



4.4. Managementul proceselor

4.1 Introducere

În secțiunile anterioare s-a făcut o subliniere asupra valorilor esențiale într-o organizație. Potrivit deciziilor despre managementul unei organizații, însuși structura ar trebui luată în considerare. Este esențial să ne asigurăm că toate aspectele privind valorile sunt reținute și încorporate în procesul angajat să ruleze activitatea unei organizații. Ca și o situație exemplu ar putea fi aceea în care tinerii sunt instruiți în management: ar trebui ca argumentele în vederea achiziționării de computere sau de biciclete să aibă prioritate în fața îmbunătățirii consilierii tineretului sau angajării de personal nou? În cadrul anumitor cercetări în domeniul organizațiilor, rezultatul arată o tendință puternică de negociere asupra expedierii către scopul de a cheltui prea mult pe echipamentul personalului sau infrastructurii. Cei ce se ocupă cu luarea deciziilor în organizația voastră au aceleași priorități? Ce efect au valorile organizației tale asupra acestui tip de decizii?

Peter Druker, care a scris despre management timp de cinzeci de ani, crede că o eroare constantă din ultimele decenii, ar fi presupunerea, explicită sau implicită, că tot managementul înseamnă afaceri în domeniul managementului. Aceasta presupune că profesioniștii sau voluntarii din cadrul organizațiilor de tineret ar trebui să fie conștienți de faptul că în anumite cazuri sectorul organizației este cel asupra căruia își îndreaptă atenția voluntarii, nu sectorul de profit ca și o sursă de dezvoltare a informației pentru managementul instruirii.

4.2 Conducerea organizației

Managementul și managerierea au devenit centrul atenției la sfârșitul secolului nouăsprezece ca și un răspuns la dezvoltarea continuă a organizațiilor. Aspectele care au fost atunci dezbătute între școlari și practicieni în același timp se păstrează și în prezent. Max Weber, un sociolog german, în lucrarea sa despre „Teoria Organizației Sociale și Economice” a fost mai mult interesat de putere și autoritate, dar

comentariul sau despre birocrație a fost cel mai mult examinat de scriitorii în domeniul managementului. Avantajele și dezavantajele ideilor lui Weber sunt discutate mai jos.

Potrivit lui Weber, sarcinile în cadrul unei organizații sunt alocate ca și îndatoriri oficiale de-a lungul diferitelor poziții. Aceasta garantează o diferențiere clară a muncii și un nivel ridicat de specializare. Traducând aceasta într-un limbaj modern, în cadrul unei organizații de tineret ar viza specializarea în activități specifice. Ca rezultat, Weber ar fi afirmat că uniformitatea deciziilor și acțiunilor este obținută prin reguli stabilite oficial și regulamente. Avantajul indicat ar fi acela că orientarea impersonală sau obiectivă asigură personalul și voluntarii să se comporte cu fiecare într-o manieră similară, cât se poate de cinstită.

Organizațiile de tineret ar putea respinge limbajul, conținutul și chiar toate principiile lui Weber deoarece valorile sale sunt în antiteză cu cultura tinerilor. Cu toate acestea, managerul organizației de tineret, ar putea totuși identifica elementele acestui mod de gândire în cadrul propriei desfășurări.

Angajarea în cadrul organizației, conform lui Weber, a fost bazată pe calificările tehnice constituite de-a lungul unei cariere de-o viață în cazul oficialilor. În mod evident aceasta se diferențiază fundamental de organizațiile ale căror personal este alcătuit din voluntari; în perioadele de contract sunt reduse de alegere ori necesitate. Este de asemenea departe de adevăr pentru sfârșitul anilor '90 și începutul anilor 2000, de perioada în care a scris Weber.

Pe scurt avantajele implicate în concepția lui Weber ar fi:

Specializarea

Ierarhia autorității

Sistemul de reguli

Cultura impersonală sau obiectivă.

Viziunea opusă concepției lui Weber ar fi o subliniere încheiată asupra regulilor și procedurilor, implicând faptul că ținerea evidenței și contabilitatea ar putea deveni mai importante decât obiectivele. Într-o organizație de tineret riscul de a oferi prioritate sistemelor în fața oamenilor a fost deja subliniat. O astfel de abordare riscă posibilitatea ca personalul plătit sau voluntarii să dezvolte o dependență asupra statusului și simbolurilor. Procedurile ar fi ascunse de cei care nu sunt implicați direct spre a crește statusul sau puterea. În plus, inițiativa ar putea fi înăbușită de sisteme. Inflexibili-



tatea pornește cronometrul asupra circumstanțelor schimbătoare ale oamenilor tineri în general, o dată cu alte grupuri și organizații.

Cuvântul „oficial” folosit anterior poate fi tradus ca și manageri, angajați sau voluntari. Dat fiind faptul că organizațiile de tineret trebuie să-și mențină valorile esențiale de structură, deciziile trebuie luate pentru a evita criticile oferite mai sus, și cu toate acestea să asigure o organizație eficientă. Putem deci cu toții să ne consolăm cu gândul că nu există o altă metodă mai bună de manageriere, și deci nici o altă structură de management mai bună.

4.2.1 Structura management-ului

Organizațiile de tineret ca și alte organizații se organizează de-a lungul procesului în jurul unei structuri. Ar trebui subliniat că cuvântul structură nu ar trebui văzut ca sinonim al lui formal sau rigid. Structura ar putea fi formală, tradițională, sau ierarhică așa cum afirma Weber, dar în același timp ar putea fi construită pe baza unui proiect sau, așa cum a sugerat unul dintre participanți la cursul de Management Organizațional oarecum organizat de haos dar eficient. Lucrul în rețea are de asemenea efect asupra anumitor structuri ale organizațiilor de tineret. Rezumând, putem afirma că o organizație de tineret ar putea folosi modele obișnuite în ceea ce privește sectoarele ce țin de organizație și în cele statutare pentru a se potrivi scopurilor sale specific naționale sau internaționale. Indiferent de structură ar trebui să existe o conștientizare a acesteia.

Întrebările obișnuite și fundamentale asociate cu structura sunt:

Care este scopul și strategia organizației?

Ce politici interne sau externe îi afectează munca ?

Cât de specializate sau de concentrate trebuie să fie sarcinile ?

Care sunt sarcinile care trebuie împărțite între persoanele implicate?

Câte locații sunt necesare național sau internațional pentru a implementa politica și strategia organizației?

Ce procent din luarea de decizii ar trebui atribuit din către centru în mare, și în mod specific internațional organizațiilor ?

În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, deciziile asupra creației sau evoluției ale celor ce urmează ar fi indicate. Este important să fim conștienți de faptul că diviziunile dintre un tip și altul ar putea fi mai bine fluide decât rigide. Luați în vedere diviziunile de mai jos.

1 Ierarhiile înalte sunt, după cum sugerează după cum sugerează și numele, construite pe un sistem multistratificat și cel mai adesea cu baze de un grad înalt de specializare la nivele atât funcționale, cât și operaționale. Astfel de structuri tradiționale sunt acceptate ca și formă ce se potrivește cel mai bine modelului militar sau modelului sugerat de Weber. Anumite organizații de tineret internaționale se pot integra într-o astfel de descriere.

2 Structurile plate au fost un răspuns recent la descreșterea afacerilor spre a spori eficiența și profitabilitatea. Sunt acestea niște structuri potrivite într-un cadru al ONG-urilor? Folosind limbajul unor adepți ai structurilor formale, structurile plate implică deschideri de control mai ample. Dată fiind folosirea voluntarilor, principiul poate fi valid. Există de asemenea și argumente pentru ca aceasta structură să fie mai potrivită învățării și dezvoltării personalului.

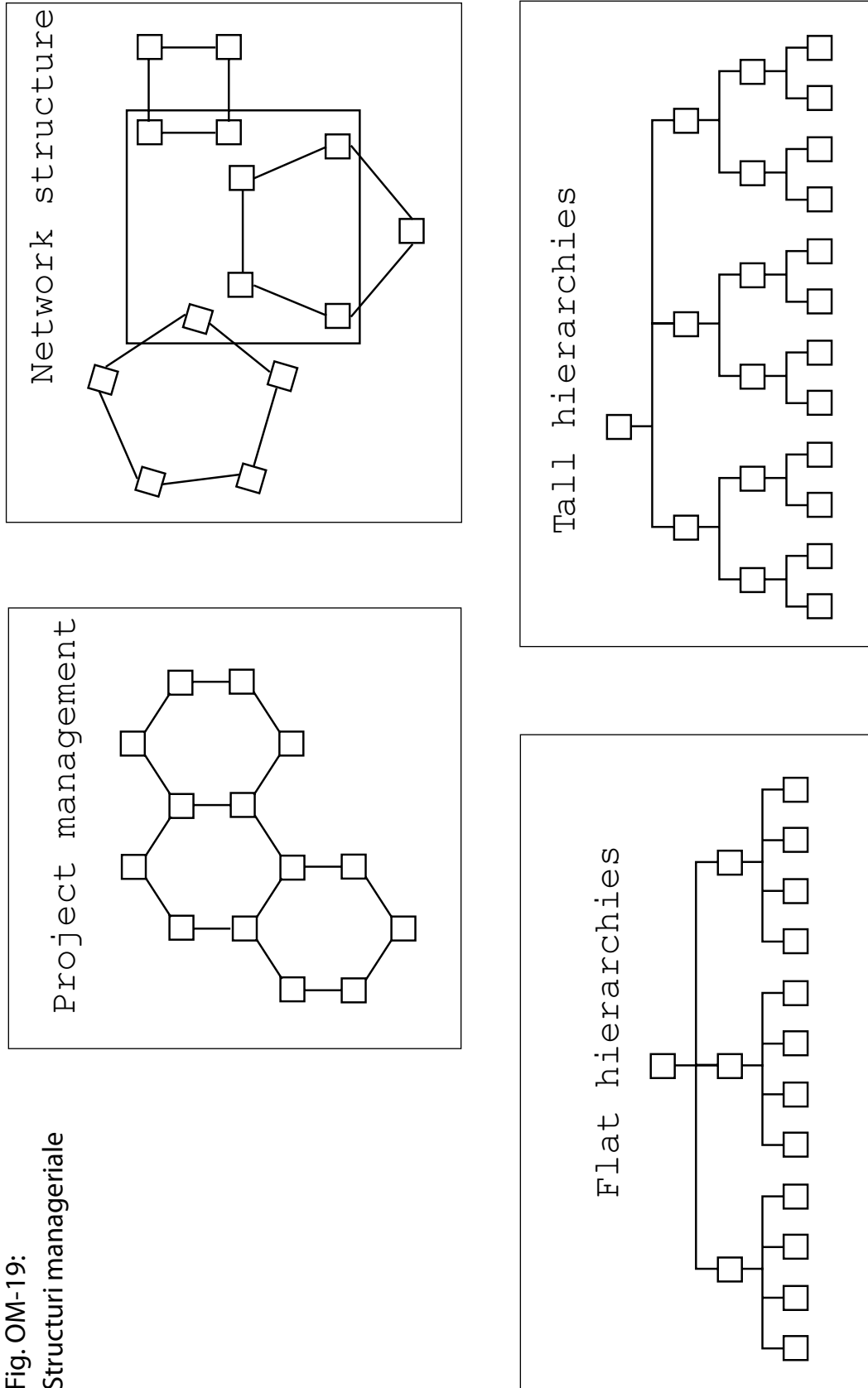
3 Structurile de management al proiectului sunt destinate spre a fi fluide și a răspunde la nevoi specifice și uneori pe termen scurt. Sugestia este că echipele pot fi formate pentru proiecte particulare și apoi abandonate. Prin această implicație indivizii pot fi membrii ai mai mult de un proiect de echipă unde ierarhia este tributară împlinirii. Acest principiu s-ar putea potrivi voluntarilor și personalului plătit în activități coordonate?

