind evaluarea activității în perioada de evaluare	Nesatisfăcător	Satisfăcător	Excelent
Calitatea general a muncii întreprinse			
Calitatea conținutului muncii întreprinse			
Deschiderea către învățare și progres			
Atitudinea față de colegi și alți actori			
Disponibilitatea de a lucra în echipă			
Disponibilitatea de a lucra individual			
Deschiderea către inovație			
Disponibilitatea de a rezolva probleme			
Identificarea cu misiunea și viziunea organizației			
Disponibilitatea de a reprezenta organizația			
Disponibilitatea de a conduce și de a inspira/ motiva			

Comentarii:

Pe baza observațiilor de mai sus, vă rugăm să descrieți zonele care necesită îmbunătățire, calibrând decizia/ aprecierea cu fiecare persoană implicată în proces

---

---

---

## Auto-evaluare/ auto-reflecție

Puteți utiliza următorul model pentru a crea un format de autoevaluare pentru management/ personal/ membri/ voluntari care lucrează în organizația dumneavoastră:

Nume:

Funcția ocupată în cadrul organizației:

Perioda de evaluare:

Care au fost cele mai importante realizări pentru mine în această perioadă?

---

Ce am învățat în această perioadă?

---

Am avut provocări care mi-au afectat activitatea? Dacă da, care:

---

Mi-am îndeplinit obiectivele personale și/ sau profesionale? Dacă da/ nu, cum/ de ce:

---

Care sunt punctele mele forte?

---

Ce aș fi putut face mai bine în această perioadă?

---

Cum m-am descurcat lucrând în cadrul echipei? Dar individual?

---

Mi-am asumat poziții de conducere/management în diferite situații? Dacă da/ nu, cum/ de ce:

---

Concluzii, zone de îmbunătățit, adăugiri la planul de dezvoltare personală:

## Bază de date pentru voluntari

Completați și / sau adaptați următorul model pentru a avea dovezi clare despre voluntarii care lucrează în/ pentru organizația dumneavoastră:

Nume și prenume	Anul, luna, ziua de naștere	Contract nr. și dată	Competențe/abilități	Disponibilitatea de implicare	Date de contact și contactul în caz de urgență	Evaluare/observații

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar

## Cerințe legale

Redactați o listă a documentelor juridice/ legale pe care trebuie să le aveți în conformitate cu legislația dumneavoastră națională pentru a lucra cu personal cu normă întreagă/ cu jumătate de normă/ experți și voluntari:

Angajați/ personal - contract de muncă:

---

Personal cu jumătate de normă/ experți:

---

Voluntari:

## Implicarea beneficiarilor (tineri cu oportunități reduse)

### Consimțământul parental

Utilizați și/ sau adaptați următorul formular de consimțământ pentru tinerii cu vârsta sub 18 ani implicați în activitățile organizației:

#### Formularul de consimțământ

Eu (numele părintelui/ tutorelui):

---

îmi dau permisiunea pentru ca (numele tânărului):

---

să participe în cadrul proiectelor și programelor organizației:

---

Înțeleg că voi primi notificări scrise despre zilele și orele programelor. În special în cazul în care activitățile/ programele vor avea loc în afara sediului organizației, voi primi o notificare în avans. De asemenea, voi acorda permisiune specială pentru orice participare la proiecte care necesită călătorii în afara localității de reședință.

Numele părintelui/ tutorelui în clar și semnătura

---

Data:

---

## Proces de învățare

De obicei, în activitatea de tineret vrem să îmbunătățim procesul de învățare pentru tinerii cu care lucrăm. Pentru aceasta, vă propunem un proces simplu de abordare a contextului de învățare pentru tinerii cu care lucrați și care sunt implicați în activitățile organizației:

1. Identificați nevoile de învățare: în această etapă, cea mai simplă modalitate de abordare a procesului de învățare este prin discuții individuale sau de grup cu tinerii cu care lucrați. Puteți ghida conversația pentru a identifica nevoile de învățare ale tinerilor cu care lucrați prin intermediul unor întrebări specifice (consultați partea 1 a acestui curriculum de formare).