4 Structurile sub formă de rețea conțin unele dintre elementele unei structuri bazate pe proiecte dar care se extind și uneori includ alte organizații. Comunicarea cerută ar fi astfel în interiorul organizației și în afara ei, și este îndreptată către indivizi și grupuri care aparțin și ei altor organizații.. Lucrul în rețea în cadrul organizațiilor de tineret, poate fi formal sau informal stabilit, dar ar fi cel puțin un sistem structurat de organizații cu scopuri compatibile și simpatii.

Sugestii pentru training

- Cereți indivizilor să schițeze tabele cu principalele funcții ale organizațiilor lor și comparați rezultatele în cadrul și între indivizi.
- Folosește diagramele organizației ilustrate fără a folosi orice tabele la început pentru a încuraja comparațiile cu participanții organizațiilor de tineret.

Fig. OM-19:
Structuri manageriale



4.3 Managementul Sistemelor

Ideea managementului sistemelor are antecedente biologice. Principiul abordării sistemice este bazat pe viziunea conform căreia organizația este un sistem unificat și nemijlocit de părți interrelaționate. Susținătorii teoriei sistemice ar putea susține că abilitatea de a manageria diversitatea favorizează flexibilitatea unei organizații. Sistemele pot fi închise și rigide sau flexibile și deschise, conform dorințelor conducerii organizației în discuție.

Teoria sistemelor vine din munca biologilor cum ar fi Ludwig von Bertalanffy care a propus termenul de „teoria sistemelor” în 1951. Ideile sale au fost elaborate de Boulding, care a propus o ierarhie de nouă nivele conform complexității și stadiului de dezvoltare al fiecărui nivel.

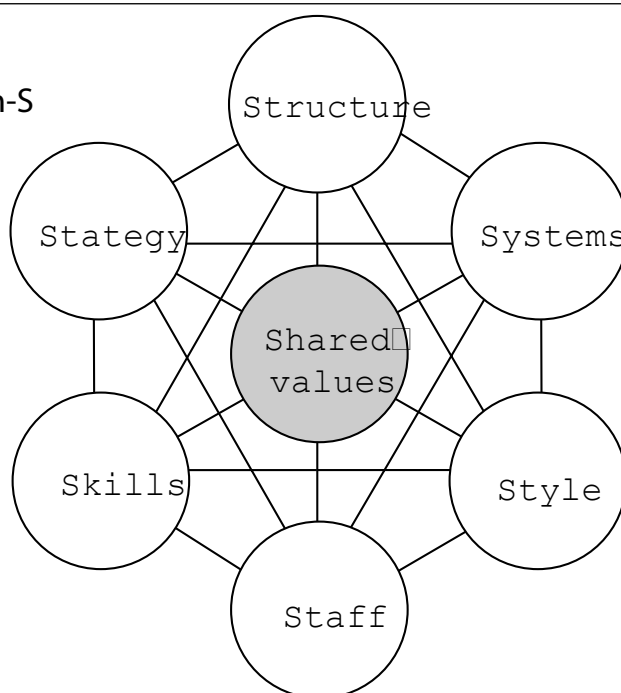
Nu este nici o distincție universal valabilă făcută de comentatorii în domeniul managementului dintre sistem și proces. Conform acestei concepții, practicienii folosesc termeni ca „sistem comunicațional” și „sistem de instruire” pentru a descrie părți ale procesului managerial.

Importanța termenului de sistem vizează recunoașterea faptului că organizațiile sunt părți sociale esențiale, dinamice, cu interdependențe atât interne cât și externe.

În timp ce ideea de organizație ar putea părea abstractă, valoarea organizației este dublă. Se concentrează asupra conceptului de organizație ce vizează un model dinamic, holistic și care permite managerilor să decidă și să implementeze cele mai potrivite procese manageriale din cadrul întregului.

Centrul atenției în cadrul organizațiilor de tineret ar trebui să fie asupra interacțiunii personalului, voluntarilor, și membrilor, ar trebui să se țină cont de cadrul extern sau intern în care acționează. În cadrul oricărei abordări a concepției de sistem, o organizație de tineret ar dori probabil să integreze mai degrabă ideile de pluralism, decât o abordare unitară. În această direcție, firma de consultanță McKinsey & Co a propus Modelul 7-S pentru o organizație de succes, unde focalizarea se îndreaptă pe egalitatea și interdependența factorilor arătați în această diagramă. Termenul de personal, ar acoperi atât voluntarii cât și angajații plătiți în acest context?

Fig. OM-20:
Modelul Sven-S



Sursa: Mullins, Laurie J. (1999) Management and Organisational Behaviour, p. 863, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2

4.4 Dezvoltarea Organizației (OD)

Așa cum și comentariul asupra managementului sistemelor a ilustrat, organizația trebuie să fie dinamică și să se adapteze nevoilor care există spre a fi întâlnite. În plus, mai există dovezi că în afacerea organizațiilor, focalizarea pe managementul oamenilor îmbunătățește performanța. Date fiind valorile existente ale organizației privind tinerii, aceasta poate fi acceptată, dar dovada cercetată în profunzime nu este întotdeauna disponibilă și poate fi înlocuită de credință și presupunere. Managerii din organizațiile de tineret pot fi încurajați de cercetările descrise mai jos.

Munca depusă de Malcolm Patterson și de colegii acestuia, vizând munca Programului de Eficacitate Sheffield, indică o relație puternică între atitudinile angajatului, cultura organizațională, practicile de management în domeniul resurselor umane, și performanța organizațională. Raportul a descoperit un impact puternic asupra gândirii strategice și a fost folosită de multe organizații spre a forma agenda privind organizarea în cadrul oamenilor ei.

Cercetările Sheffield au extras date dintr-un studiu ce a durat zece ani (1991-2001) examinând cadrul pieții, caracteristici organizaționale și practici manageriale în mai mult de 100 de firme de produse industriale în Marea Britanie. Scopul lor general era acela de a determina ce factori influențează în primul rând eficacitatea în afaceri. O organizație de tineret poate înlocui cu ușurință termenul de eficiență organizațională.

Cercetătorii au măsurat fluctuațiile profitului și productivității între aceste firme, de-a lungul anilor și au măsurat variațiile din cadrul schimbărilor. Variațiile au fost atunci studiate în legătură cu practicile manageriale specifice. Ei au stabilit că satisfacția muncii și angajamentul organizațional, suportul supraveghetorului, autonomia, și instruirea pun în balanță un procentaj mărunț al productivității variației. Prin comparație cercetătorii au fost capabili să atribuie 29 la sută din variații productivității peste trei sau patru ani către dimensiunile relației organizației.

Dacă acest studiu de caz vizează nu mai mult decât aspectul fundamental al dezvoltării planurilor organizației, oamenii ar trebui să considere o certitudine atingerea scopului. Poate părea o afirmație evidentă, dar concentrarea atenției asu-

pra, de exemplu tehnologiei sau relațiilor (politice) externe, nu este necunoscută, chiar și în organizații care se descriu ca și centrate pe oameni.

Cărțile clasice de management adoptă stabilitatea angajării și contractelor pe termen lung. În anii 1980 și în 1990 s-a acordat mai multă atenție managementului cadru al contractelor nesigure și pe termen scurt. Munca în aceste domenii este mai aproape de realitatea situației voluntarilor.

Problemele asociate uneori cu condițiile de angajare uneori dure, venit redus, și schimbarea înaltă de poziție a personalului sunt înțelese de organizațiile de tineret. Soluțiile pe termen lung a indivizilor sunt prin definiție nepotrivite când ne confruntăm cu contracte pe termen scurt. Focalizarea se face deci mai puternic asupra interesului slujbei decât asupra dezvoltării carierei (cel puțin în cadrul organizației).

Mai mult, îndrumarea făcută de un consiliu de voluntari care ar avea o arie de motivații îndreptată către participare, cere abordări specifice în ceea ce privește dezvoltarea organizațională. În timp ce principiile subliniate mai jos oferă un ghid util, nevoile indivizilor vor fi relaționate cu specificul managementului consiliului interesat.

Dezvoltarea organizației este preocupată de strategiile pe termen mediu sau lung, pentru a asigura următoarele:

Rezolvarea problemei în cadrul timpului propus. Schimbările de structură care ar putea apărea pentru a atinge politici schimbate sau adiționale.

Optimizarea comunicării în interiorul sau în afara organizației spre a promova eficiența și pentru a evita neînțelegerile.

De-a lungul procesului de management care ar putea fi pus în poziția de a asigura îmbunătățirea performanței organizaționale, următoarele ar putea fi valoroase pentru o organizație de tineret.

- Crearea cercurilor de calitate, unde obiectivul este să examinezi toate elementele organizației și serviciile oferite au o viziune de îmbunătățire. Esența unor astfel de grupuri este că ele ar trebui lipsite de orice sens al ierarhiei sau autorității. Analiza logică și ordonată este mai puțin importantă decât entuziasmul către îmbunătățire.



- Interogarea personalului plătit, voluntarilor și folositorii serviciilor oferite, privind viziunea lor într-o manieră structurată sau semi-structurată ar putea de asemenea fi valoroasă. Chestionarele sau interviurile uzând de întrebări standard, sunt ambele tehnici valide
- Organizarea de întruniri se face în vederea asigurării că individul și grupul sunt corespunzători cu trebuințele organizației. Aspectul nevoilor organizației și relevanța acestora, sau chiar conflictul cu nevoia percepută de dezvoltare a indivizilor voluntari, ar trebui prezisă și rezolvată la stadiile de planificare și implementare.

4.5 Luarea deciziilor și politica dezvoltării

Aspectele incluse în luarea deciziilor și în politică sunt multe și complexe. Cu focalizarea asupra managementului procesului, structura organizației este un factor primar. În organizațiile mari există un risc ce vizează faptul că luarea deciziilor este un proces izolat.

Există un risc de înstrăinare pentru cei aflați la distanță. Unde distanța poate fi definită ca și geografie sau structură. În plus, comentariile de mai jos ar trebui relaționate cu cele din secțiunea trei în ceea ce privește managementul oamenilor, și asupra aspectului de conducere în particular.

Deciziile nu sunt făcute în vacuum. Sunt influențe normale, puternice, exercitate de:
Experiența anterioară, colectivă a organizației
Problemele curente, închipuite sau reale, ale organizației
Personalitatea celor care iau decizii
Credința conform căreia organizația este parte componentă a sistemului descris mai jos, fie el flexibil sau rigid.

În orice decizie trebuie luat în considerare efectul:

- în relația cu timpul dedicat schimbării sau implementării unui plan de acțiune vis-a-vis de moralitatea personalului implicat.
- În cazul organizațiilor de tineret, relaționat cu toți acei care se supun riscului implicați

Imaginea populară a unei persoane puternice (de obicei un om) stând izolat în spatele unui birou și decidând soarta întregii organizații este departe de realitate. În activitatea de a decide, întrebările de mai jos sunt cele mai nimerite:

Cât de mare este golul dintre actualul și doritul stadiu al afacerilor?

Care este prioritatea în luarea unei decizii asupra aspectului A contra aspectului B etc.?

Este decizia ușor de luat? Alternativ, este problema ușor de rezolvat?

Cât de mult timp este între luarea unei decizii și punerea ei în practică?

Ar putea problema să fie rezolvată de la sine după un timp?

Combinând procesul de managementul procesului cu conceptul de luare a deciziilor, două mari diviziuni se întrevăd.

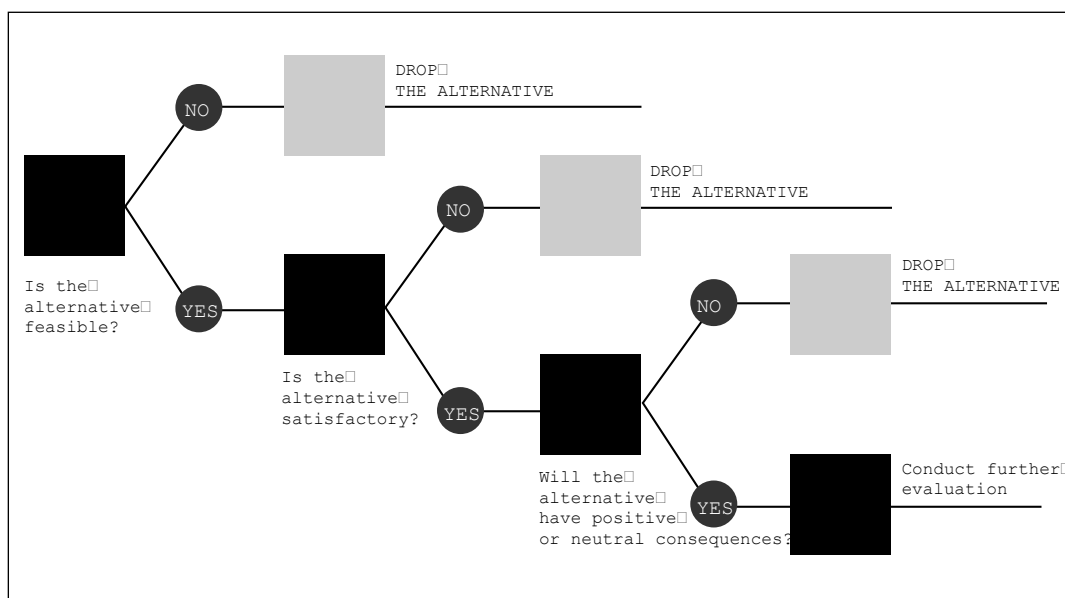
Prima este o stabilire a unei metode sau a unui mecanism pentru a face față rutinei sau deciziilor predictibile.

A doua este considerarea luării de decizii în cadrul aspectelor non-rutină.

Diferența între cele două poate fi de asemenea numită ca decizii programate și non-programate. O metodă de a face față luării „standard” a deciziilor este construirea unui proces în cadrul structurii și luând în considerare feedback-ul deciziilor precedente. Compromisul este că un proces a fost întemeiat dar măcar câțiva dintre indivizi consideră că nu li se oferă destulă discreție în cadrul procesului. Procesul poate implica recomandări în luarea de decizii, la nivel individual, pe echipă sau la nivelul unei organizații de tineret locale.

Luarea deciziilor de către managerii organizațiilor trece în mod continuu de la risc către incertitudine și de la control ridicat către control scăzut. În luarea deciziilor non-rutine, managerii implicați trebuie să evalueze riscul influențelor externe în vederea luării unor decizii în diferite feluri. Indiferent dacă un mecanism exact pentru luarea deciziilor de urgență este posibil de specificat, rămâne o îndoielă. Uneori deciziile trebuie luate imediat și local fără a face referire la structură și învățarea din decizii este cu totul retrospectivă. Această întrecere măcar ar trebui recunoscută și ar forma parte din managementul instruirii. Procesul constituit pentru a optimiza luarea eficientă a deciziilor este fundamental relaționat cu concentrarea sau delegarea puterii în cadrul organizației și cu nive-

Fig. OM-21: Decision making



Sursa: p. 250 in Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. (1995) Management, 6th ed., London: Pearson Education Ltd..

lele de dezvoltare a politicii asupra cărora s-a ajuns la o înțelegere sau cele practicate.

Sugestii pentru training

- Roagă pe fiecare participant să scrie deciziile sau tipul de decizii pe care le iau și dacă luarea acestor decizii este de rutină sau ad hoc.
- Verifică percepția autorității formale în cadrul luării de decizii. Există în cadrul participanților organizației un proces recunoscut pentru luarea de decizii, fie ea colectivă sau individuală?
- Cere-le participanților să descrie în scris luarea unei decizii - sau a unei sentințe - și apoi aplică întrebările din modelul OM-21.

4.6 Comunicare și informare

Organizațiile sunt adesea descrise ca și având canale de comunicare. Aici s-ar putea clasa presupunerea automată că canalele de comunicare sunt o parte integratoare a structurii managementului organizației.

Comunicarea prin definiție include transferul de informație. Henry Mintzberg a subliniat importanța comunicării în procesul managerial. El propune:

Roluri interpersonale - unde managerii acționează ca un lider în secțiunea lor de organizație. Se referă la studii care demonstrează că managerii își petrec 45% din timpul lor cu membrii organizației, 45% cu oameni din afara sau din imediata apropiere, și 10 la sută cu superiorii. Aceasta este general valabilă, atât la organizațiile de tineret locale, cât și la cele naționale sau internaționale?