2. Redactați un plan de dezvoltare a procesului de învățare: după sau în timpul întâlnirii, toată lumea poate fi invitată să creioneze un plan pentru nevoile de învățare identificate și cum pot fi realizate. Puteți utiliza următorul model pentru a colecta și reține informațiile:

Nevoia de învățare	Cum va fi îmbunătățită nevoia de învățare/ în ce activități se va angaja persoana	Cine (ii) va oferi suport	Interval de timp de realizare

*\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar*

3. Evaluați planul: fără a avea în mod necesar indicatori stricți pentru planul de învățare, puteți să organizați periodic sau la sfârșitul termenului propus o altă întâlnire individuală sau de grup pentru a avea o percepție cu privire la rezultatele procesului de învățare a tinerilor cu care lucrați. Puteți folosi această întâlnire și pentru a îmbunătăți procesul de învățare pe care îl desfășoară în cadrul organizației.



Pentru ca tinerii să devină mai implicați în organizație, puteți pune în aplicare cu ei metode participative de învățare în context nonformal. De exemplu, Photovoice:

Ideea principală a metodei Photovoice este de a povesti prin fotografii. Cuvântul în sine este o combinație a două cuvinte: "fotografie" și "voce" = vorbit prin imagini. **Photovoice** presupune un grup de oameni care fac fotografii pe o anumită temă importantă pentru ei sau pentru comunitate. Se întâlnesc în mod regulat și își prezintă reciproc fotografiile, discută despre ele, împărtășesc opinii și dezvoltă un mesaj comun care poate fi transmis către un anumit public. Alături de fiecare imagine apare un mesaj de la autor. Apoi, grupul face o selecție a fotografiilor și le prezintă publicului și autorităților, pentru a transmite un mesaj puternic.

### Cum se întâmplă într-un proces de Photovoice?

Mai întâi se stabilește obiectivul procesului împreună cu grupul de tineri. Ce doriți să arătați prin fotografii și povești? Care este problema comunității sau a tinerilor? După ce aveți tema centrală a procesului, fiecare tânăr primește (sau are deja) o cameră/ smartphone și o/ îl folosește pentru a documenta/ fotografia problema din propria perspectivă. Se lucrează cu termene limită. Grupul se întâlnește și discută fotografiile folosind facilitatori care iau notițe și îi ajută pe tineri să scrie poveștile fotografiilor. Durata acestei etape poate varia de la 2-3 săptămâni la câteva luni. Apoi, rezultatele procesului de Photovoice sunt prezentate publicului și autorităților publice printr-o expoziție care prezintă fotografiile selectate și poveștile lor. Fotografiile și mesajele care apar în cadrul expoziției sunt selectate de tineri înșiși.

Expoziția de fotografie este cel mai frecvent rezultat al unui proces de Photovoice, dar, de fapt, fotografiile și poveștile care le însoțesc pot fi aranjate în mai multe tipuri de activități:

- Cărți poștale care pot fi trimise autorităților publice pe care doriți să le convingeți să ia o decizie
- Filme/ clipuri video distribuite online
- Expoziția în sine poate călători în orașul sau prin țara dumneavoastră
- Puteți face semen de cărți cu imaginile din expoziție
- Expoziția poate fi însoțită și de alte evenimente - o masă rotundă, un spectacol, o licitație având drept scop strângerea de fonduri, etc.

## Test abordare participativă

Vă rugăm să răspundeți cu da sau nu la următoarele afirmații având în vedere modul în care tinerii sunt implicați în organizația dumneavoastră. Fiecare întrebare are un anumit număr de puncte. Dacă răspundeți cu "DA" la oricare dintre întrebări, obțineți numărul de puncte indicat. La final, adunați punctele și interpretați rezultatele pe baza acestui punctaj:

	DA	NU
1 punct: Tinerii care fac parte din organizație sunt informați cu privire la activitățile organizației, acestora fiindu-le atribuite de obicei sarcini pe care trebuie să le îndeplinească.		
2 puncte: Tinerii care fac parte din organizație sunt informați cu privire la activitățile organizației, aceștia fiind consultați în prealabil cu privire la atribuțiile pe care doresc să le îndeplinească.		
3 puncte: Adulții implicați în organizație în calitate de membri ai consiliului director/ management/ membri/ personal/ voluntari inițiază decizii pe care le împărtășesc cu tinerii din organizație.		
4 puncte: Tinerii care fac parte din organizație pot iniția decizii cu privire la organizație și activitățile acesteia, dar acestea sunt în continuare coordonate de către adulți.		
5 puncte: Atât tinerii care fac parte din organizație cât și adulții din organizație pot iniția și coordona decizii cu privire la organizație și activitățile acesteia.		
Total:		

Rezultate:

Între 0 - 3 puncte: Organizația dumneavoastră depune eforturi minime pentru a integra cu adevărat tinerii și pentru a le spori participarea. Puteți avea în vedere oferirea unui spațiu pentru ca ei să își dezvolte și să își implementeze propriile idei.

Între 3 - 4 puncte: Tinerii care fac parte din organizație și participă la activitățile acesteia sunt îndrumați în îndeplinirea sarcinilor și în luarea deciziilor. Dați-le mai mult spațiu pentru a fi creativi, pentru a încerca și a eșua, pentru a fi parte din echipa organizației. Cu cât le oferiți mai mult spațiu pentru dezvoltare, cu atât ei vor deveni mai împuterniciți.

Minim sau peste 5 puncte: Tinerii sunt implicați în activitățile organizației. Ei pot iniția și lua decizii și, astfel, participă activ. Încercați să le oferiți feedback constant și să identificați modalitățile prin care puteți aduce tinerii mai aproape de activitățile organizației (de exemplu, alocarea de locuri în consiliul director, etc.).

## Advocacy

### Încadrare

Pentru a alinia mesajul campaniei de advocacy la grupul țintă/ audiența identificată, puteți răspunde la următoarele întrebări pentru a construi un mesaj cât mai coerent:

Întrebări	Răspunsuri
Care sunt părțile interesate de activitățile organizației (având în vedere campania voastră de advocacy)?	
Ce știu deja părțile interesate despre tema campaniei voastre de advocacy?	
Ce sunt dispuse părțile interesate să afle despre tema campaniei de advocacy?	
Cum se poziționează părțile interesate față de tematica campaniei voastre de advocacy?	
Ce pot face părțile interesate pentru campanie?	
Ce vreți ca părțile interesate să știe despre campanie?	
Ce vreți să facă părțile interesate pentru campania voastră de advocacy?	

Concluzii:

---

---

---

## Mesajul campaniei

Pentru a construi un mesaj coerent, bazat pe analiza și procesul de încadrare a părților interesate, puteți utiliza următoarele linii directoare:

Explicați cauza/ soluția campaniei dumneavoastră într-o manieră clară, simplă și inspirațională.

Subliniați importanța campaniei și/ sau a soluției.

Explicați oamenilor ce s-ar putea întâmpla dacă problema persist.

Motivați oamenii să se angajeze în rezolvarea problemei prin a le spune ceva nou/ neobișnuit cu privire la aceasta.

Invitați publicul la acțiune oferind o modalitate concretă de a lua parte la proces (de exemplu, semnarea unei petiții).

Mesajul cheie al campaniei dumneavoastră de advocacy:

---

---

---

---

---

---

---

Ca parte a campaniei dumneavoastră de advocacy, este posibil să aveți nevoie să realizați documente asupra politicilor cu privire la tema/ problema pe care o analizați. Iată o schiță a informațiilor pe care le puteți include într-o astfel de document:

Cine sunteți și cine vă sprijină:

---

---

Care este problema, cum afectează oamenii (tinerii), ce efecte are:

---

---

Care este soluția propusă pentru această problemă:

---

---

Impactul pe termen lung și pe termen scurt al soluției:

---

---

Costurile, posibilele economii și alte beneficii ale soluțiilor:

---

---

Cine va beneficia de pe urma soluției și în ce mod:

---

---

## Evaluarea campaniei

Pentru a vedea dacă campania de advocacy a avut succes, precum și pentru a ilustra lecțiile învățate puteți utiliza și/ sau adapta următoarele întrebări care vă pot ajuta să evaluați campania:

Întrebări	DA	NU
Ați atins obiectivele campaniei?		