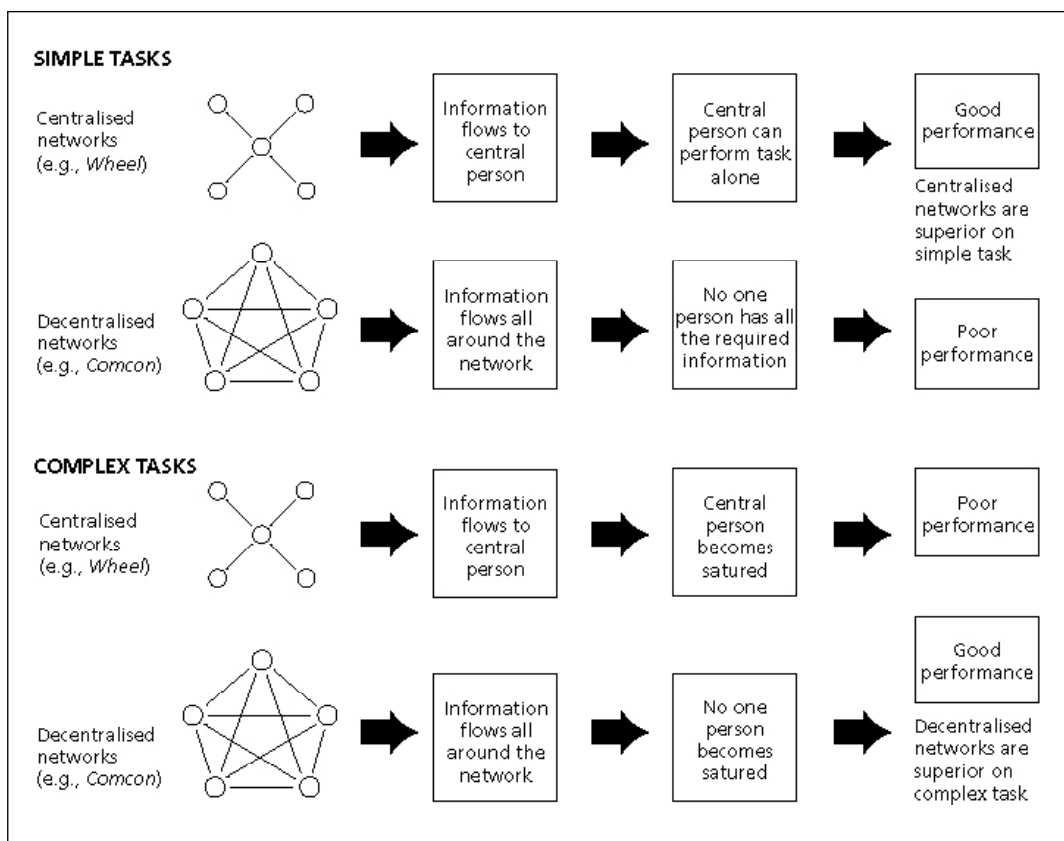
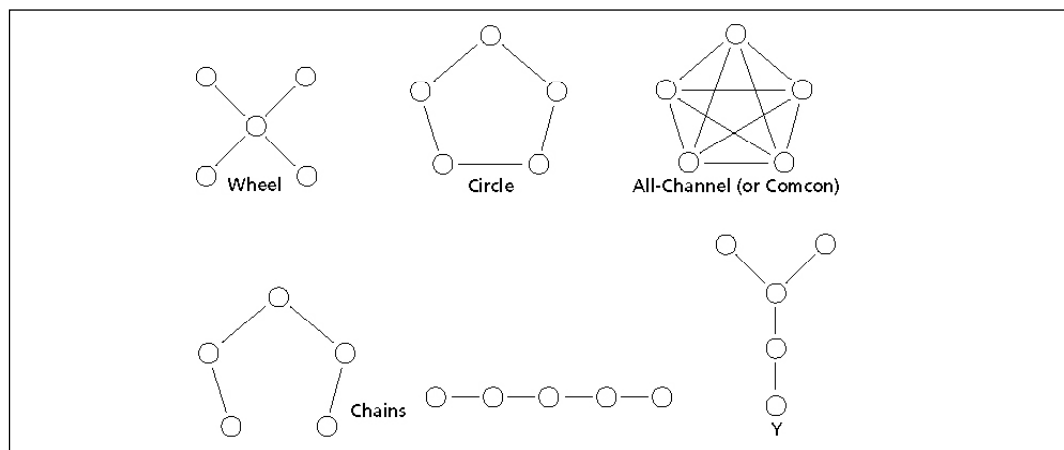
Roluri informale - unde autorul verifică dacă managerii caută informații de la orice grup sau individ care ar putea fi relevant pentru meseria lui/lei. Man-



agerul, de asemenea, răspândește informații importante, ceea ce aduce beneficii atât în interiorul cât și în exteriorul organizației. Metode și tehnici ale comunicării sunt de asemenea incluse.

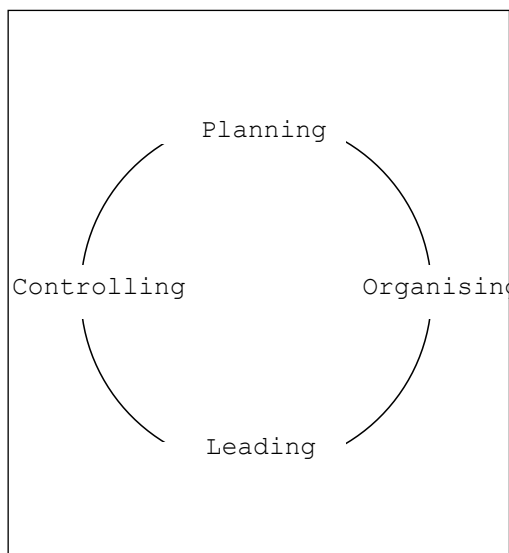
Rolurile de decizie - când un manager implementează noi planuri, alocă resurse și comunică raționamentul deciziei luate asupra altora, fie ei din interiorul sau din afara organizației.

Fig. OM-22: Communication networks



Sursa: Mullins, Laurie J. (1999) Management and Organisational Behaviour, p. 489-490, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2

Fig. OM-23



Există numeroase modele de comunicare relaționate cu procesul managerial. Unele se învârt în jurul ideii de transmițător sau sursă, prin codare, în direcția sau pe parcursul unui canal, și receptor emițător. Urmând exemplul semnalelor radio, modelul vorbește despre transmisia înapoi la transmițător care devine astfel receptor.

Urmând logica semnalelor radio anumiți scriitori utilizează termenul de gălăgie să ilustreze un fel de distorsiune a mesajului dintre transmițător și receptor. Cuvântul zgomot poate fi eufemist pentru perceperea receptorului sau transmițătorului, cu toate acestea stadiile de codare și de decodare pot fi afectate de ierarhie, zvonuri, politică inconsistentă, sau mai important, de lipsa unei managerieri recunoscute a procesului pentru transmiterea informației sau chiar confuzia în ciclul descris mai sus

Figura OM-22 descrie două rețele de comunicare și le evaluează în relațiile cu sarcinile simple și complexe. Roata este cea mai centralizată rețea, cea mai nimerită pentru sarcini simple și probleme. Cercul este cea mai decentralizată rețea, sugerează controlul redus, predictibilitatea slabă a conducerii. Revendicarea este că cercul îmbrățișează mai bine schimbarea și se potrivește cu rezolvarea de probleme complexe.

Rețeaua „Asterix” este de asemenea decentralizată și include discuție deplină și participare. Sub presiune se poate transforma într-o rețea tip „roată”. Rețeaua „Y” poate fi potrivită pentru rezolvarea problemelor simple cu interacțiune scăzută din

partea grupului. Cercetările sugerează cum să moderați nivelele de satisfacție la nivel de grup.

4.7 Cunoaștere și învățare

Comunicarea este incontestabil legată de cunoaștere și învățare. În lumea de afaceri modernă, relațiile dintre cunoștințe, putere și avantajul competitiv sunt subiecte de analize și debateri. De vreme ce organizațiile de tineret nu se preocupă de avantajele competitive, aspectele comunicării sunt în continuare, în contextul organizației, bazate pe învățare. Datorită importanței acordate învățării într-o cultură orientată spre tineret, includerea organizațiilor bazate pe învățare în această secțiune, la fel ca și în secțiunea 4, a fost intenționată. Tratatul și analiza acestora este legată de managementul tratat în secțiunile precedente.

Organizația bazată pe învățare

Sectorul organizațiilor a dovedit un interes relativ recent în ceea ce privește metodele optime de împrăștiere a informației și cunoașterea în cadrul organizației. Shell a fost unul dintre promotorii timpurii ai acestui principiu.

Grupul de consiliere britanic „David Skyrme Associates”, în încercarea de a sugera o definiție spre a servi managerilor, au propus-o pe următoarea:

Organizațiile bazate pe învățare sunt acelea care au în structură sisteme, mecanisme și procese, care sunt folosite să dezvolte capacitățile celor care muncesc pentru ei sau cu ei, să obțină obiective susținute pentru acea organizație, și pentru comunitățile în care participă.

Obiectivele pentru care învățarea este promovată ar trebui de asemenea extinse către întregul cadru al organizației.

În timp ce autorii nu ar putea da o definiție diferită a comunității spre deosebire de un lider, realitatea care este descrisă sugerează accentuarea supli-



mentară pentru aceia care sunt implicați în dezvoltarea tinerilor.

Autorii, de asemenea listează următoarele puncte importante. Organizațiile bazate pe învățare:

Se adaptează la cadrul extern

Își dezvoltă continuu capacitatea de a schimba și de a adapta

Dezvoltă atât învățarea colectivă cât și pe cea individuală.

Se folosesc de rezultatele învățării pentru a ajunge la rezultate mai bune.

Arie de Geus (în Senge 1990) a descris învățarea ca și singurul avantaj competitiv și confirmabil. Cum poate acesta să fie transferat în cadrul culturii organizațiilor de tineret? Ar trebui ei să organizeze un proces de management care să asigure o constantă împărtășire a cunoștințelor, și dacă da, în ce scop? Se poate presupune că împărtășirea de cunoștințe și transferul de abilități are întotdeauna loc într-o atmosferă cooperantă? Competența indivizilor și echipelor din cadrul organizației este posibil să fie dezvoltată de transmiterea și de împărtășirea de cunoștințe?

Peter Senge (1990) definește organizația bazată pe învățare ca și „o organizație care-și extinde în mod continuu capacitatea de a-și crea viitorul. Pentru acest tip de organizație nu este de ajuns doar să supraviețuiești. Învățarea supraviețuirii, sau mai adesea denumită învățarea adaptativă, este importantă - este cu adevărat necesară. Dar pentru o organizație bazată pe învățare, învățarea adaptativă trebuie unită cu învățarea generativă, deci învățarea care dezvoltă capacitatea voastră de a crea”.