Dacă da, explicați cum. Dacă nu, explicați de ce:

Ați implicat părți interesate care au adus beneficii campaniei dumneavoastră?		
---	--	--

Dacă da, explicați ce acțiuni au întreprins aceștia pentru a rezolva problema și/ sau a implementa soluția. Dacă nu, explicați de ce:

În urma implementării campaniei de advocacy s-a îmbunătățit situația inițială?		
--	--	--

Dacă da, explicați cum:

Dacă nu există nici o schimbare sau există doar o schimbare minoră, cum ați putea îmbunătăți o campanie viitoare? Ce ați face diferit?

Persoanele implicate în campania de advocacy sunt mulțumite de rezultate? Continuă să fie implicate?		
---	--	--

Dacă da, explicați cum. Dacă nu, explicați de ce:

Concluzii:

---

---

---

## Comunicare externă

### Bază de date media

Vă rugăm să completați tabelul următor pentru a avea o bază de date coerentă pentru diferitele canale de comunicare:

Denumire (revistă, social media, presă scrisă, audiovizual, influencer)	Scurtă descriere/ ce publică	Link Web	Date de contact/ persoană de contact

*\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar*

## Buletin informativ

Completați tabelul de mai jos și folosiți-l pentru a transmite informația către publicul dvs. țintă:

Numele buletinului informativ

Text 1 - rezumat	Fotografie (opțională) și link-ul la articolul principal
Text 2 – rezumat	Fotografie (opțională) și link-ul la articolul principal

Apel la acțiune (de exemplu, înregistrați-vă pentru un eveniment, trimiteți feedback, vizionați un videoclip, descărcați etc.) + link-ul

Politica de confidențialitate (link)

Dezabonați-vă de la acest link

Contactați organizația

\*adăugați/eliminați rânduri dacă este necesar



## Mesaje direcționate

Completați următorul exercițiu și utilizați rezultatele pentru proiecte/ campanii specifice realizate de organizație pentru a avea mesaje clare către anumite grupuri țintă:

Numele proiectului/ campaniei \_\_\_\_\_

Care este grupul țintă <b>principal</b> ?	Care este mesajul principal adaptat pentru acest grup țintă?	Care sunt metodele/ instrumentele specifice folosite pentru ca mesajul să ajungă către acest grup țintă identificat?	Care vor fi canale de comunicare specifice folosite?	Evaluare: Care au fost efectele mesajelor/ metodelor/ instrumentelor și canalelor specifice adresate grupului țintă?
Care este grupul țintă <b>secundar</b> ?	Care este mesajul principal adaptat pentru acest grup țintă?	Care sunt metodele/ instrumentele specifice folosite pentru ca mesajul să ajungă către acest grup țintă identificat?	Care vor fi canale de comunicare specifice folosite?	Evaluare: Care au fost efectele mesajelor/ metodelor/ instrumentelor și canalelor specifice adresate grupului țintă?

\*adăugați/ eliminați rânduri având în vedere numărul de grupuri țintă vizate

## Analiza părților interesate

Utilizați următoarele exemple de întrebări deschise pentru a lua feedback constant/ periodic din partea părților interesate ale organizației pentru a măsura percepția lor asupra activității voastre:

Ce știți despre organizație și despre activitățile sale? Care este percepția cu privire la activitățile organizației sau asupra organizației în sine?

Interacționați în mod current cu organizația? Este ușor să comunicați cu organizația? Dacă nu, de ce?

Puteți sublinia nevoia pe care organizația o îndeplinește în comunitate? Cum face acest lucru?

Ce a făcut bine organizația? Puteți indica realizări ale acesteia? Ce trebuie îmbunătățit?

Ce s-ar întâmpla dacă organizația și-ar suspenda activitatea?

Doriți să mai adăugați ceva?

Lecții învățate prin prisma răspunsurilor primite:

---

---

---