Dat fiind obiectivul acestei secțiuni orientat asupra proceselor și sistemelor, propunem următoarele procese manageriale și proceduri sau metode. Principiile au fost împrumutate de la David Skyrme, adaptate pentru organizațiile de tineret. Skyrme subliniază rolul culturii în cadrul organizației. O cultură care presupune cooperare și schimb subliniind aceste sugestii. Devreme ce secțiunile anterioare vizează cultura, internă, externă și ramificațiile sale, atunci explorarea suplimentară nu este intenționată aici.

- Planificarea Strategică. Abordările asupra planificării care ar putea fi neobișnuite sau neconvenționale. Organizațiile de tineret ar putea fi bine localizate ca să încerce diferite moduri de a gândi în această arie. Timpul și alte resurse ar trebui astfel să fie utilizate să organizeze experimente

uzând de diferite metode de comunicare și astfel să le măsoare eficiența.

- Analiza Cadrului Intern și Extern. Ca parte a procesului de monitorizare continuă, toți factorii-cheie ar putea fi examinați incluzând elementele care ar putea părea la început să nu fie de mare importanță pentru o organizație de tineret, ca și tehnologia sau factorii politici.

- Informația și Managementul Cunoașterii. Folosește tehnici care să identifice verificarea, valoarea (beneficiile costului) și să exploateze informația ca pe o resursă (numit MRI-Managementul Resursei Informaționale). Informația își poate avea originea în sursele interne, din contribuția altor manageri, sau să derive din informația scrisă sau informația electronică așa cum ar fi Internetul.

- Dezvoltarea Echipei și Organizației. Îndrumătorii pot fi folosiți să ajute grupurile în munca lor, la slujbă, în vederea design-ului organizațional și dezvoltării echipei. Obiectivele includ reinprospătarea valorilor, dezvoltarea viziunii, coerența și crearea unui climat al atingerii scopurilor, al împărtășirii și al suportului.

- Măsurarea Performanței. Crearea de indicatori potriviți spre a măsura performanța, aceia care au oferit un sistem uniform și cinstit în cadrul unei organizații de tineret. Un sistem al măsurării trebuie să fie pozitiv, și trebuie să încurajeze investițiile viitoare în învățare.

- Sistemele de Recompense și Recunoaștere. Introduc procesele și sistemele care recunosc achizițiile de noi abilități, și dezvoltarea spiritului de echipă la fel ca și efortul individual. Asigurați-vă că succesul este bine publicat pentru a încuraja dezvoltarea viitoare.

Unelte și Tehnici. Organizațiile de tineret vor fi familiare cu multe din următoarele, dar ele ar trebui să se lege cu încurajarea învățării.

Cercetare - luarea de interviuri, căutarea de informație

Creativitate - brainstorming, asocierea ideilor

Acordarea de sens situațiilor - organizarea informațiilor și gândurilor

Luarea deciziilor - deciderea asupra cursurilor de acțiune

Observarea rezultatelor - înregistrarea, observația

Re-încadrarea cunoașterii - a structura noile cunoștințe în modele mintale, memorarea.

Învățarea colectivă necesită abilități de împărțire a informației și cunoștințe; ea cuprinde:

Comunicarea, în special în zona granițelor organizației

Ascultarea și observația

Îndrumarea și susținerea colegilor

Abordarea unei perspective holistice - vederea echipei și organizației ca pe un întreg

A face față la provocări și incertitudine.

Sugestii pentru training

•Folosește-te de cele șase procese din lista de mai sus, de la cercetare până la Re-încadrarea cunoașterii ca și metodologie pentru a rezolva problema prezentată a unui participant.

4.8 Planificarea strategică

Alegerea de a face un plan strategic va avea un semn semnificativ asupra influenței pe care o are o organizație asupra unei societăți. Va influența orice alt tip de planificare și ar trebui să aibă un efect asupra operațiilor practice ale unei organizații.

4.8.1 De ce este planificarea importantă

Există cel puțin un acord comun în ceea ce privește rolul de creștere pe care îl ocupă organizațiile de tineret în societate. Oricum, este de asemenea important de reținut ca asta nu simplifică lucrurile. Din contră, mediul în care organizațiile de tineret operează nu este unul stabil, dar este într-o continuă evoluție.

Există și alte aspecte „interne” ce ar fi folositor să fie aici menționate:

- schimbarea numărului sau/și al experienței membrilor
- lipsa de resurse
- practică săracă în domeniul resurselor umane
- lipsa direcției în cadrul activităților sau programelor organizației

Câteva dintre afirmațiile de mai sus sunt probleme comune ale multor organizații din Europa și ele dau dovadă de o clară nevoie de organizare.

Importanța în creștere a organizațiilor de tineret crează nevoia pentru o mai bună manageriere a organizațiilor, pregătite să răspundă provocărilor societății. Un mediu care se schimbă permanent necesită organizații care să se schimbe de asemenea, să se adapteze, pentru a menține o influență și să continue să ofere servicii.

4.8.2 Ce înseamnă planificare strategică?

Există diferite definiții pentru planificarea strategică. Michael Allison și Jude Kaye în cartea lor „Planificarea strategică pentru organizații non-profit”(1997), oferă două definiții de bază:

„Planificarea strategică este o unealtă de management și ca orice unealtă de management, este folosită să ajute organizația să facă o treabă mai bună”. Aici ei oferă o definiție mai elaborată care include câteva dintre aspectele-cheie a acestui tip de planificare: „Planificarea strategică este un proces sistematic, prin intermediul căruia o organizație cade de comun acord - și construiește un angajament în jurul celor care păstrează o anumită stare - asupra priorităților care sunt esențiale în misiunea lor și este receptivă la mediul ce mereu se transformă”.

A fost deja explicat în capitolele anterioare cum practicile manageriale folosite în afaceri pot fi de asemenea aplicate în cadrul organizațiilor de tineret. În aceeași măsură și practica în domeniul organizațiilor de tineret este benefică pentru afaceri. După cum am menționat anterior, organizațiile de tineret au un aspect distinct - valorile lor - care pot fi o diferență-cheie din partea organizațiilor cu profit. Când folosești o unealtă managerială împrumutată din domeniul comercial, valorile organizației trebuie să fie luate în considerare la fiecare decizie luată. Punctul esențial în aplicarea unei unelte comerciale de afaceri în sectorul voluntariatului, este să se asigure că uneltele nu afectează valorile și principiile organizației. În alte părți ale acestui T-kit s-a făcut o focalizare asupra valorilor. O definiție suplimentară este propusă aici: valorile sunt standarde sau principii, idei despre demnitatea sau importanța a ceva anume, sau anumite calități, în special când sunt împărtășite de un grup.

Orice organizație, indiferent de tipul acesteia, are propriile valori distincte, dar în sectorul non-profit sunt poate diferite - sau doar datorită unui profil diferit de sectorul comercial. Teoretic, în sfârșit, organizațiile de tineret promovează valori care pătrund în toată organizația, incluzând strângerea de fonduri, comunicarea, și funcțiile privind



recrutarea de personal. Valorile unei organizații de tineret sunt stabilite în mod normal de fondatori, formate, împărtășite de alții sau de membrii ulteriori

Informațiile următoare rezumă diferiții pași strategici planificând mai întâi angajarea într-o astfel de activitate, unde este important ca organizația să aibă un timp să analizeze dacă este de gata de acțiune. Luați de exemplu în considerare implicațiile următoare:

- planificarea strategică necesită timp, îl avem? vrem să îl alocăm?
- planificarea strategică cere resurse. Sunt ele disponibile? vrem să le dedicăm planificării?
- planificarea strategică necesită angajament. Îi luăm în considerare pe toți în momentul începerii unui proces: voluntari, membrii consiliului, personal, clienți....
- planificarea strategică necesită coordonare. Avem oamenii potriviți în funcția de conducere?
- rezistența la planificare: este toată lumea de partea planificării strategice? Cum îi urcăm pe toți la bord?

Sugestii pentru training

- Pe o hârtie, participanții să facă o verificare asupra implicațiilor celor cinci aspecte listate mai sus și asupra faptului dacă organizația lor este gata să facă față planificării strategice. O astfel de recenzie poate genera apoi un document care să ajungă la Adunarea Generală ori, în echivalent, acolo unde se iau deciziile.
- În cazul în care organizația nu este pregătită, participanții ar trebui să studieze mai în detaliu care sunt problemele, astfel încât să fie rezolvate, și planificarea strategică să fie dezvoltată la un stadiu mai îndepărtat.

4.8.3 Strategic planning steps

Planificarea strategică este un proces continuu care include, printre alte acțiuni, strângerea de informații, discuțiile și negocierile, luarea de decizii... pentru a produce un document scris care ar putea fi numit și un plan strategic. Cu toate acestea procesul nu se oprește acolo; îndată ce planul este scris trebuie pus în practică și necesită verificare permanentă, sistem-

atică. Planificarea perioadei variază, dar o perioadă de trei ani ar fi o bună medie. Desigur evaluarea regulată este esențială în toate stadiile, iar influențele externe ale acestei evaluări trebuie să fie luate în considerare și trebuie să fie încorporate în proces. Șapte pași esențiali ai procesului sunt mai jos sugerați, urmați de mai multă informație pentru a susține grupul în acțiunea sa în diferite etape.

1. Stabilirea bazei pentru planificarea strategică
 - cine va fi implicat?
 - cum se va proceda?
 - de ce avem nevoie?
2. Viziune și Misiune: dezvoltare sau verificare
 - ajungeți la un compromis în ceea ce privește viziunea asupra organizației
 - notarea sau verificarea misiunii
3. Evaluarea mediului
 - studierea forțelor și slăbiciunilor
 - studierea posibilităților și amenințărilor
4. Stabilirea unor probleme strategice
 - deciderea asupra priorităților
 - notarea scopurilor și obiectivelor
 - pregătirea unui buget
5. Scrierea de scopuri și obiective
6. Notarea unui plan strategic
7. Implementarea planului
 - definirea, notarea și implementarea planurilor operaționale
8. Evaluare

Pasul 1. Fixarea bazei pentru planificarea strategică
Chiar dacă considerăm că suntem gata pentru planificarea strategică, încă mai există anumite aspecte importante care ar trebui luate în considerare:

Cine va fi implicat?

Această întrebare poate avea răspunsuri diferite în funcție de mărimea organizației. Într-o organizație mică, ar putea fi interesant că tot personalul și consiliul de management este prezent la fel și o reprezentare și a restului organizației-responsabilii organizației (responsabilul unei organizații este aceea persoană care se ocupă, sau ar trebui să se ocupe cu orice include o organizație, personal, voluntari, consiliu, clienți, fondatori, conducătorii comunității, personalul și voluntari anteriori, cei ce oferă resurse. etc.). În organizațiile mari aceasta nu este posibil, și atunci soluția ar fi să construiască un comitet de planificare, care de asemenea are aceleași atribuții ca și responsabilii anterior menționați. În orice caz, este important ca grupul să includă o varietate

de oameni, și în special directorul executiv și membrii consiliului.

În orice caz, toți membrii organizației ar trebui să fie implicați într-un fel sau altul, în sens contrar planul este lipsit de însemnătate pentru toată lumea și nu va avea niciodată succes.

Cum trebuie să se procedeze?

Descrierea oferită aici este o planificare strategică dintre multe altele. Diferiți autori au diferite abordări. Câtiva dintre ei intră mai mult în detalii și consideră mai mulți pași ca alții, sau doar au o altă viziune. Acest lucru este semnificativ deoarece dovedește că această unealtă nu poate fi utilizată într-o manieră rigidă. Dimpotrivă, este destinată să fie flexibilă pentru a se adapta varietății organizațiilor. Așadar este timpul să aruncăm o privire de ansamblu și să decidem care părți ar trebui să fie adaptate să corespundă realității organizației.

De ce avem nevoie?

Planificarea strategică are nevoie de timp și de resurse. Cu toate acestea asta nu ar trebui să oprească organizația să facă ceea ce este nevoie pentru a produce un plan. Recunoașterea trebuințelor necesare implicării personalului și voluntarilor în această nouă sarcină, și resursele care vor fi necesare cum ar fi banii pentru întâlniri, informația, etc. Asumarea responsabilităților de către oamenii implicați este de asemenea cerută.

În final, când este posibil, ar fi util pentru anumite organizații, să implice un consultant extern, care ar putea ajuta la facilitarea procesului.

Pasul 2. Viziunea și Misiunea: dezvoltare ori verificare

Acum este timpul să visăm. Dacă planificăm ceva trebuie să știm unde vrem să ajungem, astfel încât planul nostru să aibă o direcție. Pentru a defini unde am vrea să fim, vom apela la viziunea organizației, care poate fi definită ca și o viziune împărtășită de succes și căutarea acestui succes ne inspiră și ne motivează pe toți laolaltă.

Putem defini 2 tipuri de viziune:

- una care se referă la organizație pe plan intern, și atunci trebuie să ne imaginăm cum am vrea să fie organizația.
- viziunea externă care se focalizează pe modul în care va fi lumea dacă organizația noastră își atinge scopurile.

Viziunea supra organizației ar trebui să inspire și să ambiționeze grupul să lucreze împreună la nivelul maxim al capacităților lor spre a atinge scopul organizației.

Acest scop este uneori numit "Misiune" și poate fi definit ca și „motivul pentru a exista al organizației” (Allison și Kaye, 1997) sau am putea să spunem că Misiunea este rolul organizației în ceea ce privește viziunea.

Evident că aceste organizații au deja o misiune clară. Dacă este adevărat, atunci acum este un bun moment să verificăm.

Formularea unei Misiuni poate fi o sarcină destul de provocatoare și probabil că va dura destul timp. Cu toate acestea trebuie să i se dea importanță, nu doar pentru că este un element al planificării strategice dar și deoarece procesul ajută organizația să implice membrii în dezbateri și în procesul de a ajunge la un obiectiv comun al muncii lor.

De asemenea sunt diferite opinii în ceea ce privește Misiunea. Diferiți autori subliniază diferite aspecte. Rezumând, o misiune (uneori denumită scop) poate include:

- Ceea ce organizația intenționează să îndeplinească
- Domeniile la care noi suntem buni. Ca și o caracteristică comparată cu alte organizații.
- Ceea ce facem noi, cu cine și cum facem
- Ar trebui să reflecte valorile organizației și specificul ei.

Misiunea ar trebui să fie concisă, clar formulată și atractivă. Aici avem câteva exemple de misiuni în diferite organizații:

IFM-SEI - International Falcon Movement - Socialist Educational International – caută, prin membrii organizației sale, să dezvolte la copii și tineri o conștiință critică bazată pe principii de toleranță, egalitate și prietenie. Tinde să educe copiii și tinerii potrivit principiilor toleranței, egalității și prieteniei.

TEJO - World Organization of Young Esperantist
- țintește să îmbunătățească înțelegerea între tinerii de diferite națiuni și care vorbesc diferite limbi prin promovarea limbajului internațional Esperanto.

YDC - Youth for Development and Co-operation
- țintește să fortifice structurile tinere care duc spre înaintarea cooperărilor dintre tineri, împuternicindu-le conturarea în mod activ a actualului și viitorului cât și cadrul de viață, pentru a atinge o dezvoltare care este din punctul de vedere al



mediului, accesibilă economic, și corectă din punct de vedere social.

YEE - Youth and Environment in Europe - Scopul lui YEE este să promoveze stiluri de viață care se află în armonie cu natura, pentru a proteja și promova corectă folosire a resurselor din lume, spre implicarea tuturor în procesul de luare a deciziei și spre a oferi educarea în problemele vizate mai sus.

Odată ce misiunea este scrisă, toți cei implicați în proces ar experimenta probabil un sentiment mai puternic de apartenență la aceasta și astfel o mai mare angajare față de organizație. Este de asemenea important să fie publicată și, într-un anumit mod, încorporată în constituția sau statutul organizației.

Pasul 3. Evaluarea mediului.

Organizația există într-un mediu, care a fost deja descris ca unul schimbător. Acest mediu are o importanță în cadrul performanței organizației; iar organizația preia lucrurile dintr-un mediu care este influențat permanent de alții.

Planificarea strategică cere un sistem care să forțeze organizația să răspundă acelor schimbări, care în schimb necesită o analiză a mediului extern, și anume: asupra politicii, tendințelor economice, demografice, problemelor legale, aspectelor comunității, competiției cu alte organizații, schimbările de valoare și nevoile membrilor sau beneficiarilor.

În același timp, este important să înțelegem situația internă a organizației, pentru ca astfel nevoia de schimbare să fie cel mai bine evaluată. Când evaluăm mediul intern ar trebui să fie făcută o analiză a organizației în toate activitățile sale. În funcție de tipul de organizație ar trebui să existe: finanțe, management, membrii, marketing, servicii, programe și activități.

O unealtă folosită care asistă procesul este analiza SWOT, care semnifică Strengths - forțe, Weakness - slăbiciuni, Opportunities - Oportunități și Threats - amenințări.

- Forțe - ce facem, facem bine?
- Slăbiciuni - unde putem face îmbunătățiri?
- Oportunități - ce schimbări au avut loc în mediul nostru care ar putea să ne permită să ne atingem mai bine scopul?

- Amenințări - de ce schimbări la nivel de mediu avem nevoie pentru a ne proteja sau pentru a ne pregăti pentru efectuarea muncii noastre. (De la Allison și Kaye(1997)

Analiza SWOT ar trebui să ne ajute să identificăm ce forțe ale organizației ne vor permite să ne folosim de oportunități și care dintre slăbiciunile noastre trebuie să le eliminăm sau să le îmbunătățim pentru a nu fi afectați de amenințări. Analiza SWOT poate fi aplicată la nivelul întregii organizații sau pe programe specifice și departamente.

Pasul 4. Stabilirea unor probleme strategice

După ce toată informația este adunată din fazele anterioare, alegerile trebuie făcute iar prioritățile trebuie decise. La acest nivel ar putea fi descoperită nevoia de ne întoarce la o fază anterioară și să mai facem ceva cercetare. Această fază poate fi uneori frustrantă, cu toate că rezultatele sunt mai recompensatoare.

Bryson descrie aspectele strategice ca pe „întrebări politice fundamentale ce afectează mandatele organizației, misiunea și valorile, productivitatea nivelului, clienții, beneficiarii, cei ce plătesc, costurile, finanțarea, managementul sau „design-ul” organizațional. Acordarea de prioritate acestora împotriva misiunii și viziunii va începe să pună carnea pe oase în ceea ce privește planul tău strategic.

Nu ar fi o idee nimerită să faceți scurtături în această parte a procesului. Rezultatele analizei SWOT pot fi folosite și ar trebui să vedem cum aspectele strategice identificate se relaționează cu forțele, slăbiciunile, oportunitățile, și amenințările.

Pasul final ar fi acela de a sublinia opțiunile disponibile spre a realiza primele scopuri ale organizației. Din nou, autori dierți oferă versiuni diferite ale aspectelor esențiale care au fost luate în considerare.

Henry Migliore, în cartea sa „Planificare Strategică pentru Organizații Non-profit”(1994) oferă următoarea listă:

- Nivelul de implicare a personalului sau al voluntarilor
- Nivelul de resurse și fonduri
- Reputația și nivelul de acceptare în aria de servicii
- Clienții servicii
- Cantitatea programelor
- Calitatea programelor
- Eficiența conducerii
- Cantitatea și calitatea serviciilor

Pasul 5. Scrierea de scopuri și obiective

Discuțiile despre scopuri și obiective vor fi efectuate pe parcursul întregului proces de planificare strategică. Cu toate acestea, la acest nivel se întrevide ultimul stadiu al procesului.

De acum majoritatea deciziilor au fost luate și imaginea globală asupra direcției organizației ar trebui să fie clar conturată. Este acum timpul să se ajungă la un punct comun în ceea ce privește măsurile concrete de atingere a rezultatelor propuse.

Utilizarea analizei SMART este o valoare în acest context: Această activitate mnezică înseamnă :

- Specific - ar trebui scris într-o formă concisă care să afirme concret când, cum și unde situația va fi schimbată.
- Măsurabil - astfel ca rezultatele sau procesul să fie măsurabil.
- Realizabil - aceasta înseamnă că elementul schimbării trebuie să fie prezent spre a motiva oamenii dar ei trebuie să-și permită să evite frustrarea.
- Relevant și Realistic - în acest caz nevoia este de a se concentra asupra priorităților organizației.
- Încadrarea temporală - trebuie să includă un cadru temporal al muncii în care obiectivul trebuie realizat.

Momentul atingerii angajamentului a sosit acum. Acum resursele trebuie alocate. Alocarea resurselor este definită prin buget, care este un document ce reflectă deciziile privind politica organizației, cum ar fi alegerea dintre resurse insuficiente și definirea activității organizației. Bugetele sunt în mod normal produse de consiliu și aprobat de cei însărcinați cu luarea marilor decizii (Adunarea Generală, Congresul ...), dar, din nou, cea mai mare implicare este aceea a responsabililor, ilustrând cel mai bine sensul apartenenței.

Pasul 6. Notarea unui plan strategic

Dacă cititorul care s-a decis să se implice în planificarea strategică în cadrul organizației sale și se aruncă direct asupra acestui capitol, ea/le va descoperi că nu este aici nici măcar un paragraf care să îl ajute. Notarea planului strategic înseamnă doar să te angajezi în notarea rezultatelor pașilor precedenți.

Poate că este mai bine să se ocupe o singură persoană de scris. Bineînțeles, trebuie să existe oportunități pentru ceilalți să se implice în procesul de verificare. Cu toate acestea în acest stadiu toate deciziile au fost luate deja, așa că este necesar să

apara multe schimbări, altfel riscăm să ne implicăm într-un proces de proiectare nesfârșit.

Ca un document care va fi folosit de o mare varietate de oameni, trebuie să fie ușor de folosit pentru a evolua recunoașterea ideilor. Îndată ce documentul este gata ar trebui să fie adoptat formal de către Consiliu și cât mai larg posibil publicat în cadrul organizației.

Nu există un model standard dar luarea în considerare a pașilor anterior descriși, o posibilă structură a documentului, ar putea include următoarele titluri:

- Introducere
- Misiune și viziune
- Istoria organizării și profilul
- Aspecte strategice și strategii în interiorul organizației
- Scopuri și ținte(Allison și Kaye)

Este posibil ca unele sau chiar toate aceste secțiuni să fi fost scrise pentru fiecare departament în parte sau pentru organizație ca un întreg.

Pasul 7. Implementarea planului

Acum este momentul să punem lucrurile în mișcare. Planul nostru strategic ne oferă direcția, încadrarea în timp și conținutul. Pentru a-l implementa avem nevoie să dezvoltăm acțiunile (sau planurile operaționale) pentru fiecare aspect strategic. Aici este momentul în care se folosesc verbe de mișcare: pentru o strategie de recrutare se vor lua deciziile despre cum să facem reclamă la post, se va face descrierea slujbei, număr de interviuri cu candidații, buget pentru procesul de recrutare...etc.

Planurile operaționale intră într-un nivel al detaliului spre deosebire de planul strategic, dar se va ține cont ca fiecare aspect strategic să fie manevrat într-o manieră coordonată și eficientă. Este important ca planurile operaționale să fie în concordanță cu planul strategic. Oamenii care vor implementa planurile operaționale trebuie să simtă legătura dintre acțiunile lor în cadrul misiunii, cum sunt descrise în planul strategic.

Pasul 8. Evaluarea

În planificarea strategică, evaluarea este doar un alt pas care nu numai că va completa procesul dar mai presus de asta va aduce noi informații planului și va putea fi valorificată mai târziu. Planificarea strategică devine atunci un proces de dezvoltare organizațional.



Evaluarea trebuie să fie organizată pe mai multe stadii:

- pe parcursul procesului de creare al planului strategic
- pe parcurs ce planul este implementat

Am definit planificarea strategică ca un proces și deci evaluarea cumulativă, continuă nu va contribui doar la planul în sine, dar și la eficacitatea procesului. În acest sens, nu este nu există cu adevărat o evaluare sumară.

4.9 Management financiar

Finanțele pot fi un element de management al procesului care este bine înțeles, cu metodologii acceptate practicate de-a lungul anilor. Chiar și în astfel de medii finanțele pot să nu fie universal acceptate ca și un aspect important. Importanța în acest context, conduce la o serie de diferite interpretări, dar indiferent de definiție, ar trebui să includă înțelegere și implicare.

Înțelegerea poate fi intensificată prin studierea informației care urmează dar nu va reuși să rezolve problemele implicării. S-a scris și s-a discutat mult pe tema apartenenței. Acest concept se aplică și în finanțe în toate aspectele sale. De vreme ce mulți manageri nu au o anume pregătire în domeniul finanțelor au tendința să lase toate problemele de acest gen „experților”. Organizațiile de tineret au în comun cu organizațiile de profit faptul că trebuie să facă informațiile financiare accesibile celor care sunt afectați de deciziile financiare. Procesul de management ar trebui să încorporeze măcar oportunitatea ca un manager să-și aducă contribuția în cadrul pregătirii bugetului. Pentru a asista în discuțiile despre nivelul de implicare, este oferită următoarea scurtă descriere a situației financiare.

Informația financiară este prezentată în multe forme în funcție de nevoile organizației respective. Referințele pot fi făcute atât pe baza bilanțului financiar cât și bilanțului managerial. Această terminologie face diferența dintre contabilizarea scopurilor legale și statutare și cele care sunt destinate să contribuie la luarea deciziilor. Una dintre categorii ar trebui să includa bilanțul și bugetul de profit și pierderi, iar cealaltă ar putea include bugetul și intrările de bani. Urmă-

toarele sunt recomandate în orice management financiar.

Bugetul

Bilanțul

Intrările și cheltuielile

Intrările de bani lichizi.

4.9.1 Bugetul

Acesta este o situație financiară ce prevede alocația cheltuielilor, a venitului ori evaluării cantitative a banilor, care este aplicată activităților specifice pe o perioadă anume. Ca și venitul, și cheltuielile pot fi stabilite pentru o perioadă anume, în funcție de organizație.

Pot fi privite ca venituri și cheltuieli pe viitor sau într-o formă mai mult prezentă decât istorică. Disciplina de completare a unui buget sau de asistare la pregătirea acestuia și apoi să te descurci în cadrul constrângerilor planului financiar reprezintă minimum sugerat pentru un manager în cadrul unei organizații. Dat fiind faptul că există adesea incertitudine în ceea ce privește sursa, valoarea și chitanța venitului, bugetele pot necesita să fie pregătite folosindu-se predicții conservatoare (acesta înseamnă costuri mai ridicate sau venituri mai reduse decât ți-ai putea imagina). Problema plăților întârziate cât și acordarea de fonduri organizațiilor este în primul rând o problemă ce vizează circulația banilor, dar cheltuielile pe un proiect sau chiar pe alte scopuri propuse ar putea fi modificată în funcție de datele și de cantitatea de venit. Perioadele de bugetare trebuie să fie organizate astfel încât să ofere flexibilitate în cadrul operațiilor organizației. Abilitatea de a corecta un buget într-o perioadă specificată de timp și cu o perioadă dată de avertizare este o trăsătură esențială de care are nevoie o organizație de tineret. Un buget corectat este prezentat ca un caz izolat.

Întreaga organizație ar trebui să aibă în mod normal un buget și în cazul structurilor mai mari cu unități locale de operare există bugete ale departamentelor care constituie o practică normală. În timp ce managerii individuali ar putea avea o influență mărunță asupra venitului total ar trebui să existe o încurajare specifică pentru implicarea în domeniul operării financiare. O valoroasă activitate de instruire în management este aceea de a organiza întâlniri spre a discuta rezultatele unei anumite perioade.

Astfel de întâlniri pot fi considerate ca parte a procesului de luare a deciziilor în cadrul organizației. Luarea deciziilor este în mod evident mai mult asociată cu creionarea bugetelor. Acestea fiind spuse, o dată ce bugetul a fost corectat, procesul total de producere, implementare și

evaluare a rezultatelor este legat de planificarea citată anterior, cu ciclul de organizare, de conducere și de control. (fig. 23) Planificarea și luarea deciziilor în acest sens sunt exprimate în termeni financiari.

Fig. OM-24: Exemplu de buget pentru ONG

Toate datele sunt în euro

	CONTURI	BUGET
	1998	2 000
VENITURI		
1 Contribuțiile membrilor organizației	60100	59 000
2 Admin. fond EU	40000	40 000
3 Admin. fond EYF	8000	8 000
4 Fondul Belgian Government	6000	6 000
5 Profit	3250	3 000
6 Donații\Cotizații	18 000	15 000
Subtotal	135 350	131 000
7 Proiecte	95 000	120 000
TOTAL VENITURI	230 350	251 000
CHELTUIELI		
8 Personalul de probă sau permanent	75 000	80 000
9 Voluntari\formatori de birou	10 000	12 000
Subtotal personal	85 000	92 000
10 Chiria spațiului, încălzirea, ...	5 900	6 000
11 PTS	16 850	14 000
12 Echipament	3 200	4 000
13 Călătoriile personalului	4 550	5 000
14 Călătoriile Consiliului și Comunicarea	9 000	10 000
15 Întâlnirea Generală Anuală	9 350	9 000
16 Reprezentarea externă	8 250	6 000
17 Comitetul financiar	1 530	1 000
18 Diverse	3 130	4 000
Subtotal non-personal	61 780	59 000
19 Cheltuieli de proiect (excluzând personalul și alte costuri administrative)	85 000	100 000
TOTAL CHELTUIELI	231 760	251 000
Surplus/Deficit (fără proiecte)	-11 410	-20 000
Surplus/Deficit	-1 410	0



4.9.2 Bilanțul

Informația cuprinsă într-un bilanț reflectă valoarea costurilor într-o organizație la o anumită dată. O analogie folosită este aceea că ceasul s-a oprit la o anumită oră. Aceste afirmații sunt tipic pregătite pe o bază anuală. Bilanțul oferă informații despre evaluarea organizației. Evaluarea include proprietățile, echipamentul, și banii pe care îi deține organizația cât și banii de la bancă. Credibilitatea include banii pe care organizația îi deține la alții.

4.9.3 Declarația de venituri și cheltuieli

Această declarație mai poate fi denumită profit, pierderea creditelor sau rezultate financiare. Venitul și cheltuielile prezintă o mai redusă semnificație dar vizează necesitatea banilor disponibili într-o organizație, la fel ca și banii cheltuiți într-o anumită perioadă de timp și poate fi potrivită pentru o organizație mică de tineret sau o unitate locală, sau o organizație mai mare. Concluzia ar fi un surplus sau un deficit pentru o anumită perioadă. Într-o operație comercială, aceasta ar fi profit sau pierdere. Aceste afirmații pot fi făcute la interval de trei luni, șase luni sau un an și astfel oferă o viziune asupra organizației pe perioadă respectivă. Indiferent de terminologie, valoarea documentului este aceea că reprezintă o unealtă de management. Monitorizând la intervale de timp și analizând schimbările în venit, costurile și cheltuielile produc informații care sunt foarte importante în luarea deciziilor și în planificarea viitoare.

4.9.4 Declarația privind banii lichizi

În orice organizație, chiar dacă este cu profit sau fără profit, este esențial să plănuiești circulația banilor în interior, la fel ca și în afară. Esența este să prezici balanța fondurilor care vor fi disponibile în spatele departamentului de buget. Indiferent de simplitatea procesului, uneori la sfârșit de lună întâlnim o balanță goală. Orice indiciu privind predicția unui număr negativ va trebui să conducă la un acord comun cu banca sau cu persoana responsabilă pentru fondurile organizației.

ilor contractele vor conține elemente privind legile de angajare ale țării respective. Termenii și condițiile angajării sunt menționate în următorul capitol și astfel sublinierea care urmează vizează contractele privind bunurile, cum ar fi clădirile, vehiculele, aparatura de birou și utilajele. Ghidul dedicat personalului și voluntarilor, la fel ca și procesul managerial, trebuie să cuprindă proceduri de identificare a activităților care pot fi conduse complet în interiorul organizației și ca și o corelație se face referire la nevoia sfatului profesional de la consilierii legali ai organizației. Următoarele întrebări vor ajuta la creionarea anumitor linii de ghidare și proceduri.

Care este valoarea încuviințării ce trebuie cerută?
Încuviințarea va fi deținută sau angajată?

După ce perioadă va scrisă încuviințarea? (uneori cunoscută ca depreciere - nu este aplicabilă pentru toate încuviințările)

Organizația are un consilier intern?

Există vreo metodă de verificare a validității sau competenței a afacerii ce propune vânzarea sau angajarea?

Regulile organizației definesc persoanele autorizate să semneze diferite tipuri de contracte cu părțile terțe.

Este obișnuit, de exemplu, să definim persoanele sau calificările persoanelor care pot semna sau aproba contracte de cumpărarea pământurilor sau proprietăților, dar este la fel de clar în cazul mai multe contracte de rutină, cum ar fi angajarea fotografilor? Trebuie să luăm în considerare variația din contractele aparent simple.

4.11 Termenii și condițiile de angajare

Atât legile Naționale cât și cele Europene au anumite cerințe față de organizații privind condițiile și termenii în care acestea angajează personalul. Este de asemenea un semn de bun angajator, acela care ajunge la o identitate a condițiilor stabilite cu acelea în care personalul lucrează. Ca și organizații conduse după valori, cu o focalizare asupra dezvoltării oamenilor, este o și mai mare nevoie a organizațiilor Europene să demonstreze angajamentul lor față de personal, prin proceduri și documentare adecvată.

4.10 Incheierea de contracte

Contractele cu organizația se pot întâlni în forme variate. În cazul personalul plătit sau voluntar-

O declarație privind termenii și condițiile este o declarație personală ce conține detaliile fundamentale ale relațiilor angajării. Nu conține tot contractul dintre cel ce face angajarea și cel angajat deoarece documentele privind politica, notele personalului, descrierile slujbei, și alte prevederi fac de asemenea parte din contract.

Lucrurile pe care trebuie să le iei în considerare sunt cele în relație cu Termenii și Condițiile (T&C).

Care este lungimea minimă a contractului pentru care e nevoie să scrii T&C?

În ce perioadă ar trebui să fie T&C date angajatului?

La ce alte documente trebuie să se facă referire?

Atunci când scriem Termenii & Condițiile următoarele părți de informație ar trebui să fie incluse:

Cine este angajatorul?

Când începe și când se sfârșește perioada de angajare?

Care este denumirea slujbei? (descrierea meseriei)

Locul de desfășurare

Remunerația (plătit - când? cum?)

Orele de lucru? (program normal, excepții, weekend-uri, și evenimente, program prelungit)

Contractele colective (aranjamente unionale)

Ce cheltuieli vor fi acoperite?

Cazarea va fi inclusă?

Vacanțele (cât de mult? Ce este necesar?)

Raportarea absențelor

Aranjamente privind concediul de boală plătit (numai statutar și organizațional)

Drepturile de pensionare

Vârsta de pensionare

Perioada de probă (când va fi angajatul confirmat în post?)

Procedura de plângere (când un angajat nu este mulțumit cu modul în care îl tratează superiorii)

Procedura disciplinară (când șeful nu este mulțumit de comportamentul și/sau de performanțele angajatului)

Cerințe privind asigurarea sănătății și a siguranței

Munca în afara țării natale

Orice alte clauze (notele personalului, înștiințarea personalului)

Termenii și Condițiile ar trebui de asemenea să conțină și un loc unde să semneze și să atașeze dat atât angajatorul, cât și angajatul. Documentul ar trebui multiplicat pentru ca fiecare parte să aibă o copie.

S-au făcut anumite dezbateri privind nevoia de condiții și termeni formali pentru voluntari. Cu toate acestea, organizațiile trebuie să se preocupe să nu creeze o situație în care, în lege, angajarea cuiva să fie făcută în condițiile în care banii de buzunar să nu fie mai puțini decât salariul minim.

Există de asemenea un principiu aici care trebuie să fie aplicat în mod egal angajaților și voluntarilor; acesta se referă la faptul că oricine muncește în cadrul organizației ar trebui să știe clar responsabilitățile pe care le are, și ce așteptări calitative există de la munca lor. Publicarea și accesibilitatea tuturor politicilor organizației în ceea ce privește aspectele relaționate cu munca lor. O declarație acceptată a așteptărilor poate fi considerată una dintre modalitățile consacrate clarificării acestor probleme.

Sugestii pentru training

- Cereți cursanților să verifice măcar un angajat plătit și un angajat neplătit în cadrul propriei organizații și să verifice claritatea termenilor, condițiilor și \ sau așteptărilor.

- Cum de cunosc ei asta? Ce proceduri sunt implementate sau trebuie implementate pentru a îmbunătăți situația?



4.12 Managerierea relațiilor externe

Secțiunile anterioare au cuprins informații atât despre relațiile interne, cât și despre cele externe. O organizație de tineret au în mod normal o politică în ceea ce privește relațiile externe. Parțial, orice proces de management ar trebui să reflecte și să încorporeze politica. Procesul ar fi proiectat în jurul răspunsurilor următoarelor întrebări:

Care este politica organizației în relațiile interne și externe?



Ce percepție au corporațiile externe în ceea ce privește scopul, stilul și scopul organizației?
Sunt de folos procedurile formale sau informale în promovarea politicii în cadrul organizației?
Ar trebui ca recomandările să circule pentru a asigura uniformitatea abordării când ne confruntăm cu corpuri externe?

Care este natura organizațiilor externe cu care organizația are contact regulat?

Unele dintre corporațiile externe ar putea fi organizații politice sau corpuri guvernamentale care funcționează pe baza unor membrii aleși și a oamenilor angajați. Pe pozițiile mai înalte putem vorbi de oficialități și corpuri executive. Organizațiile de tineret ar trebui să fie conștiente de avantajele și constrângerile asociate cu procesul democratic din spatele acestor corpuri. Dacă organizația are nevoie de suport, în special de suport financiar, de la un astfel de corp, atunci procesul de management ar trebui măcar să se asigure că nu există posibilitatea de a crea rușinea duplicării contractului pentru același scop. De asemenea, dacă sunt contracte cu un sector similar, ar fi necesar să se asigure că nici afacerea presupusă, nici organizația de tineret nu ar fi afectată negativ de potențialele conflicte de interes.

Consiliul de manageri al unei organizații ar putea dori să publice relațiile politice interne și externe într-un document specific. În același timp procesul asociat ar putea fi încorporat în cadrul politicii despre Comunicare și Informație.

Sugestii pentru training

- Roagă-i pe participanți să facă o listă cu corpurile externe cu care interacționează sau comunică pe o bază regulată sau neregulată. Descrie natura acestor relații. Compară diferitele rezultate și discută meritele activității în rețea printre membrii.
- Inițiază comentarii despre satisfacție, despre proces ca și despre rezultate.
- Care este legătura între proces și rezultat?

